

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИИ, ПОЛИТОЛОГИИ И ПРАВА  
КАФЕДРА КУЛЬТУРЫ МИРА И ДЕМОКРАТИИ (ЮНЕСКО)

---

**М.А. Гордеева**

# **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Москва  
2012**

УДК 341.76:342.7(07)  
ББК 67.91  
Г 68

Утверждено  
на заседании кафедры культуры  
мира и демократии РГГУ  
от 21.02.2011 г.

**Издание подготовлено в рамках совместной российской  
магистерской программы по правам человека, реализуемой  
при поддержке Управления Верховного комиссара  
Организации Объединенных Наций по правам человека**

**Рецензенты:**

доктор политических наук, профессор *И.И. Глебова*;  
кандидат политических наук, доцент *А.Л. Зверев*;  
кандидат философских наук, доцент *А.А. Захаров*

**Гордеева, М.А.**

**Г 68** Теория и практика ведения переговоров [Текст] : учеб. пособие / М.А. Гордеева. – М. : РУДН, 2012. – 322 с.

ISBN 978-5-209-04324-9

Учебное пособие «Теория и практика ведения переговоров» направлено на то, чтобы сформировать навыки самостоятельного, коммуникативно оправданного, научно обоснованного подхода к анализу теоретических и практических вопросов, возникающих в связи с международно-правовой защитой прав человека и основных свобод в ситуациях сложных согласований разновекторных интересов и взаимоисключающих позиций, и адекватно воспринимать и реагировать на возникающее противодействие, а также профессионально оперировать соответствующими коммуникативными техниками, приемами и практиками по управлению конфликтной коммуникацией с целью обеспечения прав человека, для чего необходимо эффективное управление дискуссией, применение техник и приемов убеждающей коммуникации, а также навыков моделирования конструктивных консенсусных решений.

ISBN 978-5-209-04324-9

УДК 341.76:342.7(07)  
ББК 67.91

© Гордеева М.А., 2012  
© Российский государственный гуманитарный университет, 2012  
© Российский университет дружбы народов, Издательство, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	7
Характерные черты процессов социального развития процессов XX века. Актуализация проблем социального взаимодействия. – Подходы к пониманию роли переговоров. Виды и функции переговоров.....	7-13
<b>ЧАСТЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ОПЫТ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТОВ</b> .....	14
<b>Глава 1. Мировой опыт ведения переговоров. Стратегии компромисса и консенсуса в обеспечении прав человека: исторический опыт и современные проблемы</b> .....	14
Потенциал стратегии компромисса для обеспечения основы социального процесса и прав человека. – Потенциал стратегии консенсуса для обеспечения основы социального процесса и прав человека. – Расширение сферы социального консенсуса при сохранении плюрализма мнений. – Универсальность концепции прав человека и включение этой тематики в сферу мировой политики. – Основные модели переговорного процесса и критерии их эффективности. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	14-31
<b>Глава 2. Культура демократии как инструмент обеспечения прав человека</b> .....	32
Демократия как оптимальный политический режим для достижения устойчивого общественного развития. – Современные процессы трансформации национальных демократий. – Основные демократические ценности как универсальная основа обеспечения прав человека. – Феномен «демократии низкой интенсивности» и современные проблемы артикуляции разнообразия интересов. – Демократия, права человека и проблема выбора приоритетов развития. – Демократия и защита прав человека на международном уровне. – Соблюдение прав и свобод как условие предотвращения конфликтов и их эскалации. – Обеспечение прав человека на основе принципов Всеобщей декларации прав человека (1948). – Расширение сферы деятельности международных организаций. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	32-60

<b>Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ В МЕЖ- ЭТНИЧЕСКОЙ СРЕДЕ. МЕЖЭТНИЧЕСКИЙ И МЕЖКОНФЕССИО- НАЛЬНЫЙ КОНСЕНСУС КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА</b> .....	61
Основные факторы, определяющие эскалацию межэтниче- ских конфликтов. – Психологические и культурные парамет- ры этнических конфликтов и приемы управления ими. – Обеспечение прав меньшинств как основной механизм по- строения межэтнического и межконфессионального консен- суса. – Современные принципы построения межэтнического консенсуса и управления разнообразием в полиэтнических сообществах. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	61-68
<b>Глава 4. СПЕЦИФИКА ВКЛЮЧЕНИЯ ТЕМАТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА В ПЕРЕГОВОРЫ И МИРНЫЕ ДОГОВОРА</b> .....	89
Включение тематики соблюдения прав человека в переговоры и мирные договора. – Анализ эффективности современных практик по поддержанию мира.- Подходы к разрешению кон- фликтов и заключению мирных договоров. – Смена акцентов в техниках управления конфликтами. – Комплексный подход к управлению конфликтами, направленный на соблюдение прав человека – Создание условий по оптимальному обеспе- чению прав человека в условиях конфликта и в процессе его урегулирования. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	89-112
<b>ЧАСТЬ 2. ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ. НАВЫКИ ОРГА- НИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: СТРАТЕ- ГИИ, ТЕХНИКИ, ПРИЕМЫ</b> .....	113
<b>Глава 5. ПРИМЕНЕНИЕ ПРИКЛАДНЫХ НАВЫКОВ ВЕДЕНИЯ ПЕ- РЕГОВОРОВ</b> .....	113
Методы ведения переговоров: планирование, определение спектра общих интересов, определение БАТНА (НАОС). – Обмен мнениями, установление и налаживание отношений с партнерами и принципы согласования позиций. Выдвижение предложений и контрпредложений. – Приемы влияния на ход переговоров: техника активного слушания, вопросов и созда- ние «раппорта». – Категории влияния на переговорах, систе- ма рычагов, выстраивание обмена мнениями, используя логи- ку модели торга. – Источники сложностей на переговорах, основные тактики переговорщиков, структура дискуссий. Схемы взаимодействия сторон в процессе коммуникации и пути преодоления сложностей. – Аналитический подход к	

переговорам. – Стратегические и тактические переговоры. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	113-149
<b>Глава 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ</b> .....	150
Переговоры как процесс психологического взаимодействия. – Анализ психологического взаимодействия: инструмент понимания переговоров. – Влияние контекста коммуникации на результаты переговоров. – Влияние эмоционального настроения участников на восприятие информации. – Эмоциональность в переговорах: эмпатия. – Поддержание эмоционального равновесия во время переговоров. – Сценарии преодоления «негативных эмоциональных спиралей». – Диагностика коммуникативного профиля личности, модель индивидуальных различий Ф. Шлеена и У. Марстона. – Методы психологического воздействия. – Распознавание приемов манипуляции на переговорах, психологическая защита от манипуляции. – Техники убеждающей коммуникации. – Контрольные вопросы .....	150-186
<b>Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА</b> .....	187
Понятие конфликта. – Содержательная диагностика конфликтов. – Влияние типа коммуникации на развитие конфликта. – Стили поведения в конфликтных ситуациях. – Стресс в конфликтах и трудных переговорах. – Перцепции в конфликтах. – Способы снижения напряженности через переговоры. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	187-244
<b>Глава 8. СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ПОСРЕДНИЧЕСТВА В ПЕРЕГОВОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	245
Различные определения понятия посредничества. – Различные подходы к пониманию роли медиации и посредничества в переговорах. – Структура посредничества. Стратегии и цели медиатора.- Функции посредника в регулировании конфликтов. Техники работы со сторонами-участницами. – Консультирование третьей стороной как метод регулирования межгрупповых конфликтов. – Техники кризисной медиации. – Медиация на международном уровне. – Управление социальными конфликтами с помощью медиации.- Техники управления коммуникацией с помощью посредника. – Выводы. – Контрольные вопросы .....	245-274

<b>ГЛАВА 9. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ПЕРЕГОВОРЫ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ</b> .....	275
Международные переговоры: понятие и особенности на со- временном этапе. – Концепция культурных измерений гол- ландского социолога Г. Хофстеде. – «Социальный интеллект» – основа межкультурной коммуникации. – Роль эмоций на международных переговорах. – Совершенствование комму- никативных навыков в кросс-культурной среде. – Специфи- ка включения тематики по обеспечению прав человека на кросс-культурных переговорах. – Выводы. – Контрольные вопросы.....	275-302
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	303
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	306
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	309

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Необходимость изучения новых подходов к коммуникации, органичной частью которой являются переговоры, определяется самой реальностью нашей жизни – нехватка ресурсов, необходимость поиска новых стратегий социального развития, все это требует обсуждения условий и пересмотра уже сложившихся договоренностей. В ситуации очень высокой затратности конфликтов (что стало особенно ярко заметно после окончания второй мировой войны), необходимость согласования позиций и интенсивные коммуникации буквально заставляют различных акторов осваивать стратегии коммуникативного решения споров, квинтэссенцией которых являются переговоры.

### **Характерные черты процессов социального развития процессов XX века. Актуализация проблем социального взаимодействия**

Понимание особой ценности человеческой жизни и ее качества, выработавшееся к концу 20 века как реакция на кровопролитие мировых войн и других конфликтов 20 столетия, сделало переговорный процесс неотъемлемой и очень важной частью политической коммуникации как на международном, так и на социальном уровне.

