

А. А. Файзуллаев

ДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

УНИВЕРСИТЕТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
И ДИПЛОМАТИИ

А.А.Файзуллаев

**ДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ
ПЕРЕГОВОРЫ**

Учебное пособие

Ташкент-2007

Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
Университета мировой экономики и дипломатии (протокол № 3
от 17 сентября 2007 г.).

Рецензенты:

И.Р.Мавланов, Чрезвычайный и Полномочный
Посол Республики Узбекистан,

Н.А.Касимова, доктор политических наук

Данное учебное пособие, первое в отечественной литературе, предназначено для профессиональной подготовки специалистов-международников и для повышения квалификации практиков в сфере международных отношений и дипломатии. Автор анализирует переговоры, прежде всего, как процесс взаимовлияния двух или более субъектов с целью принятия совместного решения, т. е. делает акцент на процессуальные и интерактивные аспекты переговоров. Дается широкий обзор современных исследований по переговорам. Пособие может быть полезно для всех, кто интересуется искусством дипломатии и проблемами переговоров.

ISBN 978-99943-340-05-3

© Алишер Файзуллаев, 2007.

© Университет мировой экономики и дипломатии, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1. Переговоры как наука, искусство и практика	10
2. Разновидности переговоров	35
3. Особенности дипломатических переговоров	56
4. Этапы переговорного процесса	79
5. Стратегия переговоров	108
6. Тактика переговоров	129
7. Манипуляции и увязание в переговорах	151
8. Многосторонние переговоры	172
9. Посредничество в переговорах	198
10. Социально-психологические аспекты переговоров	223
11. Межкультурные аспекты переговоров	246
12. Характеристики эффективного переговорщика	273
Заключение	296
Библиография	300
Приложение	315

ВВЕДЕНИЕ

Переговоры являются сердцевиной, основным методом и главной функцией дипломатии. Дипломатию нередко отождествляют с переговорами, ибо дипломатический способ управления международными отношениями и урегулирования конфликтов отличается от силовых методов, прежде всего, использованием переговорного процесса. Так, известный дипломат и исследователь дипломатии сэр Г.Никольсон ссылается на толкование понятия дипломатии Оксфордским словарем английского языка: «Дипломатия — это ведение международных отношений посредством переговоров; метод, при помощи которого эти отношения регулируются и ведутся послами и посланниками; работа или искусство дипломата»¹.

Переговоры между различными народами, странами, правителями и их посланниками велись еще с незапамятных времен. Дипломатия как форма человеческой деятельности, связанная с межгосударственными отношениями, возникла в глубокой древности. Ее история началась еще за 2500 лет до нашей эры². Вначале дипломатия существовала как спорадическая коммуникация между отдельными государствами³. Еще в старинные времена правители и их посланники вели между собой переговоры и заключали соглашения. В музеях Великобритании и Германии хранятся Телль-Амарнская переписка и договор египетского фараона Рамсеса II с царем хеттов Хаттушилем III за 1278 г. до н.э.⁴

Известно, что до XV в. в качестве послов и посланников монархии в основном использовали торговцев, религиозных деятелей или других лиц, которые занимались дипломатической деятельностью на временной основе. Наличие интересов сторон обуславливало необходимость их сопоставления, а переговоры всегда выступали инструментом их соотнесения и сочетания. Характер дипломатических переговоров изменился в эпоху Возрождения, когда путешествующие послы уступили место послам-резидентам⁵, а также когда негосударственная дипломатия стала развиваться наряду с дипломатией государственной⁶. Первым постоян-

¹ Никольсон Г. Дипломатия. — М.: ОГИЗ, 1941. С. 20.

² Cohen R. Reflections on the New Global Diplomacy: Statecraft 2500 BC to 2000 AD // Innovation in Diplomatic Practice / J. Melissen (ed.). — Houndmills: Palgrave, 1999. P. 1-18.

³ Watson A. Diplomacy. The Dialogue Between States. — London: Eyre Methuen, 1982.

⁴ История дипломатии. Т. I. / Под ред. В. П. Потемкина. — М.: ОГИЗ, 1941. С. 18.

⁵ Meerts P. W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation // Innovation in Diplomatic Practice / J. Melissen (ed.). — Houndmills: Palgrave, 1999. P. 79-93.

⁶ Hocking B. Catalytic Diplomacy: Beyond «Newness» and «Decline» // Innovation in Diplomatic Practice / J. Melissen (ed.). — Houndmills: Palgrave, 1999. P. 21-42.

но действующим посольством было открытое в 1450 г. посольство одного итальянского города-государства в другом, но постоянно действующие дипломатические миссии распространились в Европе лишь в конце XVII в.¹ Дипломатические переговоры приобрели новые свойства с появлением конференционной дипломатии, формированием и развитием международных организаций, усилением влияния средств массовой информации на политические процессы. Они продолжают расширяться, усложняться, приобретать новые черты.

Среди факторов, оказавших влияние на развитие дипломатии и характер дипломатических переговоров, наиболее кардинальным было начало деятельности постоянных представительств одних государств в других государствах. Еще в XVII в. фактический правитель Франции кардинал Ришелье рассматривал постоянные представительства страны за рубежом как непрерывные переговоры (*negociation continuelle*). Некоторые авторы даже считают, что теория «постоянных переговоров» Ришелье явилась основой современной дипломатии².

Дипломатия изобилует терминами, так или иначе связанными с переговорами: мирная конференция, саммит, визит, обмен делегациями, политическое урегулирование, консультации, разрешение конфликтов, компромисс, дипломатическая инициатива, дипломатические шаги, дипломатическое наступление, дипломатический тупик, дипломатическое осложнение, дипломатическая гибкость, защита национальных интересов, соглашение, договор, резолюция, пакт, альянс, коалиция, меры доверия, добрые услуги и т.д. О богатстве и сложности мира дипломатических переговоров свидетельствуют и многие понятия, непосредственно относящиеся к этой сфере: призыв к переговорам, отстаивать переговоры, сесть за стол переговоров, переговорная позиция, переговорное преимущество, переговорное пространство, зона торга, уступка в переговорах, переговорный тупик, передышка в переговорном процессе, посредничество, делегация и т.п.

Современные международные отношения и мир в целом характеризуются чрезвычайной сложностью происходящих в них процессов. Если народы и государства хотят выжить и процветать, то у них нет другой альтернативы, кроме переговоров. Но с усложнением международных отношений усложняется и сам характер международных переговоров. Организация и проведение сложнейших международных переговоров, особенно многосторонних, требуют профессионализма, учета многих

¹ Padelford N. J., Lincoln G. A. and Olvey L. D. *The Dynamics of International Politics*. 3rd edn. — New York: Macmillan Publishing, 1976. P. 325.

² Вуд Дж., Сепе Ж. Дипломатический церемониал и протокол. — М.: Международные отношения, 2003. С. 20.

сложнейших факторов. Дипломаты, имеющие дело со сложными многосторонними переговорами, оказываются на передовых позициях утверждения новых международных отношений.

Быть переговорщиком — это функция, работа, профессия дипломата. Конечно, дипломаты выполняют и другие функции, например, выступают в роли *политической фигуры, официального лица, символического актора, правового агента, лидера, управленца, правительственного чиновника, коммуникатора, аналитика, лоббиста и посредника*. Но как живое звено в межгосударственных отношениях дипломат, прежде всего, — это переговорщик. Кроме того, переговорное мастерство дипломата оказывает непосредственное влияние и на выполнение им других профессиональных функций.

Понятие «дипломат» употребляют не только применительно к профессионалу, который в силу служебных обязанностей занимается вопросами международных отношений, но порой и к обычному человеку, который в повседневной жизни отличается «дипломатическим искусством», т. е. обладает тактом, является великолепным коммуникатором, мастером улаживания бытовых споров и конфликтных ситуаций. Одно из главных качеств и профессионального, и повседневного дипломата — это его переговорное мастерство. В данной книге мы, прежде всего, рассуждаем о профессиональных дипломатах, однако многое из того, что говорится здесь, вполне применимо и к «бытовой дипломатии», к дипломатам в обыденной жизни, бизнесе или социальной сфере. Науку и искусство «дипломатические переговоры» полезно знать не только дипломатам, но и всем тем, кто хочет ладить с другими, эффективно решать конфликтные ситуации и добиться успеха в жизни. На протяжении веков дипломатия как специфический вид человеческой деятельности, связанный с управлением международными отношениями, вырабатывала методы нахождения общих интересов сторон и улаживания споров, и об этом небесполезно знать и представителям других профессий.

Благодаря средствам массовой информации одна из замечательных особенностей современной дипломатии заключается в том, что сейчас не только государственные деятели и дипломаты, но и простые люди имеют возможность несколько приоткрыть завесу секретности мировой политики и следить за многими международными переговорами, анализировать их, делать свои выводы и учиться на них. Картина дипломатических переговоров, которую можно увидеть даже неподготовленным взглядом, не может не впечатлять: ее определяет сложнейшее сочетание национальных интересов, позиций и ценностей, альянсов и коалиций государств и других крупных международных игроков, взаимодействие политических, экономических, военных, социальных, культурных и дру-

гих факторов, тенденций в общественном настроении и сознании политиков, тонкого расчета и эмоциональных реакций аналитиков, журналистов, ученых, международных чиновников и других ключевых лиц. На дипломатические переговоры оказывают влияние средства массовой информации, общий климат международных отношений, а также многие ситуационные факторы. Дипломаты, которые ведут переговоры, должны хорошо ориентироваться во всей этой непростой картине, нередко предлагать и принимать судьбоносные для своей страны решения.

Человек может и должен учиться вести переговоры на протяжении всей своей жизни. Фортун Бартелеми де Феличе (Fortune Barthelemy de Felice), итальянский монах и ученый XVII в., написавший многотомный трактат об искусстве переговоров, рассматривал жизнь как непрерывные переговоры. Даже самому искусному переговорщику всегда есть чему поучиться, совершенствовать свое переговорное мастерство. Главное – было бы желание. В конце концов, быть хорошим переговорщиком не только очень полезно, но и крайне интересно. Интересный и творческий переговорный процесс воистину может обогатить человеческую личность, деятельность и жизнь в целом.

Данное пособие призвано помочь как в области изучения теоретических аспектов дипломатических переговоров, так и в практическом овладении искусством переговоров. Мы убеждены, что переговорное мастерство дипломатов является одним из главных дипломатических ресурсов государства. Какими бы объективными ресурсами ни обладали государства, дела за столом переговоров, в конце концов, решают конкретные индивиды с присущими им качествами. Хороший переговорщик – это благо для государства, а плохой переговорщик – это беда. Конечно, переговорное мастерство человека не является каким-то самодовлеющим и изолированным феноменом на уровне отдельного индивида, оно подпитывается историей страны, культурой народа, могуществом и политикой государства и, конечно же, желанием самого человека быть лучше и эффективнее в ходе переговоров.

1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК НАУКА, ИСКУССТВО И ПРАКТИКА

Что такое переговоры?

Переговоры можно определить как *взаимодействие двух или более субъектов с целью принятия совместного решения по вопросу, представляющему взаимный интерес*. От коммуникации или простого взаимодействия между субъектами переговоры отличаются именно наличием поиска *совместного решения*. Не все споры и дискуссии можно отнести к переговорам в узком значении этого слова. Так, участники научных дискуссий часто спорят между собой не ради поиска совместного решения, а для доказательства своего мнения. Некоторые деловые заседания и совещания даже отдаленно не напоминают переговорный процесс. Тем не менее, во всех совместных обсуждениях присутствуют элементы переговоров и все дискуссии и собрания можно повернуть в русло поиска совместного решения, т. е. переговоры.

Таким образом, говоря о переговорах, следует особое внимание уделять их главному составляющему – *процессу принятия совместного решения в условиях расхождения интересов сторон*, поскольку интересы переговорщиков всегда так или иначе расходятся: если бы было по-другому, то не было бы смысла вести переговоры. Несомненно, есть различные вариации расхождения интересов сторон – от некоторого несовпадения, которое легко поддается коррекции, до абсолютного противоречия, что чрезвычайно трудно привести в согласие. Можно сказать, что любые реальные переговоры содержат в себе как элементы *соперничества/конфликта*, так и *стремления к сотрудничеству* со стороны переговорщиков.

Подчеркивая, что переговоры представляют собой *процесс*, В.Кременюк отмечает следующие три его аспекта: 1) переговоры как инструмент в стратегии разрешения определенного конфликта, 2) переговоры как метод принятия решения по какой-то проблеме путем диалога между акторами, 3) переговоры как канал коммуникации, в котором различные акторы обмениваются информацией и кодами для того, чтобы прийти к общему пониманию проблемы, с которой они сталкиваются, и достижению общего решения¹. Подобный подход, по мнению В.Кременюка, способствует рассмотрению переговоров в трех различных перспективах –

¹ Kremenjuk V. Methodology of Negotiation Analysis // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 27. P. 16-17.

разрешение конфликта, принятие решения, канал коммуникации, каждая из которых раскрывает важные аспекты переговорного процесса. В то же время это позволяет анализировать, как различные аспекты переговорного процесса взаимодействуют в рамках единого процесса. Иными словами, переговоры можно представить как единый процесс, который содержит в себе аспекты или элементы, связанные с *разрешением конфликта, принятием решения и коммуникацией*.

В то же время, по нашему мнению, переговоры — это не только процесс, но и *состояние*. Каждый процесс приводит к определенному состоянию, и каждое состояние является отправным пунктом какого-нибудь процесса. Переговоры как состояние характеризуют вовлеченность двух или более сторон (субъектов) в определенные отношения — *отношения взаимозависимости*. Вступая в переговорный процесс, стороны оказываются как бы в одной связке. В конце концов они могут использовать эту связку для взаимного удовлетворения интересов, или перетянуть в свою пользу, или разорвать ее. Стороны могут и бесконечно перетягивать канат, или же одна из них может искусно стянуть веревку и связать другую сторону морским узлом. Может случиться и так, что обе стороны окажутся накрепко завязанными в тугую узел, и лишь кто-то извне будет в состоянии развязать его. Сила, хитрость, ловкость, отношения, внешние условия — многие факторы могут оказать влияние на процесс взаимодействия между переговорщиками и определить как их общее, так и частное состояние.

Значение переговоров в жизни людей. Дипломаты и переговоры

Переговоры имеют огромное значение в жизни каждого человека, поскольку любой индивид часто оказывается в роли переговорщика на работе или в быту. Даже отдых на курорте или оживленном морском пляже трудно представить без переговоров. Просите ли вы молодого парня в общественном транспорте уступить место пожилому человеку, уговариваете ли продавца велосипеда снизить на него цену, отвечаете ли на просьбу своего ребенка купить ему игрушку, реагируете ли на призыв жены о необходимости приобретения нового холодильника, спорите ли с начальством по поводу повышения зарплаты, убеждаете ли административно гостиницы поменять вам комнату — вы находитесь в ситуации переговоров.

Переговоры особенно важны для руководителей, бизнесменов, торговцев, общественных деятелей, политиков, педагогов, полицейских, в общем, для всех тех, кто в силу профессиональных обязанностей вы-

нужден постоянно общаться с людьми, воздействовать на них, убеждать. Если людей, профессиональный успех которых в немалой степени зависит от их переговорного мастерства, можно назвать профессиональными переговорщиками, то дипломаты в этом отношении должны быть суперпрофессионалами. Переговоры для дипломата – это то же самое, что лечение для врача, преподавание для учителя, соревнование для спортсмена, стихосложение для поэта. Как известно, термин «дипломатия» в современном его понимании был впервые использован английским политиком и философом Эдмундом Бурке (Edmund Burke) в 1796 г. До того времени дипломатов называли переговорщиками¹. Но дипломатия шире, чем ведение переговоров; а переговоры, бесспорно, составляют сердцевину дипломатии. Переговоры – это самая важная функция дипломатии², наиболее ответственный и сложный вид дипломатической деятельности³. Как отмечают В.Израэлян и М.Лебедева, на международной арене происходят принципиальные изменения, но при этом остается справедливым основное требование к дипломату – уметь вести переговоры. Теперь этим качеством должны обладать не единицы особо одаренных людей, а довольно большая группа лиц, посвятивших себя дипломатической работе⁴. К этому можно добавить, что благодаря крупным международным организациям и форумам, а также в связи с глобализацией и региональными процессами происходит усложнение структуры и процесса самих международных переговоров.

Субъект переговоров.

Государство как субъект переговоров

Переговорами заняты не только индивиды, но и такие субъекты поведения, как группы, организации, сообщества, государства, а также их альянсы. В таком жанре, как фантастика, мы можем встретить ситуации межпланетных или даже межгалактических переговоров. Мифология изобилует примерами переговоров между богами или переговоров людей с богами и божествами, в сказках и легендах часто имеют место переговоры, в которых участвуют животные, птицы, а также фантастические существа. Словом, в зависимости от реальной или воображае-

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. – М.: Авиа-Рус-XXI, 2006. С. 7-8; Berridge G.R. Diplomacy. Theory and Practice. 2nd edn. – Basingstoke: Palgrave, 2002. P. 1; Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.). The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 4-5.

² Berridge G.R. Diplomacy. Theory and Practice. 2nd edn. – Basingstoke: Palgrave, 2002. P. 213.

³ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 8-14.

⁴ Израэлян В.Л., Лебедева М.М. Переговоры – искусство для всех // Международная жизнь, 1991, № 11. С. 48.

мой ситуации переговорщиками может выступать огромное разнообразие субъектов, их групп и межгрупповых объединений.

В дипломатии мы можем различать два типа действующих лиц, или акторов, — *макроакторы* и *микроакторы*. Основные макроакторы — это государства и международные организации, но в качестве крупных действующих лиц могут выступить и компании, особенно транснациональные, а также другие организационные структуры, в том числе неправительственные. Микроакторами являются политики, дипломаты и другие индивиды, играющие роль в управлении международными отношениями. Когда дипломат ведет переговоры от имени государства, то субъектом переговоров выступает именно государство, а не индивид. Тем не менее, в переговорах между государствами очень многое зависит от непосредственного переговорщика — дипломата, его личности, характера, мировоззрения и искусства ведения переговоров. Как отмечают Н.Паделфорд, Г.Линкольн и Л.Олвей, дипломатические переговоры — это искусство политиков на международном уровне¹.

Объект переговоров

Объект, или предмет переговоров, — это то, ради чего стороны (субъекты) вступают в переговорный процесс. Им может быть какой-либо достаточно простой предмет или весьма сложная проблема, связанная с жизненными интересами государства. Р.Барстон дает классификацию предметов международных переговоров, сводя их к семи категориям. По его мнению, в международных переговорах могут обсуждаться вопросы 1) политики, 2) развития, 3) контрактов, 4) экономики, 5) безопасности, 6) регулирования и 7) администрирования². Приведем примеры Р.Барстона, иллюстрирующие предметы международных переговоров.

Предметы международных Переговоров

Примеры

Политические
вопросы

Коммюнике; проект резолюции; экстрадиция; соглашение по вопросам культуры; изменение границы; обмен военнопленными; угон воздушного судна; установление дипломатических отношений; посредничество; улучшение или нормализация отношений.

¹ Padelford N.J., Lincoln G.A. and Olvey L.D. The Dynamics of International Politics. P. 334.

² Barston R.P. Modern Diplomacy. — London and New York: Longman, 1991. P. 79.

Вопросы развития	Ссуда; двусторонняя помощь (кадры, оборудование); проектное финансирование; международный заем ценных бумаг; инвестиции; перевод капитала; пересмотр календаря погашения долга.
Вопросы контрактов	Право на разведку моря; продажа/покупка нефти, сжиженного газа; приобретение оборудования; наем на работу иностранного персонала.
Экономические вопросы	Торговое соглашение; резервные кредиты платежного баланса; тарифы; меры против демпинга; соглашение по квоте на текстильную продукцию; переговоры по торговому перераспределению; санкции.
Вопросы безопасности	Транзит; перелет; образование комиссии по вопросам границы; покупка вооружения; двусторонний пакт по безопасности; совместное создание оружия; мандат на войска по поддержанию мира; соглашение по военной базе; контроль над вооружением.
Вопросы регулирования	Соглашение против использования наемников; морское право; приписка судна к порту какой-либо страны; воздушные услуги; рыболовство; охрана окружающей среды; ГАТТ; международное товарное соглашение; судоходство; здравоохранение; наркотики.
Административные вопросы	Визиты за границу или из-за границы; приобретение земельного участка или здания для посольства; открытие торговой миссии; соглашение по отмене визы; консульский доступ к задержанным гражданам своей страны; соглашение по штаб-квартире; закрытие международной или региональной организации.

Кажется очевидным, что раз люди или другие субъекты вступают в переговоры, им должно быть ясно, ради чего они это делают. Но на самом деле это не всегда так. Дело в том, что переговорщик может плохо или даже неправильно осознавать действительный предмет переговоров или переосмысливать его по мере продвижения в переговорном процес-

се. Бывает и так, что субъект делает вид, что ведет переговоры по поводу одной вещи, а на самом деле все его усилия направлены на достижение чего-то другого. Все это приводит к усложнению переговорной ситуации. Поэтому для успешности переговорного процесса необходимо, чтобы все участники ясно и по возможности одинаково понимали объект переговоров.

Персонификация государства и переговоры между государствами

Государства, как и индивиды, вовлечены в различные отношения друг с другом. Международные отношения можно представить как «отношения между личностями, персонифицированными странами»¹. Говоря о переговорах между государствами, мы невольно рассуждаем о них в антропоморфическом контексте, персонифицируем их, т.е. приписываем им определенные личностные свойства. Государство воспринимается индивидами как своего рода *персонаж* на международной сцене, имеющий свои отличительные характеристики и намерения². Никого не удивляют такие фразы, как «между Турцией и США существуют дружеские отношения» или «Франция была недовольна решением Великобритании направить войска в Ирак».

Склонность людей к очеловечиванию поведения государств и отношений между ними особенно наглядно можно определить по заголовкам публикаций газет, журналов и новостных агентств. Вот некоторые примеры: «Россия также любит играть» (Time magazine, 23 октября 1944 г.). «Запад предпочитает держать Москву на расстоянии» (НГ Дипкурьер, 1 марта 2004 г.). «Литва ударила Россию по дипкорпусу» (Коммерсантъ, 28 февраля 2004 г.). «Украина запаниковала» (Независимая газета, НГ-Ex libris, 28 октября 2004 г.). «Чувашия солидарна с Татарстаном» (Независимая газета, НГ-Ex libris, 28 октября 2004 г.). «Сеул просит помощи» (Newsweek, 1 декабря 1997 г.). «Странные отношения между Францией и арабами» (The Economist, 17 июня 2000 г.). «Англия и Италия флиртуют с Ливией» (Независимая газета, 11 февраля 2004 г.). «Россия тянет Европу на себя» (Коммерсантъ, 5 марта 2004 г.). «Малайзия поворачивается спиной к Майкрософту» (Sabalamat Journal, 18 июля 2004 г.). «Не надо разносить, — говорят Соединенные Штаты» (Financial Times, 1 ноября 2004 г.). «Америка сказала: Буш» (Труд, 5 ноября 2004 г.). «Германия чувствует отрешенность от евро» (BBC News, 14 декабря

¹ Manning C.A.W. The Nature of International Society. — London: G.Bell and Sons, 1962. P. 42.

² Faizullaev A. Individual experiencing of states // Review of International Studies, 2007, Vol. 33, No 3. P. 531-554.

2004 г.). «Германия хочет, чтобы Россия вернула Рубенса» (Deutsche Welle. DW-World.de, 21 декабря 2004 г.). «Индия приглашает Китай присоединиться к антитеррористическим учениям» (AFP, 28 декабря 2004 г.). «Китай извинился перед Россией за загрязнение реки Сунгари» (радио Маяк, 26 ноября 2005 г.).

Как отмечает ведущий представитель конструктивизма в изучении международных отношений А.Вендт, антропоморфизм так глубоко вошел в наш здравый рассудок, что трудно вообразить, как международная политика может быть концептуализирована без него¹. А.Вендт идентифицирует три значения, в которых государства могут быть личностями: как целенаправленные акторы, как организмы и как сознательные существа. По его мнению, «государственные личности реальны, по крайней мере, в одном важном значении: они «преднамеренные» или целенаправленные акторы»². А.Вендт относится к государству как к *психологической* личности, которая «содержит в себе определенные ментальные и когнитивные атрибуты; тогда как *правовая* личность имеет права и обязательства в соответствии с законом, а *моральная* личность ответственна за свои действия согласно моральному коду»³.

Согласно А.Вендту, когда люди социально образуют государства как личности, последние становятся для них реальными. Реальными для нас являются и переговоры между государствами как между двумя персонализированными субъектами. Очевидно, что государства, как субъекты своего поведения, как акторы, обладающие своей самостью, интересами, целями и поведением, могут вступать в переговоры между собой и тем самым образовать сложнейшую сеть взаимозависимых отношений. Подобная сеть обычно соткана из громадного количества видимых и невидимых нитей – политических, исторических, экономических, военных, социальных, культурных и др. В руки людей, ведущих дипломатические переговоры, попадает множество этих важных нитей, с помощью которых можно регулировать отношения между государствами.

Вместе с тем, как утверждал Г.Никольсон, «искусство переговоров, будучи штатским искусством, может играть небольшую роль в государстве, находящемся под господством военных идей»⁴. Развитие демократии в стране, расширение, диверсификация и усложнение международных связей государства, глобализация мировой экономики и политики обуславливают увеличение спроса на дипломатическую пере-

¹ Wendt A. Social Theory of International Politics. – Cambridge: Cambridge University Press, 1999. P. 196.

² Wendt A. The state as person in international theory // Review of International Studies, 2004, Vol. 30, No 2. P. 291.

³ Ibid. P. 294.

⁴ Никольсон Г. Дипломатия. С. 89.

говорную практику и потребность развития искусства дипломатических переговоров.

Конфликты и переговоры

Конфликты — неизбежный аспект человеческого общежития. Порой именно благодаря конфликтам люди могут мобилизовать себя, выявлять скрытые и осознать по-новому старые проблемы, искать новые подходы к их решению, совершать прорывы, подготовиться и провести трудные переговоры. В то же время следует понимать, что конфликты несут в себе множество рисков и угроз, возможных негативных последствий. Они провоцируют негативные эмоциональные состояния, такие как гнев, страх, депрессия, чувство угнетенности, желание навредить оппоненту. Конфликты могут снизить работоспособность человека, разрушить его социальные связи и отношения, ритм жизни. Как следствие — потеря важнейших человеческих ресурсов: времени, энергии, здоровья, душевного покоя.

Конфликты между государствами и народами — это часть международной жизни, как конфликты между людьми являются частью персональной и социальной жизни. Международные конфликты дестабилизируют целые народы и регионы, негативно отражаются на судьбах огромного количества людей, истощают всевозможные человеческие, экономические, социальные, природные ресурсы.

Переговоры выступают как средство улаживания международных конфликтов, однако не все международные конфликты открывают возможности для переговоров. Для того, чтобы переговоры имели место, конфликтующие стороны должны быть заинтересованы в разрешении конфликта, или, по крайней мере, в продвижении в этом направлении. Каждый конфликт имеет свою динамику. При интенсификации конфликта бывает очень трудно воздействовать на нее. Переговоры особенно необходимы, хотя и трудно осуществимы при эскалации конфликта. Как отмечают В.Зартман и Г.Фауре, стороны входят в переговорный процесс, потому что они верят в возможность достижения лучшего результата, чем при статус-кво¹. Но государства могут прикрываться переговорами как ширмой для обострения конфликта, о чем более подробно будет сказано ниже.

¹ *Zartman I.W. and Faure G.O. 'The Dynamics of Escalation and Negotiation' / I.W.Zartman & G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. — Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 4.*

Изучение переговоров

Переговорам посвящено громадное количество трудов, и это неудивительно, поскольку первыми переговорщиками среди людей были еще Адам и Ева. Многие основополагающие религиозные тексты, в том числе Библия и Коран, изобилуют примерами различного рода переговоров. Исследователи анализируют переговоры между Моисеем и Богом¹, между Господом и Авраамом² или переговоры в исламе³. Можно сказать, что история человечества и есть история переговоров – больших и малых, открытых и тайных, успешных и неуспешных.

Первой книгой, посвященной дипломатическим переговорам, считается книга видного французского дипломата Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с принцами»⁴. Она впервые была опубликована в 1716 г. и до сих пор пользуется огромным авторитетом. В своем труде Кальер подчеркивал важность цельности, последовательности и добросовестности дипломата, стремления к доверительным и честным переговорам, отмечал качества, необходимые искусному переговорщику. Ниже мы более подробно остановимся на взглядах Кальера.

Со времени публикации классического труда Кальера о дипломатических переговорах написано много книг и статей на эту тему. Практически все классики дипломатии – Э.Сатю⁵, Г.Никольсон⁶, Г.Киссинджер⁷ и другие затрагивали тему переговоров. Но можно сказать, что научное и детализированное изучение переговоров, в том числе дипломатических, началось относительно недавно, лишь после Второй мировой войны. Тем не менее, по словам Ч.Джонсона, исследователи международных отношений уделяли относительно небольшое внимание процессам переговоров. Ученые больше интересовались вопросом о том, *почему* государства сотрудничают, а не вопросом, *как* они это делают. Так, исследователи обращали внимание преимущественно на условия, а не на процесс переговоров⁸.

¹ Коэн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. – М.: Транзиткнига, 2005.

² Нипенберге Дж. Гений переговоров. – Минск: Попурри, 1997.

³ al-Zuhaili W. Negotiation in Islam // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2003, No 21. P. 1-4.

⁴ Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями. — М.: МИА, 2001; *Calliers. De la maniere de negocier avec les souverains*. – Paris, 1716; *de Callieres F. On the Manner of Negotiating with Princes*. – Notre Dame, IN: Notre Dame University Press, 1963; *de Callieres F. The Art of Diplomacy* / H.M.Keens-Soper and K.W.Schweizer (eds.). – Leicester: Leicester University Press, 1983.

⁵ Satow's guide to diplomatic practice / Lord Gore-Booth (ed.). – London-New York: Longman, 1979.

⁶ Nicolson H. Diplomacy. 3rd edn. – London: Oxford University Press, 1963.

⁷ Kissinger H. Diplomacy. — New York: Simon and Shuster, 1994.

⁸ Jonsson Ch. Diplomacy, Bargaining and Negotiation / Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (eds.), Handbook of International Relations. – London: Sage Publications, 2002. P. 212-234.

В настоящее время во всем мире наблюдается повышенный интерес к изучению переговоров. Во многих странах мира созданы исследовательские, консультативные и тренинговые центры, занимающиеся переговорами. Все большее число университетов преподают переговоры в качестве академической дисциплины. Наиболее известными и влиятельными реферированными периодическими изданиями в области переговоров являются следующие журналы, издаваемые на английском языке: «Negotiation Journal» (Переговорный журнал), «International Negotiation: a Journal of Theory and Practice» (Международные переговоры: журнал теории и практики) и «The Journal of Conflict Resolution» (Журнал решения конфликтов). С 2005 г. издается международный журнал по переговорам и на французском языке: «Negociations» (Переговоры). Кроме того, многие академические журналы по международным отношениям, мировой политике и дипломатии освещают различные аспекты переговоров на глобальном, региональном и межгосударственном уровнях.

Изучение переговоров носит комплексный характер. Так, выделяют методологические, политические, исторические, правовые, психологические, культурные (межкультурные), социальные, организационные, технологические, гендерные и иные аспекты в исследовании переговоров. В изучении переговоров используются методы не только социальных и политических, но и математических наук, в частности, теория игр.

Пожалуй, наиболее известным в мире центром в области исследования переговоров является Гарвардский университет, где функционируют весьма успешная программа и проект по переговорам (Program on Negotiation at Harvard Law School – PON, Harvard Negotiation Project). Будучи междисциплинарным консорциумом ряда университетов, расположенных в Бостоне, PON базируется в Гарвардской школе права и занимается широким кругом вопросов, связанных с переговорами. Среди них важное место занимают проблемы международных переговоров. На весьма насыщенном веб-сайте этой программы и проекта¹ можно найти различные учебные программы, а также другие материалы, связанные с изучением и преподаванием переговоров, тренингом и консультированием в этой области. Основатель и директор Гарвардского проекта по переговорам профессор Роджер Фишер написал вместе со своими коллегами много книг по данной дисциплине, которые пользуются широкой известностью и авторитетом во всем мире².

¹ <http://www.pon.harvard.edu/>

² *Fisher R. and Brown S. Getting Together. Building A Relationship That Gets to Yes.* – Boston, MA: Houghton Mifflin, 1988; *Fisher R. and Patton B. Negotiation Workshop General Memorandum.* – Cambridge, MA: Harvard Law School, 1990; *Fisher R. and Shapiro D. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate.* – New York: Random House Business Book, 2006; *Fisher R. and Ury W. International mediation: A working guide.* – New York: International Peace Academy, 1978; *Fisher R., Ury W. and Patton B. Getting to Yes. Negotiation Agreement Without Giving In.* 2nd ed. – New York: Penguin Books, 1991.

Согласно обзорному исследованию, проведенному Институтом мировых проблем (Institute of World Affairs) по заказу Американского института мира (The United States Institute of Peace), созданный Р.Фишером и его коллегами метод *принципиальных переговоров* является наиболее популярным методом переговорного тренинга для специалистов в области международных отношений¹. В данном обзоре приведена библиография, насчитывающая 55 наименований. Интересно отметить, что в названиях приведенных книг и статей можно увидеть такие словосочетания, как «национальные стили ведения переговоров», «теория и практика переговоров», «управление публичными диспутами», «управление межкультурными переговорами», «переговоры сквозь культуры», «способы переговоров с принцем», «решение конфликтов», «человеческие факторы в международных переговорах», «международные переговоры: межкультурная перспектива», «как нации ведут переговоры», «искусство дипломатии», «современные международные переговоры», «международные переговоры: анализ, подходы, вопросы», «как вести переговоры с Японией», «китайский стиль ведения коммерческих переговоров», «переговоры с китайскими коммунистами», «социальная психология торга и переговоров», «торг и переговоры в международных отношениях» и т.п., однако нет понятия «дипломатические переговоры». Конечно, во многих из приведенных в этой библиографии источников, так же как и в не упомянутых в ней книгах и журнальных статьях, анализируются и собственно дипломатические переговоры. Тем не менее термин «дипломатические переговоры» весьма редко встречается в названиях книг. По крайней мере, среди изданных в последнее время книг мы смогли найти лишь одну такую².

Дело в том, что большинство авторов рассматривает дипломатические переговоры в рамках анализа *международных переговоров* или как синоним международных переговоров. Не отрицая определенную логику в таком подходе, тем не менее следует признать, что понятие международных переговоров может употребляться в двух значениях: как *переговоры между народами* или *между государствами в целом* и как *переговоры между любыми субъектами, относящимися к двум и более народам или странам*.

В первом значении «международные переговоры» совпадают с «дипломатическими переговорами», а во втором — нет. В международных переговорах — в первом из упомянутых значений этого понятия — могут участвовать политики и дипломаты, а также эксперты, привлекаемые

¹ Negotiation Training for Foreign Affairs Professionals. A Survey // http://www.iwa.org/Publications/negotiation_training_survey.htm

² Лукашук И. Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты. — М.: Nota bene, 2004.

официальными органами власти. В международных переговорах – во втором из отмеченных значений этого понятия – могут принимать участие представители двух или более компаний из разных стран, футбольных клубов, молодежных организаций и т.п. Можно сказать, что все дипломатические переговоры являются международными, но не все международные переговоры являются дипломатическими. Поэтому, используя термин «международные переговоры», следует уточнять, в каком значении он употребляется.

Еще одна широко известная программа, которую мы хотели бы особо отметить, – это Программа по изучению процесса международных переговоров (The Process of International Negotiation Program – PIN), функционирующая в рамках Международного института прикладного системного анализа (International Institute for Applied Systems Analysis – IIASA), который базируется в Лаксенбурге (Австрия). PIN выпускает свои информационные бюллетени, которые размещены и на веб-сайте этого института¹. Под эгидой PIN подготовлены и изданы многие фундаментальные книги по международным переговорам, список которых также можно найти на веб-сайте института.

Самой известной и пользующейся признанием книгой из этой серии можно считать коллективную монографию «Международные переговоры», изданную под редакцией В.Кременюка. Впервые она опубликована в 1991 г., второе издание появилось в 2002 г.² Линия изучения переговоров, идущая от этой книги (она широко представлена в рамках всего проекта PIN), подходит к определению переговоров весьма широко: переговоры – это целенаправленная коммуникация между двумя или более акторами³. Как отмечает Р.Авенаус, целенаправленная коммуникация состоит из стратегий, развиваемых и применяемых акторами для достижения или защиты своих интересов⁴. Поэтому стратегическим аспектам международных переговоров уделяется первостепенное внимание в исследованиях в рамках проекта PIN.

Развитие исследований по международным переговорам

В.Кременюк⁵ дает содержательный обзор процесса появления и развития интереса к изучению переговоров в новейшее время. В частности, он указывает, что в 1970-1972 гг. в США под руководством тогдашнего

¹ <http://www.iiasa.ac.at/Research/PIN/PINPoints/?sb=24>

² International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edn. V.A.Kremenyuk (ed). – San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002.

³ Avenhaus R. Game Theory and the Elements of Negotiation Processes // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2001, No 16 P. 4.

⁴ Ibid.

⁵ Кременюк В. Новые исследования международных переговоров // Мировая экономика и международные отношения. 2001, № 12. С. 100-107.

помощника президента Соединенных Штатов по национальной безопасности Г.Киссинджера была разработана т.н. доктрина Никсона, призванная концептуально оформить выход Соединенных Штатов из неудачной для них войны во Вьетнаме. В рамках этой доктрины были сформулированы три главных «кита» американской внешней политики — *сила, партнерство и переговоры*. «Переговоры» объявлялись главным принципом отношений США с Советским Союзом и Китаем как основными противниками на международной арене, открытый конфликт с которыми был противопоказан интересам Вашингтона¹. Словом, переговоры с противником рассматривались как один из центральных процессов внешней политики страны. Это, в свою очередь, обуславливало серьезное изучение международных переговоров и подготовку к ним. В 1979, 1988 и 1991 гг. Комитетом Сената США по иностранным делам были выпущены три тома исследований под названием «Советская дипломатия и поведение на переговорах: новый контекст для дипломатии США». На эту же тенденцию указывает В.Петров: «Переговоры, как стали считать в США, позволяют столь же надежно, как и военные методы, обеспечивать интересы Соединенных Штатов и всей капиталистической системы в целом»².

С 60-х годов прошлого века, продолжает В.Кременюк, в Институте зарубежной службы госдепартамента США (US Foreign Service Institute) проводились интенсивные исследования международных переговоров. В.Кременюк особенно выделяет работы Х.Биннендайка³ по национальным переговорным стилям и Дж.Макдональда⁴ о типах переговорщиков. Кроме того, отмечает В.Кременюк, в 70-х и начале 80-х годов ряд крупных американских ученых в области международных отношений обратили внимание на переговорную проблематику. Среди них — Р.Фишер, У.Юри, Б.Паттон из Гарвардского университета, Дж.Рубин и Р.Мнукин из Университета Тафтса, Л.Сасскинд и Дж.Сибениус из Массачусетского технологического института, У.Зартман и Дж.Берман из Университета Дж.Хопкинса, П.Янг, Р.Ротштейн, Г.Уинхэм, Д.Дракман, Д.Пруит из других вузов США.

Как показывает В.Кременюк, под влиянием работ ряда ученых⁵ и теории принятия решений в методологических подходах к проблемам переговоров возобладал метод «решения проблем». Для реализации этого метода на практике требовалось разработать и внедрить некую единую

¹ Там же. С. 100-107.

² Петров В. Поиски «новой» дипломатии в США // Международная жизнь, 1979, № 5. С. 103.

³ Binnendijk H. Ed. National Negotiation Styles. — Washington, D.C.: Foreign Service Institute, U.S. Department of State, 1986.

⁴ McDonald J.W. Jr. How To Be a Delegate. — Washington, D.C., 1984; McDonald J.W. US-Soviet Summits. Roosevelt Through Carter. — Washington, D.C., 1987.

⁵ Raiffa H. The Art and Science of Negotiation. — Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 2003.

культуру переговоров, переговорный метод и стиль. По мнению В.Кременюка, в реализации этой задачи наиболее подходящим инструментом стала Программа по переговорам, базирующаяся в Гарвардском университете. «Наиболее крупной и амбициозной целью этой программы являлось создание некоего единого, агрегированного переговорного метода, разработка единого «языка» переговоров, который позволил бы вытащить эту сферу человеческой деятельности из тисков узкого профессионализма (например, дипломатии) и сделать ее приемы и методы достоянием широких кругов. Конечная задача состояла в том, чтобы переговоры на деле стали неотъемлемой частью нового стиля и метода принятия решений: подальше от административно-командного и поближе к интерактивному, основанному на поисках консенсуса»¹.

Далее В.Кременюк излагает историю создания в 1972 г. Международного института прикладного системного анализа и развития в его рамках программы «Процесс международных переговоров» (PIN), призванной искать, прежде всего, общий переговорный язык между Советским Союзом и США. С окончанием холодной войны этот проект не только не исчерпал себя, но в связи с потребностью в новых международных переговорах по глобальным и региональным проблемам получил мощный импульс для дальнейшего развития. В качестве общего методического инструмента для анализа переговоров и переговорной ситуации в рамках данной программы был принят следующий набор показателей (матрица): *участники, структура переговоров, переговорные стратегии участников, процесс переговоров и их результат*. Выдвинуты две взаимосвязанные научные и практические задачи: «с одной стороны, универсализация переговорного пространства и его распространение на все новые сферы отношений, а с другой — его унификация, подчинение единообразным стандартам и операционным принципам»². Речь, по словам В.Кременюка, уже может идти «о создании некоей переговорной методологии и технологии, новой схеме разработки и принятия решений на основе консенсуса, способных стать гарантией достаточно устойчивого человеческого общежития»³.

В.Кременюк считает, что хотя в современной западной науке о международных отношениях проблема переговоров относится к числу наиболее развитых и разработанных и на Западе исследования по этим проблемам ведутся давно и активно, но какой-то стройной и обобщенной теории международных переговоров пока не существует⁴.

¹ Кременюк В. Новые исследования международных переговоров. С. 102.

² Там же. С. 106.

³ Там же.

⁴ Кременюк В.А. Международным переговорам нужен новый подход // Международная жизнь, 1989, № 5. С. 107-114.

В рамках изучения международных переговоров исследователи попытались смоделировать различные конкретные переговоры, в частности американско-советские переговоры по контролю над вооружениями¹. Получили распространение различного рода имитационные игры, которые «подразумевают воспроизведение каких-либо международных переговоров, прошедших или ожидаемых в будущем»².

Говоря о разнообразных подходах, основанных на изучении различных математических моделей переговоров, в которых основную роль обычно играет теория игр, А.Кокошин, В.Кременюк и В.Сергеев отмечают крайнюю дискуссионность принципов построения подобных моделей³. На взгляд этих авторов, построение содержательных моделей переговоров связано с решением таких проблем, как 1) разработка методов учета контекста, то есть определения места переговоров в системе конфликта, который переговоры призваны разрешить; 2) разработка методов анализа когнитивной структуры каждого из участников переговоров, что включает в себя анализ структуры конфликта и методов его разрешения, как он представляется каждому из участников, и анализ схемы принятия решений каждым из участников; 3) структурный анализ самого процесса переговоров⁴.

Отмечая, что в настоящее время в научной литературе фактически утвердилось понимание переговоров как процесса совместного принятия решения, М.Лебедева и М.Хрусталева считают, что особое значение приобретают такие темы, как роль национальных и культурных особенностей при ведении переговоров; проблема посредничества; особенности ведения переговоров в международных организациях; значение и влияние на переговоры «фоновых» факторов» (т. е. факторов международной среды в целом); «технология» ведения переговоров; стратегия и тактика на различных стадиях переговоров⁵. При этом, как указывают М.Лебедева и М.Хрусталева, наиболее разработанной, разрабатываемой и широкой является тема «технологии» ведения переговоров. Авторы также отмечают тенденцию к усилению прикладного характера научных исследований в области переговоров, что проявляется и в использовании методов, направленных прежде всего на анализ процесса реальных пе-

¹ Поттер В. Моделирование американско-советских переговоров по контролю над вооружениями // США: экономика, политика, идеология, 1990, № 9. С. 42-51.

² Лебедева М.М., Хрусталева М.А. Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров // Мировая экономика и международные отношения, 1989, № 9. С. 107-111.

³ Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М. Вопросы исследования международных переговоров // Мировая экономика и международные отношения, 1988, № 10. С. 31.

⁴ Там же. С. 32.

⁵ Лебедева М.М., Хрусталева М.А. Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров. С. 109.

переговоров и отходе от традиционного и исторического описания и чисто абстрактных моделей. В целом, отмечают М.Лебедева и М.Хрусталева, исследование международных переговоров оформилось в самостоятельное научное направление в рамках общей теории переговоров¹.

Литература, посвященная переговорам, настолько обширна, что вряд ли можно всю ее охватить в одном обзоре. В.Мастенбрук делает интересный обзор ключевых книг (в основном англоязычных) по переговорам². Он делит литературу по переговорам на три класса: 1) литература для практического применения, 2) литература, в которой описываются или анализируются конкретные примеры из жизни (case studies), и 3) научные труды. Последний класс, насчитывающий по оценке В.Мастенбрука около 500 работ, имеет свои подклассы: детализированные эмпирические исследования и широкие теории. Каждый из этих классов и подклассов литературы по переговорам, считает В.Мастенбрук, имеет свои достоинства и недостатки. Труды многих переговорщиков, особенно политиков и дипломатов с описанием их опыта, В.Мастенбрук относит ко второй из отмеченных категорий книг.

Русскоязычные публикации по проблемам переговоров

М.Лебедева дает краткий обзор русскоязычных исследований по переговорам и приводит соответствующую библиографию³. Она выделяет три периода исследований переговоров в СССР, а затем и в России: появление интереса к анализу переговоров (1940-1960 гг.), развитие переговорных исследований (конец 1970-1980 гг.), расцвет исследований переговоров (от начала до середины девяностых годов) и спад интереса к переговорам (конец девяностых годов). Этот спад, по ее мнению, был обусловлен, по крайней мере, двумя причинами. Во-первых, несмотря на научное изучение переговоров в девяностых годах, недостаток знаний и умений в этой области проявился в заметных ошибках в управлении международными конфликтами. Этот негативный опыт вызвал определенные сомнения относительно процедур переговоров и генерировал смену научного интереса от изучения переговоров к исследованию конфликтов как таковых. Во-вторых, Россия была чрезмерно занята своими внутренними проблемами, вследствие чего возник повышенный интерес к изучению политических и экономических вопросов внутри страны. В силу этого проблематика международных переговоров имела низкий приоритет в научных исследованиях.

¹ Там же. С. 111.

² Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

³ Lebedeva M.M. Studies of Negotiations in the Soviet Union and in Russia // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2000, No 15. P. 8-10.

Тем не менее, замечает М.Лебедева в своем обзоре от 2000 г., публикации статей по международным переговорам не прекратились в России. В Советском Союзе международные переговоры рассматривались и изучались как межгосударственные переговоры. Сегодня, с активизацией в России негосударственных акторов, можно ожидать, что главным объектом исследований будут скорее международные, а не просто межгосударственные переговоры. М.Лебедева прогнозирует, что с развитием демократии в стране можно ожидать появления работ в области изучения переговоров как организационного управления.

В настоящее время можно отметить существенный рост интереса к проблеме переговоров в России и числа русскоязычных публикаций по переговорам, хотя среди предлагаемых российскими издательствами и книжными магазинами книг в этой области подавляющее большинство — это переводы англоязычных книг, посвященных переговорам в деловой сфере, что, очевидно, объясняется растущей потребностью российского бизнеса в использовании переговорных технологий. В этом можно убедиться, посмотрев сайт крупнейшего российского книжного Интернет-магазина [Ozon.ru](http://www.ozon.ru)¹, где размещена реклама более 100 книг по переговорам на русском языке, изданных за последние годы (по данным на сентябрь 2007 г.). Вместе с тем в последнее время появился и ряд серьезных книг российских авторов по теме международных политических и деловых переговоров, среди которых можно назвать «Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии» М.М.Лебедевой², «Мастерство переговоров» Ю.Дубинина³, «Политические переговоры» И.А.Василенко⁴, «Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты» И.Лукашука⁵, «Международные деловые переговоры» В.И.Трухачева, И.Н.Лякишевой и К.Ю. Михайловой⁶. Не потеряла свою ценность и одна из лучших русскоязычных книг по международным переговорам — «Дипломаты лицом к лицу» В.Л.Израэляна, которая была издана в 1990 г.⁷ Важным событием следует рассматривать и репринтное воспроизведение в 2001 г. книги Кальера «Каким образом договариваться с государями», изданной в Санкт-Петербурге в 1772 г.⁸. Разделы или сведения о переговорах содержатся во многих учебниках и

¹ <http://www.ozon.ru>

² Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. 2-е изд. — М.: Аспект Пресс, 1999.

³ Дубинин Ю. Мастерство переговоров.

⁴ Василенко И.А. Политические переговоры. — М.: Гардарики, 2006.

⁵ Лукашук И. Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты.

⁶ Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. — М.: Финансы и статистика, 2005.

⁷ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. — М.: Международные отношения, 1990.

⁸ Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями.

монографиях по дипломатии. Главными российскими центрами в области изучения и преподавания международных переговоров остаются МГИМО (Университет) и Дипломатическая академия при МИД России.

Изучение переговоров в Узбекистане

Как отмечает М.Лебедева, во времена Советского Союза исследования по международным переговорам были сосредоточены лишь в некоторых институтах, расположенных в Москве. Естественно, в то время ученым Узбекистана практически невозможно было заниматься подобными вопросами.

Когда Узбекистан стал независимым государством, в республике, естественно, необходимо было развить почти с нуля политические науки, в том числе изучение международных отношений. Последние полтора десятилетия показали, что будущее такой страны, как Узбекистан — расположенной в центре региона Центральной Азии, граничащей со всеми другими государствами этого региона, играющей важную роль в региональной политике таких крупнейших держав, как Россия, Китай и США, имеющей большое значение как транспортный узел между Востоком и Западом, Севером и Югом, обладающей огромными природными и культурными ресурсами, — в существенной мере зависит от того, как республика сможет построить свои отношения с другими государствами. В этом плане теоретическое и практическое значение развития исследований в области международных, в том числе дипломатических, переговоров в Узбекистане трудно переоценить. Региональные организации становятся эффективными инструментами международных отношений в той мере, в какой они превращаются в постоянный переговорный процесс. Это в полной мере относится и к региональным организациям, занимающимся вопросами безопасности и экономического развития Центральной Азии.

Научное изучение переговоров в целом и международных переговоров в частности в Узбекистане находится еще в зачаточном состоянии. Исследователи могут обратиться к богатому историческому опыту нашего народа и узбекской государственности в этой сфере. Вспомним, например, древний Великий шелковый путь, который породил и возвысил новую культуру отношений между различными народами, основанную на переговорах и взаимовыгодной торговле. Этот путь оказал большое воздействие на духовный, культурный и идейный обмен между народами и государствами, стал важнейшим проводником человеческих знаний и опыта.

Мы можем обратиться и ко многим замечательным трудам наших великих предков, в которых в той или иной степени затрагивались воп-

росы политики в целом и внешней политики и дипломатии в частности. Богатые материалы для изучения переговоров дают «Уложения» и переписка Амира Темура с правителями зарубежных государств, записки европейских путешественников, посещавших в прошлом Центральную Азию, труды центральноазиатских историков и мыслителей, литературные произведения. В последнее время опубликованы интересные сведения об истории дипломатии Узбекистана¹. Все это наследие ждет своего изучения с точки зрения теории и практики международных переговоров.

Конечно же, большое значение в контексте рассматриваемого вопроса имеет изучение формирования и развития дипломатии независимого Узбекистана. Изучение опыта молодых государств по вхождению в мировое сообщество, осмыслению, защите и продвижению своих национальных интересов на международной арене с точки зрения науки и искусства переговоров – это уникальная область переговорных исследований, и мы надеемся, что в будущем ученые Узбекистана возьмутся за это дело.

Следует также обратить внимание на то, что в нашей культуре традиционно уделяется большое внимание вопросам искусства коммуникации между людьми; проблема адекватного общения всегда находилась в центре воспитательной работы в семье. Общество и семья издавна старались прививать в людях подчеркнуто социальное поведение, выражаемые в таких категориях, как *ахлоқ* (нравственность, этика, мораль), *одоб* (воспитанность, вежливость, учтивость, приличие, хороший тон), *муомала* (обращение, обхождение с людьми, поведение в обществе), *такаллуф* (изысканная любезность), *мулозамат* (любезность, учтивость), *қулдуғ* (благодарность, поклон). Вопрос в том, может ли это быть определенным ресурсом дипломатии Узбекистана, т. е. приносить практическую пользу в переговорах официальных представителей республики с зарубежными партнерами? Нам следует задуматься о том, как накопленное в нашей культуре веками искусство человеческого общения и достижения согласия могло бы обогатить профессиональное мастерство наших дипломатов.

В ведущем высшем учебном заведении нашей страны – Университете мировой экономики и дипломатии (УМЭД) еще в конце девяностых годов прошлого столетия автором данного пособия был прочитан специальный курс по дипломатическим переговорам для студентов факультета международных отношений. В обновленном виде этот курс вновь стал читаться с 2005/06 учебного года. Половину 36-часового курса занимают лекции, половину – тренинговые занятия. Иными словами,

¹ Ўзбек дипломатияси тарихидан / М.М.Хайруллаев умумий тахрири остида. – Тошкент: ЖИДУ, 2003.

ставится задача как теоретического, так и практического овладения студентами знаний и навыков в области международных переговоров. Сокращенный вариант занятий проводится и для слушателей дипломатических курсов УМЭД.

Очевидно, что в республике следует активизировать изучение и преподавание международных, в том числе дипломатических, переговоров, а также готовить специалистов в этой области. Это – одно из условий повышения эффективности дипломатии Узбекистана и ответа на современные вызовы.

Три подхода к переговорам

П.Меертс обращает внимание на разные точки зрения в понимании и изучении переговоров среди дипломатов, университетских ученых и тренеров-практиков¹. Часто между представителями этих трех групп, замечает П.Меертс, нет взаимопонимания, они весьма скептически относятся к подходам друг друга. Так, ученые отмечают теоретическую слабость подхода тренеров, а тренеры – чрезвычайную сложность академических находок и трудности их практического применения. Многие дипломаты, в свою очередь, скептически относятся как к исследованиям в области переговоров, так и к тренингу в этой сфере, рассматривая переговоры как искусство. Однако, имея большой опыт в области международных переговоров, многие дипломаты, в том числе бывшие послы, не в состоянии эффективно обучать этому делу других, преподавать или вести тренинги в области переговоров, – считает П.Меертс. Он подчеркивает необходимость сотрудничества между практиками, учеными и тренерами, что, несомненно, обогатит изучение, преподавание и тренинг в области международных переговоров.

Следует отметить, что деятельность самого П.Меертса дает пример успешного сочетания академического и тренингового подходов к переговорам. Будучи одним из самых авторитетных ученых в области научного изучения дипломатических переговоров, П.Меертс² одновременно выступает и в качестве создателя и ведущего тренинговых программ по переговорам для дипломатов и других специалистов в области международных отношений в Нидерландском институте международных отношений «Клингендайль»³. Переговорные тренинги этого института пользуются широкой известностью и спросом у дипломатов и министерств

¹ *Meerts P. International Negotiation Learning Processes // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 26. P. 7-10.*

² *Meerts P.W. Training of Negotiators / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 455-464.*

³ <http://www.clingendacl.nl/>

иностранных дел всего мира. По мнению же самого П.Меертса, лучшую в мире тренинговую программу для дипломатов предоставляет Институт зарубежной службы госдепартамента США¹. Но в данной области происходят определенные изменения. Как отмечает П.Меертс, до сих пор специалисты в Северной Америке опережали остальных в использовании современных технологий тренинга, сейчас европейцы сравнялись с ними, а латиноамериканцы, азиаты и африканцы еще отстают в этой области. Тем не менее, дистанция между ними с каждым годом сокращается².

Способы повышения переговорного мастерства

Переговоры являются и наукой, и искусством, и обычной практикой. Переговоры можно научным образом изучать, и полученные таким образом знания могут помочь в повышении переговорной компетенции человека. В качестве искусства переговорным мастерством можно овладеть — но каждому индивиду по мере своей способности. Так, один человек может долго учиться и так и не стать классным переговорщиком, а другой, в силу врожденных способностей или склонности и мотивации, быстро может достичь заметных результатов.

Но самое главное в овладении переговорным мастерством — это практика. Практика, практика и еще раз практика! Человек, поставивший перед собой задачу стать искусным переговорщиком, должен использовать все возможности, чтобы испытать на деле те или иные стратегические ходы и тактические приемы переговоров. Главное, у него должно быть желание иметь как можно больше переговорной практики, экспериментировать. Лишь путем теоретического изучения и полагаясь на свои способности нельзя стать настоящим мастером в переговорном деле.

По мнению В.Израэляна и М.Лебедевой, мастерством и наукой ведения переговоров можно овладеть двумя путями: через личный опыт участия в переговорах и путем специально организованного обучения до того, как начнутся реальные переговоры. Как считают авторы, в современных условиях второй путь не только предпочтителен, но и единственно возможен³.

Важно также постоянно наблюдать за всевозможными переговорами вокруг, совершенствовать свои способности и умения в качестве аналитика переговоров, знать их теоретические основы. При этом надо брать на вооружение достойные примеры для подражания, а также уметь

¹ Negotiation Training for Foreign Affairs Professionals. A Survey.

² Meerts P.W. Training of Negotiators. P. 455-464.

³ Израэлян В.Л., Лебедева М.М. Переговоры — искусство для всех. С. 50.

привлечь соответствующие инструменты, концепции и термины анализа¹. В то же время необходимо помнить, что в мире нет и не может быть двух одинаковых переговорщиков, и каждый человек должен развить в себе свой собственный стиль переговорного мастерства, полноценно использовать свои вербальные и невербальные данные и возможности, личный потенциал.

В.Мастенбрук отмечает, что, в отличие от довольно широко распространенной практики обучения студентов и менеджеров в области переговоров, переговорный тренинг в меньшей степени применяется в подготовке дипломатов. В то же время, указывает В.Мастенбрук, сейчас появилось больше возможностей в этой сфере². По мнению П.Меерта, техники тренинга дипломатов отстали от техники тренинга в области менеджмента. Парадоксальность такого положения заключается в том, что дипломаты — это люди, ориентированные на процесс и способные многое получить от подобного тренинга. По словам П.Меерта, существуют две причины такого положения дел: дипломатия и институты обучения дипломатов чаще всего организованы в традиционных рамках, и дипломаты старшего поколения думают, что переговоры — это искусство и поэтому ему нельзя обучать; все зависит от способностей человека, — считают они. Должно было пройти много времени, чтобы в дипломатических академиях и институтах стали обращать внимание на переговорные тренинги³.

Что касается самих учебных и тренинговых занятий по переговорам, то здесь могут быть полезны как лекции, анализ конкретных ситуаций, дискуссии и ролевые игры, так и практические полевые упражнения в реальных жизненных ситуациях (на рынке, в магазине, в общественном транспорте, на улице, в офисе и т.д.). Исследователями осуществлен анализ многих конкретно имевших место переговоров (case study), в том числе в области международных отношений⁴, описаны различные переговорные ситуации, которые могут быть использованы в учебных играх⁵. Г.Винхэм описывает симуляционные игры, используемые для тренинга дипломатов⁶. Д.Дракман показывает возможности кон-

¹ Negotiation Analysis / H.P.Young (ed.) — Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 1991.

² Mastenbroek W.F.G. Development of Negotiating Skills / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 433-454.

³ Meerts P.W. Training of Negotiators. P. 455-464.

⁴ <http://www.www.princeton.edu/cases/>; <http://www.negotiations.com/case/>

⁵ Мастенбрук В. Переговоры.

⁶ Winham G.R. Simulation for Teaching and Analysis / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 465-480.

тент-анализа в качестве метода изучения переговоров¹. Тренинги по переговорам и разрешению конфликтов могут выступить и как инструмент воздействия на саму конфликтную ситуацию и управления ею².

«Модель ООН» – симуляция работы различных органов и подразделений ООН (Совет Безопасности, Генеральная Ассамблея, Экономический и Социальный Совет и др.) получила во всем мире широкое признание в качестве эффективного метода изучения международных переговоров и обучения студентов переговорному мастерству. В веб-сайте ООН содержатся сведения по организации «Модели ООН»³.

Участники подобных моделирующих игр берут на себя роли представителей тех или иных стран и работников самой ООН, изучают и представляют позиции «своих» государств или организаций, ведут между собой переговоры и принимают совместные решения по актуальным вопросам мировой политики. Участие в симуляции требует изучения истории, политики, экономики и других особенностей «представляемой» страны, исследования обсуждаемой проблемы, знакомства с организацией, функционированием и правилами процедуры ООН, подготовки переговоров, письменных заявлений и устных выступлений, организации отдельных встреч с различными делегациями, написания и принятия резолюции.

Существуют различные модификации «Модели ООН», в которых участники игры могут симулировать заседания других международных организаций и объединений («Модель ЕС», «Модель НАТО», «Модель ОБСЕ», «Модель СНГ» и др.). Многие университеты имеют клубы «Модели ООН», некоторые из них практикуют свои особые способы организации симуляции работы международных организаций. Ежегодно во всем мире проходят тысячи студенческих конференций «Модели ООН». Ассоциация ООН США публикует ежегодные календари сотен подобных конференций, проводимых в десятках стран мира.⁴

По мнению Дж.Кауфмана, симуляции международных переговоров – это эффективное средство изучения переговоров. Посредством этой педагогической техники студенты узнают много нового о других стра-

¹ *Druckman D. with the collaboration of PT.Hopmann. Content Analysis / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 288-312.*

² *Chigas D.E. Unofficial Interventions with Official Actors: Parallel Negotiation Training in Violent Intrastate Conflicts // International Negotiation, 1997, No 2, P. 409-436; Diamond L. Training in Conflict Habituated Systems: Lessons from Cyprus // International Negotiation, 1997, No 2 P. 353-380; Fisher R.J. The Potential Contribution of Training to Resolving International Conflict // International Negotiation, 1997, No 2. P. 471-486; Fisher R. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges // International Negotiation, 1977, No 2. P. 331-351; Rothman J. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study // International Negotiation, 1997, No 2 P. 451-470.*

³ <http://www.un.org/cyberschoolbus/modellun/index/asp>

⁴ <http://www.unausa.org/>

нах, начинают лучше понимать влияние культурных факторов на международный переговорный процесс. Но симуляционные игры должны быть включены в общий контекст изучаемого курса¹. Дж.Лантис считает, что симуляционные ролевые игры являются инновационным образовательным средством, однако их эффективность следует изучать более систематически².

Для выработки навыков ведения переговоров особенно полезным инструментом является видеотехника, позволяющая анализировать записи игровых занятий и практических упражнений. Очень ценна и групповая дискуссия, а также получение обратной связи от других членов группы. При этом члены тренинговой группы должны с заинтересованностью и благодарностью воспринимать всякую обратную связь по поводу их поведения. Сопротивление к получению обратной связи или желание иметь лишь благоприятное мнение окружающих препятствуют эффективному тренингу.

Несомненно, теоретические и тренинговые занятия важны, но человек может избавиться от своих малоэффективных стереотипов и действительно подняться на новый уровень переговорного мастерства лишь путем длительных усилий и упражнений в повседневной жизни. А для этого, прежде всего, нужна соответствующая мотивация.

Эффективный переговорщик

Может ли человек стать бесприигрышным переговорщиком? Нет, не может. Даже самые лучшие переговорщики могут терпеть поражения, не достигать всех поставленных целей. Так же как и любой боксер, теннисист или фехтовальщик не может побеждать во всех боях. Но человек вполне может стать *эффективным* переговорщиком, что, собственно говоря, равнозначно способности вести лучшие в данных обстоятельствах переговоры из всех возможных. Представьте себе серфиста, катающегося на прибрежных волнах океана. Его мастерство заключается не в том, что он прокатится на самой высокой волне — ведь так он может просто погибнуть. Искусный серфист — это тот, кто овладеет той волной, которую он в принципе может покорить, хотя это и требует большого мастерства и усилий. Так и в переговорах: если человек, используя свое переговорное мастерство, может добиться таких результатов, которых он иначе не добился бы, значит, ему как переговорщику есть чем гордиться.

¹ Kaufman J. Using Simulation as a Tool to Teach About International Negotiation // International Negotiation, 1998, No 3. P. 59–75.

² Lantis J.S. Simulations and Experiential Learning in the International Relations Classroom // International Negotiation, 1998, No 3. P. 39–57.

Контрольные вопросы

1. Что такое переговоры?
2. Каково значение переговоров в жизни людей, в частности дипломатов?
3. Кто может выступить в качестве субъекта переговоров?
4. Что может быть объектом переговоров? Какие вопросы могут обсуждаться на международных переговорах?
5. В чем особенности государства как субъекта переговоров?
6. Возможны ли переговоры при эскалации конфликта?
7. Какие аспекты или уровни анализа можно выделить в изучении переговоров?
8. В каких двух значениях может употребляться понятие «международные переговоры»?
9. Как называется наиболее распространенный в рамках тренингов для дипломатов метод переговоров?
10. Какие тенденции наблюдаются в изучении переговоров в целом и международных — в частности?
11. В чем особенности понимания переговоров как науки, искусства и практики?
12. Каковы основные способы повышения переговорного мастерства?
13. Чем отличается «эффективный» переговорщик от «беспронг-рышного»?

2. РАЗНОВИДНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ

Существуют многие разновидности переговоров. О разных типах, формах или уровнях переговоров мы можем говорить в зависимости от выделяемых критериев. Дж.Ниренберг, например, говорит о трех основных уровнях переговоров: межличностный — переговоры между отдельными индивидуумами, межорганизационный — переговоры между крупными организациями, межнациональный — переговоры между нациями¹. Вместе с тем можно говорить и о разноуровневых переговорах, например, между личностью и организацией или государством, между организацией и государством, между государством и сообществом государств и т.п. Проводятся и многоуровневые переговоры. Так, стороны могут обсуждать какую-нибудь проблему на уровне неправительственных организаций, субъектов экономической деятельности, парламентских структур, правительственных организаций. Переговоры человека с официальным представителем государства или государственного учреждения также имеют два уровня анализа или измерения: государственный и межличностный.

Переговоры могут отличаться между собой и по существу обсуждаемых вопросов или по предмету. В этом отношении можно говорить о *бытовых, личных, деловых, политических, дипломатических* и других переговорах. Понятие «*международные переговоры*», как отмечено выше, может выражать как переговоры между народами (государствами), так и указывать на принадлежность участников переговоров к разным государствам. Если в первом значении оно является синонимом дипломатических переговоров, то во втором — гораздо шире, чем дипломатические переговоры. Чтобы подчеркнуть специфику дипломатических переговоров, вкратце охарактеризуем и другие разновидности переговоров в зависимости от обсуждаемых вопросов.

Бытовые переговоры. В центре внимания бытовых переговоров людей находятся вопросы или предметы повседневной жизни, например, вынос мусора, выбор одежды, приготовление ужина, регулирование очереди и т.п. Как правило, бытовые переговоры носят ситуативный характер, т.е. связаны с определенными ситуациями. Когда переговоры на бытовые темы становятся надситуативными, т.е. независимыми от конкретных повседневных обстоятельств, то можно сказать, что они приобретают личностный характер. Например, если соседи по коммуналь-

¹ Ниренберг Дж. Гений переговоров. С. 126-127.

ной квартире, встретившись где-нибудь в магазине, начинают спорить по поводу грязи на общей кухне, то это означает, что кухонный вопрос в данном случае является и поводом для выяснения личных отношений.

Личные переговоры. В центре внимания личных переговоров — отношения между индивидами. Иными словами, любые личные переговоры носят межличностный характер. Конечно, обсуждая и выясняя межличностные отношения, люди могут говорить на разные темы, включая политику или предметы обихода. Тем не менее, о личных переговорах мы можем говорить тогда, когда речь главным образом идет об отношениях между индивидами — мужем и женой, парнем и девушкой, родителем и ребенком — как между личностями (а не представителями каких-либо стран, профессий, социальных групп и т.п.).

Деловые переговоры. К деловым относятся те переговоры, предметом которых являются коммерческие, инвестиционные, кадровые и другие вопросы, связанные со сферой бизнеса. Понятие бизнеса в данном случае употребляется в широком смысле — как профессиональная, общественная или политическая деятельность или деятельность, направленная на получение прибыли. В этом смысле в качестве деловых переговоров могут выступить переговоры между партнерами по производству, участниками научного проекта, членами политических партий, представителями неправительственной организации и государственного учреждения и т.п. Переговоры между работодателями и работниками (их профсоюзами), между властями и профессиональными, этническими и другими группами также можно назвать деловыми, хотя в них имеется и значительный социальный элемент.

Политические переговоры. Термин «политические переговоры» может относиться как к внутренней, так и к внешней политике. Во внутренней политике он может означать форму взаимодействия между различными партиями, государственными и общественными институтами, политическими деятелями и т.п. Во внешней политике этот термин в основном совпадает с понятием «дипломатические переговоры», поскольку политический аспект является главным в любых дипломатических переговорах. Важнейшая характеристика всяких политических переговоров — это то, что в них затрагиваются вопросы интересов и власти.

Смешанные переговоры. Нередко границы между отмеченными типами переговоров могут быть размыты или одни из них могут перейти в другие. Так, обсуждая уборку квартиры, муж и жена могут выяснять

и личные отношения, или, дискутируя по личным вопросам, одновременно решать и бытовые или деловые проблемы. Как правило, крупные экономические проекты имеют важные политические составляющие, а многие политические решения имеют экономические последствия. Соответственно большинство переговоров на самом деле оказываются смешанными.

Дипломатические переговоры. Дипломатические переговоры стоят особняком в ряду различных видов переговоров. По мнению Ч.Фримана, дипломатические переговоры – это процесс, в который вступают два или более государства для достижения совместного решения по вопросам, имеющим отношение к ним¹. Дипломатический словарь определяет дипломатические переговоры как «официальное обсуждение представителями государств политических, экономических и иных вопросов двусторонних и многосторонних отношений с целью согласования внешнеполитической стратегии, тактики или соответствующих дипломатических акций, обмена мнениями, взаимного обмена информацией, подготовки и заключения договоров, урегулирования спорных вопросов и т.д.»². Однако дипломатические переговоры могут носить и неофициальный характер, а также проводиться не только представителями государств, но и межгосударственных объединений (например, институтов Европейского Союза) и международных организаций (в частности, ООН). Чтобы быть причисленными к дипломатическим, переговоры, на наш взгляд, должны обладать следующими тремя признаками.

Во-первых, участниками переговоров являются официальные представители государств или международных организаций, такие как руководители страны, министры иностранных дел, послы, парламентарии и др. Чтобы считать переговоры дипломатическими, их субъектами должны выступить представители двух или более государств или представители международных организаций. Иными словами, нельзя говорить о дипломатических переговорах, когда их участниками являются даже самые высокие официальные представители лишь одного государства. Все дипломатические переговоры являются международными по характеру, но, как было отмечено выше, не все международные переговоры можно рассматривать как дипломатические.

В последнее время широкое распространение получила и концепция двух уровней или направлений дипломатии (*multi-track diplomacy*),

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised Edition. – Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005. P. 183.

² Дипломатический словарь. Т. I. Четвертое переработанное и дополненное издание. – М.: Наука, 1984. С. 324-325.

которая предполагает участие в дипломатическом процессе не только представителей официальных государственных структур — дипломатию первого направления (*track I diplomacy*), но и негосударственных структур, неофициальных организаций и частных лиц — дипломатию второго направления (*track II diplomacy*)¹. Тем не менее, переговоры в рамках различных форм народной дипломатии трудно назвать собственно дипломатическими переговорами, хотя в них, несомненно, могут обсуждаться проблемы мира, войны, разоружения, двусторонние отношения между государствами и т.п.

Во-вторых, объектами переговоров являются вопросы, имеющие международное значение или представляющие интерес для двух или более государств или международных организаций. Как правило, это важные политические, военные, экономические, социальные, культурные и пр. «макровопросы». Однако порой на дипломатических переговорах обсуждаются, казалось бы, частные, или «микровопросы», например, деятельность небольшой фирмы, судьба какого-нибудь индивида или отношения между определенной личностью и органами власти государства, где этот человек проживает или находится на временной основе. Но обсуждение подобных вопросов на дипломатических переговорах показывает, что они вызывают интерес или озабоченность со стороны обществственности или правительств зарубежных стран и, тем самым, представляют макрозначение.

В-третьих, переговоры, хотя в них участвуют индивиды, ведутся от имени государства, межгосударственного объединения или международной организации. Это страны, а не индивиды начинают войну и заключают мирные соглашения, это государства, а не персоны голосуют на Генеральной Ассамблее или в Совете Безопасности ООН, это державы и международные организации определяют миропорядок и международное право, а не лица, группы или компании. Государства и правительства состоят из индивидов, но индивиды в международных отношениях являются лишь микроакторами по сравнению с макроакторами — государствами и международными организациями. Микроакторы участвуют в формировании воли макроакторов, но эта воля именно макроакторов, а не микроакторов. Микроакторы реализуют волю макроакторов, но по большому счету исполнителями выступают именно макроакторы. Сталин, Гитлер и люди в их окружении сыграли

¹ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов; Berridge G.R. Diplomacy; Diamond L. and McDonald J. Multitrack diplomacy: A systems approach to peace. 3rd ed. — Hartford, CT: Kumarian Press, 1996; Diamond L. and McDonald J. Multitrack diplomacy: A systems guide and analysis. — Grinnell: Iowa Peace Institute, 1991; Price T.F. and Price L.A. Multitrack Diplomacy: Global Peace Initiatives / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. — Westport: Praeger, 2004. P. 97-126.

ключевые роли в возникновении и ходе войны между СССР и Германией, и в этой войне воевали и погибли миллионы людей; но это все же не было войной между отдельными индивидами и народами: она была войной между СССР и Германией¹.

Если участники дипломатических переговоров выступают не от своего имени, означает ли это, что в переговорном процессе дипломаты действуют как субъекты, лишенные эмоций, личных симпатий и антипатий, персональной предвзятости? Нет, какую бы государственную задачу ни выполнял дипломат, он всегда остается личностью со своими ощущениями, чувствами, эмоциями и пристрастиями, индивидуальными особенностями восприятия. Другое дело, что искусный дипломат обычно открыто не демонстрирует свои негативные переживания, он — адепт своего государства, мастер самообладания и общения.

Конечно, в самой «чистой» форме дипломатическими можно назвать переговоры между двумя дипломатами или между группой дипломатов. Но к дипломатическим нельзя отнести переговоры, в которых участвуют, с одной стороны, дипломаты какого-либо государства, а с другой — люди из другой страны, не представляющие органы ее власти. Однако дипломаты нередко оказываются в подобной переговорной ситуации и при этом должны проявить высокий уровень дипломатического переговорного мастерства. Отдельный случай, когда дипломаты оказываются в роли посредников между повстанцами или воюющими группами. Бывают случаи, когда дипломаты вынуждены «взаимодействовать» с террористами, захватившими заложников, т. е., если называть вещи своими именами, вести с ними переговоры. Все подобного рода переговоры мы предпочитаем называть не дипломатическими переговорами, а *переговорами с участием дипломатов*.

Итак, мы выяснили три главных признака дипломатических переговоров. Поскольку участниками дипломатических переговоров являются официальные лица, в них особое значение приобретает дипломатический протокол. Многие вопросы подобного протокола обговорены в Венской конвенции о дипломатических сношениях, но вдобавок к общепризнанным международным нормам могут иметь место и специфические особенности национальной культуры и местного протокола. Протокольные нормы призваны выражать международное правовое равенство государств и содействовать наиболее адекватному осуществлению международных отношений. В былые времена послы так ревностно относились к вопросам символического проявления статуса и старшинства,

¹ Вопрос о мере ответственности государства в целом, правительства и отдельных индивидов за геноцид и другие военные преступления далеко не простой и на него нет однозначного ответа.

что, бывало, вызывали друг друга на дуэль, если чувствовали, что другой несправедливо обошел их в этом деле. Сейчас, конечно, дипломаты этого не делают, однако сила политики престижа на международной арене такова, что вопросы протокольного старшинства, знаков внимания, церемоний и ритуалов продолжают иметь чрезвычайно большое значение для государств и их официальных представителей¹.

Дипломатические переговоры — это цивилизованный поиск соглашения, и важная особенность дипломатического поведения, в том числе в переговорах, это такт, вежливость, обходительность дипломатов. Здесь дело не только в традициях и как бы игривом или даже напускном характере дипломатического поведения. Хорошие манеры и демонстрация почтения к партнеру символизируют добрую волю одного государства по отношению к другому государству, подчеркивают уважение к официальному представителю государства и тем самым к самому государству, а также призваны создавать теплый климат в международных отношениях.

В.Трухачев, И.Лякишева и К.Михайлова выделяют следующие критерии для типологии международных переговоров: уровень представительства, обсуждаемые проблемы, число участников, форма переговоров, степень регулярности². При этом «в зависимости от уровня представительства можно выделить политические и дипломатические переговоры»³. По мнению этих авторов, политические переговоры ведутся на высшем (саммиты) и высоком уровне — между главами государств и правительств, министрами иностранных дел; собственно дипломатические же переговоры проводятся на уровне представителей, специальных экспертов государств-участников, которые связаны более или менее жесткими инструкциями и не вправе самостоятельно принимать окончательные решения⁴. По нашему мнению, такой подход не совсем корректен, поскольку главы государств являются главными дипломатами страны, а главы правительств и министры иностранных дел, несомненно, могут вести и дипломатические переговоры. Кроме того, не всегда можно отличить политические переговоры от дипломатических: дело в том, что дипломаты также могут вести политические переговоры — в конце концов, все дипломатические переговоры имеют политический аспект.

¹ Morgenthau H.J. Politics Among Nations. The struggle for Power and Peace. Brief Edition / Revised by K.W.Thompson. — New York: McGraw-Hill, 1993.

² Трухачев В.И., Лякишева И.И., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. С. 144.

³ Там же.

⁴ Там же.

Анализ дипломатических переговоров

Дипломатические переговоры представляют собой комплексное явление, в них всегда есть различные стороны и компоненты. Дипломатические переговоры — это коллективное усилие. В нем, так же как в полете самолета, возведении моста, создании лекарства или оперировании сердца, участвует много людей. Конечно, не все из них видны и не у всех одинаковая роль. Хирургическую операцию готовят врачи, медсестры, анестезиологи и различные технические сотрудники, но в конечном итоге ее осуществляет хирург. Так и в подготовке дипломатических переговоров могут принимать участие политики, аналитики, сотрудники исследовательских институтов и центров, представители бизнеса и разведывательных служб, чиновники различных ведомств и эксперты многих министерств, но в конечном итоге их проводят дипломаты. Дипломатические переговоры — это своего рода тонкая хирургическая операция, от исхода которой могут зависеть судьбы страны и огромного количества людей.

Анализ дипломатических переговоров предполагает выделение их различных аспектов или рассмотрение их на разных уровнях. Так, можно выделить следующие аспекты или уровни анализа дипломатических переговоров: *политический, правовой, социальный, технологический, организационный, психологический и ценностный.*

Политический уровень анализа касается интересов субъектов переговоров, целесообразности или необходимости для них переговорного процесса, международного влияния и баланса сил, а также тех ценностей, на которых основываются политические институты и процессы.

Правовой уровень анализа имеет дело с вопросами правомочности субъектов, подготовки и подписания соглашений как правовых документов, правовых последствий дипломатических переговоров и т.п.

Социальный уровень анализа рассматривает воздействие социальных процессов на взаимодействие между субъектами переговоров. Дело в том, что международные отношения — это отношения не просто между государствами, но и между различными социальными структурами, а также силами, генерируемыми социальными связями и отношениями. Сюда же можно отнести и анализ влияния культурных факторов, общественного мнения, традиций и устоев общества, а также экономических отношений и условий на дипломатические переговоры.

Технологический уровень анализа касается вопросов переговорной техники — стратегии и тактики, методов продвижения интересов, защиты позиций и достижения поставленных целей.

Организационный уровень анализа дипломатических переговоров охватывает вопросы места и времени проведения, композиции

делегации, протокола, символики, церемониала, правил процедуры, в том числе председательствования, языка коммуникации, форм принятия решения и т.д.

Психологический уровень анализа затрагивает такие сферы, как личность, личностные свойства и характер переговорщиков, особенности их установок, восприятия и мыслительных процессов, влияние групповой динамики и лидерства на процессы принятия решения, использование переговорщиками методов социально-психологического воздействия на противоположную сторону для достижения своих целей и т.п.

Ценностный уровень анализа направлен на выявление роли и места моральных, религиозных, исторических, национальных и других высоких ценностей в дипломатических переговорах. Несмотря на очевидную важность вопросов нравственности и высших человеческих ценностей в международных отношениях и мировой политике, теоретический и методологический инструментарий для подобного анализа пока мало развит. Тем не менее, в связи с актуальностью проблем «взаимодействия цивилизаций», «гуманитарного вмешательства», а также воздействием на международные процессы религиозного экстремизма и идеологически взращенного терроризма значение анализа ценностных факторов в дипломатических переговорах будет возрастать.

Отмеченные аспекты дипломатических переговоров тесно взаимосвязаны друг с другом и влияют друг на друга. Очевидно, что политический аспект является главным в дипломатических переговорах, однако он не существует сам по себе, в отрыве от других аспектов. Степень взаимовлияния различных аспектов дипломатических переговоров может меняться в зависимости от особенностей конкретных обстоятельств. Так, в иных случаях личностные особенности участников переговоров не играют особой роли с политической точки зрения, но иногда личность переговорщика оказывает существенное воздействие на политический расклад и исход дипломатических переговоров (например, личность и индивидуальное переговорное мастерство князя Талейрана оказали большое воздействие на ход и итог Венского конгресса в 1814-1815 гг. и тем самым на последующее политическое развитие всей Европы).

Специфика дипломатических переговоров

Итак, мы можем говорить об особенностях дипломатических переговоров в зависимости от характеристики их политических, правовых, социальных, технологических, организационных, психологических и ценностных аспектов. Отметим и ряд конкретных параметров дипломатических переговоров, которые влияют на их специфику. Так, диплома-

тические переговоры будут иметь определенную специфику в зависимости от существа обсуждаемых вопросов, формы проведения, количества участвующих сторон, характера взаимодействия участников, признака гласности, формата, участия и/или содействия третьей стороны, плановости, степени подготовленности, предварительных условий проведения, временной организации, пространственной организации, уровня доступа для посторонних, формальных итогов, условий прохождения, особенностей канала взаимодействия, статуса участников, организационной принадлежности участников, гендерного признака участников, атмосферы и т. п. Конечно, не все отмеченные признаки имеют одинаковое значение для подготовки и проведения переговоров. Тем не менее, для более полного представления об особенностях дипломатических переговоров и в ходе их подготовки на них следует обратить внимание.

Рассмотрим более подробно отмеченные особенности дипломатических переговоров в соответствии с выделяемыми критериями.

Содержание переговоров. Хотя политический аспект всегда присутствует в дипломатических переговорах, но по особенностям обсуждаемых вопросов переговоры могут иметь преимущественно *политический, экономический, торговый, военный, культурный* или иной характер. В содержательном отношении переговоры могут быть и *комплексными*, т. е. затрагивать различные аспекты двусторонних или многосторонних отношений. Во время зарубежных визитов высокопоставленных государственных деятелей повестка дня переговоров носит, как правило, комплексный характер.

Форма переговоров. В дипломатии используются различные формы переговоров. В качестве форм дипломатических переговоров Ю. Дубинин называет *консультации, неформальные и рабочие встречи, специально организуемые переговорные форумы, официальные и государственные визиты*¹. Р. Барстон справедливо указывает, что, строго говоря, консультации отличаются от переговоров, но на практике граница между ними размыта². Формами международных переговоров, как отмечают В. Трухачев, И. Лякишева и К. Михайлова, являются *конференции, симпозиумы, сессии, совещания, встречи на разных уровнях* и т. д.³ Выбор формы переговоров во многом зависит от содержания обсужда-

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 23.

² Barston R.P. Modern Diplomacy. P. 89.

³ Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. С. 147.

емых вопросов. Так, дипломаты могут вести переговоры в контексте т.н. политических консультаций, которые организуются министерствами иностранных дел государств на регулярной или разовой основе. Правительства или внешнеполитические ведомства стран могут создавать двусторонние или многосторонние комиссии по политическим, военным, экономическим, торговым, культурным, энергетическим и другим вопросам, представляющим взаимный интерес.

В связи с особой актуальностью проблем терроризма в последние годы многие государства ведут активные консультации в этой сфере в рамках двусторонних и многосторонних комиссий и групп. Создавая подобные комиссии, государственные органы назначают их персональный состав, включая сопредседателей, а вопросы для обсуждения тщательно готовятся. К переговорам в рамках двусторонних и многосторонних комиссий широко привлекаются специалисты и руководители различных министерств, ведомств, а также компаний, а координирующими организациями, как правило, выступают министерства иностранных дел.

Переговоры между государствами по специфическим вопросам могут вестись и в рамках международных организаций, их агентств, комиссий, групп и подгрупп. Так, в ОПЕК, естественно, ведутся переговоры, связанные с нефтью, а в рамках ВТО – относящиеся к сфере торговли.

Количество участвующих сторон. По количеству участвующих сторон переговоры могут быть *двусторонними* (участвуют две стороны) и *многосторонними* (участвуют три и более сторон). Количество участвующих сторон определяет важные особенности переговоров. Так, многосторонние переговоры существенно усложняют ход их протекания, требуют учета дополнительных факторов, в том числе по ведению, процедурным вопросам, принятию решения. Как будет рассмотрено ниже, некоторые переговорные тактики, широко применяемые в двусторонних переговорах, например, «позиционный торг», оказываются менее состоятельными в ходе многосторонних переговоров. В то же время многосторонние переговоры открывают большие возможности для образования группировок, альянсов, совместного выступления делегаций по тем или иным вопросам.

Характер взаимодействия сторон. По характеру взаимодействия участников переговоры могут быть *официальными (формальными)* или *неофициальными (неформальными)*. Официальные или формальные переговоры организуются с соблюдением протокольных норм, по

заранее обговоренному сценарию. Неформальные переговоры, как правило, проходят вне официальной обстановки, например, в частном доме, клубе, ресторане, загородном месте, на природе и т.п. Разновидностью неформальных переговоров являются и «переговоры без галстуков».

Стороны прибегают к формальным или неформальным переговорам исходя из конкретных обстоятельств и характера обсуждаемых вопросов. Нередко эти две формы переговоров сочетаются друг с другом и взаимодополняют друг друга, что дает переговорщикам большую гибкость.

Гласность и доступ для посторонних. Имея в виду уровень информированности СМИ и общественности о дипломатических переговорах, Е.Гилбоа говорит о трех переговорных моделях: «секретная дипломатия», «дипломатия за закрытыми дверьми» и «открытая дипломатия». В первом случае СМИ и общественность остаются в полном неведении относительно переговоров, во втором — они имеют частичную информацию о переговорах, в третьем — переговорщики весьма открыты для журналистов и переговоры широко освещаются в прессе¹.

Вместе с тем проведение дипломатических переговоров может оглашаться, но это еще не означает доступ посторонних к ним. С этой точки зрения представляется целесообразным отдельно говорить о гласности переговоров и доступе к ним посторонних.

По признаку гласности переговоры могут быть *анонсированными*, *служебными* или *тайными*. В первом случае стороны или одна из сторон публично — официально или неофициально — объявляют о переговорах. Во втором случае о переговорах публично не объявляют, но и не делают из них тайну. Это в основном касается рабочих переговоров между дипломатами в рамках их служебной деятельности.

Третий случай — различного рода тайные переговоры — довольно широко распространен в жизни. Нередко стороны, обсуждая важные вопросы, в том числе личные, деловые или дипломатические, предпочитают особо не распространяться о них, делают все возможное, чтобы о них не стало известно широкому кругу людей. Подобным образом, например, ведут себя крупные компании, обсуждая вопросы возможного слияния. Так называемая тайная (или секретная) дипломатия столь же стара, как и сама дипломатия. В качестве примера сугубо секретных переговоров можно назвать переговоры между сталинским Советским Союзом и гитлеровской Германией, приведшие к подписанию пакта Риббентропа-Молотова. Секретные переговоры — с агентами, объектами инте-

¹ Gilboa E. Media Coverage of International Negotiation: A Taxonomy of Levels and Effects // International Negotiation, 2000, No 5. P. 543–568.

реса, партнерами и противниками — входят в основной арсенал оперативных средств различного рода спецслужб.

Как указывает Ч.Фриман, в переговорах между государствами секретность необходима для подготовки необходимых уступок и сохранения лица тем, кто делает их. Секретность особенно необходима в переговорах по территориальным вопросам. Правительствам почти невозможно отступить от тех позиций в территориальных переговорах, которые становятся известны публике. Тем самым они теряют гибкость в ведении переговоров¹.

Следует отметить, что какими бы тайными ни были переговоры, их трудно удержать в абсолютном секрете, поскольку в них участвуют минимум две стороны, к тому же серьезные переговоры требуют большой подготовки и привлечения экспертов. Поэтому выражение «тайное становится явным» часто применимо ко многим секретным дипломатическим переговорам.

По признаку доступа для посторонних мы можем говорить о *закрытых* и *открытых* переговорах. В первом случае к переговорам имеет доступ строго ограниченное количество участников и, возможно, наблюдателей, во втором случае за переговорами могут наблюдать и посторонние лица, например, журналисты или аналитики, или их ход может непосредственно транслироваться по каналам СМИ. Нередко можно видеть и комбинацию закрытых и открытых переговоров: в начале обсуждения присутствуют журналисты, но через некоторое время их просят покинуть помещение, где проходят переговоры.

Многие международные организации имеют утвержденные правила работы в закрытом режиме. Например, Временные правила процедуры Совета Безопасности ООН определяют, что заседания СБ ООН являются открытыми, если Совет не принимает иного решения. Некоторые вопросы, например, рекомендации Генассамблеи относительно назначения Генерального секретаря обсуждаются и принимаются на закрытом заседании СБ ООН.

Формат. По формату можно различать переговоры *один на один*, в *узком составе* и *расширенном составе*. В переговорах *один на один* обычно участвуют главные или ключевые игроки, которые способны принять решение или оказать существенное воздействие на принятие решения по обсуждаемым вопросам. В случае необходимости в них могут участвовать и переводчики.

В переговорах в *узком составе*, как правило, участвуют ключевые лица, которые могут в дальнейшем контролировать реализацию приня-

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary.

тых решений или договоренностей. Так, президенты двух государств могут обсуждать довольно деликатные вопросы, привлекая узкий круг своих ключевых министров и советников.

Переговоры в расширенном составе обычно направлены на доработку ранее достигнутых предварительных договоренностей в более узком составе или на развитие тех или иных пунктов возможных соглашений, требующих участия экспертов и представителей различных структур. Такие переговоры имеют и существенное символическое значение и призваны показать волю сторон, а также бывают рассчитаны на медиа-эффект, т.е. ставят целью влиять на общественное мнение.

Многие дипломатические переговоры включают в себя элементы всех трех форматов взаимодействия участников. Нередко переговорам в расширенном составе предшествуют переговоры в формате один на один или в узком кругу, но когда переговоры в расширенном составе заходят в тупик, ключевые лица могут вновь переговорить между собой один на один или в узком кругу.

Участие третьей стороны. По участию или содействию третьей стороны мы можем говорить о следующих трех классах переговоров: переговоры, которые проводятся с *непосредственным участием третьей стороны*; переговоры, которые проводятся *под эгидой третьей стороны*; переговоры, которые проводятся при *(спонсорской) поддержке третьей стороны*. В разделе 9 мы более подробно остановимся на вопросах участия третьей стороны в дипломатических переговорах.

Плановость. По характеру подготовки переговоры могут быть *запланированными* и *ситуативными*. В первом случае речь идет о переговорах, по проведению которых достигнуто предварительное согласие сторон. Ко второму случаю относятся переговоры, которые имеют место при случайной встрече, например, в кулуарах конференции или на дипломатическом приеме. Порой на ситуативных переговорах стороны принимают решение начать более обстоятельные переговоры.

В международной практике применяется и такая форма переговоров, которая сочетает в себе элементы запланированности и ситуативности. Это происходит тогда, когда между сторонами имеются существенные расхождения, и они по тем или иным, главным образом политическим, причинам не могут заранее объявить о том, что собираются встретиться. Вместе с тем, если у сторон есть существенные причины для организации контакта и проведения хотя бы ситуативных переговоров, они как бы невзначай организуют встречу между своими представителями. Это может произойти в кулуарах какой-нибудь международной

конференции или за обеденным столом. Подобного рода «незапланированная» встреча может произойти между государственными деятелями разного статуса двух не самых дружественных стран. Так, президент страны А, «проходя мимо» помещения, где идет встреча между его министром иностранных дел и главой внешнеполитического министерства страны Б, решает «на минутку заглянуть туда» и «обменивается несколькими фразами» с гостем. За таким дипломатическим объяснением, конечно, кроются тщательно подготовленные переговоры между президентом и министром иностранных дел государств, между которыми имеются не самые доверительные отношения. Подобные формы организации переговоров позволяют сторонам сохранять лицо. «Запланированные-ситуативные» переговоры имеют место и в рамках т.н. дипломатии торжественных случаев и похорон, когда по такому случаю в столицу страны стекаются высокопоставленные гости со всего мира.

Подготовленность. По степени подготовленности можно говорить о *тщательно подготовленных, малоподготовленных и неподготовленных переговорах*. К первым относятся переговоры, все или многие аспекты которых, в том числе состав участников, обсуждаемые и процедурные вопросы, заранее обговорены сторонами. Переговоры можно назвать тщательно подготовленными, когда стороны хорошо изучили друг друга, имеют солидные «домашние» заготовки и заранее согласовывают все организационные вопросы.

Переговоры бывают малоподготовленными, когда стороны начинают подготовку к ним, но по тем или иным причинам не успевают ее завершить. Так, они могут заранее согласовать лишь отдельные организационные и процедурные вопросы и вынуждены уделять существенное внимание подготовительным по существу деталям в ходе самих переговоров.

Когда переговоры начинаются без какого-либо предварительного согласования организационных и содержательных аспектов, их можно называть неподготовленными. Неподготовленные переговоры нередко оказываются «переговорами о переговорах», за которыми могут начаться действительные переговоры.

Предварительные условия проведения. По предварительным условиям проведения можно говорить о *переговорах с условиями и без выдвижения каких-либо условий*. В первом случае стороны готовы вести переговоры лишь при выполнении или обещании выполнения определенных условий, во втором — они не выдвигают какие-либо условия, чтобы начать переговоры. Как правило, чем более запущенным

является международный конфликт, тем больше условий выдвигается сторонами для того, чтобы начать переговоры. Условия переговоров не всегда управляются самими сторонами, поскольку многое может зависеть от глобальных политических тенденций или позиций влиятельных мировых игроков.

Временная организация. По временной организации переговоры могут быть *непродолжительными* и *продолжительными*. Правда, трудно говорить о каких-либо объективных критериях продолжительности переговоров, т. е. определенные переговоры одним могут казаться продолжительными, другим — непродолжительными. Тем не менее, к действительно продолжительным переговорам мы можем отнести те, которые длятся несколько месяцев или даже лет, как в случае, например, переговоров в рамках ГАТТ/ВТО или по членству страны в ЕС. Длительные переговоры нередко бывают *многоступенчатыми*, где лишь успешное завершение одной стадии переговоров открывает возможность для вступления в следующую стадию переговорного процесса.

Пространственная организация. Организация физического пространства общения имеет немаловажное значение для ведения переговоров. Ключевыми элементами физической среды выступают здание, помещение и стол, за которым располагаются переговорщики. Стол определенной формы (прямоугольный, квадратный, круглый, треугольный, овальный, Т-образный, П-образный) лучше может подходить для одних типов переговоров и не совсем — для других, о чем будет более подробно сказано ниже.

Формальные итоги. По формальным итогам можно выделить переговоры *с подписанием документа* (протокол, заявление, меморандум, соглашение, договор и т.п.) и *без подписания документа*. Во втором случае, по сравнению с первым, стороны будут испытывать меньше обязательств. Однако практикуются и т.н. джентльменские, т.е. устные доверительные договоренности, которые также накладывают определенные обязательства на договорившиеся стороны.

Церемония подписания документов имеет и символическое значение, что частично объясняет желание официальных представителей стран подписать подготовленные документы в ходе визитов глав государств и правительств, а также других важных лиц. Дипломатический церемониал — это веками отработанный механизм выражения и закрепления отношений между государствами, он придает и определенную эмоциональную окраску политическим событиям и тем самым дает возможность

как дипломатам, так и другим людям на психологическом уровне ощутить свою причастность к межгосударственным делам.

Условия прохождения. Переговоры могут вестись в *экстремальных условиях* (освобождение заложников, во время спасательных операций, в боевой обстановке, в процессе гуманитарного кризиса и т.п.), или в *обычных условиях*. Чем ближе к экстремальным условиям, тем меньше вероятности прогнозирования исхода переговоров и тем больше угроз для безопасности участников и посредников.

В связи с возрастанием угроз террористических атак во многих странах стали готовить специалистов по ведению переговоров в экстремальных условиях, особенно по освобождению заложников. Среди них есть и узкие специалисты, например, по переговорам с захватчиками самолетов. В урегулирование ситуации с захватом самолета, как правило, бывают вовлечены специалисты и переговорщики многих ведомств, в том числе и внешнеполитического ведомства.

Проблема переговоров с террористами – очень сложная, противоречивая и малоразработанная. По словам Р.Хайеса, можно удивиться, как мало исследований было проведено в этой области¹. Как отмечает В.Зартман, официально этот вопрос даже не существует, поскольку с террористами переговоры не ведутся². Он ссылается на Федеральное бюро расследований США, которое говорит: «Мы не ведем переговоры с террористами, мы ведем переговоры против террористов»³. Но на практике, признается В.Зартман, такие переговоры в определенных пределах имеют место⁴. Можно, например, вспомнить переговоры представителей южнокорейского правительства и афганского движения Талибан летом 2007 г. по освобождению корейских заложников, захваченных талибами. По сообщениям СМИ, в этих переговорах принимали участие и представители посольства Индонезии в Афганистане.

По мнению Д.Пруйта, многие аргументы против переговоров с террористами не относятся к тайным переговорам по закулисным каналам. Подобные переговоры могут быть прямыми или косвенными⁵. Но в свете событий последнего десятилетия переговоры с террористами и террори-

¹ Hayes R.E. Negotiations with Terrorists / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 416-429.

² Zartman I.W. Negotiating with Terrorists // International Negotiation, 2003, No 8. P. 443–450.

³ Zartman I.W. Negotiating with Terrorists // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 25. P. 2-4.

⁴ Ibid.

⁵ Pruitt D.G. Negotiation with Terrorists // International Negotiation, 2006, No 11. P. 371–394.

стическими организациями стали более сложными из-за их радикальной природы, считают Р.Хайес, С.Камински и С.Берес¹.

Г.Фауре, анализируя переговоры с террористами, отмечает, что это чрезвычайно сложная задача, и в некоторых случаях она означает поставить жизнь людей под угрозу. Это также означает взаимодействие со стороной, чьи методы и ценности полностью отрицаются государством. Но возникают ситуации, когда необходимо вступить в переговоры или, по крайней мере, в определенную дискуссию с террористами для сохранения жизни заложников.

Подобный тип переговоров обычно влечет за собой сложное управление открытой для публики информацией. Формально переговоры не имеют места, поскольку никакое государство не может опуститься так низко, чтобы войти в переговорный процесс с террористической группой. Однако необходимость защитить жизнь заложников дает моральное право для «взаимодействия» с захватчиками заложников. Отсюда — двойной язык, связанный с подобной ситуацией. Обычно официально никаких уступок не делается, и достигнутое соглашение публично не оглашается, поскольку страны, вовлеченные в подобную ситуацию, часто должны в чем-то уступать, но если об этом становится известно, то это может создать проблемы в отношениях с другими странами или с населением своей страны². Справедливость этих слов доказывается и на примере упомянутых переговоров представителей Южной Кореи и движения Талибан, признанного международным сообществом террористическим. По сведениям средств массовой информации со ссылкой на представителя Талибан, в конце августа 2007 г. Республика Корея заплатила террористам 20 млн долларов США для освобождения 19 южнокорейских заложников, но официальный Сеул, естественно, категорически отрицает выплату денег.

Каналы взаимодействия. В зависимости от канала взаимодействия переговорщиков можно говорить о переговорах *лицом к лицу*, *путем переписки*, *по Интернету*, *по телефону* и *через посредника*. При непосредственном взаимодействии переговорщиков существенно возрастает значение их личных отношений — симпатий и антипатий, а также языка тела (мимика, жесты, выражение глаз, лица, голос, интонация, одежда, поза, телодвижения и т.п.). С учетом этого фактора порой посредники делают так, чтобы конфликтующие стороны, дабы не усугуб-

¹ Hayes R.E., Kaminski S., Beres S. Negotiating the Non-Negotiable: Dealing with Absolutist Terrorists // International Negotiation, 2003, No 8. P. 451-467.

² Faure G.O. Negotiating with Terrorists // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 6-7.

лять переговорный процесс взаимной неприязнью, не вступали в прямые контакты, но взаимодействовали опосредованным образом.

Если в дипломатии переговоры посредством бумажной переписки имеют долгую историю, то дипломатические переговоры по Интернету — это новое явление¹. Что касается переговоров по телефону, то, кроме обычных и мобильных телефонов, а также телефонов, подключенных к специальным линиям связи, в дипломатии, особенно в кризисное время, используется и «горячая линия». Первая такая прямая линия между руководителями государств появилась в результате осмысления Карибского ядерного кризиса между СССР и США. В настоящее время «горячие линии» находятся в распоряжении не только руководителей отдельных государств, но могут быть задействованы и для обеспечения связей и переговоров в рамках международных организаций, а также руководителей государств и международных организаций.

Уровень и социальный статус участников. Уровень переговорщика определяется его местом в организационной структуре или во властной иерархии, а социальный статус — это степень признания окружающими «общественного веса» индивида. Отсюда следует, что уровень и социальный статус участников дипломатических переговоров — весьма близкие понятия. Часто уровень участников определяет их социальный статус, а последний, в свою очередь, влияет на первый. Но уровень и социальный статус не всегда совпадают. Например, человек может и не занимать высокую должность в правительстве, выступать как частное лицо, но в силу его предыдущих достижений и репутации он в полной мере становится участником переговоров на высшем или высоком уровне. Можно привести немало примеров международного посредничества известных лиц, которые в момент переговоров не занимали официальных должностей.

Социальный статус отличается от юридического статуса. Индивиды могут иметь разный социальный статус или должностной уровень, но одинаковый юридический статус. Так, руководители делегаций международных конференций вне зависимости от уровня занимаемой должности или личной репутации имеют равный правовой и протокольный статус.

По уровню участников можно говорить о переговорах *первых лиц* (саммит глав государств и правительств, руководителей компаний и организаций и т.д.), переговорах *представителей* (в том числе таких официальных представителей, как послы и другие дипломаты), переговорах *посредников* (в том числе неофициальных доверенных лиц), а также пере-

¹ Grant R. The Democratization of Diplomacy: Negotiating with the Internet. Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2005.

говорах *экспертов* (в том числе советников и других специалистов). Как правило, первые лица обсуждают наиболее важные, стратегические проблемы, представители и посредники действуют в рамках своего мандата, эксперты призваны вести переговоры преимущественно по техническим вопросам.

Еще одна классификация в определении уровня переговоров — это разделение их на *переговоры на высшем и высоком уровнях*. Под высшим уровнем имеют в виду переговоры между главами государств и правительств, а под высоким уровнем — переговоры между министрами или другими важными государственными деятелями.

В дипломатии велико значение доверия между сторонами, и саммиты значимы и тем, что в них устанавливаются личные отношения между главами государств или правительств¹. Главная причина бурного развития переговоров на высшем и высоком уровнях в современном мире заключается в том, что они позволяют принять кардинальные решения и тем самым резко изменить ситуацию².

Хотелось бы обратить внимание на следующие три особенности переговоров на высшем и высоком уровне. Во-первых, их возможность и характер определяются в первую очередь политическими и другими интересами государств, то есть «макрофакторами». Во-вторых, подобные переговоры требуют большой подготовки и большого объема предварительных работ со стороны государственных органов и экспертов. И, тем не менее, в-третьих, их ход и успех в немалой степени зависят от личных отношений между переговорщиками.

Переговоры могут быть между *равными* (между двумя президентами или между министрами иностранных дел) или *неравными* (например, с одной стороны переговорщиком является министр иностранных дел, с другой — посол) участниками. Однако в дипломатии понятие равенства уровня участников, имея важное юридическое и протокольное значение, в политическом плане все же относительно. Так, крупные державы нередко бывают представлены на переговорах лицом с меньшим должностным уровнем по сравнению с представителями менее могущественных государств. Государство, исходя из своих политических соображений, может также повысить или понизить уровень своего переговорщика. Это может привести к тому, что на переговорах, скажем, в рамках международной организации могущественное государство сознательно идет на представительство на более высоком уровне, чем слабое государство. США, например, всегда стараются быть достойно пред-

¹ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. — New Haven: Yale University Press, 1982. P. 29-30.

² Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. С. 240.

ставленными на переговорах в рамках НАТО — президенты и государственные секретари Соединенных Штатов никогда не пренебрегают участием во встречах Североатлантического альянса соответствующего уровня. Великобритания всегда на подобающем уровне принимает участие в мероприятиях Британского содружества, а Франция — Франкофонии.

Социальный статус переговорщика приобретает особую значимость, когда он выступает в роли посредника. Более подробно этот вопрос мы рассмотрим в разделе 9.

Организационная принадлежность участников. По организационной или организационно-структурной принадлежности участников можно говорить о переговорах между представителями *однородных структур* (переговоры между представителями, например, министерств иностранных дел) или *разнородных структур* (с одной стороны, например, представители министерства иностранных дел, а с другой — сотрудники министерства обороны). Главы государств, министры иностранных дел и послы ведут переговоры не только с представителями родственных организаций, но нередко и с представителями асимметричных структур.

Гендерный признак. По гендерному признаку переговорщиков можно говорить о переговорах *между мужчинами, между женщинами, между мужчинами, с одной стороны, и женщинами — с другой*, а также о *смешанных переговорах*. Гендерный фактор, с одной стороны, не играет какой-либо существенной роли в межгосударственных отношениях, поскольку субъектами переговоров являются не мужчины или женщины, а государства, но с другой — он может влиять на межличностные отношения конкретных переговорщиков и переговорную атмосферу.

Атмосфера переговоров. Атмосфера, в первую очередь политическая, играет существенную роль в дипломатических переговорах. В целом можно говорить о двух типах переговорной атмосферы: *благоприятной* и *неблагоприятной*. Благоприятная или хорошая атмосфера способствует взаимопониманию и достижению договоренности, неблагоприятная или плохая атмосфера оказывает обратный эффект на переговоры.

Любые дипломатические переговоры — самые сложные или самые простые — могут состояться лишь при наличии определенной политической воли и нужной атмосферы. Бывает так, что по существу вопроса стороны могут без особых сложностей начать переговоры и успешно их

завершить, но отсутствие политической атмосферы не позволяет им начать переговорный процесс. Имеют место случаи, когда благоприятная политическая атмосфера позволяет весьма быстро и успешно провести переговоры по сложным и давно тянувшимся вопросам.

Контрольные вопросы

1. Как соотносятся понятия международных и дипломатических переговоров?

2. Каковы главные отличия бытовых, личных, деловых и дипломатических переговоров?

3. Каковы три основных признака дипломатических переговоров?

4. Кто может выступить в качестве субъекта дипломатических переговоров?

5. В каких ситуациях могут иметь место «переговоры с участием дипломатов»?

6. Почему в дипломатических переговорах так важны протокольные нормы, символы и церемониал?

7. Какие аспекты или уровни анализа дипломатических переговоров можно выделить?

8. Какие особенности переговоров можно выделить по следующим параметрам:

- ✓ существо обсуждаемых вопросов;
- ✓ форма проведения;
- ✓ количество участвующих сторон;
- ✓ характер взаимодействия сторон;
- ✓ признак гласности и доступ для посторонних;
- ✓ формат;
- ✓ участие и/или содействие третьей стороны;
- ✓ плановость;
- ✓ степень подготовленности;
- ✓ предварительные условия проведения;
- ✓ временная организация;
- ✓ пространственная организация;
- ✓ формальные итоги;
- ✓ условия прохождения;
- ✓ особенности каналов взаимодействия;
- ✓ уровень и социальный статус участников;
- ✓ организационная принадлежность участников;
- ✓ гендерный признак участников;
- ✓ атмосфера проведения.

3. ОСОБЕННОСТИ ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Дипломатические переговоры: вызовы и перспективы

Переговоры тесно связаны с историей, современным состоянием и будущим дипломатии. Как замечает И.Василенко, «в определенном смысле история международных переговоров — это и есть история дипломатии, ведь все остальные формы и виды официальной дипломатической деятельности занимают по отношению к переговорам подчиненное место»¹. О возрастающем значении переговоров в современном обществе и международных отношениях писали многие авторы. Как отмечает В.Израэлян, в ядерный век единственное место, где могут решаться любые вопросы международного общения, — это стол переговоров². Он же приводит информацию о том, что за один год лишь в Женеве проводится 10 тысяч различных двусторонних и многосторонних переговоров³.

Характеризуя тенденции развития международных переговоров, В.Кременюк отмечает, что «переговоры из случайного, разового действия переходят в разряд постоянной, повседневной работы по перестройке всего механизма международных отношений»⁴. На переговоры, по его словам, «ложится основная нагрузка в урегулировании спорных проблем и установлении справедливого, демократического мирового порядка»⁵. В.Кременюк обращает внимание на рост массива международных переговоров, их численности. Если продолжится нынешняя тенденция, то потребуются сотни и даже тысячи людей, профессионально подготовленных к ведению переговоров, — считает он.

В связи с нечеткостью разграничения между понятиями международных и дипломатических переговоров многие проблемы и тенденции, связанные с собственно дипломатическими переговорами, описаны и проанализированы главным образом в рамках изучения международных переговоров в целом. Один из немногих современных авторов, кто много писал о дипломатических переговорах как таковых, — это нидерландский ученый и тренер по переговорам Поль Меертс. В статье, озаглавленной «Меняющаяся природа дипломатических переговоров»⁶, он

¹ Василенко И.А. Политические переговоры. С. 14.

² Израэлян В.Л. О дипломатических переговорах // Международная жизнь, 1988, № 12. С. 92.

³ Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь, 1989, № 8. С. 129.

⁴ Кременюк В.А. Международным переговорам нужен новый подход. С. 110.

⁵ Там же.

⁶ Meerts P.W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation. P. 79-93.

глубоко проанализировал особенности дипломатических переговоров, их проблемы и перспективы. Эта статья содержит многие интересные рассуждения и заслуживает подробного освещения. Ниже приводим основные моменты, содержащиеся в статье П.Меертса.

Автор отмечает, что дипломатические переговоры — это важный механизм функционирования государств, и в настоящее время потребность в переговорах между государствами возрастает. Однако сама дипломатия не в состоянии справиться с этой потребностью. Дипломатия теряет монопольную позицию в межгосударственных отношениях, и для того, чтобы выжить, она должна развить свою специализацию в области переговоров.

Совпадение между понятиями дипломатии и переговоров так велико, что они могут восприниматься почти как синонимы. Переговоры могут вестись в рамках дипломатии, но переговоры — это не обязательно дипломатия. Дипломатия может восприниматься как тип переговоров, в то время как она больше, чем переговоры.

Дипломатические переговоры могут быть описаны как управление международными отношениями суверенными партнерами для нахождения общего и взаимоприемлемого решения спора мирными средствами. Существуют различные способы оказания воздействия на государства — начиная от политического и экономического давления до применения силы — в условиях, когда между государствами нет общего интереса и переговоры не представляют для них альтернативу. Но есть множество примеров применения государствами силы даже тогда, когда этого можно избежать, находя общие интересы. Бывают ситуации, когда есть общие интересы и могут иметь место переговоры, однако одна сторона прибегает к использованию силы, поскольку она предполагает, что это ведет к лучшему для нее результату. Случается, когда более сильная сторона думает, что может использовать свое преимущество в конфликте, однако это не всегда получается.

П.Меертс выделяет *сотрудничающие* и *соперничающие* переговоры. В первом случае переговорщики ведут себя открыто, их общие интересы преобладают над их общими проблемами. Во втором случае переговоры происходят в антагонистической атмосфере, и от переговорщиков требуется большое умение, чтобы преодолеть разногласия.

Часто возникают ситуации, когда происходят «переговоры», но трудно сказать, что это самое лучшее решение. Порой дискуссии служат лишь для поддержания контакта между сторонами до наступления момента, когда возможны настоящие переговоры. Бывает, что стороны не хотят вступать в переговорный процесс, однако не желают открыто продемонстрировать это.

Случаются переговоры, когда ни одна из сторон не заинтересована в достижении общего согласия. Они проводят переговоры для того, чтобы убедить общественность в необходимости предпринять другие шаги, например, усилить военную мощь. Такие переговоры могут служить и для получения информации, которую в ином случае трудно добыть.

Реальные переговоры имеют место лишь тогда, когда страны обладают общими интересами, которые они признают, — полагает П.Меертс. Во многих случаях внешние наблюдатели могут видеть, что страны имеют общие интересы, но сами страны не могут или не хотят это признавать. Даже если эти страны признают общие интересы, они могут считать их не приоритетными для себя. Переговоры необходимы лишь в случае, если страны имеют проблемы, которые должны быть разрешены.

Интересы государства — это совокупность различных интересов внутри страны, и инструкции, которые получают дипломаты, бывают результатом внутренних переговоров в самой стране. Если мандат дипломата не является результатом экстенсивных внутренних переговоров или консультаций, то результаты переговоров с внешней стороной могут оказаться неприемлемыми для определенной группы в этой стране, — отмечает П.Меертс. Это может вести к болезненной конфронтации с нанесением ущерба партнеру по переговорам. Дело в том, что если результат переговоров не приемлем для той стороны в целом, какое доверие может иметь представитель этой стороны в будущих переговорах? Хорошие переговоры невозможны без законности, и эта законность в значительной степени основывается на внутреннем консенсусе в самих переговаривающихся сторонах.

Дипломаты являются официальными представителями своих государств и за столом переговоров, за ними — вся мощь и престиж их государств. Это, — считает П.Меертс, — оказывает на переговоры дополнительное давление, а также приносит риск, который должен быть ограничен. Серьезная потеря лиц дипломатических переговорщиков может привести к серьезной потере лица для страны, что, в свою очередь, ведет к непредсказуемым последствиям. Посол не просто представляет страну, но персонифицирует ее. Влияние послов, которое определяется в том числе их личным умением, в значительной степени базируется на мощи страны, которую они представляют.

Дипломатический переговорщик защищен многими правилами и процедурами, которые направлены на то, чтобы ни одна из стран не занимала более высокое положение, чем другая, — замечает П.Меертс. Кроме того, «дипломатическая культура» обеспечивает «безопасный» способ взаимодействия дипломатов из разных культур. Тем самым последствия, которые могут быть вызваны существенным контрастом между

культурами, сводятся до приемлемых пропорций. Различия в переговорном стиле имеют менее существенное влияние на атмосферу переговоров в дипломатии по сравнению с бизнесом, за исключением случаев, когда дипломат планирует использовать эти различия в качестве тактического оружия.

Переговорная стратегия государств частично обусловлена их структурой и иерархией внутри министерств. Как отмечает П.Меертс, различия влияют на процесс переговоров и на их результаты, а также могут вызывать сложности в коммуникации. Дипломат, который ведет переговоры от имени федерации или конфедерации, например, Федеративной Республики Германии, часто должен иметь дело с длительным переговорным процессом внутри своей страны, из-за чего инструкции к нему часто поступают поздно и его позиция бывает негибкой. Еще один пример — Нидерланды, которые, как правило, управляются коалиционным правительством, и это обстоятельство не способствует эффективности переговорного поведения данной страны. Централизованные страны с четкой управленческой структурой наподобие Франции могут действовать намного более быстро, но основа принятых решений у них порой бывает слишком узкой, — полагает П.Меертс.

По словам П.Меертса, в настоящее время происходит национализация международных и интернационализация внутригосударственных переговоров. Области внешних и внутренних дел постепенно объединяются. В условиях, когда трудно четко обозначить границу международных отношений, дипломаты теряют свою монополию на ведение международных переговоров. Дипломат теперь находится в конкуренции с другими государственными служащими, которые часто знают больше него о специфических вопросах. Возрастающая сложность международных отношений приводит к росту влияния экспертов из числа недипломатов. Дипломат главным образом начинает выполнять функции «генералиста»¹, который нужен для координации. Возросшие возможности коммуникации означают, что чиновники могут непосредственно вести переговоры со своими коллегами из других стран, минуя дипломатические службы. То же самое относится к министрам и главам государств. В подобных условиях координация часто не нужна или невозможна. Словом, происходит снижение роли дипломата как переговорщика. Межгосударственные переговоры в возрастающей мере становятся «межчиновничьими» и в меньшей степени — дипломатическими переговорами, — рассуждает П.Меертс.

¹ Generalist (англ.) — человек, в отличие от специалиста, владеющий лишь общими знаниями.

Демократизация общества ведет к росту участия в международных делах политиков и неправительственных групп и организаций, отмечает П.Меертс. В свою очередь, это приводит к большей открытости и увеличивает роль средств массовой информации и журналистов как игроков в сфере международных отношений. Компании также играют возрастающую роль в этой области, это особенно очевидно сейчас, когда уделяется такое большое внимание экономическому развитию. Дипломатия больше не может игнорировать бизнесменов и их интересы. Усилия по увеличению экспорта страны стали занимать важное место в дипломатии.

Межгосударственные переговоры все меньше рассматриваются как синоним дипломатических переговоров, а международные переговоры — как синоним межгосударственных отношений. Государства стали менее влиятельны, и в рамках государства дипломаты теперь тоже стали менее влиятельными. Парадоксальным образом, — считает П.Меертс, — из-за роста значения дипломатических переговоров дипломаты стали играть в них более скромную роль. Сейчас было бы правильнее говорить о межгосударственных переговорах, в которых дипломатия выступает лишь как один из игроков. Да и сами межгосударственные переговоры будут испытывать возрастающую конкуренцию со стороны растущего числа других форм переговоров, а роль переговоров государственного характера между странами уменьшается.

Однако означает ли это, что роль дипломатии и государств становится столь маргинальной, что дипломатические/межгосударственные переговоры теряют свое значение как предмет изучения и тренинга? — задает вопрос П.Меертс. Совершенно нет, все обстоит как раз наоборот, — сам же отвечает он. Происходит наращивание изучения дипломатических переговоров и тренинга в этой области — мир все больше ориентируется на международные отношения, международное развитие оказывает растущее воздействие на внутреннее развитие стран, и увеличивающаяся сложность международных отношений оказывает все большее давление на способность государств и их представителей создать порядок, без которого дальнейшее мирное развитие невозможно.

В этих условиях возрастет и роль дипломата как координатора, генератора, переговорщика, короче — коммуникатора. Дипломата XXI века трудно сравнить с дипломатом XX века, не говоря о XIX или XVIII веках, — выражает уверенность П.Меертс.

Переговоры и их результаты часто непредсказуемы, — справедливо замечает П.Меертс. Непредсказуемость — это нехорошо для стабильных отношений между государствами и для эффективных переговоров. От дипломата зависят демонстрация своей способности и улуч-

шение предсказуемости. Для этого дипломат должен быть формальным и гибким одновременно. Дипломат работает в чрезвычайно сложных условиях, что обуславливает необходимость быть профессионалом и иметь общие умения и знания. В переговорах, которые по определению представляют собой парадоксальный метод, поскольку в них одновременно имеются элементы и соперничества и сотрудничества, дипломат сталкивается с трудными ситуациями, в которых необходимо найти приемлемое решение.

В условиях, когда хорошие и эффективные отношения государств зависят не только от дипломатов, но и от представителей многих других профессий — политиков, чиновников, журналистов, бизнесменов, исследователей, дипломаты должны проявить большую конкурентоспособность, чтобы выжить, — считает П.Меертс. В результате этого возникает парадоксальная ситуация, в которой дипломаты теряют свою монополию на управление межгосударственными отношениями, но в то же время они нужны больше, чем когда-либо. Дипломаты должны функционировать с большей эффективностью в более ограниченной области, действовать больше как специалисты, а не как лица, которые знают и могут делать все. Дипломат является специалистом в качестве коммуникатора, он — эксперт в переговорах. В переговорном контексте дипломат имеет три задачи. Во-первых, это тайная разведка в ходе допереговорного или переговорного процесса, где политики еще не могут высказать свое мнение. Такая задача требует изобретательности, проницательности, настойчивости, объективности, организационных способностей, такта и знаний. Во-вторых, это помощь политикам, ведущим переговоры. Подобная задача требует стратегического мышления, политической рассудительности, объективности и организационных умений. В-третьих, это улаживание конфликтов, помощь в решении всех проблем, возникающих в реализации достигнутых соглашений. Для выполнения данной задачи дипломату необходимо предпринимать действия, быть прагматичным, иметь крепкие нервы и терпение.

П.Меертс заключает свою статью выводом о том, что значение дипломатических переговоров как средства достижения мирных решений для государств будет возрастать, хотя при этом роль дипломатов уменьшится.

Венская конвенция о дипломатических сношениях от 1961 г. определяет функции дипломатического представительства, которые состоят, в частности: «а) в представительстве аккредитуемого государства в государстве пребывания; б) в защите в государстве пребывания интересов аккредитуемого государства и его граждан в пределах, допускаемых международным правом; с) в ведении переговоров с правительством

государства пребывания; d) в выяснении всеми законными средствами условий и событий в государстве пребывания и сообщении о них правительству аккредитуемого государства; e) в поощрении дружественных отношений между аккредитуемым государством и государством пребывания и в развитии их взаимоотношений в области экономики, культуры и науки»¹. Как видно, третья из отмеченных функций дипломатического представительства непосредственно относится к переговорам, хотя и другие функции могут быть связаны с переговорной деятельностью дипломатов. Однако, как отмечает Ф.Седе, современный дипломат, работающий в дипломатической миссии за рубежом и вовлеченный в двустороннюю дипломатию, очень редко действует как переговорщик в традиционном смысле: ведение переговоров стало в большей мере делом экспертов или представителей из столицы². Словом, считает он, функция переговоров двусторонних дипломатических миссий находится в упадке. В отличие от этого дипломаты, работающие в многосторонней дипломатии, в значительной степени сохранили свои функции переговорщиков. Постоянные представители государств в международных организациях и являют собой прототип дипломата-переговорщика. Это в полной мере можно отнести к представителю страны в ООН. Инструкции, которые он принимает из столицы, оставляют ему возможности для маневра, — считает Ф.Седе.

Но даже в многосторонней области, продолжает Ф.Седе, дипломаты теперь не имеют монополии вести переговоры от имени государств. Раньше дипломатический представитель суверена являлся единственным официальным переговорщиком, а в современном мире множество акторов оказывает воздействие на переговорный процесс. С учетом сложности многих международных переговоров в настоящее время мнение экспертов, а не дипломатов становится решающим. В былые времена переговорщик не принимал во внимание внешние факторы, и главным для него была воля его политического повелителя, — замечает Ф.Седе. В современной демократической системе дипломатические переговоры не могут осуществляться в ауре секретности при эксклюзивном взаимодействии между сувереном и его эмиссаром. В современные международные переговоры вовлечено множество игроков, в том числе парламенты, средства массовой информации, неправительственные организации. Очевидно, что в таких условиях дипломаты больше не имеют привилегированной позиции, которую имели их коллеги в прошлом. В ус-

¹ <http://www.un.org/law/ilc/texts/diplomat.htm>

² *Cede F. Changes in the Diplomatic Function and Their Impact on International Negotiations // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006. No 26. P. 1-3.*

ловнях, когда международные переговоры стали такими сложными, генералистам не хватает технической экспертизы. Это является недостатком большинства дипломатов, которые получили образование как генералисты и которые, выражаясь иронично, знают «все, но ни о чем». Чтобы быть успешными в переговорах, дипломаты должны обладать технической экспертизой по предмету переговоров, иначе скоро они выпадут из этого дела, — делает вывод Ф.Седе.

В то же время, отмечает в другой статье Ф.Седе¹, было бы неправильно полностью сбрасывать со счетов роль генералистов и считать, что специалисты стали главными акторами в дипломатии. Общая картина намного более сложна. В большинстве случаев карьерные дипломаты и эксперты призваны работать рука об руку в составе переговорной команды. Когда дело касается вещей, требующих высокой степени специализации, например, вопросов окружающей среды, торговли или разоружения, с очевидностью требуются высококлассные специалисты в таких областях. В любой делегации, ведущей переговоры по таким проблемам, работа разделяется между карьерным дипломатом, с одной стороны, и техническим экспертом — с другой. Карьерные дипломаты отвечают за политические вопросы, в то время эксперты — за технические. При этом специалисты, как правило, придерживаются рационалистской позиции, основанной на научном знании. В отличие от этого дипломаты обращают внимание, прежде всего, на политические аспекты вопроса. В конце концов чаще всего эксперты подчиняются политическим императивам, а не дипломаты — экспертам. Таким образом, в переговорах доминантная роль карьерного дипломата остается неизменной, — считает Ф.Седе.

Профессиональное происхождение дипломата дает ему большие преимущества перед экспертом, — утверждает Ф.Седе. Обычно дипломаты свободно разговаривают на нескольких языках. Они имеют опыт составления документов и общения, принятых на международной арене. Чаще всего профессиональные дипломаты знакомы с различными культурами, что позволяет им как рыбе плыть в различных водах. Их образование также дает им хорошую основу для понимания особенностей международной системы, ее институтов и правовых рамок. Но самое главное — профессиональные дипломаты обладают способностью рассматривать вопрос в более широком аспекте. Дипломату должно быть свойственно умение отличать важное от неважного. Как генералист он должен обладать аналитическими способностями для оценки общей ситуации и смотреть на вещи как во внутригосударственном, так и в между-

¹ Cede F. Negotiation: Generalists versus Specialists // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 27. P. 6-7.

народном контекстах. Но с другой – негативной – стороны, дипломаты как генералисты склонны к определенной поверхностности. В современном сложном мире притязание дипломатов на способность говорить о любом предмете в любое время является абсурдным. Эксперты обычно сфокусированы на ограниченном круге вопросов. Преимущества синергии между ними очевидны. – заключает Ф.Седе.

Межгосударственные отношения включены не только в политический, военный, экономический и географический, но и в социальный и экономический контексты. Как отмечает Е.Линднер, социальные эмоции на глобальном уровне более не являются монополией узкого круга дипломатов: они ощущаются и отражаются миллионами людей и превращаются в объекты конфликтов в «глобальной деревне» непредсказуемым образом¹. Глобализация, по его мнению, увеличивает беспокойство людей и риск непонимания между ними. Вместе с тем можно сказать, что процессы глобализации открывают и новые возможности для дипломатических переговоров и межгосударственных отношений в целом.

Исследователи отмечают растущее влияние неправительственных организаций (НПО), дипломатии «второго направления» на официальную дипломатию, мировую политику и международные отношения. По мнению Т.Зоновой, «возрастающая роль неправительственных организаций в областях, ранее считавшихся «заповедной территорией» официальной дипломатии, требует изменения многих традиционных подходов и творческого государственного мышления»². Вместе с тем НПО имеют и определенные ограничения в плане оказания влияния на внешнюю политику государств. Анализируя их роль в переговорах, связанных с ядерным оружием в 90-е годы прошлого века, ученые приходят к выводу, что подобные переговоры дали возможность для НПО выразить общественное мнение по поводу необходимости предотвращения ядерной угрозы и тем самым стимулировать некоторый прогресс в этой области; однако все это не оказало существенного влияния на ход самих переговоров³.

С.Олбин обращает внимание на следующие факторы, играющие важную роль в успешном содействии НПО международным переговорам: апелляция к интересам вовлеченных правительств, обладание необходимой экспертизой, эффективное лоббирование, подход к про-

¹ *Lindner E.G. Emotion and Conflict: Why It Is Important to Understand How Emotions Affect Conflict and How Conflict Affects Emotions / M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 268-293.*

² *Зонова Т.В. Современная модель дипломатии: истоки становления и перспективы развития. – М.: РОССПЭН, 2003. С. 130.*

³ *Burroughs J., Cabasso J. Confronting the Nuclear-Armed States in International Negotiating Forums: Lessons for NGOs // International Negotiation, 1999, No 4. P. 457-480.*

блеме с точки зрения глобальных и общечеловеческих интересов и мобилизация общественности для ее решения, а также обильные финансовые средства. Были выделены семь типов деятельности НПО, связанных с международными переговорами: 1) определение проблемы, повестки дня и целей; 2) утверждение принципов и норм; 3) предоставление информации и экспертизы; 4) публичная защита и мобилизация; 5) лоббирование; 6) прямое участие в формулировании международного соглашения; 7) мониторинг и другая помощь в исполнении договоренностей. Несмотря на возросшую активность НПО на международной арене, их участие в международных переговорах остается главным образом неофициальным, *ad hoc* и зависит от отношения национальных правительств¹.

Дипломатический язык, сигнализирование и переговоры

Чтобы лучше понять и анализировать дипломатические переговоры, надо обратить внимание на особенности языка и сигнализирования в дипломатии. Дело в том, что дипломатия имеет свой особый язык, свои средства и особенности передачи и восприятия сигналов, и это отражается на организации, проведении и интерпретации содержания дипломатических переговоров. Недипломаты, наблюдая за дипломатическими переговорами, могут удивиться обтекаемости формулировок, но сами дипломаты бывают весьма точны в своих выражениях и очень хорошо понимают друг друга.

Г.Никольсон отмечал, что выражение «дипломатический язык» может означать: 1) сам язык (будь то латинский, французский или английский), употребляемый дипломатами в устных или письменных сношениях, 2) технические фразы, ставшие в течение веков частью дипломатического словаря, 3) те сдержанные и осторожные фразы, которые дают возможность дипломатам говорить друг другу самые резкие вещи в вежливом и мягком тоне². Вот что пишет Г.Никольсон о третьем значении употребления этого понятия:

Если политический деятель или дипломат заявляет другому правительству, что его правительство «не может безразлично относиться» к какому-нибудь международному конфликту, он при этом совершенно ясно подразумевает, что его правительство непременно вмешается в этот конфликт. Если в ноте или в речи он употребляет

¹ Albin C. Can NGOs Enhance the Effectiveness of International Negotiation? // International Negotiation, 1999, No 4. P. 371–387.

² Никольсон Г. Дипломатия. С. 129.

такие слова, как «правительство его величества смотрит с беспокойством» или «с глубоким беспокойством», тогда ясно, что речь идет о вопросе, по отношению к которому английское правительство намерено занять решительную позицию. Посредством таких осторожных выражений политические деятели имеют возможность без прямых угроз сделать серьезное предостережение иностранному государству. Если на эти предостережения не обратят внимания, он сможет подняться на следующую ступень, сохраняя все время вежливый и примирительный тон. Если он говорит: «В таком случае правительство его величества будет вынуждено пересмотреть свою позицию», он намекает на то, что дружба в любой момент может превратиться во вражду. Если он говорит: «Правительство его величества считает необходимым сохранить за собой право...», он в действительности заявляет, что «правительство его величества не позволит...» Выражение «в таком случае мое правительство будет вынуждено позаботиться о своих собственных интересах» или «оставляет за собой свободу действий» дает понять, что предполагается разрыв сношений. Если он предупреждает иностранное правительство, что определенные действия с его стороны будут рассматриваться как «недружелюбный акт», эти слова надо расшифровывать как угрозу войны. Если он говорит, что «он не может отвечать за последствия», это значит, что он готов вызвать инцидент, который приведет к войне. Если он потребует, даже в самых вежливых тонах, ответа до «шести часов вечера 25-го числа», тогда его слова надо рассматривать как ультиматум.

Преимущество такой условной формы переговоров в том, что она сохраняет атмосферу спокойствия и дает возможность политическим деятелям делать друг другу серьезные предупреждения, которые вместе с тем нельзя ошибочно истолковать. Ее недостаток в том, что народ, а иногда и сами политические деятели не знают точного смысла этих дипломатических выражений. С одной стороны, случайное или неосторожное употребление одной такой фразы может дать серьезный оборот какому-нибудь незначительному вопросу, а с другой — когда нарастает действительно опасный кризис, народ может подумать ввиду мягкости употребляемых слов, что положение вовсе не так серьезно, как воображают «распространители тревожных слухов».

Только в редких случаях эта сдержанность и это употребление дипломатических двусмысленностей приводит к настоящим недоразумениям¹.

¹ Там же. С. 129-130.

Х.Лангольтц подробно описывает некоторые особенности языка общения дипломатов¹. Как он отмечает, дипломаты не прерывают друг друга, слушают внимательно. Прослушав 15- или 20-минутное обращение, дипломат может в ответ сказать что-то вроде: «Как мне представляется, в вашем выступлении содержатся семь пунктов, и хотя я согласен с вашими вторым и пятым пунктами, я хотел бы обратиться к некоторым предположениям, имеющимся в других ваших положениях». Таким образом, он может перечислять и резюмировать все семь пунктов, соглашаясь или не соглашаясь с ними.

В своих выступлениях, продолжает Х.Лангольтц, дипломаты используют точные слова, передавая смысл того, что было задумано. Они делают различия между вспомогательными глаголами, используемыми для обозначения будущего, условного наклонения, склонности или долженствования (would, will, could, should). Они скажут «убедить» (persuade) или «разубедить» (dissuade) в зависимости от обстоятельств. Слова «выступать против» (oppose), «возражать» (object) и «разочароваться» (disappoint) имеют различное значение для них: «выступать против» означает, что они будут работать для блокирования выдвинутого предложения; «возражать» — значит не нравиться и оставлять за собой право противодействовать; «разочароваться» — это тоже не нравиться, но все же будет принято без блокировки.

Как отмечает Х.Лангольтц, в некоторых случаях тонкие сдвиги в политике или уступки в переговорах сигнализируются изменением языка. Например, в случае дебатов на Генеральной Ассамблее ООН в прошлом году страна могла заявить, что она «выступает против» какого-либо предложения, в то время как в этом году она может лишь «возражать».

По словам Х.Лангольтца, дипломаты понимают логику и способ применения доказательств в ходе обсуждения. Они знают различия между индуктивными и дедуктивными доказательствами и строят свои аргументы соответственно им. Дипломаты ведают, как эффективно использовать сослагательное наклонение, а в тех случаях, когда мало надежды на достижение согласия, они выделяют точки соприкосновения и опираются на них. В некоторых случаях, когда дипломаты хотят прийти к общему согласию относительно языка, который был бы приемлем в соответствующих столицах, они используют то, что называется *конструктивной двусмысленностью*: это позволяет каждой стороне претендовать на то, чтобы был использован именно тот язык, который она намеревалась использовать². Дж.Ниренберг также имел в виду этот феномен.

¹ Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. — Westport: Praeger, 2004. P. 1-17.

² Нередко язык деклараций и заявлений характеризуется подобной конструктивной двусмысленностью, в то время как язык договоров и соглашений имеет более четкий характер.

приводя в своей книге о переговорах пословицу: «колеса дипломатии часто вращаются на смазке двусмысленности»¹.

Дипломаты, — продолжает свой анализ Х.Лангольтц, — избегают просто сказать «нет». В ответ на сделанное противоположной стороной предложение дипломат может сказать «возможно», но подразумевается, что это означает «нет». Если вопрос носит более сложный характер, дипломат может сказать: «Это требует внимательного изучения и рассмотрения». Если предложение будет столь раздражающим и сложным, что даже не заслуживает изучения, дипломат может сказать: «Нам понадобится больше времени, чтобы подобающим образом изучить этот вопрос». Это, естественно, означает «нет».

Дипломатический язык практически всегда звучит вежливо и без обиняков, — замечает Х.Лангольтц. Когда дипломат ссылается на «все необходимые средства» или «столкнуться с серьезными последствиями», это понимается как ссылка на применение силы, т. е. войну. В ходе многосторонних встреч дипломаты обычно не обращаются друг к другу непосредственно, особенно если между ними есть разногласия. Выступление обычно начинается со слов «г-н председатель» или «г-жа председатель», вся речь обращается к председательствующему лицу, но не к дипломатам. Если французский делегат желает оспорить позицию делегата Соединенных Штатов, — пишет Х.Лангольтц, — он не скажет «я не согласен с позицией США», но вместо этого произнесет (на французском языке) «я исключаю позицию, высказанную одной нацией...» При наличии согласия дипломаты бывают более прямыми и могут сказать: «я хотел бы разделить мнение моего уважаемого коллеги из России, который...».

Как отмечает Х.Лангольтц, когда дипломат желает сделать вполне ясным, что собирается выразить ключевое положение официальной позиции, он предваряет это «от имени моей делегации». Однако когда он хочет выразить официальную позицию, которая ему не очень нравится, дипломат может сказать: «по поручению из моей столицы...». Свое выступление дипломат завершает, выразив благодарность председательствующему лицу: «спасибо, г-н председатель» или «спасибо, г-жа председатель». Если дипломат выступает в ООН и его родной язык входит в число официальных языков этой организации (английский, арабский, испанский, китайский, русский и французский), то он будет говорить на этом языке, даже если он владеет другими официальными языками. Если родной язык выступающего дипломата не входит в число официальных языков ООН, то он все равно пользуется одним из них. Так, дипломаты

¹ Ниренберг Дж. Гений переговоров. С. 18.

из Бразилии, Германии, Израиля, Италии, Японии, Португалии, скандинавских стран, большей части Африки и многих других государств должны быть готовы говорить на языке, который не является родным для них, — утверждает Х.Лангольтц.

Хотя все эти тонкости языка и нюансы его смысла могут показаться препятствием для ясной коммуникации, на самом деле имеет место обратное, — полагает Х.Лангольтц. Дипломаты имеют острое чувство психологии общения. Они понимают друг друга, в состоянии общаться и доходить до сути сложных проблем на разных языках, преодолевая различия в культурах и психологических установках. Едва ли когда-либо случались войны из-за недопонимания между дипломатами.

Дипломаты из разных государств могут видеть вещи по-разному, они могут представлять противоположные точки зрения, но они способны по-своему представлять позиции своих стран, получить доступ к позиции другой страны и представить эту позицию своей столице на языке, который был бы понятен. Это, пожалуй, наиболее важный навык дипломатов — способность понимать культурные и психологические различия друг друга и в то же время ясно общаться, — делает заключение Х.Лангольтц¹.

Ч.Джонсон и К.Аггестам обращают внимание на тенденции в дипломатическом сигнализировании. Рассматривая дипломатию как систему коммуникации между правительствами, они отмечают, что классическая дипломатия почти полностью опиралась на искусство языка. Тщательно отработанный язык классической дипломатии позволял осуществлять межкультурное общение с минимальным допущением недопонимания. Кроме того, дипломатический «язык тела» управлялся протоколом так, чтобы ограничить влияние невербальной информации. Словом, классический дипломатический диалог можно рассматривать как систему сигналов, базирующуюся на коде, понимаемом дипломатами. В современной же дипломатии сигналы стали более многозначными².

По мнению Ч.Джонсона и К.Аггестам, существуют несколько причин «конструктивной многозначности» дипломатического сигнализирования. В эпоху телевидения мы становимся свидетелями того, как растет значение невербальных сигналов и языка тела. Подобное дипломатическое сигнализирование двусмысленно. Неопределенность дипломатического сигнализирования обусловлена потребностью сохранения гибкости и, в случае необходимости, отказа от сигналов. Это означает, что тот, кто направил двусмысленный сигнал, при изменении ситуации может оспа-

¹ Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy.

² Jonsson Ch., Aggestam K. Trends in Diplomatic Signalling / J.Melissen (ed.), Innovation in Diplomatic Practice. — Basingstoke: Palgrave, 1999. P. 151.

ривать его значение. Кроме того, двусмысленность дипломатического сигнализирования необходима и с точки зрения разнородности воспринимающей публики. Ч.Джонсон и К.Аггестам отмечают, что «дипломатический язык тела» включает в себя весь спектр сигналов, начиная от индивидуальных жестов до манипулирования военными силами. Аспектами подобного языка являются символы престижа, власти, интереса и намерений, такие как место проведения переговоров, уровень делегаций и т.п. Дипломатический язык тела может использовать мобилизацию и перемещение войск и военной техники, особенно морских сил, поскольку они заметны и могут быть быстро выведены с места передислокации. Дипломатические акторы понимают и используют вербальные и невербальные средства коммуникации для того, чтобы послать необходимый сигнал для разнородной аудитории¹. Дипломатия – это искусство коммуникации и сигнализирования со многими скрытыми кодами².

Г.Моргентау, анализируя политику престижа государств на международной арене, отмечал, что за желанием стран произвести друг на друга впечатление кроются политические мотивы. В этом отношении особенно эффективны военно-морские корабли, которые способны нести флаг и мощь государства на все четыре стороны света. Самым действенным военным инструментом политики престижа является частичная или всеобщая мобилизация. Наряду с подобными формами демонстрации силы весьма важным является выбор места для международных встреч³.

Здесь следует отметить роль индивидов, которые посылают и принимают дипломатические сигналы, выступают реальными звеньями коммуникации между государствами. Как отмечает А.Гидденс, хороший дипломат во всех ситуациях, даже если он не согласен с собеседниками или они ему противны, должен взаимодействовать с ними с легкостью и комфортом. Степень, с которой он может это делать, может повлиять на судьбы всей страны⁴.

По словам Х.Лангольца, успешные дипломаты развивают великолепное коммуникативное мастерство и способны посылать и воспринимать сигналы с такой точностью и в таких деталях, которые не свойственны обычному общению⁵. Однако человеку свойственно ошибаться в отправлении, интерпретации и получении сигналов, даже если это касается государственных дел. Р.Лебоу, изучавший культурные барьеры в сигнализировании, пришел к выводу о том, что «проблемы сигналиро-

¹ Ibid.

² Cohen R. Theatre of Power: The Art of Diplomatic Signalling. – London and New York: Longman, 1987.

³ Morgenthau H.J. Politics Among Nations.

⁴ Giddens A. Sociology. 4th edn. – Cambridge: Polity Press, 2001. P. 86.

⁵ Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy. P. 14.

вания являются, прежде всего, функцией контекста»¹. Согласно ему, проблемы сигнализирования проявляются наиболее заметным образом при общении представителей различных культур, враждебно настроенных друг против друга. Действительно, одной из проблем решения международных конфликтов, особенно затяжных, является то, что стороны всегда склонны воспринимать и интерпретировать направленные и полученные ими сигналы по-своему. Это требует значительных усилий для преодоления психологических барьеров, наличие которых блокирует процесс взаимопонимания между конфликтующими сторонами. Порой этого удастся добиться лишь путем длительных и сложных переговоров.

Таким образом, искусство дипломатического языка и сигнализирования, а также их адекватного восприятия является важной частью дипломатических переговоров и всей деятельности дипломатов. Это искусство связано, прежде всего, с политическими интересами государства и в конечном итоге служит политическим целям. Вместе с тем в этом вопросе огромное значение имеет личное мастерство дипломата, его наблюдательность, аналитические и психологические способности, межличностная чувствительность, умение понимать особенности невербальной коммуникации.

Дипломатия самости и переговоры

Переговоры между государствами бывают направленными не только на обсуждение и решение определенных политических, экономических и других вопросов, но также имеют значение для их самости, идентичности, самоуважения. Государства действуют согласно собственным интересам или порой исходя из более широких интересов. В ходе переговоров государства стараются сохранять свою цельность, уважение к себе, достоинство. Поэтому, с точки зрения государственной самости, важно, где во время переговоров сидят представители государства, как они выглядят, как они действуют, как другие ведут себя с ними.

Вопросы национальной гордости, уважения, почета, достоинства, «лица» и «сохранения лица» в дипломатических переговорах — это далеко не технические вопросы, они относятся к «Я»-аспектам дипломатической интеракции и коммуникации. В.Сванн выдвинул концепцию *переговоров идентичности* (identity negotiation), которая «базируется на предположении о том, что люди входят в социальное взаимодействие с определенными целями в сознании и стараются установить идентичность друг друга, что позволяет им достигать эти цели»². Переговоры идентич-

¹ Lebow R. N. The Art of Bargaining. — Baltimore and London: The John Hopkins University Press, 1996. P. 178.

² Swann W. B. Identity Negotiations: Where Two Roads Meet // Journal of Personality and Social Psychology, 1987, № 6 (53). P. 1048.

ности также имеют место между государствами или нациями. Важными аспектами подобных переговоров в дипломатии являются уровень и полномочия или мандат участников. Обычно чем выше уровень переговорщиков, тем яснее их относящиеся к государству идентичности и переговорные полномочия.

Всякое уважение или неуважение, проявляемое к представителям государств во время переговоров высокого уровня, воспринимается как соответствующее отношение к целой стране. Хотя дипломатический переговорщик защищен многими правилами и «дипломатической культурой» для того, чтобы вести переговоры «безопасным» образом¹, все же существует множество переговорных уловок, используемых для воздействия на дух, «Я», самоидентичность противоположной стороны. Все эти процессы, относящиеся к самости государства, осуществляются через дипломатов или других представителей. Это означает, что во время переговоров «Я» дипломата действует как государственное «Я». «Государство — это я!», — восклицал Людовик XIV. Вовсе не обязательно, что эта фраза указывает лишь на манию величия французского короля. Это может также говорить о полной личной идентификации, психологическом единении Людовика XIV со своим государством. Будучи официальными представителями своих государств, нечто подобное испытывают и послы: для них совершенно естественно ощущение единения личностного «Я» с самостью своего государства.

Дипломатические переговоры — это не просто представление государства, защита и продвижение его интересов и позиций по определенным вопросам, но процесс, где играют роль различные самости, связанные с национальной гордостью и общественным настроением. Таким образом, дипломатические переговоры включают в себя и аспекты, связанные с самостью государств и дипломатов. Переговоры требуют от дипломатов понимания и представления самости своих государств. Иметь дело с вопросами государственной независимости или гордости означает иметь дело с личностностью и самостью государства. Этот аспект дипломатических переговоров почти не представлен в научной и дипломатической литературе. Лишь частично он рассматривается в исследованиях культурных и межкультурных аспектов переговоров, роли эмоций и мотивации в переговорном процессе, а также в изучении политики престижа.

Образно говоря, дипломатические переговоры — это процесс, где микрокосм или относительно маленькие «Я» дипломатов посредничают между макрокосмами или относительно большими «Я» государств. Чем

¹ Meerts P.W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation. P. 79-93.

лучше государственная самость представлена в дипломатическом «Я», тем более эффективно дипломат может действовать в процессе переговоров. В то же время на процесс переговоров влияют различные аспекты дипломатического самосуществования: самосознание, самопрезентация, самообман и т.д. На него также влияют отношения между самостью государств и тех, кто представляет государства как целостные и персонифицированные образования.

Любая государственная самобытность имеет свои исторические корни, и исторический аспект национального самосознания влияет на отношения между государствами. Государства могут требовать от других государств публичного извинения за прошлые деяния. Дипломатия публичных извинений напрямую относится к «Я» государств, и любые переговоры относительно формы государственного извинения должны иметь в виду влияние публичных извинений на государственную самость и национальный дух. Другая область, где мы можем видеть дипломатию «Я», это признание одним государством другого государства. Психологический смысл дипломатического признания заключается в признании самости одного государства самостью другого государства. В дипломатии так же, как и в обыденной психологии, «Я» действительно существует, когда оно признается другими. Юридическому признанию одного государства другим государством предшествуют определенные переговоры идентичности, имеющие психологический смысл.

Наименования государств также играют значительную роль в проявлении их самости. Например, мы можем видеть нежелание Греции признать бывшую Югославскую Республику Македония под наименованием Македония и желание самой этой страны называться именно так. Наименование важно не только для идентичности, но и для «Я»-концепции государства.

Все эти нюансы дипломатии «Я» влияют на личность и сознание дипломатов. Дипломаты становятся весьма чувствительными к малейшим аспектам социального взаимодействия между государствами, у них формируется обостренное социальное чувство международной политики. Посол и другие дипломаты, в каких бы переговорах ни участвовали, призваны защищать честь и достоинство своей родины. Они остро реагируют на угрозу идентичности своего государства, не могут позволить себе унижение собственной национальной гордости. Конечно, все эти вопросы так или иначе связаны с политическими интересами государств и поэтому — с политикой престижа на международной арене. Вместе с тем «Я»-аспекты дипломатии или дипломатия самости имеют и относительно самостоятельное существование. Порой государства готовы пой-

ти на определенные экономические и политические потери ради сохранения самоидентичности и самоуважения.

Политика самости может обуславливать и самые кардинальные действия на международной арене. Так, в 1982 г. в ответ на попытку Аргентины восстановить контроль над близлежащими Фолклендскими/Мальвинскими островами, Великобритания, вопреки многим прогнозам, приняла мощное военное наступление и в результате возвратила эти острова, находящиеся в восьми тысячах милях от себя. Некоторые авторы считают, что Фолклендская война имела как для Аргентины, так и для Великобритании прежде всего эмоциональное значение: для обеих наций речь шла о собственном национальном образе и самоуважении¹. Как отмечает Н.Фремения, угроза своему национальному имиджу может быть такой же серьезной, как угроза территории, если не больше². Многие исследователи считают, что тогда Великобритания нуждалась в победоносной войне для того, чтобы возродить былой имидж великой военно-морской державы. Эмоциональные факторы, связанные с национальными чувствами, государственной идентичностью и самоуважением, — это постоянные спутники дипломатов, они проявляются не только во время международных конфликтов, но и в ходе разного рода переговоров.

Отмечая, что переговоры — это поиск решений посредством мирных и взаимоприемлемых соглашений. Дж.Вуд и Ж.Сере считают, что искусство переговоров выражается в стремлении посла излагать позицию своей страны с учетом позиции страны, в которой он аккредитован³. Говоря о «Я»-аспекте дипломатии, можно признать, что дипломат должен не только понимать и выражать самость своего государства, но и понимать и учитывать самость другого государства, с представителем которого он ведет переговоры.

Искусство переговоров — это искусство убеждения и компромисса. Дипломат может убеждать другого человека, если сам полностью принимает мотивы своих действий, мотивы поведения своей страны как свои собственные мотивы. Дипломатическое посредничество также включает элементы духовной миссии, потому что дипломаты призваны продвигать дух своей страны за границы. Иметь дело с духом, самостью государств — это весьма деликатное дело. Ведя переговоры, дипломаты идентифицируют себя с этими макро-«Я». Как результат, микро-«Я» дипломата может трансформироваться в более масштабное «Я». Однако такое «расширение» «Я» и Я-образа несет в себе и определен-

¹ Fremenia N. Emotional Actor: Foreign Policy Decision-Making in the 1982 Falklands/Malvinas War // <http://www.falklands-malvinas.com/emotionalactor.htm>

² Ibid.

³ Вуд Дж., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол.

ный риск: ощущая свою значимость, успешный дипломат рискует почувствовать себя скорее «господином», нежели «служителем». Чтобы поддержать собственную значимость, дипломат может прибегнуть и к т.н. позитивной иллюзии. Эти и другие вопросы дипломатии самости представляют собой благодатную почву для политико-психологического исследования¹.

Политические аспекты дипломатических переговоров

Дипломатия – это форма проявления и инструмент осуществления внешней политики государства, поэтому дипломатические переговоры в принципе представляют собой политический феномен. Даже выбор места и языка дипломатических переговоров обуславливается главным образом политическими факторами. Как отмечает С.Браун, любые дипломатические переговоры являются частью отношений между государствами². Все другие аспекты дипломатических переговоров – экономические, социальные, организационные, психологические – находятся в подчиненном положении в отношении к их политическому аспекту. Иными словами, политика, политические интересы определяют особенности всех без исключения дипломатических переговоров.

По словам В.Израэляна, решающее влияние на ход и результаты переговоров оказывают национальные интересы государств, и все известные равноправные международные соглашения и договоренности являются результатом проявления политической воли, заинтересованности государств в их достижении. А чем глубже и больше эта заинтересованность, тем легче и быстрее находятся в ходе переговоров развязки самых сложных вопросов. Поэтому не случайно, что когда на карту поставлены судьбы народов и государств, заинтересованность правительств в заключении соглашения предопределяет быстроту и эффективность дипломатических переговоров. Подтверждением этого положения, считает В.Израэлян, могут служить двусторонние и многосторонние переговоры в годы Второй мировой войны³.

В.Кременюк справедливо замечает, что переговоры и заключаемые на них соглашения являются частью острой политической борьбы, развернувшейся как на международной арене, так и внутри отдельных стран⁴. Отсюда он делает вывод о том, что «повышение эффективности пере-

¹ Faizullaev A. Diplomacy and Self // Diplomacy and Statecraft, 2006, Vol. 17, No 3. P. 497-522.

² Искусство дипломатических переговоров. С. 133.

³ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 284-286.

⁴ Кременюк В.А. Международным переговорам нужен новый подход. С. 107.

говоров прежде всего связано с политической волей: если таковая проявлена, то и переговоры идут более или менее успешно, а заключаемые на них соглашения становятся вехами на пути укрепления международного сотрудничества». Признавая значимость политического импульса для международных переговоров, В.Кременюк вместе с тем указывает на необходимость его сочетания с вопросами более технического характера: «Нельзя ожидать, что главы государств будут всегда в состоянии выступать в роли цезарей, берущих на себя труд «прийти, увидеть и победить», когда переговоры на экспертном уровне будут заходить в тупик»¹.

На это же обращает внимание и В.Исраэлян, который отмечает, что успех международных переговоров зависит прежде всего от политической воли их участников, от их заинтересованности, готовности к достижению договоренности, но вместе с тем он не в последнюю очередь зависит и от того, как действует механизм переговоров². Об этом говорит и О.Пересыпкин, указывая, что при наличии политической воли государств к достижению положительных результатов существенное значение приобретают и способы ведения переговоров, умение найти общий знаменатель позициям сторон³. По его мнению, наличие политической инфраструктуры, т. е. всевозможных комиссий, комитетов, совещаний как в региональном, так и в глобальном масштабе, представляет собой важный компонент проведения успешных переговоров по разрешению международных проблем. Элементом политической инфраструктуры должны стать предварительные переговоры на уровне экспертов, — считает О.Пересыпкин. Он полагает, что проблема ближневосточного урегулирования не решается еще и оттого, что там нет развитой системы политической инфраструктуры. А вот в Европе, где практически каждый день и на всех уровнях происходят переговоры, консультации, обмен мнениями, создана подобная система политической инфраструктуры, что дает возможность предотвращать войны⁴.

И.Василенко анализирует связь между политическими переговорами и информационными технологиями⁵. Политические переговоры, считает она, это наука и искусство достижения политических соглашений в условиях конфликтного противостояния сторон. И.Василенко отмечает, что современную концепцию политических переговоров невозможно представить без информационных технологий связи с общественностью. Формы и методы политического противоборства стремительно меняют-

¹ Там же.

² Искусство дипломатических переговоров. С. 130.

³ Там же. С. 133.

⁴ Там же. С. 134.

⁵ Василенко И.А. Политические переговоры.

ся под воздействием информационных технологий, и в настоящее время в центре концепции политических переговоров находится идея трансляции информации в виртуальное политическое поле, — считает она. Все это привело к тому, что «в современной борьбе за мировое общественное мнение пропагандистская техника и политическая реклама имеют более важное значение, чем реальные политические предложения политиков за столом переговоров. Информационные технологии СМИ позволяют резко изменить ход общественной дискуссии, «переломить» нежелательную тему или, напротив, «зацементировать» весьма объективное понимание проблемы в виде «общественного мнения»¹.

И.Василенко говорит о новой информационной парадигме политических переговоров, согласно которой эффективность усилий политиков за столом переговоров во многом зависит от информационного превосходства в виртуальном пространстве. В этой связи «доступ к информационным ресурсам и новой информации становится важным политическим активом каждого партнера по переговорам, и этот потенциал они могут использовать в дальнейшем по своему усмотрению, не исключая различные информационные манипуляции»². Таким образом, можно считать, что вопрос доступа к информационным технологиям сам становится политическим вопросом. Используя виртуальное пространство на политических переговорах, считает И.Василенко, можно мгновенно перевести новую информацию в сферу политического действия. Поэтому сегодня переговорщики «внимательно следят не столько друг за другом, сколько за информацией о переговорах в СМИ»³.

Несомненно, политическая пропаганда, в том числе с использованием информационных технологий, стала неотъемлемой частью многих международных переговоров. Это присуще современным политическим реалиям. Однако, на наш взгляд, эту тенденцию не следует абсолютизировать. Дело в том, что наряду с использованием виртуальной публичной дипломатии как средства сопровождения международных переговоров дипломатия все еще широко использует свои «тихие» методы, рутинные механизмы межгосударственных переговоров. Это имеет место не столько из-за консервативности дипломатии, сколько из-за продолжающейся политической целесообразности использования различных форм скрытных переговоров для решения тех или иных вопросов. Иными словами, государства в своих дипломатических усилиях не всегда заинтересованы в использовании виртуального поля или «публичной артподготовки с помощью СМИ».

¹ Там же. С. 9.

² Там же. С. 6.

³ Там же.

В дипломатических переговорах нет мелочей. В них политика, политические интересы и политическая атмосфера определяют многое, но не следует забывать, что именно люди создают политику и политические условия. Иными словами, политические факторы всегда тесно связаны с человеческими факторами.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются изменения в особенностях современных дипломатических переговоров?
2. Каковы особенности взаимодействия между дипломатами и специалистами, входящими в одну переговорную команду?
3. В чем специфика дипломатического языка и как она влияет на переговоры между дипломатами?
4. Каковы особенности сигнализирования в дипломатии и его проявлений в дипломатических переговорах?
5. Какова роль феномена самости, дипломатического «Я» в межгосударственных переговорах?
6. Как можно охарактеризовать политические аспекты дипломатических переговоров?
7. Каковы особенности использования информационных технологий и виртуального пространства в дипломатических переговорах?

4. ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Поскольку переговоры – это процесс, то естественно стремление исследователей понять их развертывание, последовательность, этапы. Одновременно это означает изучение перехода из одного переговорного состояния в другое. Имеются различные воззрения относительно этапов развертывания переговорного процесса. В.Израэлян выделяет три основных этапа (или периода) переговоров: «начальный или исследовательский, этап определения общих рамок возможного соглашения и заключительный этап разработки конкретных положений соглашения»¹. Обобщая мнения различных авторов относительно структурных элементов переговорного процесса, М.Лебедева выделяет следующие этапы 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 соглашением². Ю.Дубинин отмечает следующие стадии переговорного процесса: замысел переговоров; подготовка переговоров: формирование делегации, разработка директив; «переговоры о переговорах»; собственно переговоры (их фазы: а) изложение принципиальных подходов сторон, б) рассмотрение предложений, в) редактирование итоговых документов); одобрение итоговых документов³.

Р.Барстон выделяет следующие этапы двусторонних и некоторых многосторонних переговоров:

- Фаза подготовки. (i) Подготовка позиции страны; (ii) согласование места проведения; (iii) одобрение очерченной повестки дня; (iv) определение уровня, на котором будут проходить переговоры.
- Фаза открытия (процедурная). (i) Подтверждение мандатов сторон; (ii) новое утверждение цели и статуса переговоров (являются ли они неформальными или предварительной дискуссией, или формальными переговорами, предполагаются ли последующие переговоры, если да, то где); (iii) обсуждение рабочих документов и (iv) рабочих процедур:
 - (а) перерыв (если есть);
 - (б) язык использования;
 - (в) правила процедуры;

¹ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 301.

² Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. С. 212.

³ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 99.

(г) согласование того, какой текст или проект текста (если есть такой) будет использован в качестве основы для переговоров;

(д) будет ли согласован протокол переговоров.

- Фаза открытия (реальное открытие). (i) Подтверждение повестки дня или ее уточнение; (ii) выражение изначальной позиции.
- Реальные переговоры. (i) Выявление областей различия; (ii) конструкция областей согласия.
- Перерыв с целью возможных дальнейших переговоров.
- Достижение рамочного соглашения.
- Правовая проверка и внесение дополнительных поправок.
- Парафирование или подписание окончательного соглашения.
- Заявление о проделанной работе или коммюнике¹.

В целом, если говорить о разворачивании дипломатических переговоров, можно выделить *допереговорный, собственно переговорный и послепереговорный процессы*, которые можно назвать этапами переговоров. Эти процессы указывают и на соответствующие (допереговорное, переговорное и послепереговорное) состояния, в которых пребывают переговорщики и которые определяют их специфические установки и мотивацию. Переговоры сопровождаются и *околопереговорным процессом* (соответственно — околопереговорной ситуацией), который может оказать существенное воздействие на все три отмеченных этапа переговоров.

Допереговорный процесс

Допереговорное состояние характеризуется готовностью субъекта начать переговоры и его установкой на поиск наиболее приемлемых путей и способов их осуществления. Иными словами, не всякое «непереговорное» состояние является допереговорным, и чтобы стать таковым, субъекту необходимо приложить определенные усилия, переоценить ситуацию.