Около десятилетия назад мы достигли определенного водораздела, который отразил значительное усложнение структуры мира вокруг нас, сопровождаемого резким увеличением интенсивности коммуникаций. Глобализация изме-

нила сам тип политики, поставив под сомнение массу традиционных ориентиров, включая принципы управления основными социальными процессами и структурными взаимосвязями, провоцируя тем самым еще более острое чувство дезориентации и актуализируя задачи поиска новых стратегий управления многообразием. Увеличение многообразия одновременно сопровождается процессами фрагментации, создавая разнонаправленные векторы политических процессов<sup>1</sup>, требующих постоянного согласования.

Мир сегодня – это переплетение множества черт, характерных для «шлейфа» политических процессов времен холодной войны и современных тенденций многоплярности и мультикультурализма, политической фрагментации и сетевой коммуникации. Возникновение пространства виртуальной коммуникации только увеличило это разнообразие и интенсифицировало контакт между уже существующими акторами<sup>2</sup>. Поэтому, именно культурное измерение политики становится основным в эпоху глобализации, приводя к переосмыслению ряда ключевых для культуры понятий и ощущению присутствия той или иной формы «культурализма»<sup>3</sup> практически в любой сфере публичной политики<sup>4</sup>.

Культурнодетерминированные политические коммуникации современности дали возможность консолидировать и сценарировать многие понятия и социальные практики. Аме-

---

<sup>1</sup> "twofold process of the particularization of the universal and the universalization of the particular" (Jameson A., Miyoshi J. *The Cultures of Globalisation*. Durham, NC: Duke Univ. Press, 1998. p.6.)

<sup>2</sup> Подробнее см.: Guattari F. *Chaosmosis: An Ethico-Aesthetic Paradigm*. Bloomington: Univ.Press, 1995; Massumi T. *Parables for the Virtual: Movement, Affect, Sensation*. Durham, NC:Duke Univ. 2002.

<sup>3</sup> Appadurai A. *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: Univ. Minn. Press. 1996.

<sup>4</sup> Подробнее см.: Poster M. *What's the Matter With the Internet?* Minneapolis: Univ. Minn. Press, 2001; Tomlinson J. *Internationalism, globalization and cultural imperialism / Media and Cultural Regulation*. L., Sage. 1997. pp.118-153.



риканский исследователь Р.Уилк, например, вводит такое понятие как «общие структуры разнообразия»<sup>1</sup> в политике, Ю.Ханнерз вообще считает возможным говорить о появлении новой «мировой культуры, которая определяется определенной самоорганизацией существующего вокруг нас разнообразия, а не воспроизведением какой-либо гомогенной по структуре системы»<sup>2</sup>.

Вне зависимости от того, какой точки зрения на культуру придерживаться возникает вопрос «культурной медиации» коммуникации и управления разнообразием. Основная проблема состоит в базовом противоречии между «разновекторным процессом фрагментации глобального и глобализацией локального»<sup>3</sup>, а также противоречием между культурной гомогенностью и гетерогенностью<sup>4</sup>. Само понятие медиации ассоциируется у нас с гармонизацией отношений, снятием противоречий, вмешательством третьей нейтральной стороны, где понятие нейтральности является ключевым и помогает разделить форму и контент. Анализ современных социальных процессов приводит к мысли о множественности медиаций, проходящих одновременно в разных плоскостях

---

<sup>1</sup> Wilk R. Learning to be local in Belize: global structures of common difference./ *Worlds Apart: Modernity through the prism of the local*. London, Routledge.1995. pp. 110-133.

<sup>2</sup> Hannerz U. *Transnational Connections: Culture, People, Places*. London: Routledge. 1996. p. 237

<sup>3</sup> Jameson A., Miyoshi J. *The Cultures of Globalisation*. Durham, NC: Duke Univ. Press, 1998. p.6.

<sup>4</sup> «Cultural heterogenization» (Appadurai A. *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: Univ. Minn. Press. 1996. p. 32). В целом по данной проблематике см.: Hannerz U. *Transnational Connections: Culture, People, Places*. London: Routledge.1996; Miller T. 1998. *Technologies of Truth:Cultural Citizenship and the Popular Media*. Minneapolis: Univ. Minn. Press.; Straubhaar J. 1997. *Distinguishing the global, regional and national levels of world television./ Media in Global Context*. London: Edward Arnold. 1999. pp. 284-98.

и дающих возможность объединять практически несовместимое и создавать новые коммуникативные сценарии.

Включение тематики обеспечения прав человека в национальный и международный политический дискурс началось одновременно с созданием ряда международных организаций, и разработкой законов, составляющих новую систему международного права. Однако вместе с тем, обеспечение прав человека стало обретать формы определенных политических практик и включаться в систему национальных политических программ. Политические практики создают ряд возможностей для лучшей защиты прав, показывают недостатки системы и генерируют новые механизмы обеспечения уже существующих принципов. Более того, только через практики реализации политики обеспечения прав человека возможно инициировать новые законы в этой сфере, дополняющие уже существующие.

Основой и законодательства и политики являются ценности защиты прав человека, имеющие универсальный по отношению ко всему разнообразию культур и традиций характер. Это значительно усложнило политику и изменило коммуникативные практики дипломатии многих государств, делая дискурс защиты прав человека неотъемлемой составляющей национальной риторики, что особо ярко проявляется в инициативах Скандинавский стран, Канады и Нидерландов. На практике это может проявляться в инициировании крупных программ экономической помощи странам третьего мира, участия ведущих дипломатов этих стран в переговорах по урегулированию затяжных социальных и этнических конфликтах и проблемно-ориентированных лабораториях по поиску путей выхода из сложных ситуаций, нарушающих права определенных групп населения. Значимыми являются также инициативы по решению проблем глобального характера, выдвигаемые с позиций обеспечения прав человека. Все эти изменения результировались в единый процесс создания международного режима соблюдения прав человека, в котором

принимают участие не только государства, но и международные организации, фонды и корпорации. Задачей современного момента является согласование позиций различных акторов, выработка новых норм и стандартов для участников этой международной системы и продвижение к единым моральным и юридическим стандартам в сфере обеспечения прав человека на различных социальных уровнях.

### **Подходы к пониманию переговоров**

В современном мире существует множество подходов к пониманию того, чем являются переговоры, ряд исследователей рассматривают переговоры прежде всего как деятельность или как систему специальных техник, другие, как особое направление исследований в теории коммуникации.

Одно из наиболее детализированных и универсальных определений было дано Дж.Берковичем, который определил переговоры как специальную форму коммуникации и социального взаимодействия и принятия решения, в рамках которой:

1. Идет многосторонняя коммуникация.
2. Наличествуют несовместимые или практически диаметрально противоположные интересы.
3. Существует приемлемый уровень общих интересов или взаимозависимости, мотивирующий участие каждой из сторон в процессе.
4. Отношения сторон отличаются взаимными попытками влияния и манипуляции, при этом отношения сторон скорее могут быть описаны как предыстория взаимодействия в определенной хронологии и причинно-следственной зависимости, а не горизонтально хаотичны<sup>1</sup>.

Один из ведущих российских специалистов в области организации и проведения переговоров Мокшанцев определя-

---

<sup>1</sup> Bercovitch J. Problems and Approaches in the Study of Bargaining and Negotiation // Political Science. #36(2). 1984. pp. 125-144.

ет *переговоры* как специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором<sup>1</sup>.

Таким образом, основу для переговоров и мотивацию для достижения соглашения обеспечивают как общий интерес, так и само наличие противоречий. Взаимозависимые отношения характеризуются взаимоувязанными целями, а структура взаимозависимости между различными сторонами в переговорах определяет набор возможных результатов переговоров и указывает соответствующие стратегию и тактику, которых должны придерживаться переговорщики.

Как правило, переговоры связаны с реализацией на практике двух основных стратегий: целенаправленного убеждения и конструктивного компромисса.

### **Виды и функции переговоров**

Все многообразие видов переговоров определяется признаком или критерием их классификации. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров и т.д.

В соответствии с *объектной или предметной стороной*, переговоры могут быть: финансовые, деловые, экономические, политические, дипломатические, военные, торговые и т.д.

Понятие предмета переговоров может интерпретироваться по-разному тоже.

---

<sup>1</sup> Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002. – С. 45.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном. На *конкретном (содержательном) уровне анализа* предметом переговоров выступают строго определённые объекты, представляющие взаимный интерес (финансовые инвестиции, покупка и продажа товара, повышение заработной платы и т.д.). *На абстрактном уровне анализа предметом выступают интересы, потребности, претензии, притязания сторон*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. – М., 2006. – С. 15.

## **Часть 1**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ОПЫТ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТОВ**

---

#### **ГЛАВА 1. МИРОВОЙ ОПЫТ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. СТРАТЕГИИ КОМПРОМИССА И КОНСЕНСУСА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА: ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

##### **Потенциал стратегии компромисса для обеспечения основы социального процесса и прав человека**

Одной из классических точек зрения на компромисс в политической коммуникации является британская школа, согласно взгляду представителей которой компромисс в политике может стать техникой взаимоувязывания практически всех бытующих в обществе практик, наличие самого диалога между различными группами в обществе неизбежно приведет к изменению повестки дня каждого актора и включению требований меньшинств в повестку дня большинства<sup>1</sup>. Таким образом, компромисс – это самая эффективная политическая

---

<sup>1</sup> Подробнее см: Baker J. Reflections on Government. New York: Oxford U. Press, 1958; G. W. Keeton, The Passing of Parliament. London: Ernest Benn Limited, 1952. p. 185; R. Rose Politics in England: An Interpretation. Boston: Little, Brown, 1964. p. 43.

стратегия и основная стратегия государственного управления, позволяющая учитывать наиболее полный спектр точек зрения и являющаяся ядром механизма принятия политических решений.

В противоположность английскому взгляду, немецкие интерпретации компромиссов весьма негативны и отличаются отношением к таким ситуациям как предательству своих собственных интересов. Политик не может хотеть компромисса, потому что это позиция слабого и нерешительного<sup>1</sup>.

Эти две точки зрения связаны с разным концептуальным пониманием политики. Британская логика подразумевает умение договариваться как основу совместного действия, в то время как немецкий взгляд отличает неверие в возможность совмещения различных точек зрения в обществе и единственно действенный механизм реализации политического процесса – через репрезентацию как можно большего количества точек зрения в органах представительной демократии. Объединенных действий в политике не бывает и не может быть, а также не нужно к ним стремиться. Различия этих интерпретаций лежат еще несколько глубже – в понимании человеческой природы. Оптимистическое отношение к компромиссу основывается на принципе равенства как основы социального взаимодействия. Отрицание компромисса выходит на убеждение в том, что равенства возможностей нет и не может быть.

Выбор соотношения в использовании данных стратегий – за каждой конкретной политической системой и режимом, но более того – за каждым актором и индивидом, хотя было бы трудно отрицать, что искусство компромисса бесспорно является одним из основополагающих и базовых для управления разнообразием в политике.

---

<sup>1</sup> Politics was at the bottom of it, and where there is politics, there is violence. Gunter Grass, *The Tin Drum* (New York: Crest Books, 1964), p. 68.

## **Потенциал стратегии консенсуса для обеспечения основы социального процесса и прав человека**

В изучении традиции консенсуса также существует два подхода. Первый из них основана на понимании консенсуса на уровне здравого смысла, следуя логике которого, консенсус – это просто высокий уровень согласия в группе по конкретному вопросу, а уровень консенсуса – это степень до которой мнения участников группы сходятся по данному вопросу<sup>1</sup>. В политике уровень консенсуса будет измеряться через показатели общественного мнения, ролевых взаимоотношений и существующих социальных норм.

Второй подход к изучению консенсуса сложился на основе работ Дьюи и Дж.Мида и представляет из себя изучение практик, позволяющих координировать позиции в группе и направлять дискуссии к постепенному достижению единого видения ситуации и совместного решения. Это так называемый коммуникативный подход к консенсусу как стратегии согласования позиций<sup>2</sup>. Именно он называется моделью системного социального консенсуса. Это во многом процесс коллективного поиска решения, а не совокупность мнений. Это также отражает разное восприятие коммуникации – либо

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: M.W. Riley, J. W. Riley, and M. L. Toby, "The Measurement of Consensus," *Social Forces*, 31 (1952), pp. 97-106; Robert F. Bales and Philip E. Slater, "Role Differentiation in Small Decision-Making Groups," in Talcott Parsons and Robert F. Bales, (eds.) *Family Socialization and Interaction Process*, Glencoe, Illinois: The Free Press, 1955, pp. 274-296; Neal Gross et al., op. cit., Edward Gross, "Symbiosis and Consensus as Integrative Factors in Small Groups," *American Sociological Review*, 21 (1956), pp. 174-179.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Theodore M. Newcomb, "An Approach to the Study of Communicative Acts," *Psychological Review*, 60 (1953), pp. 393-404; Mary Monk and Theodore M. Newcomb, "Perceived Consensus Within and Among Occupational Classes," *American Sociological Review*, 21 (1956), pp. 71-79; Kamla Chowdry and Theodore M. Newcomb, "The Relative Abilities of Leaders and Non-Leaders to Estimate Opinions of Their Own Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47 (1952), pp. 51-57.



чисто фактологическая концепция Лассвелла, либо подход Дьюи, где участники коммуникации имеют столь же большое значение как и сама передаваемая информация.

Сама коммуникация, наполненная смыслом, который, по мнению Джоржа Мида, разделяют обе стороны может быть значительно улучшена при применении техники ролевой игры, когда каждый участник коммуникации временно занимает позицию другого<sup>1</sup>.

Необходимость социальной координации усилий приводит к поиску консенсуса, который достигается в результате постоянной координации позиций через коммуникацию. Именно консенсус дает возможность гибкой координации<sup>2</sup>. Самая большая проблема данного подхода – исходное убеждение, что стороны хотят координировать свои позиции и проблема заключается только в незнании того, как это сделать. Или же в случае, если мотивация носит негативный характер – т. е. обсуждение происходит под угрозой санкций или в ситуации очень велика асимметрия.

Процесс согласований, сопоставления позиций и обмена мнениями очень тонко выражается термином Томаса Шеллинга «неявные согласования» (tacit coordination). Человек, согласующий свою позицию с чужой, будет стараться «прочитать мысли» партнера, т.е. понять его эмоциональное состояние, особенности восприятия, логику мышления, точку зрения и основные цели, через интерпретацию коммуникативных манифестаций. Иногда точность таких интерпретаций может быть достаточно высокой.

Таким образом, модель социального системного консенсуса достигается, когда существует единство мнений по определенному вопросу, которое основывается на многочис-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Mead G. H. *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press, 1934.

<sup>2</sup> Шеллинг Т. *Стратегия конфликта* / Томас Шеллинг; пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2007. – С. 54-67.

ленных актах согласования позиций и детальном понимании позиции каждого участника в группе. Если представить данную систему в виде нескольких уровней согласований, то простое соглашение по определенному вопросу будет нулевым уровнем, первым уровнем будет воспринимаемый консенсус, вторым – социальный консенсус, где согласование позиций отражает осознание участниками группы других мнений и их взаимоувязку. Р. Лэинг, Х. Филипсон и А.Р. Ли назвали три этих уровня: соглашением, пониманием и осознанием. На уровне осознания, если мы зададим вопросу одному из участников коммуникации, каким будет ответ другого относительно аспектов решения ситуации – ответ будет точно совпадать с мнением другого, даже не зная этого конкретного мнения<sup>1</sup>.

Если большинство достигает соглашения и осознает наличие различных мнений по данному вопросу, то такой консенсус называется монолитическим. Если большинство достигает соглашения, но считает, что все же по данному вопросу существует несогласие, то такая ситуация называется плюралистическим игнорированием. Если большинство не может достичь соглашения и осознает это, то ситуация называется диссенсус. Если большинство пребывает в иллюзии наличия соглашения, хотя на самом деле его нет, то это случай ложного консенсуса.

Таким образом, ситуации могут характеризоваться моно- и плюралистическим консенсусом, частичным консенсусом различной степени, ложным консенсусом и плюралистическим игнорированием.

Динамика консенсуса зависит от следующих переменных:

▲ степень взаимной привлекательности и заинтересованности партнеров по коммуникации;

---

<sup>1</sup> R. Laing, H. Phillipson, and A.R. Lee, *Interpersonal Perception: A Theory and a Method of Research*, New York: Springer, 1966, Chapter 5.

- ^ частота коммуникации;
- ^ интенсивность эмоциональных отношений между партнерами;
- ^ степень расхождения ролей партнеров.

Отсюда вытекает мотивация коммуницировать, которая предопределяет степень уважения партнеров друг к другу<sup>1</sup>.

Тип и степень консенсуса зависят от принципов и динамики внутригрупповой коммуникации. Уровень мотивации для согласования позиций будет также зависеть от сложности проблемы и степени формализации коммуникации (есть ли определенное ролевое сценарирование, централизованное управление, обязательно ли принимать решение, насколько оно приоритетно, степень неформальности).

Уровень социального консенсуса зависит от степени социальной интеграции групп, где в таком случае удастся добиваться либо монолитического либо плюралистического консенсуса.

В современных исследованиях, посвященных тематике консенсуса, существует три принципиально различных, но внутренне взаимосвязанных уровня консенсуса: онтологический, процедурный и консенсус относительно персоналий, занимающих те или иные общественные посты. Важно, что при работе с политической сферой главное-нахождение процедурного консенсуса, который бы позволял основным институтам функционировать и существовать в единой системе управления.

Одной из наиболее значимых концепций процедурного консенсуса является теория «перехлестывающий консенсуса» Джона Роллза<sup>2</sup>. Одной из ее слабостей является необходимость признания примата демократических ценностей в об-

---

<sup>1</sup> Theodore M. Newcomb, "An Approach to the Study of Communicative Acts," *Psychological Review*, 60 (1953), pp. 393-404

<sup>2</sup> Rawls J. *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press, 1993. Раздел 4: «The Idea of an Overlapping Consensus». – С. 133-72.

ществе и уважения к пространству дугахх людей, окружающих вас. Такое моральное признание прав других индивидов приводит к признанию компромисса как единой стратегии осуществления политического управления. Эта концепция позволяет обеспечивать долгосрочное функционирование и непрерывное функционирование системы политического управления, обеспечивая объединительные тенденции за счет признания определенных парадигм управления и стабильность, за счет признания этих доктрин ведущими акторами системы. Для большинства рядовых участников системы представления о механизмах ее функционирования будут очень фрагментированными, что создает ситуацию когда люди оценивают всю систему по тому, насколько она соответствует их представлениям в данном конкретном секторе. При совпадении реальных политических практик с тем сегментом, который является значимым для конкретного гражданина или группы возникает консенсус и стабильность, однако консенсус не может считаться таковым, если группа делает выбор в пользу данной практики из инстинкта самосохранения или как «от противного».