Допереговорный процесс начинается с изучения субъектом возможности ведения переговоров. Как отмечают В.Зартман и М.Берман, процесс переговоров начинается с решения сторон изучить возможность ведения переговоров задолго до того, как открывается первая формальная сессия². В дипломатии велико значение допереговорного процесса, поскольку решение начать переговоры с другой страной всегда является

¹ Barston R.P. Modern Diplomacy. P. 80-81.

² Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. P. 42.

политическим актом и затрагивает интересы большого числа людей. Не всегда подготовка к переговорам трансформируется в собственно переговорный процесс, поскольку часто страны готовы начать переговоры лишь тогда, когда это им выгодно.

Подготовка к дипломатическим переговорам, отмечает Ю.Дубинин, включает формирование делегации — назначение руководителя делегации, определение ее состава и разработку директив для переговоров. Директива — это письменный документ, утверждаемый руководством, но отдельные элементы директивы могут быть устными. Обычно она содержит в себе определение основной цели переговоров, оценку намерений партнера или партнеров по переговорам, позицию, которой следует придерживаться, возможную запасную позицию и варианты оформления договоренностей¹.

Допереговорная фаза, замечает Ч.Крокер (Ch.Crocker), включает в себя все, что происходит до начала формальных переговоров. Он ссылается на Х.Саундерса (H.Saunders), который отмечает, что на этом этапе стороны призваны добиться общего определения проблемы, создания взаимных обязательств по отношению к соглашению и согласовать вопросы процедуры и формата переговоров².

Нередко собственно дипломатическим переговорам предшествует своеобразный переговорный процесс, который можно назвать *переговорами о переговорах*. Переговоры о переговорах, по мнению М.Лебедевой, включают в себя решение следующих проблем: выбор места и времени встречи, определение повестки дня и названия переговоров и определение уровня переговоров³. Переговоры о переговорах могут длиться весьма продолжительное время. Не всегда между переговорами и переговорами о переговорах можно провести четкую грань, и государства в зависимости от их оценок и политической целесообразности могут представить один и тот же процесс как собственно переговоры или как переговоры о переговорах. Продолжающиеся уже в течение нескольких лет встречи между официальными представителями Европейского Союза и Ирана с целью обсуждения иранской ядерной программы вполне вписываются в схему международных переговоров. Вместе с тем эти встречи можно характеризовать и как переговоры о переговорах, поскольку для их продолжения Иран настаивает, чтобы Евросоюз признал его право на производство атомной энергии в мирных целях, в то время как ЕС призывает иранское руководство отказаться от своих ядерных амбиций. Переговоры между Ираном и европейской «тройкой» (Германия, Вели-

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 104-106.

² Приводится по: Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 231.

³ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. С. 204.

кобритания, Франция) или Ираном и Россией служат и для возможной подготовки переговоров между Ираном и «шестеркой» международных посредников (Великобритания, Германия, Китай, Россия, США, Франция), т. е. выполняют роль переговоров о переговорах на другом уровне.

Некоторые вопросы, относящиеся к подготовке к переговорам, например процедурные, могут быть рассмотрены или пересмотрены и в ходе самих переговоров.

После принятия решения о переговорах начинается подготовка к ним. Взаимное согласование различных деталей проведения переговоров в ходе подготовки к ним также можно рассматривать как часть переговоров о переговорах. Как отмечает Ю.Дубинин, переговоры о переговорах — это стадия обсуждения предложения о переговорах, которая может принять форму обмена мнениями по дипломатическим каналам, неформальных встреч и консультаций. В подобных переговорах могут решаться такие вопросы, как уточнение темы и выработка повестки дня, определение состава участников и уровня главных переговорщиков, определение места проведения переговоров, выработка правил процедуры, отработка организационных и финансовых вопросов и т.д.¹

Ч.Фриман указывает, что правительства поступают благоразумно, вызвав своих послов для подготовки переговорной стратегии, целей и инструкций. Это делается для того, чтобы основной представитель страны в другом государстве имел полное понимание интересов, соображений и позиции правительства в предстоящих переговорах. Это также нужно, чтобы послы не только лучше понимали цели и выполняли поручения своих столиц, но и для того, чтобы предохранить послов от искушений и соблазнов, исходящих от другой стороны. Кроме того, это помогает использовать знания послов относительно противоположной стороны и ее переговорного стиля. Словом, такие меры нужны, чтобы переговорная стратегия и цели правительства были реалистичными и помогли достижению успеха².

Чем лучше подготовка, тем более эффективными оказываются переговоры. По мнению Ч.Фримана, лучшее время для оказания влияния на переговорную позицию другой стороны — это допереговорный этап: еще до того, как инструкции для оппонентов сформулированы или их цели утверждены со стороны руководства³. Умение готовиться к переговорам является одним из главных качеств искусного переговорщика. Лучший переговорщик — это тот, который лучше всех подготовился к переговорам. Дипломаты, готовясь к переговорам, должны учитывать

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 114-115.

² Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 179.

³ Ibid. P. 187.

все детали, связанные с проблемой, участниками и другими аспектами предстоящего взаимодействия. Результаты дипломатических переговоров зачастую оказывают влияние на целые страны и народы, поэтому в подготовке к ним нет пустяков.

Дж.Вуд и Ж.Сере говорят о переговорах как об искусстве возможного. К ним, считают они, обычно приступают тогда, когда имеется обоюдное желание поддерживать мирные и дружественные отношения. При этом должен быть предмет переговоров, т. е. точки зрения обеих сторон по спорному вопросу должны быть достаточно ясно определены. Стороны также должны проявить желание найти согласованное решение, что подразумевает их готовность пойти на уступки¹. Иными словами, трудно рассчитывать, чтобы переговоры завершились принятием совместного решения без готовности сторон пойти на уступки.

Как замечает В.Исраэлян, вступление в переговоры с недостаточно разработанной позицией или предложениями, внесение в начальной стадии переговоров наскоро подготовленных документов, а также выдвижение скороспелых проектов международно-правовых документов не помогают достижению взаимоприемлемой договоренности, а наоборот, скорее осложняют этот процесс. В.Исраэлян указывает на нецелесообразность слишком большой дистанции между изначальной позицией государства, вносимым им первоначальным проектом и его конечной позицией. Это, по его мнению, вряд ли способствует повышению авторитета государства. По-иному, конечно, могут обстоять дела в переговорах, которые ведутся годами или в ходе которых происходят важные перемены во внешней и внутренней политике государств².

Выделим некоторые важные моменты в подготовке к дипломатическим переговорам.

Подготовка должна включать определение:

- времени переговоров (продолжительность, начало, окончание, перерывы);
- места проведения переговоров;
- состава участников (делегацию).

Время является важнейшим фактором в переговорном процессе, поэтому целесообразно тщательно обговаривать все, что касается этого вопроса. Затягивая переговоры или сокращая их время, одна сторона может оказать давление на другую. Цейтнот в переговорах ставит того, кто его испытывает, в весьма невыгодное положение.

¹ Вуд Дж., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 28.

² Исраэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 328-330.

В дипломатии велико значение *места* проведения переговоров. Как отмечает Ю. Дубинин, переговоры о прекращении огня, войны, заключении перемирия обычно проводятся на территории нейтрального государства, текущие переговоры двустороннего характера — в странах-участниках поочередно, а порой по определенным соображениям — в другом месте. Что касается многосторонних переговоров несессионного характера, то они чаще всего проводятся в нейтральных странах, а сессионного характера — в штаб-квартирах соответствующих организаций, хотя в обоих случаях могут быть и исключения¹. Скажем, сессии Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций ежегодно проводятся в Нью-Йорке в штаб-квартире ООН. Некоторые международные организации практикуют проведение выездных заседаний и сессий. Например, ежегодные заседания управляющих Европейского банка реконструкции и развития проводятся поочередно в Лондоне, где расположена штаб-квартира ЕБРР, и в одном из городов стран-членов этой международной финансовой организации. Саммиты многих международных организаций или объединений, т. е. регулярные встречи глав государств и правительств стран, входящих в эти организации или объединения, как правило, проводятся в столицах тех государств, которые в ротационном порядке выполняют функции председателя. В качестве примера можно назвать Организацию по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) или Г-8 — группу восьми индустриально развитых стран.

В некоторых случаях вопрос о месте проведения международных форумов превращается в горячий политический и одновременно весьма деликатный вопрос. Например, секретариат Европейского парламента расположен в Люксембурге (Люксембург), его пленарные заседания проходят в Страсбурге (Франция), а местом непленарных совещаний является Брюссель (Бельгия). Критики такого положения дел указывают на чрезмерный расход средств по содержанию зданий, персонала и организации совещаний европарламентариев в различных городах и даже на загрязнение окружающей среды во время постоянных поездок депутатов. Однако страны весьма заинтересованы в проведении важных международных форумов у себя и не хотят уступать в этом вопросе.

По данным Союза международных ассоциаций, Европа значительно опережает другие континенты по количеству проводимых международных встреч. Далее в этом списке идут Америка, Азия, Африка и Австралия². Многие государства прилагают большие усилия, чтобы занять у себя штаб-квартиры международных организаций: это не только престижно, но и доходно. По словам одного австрийского министра,

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 118-119.

² <http://www.uia.org/>

сказанным им автору этого пособия в 1998 г., Вена получает ежегодный доход в 900 млн долларов США от проведения международных конференций, совещаний и проживания иностранных дипломатов.

Автор был свидетелем, как в середине 90-х годов прошлого столетия в Брюсселе обсуждался и решался вопрос о месторасположении секретариата новообразованной межправительственной организации — Конференции по Энергетической Хартии (КЭХ). Около восьми стран изъявили желание разместить секретариат КЭХ у себя и повели ожесточенную борьбу. Самыми серьезными кандидатами оказались Париж, Вена, Женева и Брюссель, каждый из которых предлагал весьма привлекательные условия для размещения и организации деятельности секретариата КЭХ. Примечательно, что все эти четыре города уже имели штаб-квартиры многих крупных международных организаций, но тем не менее жестко боролись и за право размещения у себя секретариата такой небольшой международной организации, как КЭХ. В конце концов благодаря консенсусу, достигнутому в рамках Европейского Союза, победил Брюссель. Помнится и другой случай со штаб-квартирой Всемирной таможенной организации в том же Брюсселе. Дело в том, что в те же годы срок аренды помещения этой организации в Брюсселе заканчивался и открывалась возможность обсудить вопрос о перемещении ее штаб-квартиры в другой город. Германия, переводящая свою столицу из Бонна в Берлин, предложила за свой счет переместить штаб-квартиру Всемирной таможенной организации из Брюсселя в Бонн и разместить ее в самых выгодных условиях в одном из освобождающихся правительственных зданий. Но Бельгия, конечно же, сделала все возможное, чтобы оставить эту международную организацию в Брюсселе.

По данным одной из бельгийских газет, от проведения международных форумов и проживания иностранных дипломатов в Брюсселе страна ежегодно получает доход в размере около 4 млрд долл. США. Хотя Бельгия и маленькая страна, но ее реальный политический вес существенно возрастает от того, что в ее столице расположены основные институты Европейского Союза и НАТО, а также штаб-квартиры многих международных организаций. Такое получение политического дивиденда, наряду с престижем и финансовыми интересами, является одним из мотивов, побуждающих страны иметь у себя штаб-квартиры международных организаций. Но об этом мотиве, очевидно, открыто не говорят, и он присутствует в скрытом виде.

Анализируя политику престижа государств, выражаемую в выборе места встречи их официальных представителей, Г.Моргентау отмечал, что когда многие антагонистические желания и претензии сторон не могут быть согласованы, местом встречи часто выбирается страна, которая

не участвует в соревновании за престиж. По этой причине, указывает Г.Моргентау, Гаага в Нидерландах и Женева в Швейцарии пользуются таким большим спросом как места проведения международных конференций¹.

Место проведения переговоров свидетельствует и об отношениях между сторонами, значении, придаваемом переговорам и участникам. Одно дело, когда переговоры проходят в правительственной резиденции, особняке МИД или пятизвездочном отеле, и другое – в трехзвездочной гостинице или каком-либо невзрачном помещении. Словом, в дипломатии место проведения переговоров несет важное символическое значение, содержащее, как и все остальное в международной политике, политические подоплеку и последствия.

Другой важнейший фактор – это *состав участников* (членов делегации). Чем более высокую ступень в государственной иерархии занимают участники переговоров, тем большими полномочиями они обладают. Уровень участников переговорного процесса отражает и то значение, которое страны придают переговорам. Повышая или понижая уровень участников, стороны подают друг другу соответствующие сигналы. Равноправные переговоры предполагают и равноуровневое участие сторон. Скажем, если делегацию одной стороны возглавляет министр иностранных дел, то ожидается, что и другая делегация будет возглавлена главой внешнеполитического ведомства. Но на деле это не всегда так. Более мощные страны порой бывают представлены на менее высоком уровне, чем менее мощные государства. Это не всегда связано с тем значением, которое придается переговорам со стороны могущественной державы: в силу ее международных обязательств иногда ей сложно одновременно быть представленной в различных международных событиях на весьма высоком уровне. Вместе с тем, как было отмечено, страны, в том числе и самые могущественные, из политических соображений могут быть представлены на встречах и переговорах даже на более высоком уровне, чем другие государства.

Сторонам необходимо достичь соглашения:

- по правилам процедуры, включая порядок ведения переговоров, язык общения, вопросы перевода, работы переводчиков и использования технических средств;
- по повестке дня переговоров.

Правила процедуры могут быть составлены в общем плане или весьма тщательным образом. Некоторые международные организации

¹ Morgenthau H.J. Politics Among Nations.

и форумы имеют утвержденные правила процедуры, которые определяют особенности ведения переговоров. Правила процедуры приобретают особенно большое значение для многосторонних переговоров. Как справедливо отмечает Ю.Дубинин, «возникающие в ходе многосторонних переговоров дискуссии по процедурным вопросам зачастую представляют собой форму борьбы по существу проблем, стоящих в повестке дня форума, в связи с чем их исход может иметь политические последствия»¹.

Порядок ведения переговоров зависит от ряда факторов. При двусторонних переговорах первым слово обычно берет принимающая сторона, которая приветствует гостей. Многосторонние переговоры могут проходить под председательством специально выбранного или назначенного лица, или участники договариваются о поочередном председательствовании. Дипломат, ведущий многосторонние переговоры или выступающий в качестве посредника, должен обладать большим мастерством, внимательностью, тактом, спокойствием, уравновешенностью, объективностью и беспристрастностью, чтобы эффективно выполнять возложенные на него функции. Далее мы более подробно остановимся на вопросах ведения многосторонних международных переговоров.

Выбор языка общения в дипломатии — это не просто выбор технического средства коммуникации. Когда переговоры ведут официальные представители государств, то язык, на котором они общаются, представляет политическое и символическое значение. В качестве примера можно привести институты Европейского Союза, которые тратят львиную долю своего бюджета (более 1 млрд евро в год) на переводы почти всех документов и совещаний на официальные языки стран-членов. Никакая страна, даже если ее официальный язык имеет очень ограниченное распространение, не хочет уступить в этом вопросе, поскольку официальный язык — это важнейшая часть политики престижа, национальной и государственной идентичности, дипломатии самости.

Дипломаты, как правило, хорошо знают несколько иностранных языков. Однако в переговорах, особенно на высоком уровне, они чаще всего предпочитают использовать родной язык — это позволяет им иметь дополнительное время для обдумывания и нахождения аргументов во время перевода.

Значение переводчиков во время дипломатических переговоров трудно переоценить. Неадекватный перевод предложения или даже одного значимого слова в ходе переговоров на высшем уровне может иметь серьезное негативное последствие для отношений между странами.

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 120.

Поэтому высококлассные переводчики на международном рынке переводов — это весьма востребованные и высокооплачиваемые люди, выполняющие весьма ответственную работу.

Обычно каждая сторона имеет своего переводчика, переводящего на другой язык. Так, при переговорах между британской и французской делегациями переводчик первой стороны переводит с английского на французский, а переводчик второй стороны — с французского на английский. Многим переводчикам, естественно, более удобно переводить с чужого на родной язык, однако существует неписаное правило, согласно которому переговорщик с большим основанием может доверить перевести его слова своему переводчику. Но стороны могут договориться и о том, чтобы на переговорах работал лишь один переводчик.

Перевод может быть последовательным или синхронным. Каждый из этих способов обладает своими преимуществами и недостатками. Последовательный перевод дает возможность лучше обдумывать ответ, а также не требует специального оборудования, однако забирает много времени. Бывает, что переговорщик высокого уровня имеет своего переводчика, с кем он привык и предпочитает работать. Синхронный перевод экономит время, но требует аппаратуры и очень высокого мастерства переводчиков. Блестящих переводчиков-синхронистов не так уж много и их труд стоит весьма дорого. Кроме того, если один переводчик может вести последовательный перевод довольно длительное время, то синхронист, в силу сложности синхронного перевода, быстрее устает, что во многих случаях обуславливает необходимость наличия двух переводчиков-сменщиков. Это также сказывается на общей стоимости синхронного перевода. Дж. Вуд и Ж. Сера отмечают и такую слабость синхронного перевода, как риск его неточности из-за того, что перевод не контролируется оратором. «Независимо от того, применяется ли система последовательного или синхронного перевода, прежде всего ее надо опробовать; надо установить контакт с переводчиками на предмет обеспечения их всем необходимым для выполнения возложенной на них задачи»¹.

Несколько слов о технических средствах перевода и вообще ведения переговоров, таких как микрофоны, наушники и кабины для переводчиков. Как замечает В. Пряхин, «в международных переговорах очень важную роль играют технические средства»². Состояние и особенности использования технических средств не должны оставаться вне внимания дипломатов, отвечающих за организацию переговоров (как правило, это протоколисты). Еще до начала переговоров протоколист или от-

¹ Вуд Дж., Сера Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 209.

² Искусство дипломатических переговоров. С. 129-139.

ответственный дипломат должен лично удостовериться в том, что все технические средства — микрофоны, наушники, усилители, проекторы, экраны, компьютеры и другое задействованное оборудование в рабочем состоянии. Нужно также проинформировать главу и членов делегации об особенностях использования микрофонов, наушников и прочих технических средств, а также при необходимости оказывать им в этом помощь, поскольку в новых условиях переговорщикам порой нелегко сразу сориентироваться, когда и на какую кнопку следует нажимать.

В дипломатии известны конфузы, связанные с использованием микрофонов. В одном из перерывов саммита Большой Восьмерки (G-8) — руководителей наиболее индустриально развитых стран мира, состоявшемся в июле 2006 г. в Санкт-Петербурге (Россия), президент США Дж. Буш фамильярно обратился к находящемуся рядом премьер-министру Великобритании Тони Блэру и не очень дипломатично высказался о некоторых международных вопросах и известных лицах. Дж. Буш не предполагал, что в это время микрофон оказался включенным и его слова могут услышать все присутствующие в зале заседания лица. Но случилось еще хуже: благодаря журналистам слова американского президента услышал весь мир, что вызвало дипломатический конфуз и язвительные комментарии многих средств массовой информации.

При составлении *повестки дня* необходимо быть реалистичным и обговорить, сколько времени будет занимать обсуждение каждого вопроса. Следует иметь как можно лучшее представление не только о своих приоритетах, но и приоритетах другой стороны. Если есть вопросы, по одним из которых можно быстро прийти к соглашению, а по другим — нет, то в повестке дня целесообразно поставить более легкие вопросы вперед.

Следует собрать максимум сведений:

- об обсуждаемых вопросах;
- об участниках переговоров.

Любые дипломатические переговоры требуют серьезной информационно-аналитической работы. Интенсивная информационно-аналитическая работа начинается с замысла переговоров¹. Как правило, в дипломатических переговорах речь идет о сложных проблемах, имеющих многие аспекты. Нередко каждое ведомство, представляющее свое мнение по какому-либо вопросу, имеет свою собственную точку зрения и интересы, которые могут не совпадать с позициями других ведомств и орга-

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 62.

низаций. Так, по словам одного бывшего израильского официального лица, участвовавшего в подготовке к переговорам с палестинцами, в подготовке к этим переговорам часто очень сложным оказывалось нахождение компромисса между позициями министерств иностранных дел и обороны Израиля. Известно, что когда США начинали переговоры по Панамскому каналу с правительством Панама, различные американские ведомства имели существенные расхождения по главным проблемам. История дипломатии изобилует такими примерами.

Многие вопросы, обсуждаемые в дипломатических переговорах, требуют привлечения экспертов по специфическим проблемам. Поэтому группа, которая собирает и обобщает всю информацию о предмете переговоров, должна быть настроена на кропотливую работу, в том числе по сбору исторических сведений, анализу различных воззрений на проблему, сопоставлению мнений экспертов и нахождению точек расхождения и соприкосновения. При этом дипломату не следует брать на себя функцию экспертов по конкретным вопросам, скажем, экономике, искусству или сельскому хозяйству, но, будучи выразителем общегосударственных интересов, он должен координировать и направлять работу специалистов.

Дипломатические переговоры осуществляют конкретные лица, поэтому подготовка к переговорам обязательно должна включать в себя и изучение ключевых лиц, участвующих в переговорном процессе в составе противоположной команды. В дипломатии широко распространен обмен биографическими данными (*Curriculum Vitae* – CV) об участниках переговоров в ходе подготовки к ним. Обычно этим занимаются помощники старших дипломатов или лиц, участвующих в переговорах.

Дипломаты могут прибегнуть и к другим законным средствам сбора информации о том или ином человеке, например, находить биографические сведения по Интернету, в СМИ, в разговорах с теми, кто уже имел с ним дело. Перед важными переговорами на высоком уровне могут составляться и политические портреты ключевых участников переговоров в составе другой делегации. Составители политического портрета, исходя из собранных данных, в том числе о личной жизни, интересах, сильных и слабых сторонах важного лица, пытаются описать его политические воззрения и личные предпочтения по тем или иным вопросам, делать обоснованные предположения о возможном поведении этого человека во время переговоров и в других значимых ситуациях. Сведения, содержащиеся в политическом портрете переговорщика, например, о его хобби или семье, могут помочь в установлении персонального контакта с этим человеком, создании благоприятного климата общения.

Составление политического портрета — это искусство, требующее навыков сбора информации и выразительного письма, политических и психологических знаний.

Необходимо четко представить:

- предмет или объект переговоров;
- свои и чужие интересы;
- цели переговоров.

Как ни удивительно, не всегда переговорщик имеет четкое представление об объекте или предмете переговоров. Порой можно видеть, как члены одной команды или две стороны имеют разное представление об объекте переговоров. Скажем, переговоры могут начаться как переговоры о цене на газ, но в связи с тем, что в них затрагиваются и многие другие темы двусторонних отношений, переговорщики могут перейти на обсуждение различных политических и экономических проблем, связанных с газом и представляющих взаимный интерес. Для успешности переговорного процесса важно еще во время подготовки к нему добиться единства понимания его предмета и очертить круг вопросов, подлежащих обсуждению.

Еще более сложным является понимание своих и особенно чужих интересов. Интересы, как было показано Р.Фишером и его коллегами, отличаются от позиций, и переговоры, сосредоточенные на интересах, а не на позициях, являются наиболее эффективными. Если выработка позиции зачастую не представляет большой сложности, то понимание и учет интересов требуют немалой работы и усилий.

По словам Ю.Дубинина, «под интересами подразумеваются цели участников переговоров, то, что движет ими во взаимодействии друг с другом и чего они хотят достичь в итоге переговоров», а «позиция на переговорах — это точка зрения их участников по рассматриваемым на переговорах проблемам, их видение решения этих проблем»¹. Если интересы — это цели переговорщика, то позиция — это способ выражения цели и средство ее достижения². По мнению ряда исследователей, интересы связаны, прежде всего, с потребностями и ресурсами для их удовлетворения, т. е. поведение субъекта, направленное на защиту его интересов, по существу направлено на сохранение и приумножение его ресурсов и тем самым — на удовлетворение его потребностей.

Здесь уместно сказать несколько слов о национальных интересах. Понимание национальных интересов связано с объективными и субъек-

¹ Там же. С. 33.

² Там же. С. 34.

тивными факторами. Объективные факторы, определяющие национальные интересы, — это географическое расположение страны, безопасность границ, наличие транспортных коммуникаций, экономический, военный, людской потенциал государства и др. Субъективные факторы, влияющие на понимание национальных интересов, — это особенности лидерства, психологические свойства руководителей государства, наличие и сплоченность национальной элиты, возможности открытого обсуждения среди населения важных для государства проблем и т.п. Понимание национальных интересов в значительной степени зависит от национальной элиты — руководителей государства, ученых, аналитиков, журналистов и других видных представителей интеллигенции, поэтому конкретное видение национальных интересов страны может претерпевать изменения. В контексте рассмотрения дипломатических переговоров следует отметить, что ясное осознание национальных интересов дает представителю государства большие возможности в плане понимания в ходе подготовки и проведения переговоров своих целей и задач, а также в свободе выбора стратегии и тактики поведения.

Поведение государства на международной арене определяется не только его позицией и интересами, но и ценностями. Ценности, заложенные в конституции государства, вытекающие из истории и культуры общества, содержащиеся в религиозных воззрениях и менталитете народа, влияют на понимание интересов страны. Исходя из предмета переговоров, учета интересов и ценностей сторон, переговорщикам важно ставить перед собой конкретные цели, которые могут быть достигнуты на переговорах в целом или на их разных этапах. Так, переговорщик может обсуждать крупные проблемы, но при этом понимать, что в настоящее время он способен добиться лишь скромных результатов по одному из частных вопросов. Поэтому в его цели должно входить не только обсуждение больших проблем, но и достижение того конкретного результата, на который он может рассчитывать.

Важно выработать:

- директивы к переговорам;
- стратегию ведения переговоров;
- переговорную тактику.

Директивы к дипломатическим переговорам даются со стороны политического руководства страны. Вместе с тем сами дипломаты — сотрудники центрального аппарата МИД и дипломатических представительств в зарубежных странах — принимают активное участие в выработке директив, предлагая руководству то или иное их видение. Важную

роль в выработке директив к важным международным переговорам играют сотрудники аппарата главы государства или правительства, курирующего деятельность внешнеполитического ведомства страны. Определенные противоречия между аппаратом главы государства или правительства, с одной стороны, и министерством иностранных дел — с другой всегда имеют место независимо от характера политического устройства государства, конституционного разделения полномочий между ветвями власти и культурных особенностей страны. Это обусловлено рядом причин, среди которых — организационное размежевание, функциональные различия и личностные факторы влиятельных людей. Очень важное значение имеют личные отношения между главой государства или правительства, с одной стороны, и главами внешнеполитического ведомства и соответствующей службы аппарата президента или премьер-министра — с другой. Например, в литературе описано усиление роли Государственного департамента США или аппарата советника президента Соединенных Штатов Америки в выработке и принятии внешнеполитических решений в зависимости от того, где в то время работал Генри Киссинджер. Это, конечно, было следствием личного влияния и близких отношений Г.Киссинджера и президента США Ричарда Никсона.

Для того, чтобы принятие внешнеполитических решений в целом и директив к дипломатическим переговорам в частности не страдали и от порой возникающих противоречий между аппаратом главы государства или правительства и МИД, следует четко обозначить их функции и поощрять различные формы принятия совместных решений между представителями этих структур.

Вопросы стратегии и тактики переговоров тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Стратегия — это наиболее общие и принципиальные способы или линия ведения переговоров, в то время как тактика — это конкретизация стратегических установок в ходе переговоров или конкретные пути реализации стратегической линии поведения. На стратегическую линию оказывают влияние политические установки, мировоззрение, ценности, мотивы, понимание своих и чужих интересов. Тактика — это в большей степени область переговорной техники, использования тех или иных методов оказания влияния, убеждения, приемов аргументации и достижения согласия. Далее мы подробно остановимся на вопросах переговорной стратегии и тактики.

Следует определить (согласовать):

- полномочия (мандат) переговорщиков;
- степень свободы переговорщиков в ходе переговоров.

Дипломатические переговоры ведут официальные лица и у них должен быть соответствующий мандат на ведение переговоров и подписание итоговых документов. Как правило, лишь глава государства, правительства и внешнеполитического ведомства страны могут подписывать международные договоры, соглашения и конвенции без полномочий. В остальных случаях обычно требуется официальный мандат, подтвержденный определенным государственным органом или должностным лицом. Для подписания от имени государства или правительства многосторонних конвенций и соглашений требуется представить документ, удостоверяющий право данного человека на такую подпись. Если речь идет о межгосударственном или межправительственном соглашении, то подобный мандат в виде официального документа обычно могут давать глава государства, правительства или министр иностранных дел. Такое же правило действует и во многих международных организациях. Например, согласно Временным правилам процедуры Совета Безопасности ООН, полномочия представителя страны в СБ ООН даются главой государства или правительства или министром иностранных дел. Глава правительства или министр иностранных дел государства-члена СБ ООН имеет право заседать в Совете без предоставления полномочий.

Мандат может носить и другие формы, например, МИД одной страны информирует путем вербальной ноты внешнеполитическое ведомство другой страны о том, что определенное лицо уполномочено вести переговоры по данному вопросу и подписать достигнутое соглашение. В отдельных случаях подобная информация может быть дана в устной форме.

Переговорщику важно согласовать свои полномочия и степень свободы по время переговоров. Наиболее сложные и принципиальные вопросы необходимо еще до начала переговоров всесторонне обсудить со своим руководством. В этом плане, как было уже отмечено, важную роль играет четкое понимание дипломатами национальных интересов своего государства, которые естественным образом определяют рамки поведения переговорщиков: чем яснее национальные интересы и приоритеты, тем увереннее будет чувствовать себя дипломат при выборе той или иной линии поведения на переговорах.

Необходимо подготовить:

- текст возможного соглашения, меморандума или другого письменного документа, предполагаемого к подписанию по итогам переговоров;
- перевод текста на соответствующие языки.

В зависимости от содержания тексты, выражающие волю и взаимное согласие государств, правительств, органов власти и официальных лиц, могут быть составлены по-разному. Все они должны быть в языковом и юридическом отношении выверенными и грамотными. Если язык соглашений и договоров должен быть четким и исключающим многовариантную интерпретацию, то меморандумы и особенно декларации носят более обобщенный характер и оставляют сторонам определенную свободу в их интерпретации. Порой дипломатам требуется очень быстро, по ходу переговоров сформулировать и изложить на бумаге те или иные пункты, параграфы или положения, что требует большой подготовленности, оперативности и навыков.

Следует:

- **организовать адекватное физическое пространство и ком-
фортные условия для переговоров;**
- **обеспечить наличие горячих и/или прохладительных на-
питков.**

Г. Моргентхау, ссылаясь на статью в газете Нью-Йорк Таймс от 3 декабря 1968 г., описывает случай, когда форма стола стала камнем преткновения в важных международных переговорах:

Мирные переговоры между США, правительствами Южного и Северного Вьетнама и Фронта Национального Освобождения (Вьет-Конг), которые должны были начаться в ноябре 1968 г., были отложены на десять недель из-за споров по поводу формы стола конференции. Северный Вьетнам предложил три варианта организации переговоров: 1) вокруг квадратного стола, или 2) четырех столов, расположенных в круговой или ромбовидной форме, или 3) единого круглого стола. У Соединенных Штатов также были три предложения: 1) использовать два стола полуовальной формы, расположенных друг против друга и образующих овальный стол с проломом, или 2) два полукруглых стола, которые образовали бы один круглый стол с проломом, или 3) два разделенных друг от друга полукруглых стола и два прямоугольных стола между ними для секретариата. Относительно последнего предложения США сделали уступку в том, чтобы два полукруглых стола могли бы присоединиться к столам для секретариата. Однако столы для секретариата должны были отодвинуты на несколько сантиметров с каждой стороны от изогнутых столов. В конце концов стороны договорились использовать круглый стол без табличек с именами, флагами или знаками отличия. Два прямоугольных стола размером 3 фута (91,

44 см) на 4,5 фута (137,16 см) были поставлены в 18 дюймах (45 см) от круглого стола с противоположной стороны¹.

Объясняя, что стоит за всей этой, казалось, абсурдной процедурой, Г.Моргентау отмечает, что Северный Вьетнам настаивал на признании Вьет-Конга в качестве независимого участника переговоров, а Соединенные Штаты рассматривали Вьет-Конг как часть режима Северного Вьетнама. Таким образом, разногласия по поводу формы переговорного стола символически выражали существо конфликта. Была ли война во Вьетнаме результатом агрессии со стороны Северного Вьетнама, использовавшего Вьет-Конг в качестве своего инструмента, или был ли Вьет-Конг подлинной народной силой, получающей помощь и поддержку от Северного Вьетнама? Форма переговорного стола определенным образом оказала бы влияние на восприятие существа вопроса. Согласованная форма стола оставила этот вопрос не проясненным.

Организовывая переговоры, следует иметь в виду, что размер помещения должен соответствовать количеству участников переговоров и создавать психологически комфортную атмосферу: слишком тесное или чрезмерно большое помещение вызывает ощущение дискомфорта, отвлекает от содержательной стороны переговоров. Для полноценной работы и общения важны также температура, свет и доступ свежего воздуха. Если есть физические стрессоры, мешающие проведению переговоров, их следует убрать или отрегулировать. В качестве таковых могут выступить недостаточное освещение комнаты, неадекватная температура, шум, сквозняк, распахнутое окно и т.п.

Столы и стулья должны быть расставлены в зависимости от характера переговоров. Перед важными переговорами высокопоставленных лиц представители протокола гостящей стороны обычно знакомятся с помещением, где будет проходить встреча, и при необходимости высказывают свои пожелания.

Круглый стол способствует тому, чтобы никто из участников переговоров не выделялся и все переговорщики имели равное положение. Выражение «переговоры за круглым столом» содержит в себе указание на достаточно заинтересованную атмосферу, готовность совместного обсуждения и возможность «мозгового штурма» проблемы. Круглый стол позволяет переговорщикам вести себя более непринужденно, не озирайтесь на регалии и статусные моменты, предлагать неординарные решения. За круглым столом могут проводиться как двусторонние, так и многосторонние переговоры.

¹ Morgenthau H.J. Politics Among Nations. P. 88.

Квадратный стол хорошо подходит для четырехсторонних или других многосторонних переговоров — на каждой стороне стола могут находиться члены разных делегаций. В отличие от круглого стола квадратный несет в себе элементы структурной организованности по командам, т. е. он более адекватен для формальных переговоров.

Прямоугольный стол лучше всего использовать в двусторонних переговорах, где члены каждой из команд объединяются за одной стороной стола против членов противоположной — тоже объединенной команды. Следует иметь в виду, что подобное расположение переговорных команд создает или обостряет у них чувство «мы и они», т. е. единство в рамках собственной команды и ее противопоставление другой. Иными словами, в переговорах за прямоугольным столом между двумя командами всегда наличествует конфронтационный элемент.

Разновидности *треугольного стола* или стола в форме *трапеции* могут быть использованы для трехсторонних переговоров, а также переговоров с участием арбитра или медиатора.

Т-образный стол лучше всего использовать в двусторонних переговорах, где также присутствует третья сторона — медиатор, арбитр или представитель спонсорской организации, или организации, под чьей эгидой проводятся переговоры.

П-образный стол выполняет ту же функцию, но также хорошо работает в многосторонних конференциях и переговорах с участием третьей стороны или под председательством представителя международной организации.

На международных форумах с участием представителей многих государств нередко используется большой *овальный стол*, который позволяет, с одной стороны, приблизиться к круговой структуре, а с другой — все же выделить председательствующего.

Переговоры за *журнальным столом* — нередко возле камина — практикуются при встречах один на один. В таких случаях переговорщики обычно располагаются не на стульях, а в креслах. Если это переговоры первых лиц и при этом присутствуют их советники или помощники, то они, как правило, линейно или полукругом располагаются на стороне своего главного переговорщика.

Встречаются и переговоры *без стола* — стороны могут сидеть на диване или креслах. Чем больше участников таких переговоров — тем больше оказывается открытого пространства между ними. Открытое пространство, с одной стороны, означает отсутствие всяких барьеров между участниками переговоров, с другой — в связи с «просвечиванием» всего тела переговорщиков оно может создать и определенную неловкость, чувство «незащищенности». Бывает, что между переговор-

щиками отсутствует стол, но при этом у каждого из них рядом находится небольшой *персональный столик*. Как и при полном отсутствии стола/столов, в таком случае переговорщики обычно располагаются на креслах, а не на стульях.

Присутствие большого количества субъектов переговоров обуславливает необходимость определения принципа рассадки за столом. Для этих целей некоторые международные организации, например ОБСЕ, используют французский алфавит, другие, скажем, НАТО, — английский алфавит. Но участники переговоров могут договориться и об использовании других принципов рассадки за столом.

В переговорах могут быть использованы стулья как с подлокотниками, так и без них. За обеденным столом используются лишь стулья без подлокотников, а в переговорах многие переговорщики предпочитают сидеть на стульях с подлокотниками, которые более удобны в работе с документами.

Спинка стула придает определенный статус человеку, который сидит на нем, поэтому во многих международных форумах председатели располагаются на стульях с более высокими спинками, чем участники.

Вода, чай и/или кофе являются неотъемлемым атрибутом почти всех дипломатических переговоров, за исключением тех, в которых подчеркнуто создается «чисто» деловая обстановка. Дело в том, что чаепитие за одним столом или во время перерыва между заседаниями символизирует определенную близость между участниками и способствует их психологическому сближению (во всех культурах люди пьют и едят вместе лишь с теми, с кем у них устанавливается определенный уровень доверия). Однако бывают ситуации, когда стороны — как правило, конфликтующие — предпочитают вести переговоры без подобных «домашних» элементов. Существуют, конечно, и культурные различия между людьми в отношении к употреблению напитков и пищи во время деловых бесед.

Здесь уместно остановиться на спиртных напитках. Дело в том, что некоторые переговоры предваряются официальным или неофициальным приемом, на котором подаются и спиртные напитки. Официальные переговоры могут продолжаться и в неофициальной обстановке, например, во время обеда или ужина в ресторане, где подают и спиртные напитки. Приемы в честь участников могут проводиться и после завершения переговоров, и в них переговорщики нередко продолжают обсуждение уже затронутых или новых вопросов. Спиртные напитки, как известно, многих людей раскрепощают, что, с одной стороны, может способствовать психологическому сближению переговорщиков, снятию между ними барьеров. Но, с другой стороны, под воздействием спиртных напитков

многие люди снижают уровень контроля над своим поведением, теряют чувство реальности, говорят то, что в обычных условиях не сказали бы. В этой связи опытные дипломаты никогда не пьют много и в целом стараются отделить переговорный процесс от принятия спиртных напитков.

Важно способствовать созданию у участников переговоров:

- соответствующей мотивации;
- ответственного отношения к переговорам;
- конструктивного настроя.

Нередко дипломатические переговоры требуют большой подготовки, концентрации внимания, физических и психических усилий, самообладания, политической воли и коммуникативного мастерства. Людям не просто выдержать трудный и длительный переговорный процесс и без соответствующей мотивации. Важная задача руководителей и организаторов переговоров — это создание у участников адекватной мотивации, чувства ответственности, конструктивного настроя и ощущения миссии. Какие бы объективные интересы государств ни двигали переговорным процессом, какие бы огромные институциональные усилия ни тратились на их подготовку, в конце концов, многое опирается на личность, персональные качества, состояние и настрой переговорщиков, т. е. на субъективный фактор. Естественно, что хорошо проведенные переговоры приносят моральное и профессиональное удовлетворение переговорщикам.

Следует уделить специальное внимание созданию переговорной команды:

- подбору членов;
- распределению функций между членами;
- роли и поведению лидера;
- особенностям взаимодействия членов.

Формирование делегации имеет большое значение для хода и итогов переговоров. Кроме политических, репрезентативных и статусных аспектов делегации в целом и ее членов, исключительно важно то, как делегация способна работать в качестве одной команды. У делегации, которая не может функционировать как единая и сплоченная команда, могут возникнуть многие проблемы в ходе переговоров. Формированию команды следует уделять первостепенное внимание в ходе подготовки к переговорам.

В процессе подготовки к переговорам порой возникают сложности с согласованием позиций различных ведомств и организаций, поскольку

ку они могут иметь свои специфические интересы, которые не обязательно совпадают с интересами других. Дипломаты призваны выступить в качестве интеграторов, профессионалов, помогающих найти общие интересы ведомств и организаций исходя из интересов государства. Для успешного проведения переговоров имеет большое значение и формирование переговорной команды.

Создание эффективной переговорной команды требует специальных усилий. Для такой команды должно быть характерно не только наличие общей позиции по предмету переговоров, но и взаимопонимание, взаимоподдержка, эффективное лидерство и функциональная определенность членов. Эффективная команда должна обладать ясной и четкой структурой, способностью к действиям и ориентированностью на результат, а ее членам необходимо иметь общую цель, коллективные ценности, единое видение будущего, чувство миссии и принадлежности к команде, функциональную определенность и нести персональную ответственность.

Очень важно, чтобы члены переговорной команды, особенно если они представляют разные организации, встречались и обговаривали детали совместной работы еще до начала переговоров. Необходимо заранее согласовать особенности взаимодействия в рамках команды, достичь общего согласия по поводу функций и роли каждого члена, стиля лидерства. Словом, важно добиться определенной «притирки» членов команды еще до переговоров.

Необходимо позаботиться:

- о соблюдении протокольных норм;
- о символических аспектах переговоров.

Поскольку существуют общепринятые протокольные нормы обеспечения взаимодействия между представителями государств, а дипломаты официально представляют государство, то и формальные дипломатические переговоры требуют наличия протокольных элементов регулирования. Это особенно важно при официальных встречах глав государств и правительств, министров иностранных дел или других высоких представителей. Где и кто встречает и провожает высоких переговорщиков, какие протокольные нормы будут соблюдаться при встрече и проходах, как будет организовано взаимодействие с прессой, будет ли предусмотрен обмен памятными подарками, если да, то в какой форме, кто будет сопровождать высоких представителей, кто будет обеспечивать их личную безопасность, по какому принципу будет осуществлена рассадка участников за столом переговоров – эти и другие протокольные вопросы весьма важны как для организации переговоров, так и для обеспечения их общей атмосферы.

Использование символов — это неотъемлемая часть дипломатии. Государственные символы — флаг, герб, гимн, а также другие символы, присущие стране, в том числе официальный портрет главы государства, президентский штандарт, изображения важнейших архитектурных и иных объектов, национальных героев, исторических персонажей и т.п. — служат утверждению и самоутверждению государства и нации, несут определенный смысл, обеспечивают подобающую представленность страны на международной арене. В дипломатических переговорах особо значима роль флага страны. Важна реципрокность использования флагов, т. е. их равенство между странами по количеству и размерам; нежелательно, чтобы на столе возле одной команды были флаги, а на другой стороне — нет.

Значение подготовительной работы для дипломатических переговоров столь важно, что формальные переговоры можно сравнить лишь с верхушкой «переговорного айсберга»; подготовка к переговорам, «переговоры о переговорах» и другие формы предварительного обсуждения вопроса¹ зачастую в значительной степени определяют исход основных переговоров. Как правило, серьезные переговоры требуют большой предварительной работы, многочисленных встреч по выработке и выявлению позиций сторон, поездок дипломатов и их интенсивного общения по телефону и другим каналам. Другой «невидимый» участок международных переговоров, особенно в рамках конференционной дипломатии, — кулуарная работа.

Переговорный процесс

Дипломатические переговоры имеют много аспектов и подвержены воздействию различных факторов, в том числе политических, экономических, социальных, личностных и др. Говоря о собственно переговорах, Ю. Дубинин выделяет в них четыре фазы: изложение участниками своих подходов, внесение и обсуждение предложений по заключительным документам, редактирование проектов заключительных документов и одобрение согласованных проектов заключительных документов². С точки зрения анализа переговорного процесса особое значение имеет его коммуникативный аспект.

Переговорный процесс разворачивается как процесс взаимодействия и общения. Общение и переговоры являются близкими, но не тождественными понятиями. Любые переговоры — это общение, но не

¹ Они могут называться по-разному: консультации, подготовительные или исследовательские встречи (preparatory or exploratory talks) и т.п.

² Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 139.

любое общение – это переговоры. Чем лучше организована коммуникация, тем лучше для переговоров, и чем хуже общаются между собой переговорщики, тем хуже они ведут переговоры. Поскольку переговоры представляют собой такой процесс общения, в который стороны вступают для нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы, то они должны специально позаботиться о качестве коммуникации между собой.

Конечно, одной лишь хорошей коммуникацией нельзя обеспечить успех переговоров. Как отмечают Р.Краус и Е.Морселла, коммуникация – это не панацея от конфликта, и в отсутствии истинного желания разрешить конфликт коммуникация может как смягчать, так и усилить конфликт¹.

В целом коммуникативный аспект дипломатических переговоров можно рассматривать в рамках анализа делового общения. О.Лунева и Е.Хорошилова различают такие этапы делового общения, как (1) установление контакта, (2) психологическая ориентация в ситуации, (3) обсуждение проблемы и принятие решения и (4) выход из контакта². В психологическом плане коммуникативный аспект дипломатических переговоров вполне вписывается в эту схему.

Приводим основные элементы делового общения, описанные О.Луневой, Е.Хорошиловой и другими психологами. В психологическом плане контакт – это, прежде всего, *зрительный контакт*. С точки зрения коммуникации всякие переговоры следует начинать с *установления контакта* между участниками. Переговорщики, ни разу не посмотревшие друг другу в глаза, вряд ли будут испытывать ощущение психологического контакта. Существует множество исследований, свидетельствующих о том, что люди могут оказать более действенное влияние на других, если они используют зрительный контакт. Как показывают психологические эксперименты, просьба, сопровождаемая зрительным контактом, более действенна, чем подобная же просьба без зрительного контакта³.

Важно, чтобы человека представили, или, если нет такой возможности, чтобы сам человек представил себя. Контакт способствует соответствующая поза – уважительная к партнеру (а не поза доминирования или подчинения), адекватность тона и интонации голоса. Необходимо выбрать правильную дистанцию в общении. Исследователи различают

¹ Krauss R.M. and Morsella E. Communication and Conflict / M.Deutsch, P.T.Coleman, E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P' 144-157.

² Лунева О.Л., Хорошилова Е.А. Психология делового общения. – М.: ВКП, 1987.

³ Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. – СПб.: Питер, 2005; Чалдини Р. Психология влияния. 3-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 1999.

четыре типа дистанции в общении: интимная (от 15 см до 0,5 м), личная (от 0,5 до 1,2 м), социальная (от 1,2 до 3,6 м) и публичная (от 3,6 м). Умение ориентироваться в пространстве общения — необходимое условие эффективных переговоров.

Прикосновение также является мощным средством коммуникативного воздействия. Его эффект сходен с эффектом зрительного контакта. Искреннее и твердое (но не слишком) рукопожатие всей ладонью способствует контакту между людьми, а вялое или кончиками пальцев — наоборот. Каждый вид прикосновения имеет свои культурные и социальные коды, возможности и ограничения. Так, в культурах, где принято рукопожатие, обычно первым протягивают руку старшие, люди с более высоким социальным статусом, женщины. Похлопать другого по плечу, как правило, могут позволить те, которые как бы могут поощрить другого. Удержать на некоторое время чью-то ладонь в своих руках могут также люди, уверенные в себе. А поцелуи или прикосновение носами или другими частями тела при встрече приняты лишь в одних культурах и совершенно не приемлемы в других.

Такие невербальные средства общения, как улыбка (уместная), одежда, поза, походка, голос и жестикуляция, оказывают большое влияние на установление контакта между переговорщиками. Когда человек нервничает, делает хаотические движения руками и ногами, у него дрожит голос, пересыхает горло, по его походке и позе чувствуется, что он в угнетенном настроении, то трудно рассчитывать, что между ним и его партнером по переговорам установится хороший контакт. Неадекватная одежда и внешний вид переговорщика также негативно влияют на психологический контакт.

Волнение — естественное состояние перед ответственными переговорами или выступлением перед другими людьми. Некоторая степень волнения человека даже помогает другим почувствовать его, отнестись к нему по-человечески. Однако слишком большое волнение негативно сказывается на поведении переговорщика, поэтому для успешного начала переговоров необходимо приобрести уверенность, совладать с собой, добиться контроля над голосом, снять мышечные «зажимы». В этом помогает хорошая подготовка к переговорам, позитивный настрой, ровное и глубокое дыхание, мышечное расслабление, взгляд на себя как бы со стороны, чувство юмора и стакан воды под рукой.

Психологическая ориентация в ситуации — это учет состояния партнера, его темперамента, возраста и пола. Необходимо принять во внимание социальные ожидания, связанные с имеющимися стереотипами, установками, репутацией партнеров. Во многих восточных культурах не принято сразу приступать к основному предмету обсуждения, и разго-

вор обычно начинают с нейтральных тем, в то время как люди на Западе более склонны быстрее «брать быка за рога». Начиная разговор издалека или с нейтральной темы, собеседники стараются сориентироваться в состоянии партнера, выбрать способы воздействия на него. Участники переговоров могут лучше настроиться друг на друга, улучшить атмосферу какой-либо шуткой, рассказав о своих трудностях, совершив какие-либо предметные действия, например, совместно подвинув стол.

В процессе общения следует позаботиться о *создании и поддержке климата доверия*. Доброжелательная, доверительная атмосфера переговоров обеспечивается многими факторами, в том числе политическими, организационными и психологическими. Главные психологические средства — это внимание и уважение к личности собеседника. Фразы типа «успокойтесь!», «не нервничайте!», «не надо напрягаться!» обычно оказывают обратный эффект на оппонента. Бывает, что между переговорщиками возникает личная антипатия. В таких случаях для того, чтобы не терять рабочие отношения, стоит попытаться найти определенные позитивные стороны в оппоненте.

Переговорщики могут довольно быстро приступить к обсуждению вопроса, но установление контакта, психологическая ориентация в ситуации и создание климата доверия могут занять и определенное время. Обсуждение вопроса предполагает выдвижение аргументов и контраргументов, выслушивание собеседника, поиск альтернатив, взаимоприемлемых вариантов и принятие совместного решения. При обсуждении проблемы и принятии решения важно пытаться понять партнера, уметь слушать, а также убеждать. Все это лучше достигается, когда переговорщик направлен не на себя, а на партнера. Фундаментальным представляется совет, данный лордом Малмсбери одному молодому дипломату: «слушать, а не говорить, по крайней мере не говорить больше, чем это необходимо, чтобы побудить других говорить»¹. Весьма важно не просто слушать собеседника, а слушать активно. Активный слушатель показывает, как слушает собеседника, он может задавать вопросы, уяснять, переспрашивать, повторять своими словами высказанные мысли партнера с тем, чтобы тот это или подтвердил, или опровергнул. Хорошее слушание предполагает внимание не только к словам оппонента, но и к невербальным сигналам. При этом не следует перебивать без надобности или делать поспешные выводы.

В процессе коммуникации необходимо подводить промежуточные итоги, решать противоречия или возникающие конфликты, фиксировать достигнутое и взаимные обязательства, определять план дальнейших дей-

¹ Сатону Э. Руководство по дипломатической практике. — М.: Изд-во Института международных отношений, 1961. С. 98.

ствий. Подобное поведение характеризует конструктивное общение. Описывая конструктивную коммуникацию, Ф. де Матос отмечает, как надо взаимодействовать позитивно: следует интегрировать кажущиеся конфликтные точки зрения собеседников; быть сердечным; реагировать ответственно, в духе взаимного уважения; взаимодействовать ради общего блага; узнать как можно больше об убеждениях и ценностях собеседника; просить дать конструктивную обратную связь; формулировать вопросы позитивно¹.

Важнейшая сторона любого общения — это невербальная коммуникация. Невербальную информацию несут лицо (лоб, брови, переносица, губы, глаза), мимика и пантомимика (подмигивания, кивки), взгляд (продолжительность и направление), тело (форма, напряженность мышц), жесты (рук, ног), поза (осанка), запахи, движения/походка, голос (тональность и тембр — высокий и низкий голос, громкость и сила — громкая и тихая речь, внятность речи, скорость речи, интонация), прикосновение (рукопожатие), одежда и украшения². Психологи установили, что в межличностном общении большую часть информации человек получает через невербальные каналы. Если вербальная и невербальная информация другого человека не совпадают или противоречат между собой, то индивид, как правило, больше доверяет не словам, а невербальному поведению. Так, если человек говорит хорошие слова, но при этом выражение его лица, его глаза и губы показывают обратное, то его партнер по общению, скорее всего, будет ориентироваться не на слова, а на информацию, которую несут лицо, глаза и губы этого человека. Дело в том, что человеку нелегко контролировать свое невербальное поведение. Порой проконтролировав один невербальный канал, человек не сможет то же самое сделать с другим каналом, что приводит к неконгруэнтности, т. е. несовпадению различных проявлений невербального поведения. А это люди, особенно опытные переговорщики, хорошо чувствуют.

Последний этап в деловой коммуникации — это выход из контакта. При этом необходимо еще раз «заметить» собеседника, произвести последнее впечатление. Заключительная часть беседы, ее «свертывание» требует подготовки. Не только с символической, но и с психологической точки зрения важно определенным образом отметить завершение успешных переговоров. Это может быть совместный обед или ужин или какая-нибудь формальная или неформальная церемония, где стороны

¹ de Matos F.G. Language, Peace, and Conflict Resolution/ M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. — San Francisco. P. 167-168.

² Вилсон Г., Макклаффин К. Язык жестов. — СПб.: Питер, 1999; Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. — М.: Вече, АСТ, 1997.

имеют возможность воздать должное проделанной работе и работе партнеров, а также еще раз взглянуть на будущие перспективы. Приветливость прощания, добрые пожелания участников переговоров друг другу способствуют сохранению между ними хороших рабочих отношений.

Еще одна важная сторона ведения переговоров — это осуществление записи беседы. Как отмечает Ч.Фриман, подготовка точного протокола каждой переговорной сессии должна быть приоритетной задачей для переговорщика. Он нуждается в подобном протоколе независимо от того, будут ли переговоры успешны или нет, поскольку он поможет понять их причины и при необходимости подготовиться к новым переговорам. Он также нужен для оценки позиции другой стороны¹.

Послепереговорный процесс

За переговорами следует послепереговорный процесс. Как отмечает Ч.Фриман, эффективный переговорщик относится к реализации соглашений не как к результату переговорного процесса, а как к его заключительной фазе². Послепереговорный процесс может протекать по-разному, в зависимости от значимости и сложности самих переговоров. В целом в него входят:

- разъяснение итогов переговоров;
- претворение в жизнь принятых решений;
- выявление сложностей реализации решений и их обсуждение с противоположной стороной;
- возможная корректировка соглашений путем новых переговоров и договоренностей.

После завершения переговоров важно провести послепереговорный анализ: он способствует не только осмыслению проведенных переговоров, но и планированию и эффективному проведению будущих переговоров. Такой анализ обычно осуществляется как в рамках переговорной команды, так и в тех организациях, которые были представлены на переговорах.

Околопереговорный процесс

Допереговорный, переговорный и послепереговорный процессы, как правило, сопровождаются околопереговорным процессом. Это своеобразный фон, на котором разворачивается переговорный процесс от начала

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 178.

² Ibid. P. 187.

до конца. Не будучи непосредственной частью переговоров, околопереговорный процесс, тем не менее, оказывает значительное воздействие на сами переговоры. Элементами околопереговорного процесса являются:

- политическая и социальная атмосфера (особенности политического момента, состояние межгосударственных отношений, социальные ожидания в родной стране, общественное мнение);
- экономический фактор (способности сторон ехать на переговоры, жить в чужой стране и принимать гостей);
- лоббирование (организованное лоббирование, деятельность корпоративных, политических и индивидуальных лоббистов);
- ситуационные факторы (усталость переговорщиков, гостиницы, транспорт, гостеприимство, воздействие спиртных напитков);
- внимание со стороны средств массовой информации, сообщения СМИ;
- форс-мажорные обстоятельства (природные катаклизмы, непредвиденные политические обстоятельства, террористические угрозы).

В современных международных отношениях существенно возрастает значение публичной дипломатии, т. е. дипломатии, направленной на оказание воздействия на общественное мнение. В этом отношении большое значение имеет пропагандистский аспект переговоров, их освещение в СМИ, публичное разъяснение позиций сторон, получение общественной поддержки. Общественное мнение, позиция влиятельных СМИ и «война имиджей» могут оказать существенное влияние на ход и исход дипломатических переговоров. Словом, дипломатические переговоры, выражая состояние отношений между государствами и затрагивая интересы многих организаций, групп и лиц, особо чувствительны к влиянию отмеченных и других околопереговорных факторов.

Контрольные вопросы

1. Из каких этапов состоят дипломатические переговоры?
2. Что необходимо предусмотреть в подготовке к дипломатическим переговорам?
3. Что включает в себя собственно переговорный процесс?
4. Какова роль коммуникации в переговорах?
5. Какие можно выделить этапы процесса коммуникации?
6. Каковы особенности послепереговорного процесса?
7. Как околопереговорный процесс влияет на дипломатические переговоры?

5. СТРАТЕГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговорная стратегия — это общая линия или наиболее характерные способы организации поведения субъекта во время подготовки и проведения переговоров. Мы можем говорить о макро- и микроуровне организации переговорной стратегии государства. Первый из них в целом совпадает с линией внешнеполитического поведения государства, т.е. определяется глобальными интересами, целями и задачами государства на международной арене. В этом отношении государство соблюдает определенную стратегическую линию поведения в своих переговорах в рамках различных международных организаций или с отдельными странами. Скажем, Грузия, провозгласив своими главными внешнеполитическими приоритетами членство в НАТО и Европейском Союзе, все свое переговорное поведение на международной арене старается соотносить со своими глобальными целями. Вместе с тем, даже имея четкие внешнеполитические приоритеты, государства, учитывая различные аспекты международных реалий, вынуждены проявлять гибкость, порой даже временно отходить от главной стратегической линии поведения.

Если макроуровень организации переговорной стратегии государства определяет общую линию его переговорного поведения на международной арене, то микроуровень относится к определению линии или принципа поведения конкретных переговорщиков во время отдельных переговоров. Конечно, стратегические решения переговорщиков на тех или иных международных переговорах зависят от общих стратегических установок, связанных с внешней политикой государства. Вместе с тем в целях решения конкретных задач индивидуальные переговорщики могут иметь определенную степень свободы в выборе стратегии для данных переговоров.

Стратегия поведения, определяя конкретные тактические ходы субъекта, тем не менее не сводится к сумме тактических приемов. Стратегия — это скорее направленность или вектор поведения, в то время как тактика — это конкретные способы реализации подобной направленности. Дж.Ниренберг определял стратегию как совокупность подходов и методов ведения переговоров, а тактику — как набор конкретных средств для реализации выбранной стратегии¹. Если применять категории теории деятельности А.Н.Леонтьева², то стратегию можно связать с деятельностью в целом и ее мотивом, а тактику — с действием и его целью. Иными

¹ Ниренберг Дж. Генный переговоры. С. 191.

² Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.

словами, в мотивационном плане стратегия определяется мотивом деятельности, а тактика — целью конкретных действий в рамках переговорной деятельности. Стратегия как бы обслуживает деятельность, а тактика — действия.

В дипломатии выбор переговорной стратегии и тактики субъекта зависит от многих макро- и микрофакторов, в том числе политических, экономических, военных, моральных и личностных. При этом особое значение имеют ценности субъекта. Ценности связаны со всей иерархией мотивационно-смысловой сферы человека, потребностями, интересами, убеждениями, образом жизни личности. Но ценности человека — это не функция отдельно взятого, изолированного индивида, они формируются в процессе воспитания и социальной жизнедеятельности личности. Соответственно многие ценности индивида — это принятые личностью социальные ценности. Социум, государство утверждают и регулируют свои ценности, а тем самым ценности и поведение отдельных индивидов.

Каждый субъект поведения — индивид, группа, общество, нация, государство — имеет свои ценности, помогающие им определять главное и второстепенное в жизни. Ценности являются важнейшими инструментами ориентации субъекта в окружающем мире. Государствам, имеющим одинаковые или близкие ценности, легче вести переговоры и договариваться. Чем больше расходятся ценности субъектов переговоров, тем сложнее им понимать и принять друг друга, находить общие интересы и позиции. Очевидно, ценности субъекта переговоров влияют на выбор им той или иной переговорной стратегии. Переговорная стратегия субъекта зависит и от его возможностей, так как без определенных возможностей нельзя реализовать ту или иную стратегическую установку. Тактика же непосредственно связана с мастерством, поскольку тактические приемы могут быть действенными лишь при наличии определенных умений и навыков человека.

Главные моральные ценности дипломатии связаны с человеческой жизнью, миром, созиданием, решением международных конфликтов, взаимопониманием между народами и созданием благоприятных условий для развития людей, наций и государств. В то же время в международных отношениях могут превалировать и ценности господства, доминирования, превосходства, лицемерия, односторонней выгоды, разрушения. Конечно, политика в целом и международная политика в частности — это достаточно суровая реальность и в ней мало места для сантиментов. Современная дипломатия прежде всего служит интересам государств, а интересы государств, как известно, могут не совпадать не только друг с другом, но и с интересами отдельных личностей, живу-

щих в них. В то же время дипломатия, не учитывающая интересы другой стороны и внутренние условия в стране, рискует быть не только ограниченной, но и проигрышной. В современных условиях нельзя обеспечить безопасность одной страны без учета интересов других стран, и любое государство будет чувствовать себя более безопасным, когда безопасны и его соседи и партнеры. Внешняя политика государства, в наиболее полной мере не учитывающая интересы граждан страны, также не может быть устойчивой и адекватной.

Ценности и нормы поведения, которыми руководствуются дипломаты, играют важную роль во всех аспектах организации и проведения дипломатических переговоров. Так, независимо от состояния отношений между своими государствами, дипломаты, общаясь друг с другом, призваны вести себя тактично, проявлять уважение к собеседнику. Подобная норма поведения вытекает из общепризнанных ценностей и норм уважения к суверенному государству, которое представляют дипломаты. Корректность, мастерство в общении и обсуждении даже самых сложных проблем — таковы профессиональные качества дипломатов.

Переговорная стратегия может быть весьма разнообразной. Некоторые известные изречения могут выразить особенности различных переговорных стратегий: «око за око, зуб за зуб», «каков привет, таков ответ», «после нас — хоть потоп», «ласковое слово и кость ломит» и т.п. Среди прочего говорят и о стратегиях выжидания, осторожного наступления или активных действий и др.

Дж. Ниренберг, например, пишет о стратегиях «когда» и «как и где», а также двойной стратегии, называемой «заманивание»¹. Однако приходится признать, что к настоящему времени не создана какая-либо всеобъемлющая классификация переговорных стратегий.

Ф. Икле замечает: для того, чтобы переговоры имели место, необходимо наличие двух элементов — общие интересы и конфликт². Переговорная стратегия субъекта во многом зависит от характера сочетания этих элементов. Действительно, изучая различные типы переговорной стратегии, исследователи обращали наибольшее внимание на стратегии *сотрудничества* и *соперничества*. Между этими двумя фундаментальными стратегиями выделяют и другие линии поведения. В этом отношении, на наш взгляд, модель К. Томаса и Р. Килмана³ по анализу поведения индивида в конфликтной ситуации дает хорошие возможности для рассмотрения различных переговорных стратегий в ситуации двусто-

¹ Ниренберг Дж. Генный переговоров.

² Ikli F.C. How Nations Negotiate. — New York: Harper and Row. 1964.

³ Thomas K.W. and Kilman R.H. Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. — Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

ронных переговоров. Дело в том, что при столкновении интересов двух сторон человек может стараться:

1) в максимальной степени удовлетворить свои интересы и в минимальной — чужие (*стратегия соперничества*),

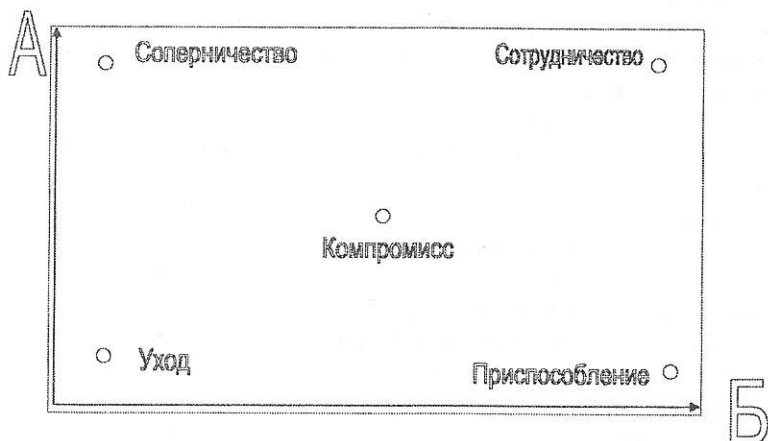
2) в минимальной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия ухода*),

3) в определенной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия компромисса*),

4) в максимальной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия сотрудничества*),

5) в максимальной степени удовлетворить чужие интересы и в минимальной — свои (*стратегия приспособления*).

Графически эти модели поведения представлены на рисунке.



Возможные стратегии поведения А во взаимодействии с Б: соперничество, уход, компромисс, сотрудничество и приспособление.

Отмеченные стратегии поведения складываются из пяти вариантов соотношения сотрудничества и соперничества. Так, первая из обозначенных стратегий несет в себе высокий уровень соперничества и низкий уровень сотрудничества (мне — все, тебе — ничего). Ее цель — достижение победы. Вторая стратегия — низкий уровень соперничества и низкий уровень сотрудничества (ни мне, ни тебе). Ее цель — достижение отсрочки. Третья стратегия — умеренный уровень соперничества и умеренный уровень сотрудничества (половина — тебе, половина — мне). Ее цель —

достижение компромисса. Четвертая стратегия — высокий уровень соперничества и высокий уровень сотрудничества (мне — то, что я хочу, тебе — то, что ты хочешь). Ее цель — обоюдный выигрыш. Пятая стратегия — низкий уровень соперничества и высокий уровень сотрудничества (тебе — все, мне — ничего). Ее цель — уступка¹.

Рассмотрим простейший пример переговоров, который может проиллюстрировать эти поведенческие стратегии. Представим себе, что двое ребят спорят о том, как поделить между собой найденную на дороге десятидолларовую купюру. Первый вариант: парень, следующий стратегии соперничества, будет делать все возможное, чтобы всецело присвоить себе деньги, не оставив приятелю ничего. Второй вариант: если, поспорив и не поделивши деньги, он разорвет и выкинет купюру, значит, парень следует стратегии ухода. Третий вариант: может случиться так, что он возьмет себе эти десять долларов, но в то же время вытащит из кармана пять однодолларовых монет и отдаст их приятелю, — тем самым он продемонстрирует стратегию компромисса. Четвертый вариант: после обсуждения выясняется, что приятелю сейчас очень нужны деньги, и он, если возьмет эти десять долларов, то готов через неделю отдать партнеру двенадцать долларов. Второго парня это вполне устраивает, значит, стратегия сотрудничества работает в интересах обеих сторон. Пятый вариант: парень выбирает стратегию приспособления, отдав все деньги своему приятелю и ничего не оставив себе.

Конечно, эти упрощенные схемы поведения людей при столкновении интересов не могут в полной мере характеризовать всю сложность поведения государств на международной арене и их представителей в ситуации дипломатических переговоров. Тем не менее государства как субъекты поведения в своих взаимоотношениях также могут следовать одной из отмеченных или сочетанию упомянутых стратегий поведения. Реалии международных отношений таковы, что государства вынуждены соперничать друг с другом: неконкурентоспособные государства вынуждены сойти с «международной дистанции», что ведет к неизбежным политическим, экономическим, социальным и психологическим потерям.

В выигрышном положении оказываются те государства, которые наряду с высокой конкурентоспособностью могут демонстрировать и высокий уровень международного сотрудничества. Иными словами, в современном мире в качестве наиболее эффективных можно рассматривать сотрудничающую и компромиссную стратегии государств на международной арене. Как справедливо отмечает Ч.Фриман, соглашение, выгодное только одной из сторон, не будет способствовать развитию

¹ См. в приложении опросник Томаса-Килмана по выявлению типичных способов реагирования человека при столкновении его интересов с интересами другого лица.

дружеских отношений между ними, но послужит источником будущих разногласий и конфликтов, и включение в соглашение несправедливых, неразумных или несбалансированных положений – это пустая победа, которая ведет лишь к дальнейшим осложнениям¹.

Дж.Рубин и Дж.Салакьюз отмечают существование двух подходов к переговорам: 1) переговоры как конфронтация между двумя противниками, которые начинают с высказывания крайних позиций и затем двигаются в сторону средней позиции путем поэтапных уступок и 2) переговоры как «решение принципиальных проблем», которое предполагает большую степень сотрудничества. Они следующим образом характеризуют второй подход:

Каждая сторона стремится к максимальным для себя выгодам, но рассматривает другую сторону не как противника в этом процессе, а как потенциального сотрудника. Цель заключается в том, чтобы найти пути достижения собственных интересов и в то же время оставить другой стороне возможность получить разумные выгоды. Залог для достижения успеха в этом случае заключается в том, чтобы переговорщики перешли от изложения «позиций» (когда стороны говорят, что они должны получить) к анализу подспудных интересов (почему у каждой есть конкретные потребности)².

Как отмечает В.Исраэлян, старый, «классический» подход к дипломатическим переговорам исходил из явно торгашеского постулата: «хочешь урвать больше – запрашивай больше!». Подобный подход особенно негативно отражался на переговорах по вопросам военной разрядки, – считает он и приводит примеры «торгашества» в ходе переговоров между Советским Союзом и странами Запада в 70-80-е годы прошлого века, в которых выдвигались заведомо неприемлемые для другой стороны условия и отдельные предложения не отражали ни реалий мировой политики, ни характера двусторонних отношений. Например, трудно было рассчитывать на то, чтобы французская и британская стороны согласились с тем, чтобы их ядерные вооруженные силы учитывались в ходе разработки советско-американского договора о ракетах средней дальности, но тем не менее Советский Союз в течение нескольких лет настаивал именно на этом. Еще одной опасностью затяжных переговоров было то, что сторонники силовой политики, гонки вооружений могут использовать их для осуществления различных военных программ³.

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 8.

² Рубин Дж., Салакьюз Дж. Фактор силы в международных отношениях // Международная жизнь, 1990, № 3. С. 27-38.

³ Исраэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 313-316.

В.Кременюк говорит о следующих двух основных стратегиях ведения переговоров: принцип *оптимизации одностороннего выигрыша* и принцип *решения проблемы*¹. Первый из них базируется на *дилемме заключенного*², или методе *игр с нулевой суммой*:

Когда действует этот принцип, сам процесс переговоров, естественно, мыслится как продолжение конфликта дипломатическими средствами: выработка изначальных позиций сторон, затем период «торгов», в процессе которого идет сближение позиций за счет компромисса, и, наконец, формирование окончательных позиций на основе этого компромисса. Казалось бы, очень удачный метод, но именно он рождает очень много неустойчивых соглашений, потому что на выработку компромисса оказывает влияние много факторов, в том числе конъюнктурных. Влияние этих факторов со временем забывается, а выработанное в их результате соглашение рассматривается как несбалансированное, несправедливое, дающее преимущество одной из сторон, и, как итог, возникает желание отказаться от соблюдения этого соглашения³.

Традиционный подход к переговорам, отмечает В.Кременюк, базировался именно на таком принципе. Такой подход представляет собой метод решения конфликта со смешанными мотивами (сотрудничество-соперничество). Комбинация конфликтующего и сотрудничающего отношений – минимальное сотрудничество в начале переговоров и максимальное – в конце всегда была основой переговорного поведения. В подобных условиях переговоры, по существу, сводятся к *искусству торга*, а торг в международных отношениях может затянуться на годы или же вовсе закончиться безрезультатно⁴. Как отмечает В.Кременюк, когда действует принцип оптимизации одностороннего выигрыша, то сам процесс переговоров мыслится как выработка различных позиций. Затем следует период «торгов», в ходе которого идет подвижка позиций, сближение и формирование компромисса⁵.

¹ Кременюк В.А. Международным переговорам нужен новый подход. С. 107-114.

² Дилемма заключенного – это игра с нулевой суммой, в которой один из игроков может выиграть, преследуя только свои интересы, однако когда и второй игрок поступает подобным образом, то оба они проигрывают.

³ Кременюк В.А. Международным переговорам нужен новый подход. С. 112.

⁴ Kremenjuk V.A. The Emerging System of International Negotiation / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 29.

⁵ Интернационализация диалога и переговорных процессов // Международная жизнь, 1989, № 1, с. 152.

По мнению В.Кременюка, одно из последствий возрастающего количества международных переговоров заключается в том, что процесс переговоров, в значительной степени организуемый традиционным способом, становится все менее эффективным. Международные переговоры, по крайней мере важнейшие из них, занимают больше времени, не вписываются в эволюцию международной среды. Наиболее очевидные примеры — это переговоры в области безопасности, технологии, торговли и финансов; соглашения, достигнутые в подобных переговорах, часто рассматриваются как неадекватные. Значит, состояние дел в области международных переговоров находится в неудовлетворительном положении и нуждается в существенной инновации¹.

Принцип «решения проблемы», по мнению В.Кременюка, является возможной заменой процесса «торга» на переговорах. Как замечают А.Кокошин, В.Кременюк и В.Сергеев, концептуальной базой новой стратегии переговоров «должен стать не принцип оптимизации одностороннего выигрыша, а принцип решения проблемы»². Противопоставляя модели дилеммы заключенного модель *совместного решения проблемы*, В.Кременюк отмечает, что последняя не нова в международных отношениях: она применялась, прежде всего, в области безопасности в рамках таких организаций, как НАТО или Варшавский договор, но затем была распространена и в другие сферы (экономика и финансы) и организации, как, например, Группа-7, Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР). Для подобного подхода характерны интенсивные консультации, обмен конфиденциальной информацией, разделение трудностей и общие принципы решения проблем.

По мнению В.Кременюка, существуют два базовых требования для того, чтобы совместное решение проблемы стало концептуальной базой международных переговоров: 1) *создание общей системы ценностей*, которая могла бы дать подходящую базу для эволюции общих приоритетов сторон; 2) *создание подходящего механизма* для реализации процесса совместного решения проблемы в международной среде.

Схожие мысли высказывает и В.Израэлян, который полагает, что в международных переговорах «образу врага» должен быть противопоставлен «образ партнера», а конфронтационному стилю на переговорах — стремление к сотрудничеству³.

Один из путей оптимизации переговорного процесса — это, как считает Р.Рисиглиано, проведение предварительных переговоров, а также

¹ Kremenjuk V.A. The Emerging System of International Negotiation. P. 28.

² Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М. Вопросы исследования международных переговоров. С. 30.

³ Израэлян В.Л. О дипломатических переговорах. С. 91.

неофициальных встреч в ходе самих переговоров. В предварительных переговорах ни та, ни другая сторона не принимала бы решений по предмету переговоров и в них могла бы быть выработана общая схема ведения переговоров и намечены возможные варианты их решения. В ходе неофициальных же встреч и бесед могут быть выработаны новые предложения и выбраны оптимальные варианты их решения¹. Следует, однако, отметить, что международные переговоры, происходящие в конфликтной ситуации, нелегко повернуть в русло поиска совместного решения. Как справедливо замечают Г.Келман и Р.Фишер, нормы, управляющие процессом переговоров между сторонами, вовлеченными в длительный конфликт, сильно поощряют мышление «с нулевой суммой», которое ставит знак равенства между потерей врага и собственным выигрышем. Даже самые простые переговоры возможны лишь тогда, когда обе стороны рассматривают ситуацию, хотя бы на определенном уровне, как взаимовыигрышную. Однако конфликтные нормы препятствуют тому, чтобы стороны были заинтересованы в выигрыше оппонента².

Д.Пруйт рассматривает такие основные стратегии переговорщиков, как *противоборство*, *решение проблемы* и *уступки*. Переговорщики, полагает он, постоянно сталкиваются с выбором между этими стратегиями³. Д.Пруйт ссылается на данные А.Бентона (A.Benton) и Д.Дракмана (D.Druckman) о том, что переговорщики, которые являются чьими-либо представителями, склонны меньше уступать по сравнению с теми, кто ведет переговоры от своего имени. Как отмечает Д.Пруйт, когда две стороны относительно равны по силе, более слабая из них больше угрожает, чем более сильная. Переговорщик выбирает стратегию решения проблемы тогда, когда (1) трудно уступить, (2) тактика противоборства кажется не осуществима или не разумна и (3) задержка накладна⁴. Как отмечают Ч.Дюпон и Г.Фауре, соперничество доминирует на первых этапах переговоров⁵.

В.Сергеев⁶ анализирует использование метафоры *торга* (bargaining) в переговорах, которая представляет собой игру с нулевой суммой: одна

¹ Искусство дипломатических переговоров. С. 132.

² Kelman H.C. and Fisher R.J. Conflict Analysis and Resolution / D.O.Sears, I.Huddy and R.Jervis (eds.), Oxford Handbook of Political Psychology. – New York: Oxford University Press, 2003. P. 324.

³ Pruitt D.G. Strategy in Negotiation / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 85.

⁴ Ibid. P. 92.

⁵ Dupont Ch., Faure G.-O. The Negotiation Process / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 57.

⁶ Sergeev I.M. Metaphors for Understanding International Negotiation / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 64-70.

сторона выигрывает то, что проигрывает другая. Как он замечает, среди практиков распространено мнение о том, что переговоры (торг) следует начинать как можно дальше от той позиции, где скорее всего будет достигнуто соглашение, для того, чтобы добиться наиболее желаемого результата. Другое распространенное убеждение заключается в том, что чем жестче поведение переговорщика, тем лучшего результата он достигнет. На самом деле подобная практика эффективна лишь тогда, когда человек является монополистом и его партнер не имеет другого выбора. В отсутствие монополии жесткие предложения и тактика могут вести к прекращению переговоров, — считает В.Сергеев.

По мнению В.Сергеева, использование метафоры торга делает категорию *уступки* самой важной в процессе переговоров. Однако торг не пригоден для построения стратегии и тактики сложных международных переговоров. В отличие от этого, отмечает В.Сергеев, *совместный выбор* — это не обязательно игра с нулевой суммой; в такой ситуации аргументы играют незначительную роль. Единственный реальный аргумент — это угроза покинуть переговоры. В контексте совместного решения роль аргументов существенно меняется: процесс совместной оценки становится сердцевиной переговорного процесса¹.

По мнению А.Уотсона, дипломатия, как и вся политика, имеет дело с торгом. Существенная черта торга заключается в том, что одна сторона не знает, как далеко в своем торге пойдет другая сторона, поэтому такие дела лучше всего решаются в частных дискуссиях, хотя заключительные результаты торга или пакет ограниченных условных переговоров, конечно же, могут быть осуществлены публично².

Ч.Дюпон и Г.Фауре ссылаются на Р.Уолтона (R. Walton) и Р.Маккерзие (R. McKersie), которые показали, что в переговорах, ориентированных на решение проблемы, обмен информацией представляет собой единственный путь для построения интегративного соглашения³. По мнению Ч.Дюпона и Г.Фауре, обмен информацией может рассматриваться и как способ *создания ценности*⁴.

Тут мы вновь возвращаемся к роли ценностей в переговорном процессе. Ч.Дюпон и Г.Фауре пишут о *конфликте ценностей* и *конфликте интересов*⁵. По их мнению, конфликт ценностей представляет собой ситуацию, в которой стороны имеют различные или несовместимые ценности, идеологии и принципы и в которой каждая сторона старается одер-

¹ Ibid.

² Watson A. Diplomacy. P. 34.

³ Dupont Ch., Faure G.-O. The Negotiation Process. P. 53.

⁴ Ibid. P. 54.

⁵ Ibid. P. 51.

жать победу. Конфликт интересов соответствует расхождению между предпочтениями сторон относительно дистрибуции ограниченных ресурсов. Встречаются также смешение обоих типов конфликтов. Авторы ссылаются на Х.Таузарда (H.Tauzard), который показал, что *переговоры относительно ценностей* являются наиболее сложными и люди часто стараются их избегать. Намного сложнее договориться по поводу принципов, чем относительно конкретных последствий их применения¹.

Рассматривая роль ценностей в переговорах, мы с неизбежностью вынуждены обратиться к таким фундаментальным категориям в анализе переговоров, как *интересы* и *позиции* переговорщика. Этим категориям и их соотношению особое внимание уделяли Р.Фишер и его коллеги в рамках Гарвардского проекта по переговорам. Предложенный ими метод *принципиальных переговоров* направлен на формирование эффективной стратегии, учитывающей обоюдные интересы и способствующий взаимовыгодному исходу переговоров.

Вкратце метод принципиальных переговоров можно свести к следующим четырем пунктам:

- 1) делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров (*быть мягким с людьми и жестким с проблемами*);
- 2) сосредоточиться на интересах, а не на позициях (*анализировать интересы*);
- 3) прежде чем решить, что делать, выделить круг возможностей (*разрабатывать многоплановые и взаимовыгодные варианты*);
- 4) настаивать на том, чтобы результат основывался на каком-то объективном критерии (*пытаться достичь результата, руководствуясь объективными нормами, не имеющими отношения к состязанию воли*)².