Таким образом, если общество проходит демократические реформы и в конституции постулируются основные демократические принципы и ценности, возникает только т. н. «конституционный консенсус», и требуются годы, чтобы он трансформировался в подлинно функционирующую систему консенсуса по основным процедурам и практикам, т. н. «перехлестывающий консенсус»(overlapping consensus). Эта идея, детально разработанная Джоном Роллзом служит ответом на вопрос о том, как зрелая хорошо функционирующая демократия может долгое время сохранять баланс и объединять своих граждан в единое пространство, сохраняя стабильность и достаточный уровень плюрализма. Стабильность, таким образом, будет проистекать из самого факта принятия обществом основных политических доктрин и процедур и совпадать с их интересами в справедливости и

социальном порядке<sup>1</sup>. Однако эта система не должна быть сравнима с политическим компромиссом, потому что если от части своих принципов отказываются в силу чего-либо негативного, как страх или ощущение отсутствия альтернатив, это не может стать достаточным основанием для достижения консенсуса. Консенсус может основываться только на взаимном доверии.

Проблема поиска внутреннего баланса системы усугубляется еще и тем, что имея очень неоднородный состав современных обществ, постоянно возникает проблема разнообразия на системном уровне. Более того, людей которые бы понимали в политических и социальных процессах достаточно для взвешенных, зрелых суждений и оценок в обществе достаточно мало, что результируется в проблему «фрагментированного взгляда».

### **Расширение сферы социального консенсуса при сохранении плюрализма мнений**

Плюрализм и консенсус долго существующие концепции, связанные с политической стабильностью.

Привлекательность консенсуса восходит к идеям Жан-Жака Руссо, о том, что это очевидно оптимальная для людей возможность сохранить свободу, решая при этом коллективные задачи, потому что в таком случае эти решения являют собой выбор свободных людей. Для многих современных политологов консенсус остается идеальным стандартом демократических решений: «решение можно назвать легитимным только если оно является предметом свободного и осмысленного согласия равных»<sup>2</sup>. одним из наиболее последовательных сторонников этого взгляда является Хабермас, для кото-

---

<sup>1</sup> Rawls J. Political Liberalism. New York: Columbia University Press, 1993. Раздел 4: «The Idea of an Overlapping Consensus». – С. 134.

<sup>2</sup> Cohen J. Deliberation and Democratic Legitimacy / The Good Polity. Oxford: Basil Blackwell 1989. pp. 17-34. P.22.

рого только те решения могут быть легитимны, которые поддерживаются законом, являющимся по своей сути отражением общественной воли<sup>1</sup>.

Плюрализм тоже во многих случаях позиционируется как основание для демократии, так как отражает множественность центров силы, является эффективным противодействием авторитаризму и предоставляет широкую площадку для общественных дискуссий. По мнению Роберта Даля и Дэвида Трумена, плюрализм является ядром группового взаимодействия и реализации интересов и основным политическим механизмом развития демократии в США. Однако с точки зрения Джона Стюарта Милля консенсуальное развитие не может быть признано здоровым, т. к. лишает общество споров и тем самым не дает составлять основу понимания гражданами интересов других групп.

Концепция «перехлестывающегося консенсуса» является успешной попыткой соединить концепции плюрализма и консенсуса. Реализация этой концепции в институциональном дизайне, дает возможность реализовать плюрализм в решении отдельных вопросов.

### **Универсальность концепции прав человека и включение этой тематики в сферу мировой политики**

Включение тематики прав человека в число значимых факторов в системе мировой политики связано с распространением конструктивизма и представлений о важности нормативной составляющей в коммуникации и принятии решений любого уровня. Центром дискуссии относительно норм в политике является вопрос о том, что движет актором международных отношений. Насколько адекватно представление реализма и неореализма об узко национальном интересе как основной движущей силе в политике. Риторика предыдущей

---

<sup>1</sup> Habermas, J. Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy. Cambridge: MIT Press, 1996. P.110.

эпохи, где нормам отводилось второстепенное значение, потому что они не оказывали никакого инструментального воздействия на поведение стран и других акторов, сменилась новым отношением к правам человека, учитывая такие значимые изменения в мировой политике как международные трибуналы и другие события, едва ли объяснимые с точки зрения политического реализма. Конструктивизм положил начало поиску норм транснационального уровня, которые бы генерировали определенные последствия для всех участников системы международных отношений. С точки зрения нормативной регуляции системы мировой политики именно не государства, а другие акторы являются более значимыми для распространения новых стандартов поведения, через то давление, которое они оказывают на национальные государства, побуждая последние следовать новым принципам, соблюдение прав человека является наиболее значимым из которых. Государства принимают радикальное изменение ситуации, связанное с тем, что индивиды становятся субъектами международного права наравне с государствами.

Включение государств в систему соблюдения прав человека происходит во многом следуя «спиральной модели»<sup>1</sup>. Согласно этой модели, репрессии активизируют транснациональную сеть защиты прав человека и то давление, которое она оказывает на данное государство приводит постепенно к тому, что тематика соблюдения прав человека включается правящими кругами в свою политическую повестку дня. Слабостью данного взгляда и самой «спиральной модели» является отношение к государству как к пассивному реципиенту внешнего влияния, хотя изначально эта нормативная риторика и зародилась в недрах государственного мышления. Значительное продвижение вперед в этом направлении было

---

<sup>1</sup> Risse R. (ed.) *The Power of Human of International Human Rights / International Norms and Domestic Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

связано с деятельностью негосударственных структур, таких как ООН (декларациями генеральной Ассамблеи, резолюциями различных конференций и т. п.), однако необходимо чтобы она продолжала реализовываться в формате национального государства. Соблюдение прав человека является значимым фактором стабильности всей системы международных отношений послевоенного мира и нацелено на ограничение власти отдельного государства в преследовании индивида или отдельной группы, ограничивая тем самым государство от своих собственных экстремальных проявлений, угрожающих системе в целом.

Режим соблюдения прав человека наиболее полно реализовался в Европе через акцент на отсутствии дискриминации, праве на образование, свободу ассоциаций, речи и т.д. Как основной элемент внутренней (региональной) и внешней стабильности. Инструментализация принципов соблюдения прав человека дала возможность политическим элитам не только обеспечить стабильность собственных режимов, но и улучшить экономические показатели. Таким образом произошла трансформация риторики о правах человека в мощный политический инструмент, позволяющие реализовывать различные по своему характеру задачи.

### **Основные модели переговорного процесса и критерии их эффективности**

Моделирование переговоров всегда отличалось высоким уровнем абстрактности и аналитичности. Оно выросло из работы А. Сойера и Х. Гучкоу<sup>1</sup>, и развито в работе Д. Дракмана и Дж. Берковица<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sawyer A., Guetzkow H. Bargaining and Negotiation in International Relations / H. Kelman(ed.) International Behaviour: A Social Psychological Analysis. New York, 1965. pp. 466-520.

<sup>2</sup> Bercovitch J. Social Conflicts and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution. Boulder, CO, 1984; Druckman D. Human Factors in International



Этот подход опирается на анализ 5 переменных:

1. личные профили участников
2. цели участников
3. роли участников
4. анализ взаимодействия
5. анализа контекста, к котором происходит взаимодействие.

Необходимо также обязательно помнить, что сценарий просчитывается для каждой новой фазы переговорного процесса.

На момент начала переговорного процесса – доминантными являются личные профили сторон (их идентичность, отношение к ситуации и друг другу, особенности когнитивных процессов и личные особенности), цели (общий интерес, особенности расхождений) и роли (необходимость заключать соглашение, ожидание своих сторонников и союзников).

В ходе проведения переговоров – наиболее значимым является анализ контекста взаимодействия (место проведения переговоров, статус переговоров, предметная сторона обсуждения, количество участников, присутствие третьей стороны, повестка дня, фактор времени) и различные коммуникативные аспекты взаимодействия (коммуникативные стратегии, стратегии достижения результата – готовность идти на уступки, применять угрозы, предлагать пакетные договоренности, брать обязательства и т. п.).

На этапе подведения итогов переговоров – оценка успешности переговоров может быть в значительной степени субъективной, однако необходимо учитывать, что провал переговоров определяется их прерыванием без каких-либо договоренностей относительно будущего, а успех связан с решением, которое либо позволяет реализовать интерес сторон,

---

Negotiations: Social-Psychological Aspects of International Conflict. Beverly Hills, CA, 1973.

хотя бы частично, либо назначает дату следующих переговоров.

На практике существует несколько моделей переговоров, предполагающих различные отправные точки для сценарирования коммуникации.

Во-первых, существуют дистрибутивная и интегративная модели переговоров.

*Модель дистрибутивного торга (distributive bargaining model)* предполагает, что весь процесс переговоров управляется принципом – почему и при каких условиях троны пойдут на уступки друг другу. Формальная рамочная модель такого поведения разработана Льюисом Ричардсоном<sup>1</sup> и включает в себя переменные собственной позиции и позиции другой стороны, негативного индекса при совершении собственной уступки, индексов динамического равновесия при взаимодействии друг с другом и индекса эмоционального настроения.

Коэффициент гибкости в целом определяется степенью готовности переговорщика применять стратегии, направленные на достижение соглашения. В рамках модели дистрибутивного торга это понятие несколько сужается и становится равным готовности идти на уступки, хотя многие другие факторы такие как культура переговорщика<sup>2</sup>, уровень его подготовки к переговорам<sup>3</sup> и бюрократические и процедурные возможности решения вопроса тоже влияют на общий уровень. Существует три основных фактора, инициирующих уступки в рамках данной модели – во-первых, желание ответить на уступку партнера, во-вторых, желание инициировать сам процесс взаимных уступок, в-третьих, позитивный на-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Richardson L.F. Arms and Insecurity. Pittsburgh, PA: Vohwood Press, 1960.

<sup>2</sup> Druckman D. Cultural Differences in Bargaining Behavior: India, Argentina, and the United States // Journal of Conflict Resolution. 1976. 20(3):413-53.

<sup>3</sup> Druckman D. The Situational Levers of Negotiating Flexibility // Journal of Conflict Resolution. 1993. 37(2):236-76.

строй по отношению к партнеру. Таким образом, в рамках данной логики первые взаимные уступки должны неизбежно приводить к последующим и к итоговому соглашению в результате.

Возникновение *интегративная модели переговоров* (*integrative model*) связано с работами исследователей гарвардской школы переговоров, прежде всего ее основателей Р.Фишера и У.Юри, а также других экспертов, например, Зартмана<sup>1</sup> и Д. Прутта.

Главная задача в ходе разработки данной модели состояла в том, чтобы найти стратегии, позволяющие преодолевать ситуации, когда ни одна из сторон не желает идти на уступки, следуя логике модели дистрибутивного торга. Центральным приемом в такого рода ситуациях было бы создание особой атмосферы креативного поиска решения и нестандартного предложения по выходу из сложившейся ситуации. Поиск наилучшей альтернативы решения спора, однако вне контекста линейной зависимости от сделанных уступок, таким образом, расширяя поле возможных решений.

Каждый переговорщик начинает с того, что продумывает и предлагает наиболее выигрышный для себя вариант решения проблемы. Выслушивает предложение оппонента и адаптирует свое предложение соответственно, меняя в отличие от модели торга не конкретные требования, а общие установки. Это наиболее ярко проявляется в пакетных договоренностях, где может выражаться в изменении списка пунктов договоренностей или изменение коэффициента требований, исходя из конкретных возможностей другой стороны. Следующим шагом оппонент подстраивает свои озвученные ранее позиции под конкретную ситуацию и так продолжается, пока не будет достигнуто соглашение.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Zartman Solution Negotiation Process; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М., 1990; D. G. Pruitt, Negotiation Behavior. New York: Academic Press, 1981.

Гибкость, заложенная в данную модель, имеет два аспекта, как и в модели дистрибутивного торга – это уровень допущения уступок, но в данном случае добавляется более универсальный уровень – гибкость в генерировании новых вариантов решений. В модели торга инициирование процесса взаимных уступок имеет большое значение, потому что это взаимозависимый процесс, в интегративной модели, каждый из участников может быть намного более самостоятельным в дизайне новых решений, которые только потом выносятся на обсуждение.

Обе модели переговоров основаны на теории рационального выбора участников, хотя в процессе торга объем уступок и гибкость участников во многом зависят от уровня их взаимного доверия, что далеко не всегда рационально. Первоначальная уступка – это проявление доверия в чистом виде, ибо оппонент может ее проигнорировать и тем самым для первого участника это эквивалентно добровольному отказу от части своего интереса. Поиск наилучших альтернатив уже существующим вариантам решения, наоборот, представляет прекрасную возможность получить дополнительные выгоды, не рискуя практически ничем, в самом худшем случае это предложение будет просто отвергнуто оппонентом. Именно в рамках этой модели идет речь о предложении пакетных договоренностей, которые дают возможность предложить сразу комплекс взаимных уступок, минимизируя риск и возможную затратность для обеих сторон. Благодаря этой черте коммуникации Р.Фишер и У.Юри называли свою интегративную модель более продвинутой по отношению к модели дистрибутивного торга. Основные выгоды ее применения, с точки зрения авторов, во-первых, более высокая эффективность стратегии достижения постепенного консенсуса, и, во-вторых, возможность сохранения дружественной атмосферы

и отношений<sup>1</sup>. Согласие с этим утверждение зависит от понимания самих терминов эффективность и дружественные отношения. Если считать эффективностью легкость достижения соглашения (рассмотрение минимального количества вариантов) и скорость принятия решения, то интегративная модель может выиграть во многом благодаря более четкой подстройке участников под требования друг друга, снимая тем самым и лишнее время, затраченное на обсуждение нерелевантных требований. Сохранение дружественных отношений имеет смысл по двум причинам, во-первых, это экономит энергию самого участника коммуникации, а, во-вторых, долгосрочные отношения требуют особо бережного отношения к своему партнеру. Однако, работая в рамках модели дистрибутивного торга совсем не обязательно, что договоренности будут достигаться только через конкуренцию или соперничество сторон.

Таким образом, в ходе переговорного процесса представляется наилучшим использование обеих моделей в зависимости от сложности задачи, для более простых ситуаций наилучшим было бы использование торга, в ситуации сложной повестки дня, где не существует линейных решений, синтезное применение этих двух техник даст наилучшие результаты.

### **Выводы**

Современные тенденции в политической коммуникации и социальных процессах дают возможность расширить спектр сценариев решения существующих проблем и обеспечения прав человека, что выражается не только в увеличении частотности применения консенсуальных техник принятия решений, но и применения различных аспектов этих сцена-

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990. – С. 14.

риев. Определение консенсуса как бесконечной серии согласования позиций участников диалога, открывает возможность применения этой техники на различных уровнях согласования, инструментарий для чего был разработан целым рядом исследователей (работы Ньюкома Филипсона, Ленга и Ли). Эти разработки также ставят вопрос поиска оптимального механизма координации этой коммуникации в интра- и межгрупповом диалоге.

Постепенное изменение ситуации и включение тематики обеспечения прав человека в повестку дня международного сообщества началось с момента принятия «Декларации по правам человека» и на данный момент стало неотъемлемой частью современной политики, что позволяет решать многие существующие в этой сфере проблемы, используя коммуникативные стратегии, применение которых основано на компромиссе и консенсусе.

### **Контрольные вопросы**

#### *Обзорные вопросы*

1. Назовите основные черты модели социального системного консенсуса?
2. Какова роль «неявных согласований» по Т. Шеллингу?
3. Каковы основные интерпритации консенсуса в современной историографии? Подход Дж. Мида.
4. Какова роль консенсуального принятия решений в современных социальных процессах?
5. Опишите основные уровни социального консенсуса.
6. Каковы основные характеристики динамики социального консенсуса в обществе?
7. Концепция «перехлестывающего консенсуса» по Дж. Роллзу.

### *Аналитические вопросы*

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны применения стратегий компромисса и консенсуса для решения различных вопросов социального характера?
2. Представьте развернутый анализ модели социального системного консенсуса?
3. Предложите ряд ситуаций, где наиболее эффективным было бы применение моделей дистрибутивного торга или интегративной модели переговоров?
4. Проанализируйте основные этапы «спиральной модели» включения тематики прав человека в современный политический дискурс.
5. Дайте анализ основным элементам анализа переговорного процесса.
6. Дайте сравнительный анализ модели дистрибутивного торга и интегративной модели переговоров.

### *Темы эссе*

1. Перспективы консенсуальных техник принятия решений в обеспечении прав человека.
2. Соотношение социального консенсуса и плюрализма в современной политической коммуникации и в сфере защиты прав человека.

## ГЛАВА 2. КУЛЬТУРА ДЕМОКРАТИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

### Демократия как оптимальный политический режим для достижения устойчивого общественного развития

Современные демократические режимы могут быть реализованы как минимум в 4 основных версиях:

△ классический тип европейской демократии, основывающийся на максимальной версии демократических свобод и индивидуализме;

△ либерально-плюралистическая модель, основывающаяся на системе сдержек и противовесов, гарантирующая свободный рынок и политическое участие через выборы;

△ «демократия намеренного участия» (deliberative democracy), где политическая активность не сводится только к стандартным формам политического участия, а проявляется в совершенно разнообразных вариантах;

△ сетевая и многоуровневого правления, нацеленная на выработку новых принципов конкурентноспособности страны и самоорганизации общества.

Два последних типа сложились за последние десятилетия и, представляются, наиболее адекватными для решения задач современного момента.