Отмеченные четыре способа поведения можно рассматривать как фундаментальные и весьма эффективные стратегические установки для проведения переговоров, в том числе дипломатических.

Метод принципиальных переговоров противопоставляется Р.Фишером и У.Юри т.н. позиционному стилю ведения переговоров. Главное для человека, следующего позиционному стилю или способу ведения переговоров, это удержаться на своей позиции и сдвинуть другую сторону с ее позиции. При этом переговорщик может и забыть о своих интересах.

¹ Ibid.

² Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

Р.Фишер и У.Юри приводят в качестве примера позиционных переговоров переговоры между США и СССР о всеобъемлющем запрете на ядерные испытания. Авторы отмечают, что эти переговоры были прерваны из-за того, что стороны, выработав определенные позиции по проверке, никак не хотели уступить свои позиции: Соединенные Штаты настаивали на проведении не менее десяти инспекций, Советский Союз — не более трех. Стороны предприняли минимум усилий для выяснения процедуры инспекций, застряли на своих позициях и не обратились к интересам¹. Иной пример — это то, как в кемп-дэвидских переговорах между Египтом и Израилем в 1978 г. стороны обратились к интересам, а не позициям и тем самым смогли достичь соглашения. Как известно, в 1967 г. Израиль захватил Синай — территорию Египта и не хотел возвращать ее из соображений безопасности. Египет же настаивал на возврате своей исконной территории и также не хотел идти на уступки. В конце концов президент Египта А.Садат и премьер-министр Израиля М.Бегин договорились о том, что Синай вернется под суверенитет Египта, но на этой территории будет осуществлена полная демилитаризация, что обеспечило бы безопасность Израиля².

По мнению Р.Фишера и У.Юри, позиционный торг имеет свои преимущества и недостатки. Его преимуществами являются следующие:

- его легко осуществлять;
- он не требует подготовки;
- он универсально понятен (можно осуществлять даже с помощью пальцев).

К недостаткам позиционного торга надо отнести следующее:

- спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям;
- позиционный торг неэффективен;
- позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям;
- при наличии многих сторон позиционный торг усугубляется;
- дружелюбие не выход из положения.

Позиционные переговоры, отмечают Р.Фишер и У.Юри, могут быть *мягкими и жесткими*. Они критически оценивают оба эти стиля позиционных переговоров и противопоставляют им метод принципиальных переговоров³:

¹ Там же. С. 23.

² Там же. С. 57.

³ Там же. С. 30.

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблем
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жестокого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут <i>они</i>	Искать единственный ответ: тот, который примет <i>вы</i>	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже

Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть состязания воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Р.Фишер¹ считает, что целью переговоров должна быть не уступка в позициях, а справедливое удовлетворение законных интересов сторон, а для этого требуются серьезные совместные усилия. За позициями сторон стоят их интересы, поэтому следует определить, на чем основываются позиции. Каковы бы ни были эти интересы, отмечает Р.Фишер, их надо понять, а не отвергать позиции с порога. Следует уяснить потребности, стремления, желания, надежды, страхи и заботы сторон, т. е. все моменты, составляющие категорию «интересы». Р.Фишер считает, что задача участников международных переговоров заключается в обеспечении справедливого баланса их интересов. Признание этого является важным шагом вперед. Определив интересы и признав, что некоторые из них имеют большее значение, чем другие, мы должны затем выбрать шкалу или критерии их оценки. При этом важно, полагает Р.Фишер, чтобы этот баланс интересов был установлен на основе объективных критериев, не являющихся простым отражением стремлений сторон².

Для построения адекватной стратегии в переговорах, отмечают Р.Фишер и С.Браун, необходимо понять, что люди пристрастны в своем восприятии. Мы часто забываем, что каждый человек смотрит на вещи по-своему. Р.Фишер и С.Браун дают описание различий в восприятии советских и американских переговорщиков на переговорах по сокращению стратегических вооружений (СОЛТ-2) в 1987 г.³:

¹ Искусство дипломатических переговоров. С. 129-139.

² Там же.

³ Fisher R. and Brown S. Getting Together. P. 29-30.

Надежность США

Американская точка зрения

Соглашение ОСВ-2 (ограничение стратегических вооружений) взаимно не обязывает стороны, поскольку оно не было ратифицировано

США свободны реинтерпретировать язык Соглашения по антибаллистическим ракетам, поскольку СССР может делать то же самое

Поскольку никакого всестороннего соглашения по запрещению испытаний не заключено, США свободны проводить испытания

Перед лицом советской угрозы и подрывной деятельности, США должны быть свободными в своих действиях по самозащите против терроризма и агрессии

Советская точка зрения

США подписали Соглашение ОСВ-2, но далее даже не просили Сенат ратифицировать его

США подписали Соглашение по антибаллистическим ракетам и затем, 14 лет спустя, «реинтерпретировали» его по-другому, как это понимали все переговорщики и американский Сенат

США подписали Соглашение по нераспространению, беря на себя обязательство в том, что будут стремиться никогда не проводить ядерные испытания. Теперь они игнорируют свои обязательства, говоря, что хотят проводить испытания, пока будет существовать ядерное оружие

США считают, что они свободны нарушать международное право, минируя никарагуанские берега, бомбардируя Ливию и используя силу, пытаясь свергнуть даже законные правительства, которые они признают

Надежность СССР

Американская точка зрения

Радарная установка в Красноярске нарушает Соглашение по антибаллистическим ракетам

Советская точка зрения

Радарная установка — это установка по слежению за космическим пространством, разрешенное Соглашением по антибаллистическим ракетам

Ряд советских ядерных испытаний вполне нарушают 150-километровое ограничение, установленное в 1974 г. Соглашением по ограничению подземных ядерных испытаний

Советский Союз постоянно нарушает свои обещания

Они не заботятся о духе соглашения

Американские исследования постоянно преувеличивают размеры советских ядерных испытаний. Неофициальные американские эксперты согласны, что ни одно советское испытание не превысило 150-километровое ограничение

Советский Союз тщательно соблюдает свои правовые обязательства

Мы придерживаемся каждой буквы соглашения

Метод принципиальных переговоров был назван Р.Фишером и его коллегами *стратегией безоговорочной конструктивности*. Подобная стратегия противопоставляется стратегии «око за око» (tit-for-tat). Основными элементами стратегии безоговорочной конструктивности, отмечают Р.Фишер и С.Браун, являются *рациональность, понимание, коммуникация, надежность, непринудительные методы воздействия и восприимчивость*. Исходя из этих базовых элементов, Р.Фишер и С.Браун дают следующие советы по построению стратегии безоговорочной конструктивности в переговорах:

- *рациональность*: даже если они действуют эмоционально, надо балансировать свои эмоции и разум,
- *понимание*: даже если они не понимают вас, надо попытаться понять их,
- *коммуникация*: даже если они не слушают вас, посоветуйтесь с ними по вопросам, значимым для них,
- *надежность*: даже если они пытаются обмануть вас, не следует ни доверять им и ни обманывать их; надо быть заслуживающим доверия,
- *непринудительные методы воздействия*: даже если они пытаются принуждать вас, не следует ни поддаваться этому принуждению и ни принуждать их; следует быть открытым к попыткам убедить вас и самим пытаться убедить их,
- *принятие*: даже если они отвергают вас и не считают достойным рассмотреть ваши заботы, надо принять их и их заботы как достойные для рассмотрения; следует заботиться о них и быть открытым к возможности учиться у них.

Почему стратегия безоговорочной конструктивности эффективна и что она дает переговорщику? Р.Фишер и С.Браун считают, что подобная стратегия хороша как для взаимоотношений, так и для самого переговорщика. Они аргументируют эту точку зрения следующим образом.

Во-первых (рациональность), если переговорщик сбалансирует свои эмоции и разум, то иррациональное противостояние будет менее вероятно, и он совершит меньше ошибок.

Во-вторых (понимание), когда переговорщик старается как можно лучше понять другую сторону, то он будет иметь с ней меньше столкновений. Чем меньше оплошностей он будет совершать, тем лучше будет его решение, и он сможет оказать влияние на другую сторону.

В-третьих (коммуникация), если переговорщик спрашивает, консультируется и слушает, то это означает, что обе стороны участвуют в принятии решения, а такая коммуникация способствует выработке лучшего решения. Тем самым переговорщик уменьшает риск совершения ошибок, не отказываясь от способности принять решение.

В-четвертых (надежность), если переговорщик надежен, то это способствует созданию доверия и уверенности, и его слова окажутся более весомыми.

В-пятых (непринудительные меры воздействия), целесообразно, когда переговорщик открыт к попыткам убедить его и сам старается убедить партнера, поскольку, если люди убеждаются, а не принуждаются, то достигается лучший результат и согласие. Будучи открытым, переговорщик продолжает учиться. Человеку легче сопротивляться принуждению, если он открыт убеждению.

В-шестых (принятие), имеет смысл принять другого как человека, с кем можно иметь дело и у кого можно учиться, поскольку, имея дело с разногласиями, переговорщик должен иметь дело с другой стороной и быть восприимчивым. Таким образом переговорщик убирает барьеры для познания фактов и убеждения других по существу обсуждаемых вопросов.

Описывая стратегию безоговорочной конструктивности, Р.Фишер и С.Браун особое внимание уделяют *хорошим рабочим отношениям* между переговорщиками. Хорошие рабочие отношения принципиально важны для ведения эффективных и конструктивных переговоров. При этом авторы обращают внимание на то, что переговорщик должен взять ответственность, прежде всего на себя, чтобы строить хорошие рабочие отношения с партнерами по переговорам, а не полагаться на них. В то же время этих отношений не следует добиваться благодаря существенным уступкам по важным вопросам. Переговорщику следует помнить о том, что предвзятым может быть не только другая сторона, но и он сам.

Говоря о рабочих отношениях, Д.Пруйт отмечает, что они могут существовать между индивидами, между группами и между народами. По его словам, рабочие отношения выгодны для сторон, поскольку они способствуют более эффективным переговорам и решению проблем, что ведет к взаимовыгодному результату. Однако многие потенциально ценные рабочие отношения не развиваются из-за недоверия между сторонами¹.

Обобщая различные положения и находки в рамках Гарвардского проекта по переговорам, Р.Фишер и Д.Шапиро² дают интегральное описание «анатомии» переговоров — их элементов, диагностических вопросов и советов относительно ведения переговоров. *Взаимоотношение, коммуникация, интересы, опции, правомерность, наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению и обязательства* выбраны ими в качестве главных элементов переговоров. Анализ этих элементов представляет собой «анатомию» переговоров. Характеризуя подобную анатомию, Р.Фишер и Д.Шапиро ставят диагностические вопросы и дают советы по каждому элементу.

Взаимоотношение

- Диагностический вопрос: как каждый переговорщик думает и что чувствует относительно другого?
- Совет: следует установить раппорт³ и хорошие рабочие отношения с партнерами по переговорам; работать вместе, бок о бок.

Коммуникация

- Диагностический вопрос: является ли коммуникация бедной, обманчивой и односторонней; говорят ли переговорщики друг другу о том, что делать?
- Совет: необходимо строить двустороннюю коммуникацию; спрашивать, слушать, быть достойным доверия; избегать туманных обещаний.

Интересы

- Диагностический вопрос: выдвигают ли переговорщики требования и утверждают позиции, скрывая свои настоящие интересы?
- Совет: надо уважать интересы других; понимать и показывать свои интересы (но не следует показывать, как высоко вы оцениваете то, что вы хотите).

¹ Pruitt D.G. Strategy in Negotiation. P. 93-95.

² Fisher R. and Shapiro D. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate.

³ Раппорт (от rapport — англ.) — непосредственная и доверительная чувственная связь.

Опции

- Диагностический вопрос: похожи ли переговоры на игру с одним победителем, где выбор каждой стороны сводится к победе или поражению?
- Совет: следует без обязательств провести совместный мозговой штурм относительно возможных путей достижения законных интересов обеих сторон.

Правомерность

- Диагностический вопрос: не кажется ли, что никто не заботится о справедливости? Не просто ли они спорят, говоря, что они намерены или не намерены делать?
- Совет: искать внешние критерии для справедливости, которые были бы убедительны для обеих сторон.

Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению

- Диагностический вопрос: угрожает ли каждая сторона другой, оставаясь в неведении относительно того, что они будут делать, если не придут к соглашению?
- Совет: необходимо рассмотреть свои и чужие альтернативы; признать, что достижение любого соглашения должно быть лучше для обеих сторон, чем без него.

Обязательства

- Диагностический вопрос: потребовали ли переговорщики нереалистических обязательств от другой стороны; захотели ли они обозначить свои обязательства?
- Совет: обозначить справедливые и реалистические обязательства, которые обе стороны могут взять на себя¹.

Один из механизмов выстраивания эффективной переговорной стратегии — это работа с позициями, интересами и ценностями сторон в определенной последовательности. Такой подход может быть назван стратегией «переговорной лестницы». Он исходит из того, что нахождение общих интересов сторон помогает приблизить их позиции, а нахождение общих ценностей способствует решению конфликта интересов. Ценности, конечно, могут разъединять людей, но они могут и объединять их. Когда стороны находят общие ценности, им гораздо легче находить и общие интересы, а наличие общих интересов — это залог сближения позиций переговорщиков.

¹ Fisher R. and Shapiro D. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate.

Логику подобной стратегии можно представить в образе переговорщиков, которые могут преодолеть свои разногласия и договориться, лишь поднявшись по своим лестницам на одну общую вершину – вершину согласия (соглашения). Они начинают свой путь, став на разные лестницы, первая ступенька которых – это ступенька позиций. На этой ступеньке происходит соотнесение позиций сторон, попытка найти общую позицию и перейти к ней. Если переговорщикам удастся стать на одну позицию, то она оказывается последней ступенькой, ведущей к вершине, поскольку следующий шаг – это достижение договоренности.

Однако в случае, если переговорщикам не удастся совместить свои переговорные позиции, то их путь к вершине соглашения отодвигается, и они вынуждены подняться на дополнительную ступеньку – ступеньку интересов. Здесь они обращаются к своим и чужим интересам, пытаются найти общую ступеньку, которая совместила бы их интересы. Успех в совмещении интересов переговорщиков, переход к одной, общей ступеньке интересов в переговорной лестнице позволяет переговорщикам подняться на вершину и договориться. Однако интересы переговорщиков могут и не совпасть, и в таком случае для решения конфликта интересов они должны обратиться к сфере ценностей. С этой целью они поднимаются еще на одну ступень по переговорной лестнице – ступень ценностей, где и происходит выработка общих для них ценностей. Если это удастся, то переговорщики, став на одну для обеих сторон ступеньку ценностей, взбираются на высоту соглашения.

Создание общих ценностей помогает созданию общих интересов, а создание общих интересов способствует созданию общих позиций. Поднимаясь по ступенькам позиций и интересов, переговорщики добиваются до ступеньки ценностей и, находя общие ценности и договорившись, обратно спускаются – уже вместе – по общим лестницам интересов и позиций. Таким образом, суть техники «переговорной лестницы» заключается в следующем: чтобы решить конфликт позиций, переговорщикам следует обратиться к конфликту интересов, а чтобы урегулировать конфликт интересов, им необходимо обратиться к конфликту ценностей. Иными словами, для решения конфликта позиций они регулируют конфликт интересов, для решения конфликта интересов регулируют конфликт ценностей.

Однако, как уже отмечено, конфликт ценностей – это самый сложный из всех конфликтов. Существуют три гипотетических способа разрешения конфликта ценностей. Первый из них – это отказ конфликтующих сторон от своих ценностей, что на самом деле маловероятно, потому что людям, группам, сообществам и государствам чрезвычайно трудно отказаться от уже выработанных и принятых ценностей. Второй способ –

это совмещение конфликтующих ценностей, что также весьма проблематично, поскольку искусственно совмещенные ценности продолжают конфликтовать между собой. Третий путь — это нахождение или выработка конфликтующими сторонами общих ценностей, которые позволяют им прийти к согласию, не угрожая при этом их уже имеющимся ценностям. Очевидно, что третий способ — самый лучший, однако он требует от переговорщиков действительной заинтересованности, доброй воли, большого терпения, взаимопонимания и творческих усилий.

Контрольные вопросы

1. Что нужно понимать под стратегией в переговорах?
2. Какие факторы влияют на выбор переговорной стратегии в дипломатии?
3. Какие связи можно установить между ценностями и переговорной стратегией?
4. Каковы пять стратегий поведения в ситуации столкновения интересов в соответствии с моделью Томаса-Килмана?
5. Как оценивают исследователи роль стратегии сотрудничества в международных отношениях?
6. Каковы преимущества и недостатки позиционных переговоров?
7. Как влияет пристрастность восприятия человека на переговоры?
8. Каковы характерные особенности стратегии безоговорочной конструктивности в переговорах?
9. Каковы преимущества стратегии безоговорочной конструктивности?
10. Для чего необходимо построение хороших рабочих отношений между переговорщиками?
11. В чем заключается суть техники «переговорной лестницы», сообразывающей позиции, интересы и ценности сторон?

6. ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ

Тактика переговоров всегда была областью преимущественно прикладных исследований и до сих пор нет какой-либо развитой теории переговорной тактики. Это связано с огромным разнообразием тактических приемов ведения переговоров и с эклектическим характером и многозначностью самих инструментов тактики. В то же время подобное положение дела открывает большие возможности для дескриптивного изучения тактики переговоров.

О тактических приемах или способах ведения переговоров написано столь много, что нет ни смысла, ни возможности перечислять их всех. Существуют многочисленные публикации по технологии ведения переговоров, в основном посвященные вопросам тактики. Действительно, сфера тактики стала наиболее вспаханной областью в поле изучения переговоров, хотя это и не привело к созданию более или менее стройной теории или концептуальной схемы переговорных технологий. Тактические приемы переговоров трудно поддаются какой-либо классификации, поскольку любые действия переговорщика можно рассматривать как тактический ход.

Все авторы, писавшие о тактике переговоров и проводившие четкую границу между переговорной тактикой и стратегией, отмечали вторичность тактики по отношению к стратегии. Как пишет Ю. Дубинин, «под тактикой переговоров понимается совокупность действий, способствующих осуществлению стратегических замыслов. Если задача стратегии – наметить, что должно быть достигнуто на переговорах, то задача тактики заключается в определении того, как это сделать. Образно говоря, тактика выступает в роли служанки стратегии»¹. Хотя тактика зависима от стратегии, но тактические и стратегические ходы не всегда легко отличить друг от друга. Подобной дифференциации может помочь, если связать тактические приемы с конкретными частными целями в ходе переговоров, а стратегические усилия – с мотивами переговорной деятельности в целом. Так, те или иные тактические шаги могут быть связаны с установлением контакта, расположением собеседника, созданием атмосферы доверия, эффективной аргументацией, противостоянием различным уловкам и т.п., но, будучи в системе, они работают на конечную цель, т.е. приобретают стратегический смысл. Словом, тактика переговоров выражается в конкретных действиях и обслуживает конкретные действия переговорщика.

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 51.

Тактика дипломатических переговоров может включать в себя разнообразные действия субъекта переговоров на разных уровнях. В широком плане в качестве тактического хода можно рассматривать любые действия субъекта, направленные на оказание влияния на партнера по переговорам. В этом отношении особенности состава делегации, выбор времени и места проведения переговоров, заявления политических деятелей, использование средств массовой информации, воздействие на общественное мнение, военные учения, передвижение войсковых соединений и другие виды дипломатического сигнализирования также можно рассматривать как те или иные формы предпереговорных, переговорных, послепереговорных и околупереговорных тактических приемов. Но если взять индивидуальный уровень анализа поведения переговорщиков, т. е. те или иные действия отдельных персон, то в тактическом плане международные переговоры мало чем отличаются от других типов переговоров: во всех случаях речь идет о противостоянии конкретных людей и их попытках принять совместное решение. Именно этот аспект тактики переговоров — аспект индивидуальных действий — мы и рассмотрим.

Касательно дипломатических переговоров можно считать, что самый главный тактический прием в них — это тактичность. Дипломатия является той сферой, где тактичность в буквальном смысле становится важнейшим средством тактики. Выражение «дипломатичный человек» применительно к какому-то лицу в быту также главным образом указывает на тактичность этого человека, его умение ладить с другими, решать противоречия и конфликтные ситуации между людьми. В то же время в дипломатических переговорах могут быть использованы и различного рода тактические ухищрения, хитрости и уловки, направленные на подрыв позиции другой стороны, поэтому дипломату надо уметь их выявлять и эффективно противостоять им.

Остановимся на взглядах Г.Козна¹, уделившего большое внимание вопросам тактики индивидов в переговорах. Как он отмечает, чтобы добиться успеха в переговорах, обе стороны должны понимать, что достижение соглашения выгоднее, чем сохранение существующего положения (иными словами — иметь правильные стратегические установки) и, выбирая переговорную тактику, надо знать, что жажда победы любой ценой, чрезмерное стремление к победе могут оказать плохую услугу. Следует также помнить, что люди ожидают взаимности и часто манера сообщения больше влияет на людей, чем его смысл. По мнению Г.Козна, эффективный стиль ведения переговоров предполагает дружелюбие,

¹ Козн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки.

уважение к людям, оптимизм и надежду на лучшее будущее, терпимость, искренность, способность выразить мысль простыми словами и способность посмеяться над собой. Исходя из этих положений, Г.Коэн дает следующие рекомендации по тактике ведения переговоров.

В начале переговоров необходимо:

- проявлять почтение и уважение к собеседнику и к тому, что он уже успел сделать; продемонстрировать дружелюбие;
- быть любезным; можно начинать с нейтральной темы (погода, спорт);
- выразить готовность к сотрудничеству;
- касаться тех пунктов, где есть взаимное согласие; не фокусировать внимание сразу на разногласиях; отметить то, что вас объединяет.

Во время переговоров следует:

- слушать больше, чем говорить; как можно больше задавать вопросов и как можно больше слушать; не просто слушать объяснения, но показать, что они вас интересуют;
- слушать активно; не сидеть с каменным лицом;
- записывать;
- проявлять терпимость;
- стараться решить проблему, предлагать варианты;
- даже если другая сторона выходит из себя, оставаться спокойным;
- понимать, что быстрые ответы не всегда эффективны;
- если вас захватили врасплох и вы не можете сориентироваться, добейтесь отсрочки;
- деликатно напомнить об уже существующих обязательствах и выразить уверенность, что партнер никогда не отступит от данных обещаний;
- стараться не поддаваться стереотипам (на этот раз все может быть по-другому и за внешней оболочкой может находиться совсем другой человек);
- наиболее сложные вопросы и требования оставить напоследок;
- пытаться понять скрытые мотивы противоположной стороны;
- уступки не слишком ценятся, если на них не затрачено усилий;
- если вы сделали что-то неуместное, немедленно извиниться;
- имеет значение не ваша сила сама по себе, а то, что думают о ней другие;
- лучший способ ответить на прямую угрозу – это игнорировать ее;
- лучший способ заставить продавца снизить планку требований – это заинтересоваться товаром, но не слишком (в ходе кризиса

с захватом американских заложников в Иране президент США Джимми Картер демонстрировал чрезмерную заинтересованность этой проблемой и был всецело вовлечен в ее решение, чем воспользовались захватчики, постоянно повышая свои требования);

- когда у вас и у вашего партнера схожие ценности и этические стандарты, в самом трудном случае воззвать к его чувству справедливости;
- проявлять гибкость;
- поддерживать обмен уступками;
- никогда не критиковать побуждения людей;
- если вам сказали «нет», то это не означает «никогда»;
- попытаться понять, почему в действительности другая сторона говорит «нет»; не оставлять без внимания ее эмоции и восприятие, корректируя свое новое предложение в соответствии с этими моментами;
- учитывать, что сопротивление чаще всего возникает из-за неверно выбранного времени или формулировки новшества, а не его содержания;
- помнить, что если вы можете ввести в игру новую информацию, факты или обстоятельства, прежде неизвестные, это повлияет на изменение точки зрения другой стороны;
- если выдвигаете новое предложение, открыто скажите, что может потребоваться некоторое дополнительное обсуждение;
- выполнение новых условий может быть отложено на некоторое время;
- не высказывать идеи, которые отклоняются от норм или ожиданий, не предупредив партнера;
- столкнувшись с противодействием, временно отступить;
- лучше вовлечь контрагентов в процесс, чем просто выдать окончательный итог.

Алгоритмы получения информации:

- демонстрация слишком большой заинтересованности подорвет вашу позицию;
- меньше говорите, больше слушайте;
- задавайте открытые вопросы, на которые нельзя ограничиться ответом «да» или «нет» («что лежит в основе вашей позиции?» «как вы пришли к такому выводу?»);
- взгляните на проблему с позиции другой стороны;
- уточните цели другой стороны («насколько я понял, вы сказали...»);

- используйте зондирующие вопросы, чтобы выяснить, насколько приемлемы ваши дальнейшие предложения («знаете, я тут подумал, а что, если...»);
- проявите благодарность и поощрение – вербально и невербально¹.

Обсуждая вопросы переговорной тактики, многие авторы уделяют первостепенное внимание *фактору времени*. Время, отмечают Ч.Дюпонт и Г.Фауре, оказывает воздействие на переговорный процесс различным образом². Ученые выявили:

- истечение времени ведет к падению требований ко времени;
- давление времени имеет позитивный эффект на достижение соглашения;
- под давлением времени переговорщики ставят более низкие цели и делают большие и более частые уступки;
- давление времени приводит к уменьшению взаимной выгоды;
- установка временной границы представляет собой обычный путь для избегания переговорщиками потери времени³.

Отмечая, что время может быть фактором давления и источником напряжения в переговорах, Г.Козн обращает внимание на следующее:

- обсуждению подлежат все детали, включая сроки принятия окончательного решения;
- сторона, ограниченная во времени, находится в невыгодной позиции, если об этом известно ее оппонентам; тот, кто зависит от сроков, чаще готов уступить в существенных вопросах;
- с приближением крайнего срока переговоров стороны готовы идти на большие уступки;
- большинство соглашений и уступок происходят при приближении окончательного срока;
- скорость в переговорах опасна;
- если крайний срок близок, оставайтесь уверенным и спокойным; беспокойство и суета – как кресло-качалка: создает ощущение движения, но ни к чему не приводит;
- окончательные решения могут быть пересмотрены, а сроки изменены, если обе стороны заинтересованы в этом;

¹ Козн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки.

² Dupont Ch., Faure G.-O. The Negotiation Process. P. 39-63.

³ Ibid.

- для того, чтобы изменить образ мышления, приспособив его к новой реальности, требуется время;
- те, кто демонстрируют эффективные результаты на переговорах, как правило, умеют проявлять терпение и способны выждать¹.

На важность фактора времени в переговорах обращает внимание и В.Мастенбрук². Людям, считает он, нужно время познакомиться и привыкнуть к новым для них явлениям, поэтому сопротивление и настороженное отношение к новым предложениям в ходе переговоров абсолютно естественно. Соответственно людям необходима не столько убедительная аргументация, сколько время для того, чтобы примириться с ними. Стороны часто начинают переговоры с нереалистичными целями, но, чтобы расстроить иллюзии, нужно время. Приступая к переговорам, следует набраться терпения: при его наличии время работает на переговорщика. Ограниченность времени и давление времени присущи переговорам, и важно заставить эти факторы работать на себя, полагает В.Мастенбрук.

В.Мастенбрук дает следующие советы по использованию фактора времени в переговорах:

- не позволяйте другой стороне ограничивать вас во времени;
- надо быть чувствительным к важным для ваших оппонентов временным рамкам;
- следует запастись временем, если у оппонента его много;
- практически всегда можно сдвинуть так называемые предельные сроки, которыми вас хотят ограничить другие, поэтому к ним можно относиться скептически;
- важно психологически не поместить себя в определенные временные рамки³.

В.Мастенбрук указывает на то, что временные рамки гипнотически действуют на людей. Призывая не сковывать себя временными рамками, В.Мастенбрук вместе с тем советует переговорщику как можно чаще привязывать предложения к определенному времени, поскольку это поможет заставить оппонента принять предлагаемые решения. Получается, что тот переговорщик, который может более успешно манипулировать фактором времени, имеет преимущество в переговорах. С этим трудно не согласиться, хотя можно представить, что если оба пере-

¹ Коэн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки.

² Мастенбрук В. Переговоры.

³ Там же.

говорщика начнут манипулировать фактором времени для получения выгоды, то переговоры могут зайти в тупик или превратиться в состязание нервов и ловкости.

В зависимости от своих политических целей переговорщики по-разному могут определить свое отношение к временным рамкам. Как известно, в соответствии с мандатом ООН «тройка» международных посредников (ЕС, Россия и США) по определению статуса края Косово 10 декабря 2007 г. должна представить свой доклад генсеку ООН. Ссылаясь на эту дату, руководство Косово, как ЕС и США, стараются скорее добиться независимости этого края, в то время как официальный Белград и российская сторона не считают эту дату «критической точкой» и настаивают на продолжении переговоров.

Как отмечает М.Блэкер, шансы достичь соглашения в крупных вопросах увеличиваются, если стороны сначала преодолевают разногласия по менее значимым проблемам. Это представляет собой «эффект домино». В плане тактики переговорщику выгодно в начале переговоров уступить по относительно несущественной проблеме и затем использовать это как доказательство «доброй воли» для того, чтобы выиграть в более существенных вопросах¹. По мнению Ч.Фримана, переговорщик не должен стремиться добиться слишком многого. Пытаться решить слишком многое — это ничего не решить. Переговорщик должен определить проблему, которую он собирается решать, и избегать решения других вопросов до того, как решить намеченную задачу².

Говоря о факторах, тормозящих международные переговоры, В.Шустов вспоминает пример из хода Венских переговоров о сокращении обычных вооружений и вооруженных сил в Центральной Европе. Одна из причин того, что они слишком затянулись, заключалась в том, что участники переговоров начали обсуждение с того, что разделяло их позиции, — а именно с оценки количественных показателей вооружений и вооруженных сил. Лишь позже, на новых переговорах стороны договорились не концентрировать на этом свое внимание и начали переговорный процесс с определения категорий оружия, подлежащих сокращению³.

Другие важнейшие средства в арсенале тактических средств ведения переговоров — это методы аргументации. Г.Бороздина отмечает следующие **методы аргументации:**

- *фундаментальный метод* — прямое обращение к собеседнику с фактами, являющимися основой доказательной аргументации;

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 186.

² Ibid. P. 178.

³ Искусство дипломатических переговоров. С. 134.

- *метод противоречия* – направлен на выявление противоречий аргументации партнера;
- *метод извлечения выводов* – использует тактику постепенных, шаг за шагом развертываемых аргументов и выводов, которые приводят к желаемому результату;
- *метод сравнения* – основывается на сопоставлении различных посылов, данных, аргументов и выводов;
- *метод «да..., но»* – эффективен при наличии альтернативных вариантов решения;
- *метод «бумеранга»* – основывается на использовании «оружия» собеседника против него самого;
- *метод игнорирования* – может быть использован при невозможности опровержения фактов собеседника;
- *метод видимой поддержки* – сводится к тому, что переговорщик не возражает и не противоречит оппоненту, а, наоборот, приходит на помощь, приводя новые доказательства в его пользу, но напоследок совершает контрудар¹.

По нашим наблюдениям, в ходе своей жизнедеятельности люди отработывают определенные способы аргументации, которые становятся характерными для них. Человек, часто сам того не осознавая, прибегает к одним и тем же испробованным вариантам аргументации, особо не задумываясь над их эффективностью в данной ситуации. Между тем аргументы – это как бы подача мяча теннисистом, а контраргументы – это ответные удары по мячу. Разнообразие в аргументации важно для искусного переговорщика так же, как разнообразие в ударной технике для искусного теннисиста.

Анализируя переговорную тактику, В.Мастенбрук касается многих вопросов и дает следующие пространственные рекомендации².

Как задавать вопросы:

- не задавайте враждебных вопросов, а также вопросов, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента;
- у вас всегда должно быть желание задать вопрос; запишите его и ждите подходящего момента для него;
- убедитесь в том, что вы сформулировали свой вопрос заранее;
- имейте мужество задать такой вопрос, посредством которого можно «засунуть нос в чужие дела»;
- наберитесь мужества и задайте ошарашивающий вопрос;

¹ Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 1999.

² Мастенбрук В. Переговоры.

- задайте такой вопрос, от ответа на который оппонент уклонится; отсутствие ответа может дать вам очень важную информацию;
- оставляйте побольше времени для формулировки новой серии вопросов;
- будьте настойчивы, задавая вопросы, если чувствуете, что ответ расплывчат либо неполон.

Как отвечать на вопросы:

- никогда не отвечайте на вопрос до тех пор, пока вы полностью не поняли его смысл; попросите оппонента разъяснить, что он имеет в виду;
- запомните, что вы можете дать ответ, который может покрывать лишь часть вопроса;
- лучший способ избежать вопросов — ответить на тот, что вообще не был задан;
- некоторые вопросы могут быть отложены в долгий ящик, так как у вас нет достаточной информации, чтобы ответить на них.

По мнению В.Мастенбрука, переговорщик может воспользоваться ответами, которые нельзя назвать ответами. Среди них:

- «Повторите, пожалуйста, свой вопрос».
- «Я не совсем понял смысл вашего вопроса».
- «Все зависит от того, как на это посмотреть».
- «Прежде, чем я отвечу, вам бы следовало уяснить для себя процедуру».
- «Я не имел с этим дела, но я слышал, что...».
- «Это варьируется, так как...».
- «Тут нельзя однозначно ответить «да» или «нет».
- «Давайте будем более точными».
- «Это не совсем так, как вы себе представляете».
- «Как я уже сказал...».
- «Иногда такое действительно случается...».

Для чего нужны перерывы:

- предугадать то, о чем осведомлены оппоненты;
- продумать вопросы;
- разработать новые аргументы;
- исследовать новые альтернативы;
- обсудить возможность уступок;
- проконсультироваться с экспертами;
- обратиться к законам и процедурам;

- изучить изменения в обстоятельствах и условиях;
- предвосхитить болезненные для вас вопросы;
- разработать новую серию вопросов.

Какие цели надо ставить:

- чем выше цель, тем больше переговорщик может достигнуть;
- но в то же время надо быть реалистичным;
- крайняя позиция на переговорах не принесет пользы;
- не надо просить того, что вы не сможете подкрепить фактами и аргументами;
- начните с самой высокой цели, оправданность которой вы сможете отстоять.

Как работать с уступками:

- создайте для себя в переговорах резерв, ставьте высокие цели, но не выше тех, которые вы можете подкрепить аргументами;
- сделайте так, чтобы оппоненты первыми пошли на уступки по важному вопросу, тогда как сами вы возьмете на себя инициативу в области менее важных проблем;
- приберегите ответственные уступки, чем дольше оппонент будет их ждать, тем больше он будет их ценить;
- уступки типа «зуб за зуб» делать не обязательно, если оппонент уступает шестьдесят, вы можете уступить сорок, если он говорит: «Давайте уравниваем разницу», вы всегда можете сказать: «Не могу»;
- не бойтесь сказать «нет»; если вы несколько раз скажете «нет», оппонент перестанет просить;
- не бойтесь отказаться от сделанной ранее уступки;
- пойдите на уступку, которая ничего вам не будет стоить.

Как работать с повесткой дня:

- кто контролирует повестку дня, тот контролирует переговоры и их результаты;
- следует обговорить повестку дня до того, как начались переговоры;
- не принимайте предложенную оппонентом повестку дня, не обдумав все возможные последствия;
- подумайте, как можно включить в нее необходимые вам вопросы;
- изучите предложенную оппонентом повестку дня с тем, чтобы найти в ней оплошности.

Будьте конструктивны, но не сдавайтесь:

- лучше начать с обсуждения тех вопросов, по которым легко прийти к соглашению, чем с тех, которые породят горячие споры;
- к соглашению по спорным вопросам легче прийти, если связать их с вопросами, по которым абсолютно элементарно прийти к соглашению;
- восприятие улучшается, когда больший акцент делается на общности, нежели на различиях;
- достаточно просто прийти к соглашению в случаях, если обнаруживаются общие интересы;
- сами суммируйте достигнутые результаты, не позволяйте это сделать оппоненту.

Будьте осторожны с аргументами:

- чем больше вы выдвигаете аргументов, тем больше шансов у вашего оппонента найти в них тот, к которому он может придраться;
- опытные переговорщики очень разборчивы в использовании фактов, они постоянно спрашивают себя, как и когда они могут использовать их с наибольшей степенью убедительности;
- искусные переговорщики умеренно, но убедительно используют печатную информацию (доклады, тексты законов, статистику и т.д.).

Избегайте дебатов:

- часто переговоры приобретают форму бесконечных дискуссий, в которых переговорщики без конца повторяют одни и те же аргументы;
- те, кто участвуют в дебатах, испытывают необходимость в разъяснении оппоненту их точек зрения, пытаются выявить причины «непонимания» и т.д.; эффект всех этих попыток бывает минимален; более того, они отрицательно действуют на атмосферу в переговорах;
- лучший способ положить конец бесплодным дебатам — это внести предложение и направить переговоры в русло обсуждения этого предложения: чего хочет одна сторона, чего хочет другая сторона? Есть ли возможность для компромисса? В этом случае очень важно использовать новые факты и аргументы

Дж.Ниренберг считает, что, задавая вопросы, лучше всего по возможности объяснять их причину. Кроме того, полагает он, вопросы не должны оскорблять, содержать оттенки насилия и загонять человека в

угол. «Не задавайте вопросы, содержащие туманные намеки, или вопросы, которые можно с легкостью обратить против вас. Следует особенно внимательно отнестись к тону голоса и подбору слов. Это важно для достижения полной ясности и для того, чтобы избежать ложных умозаключений», — рекомендует он¹. Отмечая, что умение слушать может принести не меньше результата, чем умение говорить, Дж.Ниренберг обращает внимание на невербальный аспект человеческого внимания: «Если человек интересуется тем, что происходит за столом переговоров, он или она наклоняется вперед и становится частью общей группы. В момент, когда интерес теряется, исчезает и «притяжение» стола, и слушающий откидывается назад, как бы покидая общую группу»². По мнению Дж.Ниренберга, никогда не стоит «раздавливать» своего оппонента, загоняя его в угол.

Хотелось бы уточнить один момент, касающийся задавания вопросов в дипломатии. Если речь идет о формальных или неформальных переговорах между дипломатами, то все отмеченные выше рекомендации касательно технологии вопросов и ответов вполне уместны и могут быть эффективно применены в дипломатических переговорах. Вместе с тем в некоторых ситуациях дипломатических бесед — а любая дипломатическая беседа содержит в себе элементы переговоров — к задаванию вопросов следует отнестись весьма осторожно. Например, в беседе с монархами не принято задавать им вопросы, предполагается, что вопросы могут задавать лишь сами монархи. Это, конечно, в большей мере относится к протокольным встречам с монархами, такими как вручение верительных грамот или беседа во время официального приема. Если речь идет о встречах более делового характера или переговорах, то дипломаты, конечно, вправе задавать монархам вопросы, но, разумеется, это надо делать с подобающим тактом.

В.Израэлиан рассматривает многие тактические аспекты переговоров:

- любой компромисс должен носить взаимовыгодный характер, уступка лишь тогда оправдана, если она способствует прогрессу переговоров;
- в условиях, когда стороны хотят срочно достичь соглашения, но не могут преодолеть отдельных разногласий, они могут прибегнуть к помощи гибких формулировок, которые позволяют каждой стороне давать соглашениям свое толкование. Пример — резолюция Совета Безопасности ООН № 242, принятая в ноябре 1967 г. по мирному урегулированию ближневосточного конф-

¹ Ниренберг Дж. Гений переговоров. С. 150-151.

² Там же. С. 186.

ликта. В ней, в частности, говорится о «безопасных границах», о необходимости «возвращения оккупированных территорий». Слово «всех» в эту фразу не было включено, а в английском тексте определенный артикль не был употреблен. Это позволило произраильским силам утверждать, что резолюция Совета Безопасности не требует освобождения Израилем всех оккупированных территорий. С другой стороны, арабские государства и все те, кто выступает за полную ликвидацию последствий израильской агрессии, настаивают, ссылаясь на резолюцию Совета Безопасности, на выводе войск Израиля со всех оккупированных им территорий;

- гибкие формулировки, дающие возможность для различного толкования, оправданы лишь в экстремальных политических ситуациях, и то при условии их последующего уточнения, устранения двусмысленности, препятствующей эффективному осуществлению достигнутого соглашения;
- как проявление гибкости на переговорах следует рассматривать и готовность к «размену», или «пакетной сделке». Возможности для этого на переговорах открываются довольно широкие. У каждого государства имеется большая заинтересованность в одной проблеме, меньшая – в другой. Оно бывает готово уступить в одном вопросе, приобрести взамен какую-то выгоду в другом;
- «размены» иногда делаются и для спасения лица, чтобы достигнутая договоренность не выглядела как односторонняя уступка;
- взаимные уступки могут фиксироваться в «пакетной сделке», т.е. все достигнутые договоренности включаются в заключительное решение;
- пакетные сделки особенно широко применяются в практике конференционной дипломатии. Это объясняется разнообразием подходов и интересов участников многосторонних переговоров;
- если гибкость, готовность к уступкам, компромиссам не приводит к желаемым результатам, то в отдельных случаях на переговорах в качестве методов достижения желаемых результатов используются угрозы, предупреждения, обещания;
- угрозы, шантаж, запугивание обладают свойством вызывать противодействие, они расцениваются другими участниками переговоров как демонстрация силы;
- ультимативность в зародыше убивает возможность соглашений, но в определенных исключительных исторических условиях ультиматумы бывают оправданными;

- в условиях равноправных отношений ультимативная позиция замораживает переговоры, нанося ущерб прежде всего той стороне, которая придерживается такой позиции;
- в отличие от ультимативности, обещания могут служить в отдельных случаях стимуляторами переговоров;
- хотя обещания являются в определенном смысле также фактором давления, тем не менее их принятие носит характер сделки, а не капитуляции;
- в дипломатических переговорах всех времен широко применялась формула «разделяй и властвуй», т. е. использовались противоречия среди противников;
- использование противоречий — одна из самых деликатных, сложных форм дипломатической деятельности в ходе переговоров. Тут нужны и всесторонние знания о характере, глубине, природе разногласий в «стане противника», такт, осторожность при их использовании и т.д. В ином случае можно лишь стимулировать укрепление «союзнической солидарности» и осложнить собственную позицию;
- помимо отдельных тактических приемов, к которым прибегают участники переговоров, — уступки, увязки, обещания, компромиссы и др., необходимо также определить и тональность ведения переговоров, при этом следует учитывать общую политическую ситуацию, состояние двусторонних отношений и характер рассматриваемой проблемы;
- диалог — противоположность конфронтации; он не должен ограничиваться официальными заседаниями, а вестись и в неофициальной форме;
- наиболее эффективной на переговорах является линия повседневного сотрудничества между делегациями, нацеленная на установление взаимного доверия и понимания;
- доверие и достижение соглашения на переговорах взаимосвязаны, одно невозможно без другого. Доверие возрастает по мере того, как участники переговоров проявляют готовность понимать аргументацию другой стороны, прямо и откровенно говорить о своих проблемах и трудностях принятия того или иного предложения. Если участник переговоров заявляет, что имеющиеся у него инструкции не позволяют согласиться с предлагаемым решением и что он запросил новые инструкции, то в интересах дела нужно предоставить ему необходимое время;
- доверие увеличивается, если участники переговоров соглашались на самые широкие меры контроля, строгое наказание нарушителя соглашения;

- доверие помогает поиску развязок спорных вопросов, более эффективной организации и ведению переговоров. Надо при этом помнить, что доверие устанавливается не сразу и не легко, и раз утерянное трудно восстанавливается. Нет ничего более опасного для поддержания доверительных отношений, чем склонность предавать гласности содержание дружеских бесед;
- если доверие, взаимное уважение между переговорщиками способствуют ускорению переговоров и достижению договоренностей, то натянутые отношения, конфронтационный дух на переговорах создают дополнительные сложности¹.

Очевидно, не все из отмеченных тактических приемов ведения переговоров одинаково привлекательны или пригодны для различных переговорщиков. Набирая опыт, переговорщики вырабатывают свой индивидуальный стиль ведения переговоров, могут в большей степени полагаться на свою интуицию, чувства, позволять себе импровизировать. Опытные переговорщики знают свои сильные и слабые стороны, способны быстро мобилизовать весь свой потенциал, хотя, возможно, и не в состоянии все это выразить концептуальным образом. Переговоры не являются простой технической коммуникацией, в них имеет место столкновение характеров, происходит испытание знаний и убеждений индивидов.

Знания, общий кругозор, мировоззрение, характер, воля, обаяние, харизма и «энергетика» личности имеют значение во всех типах переговоров, включая дипломатические переговоры. Одними техническими приемами невозможно «вытащить» сложные переговоры, но профессиональным переговорщикам необходимо серьезно отрабатывать технологию ведения переговоров и расширять арсенал технических приемов.

Относительно техники ведения телефонных переговоров следует заметить следующее. Переговоры по телефону довольно широко применяются в повседневной жизни дипломатов. Конечно, телефон — это не самый удобное и безопасное средство для ведения серьезных дипломатических переговоров, но, тем не менее, дипломаты нередко вынуждены прибегнуть к этому способу общения, особенно решая те или иные оперативные вопросы. Это больше распространено в тех странах, где, как правило, весьма сложно организовывать личные встречи дипломатов с официальными представителями страны пребывания. Например, в дипломатическом мире Великобритании славится тем, что зарубежным дипломатам даже на уровне посла не просто добиваться личных встреч с высокими чиновниками Форин офиса или других британских министерств

¹ Исразян В.Л. Дипломаты лицом к лицу.

и ведомств. Конечно, все это относительно, поскольку во всех странах мира существуют определенные ограничения на такие встречи и действуют свои механизмы их определения и регуляции. Тем не менее, в некоторых странах подобные встречи организовывать сложнее, чем в других. Вместе с тем в Великобритании, например, государственные чиновники, как правило, вполне доступны для телефонных разговоров, и иностранные дипломаты могут довольно свободно обратиться ко многим из них для краткого обсуждения тех или иных вопросов¹.

Во время телефонных переговоров люди не видят друг друга, и это обуславливает необходимость обращать особое внимание на некоторые особенности коммуникации. Когда человек не видит собеседника и не имеет возможности получать дополнительную информацию о нем по выражению его лица и другим особенностям языка тела, ему необходимо весьма точно подбирать слова, иначе коммуникация может оказаться неэффективной. Телефонные переговоры требуют ясности и четкости речи.

В телефонном разговоре существенно возрастает значение характеристики человеческого голоса, и человек с приятным, низким голосом имеет, как правило, больше шансов оказать благоприятное впечатление на собеседника и эффективнее вести переговоры. В отсутствии визуальной коммуникации надо максимально позаботиться об интонации голоса. Интонационные характеристики голоса зависят и от мимических движений разговаривающего человека, т. е. даже если собеседники не видят друг друга, необходимо позаботиться о позитивном выражении своего лица. Улыбка, например, придает положительный оттенок голосу. То же самое относится и к движениям рук: естественная жестикуляция помогает при телефонной беседе. На особенности голоса оказывают влияние поза, осанка, дыхание человека. Серьезные разговоры следует вести, сидя прямо на стуле, выпрямив спину, с правильной осанкой и равномерным дыханием. В телефонной беседе важно представиться и не забывать адресоваться к собеседнику по имени, употребляя принятые в данной культуре выражения (Иван Иванович, господин Джонсон, сэр

¹ В дипломатической жизни Лондона довольно распространены и своего рода письменные переговоры между иностранными дипломатами и британскими чиновниками. Дело в том, что в Великобритании до сих пор сильны эпистолярные традиции и люди широко используют личную переписку в деловой и частной жизни. Британцы, как правило, отвечают на все письма. Это обстоятельство используют и многие зарубежные дипломаты, которые знают, что, обратившись с письмом к британскому чиновнику, они непременно получат письменный ответ. Эпистолярные переговоры, как и все другие формы переговоров, имеют свои особенности и тактические приемы. Здесь важно не только умение грамотно писать, использовать подходящие выражения и формы обращения, но и качество бумаги, чернил, а также почерк (личные письма целиком или персональное обращение в начале и комплиментарная часть в конце делового письма, как правило, пишутся от руки).

Уильям и т.п.) или соответствующие формы обращения (министр, господин министр, мой лорд и т.п.).

Разговаривая по телефону, необходимо иметь под рукой бумагу и ручку и делать необходимые пометки. Звоня другому лицу и отнимая у него время, следует поблагодарить собеседника за предоставленную возможность поговорить с ним. Злоупотребление временем собеседника может негативно отразиться на содержательной стороне телефонных переговоров. В конце телефонных переговоров стоит вкратце резюмировать их итоги. Важно закончить разговор на позитивной ноте. Все эти элементы телефонного разговора выполняют определенную тактическую функцию, поскольку выступают инструментами оказания влияния на собеседника.

Следует остановиться на вопросах тактики в рамках переговорной команды. В дипломатии любая делегация представляет собой переговорную команду. По мнению Ч.Фримана, переговоры, когда они сложны и политически противоречивы, лучше проводить делегацией, а не отдельными индивидами. Руководитель и состав подобных делегаций представляют собой критические элементы для успеха. Необходимо, чтобы делегацию возглавлял не самый технически сведущий член, а представительный и уверенный в себе индивид, который больше заботился бы о том, чтобы его уважали, а не о том, чтобы понравиться другой стороне. Делегация не должна быть столь крупной, чтобы оставаться управляемой¹.

А.Уотсон замечает, что делегация, направляемая в другую страну, должна состоять из трех составных частей. Во-первых, это глава делегации, часто, хотя и не всегда, он является политическим представителем правительства. Глава делегации не всегда может находиться вместе с делегацией в другой стране. Во-вторых, в делегацию входят дипломаты и эксперты по иностранным государствам, включая посла. В-третьих, это технические эксперты, разбирающиеся в различных аспектах обсуждаемого вопроса. Технические эксперты обычно поддерживают прямые связи с подразделениями правительства или других институтов².

Ч.Фриман отмечает, что каждый, кто участвует в переговорах, должен знать проблему в деталях и быть готовым свободно обсуждать ее в присутствии экспертов и помощников. Прорыв в переговорах чаще всего случается в частных дискуссиях между главами делегаций в отсутствии советников. Вместе с тем неразумно, когда глава делегации старается решать технические вопросы или достигать соглашения по деталям. Главной заслугой главы делегации является определение общих усло-

¹ *Freeman Ch. W.* The Diplomat's Dictionary. P. 179-180.

² *Watson A.* Diplomacy. P. 180.

вий, в рамках которых эксперты могут найти соглашение, используя точные выражения для достижения обоюдного удовлетворительного соглашения. Хорошая переговорная команда должна включать в себя хотя бы одно лицо, способное понимать то, что говорят друг другу члены другой команды, однако они не должны об этом знать¹.

Как полагает Ч.Фриман, руководитель переговорной команды должен рассматривать возможность предварительной частной встречи со своим главным оппонентом. Это может помочь ему лучше понять позицию другой стороны и расширить его способность яснее выразить свои интересы в более привлекательной форме. Он также может поощрить соперника избегать крайней или односторонней позиции за официальным столом переговоров. Он даже может помочь другой стороне выразить свои национальные интересы в той форме, которая будет способствовать достижению соглашения. Подобный диалог дает переговорщику естественную возможность подчеркнуть общие для сторон моменты и выразить свои национальные интересы в терминах, рассчитанных на убеждение другой стороны².

Работая в команде, переговорщики должны следовать определенным правилам. Так, если в переговорной команде есть разногласия, то их следует обсуждать и решать в рамках самой команды и вне помещения переговоров, а не выставлять напоказ другой стороне. Порой можно видеть, что представители одной стороны имеют общую позицию по главному вопросу, однако из-за несогласованности в совместной работе во время переговоров они не действуют как члены единой команды: могут перебивать друг друга, спорить между собой, а некоторые из них и вовсе остаются за бортом переговорного процесса, поскольку лидер как бы не замечает их.

Компания «Organisational Consultants Ltd.» указывает на следующие факторы эффективности и несостоятельности в работе переговорной команды:

Факторы эффективности:

- понимание способностей каждого члена команды и их использование в переговорах;
- неразглашение разногласий между членами команды;
- избежание всяких тенденций рассматривать различные мнения членов команды как «правильные» или «неправильные»;
- наличие ясных полномочий и функций членов команды и представление о том, как каждый член команды будет принимать участие в переговорах;

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 181.

² Ibid. P. 194-195.

- умение принимать совместные решения с учетом решающего слова лидера команды;
- избежание столкновений личностного плана;
- наблюдательность членов и обмен наблюдениями между всеми участникам команды;
- решительные усилия к увеличению вариантов поведения для достижения желаемого результата;
- понимание приоритетов команды и способность выступить в единстве для их продвижения.

Факторы несостоятельности:

- авторитарический стиль руководства командой с произвольным навязыванием взглядов лидера другим членам;
- отказ членов команды уважать авторитет лидера;
- неспособность создать единую систему целей и стратегию до того, как начать переговоры;
- открытое неприятие каким-либо членом команды общекомандных целей;
- неспособность членов команды принять свою долю ответственности;
- большая лояльность по отношению к личностям, чем к общекомандным задачам и усилиям;
- открытая симпатия к инакомыслящему члену команды;
- сверхчувствительность в отношении к воображаемому публичному оскорблению члена команды¹.

Команда, начинающая переговоры без общего согласия по наиболее важным вопросам, оказывается в уязвимом положении. Поэтому следует потратить время на то, чтобы согласовать позиции членов команды и выработать общее понимание и видение предмета переговоров, целей и задач. Иными словами, группе еще до начала переговоров следует пройти через процесс совместного принятия решения по ключевым вопросам переговоров. Бывает, однако, что инструкции для переговорщиков спускаются сверху. Тем не менее группа, как команда переговорщиков, всегда выиграет, если она соберется вместе еще до переговоров и обсудит все аспекты совместной работы. Это особенно важно, когда членами делегации являются представители различных министерств и ведомств.

Группа может принять решение различным путем. Это может быть консенсус, т. е. принятие решения путем согласия всех членов группы.

¹ Приводится по: *Meerits P. Workbook on International Negotiation*. – Netherlands Institute of International Relations Clingendael.

Достоинство принятого таким образом решения в том, что члены группы могут выдвигать различные идеи, активно участвовать в обсуждении и, что самое главное, бывают заинтересованы в реализации принятого решения. Недостаток метода консенсуса в том, что он может занять слишком много времени. Другой способ принятия решения в группе — голосование. Оно позволяет быстро принять решение, при этом все члены группы выражают свое мнение. Однако недостаток голосования в том, что те, кто оказались в меньшинстве, обычно не бывают сильно мотивированы в реализации принятого большинством решения. Групповое решение может быть основано на доминирующем мнении одного из ее членов, который может в той или иной степени советоваться с другими, но в силу своего положения оказывает определяющее воздействие на выбор группы. В критических ситуациях подобный подход может быть оправдан, но недостатком единоличного принятия решения является то, что оно может быть не проработанным и столкнуться с сопротивлением со стороны других членов при реализации.

И. Джанис описал феномен или симптом группового мышления (*groupthink*), который характеризуется ухудшением ментальной эффективности, ощущения реальности и моральной оценки, исходящим из внутригруппового давления, в результате которого группа принимает неадекватное решение¹. Этот феномен проявляется, когда члены группы поддерживают решение, которое, на их взгляд, ведет к консенсусу. Парадоксальным образом в итоге группа поддерживает такое решение, которое может отвергаться всеми членами группы по отдельности. И. Джанис анализировал ряд провальных решений в американской внешней политике, связанных с воздействием этого симптома на людей, которые принимали эти решения.

Следующий пример, на наш взгляд, может проиллюстрировать один из аспектов феномена *groupthink*. Как описывает в своих воспоминаниях известный дипломат А. Добрынин, однажды Микоян высказал сомнения по поводу предложенной Хрущевым линии по предстоящим переговорам с новым президентом США Джоном Кеннеди, хотя большинство членов Политбюро поддержало тактическую линию советского лидера. «Хрущев разгорячился. Он утверждал, что создалась благоприятная ситуация, которую нельзя упускать. Микоян, увидев, что он явно в меньшинстве, не стал больше спорить, сказав, что он «лишь за осторожность»².

И. Джанис выделил восемь симптомов, характеризующих «groupthink»: (1) иллюзия неуязвимости, (2) неоспоримая вера в мо-

¹ Janis I.L. Groupthink.

² Добрынин А. Сугубо доверительно. Посол в Вашингтоне при шести президентах США (1962-1986). — М.: Автор, 1997. С. 30.

ральной правоте группы, (3) коллективная рационализация группового решения, (4) совместный стереотип относительно оппонентов, (5) самоцензура и отсутствие взаимной критики у членов группы, (6) иллюзия единодушия (эффект ложного консенсуса), (7) прямое давление на инакомыслящих членов группы для получения их согласия и (8) наличие добровольных «защитников» группы от негативной информации.

И. Джанис также описал семь симптомов групповых решений, принятых под воздействием феномена *groupthink*. Для таких решений характерно: (1) неполное рассмотрение альтернатив, (2) неполное рассмотрение целей, (3) отсутствие рассмотрения рисков для принятого решения, (4) отсутствие пересмотра первоначально отвергнутых альтернатив, (5) слабое информационное обеспечение, (6) предубежденное рассмотрение имеющейся информации и (7) отсутствие запасного плана.

Предлагалось множество советов по избеганию феномена *groupthink*. Один из них — это присутствие в групповом обсуждении лица, призванного критиковать выдвигаемые идеи с тем, чтобы члены группы, доказывая свою правоту, максимально представляли то, что они, как индивиды, на самом деле думают. Открытое обсуждение, обсуждение в подгруппах, признание недостатков выдвинутых идей и возможность вновь обсудить проблему также способствуют принятию адекватного решения в группе.

При принятии группового решения особую ценность представляет техника мозгового штурма. Она позволяет раскрепостить творческий потенциал каждого члена группы, снять межличностные барьеры, связанные с социальным статусом и регалиями участников, и в то же время управлять групповым процессом. Главное в технике организации мозгового штурма — это создание атмосферы, которая поддерживает открытое, творческое и безбоязненное обсуждение проблемы. Еще один важный момент в мозговом штурме заключается в том, что выдвигаемые идеи оцениваются не сразу, но лишь после сбора всевозможных предложений. При отборе и оценке идей в мозговом штурме можно использовать элементы голосования.

Таким образом, группа людей, собравшаяся вести переговоры и принять общее решение, должна потратить определенное время для достижения общего понимания предмета, проблем и задач предстоящих переговоров, на выяснение правил и процедур совместной работы, времени работы и других организационных аспектов, при этом ключевое значение имеет определение ведущего и общее понимание его роли. В каждой конкретной ситуации группа должна выбрать, какой способ принятия совместного решения наиболее адекватно подходит к данной ситуации, и задача ведущего — помочь выработать такое решение. Как прави-

ло, чем больше людей, участвующих в обсуждении проблемы, тем сложнее принять совместное решение. В этой связи групповая работа также предполагает определенную ориентацию в проблеме, выработку единого понимания целей и задач обсуждения, а также критериев их достижения. Только после этого можно выдвигать и оценивать различные предложения и принять совместное решение.

Можно утверждать, что, не проведя со всей серьезностью *внутренние переговоры* — между различными ведомствами и среди членов переговорной команды, делегация всегда оказывается в сложном, невыигрышном положении в ходе внешних переговоров. Поэтому от эффективности внутренних переговоров во многом зависит успешность переговоров с внешними партнерами.

Контрольные вопросы

1. На что необходимо обратить внимание, выбирая тактику ведения переговоров?
2. В чем значение фактора времени в переговорах?
3. Какие тактические приемы широко используются в переговорах?
4. Как можно обеспечить эффективность работы переговорной команды?
5. Каковы особенности и механизмы процесса принятия группового решения?
6. В чем заключается суть феномена «*groupthink*» и как можно избежать его проявления в ходе принятия решения в группе?
7. Каким образом «внутренние переговоры» влияют на эффективность «внешних переговоров»?

7. МАНИПУЛЯЦИИ И УВЯЗАНИЕ В ПЕРЕГОВОРАХ

Манипуляции и уловки в переговорах

Стратегии безоговорочной конструктивности можно противопоставить стратегию манипуляции. Манипуляция – это действия, направленные на достижение своих целей путем использования обмана, махинации, подтасовки, интриги и других подобных способов, причем открыто их не показывая. На уровне тактики переговоров существуют многочисленные манипуляционные действия, призванные обеспечить превосходство и/или достижение определенных целей путем ухищрений и обмана. Переговорные уловки распространены весьма широко, ими нередко пользуются в бытовых, личных, деловых и дипломатических переговорах. Человек, применяющий стратегию манипуляции, готов делать все возможное, чтобы обойти своего соперника, но при этом выглядеть вполне безобидно. Как отмечают В.Затрман и М.Берман, чем больше переговорщик намерен блефовать, тем убедительнее он должен казаться¹.

Касательно дипломатических переговоров можно говорить о манипуляциях, осуществляемых на политическом уровне и на уровне межличностной коммуникации. Э.Берн описал многие разновидности межличностных манипуляционных игр, в которые вовлечены люди в повседневной жизни². В проанализированных им манипуляционных играх всегда есть два уровня взаимодействия между людьми: открытый и скрытый. На открытом (социальном) уровне слова и действия выглядят вполне безобидными, благожелательными, т.е. происходит «поглаживание» партнера, но при этом на скрытом (психологическом) уровне идет подрыв позиции оппонента, т.е. ему наносится «укол». Иными словами, переговорщик, говоря об одном, на самом деле пытается осуществить тонкий обманный ход, рассчитывая получить выигрыш.

Для манипуляционных игр характерно наличие скрытых мотивов, или «задняя мысль», как выражался Э.Берн. Продавец автомобиля, приводит пример Э.Берн, говорит потенциальному покупателю: «Эта модель получше, но она вам не по карману», а покупатель в ответ восклицает: «Вот ее-то я и возьму!». На социальном уровне к словам продавца не придираешься, поскольку они вполне объективны, но на психологи-

¹ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. С. 28.

² Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Прогресс, 1988.

ческом уровне в них заключена иная мысль, что и провоцирует покупателя принять решение о покупке. Другой пример: переговорщик, представляющий сильную сторону, может сказать своему более слабому партнеру по переговорам: «Мы приветствуем ваше желание принять участие в решении столь сложной проблемы, за решение которой до сих пор брались лишь вполне устойчивые государства». На открытом уровне эти слова могут выражать вполне объективную картину, с чем трудно не согласиться переговорщикам из слабой стороны. Но вместе с тем это высказывание содержит скрытый провоцирующий смысл, указывающий на неустойчивое положение слабой стороны. Слабая сторона может стерпеть такой «укол», тем самым признав зыбкость своего положения и, таким образом, ослабив свою переговорную позицию, или же она может негативно среагировать на скрытый укор и создать конфронтационную атмосферу на переговорах. Сторона, которая на самом деле создает такую ситуацию, может иметь скрытый мотив выйти из переговоров или вести их с позиции явного превосходства. Дипломатический язык, способы сигнализирования и общения, обладая «конструктивной многозначностью», вполне могут содержать в себе элементы манипуляции.

Манипуляции могут предприниматься на уровне политики государства. В.Израэлиан подчеркивает, что согласие сесть за стол переговоров не всегда свидетельствует о стремлении достичь договоренности¹. Он пишет: «Сколько примеров можно найти в истории дипломатии, когда противоборствующие государства, решив пойти на вооруженный конфликт, вступают в переговоры с противником, с тем, чтобы затем, спекулируя на их провале, вызванном «неуступчивой позицией» другой стороны, оправдать начало военных действий»². Поэтому, полагает В.Израэлиан, понимание истинного отношения партнера к переговорам намного важнее, чем знание его позиции по тому или иному частному вопросу переговоров.

По словам А.Кокошина, В.Кременюка и В.Сергеева, «переговоры могут быть использованы лишь в качестве тактической уловки, представлять собой попытку продемонстрировать общественности внешне благопристойный подход к решению сложных проблем, но на деле же — прикрывать уход от их решения в надежде на сохранение или приобретение односторонних преимуществ»³. Ю.Дубинин отмечает, что в дипломатии переговоры служат главным образом для достижения гармонии

¹ Израэлиан В.Л. О дипломатических переговорах. С. 82-92.

² Израэлиан В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 289.

³ Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М. Вопросы исследования международных переговоров. С. 23.

интересов государств, их согласия по обсуждаемой ими проблеме, взаимоприемлемого ее решения, но вместе с тем переговоры могут быть использованы не для достижения соглашения, а для других целей: сокрытия готовящейся агрессии, заведения их в тупик — в качестве предлога для силового решения проблемы, для пропаганды, для получения информации и т.п. Поэтому «распознавание истинных целей партнера по переговорам является одной из важнейших задач переговорщика»¹. Вместе с тем приходится признать, что ухищрения, манипуляции и уловки тем и действенны, что их не всегда легко распознать.

Согласно Е.Хаасу (Е.Наас) и А.Уайтингу (А. Whiting), целью переговоров может быть вовсе не соглашение, а проволочка или пропаганда². Как считает Ю.Дубинин, приемов, используемых в манипуляции, великое множество. «Они могут заключаться в создании ложного представления о намерениях манипулятора, например, о его готовности к сотрудничеству, в дестабилизации обстановки на переговорах путем провоцирования замешательства, а возможно, и кризисов, в намеренном затягивании переговоров или, напротив, в их форсировании, в вовлечении партнера в такие отношения, которые ставили бы его в зависимое от манипулятора положение или связывали бы его обязательствами, выгодными манипулятору»³.

В.Исраэлян упоминает о различных способах торпедирования возможности достижения соглашения: государство может выдвигать внешне весьма привлекательные, но заведомо неприемлемые для других участников переговоров предложения или отказаться от собственных предложений, когда партнер проявляет готовность к их принятию, или отказывается проявлять гибкость, готовность к поиску компромисса, столь необходимых в любых переговорах. Довольно часто предлогом для блокирования возможностей достижения положительных результатов на переговорах служит так называемый метод увязок, суть которого сводится к тому, что достижение договоренности по вопросу, являющемуся предметом переговоров, жестко увязывается с решением других вопросов. Вместе с тем, полагает В.Исраэлян, обструкционистский отказ от собственных предложений только потому, что они становятся приемлемыми для другой стороны, нельзя смешивать с изменением позиции государства, являющимся результатом различных внутренних и внешних факторов⁴.

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 11.

² Приводится по: Sawyer, J. and Guetzkow H. Bargaining and Negotiation in International Relations / H.C.Kelman (ed), International Behavior. A social-psychological analysis. — New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965. P. 468.

³ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 82.

⁴ Исраэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу.

В литературе называют много приемов переговорных уловок. Хотя переговорные уловки могут отличаться своей изощренностью, но для всех них характерно одно: они содержат элементы обмана, одурачивания и манипуляции. Р.Фишер и У.Юри называют такие приемы «грязными». В этой связи возникает вопрос о моральных нормах ведения дипломатических переговоров. Это непростой вопрос. Дело в том, что вряд ли какой-либо международный актор признается в том, что пользуется или намеревается использовать нечестные или безнравственные методы ведения переговоров. Но, с другой стороны, императив национальных интересов порой склоняет дипломатических акторов вести себя именно в соответствии с этими интересами, которые не всегда могут быть соотнесены с моральными и нравственными категориями, этикой ведения международных переговоров.

Моральные и этические аспекты переговоров тесно связаны с моральными и этическими аспектами дипломатии и международных отношений в целом. «Какого-либо свода норм этического поведения на переговорах международное сообщество не разработало. Вместе с тем сложился целый ряд моральных принципов, которые уважаются в качестве своего рода этических императивов. Отступление от них может быть основанием для предъявления претензий к партнеру или ответных действий вплоть до прекращения переговоров или отказа от ранее согласованных договоренностей. Некоторые из этих принципов были возведены международным сообществом в правовые нормы», — отмечает Ю.Дубинин¹. Среди них — принципы правдивости, соблюдения договоренности о конфиденциальности переговоров, верности слову и выполнения обещаний, которые даются в ходе переговоров, добросовестная передача хода переговоров средствам массовой информации, точное следование согласованным договоренностям, уважение правил процедуры, недопустимость внесения поправок или изменений в подписанные договоренности, изменяющих их сущность, и корректное отношение между партнерами². Как считает В.Израэлян, «переговорщик, который вступает на путь лжи, обмана своего партнера, наносит непоправимый ущерб переговорам. Нет ничего хуже, чем оказаться в положении собеседника, которому не верят»³. Он также подчеркивает, что стремление перехитрить партнера, выторговать наносящие ущерб его национальным интересам уступки — это значит не только предаваться иллюзии, но и обострять международную обстановку⁴.

¹ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 29-31.

² Там же.

³ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 346.

⁴ Там же. С. 316.

Еще один аргумент против использования «грязных» методов ведения переговоров заключается в том, что они не только аморальны, но и малоэффективны по сравнению с «чистыми», особенно если речь идет о сохранении долгосрочных отношений с партнерами по переговорам. Но что делать, если противоположная сторона все же применяет подобные приемы? Р.Фишер и У.Юри советуют: если есть подозрение, что другая сторона пользуется тактикой уловок, то следует, прежде всего, выявить сам факт использования подобной тактики, во-вторых, вынести этот факт на обсуждение и, в-третьих, подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т.е. сделать их предметом переговоров¹. Эти авторы выделяют три основных приема тактики уловок: *преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление*. Р.Фишер и У.Юри описывают основные формы проявления этих уловок и способы противодействия им следующим образом:

Основные приемы уловок	Формы проявления уловок	Способы противодействия уловкам
<i>Преднамеренный обман</i>	Фальшивые факты	Отделите людей от проблемы. Проверьте правдивость предоставленных данных. Не позволяйте никому использовать ваши сомнения для личной атаки.
	Неясные полномочия	Удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны.
	Сомнительные намерения	Возможно включение в само соглашение пунктов, обеспечивающих выполнение обязательств.
<i>Психологическая война</i>	Неполное раскрытие фактов (что не является обманом)	Обратитесь к услугам третьей надежной стороны с тем, чтобы определить, существует ли основание для возможного соглашения.
	Стрессовые ситуации	Скажите об этом и попытайтесь изменить стрессогенные факторы (помещение, окружающую среду...). Обсудите причины ваших неприятных ощущений с другой стороной и в объективной и принципиальной манере условьтесь о более удобном окружении.

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. С. 139-154.

*Позиционное
давление*

(оскорбление,
замечания по
поводу внешнего
вида, одежды
и т.п.)

Присм «хороший
парень — плохой
парень»

Угрозы

Отказ
от переговоров

Экстремальные
требования

Растущие
требования

Тактика затвора

Неуступчивый
партнер

может свести ее эффект к нулю,
четкая постановка вопроса о ее
применении способна предотвра-
тить рецидив.

Спросите о критериях и спра-
ведливости предлагаемых реше-
ний.

Реагируйте на угрозы лишь в том
случае, если они реальны. Поста-
райтесь сделать так, чтобы угро-
жать вам было бы рискованным
делом. При телефонных угрозах
можно сказать, что ведется запись.

Обсудите отказ. Не нападайте на
отказ, а постарайтесь выявить
причины, которые стоят за ним.
Предложите несколько вариантов
выхода из ситуации. Настаивайте
на применении принципов.

Поставьте вопрос о справедли-
вости использования подобной
тактики.

При обнаружении этой тактики
скажите прямо об этом другой
стороне. Возьмите перерыв, чтобы
обдумать, стоит ли продолжать
переговоры, и если да, то на какой
основе. Настаивайте на принципе.

Не поддавайтесь нажиму, только
доводам. Постарайтесь отделаться
шуткой. Избегайте превращать
обязательство противоположной
стороны перед кем-то в централь-
ный вопрос.

Удостоверившись в применении
этой тактики, попробуйте добиться
от противоположной стороны
признания принципа, из которого
вы исходите, возможно, зафикси-
ровав его письменно. При воз-
можности поговорите с «неуступ-
чивым партнером».

Рассчитанная
задержка

Подумайте о создании такой ситуации, при которой возможности другой стороны будут убывать. Постарайтесь найти объективные условия, с помощью которых сможете установить крайний срок окончания переговоров.

Берите или
не берите

Вначале возможно проигнорировать применение этой тактики. Дайте понять, что они потеряют при отсутствии соглашения. Помогите им спасти лицо¹.

Критикуя «грязные» методы переговоров, Р.Фишер и У.Юри предупреждают: надо быть готовым к борьбе с нечестной тактикой. «Вы можете быть столь же тверды, как и они, даже тверже. Лучше защищать принципы, чем незаконные приемы. Не будьте жертвой»².

Манипуляционные приемы ведения переговоров нередко проявляются в способах аргументации переговорщика. Г.Бороздина выделяет т.н. *спекулятивные методы аргументации*, которые она называет обычными уловками:

- *техника преувеличения* — основывается на обобщении, любого рода преувеличении и составлении преждевременных выводов;
- *техника анекдота* — направлена на разрушение аргументации оппонента путем остроумного или шутливого замечания;
- *техника использования авторитета* — заключается в ссылке на известные авторитеты, цитировании их;
- *техника дискредитации партнера* — направлена на то, чтобы вызвать сомнения в личности оппонента;
- *техника изоляции* — состоит в «выдергивании» отдельных фраз из выступления оппонента, их изоляции и преподнесении в урезанном виде;
- *техника изменения направления* — основывается не на нападении на аргументы, а в переходе к другому вопросу, который, собственно, не имеет отношения к предмету дискуссии;
- *техника введения в заблуждение* — основывается на сообщении путаной информации, сознательного или неосознанного вызова ссоры;
- *техника отсрочки* — направлена на затягивание дискуссии;

¹ Там же.

² Там же. С. 154.

- *техника апелляции* — оппонент действует не как деловой человек и специалист, а как лицо, пытающееся вызвать сочувствие;
- *техника искажения* — основывается на неприкрытом извращении того, что сказал оппонент, или перестановке акцентов¹.

В.Мастенбрук² обращает внимание на то, что кроме поставленных вопросов для обсуждения процессу переговоров присущ и аспект межличностных отношений между переговорщиками. Отношения между ними — искренние, дружелюбные, злобные, высокомерные, спокойные — оказывают влияние на атмосферу переговоров. Помимо того, что в процессе переговоров участники спонтанно делают всякого рода замечания и комментарии, они могут это делать и намеренно для того, чтобы пробудить у оппонента определенные чувства и вызвать те или иные реакции. Делая так, они стремятся, чтобы об их истинных намерениях не догадывались. В.Мастенбрук называет подобное поведение *эмоциональной манипуляцией*. В итоге эмоциональная манипуляция направлена на получение выгоды в переговорном процессе. Как отмечает В.Мастенбрук, переговорщик может использовать как отрицательные, так и положительные замечания для достижения своих целей, т. е. критиковать или хвалить мнение оппонента, на самом деле думая совершенно иначе.

По словам В.Мастенбрука, опытный переговорщик не обращает внимания на эмоциональные манипуляции, поскольку знает, что это является частью игры. Искушенный переговорщик воспримет положительные манипуляции с юмором, а отрицательные у него могут вызвать раздражение — не потому, что он принимает обвинения близко к сердцу, а потому, что должен вести переговоры с человеком, который делает ставку на ложь. Но если переговорщик неопытен, он может поддаться влиянию эмоциональных манипуляций.

Эмоциональные манипуляции, считает В.Мастенбрук, вряд ли можно назвать полезными приемами: вместо желания сотрудничать возникает лишь чувство негодования и раздражения. Даже если кому-то удастся одержать сомнительную победу над неопытным переговорщиком, используя эмоциональные манипуляции, это послужит причиной ухудшения отношений. Но как быть, если оппонент использует манипуляции? В.Мастенбрук отмечает, что ответ на манипуляции, особенно на отрицательные, мало что даст, но может привести лишь к еще большей разобщенности между сторонами. Для противостояния манипуляциям прежде всего необходимо уметь их распознавать, понимать действительные намерения оппонента и знать его манеру добиться желаемого. При попытке

¹ Бороздина Г.В. Психология делового общения.

² Мастенбрук В. Переговоры.

положительной манипуляции следует отстаивать свои интересы и цели дружеским тоном, а отрицательные манипуляции пресечь, раскрыть.

Г.Бройнинг анализирует широкий круг манипулятивных действий переговорщиков и выделяет следующие *приемы некорректной* тактики участника переговоров:

- все время оспаривает правильность ваших аргументов;
- высказывает сомнение в существовании связи между причиной и следствием;
- высказывается некорректно;
- не называет точного источника приводимых цитат и статистических данных;
- все время задает новые вопросы;
- старается вывести вас из равновесия;
- противоречиво интерпретирует положение дел;
- приводит наглядное сравнение из жизни, которое должно поколебать вас;
- с помощью остроумных или забавных замечаний пытается «выудить» ваши аргументы;
- просит дать развернутые определения понятиям или пояснять на примерах, что вы понимаете под определенными понятиями;
- неожиданно изменяет стиль переговоров или позицию;
- меняет без видимой причины тему;
- отменяют встречу через минуту после ее начала;
- ваши представления/требования в основном ставит под сомнение;
- выдвигает явно односторонние и неприемлемые требования;
- демонстрирует равнодушие и упрямое поведение;
- ставит новые требования или ухудшает предложение после того, как вы не согласились с ним;
- жонглирует аргументами;
- напоминает, что время истекло;
- затягивает окончательное согласование вопроса;
- делает вид, что с большим трудом заставляя себя пойти на уступки;
- сознательно упрощает одни требования, чтобы легче было осуществить другие, более важные;
- после каждой уступки проводит новую атаку, пытаясь вырвать еще одну уступку¹.

¹ Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. — М.: ИНФРА-М, 1996.

На подобные маневры партнера, продолжает Г.Бройнинг, следует реагировать, как дзюдоист: дайте партнеру «выпустить пар», а сами между тем:

- слушайте для того, чтобы лучше распознать намерения партнера;
- задавайте уточняющие вопросы, если ваши аргументы или требования отклоняются;
- рассмотрите под новым углом зрения обстоятельства дела;
- следите за тем, чтобы ваши аргументы строились на конструктивной основе;
- скажите: «ну, ладно!», и молча, не спеша, соберите свои бумаги; во многих случаях партнер сам возвращается к беседе.

Г.Бройнинг также рекомендует реагировать на тактику переговоров следующим образом:

Переговорные уловки	Противодействие
Партнер занял полностью противоположную позицию	Ожидайте до тех пор, пока он что-либо скажет
Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас подгоняют сроками	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Вас непрерывно перебивают	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Спокойно повторите ранее высказанное предложение своими словами
На аргумент противоположной стороны вам ничего дельного не приходит на ум	Часто бывает достаточно промежутка между фразами для того, чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Партнер задерживает переговоры	Объясните, что вы должны обсудить вопрос с другим партнером
Вам в навязчивой манере задают вопросы	Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу
Приводят в качестве аргументов цифры и данные, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника, попросите дать вам оригинал

Предлагаемые пункты договора и условия соглашения являются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер ведет себя с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Употребляет термины, которые вам незнакомы	Просите четко и доступно объяснить термины
Старается переубедить вас	• не торопитесь начинать переговоры. используйте время на разговоры личного характера; • охарактеризуйте проблему и при этом в центр ставьте интересы партнера; • сформулируйте свои предложения о принятии решения в форме вопроса: «Какого мнения вы об...?», «Как вы расцениваете...?».

Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким проанализировали т.н. тактику соперничества, в которую они отнесли *обольщение* (искусство завоевывать расположение), *«взъерошивание перьев»* (искусство обыгрывать), *скрытые укоры, убедительная аргументация, угрозы и нерушимые обязательства*¹. В частности, для успеха тактики обольщения важно, чтобы поведение первой стороны не было истолковано второй как корыстное. А «взъерошивание перьев» «преследует цель сбить вторую сторону с толку, привести в смятение и тем ослабить ее упорство в нежелании идти на уступки»². Применяя же тактику нерушимых обязательств, «сторона гарантирует, что не отступится от определенной линии поведения, и это ее обязательство, вынуждающее другую сторону к определенным действиям, является или представляется неподлежащим изменению»³.

По словам Дж.Рубина, Д.Пруйта и С.Ким, успех большинства тактик соперничества обеспечивает незнание другой стороной того, что является объектом влияния. Но если другая сторона догадается об истинных целях первой стороны, то завоевание ею желанного расположения не состоится.

Можно также упомянуть, что некоторые переговорщики могут попытаться предложить взятки, мошеннические сделки или употребляют лесть для достижения превосходства. Принципиальные и опытные переговорщики никогда не поддаются таким уловкам.

¹ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003.