«Демократия намеренного участия» (deliberative democracy) может быть названа оптимальным режимом для воплощения на практике консенсуальных техник принятия решений и долгосрочной стратегии развития, основанной на консенсусе в связи с целым рядом факторов. Во-первых, демократия предполагает наличие целого ряда процедур стандартного волеизъявления и политического участия (non-deliberative forms) – выборы, участие в политических кампа-



ниях, референдумах и протестной активности<sup>1</sup>. Однако, вместе с ними существует ряд других процедур, связанных с намеренным участием общественности в системе демократического управления, которые дают возможно увеличить эффективность политического участия. Среди этих форм могут быть выделены следующие: гражданский диалог<sup>2</sup>, общественные дискуссии и модель принятия решений, основанная на гражданском участии (*deliberative decision-making*). Гражданский диалог позволит создать единое коммуникативное пространство из ряда различных групп и акторов в системе, что позволит увеличить уровень взаимопонимания между людьми различного опыта и достатка и увеличит уровень вовлеченности в политическую жизнь страны. Осознанное участие в дискуссиях (*deliberative discussion*) по определенным вопросам нацелено на формирование групповых решений или отношений к определенной социальной и политической проблематике. Организаторы таких дискуссий пытаются максимально изолировать их участников от возможного давления извне с тем, чтобы они смогли достичь консенсуса между собой<sup>3</sup>. Следующим и финальным этапом является момент принятия решения по конкретному вопросу. Модели принятия подобных решений могут варьироваться от традиционных (парламентских) до консенсуальных (учитывающих интересы всего сообщества). Это направление получило развитие в последние десятилетия, в своей работе в 1984 году

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Bowler, Sh., Donovan T. Democracy, institutions and attitudes about citizen influence on government // *British Journal of Political Science*. 2002. 32 pp. 371-390.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Walsh K. C. The democratic potential of civic dialogue on race. Paper prepared for the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association. 2003. pp. 3-18

<sup>3</sup> Fishkin J. *The Voice of the People*. New Haven: Yale University Press, 1995. p. 185

Бенджамин Барбер<sup>1</sup> сформулировал общие принципы такой модели, а в 1992 году Криттенден<sup>2</sup> наполнил эту идею конкретным смыслом, предложив ряд генерирующих или консенсусно ориентированных процедур (*generative or agreement-oriented procedure*). Техника предполагает высказывание все участников относительно обсуждаемого вопроса и составление общего списка предложенных вариантов, вне зависимости от их слабостей или сильных сторон. Следующий шаг – критика, дополненная эффектом «зеркала»<sup>3</sup>, т.е. Все что вам не нравится в предложении другого участника должно быть переформулировано вами и предложен альтернативный вариант. Затем участники обсуждения разбиваются на группы и вырабатывают общее видение решения проблемы, презентуя его позже перед группой в целом. В итоге, наилучшее решение выбирается методом тайного голосования. Качественные преимущества такого типа принятия решений еще необходимо протестировать эмпирически, однако уже на данный момент очевидно, что и парламентский тип принятия решений, практикуемый в демократиях сейчас, и модели согласования позиций дают возможность услышать точку зрения другого. Целый ряд экспериментов показал, что сам факт обсуждения проблемы в группе, до принятия единоличного решения (скажем путем голосования) сказывается очень позитивно не только на представлении о спектре возможных решений, но и на восприятии собственного вклада в ее решение<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Barber B. R. *Strong Democracy*. Berkeley: University of California Press, 1984.

<sup>2</sup> Crittenden J. *Beyond Individualism*. New York: Oxford University Press, 1992. pp. 111-114.

<sup>3</sup> Браунинг Г. *Руководство по ведению переговоров*. – М.: MapT, 2002. – С. 36.

<sup>4</sup> Подробнее см.: Carpinì D., M. X. Cook, F. Lomax, and J. Lawrence *Public deliberation, discursive participation, and citizen engagement: a review of the empirical literature*. *Annual Review of Political Science*. 2004. 7 pp. 315-344.

Необходимо также отметить, что современный мир иногда создает иллюзию «конца века демократии»<sup>1</sup>, что связано в первую очередь с потерей прежней роли национальных государств и иллюзии неограниченных возможностей свободного рынка, что связано со все расширяющимися полномочиями международных финансовых институтов и транснациональных корпораций. Вследствие этого, еще более актуальной видится проблема поиска сбалансированной структуры международной политики через укрепление «институтов международной демократии»<sup>2</sup>.

Этот запрос формируется вследствие влияния целого ряда факторов.

Во-первых, к настоящему моменту сформировалась политическая повестка дня, которая требует регулирования на международном уровне.

Во-вторых, примат экономических международных институтов снижает в первую очередь способность национальных государств обеспечивать социальную сферу политики и права человека.

Хотя несмотря на эти тенденции национальное государство остается основной единицей экономической интеграции, обеспечивающей необходимый порядок и стабильность системы, закрепляя ее структуру соподчинения и иерархии<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Buchstein H. *Demokratietheorie / Politische Vierteljahresschrift*. 1997. 129-48. P. 132.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Archibugi, D., Held, D. (eds) *Cosmopolitan Democracy* Cambridge: Polity Press., 1995; Held, D. *Democracy and the Global Order*, Cambridge: Polity Press, 1995.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Hirsch, J. *Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus*, Amsterdam and Berlin: Edition ID-Archiv, 1995.

## **Современные процессы трансформации национальных демократий**

В современном мире постоянно трансформируется само понятие национального государства и его демократической политической системы.

Во-первых, происходит «денационализация»<sup>1</sup> государств, размываются титульные нации и трансформируются отношения между различными этносами. Меняются также акценты, которые ранее были поставлены в системе государственного управления. Различные миграционные процессы увеличивают политкультурность общества, что еще больше размывает само понятие «нации», хотя именно государство остается основной единицей поддержания стабильности и социального порядка.

Во-вторых, происходит процесс «дегосударствления»<sup>2</sup> политики. Переход от «правительства» к «многоуровневому правлению», основанному на сетевой системе, где государство является одним из ряда равных акторов.

В-третьих, происходит интернализация самого политического режима за счет требований экономического развития, по которым главным в государственной политике является выстраивание не отдельно взятой национальной экономики, а собственной комплексной конкурентоспособности на внешнем рынке, включая законодательную базу, ассимилированную под международные нормы.

Все эти факторы неизбежно приводят к изменению принципов взаимодействия индивида и общества, а также влияют на основные ценностные установки демократического режима.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Held, D. *Democracy and the Global Order*, Cambridge: Polity Press, 1995.

<sup>2</sup> Jessop B. *Capitalism and its future: remarks on regulation, government and governance* // *Review of International Political Economy*, 1997. 4(3): 568-81. P. 573.

Одной из самых очевидных трансформаций является фрагментация и гетерогенность политического пространства, дополненная разрывом взаимодействия различных ветвей власти. Опасность снижения властного потенциала централизованной власти состоит в том, что возникающий вакуум начинает заполняться атомизированными националистическими или популистскими движениями<sup>1</sup>, чтобы этого не происходило необходимо развивать практики намеренного политического участия, консолидируя граждан и продвигаясь тем самым к консенсуальному типу принятия решений.

### **Основные демократические ценности как универсальная основа обеспечения прав человека**

Анализируя либеральную демократию необходимо учитывать взаимодействие таких понятий как автономия, права и основные акторы.

Современная система демократических режимов представлена в основном системами представительной демократии. В рамках которой выделяют традиционно 4 основных фактора.

Во-первых, территория государств, определяющая границы расселения этносов, является ключевой для определения статуса граждан и неграждан, права первых гарантированы конституцией государства, что делает их основными единицами международных отношений и правозащитных практик.

Во-вторых, демократия ассоциируется с принципом прозрачности основных процедур и институтов. Гарантия

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Streeck W. Public power beyond the nation-state: the case of the European Community' / R. Boyer and D. Drache (eds) States Against Markets. The Limits of Globalization London and New York: Routledge, 1996. pp. 299-315; Taylor, P. J. States in world-system analysis: massaging a creative tension / R.A. Palanand, B. Gills (eds) Transcending the State-Globe Divide, Boulder, Colo., and London: Lynne Rienner, 1994. pp. 107-24.

основных гражданских прав подкреплена основными процедурами гражданского участия – выборами, референдумами и т.п. Основные органы представительной власти обеспечивают обратную связь с населением страны, а экономическая взаимозависимость государств, резко увеличила транспортность демократических процедур в рамках каждого отдельного государства<sup>1</sup>.

В-третьих, автономность государства является ключевым фактором, позволяющим проводить различные инициативы в интересах обеспечения прав человека в локальном аспекте.

В-четвертых, государство действует в интересах всех своих граждан, а не отдельных групп.

Это в теории, на практике же многое изменилось в силу процессов глобализации и видоизменения ряда демократических форм. По мнению американского исследователя Дэвида Хелда сама идея достижения политического консенсуса через выборы, используя территориальный признак объединения граждан, уже практически себя изжила из-за миграций и взаимозависимости как на региональном, так и на глобальном уровнях, что ставит вопрос легитимации принимаемых и одобряемых таким образом решений<sup>2</sup>. По его мнению, ситуация представляется несколько парадоксальной, потому что дискурс о потенциале демократии в обеспечении прав человека на глобальном уровне практически совпал с кризисом демократии на государственном<sup>3</sup>. В современном мире акцент в принятии решений также постепенно смещается в пользу транснациональных игроков, что размывает главенствующую роль государства в гарантировании прав граждан и

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Beetham D. Liberal Democracy and the Limits of Democratization // Political Studies. XL. 1992. pp 40-53.

<sup>2</sup> Held D. Democracy: From City Stateto Cosmopolitan Order, Political Studies, vol. XL. 1992. (special issue), pp 10-39. P. 22.

<sup>3</sup> Там же. С. 31.

их последующем соблюдении<sup>1</sup>. Таким образом, речь идет даже о частичной потере автономии государства в вопросах выработки независимой политики в данных вопросах, что ставит вопрос о потере одного из основных демократических принципов прозрачности институциональной политики и репрезентации. Складывается достаточно парадоксальная ситуация, когда государство считается основным актором в обеспечении прав человека, что также зафиксировано и в международном праве, но в то же время, государство, ослабленное деятельностью международных акторов, оказывается неспособным выполнять возложенные на него функции.

Если государство теряет прерогативы принятия решений в области защиты прав человека, если политический процесс перестает быть транспарентным, территориальная целостность подвергается сомнению, то каким образом можно ставить равенство между демократией и режимом оптимального обеспечения прав человека<sup>2</sup>.