² Там же. С. 100.

³ Там же. С. 114.

Эскалация, увязание и тупик в переговорах

Обострение конфликтной ситуации оказывает значительное воздействие на возможности начала переговоров, а в случае их проведения — на особенности переговорного процесса. На международные конфликты и переговоры оказывают влияние не только объективные, но и субъективные факторы. Как отмечает Г.Келман, международные конфликты — это скорее процесс, порождаемый коллективными потребностями и страхами, чем продукт рационального расчета объективных национальных интересов со стороны принимающих решение политиков; это межобщинный процесс, а не только межгосударственный или межправительственный феномен; это многоаспектный процесс взаимного влияния, а не только проявление насильственного воздействия; это интерактивный процесс с возрастающей и самосохраняющейся динамикой, а не чередование действия и противодействия стабильных акторов¹.

Не всегда улаживание объективных аспектов международных конфликтов непосредственным образом ведет к установлению качественно новых отношений между сторонами: вражда, недоверие, подозрительность, страх, опасения, непонимание, культурные барьеры, историческая память, дегуманизация образа врага, эмоциональный накал и другие социальные, культурные и психологические факторы удерживают стороны в спирали конфликта. Вместе с тем это открывает возможность использования социальных культурных и психологических факторов в решении международных конфликтов и оптимизации переговорного процесса. Все эти обстоятельства ставят перед дипломатами как профессионалами в области международных отношений дополнительные задачи по выявлению факторов, обуславливающих эскалацию международных конфликтов, и использованию механизмов, ведущих к деэскалации, вывода переговорного процесса из тупика и его оптимизации.

Эскалация — это обострение конфликтной ситуации. Конфликт между группами, замечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, более подвержен эскалации, чем конфликт между индивидами². Существуют различные причины эскалации конфликта, они могут быть связаны и с сознательной позицией участников конфликта. Как отмечают В.Зартман и Г.Фауре, стороны могут идти на обострение конфликта для того, чтобы:

¹ *Kelman H.C. The Nature of International Conflict: A Social-Psychological Perspective / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. — Westport: Praeger, 2004. P. 59-78.*

² *Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. С. 205.*

- одержать победу и торжествовать;
- не проиграть и, оставаясь в конфликте, ускорить переговоры;
- покрыть затраты, снизить расходы;
- добиться поддержки дома или за рубежом;
- завладеть преимуществом;
- для награждения себя, потому что «я это заслужил» (чувствовать себя на высоте, «как король»);
- для наказания другой стороны, потому что «она заслужила это» (чувствовать себя как «убийца дракона»)¹.

Эскалация может привести как к ухудшению конфликта, так и к началу переговоров². Ее результатом может быть и *тупиковая ситуация* или, как ее еще называют, «*мертвая точка*». И не только эскалация может привести к тупику, но и сама мертвая точка может инициировать эскалацию³. Однако как положение максимальной интенсивности конфликта, она может явиться и началом деэскалации конфликта, поскольку это «состояние, когда одна из сторон конфликта (а часто и другая) начинает считать, что конфликт невыносим и с ним надо покончить как можно скорее»⁴. Таким образом, мертвая точка в конфликте может открыть путь к переговорам между сторонами. Для возникновения состояния мертвой точки, замечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, имеются четыре основные причины: провал тактики противостояния, истощение необходимых ресурсов, потеря социальной поддержки и неприемлемые затраты.

Если понятие мертвой точки применяется в основном по отношению к конфликтам, то термин «тупик» используется и в анализе конфликтной ситуации в целом, и переговоров. Тупик, отмечает Г.Фауре, может также рассматриваться как знак равновесия системы⁵. Г.Фауре ссылается на мнение ученых, согласно которым переговоры могут начаться лишь тогда, когда возникает *патовая ситуация* между конфликтующими сторонами. В ситуации тупика ни одна из сторон не может предложить какие-либо дополнительные уступки и любое движение может усугубить переговорную динамику. В качестве подобного тупика

¹ Zartman I.W. and Faure G.O. The Dynamics of Escalation and Negotiation. P. 3-19.

² Ibid. P. 11.

³ Faure G.O. Deadlocks in Negotiation Dynamics / I.W.Zartman and G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 23.

⁴ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: прайм-Еврознак, 2003. С. 348.

⁵ Faure G.O. Deadlocks in Negotiation Dynamics / I.W.Zartman and G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 26.

Г.Фауре называет случай с разделением Кипра на греческую и киприотскую зоны, которое продолжается вот уже более 25 лет.

Как отмечает Г.Фауре, существуют следующие признаки, свидетельствующие о том, что переговоры зашли в тупик:

- встречи ничего существенного не содержат в себе; стороны могут обмениваться замечательными словами и улыбаться друг другу, но никакого реального движения, уступок, обмена информацией или выдвижения предложений не происходит;
- ответы так усложнены, что они становятся совершенно непонятными; туманность объяснений переговорщика отражает его стремление избежать демонстрации своей уязвимости и имеющихся сложностей;
- одни и те же аргументы и объяснения повторяются бесконечно, тратится слишком много энергии по сравнению с достигаемым результатом;
- одна из сторон дает знать, что не сможет продолжать встречу, приводя уважительную причину и не используя неприятные слова и не показывая недовольство¹.

Как отмечает Г.Фауре, каждый из этих сигналов может быть двусмысленным и не всегда может свидетельствовать о тупике в переговорном процессе. В этой связи важным представляется искусство декодирования многозначных сигналов в конкретном контексте.

Тупик в переговорах, замечает Г.Фауре, может быть вызван многими причинами: когнитивными, личностными и межличностными, контекстуальными, структурными, процессуальными, поведенческими и стратегическими. Для того, чтобы выйти из тупика, необходимо выявить причины, породившие его.

Стратегия межгосударственного взаимодействия и дипломатических переговоров может быть построена таким образом, что она приводит переговорщиков в ситуацию, откуда весьма сложно выбраться, — *увязанию*. П.Меерте рассматривал эту ситуацию², в частности, он анализировал, как страны, даже могущественные, в своих отношениях с другими государствами могут попасть в такое тупиковое положение, которое можно сравнить с *попаданием в капкан или ловушку*. В каче-

¹ Ibid.

² Meerts P.W. Entrapment in International Negotiations / I.W.Zartman and G.O.Faure (eds.), *Escalation and Negotiation in International Conflicts*, Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 11-140; Meerts P.W. Smoke in Mirrors: Entrapment in Diplomatic Negotiations and International Relations / A. van Staden, J.Road and H.Labohm (eds.), *Cannons and Canons: Clingendael Views of Global and Regional Politics*. — Assen: Royal Van Gorcum, 2003. P. 184-207.

стве примеров он упоминает, как США увязли во Вьетнаме, а СССР — в Афганистане¹. Целые международные организации, такие как НАТО или ООН, могут попасть в ловушку. Этот феномен может проявиться и в рамках самих международных организаций. По словам П.Меертса, в международных переговорах ряд факторов может толкнуть страны в состояние увязания. Один из таких факторов — это потеря лица или угроза потери лица.

В международной политике и переговорах фактор сохранения лица играет весьма важную роль. Одно дело — терять достоинство и честь как отдельный индивид, совсем другое, если речь идет о чести целой страны, нации. Увязание в дипломатических переговорах — это форма эскалации, когда представители государств или других организаций, вовлеченных в процесс принятия решения относительно другой страны, находят себя в ситуации, когда не могут отказаться от предыдущего, хотя и ошибочного курса, ради чего сделано немало усилий и затрат. Как и в случае, когда животное, попав в капкан, начинает с силой вырываться из него, в результате чего капкан еще сильнее сжимает его, так и страны, пытаясь уйти от ловушки, могут еще более запутаться в ней. Дж.Брокнера и Дж.Рубин², на которых ссылается П.Меертс, выявили, что индивиды, попав в подобную ситуацию, стараются делать все возможное, чтобы защитить и даже усилить свой предыдущий ошибочный курс для его оправдания. Индивиды, попав в ситуацию ловушки, постепенно начинают терять свою свободу. Дж.Брокнер и Дж.Рубин различают увязание на внутриличностном, межличностном, межгрупповом и международном уровнях. По их мнению, планирование, информация, контроль и коммуникация способствуют снижению риска увязания и выходу из нее.

Дж.Брокнер и Дж.Рубин выделяют *пассивное* и *активное увязание*. Как разъясняет П.Меертс, страна может вынужденно или намеренно увязнуть в ситуации, откуда трудно выбраться. Так, страны-кандидаты в Европейский Союз добровольно оказываются в ситуации, в которой они должны подчиняться требованиям ЕС, зная, что это хорошо для них, однако понимая, что их правительства не могут выполнить такие требования. Теперь можно будет обвинять Брюссель во всех сложностях — ведь что может сделать национальное правительство против всемогущей Европейской Комиссии? Поэтому правительства стран-кандида-

¹ Более свежий пример — это то, в каком положении Соединенные Штаты оказались в Праге. Дж.Рубин, Д.Пруйт, С.Х.Ким в качестве примеров увязания приводят вторжение Израиля в Ливан в 1982 г., кампанию Аргентины на Фолклендских (Мальвинских) островах, советскую интервенцию в Афганистане и конфликт в Персидском заливе между Ираком, с одной стороны, и США и их союзниками — с другой в 1990-1991 гг.

² Brockner J. and Rubin J.Z. Entrapment in Escalating Conflict: A Social Psychological Analysis. — New York: Springer Verlag, 1985.

тов вынуждены действовать так, как им говорят из Брюсселя, хотя таким образом они делают то, что сами желают, но сами по себе не смогли бы делать. Другая возможность — страна, которая инициирует уязвление в сложной ситуации, старается вовлечь в нее и своих партнеров. Такая ловушка — это стратегическое средство. Примером может служить то, как президент Джордж Буш (младший) вовлек страны-партнеры в черную дыру иракской войны, откуда им сложно выбраться из-за необходимости быть лояльным к самой могущественной державе мира.

Стратегия уязвления может быть особенно полезна более слабым странам. Сильное государство может достичь своих целей и без подобной стратегии и тактики, но слабая страна не имеет в своем распоряжении таких возможностей, поэтому для нее вовлечение партнеров в ситуацию уязвления может быть эффективным средством достижения своих целей. Кроме того, слабая страна, как дзюдоист, может попытаться использовать силу и решительность более сильного государства против него самого.

Как отмечает П.Меертс, в контексте дипломатических переговоров стратегия уязвления может быть одной из самых замечательных и разрушительных особенностей процесса переговоров. Когда страна или вся международная система оказываются уязвленными, последствия этого могут быть разрушительными. Холодная война, возникшая в результате противостояния между США и СССР, привела к тому, что весь мир оказался в капкане. Подобный пример, но на региональном уровне — это гонка ядерного вооружения между Пакистаном и Индией.

По мнению П.Меертса, сущность уязвления в международных отношениях заключается в том, что даже когда одной или несколькими сторонам не нравится соглашение, в сторону которого они движутся, им чрезвычайно сложно выйти из этого процесса. Этот процесс представляется в форме эскалации. Как и в эскалации, в ситуации уязвления происходит усиление конфликта, при этом доминирующими могут оказаться иррациональные факторы. В уязвлении личностные характеристики участников процесса играют весьма важную роль. «Химия» между переговорщиками является одним из факторов, детерминирующих успех или неудачу переговоров. Если между переговорщиками не устанавливается особый (на «химическом» уровне) контакт и расположение, то процесс уязвления не происходит как результат психологического аспекта процесса. Переговорщик, который испытывает негативное чувство по отношению к своему оппоненту, будет весьма осторожен и постарается не увязнуть: переговорщики вряд ли окажутся в капкане, если они не доверяют другой стороне.

П.Меертс анализирует, как отношения между переговорщиками выступают в виде фактора уязвления. Среди факторов, вызывающих уяз-

знание, — неопределенность отношений между переговорщиками, поскольку в такой ситуации отношения могут стать предметом манипуляции. Переговорщик, создавая впечатление, что между ним и партнером по переговорам существуют замечательные отношения, может попытаться добиться уровня доверия, которого на самом деле не существует. Многие ситуации увязания возникают, когда стороны испытывают эмоциональную близость. Поэтому переговорщикам следует *избегать эмоциональной близости с другой стороной*, поскольку это может запустить процесс увязания. Позитивные эмоции могут предохранять от увязания, однако способны и подтолкнуть к нему. Это происходит потому, что одна сторона может доверять другой без достаточных на то причин, или из-за того, что переговорщики испытывают симпатию друг к другу и не могут с достаточной критичностью отнестись к поведению друг друга, в результате чего возникает феномен *groupthink*, характеризующийся ростом конформизма в процессе принятия совместного решения.

П.Меерте считает, что переговорщики в целом должны быть открытыми друг к другу, однако в некоторых ситуациях полезно избегать попадания в зависимость от людей, сидящих по другую сторону стола. Переговорщику всегда полезно больше знать о личности и поведении своего оппонента, наблюдать за ним, особенно за его невербальным поведением, раскрывающим его истинные намерения. Неформальные беседы дают хорошую возможность лучше понять собеседника, открыть его личность. Однако для этого и самому переговорщику необходимо открыться — иначе другая сторона не будет испытывать доверия и тоже не откроется. Поэтому перед переговорщиком возникает дилемма открытости: она может работать как против увязания, так и вести к нему.

По мнению П.Меерте, увязание более вероятно в коллективистских обществах по сравнению с индивидуалистскими обществами. Поскольку статус и честь являются важными элементами международных отношений, увязшие страны часто не могут вырваться из него.

Увязание происходит менее часто на международном уровне по сравнению с личностным, межличностным и национальным уровнями, поэтому переговорщики могут оказаться неподготовленными к нему. Но его последствия могут быть такими страшными, что дипломатам и другим переговорщикам следует уметь выявлять этот феномен. Если стороны решают не ограничивать себя, международное сотрудничество и контроль могут разрушиться. В качестве примера П.Меерте приводит решение НАТО атаковать Сербию для контроля над Косово. Поскольку Совет Безопасности ООН не хотел одобрить такой шаг, перед НАТО была альтернатива: идти в атаку вопреки СБ ООН или ничего не предпринимать.

НАТО решило атаковать, в результате чего оказалось в ловушке. Лишь непомерное применение силы позволило НАТО разрушить эту ловушку, заодно разрушив и Сербию.

Если и есть один способ, который позволяет избежать увязания, — это тщательное планирование переговоров, в которых подобная ситуация может возникнуть. Ссылаясь на модель поведения в конфликтной ситуации К.Томаса и Р.Килмана, П.Меертс утверждает, что переговорщики, следующие стратегии соперничества и подчинения, с большей вероятностью оказываются в капкане, чем те, которые демонстрируют стратегии компромисса и сотрудничества.

П.Меертс отмечает, что важное средство против увязания — это *информация*: чем больше уровень информированности, тем меньше вероятности увязнуть. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы сторона, ведущая переговоры с другим государством, была максимально информирована. Посольства могут помочь переговорным командам в подготовке информации. Не менее важно правильно использовать имеющуюся информацию.

Еще одно важное средство избежать увязания — это *коммуникация*. Переговорщик может увязнуть из-за плохой коммуникации, однако в целом она представляет собой нейтральное средство, которое может быть использовано как для избежания, так и для создания ловушки. Дипломатические переговоры призваны выражать правду, но не обязательно всю правду. Не говоря о некоторых вопросах, дипломаты в переговорах конструируют неполный образ реальной ситуации. Они знают это и с осторожностью относятся к контактам друг с другом. Дипломаты общаются, направляя сигналы, необходимые для продвижения процесса переговоров, но скрывая по возможности свои варианты. Это вынуждает дипломатов знать «язык» дипломатии и «коды» и быть способным декодировать их.

Наконец, *контроль над ситуацией* также является средством, позволяющим избежать увязания. Он может поддерживаться участием в эффективной коалиции. Если вы слабы, объединитесь с теми, кто силен. Несомненно, это один из главных мотивов для вступления в ЕС или НАТО. Но сила сама по себе не является спасением от увязания. Она может вести в капкан, если переговорщик пытается контролировать исход переговоров. Чем сильнее животное пытается вырваться из капкана, тем сильнее он будет сжимать его, и только сила, способная разрушить капкан, может освободить животное от него.

Чтобы избежать увязания, переговорщики должны ясно *понимать свои цели, а также цели другой стороны*. Когда начинается процесс, ведущий к увязанию, его очень сложно остановить. П.Меертс подробно

останавливается на исследовании Р.Левика¹, который на примере деятельности «Pacific Oil Company» (в действительности компании «Gulf Oil») дает рекомендации по избеганию попадания в ловушку. Эти рекомендации состоят из следующих четырех пунктов:

- следует иметь четкий мандат от тех, кто на это имеет право, а также необходимо, чтобы внутренняя коммуникация была транспарантной и эффективной;
- надо убедиться, что вы имеете реалистическое восприятие сильных сторон партнеров по переговорам, важно определить стратегию и установить временные границы;
- необходимо создать хорошие рабочие отношения с партнерами по переговорам, однако следует всегда соблюдать дистанцию и избегать возможности эмоционального шантажа;
- надо иметь свое место в «силовом центре» вашей организации и позаботиться о том, чтобы те, которые имеют власть, воспринимали ваши приоритеты как свои собственные.

Как отмечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, «увязание представляет собой процесс, по ходу которого на достижение цели тратится больше времени, энергии, денег или других ресурсов, чем это представляется оправданным по внешним меркам»². Авторы пишут о *дисфункциональной роли увязания* в эскалации конфликта, «когда его участник обнаруживает, что все больше вовлекается в последовательность событий, из которых не может выбраться. Чем больше ресурсов при этом затрачивается без достижения желаемой цели, тем более вероятно ощущение, что вложено слишком много, чтобы отступить, а это и есть обязательное условие увязания»³. Но увязание может быть использовано и конструктивным образом. *Конструктивное использование увязания* Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким показывают на примере действий одной из конфликтующих сторон, благодаря которым она вместе с другой вовлекается в процесс выхода из мертвой точки и продвижения к деэскалации. «Одна сторона может сделать небольшую одностороннюю уступку в сочетании с просьбой, чтобы другая сторона сделала столь же малую уступку. Чем меньше такие уступки, тем лучше. Их цель состоит не в том, чтобы ослабить стороны, а в том, чтобы запустить процесс, в который они обе вовлекаются. Сторона делает следующую символическую уступку, ожидая

¹ Lewicki R. Pacific Oil Company / R.Lewicki et al. (eds.). Negotiation: Readings, Exercises, and Cases. — New York: The McGraw-Hill Companies, 1993. P. 659-687.

² Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 185.

³ Там же. С. 257-258.

дая от другой стороны аналогичных действий. Так процесс, состоящий из уступок и ответных уступок, продолжается, пока в отношениях между сторонами не наступает момент, когда обе чувствуют, что вложили в деэскалацию слишком много и не хотят терять все вложенное зря!»¹

Путь к переговорам могут проложить и односторонние инициативы, примером которых Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким называют визит президента Египта А.Садата в Израиль в 1997 г.

Хороший пример увязания в деэскалации, отмечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, — это Мадридская конференция 1992 г., которая была организована с целью собрать вместе как можно больше участников конфликта на Ближнем Востоке. Американская сторона вначале просила от конфликтующих сторон не территориальных или военных уступок, а лишь простого согласия на серию встреч. За Мадридской встречей последовали другие, где были достигнуты определенные результаты.

В литературе имеются рекомендации и по *выводу переговоров из тупика*. В.Мастенбрук, в частности, предлагает следующие тактики, служащие подобной цели:

- использовать отсрочку, растягивать переговоры во времени;
- дать краткий обзор различных точек зрения;
- пойти на мелкую уступку или пообещать, что сделаете это;
- совместно исследовать различные альтернативы и их возможные последствия, если тупик затянулся;
- сделать замену в команде;
- поменять место;
- внести предложение, которое может повлиять на ход событий;
- отложить обсуждение той части вопросов, которые порождают сложности;
- призвать на помощь третью сторону;
- созвать неформальную исследовательскую группу;
- остановиться на части вопросов и прийти к соглашению по ним;
- систематически вносить предложения;
- быть эмоциональным либо использовать угрозы, если кто-то вспылит;
- распознать ключевую фигуру в делегации оппонентов с тем, чтобы заручиться его поддержкой либо через него оказывать влияние на всю делегацию;
- создавать совместный комитет².

¹ Там же. С. 258.

² Мастенбрук В. Переговоры.

Подобные рекомендации носят тактический характер и касаются поведения индивидуальных переговорщиков. Несомненно, они могут сыграть важную роль в оптимизации переговорного процесса. Однако главными условиями вывода дипломатических переговоров из тупика являются более значительные факторы политического и стратегического порядка.

Контрольные вопросы

1. В чем характерные особенности «грязных» методов ведения переговоров?
2. Какие существуют нормы этического поведения в международных переговорах?
3. Какие три основных приема тактики переговорных уловок называют Р.Фишер и У.Юри?
4. Какие существуют спекулятивные методы аргументации?
5. В чем суть положительных и отрицательных эмоциональных манипуляций в процессе переговоров?
6. Какие приемы тактики переговоров можно назвать некорректными?
7. Как можно противодействовать переговорным манипуляциям, ухищрениям и уловкам?
8. В чем причины эскалации международных конфликтов?
9. Ради чего стороны могут идти на обострение конфликта?
10. Каковы характеристики «мертвой точки» в конфликтах и «тупика» в переговорах?
11. В чем суть феномена увязания в международных отношениях?
12. Каковы причины возникновения увязания?
13. Чем отличаются пассивное и активное увязание?
14. Как могут повлиять эмоциональные отношения между переговорщиками на возникновение ситуации увязания?
15. Какие факторы могут предохранить от увязания?
16. В чем заключаются дисфункциональная и конструктивная роли увязания?
17. Какие тактические приемы могут способствовать выводу переговоров из тупика?

8. МНОГОСТОРОННИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Многосторонние переговоры играют особую роль в современных международных отношениях и дипломатии. Как отмечает Т.Зонова, «современная модель дипломатии родилась, прежде всего, как модель многосторонней дипломатии»¹. В качестве наиболее яркого примера многосторонней дипломатии Нового времени она называет длившуюся несколько лет подготовку Вестфальского мира 1648 г.² Как известно, Вестфальский мир был подготовлен на Оснабрюкском (1645–48 гг.) и Мюнстерском конгрессах (1645–48 гг.), в которых приняли участие представители различных государств Европы.

П.Меерте считает, что, многосторонние переговоры стали по-настоящему применяться как метод регуляции международных властных отношений лишь в XIX в. Громадную роль в этом сыграл Венский конгресс 1814–15 гг., где главными акторами выступили Меттерних и Талейран. Росло значение переговоров как альтернативы войнам, однако оставалась проблема взаимного недоверия. Эффективным способом в решении этой проблемы стало создание в XX в. международных правительственных организаций, таких как Арбитражный Суд, Лига Наций и ООН. Иронично, замечает П.Меерте, что рождение этих международных переговорных структур совпало с самыми ужасными войнами в истории человечества. Количество межправительственных международных организаций выросло от 37 в 1909 г. до 154 в 1960 г. и 251 в 2000 г.³

Возрастающее значение многосторонних переговоров в современной дипломатии и международной политике обусловлено, в частности, фактором глобализации и ростом влияния международных организаций в мировой политике. Союз международных ассоциаций регулярно издает «Ежегодник международных организаций» и приводит некоторые статистические данные относительно функционирования межправительственных и неправительственных международных организаций на своем веб-сайте⁴. Согласно этим данным, ежегодно растет количество международных организаций:

¹ Зонова Т.В. Современная модель дипломатии: истоки становления и перспективы развития. С. 88.

² Там же. С. 89.

³ Meerts P. Order through Negotiation // International Negotiation. 2006, No 11. P. 541–552.

⁴ <http://www.uia.org/>

Годы	Количество межправитель- ственных международных организаций	Количество неправитель- ственных международных организаций	Общее количество международных организаций
1909	37	176	213
1951	123	832	955
1956	132	985	1117
1964	179	1718	1897
1972	280	3733	4013
1978	289	9521	9810
1985	3546	20634	24180
1987	3897	23248	27145
1989	4068	20063	24131
1991	4565	23635	28200
1993	5103	28901	34004
1995	5668	36054	41722
1997	6115	40306	46421
2000	6743	47098	53841
2001	7080	48202	55282
2002	7215	49471	56686
2004/2005	7306	50658	57964
2005/2006	7350	51509	58859

В этот список включены не только традиционные международные организации типа ООН или Международный Красный Крест, но и религиозные организации, автономные конференции, «международно ориентированные национальные организации», многосторонние соглашения и другие «регулярные формы международного диалога». Указаны и недействующие международные организации (например, в этот разряд попали в 2005/2006 гг. 1664 межправительственных и 19814 неправительственных международных организаций). Хотя в первые издания «Ежегодника международных организаций» включались лишь традиционные структуры, общая тенденция устойчивого увеличения числа международных организаций очевидна.

Многосторонние переговоры характеризуются большой сложностью, наличием многих, часто не совпадающих интересов различных сторон. Примером могут служить чрезвычайно сложные многосторонние переговоры в рамках ГАТТ/ВТО. Если в уругвайском раунде переговоров ГАТТ (1986-1999 гг.) принимали участие около 100 стран и в нем почти не были представлены неправительственные организации (НПО), то в настоящее время членами ВТО стали более 150 государств,

в подготовке к первому раунду переговоров в ее рамках были аккредитованы более 100 НПО¹.

Различают два вида многосторонних переговоров: сессионные и несессионные. Первые проводятся в рамках существующих международных организаций, а вторые ведутся по инициативе одного или нескольких государств². В анализе многосторонних дипломатических переговоров исследователи уделяют большое внимание таким вопросам, как создание и работа коалиции, особенности взаимодействия могущественных и слабых государств, ведение (председательствование) переговоров и принятие совместного решения.

Как отмечает Д.Лакс, в многосторонних переговорах могут проявиться многие вещи, которые не наблюдаются в двусторонних переговорах. Среди них — коалиционная группировка и перегруппировка, возможности фактического альянса, «натуральные» коалиции и блокирующие коалиции. В частности, это ведет к размыванию понятия «сторона» на переговорах, где более чем один участник номинально составляет сторону, но «внутренние» разделения в рамках одной стороны и коалиции, пересекающие различные стороны, действуют совместно³.

Альянс — это относительно стабильная коалиция двух или более государств, имеющих общие интересы в области безопасности, которые закреплены в формальном соглашении или соглашениях⁴. Альянсы и коалиции могут быть и неформальными, скоротечными, возникать и распадаться в ходе переговоров. Альянсы, особенно военные, не вечны, они предназначены для определенных ситуаций⁵. По мнению Г.Моргентау, исторически наиболее важным проявлением баланса сил между государствами является не равновесие между двумя изолированными нациями, а отношения между одной нацией или альянсом наций и другим альянсом. Он рассматривает альянсы как необходимую функцию баланса сил, существующего внутри многогосударственной системы⁶. Г.Киссинджер отмечает, что пока враг более силен, чем любой из участников коалиции, потребность в объединении перевешивает все возможности индивидуальной выгоды⁷.

¹ *Sjostedt G.* Multilateral Trade Talks in the World Trade Organization: The Issue of Process Design // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter. 2001, No 17. P. 1-3.

² *Дубинин Ю.* Мастерство переговоров. С. 24.

³ *Lax D.A. and Sebenius J.K.* Thinking Coalitionally: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing / H.P. Young (ed.), *Negotiation Analysis*. — Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1991. P. 153-194. P. 10.

⁴ *Freeman Ch.W.* The Diplomat's Dictionary. P. 10.

⁵ *Watson A.* Diplomacy. The Dialogue Between States. — London: Eyre Methuen, 1982.

⁶ *Morgenthau H.J.* Politics Among Nations.

⁷ *Freeman Ch.W.* The Diplomat's Dictionary. P. 44.

Указывая, что выбор формата переговоров имеет большое значение для их исхода, П.Меертс считает, что поскольку коалиции легче создавать в многосторонних переговорах, чем в двусторонних, менее могущественным государствам лучше вести переговоры с более могущественными странами в рамках многосторонних переговоров¹. Он отмечает, что по мере развития процесса глобализации и взаимозависимости в мире международное сотрудничество становится более важным, а конфликты — более вероятными². В связи с этим международные переговоры как никогда становятся ценным инструментом для малых государств в их конфронтации с более могущественными странами. Стабильная сеть переговоров служит интересам более слабых государств. В конце концов малые страны, например, Нидерланды и Монголия, — замечает П.Меертс, не могут использовать наземные или морские силы. Все это делает международные переговоры главным средством в кажущемся неизбежном процессе регионализации и глобализации. К счастью, замечает П.Меертс, применение этого способа более эффективно для малых стран, чем для больших.

Ч.Дюпон следующим образом анализирует коалиционный аспект работы Венского конгресса 1814–15 гг. Несмотря на то, что на нем присутствовали делегации из многих стран, основные переговоры начали проводиться лишь в узком кругу с участием представителей «коалиции четырех»: Австрии, Великобритании, Пруссии и России. Талейрану, руководителю делегации Франции, изначально была отведена пассивная роль, а вовсе не активного переговорщика. Но Талейран благодаря своей репутации и связям смог наладить тесные контакты с главами делегаций этих четырех держав. Он смог не только оказать личное влияние на главы держав-победителей, но и организовать *контр-коалицию* с участием малых государств, которые были приглашены на конгресс в качестве пассивных наблюдателей. В результате Франция, а затем Испания, Швеция и Португалия были допущены в число стран, которые участвовали в переговорах³.

Исследования в рамках проекта по международным переговорам Международного института прикладного системного анализа показали, что переговоры между неравными странами скорее создают относительно большую выгоду для более маленьких государств. Менее могущественная страна получает больше от процесса переговоров, чем это можно

¹ Meerts P.W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation, P. 82.

² Meerts P. The Negotiating Power of Small States in a Globalizing World: Options for Mongolia // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 8–10.

³ Dupont Ch. History and Coalitions: The Vienna Congress (1814–1815) // International Negotiation, 2003, No 8. P. 169–178.

было бы ожидать, исходя от имеющихся ресурсов государств. Иными словами, ситуативная власть малого государства часто более существенна, чем структурная власть крупного государства¹.

Один из вечных парадоксов переговоров заключается в способности слабой стороны противостоять сильной — к такому мнению пришли В.Зартман и М.Берман. Слабая сторона имеет тенденцию искать более формальные виды переговоров и усилить свои возможности через организацию. Процедурная сила является силой слабых сторон. Слабая сторона может легче позволить себе непоследовательное или безответственное поведение, чем сильная сторона².

Как отмечает В.Израэлян, если раньше на переговорах обычно слабый уступал сильному, то в современных реалиях чаще уступает тот, кто в свою изначальную позицию закладывает больше неприемлемых для партнера, нереалистических условий³.

Проблема переговоров в условиях неравенства сил, — считают Дж.Рубин и Дж. Салакьюз, является одной из труднейших. Они пишут:

Обычно предполагается, что успех в международных переговорах является просто вопросом «силы» и что менее мощное государство находится в зависимости от более могущественного. И все же история международных отношений полна случаев, когда большие страны не могли заставить малые поступить по-своему (например, США и Вьетнам, СССР и Афганистан) или когда малые страны добивались значительных успехов в переговорах с большими (например, Панама в ее переговорах с США по вопросу о Панамском канале). Эти примеры показывают, что результаты таких переговоров являются не просто делом силы, но также стратегии и тактики малых стран, стремящихся достичь своих интересов.

Для того, чтобы уяснить себе эту проблему, сначала надо рассмотреть характер силы в международных переговорах. Во-первых, важно признать тот факт, что возможности для переговоров между государствами не являются абсолютными. Они различны в зависимости от случая, контекста, проблемы. Поэтому слабой стране нужно оценить свою позицию и варианты, связанные с конкретными переговорами по какому-то вопросу.

Во-вторых, «возможности» в контексте международных переговоров на деле означают потенциальные возможности повлиять на принятие решений другой стороной. Для слабой страны проблема заключается в том, чтобы разработать стратегию и мобилизо-

¹ Ibid.

² Zartman J.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. P. 204-205.

³ Израэлян В.Л. О дипломатических переговорах. С. 85.

вать свои ресурсы, чтобы повысить свою способность повлиять на принятие решений другой стороны.

Мы исходим из основного предположения о том, что влияние на принятие решений в процессе международных переговоров оказывают позитивная стратегия, которая имеет перспективу либо повышенной выгоды, либо пониженного ущерба, или негативная стратегия, которая снижает выгоды и увеличивает ущерб для другой стороны¹.

По мнению Дж.Рубина и Дж.Салакьюза, более слабая страна может использовать следующие методы для оказания воздействия на более сильную страну: апелляция к принципу, апелляция к «истории» отношений с другой стороной, апелляция к будущему, апелляция к предвидимым новым переговорам, увязка (например, экономических проблем с проблемами безопасности), апелляция к национальному интересу, obstruction, использование третьих сторон в качестве посредников, поиск внутренних разногласий, создание коалиции, присоединение к врагу врага, апелляция к вышестоящей инстанции, угроза «обратиться к общественности». Дж.Рубин и Дж.Салакьюз констатируют, что часто слабые страны оказываются гораздо более сильными, чем они себе представляют, а могущественные государства могут быть гораздо слабее, чем это принято считать.

Дж.Рубин и Дж.Салакьюз приводят пример того, как развивающиеся страны во время переговоров с западными державами, особенно с США, связывали экономические проблемы с проблемами безопасности. Так, Южной Корее удалось получить от США торговые уступки в обмен на обязательство защищать их интересы безопасности на Корейском полуострове. Греция, Испания и Филиппины сумели увязать переговоры с США по вопросу о военных базах с экономическими соображениями выгодным для себя образом. В качестве успешного примера деятельности коалиции они приводят функционирование Организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК) в начале 70-х годов прошлого века. В одиночку ни одна нефтедобывающая страна не смогла бы и предполагать того, чего удалось добиться в результате их совместных усилий, оказав существенное воздействие на поведение промышленных развитых стран. Еще один пример успешной коалиции — это деятельность Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), которая смогла объединить ресурсы данного региона и превратиться в сильного партнера по переговорам с Японией и США².

¹ Рубин Дж., Салакьюз Дж. Фактор силы в международных отношениях. С. 27-38.

² Там же.

Р. Драхос полагает, что развивающаяся страна, ведя переговоры с крупной развитой страной, сталкивается с проблемой неравной переговорной силы. Один из естественных ответов на это в контексте торговых переговоров – формирование коалиции. Но это не всегда приводит к усилению переговорной силы слабой стороны. Чтобы быть более эффективными, страны, входящие в коалицию, должны наладить хорошую коммуникацию между собой¹.

Дж.Салакьюз, опираясь на изучение проведения девяти международных переговоров, выделил 10 уроков для «слабых» государств:

- 1) для увеличения своей мощи следует строить отношения с третьими сторонами;
- 2) в переговорах может иметь большее значение не реальное, но воспринимаемое могущество;
- 3) в переговорах совокупное могущество государства не так важно, как относящееся к данному случаю специфическое (ситуационное) могущество страны;
- 4) часто первым шагом роста своего могущества является привлечение внимания сильной стороны на самом высоком уровне;
- 5) размер и сложность сильной стороны дают возможность слабой стороне увеличить свое могущество в переговорах;
- 6) позиция сильной стороны в других областях порой может быть использована слабой стороной для увеличения своей силы в переговорах;
- 7) ценность специфических ресурсов как источников власти меняется со временем, так что ожидание подходящего момента для действий может увеличить могущество;
- 8) инициатива в переговорах может прибавить силу;
- 9) могущество может быть увеличено пониманием и использованием международного контекста, в котором происходят переговоры;
- 10) могущество может быть увеличено за счет стремления руководства сильной стороны решить обсуждаемую проблему².

Как отмечает П.Меерте, одним из способов усиления своего могущества для такой страны, как Монголия, является создание в Азии организации, подобной ОБСЕ. Другая возможность – присоединение к Шанхайской Организации Сотрудничества (ШОС), которая имеет боль-

¹ *Drahoš P.* When the Weak Bargain with the Strong: Negotiations in the World Trade Organization // *International Negotiation*, 2003, No 8. P. 79–109.

² *Salacuse J.W.* Lessons for practice / I.W.Zartman and J.Z.Rubin (eds), *Power and Negotiation*. – Ann Arbor: MI: University of Michigan Press, 2000. P. 258–269.

шие возможности для роста. Монголия должна усилить свою способность к обучению своих дипломатов и государственных служащих, призванных работать с внешним миром. Для этого Монголия должна использовать как свои, так и зарубежные учебные заведения. Но что еще более важно — это желание Монголии следовать линии евроазиатской интеграции в области политики, экономики и безопасности. Конечно, эти рекомендации относятся не только к Монголии, но и к другим небольшим государствам.

Интересны размышления П.Меертса о влиянии «длинной тени империи» на международное восприятие страны. Относительно Монголии — это то, что имидж, создаваемый благодаря фигуре Чингизхана, формирует у некоторых зарубежных стран образ довольно могущественной страны.

Не следует забывать, что малые страны имеют некоторые преимущества перед крупными государствами, — считает П.Меертс. Например, они часто не угрожают (власть невинности), что создает хорошую атмосферу в отношениях (власть отношений) и поэтому желание со стороны более крупной страны уступать более, чем необходимо (способность создавать у крупной страны чувство вины из-за своих размеров). Линии коммуникации внутри маленькой страны короче (власть координации) и число значимых для нее вопросов может быть меньше (власть прозрачности), чем для большого государства. Все это увеличивает эффективность малой страны. Небольшое государство может приложить больше усилий, особенно если дело касается ее приоритетов, в связи с чем в конце концов может оказаться более успешным (эффект комара)¹.

Согласно исследованиям Международного института прикладного системного анализа², слабые страны могут с большей эффективностью противостоять могущественным государствам в многосторонних переговорах в рамках международных организаций, поскольку международный режим может сдерживать последних от применения имеющихся у них ресурсов власти. Кроме того, слабые государства могут создавать альянсы против сильного государства, увеличивая тем самым свое могущество. Но в многосторонних переговорах малое государство сталкивается с «проблемой малой доли». Эта проблема проявляется в двух формах. Во-первых, в международных экономических организациях типа Международного валютного фонда, Мирового банка или Европейского банка реконструкции и развития могущественные страны обладают ос-

¹ Meerts P. The Negotiating Power of Small States in a Globalizing World: Options for Mongolia.

² Science and Problem Solving in Multilateral Talks: A Weak State Problem // Options, 2004. P. 6-7.

новой долей уставного капитала, что равно влиянию этих стран на голосование по тем или иным вопросам. Иными словами, у малых стран мало возможности оказать влияние на повестку дня совещаний и на ход и исход переговорного процесса в рамках подобных организаций. Во-вторых, в международных экономических организациях типа ВТО, в которых страны юридически равны, малая страна из-за слабости своего политического и экономического влияния, а также незначительности волнующих ее вопросов для более широкого международного сообщества все равно не в состоянии играть заметную роль в формировании повестки дня и ходе переговоров. Как отмечают исследователи¹, торговые переговоры в рамках ГАТТ и ВТО — тому пример. По большому счету эти переговоры касались проблем, которые относились к диспутам между США и ЕС. Многие вопросы торговых переговоров были вынесены на обсуждение в рамках Организации Экономического Сотрудничества и Развития, в которой промышленно развитые страны давали добро Секретариату ОЭСР выработать единый переговорный текст, который затем переносился в контекст ГАТТ².

До переговоров раунда Доха ВТО большинство развивающихся стран играло слабую или периферийную роль в многосторонних торговых переговорах, в частности в определении повестки дня и других, связанных с решением проблем. Хотя в условиях многосторонних переговоров по сравнению с двусторонними переговорами слабые государства были относительно неуязвимы для принудительных действий со стороны могущественных стран, это преимущество само по себе не давало им способности продвигать или защищать их торговые интересы. Большие проблемы малых государств, представляющие незначительный интерес для крупных держав, не будут рассматриваться, пока они не попадут в сферу интересов последних³.

Для того, чтобы увеличить свое влияние в определении повестки дня, малое государство должно трансформировать значимые для себя, но игнорируемые другими проблемы в более крупные проблемы, которые будут рассматриваться в многосторонних переговорах. Для этого у малого государства есть четыре основные стратегии. Малое государство может выбрать между односторонним действием и участием в коалиции. Малое государство может попытаться представить свою проблему в том виде, что она будет рассматриваться другими как более широкая проблема, или добиваться поддержки представленной другими проблемы — хотя бы в определенной форме, что могло бы помочь ему в

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Ibid.

продвижении своих интересов. Иными словами, малое государство может попытаться продвигать свои интересы путем (1) выдвижения новой проблемы в одностороннем порядке, (2) выдвижения новой проблемы в коалиции, (3) поддержания старой проблемы в одностороннем порядке и (4) поддержания старой проблемы в коалиции. Четвертая из отмеченных стратегий представляется наиболее реалистичной, однако это не является в полной мере удовлетворительным решением, поскольку специфические интересы самого малого государства в данном случае будут продвигаться лишь между прочим или чисто случайно. Это особенно справедливо, когда малое государство полагается на крупные коалиции типа Группы-77¹. Несомненно, подобная группировка государств может обладать существенным могуществом в ситуации «перетягивания каната», например, в обмене последними уступками в конце переговорного процесса. Но проблема заключается в том, что крупная коалиция наиболее эффективна в защите уже определенной ранее позиции. Обычно коалиция типа Группы-77 способна принять лишь относительно расплывчатую общую позицию².

Малые и слабые государства нуждаются в усилении своей способности эффективно вести переговоры на международной арене по таким сложным проблемам, как торговля и изменение климата. Институты ВТО и ООН предоставляют поддержку для этого. Подобная целевая поддержка обычно сфокусирована на техническом знании касательно предмета переговоров, что на самом деле важно для определения повестки дня и прояснения обсуждаемых вопросов. В то же время особое внимание должно уделяться созданию коалиций и участию в коалициях для вынесения вопроса на обсуждение и определения повестки дня³.

В.Мастенбрук считает, что переговорщики могут влиять на баланс силы между собой, т. е. усиливать свою власть за столом переговоров, следующим образом: 1) путем борьбы, 2) путем манипуляции, 3) путем использования фактов и экспертизы, 4) путем исследования, 5) путем усиления взаимоотношений, 6) путем использования силы убеждения и 7) путем усиления своей стартовой позиции (использование альтернативных вариантов достижения цели, доступ к политическим институтам и центрам власти, статуса, поддержки других)⁴.

По мнению В.Зартмана, стороны ведут переговоры наиболее продуктивно, когда они чувствуют себя равными, и они достигают наиболее удовлетворительных результатов, когда считают процесс переговоров

¹ Группа 77 – группа развивающихся государств в ООН. Создана в 1964 г. В настоящее время членами Группы 77 являются 130 государств.

² Science and Problem Solving in Multilateral Talks: A Weak State Problem, P. 6-7

³ Ibid.

⁴ Mastenbroek W.F.G. Development of Negotiating Skills. P. 446-447.

справедливым¹. Д.Лакс и Дж.Себениус, а также В.Зартман и М.Берман описали т.н. *дилемму переговорщика*, или *дилемму жесткости* (Negotiator's or Toughness Dilemma): чем жестче переговорщик, тем больше шансов достижения благоприятного соглашения, но тем меньше шансов достижения вообще какого-либо соглашения; чем слабее переговорщик, тем больше шансов достижения соглашения, но тем меньше шансов достижения благоприятного соглашения².

Наряду с вопросами равенства в многосторонних переговорах исследователи обращают внимание и на вопросы, связанные с лидерством. Все многонациональные переговоры, замечает Г.Шостедт, зависят от лидерства. В переговорах ГАТТ могущественные страны, особенно США, выступали в качестве лидеров. Динамика отношений между США, ЕС и Японией также способствовала переговорам. Лидерство США было особенно сильно в раундах Кеннеди и Токио, а также в начале Уругвайского раунда. Но когда Соединенные Штаты не захотели продолжить свою лидерскую роль на заключительной стадии Уругвайского раунда, возникли проблемы с завершением этих переговоров³.

Вместе с тем лидерство одной или нескольких стран в многосторонних переговорах вызывает и вопросы, на которые трудно ответить однозначно. В частности, может ли лидер поступаться своими интересами ради достижения общих целей? Способно ли лидирующее на переговорах могущественное государство проникнуться интересами какого-нибудь слабого государства, с которым оно не связано определенными коалиционными обязательствами?

Особый случай многосторонних переговоров — это переговоры в рамках Европейского Союза. Как замечает Ф.Пфетч, переговоры играют ключевую роль для функционирования и развития ЕС⁴. Дж.Лодж и Ф.Пфетч считают, что можно различить три специфических области переговоров в ЕС: а) переговоры относительно правил, структуры и процессов внутри ЕС; б) переговоры по отдельным вопросам, представляющим интерес для стран-участниц; в) переговоры по выработке общей позиции ЕС в отношении внешнего мира⁵.

¹ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. P. 73.

² Zartman I.W. The Structure of Negotiation / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 74.

³ Sjostedt G. Negotiation on Trade and the Environment / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 370.

⁴ Pfetsch F.R. Negotiating the European Union: A Negotiation-Network Approach // International Negotiation, 1998, No 3. P. 293–317.

⁵ Lodge J.E., Pfetsch F.R. Negotiating the European Union: Introduction // International Negotiation, 1998, No 3. P. 289–292.

Весьма интересным представляется анализ П.Меертом ЕС как постоянного переговорного процесса¹. П.Меертс отмечает, что переговоры представляют собой жизненно важный инструмент для интеграции Европы. ЕС может выжить лишь при условии достижения определенного качественного уровня и количественных показателей результатов переговорного процесса. По мнению П.Меерта, переговорный процесс в ЕС приобретает более важное значение, чем в других международных сообществах. Хотя важность и интенсивность переговорного процесса в рамках ЕС не может сравниться с переговорными процессами, происходящими внутри государства, переговоры в ЕС имеют большую ценность, чем обычные переговоры между государствами, — полагает он. Переговоры в рамках ЕС по большей части относятся к внутренним вопросам, чем к внешнеполитическим. Одна из главных проблем в переговорном процессе в ЕС — это координация внутренних приоритетов государств-членов. Другими словами, в рамках ЕС происходит координация внутригосударственных переговорных процессов, — отмечает П.Меертс. Поэтому, чтобы понять характер переговорных процессов в ЕС, необходимо понимать то, что происходит внутри Европейского Союза и стран-членов этого объединения.

Одновременно переговоры в ЕС можно отнести и к международным переговорам, поэтому их уникальность заключается в том, что они представляют собой как внутренние, так и внешние переговоры. Но даже вопросы, относящиеся к связям Европейского Союза с внешним миром, в значительной степени становятся предметом внутренних переговоров в самом ЕС. Это приводит к усилению внутренних аспектов переговорных процессов в Европейском Союзе и ослаблению внимания к проблемам внешней политики со стороны ЕС. В связи с этим внешние по отношению к ЕС акторы могут по праву чувствовать, что Европейский Союз их игнорирует. Следовательно, в результате растущего значения внутренних переговоров в Европейском Союзе значение внешних переговоров для ЕС может снижаться, — считает П.Меертс. В связи с тем, что расширенный ЕС еще не совсем справляется с возросшими трудностями своего внутреннего диалога, он может стать менее значимым глобальным актором. Это весьма странный парадокс, поскольку часть мотивации присоединения государств к ЕС — их стремление стать крупным глобальным игроком².

Переговоры в рамках ЕС, относящиеся не к общей внешней политике и политике в области безопасности, в меньшей степени относятся к

¹ *Meerts P.W. The European Union Negotiation / P.W.Meerts, F.Cede (eds), Negotiating European Union. — Basingstoke. UK: Palgrave Macmillan, 2004.*

² *Ibid.*

межгосударственным, но в большей — к межорганизационным, подчеркивает П.Меертс. Это может служить новой моделью для межгосударственных переговоров: в будущем международные переговоры на глобальном уровне могут стать в меньшей степени межгосударственными, но в большей степени превратиться в межорганизационные. Следствием этого может быть потеря дипломатами позиции в международных переговорах и усиление в них роли национальных экспертов, — считает П.Меертс. Другой интересный момент смещения внутренней и внешней перспектив переговоров в рамках ЕС — это интернационализация национальных переговорных процессов. Такое преобразование обусловлено тем, что переговоры в рамках ЕС становятся для стран-членов более важными, чем внутригосударственные переговоры¹.

По мнению П.Меертса, в связи с тем, что переговорные процессы внутри ЕС более сложны, чем в других международных организациях, в Европейском Союзе растет потребность в высококвалифицированных переговорщиках. В странах-членах ЕС формируется новый тип переговорщиков, которых можно назвать специалистами в области управления общественными делами (Public Affairs Management). Они востребованы в связи с необходимостью управления всем комплексом переговорных процессов в рамках ЕС. Их деятельность служит дальнейшей интеграции ЕС².

Хотя существуют ясные процедурные правила переговоров в ЕС, но не все так ясно с уровнями переговорных процессов. Это происходит из-за определенной неясности с разделением властных полномочий внутри ЕС. Но главное отличие переговоров между государствами в Европейском Союзе и межгосударственных переговоров вне рамок ЕС заключается в общем понимании европейскими переговорщиками того, что принятие решения в ЕС — это не игра с нулевой суммой, — уверен П.Меертс³.

ЕС выработал свои механизмы подготовки к международным переговорам. Вопрос о возможности проведения политических или экономических переговоров с теми или иными государствами или межгосударственными объединениями обсуждается на уровне экспертов, дипломатов, министров и других политиков с участием Еврокомиссии и других структурных подразделений ЕС, окончательное добро дается Советом Европейского Союза. Иными словами, международным переговорам всегда предшествует большой массив внутренних переговоров в ЕС.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

С утверждением Европейского Союза на международной арене широко стал практиковаться ряд новшеств в многосторонних межрегиональных переговорах. Хотя консультации между различными международными организациями считаются давно утвердившейся практикой, ЕС стал расширять, разнообразить и развивать ее. Например, с 1996 г. проводятся межрегиональные форумы АСЕМ (The Asia-Europe Meeting – ASEM) – встречи на высшем и высоком уровнях между странами-членами ЕС, а также Еврокомиссией, с одной стороны, и четырнадцатью странами-членами АСЕАН – с другой. Европейский Союз практикует множество других форм встреч на высшем и высоком уровнях, например, регулярные саммиты ЕС-Россия и ЕС-США, в которых с европейской стороны участвуют председатель Еврокомиссии, глава государства или правительства страны, председательствующей в ЕС, а также Высокий представитель Совета ЕС по внешней политике и политике в области безопасности. Председатель Еврокомиссии участвует и на саммитах Г-8 и других важнейших международных форумах. Европейский Союз проводит множество двусторонних переговоров и консультаций с различными странами в разных форматах, выступает единым фронтом в рамках Всемирной Торговой Организации, имеет политические и экономические соглашения со многими государствами. Все эти разнообразные формы международного сотрудничества вносят новые элементы в теорию и практику дипломатических переговоров.

При анализе многосторонних переговоров следует отдельно остановиться на *дипломатии конференций*, или *конференционной дипломатии*. Как отмечает В.Израэлян, «многосторонняя дипломатия» является более широким понятием, чем «конференционная дипломатия». Всякая конференционная дипломатия – это форма многосторонней дипломатии, но не всякая многосторонняя дипломатия обретает форму конференционной дипломатии¹. Г.Никольсон указывает на очевидные преимущества дипломатии конференций: те, кто отвечает за ведение политики, имеют возможность лично вести переговоры, тем самым экономится время, приобретается большая гибкость, завязываются личные знакомства, а иногда политики начинают даже доверять друг другу. Однако бывает и так, что от таких встреч зарождается не дружба, а отвращение². По мнению Г.Никольсона, чтобы конференция была успешной, ее надо тщательно готовить. «Никакая конференция не должна быть создана до тех пор, пока ее цели и программа не будут согласованы между всеми участниками и пока обыкновенными дипломатическими путями не будет установлено, что взгляды договаривающихся сторон не безнадежно расхо-

¹ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 17.

² Никольсон Г. Дипломатия. С. 94.

дятся»¹. Это, конечно, желательный сценарий подготовки всякой международной конференции. Но порой стороны идут на организацию конференции и без адекватной подготовки, потому что они в предварительном плане не могут достичь взаимопонимания и считают, что могут продвинуться на этом пути лишь путем конференционной дипломатии.

Вопросы организации и проведения международных конференций подробно освещены Дж.Вудом и Ж.Сере² и В.Израэляном³. Хотим отметить некоторые важные с точки зрения конференционной дипломатии и переговорной практики организационные моменты, освещенные в этих книгах.

Дж.Вуд и Ж.Сере отмечают следующее:

- Общее руководство ведением переговоров и направление их в интересах национальной политики, а также ответственность за их успех обычно возлагаются на министерство иностранных дел.
- Главами делегаций на конференциях назначают, как правило, сотрудников МИД.
- МИД должно окончательно сформулировать директивы для делегата, ответственного за ведение переговоров.
- Если проводятся переговоры технического характера, МИД обычно ставит во главе национальной делегации представителя того министерства, которое особенно заинтересовано в данных переговорах. Но такое предоставление полномочий не уменьшает ответственности МИД за подготовку и проведение конференции.
- Когда на двусторонних конференциях обсуждаются второстепенные вопросы, в частности во время прений по техническим вопросам, глава дипломатического представительства, как правило, не возглавляет делегацию своей страны.
- В соответствии с рангами члены делегаций именуются «делегатами», «заместителями делегатов», «экспертами».
- Правительства, которые хотят держать в поле зрения ход многосторонних переговоров, но не желают связывать себя их результатами или следить за обсуждением, происходящим в международной организации, членами которой они не являются, назначают наблюдателей, которым поручаются только функции наблюдения и которые не имеют права участвовать в публичных прениях.
- На официальной части конференции все делегации имеют равные права и к ним должно проявляться одинаковое отношение.

¹ Там же. С. 95.

² Вуд Дж., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол.

³ Израэлян В.И. Дипломаты лицом к лицу.

Руководители делегаций имеют право на одинаковые почести независимо от того, являются ли они членами правительства, дипломатами или должностными лицами. Прения проводятся также в соответствии с этим принципом равенства, и поэтому придерживаются единственного правила — расположения государств в алфавитном порядке официального языка конференции.

- Заранее условливаются, что пост председателя конференции будет занимать руководитель делегации той страны, на территории которой проводится данная конференция, либо руководители делегаций по принципу каждодневной ротации. Правило алфавитного порядка действует и в том случае, если заблаговременно не договариваются об иной процедуре.
- Руководители делегаций сидят в центре, им ставят стулья с высокими спинками, пресс-папье, чернильницу и прочее, что секретари сочтут необходимым. Секретари располагаются в торце стола.
- Порядок рассадки нескольких делегаций зависит от планировки зала. Во всех случаях делегации располагаются в алфавитном порядке, определяемом правилами процедуры конференции или обычаем, принятым в данной организации.
- До учреждения постоянных дипломатических представительств участники переговоров обязательно должны были предъявлять заверенные документы с указанием порученной им миссии и рамок, в пределах которых они полномочны связывать обязательства свои правительства. Такими документами делегаты обменивались в начале переговоров. Но с учреждением постоянных представительств такие документы больше не требуются, потому что обычно цели переговоров известны и заранее подробно оговорены между заинтересованными правительствами.
- Если решено, что руководителем делегации будет глава дипломатического представительства, его мандат дает ему необходимые полномочия; если делегацию возглавляет другое лицо, то письменное согласие, достигнутое между заинтересованными правительствами, о цели данных переговоров наряду с обменом нотами, в которых уведомляется о составе каждой делегации, вполне дает право руководителю делегации вести переговоры.
- На первом заседании конференции, которое часто бывает публичным и проходит в обстановке определенной торжественности, председательствует представитель страны, где проходит данная встреча и которая называется принимающей страной.
- На дипломатических конференциях принято, чтобы лицо, избранное председателем на первом заседании после открытия, пред-

- седательствовало и на последующих заседаниях. Предложение о таком избрании вносится дуайеном руководителей делегаций.
- После создания руководящего органа председатель должен представить на рассмотрение своих коллег ряд вопросов с целью заблаговременного их решения, для чего заранее необходимо подготовить предложения. Вот эти вопросы в порядке их срочности: 1) официальный язык; 2) повестка дня; 3) правила процедуры; 4) методы рабочей процедуры; 5) организация секретариата; 6) подготовка и распространение официальных документов (протоколы заседаний); 7) связь с прессой.
 - Вопрос об официальном языке обсуждения на конференции, а также о рабочем языке (или рабочих языках) решается заблаговременно.
 - После решения вопроса об официальном языке и программе работы председатель обычно представляет на рассмотрение своих коллег процедурный план работы конференции, который должен содержать следующее: 1) задачи данной конференции; 2) число полномочных делегатов, которые предположительно будут выступать от имени своих делегаций, и правила, касающиеся старшинства на заседаниях других членов делегаций; 3) правила голосования, в частности указание на то, какое большинство (простое, две трети, единогласие) необходимо для принятия документов и резолюций; 4) председательство; 5) секретариат и архивы; 6) проверку полномочий (мандатов); 7) состав рабочих групп и редакционного комитета и председательство в них; 8) необходимость представления всех предложений в письменной форме; 9) правила распространения документов; 10) связь с общественностью; 11) официальные сообщения; 12) подготовку протоколов заседаний; 13) порядок, в котором делегации делают свои сообщения, и правила одобрения их.
 - Организатор принимающей страны должен убедиться в том, что были приняты все меры для обеспечения удовлетворительного функционирования звуковой системы.
 - На дипломатических конференциях организация секретариата конференции обычно поручается чиновнику МИД принимающей страны, который несет всю ответственность за техническую подготовку конференции. Ему помогает представитель от каждой делегации.
 - Что касается международных организаций, то они всегда располагают постоянным секретариатом, одной из основных задач которого является подготовка конференций.

- Одна из основных задач секретариата заключается в составлении четких протоколов. Если секретариату поручено ведение протоколов заседаний, эти протоколы должны всегда содержать дату и время начала прений, фамилии присутствующих членов делегаций, перечень обсуждавшихся вопросов и принятых решений и время закрытия заседания¹.

Как указывает В.Исразлян, весь комплекс вопросов, связанных с подготовкой к конференции, — разработка директив делегации, других документов, текстов выступлений ее представителей, проведение консультаций, как и вопросы организации и процедуры двусторонних и многосторонних переговоров, включая выборы должностных лиц конференции, — относится к технологии конференционной дипломатии. Он обращает внимание на следующие аспекты конференционной дипломатии:

- Международные организации представляют собой по существу постоянно действующие конференции.
- На многих, в особенности крупных, конференциях разработка правил процедуры начинается задолго до созыва конференции.
- Важнейшие вопросы, которые регулируются правилами процедуры, — это структура конференции, ее руководящие органы, секретариат, участники конференции, порядок принятия решений, языки, открытость.
- Каков бы ни был характер конференции, ее важнейший орган — пленарное заседание. На пленуме принимаются все основные решения, на нем представлены все делегации, пользующиеся одинаковыми правами.
- Наряду с пленумом конференция учреждает различные вспомогательные органы: комитеты, комиссии, подкомитеты, подкомиссии, рабочие группы, группы экспертов и т.д.
- Почти все конференции, на которых ведутся переговоры по вопросам безопасности, ограничения вооружений, разоружения, принимают решения на основе консенсуса, т.е. общего согласия без проведения формального голосования.
- Принцип единогласия имеет ряд несомненных преимуществ. Он способствует проведению международных совещаний, международному сотрудничеству. Когда заранее известно, что на предстоящей конференции решения будут приниматься лишь при согласии всех ее участников, даже самым ярым противникам

¹ Вуд Дж., Серг Ж Дипломатический церемониал и протокол.

международных совещаний трудно отказаться от участия в такого рода конференции.

- Принцип консенсуса содержит в себе и существенный недостаток, заключающийся в том, что при возражении хотя бы одного из участников конференции решение, с которым солидаризуются все остальные члены конференции, не принимается.
- Наряду с принципом единогласия на международных конференциях и в международных организациях при принятии решений все чаще применяется принцип большинства, причем не просто-го большинства, а квалифицированного, чаще всего в две трети голосов участников конференции.
- Вопросы процедуры и организации конференций имеют политический характер. Среди них метод принятия решений всегда имеет первостепенное значение.
- Вопрос о языке или языках, на которых ведется работа конференции, нельзя рассматривать как сугубо технический. Он неразрывно связан с международным престижем государства или государств, язык которых принимается конференцией в качестве официального или рабочего.
- Правила процедуры международных конференций и совещаний обычно предусматривают, что все дипломатические документы, представленные участниками конференции для их распространения между всеми делегациями, протоколы заседаний и заключительные акты (резолюции, декларации, договоры) должны быть опубликованы на всех формальных языках конференции. На рабочих языках ведутся прения, составляются доклады, проекты документов.
- Большое значение имеют непосредственные личные контакты председателя с делегациями, в ходе которых он получает возможность зондировать различные взгляды, относящиеся к рассматриваемой проблеме, прояснять позиции участников конференции, расширять область возможного компромисса, склонять стороны к проявлению гибкости. Консультации председателя с участниками конференции, индивидуальные или коллективные, — один из основных методов его работы. О своих консультациях председатель обычно информирует всех участников переговоров.
- В последние дни, часы работы конференции намного возрастает ответственность всех участников переговоров. Профессиональное мастерство ведения переговоров приобретает здесь особое значение.

- Наличие предельного срока переговоров в целом фактор положительный. Ведь если не устанавливается срок достижения определенной цели, то это не может не означать, что сама цель не представляется такой уж важной.
- Иногда на многосторонних форумах прибегают к особому приему фактического продления срока переговоров: останавливаются часы конференции и участники не покидают зала конференции до тех пор, пока не завершат переговоры.
- При всех «за» и «против» наличие заранее согласованных временных рамок переговоров вносит в них несомненный элемент порядка¹.

Важнейший аспект многосторонних переговоров – это председательствование, поскольку от поведения ведущего зависит очень многое. Как отмечает Э.Сатоу, «председателем международной конференции является обычно, хотя и не всегда, главный представитель той страны, на территории которой происходит конференция, если эта страна участвует в конференции. Часто в этом качестве выступает министр иностранных дел. Предложение об избрании председателя может быть внесено или представителем страны, идущей первой по алфавиту, или старейшим по возрасту представителем (*doyen d'age*), или же иногда каким-либо другим лицом, которому специально предоставлено это право»². Но когда конференция проходит в стране, которая не принимает в ней участия, возникают некоторые трудности³. Если конференция созывается международной организацией, избрание председателя обычно предусматривается правилами этой организации⁴.

Среди функций председателя международной конференции Э.Сатоу называет следующие: «произнесение на открытии конференции речи, содержащей изложение задач и целей конференции; оглашение имен сотрудников секретариата, о которых состоялось общее предварительное и неофициальное соглашение представителей держав; руководство прениями в течение всей конференции и, наконец, объявление о закрытии конференции. Существует обычай – на заключительном заседании конференции выразить благодарность председателю за его работу»⁵.

Вот как описывает П.Меертс особенности председательствования в многосторонних переговорах⁶. Председательство требует тщательной

¹ Исразян В.Л. Дипломаты лицом к лицу.

² Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике. С. 296-297.

³ Никольсон Г. Дипломатия. С. 115.

⁴ Вуд Дж., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 205.

⁵ Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике. С. 297.

⁶ Meerts P. Charing International Negotiation Process // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 24. P. 6-7.

подготовки. Председательствующий должен знать предмет переговоров и позиции сторон, чтобы быть способным находить общие интересы. В идеале председательствующий должен иметь проект соглашения еще до начала переговоров. Однако знать позиции сторон еще недостаточно. Информация об их потребностях, основных аргументах, вероятных вариантах уступок и специфических проблемах, связанных с «домашним фронтом» переговорщиков, могут оказать существенную помощь. Председательствующий должен понимать, в чем заключаются реальные проблемы, кто собирается принимать участие в переговорах и как переговоры могут развиваться. В процессе подготовки он должен конструировать свои главные стратегические и тактические ходы. Знание процедур важно, но еще более важно эффективно владеть ими. Председательствующий должен уметь общаться и детально знать повестку дня.

Как отмечает П.Меертс, в ходе переговоров председательствующий должен искусно управлять повесткой дня. Ему надо строго следовать пунктам повестки дня, не становясь слишком жестким. Нужно демонстрировать беспристрастность и справедливость. В заседаниях в рамках институтов ЕС это достигается путем отделения председательствующего от делегации собственной страны. В то время как делегация государства представляет интересы определенной страны, председательствующий остается нейтральным. Тем не менее, делегация не может полностью отделять себя от председательствующего. В такой ситуации председательствующий нуждается в поддержке секретариата, ему помогает и предоставление слова в начале совещания и представителям «дружеских» делегаций, которые могут создать атмосферу сотрудничества.

Чрезвычайно важно, по мнению П.Меертса, управление временем. Председательствующему приходится стимулировать начальную фазу обсуждения для поиска вариантов, способствующих принятию последующего решения. Это накладывает дополнительную нагрузку на председательствующего, который должен направлять процесс в нужном русле, но при этом избегать поспешных выводов. Установление четких целей, внимательное слушание, использование эффективной коммуникации и слежение за возможными изменениями важно для сохранения контроля над процессом.

Председательствующий – это переговорщик со специфичной ролью. Более того, у него имеются две роли: переговорщика и медиатора. Он принимает на себя ответственность за то, чтобы переговорщики пришли к взаимоприемлемому решению. Для выполнения своей функции председательствующий должен быть справедливым и беспристрастным. Говоря о переговорах в рамках ЕС, П.Меертс подчеркивает, что председательствующий несет ответственность и перед своей страной или орга-

низацией, поэтому он не должен слишком пренебрегать ее интересами. Беспристрастность в медиации весьма важна, но пренебрежение своими интересами губительно. Председательствующему необходимо балансировать между этими двумя противоречивыми ролями, добиваясь, чтобы переговорщики приняли его как проводника в переговорном процессе. Председательство в международных переговорах — это посредничество во время переговоров.

То, как человек может представлять свои национальные интересы и интересы переговаривающихся сторон, зависит и от особенностей процесса переговоров и принятых в данном случае процедур. Например, в Совете Безопасности ООН председательствующий действительно должен соединять оба этих интереса. То же самое относится и к рабочим группам в рамках заседаний Совета ЕС, но с той разницей, что в этом случае хотя бы еще один человек выступает за родную страну председательствующего. Иными словами, председательствующий сам не должен выступать за свою страну. Что касается других международных организаций, председательствующий, как правило, выбирается из числа международных чиновников и может вести себя более независимо как лидер переговорного процесса, — отмечает П.Меертс.

Следовательно, председательствующий должен балансировать между различными потребностями, наблюдать за этапами переговорного процесса, понимать и влиять на людей и использовать процедуры эффективным образом. Если переговоры — это отдача чего-то ради получения чего-то, то председательствование — это двигаться куда-то, чтобы оказаться где-то¹.

П.Меертс² отмечает, что все переговоры в международных организациях и все многосторонние конференции проводятся под председательством представителя страны-члена или наднациональной организации. Существуют четыре элемента, определяющие эффективность председательствования: *процедура, управление существом вопроса, управление процессом и управление поведением*.

Он считает, что вопросы процедуры выходят на первый план в начале переговоров (каковы правила и регуляции?) и в их конце (будем ли принимать решение единодушно, путем консенсуса, простым или квалифицированным большинством?).

Председательствующий, подчеркивает П.Меертс, должен хорошо изучить содержание вопроса, тщательно подготовиться к переговорам, работать совместно с секретариатом организации, объяснить существо

¹ Ibid.

² Meerts P. The Four Dimensions of Charing // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 25. P. 5-6.

вопросов новым переговорщикам, понимать позицию и интересы своей родной страны. Председательствующему легче вести переговоры, когда позиция его страны близка к общей позиции, поэтому в рамках ЕС часто председательствующие из небольших стран были более эффективны, чем из больших государств, — замечает П.Меертс. Председательствующий должен проявлять и твердость, и гибкость.

Правила и ритуалы помогают защищать переговорщиков. Чем больше доверия между переговорщиками, тем меньше нужды использовать правила и ритуалы. Правила и ритуалы оказываются полезными инструментами в руках председательствующего при недостатке доверия между переговорщиками.

Как полагает П.Меертс, одно из лучших орудий в руках председательствующего — это сам процесс переговоров. Если он неправильно управляет процессом переговоров, то трудно достичь желаемого результата. Самым сложным может оказаться конец переговоров, и председательствующий должен использовать свою проницательность, знания и интуицию. Ему следует быть доступным для переговорщиков как в процессе переговоров, так и в кулуарах.

Председательствующему важно обладать определенной психологической компетенцией и дипломатическим искусством. Большое значение приобретает стиль председательствования. Имеет ли председательствующий стиль, ориентированный на действия, на процесс, на людей или на идею? В какой мере он может приспособить свой стиль к данной ситуации? Одинаково значим и лидерский стиль председательствующего, его стремление доминировать, избегать осложнений, приспособляться, идти на компромисс или сотрудничество. В какой степени он может приспособить свой стиль лидерства к данным обстоятельствам? — задается вопросом П.Меертс.

Председательствующий должен развить формальные и неформальные отношения с переговорщиками, со своей делегацией и властями дома. Быть эмоциональным контрпродуктивно, но не проявлять эмпатию — значит не заботиться о благоприятном климате переговоров. П.Меертс ссылается на Дж.Талберга, который различал такие роли председательствующего, как *представительство* *переговаривающихся групп*, *продвижение повестки дня* и *брокерство/медиация*¹.

В.Мастенбрук дает следующие рекомендации для председательствующего:

¹ Tallberg J. The Power of the Chair: Formal Leadership in International Cooperation // Paper presented at the 2002 ISA Annual Convention. — Montreal, Canada, 2004, 17-20 March.

- начать с краткого изложения цели встречи, факторов сдерживания (допустимое время, последствия невозможности прийти к соглашению), способа принятия решения (консенсус, простое большинство либо авторитарное решение) и процедур;
- дать возможность каждому изложить свою точку зрения; здесь важно не позволить участникам начать обсуждение проблемы, самое большее, что возможно, — это вопросы, проясняющие некоторые проблемы;
- кратко суммировать точки зрения сторон;
- изучить вместе с участниками возможность нахождения общих для них интересов и целей;
- изучить возможность объединения интересов сторон через выдвижение конкретных предложений;
- не останавливать спор между сторонами, дать им возможность убедить друг друга;
- дать возможность временным ограничениям и нарастающей напряженности оказать воздействие на ситуацию;
- сформулировать решение, внести предложение, предполагающее компромисс, дать краткое, но понятное объяснение¹.

По мнению В.Мастенбрука, председательствующий должен пресекать любые проявления эскалации, личные нападки. Ему необходимо держать стороны в балансе и не позволять одной из сторон оказаться в невыгодной ситуации в силу ее неопытности либо из-за отсутствия коалиционного партнера. Председательствующему не следует добиваться невозможного, ему надо избегать затягивания споров и дебатов, фокусируя внимание на конкретных предложениях.

Отмечая, что ключевым моментом для работы многостороннего форума является определение порядка принятия им решений, Ю.Дубинин² указывает на следующие его варианты: простое большинство голосов, квалифицированное большинство голосов, консенсус и аккламация, т. е. принятие решения без голосования — посредством одобрения рассматриваемого предложения аплодисментами, возгласами, репликами и т.п. В разделе, посвященном вопросам тактики, мы отмечали достоинства и недостатки различных способов принятия совместного решения. Задача председателя — определение и реализация наиболее адекватного способа принятия решения в конкретной ситуации.

Таким образом, многосторонние дипломатические переговоры представляют собой многогранное сложное искусство, на овладение кото-

¹ Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

² Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 130-131.

рым требуются годы. Для эффективного ведения многосторонних переговоров необходимы (1) хорошая подготовительная работа, т.е. поиск и анализ информации (материалов, данных), знание позиции и интересов участников переговоров, четкое представление своих интересов и целей, изучение личностных особенностей переговорщиков и т.д.; (2) знание правил процедур работы, механизмов принятия решения; (3) выработка адекватной стратегии и тактики ведения переговоров, в том числе умение создавать альянсы и вести кулуарную работу; (4) коммуникационные умения, включая искусство вербальной и невербальной коммуникации. Особые требования предъявляются и к председателствующему.

Кроме проблем, относящихся непосредственно к организации и проведению переговоров, многосторонний переговорщик должен заниматься и многими другими вопросами, так или иначе касающимися переговорной деятельности. Ему приходится работать не только во время переговоров, но и между переговорами, во время перерывов, приемов, обедов и ужинов. Многостороннему переговорщику необходимо постоянно искать выгодные для себя альянсы, добывать дополнительную информацию, проводить неформальную работу с делегациями, делать записи бесед. Постоянные деловые беседы за обедом и ужином иной раз изматывают дипломата, но это часть его работы.

Важная сфера деятельности дипломата — это участие в приемах. Дипломатические приемы представляют собой настоящее поле активной деятельности для всякого дипломата, в том числе участника многосторонних переговоров. За короткое время дипломат должен успеть побеседовать с множеством нужных людей и даже провести неофициальные мини-переговоры. Но для того, чтобы он успешно мог это делать, дипломат должен уметь вести себя подобающим образом — свободно, дружелюбно, по мере возможности открыто. Дипломаты весьма прагматичны, они с большей охотой делятся информацией, когда сами имеют возможность ее получать. Поскольку во время приемов, обедов и ужинов между дипломатами происходит обмен мнениями и информацией, важно ее дать столько, сколько можно или нужно, но получать столько, сколько нужно.

В процессе приемов многие стремятся побеседовать с важными дипломатами из могущественных государств, окружают их, уделяют им повышенное внимание. Дипломаты же из менее могущественных стран, как правило, вызывают меньше интереса у окружающих, поэтому им, чтобы быть на высоте, особо необходимо проявить ум, находчивость и коммуникативные умения.

В силу своей сложности многосторонние переговоры требуют настоящего профессионализма, поэтому во многих странах стараются готовить специалистов в области многосторонних дипломатических переговоров.

Контрольные вопросы

1. В чем причины возрастающего значения многосторонних переговоров в современном мире?
2. Какие аспекты многосторонних переговоров вызывают наибольший интерес у исследователей?
3. В чем смысл создания коалиций в многосторонних переговорах?
4. Как в ходе многосторонних переговоров более слабые государства могут противодействовать более могущественным?
5. Какими путями небольшое или слабое государство может отстаивать свои интересы в многосторонних переговорах?
6. Что такое конференционная дипломатия? Какие вопросы включает в себя конференционная дипломатия?
7. Какие требования предъявляются председательствующему в многосторонних переговорах?
8. Каким образом принимаются решения в многосторонних переговорах?

9. ПОСРЕДНИЧЕСТВО В ПЕРЕГОВОРАХ

Исследователи выделяют разные формы участия третьей стороны в переговорах. Так, по мнению М.Лебедевой, термин «третья сторона» обычно включает в себя такие понятия, как «посредник», «наблюдатель за ходом переговорного процесса» и «арбитр». Различия между этими понятиями довольно условны. Так, третья сторона может сказать, что оказывает добрые услуги, но на самом деле заниматься посредничеством. Посредничество означает большую степень участия третьей стороны в урегулировании конфликта, чем оказание добрых услуг, а наблюдение — самую меньшую степень вовлечения. Арбитраж, отличаясь от названных трех форм участия третьей стороны в переговорах, означает обязательную юридическую силу его решений для спорящих сторон. При этом выбор арбитра или арбитров — за самими спорящими сторонами. Под третьей стороной, считает М.Лебедева, может пониматься и любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования конфликтных отношений между сторонами. Как отмечает М.Лебедева, третья сторона может вмешиваться в конфликт самостоятельно или по просьбе конфликтующих сторон. Ее воздействие на участников конфликта очень разнообразно и включает в себя следующие две группы средств: убеждение, оказание помощи в поиске мирного решения, принуждение, оказание давления и ограничение конфликтных действий¹.

По нашему мнению, *посредничество (медиация), арбитраж и фасилитация*² являются тремя формами непосредственного участия третьей стороны в переговорах. В качестве третьей стороны, непосредственно участвующей в переговорах, могут выступать *посредник (медиатор), арбитр или фасилитатор*.

Понятия «посредник» и «медиатор» можно рассматривать как синонимы, хотя в определенном плане арбитр и фасилитатор также выступают посредниками. Английские термины *mediation, arbitration и facilitation* имеют свои специфические значения, но здесь мы употребляем медиацию и посредничество как синонимы, в то же время по возможности сохраняем терминологию, используемую авторами, на которых ссылаемся. Можно сказать, что медиация является процессом разрешения конфликта между участниками переговоров путем управления переговорами со стороны посредника.

¹ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов.

² Facilitation (англ.) — облегчение.

Арбитр — это третейский судья, а арбитраж представляет собой процесс разрешения конфликта между сторонами путем вынесения окончательного вердикта арбитра, который является обязательным для исполнения участниками конфликта. Конфликтующие стороны заранее берут на себя обязательство подчиниться решению арбитра. Арбитр полагается не только на мнения конфликтующих сторон, но может провести собственное расследование, использовать информацию экспертов и свидетелей.

Фасилитатор — это субъект, который помогает в организации и проведении переговорного процесса, а фасилитация является процессом содействия переговорному процессу путем оказания в основном технической помощи в организации и проведении переговоров между диспутантами. Фасилитатор главным образом помогает решать организационные вопросы, но не высказывает и тем более не навязывает своего мнения участникам переговоров. В процессе самих переговоров фасилитатор может лишь помочь их участникам в уточнении, формулировке и фиксации мнений. Иными словами, роль фасилитатора в проведении переговоров сводится к минимуму.

Одна из форм фасилитации — т. н. «добрые услуги» (good offices), призванные в основном помочь конфликтующим сторонам сесть за стол переговоров¹. По словам Г.Никольсона, правительство, которое предлагает свои услуги враждующим сторонам, является лишь средством связи, в то время как посредничество представляет собой гораздо более официальный метод и подразумевает участие посредника в переговорах². Поскольку миссия добрых услуг, отмечает Г.Берридж, как правило, не выходит за рамки допереговорного процесса, ее нельзя отнести к медиации³. Однако, по мнению Дж.Фреттер, «добрые услуги» представляют собой пассивную форму медиации⁴. Действительно, не всегда можно провести четкую грань между медиацией и фасилитацией, тем более, что представитель третьей стороны может совмещать роли фасилитатора, арбитра и медиатора или две из этих ролей. Порой третья сторона начинает как фасилитатор, затем действует как медиатор, а иногда может завершить переговорный процесс в качестве арбитра. Но в международных конфликтах чаще всего третья сторона совмещает роли фасилитатора и медиатора. Например, деятельность международной «тройки» посредников (ЕС, Россия, США) по опреде-

¹ Berridge G.R. *Diplomacy. Theory and Practice*. P. 188.

² Никольсон Г. *Дипломатия*. С. 137.

³ Berridge G.R. *Diplomacy*. P. 188.

⁴ Fretter J. *International Organizations and Conflict Management: the United Nations and the Mediation of International Conflicts* / J.Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 98-126.

лению статуса Косово представляет собой типичный пример совмещения роли медиатора и фасилитатора.

В качестве формы участия третьей стороны в решении конфликта называют и примирение (*conciliation*)¹. Этот процесс во многом похож на арбитраж: независимая комиссия (комиссия по примирению) или лицо, глубоко изучив конфликт между сторонами, предлагает свои рекомендации по его разрешению. Однако, в отличие от арбитража, рекомендации комиссии или лица по примирению не носят обязательного характера². Примиряющая сторона в основном проводит отдельные встречи с конфликтующими сторонами, ее задача заключается в обеспечении максимальных шагов сторон навстречу друг к другу. Челночная дипломатия может принять форму как медиации, так и примирения.

Переговоры могут проходить под эгидой международной правительственной или неправительственной организации, должностного лица, авторитетного человека и других юридических или частных лиц. Субъекты, под чьей эгидой организовываются переговоры, не обязательно принимают в них непосредственное участие. Порой это ограничивается почетным присутствием представителя субъекта в начале и, возможно, в конце переговоров, или предоставлении им помещения для переговоров. Иногда субъект, под чьей эгидой проводятся переговоры, активно принимает участие в переговорном процессе в качестве посредника, арбитра или фасилитатора. ООН нередко выступает организацией, под чьей эгидой проводятся переговоры по решению международных конфликтов, а спецпредставитель Генерального секретаря ООН, как правило, сочетает в себе роли фасилитатора и медиатора. В любом случае «под эгидой» придает переговорам определенный статус и играет роль в их проведении.

Переговоры могут быть организованы и при спонсорской поддержке третьей стороны или третьих сторон. Обычно о спонсорах переговорного процесса говорят применительно к серии трудных переговоров, которые чрезвычайно сложно организовать без поддержки влиятельных внешних игроков. Так, в разное время спонсорами мирного процесса на Ближнем Востоке, вбирающего в себя многие переговоры различного уровня и характера, выступали различные страны и международные организации. Спонсоры могут оказать политическую, правовую, экономическую, техническую и другую помощь переговорному процессу на разных этапах его подготовки и проведения.

В современной дипломатии, особенно в решении международных конфликтов, наибольшее значение приобрело посредничество. Если фа-

¹ Berridge G.R. Diplomacy. Theory and Practice.

² Ibid

силитатор не имеет прямого отношения к решению проблемы между сторонами, а арбитр сам выносит решение, то медиатор способствует поиску решения проблемы, может предложить варианты выхода из ситуации и пытается добиться согласия сторон.

В широком плане медиация может быть определена как процесс, в котором переговаривающиеся стороны стремятся сгладить свои разногласия с помощью приемлемой третьей стороны¹. Медиация — это особый тип двусторонних переговоров, в которых переговорщики способны делать то, что не могли бы делать без участия третьей стороны². В качестве медиаторов могут выступить (а) индивиды, (б) государства и (в) институты и организации³.

Наиболее важными медиаторами в международных отношениях являются государства — действуют ли они самостоятельно или коллективно⁴. Государства могут выступить в качестве медиаторов и через международные организации, такие как ООН; медиаторами могут быть и неправительственные организации, а также частные лица⁵. Нередко медиация осуществляется через различные каналы, включая каналы дипломатии первого и второго направления⁶. Среди международных организаций, несомненно, ООН играет ведущую роль в качестве медиатора, хотя эффективность ее многих посреднических усилий ставится под сомнение. Касательно индивидуального уровня медиации, кроме отдельного человека, в процессе медиации могут участвовать и пары, тройки или даже более крупные группы⁷.

Человечество пользовалось медиацией для решения конфликтов с незапамятных времен. В международных отношениях медиация почти так же широко распространена, как сами конфликты⁸. Разные формы медиации широко применяются во всех обществах. Существуют различные подходы к пониманию роли медиатора в переговорах, но многие авторы признают, что медиатор является ведущим участником переговорного процесса: он предлагает правила поведения во время пе-

¹ Kressel K. *Mediation Revisited*. P. 726. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. 2nd edn. / M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.). — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 726-756.

² Zartman I.W. *The Structure of Negotiation*. P. 78.

³ Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context / J.Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 10.

⁴ Berridge G.R. *Diplomacy*.

⁵ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов; Berridge G.R. *Diplomacy*.

⁶ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов; Berridge G.R. *Diplomacy*; Diamond L. and McDonald J. *Multitrack diplomacy: A systems approach to peace*; Diamond L. and McDonald J. *Multitrack diplomacy: A systems guide and analysis*; Price T.E. and Price L.A. *Multitrack Diplomacy: Global Peace Initiatives*.

⁷ Kressel K. *Mediation Revisited*.

⁸ Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context.

реговоров, выслушивает стороны, задает им вопросы, уточняет детали, излагает свое видение проблемы, пытается найти во время совместного обсуждения различные варианты решения проблемы, обсуждает их последствия, может внести коррективы, выявляет общие интересы сторон, достигает согласия между ними и формализует это согласие в виде подписания соглашения. Медиатор работает только с участниками переговорного процесса и не привлекает каких-либо свидетелей, экспертов и других лиц.

По общему мнению исследователей и практиков, в современной дипломатии медиация выступает как самая распространенная и наиболее эффективная форма участия третьей стороны в разрешении конфликтов. Как форма управления международным конфликтом медиация наиболее востребована, когда (1) конфликт продолжается длительное время, сложен и труден для влияния, (2) усилия вовлеченных индивидов или акторов зашли в тупик, (3) ни одна из сторон не желает дальнейших потерь и (4) обе стороны готовы к той или иной форме сотрудничества для окончания периода конфликта¹.

У медиатора, замечает Г.Берридж, имеются свои интересы в участии в разрешении диспута. Могущественные государства не заинтересованы в кризисе, который угрожает глобальной стабильности, включая глобальную экономическую стабильность. В качестве примера Г.Берридж приводит участие США в ближневосточном урегулировании. Подобные государства особо заинтересованы в посредничестве, когда речь идет о сохранении альянса государств, в котором они играют ведущую роль. Этим, по мнению Г.Берриджа, объясняется участие США и Великобритании в кипрском диспуте, в который были вовлечены такие члены НАТО, как Турция и Греция. Могущественные страны видят медиацию и как способ расширения сети зависимых от них клиентов, сохранения и расширения своего влияния. Подобный мотив, согласно Г.Берриджу, двигал поведением Советского Союза, организовавшего в январе 1966 г. встречу между руководителями Индии и Пакистана в Ташкенте. То же самое относится к роли США в переговорах между Анголой и Намибией в конце 1988 г.²

В качестве медиаторов могут выступить, как считает Г.Берридж, и средние государства, или региональные «великие державы». Примером служат нейтральные Швейцария и Австрия, где проводятся важнейшие международные форумы. Успешными медиаторами могут оказаться и малые государства, поскольку большие страны в случае диспута между собой предпочитают обратиться именно к ним, не видя в них какой-либо

¹ Ibid.

² Berridge G.R. Diplomacy. P. 190-191.

угрозы для себя. Алжир, например, играл посредническую роль между Соединенными Штатами и Ираном в начале 80-х годов прошлого века в ходе кризиса, связанного с захватом американских заложников в Тегеране. Ватикан также нередко берет на себя роль медиатора, особенно между католическими государствами, рассматривая это и как духовную миссию, и как политическое требование.

М.Лебедева, отмечая наличие сильных экономических и политических рычагов влияния крупных государств на конфликтующие стороны, указывает и на определенные возможности нейтральных и малых стран в качестве посредников. Нейтральные и малые государства, хотя и не обладают средствами силового давления на участников конфликта, как крупные страны, тем не менее порой действуют весьма эффективно за счет своей «слабости», поскольку в определенных ситуациях оказываются наиболее приемлемыми посредниками для конфликтующих сторон именно из-за того, что не могут навязать им свое решение¹.

Как отмечает П.Карневале, прямое силовое посредническое вмешательство эффективно, когда конфликт между сторонами является таким интенсивным, что они не способны вовлечься в совместное решение проблемы. Однако такая медиация контрпродуктивна, когда диспутанты способны вести переговоры по проблеме. Вместе с тем, замечает П.Карневале, власть в медиации способна оказать развращающий эффект на посредника: властный медиатор может захотеть диктовать условия соглашения, которые не подходят для конфликтующих сторон. По мнению П.Карневале, сила в медиации состоит из двух компонентов: стратегической силы и тактической силы. Стратегическая сила в медиации является аспектом социальной власти, который относится к ресурсам и отношениям, привносимым медиатором в конфликт. Тактическая сила медиации относится к тому, что делает медиатор за столом переговоров: маневрированию, технике и процедурам. П.Карневале считает, что существуют два пути усиления силы в медиации: создание более широкой ресурсной базы медиатора и улучшение его тактического мастерства².

Отмечая, что властные возможности медиатора обычно исходят от организации или государства, которое он представляет, Д.Пруйт указывает, что сильный посредник весьма уместен, когда стороны не имеют достаточной мотивации уладить свой спор. Слабые же медиаторы особо эффективны, когда стороны мотивированы решить свой конфликт, но лишены необходимого оптимизма или возможностей для коммуника-

¹ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов.

² Carnevale P. Mediating from Strength / J.Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 25-40.

ции, чтобы двигаться вперед. Ссылаясь на С. Туваля (S. Touval) и В. Зартмана, Д. Пруйт полагает, что главные орудия слабого медиатора — это области коммуникации и формулирования, нежели манипуляции. Это включает в себя способность передать и интерпретировать сообщения конфликтующих сторон, привести реализм в восприятие сторон друг друга, по-новому представить проблему и выдвигать предложения по решению спора.

Д. Пруйт приводит пример успешных переговоров между Израилем и Организацией Освобождения Палестины (ООП) в Осло в 1993 г. с участием Норвегии как медиатора. По мнению Д. Пруйта, тогда преимуществу Норвегии (слабый медиатор) перед США (сильный медиатор) заключались в том, что 1) международные репортеры уделяли этой скандинавской стране меньше внимания, чем Соединенным Штатам, что позволило норвежцам обеспечить секретность переговоров; 2) подход слабого медиатора менее привязан к его интересам, и 3) стороны порой легче соглашались с предложениями слабого медиатора, потому что это в меньшей степени воспринимается как повиновение более могущественной державе¹. Д. Пруйт считает, что важнейшими элементами норвежского участия были обеспечение абсолютной секретности, создание условий для тесных контактов между делегатами и внесение во встречи элементов оптимизма в течение долгого времени. Он также отмечает наличие «людей-мостов» с израильской, палестинской и норвежской стороны, которые смогли наладить и развивать переговорный процесс².

Как полагают Л. Путнам и М. Каркассон, важнейшую роль в успехе норвежской медиации в Осло сыграла организация хорошо налаженной коммуникации между сторонами. С норвежской стороны были два главных медиатора: социолог Т. Ларсен и министр иностранных дел Й. Холст. Т. Ларсен действовал как *коммуникатор*, а Й. Холст выступал как *формулятор* (т.е. тот, кто предлагает те или иные формулировки решения). Медиаторы использовали различные способы коммуникации, в том числе телефонные разговоры, поездки в другие страны и обмен письмами³.

В статье, посвященной норвежской медиации в переговорах между Израилем и ООП, которые завершились подписанием в Вашингтоне в сентябре 1993 г. Декларации Принципов, К. Аггестам отмечает, что успех данного посредничества был связан с несколькими процессами, предшествовавшими функционированию посреднического канала Осло. Во-первых, в течение предшествовавших лет действовало несколько тай-

¹ Pruitt D. Mediator Behavior and Success in Mediation / J. Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 51.

² Pruitt D.G. Ripeness Theory and the Oslo Talks // International Negotiation, 1997, No 2. P. 237–250.

³ Putnam L.L., Carcasson M. Communication and the Oslo Negotiation: Contacts, Patterns, and Modes // International Negotiation, 1997, No 2. P. 251–278.

ных каналов и проводились ряд секретных встреч между конфликтующими сторонами, что проложило путь к прорыву в Осло. Во-вторых, американские посреднические усилия в ходе допереговорной фазы были сами по себе успешными, поскольку американцам впервые удалось усадить израильтян и палестинцев за стол переговоров. В-третьих, желание и детерминация сторон прийти к договоренности через канал Осло были решающими факторами того, что соглашение, несмотря на его недостатки, было заключено. Норвежские медиаторы, главным образом социолог Т.Ларсен (неформальный медиатор) и министр иностранных дел Й.Холст (формальный медиатор) выполняли четыре роли: *фасилитатор*, *коммуникатор*, *психоаналитик* и *формулятор*. Как неформальный медиатор, Т.Ларсен был вовлечен в психологический и социальный контекст переговоров, т.е. выступал как фасилитатор в интеракциях между сторонами, занимался проблемами имиджа врага, и в результате его усилий израильтяне и палестинские переговорщики стали воспринимать норвежцев как искренних, беспристрастных и доверительных людей. Й.Холст, как формальный медиатор, представляющий маленькую страну с хорошими отношениями с обеими конфликтующими сторонами и не имеющей прямого интереса в конфликте, добавил политическое значение переговорам. Он проявил себя как непредвзятый, но настойчивый формулятор. следовательно, посреднический канал Осло базировался на тесных профессиональных и личных связях между официальными лицами в норвежском министерстве иностранных дел и учеными из неправительственных организаций. Норвежская модель сотрудничества между формальными и неформальными медиаторами является инновацией в практике современной дипломатии, — заключает К.Аггестам¹.

Значительный интерес у исследователей вызывает вопрос о культурной идентификации медиатора и ее влиянии на процесс посредничества. П.Карневале и Д.Чои отмечают, что культурная близость государств способствует процессу медиации². Так, вряд ли Папа Римский смог бы осуществлять посредничество между Ираком и Ираном, однако это произошло в споре между Аргентиной и Чили в 1979-1985 гг. По мнению П.Карневале и Д.Чои, культурная близость медиатора даже с одной стороной конфликта может оказаться полезной. Объясняя, почему *пристрастная медиация* может вполне успешно работать, эти авторы отмечают, что сторона, которая имеет особые отношения с медиатором, может стараться сохранить их, а другая сторона может попытаться добиться улучше-

¹ Aggestam K. Quasi-Informal Mediation in the Oslo Channel: Larsen and Holst as Individual Mediators / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 57-79

² Carnevale P.J. and Choi D.-W. Culture in the Mediation of International Disputes. P. 105-110.

ния своих отношений с медиатором. Вопреки многим другим авторам, П.Карневале и Д.Чои утверждают, что пристрастность или предвзятость медиатора не является помехой для справедливого посредничества. В качестве примера они приводят поведение советского премьера А.Н.Косыгина в ходе ташкентской встречи между руководителями Индии и Пакистана в 1966 г.: несмотря на большую близость СССР с Индией, А.Н.Косыгин всячески старался подчеркнуть свою справедливость и беспристрастность¹. Другой пример — участие весьма заинтересованных и предвзятых Соединенных Штатов и Китая в переговорах по северо-коре́йской ядерной проблеме².

Государства, по мнению Г.Берриджа, выступают в роли медиатора и в силу обязательств, взятых ими в рамках международных организаций, членами которых они являются. Говоря об идеальном медиаторе, Г.Берридж отмечает, что в зависимости от характера международного конфликта может быть востребован тот или иной тип или канал посредничества. Но в любом случае медиаторы должны восприниматься, во-первых, как беспристрастные и справедливые, что обеспечивает доверие к ним со стороны диспутантов, во-вторых, они должны иметь на них влияние, в-третьих, им необходимо уделить значительное внимание самому конфликту, в-четвертых, у них должен быть сильный стимул к разрешению конфликта.

Каждый медиатор имеет свои ресурсы воздействия на диспутантов, включая прошлые достижения или духовный авторитет. Один из важнейших ресурсов медиатора — обладание возможностью поощрять диспутантов или применять против них санкции, — считает Г.Берридж. Чрезвычайно важно, чтобы медиатор смог уделять внимание конфликту в течение длительного времени, чаще всего на протяжении многих лет. Что касается стимулов быть медиатором, то его выгодной стороной, как полагает Г.Берридж, оказываются престиж, благодарность со стороны диспутантов и международного сообщества, чувство личной удовлетворенности, приобретение репутации, политического и экономического влияния. Но медиатор подвергается и риску. Результатом его усилий может оказаться потеря времени, энергии, ресурсов, политического капитала, чувство фрустрации (особенно в случае неуспеха)³.

В рамках медиации были выработаны различные техники переговоров, обеспечивающие участие конфликтующих сторон в переговорном процессе. Одна из них называется *caucus*⁴, или отдельные встречи медиатора с представителями конфликтующих сторон. Потребность в та-

¹ Ibid. P. 108.

² Ibid. P. 109.

³ Berridge G.R. Diplomacy.

⁴ Caucus (англ.) — закрытое собрание.

ких встречах особенно очевидна тогда, когда те не желают видеть друг друга, и им в силу психологических причин трудно находиться рядом. *Saucus*, таким образом, наиболее эффективен, когда уровень вражды между сторонами чрезвычайно высок¹.

Пожалуй, самый известный пример организации подобных сепаратных встреч в дипломатии — это переговоры в Кемп-Дэвиде в сентябре 1978 г. между президентом Египта А.Садатом и премьер-министром Израиля М.Бегинном при посреднической роли президента США Дж.Картера. Известно, что первые две встречи между руководителями Египта и Израиля были столь напряженными и неуспешными, что их невозможно было продолжить. Тогда Дж.Картер и его помощники стали применять *saucus* с тем, чтобы стороны не видели друг друга, но одновременно продолжали работать над общей проблемой. В ходе переговоров А.Садат и М.Бегин несколько раз хотели покинуть Кемп-Дэвид, но Картер настоял на продолжении работы, встречаясь с ними один на один.

По общему признанию ученых и специалистов, переговоры на высшем уровне в Кемп-Дэвиде 5-17 сентября 1978 г. между Египтом и Израилем при посредничестве США внесли много нового в практику международной медиации. В частности, тогда впервые была применена техника т.н. *единого переговорного текста* (ЕПТ), выдвинутая Р.Фишером из Гарвардского университета². Она заключается в том, что медиатор разрабатывает и предлагает текст, с которым поочередно работают, внося свои предложения, обе конфликтующие стороны. Медиатор при этом сохраняет свою ведущую роль, сообразовывая позиции сторон и внося изменения в текст. В переговорах в Кемп-Дэвиде в течение 13 дней американцы предложили и стороны обсудили около 23 вариантов ЕПТ, последний из которых руководители Египта и Израиля и приняли³. Р.Фишер и У.Юри отмечают, что *процедура одного текста* очень помогает двусторонним переговорам с посредником, и она почти всегда крайне важна для многосторонних переговоров. «Сто пятьдесят держав, например, не могут конструктивно обсуждать сто пятьдесят различных предложений. Не могут они и идти на уступки независимо от взаимных уступок всех остальных. Им нужен какой-то метод, чтобы упростить процесс принятия решений. Процедура одного текста служит этой цели»⁴.

Следует заметить, что секретариаты международных организаций широко используют технику ЕПТ, разрабатывая и согласовывая те или иные документы с представителями стран-участниц.

¹ Carnevale P.J. and Choi D.-W. Culture in the Mediation of International Disputes. P. 107.

² Raiffa H. The Art and Science of Negotiation. P. 205-217.

³ Fisher R., Uri W. and Patton B. Getting to Yes. P. 112-116.

⁴ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. С. 129.

Говоря о роли международных организаций в управлении конфликтами, необходимо остановиться на деятельности ООН и различных региональных структур. ООН, отмечает Дж.Фреттер, будучи уникальным актором в области управления международными конфликтами, использует медиацию как один из мирных и дипломатических инициатив в решении диспутов. ООН, более чем любая другая глобальная или региональная международная организация, вовлечена в процессы разрешения международных конфликтов. Ссылаясь на данные Дж.Берковитча, Дж.Фреттер приводит следующие цифры: в период с 1945 по 1995 г. ООН участвовала в улаживании 86 международных конфликтов из общего числа 295, что составляет 29%. За это время ООН выступила в качестве медиатора 615 раз в 1485 зафиксированных случаях формальной медиации, что составляет 23%. В качестве других медиаторов выступили государства (47%), региональные организации (11%), смешанные формы медиации (9%), неправительственные организации (6%), индивидуальные медиаторы (4%).

Вместе с тем ряд ограничений могут накладывать отпечаток на посреднические усилия ООН по разрешению международных конфликтов. Дж.Фреттер выделяет следующие шесть факторов, которые могут отрицательно влиять на эффективность ООН как медиатора: 1) уровень обязательств и вовлеченности стран-членов, что отражается на финансовой, человеческой и технической поддержке этой глобальной международной организации, которая не имеет собственных ресурсов; 2) уровень сотрудничества и согласия между странами-членами; 3) ограничения по действиям в рамках международной системы с учетом суверенитета государств; 4) добровольная природа участия в деятельности ООН; 5) четкая оговорка принципов операции ООН уставом этой организации; 6) процедуры принятия решений в ООН¹.

Позиция Генерального секретаря ООН, считает Дж.Фреттер, была полезной в предоставлении «добрых услуг», но в целом эффективность усилий генсека в разные годы была различной. Со ссылкой на другие исследования Дж.Фреттер отмечает, что действенность Генерального секретаря ООН в качестве медиатора зависела от восприятия его конфликтующими сторонами, его личности, дипломатического и посреднического мастерства, опыта, гибкости, степени непредвзятости, предыдущих отношений с диспутантами, персональной репутации, авторитета занимаемой им должности, знания конфликта и вовлеченных в конфликт участников, а также способности устанавливать доверительные отношения с ними. Многие критики, замечает Дж.Фреттер, полагают, что

¹ *Fretter J. International Organizations and Conflict Management: the United Nations and the Mediation of International Conflicts. P. 98-126.*

эффективность роли Генерального секретаря ООН снизилась. Некоторые исследователи считают, что это связано с двойной ответственностью генсека как политической фигуры и как административного должностного лица. Генеральному секретарю ООН все сложнее балансировать свое участие в конфликтах в качестве медиатора с выполнением административных функций и решением финансовых вопросов. Кроме того, в своей посреднической деятельности генсек весьма зависим от того, что ему позволяют могущественные державы¹.

Генеральный секретарь ООН может назначить своего Специального посланника или Личного представителя для выполнения посреднических задач. Специальный посланник генсека был вовлечен в регулирование 30 из 86 международных конфликтов, в которых ООН участвовала в качестве медиатора в 1945-1995 гг. За это время Специальный посланник Генерального секретаря 206 раз выступал медиатором, что составило 34% всех случаев посреднических усилий ООН в указанный период. Хотя характер посреднических усилий Специального посланника и Личного представителя Генерального секретаря ООН ничем не отличается от характера работы самого генсека в качестве медиатора, но опыт, ранг и международный статус генсека дают ему более широкие возможности для посредничества. Ранг, позиция и статус медиатора внутри ООН расширяют в глазах диспутантов возможности посредников этой организации и тем самым оказывают воздействие на успех медиации².

В современном мире наблюдается рост участия региональных организаций в урегулировании международных конфликтов. Примером служит деятельность Организации американских государств, Лиги арабских стран, Организации африканского единства, Организации Исламская конференция. Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе и других региональных структур в урегулировании различных международных конфликтов. Региональные организации, как правило, обладают хорошим пониманием специфики конфликтов в регионе, имеют многие уровни и каналы связей с конфликтующими сторонами и могут найти специфические подходы к ним. Вместе с тем при усилении конфликта, при росте масштабов и значения для всего международного сообщества возникает необходимость вовлечения в посреднические усилия глобальных структур, прежде всего ООН. Но с учетом возможностей и ограничений всех возможных форм медиации можно утверждать, что крупные международные конфликты требуют участия широкого и взаимодополняющего ряда субъектов медиации: глобальных и региональных правительственных и неправительственных структур, государств

¹ Ibid.

² Ibid.

и индивидов. Несколько медиаторов могут участвовать в урегулировании международных конфликтов как одновременно, так и сменяя друг друга. В любом случае в таких ситуациях важно координировать усилия различных медиаторов как «первого», так и «второго» направлений дипломатии.

Медиаторами в рамках «второго направления» дипломатии может выступать весьма большой круг субъектов: международные неправительственные организации, религиозные структуры, транснациональные компании, отдельные индивиды — бывшие политики и дипломаты, отставные или действующие бизнесмены, деятели культуры и искусства и др. Если посредническая деятельность международных неправительственных организаций, особенно в гуманитарной сфере, и отдельных индивидов довольно хорошо освещена в литературе, то очень мало информации о медиаторской роли транснациональных компаний (ТНК) в разрешении международных конфликтов. Дело в том, что ТНК, действующие в зоне конфликта, нередко оказываются вовлеченными в определенную посредническую роль в силу своих связей с политическими и деловыми кругами различных стран. Однако ТНК стараются выполнять посредническую роль негласно, поскольку не заинтересованы в том, чтобы кто-то использовал их усилия против их деловых интересов. Другое дело, когда ТНК спонсируют обменные программы между конфликтующими сторонами в области культуры, спорта, образования и науки, что также является косвенной формой посреднической деятельности.

Косвенными формами посредничества выступают и различного рода международные конференции, семинары и коллоквиумы, в которых могут участвовать политики, дипломаты, деятели науки и искусства. Конфликтующие стороны, направив своих формальных или неформальных представителей на подобные мероприятия, организуемые порой под эгидой исследовательских институтов или профессиональных ассоциаций, имеют возможность высказать свою позицию и выслушать точку зрения оппонента.

Весьма интересным представляется и опыт организации специальных интерактивных семинаров с участием представителей конфликтующих сторон. Один из самых известных подобных семинаров «по решению проблем» был организован видным социальным психологом из Гарвардского университета Г.Келманом¹. Он применял свой метод неофициальной медиации к различным международным и социальным конфликтам, но основные его усилия были направлены на организацию не-

¹ *Kelman H. Interactive Problem-solving: Informal Mediation by the Scholar-Practitioner* / J. Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 167-193.

формальных встреч между израильскими и палестинскими представителями. Более десяти лет в интерактивных группах Г.Келмана израильтяне и палестинцы имели возможность войти в непосредственный контакт и совместно обсуждать конфликтную ситуацию.

Г.Келман не ставил целью давать какие-либо рекомендации сторонам, его задача заключалась главным образом в обеспечении условий для интеракции и создании нужной атмосферы. Как правило, эти встречи проходили в течение двух с половиной дней за закрытыми дверями без участия наблюдателей. Израильскими и палестинскими участниками были лица, политически влиятельные в своих странах, но непосредственно не участвующие во внешней политике государства. Услышав доводы друг друга, узнав озабоченность другой страны, участники семинаров Г.Келмана вносили свой вклад в осмысление и переосмысление конфликтной ситуации в своих странах. Некоторые из этих лиц, а также определенные идеи и подходы, выработанные в интерактивных семинарах Г.Келмана, способствовали подготовке и проведению довольно успешно завершившихся переговоров между Израилем и ООП в Осло в 1993 г. Как отмечает Г.Келман, уже появляются новые исследователи-практики в области организации интерактивных семинаров по решению международных конфликтов, а также идут процессы развития и институционализации этой формы медиации.

Различные неформальные «группы по решению проблем» используются как инструмент содействия улаживанию многих международных кризисов. Б.Бруме¹ и Л.Диамонд², например, описывают работу интерактивных семинаров по решению проблем в Кипре, в которых участвовали представители греческой и турецкой общин острова.

По мнению В.Зартмана, медиатор может действовать как *коммуникатор*, *формулирующий предложения (формулятор)*, и *манипулятор*³. Ю.Дубинин выделяет такие функции посредника, как организация через него контактов между сторонами в переговорах, передача по их просьбе информации и предложений, содействие ослаблению напряженности между ними⁴. Важная задача медиатора – способствовать «сохранению лица» каждой из сторон. В этом отношении они с большей готовностью могут идти на уступки именно в ответ на просьбы нейтрального медиатора, а не вовлеченного и тем самым пристрастного субъекта. Так, в 1954 г. Китай пошел навстречу Генеральному секретарю ООН, попросившему

¹ Broome B.J. Designing a Collective Approach to Peace: Interactive Design and Problem-Solving Workshops with Greek-Cypriot and Turkish-Cypriot Communities in Cyprus // International Negotiation 2: 381–407, 1997.

² Diamond L. Training in Conflict Habituated Systems: Lessons from Cyprus.

³ Zartman I.W. The Structure of Negotiation. P. 79.

⁴ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. С. 159.

освободить из заключения сбитых в небе Кореи американских летчиков. Как отмечают исследователи, Китаю это было бы сложнее сделать, если бы просьба исходила от президента США¹. По словам Дж. Рубина, Д.Пруйта и С.Ким, «посредники обеспечивают лучшую защиту от потери лица и утечки информации, чем это возможно при контактах по скрытым каналам, потому что при участии посредников еще менее очевидно, насколько они выражают образ мысли тех, кто их использует»².

Другой пример успешного международного посредничества в переговорах – Боннская конференция по Афганистану, которая завершилась 5 декабря 2001 г. подписанием Петербургского соглашения, легшего в основу восстановления этой страны после падения режима Талибан. Как считает Ф.Седе, с точки зрения теории переговоров успех этой конференции определялся следующими факторами:

- структура переговоров была аналогичной некоторым другим недавним урегулированиям (Босния, Косово, Восточный Тимор), в соответствии с которыми могущественные державы (Соединенные Штаты, Великобритания, Германия, Франция, Россия) использовали ООН в качестве инструмента, но сохраняли свое решающее влияние на ход и итоги конференции; в рождении соглашения могущественные державы играли роли «акушерки» и «крестного отца» одновременно;
- афганские участники конференции, тщательно отобранные могущественными державами в качестве подходящих, были поставлены в подчиненную позицию; представители политических группировок, занявших место режима Талибан, могли громко спорить между собой, однако в конце концов под экономическим и политическим давлением Соединенных Штатов у них не осталось выбора, кроме как принять соглашение, навязанное им международным сообществом (т. е. могущественными державами и ООН);
- ООН и ее специальному посланнику Лахдару Брахими была отведена роль катализатора. Как только ситуация достигла той точки, которая удовлетворила США, для легитимации соглашения был приветствован вклад ООН³.

Петербургское соглашение, считает Ф.Седе, должно рассматриваться скорее как динамическое, нежели статистическое, урегулирование, и нет

¹ *Urquhart B. Hammaraskjold.* — New York: Knopf, 1972 (110: *Carnevale P.J. and Choi D.-W. Culture in the Mediation of International Disputes // International Journal of Psychology*, 2000, V. 35, No 2. P. 105-110).

² *Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х.* Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 290.

³ *Cede F.* The Petersburg Conference on Afghanistan as a Negotiating Experience // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 10-11.

сомнений, что для развития Афганистана еще понадобится немало международных усилий.

Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким подчеркивают, что вмешательство третьих сторон нельзя сводить к фиксированному набору приемов, средств и методик. «Скорее это набор процедур, которые меняются, развиваются и корректируются в соответствии с потребностями спорящих и в результате применения творческих подходов к стоящим перед ними проблемам. Конкретное лекарство может сначала действовать очень хорошо, а потом все хуже, по мере того, как болезнь, против которой оно направлено, все лучше приспосабливается к нему. Также и спорящие могут привыкнуть или приспособиться к определенным приемам или методам третьей стороны, которые сначала казались полезными, и это снизит их эффективность в дальнейшем»¹.

По мнению Г.Берриджа, участие третьей стороны в решении конфликтов может быть и весьма полезным, и усугубить положение². Дж.Беркович отмечает, что медиация не может быть успешной во всех конфликтах и полезной в решении всех социальных проблем в мире³. Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким также считают, что вмешательство третьей стороны не является панацеей в решении конфликтов. «Подобно сильномудействующему лекарству, вмешательство третьей стороны может иметь нежелательные побочные эффекты и поэтому должно применяться вынужденно и с большой осторожностью. В наилучшем, наиболее эффективном варианте третья сторона вмешивается только тогда, когда это действительно нужно, и налаживает нормальные отношения между главными действующими лицами столь успешно, что необходимость в ее дальнейшем вмешательстве отпадает»⁴. Авторы призывают беречься от такой третьей стороны, которая медлит и маячит на сцене неопределенно долго, либо ее вмешательство неэффективно, либо у нее есть свой интерес в том, чтобы ее роль длилась как можно дольше. Медиация не может быть успешной и тогда, когда она преждевременна или запоздала, а также проводится по запросу лишь одной из конфликтующих сторон⁵. По словам Дж.Берковича, знание того, когда использовать медиацию, может быть более полезным, чем то, как ее использовать.

Если стороны находятся в совсем плохих отношениях, то могут потребоваться удлинненные цепочки посредников. Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким ссылаются на данные Д.Краслова (D.Kraslow) и С.Лури (S.Loory)

¹ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 327.

² Berridge G.R. Diplomacy.

³ Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context.

⁴ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение.

⁵ Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context. P. 19.

о том, что во время вьетнамской войны подобная цепочка шла от правительства США через официальных лиц Великобритании и стран Восточной Европы к правительству Северного Вьетнама¹.

По мнению Дж.Рубина, Д.Пруйта и С.Ким, «существует три типа возможных действий, совершаемых медиатором для того, чтобы его вмешательство было эффективным: 1) модификация физической и социальной структуры ситуации, 2) изменение структуры проблемы спора и 3) действия, усиливающие мотивацию сторон на серьезное отношение к обсуждению»². *Модификация физической и социальной структуры ситуации* – это структурирование коммуникации между действующими лицами (организация прямого или непрямого контакта), использование открытости и нейтральности условий проведения переговоров, установление крайних сроков и подключение дополнительных ресурсов (собственное время, влияние на участников через СМИ, предоставление компенсации участникам за уступки – «увеличение размеров пирога»). *Изменение структуры проблемы* – это группировка проблем и определение их последовательности, определение новых проблем и внесение новых альтернатив. *Усиление мотивации спорящих* на достижение соглашения – это сохранение лица участниками эскалации, усиление их доверия друг к другу, уменьшение эмоций, усиление инерции, преодоление потрешности в автономии, – считают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким.

Неудача в медиации может быть обусловлена многими причинами. По мнению Р.Шелла, можно назвать три причины неудачи в переговорах: 1) несовпадение интересов сторон, 2) плохое управление процессом переговоров и 3) человеческая психология (антипатия, непонимание, неправильное толкование мотивов другого человека и т.п.)³. Сложности в процессе медиации могут быть вызваны и причинами внутреннего разногласия между посредниками, когда ими выступают несколько сторон. Примером может служить деятельность международной тройки посредников по урегулированию статуса Косово: как известно, по данному вопросу позиции России, с одной стороны, и ЕС и США, с другой, существенно расходятся.

В.Зартман полагает, что модели международных переговоров с участием медиаторов, при которых стороны не общались с внешним миром, находились в изолированном пространстве, не могли влиять на ситуацию на местах и не делали заявлений до заключения соглашений,

¹ Kraslow D. and Loory S.H. The secret search for peace in Vietnam. – New York: Vintage Books, 1968 (По: Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 290).

² Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 308.

³ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=970&language=english>

показали свою эффективность в переговорах между Израилем и Египтом в Кемп-Дэвиде (6-17 сентября 1978 г.), в переговорах между Израилем и Палестиной в Осло (20 января – 13 августа 1993 г.) и Дейтонских переговорах по Боснии (1-22 ноября 1995 г.)¹. Однако подобная модель организации переговоров не сработала в Рамбуйе в переговорах по Косово (6 февраля – 18 марта 1999 г.) и провалилась в переговорах между Израилем и Палестиной в Кемп-Дэвиде в 2000 и 2001 г.

По мнению В.Зартмана, имелись три главные проблемы, обусловившие неудачу этих кемп-дэвидских переговоров. Во-первых, отмечает он, необходимая подготовительная работа не была проведена. В частности, ни одна из сторон не подготовила свою общественность к принятию уступок, необходимых для соглашения. Ни израильская, ни палестинская стороны не были готовы для установления соседских отношений. Во-вторых, после того, как израильское предложение было озвучено, обе стороны должны были взять тайм-аут и вернуться к себе для подготовки своей общественности, а также населения другой стороны. Успех переговоров, в частности между соседями, зависит не только от получения поддержки от своего населения, но и референтной группы населения оппонента. В-третьих, после возвращения за стол переговоров стороны должны были создать жизнеспособное и взаимоприемлемое соглашение. Израильское предложение было хотя и креативным, но неадекватным. Палестинское предложение также было совершенно не приемлемо для израильской стороны. В.Зартман заключает, что когда в глазах референтного населения соглашение больше вредит, чем его отсутствие, когда стороны не могут думать об уступках или конструктивных формулах и когда нет зоны торга, включающего противоположные позиции, то нет и шанса на успех переговоров.

Г.Козн выделяет следующие причины провала переговоров в Кемп-Дэвиде в июле 2000 г. между Ясиром Арафатом и Эхудом Бараком с участием Билла Клинтона:

- неподходящее время для встречи на высшем уровне. Для успеха в переговорах обе стороны должны понимать, что достижение соглашения выгоднее, чем сохранение существующего положения;
- односторонние уступки. Без взаимного доверия уступки, полученные без усилий, не ценятся;
- жесткие сроки. Из трех игроков лишь Я.Арафат был свободен от давления временного фактора (Б.Клинтону необходимо было

¹ Zartman I.W. Current Negotiation Analysis: Camp David 2000-2001 // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2001, No 16. P. 9.

заклучить соглашение до ноябрьских выборов, Э.Барака ожидали парламентские выборы);

- несопоставимые интересы. Предложение Э.Барака и Б.Клинтона о возврате 94% территорий, занятых Израилем в 1967 г., не удовлетворило Я.Арафата, поскольку Израиль воспринимался как оккупант;
- несходное восприятие ситуации сторонами;
- поддержка избирателей¹.

Успех посредничества в переговорах во многом зависит от поведения медиатора как ведущего. От него требуется хорошее знание сути обсуждаемых вопросов, такт, организационное и психологическое мастерство, умение вовлекать людей в обсуждение, разрешать конфликтные ситуации. Ведущий должен быть справедливым, нейтральным, хорошо владеть собой, показывать пример делового и конструктивного настроения. Субъектами дипломатических переговоров, как уже отмечено, выступают государства или международные организации, поэтому ведущий должен проявить всяческое уважение к тем, кто представляет их, способствовать сохранению их репутации, лица.

По общему признанию ученых и практиков, подчеркивает Дж.Беркович, эффективные медиаторы должны обладать сообразительностью, тактом, умением письменно излагать мысли, чувством юмора, специальными знаниями и экспертизой по рассматриваемой проблеме. Особое значение для эффективности процесса медиации имеет социальное положение медиатора². Социальный статус медиатора — важный источник доверия к нему, что может опосредованно влиять на исход процесса медиации³. На значимость социального статуса для эффективности медиатора указывает и Д.Пруйт⁴.

М.Лебедева выделяет пять основных функций посредника: 1) формирование ориентации сторон, находящихся в конфликте, на поиск совместного решения, 2) обеспечение возможности участникам конфликта обсудить проблему, 3) оказание помощи в диагностике ситуации и поиске взаимоприемлемых решений, 4) помощь участникам конфликта сохранить свое лицо, и 5) регуляция и контроль за взаимодействием сторон, а также за выполнением ими договоренностей. Но посредничество, считает М.Лебедева, не обязательно предполагает реализацию всех этих функций. М.Лебедева также выделяет следующие

¹ Коэн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. С. 362-369.

² Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context. P. 20.

³ Fretter J. International Organizations and Conflict Management: the United Nations and the Mediation of International Conflicts. P. 114.

⁴ Pruitt D. Mediator Behavior and Success in Mediation. P. 51.

этапы посредничества: инициация поиска согласия, налаживание переговорного процесса, участие в переговорном процессе и наблюдение за выполнением соглашения¹.

Работа посредника начинается задолго до самих переговоров, он, как и участники, тщательно готовится к встрече, знакомится с биографическими данными переговорщиков, историей и состоянием проблемы. Опытные медиаторы не упускают возможности познакомиться с местом проведения переговоров, при необходимости вносят коррективы в рассадку, лично убеждаются в исправности технических средств. Медиатор контролирует присутствие представителей прессы, время начала и завершения переговоров, наличие или формирование повестки дня, обсуждение всех намеченных вопросов. Многие медиаторы предпочитают заранее познакомиться с участниками переговоров, установить с ними личный контакт.

Особое значение имеет то, как медиатор начинает и завершает переговоры. Важно начинать их с хорошего настроения, бодро, с энтузиазмом, вселить в участников оптимизм. Вялость, рассеянность и косноязычие медиатора — верная гарантия провала переговоров.

Опытные медиаторы тщательно подготавливают начало своего вступительного слова: первая минута выступления задает тон дальнейшей работе и представляет самого ведущего как личность и как профессионала. Впечатление, которое создает медиатор у участников, особенно у незнакомых лиц, во многом определяет то, как в последующем его будут воспринимать. Изменение первого впечатления о человеке может занять весьма длительное время.

В начале вступительного слова следует четко обозначить круг обсуждаемых вопросов, указать на цель переговоров, ожидаемое время работы и ее завершения. Медиатор должен представить участников или дать им самим возможность представиться. Важно, чтобы в помещении не было лиц, присутствие которых вызывало бы вопросы или недоумение у участников переговоров. Необходимо убедиться, что участники знакомы с повесткой дня, утвердить регламент работы.

Дипломатические переговоры, как правило, проводятся без использования таких записывающих технических средств, как магнитофоны, диктофоны и видеокамеры. Ведущий должен тактично пресекать нарушение таких правил. Участники обычно могут записывать ход обсуждения на бумаге, однако по просьбе медиатора или одной из сторон определенные моменты обсуждения могут протекать без всякой записи (out of record).

¹ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов.

Опытный медиатор ведет дело так, что участники в одно и то же время обсуждают лишь один вопрос. Иными словами, вопросы не должны смешиваться, желательно переходить от одного вопроса к следующему по мере завершения обсуждения предыдущего.

Соблюдение регламента — одна из важнейших задач любого ведущего, в том числе медиатора. Но как быть, когда участники говорят слишком долго, перебивают друг друга, переходят на обсуждение второстепенных или внеочередных вопросов? Тут должно проявиться мастерство медиатора: тактичное, но твердое поведение, направленное на соблюдение регламента, обычно вызывает одобрение у большинства участников переговоров. Чтобы пресекать повторения, порой ведущему самому приходится вкратце повторять то, что участники хотели бы вновь озвучить, а также время от времени делать резюме, подводить промежуточные итоги. Словом, медиатор должен быть предельно внимательным, не упускать детали и нюансы, уравнивать позиции сторон при их явном нарушении. Нередко ведущему приходится задавать вопросы, уточнять смысл непонятных терминов.

Психологическое мастерство медиатора проявляется и в понимании и учете им состояния участников. Так, усталость и раздражение участников не способствуют конструктивному обсуждению вопросов, поэтому порой ведущий должен взять на себя ответственность объявлять перерывы.

Медиатор, каким бы умелым он ни был, может оказаться подверженным эмоциям. Истинное мастерство ведущего — не в умении не поддаваться эмоциям, а в умении вести себя спокойно и дружелюбно, несмотря на всевозможные негативные эмоции. Негативные эмоции мешают переговорам, но зато позитивные эмоции — помогают. Изучая проявление эмоций в переговорах, Р.Фишер и Д.Шапиро приводят множество примеров того, как переговорщики и медиаторы смогли воспользоваться эмоциями, чтобы привнести позитивную динамику в переговоры¹. В частности, авторы приводят пример знаменитых переговоров в Кемп-Дэвиде между президентом Египта А.Садатом и премьер-министром Израиля М.Бегинем, в которых в роли посредника выступил президент США Дж.Картер: после 13 дней интенсивной работы, когда переговоры зашли в тупик, Дж.Картер сделал жест, оказавший значительное эмоциональное воздействие на участников переговорного процесса. Откликнувшись на просьбу М.Бегина, Дж. Картер преподнес персонально его внушке — с указанием ее имени — фотоснимки трех главных действующих лиц кемп-дэвидских переговоров. М.Бегин был взволнован, про-

¹ Fisher R. and Shapiro D. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate.

изошла сердечная беседа между ним и Дж.Картером о внуках и войнах¹. Позже в тот день М.Бегин, А.Садат и Дж.Картер подписали Кемп-Дэвидское соглашение². Конечно, вряд ли этот эпизод сыграл решающую роль в подписании данного соглашения, но он, несомненно, мог оказать позитивное воздействие на процесс переговоров.

Важнейшая задача медиатора – сохранение нейтральности на протяжении всего переговорного процесса. В этом помогает обращение к участникам от имени третьего лица, избегание нравоучений, ненавязывание своего мнения. Весьма важно, чтобы решения принимались в результате совместного обсуждения проблемы. При расхождении мнений лучше сначала отметить моменты согласия, а потом переходить к моментам несогласия. При выдвижении аргументов и просьб лучше сначала говорить о причинах, побудивших это делать, а не о том, что следовало бы сделать. На элементарном примере с просьбой к незнакомому человеку о предоставлении на несколько минут ручку можно увидеть, как обращение бывает более действенным, когда просящий сначала говорит о том, что он потерял или не может найти свою ручку, поэтому просит одолжить ее, чем когда человек сначала просит ручку, а потом объясняет, почему он это делает. Наконец, в конце переговоров от медиатора требуется дать оценку проведенной работы и наметить следующие шаги.

Как отмечает П.Клеари, медиатор выполняет много ролей: мальчика для битья, повивальной бабки, источника мудрости и творческих решений, ученика волшебника, стержневого громоотвода. Стороны могут так устать от споров между собой, что постоянно будут обращаться к медиатору. Медиатор – нейтральная фигура и должен действовать нейтрально во всем. В зависимости от обстоятельств медиатор может быть самым могущественным или самым беспомощным человеком в переговорах. Медиатор, разумеется, обладает той властью, которую спорящие стороны дают ему³.

Посредник, по мнению М.Лебедевой, должен 1) быть компетентным лицом, 2) быть лицом, незаинтересованным в решении вопроса в пользу какой-либо одной стороны, т. е. независимым, нейтральным и объективным, 3) обладать влиянием, престижем и авторитетом⁴.

По мнению П.Клеари, существует ряд важных правил для работы медиатора, к выполнению которых он всегда должен стремиться, однако полностью добиться этого весьма сложно:

¹ Ссылаясь на ранее упомянутую стратегию «переговорной лестницы», этот эпизод можно рассматривать как пример обращения участников переговоров к ценностям.

² Fisher R. and Shapiro D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. P. 67.

³ Cleary P.J. *The Negotiation Handbook*. – Armonk, NY: M.E.Sgarpe, 2001.

⁴ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов.

во-первых, это соблюдать нейтральность во всем, что делает медиатор. Это легко сказать, но не всегда легко делать. Встречаются неприятные люди, но с ними надо иметь дело так же, как и со всеми другими;

во-вторых, это гасить конфликт. Стороны могут постараться вовлечь медиатора в конфликт, однако он должен управлять своими эмоциями, слушать, но не реагировать на подобные вызовы;

в-третьих, это управлять ожиданиями сторон. Медиатор должен соотносить ожидания сторон с реальностью;

в-четвертых, это «перестать ориентироваться на свою совесть». Для медиатора правдой являются те вещи, с которыми согласны обе стороны, поскольку его задача — помочь им найти согласие;

в-пятых, это избегать делать собственные предложения. Даже если медиатор хочет воскликнуть «Эврика!» и предложить замечательное, на его взгляд, решение, ему не стоит делать этого, а необходимо терпеливо работать для того, чтобы сами переговорщики пришли к данному выводу;

в-шестых, это создавать атмосферу для достижения соглашения. Для этого медиатор должен вселять уверенность у переговорщиков в то, что рано или поздно они придут к соглашению. Ему необходимо стимулировать чувство командной работы, следует снимать напряжение, создавать благоприятные моменты¹.

Ж. Веер дает следующее описание «анатомии сессии медиации»:

- 1) *вступительное слово*. Сессия медиации проводится на нейтральном месте в удобное для сторон время. Сессия длится обычно два часа. Два медиатора — а это лучше, чем один — открывают сессию с приветствием и объяснением предстоящего;
- 2) *непрерываемое время*. Представители сторон имеют возможность высказаться и при этом никто их не прерывает;
- 3) *обмен мнениями*. Стороны начинают дискуссию, высказывают свои претензии или обвинения в адрес друг друга. Медиаторы удерживают дискуссию в рамках, убеждаясь, что каждый услышан и защищен. Медиаторы не стремятся определить правду и ложь, они слушают и пытаются разобраться в ситуации, определить возможные области согласия. Иногда обмен мнениями приносит то, что называется «поворотным пунктом» примирения;

... *раздельные встречи* могут иметь место в любое время в течение медиации с целью выяснения озабоченности сторон,

¹ Cleary P.J. The Negotiation Handbook.

противостояния неподобающему поведению или помощи в нахождении вариантов решения;

- 4) *определение повестки дня*. Обсуждение переходит к вопросам касательно будущего: что случится дальше? Стороны определяют проблемы, которые необходимо будет решить;
- 5) *построение соглашения*. Стороны работают по каждой определенной проблеме, выдвигая идеи, взвешивая, корректируя их и оценивая альтернативы для того, чтобы найти взаимоприемлемое решение;
- 6) *написание соглашения*. В случае, если стороны в состоянии решить свои противоречия, медиатор пишет формальное соглашение, которое содержит найденные решения. Все участники подписывают его и получают копии соглашения;
- 7) *заключительное слово*. Медиатор обобщает проделанную работу, отмечает достигнутые результаты и напоминает сторонам следующие шаги, которые необходимо предпринять, а также желает им всего хорошего¹.

Данная модель рекомендуется для сессии медиации, в которой обсуждаются проблемы межличностного характера, однако приведенная схема вполне применима и для двусторонних дипломатических переговоров с участием медиатора.

Таким образом, медиация, или посредничество, в международных отношениях представляет собой комплексный феномен, главный аспект которого, несомненно, политический. Именно политические факторы играют главную роль в выборе медиатора и характере самого процесса посредничества.

Вместе с тем на особенности медиации влияет и множество других факторов: ситуационные, стратегические, тактические, поведенческие, процедурные, статусные и т.д. Кроме открытого уровня медиации, в международной политике действуют многие скрытые силы, пытающиеся оказать влияние на конфликтующие стороны для того, чтобы они определенным образом решили возникшие проблемы. Хотя эти силы, исходящие от государств, межгосударственных объединений, международных организаций, транснациональных компаний, лоббистских групп и отдельных индивидов и не действуют как факторы посредничества, но тем не менее они могут оказывать влияние как на сами конфликтующие стороны, так и на официальных или неофициальных медиаторов. Иными словами, в действительности международные отношения вбирают в себя

¹ Beer J.E. with Stief E. The Mediator's Handbook. — Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1997. P. 4-5.

не только систему двусторонних и многосторонних переговоров, но и сложную и многоуровневую систему медиации.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются между собой медиация, арбитраж и фасилитация как методы участия третьей стороны в переговорном процессе?
2. Кто может выступить в качестве медиатора?
3. Каковы могут быть мотивы медиации в международных конфликтах?
4. Что можно сказать о влиянии на процесс медиации таких факторов, как могущество и культурные особенности медиатора?
5. В чем может быть посредническая сила небольших и нейтральных государств?
6. Какие преимущества и ограничения имеет ООН как посредник в решении международных конфликтов?
7. Какими преимуществами и ограничениями обладают региональные организации в международном посредничестве?
8. Каковы особенности международного посредничества в рамках дипломатии «первого» и «второго» направлений?
9. В чем заключается суть интерактивных семинаров по «решению проблем»?
10. Что такое *caucus*?
11. Каковы особенности техники единого переговорного текста?
12. Какими качествами должен обладать медиатор?
13. Какие требования предъявляются к поведению медиатора, участвующего в многосторонних переговорах?
14. Как можно описать «анатомию» сессии медиации?

10. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Рост интереса к изучению социально-психологических и межкультурных аспектов переговоров связан с тем, что переговорщики – это всегда конкретные индивиды со своими личностными, эмоциональными, интеллектуальными, культурными и другими человеческими особенностями, социально обусловленными восприятием и установкой. На переговорный процесс оказывают влияние и человеческие отношения, групповая динамика, в которую включаются переговорщики. Следует отметить, что дипломатические переговоры не представляют собой процесс беспристрастной коммуникации между государствами, построенной исключительно на объективном учете интересов сторон. Исследования показали, что национальная гордость, честь, достоинство и другие статусные факторы играют большую роль в международных переговорах¹. Ученые подчеркивают важную роль эмоций², личности и установок³, групповой динамики⁴, а также вербальной и невербальной коммуникации в переговорном процессе. Для успеха переговоров большое значение имеет психологический настрой партнеров: их желание услышать и понять друг друга, отказ от конфронтационного подхода и готовность к компромиссам⁵. Как замечает С.Зельдович, идет ли речь просто об индивидах или о представителях правительств, люди имеют больше шансов добиться успеха, если они имеют ясное понимание психологии тех, которых хотят убедить в чем-то⁶.

В отличие от политического анализа переговоров, имеющего дело с макрофакторами, психологический анализ сосредотачивает внимание на микрофакторах, главные из которых – это конкретные индивиды и их отношения. Тем не менее и в рамках социальной психологии существуют различные понимания психологических аспектов переговоров. Например, согласно Дж.Сауэру и Х.Гуэтзкоу, с точки зрения социальной психологии переговоры содержат следующие пять аспектов:

¹ *Cohen R. Negotiating Across Cultures. Revised edn. – Washington, DC: United States Institute of Press, 2002.*

² *Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W. and Manstead A.S.R. The Interpersonal Effect of Anger and Happiness in Negotiations // Journal of Personality and Social Psychology, 2004, Vol. 86, № 1. P. 57-76.*

³ *Zartman I.W. and Bergman M.R. The Practical Negotiator.*

⁴ *Janis I.L. Groupthink.*

⁵ *Искусство дипломатических переговоров. С. 132.*

⁶ *Seldowitz S. The Psychology of Diplomatic Conflict Resolution / H.J. Langholtz and Ch.E. Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 47-58.*

- цели (общие и специфические),
- процесс (подготовка, выработка и модификация альтернатив, коммуникация, убеждение, угрозы, обещания и т.д.),
- результат (ясность, критерии оценки результатов, продолжение переговоров),
- предпосылки (культурные различия, установки и отношения между сторонами, личность, статус и происхождение переговорщика),
- условия (обстановка, тип переговоров, количество участников, количество участвующих сторон, информация, стрессы, время переговоров)¹.

Данная модель представляет собой весьма широкое понимание социально-психологических аспектов переговоров. Но многие социальные психологи предпочитают сосредотачивать свое внимание на процессуальных аспектах переговоров, т. е. главным образом на процессе коммуникации между переговорщиками. Среди них – Дж.Рубин, который посвятил специальную статью психологическим аспектам международных переговоров². Он замечает, что в изучении переговоров экспериментальная психология многие годы опиралась на парадигму дилеммы заключенного. В эту область теперь привносятся более сложные социально-психологические модели. Психологический подход, считает Дж.Рубин, направлен на выявление того, *как* люди ведут переговоры, его сердцевина – это фокус на *процессе*. Более конкретно это проявляется во внимании к воспринимаемому, нежели к актуальному конфликту, к когнитивным предубеждениям переговорщиков, к их взаимоотношениям. Аспект взаимоотношений в переговорах, будучи весьма важным, остается малознученным. Для социальных психологов переговоры представляют собой выражение социальной интеракции, которая, как известно, характеризуется избирательным восприятием субъектов.

В статье Дж.Рубина и Д.Колба вклад психологии в исследование проблем международных отношений оценен как небольшой, но указано на продуктивность сферы изучения процессов, происходящих при проведении переговоров. По мнению этих авторов, понятия «переговоры» и «международные переговоры» по своей психологической природе одинаковы, и «поскольку сердцевинной психологического исследования является сосредоточение на процессе переговоров, то его природа одинакова на любом участке сложности – от межличностных через межгруп-

¹ Sawyer J. and Guetzkow H. Bargaining and Negotiation in International Relations. P. 466-520.

² Rubin J.Z. Psychological Approach / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches. Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002. P. 256-269.

повые к международным»¹. Авторы признают важность исследования конфликта, являющегося результатом реальных и объективных расхождений, однако не менее — если не более — важно и то, как воспринимается конфликт людьми, принимающими решение, и теми, кто влияет на общественное мнение. Вместе с тем «упор психологов на восприятие выводит их за рамки конфликта как такового и предполагает принимать во внимание взгляды другой стороны»².

Дж.Рубин и Д.Колб отмечают важность такой темы в области познавательных предубеждений, как стереотипные искажения, т.е. тенденция упростить действительно сложное познавательное окружение таким образом, чтобы облегчить отбор информации по категориям: «хорошее — плохое», «черное — белое», «с нами — против нас» и т.д. В конфликт обычно вносится т.н. «приписывающее искажение», феномен, который известен и как ошибка атрибуции, в результате которой «хорошие поступки противника соотносятся с намерениями достичь какой-либо цели, в то время как его жесткое поведение приписывается злему умыслу, ненадежному характеру. Собственные же добрые действия совершаются-де в силу мирного и доброго характера, а свои весьма сомнительные поступки объясняются обстоятельствами или поведением другого лица, которое и вызвало грубый ответ»³.

Очевидно, что во время переговоров их участники оказываются в плену определенных взглядов, направлений аргументации или позиции, придерживаются стиля переговоров, от которого нельзя просто отступить, не неся значительных потерь, т.е. переговорщики вполне могут оказаться загнанными в угол. Последствия же этого для международных переговоров могут быть весьма ощутимыми, как полагают Дж.Рубин и Д.Колб. Отличительными чертами психологического подхода к изучению международных переговоров являются упор на взаимодействие, акцент на воображаемом, а не на реально существующем конфликте, изучение роли познавательных предубеждений; с психологической точки зрения чувства, убеждения и предположения, которые участники привносят с собой в конфликт, значат гораздо больше, чем объективная мера различия, — считают Дж.Рубин и Д.Колб.

Восприятие — одно из составляющих конфликта, и часто истоки конфликта лежат не в сфере реальности, а в восприятии его участников⁴.

¹ Рубин Дж., Колб Д. Психологические подходы к международным переговорам // Психологический журнал, 1990. Т. 11, № 2. С. 63.

² Там же. С. 66.

³ Там же. С. 67.

⁴ Ломагин Н.А., Лисовский А.В., Сутырин С.Ф., Павлов А.Ю., Кузнецов В.Е. Введение в теорию международных отношений и анализ внешней политики. — СПб: Сентябрь, 2001. С. 108.

Политическое мышление включает в себя не только когнитивные, но и эмоционально-оценочные механизмы¹. Можно сказать, что переговорщики имеют дело не с оппонентами, как они есть на самом деле, а с тем, как они их себе представляют, т. е. с имиджами своих оппонентов. А имидж, как известно, не всегда и не во всем совпадает с реальностью. Чем больше разногласий между переговаривающимися сторонами, тем больше вероятности искажения ими образов своих оппонентов.

Как замечают А.Кокошин, В.Кременюк и В.Сергеев, каждый участник переговоров имеет свой собственный образ конфликта, и образы эти могут не совпадать. Вместе с тем именно здесь появляются дополнительные возможности для соглашения². Отмечая, что структура представлений о конфликте имеет решающее значение в выборе тактики и стратегии переговоров, эти авторы указывают на бесполезность попыток выработать универсальную стратегию переговоров в абстрактных терминах типа «скорости уступок» или «мягкости» и «жесткости». Эти понятия, хотя и полезны при анализе переговоров, «но могут быть использованы только при условии предварительного конкретного выявления структуры позиции и образа конфликта, представляемого в простейших случаях в виде взаимосвязанных графов целей»³.

Как отмечают Дж.Рубин и Дж.Салакьюз, социальные психологи во главе с Мортонем Дейчем, Гербертом Келманом и другими в 60-70-х годах прошлого века провели почти 1000 экспериментальных работ по переговорам в лабораторных условиях⁴. Эти и другие исследования психологов показали, что успех или неудача на переговорах не в последнюю очередь зависят от установок или *когнитивных пристрастий* (cognitive biases) переговорщиков. Переговорщики, как и все индивиды, подвержены воздействию механизмов когнитивной или каузальной атрибуции. Как известно, теория атрибуции разработана в рамках социальной психологии применительно к межличностным отношениям. Анализируя, как обычные люди интерпретируют человеческое поведение, Ф.Хайдер говорил об «обыденной» или «наивной» психологии – незамысловатом объяснении действий людей в повседневной жизни⁵. Пытаясь понять причины своего поведения, а также поведения других людей, индивиды, как «наивные» психологи, приписывают их к внешним (ситуационным) или внутренним (диспозиционным) источникам. Обычно

¹ Ольшанский Д.В. Политическая психология. – СПб.: Питер, 2002.

² Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М. Вопросы исследования международных переговоров. С. 32.

³ Там же

⁴ Рубин Дж., Салакьюз Дж. Фактор силы в международных отношениях. С. 27.

⁵ Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. – New York: John Wiley and Sons, 1958.

акторы видят причины своего поведения в ситуационных факторах, в то время как наблюдатели приписывают причины поведения актора диспозиционным переменным¹. В социальной психологии это называется *фундаментальной ошибкой атрибуции*.

Люди часто используют атрибутивные схемы для объяснения поведения государств. Это обусловлено антропоморфическим восприятием государств благодаря тому, что в сознании людей государства выступают как цельные, персонифицированные и целенаправленные акторы. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется и в оценке переговорного поведения государств или тех лиц, которые представляют государства в дипломатических переговорах. Переговорщики склонны связывать поведение оппонентов с их внутренними побудительными мотивами, в то же время объяснять свое поведение, исходя из ситуативной необходимости. При переговорах в конфликтной ситуации это усиливает подозрительность сторон, усложняет процесс принятия совместного решения. Так, если переговорщик в ответ на свои вынужденные уступки получает встречные уступки оппонента, то это может показаться ему заранее заготовленной манипуляцией другой стороны. Если же он в ответ на свои уступки не получает уступок другой стороны, то это вновь может восприниматься как часть продуманной схемы оппонента. Таким образом, переговорщик чувствует тщетность своих усилий, ему кажется, что он адекватно отвечает создавшейся ситуации, а его оппонент ведет себя неконструктивным образом.

Люди склонны связывать «хорошее» поведение государства с его внутренними побудительными причинами, если речь идет о стране, с которой они позитивно идентифицируют себя. В случае негативной установки к стране такое поведение чаще всего связывается с внешними побудительными факторами. Совершенно по-другому будет осуществляться оценка «плохого» поведения государства: в случае «хорошей» страны подобное поведение, скорее всего, будет связываться с внешними обстоятельствами, в то время как в отношении «плохой» страны оно, вероятнее всего, будет объясняться внутренними причинами. Таким образом, тип атрибуции в определенной степени зависит от нормативных оценок человека.

Как полагает М.Базерман (M.Bazerman), многие переговорщики вступают в переговорный процесс с убеждением, что их интересы находятся в конфликте, и переговоры — это процесс, в результате которого

¹ Jones E.E. and Nisbett R.E. The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior // E.E.Jones, D.E.Kanouse, H.Kelley, R.E.Nisbett, S.Valins and B.Weiner (eds.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior. — Morristown, N.J.: General Learning Press, 1972. P. 79-94.

одна из сторон оказывается в выигрыше, а другая – в проигрыше. Такая установка, в свою очередь, способствует тому, что переговоры завершаются неуспешно. При изменении же подобной установки переговоры бывают более успешными¹. Кроме того, по мнению М.Базермана, успешным переговорам мешают нежелание переговорщиков тщательно изучить проблему и позицию другой стороны, непонимание негативных последствий продолжения или эскалации конфликта и чрезмерная уверенность в себе. Переговорщикам весьма полезно тщательно изучить позицию другой стороны, а также осознавать свою тенденцию к чрезмерной уверенности. Когда переговорщик пытается увидеть позитивные аспекты ситуации, это помогает ему найти потенциальные области для сотрудничества, не делать же этого равнозначно упущению своих шансов.

Л.Томсон, Дж.Надлер и Р.Лоунт² дают рекомендации по избежанию негативных последствий когнитивных пристрастий в переговорах. По их мнению, в этом могут помочь определенные тактические приемы. Во-первых, переговорщики должны стараться упростить конфликт. Во-вторых, им необходимо попытаться как можно более точно воспринимать и понимать своих оппонентов. В-третьих, переговорщикам следует приложить усилия, чтобы выйти за пределы ошибочной дихотомии между сотрудничеством и конфликтом. В частности, каждая сторона должна понимать, что, согласившись на небольшие уступки, они могут приобрести существенно больше. Наконец, эгоцентризм может создать огромные препятствия для эффективного решения конфликтов. Выстраивание доверительных отношений, обмен информацией, обращение к противоположной стороне с вопросами, предложение множества вариантов, нахождение решений для постконфликтных ситуаций – все это помогает успешному решению конфликтов³.

М.Дейтч (M.Deutsch) отмечал важность мотивации индивидов для достижения соглашения. С его точки зрения, существуют три типа мотивационных установок:

- мотивация к сотрудничеству, которая способствует тому, чтобы человек заботился о том, что происходит с другим индивидом;
- индивидуалистическая мотивация, при которой человек заботится только о себе;

¹ McDermott R. Political Psychology in International Relations. – Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 2004. 132.

² Thompson L., Nadler J. and Lount R., Jr. Judgmental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them / M.Deutsch, P.Coleman and E.C.Marcus (eds.), Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. 2nd edn. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. P. 243-267.

³ Ibid.

- мотивация к соперничеству, которая побуждает человека делать все возможное, чтобы быть лучше других.

По мнению М. Дейтча, ориентация на сотрудничество в наибольшей степени ведет к разрешению конфликта и взаимному выигрышу¹.

Как можно заметить, многие вопросы, затрагиваемые при изучении психологических аспектов переговоров, непосредственно касаются традиционных проблем социальной психологии, особенно когнитивных аспектов социальной и межличностной коммуникации. Отсюда определенные преимущества и вместе с тем некоторые недостатки психологического изучения переговоров. Преимущества связаны с тем, что на многие психологические проблемы переговоров психологическая наука уже имеет определенные ответы, по крайней мере, наработки, которые могут быть использованы в изучении переговоров. Недостатки же связаны с тем, что, знакомясь с изысканиями психологов в области переговоров, зачастую трудно понять специфику психологических открытий по сравнению с тем, что относится к коммуникации в целом. Иными словами, многие психологи склонны просто переносить положения, относящиеся к изучению коммуникации, например, законы когнитивной атрибуции, на исследование переговоров, и поэтому в их изложении процесс переговоров мало чем отличается от обычной социально-психологической коммуникации. В этой связи, касаясь психологических аспектов переговоров, целесообразно акцентировать внимание на том, чем переговоры отличаются от коммуникации, — а именно на процессе принятия совместного решения, достижения согласия между сторонами.

Психологический подход к переговорам, кроме исследовательского аспекта, имеет и важное практическое значение. Речь идет об учете и использовании психологических знаний в практике переговоров. Более конкретно это касается социально-психологического влияния переговорщиков друг на друга. По существу, переговоры — это процесс взаимного психологического влияния переговорщиков, и все, что происходит во время переговоров, имеет значение с точки зрения влияния человека на человека. Убеждение, наставление, совет, призыв, просьба, ярость, угроза, намек, улыбка, вопрос, подсказка, слушание, возмущение и прочие формы поведения переговорщика могут служить инструментами его влияния на своих оппонентов.

Всякого рода руководств, исследований, рекомендаций по технике влияния на людей более чем достаточно: это огромная и процветающая индустрия бизнеса. Ярких представителей этого бизнеса знают многие

¹ Приводится по: McDermott R. Political Psychology in International Relations. С. 16.

люди, по популярности они не уступают звездам шоу-бизнеса. Чего стоит одно имя Дейла Карнеги (Dale Carnegie) с его знаменитой книгой «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Хотя многие книги и статьи по межличностному влиянию относятся к популярному жанру и не имеют непосредственного отношения к науке, но в последние годы и серьезные исследователи, особенно среди социальных психологов, а также представителей нейролингвистического программирования — НЛП (NLP — neuro-linguistic programming) сделали немало для изучения тайн влияния людей друг на друга. Среди социальных психологов выделяется Роберт Чалдини — пожалуй, самый известный современный исследователь межличностного влияния с точки зрения социальной психологии. В его книге «Психология влияния»¹ раскрываются механизмы шести фундаментальных «орудий влияния» (*взаимный обмен, обязательство и последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет, дефицит*). Не все примеры, приведенные Р.Чалдини, относятся к ситуации переговоров, но все его находки могут быть использованы в переговорах или околопереговорных играх. В этой связи остановимся на социально-психологических орудиях влияния, описанных Р.Чалдини.

1. *Взаимный обмен* — одно из мощных и универсальных средств влияния людей друг на друга. Правило взаимного обмена широко распространено среди всех народов; суть его сводится к тому, что если один человек что-то предоставил второму, то второй испытывает внутреннее обязательство отплатить первому каким-то образом. Так, любезность, услуги, подарки, приглашения и все другие формы доброго отношения обуславливают обратное получение своего рода «награды», признательности. Получив какой-нибудь подарок, мало кто не испытывает внутреннего обязательства вернуть долг, поэтому нередко те, кто хочет чего-то добиться от других, — Р.Чалдини их называет «профессионалами уступчивости» — сначала одаривают своих «жертв» небольшими подарками или оказывают им какие-либо услуги.

Как замечает Р.Чалдини, правилом взаимного обмена пользуются не только добропорядочные люди, но и мошенники, вымогатели, манипуляторы. Оно широко используется в торговле, рекламе, политике, переговорах. Бесплатное предоставление образцов продуктов питания в супермаркете, приложение даровой ручки к письму благотворительной организации с просьбой о пожертвовании денег или выпрашивание подачек членом общества кришнаитов в публичных местах с предвари-

¹ Чалдини Р. Психология влияния. 3-е междунар. изд. — СПб.: Питер, 1999.

тельным вручением прохожим книги или цветка – тому примеры. Некоторые компании весь свой бизнес строят на правиле взаимного обмена, доставляя товары потребления домой к клиентам для свободного и бесплатного пользования на некоторое время.

Как отмечает Д.Ларсон, международные отношения часто влекут за собой обмен благосклонностью и услугами. Она приводит пример того, как США через НАТО брала на себя обязательство защищать безопасность европейских стран-членов этой организации, рассчитывая в обмен на сотрудничество этих государств по многим вопросам. Зарубежные доноры могут оказать помощь менее развитым странам в обмен на размещение военной базы или доступ к природным ресурсам. Израиль вернул обратно часть захваченных в 1967 г. территорий в обмен на политическое признание и обещание мира. Взаимный обмен, подчеркивает автор, особенно важен в дипломатии¹.

Исходя из понимания международных отношений с точки зрения теории социального обмена, Д.Дракман подходит к переговорам как к процессу обмена. Задача переговорщиков при таком подходе в том, чтобы договориться, как осуществить обмен². Можно вспомнить, как в феврале 2007 г. участники шестисторонних переговоров по северокорейской ядерной проблеме (Китай, Россия, Северная Корея, США, Южная Корея, Япония) смогли договориться на основе обмена: КНДР согласилась остановить работу своих ядерных объектов в Йонгбёне в обмен на энергетическую помощь со стороны партнеров по этим переговорам. Однако «торг» по данной проблеме все еще продолжается, и пока трудно предсказать, каковы будут окончательные итоги этих сложных и многоаспектных переговоров.

Международные отношения и дипломатия – благодатные области исследования с точки зрения теории социального обмена. Дж.Леопольд и Г.Шамбау, например, анализировали двусторонние переговоры и отношения между США и Китаем в целом именно под этим углом зрения и обратили внимание на важную роль ожиданий сторон³.

Обмен делегациями, визитами, посланиями, подарками широко применяется в дипломатической практике. На политическом уровне анализа социальный обмен связан с вопросами внешнеполитической стратегии. Так, страны, исходя из своих долгосрочных политических целей, могут

¹ *Larson D.W. Exchange and Reciprocity in International Negotiations // International Negotiation, 1988, No 3. P. 121–138.*

² *Druckman D. Social Exchange Theory: Premises and Prospects // International Negotiation, 1998, No 3. P. 253–266.*

³ *Lepgold J., Shambaugh G. Rethinking the Notion of Reciprocal Exchange in International Negotiation: Sino-American Relations, 1969–1997 // International Negotiation, 1998, No 3. P. 227–252.*

договориться о разделе сфер влияния, как это нашло отражение, например, в Пакте Молотова-Риббентропа. Подобный политический уровень обмена может реализоваться не только через прямые переговоры между странами, но и путем разнообразных политических, пропагандистских, военных и других действий и взаимодействий государств. То, что происходит между США и Ираном в связи с иранской ядерной программой (хотя между этими государствами и нет прямых переговоров, за исключением отдельных встреч на уровне послов двух стран, аккредитованных в Ираке), может служить примером своеобразных метапереговоров. США, оказывая давление на Иран по политическим, экономическим и другим направлениям, а также через своих союзников, и Иран, действуя на США также по многим линиям, по существу занимаются процессом обмена. Конечно, подобный процесс может длиться многие годы, а то и десятилетия, а его непосредственными или опосредованными участниками становятся многие государства и другие субъекты международных отношений.

Одна из разновидностей правила взаимного обмена, применяемая в ходе переговоров, — это первым пойти на уступку, которая подтолкнет оппонента к ответной уступке. Дипломаты, особенно представители некоторых восточных культур, уделяют большое внимание и преподношению памятных сувениров партнерам по переговорам. Вряд ли сувенир оказывает какое-нибудь заметное воздействие на переговорный процесс, но дипломаты как люди подсознательно могут рассчитывать на эффект правила взаимного обмена. Рассудок подсказывает, что тот, кто принимает подарок, даже если это небольшой сувенир, более склонен пойти на соглашение, чем тот, кто отказывается принять какой-либо дар. Живучесть и действенность правила взаимного обмена на протяжении всей человеческой истории и во всех без исключения обществах и культурах объясняется тем, что эта норма поведения делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые благотворны для общества; любой социум весьма неодобрительно относится к нарушителям этого правила.

2. *Обязательство и последовательность* высоко ценятся в обществе, поэтому многие люди автоматически стараются быть обязательными и последовательными. Так, если человек подписывает какую-нибудь петицию, то, как правило, психологически обязуется поддержать заявленные в ней требования. Вольно или невольно беря на себя обязательство, человек стремится выглядеть последовательным: всякое общество неодобрительно относится к непоследовательному человеку, полагая, что от него можно ожидать непостоянства, ненадежности и легкомыслия.

Особенно эффективны активные, т. е. не навязанные извне публичные обязательства. Этим, как отмечает Р.Чалдини, искусно пользуются телефонные сборщики пожертвований на благотворительные цели. Позвонив кому-либо домой, они начинают с вопроса о здоровье и благополучии этого человека. На вопрос «Как ваши дела?» обычно люди (особенно американцы) отвечают: «Прекрасно» или «Хорошо». Как только человек заявляет, что у него все прекрасно, сборщику пожертвований становится легче добиться своего. Другой пример использования незначительных публичных обязательств – изощренная психологическая и идеологическая обработка американских военных, попавших в плен к китайцам во время Корейской войны. Р.Чалдини описывает, как военнопленных часто просили делать антиамериканские и прокоммунистические заявления в очень мягкой форме («Соединенные Штаты несовершенны», «В социалистических странах нет безработицы»), и человек, который совершал такой поступок, был готов делать и следующие шаги в том же направлении. В конце концов многие из тех заключенных оказывались на довольно прокитайских и антиамериканских позициях.

Очень эффективны и письменные обязательства, поскольку они требуют от человека больше усилий, чем при принятии устных обязательств. Человек принимает на себя ответственность за выбранную форму поведения, когда думает, что предпочел ее при отсутствии сильного внешнего давления. Как отмечает Р.Чалдини, многие «профессионалы уступчивости» пытаются делать так, чтобы человек занял определенную позицию, которая соответствовала бы тому поведению, которого они добиваются. Это в полной мере относится и к переговорной ситуации. Переговорщик, искусно манипулируя, может добиться проявления такого обязательства и последовательности в поведении оппонента, которое отвечало бы его интересам. Не следует забывать, что дипломатический язык с его комплиментарностью и элементами лести также способствует выработке у партнеров по переговорам определенного самоощущения и самовосприятия, т. е. позиции по отношению к самому себе. Другое дело, что опытные дипломаты все это прекрасно понимают и прекрасно владеют правилами игры для достижения своих целей.

3. *Социальное доказательство* – принцип, согласно которому люди определяют, что является правильным, выясняя, что считают правильным другие. Так, люди считают свое поведение правильным в той или иной ситуации, если видят, что и другие ведут себя таким же образом.

Почему люди смеются, услышав фонограммы со смехом, часто используемые в юмористических телепередачах? – спрашивает Р.Чалдини. Сам по себе записанный на магнитофон смех скорее вызывает

раздражение у людей. Но почему он так популярен у телевизионных ведущих, в юмористических программах? Ответ прост: смех других заставляет людей смеяться дольше и чаще, воспринимать программу как смешную. Тем самым повышается комический эффект телепередач.

Принцип социального доказательства сыграл зловещую роль и в случившейся в 1977 г. трагедии в джунглях Гайаны: 910 членов религиозной секты Народного Храма совершили самоубийство, следуя призыву бесспорного лидера этой группы преподобного Джима Джонса. Первой отреагировала молодая женщина, которая спокойно дала яд своему ребенку, а затем сама приняла смертельную отраву. По мнению ученых, сработала стадная реакция: другие члены секты последовали ее примеру.

Склонность к подражанию есть не только у детей, но и у взрослых. Принцип социального доказательства с наибольшей силой проявляется тогда, когда люди чувствуют себя неуверенно. Человек также более склонен подражать тем людям, с кем у него есть сходство. Этот феномен вполне может иметь место и в переговорной ситуации, особенно тогда, когда переговорщики испытывают неуверенность. Кроме эффекта подражания, в переговорной ситуации может проявиться и т.н. групповое мышление (groupthink). Как уже отмечено, И. Джанис, изучавший этот феномен, показал, что группа оказывает определенное воздействие на своих членов, пытающихся принять совместное решение: те из них, которые не поддерживают доминирующее мнение, подвергаются особому давлению, направленному на принятие этого мнения. Подобная ситуация может возникнуть в многосторонних переговорах, когда переговорщики, оставшиеся в меньшинстве, автоматически подвергаются давлению со стороны большинства. Аналогично переговорная команда, имеющая свой отличающийся от остальных взгляд, оказывается под давлением других команд. Председательствующий на многосторонних переговорах может оказать значительное воздействие на процесс, управляя ходом предоставления слова делегациям и тем самым увеличивая или снижая давление на те или иные делегации.

4. *Благорасположение* – это правило, согласно которому люди охотнее всего соглашаются выполнять требования тех, кого они знают и кто им нравится. Этим правилом пользуются многие «профессионалы уступчивости». Р.Чалдини приводит в пример компанию «Tupperware», организующую домашние вечера для распродажи своих товаров. Деловая изюминка таких чрезвычайно прибыльных вечеров состоит в том, что хозяйка приглашает на нее своих подруг и знакомых и предлагает им товары «Tupperware». Дружеское расположение поистине оказывается

двигателем торговли, а хозяйка за свои старания получает определенный процент с продаж.

Симпатия — мощный инструмент влияния. Чтобы оказать влияние на другое лицо, человек пытается понравиться ему. А кто имеет больше шансов понравиться другим? Естественно, те, у кого приятная внешность. Неслучайно большинство мошенников имеют весьма привлекательную внешность. Оказывается, люди автоматически приписывают физически привлекательным индивидам многие положительные качества — талант, доброту, честность, ум. Внешняя привлекательность кандидатов играет роль при их выборе на те или иные должности, в том числе политические. То же самое происходит при отборе и назначении кандидатов на вакантные места. Люди охотнее покупают товары у физически привлекательных лиц. Людям также нравятся те, которые похожи на них. Характер сходства не имеет особого значения: это может быть сходство мнений, личностных качеств, происхождения, стиля жизни и т.п. «Профессионалы уступчивости» стараются делать все возможное, чтобы в чем-то походить на человека, от которого они хотят чего-то добиться. Одежда, манера поведения, поза, стиль и громкость речи — чем больше во всем этом индивид добивается сходства с собеседником, тем больше у него шансов понравиться ему и тем самым решить свои собственные задачи.

Все знают, что льстить — это нехорошо, похвалы тоже могут быть неискренними. Увы, большинство людей, несмотря на это проверенное знание, с удовольствием воспринимает всякую лесть и похвалу. Появлению позитивного отношения к человеку способствует и близкое знакомство с ним, особенно если оно связано с положительными эмоциями. Человек имеет больше шансов понравиться другому и тем самым оказать на него влияние и тогда, когда ему удастся ассоциировать себя с событиями с положительной окраской.

Закон благорасположения действует и в дипломатии, в дипломатических переговорах. Несомненно, главные движущие силы внешней политики — это политические, экономические, военные и другие объективные причины, однако субъективные факторы, личные отношения между политиками и дипломатами также имеют немаловажное значение. Поэтому одним из важных профессиональных качеств дипломатов всегда считалось умение добиться благорасположения тех, с кем они контактируют. Хорошие личные отношения — важнейший капитал дипломатов. Это проявляется всегда и везде: в древности, в средневековье, сейчас, на Западе, Востоке, Севере и Юге. Известны случаи, когда дипломаты из не очень дружественных стран устанавливали между собой весьма дружеские отношения благодаря личностным факторам.

Издревле в состав дипломатических миссий и переговорных делегаций старались выбирать тех, которые, кроме политических и профессиональных качеств, обладали привлекательной внешностью. Завоевание личного расположения приобретает особую значимость в переговорах с представителями культур, в которых персональные отношения имеют большое значение во всех делах.

5. *Авторитет* человека способствует возникновению у других лиц чувства повиновения, считает Р.Чалдини. В знаменитых опытах американского социального психолога С.Милграма (S.Milgram) испытуемые, выступающие в роли учителя, повинувшись авторитету экспериментатора, шли на наказание неуспешного учащегося (который на самом деле был также экспериментатором) смертельной дозой электрического заряда (испытуемые были уверены, что они нажимают на действительную кнопку, вызывающую электрический заряд, хотя на самом деле это был лабораторный трюк). Слепое повиновение авторитету – вещь известная в истории и повседневной жизни. Исследователи связывают причины многих массовых убийств невинных людей вполне нормальными людьми именно фактором давящей власти авторитета: приказали сверху – сделал.

Рациональное зерно слепого подчинения авторитетам заключается в том, что истинные авторитеты, обладая действительно большим запасом знаний и мудрости, могут указать или подсказать правильные вещи. Но неосознанное почитание авторитета ловко используется и манипуляторами. Остап Бендер, представляя Кису Воробьянинова «отцом русской демократии», стремился влиять на окружающих фактором вымышленного авторитета.