### **Феномен «демократии низкой интенсивности» и современные проблемы артикуляции разнообразия интересов**

Убеждение в том, что либеральная демократия (в ее современном прочтении) и режим оптимального обеспечения прав человека «две стороны одной монеты»<sup>3</sup> является очень распространенным мнением и в литературе и у многих ана-

---

<sup>1</sup> Mittelman J. H. The Dynamics of Globalization. / Globalisation: Critical Reflections. Boulder: Lynne Rienner, 1996. p.119.; Held, D., McGrew A. Global Transformation Cambridge: Polity Press, 1999.

<sup>2</sup> Johansen R. C, (1993), Military Policies and the State System as Impediments to Democracy / D. Held (ed) Prospects for Democracy: North, South, East and West, Cambridge Polity Press.: P. 213.

<sup>3</sup> Carothers T. Democracy and human rights: Policy allies or rivals? // The Washington Quarterly. 1,7(3). 1994. pp. 109-120. P. 113.

литиков<sup>1</sup>. Это во многом связано с событиями последних двух десятилетий, когда, начиная с окончания холодной войны демократия кажется абсолютно безальтернативным способом организации пространства политической коммуникации распространением целого ряда новых средств коммуникации, интенсивности контактов и обмена мнениями. А также со все увеличивающейся тенденцией к самоуправлению на региональном уровне. Прозрачность политики и подотчетность самих политиков органам представительной демократии добавляют уверенности в этом. Диверсификация политической жизни, разнообразие форм политического участия и возможность реализации своего потенциала начиная с уровня местной общины. Эффектным дополнением к этим установкам является убеждение в том, что демократия защищает интересы большинства граждан, уравновешивая тем самым права отдельного индивида и общества. Эта точка зрения была усилена официальными заявлениями Генерального Секретаря ООН Бутроса Бутроса-Гали, когда он заявил, что демократия объединяет всю деятельность ООН и права человека, равенство возможностей и правление основанное на верховенстве закона являются важными атрибутами демократии<sup>2</sup>.

Однако современные процессы, связанные с глобализацией, меняют многие простые связи и следствия. Непрерывный поток миграции и интенсивные экономические контакты размывают границы и привносят новых игроков в сферу принятия решений. Более того, наиболее важным является необходимость учитывать то, насколько демократические институты являются реальными и «фасадными» и могут считаться серьезными партнерами в деле обеспечения прав человека –

---

<sup>1</sup> Vincent R. J. Human Rights and International Relations. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. p.13.

<sup>2</sup> Fox G.H., G. Nolte Intolerant Democracies // American Journal of International Law. 36 (1), 1995, pp. 1-70. P. 5.



необходимо отметить, что годовой отчет Human Rights Watch за 1999 по Латинской Америке, признав, что подавляющее большинство стран имеют стабильные многопартийные системы и демократии, не могут добиться приемлемого уровня обеспечения прав человека.

Несмотря на внешнее взаимоувязывание понятий – демократия и обеспечение прав человека – ни для кого ни секрет, что обеспечение этих прав относится только к гражданам определенного государства, и даже в этом случае за рамками останется целый ряд отдельных групп чьи права – в силу разных причин – будут реализованы не в полной мере.

Более того, в ситуации увеличивающегося влияния транснациональных акторов и ослабления возможностей государств по обеспечению прав собственных граждан, было бы очень важно хотя бы отчасти заменить национальные механизмы защиты на наднациональные и консолидировать мировое сообщество для реализации данной политики, однако этого не происходит, экономическая взаимозависимость не перерастает автоматически в политические объединения и не создает режима оптимального обеспечения прав человека на основе международных механизмов<sup>1</sup>, хотя на данный момент существует очень малое количество проблем в сфере прав человека, которые должны были быть решены только на национальном уровне, например экономические и социальные права<sup>2</sup>. Серьезное отношение к правам человека предполагает укрепление и национальных демократических институтов с тем, чтобы обеспечить политическое участие как можно большего числа групп и сообществ.

---

<sup>1</sup> Donnelly J. International Human Rights: A Regime Analysis // International Organization. 40(3), 1986. pp 599-642.: p. 618.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Gill, S. Globalization, Democratization and Indifference / J. H. Mittelman Globalization: Critical Reflections. Boulder: Lynne Rienner, 1996, pp. 105-128.

В этом смысле ООН считается одним из первых институтов, который демократизирует мировую политику. Организация создала большой корпус законов по правам человека, который спровоцировал дискуссии относительно различных аспектов понимания проблемы и сделал проблему обеспечения прав человека центральной, вовлекла целый ряд других международных организаций в эту деятельность, повлияла на нормативную ситуацию в целом и тем самым внесла огромный вклад в дело обеспечения прав человека на универсальном уровне<sup>1</sup>. С другой стороны, являясь организацией суверенных государств, следующей принципу невмешательства в их внутренние дела, ООН не может жестко и принципиально проводить политику обеспечения прав человека<sup>2</sup>.

Дискурс отождествления демократии с режимом оптимального обеспечения прав человека проистекает из высокого уровня зависимости высокоразвитых стран от стабильности развивающихся стран, которые обеспечивают высокоразвитые экономики сырьем и предоставляют возможность использовать дешевую рабочую силу. Наиболее предсказуемый режим с точки зрения стабильности поставок и контактов – это демократия, где воспроизведен необходимый институциональный дизайн, обеспечивающий экономическую деятельность и базу для сотрудничества. Американский политолог С.Джайл назвал эти режимы «демократиями низкой интенсивности»<sup>3</sup>. Эти режимы были во многом импортированы в развивающиеся страны извне, посредством либо серии прогрессивных реформ или революций и главная их цель состо-

---

<sup>1</sup> Ruggie J. G. Human Rights and the Future of International Society. *Daedalus*, 112(4), 1983. pp 93-110. P. 100.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Felice W. The Viability of the United Nations Approach to Economic and Social Human Rights in Global Economy // *International Affairs*, 1999. 75(3), pp. 563-598.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Gill S. Globalization, Democratization and Indifference / J.H. Mittelman *Globalization: Critical Reflections*. Boulder: Lynne Rienner, 1996. pp. 105-128.

ит в поддержании определенного статуса-кво, хотя совершенно не защищает население от введения целого ряда дополнительных налогов и ограничений в социальной и экономической жизни страны, что никак не сходится с задачами обеспечения прав человека<sup>1</sup>. Недовольство граждан таким режимом часто проявляется в форме протестов антиглобалистов, что на самом деле в значительной степени указывает на невысокий уровень обеспечения гражданских, социальных и экономических свобод<sup>2</sup>. Таким образом, само понимание демократии остается поверхностным, демократические ценности не воспринимаются всерьез или вообще дискредитируются и остаются «западными идеями», включая такие основополагающими принципами политического управления как верховенство закона, система сдержек и противовесов, представительных органов и т. п. Одним из первых последствий в такой системе является повышенный уровень конфликтности как на этнической основе, так и культурной, и религиозной<sup>3</sup>. Ситуация усугубляется еще и тем, что правительства в таких странах, решая свои достаточно узкие задачи по обеспечению сотрудничества с другими странами, мало заботятся о том, чтобы создать приемлемый уровень социальной защищенности граждан, не продвигают институты гражданского общества и ценности прав человека и социальной справедливости. На практике ряд социальных групп вообще оказываются отстранены от какого-либо политического участия. Часть исследователей оптимистично полагают, что такой режим может в перспективе эволюционировать в полноценную демократию, однако другие не разделяют этого оптимизма и

---

<sup>1</sup> Gill S., Barry, J. R., R. Wilson (), *Low Intensity Democracy: Power in the New World Order*, London: Pluto, 1993. P.8.

<sup>2</sup> Cheru F. *The Silent Revolution and the Weapons of the Weak: Transformation and Innovation from Below* / Gill S., J. H. Mittelman (eds) *Innovation and Transformation / International Studies*. Cambridge, 1997. pp.153-168. P.164.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Mahbubani K. *The West and the Rest* / *The National Interest*. Summer. 1992. pp.3-12.

считают этот режим конечным, выстроенным только с целью выполнения ограниченный спектр функций – поддержания равновесия и стабильности в стране и устойчивого уровня торговли с внешним миром.

Не так давно появилась еще одна точка зрения на демократию – американский исследователь Т.Франк предложил считать право человека на демократию один из базовых прав человека<sup>1</sup>. Демократический режим по данной логике лучше всего реализует право человека на самоопределение, которое отражено в Статье 21 Всеобщей Декларации прав человека, которая закрепляет за человеком «право политического участия в управлении своей страной, которое выражается возможностью изъявлять свою волю на выборах на основе всеобщего избирательного права и анонимного голосования». Этот принцип закреплен также и в Международном Ковенанте по обеспечению экономических, социальных и культурных прав (ICCPR and the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights), и на уровне ряда национальных законодательств по данному вопросу.

«Демократия низкой интенсивности» неизбежно сталкивается с ростом внутренней напряженности и выбирая различные варианты управления ситуацией применяет как правило либо комплекс стратегий по «улучшению положения бедных» или «контролю за протестной активностью»<sup>2</sup>. Начинают обычно с повышения уровня жизни бедных, когда эти программы больше не срабатывают переходят к применению силы.

Еще одна постепенно набирающая силу тенденция состоит в том, что полноценные демократические практики и

---

<sup>1</sup> Frank T. The Emerging Right to Democratic Government / American Journal of International Law. 1988. pp. 45-91. P.86.

<sup>2</sup> Cox R.W. Democracy in Hard Times: Economic Globalization and the Limits to Liberal Democracy / McGrew A. (ed). The Transformation of Democracy. Cambridge: Polity Press, 1997. pp. 49-75. P. 58.