Титулы, звания, престижные вещи, изысканная и дорогая одежда придают их обладателю авторитет. «Профессионалы уступчивости» умело пользуются символами авторитета, чтобы оказать воздействие на других. Одна и та же просьба, высказанная человеком в обычной одежде и в форме полицейского, оказывается разной по силе воздействия на окружающих. Люди автоматически реагируют не только на авторитет, но и на символы авторитета. Они прислушиваются к словам, если их произносит человек, который наделен каким-нибудь символом авторитета: граф, лорд, академик, профессор, лауреат, заслуженный артист, титулованный чемпион, обладатель черного пояса в карате и т.п. Впрочем, даже простая школьная похвальная грамота или фотография на доске почета тоже создают авторитет, а тем самым – дополнительные возможности влиять на других.

Титулы, знаки отличия, послужной список, словом – авторитет весьма важен и в дипломатических переговорах, особенно в процессе меди-

ации. Не случайно наиболее востребованные медиаторы в международных конфликтах — это бывшие крупные государственные деятели и международные чиновники. Чем выше авторитет дипломата-переговорщика и дипломата-медиатора, тем больше у него шансов оказать влияние на партнеров по переговорам.

6. *Дефицит* — это принцип, заставляющий людей в большей степени ценить то, что менее доступно. Р.Чалдини считает, что принцип дефицита часто применяется с целью извлечения выгоды с использованием тактики ограничения количества и установления крайнего срока. Иными словами, «профессионалы уступчивости» стараются убедить нужных людей в том, что доступ к тому, что они предлагают, строго ограничен.

Почему принцип дефицита так действенен? Потому, что труднодоступные вещи обычно бывают более ценными и мотивируют поведение, направленное на их поиск. То же самое происходит и при ограничении доступа к получению какой-либо информации: оно заставляет людей с особым усердием добиваться доступа к ней. В психологии известен феномен «реакции сопротивления»: всякий запрет вызывает подобную реакцию, и это один из важнейших законов человеческой психологии.

Принцип дефицита используется и переговорщиками. Особенно это касается вопроса времени. Дефицит времени, как было показано выше, становится мощным инструментом давления на переговорщика. Международные конфликты и переговоры часто происходят вокруг ограниченных ресурсов. Обсуждая вопросы разделения границы, водного бассейна, природных месторождений, норм выброса выхлопных газов на атмосферу, страны занимаются дележом остродефицитных ресурсов, стараются выработать совместные действия по «увеличению пирога» и снижению последствий уменьшения ресурсов. Это, с одной стороны, усиливает ответственность переговорщиков, но с другой — открывает возможности для манипуляции, используя факторы дефицита.

Исследователи описывают и другие способы социально-психологического воздействия на людей в процессе коммуникации. Многие из них применимы и в ходе переговоров. Например, в социальной психологии известно, что взгляд, прикосновение и улыбка повышают степень эффективности просьбы человека. Р.Чалдини, Н.Геген¹, Ф.Зимбардо, М.Лайппе² и другие социальные психологи описали приемы воздействия, называемые «нога в дверях» и «дверь по носу»³. Первый из них сводит-

¹ Геген Н. Психология манипуляции и подчинения.

² Зимбардо Ф., Лайппе М. Социальное влияние. — СПб.: Питер, 2001.

³ В некоторых источниках эти методы социально-психологического влияния называются по-другому.

ся к тому, что человек обращается к другому человеку сначала с маленькой, незначительной, совершенно безобидной просьбой, а потом, когда тот выполняет ее, — с большой, как в примере с американскими военнопленными. Многие люди, когда к ним обращаются с большой просьбой, отвергают ее, но идут навстречу, если до этого выполнили какую-нибудь маленькую просьбу. Обязательное условие приема «нога в дверях» — это то, чтобы первая просьба была не слишком затратной, т. е. тот, к кому обращаются, не должен тратить много усилий на ее выполнение. Так, если человек решает просить деньги у случайного прохожего, лучше сначала спросить у него, сколько времени или как пройти до ближайшей остановки автобуса, а не сразу излагать просьбу о деньгах. То же самое относится к переговорной ситуации: опытные переговорщики сразу не обращаются с трудновыполнимой просьбой или требованием.

В случае использования приема «дверь по носу» проситель вначале сознательно добивается от человека, к которому обращается с просьбой, отказа. А затем следует настоящая просьба, на которую на фоне предыдущего отказа трудно сказать «нет». При этом важно, чтобы между первой и второй просьбами был контраст: чем больше первая просьба, тем вероятнее получение согласия на вторую, умеренную просьбу. Так, если ребенок хочет, чтобы его родители купили ему велосипед, сначала будет полезно попросить их купить автомобиль. Автомашину они, скорее всего, отвергнут, но с большей готовностью пойдут на покупку велосипеда. Если человек хочет, чтобы кто-нибудь на улице помог ему в распространении 10 штук листовок, то целесообразно спросить у прохожего: может ли тот взяться за распространение 100 этих листовок. Отказав в распространении 100, прохожий с большей вероятностью не откажет в 10. И тут просматривается влияние складывающихся человеческих отношений: не по-человечески все время отказывать человеку, тем более, когда второй раз обращаются с такой незначительной просьбой.

Еще один прием воздействия, связанный с установлением человеческих отношений, — это вовлечение. Оказывается, если человек на пляже просит совершенно незнакомого человека присмотреть за его вещами, то он может рассчитывать, что тот будет делать все возможное, чтобы защитить эти вещи от воров. Если человеку хочется, чтобы другие приняли участие в каком-нибудь неудобном деле, то лучше заранее заручиться их согласием: любое малое «да» способствует получению большого «да». Представьте себе ситуацию первого свидания парня и девушки. Парень, который смог дотронуться и удержать руку возлюбленной, имеет больше шансов поцеловать ее, чем тот, который хочет сделать то же самое, но без достижения, связанного с овладением рукой. Мож-

но сказать, что продвижение в отношениях с человеком способствует успеху в переговорах.

Один из самых эффективных способов воздействия на людей — это убеждение. Убедить людей можно по-разному, в том числе используя вербальные, т. е. словесные, и невербальные средства¹. Человек, использующий слова, пытаясь убедить других, может прибегнуть к различным приемам аргументации (например, ссылка на авторитеты, опровержение аргументов оппонента, манипуляция фактами и т.п.) и риторическим приемам (повторение, риторические вопросы, использование метафор, образов и т.п.). Нередко невербальные средства — жесты, мимика, взгляд, походка, поза, осанка, голос — действуют на человека как более мощное средство убеждения, чем слова. Так, по наблюдениям психологов, когда хорошо одетый человек проходит улицу при красном свете светофора, то за ним следуют, нарушая правила уличного движения, намного больше людей, чем при подобном же неподобающем походе улицы плохо одетого человека.

Убедить людей можно и путем силового воздействия на них: с помощью пытки, административной власти, морального, служебного или иного давления. Весьма широко распространено групповое давление как средство убеждения. Людей, поддающихся групповому давлению, называют конформистами, а тех, которые сохраняют свое мнение вопреки мнению группы, — неконформистами. Убеждает и доказательство: научные данные, концепции, исторические свидетельства, показания очевидцев.

Существуют многочисленные методы социального воздействия, которые могут повлиять на убеждения людей: реклама, в том числе с воздействием на подсознание, пропаганда, слухи, манипуляция образом (например, дегуманизация образа врага, противника), публичное выступление/презентация (особенно с использованием подиума или возвышенности, что создает эффект лидерства), научное доказательство, исторические данные, признания свидетелей, массовый гипноз и массовый психоз. Традиции, социальные стереотипы, культурные нормы, социальные отношения (дружба, симпатия, родственные отношения и др.), статус и авторитет могут играть существенную роль в формировании убеждений личности.

Кроме вербальных средств убеждения (аргументация — например, ссылка на авторитеты, риторические приемы — в частности, повторение, риторические вопросы, использование метафор и образов), на позицию

¹ Аронсон Э. и Пратканис Э. Эпоха пропаганды: механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление. Третье международное издание. — СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

и мнение человека могут повлиять и невербальные средства коммуникации — жесты, мимика, пантомимика, походка, поза, одежда и т.п. В этом контексте можно говорить и о силовых способах оказания влияния на человека, например, путем административной власти, морального давления и др.

На уровне межличностного взаимодействия весьма действенными оказываются такие средства убеждения, как лесть, оболечение, гипноз, обман, обещание/гарантия и т.п. Трудно переоценить роль эмоциональных средств и состояний в деле убеждения человека: воображения, чувств, переживаний, настроения, исторической памяти. Не менее важны идейные и духовные факторы: вера в бога, религиозные воззрения, вера в человека (лидера, начальника, мужа, жену), вера в социальную группу (партию, секту), вера в примету, знак, вера в идею (идеология).

Еще один фактор, играющий важную роль во влиянии одного человека на другого, — это сила, власть или могущество индивида. Социальные психологи Дж.Френч и Б.Равен описали пять базовых разновидностей и источников власти человека¹. Это *власть вознаграждения*, которая основана на способности индивида вознаграждать других; *власть принуждения*, которая основана на страхе; *власть знатока*, которая основана на обладании индивидом знаний и навыков, которые ценятся другими; *власть положения*, которая основана на занимаемой индивидом должности, и *власть восхищения*, которая основана на способности индивида нравиться другим. Позже к этой классификации были добавлены *власть связей*, которая основана на связях индивида с влиятельными или важными людьми, а также *власть информации*, которая основана на обладании индивидом важной для других информацией. Власть знатока, власть восхищения, власть связей и власть информации представляют разновидности *личной власти*, в то время как власть положения, власть принуждения и власть вознаграждения — это формы *позиционной власти*.

В дипломатических переговорах можно проследить своеобразное проявление описанных типов власти. Речь, прежде всего, идет об обладании государствами как акторами — персонифицированными поведенческими образованиями — различного рода источниками власти по отношению друг к другу. Как и в отношениях между двумя и более индивидами, в отношениях между государствами одни могут вознаграждать или принуждать других, выступать в качестве знатока, иметь более высокое положение в иерархии международных политических или экономических отношений, пользоваться благоприятным имиджем, обладать

¹ French J.R.P. and Raven B. The bases of social power / D.Cartwright (ed.), Studies in social power. — Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. P. 150-167.

связями с другими значительными акторами и большей информацией о важных вопросах. Все это, несомненно, может сказаться на переговорных позициях стран. Кроме того, факторы личной и позиционной власти непосредственных участников переговоров также могут оказать воздействие на переговорный процесс.

Одно из популярнейших направлений изучения механизмов межличностной коммуникации и психологического воздействия людей друг на друга связано с нейролингвистическим программированием (НЛП), предложенным американскими учеными Р.Бендлером (R.Bandler), Дж.Гриндером (J.Grinder) и другими исследователями. В рамках НЛП разработаны многие техники, позволяющие управлять процессом межличностной коммуникации и оказывать воздействие на людей. НЛП широко применяется в психотерапии, управлении, обучении, оно может быть использовано и в ходе переговоров, именно в межличностном аспекте, что, как мы отмечали ранее, имеет определенное значение и в дипломатических переговорах.

Карта не территория, утверждает НЛП: подразумевается, что благодаря индивидуальному восприятию каждый человек имеет свою «карту» мира, которая не совпадает с объективным миром («территорией»). Человеческий мозг и организм (нейро), с одной стороны, и язык — с другой взаимодействуют между собой, чтобы формировать восприятие мира — карту, и этот процесс называется программированием.

В зависимости от способа обработки информации человеком НЛП различает системы репрезентации или сенсорного предпочтения индивида. Выделяются следующие три основные системы репрезентации: зрительная, слуховая, кинестетическая. Существует и четвертая — вкусовая и обонятельная система, однако из-за того, что она проявляется в очень незначительной степени, НЛП не принимает ее во внимание.

Человек может иметь предпочитаемую (ведущую) систему репрезентации, обработки информации. Так, одни люди, рассуждая, склонны чаще обращаться к зрительным образам (визуалы), другие — к слуховым (аудиалы), а третьи — к своим ощущениям и чувствам (кинестетики). Внутреннее сенсорное предпочтение не обязательно совпадает с внешним, однако знание ведущей системы репрезентации индивида позволяет увеличить эффективность коммуникации.

Язык тела человека, особенно движения его глаз, позволяют определить сенсорные предпочтения индивида. Так, движения глаз вверх влево от себя свидетельствуют о том, что человек вспоминает зрительные образы. Устремленность глаз вверх вправо говорит о том, что человек конструирует определенный зрительный образ, т. е. воображает. Если глаза оказываются внизу справа, то значит, человек обращается к своим ощу-

щениям. Глаза человека, как правило, занимают позицию внизу слева, когда он разговаривает с самим собой, занят внутренним диалогом. Вспомнивая какие-либо звуки, человек обычно устремляет глаза по горизонтали влево; конструируя звуки, он двигает глазами по горизонтали вправо. Если человек, отвечая на какой-либо вопрос, поднимает глаза вверх, то это означает, что он занят воспоминаниями. В случае движения глаз вниз можно сказать, что индивид обращен к своим внутренним переживаниям. Когда расфокусированный взгляд устремлен вперед, то человек концентрирует внимание на внутренних или внешних объектах. Следует отметить, что описанные паттерны характерны для правой, в то время как у левой наблюдаются противоположные паттерны движения глаз (так, при активизации зрительной памяти глаза двигаются вверх вправо, а при конструировании визуальных образов — вверх влево).

Переговорщик, задавая вопросы, может следить за движениями глаз партнера и узнавать, каким образом тот думает. Отвечая даже на самые простые вопросы, например, о самочувствии, деталях предыдущего дня или планируемых делах, человек невольно обращается к ведущей системе репрезентации. Знание особенностей движения глаз при коммуникации позволяет переговорщику не только знать, какая система переработки информации доминирует у оппонента, но и выбирать наиболее адекватные каналы воздействия и действенные способы влияния на него. Так, если у человека доминирует визуальная система, то, аргументируя, лучше использовать зрительные образы. Аудиталы больше обращают внимание на слуховые образы, а кинестетики лучше воспринимают, когда собеседники оперируют в категориях телесных ощущений, чувств. Люди с аналогичной ведущей системой репрезентации лучше устанавливают контакт, сходятся и быстрее склонны прийти к соглашению, нежели люди, у которых доминирующими являются сенсорные каналы. Например, аргументы, представленные в графике и цвете, мало действуют на человека, у которого ведущей системой является кинестетическая или аудиторная, а визуальная система очень слабо представлена. Знание особенностей движения глаз также позволяет засекать обман оппонента, когда тот, например, утверждает, что вспоминает какой-либо зрительный образ, но на самом деле пытается конструировать его.

В НЛП используются и другие методы коммуникационного воздействия на человека. Один из них — *якорение*. Оно представляет собой установление таких ассоциативных связей, которые вызывают у человека положительные чувства и воспоминания, что позволяет переговорщику использовать это для оказания на партнера своего воздействия. Так, вызвав позитивные воспоминания у партнера, человек при этом может незаметно дотронуться до него. В результате между позитивным

чувством и касанием может образоваться ассоциативная связь, т. е. происходит якорение. Теперь переговорщик, чтобы оказать воздействие на партнера, в необходимый момент может дотронуться до него, рассчитывая вызвать в нем позитивное чувство. Якорение может осуществляться и другими стимулами, такими как взгляд, звук, вкусовые ощущения и т.п. Наиболее эффективным оказывается якорение, осуществляемое путем воздействия на ведущую систему репрезентации человека.

Другая техника воздействия — *раппорт*¹. Это глубокая эмпатическая связь между людьми, позволяющая им хорошо чувствовать и понимать друг друга. В состоянии раппорта между людьми устанавливаются доверительные отношения, возможность чувственного диалога. Для того, чтобы добиться состояния раппорта с другим индивидом, в НЛП применяется техника *зеркального отражения* (отзеркаливание) языка тела партнера. Она выражается в том, что индивид подстраивается к движениям, дыханию, позе, тону и интонации голоса партнера, копирует его манеру поведения. Достигаемая подобным образом синхронизация невербального поведения позволяет индивиду *присоединиться* к другому индивиду и *вести* его поведение. Дело в том, что, добившись состояния раппорта, человек, изменяя свое поведение, может менять поведение того человека, с кем у него произошло «присоединение». Техника зеркального отражения подтверждает наблюдения социальных психологов о том, что людям нравятся те, кто похож на них.

Технику НЛП считается *рефрейминг*² — метод изменения отношения человека к какому-либо явлению или событию в результате нахождения ситуации, в которой это явление или событие будет иметь позитивное значение (рефрейминг контекста) или переосмысления события или явления посредством изменения его значения (рефрейминг содержания или смысла). Изменяя отношение человека к чему-то, можно добиться изменения его поведения. Так, переговорщик, обращая внимание на неуступчивость партнера, может сказать, что подобное поведение очень ценно в спорте (переформирование контекста), однако в данной ситуации не идти на уступки — это скорее упустить свой шанс добиться взаимовыгодного соглашения (переформирование смысла). Таким образом, переговорщик может подтолкнуть партнера пойти на определенные уступки.

Человек может добиваться изменения отношения партнера к тому или иному явлению и путем связывания этого явления с каким-либо позитивным или негативным понятием. Этот прием нередко используется и в политической пропаганде или на выборах. Так, порой консервато-

¹ Rapport (франц.) — связь.

² Reframing (англ.) — переформирование.

ры пытаются связать либерализм с понятиями беспринципности, безответственности, предательства, слабости и разрушения, а понятия патриотизма, морали, силы, семьи и детей соотносят со своей политической позицией. Либералы, в свою очередь, стараются увязать консерватизм с понятиями закоснелости, регресса, упадка, разложения и вырождения, в то же время пытаются связать понятия прогресса, движения вперед, развития, новизны и свободы со своей политической платформой.

У НЛП есть не только многочисленные сторонники, но и противники. Критики в первую очередь подвергают сомнению научность НЛП и его методов. Кроме всего прочего, они отмечают, что техники НЛП не всегда могут быть эффективными, порой даже становятся контрпродуктивными. Спорной является межкультурная достоверность систем репрезентации человека, поскольку исследования в рамках НЛП проводились в основном на Западе. Серьезную озабоченность вызывают также вопросы, связанные с моралью, манипуляционными возможностями НЛП. В то же время существуют и многие аргументы в пользу практической ценности НЛП, в том числе в переговорах. Согласно НЛП, в процессе коммуникации люди не могут не влиять друг на друга, и нет ничего плохого в том, чтобы помочь в увеличении эффективности этого процесса.

Дипломатическая деятельность индивидов, безусловно, имеет психологический аспект. Дипломаты, выступая звеньями в интеракции и взаимном влиянии государств, одновременно вовлечены в процессы межличностного воздействия, являются частью групповой динамики, подвержены влиянию не только объективных политических факторов, но и воспринимаемой ими реальности. Таким образом, реальная дипломатия и дипломатические переговоры представляют собой всегда симбиоз международной политики и социальной психологии, т. е. они являются формами «психополитической» деятельности. Игнорирование психологических аспектов дипломатических переговоров может вести к ущемлению политических интересов субъекта переговоров. Вместе с тем психологические приемы и механизмы переговоров в дипломатии подчинены конкретным политическим целям переговорщиков, ведь главное в дипломатических переговорах — это политика, а не психология. Это означает, что чрезмерное увлечение психологическими аспектами дипломатических переговоров, например, социально-психологическими механизмами воздействия на партнера, может повредить политическим целям переговорщика. Следовательно, в дипломатических переговорах психологическое мастерство должно подкреплять политическую волю, а не наоборот.

В практическом плане изучение психологических аспектов переговоров имеет важное значение прежде всего для повышения индивидуального мастерства переговорщика. Оно может дать мощные инструменты воздействия на партнеров, формирования или корректировки их позиций и убеждений.

Контрольные вопросы

1. Какие аспекты переговоров изучаются социальными психологами?
2. Какая связь существует между восприятием и конфликтами?
3. Как когнитивные предпочтения людей могут проявиться в процессе переговоров?
4. Что может служить инструментом социально-психологического влияния?
5. Как действуют «орудия влияния», описанные Р.Чалдини? Могут ли они применяться в ходе международных переговоров?
6. Каким образом люди могут влиять на позицию и убеждения друг друга?
7. Что такое нейролингвистическое программирование (НЛП) и как его техники могут быть использованы в переговорах?
8. В чем значимость изучения психологических аспектов дипломатических переговоров?

11. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Подготовка и проведение дипломатических переговоров в первую очередь определяются политическими, экономическими, военными и другими макроинтересами государств, но в то же время очевидно, что культурные ценности и нормы переговорщиков влияют на выбор ими переговорной стратегии и тактики. Культура, как уникальная характеристика социальной группы, содержит в себе ценности и нормы, разделяемые членами этой группы¹. «Большая часть культуры остается скрытой за пределами сознательного контроля, составляя основу основ человеческого существования»; и как бы ни старался человек избавиться от своей культуры, он не может добиться этого, потому что культура определяет то, каким образом личность воспринимает мир². Культурные особенности переговорщиков, различия в их поведении, связанные с принадлежностью к разным культурам, имеют большое значение во всех международных переговорах. То, что принято в одной культуре, может быть отвергнуто в другой, и поэтому международные переговорщики, заинтересованные в достижении соглашения, обязаны учитывать межкультурные аспекты человеческого сознания и поведения. В.Зартман и М.Берман отмечают, что культурные различия ведут индивидов выдвигать различные предположения в ситуации торга, поэтому переговорщикам, чтобы прийти к согласию, может понадобиться преодоление этой разницы. Словом, культура влияет на восприятия и предположения переговорщиков³.

Каждая культура имеет свою систему символов, норм, ценностей и верований. Представители различных культур могут кодировать и декодировать информацию по-разному, т. е. осуществляют коммуникацию по-своему. Представители разных культур могут неодинаково понимать и интерпретировать ценности, мотивы и поведение друг друга. Отсюда риск возникновения стереотипов и предубеждений относительно чужих культур и их представителей. Как отмечает Д.Мацумото, Я-концепции людей, принадлежащих к разным культурам, могут коренным образом отличаться друг от друга, и эти различия становятся заметными только в столкновениях, которые происходят, когда встречаются индивиды с различными ощущениями «Я»⁴. Переговорная ситуация – одна из форм подобного столкновения культур на уровне индивидов или групп.

¹ Brett J. Culture and Negotiations // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, Issue 2. P. 97-104.

² Холя Э. Как понять иностранца без слов. С. 401.

³ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. P. 226.

⁴ Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.

Исследователи рассматривают межкультурно-коммуникативную компетентность (МКК) как «способность осуществлять эффективную коммуникацию в межкультурном контексте»¹. Д.Мацумото замечает, что конфликт и непонимание неизбежны в межкультурной коммуникации, поскольку участники интеракции не могут послать или принять сигналы однозначным образом, как они привыкли это делать во внутрикультурных ситуациях.

Очевидно, что дипломатам необходимо иметь межкультурную коммуникативную компетентность не только за столом переговоров, но и во многих других ситуациях общения, когда они представляют свое государство. По словам Д.Мацумото, знания и навыки являются необходимыми компонентами эффективной межкультурной коммуникации, но они должны сочетаться с открытостью и гибкостью собственного мышления и интерпретаций, а также мотивацией успешно осуществлять коммуникацию и выстраивать отношения². В общении и переговорах с представителями иных культур существенно возрастает значение наблюдения и слушания, коммуникативной компетентности в целом.

Культурные различия между людьми проявляются как на вербальном, так и на невербальном уровнях. Даже значение одних и тех же слов могут быть разными в разных культурах. Например, исследователи заметили, что слово «компромисс» более позитивно воспринимается в Великобритании, чем в США, хотя в культурном отношении эти страны довольно близки друг к другу. Межкультурные различия в поведении людей особенно явно проявляются в языке их тела: жестикуляциях, взгляде, телесных контактах, дистанции общения и т.п. Обычное в рамках одной культуры невербальное поведение, может рассматриваться как необычное и даже агрессивное в контексте другой культуры. Как известно, значение одних и тех же жестов, например рукой или пальцами, может быть разным для представителей разных культур. Скажем, большой палец, поднятый вверх, может означать совершенно разные вещи у разных народов. Утвердительное движение головой в одной культуре будет восприниматься как знак отрицания в другой культуре. Прямой взгляд, устремленный на собеседника, может интерпретироваться как проявление честности или наглости в зависимости от культурных особенностей общающихся людей.

По словам Г.Фауре, на переговоры влияет не только национальная культура, которую обычно обозначают как «национальный стиль ведения переговоров», но семейная, религиозная, гендерная, корпоративная субкультуры. Культура, отмечает он, влияет на когницию, веру, поведение и

¹ Там же. С. 308.

² Там же. С. 309.

идентичность переговорщика. В переговорном процессе культура может играть различную роль, но главным образом выступает как фактор, препятствующий или способствующий переговорам¹. Переговорщик, считает Р.Кан, выражает как собственные, так и организационные ценности². Говоря об организационной или корпоративной культуре, свойственной сотрудникам внешнеполитических ведомств государств, следует упомянуть такие ее характеристики, как иерархичность, скрытность и элитарность (любое министерство иностранных дел — это жестко иерархичная, весьма закрытая и элитарная организация).

Исследователи предлагают множество классификаций культур. Э.Холл, пионер в изучении культурных особенностей восприятия человека, ввел термины «высококонтекстная культура» (high context culture) и «низкоконтекстная культура» (low context culture)³. Эти термины указывают на значимость контекста в передаче, восприятии и интерпретации информации в коммуникации и переговорах. Высококонтекстные культуры более характерны для восточных стран, а также для мест, где меньше расового разнообразия. Высококонтекстным культурам присущи сильное ощущение истории и традиций, развитый, но малопонятный для других юмор. Индивиды, принадлежащие к подобной культуре, чувствуют себя более уютно в группах с себе подобными. В высококонтекстных культурах уделяют повышенное внимание не просто тому, *что* говорят, а *как* говорят. Как известно, одну и ту же информацию можно выразить по-разному. Представители низкоконтекстных культур, как правило, фокусируют свое внимание, прежде всего, на содержании коммуникации, придавая меньше значения форме передачи информации.

Типичный арабский, японский или другой переговорщик Востока уделяет большое внимание тому, как к нему обращаются, какие любезности при этом оказывают, насколько уважительны манеры собеседника. Восточный переговорщик и сам будет стараться уделить максимум внимания форме своего общения с собеседником, тональности коммуникации. Типичный же низкоконтекстный переговорщик, например, американец или немец, особо не станет тратить время на всякие любезности и другие вещи, направленные на развитие и поддержание отношений между людьми, но прямо не относящиеся к предмету переговоров.

Как замечает Д.Мацумото, «культуры высокого контекста меньше полагаются на эксплицитный, разговорный язык при передаче мыслей и

¹ Faure G.-O. International Negotiation: The Cultural Dimension / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches. Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 392-415.

² Kahn R.L. Organizational Theory. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 161.

³ Hall E.T. Beyond Culture. — New York: Anchor Books, 1976.

сообщений, поскольку значительная часть информации, которую необходимо передать в коммуникативном эпизоде, описана параметрами контекста – физической обстановкой, статусными отношениями между участниками интеракции, предыдущим ходом дискуссии, будущими целями участников интеракции и т.д.), а «культуры низкого контекста гораздо больше полагаются на эксплицитный, разговорный язык при передаче мыслей и сообщений», и «по этой причине они, как правило, поощряют способность точно выражать свою позицию вербальным способом»¹. Д.Мацумото и другие исследователи указывают, что вербальные навыки менее важны в высококонтекстных культурах, но больше ценятся в низкоконтекстных культурах.

По мнению Р.Коэна, американские дипломаты больше всего испытывают сложности в переговорах с дипломатами из высококонтекстных культур. Например, американским дипломатам нередко кажется, что их индийские коллеги уделяют чересчур большое внимание вопросам достоинства и статуса, в то время как индийские дипломаты часто считают, что их американские коллеги во время подготовки к переговорам и в ходе самих переговоров оказывают слишком мало внимания этим важным в международных отношениях и дипломатии факторам².

Для представителей высококонтекстной культуры важен характер личных взаимоотношений, форма проявления этих отношений, поэтому некоторые авторы отмечают полезность и уместность организации неформальной встречи с ними с целью установления личных отношений еще до начала официальных переговоров. С людьми из высококонтекстных культур трудно провести плодотворные переговоры без установления хороших личных отношений. Р.Коэн ссылается на исследование особенностей японской дипломатии политологом Мушакои Кинида (Mushakoji Kinhide), согласно которому установление личных отношений между сторонами рассматривается японскими дипломатами как важнейшее условие эффективного общения. В отличие от этого американские дипломаты пренебрегают налаживанием личных отношений на допереговорной стадии³. Конечно, подобные наблюдения следует воспринимать как общую тенденцию, и конкретные переговорщики, будь то японские или американские, в своем поведении могут проявить признаки как высококонтекстной, так и низкоконтекстной культуры.

Э.Холл также ввел термины «монокроническая культура» и «полихроническая культура», которые указывают на отношение к времени со стороны коммуникаторов. Отношение переговорщиков к времени игра-

¹ *Мацумото Д.* Психология и культура. С. 305.

² *Cohen R.* Negotiating Across Cultures.

³ *Ibid.* P. 69-70.

ет очень важную роль в переговорах. Переговорщики, принадлежащие к полихронической культуре, склонны начать и заканчивать переговоры не обязательно в назначенное время. Они не обижаются, когда и партнеры по переговорам опаздывают или затягивают обсуждение вопроса. Представители полихронической культуры могут взять перерывы, когда им это удобно, одновременно иметь дело с разными собеседниками, синхронно обращать внимание на различные источники информации. Они чаще, чем переговорщики из монохронической культуры, готовы прерывать собеседников, и более терпимо относятся к тому, когда их прерывают. В отличие от них для переговорщиков, принадлежащих к монохронической культуре, важно начать и заканчивать встречи в условленное время, делать перерывы в обговоренное время, обсудить каждый вопрос строго в соответствии с повесткой дня, последовательно решать поставленные вопросы. Они предпочитают в одно время разговаривать с одним человеком, а не с множеством лиц, не могут спокойно относиться к тому, когда партнеры опаздывают на переговоры, чувствуют дискомфорт, когда их неожиданно прерывают.

Согласно исследованиям Э.Холла, следующие страны можно отнести к высококонтекстным культурам: арабские страны (Египет, Ирак, Кувейт, Ливан, Ливия, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия), Аргентина, Бангладеш, Боливия, Бразилия, Венесуэла, Вьетнам, восточноафриканские страны (Замбия, Кения, Танзания, Эфиопия), Греция, Гватемала, Гондурас, западноафриканские страны (Гана, Нигерия, Сьерра Леоне), Индонезия, Индия, Иран, Испания, Камерун, Китай, Колумбия, Коста-Рика, Куба, Сальвадор, Малайзия, Мексика, Непал, Никарагуа, Пакистан, Панама, Перу, Португалия, Пуэрто-Рико, Сингапур, Шри-Ланка, Тайвань, Таиланд, Турция, Уругвай, Филиппины, Чили, Эквадор, Югославия, Южная Корея, Ямайка, Япония.

Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Дания, Израиль, Ирландия, Италия, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Румыния, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция, США, Южная Африка отнесены Э.Холлом к низкоконтекстным культурам.

Другой известный ученый в области сравнительного исследования культур Г.Хофстед выделил такие пять «культурных измерений», как индивидуализм-коллективизм, мужественность-женственность, дистанция власти (большая-малая), неприятие неопределенности (сильное-слабое), ориентация на будущее (долгосрочная-краткосрочная)¹.

В индивидуалистических культурах люди менее тесно связаны между собой, чем в коллективистских культурах. В них, как отмечает Г.Хоф-

¹ Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. — Beverly Hills, CA: Sage, 1984; <http://www.geert-hofstede.com>

стед, довлеют ценности, связанные с правами, честью и достоинством отдельной личности. Человек, живущий в индивидуалистском обществе, заботится, прежде всего, о себе и своих близких. В коллективистских обществах связи между индивидами весьма крепки и люди, входя в различные кланы и сообщества, должны проявить лояльность по отношению к ним, а не заботиться о своих персональных интересах. Сообщества и группы, в свою очередь, заботятся о своих членах, защищают их. Считается, что страны Латинской Америки и Востока в большей степени относятся к коллективистской культуре, а Запада — к индивидуалистической.

По мнению Г.Хофстеда, дистанция власти как специфическое измерение культуры показывает степень равенства людей независимо от занимаемого положения, или степень приятия людьми неравномерного распределения власти. В культурах, где малая дистанция власти (например, Австрия, Дания, Израиль, Финляндия, Норвегия), люди в большей степени могут критиковать тех, кто обладает властью, а также желают принимать участие в управлении, а в культурах, для которых характерна большая дистанция власти (например, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Венесуэла, Гватемала, Индонезия, Индия, арабские страны), люди более терпимо относятся к авторитарическому руководству и патернализму и не стремятся разделять ответственность за управление. В коллективистских культурах всегда наблюдается большая дистанция власти, но вместе с тем не во всех индивидуалистских культурах имеется малая дистанция власти. В переговорной ситуации этот показатель культуры может проявить себя в отношениях внутри переговорной команды, между руководителем и членами делегации, а также готовности переговорщиков выразить свое мнение по поводу процедурных вопросов и управления многосторонними переговорами.

Мужественность (маскулинность) и женственность (фемининность) характеризуют, в какой степени в обществе доминируют традиционные мужские или женские ценности, такие как соперничество, решительность, амбиция, с одной стороны, и добрые отношения, терпимость, скромность, забота о других — с другой, считает Г.Хофстед. В «мужественной» культуре, по сравнению с «женственной» гендерные роли более жестко определены, т. е. мужчины и женщины знают свое «место» в обществе. В первой из этих культур общество скорее симпатизирует героям, победителям, завоевателям; а неудачники, слабые, нуждающиеся находят большую социальную защиту во второй из рассматриваемых культур. Представители «мужественной» культуры имеют склонность вести себя на переговорах более наступательно, агрессивно, а представители «женственной» культуры — более терпимо, мирно.

Будущее всегда имеет элементы неопределенности, и различные культуры по-разному решают вопрос о том, что делать с этой неопределенностью. Выделенный Г.Хофстедом фактор «неприятия неопределенности» имеет отношение к тому, каким образом общество испытывает тревогу по поводу неопределенности. Культуры, для которых характерна высокая степень неприятия неопределенности (например, Аргентина, Бельгия, Чили, Франция, Греция, Израиль, Япония, Южная Корея, Португалия, арабские и многие африканские страны), пытаются снизить такую тревогу высоким уровнем регулирования всех сторон жизни людей. В качестве механизмов подобного регулирования выступают всякого рода правила, общественные нормы, ритуалы и церемонии. Индивиды, которые не подчиняются этим правилам и нормам поведения, в таких обществах вызывают меньше доверия. Переговорщики из таких культур развивают более доверительные отношения с партнерами по переговорам, когда те соблюдают определенные правила поведения, ритуалы или церемонии.

Люди, живущие в странах, для которых характерна большая толерантность к неопределенности относительно будущего (например, Сингапур, США, Швеция, Швейцария, Норвегия, Новая Зеландия), в большей степени склонны рисковать, более спокойно относиться к нестандартным ситуациям без четких правил и к чужому мнению, отличному от своего. Партнеры по переговорам могут без особых сложностей установить с такими людьми хорошие личные контакты и без соблюдения определенных правил и норм поведения, характерных для них.

Краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее – это наименее разработанная из пяти культурных измерений Г.Хофстеда (этот показатель был изучен у студентов лишь в 23 странах). Согласно Г.Хофстеду, самую долгосрочную ориентацию имеют китайцы, а самую низкую – пакистанцы. Этот показатель высок для Японии и других стран Юго-Восточной Азии, весьма низок для стран Запада. Для переговорщиков, представляющих культуры с долгосрочной ориентацией на будущее, характерна склонность устанавливать долгосрочные отношения с партнерами по переговорам, в то время как переговорщикам из культур с краткосрочной ориентацией на будущее это не свойственно. Известно, как китайские или японские переговорщики заглядывают в далекое будущее, начиная обсуждение какого-нибудь даже среднесрочного или краткосрочного проекта.

Приведем показатели культурных измерений Г.Хофстеда по странам¹:

¹ <http://www.geert-hofstede.com>

Страна	ИДВ	ИНД	МУЖ	ИНН	ДСО
Австралия	36	90	61	51	31
Австрия	11	55	79	70	
Арабские страны**	80	38	52	68	
Аргентина	49	46	56	86	
Бангладеш *	80	20	55	60	40
Бельгия	65	75	54	94	
Бразилия	69	38	49	76	65
Болгария *	70	30	40	85	
Великобритания	35	89	66	35	25
Венгрия *	46	80	88	82	50
Венесуэла	81	12	73	76	
Вьетнам *	70	20	40	30	80
Восточноафриканские страны **	64	27	41	52	25
Германия	35	67	66	65	31
Греция	60	35	57	112	
Гватемала	95	6	37	101	
Гон-Конг	68	25	57	29	96
Дания	18	74	16	23	
Западноафриканские страны **	77	20	46	54	16
Индия	77	48	56	40	61
Индонезия	78	14	46	48	
Иран	58	41	43	59	
Ирландия	28	70	68	35	
Израиль	13	54	47	81	
Италия	50	76	70	75	
Канада	39	80	52	48	23
Китай *	80	20	66	30	118
Колумбия	67	13	64	80	
Коста-Рика	35	15	21	86	
Люксембург *	40	60	50	70	
Малайзия	104	26	50	36	

Страна	ИДВ	ИНД	МУЖ	ИНН	ДСО
Мальта *	56	59	47	96	
Мексика	81	30	69	82	
Марокко *	70	46	53	68	
Нидерланды	38	80	14	53	44
Испания	57	51	42	86	
Новая Зеландия	22	79	58	49	30
Норвегия	31	69	8	50	20
Пакистан	55	14	50	70	0
Панама	95	11	44	86	
Перу	64	16	42	87	
Польша *	68	60	64	93	32
Португалия	63	27	31	104	
Россия *	93	39	36	95	
Румыния *	90	30	42	90	
Сальвадор	66	19	40	94	
Сингапур	74	20	48	8	48
Словакия *	104	52	110	51	38
Суринам *	85	47	37	92	
США	40	91	62	46	29
Тайвань	58	17	45	69	87
Таиланд	64	20	34	64	56
Тринидад *	47	16	58	55	
Турция	66	37	45	85	
Уругвай	61	36	38	100	
Филиппины	94	32	64	44	19
Финляндия	33	63	26	59	
Франция	68	71	43	86	
Чешская Республика *	57	58	57	74	13
Чили	63	23	28	86	
Швеция	31	71	5	29	33
Швейцария	34	68	70	58	

Страна	ИДВ	ИНД	МУЖ	ИНН	ДСО
Эквадор	78	8	63	67	
Эстония *	40	60	30	60	
Южная Африка	49	65	63	49	
Южная Корея	60	18	39	85	75
Ямайка	45	39	68	13	
Япония	54	46	95	92	80

Примечание.

ИДВ - индекс дистанции власти,

ИНД - индивидуализм,

МУЖ - мужественность,

ИНН - индекс неприятия неопределенности,

ДСО - долгосрочная ориентация,

Арабские страны - Египет, Ирак, Кувейт, Ливан, Ливия, Саудовская Аравия,

Объединенные Арабские Эмираты,

Западноафриканские страны - Гана, Нигерия, Сьерра Леоне,

Восточноафриканские страны - Эфиопия, Кения, Танзания, Замбия.

* Ориентировочная оценка.

** Региональная ориентировочная оценка.

Дж.Бретт¹ и Х.Триандис² следующим образом обобщают имеющиеся в литературе классификации культур:

- по доминированию личных или групповых ценностей: *индивидуалистские и коллективистские культуры;*
- по равенству или иерархичности отношений между людьми: *эгалитарные (горизонтальные) и иерархические (вертикальные) культуры;*
- по склонности к изменению окружения или приспособлению к окружению: *активные и пассивные культуры;*
- по одинаковости или дифференцированности отношения к членам общества: *универсалистские и партикуляристские культуры;*
- по одинаковости или дифференцированности отношения к окружению (другим культурам и обществам): *диффузные и специфические культуры;*
- по направленности на достижение целей или на поддержание социальных отношений: *инструментальные и экспрессивные культуры;*

¹ Brett J. Culture and Negotiations. P. 97-104.

² Triandis H.C. Culture and Conflict // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, Issue 2. P. 145-152.

- по склонности к прямой или не прямой передаче информации в общении: *низкоконтекстные и высококонтекстные культуры*;
- по тенденции в одно и то же время общаться лишь с одним лицом или с несколькими лицами: *монокронические и полихронические культуры*;
- по доминированию тактильной/обонятельной или зрительной коммуникации: *контактные и неконтактные культуры*.

Дж.Бретт и Х.Триандис приводят мнения различных ученых, которые считают, что в индивидуалистских культурах больше личной свободы, а в коллективистских – группового контроля. Индивидуалистские культуры более активны, коллективистские – более пассивны. Индивидуалистские культуры более универсалистские, коллективистские – более партикуляристские. Индивидуалистские – более инструментальны (важность достижение результата в работе), коллективистские – более экспрессивны (значимость социальных отношений). Представители индивидуалистских культур больше склонны выражать эмоции, в том числе негативные, а коллективистских – больше контролировать эмоции. Однако когда ситуация становится угрожающей, представители индивидуалистской культуры становятся коллективистами.

Вместе с тем феномены индивидуализма и коллективизма могут проявиться на открытом и скрытом уровнях – «освещенной» и «неосвещенной» с точек зрения доминирующих общественных ценностей и норм поведения. Скажем, люди ведут себя вполне коллективистским образом «на сцене» общественной жизни, а «за кулисами», т. е. имея возможность действовать вне обычной социальной зоны, способны превратиться в ярого индивидуалиста. Например, «на сцене» человек одевается, как все, участвует как член группы в массовом параде, выкрикивая, как все, общепринятые лозунги, на рабочем месте проявляет уважение к коллективным ценностям, но как только есть возможность, убегает с работы для того, чтобы заниматься частным бизнесом «за кулисами» – на черном рынке, где доминируют индивидуалистские ценности. Другой человек, который на фоне доминирования индивидуалистских ценностей ведет себя подчеркнуто независимо, но вместе с тем как часть более утаенной молодежной субкультуры, одевается, как все молодые люди, ведет себя, как часть толпы на концерте рок-музыки, т. е. за пределами главной социальной сцены становится типичным коллективистом¹. Таким образом, изучая феномены индивидуализма и коллективизма, следует обратить внимание и на скрытые уровни их проявления. В

¹ Faizullaev A. Two forms of Individualism and Collectivism: A crosscultural approach / Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft. Jahrgang 18/1, 1993. P. 26-35.

контексте переговорной проблематики это означает, что переговорщики могут проявить разную степень индивидуализма и коллективизма за столом переговоров и в кулуарах.

Рассматривая вопросы влияния культуры на поведение человека в контексте переговоров, особо следует остановиться на дистанции общения и так называемых контактных и неконтактных культурах. Э.Холл, который ввел понятие проксемики, т. е. личного пространства, на многочисленных примерах показал существенные межкультурные различия в этой области. У всех народов есть свое ощущение интимной зоны, личного пространства, пространства делового общения и социальной (публичной) коммуникации. Комфортное пространство общения, как правило, у азиатов меньше, чем у североамериканцев и европейцев. В то же время внутри каждой из этих групп наблюдаются различия в понимании необходимой дистанции для личного или делового общения. Так, то, что итальянцу кажется комфортной дистанцией общения в ходе деловых переговоров, шотландцу будет представляться слишком близкой. Анализируя, почему немцы предпочитают вести переговоры при закрытых дверях, а американцы — при открытых дверях, Э.Холл отмечает, что открытая и закрытая дверь имеют совершенно разные значения в двух странах. Американцы, замечает Э.Холл, считают нормальным сдвигать стулья в зависимости от сложившейся ситуации, однако в Германии изменить положение вашего стула — это вопиющее нарушение принятых норм¹.

Для контактных культур характерна тактильная и обонятельная коммуникация, а для неконтактных — визуальная. Франция, страны Латинской Америки, арабские страны, Греция, Италия, страны Восточной Европы, Россия, Индонезия и Испания относятся к контактным культурам, а страны Северной Америки и Северной Европы, Германия и Япония — к неконтактным². В отличие от североамериканцев и многих азиатских национальностей люди, проживающие вокруг Средиземного моря, арабы и латиноамериканцы в общении более склонны касаться других и позволяют другим коснуться себя. В некоторых культурах мужчины и женщины не позволяют себе дотрагиваться друг до друга при людях, а публичный поцелуй между ними считается криминальным актом. Есть культуры, где только мужчины или только женщины могут держаться за руки на людях. В одних культурах мужчины, здороваясь,жимают друг другу руку, а в других — обнимаются и целуются. Для одних характерно удерживать руку после рукопожатия, для других — определенное время трести руку собеседника. В некоторых культурах женщины, здороваясь или

¹ Холл Э. Как понять иностранца без слов. С. 359-360.

² Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. — СПб.: Питер, 2005. С. 162.

прощаясь, кланяются друг другу, в иных культурах — дотрагиваются друг до друга щеками. Для переговорщиков важно заранее знать эти культурные особенности своих партнеров, чтобы, например, во время приветствия или прощания с ними не попасть впросак.

Отмечая, что запах играет большую роль в жизни арабов, Э.Холл замечает, что он является одним из существенных факторов в определении расстояний и к тому же играет важную роль в сложной системе поведения. Э.Холл пишет:

Арабы постоянно дышат на человека во время разговора с ним. Однако эта привычка не просто вызвана различиями в манерах. Арабу хороший запах доставляет удовольствие и является обоснованием привязанности к другим людям. Вдыхать запах друга — это не только приятно, но и желанно. Американцы же, напротив, приучены не дышать в лицо другим людям, отворачиваются от арабского собеседника во время разговора и, таким образом, пытаются вести себя вежливо, на самом деле демонстрируют свою брезгливость. В результате все наши высшие дипломаты, стремясь соблюдать правильные манеры, показывают, что им неприятно общаться с арабами. Каких дипломатических побед можно добиться таким образом?¹.

Если степень применяемости и эффективности зрительного и телесного контакта бывает разной в различных культурах, то улыбка является универсальным средством, помогающим установлению контакта между людьми: ее ценность высока во всех культурах. Ученые обнаружили, что мимические выражения эмоций совпадают у всех народов, и представители разных культур могут достаточно адекватно ориентироваться в экспрессивных выражениях лица собеседника. Вместе с тем и в этой области имеются определенные межкультурные различия. Например, люди, представляющие различные культуры, могут по-разному воспринимать и оценивать улыбку в разных ситуациях: вполне уместная для одних улыбка может оказаться совершенно неуместной для других.

Характеристики культур, приведенные Э.Холлом и Г.Хофстедом и другими исследователями, могут оказать непосредственное или опосредованное воздействие на поведение переговорщиков. Конечно, дипломатические переговоры имеют свою специфику и дипломаты, соблюдая определенные традиции и протокольные нормы, могут избежать многих рисков, связанных с межкультурными барьерами в общении. В конце концов, дипломатии свойственна своя субкультура — «международная

¹ Холл Э. Как понять иностранца без слов. С. 394.

дипломатическая культура»¹. Тем не менее культурные особенности поведения характерны и для дипломатов, и их надо учитывать в подготовке и проведении всяких международных переговоров.

Чем больше «культурной дистанции» между переговорщиками, тем больше вероятность непонимания и конфликтов между ними. Люди в разных культурах находят разное объяснение причин поведения людей, имеют разное отношение ко времени, по-разному воспринимают и интерпретируют сигналы, свидетельствующие о социальном статусе и возможностях противоположной стороны. Иерархичность снижает конфликтность внутри общества и группы, но при этом сохраняется возможность конфликта между равнозначными по социальной иерархии людьми. В иерархических обществах часто прибегают к помощи авторитетной третьей стороны, т. е. люди больше склонны воспользоваться услугами третьей стороны в переговорах. Эгалитарные же культуры поощряют прямые, лицом к лицу переговоры. Для высококонтекстной культуры весьма важны прямые личные отношения и контакты в ходе и до переговоров, для низкоконтекстной культуры более важна содержательная сторона коммуникации. В целом для людей Запада характерны эгалитаризм и прямой стиль переговоров, а для людей Востока – иерархичность и непрямой стиль переговоров, однако когда стороны сильно мотивированы вести переговоры, культурная разница между ними сокращается.

Все эти особенности культур оказывают воздействие на переговорное поведение индивидов. Так, Х.Триандис ссылается на статью в газете «Нью-Йорк Таймс», где говорится о переговорах, состоявшихся 9 января 1991 г. между министром иностранных дел Ирака Тариком Азизом и государственным секретарем США Джеймсом Бейкером. Тогда Дж.Бейкер предупредил, что США будут атаковать Ирак, если он не выведет войска из Кувейта. Сказал это Дж. Бейкер спокойно. Однако брат Саддама Хусейна, присутствовавший на встрече, направил сообщение Саддаму Хусейну о том, что американцы слабы, спокойны, не сердиты, а только разговаривают и не будут атаковать Ирак. Для брата Саддама важно было то, *как* Дж. Бейкер говорил, а не то, *что* он говорил. Очевидно, что брат Саддама действовал как типичный представитель высококонтекстной культуры, в то время как Дж. Бейкер – как представитель низкоконтекстной культуры. Неизвестно, что Саддаму говорил об этой встрече сам Т.Азиз, но, по предположению Х.Триандиса, убеждение брата Саддама сыграло решающую роль для иракского президента, поскольку люди в коллективистских культурах склонны больше доверять близким людям².

¹ Cohen R. Negotiating Across Cultures.

² Triandis H.C. Culture and Conflict. P. 145-152.

Как отмечает П.Киммел¹, культурные различия между участниками переговоров в Кемп-Дэвиде в 1978 г., их неодинаковые когнитивные, коммуникативные и рассудительные стили сыграли заметную роль в их взаимодействии. Американский стиль обычно был искренним, низкоконтекстным и концептуальным. Египетский стиль был более риторичным, высококонтекстным и интуитивным. Ссылаясь на Р.Коэна, П.Киммел отмечает: неудивительно, что египтяне иногда находили американцев грубыми и нетактичными, в то время как американцам казалось, что египтяне временами были неясны и уклончивы. Израильяне, имея дело с существенными аспектами переговоров, часто вели себя даже резче, чем американцы, указывали на правовые моменты. Но в отношениях с другими они обычно были чувствительны к социальному контексту и скрытому значению коммуникации. Прагматичные американцы приходили в замешательство, когда египетские и израильские переговорщики уделяли больше внимания не фактам, а идеологическим вопросам.

Чтобы реализовать низкоконтекстный и более концептуальный подход, американцы сделали так, чтобы премьер-министр Израиля Менахим Бегин и президент Египта Анвар Садат не встречались друг с другом. Вместо этого они работали с юристами делегаций по единому тексту переговоров.

Израильянам казалось, что американцы больше поддерживают египтян, которые им представлялись импульсивными и полными желания расстроить переговоры. Египтяне видели израильян как неуступчивых и агрессивных, а американцев — как неэффективных в достижении израильского согласия по важным принципам. Американцы были разочарованы нежеланием египтян и израильян быть «реалистичными» и отсутствием у них благодарности за все, что делает для них США. Потребовалось много усилий для того, чтобы в последний момент, наконец, были подписаны два рамочных соглашения. Хотя эти два соглашения и разбили барьеры между израильянами и египтянами, однако они не улучшили отношений между представителями трех сторон, а также не создали среду, в которой их переговоры могли бы быть продолжены. П.Киммел отмечает, что в межкультурном взаимопонимании между ними произошло очень мало подвижек.

Этот пример показывает, что развитие международной микрокультуры представляет собой сложный процесс. Если бы участники переговоров в Кемп-Дэвиде имели межкультурный тренинг, можно было бы ожидать лучших результатов. П.Киммел заключает, что международные

¹ Kimmel P.R. Culture and Conflict. The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd edn. / M.Deutsch, P.T. Coleman and E.C. Marcus (eds.). — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 625-648.

переговоры и встречи с очевидностью зависят от восприятия и поведения людей, а на восприятие и поведение оказывают решающее влияние субъективные и культурные факторы. Различия в восприятии, познании, аргументировании и стиле общения могут привести к неправильному восприятию и ошибочной коммуникации, что, в свою очередь, может провоцировать конфликты¹.

Анализируя оценки американских специалистов советского переговорного стиля², В.Израэлян и М.Лебедева утверждают:

Американские авторы, например, считают, что при обсуждении вопросов мы обращали внимание скорее на общие цели и относительно мало уделяли внимания тому, как их можно достичь. В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являлись ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей могло затягивать выработку советско-американских договоренностей, а в некоторых случаях и вообще вести к их отсутствию. Подходя к решению проблем на переговорах, советская сторона предпочитала действовать осторожно, не рисковать. В случае если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, с наибольшей вероятностью выбирался второй вариант. На переговорах возможны были резкие смены настроений в отношении партнера: от проявления дружелюбия до крайне холодного отношения. Вообще отмечается, что эмоциональная сторона является важной составной частью советского стиля ведения переговоров. Видимо, с этим связана такая особенность поведения советских участников переговоров, подмеченная Р.Смитом, как быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключаяющее любые личные симпатии³.

Существует большой массив исследований поведения самих американских переговорщиков, в том числе дипломатов. Послы П.Уорнке и Р.Эрли, бывшие главными американскими переговорщиками с советской делегацией в переговорах по контролю над вооружениями, начавшимися в 1972 г. и приведшими к подписанию 18 июня 1979 г. в Вене соглашения между США и СССР об ограничении стратегических вооружений (ОСВ-2), делают весьма интересный анализ различных аспектов этих переговоров.

¹ Ibid.

² Smith R. Negotiating with the Soviets. — Bloomington, IN: Indiana University Press, 1989; Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for U.S. Diplomacy. — Washington G.P.O., 1979

³ Израэлян В.Л., Лебедева М.М. Переговоры — искусство для всех. С. 52.

Американцы, замечают П. Уорнке и Р. Эарли, имеют тенденцию быть надменными. Переговорщики из менее развитых стран весьма чувствительны к оскорбительным, на их взгляд, замечаниям. Глава советской делегации заместитель министра иностранных дел Смирнов, например, говорил своим американским коллегам: «Не надо относиться ко мне как к представителю маленькой африканской страны». Американские переговорщики этого не делали, но присущая им надменность давала повод советским переговорщикам воспринимать их поведение подобным образом. Американцы были вынуждены бороться с имеющейся у них тенденцией проявлять надменность.

Американские переговорщики, считают П. Уорнке и Р. Эарли, уделяли слишком большое внимание правовым аспектам проблемы (в основном все они были юристами). Они представляли общество, которое стремилось только к выигрышу и могло сочетать компромиссы с уступками. Американским переговорщикам было трудно взглянуть на проблему контроля над вооружением с советской точки зрения, они относились к переговорам лишь с точки зрения усиления безопасности США. Представители США хотели продвигать переговоры с предложениями «а что, если...?», но подобный подход не встречал поддержки у советской стороны. Иногда американцы находили, что конечные цели США были неясны. Порой они были вынуждены представлять несвязанную позицию, а также были ограничены стремлением американского руководства связывать вопросы контроля над вооружением с другими проблемами.

П. Уорнке и Р. Эарли признают, что американская сторона смогла добиться многих своих требований в самом конце переговоров, когда была объявлена дата встречи между руководителями США и СССР в Вене (15 июня 1979 г.): советский переговорщик Виктор Карпов сделал ошибку, сказав, что он должен прибыть в Вену за два дня до американских переговорщиков с уже выработанным соглашением¹.

Дж. Макдональд, американский дипломат и международный переговорщик с сорокалетним стажем, считает, что на стиль переговоров оказывают влияние личность и способности переговорщика, культурная, политическая, эмоциональная и физическая ситуация. Кроме того, на процесс и результаты международных переговоров влияют тактика и стратегия, структура переговоров и внешние воздействия. По мнению Дж. Макдональда, американских переговорщиков характеризуют нетерпеливость; надменность (комплекс превосходства); плохо развитое умение слушать; обособленность; «легалистичность», т.е. повышенное вни-

¹ Warnke P.C., Earlie R. SALT II and Beyond // International Negotiation, 1996, No 1. P. 205–217.

мание к деталям, но не к общим принципам; дружелюбие и чувство юмора; справедливость; гибкость и способность принимать решения; умение рисковать; прагматизм; подготовленность; сотрудничество. Дж.Макдональд не соглашается с распространенным мнением о том, что американские переговорщики наивны¹.

Можно найти многочисленные описания так называемого национального стиля ведения переговоров, свойственного представителям различных стран и культур. В качестве примера приводим некоторые особенности переговорного поведения американцев, арабов, британцев, китайцев, немцев, русских, французов и японцев, используя собственные наблюдения и публикации ряда исследователей².

Американцы. Для США характерна низкоконтекстная, эгалитарная и индивидуалистская культура. По данным Г.Хофстеда, американцам присущи низкие индексы дистанции власти и неприятия неопределенности. По шкале индивидуализма американцы занимают первое место среди всех народов, т. е. это самая индивидуалистская нация в мире. Показатель «мужественности» американской нации – 62 (при среднем показателе в мире 52), т. е. в стране имеются достаточно выраженные гендерные отличия и разница в ролевом поведении мужчин и женщин. Как отмечает Г.Хофстед, это приводит к тому, что американские женщины начинают брать на себя мужские роли и становятся более решительными и ориентированными на соперничество. Очевидно, это проявляется и в переговорном поведении деловых американок.

Американские переговорщики, хотя и могут прекрасно работать в команде, в значительной степени остаются индивидуалистами – инициативными, напористыми и уверенными в своих возможностях индивидами, способными принимать самостоятельное решение. Соблюдение временных договоренностей для них весьма важно («время – деньги»). Американцы ревностно относятся к своему личному пространству, которое более обширно, чем у многих других народов.

Американцы искренне верят, что их ценности в наибольшей мере выражают общечеловеческие, универсальные ценности. Американская дипломатия – это симбиоз идеалистических и прагматических устремлений. Американские переговорщики предпочитают практический подход к делу, конкретику, ориентированы на анализ и факты. Больше пола-

¹ McDonald J. An American's View of a U.S. Negotiating Style // *International Negotiation*, 1996, No 1. P. 323–326.

² Бороздина Г.В. Психология делового общения; Василенко И.А. Политические переговоры; Дубинин Ю. Мастерство переговоров; Холл Э. Как понять иностранца без слов; Adair W., Brett J., Lempereur A., Okumura T., Shikbirev P., Tinsley C. and Lytle A. Culture and Negotiation Strategy // *Negotiation Journal*, 2000, V. 20, No 1. P. 87–111; Cohen R. Negotiating Across Cultures; Lewis R.D. When Cultures Collide; <http://www.geert-hofstede.com>

гаются на прямую коммуникацию, поиск и экспериментирование, чем на историю вопроса и контекст. Стараются ориентироваться на интересы и решение проблем. Американские переговорщики внешне проявляют дружелюбие, энергичность. Они открыты в общении, инициативны и ведут себя настойчиво. Предпочитают вести себя менее формально, стараются смотреть оппоненту в глаза. Бывают эгоцентричны, могут вести себя шумно, привлекая внимание окружающих. Склонны к «пакетным решениям». Из-за существования различных лоббистских групп и ведомственных интересов внутреннее согласование международных вопросов в США может оказаться сложным процессом. Но после того, как общая линия переговоров выработана, для американских переговорщиков характерна довольно большая самостоятельность в принятии окончательных решений. Принимая решения, они ориентированы на будущие конкретные действия. Бережно относятся к устным договоренностям. Широко используют компьютерную технологию.

Арабы. Весьма высокие показатели по шкале дистанции власти и неприятия неопределенности, что свойственно арабам, указывает Г.Хофстед, создают ситуацию, когда лидеры имеют чрезвычайно большую власть и авторитет у подчиненных, в сильной степени контролируют их поведение. Для них характерен очень высокий уровень коллективизма, что означает близкие и долгосрочные отношения между членами группы. Общество поддерживает и поощряет лояльность в отношениях между людьми, входящими в одну группу.

Для арабских переговорщиков важно установить доверительные, личные отношения с партнерами. Р.Коэн описывает, как президент США Дж.Картер смог значительно продвинуть двусторонние отношения с Египтом, установив хорошие личные отношения с египетским президентом Дж.Насером, поддерживая их личными письмами. Кроме того, он делал многое, чтобы эти отношения не подвергались риску разрушения. Например, заранее предупредив Насера о продаже Израилю противозенитных ракет, Картер смог смягчить реакцию египетского президента. В противоположность этому, президент Дж.Насер испытывал личную антипатию к президенту США Л.Джонсону, который не писал персональных писем лидеру Египта и не имел каналов для личных связей. Теплые личные отношения Дж.Картера и Г.Киссинджера с другим египетским президентом — А.Садатом также сыграли немаловажную роль в дипломатической деятельности последнего, в частности, в заключении кемп-дэвидских соглашений в 1978 г.

Для арабов глядеть на человека сбоку, стоять или сидеть спиной друг другу считается неприличным. При наличии доверительных личных отношений арабские переговорщики обращают большое внимание

на персональные аргументы, личную позицию партнера по переговорам в ущерб даже его официальной позиции. Знаки внимания — важный аспект переговорного процесса с участием арабских переговорщиков. Арабы исключительно большое значение придают вопросам чести, достоинства и социального статуса переговорщиков. Для них естественно, чтобы в рассадке за столом переговоров и в коммуникации в целом учитывались статусные моменты. Лидер в переговорной команде арабов — безусловный авторитет, и любой вопрос можно решить лишь путем его согласия.

Британцы. Показатели британцев по шкалам Г.Хофстеда весьма близки к показателям американцев, что подчеркивает культурную близость между этими нациями. По уровню индивидуализма британцы занимают третье после американцев и австралийцев место, но степени дистанции власти и неприятия неопределенности у них еще ниже. Это означает меньший контроль поведения индивидов со стороны общества, большую толерантность к чужому мнению и сотрудничество между уровнями власти.

Британские переговорщики отличаются прагматизмом, деловитостью и корректностью. Для них не характерна тщательная подготовка, но они, особенно когда речь идет об их интересах, бывают весьма гибкими и способны быстро договориться. Британцы очень ценят честные правила ведения переговоров. Нынешний статус английского языка как главного языка деловых и дипломатических отношений дает им определенные преимущества в выдвижении и корректировке формулировок и председательствовании в многосторонних переговорах.

Британия во многом остается классовым обществом и классовые различия людей определенным образом проявляются в их поведении, манерах и языке. В настоящее время британское внешнеполитическое ведомство старается брать на работу выпускников не только самых престижных учебных заведений, но тем не менее почти все ключевые дипломатические посты продолжают занимать выпускники Оксфордского и Кембриджского университетов. Британская система образования, особенно в частных школах и престижных высших учебных заведениях, уделяет большое внимание искусству дебатов, аргументации, критическому мышлению и отстаиванию своей позиции в спорах, поэтому лучшие британские переговорщики весьма свободно чувствуют себя в дебатах и могут блеснуть в публичных выступлениях. Однако это не всегда означает, что они на самом деле досконально владеют предметом обсуждения.

Китайцы. По данным Г.Хофстеда, китайцы — самые долгосрочно ориентированные люди в мире. У китайцев наименьший показатель ин-

индивидуализма и среди азиатских народов. Высокий уровень коллективизма китайцев обуславливает тесные отношения в группе, лояльность к лидеру и членам группы, следование общественным нормам поведения и групповым интересам. Очень высокий показатель дистанции власти указывает на то, что власть в китайском обществе распределена неравномерно.

Китай имеет выраженную высококонтекстную и иерархичную культуру. Она во многом ориентирована на людей и на их отношения. Конфуцианская мораль строго направлена на регуляцию социальных отношений между людьми. Во время переговоров китайцы особое внимание уделяют людям с высоким социальным статусом. Для них имеет значение внешний вид партнеров, все аспекты их поведения, символизирующие их отношения с другими людьми, особенно с теми, кто находится у власти. Китайские переговорщики бывают благосклонными к тем, кто благосклонен к ним. Китайцы всегда предпочитают иметь весьма большую переговорную команду, в которую входят множество экспертов. Порой это становится предметом специальных обсуждений с другой переговорной командой, поскольку во всем мире многие переговорщики предпочитают вести обсуждение в командах с более или менее равным количеством участников. Китайские переговорщики стараются четко соблюдать этапы переговорного процесса: для них важно первоначально уточнить обсуждаемые вопросы, выяснить позиции и затем двигаться к заключительному этапу. В ходе переговоров они редко первыми раскрывают карты, умело используют ошибки противоположной стороны. Китайские переговорщики очень тщательно и со всех сторон изучают проблему. Они умеют выжидать, строить долгосрочные планы. Китайцы, как правило, не принимают решений за столом переговоров, они обязательно консультируются с вышестоящими инстанциями и для них важно одобрение со стороны центра. Достигнув договоренности, китайцы придают большое значение их выполнению.

Немцы. Немцы имеют низкую дистанцию власти, высокие показатели индивидуализма, «мужественности» и неприятия неопределенности. Немецкая культура низкоконтекстна, поэтому немцы ориентированы на существо обсуждаемых вопросов и не склонны придавать большое значение всяким нюансам контекста переговоров. Немцы всегда тщательно готовятся к переговорам, детально прорабатывают вопросы, которые будут обсуждаться. На переговорах они всегда собраны, стараются учесть все детали, включая правильную рассадку. Обращают большое внимание на вопросы иерархии и статуса, уважают авторитеты. Руководитель переговорной команды пользуется непререкаемым авторитетом. С самого начала переговоров задают много вопросов. Очень ценят

рациональное использование времени, сами весьма пунктуальны, могут быть педантичными. Им не нравится пустая трата времени. Лица переговорщиков обычно довольно серьезные, улыбка, как правило, предназначается лишь близким друзьям. Большое внимание уделяют процедурным вопросам. Уважают честные переговоры, склонны быть прямолинейными. Аккуратны и щепетильны. Стараются избегать всяких импровизаций. Для немецких переговорщиков характерны работоспособность, целеустремленность, дисциплина. Способны выдержать самый жесткий ритм работы.

Французы. Если сравнить хофстедовские «культурные измерения» французов со среднеевропейскими показателями, то у них более высокие уровни дистанции власти, индивидуализма и неприятия неопределенности, но меньшая степень «мужественности». В культурном отношении Франция — это весьма своеобразная страна. Хотя она признается низкоконтекстной культурой, но ей присущи особенности как низкоконтекстной, так и высококонтекстной культур. В ней заметны черты как эгалитарной, так и иерархической культуры. Для французов одинаково важны прямая и непрякая коммуникация. Французские переговорщики придают большое значение аналитической работе, связанной с переговорами. Они рассудочны, стараются быть логичными и ценят в рассуждениях оппонентов четкую логику. Любят развернуто аргументировать свою позицию. Бывают конфронтационными. Для них не характерно наличие запасных позиций. Ценят и уважают предварительные договоренности. Переговорщики менее самостоятельны в принятии окончательных решений, строго руководствуются полученной инструкцией. Весьма чувствительны к протокольным вопросам, придают большое значение церемониальным аспектам переговоров, использованию французского языка на переговорах. Очень уважают в партнерах по переговорам знание французской истории и культуры. Гордятся своей утонченностью и чтят утонченность в партнерах по переговорам. Ценят хорошую кухню, формальные и неформальные обеды и ужины, где склонны продолжить обсуждение предмета переговоров.

Японцы. Согласно данным Г.Хофстеда, японцы занимают первое место в мире по показателю «мужественности». Дистанция власти у них несколько ниже общемировых и существенно ниже средних азиатских показателей. Индекс индивидуализма японцев выше средних мировых показателей и заметно опережает средние азиатские данные. Шкала неприятия неопределенности японцев также выше средних мировых и азиатских показателей.

Япония представляет собой весьма выраженную высококонтекстную и иерархическую культуру. В ней огромную роль играет непрякая

коммуникация между людьми. Статус, символика, ритуалы – важные аспекты социальной жизни и человеческого общения. Статус человека учитывается в организации любой коммуникации, в том числе переговоров. Визитные карточки играют определенную роль в статусной идентификации переговорщиков. Японцы двумя руками передают свои визитные карточки, сами тоже двумя руками принимают визитные карточки партнеров по переговорам и внимательно изучают их. Личные отношения с партнерами весьма важны для японских переговорщиков, поэтому они уделяют установлению и культивированию личных отношений много внимания. Они пунктуальны, стараются не злоупотреблять временем партнеров по переговорам. Для них доверие – важный компонент серьезных переговоров. Японские переговорщики избегают столкновения позиций, дебатов, конфронтации, всегда стараются быть вежливыми. Они весьма чувствительны к общественному мнению и для них очень важно «сохранение лица».

Во время переговоров японцы стараются не смотреть оппоненту прямо в глаза. Японские переговорщики фокусируют свое внимание на групповых ценностях и целях. Японцы славятся тем, что во время переговоров никогда не говорят «нет» оппонентам, даже если они с ними не согласны. Могут внимательно слушать, задавать вопросы, никак не обозначая и не комментируя свою позицию. Большое внимание уделяют созданию и поддержке хорошей атмосферы переговоров. Они не торопятся принимать решения, долго и тщательно изучают каждый вопрос. У них всегда сложные процессы согласования, ориентированные на достижение консенсуса. Приняв решение, японцы начинают действовать решительно. Несмотря на то, что глава переговорной команды японцев, как правило, является старшим по возрасту, он старается не выделяться среди остальных переговорщиков, эмоционально поддерживает их.

По наблюдениям Р.Льюиса, французы, испанцы, большинство латиноамериканцев и японцев рассматривают переговоры как социальную церемонию, в то время как американцы, австралийцы, британцы и скандинавы имеют более прагматическую точку зрения и обращают меньше внимания на социальные аспекты деловых переговоров. Немцы и шведы находятся где-то в середине между этими двумя группами¹.

Национальным стилям ведения переговоров посвящена обширная литература, которая дает много полезной информации. Вместе с тем всегда есть риск оказаться в плену распространенных стереотипов. Поэтому переговорщику необходимо каждый раз соотносить свои знания о национальных стилях ведения переговоров с особенностями личности и поведения конкретных партнеров.

¹ Lewis R.D. *When Cultures Collide*. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

Рассуждая о рекомендациях западных авторов относительно способов эффективных переговоров, Р.Коэн отмечает, что многие из них, в том числе советы Роджера Фишера, рассчитаны лишь на переговорщиков, представляющих низкоконтекстные культуры. Вместе с тем, считает он, существует другая парадигма переговоров. Такая альтернативная модель ассоциируется с невербальным, высококонтекстным стилем коммуникации, доминирующим в коллективистских обществах с сильной взаимозависимостью его членов. В отличие от ориентированной на результат американской модели переговоров подобный стиль не рассматривает предмет переговоров в изоляции. В этой альтернативной парадигме переговоров большое значение имеют долгосрочные и аффективные аспекты отношений между сторонами, в ней важна роль символов, статуса и «лица», она основывается на высокоразвитой коммуникационной стратегии, чтобы избежать конфронтации¹. Отделение людей от проблем, о чем говорит Р.Фишер и его коллеги из Гарвардского проекта по переговорам, имеет мало смысла, если проблемы всегда видятся через призму взаимоотношений².

По мнению Р.Коэна, две парадигмы переговоров, сталкиваясь между собой, порождают взаимное удивление и непонимание переговорщиков. Низкоконтекстным и ориентированным на результат переговорщикам странно видеть, как их партнеры озабочены вопросами истории и иерархии, акцентируя внимание на принципах, уделяют мало внимания деталям, мало интересуются достижением ясного и формального соглашения, увлекаются персонализированными аргументами и отдают предпочтение форме взаимодействия в ущерб содержательному аспекту переговоров. В свою очередь, высококонтекстным и ориентированным на отношения переговорщикам кажется странным, что их партнеры игнорируют вопросы истории, озабочены личными правами, склонны обсуждать лишь конкретные проблемы, не обращая должного внимания на общие взаимоотношения, проявляют нетерпимость, многое видят лишь в черно-белом свете и не интересуются философскими основами возможного соглашения. Культурные факторы в международных делах обычно не самые решающие, но их влияние усиливается ситуационными обстоятельствами. Межкультурный диссонанс может нанести урон межгосударственным отношениям, а межкультурное понимание, тщательное внимание к психологическим нуждам другой стороны способствуют улучшению отношений между странами, — считает Р.Коэн.

Р.Коэн дает следующие общие рекомендации для межкультурного переговорщика. Это, прежде всего, касается низкоконтекстного переговорщика, имеющего дело с высококонтекстным партнером.

¹ Cohen R. Negotiating Across Cultures. P. 217.

² Ibid. P. 38.

- Подготовьтесь к переговорам, изучая культуру и историю вашего оппонента, а не только предмета обсуждения. Лучше всего изучите его язык. Погрузите себя в историю отношений между вашими двумя нациями. Это поможет объяснить больше, чем вы можете ожидать.
- Попробуйте установить теплые, личные отношения с вашими собеседниками. Если возможно, познакомьтесь с ними еще до начала переговоров. Время зря не пропадет, если вы культивируете контакты и знакомства.
- Не предполагайте, что другая сторона поймет ваши сообщения — вербальные или невербальные — так, как вы их понимаете. Они это будут понимать в свете собственной культуры и языкового происхождения. Они могут не знать, что дело обстоит точно так же и относительно вашего понимания их сообщений.
- Будьте осторожны с непрямыми формулировками и невербальными жестами. Традиционные общества обращают на них большое внимание. Вам может понадобиться чтение между строк для того, чтобы понять, что имеют в виду ваши партнеры. Не ожидайте, что они напрямую скажут об этом. Будьте очень осторожны в ваших словах и языке тела. Ваши партнеры могут подразумевать нечто иное, чем вы предполагали сообщить. Не выражайте критику публично. Не теряйте самообладание. Все, что ведет к потере лица, скорее будет контрпродуктивно.
- Не преувеличивайте силу защиты. Ваши собеседники вряд ли изменят свою позицию просто в ответ на хорошие аргументы. Давление может принести краткосрочный результат, но оно ставит под риск отношения. Факты и обстоятельства говорят громче, чем слова, и легче вызывают соответствующие действия.
- Приспособьте вашу стратегию к культурным потребностям оппонента. Когда наступает необходимость торга, дайте себе широкие возможности. Надо начинать с высокой планки, торговаться упорно и держать козырную карту на последний раунд.
- Гибкость не является добродетелью против бескомпромиссного оппонента. Следует избегать искушения подорвать свои интересы.
- Будьте терпеливы. Поспешность почти всегда приводит к неоправданным поступкам. Сопровитесь соблазну действовать в условиях искусственно ограниченного времени: это будет работать против вас.
- Знайте, что вопросы статуса и сохранения лица имеют большое значение для вашего оппонента. Внешние формы и проявления могут быть столь же важны, как и сущность обсуждаемого вопроса. Для переговорщика, который уделяет большое внимание вопросам чести и сохранения лица, соглашение должно представлять собой достойный уважения результат. С другой сторо-

ны, символические достижения могут компенсировать для них действительные потери.

- Не удивляйтесь, если переговоры продолжатся и после заключения соглашения. Претворение в жизнь соглашения скорее не будет автоматическим и часто требует продолжения обсуждения. Может оказаться полезным предусмотреть в соглашении систему поэтапного поощрения по мере реализации договоренностей¹.

Межкультурная чувствительность — важное качество переговорщика на международном уровне. Ч.Фриман подчеркивает, что изучение национальных стилей ведения переговоров представляет собой важный элемент тренинга профессиональных дипломатов². С процессом глобализации значение межкультурной чувствительности и умения эффективно вести переговоры с представителями различных культур будет возрастать.

Таким образом, говоря об общении между людьми, следует не забывать, что в нем могут проявляться существенные различия в восприятии и интерпретации различных вербальных и невербальных сигналов, связанных с межкультурными особенностями. Однако независимо от того, к какой культуре относится дипломат, для дипломатических переговоров в целом характерна высокая степень проявления уважения и внимания к собеседнику. Дипломаты — это мастера коммуникации, а дипломатические переговоры — это коммуникативное взаимодействие высококультурных и образованных людей. В переговорах дипломаты могут испытывать различные эмоции, в том числе весьма негативные, однако они всегда ведут себя корректно.

Анализируя культурные особенности ведения переговоров, можем также отметить, что опытные дипломаты — это люди, которые хорошо разбираются в различных культурах, подолгу жили за рубежом и могут вести себя в переговорах вполне адекватно. Тем более, что существует дипломатический протокол, особенности дипломатического языка и сигнализирования, общепринятые нормы международного поведения. Вместе с тем и дипломаты, хотя и являются сведущими в межкультурном отношении, все же могут проявить непонимание тех или иных аспектов чужой культуры и допускать обычные для многих ошибки. Это следует учитывать в дипломатической работе.

¹ Ibid. P. 225-226.

² Freeman C'h.W. The Diplomat's Dictionary. P. 187.

Контрольные вопросы

1. Что такое межкультурная коммуникативная компетентность?
2. Каково значение межкультурных аспектов дипломатических переговоров?
3. Какие типы культур и культурных измерений выделяют исследователи?
4. Как проявляются особенности различных культур в поведении переговорщиков?
5. Что такое национальный стиль ведения переговоров?
6. На что должен обращать внимание переговорщик, готовясь к переговорам с представителями других культур?

12. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА

Будучи одной из главных составляющих дипломатической профессии, дипломатические переговоры требуют профессионализма. Именно в переговорах, — считают Дж. Вуд и Ж. Сера, оценивается профессиональный уровень дипломатов¹. Они отмечают:

Ведение переговоров всегда индивидуально и субъективно. Ведение переговоров — одна из наиболее привлекательных, но в то же время и разочаровывающих сторон дипломатической работы. Именно в переговорах окупаются личные качества и темперамент ведущего переговоры, завоеванные им симпатии и доверие. Именно в переговорах он может проявить гибкость ума, умение правильно оценивать обстановку и правильно выбрать благоприятный момент, проявить свое профессиональное мастерство и накопленный практический опыт в использовании методов примирения различных интересов, в поисках почетных и взаимоприемлемых решений².

Значимости переговорного мастерства своих сотрудников особое внимание стали уделять международные организации. В объявлениях о вакансиях на должности во многих международных организациях, особенно в ООН, среди качеств, требуемых от кандидатов, на одно из первых мест выдвигаются качества, связанные с переговорным мастерством и умением выполнять посреднические функции. Если раньше такое само по себе подразумевалось, то сейчас это выражается в эксплицитной форме.

Дипломатию связывают с искусством переговоров, но углубление профессионализации дипломатической деятельности ведет к тому, что в этой профессии начинают выделяться узкие специалисты по двусторонним и многосторонним переговорам, а также посредничеству. Конечно, многие характеристики эффективных переговорщиков, в том числе умение устанавливать хорошие деловые отношения, активно слушать, искать альтернативные решения, находить компромиссы, учитывать взаимные интересы, убедительно аргументировать и т. п., необходимы во всех типах переговоров — дипломатических, деловых, личных и бытовых. Хотя субъектами дипломатических переговоров являются государства или

¹ Вуд Дж., Сера Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 29.

² Там же. С. 28-29.

международные организации, однако личностные и профессиональные качества переговорщиков имеют в этом деле первостепенное значение. Государство может на политическом уровне выстроить свою систему и стратегию международных переговоров, но их реализация зависит от конкретных личностей — государственных деятелей, правительственных чиновников, дипломатов и др.

Среди литературы о личности и качествах дипломатических переговорщиков до сих пор особое место занимает книга Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государями», опубликованная на французском языке в 1716 г. Многие положения и советы Кальера сохранили свою ценность до сих пор. Следует отметить, что ряд авторов рассматривает труд Кальера как лучшую в истории книгу о дипломатии.

Кальер¹ выделял следующие качества хорошего переговорщика: «ум, внимательный ко всем впечатлениям и прилежный, не позволяющий себе рассеиваться в удовольствиях и фивольных развлечениях; здравый смысл, ясно понимающий вещи такими, как они есть, идущий к цели самыми короткими и естественными путями, не вдаваясь в тонкости и бесполезные ухищрения, которые большей частью отталкивают тех, с кем ведутся переговоры; проникательность, необходимая для того, чтобы угадывать, что происходит в человеческом сердце, и уметь учитывать малейшие движения лица и другие проявления страстей, прорывающиеся даже у самых скрытных людей; ум изобретательный, умеющий устранять те затруднения, какие встречаются при согласовании интересов сторон, ведущих переговоры; находчивость, необходимая для того, чтобы дать удачные ответы на неожиданно возникшие вопросы и с помощью обдуманых реплик уклониться от рискованного шага; ровное настроение, спокойствие и терпение, всегдашняя готовность с полным вниманием выслушать тех, с кем ведутся переговоры; манера обращения неизменно открытая, мягкая, учтивая, приятная, непринужденная, вкрадчивая и потому сильно помогающая завоевать расположение партнеров по переговорам, тогда как холодный и важный вид, мрачная и суровая манера отталкивают и большей частью внушают отвращение»².

Кальер указывал на то, что переговорщику необходимо хорошо владеть собой; противостоять неудержимой потребности заговорить прежде, чем он обдумал то, что собирается сказать; не делать секрета из ничего и не выдавать сущие пустяки за серьезные вопросы; не давать партнеру возможности проникнуть в свои секреты до надлежащего момента, но уметь скрывать эту сдержанность от тех, с кем ведет переговоры,

¹ Здесь и далее мы используем изложение основных положений книги Кальера по классическому труду Э.Сатоу «Руководство по дипломатической практике».

² Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике. С. 94-95.

— высказывать им откровенность и доверие, давая реальные тому доказательства в таких делах, где это не противоречит его намерениям; обладать решительным умом и быть твердым. По словам Кальера, хорошо владеющий собой и всегда хладнокровный переговорщик имеет большое преимущество, когда ему приходится иметь дело с партнером горячим и вспыльчивым.

Особое внимание Кальер уделял вопросам честности и лживости переговорщика: «Хороший посредник в переговорах никогда не должен основывать успех своих действий на ложных обещаниях и вероломстве; было бы ошибкой, следуя общераспространенному мнению, думать, что искусный посол должен быть великим мастером искусства обманывать; ведь обман — это проявление умственного убожества того, кто к нему прибегает, признак того, что ум этого человека не в состоянии найти средства к достижению своих целей справедливыми и разумными путями»¹.

Искусный и разумный переговорщик, отмечает Кальер, «должен быть справедлив и скромен, с владетельными особами — почтителен, с равными себе — любезен, с низшими — ласков, со всеми без исключения — мягок, учтив и честен». По словам Кальера, искусному переговорщику «выгоднее вести переговоры устно, поскольку это дает ему больше возможностей раскрыть чувства и замыслы тех, с кем он имеет дело, и использовать свое искусство, чтобы убеждением и силой своих доводов внушать им мысли, отвечающие его видам»².

Кальер дает множество ценных советов по стратегии и тактике поведения переговорщика. В частности, он уделяет особое внимание умению внимательно слушать и обдумывать все, что хотят ему сказать. «Предмет, подлежащий обсуждению между сторонами, он излагает сначала только в той мере, в какой это необходимо, чтобы прозондировать почву; в дальнейшем и свои речи и свое поведение он сообразует с тем, что ему удалось выяснить как из содержания ответных речей своих собеседников, так и из их мимики, их тона и вида, с каким они говорят, из всех других обстоятельств, какие могут помочь ему проникнуть в замыслы и намерения собеседников; а узнав их характер и настроения, положение их дел, их интересы и пристрастия, он использует все эти данные, чтобы постепенно привести их к цели, какую он себе поставил»³.

Весьма полезны советы Кальера по технике аргументации в ходе переговоров. «Можно сказать, что почти нет таких людей, которые были

¹ Там же. С. 96.

² Там же. С. 97.

³ Там же. С. 97.

бы готовы добровольно признать, что они неправы или что они ошибаются, или полностью отказаться от своего мнения в пользу мнения другого, если с ними спорят, приводя одни только доводы против их позиций, как бы основательны ни были эти доводы. Но найдется немало людей, способных отказаться от некоторых своих мнений, когда с ними соглашаются по другим вопросам; однако это можно сделать только с соблюдением мер предосторожности, исподволь побуждая партнеров освободиться от их предубеждений; для этого надо владеть искусством приводить партнерам такие доводы, которые оправдывают то, что они сделали, или доказать, что они пошли вперед по сравнению с прошлым, чтобы польстить их самолюбию, а затем изложить им и более сильные мотивы, отвечающие их интересам, чтобы заставить их изменить их мнения и линию поведения... Надо избегать резких и упорных пререканий в беседах с монархами и их министрами и свои доводы излагать без лишней горячности, не стремясь во что бы то ни стало оставить за собой последнее слово»¹.

Кальер советует, что переговорщик должен укрощать в себе охоту говорить, не подумавши прежде о том, что должен сказать, не спешить отвечать вдруг и без размышления на заданные ему вопросы, а также остерегаться того, чтобы в горячих спорах не открывать важные тайны для утверждения своего мнения². «Основная мысль Кальера о тех, кто ведет переговоры, — отмечает В.И.Попов, — заключается в том, что они должны обладать здравым смыслом, проницательностью и изобретательным умом, гибкостью и обширными знаниями»³.

Весьма интересными и ценными являются высказывания английского государственного деятеля и дипломата XVIII в. лорда Честерфилда о качествах, требуемых для дипломатической работы. В своем письме от 15 января 1748 г. к сыну, которого он готовил к государственной службе и дипломатической работе, Честерфилд пишет о необходимых для государственного мужа качествах. По его словам, кроме основательного знания древней и новой истории и языков, государственного устройства различных стран и существующих в них форм правления, расцвета и упадка империй древнего и нового мира, мощи каждой страны, ее богатства и торговли, государственный деятель и дипломат должны иметь и другие качества, чтобы справиться с практической стороной дела. «Это — полное владение собой: чтобы никакое чувство ни при каких обстоя-

¹ Там же. С. 97.

² Вуд Дж., Сеге Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 20-21.

³ Попов В. Дипломатическая теория Франсуа Кальера, его рекомендации и их значение для современности / Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями. — М.: МИА, 2001. С. XVI.

тельстввах не могло вывести из себя. Терпение — для того, чтобы выслушивать суждения легкомысленные, безосновательные и даже наглые. Такт — чтобы уметь отвергнуть их и вместе с тем никого не обидеть, а если ты с чем-то соглашаешься, то сделать это в такой манере, чтобы человек почувствовал себя вдвойне тебе обязанным. Гибкость — чтобы уметь скрыть правду и при этом не прибегать ко лжи. Проницательность — чтобы читать написанное на лицах других. Спокойствие — чтобы, взглянув на тебя, никто не мог прочесть твоих мыслей. Умение казаться человеком откровенным и в то же время скрывать свои мысли»¹. Качества, которые выделил Честерфилд, — полное владение собой, терпение, такт, гибкость, проницательность, спокойствие, умение казаться откровенным, скрывая свои мысли — это классический «джентльменский набор» качеств классного переговорщика.

Итальянский монах и физик Фортун Барзелеми де Фелисе в своем трактате о переговорах, опубликованном в 1778 г., писал о том, что наряду с интеллектом, необходимым для своей профессии, переговорщику важно обладать глубоким знанием людей, способностью использовать чувства других и контролировать свои чувства, искусством говорить и писать приятно, убедительно и легко, неукротимой храбростью, смягченной мягкостью без снисхождения, открытым внешним видом, сопровождаемым благородными и подкупающими манерами, и превосходной мудростью, остро проницательным умом, просвещенной честностью, совершенным благоразумием, свободным от уловок, изобретательным духом, лишенным противоречий, и, наконец, возвышенным сердцем и умом, которые предохраняют его от мелочей. Подобное духовное превосходство требуется для публичных дел, в то время как вкус к мелочам, что характеризует мелкие умы, имеет страшные последствия². Особое внимание де Фелисе уделял эмоциональной саморегуляции переговорщика, его умению разбираться и управлять такими эмоциями, как беспокойство, страх, храбрость, сомнение и страсть³.

Как отмечает Ф.Икле, совершенный переговорщик, согласно руководствам по дипломатии XVII–XVIII вв., должен обладать быстрым умом и безграничной терпимостью, знать, как притворяться, не обманывая, очаровывать других без того, чтобы поддаться их очарованиям, и иметь много денег и красивую жену, оставаясь безразличным ко всем соблазнам богатства и женщин⁴.

¹ Честерфилд. Письма к сыну. Максимум. Характеры. — М.: Наука, 1978. С. 46–47.

² Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 195.

³ Mastenbroek W.F.G. Development of Negotiating Skills. P. 433–454.

⁴ Iklū E.C. How Nations Negotiate.

Жюль Камбон, известный французский дипломат, живший в XIX–XX вв., отмечал, что «дипломат, ведущий переговоры, должен отличаться сдержанностью; это обязательное условие. Она необходима ему из уважения к министру, его начальнику и в еще большей степени из уважения к тому, с кем он ведет переговоры. Договариваться — значит беседовать: никто из собеседников не вправе опубликовать что-либо по собственному усмотрению, так как это крайне неделикатно по отношению к другой стороне. Делать достоянием любопытствующей публики колебания, пререкания и ухищрения противника равносильно сжиганию мостов за ним, а часто и за собой, а это значит почти наверняка обрекать всё на полную неудачу»¹. Дипломат, подчеркивал Ж. Камбон, должен стремиться к успеху, однако будет благоразумно, если он это делает без лишнего шума: «Ничто так не опасно, как задевать самолюбие противника, и прочен лишь тот успех, который приемлем для обеих сторон. Посол должен уметь ступать осторожно. Правительство, при котором он аккредитован, оценит его сдержанность, а его собственное правительство будет ему, может быть, еще более признательно. В скромности — большая сила»².

Дж. Вуд и Ж. Сера отмечают, что дипломат обязан быть добросовестным во всех обстоятельствах, и к нему будут прислушиваться, если те, с кем он ведет переговоры, или его собеседники поверят, что он говорит от имени своего правительства и является человеком, который знает, чего он добивается и как далеко он может пойти, хорошо аргументирует свои позиции, искренне желает найти разумное и приемлемое решение обсуждаемой проблемы. «Если же его профессиональный авторитет или моральные качества поставлены под сомнение, или чувство недоверия, возникшее у оппонента, может помешать принятию хорошего и конструктивного решения в переговорах, или если он будет уличен во лжи (*flagrant delit de mensonge*), то может быть окончательно дискредитирован. Успех, которого может добиться глава дипломатического представительства на переговорах, в значительной степени будет зависеть от позиции, занимаемой общественностью и частными лицами, от дружественных отношений, которые он сумеет установить, и от авторитета, приобретенного им в ходе повседневной работы и общения с людьми. Он никогда не должен забывать о необходимости быть сдержанным и скромным, так как стремление подчеркнуть свой успех вызовет у других чувство унижения и ревнивой зависти, что только ослабит достигнутые результаты»³.

¹ Камбон Ж. Дипломат. Пер. с франц. / Под ред. и с предисловием А.А.Трояновского. — М.: ОГИЗ, 1946. С. 21.

² Там же. С. 15–16.

³ Вуд Дж., Сера Ж. Дипломатический церемониал и протокол. С. 29–30.

Н.Паделфорд, Дж.Линколн и Л.Олвей характеризуют дипломата-переговорщика как искусного бойца невидимого фронта. По их мнению, дипломату иногда полезно скрывать свои настоящие умственные способности. Он, как и адвокат, призван тратить все свое мастерство и энергию, продвигая интересы своей страны. Чтобы переговоры не превратились в бесконечные вербальные аргументы, дипломат должен демонстрировать многие таланты, свойственные для игрока в покер или торговца подержанными автомобилями: способность не поддаваться своим эмоциям, чувство времени, достаточное понимание мышления своих оппонентов, желание и упорство опровергать аргументы соперника и дар без охоты делать небольшие уступки, которые покажутся его оппоненту большой победой¹.

У.Макомбер (W.Macomber) считает, что общим для хороших переговорщиков является то, что они обладают способностью оценивать своих оппонентов, то, что является их реальной целью, как они думают, какие соглашения их привлекают, а какие – нет, как можно завоевать их уважение, если они пристойные люди, и как можно того же добиться, если они не являются порядочными людьми².

По мнению Дж.Ниренберга, «Гений переговоров, в поэтическом смысле, должен сочетать в себе сноровку, настороженность и бдительность опытного дуэлянта и чувствительность художника; он должен следить за находящимся по ту сторону стола переговоров оппонентом взглядом фехтовальщика, постоянно готового найти любую брешь в защите, заметить любое изменение тактики и стратегии, при малейшей возможности способного нанести точный удар. С другой стороны, Гений переговоров должен с восприимчивостью тонкого художника улавливать мельчайшие переходы в настроении и мотивации оппонента и в нужный момент выбирать из палитры множества цветов именно ту комбинацию оттенков, которая и позволит добиться цели»³.

В.Зартман и М.Берман изучали мнение многих дипломатов относительно личности международных переговорщиков. Они выявили, что североамериканские дипломаты, вовлеченные в миротворческие операции ООН, называли эмпатию и цельность личности самыми значимыми личностными качествами переговорщиков. Терпимость также была названа опытными переговорщиками как весьма важное качество. Она особенно необходима на длительных переговорах (например, переговоры по окончанию Корейской войны продолжались два года и проходили

¹ Padelford N.J., Lincoln G.A. and Olvey L.D. The Dynamics of International Politics. С. 334.

² Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 192.

³ Ниренберг Дж. Гений переговоров. С. 327.

в 575 встречах). Переговорщики должны иметь физическую и умственную силу и энергию. Другое важное свойство личности переговорщика, по мнению самих же переговорщиков, — это уверенность в себе¹.

Как утверждают Ч.Дюпон и Г.Фауре, личность переговорщиков может играть важную роль в переговорах. Исследователи называли ограниченный набор параметров: склонность к рискованному поведению, нетерпимость к двусмысленности, самооценка, потребность в достижении, стремление к сотрудничеству и авторитаризм². Они отмечают, что, анализируя экспериментальные исследования, Дж.Рубин и Б.Браун (B.Brown) предположили, что люди, в высокой степени склонные к рискованному поведению, больше интересуются максимизацией своего выигрыша, чем максимизацией совместного выигрыша. Переговорщики, которые имеют высокую степень терпеливости к неопределенности, больше стараются сотрудничать, чем те, которые имеют более низкую терпеливость. Люди с негативной концепцией себя (непосредственно относящейся к самооценке) имеют тенденцию вести более соперничающие переговоры, чем те, у кого имеется позитивный взгляд на самого себя. Сотрудничающие переговорщики — это индивиды, которые имеют больше доверия к другой стороне. На другой стороне спектра, как показывают Х.Келли и А.Стахелски (A.Stahelski), люди с соперничающим типом поведения ведут себя соответствующим образом, независимо от поведения другой стороны. Авторитарные переговорщики с высокой ориентацией на власть, но уступающие другим во власти, бывают подозрительными и циничными и ведут себя больше как соперничающие, чем сотрудничающие³.

Как отмечают Ч.Дюпон и Г.Фауре, статус переговорщика имеет отношение к его позиции в социальной структуре, к которой он принадлежит, и он сильно воздействует на процесс переговоров. Так, Дж.Рубин и Б.Браун, проанализировавшие экспериментальные исследования, показали, что переговорщики выражают заметное уважение к партнерам по переговорам с высоким статусом. Подобное уважение, как показано в исследованиях Т.Фалей (T.Faley) и Дж.Тедeschi (J.Tedeschi), выражается различными путями, такими как уступка в ответ на угрозу или, как отмечали М.Грант (M.Grant) и В.Сермат (V.Sermat), на принятие подчиненного поведения. Согласно П.Свингл (P.Swingle), когда другие переговорщики имеют более низкий статус, переговорщик имеет тенденцию вести себя эксплуататорским образом⁴.

¹ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator.

² Dupont Ch. and Faure G.-O. The Negotiation Process. P. 51.

³ Ibid. P. 51-53.

⁴ Ibid. P. 53.

По мнению А.Эбана, успех переговорщика больше зависит не от его умений или честности, а от его *видимого авторитета*. Переговорщик с ограниченными умениями и мудростью, но который может убедить свое правительство, скорее бывает более эффективным, чем тот, кто обладает большой виртуозностью, но не имеет мандата¹. Ч.Фриман замечает: хорошо это или плохо, но важность переговоров часто оценивается *рангом или титулом* переговорщиков. Лучше проводить переговоры на уровне посла или специального посланника, чем на более низком уровне. Политически часто легче снизить уровень переговоров, чем повысить его². На важность выбора в качестве переговорщика человека, который пользуется *репутацией* у другой стороны, указывал А.Харриман (A.Harriman)³.

Дж.Рубин считает, что эффективные переговорщики обладают следующими пятью качествами: гибкостью, межличностной чувствительностью, изобретательностью, терпеливостью и упорством⁴. Переговорщику полезно иметь то, что М.Мак-Кормик называет «уличной смысленностью»: чувством людей, проницательностью, наблюдательностью, пониманием того, как «эго» человека связано с его делами, сдержанностью, беспристрастностью, умением производить хорошее впечатление, вести себя нестандартно, одеваться по-деловому (консервативно), раскрывать свои лучшие стороны, быть реалистичным, знать «правила игры»⁵.

По мнению В.Израэляна, неременное условие для умелого, творческого ведения переговоров – ясное и четкое представление переговорщиком целей, которые поставлены перед ним⁶. Чтобы преуспеть в переговорах, считает В.Израэлян, надо: 1) любить само искусство переговоров, творчески относиться к процессу переговоров, получать внутреннее удовлетворение от участия в нем, 2) в совершенстве владеть предметом переговоров, 3) понимать позицию своего партнера, 4) исходить из того, что собеседник – не противник в споре, не оппонент, а партнер, 5) строить доверительные, честные отношения с партнером⁷.

Ч.Фриман считает, что чрезвычайная объективность представляет собой ахиллесову пятую переговорщика: переговорщик должен понимать

¹ Eban A. The New Diplomacy: International Affairs in Modern Age. – New York: Random House, 1983.

² Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. P. 195.

³ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator.

⁴ Rubin J.Z. The Actors in Negotiation / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002. P. 97-109.

⁵ McCormack M.H. What They Don't Teach You At Harvard Business School: Notes From A Street-Smart Executive. – New York: Bantam, 1984.

⁶ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. С. 298.

⁷ Там же. С. 344-346.

точку зрения и логику своего оппонента, однако он должен всегда помнить, что он в первую очередь и в конечном итоге отстаивает интересы своего государства¹.

Искусный переговорщик в силах достичь чрезвычайно сложных результатов, почти невозможного. Как ранее отмечено, во время Венского конгресса в 1814-1815 гг. Талейран благодаря своим выдающимся дипломатическим качествам смог добиться не только признания побежденной Франции в качестве партнера по переговорам наряду с государствами-победителями, но и получить многие преимущества для своей страны в посленаполеоновском переустройстве Европы. Анализируя причины впечатляющего успеха Талейрана-переговорщика на Венском конгрессе, Г.Фауре, в частности, отмечает следующее:

- эффективность переговоров строго коррелирует со временем предварительной подготовки к ним;
- информация, собранная до переговоров или во время дискуссий, имеет большое значение для эффективности переговоров;
- хорошо организованная команда будет иметь адекватное разделение труда;
- следует быть мягким по форме и твердым по предмету переговоров;
- надо тщательно готовить уступки и сделать их в необходимый момент².

Дж.Гудби и Р.Барри задаются вопросом: имеет ли значение стиль переговоров, т.е. своеобразные манеры презентации и аргументации переговорщиков на международной конференции? Анализируя работу Конференции по мерам укрепления доверия и безопасности и разоружения в Европе (Стокгольм, январь 1984 г. — сентябрь 1986 г.), в которой приняли участие представители 35 стран, авторы приходят к выводу, что несмотря на ряд негативных моментов в международной обстановке того времени, работа форума была успешной не в последнюю очередь благодаря искусной работе дипломатов³.

Х.Райффа приводит данные Дж.Хаммонда (J.Hammond) о характеристиках эффективного переговорщика⁴. Основываясь на вопросах, предложенных Ч.Каррасом (Ch.Karrass), Дж.Хаммонд вывел 34 харак-

¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. С. 194.

² Faure G.O. Talleyrand: Prince of Negotiators. P. 12-13.

³ Goodby J.E., Barry R.L. The Stockholm Conference on Confidence-and Security-Building Measures and Disarmament in Europe // International Negotiation. 1996, No 1. P. 187-203.

⁴ Raiffa H. The Art and Science of Negotiation. P. 119-122.

теристики эффективного переговорщика. Приводим ранжированную оценку (по пятибалльной шкале) этих характеристик, полученных от 32 ведущих сотрудников крупных банков США.

№	Характеристики переговорщиков	Баллы
1.	Навыки подготовки и планирования	4,8
2.	Знание предмета переговоров	4,5
3.	Способность быстро и четко мыслить под давлением и при неопределенности	4,5
4.	Способность выражать свои мысли вслух	4,4
5.	Умение слушать	4,4
6.	Рассудительность и общий интеллект	4,3
7.	Цельность	4,2
8.	Способность убеждать других	4,1
9.	Терпеливость	4,0
10.	Решительность	3,9
11.	Способность завоевывать уважение и доверие у оппонента	3,8
12.	Общие навыки разрешения проблемы и аналитические навыки	3,8
13.	Самоконтроль, особенно эмоций	3,8
14.	Понимание чувств других	3,8
15.	Упорство и решительность	3,7
16.	Способность чувствовать и использовать имеющуюся силу для достижения цели	3,7
17.	Понимание собственных скрытых потребностей и реакций, а также скрытых потребностей и реакций оппонента	3,6
18.	Способность руководить и контролировать членов своей команды или группы	3,6
19.	Предыдущий опыт переговоров	3,5
20.	Чувство безопасности	3,5
21.	Открытость (терпимость к мнению других)	3,5
22.	Конкурентоспособность (желание конкурировать и выигрывать)	3,5
23.	Навыки общения и координирования действий в собственной организации	3,3
24.	Способность вести дебаты (умение парировать вопросами и ответами за столом переговоров)	3,2
25.	Готовность рисковать и оказаться неприятным для других	3,2

№	Характеристики переговорщиков	Баллы
26.	Способность разыгрывать разнообразные переговорные роли и позы	3,0
27.	Статус или ранг в организации	2,8
28.	Спокойное отношение к многозначности и неопределенности	2,7
29.	Умение общаться знаками, жестами, без слов (использование невербального языка)	2,7
30.	Умение идти на компромисс	2,7
31.	Личное обаяние и чувство юмора	2,5
32.	Доверительность	
33.	Готовность предпринять что-либо выше среднего или рисковать карьерой	2,5
34.	Готовность применять силу, угрозу или блефовать для того, чтобы избежать быть использованным	2,5

Х.Райффа отмечает, что показатели и ранги приведенных характеристик переговорщиков могут зависеть от профессиональных особенностей оценщиков. Иными словами, дипломаты, скорее всего, несколько по-другому оценили бы важность каждой из упомянутых характеристик переговорщика. В то же время, указывает Х.Райффа, более важным является сам приведенный список из 34 характеристик для понимания качеств переговорщика.

П.Меертс приводит данные Н.Адлера (N.Adler) о разнице между поведением опытных переговорщиков и переговорщиков среднего уровня¹:

<i>Поведение переговорщика</i>	<i>Опытные переговорщики</i>	<i>Переговорщики среднего уровня</i>
Использование раздражителей на 1 час переговорного времени	2,3	10,8
Частота контрпредложений на 1 час переговорного времени	1,7	3,1
Переговорное время, %, классифицируемое как оборонительная/атакующая спираль	1,9	6,3

¹ Меертс П. Учебник по международным переговорам. – Нидерландский институт международных отношений. 1998. С. 8.

Немедленная реакция на развешивание ярлыков, %		
несогласие	0,4	1,5
всё, за исключением несогласия	6,4	1,2
Активное внимание, %		
тест на понимание	9,7	4,1
подведение итогов	7,5	4,2
Вопросы в отношении к общему содержанию переговоров, %	21,3	9,6
Комментарий чувств, предоставление внутренней информации в отношении к общему содержанию переговоров, %	12,1	7,8
Размывание аргументов, среднее количество причин, предоставленных переговорщиком для оправдания каждого аргумента или предмета, которые он (или она) выдвигает	1,8	3,0

Следовательно, опытные переговорщики гораздо меньше раздражают своих партнеров, делают меньше контрпредложений на единицу времени, меньше включаются в спираль оборонительного и атакующего поведения и сразу не показывают свое несогласие с оппонентом. Опытные переговорщики более внимательно слушают своих оппонентов и реже перебивают, понимают их лучше. Для них характерно подведение итогов в ходе обсуждения, они намного чаще задают вопросы и говорят о своих чувствах.

Известно, что государства всегда были заинтересованы в том, чтобы быть достойно представленными на международной арене. Во все времена и среди всех народов к дипломатам, особенно послам и посланникам, предъявлялись самые высокие требования. Это, в свою очередь, способствовало росту и поддержанию на высоком уровне престижа профессии дипломата. Хотя конкретные требования к дипломатам и менялись в зависимости от исторических, политических, экономических, социальных и культурных условий и факторов, они всегда должны были отличаться особыми *личностными свойствами*, позволяющими эффективно общаться и вести дела с наиболее подготовленными представителями других государств.

Дипломатия – это профессия, где личностные качества индивидов выступают и как профессиональные, поскольку непосредственно и существенно влияют на выполнение служебных функций¹. Надобность в тех или иных качествах дипломатов зависит от многих факторов, в том числе от особенностей внешней политики государства и конкретных задач, поставленных перед внешнеполитическим ведомством страны. Как бы ни разнились личностные качества дипломата, он должен обладать *высокой интеллектуальной и поведенческой эффективностью*. Поэтому дипломатам доверяют выполнение деликатных миссий, участие в переговорах и урегулировании международных конфликтов, посредничество в диспутах, действие в качестве конфиденциального канала связи между правительствами. Кроме того, к дипломату относятся как к лицу страны и по его поведению могут судить о целом народе и государстве.

Остановимся вкратце на вопросе об облике или имидже дипломата, в частности, о влиянии самопрезентации дипломата на партнеров по переговорам. Дипломат – это официальный представитель государства или международной организации, и его статус требует умения одеваться достойным образом, иметь аккуратный внешний вид. Одежда должна соответствовать случаю: официальные и неофициальные мероприятия диктуют стиль одежды дипломатов. Дипломаты могут одевать и национальные костюмы, но это, как правило, относится к торжественным приемам, некоторым формальным и культурным мероприятиям.

Лучшая одежда для мужчин-дипломатов на официальных переговорах – костюм, рубашка и галстук. Темный костюм хорошего покроя придает человеку солидность, авторитет, а качество рубашки и галстука свидетельствует о вкусе и стиле личности. Наиболее адекватным для дипломата является консервативный и изысканный стиль. Большое значение для восприятия образа человека имеет качество ботинок, носков и ремня, начищенность обуви, а также ручные часы. Цвет ремня, носков и ботинок должен соответствовать друг другу, а часы не должны быть слишком большими или слишком маленькими и украшенными драгоценными камнями.

Лучшая одежда для дипломатов-женщин во время переговоров – это платье с длинными рукавами, или строгая блузка и юбка, или костюм. Желательно избегать ярких цветов и шумных украшений. Причес-

¹ *Файзуллаев А.* Психологические аспекты дипломатической деятельности // Международные отношения: политика, экономика, право. 2003, № 3. С. 50-57; *Файзуллаев А.* Мотивация и личность дипломата // Международные отношения: политика, экономика, право. 2004, № 2. С. 62-70; *Файзуллаев А.* Качества дипломатов // Международные отношения: политика, экономика, право. 2006, № 3. С. 82-91.

ка и косметика наряду с одеждой, играют существенную роль во внешнем облике женщин. Главная задача женщины-дипломата в подборе одежды и украшений — найти гармонию между профессиональным имиджем и выражением своей индивидуальности. Дискомфорт, связанный с одеждой, отвлекает внимание переговорщика от темы беседы, поэтому и для женщины и для мужчины важно чувствовать себя комфортно и уверенно в своей одежде. В современной дипломатии, в том числе и на уровне саммитов, широко практикуются и «переговоры без галстуков», где используется неформальный стиль одежды.

Дипломат, ведущий переговоры от имени своего государства, должен вести себя уверенно, с достоинством, не унижая при этом достоинство оппонентов. Человек не может убедить других, если сам не уверен в своих словах и действиях. Любые проявления неуверенности и нервозности будут замечены опытными оппонентами и истолкованы нужным им образом. Переговорщику помогают достоинство, оптимизм и реализм. Обидчивость, зависть, депрессия, меланхолия, гнев и сердитость явно не содействуют эффективному поведению переговорщика. Переговорщик заранее обрекает себя на неуспех, идя на переговоры с установками, подвергающими сомнению его способности, умения, достоинство, знания, образованность. Однако он также оказывается в уязвимом положении, будучи чрезмерно уверенным в себе, недооценивая партнера по переговорам, считая, что он всегда прав и что он самый умный. Самоуважение в сочетании с уважением к партнеру оказывают позитивное воздействие на переговорный процесс. Любое проявление неуважения к собеседнику весьма остро воспринимается им: человек, особенно из высококонтекстной культуры, готов закрыть глаза на многие вещи, но никогда не прощает неуважительного отношения к себе.

Наблюдательный дипломат обращает внимание на сигналы языка тела своих оппонентов. Закрытые жесты, например скрещенные на груди руки или сжатый кулак оппонента, могут свидетельствовать о его негативном настрое, нежелании раскрыть свои карты или агрессивном состоянии. Исследования П.Экмана (P.Ekman) и других социальных психологов и антропологов показали, что люди часто специфическим образом жестикуют, когда стараются обмануть других. Среди таких жестов — прикрытие рта, касание носа, мочки уха, рта, поглаживание подбородка, потирание глаз, почесывание шеи, оттягивание воротничка и др. Вместе с тем не следует забывать, что любой жест необходимо воспринимать и интерпретировать не изолированно, а в конкретной ситуации и с учетом других проявлений языка тела. Так, скрещенные на груди руки могут означать как несогласие с оппонентом или негативное отношение к переговорам, так и комфортную для человека в данной ситуации позу.

Дж.Рубин считает, что переговоры можно рассматривать и как презентацию¹. Действительно, переговоры могут потребовать от переговорщика сольного выступления перед аудиторией. Хотя переговоры – это не публичные выступления участников, но в них могут содержаться элементы публичного выступления и презентации. Современные переговоры нередко требуют использования различных технических средств, в том числе компьютеров, проекторов, демонстрации на экране фотографий, слайдов, схем и других документов. Это означает, что дипломаты должны быть подготовленными к использованию современных технических средств презентации материала. Однако порой из-за отсутствия навыков их использования демонстрация превращается в запутанный и вызывающий скуку технический акт. При использовании технических средств надо заранее убедиться, что слушатели их могут хорошо воспринимать. Не следует буквально читать то, что написано на слайде или плакате. Слишком большой объем демонстрационного материала, а также чрезмерно плотно записанного материала на слайде или плакате также мешает их усвоению.

При подготовке к выступлению необходимо учитывать особенности аудитории, в том числе опыт и возраст слушателей, уровень их знаний, образованность. Если человек испытывает страх публичного выступления, то ему следует, прежде всего, настроиться на успех, визуализировать успешную презентацию. Стресс перед публичным выступлением или презентацией вызывает напряжение мышц, особенно плеч, рук и лица, поэтому надо стараться снимать мышечные зажимы, как бы сканировать их в своем сознании. Перед выступлением хорошо помогает массажирование мускулов лица и плеч, встряхивание рук. Желательно, чтобы перед выступающим был стакан воды: глоток воды помогает снять напряжение в области горла, содействует саморегуляции организма. Действенным методом против чрезмерного волнения и скованности является упражнение перед зеркалом.

Важный фактор успеха выступления – уверенность выступающего. Знание предмета, низкий тембр голоса, использование пауз и артикуляция речи придают выступлению уверенность. Особенно важны начало и завершение выступления. В начале выступления следует вкратце обрисовать то, о чем пойдет речь, вынести главный аргумент, в конце – отметить основные моменты и сделать заключение. Успеху выступления содействует зрительный контакт выступающего со слушателями. Необходимо начать со зрительного контакта с людьми, с которыми выступающий уже знаком, постепенно переходить к контакту с незнакомыми людьми.

¹ Rubin J.Z. The Actors in Negotiation. P. 99.

ми. Одна из главных ошибок неопытных ораторов – отсутствие у них контакта со слушателями (часто это выражается во взгляде вдаль или угол, но не в глаза слушателей).

Ведя переговоры, убеждая других или оспаривая чужие аргументы, человек, естественно, может жестикулировать. Жесты – важное средство общения, они помогают и самому говорящему, и слушающим. Но темп и амплитуда жестикуляции должны соответствовать темпу речи. Лучше жестикулировать одной рукой, но когда необходимо подчеркнуть важную мысль, сделать ударение на чем-то, то можно прибегнуть к жестикуляции обеими руками. Следует избегать суетливых движений, беспрерывной, чрезмерной жестикуляции. Очень важно, чтобы между вербальными и невербальными средствами сообщения выступающего было соответствие, а не противоречие.

Умелые ораторы стараются использовать в своем выступлении метафоры, образы, юмор, вовлекают слушателей в интеракцию, задавая им вопросы, выясняя их мнение. Искренний интерес к аудитории способствует интересу самой аудитории к выступающему. Чрезмерно «техническая» речь, в которой слишком много профессиональной терминологии, или речь, насыщенная жаргоном, мешает эффективной презентации.

Эффективные переговорщики умеют не только хорошо говорить, слушать и ориентироваться в своем и чужом состоянии и невербальных сигналах, но и использовать паузу. Пауза – мощный инструмент оказания воздействия на собеседников. В то же время пауза представляет собой довольно сложный технический прием, многие предпочитают хоть что-то говорить, чем выдерживать паузу. Пауза может подчеркнуть мысль, дать возможность собеседникам глубже проникнуть в суть вопроса, остановить спираль нападения и защиты, внести в беседу новый элемент.

Переговорщику следует избегать барабанить пальцами, щелкать ногтями, играть волосами; подобные действия лишь выдают его внутреннее напряжение и не позволяют ему быть более убедительным. О внутреннем напряжении человека могут свидетельствовать эмоциональные реакции в мимике, выразительные движения, напряжение мышц и как следствие – скованность в движениях, дрожание рук, пальцев, ног, краснота или бледность лица, расширение или сужение зрачков, произвольные движения глазами, появление «гусиной кожи», изменения в речи и голосе. Невербальное поведение переговорщика может раскрыть многое в его позиции и установках. В частности, губы человека являются важным индикатором его отношения к обсуждаемому вопросу и оппонентам: их характерные движения выдают нетерпение, негативные установки, скепсис и внутреннее сопротивление.

Многие дипломаты, особенно не очень опытные, в силу ощущения ответственности и в стремлении не наговорить лишнего часто ведут себя довольно напряженно не только в переговорах, но и во время приемов и других дипломатических мероприятий. У них нередко возникают мышечные «зажимы», особенно на плечах, их улыбка порой кажется неискренней, а слова — малоубедительными. Такое поведение не способствует созданию доверительной атмосферы, вызывает настороженное отношение. Дипломаты, которые ведут себя естественно, без суеты и напряжения, оказываются в более выигрышном положении. Иногда дипломаты вынуждены прочесть какое-нибудь обращение или заявление по бумаге. Но одни это могут делать свободно, убедительно, с паузами, интонацией и акцентами, время от времени отрывая взгляд от бумаги и глядя на слушателей, а другие — вымученно, без отрыва глаз от бумаги.

Напряжение — естественное состояние человека перед важными переговорами и в ходе самих переговоров. Определенный уровень напряжения помогает собраться, сконцентрировать внимание на главных вопросах, мобилизовать свои ресурсы. Но чрезмерное напряжение мешает подготовиться и вести переговоры. Снять напряжение помогают глубокое дыхание, расслабление мышц, глоток воды. Конечно, хорошая подготовка к переговорам и выступлению — это самый главный элемент в борьбе против непомерного напряжения.

Хотя дипломатия и дипломатические переговоры — это дело весьма серьезное, но дипломат с чувством юмора нередко оказывается в выигрышном положении. Тонкий, легкий и уместный юмор выручает тогда, когда переговорщик оказывается в затруднительном положении. Юмор помогает реагировать и на такие ситуации, когда микрофон неожиданно отключается, или стул, на который садится переговорщик, вдруг ломается. Несомненно, самое главное в подобных ситуациях — это сохранение самообладания и контроля над ситуацией.

Эффективный переговорщик — это человек, который, несмотря на сложности, пытается найти выход из ситуации. Барьеры, фрустрация, разочарование, эмоциональное расстройство могут вывести из себя обычного человека, но не эффективного переговорщика: он не перестанет слушать, не отстранится от процесса обсуждения, не уйдет в себя, не отступится, не будет ходить в жертвах или победителях, не перестанет общаться и не начнет обманывать. Дипломаты известны своей способностью контролировать свои эмоции, а опытный дипломат развивает в себе профессиональную сензитивность и может улавливать даже самые незначительные проявления эмоциональных изменений у собеседника. Эмоции могут служить детектором удовольствия или замешательства, и они «оказывают проникающее воздействие на переговорное поведение

и результаты, особенно когда оба переговорщика мотивированы и способны действовать на основе информации, получаемой от эмоций оппонентов»¹. Как правило, участники дипломатических переговоров — высокомотивированные люди, поскольку их поведение обусловлено не только личными мотивами, но и государственными целями и интересами.

Несколько слов о голосе, осанке и походке человека, поскольку это важные элементы любого переговорного процесса. Голос — тонкий инструмент, отражающий изменения в состоянии человека, один из самых точных индикаторов эмоций и переживаний личности. Радость, печаль, усталость, возбуждение и другие состояния человека сразу сказываются на его голосе. Если он теряет уверенность, его голос тоже становится неуверенным. А уверенно звучащий голос, в свою очередь, придает человеку большую уверенность в себе. Человека, обладающего хорошим голосом, приятно слушать, а плохой — визжащий, скрипучий, резкий, дрожащий, раздраженный голос мешает общению. Людям больше всего нравится низкий, спокойный и мелодичный голос. Переговорщикам и людям, которым приходится выступать публично, необходимо тренировать свой голос, не теряя при этом его естественность.

Правильная осанка и правильное дыхание являются одними из главных условий производства хорошего голоса и речи. Осанка и походка человека говорят о многом, например, о его физическом и психологическом состоянии, внутренней уверенности. Человек усталый, неуверенный, подавленный, невольно сутулится, опускает плечи, будто с трудом несет тяжелый груз, еле тащит ноги, ходит, глядя вниз. Дипломату в публичном месте надо стараться держать голову высоко. Ходьба — это глубоко индивидуальный процесс, но дипломат, который подходит к столу переговоров или удаляется от него, не должен забывать, что даже своим шагом он представляет свое государство, и все, что касается его внешнего облика, имеет значение с точки зрения оказания влияния на оппонентов по переговорам.

Дипломат, сам не замечая, усложняет свою задачу переговорщика, если, приближаясь к столу официальных переговоров или ведя неофициальные переговоры во время прогулки по парку, двигает руками несооразмерно шагам, ходит агрессивной, шаркающей, помпезной или усталой походкой. Таким образом, дипломату, как и всякому переговорщику, необходимо следить за своим голосом, осанкой, походкой.

Дипломаты ведут переговоры не только за столом официальных переговоров; они встречаются в различных местах с правительственными чиновниками, бизнесменами, членами дипломатического корпуса.

¹ Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W. and Manstead A.S.R. The Interpersonal Effect of Anger and Happiness in Negotiations. P. 57-76

По существу любая дипломатическая беседа содержит в себе элементы переговоров, поскольку дипломат по сути своей профессии является проводником политики своего государства. Дипломат может вести неофициальные переговоры на приемах, обедах и ужинах, во время культурных или спортивных мероприятий, беседуя с журналистами, учеными, обычными посетителями. Порой подобные мини-переговоры дают толчок к организации более подготовленных дипломатических переговоров. С учетом этого опытные дипломаты серьезно готовятся к такого рода ситуативным переговорам: заранее изучают список участников предстоящих мероприятий, намечают возможные темы беседы, вопросы и ответы.

В этом контексте следует коснуться и дипломатических приемов. Приемы, как известно, могут проводиться по разным поводам: в связи с национальным праздником, приездом важной делегации, организацией культурной выставки и т.д. Участие в приемах, обедах и ужинах — это важная часть работы дипломата. Многим кажется, что дипломаты на них заняты приятным времяпрепровождением. На самом деле это достаточно тяжелый труд, требующий от дипломата собранности, находчивости и выносливости. Собранности — потому что во время приемов могут обсуждаться самые серьезные вопросы. Находчивости — потому что дипломат часто не знает, с кем ему придется встретиться и какие вопросы могут быть подняты во время беседы. Выносливости — потому что почти ежедневное присутствие на приемах, обедах и ужинах может изматывать человека. Но дипломат не должен показывать свое равнодушие или раздраженность, ему следует всегда быть любезным, запоминать имена людей, с удовольствием отвечать на их вопросы, самому не упустить случая задать нужный вопрос, добиться внимания определенных людей, заинтересовать их и договориться с ними и после всего этого часто поздно вечером или ночью делать письменные пометки или краткие записи важных бесед.

То, как дипломат отчитывается о проделанной работе, представляет собой еще один важный аспект анализа дипломатических переговоров. Еще в 1813 г. лорд Малмсбери предостерегал дипломатов от искушения приукрасить в отчете, направляемом в столицу, свое мастерство в ведении переговоров — этим дипломат, отмечал он, вводит в заблуждение и обманывает свое правительство¹.

Порой дипломат имеет возможность лишь на приемах вкратце побеседовать с важными правительственными чиновниками, которые в силу своей занятости или традиций страны пребывания специально не встре-

¹ Сатой Э. Руководство по дипломатической практике. С. 99-100.

чаются с иностранными дипломатами. Дипломат не должен упускать такую возможность и максимально использовать ее для обсуждения нужных вопросов. Но с учетом того, что многие люди не склонны вести серьезные деловые беседы в обстановке приема, дипломатам необходимо уметь сочетать искусство светской беседы с деловитостью.

Приемы — это всегда испытание личного мастерства дипломата. Чем менее могущественна страна, которую дипломат представляет, тем больше требуется от него личного мастерства и переговорного искусства, чтобы побеседовать с нужными людьми, получать необходимую информацию и добиться своих целей. Послы великих и могущественных стран всегда находятся в центре внимания окружающих, многие желают с ними беседовать, услышать их мнение и высказаться самим. Словом, политическая или экономическая мощь государства открывают многие возможности для дипломатов. Но послы и дипломаты менее заметных государств должны во многом благодаря личным качествам, знаниям и умениям открывать для себя дорогу к умам и сердцам людей, завоевать доступ к властным структурам страны пребывания. Эта задача не в последнюю очередь зависит от того, как дипломат держит себя, умеет вести беседу и переговоры.

Среди дипломатов существует и своего рода неписаное правило обмена информацией: тот дипломат может получить больше информации от коллег, узнать их мнения о тех или иных вопросах международной политики, который сам может делиться с ними интересующими их сведениями. Это не значит, что дипломат должен раскрывать коллегам государственные тайны или сообщать им закрытую или деликатную информацию. Но это означает, что дипломат должен стараться знать больше, чем коллеги, анализировать и рассуждать глубже, уметь улавливать такие связи и отношения между событиями, которые могут ускользнуть от других, и, конечно же, защищать интересы своего государства, учитывая интересы других и находя общие интересы. Такого дипломата уважают коллеги и с ним многие стараются обмениваться мнениями.

Возможности дипломата как переговорщика не в последнюю очередь зависят от его репутации. Репутация человека в дипломатии не менее важный капитал, чем в бизнесе или любой другой сфере человеческой деятельности. Репутация приобретается в течение долгого времени, но может потеряться очень быстро. Дипломатический корпус — это своеобразный, во многом закрытый и функционирующий по своим правилам клуб. Каждый дипломат, кто вхож в это сообщество, своим поведением, словами, действиями и обликом строит себе репутацию. Дипломаты, для которых наблюдение и анализ — это часть профессиональной деятельности, весьма чувствительны к репутации своих коллег. Они зна-

ют и при необходимости информируют свои министерства, с кем можно иметь дело и обсуждать серьезные вопросы, а с кем этого не стоит делать. Поэтому переговорщику, чтобы быть успешным, следует строить свою репутацию и заботиться о ней.

Как отмечает Р.Шелл, каждый человек, если он изучает процесс переговоров и много практикует, может стать хорошим переговорщиком¹. Сам характер дипломатической деятельности создает уникальные возможности для человека в развитии своего переговорного мастерства.

Подытоживая сказанное, мы можем утверждать, что умелое ведение переговоров требует от дипломатов:

- тщательной подготовительной работы,
- серьезного и уважительного отношения к партнерам по переговорам,
- знания предмета переговоров,
- хороших рабочих отношений с партнерами,
- ориентации в околонеотговорной ситуации,
- аналитических способностей, проницательности, наблюдательности,
- межличностной чувствительности,
- умения слушать,
- хорошего владения устной и письменной речью,
- знания особенностей дипломатического языка и сигнализирования,
- ориентации в невербальном поведении партнеров и эффективно-го владения собственным «языком тела»,
- такта,
- межкультурной коммуникативной компетенции,
- искусства аргументации и убеждения,
- мастерства публичного выступления и презентации,
- ориентации на интересы и поиск взаимной выгоды,
- умения работать на уровне ценностей,
- конструктивной и эффективной стратегии,
- тактической грамотности,
- способности выявлять и противодействовать переговорным условиям оппонента,
- способности эффективно работать в качестве члена команды (при групповых переговорах),

¹ Shell G.R Your Move: Book Offers Negotiation Strategies for Global Executives // <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=970&language=english>

- терпеливости,
- настойчивости,
- креативности,
- саморегуляции, особенно эмоционального контроля.

Контрольные вопросы

1. Какие качества, по мнению Франсуа де Кальера и других авторов, необходимы дипломатическому переговорщику?
2. Какие особенности «языка тела» необходимо учитывать в переговорах?
3. Как облик дипломата может влиять на его переговорные возможности?
4. На что следует обратить внимание переговорщику, готовясь к выступлению или презентации?
5. Как дипломат может проявить свое переговорное мастерство на приемах, обедах, ужинах и в неформальной обстановке?
6. Каково значение репутации дипломата для его переговорных возможностей?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современную эпоху происходит глобализация международных переговорных процессов: они становятся более многочисленными, многосторонними, многоуровневыми, многоплановыми, многопредметными, «многорамочными» и «многослойными».

Увеличение массива международных переговоров и числа участвующих в них сторон связано с попыткой человечества найти оптимальные решения актуальных проблем современности и появлением новых акторов на мировой арене. Растет количество всевозможных международных организаций, в обсуждении современных проблем все более активное участие принимают неофициальная дипломатия, многочисленные неправительственные организации, инициативные группы граждан, частные лица. Даже антиглобалисты, как это ни парадоксально, стали частью глобального переговорного процесса.

Многоуровневость международных переговоров проявляется в том, что в официальной дипломатии принимают участие переговорщики, начиная от главы государства или правительства до младшего дипломата, а в неофициальной — от домохозяйки, выражающей свое мнение по Интернету, до организованных групп типа «Гринпис» или «Врачи без границ».

Многоплановость международных переговоров проявляется в том, что в них представлены специфические точки зрения различных переговорщиков: дипломатов, парламентариев, лоббистских групп, экспертов и других заинтересованных организаций и лиц. Каждая сторона старается обратить внимание на определенные аспекты проблемы, что с неизбежностью ведет к тому, что переговоры становятся многоаспектными, многоплановыми. Например, переговоры по проблеме статуса Косово связаны не только с отношениями между Приштиной и Белградом, но имеют общеевропейское измерение, а также важны с точки зрения перспектив урегулирования конфликтов между целостным государством и его сепаратистски настроенной частью в различных регионах мира.

Многопредметность международных переговоров проявляется в расширении обсуждаемых вопросов. Объектами международных переговоров становятся не только традиционные вопросы войны и мира, но и многие новые проблемы и угрозы. Например, вопросы межкультурного диалога, сосуществования и сотрудничества между различными религиозными конфессиями, национальной независимости, демократии, вызовы, связанные с терроризмом, бедностью, болезнями, изменением климата, возможностью распространения ядерного оружия, борьбой за

энергетические ресурсы стали важной частью современного международного ландшафта. Можно заметить тенденцию устойчивого расширения тем, затрагиваемых главами государств, правительствами и министрами иностранных дел на ежегодных сессиях Генеральной ассамблеи ООН. Очевидно, что все эти вопросы являются предметом обсуждения и на других международных форумах.

«Многорамочность» международных переговоров проявляется в обсуждении одной и той же актуальной проблемы различными игроками в разных форматах. Например, иранская ядерная проблема стала предметом переговоров в рамках Совета Безопасности ООН, МАГАТЕ, в формате Иран – европейская «тройка» (Великобритания, Германия, Франция), Иран – ЕС, Иран – Россия и др. Обсуждается возможность ведения переговоров по этой проблеме между Ираном и международной «шестеркой» (Великобритания, Германия, Китай, Россия, США, Франция). Другой пример – переговорный процесс по проблеме изменения климата: она обсуждается в разных форматах международными правительственными и неправительственными организациями, двусторонними и многосторонними комиссиями, экспертными группами и т.п. Эта и другие важнейшие международные проблемы стали предметом множества международных переговоров и в «невидимых» для широкой общественности форматах.

«Многослойность» международных переговоров проявляется в том, что одни переговоры становятся частью других переговоров. Например, переговорные процессы, связанные с такими актуальными международными проблемами, как иранская или северокорейская ядерные программы, ситуация вокруг будущего Косово или размещение американской системы противоракетной обороны в Чехии и Польше, «накладываются» друг на друга и влияют на другие глобальные и локальные переговорные процессы, а также сами испытывают воздействие от обсуждения, казалось бы, не имеющих прямого к ним отношения проблем. Мы все чаще можем наблюдать, как ситуация, связанная с одними переговорами, обсуждается на других переговорах, т. е. происходят «переговоры о других переговорах».

«Многослойность» переговоров ведет к росту взаимозависимости различных переговоров. Например, исход переговоров между Россией и США о размещении американской системы противоракетной обороны в Чехии и Польше не в последнюю очередь зависит от течения переговорных процессов между Соединенными Штатами и Чехией, а также между США и Польшей. В свою очередь, последние в определенной степени зависят от состояния обсуждения этого вопроса между Россией и США. Влияет на этот процесс и состояние отношений между Россией и

ЕС, а также между ЕС и США. На переговорный процесс между Россией и США оказывают воздействие и различные переговоры по обсуждению ядерной проблемы Ирана. Или другой пример влияния одной переговорной ситуации на другую: Польша, как известно, заблокировала обсуждение нового соглашения между Европейским Союзом и Россией в связи с проблемами поставки своего мяса в Россию. Если прямые переговоры между Польшей и Россией по мясной проблеме будут возобновлены, это, несомненно, сдвинет и переговорный процесс между Евросоюзом и Россией по заключению нового политического соглашения.

В современном мире мы наблюдаем и существенный рост влияния средств массовой информации на международные переговорные процессы. СМИ из чисто внешнего фактора превратились в специфический инструмент оказания влияния на международные переговорные процессы. Преимуществом в переговорном процессе начинает обладать тот, кто имеет доступ к влиятельным СМИ, способен управлять процессами подачи и распространения массовой информации, эффективно заниматься публичной дипломатией.

Таким образом, наше время — это время расширения сети и усложнения матрицы международных переговоров. Можно предположить, что процесс расширения и усложнения международных переговоров будет продолжаться.

Можно смело утверждать, что переговоры во многом определяют дальнейшее выживание и развитие человечества. Наше будущее зависит от переговоров по климату, по торговле, по ядерному разоружению, по космосу, по взаимодействию между государствами и другим важнейшим проблемам. В конце концов, и личное благополучие индивида зависит от его повседневных переговоров с окружающими. Все это обуславливает необходимость серьезного изучения переговоров и совершенствования их практики.

Дипломатические переговоры можно рассматривать как важнейшее средство нахождения взаимоприемлемого решения сложнейших проблем человеческого общества. Государства, будучи главными субъектами дипломатических переговоров, живут, как и люди, в мире отношений. Поэтому вполне естественно, что ход и результат дипломатических переговоров в немалой степени зависят от того, какие отношения устанавливаются между субъектами переговоров и самими переговорщиками. Если область международных отношений давно уже превратилась в арену теоретических исследований, то сфера дипломатии, будучи по сути практической, еще не породила заметных теоретических концепций. Иными словами, имеется множество теорий международных отношений, но пока не созданы какие-либо заметные теории дипломатии.

Дипломатия, как инструмент реализации внешней политики, традиционно главным образом изучается как прикладная дисциплина. Однако эта тенденция начинает постепенно меняться, это происходит, прежде всего, в связи с изучением переговоров. Переговоры, пожалуй, как никакой другой аспект дипломатии, становятся объектом теоретических изысканий. В то же время переговоры, как важнейшая функция дипломатии, остаются и сугубо прикладной областью человеческой деятельности. Словом, переговоры, будучи наукой, искусством и практикой, вызывают интерес и у теоретиков, и у практиков, при этом практикам весьма важно знать теоретические аспекты переговоров, а теоретикам очень полезно окунуться в практику переговоров.

Главные выводы этой книги заключаются в утверждении следующих простых, но полезных, на наш взгляд, истин. *Во-первых*, к дипломатическим переговорам надо тщательно готовиться, не упуская ни один из возможных нюансов. Это относится и к переговорщикам-новичкам, и к опытейшим дипломатам. В дипломатических переговорах нет мелочей, но есть очень много компонентов и их сочетаний. Можно утверждать, что в дипломатии лучший переговорщик – это тот, который лучше подготовился к ним.

Во-вторых, человеческий аспект, или субъективный фактор, столь же важен в дипломатических переговорах, как политический, экономический или любой другой объективный аспект или фактор. В дипломатических переговорах кадры решают, возможно, и не все, но уж точно очень многое.

В-третьих, в эпоху, когда дипломатия стала объектом пристального внимания средств массовой информации, в изучении дипломатических переговоров открываются новые возможности. Миллионы людей во всем мире могут наблюдать на экранах телевизоров или компьютеров за невербальным, а порой и вербальным языком дипломатических переговоров в ходе государственного визита или, например, во время заседаний Совета Безопасности ООН. Это открывает новые возможности в совершенствовании организационных, технологических, информационных и других аспектов переговоров.

Дипломатические переговоры – это такая область, где можно постоянно совершенствовать свое мастерство. Это сфера, которая дает человеку не только возможность вносить вклад в решение глобальных и международных проблем, но и совершенствовать себя как личность, коммуникатора и профессионала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Ўзбек дипломатияси тарихидан / М.М.Хайруллаев умумий таҳрири остида. – Тошкент: ЖИДУ, 2003.

Аронсон Э. и Пратканис Э. Эпоха пропаганды: механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление. Третье международное издание. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Прогресс, 1988.

Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. – М.: ИНФРА-М, 1996.

Василенко И.А. Политические переговоры. – М.: Гардарики, 2006.

Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов. – СПб.: Питер, 1999.

Вуд Дж., Серс Ж. Дипломатический церемониал и протокол. – М.: Международные отношения, 2003.

Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. – СПб.: Питер, 2005.

Дипломатический словарь. Т. 1. Четвертое переработанное и дополненное издание. – М.: Наука, 1984.

Добрынин А. Сугубо доверительно. Посол в Вашингтоне при шести президентах США (1962-1986). – М.: Автор, 1997.

Дубинин Ю. Мастерство переговоров. – М.: Авиарусь-XXI, 2006.

Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2001.

Зонова Т.В. Современная модель дипломатии: истоки становления и перспективы развития. – М.: РОССПЭН, 2003.

Интернационализация диалога и переговорных процессов // Международная жизнь, 1989, № 1, с. 147-157.

Интернет-магазин Ozon.ru // <http://www.ozon.ru>

Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь, 1989, № 8. С. 129-139.

Израэили В.Л. О дипломатических переговорах // Международная жизнь, 1988, № 12. С. 82-92.

- Израэлян В.Л.* Дипломаты лицом к лицу. – М.: Международные отношения, 1990.
- Израэлян В.Л., Лебедева М.М.* Переговоры – искусство для всех // *Международная жизнь*, 1991, № 11. С. 48-55.
- История дипломатии. Т. 1. / Под ред. В. П. Потемкина. – М.: ОГИЗ, 1941.
- Кальер Ф.* Каким образом договариваться с государями. – М.: МИА, 2001.
- Камбон Ж.* Дипломат. Пер. с франц. / Под ред. и с предисловием А.А.Трояновского. – М.: ОГИЗ, 1946.
- Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М.* Вопросы исследования международных переговоров // *Мировая экономика и международные отношения*, 1988, № 10. С. 23-33.
- Коэн Г.* Искусство вести переговоры и заключать сделки. – М.: Транзиткнига, 2005.
- Кременюк В.А.* Международным переговорам нужен новый подход // *Международная жизнь*, 1989, № 5. С. 107-114.
- Кременюк В.* Новые исследования международных переговоров // *Мировая экономика и международные отношения*. 2001, № 12. С. 100-107.
- Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. 2-е изд. – М.: Аспект Пресс, 1999.
- Лебедева М.М., Хрусталева М.А.* Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров. // *Мировая экономика и международные отношения*, 1989, № 9. С. 107-111.
- Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1975.
- Ломагин Н.А., Лисовский А.В., Сутырин С.Ф., Павлов А.Ю., Кузнецов В.Е.* Введение в теорию международных отношений и анализ внешней политики. – СПб.: Сентябрь, 2001.
- Лукашук И.* Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты. – М.: Nota bene, 2004.
- Лунева О.Л., Хорошилова Е.А.* Психология делового общения. – М.: ВКШ, 1987.
- Марищук В.Л., Блудов Ю.М., Плахтиенко В.А., Серова Л.К.* Методики психодиагностики в спорте. – М.: Просвещение, 1984.

Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

Мацумото Д. Психология и культура. — СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.

Меертс П. Учебник по международным переговорам. — Нидерландский институт международных отношений: 1998.

Ниренберг Дж. Гений переговоров. — Минск: Попурри, 1997.

Никольсон Г. Дипломатия. — М.: ОГИЗ, 1941.

Ольшанский Д.В. Политическая психология. — СПб.: Питер, 2002.

Петров В. Поиски «новой» дипломатии в США // Международная жизнь, 1979, № 5. С. 102-110.

Попов В. Дипломатическая теория Франсуа Кальера, его рекомендации и их значение для современности / Кальер Ф. Каким образом договариваться с государствами. — М.: МИА, 2001. С. XVI-XXXIII.

Поттер В. Моделирование американско-советских переговоров по контролю над вооружениями // США: экономика, политика, идеология, 1990, № 9. С. 42-51.

Рубин Дж., Колб Д. Психологические подходы к международным переговорам // Психологический журнал, 1990. Т. 11, № 2. С. 63-73.

Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. — СПб.: прайм-Евразнак, 2003.

Рубин Дж., Салакьюз Дж. Фактор силы в международных отношениях // Международная жизнь, 1990, № 3. С. 27-38.

Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике. — М.: Изд-во Института международных отношений, 1961.

Трухачев В.Н., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. — М.: Финансы и статистика, 2005.

Файзуллаев А. Психологические аспекты дипломатической деятельности // Международные отношения: политика, экономика, право. 2003, № 3. С. 50-57.

Файзуллаев А. Мотивация и личность дипломата // Международные отношения: политика, экономика, право. 2004, № 2. С. 62-70.

Файзуллаев А. Качества дипломатов // Международные отношения: политика, экономика, право. 2006, № 3. С. 82-91.

Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. — М.: Вече, АСТ, 1997.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.

Чалдини Р. Психология влияния. 3-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 1999.

Честерфилд. Письма к сыну. Максимум. Характеры. – М.: Наука, 1978.

Adair W., Brett J., Lempereur A., Okumura T., Shikbirev P., Tinsley C. and Lytle A. Culture and Negotiation Strategy // Negotiation Journal, 2000, Vol. 20, No 1. P. 87-111.

Aggestam K. Quasi-Informal Mediation in the Oslo Channel: Larsen and Holst as Individual Mediators / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 57-79.

Albin C. Can NGOs Enhance the Effectiveness of International Negotiation? // International Negotiation, 1999, No 4. P. 371-387.

al-Zuhaili W. Negotiation in Islam // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2003, No 21. P. 1-4.

Avenhaus R. Game Theory and the Elements of Negotiation Processes // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2001, No 16. P. 4-5.

Barston R.P. Modern Diplomacy. – London and New York: Longman, 1991.

Beer J.E. with Stief E. The Mediator's Handbook. – Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1997.

Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 3-24.

Berridge G.R. Diplomacy. Theory and Practice. 2nd edn. – London: Palgrave, 2002.

Binnendijk H.Ed. National Negotiation Styles. – Washington, D.C.: Foreign Service Institute, U.S. Department of State, 1986.

Brett J.M. Culture and Negotiation // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, Issue 2. P. 97-104.

Brockner J. and Rubin J.Z. Entrapment in Escalating Conflict: A Social Psychological Analysis. – New York: Springer Verlag, 1985.

Broome B.J. Designing a Collective Approach to Peace: Interactive Design and Problem-Solving Workshops with Greek-Cypriot and Turkish-

Cypriot Communities in Cyprus // International Negotiation, 1997, No 2. P. 381-407.

Burroughs J., Cabasso J. Confronting the Nuclear-Armed States in International Negotiating Forums: Lessons for NGOs // International Negotiation, 1999, No 4, P. 457-480.

Calliers. De. La maniere de negocier avec les souverains. – Paris, 1716.

Carnevale P. Mediating from Strength / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 25-40.

Carnevale P.J. and Choi D.-W. Culture in the Mediation of International Disputes // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, No 2. P. 105-110.

Case Studies in International Diplomacy // <http://www.wps.princeton.edu/cases/>

Cede F. The Petersberg Conference on Afghanistan as a Negotiating Experience // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 10-11.

Cede F. Changes in the Diplomatic Function and Their Impact on International Negotiations // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 26. P. 1-3.

Cede F. Negotiation: Generalists versus Specialists // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 27. P. 6-7.

Chigas D.V. Unofficial Interventions with Official Actors: Parallel Negotiation Training in Violent Intrastate Conflicts // International Negotiation, 1997, No 2. P. 409-436.

Cleary P.J. The Negotiation Handbook. – Armonk, NY: M.E.Sgarpe, 2001.

Clingendael – Netherlands Institute of International Relations // <http://www.clingendael.nl/>

Cohen R. Negotiating Across Cultures. Revised edn. – Washington, DC.: United States Institute of Press, 2002.

Cohen R. Reflections on the New Global Diplomacy: Statecraft 2500 BC to 2000 AD // Innovation in Diplomatic Practice / J. Melissen (ed.). – Houndmills: Palgrave, 1999. P. 1-18.

Cohen R. Theatre of Power: The Art of Diplomatic Signalling. – London and New York: Longman, 1987.

de Callieres F. On the Manner of Negotiating with Princes. — Notre Dame, IN: Notre Dame University Press, 1963.

de Callieres F. The Art of Diplomacy / H.M.Keens-Soper and K.W.Schweizer (eds.). — Leicester: Leicester University Press. 1983.

de Matos F.G. Language, Peace, and Conflict Resolution / M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. — San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2006. P. 158-175.

Diamond L. Training in Conflict Habituated Systems: Lessons from Cyprus // International Negotiation, 1997, No 2. P. 353-380.

Diamond L. and McDonald J. Multitrack diplomacy: A systems approach to peace. 3rd ed. — Hartford, CT: Kumarian Press, 1996.

Diamond L. and McDonald J. Multitrack diplomacy: A systems guide and analysis. — Grinnel: Iowa Peace Institute, 1991.

Drahos P. When the Weak Bargain with the Strong: Negotiations in the World Trade Organization // International Negotiation, 2003, No 8. P. 79-109.

Druckman D. Social Exchange Theory: Premises and Prospects // International Negotiation, 1998, No 3. P. 253-266.

Druckman D. with the collaboration of PT.Hopmann. Content Analysis / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 288-312.

Dupont Ch. History and Coalitions: The Vienna Congress (1814-1815) // International Negotiation, 2003, No 8. P. 169-178.

Dupont Ch. and Faure G.-O. The Negotiation Process / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 39-63.

Eban A. The New Diplomacy: International Affairs in Modern Age. — New York: Random House. 1983.

Faizullaev A. Diplomacy and Self // Diplomacy and Statecraft, 2006, Vol. 17, No 3. P. 497-522.

Faizullaev A. Individual experiencing of states // Review of International Studies, 2007, Vol. 33, No 3. P. 531-554.

Faizullaev A. Two forms of Individualism and Collectivism: A crosscultural approach // Internationale Zeitschrift fur Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft. Jahrgang 18/1, 1993. P. 26-35.

Faure G.O. Deadlocks in Negotiation Dynamics / I.W.Zartman and G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 23-52.

Faure G.-O. International Negotiation: The Cultural Dimension / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 392-415.

Faure G.O. Negotiating with Terrorists // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 6-7.

Faure G.O. Talleyrand: Prince of Negotiators. PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2004, No 23. P. 12-13

Fisher R.J. The Potential Contribution of Training to Resolving International Conflict // International Negotiation, 1997, No 2. P. 471-486.

Fisher R. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges // International Negotiation, 1977, No 2. P. 331-351.

Fisher R. and Brown S. Getting Together. Building A Relationship That Gets to Yes. – Boston, MA: Houghton Mifflin, 1988.

Fisher R. and Patton B. Negotiation Workshop General Memorandum. – Cambridge, MA: Harvard Law School, 1990.

Fisher R. and Shapiro D. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate. – New York: Random House Business Book, 2006.

Fisher R. and Ury W. International mediation: A working guide. – New York: International Peace Academy, 1978.

Fisher R., Ury W. and Patton B. Getting to Yes. Negotiation Agreement Without Giving In. 2nd ed. – New York: Penguin Books, 1991.

Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn. – Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005.

Fremenia N. Emotional Actor: Foreign Policy Decision-Making in the 1982 Falklands/Malvinas War // <http://www.falklands-malvinas.com/emotionalactor.htm>

French J.R.P. and Raven B. The bases of social power / D.Cartwright (ed.), Studies in social power. – Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. P. 150-167.

Fretter J. International Organizations and Conflict Management: the United Nations and the Mediation of International Conflicts / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 98-126.

- Giddens A.* Sociology. 4th edn. — Cambridge: Polity Press, 2001.
- Gilboa E.* Media Coverage of International Negotiation: A Taxonomy of Levels and Effects // *International Negotiation*, 2000, No 5. P. 543–568.
- Goodby J.E., Barry R.L.* The Stockholm Conference on Confidence- and Security-Building Measures and Disarmament in Europe // *International Negotiation*. 1996. No 1. P. 187–203.
- Grant R.* The Democratization of Diplomacy: Negotiating with the Internet. — Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2005.
- Hall E.T.* Beyond Culture. — New York: Anchor Books, 1976.
- Hayes R.E.* Negotiations with Terrorists / V.A.Kremenyuk (ed.), *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues*. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 416–429.
- Hayes R.E., Kaminski S., Beres S.* Negotiating the Non-Negotiable: Dealing with Absolutist Terrorists // *International Negotiation*, 2003, No 8. P. 451–467.
- Heider F.* The Psychology of Interpersonal Relations. — New York: John Wiley and Sons, 1958.
- Hocking B.* Catalytic Diplomacy: Beyond «Newness» and «Decline» // *Innovation in Diplomatic Practice* / J.Melissen (ed.). — Houndmills: Palgrave, 1999. P. 21–42.
- Hofstede G.* Cultural Dimensions // <http://www.geert-hofstede.com>
- Hofstede G.* Culture's consequences: International differences in work-related values. — Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- Iklū F.C.* How Nations Negotiate. — New York: Harper and Row, 1964.
- International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues*. 2nd edn. V.A.Kremenyuk (ed). — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- Janis I.L.* Groupthink. 2nd edn. — Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- Jones E.E. and Nisbett R.E.* The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior // E.E.Jones, D.E.Kanouse, H.Kelley, R.E.Nisbett, S.Valins and B.Weiner (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. — Morristown, N.J.: General Learning Press, 1972. P. 79–94.
- Jonsson Ch.* Diplomacy, Bargaining and Negotiation / Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (eds.), *Handbook of International Relations*. — London: Sage Publications, 2002. P. 212–234.
- Jonsson Ch., Aggestam K.* Trends in Diplomatic Signalling / J.Melissen (ed.), *Innovation in Diplomatic Practice*. — Basingstoke: Palgrave, 1999.

Kahn R.L. Organizational Theory / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 159-185.

Kaufman J. Using Simulation as a Tool to Teach About International Negotiation // International Negotiation, 1998, No 3. P. 59–75.

Kelman H. Interactive Problem-solving: Informal Mediation by the Scholar-Practitioner / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 167-193.

Kelman H.C. The Nature of International Conflict: A Social-Psychological Perspective / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 59-78.

Kelman H.C. and Fisher R.J. Conflict Analysis and Resolution / D.O.Sears, L.Huddy and R.Jervis (eds.), Oxford Handbook of Political Psychology. – New York: Oxford University Press, 2003. P. 315-356.

Kimmel P.R. Culture and Conflict. / M.Deutsch, P.T.Coleman, E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 625-648.

Kissinger H. Diplomacy. – New York: Simon and Shuster, 1994.

Kraslow D. and Loory S.H. The secret search for peace in Vietnam. – New York: Vintage Books, 1968 (По: Рубин Дэ., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: прайм-Еврознак, 2003. С. 290).

Krauss R.M. and Morsella E. Communication and Conflict / M.Deutsch, P.T.Coleman, E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 144-157.

Kremenjuk V.A. The Emerging System of International Negotiation / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 22-38.

Kremenjuk V. Methodology of Negotiation Analysis // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 27. P. 16-17.

Kressel K. Mediation Revisited. The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd edn. / M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.). – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 726-756.

Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 1-17.

Lantis J.S. Simulations and Experiential Learning in the International Relations Classroom // International Negotiation, 1998, No 3. P. 39–57.

Larson D.W. Exchange and Reciprocity in International Negotiations // International Negotiation, 1988, No 3. P. 121–138.

Lax D.A. and Sebenius J.K. Thinking Coalitionally: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing / H.P.Young (ed.), Negotiation Analysis. – Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1991. P. 153–194.

Lebedeva M.M. Studies of Negotiations in the Soviet Union and in Russia // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter. 2000, No 15. P. 8–10.

Lebow R. N. The Art of Bargaining. – Baltimore and London: The John Hopkins University Press, 1996.

Lepgold J., Shambaugh G. Rethinking the Notion of Reciprocal Exchange in International Negotiation: Sino-American Relations, 1969–1997 // International Negotiation. 1998, No 3. P. 227–252.

Levis R.D. When Cultures Collide. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

Lewicki R. Pacific Oil Company / R.Lewicki et all. (eds.), Negotiation: Readings, Exercises, and Cases. – New York: The McGraw-Hill Companies, 1993. P. 659–687.

Lindner E.G. Emotion and Conflict: Why It Is Important to Understand How Emotions Affect Conflict and How Conflict Affects Emotions / M.Deutsch, P.T.Coleman and E.C.Marcus (eds.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. P. 268–293.

Lodge J.E., Pfetsch F.R. Negotiating the European Union: Introduction // International Negotiation, 1998, No 3. P. 289–292.

Manning C.A.W. The Nature of International Society. – London: G.Bell and Sons, 1962.

Mastenbroek W.F.G. Development of Negotiating Skills / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco. CA: Jossey-Bass, 2002. P. 433–454.

McCormack M.H. What They Don't Teach You At Harvard Business School: Notes From A Street-Smart Executive. – New York: Bantam, 1984.

McDermott R. Political Psychology in International Relations. – Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 2004.

McDonald J. An American's View of a U.S. Negotiating Style // International Negotiation, 1996, No 1. P. 323-326.

McDonald J.W. Jr. How To Be a Delegate. — Washington, D.C., 1984.

McDonald J.W. US-Soviet Summits. Roosevelt Through Carter. — Washington, D.C., 1987.

Meerts P. Workbook on International Negotiation, Manual. — Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 1998.

Meerts P. W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation // Innovation in Diplomatic Practice / J. Melissen (ed.). — Houndmills: Palgrave, 1999. P. 79-93.

Meerts P. The Negotiating Power of Small States in a Globalizing World: Options for Mongolia // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2002, No 18. P. 8-10.

Meerts P.W. Training of Negotiators / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 455-464.

Meerts P.W. Smoke in Mirrors: Entrapment in Diplomatic Negotiations and International Relations / A. van Staden, J.Road and H.Labohm (eds.), Cannons and Canons. Clingendael Views of Global and Regional Politics. — Assen: Royal Van Gorgum, 2003. P. 184-207.

Meerts P.W. The European Union Negotiation / P.W.Meerts, F.Cede (eds), Negotiating European Union. — Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2004.

Meerts P. Charing International Negotiation Process // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 24. P. 6-7.

Meerts P.W. Entrapment in International Negotiations / I.W.Zartman and G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 11-140.

Meerts P. The Four Dimensions of Charing // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 25. P. 5-6.

Meerts P. International Negotiation Learning Processes // PIN Points — The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2006, No 26. P. 7-10.

Meerts P. Order through Negotiation // International Negotiation, 2006, No 11. P. 541-552.

Morgenthau H.J. Politics Among Nations. The struggle for Power and Peace. Brief Edition / Revised by K.W.Thompson. — New York: McGraw-Hill, 1993.

Negotiation Analysis / H.P.Young (ed.) – Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 1991.

Nicolson H. Diplomacy. 3rd edn. – London: Oxford University Press, 1963.

Negotiation Case Studies // <http://www.negotiations.com/case/>

Negotiation Training for Foreign Affairs Professionals. A Survey // http://www.iwa.org/Publications/negotiation_training_survey.htm

Padelford N.J., Lincoln G.A. and Olvey L.D. The Dynamics of International Politics. 3rd edn. – New York: Macmillan Publishing, 1976.

Pfetsch F.R. Negotiating the European Union: A Negotiation-Network Approach // International Negotiation, 1998, No 3. P. 293–317.

Price T.F. and Price L.A. Multitrack Diplomacy: Global Peace Initiatives / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 97-126.

Process of International Negotiation, International Institute for Applied Systems Analysis // <http://www.iiasa.ac.at/Research/PIN/index.html?sb=1>

Program on Negotiation at Harvard Law School // <http://www.pon.harvard.edu/>

Pruitt D.G. Ripeness Theory and the Oslo Talks // International Negotiation, 1997, No 2. P. 237–250.

Pruitt D. Mediator Behavior and Success in Mediation / J.Bercovitch (ed.), Studies in International Mediation. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 41-54.

Pruitt D.G. Strategy in Negotiation / V.A.Kremenjuk (ed.), International Negotiation. Analysis. Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 85-96.

Pruitt D.G. Negotiation with Terrorists // International Negotiation, 2006, No 11. P. 371–394.

Putnam L.L., Carcasson M. Communication and the Oslo Negotiation: Contacts, Patterns, and Modes // International Negotiation, 1997, No 2. P. 251–278.

Raiffa H. The Art and Science of Negotiation. – Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 2003.

Rothman J. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study // International Negotiation, 1997, No 2. P. 451–470.

Rubin J.Z. Psychological Approach / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 256-269.

Rubin J.Z. The Actors in Negotiation / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 97-109.

Salacuse J.W. Lessons for practice / I.W.Zartman and J.Z.Rubin (eds), Power and Negotiation. – Ann Arbor: MI: University of Michigan Press, 2000. P. 258-269.

Satow's guide to diplomatic practice / Lord Gore-Booth (ed.). – London-New York: Longman, 1979.

Satow's guide to diplomatic practice / Lord Gore-Booth (ed.). – London-New York: Longman, 1979.

Sawyer, J. and Guetzkow H. Bargaining and Negotiation in International Relations / H.C.Kelman (ed), International Behavior. A social-psychological analysis. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965. P. 466-520.

Science and Problem Solving in Multilateral Talks: A Weak State Problem // Options, 2004. P. 6-7

Seldowitz S. The Psychology of Diplomatic Conflict Resolution / H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.), The Psychology of Diplomacy. – Westport: Praeger, 2004. P. 47-58.

Sergeev V.M. Metaphors for Understanding International Negotiation / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 64-70.

Shell G.R. Your Move: Book Offers Negotiation Strategies for Global Executives // <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fã=viewfeature&id=970&language=english>

Sjostedt G. Multilateral Trade Talks in the World Trade Organization: The Issue of Process Design // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2001, No 17. P. 1-3.

Sjostedt G. Negotiation on Trade and the Environment / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 362-374.

Smith R. Negotiating with the Soviets. – Bloomington, IN: Indiana University Press, 1989.

Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for U.S. Diplomacy. – Washington G.P.O., 1979.

Swann W. B. Identity Negotiations: Where Two Roads Meet // Journal of Personality and Social Psychology, 1987, № 6 (53). P. 1038-1051.

Tallberg J. The Power of the Chair: Formal Leadership in International Cooperation // Paper presented at the 2002 ISA Annual Convention. — Montreal, Canada, 2004, 17-20 March.

Thomas K.W. and Kilmann R.H. Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. — Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

Thompson L., Nadler J. and Lount R., Jr. Judgmental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them / M.Deutsch, P.Coleman and E.C.Marcus (eds.), Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. 2nd edn. — San Francisco: Jossey-Bass, 2006. P. 243-267.

Triandis H.C. Culture and Conflict // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, Issue 2. P. 145-152.

UN CyberSchoolbus — Model UN // <http://www.un.org/cyberschoolbus/modelun/index.asp>

Union of International Associations // <http://www.uia.org/>

United Nations Association of the United States of America // <http://www.unausa.org/>

United Nations Treaty Collection // <http://untreaty.un.org/>

Urquhart B. Hammarskjöld. — New York: Knopf, 1972 (По: *Carnevale P.J. and Choi D.-W.* Culture in the Mediation of International Disputes // International Journal of Psychology, 2000, Vol. 35, No 2. P. 105-110).

Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W. and Manstead A.S.R. The Interpersonal Effect of Anger and Happiness in Negotiations // Journal of Personality and Social Psychology, 2004, Vol. 86, № 1. P. 57-76.

Warnke P.C., Earlie R. SALT II and Beyond // International Negotiation, 1996, No 1. P. 205-217.

Watson A. Diplomacy. The Dialogue Between States. — London: Eyre Methuen, 1982.

Wendt A. Social Theory of International Politics. — Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Wendt A. The state as person in international theory // Review of International Studies, 2004, Vol. 30, No 2. P. 289-316.

Winham G.R. Simulation for Teaching and Analysis / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 465-480.

Zartman I.W. Current Negotiation Analysis: Camp David 2000-2001 // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2001, No 16. P. 9.

Zartman I.W. The Structure of Negotiation / V.A.Kremenyuk (ed.), International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. 2nd edition. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. P. 71-84.

Zartman I.W. Negotiating with Terrorists // International Negotiation, 2003, No 8. P. 443-450.

Zartman I.W. Negotiating with Terrorists // PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter, 2005, No 25. P. 2-4.

Zartman I.W. and Bernan M.R. The Practical Negotiator. – New Haven: Yale University Press, 1982.

Zartman I.W. and Faure, G.O. The Dynamics of Escalation and Negotiation / I.W.Zartman & G.O.Faure (eds.), Escalation and Negotiation in International Conflicts. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 3-19.

ОПРОСНИК ТОМАСА-КИЛМАНА¹

1.

- А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

- А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.

- А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4.

- А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.

- А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
- Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

- А) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
- Б) Я стараюсь добиться своего.

7.

- А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

¹ Приводится по: *Марицук В.Л., Блудов Ю.М., Плахтисенко В.А., Серова Л.К.* Методики психодиагностики в спорте. — М.: Просвещение, 1984. С. 70-73.

8.

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.

А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13.

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14.

А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.

А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20.

А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

А) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.

Б) Я отстаиваю свою позицию.

23.

А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25.

А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.

А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27.

А) Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ для опросника

№	Соперни- чество	Сотрудни- чество	Компро- мисс	Избежа- ние	Приспо- собление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Алишер Амануллаевич Файзуллаев
ДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ
Учебное пособие

Редакторы: А.М. Бичерова, М.В. Ходанович

Оригинал-макет: И.А. Семенюк

За качество представленных к печати материалов, приведенные в них факты, имена собственные и другие сведения, а также за разглашение сведений, не подлежащих публикации, несут ответственность авторы издания.

Перепечатка без разрешения автора или УМЭД
не допускается.

Формат 84x108 1/32. Объем 20,0 п.л.
Тираж 250. Цена договорная.

Отпечатано в УМЭД.
Ташкент, ул. Буюк Ипак Йули, 54.

Об авторе

Алишер Амануллаевич Файзуллаев – доктор политических и кандидат психологических наук, профессор кафедры практической дипломатии Университета мировой экономики и дипломатии, Ташкент, Узбекистан.



Автор ряда научных и литературных книг, а также статей, опубликованных в Австрии, Великобритании, России, США и Узбекистане. Был Послом Республики Узбекистан в странах Бенилюкс и Великобритании, а также руководителем дипломатических миссий Узбекистана при Европейских Сообществах и НАТО. Имеет дипломатический ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла.

ISBN 978-9943-340-02-2



9 789943 340022

УНИВЕРСИТЕТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ДИПЛОМАТИИ