механизмы, обеспечивающие права человека являются составной частью имиджа государства на международной арене<sup>1</sup>. В условиях глобализации национальным государствам становится практически невозможно игнорировать требования других акторов, что дает основания надеяться на значительные улучшения в сфере защиты прав человека. В этом смысле представляется особенно значимой роль НПО и новых коммуникативных технологий, что одновременно сопровождается снижением роли государства в решении данных проблем<sup>2</sup>.

Таким образом, становится очевидно, что создание декоративных демократий, особенно посредством внешнего вмешательства во внутренние дела той или иной страны, не создает эффективной базы для обеспечения прав человека, но направлено исключительно на решение ряда экономических задач глобального миропорядка, хотя очень часто решения о вмешательстве принимаются как чисто политические и связанные с обеспокоенностью положением внутри конкретной страны.

### **Демократия, права человека и проблема выбора приоритетов развития**

В Декларации права на развитие (Статья 1) оно сформулировано как «право каждого человека и всех людей участвовать, вносить свой вклад и пользоваться плодами экономического, социального, культурного и политического развития, в рамках которого может быть реализован весь комплекс

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Hoffman M. States, Cosmopolitanism and Normative International Relations Paradigms // Kent Journal of International Relations. 1988. 2(1). pp. 60-75.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Panitch L. Rethinking the Role of the State / J. Mittelman (ed.) Globalization: Critical Reflections. Boulder: Lynne Rienner, 1996.

прав человека и его основных свобод»<sup>1</sup> (Declaration on the Right to Development 1986, Art. 1). однако следуя современно логике развития основополагающим является экономическое развитие, что очень часто осуществляется за счет социального и культурного. С точки зрения некоторых исследователей в этом нет ничего плохого, потому что таким образом обеспечивается основа благосостояния следующих поколений<sup>2</sup>. Наиболее ярко эта тенденция проявляется в том, что индексы темпов развития страны учитывают исключительно экономические показатели. Попытка несколько изменить данную тенденцию была предпринята в рамках программы развития ООН (the United Nations Development Programme (UNDP)), которая инициировала ежегодные публикации Индекса гуманитарного развития (the Human Development Index). Более того, уже на данный момент очевидна ситуация, что очень небольшой процент высокоразвитых стран имеет доминантные позиции по потреблению ресурсов и владеет основными финансовыми средствами, что ставит под сомнение возможность повсеместного продвижения демократических режимов, которые бы через равенство возможностей обеспечили бы сокращение разрыва между высокоразвитыми и развивающимися странами.

К тому же галолирующее экономическое развитие нарушает экологию жизни социума, вызывая часто реакцию отторжения и непонимания населением решений правящей элиты. Поэтому Всемирный Банк финансируя проект быстрой модернизации экономики в последнее время настаивает на ряде подготовительных социальных программ, обеспечивающих поток инвестиций в местные сообщества и увеличивающий тем самым уровень одобрения последующих программ структурной реорганизации экономики, а также тща-

---

<sup>1</sup> Declaration on the Right to Development 1986.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Tomasevski K. Development Aid and Human Rights Revisited. London: Pinter Publisher, 1993.

тельно выбирает институт или организацию через которую эти программы будут осуществляться<sup>1</sup>.

Нарушения прав человека, сопровождающие такое интенсивное экономическое развитие, даже не признаются таковыми, а всего лишь некоторыми неудобствами, которые граждане конкретной страны должны принять во имя экономических достижений<sup>2</sup>. Тех же кто продолжает протестовать считают непрогрессивно мыслящими консерваторами, отрицающими блага цивилизации.

Акцент на экономическом развитии привел еще и к тому, что правительства, нарушая права человека, объясняют это необходимостью достижения намеченных целей и просят снисхождения. В ряде развивающихся стран лидеры обвиняют развитые демократии в том, что они ставят «демократическую телегу» впереди «экономической лошади»<sup>3</sup>. Они также просят принять во внимание сложную этническую, клановую или религиозную ситуацию в стране, которая просто не может быть решена заимствованным институциональным дизайном из развитых стран. И более того, именно эта ситуация делает невозможным активацию механизмов обеспечения прав человека, а также развития среднего класса, который стал бы основой демократического политического процесса<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Bhatnager B. Participation Development and the World Bank: Opportunities and Concerns. L, 1992. P. 47; Dichter T. Demystifying Popular Participation: International Mechanisms for Popular Participation / B. Bhatnagar, A.C. Williams (eds.), Participatory Development and the World Bank. Washington: World Bank Report, 1992. pp. 89-95. P. 92.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Tomasevski K. Development Aid and Human Rights Revisited. London: Pinter Publisher, 1993.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Mahbubani K. The West and the Rest / The National Interest. Summer. 1992. pp. 3-12.

<sup>4</sup> Подробнее см.: Kothari M. Oral statement delivered to the United Nations Sub-Commission on Prevention of Discrimination and Protection of Minorities, Geneva, 12<sup>th</sup> August 1994.

В этой риторике не упускается шанс напомнить развитым странам истоки современных проблем развивающихся стран – колониализм и истощение ресурсов в прошлом.

В данных условиях представляется более логичным начать с построения более сильного государства, которое бы для начала обеспечивало стабильность и гарантии «наличия более дешевой рабочей силы»<sup>1</sup> и закрепления первых результатов экономического развития. В поддержку этого взгляда на демократическое развитие также приводят примеры «азиатских тигров», стран сотворивших азиатское экономическое «чудо»<sup>2</sup>.

### **Демократия и права человека на международной арене**

Несмотря на очень тесное переплетение заинтересованности международного сообщества в распространении демократии по всему миру, деятельность основополагающих органов продвижения этого миропорядка, таких как ВТО и Всемирный Банк, ставит под сомнение многое из тех демократических ценностей, которые позволили бы создать режимы оптимальные для реализации принципов защиты прав человека. Проблемы начинаются с низкого уровня прозрачности на переговорах по вступлению стран в ВТО, высокой степени специфичности и избирательности поддерживаемых Всемирным Банком проектов. Проблема заключается в том, что интересы Всемирного Банка всегда внешние по отношению к населению страны, где реализуются эти проекты<sup>3</sup>. Та-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Mandani, M., Thanadika M.E. *Social Movements and Democracy in the South* / Posna Wignaraja (ed), *New Social Movements in the South*. London: Zed, 1993.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Davis M. C. *The Price of Rights: constitutionalism and East Asian Economic Development* // *Human Rights Quarterly*. 1998. 2(1), pp. 303-337.

<sup>3</sup> Подробнее см.: McCorquodale R., R. Fairbrother *Globalization and Human Rights* // *Human Rights Quarterly*. 1999. 2(3), pp. 735-766.



ким образом, проекты экономического развития совсем не обязательно связаны с укреплением практик по защите прав человека, т. н. «либерализация» превносится извне на население, которое не в полной мере может участвовать в принятии решений по этим вопросам, а значит и реализовывать свои права. Необходима постепенность в выстраивании ряда механизмов, защищающих население страны и обеспечивающих необходимую долю политического участия, до того, как начнется масштабная реализация проектов международных экономических институтов<sup>1</sup>.

Сама система членства в ВТО подразумевает равенство возможностей, хотя многие слаборазвитые страны оказываются не в состоянии содержать аппарат представителя в Женеве и реально оказываются исключенными из процесса принятия решений. По данным Кристиана Эйда представительства не имеют более 80 миллионов человек, в то время как США имеют более 250 переговорщиков, участвующих в дискуссиях по различным аспектам экономического развития и сотрудничества и когда необходимо вызывают из США узких специалистов по тем или иным вопросам<sup>2</sup>. К тому же, следует отметить, что даже наличие делегации, представляющей страну в штаб-квартире ВТО, не гарантирует принятия решений в интересах рядовых граждан этих стран и соблюдения их прав. Либерализация в первую очередь предполагает реализацию транснациональных экономических интересов, в то время как все остальное имеет второстепенное значение, включая обеспечение прав человека.

---

<sup>1</sup> Chimni B. S. *Marxism and International Law, Economic and Political Weekly*. 1999. 34 (6), pp. 337-349. P. 341-2.

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Aid Ch. Fair Shares? Transnational Companies, the WTO and the World's Poorest Communities*. Christian Aid's Report, 1999.

## **Соблюдение прав и свобод как условие предотвращения конфликтов и их эскалации**

Споры о том, связаны ли демократии с резким снижением конфликтности в системе мировой политики продолжают и сейчас. Ряд исследований не обнаружили взаимосвязи между демократическими институтами и более взвешенным решением возникающих конфликтов<sup>1</sup>, однако большое количество современных исследований подтверждают тот факт, что демократии в принципе менее склонны к вооруженным конфликтам и радикализму чем какие-либо другие режимы<sup>2</sup>. Однако в последнее время распространение режима соблюдения прав человека идет дальше, чем просто институциональная поддержка определенных принципов, давая возможность намного более широкому кругу государств присоединиться к системе стабильности и устойчивого развития. Системные ограничения накладываемые на политические элиты делают процесс принятия решений более взвешенным и сбалансированным. Нормативные объяснения меньшей конфликтности связаны с более эффективными техниками управления конфликтами в демократиях, исключая применение насилия из спектра приемлемых сценариев управления ситуацией. Культура переговоров развиваемая на протяжении достаточно долгого времени привела к очень впечатляющим результатам на синергетике профессионального управления ситуацией и уважению к правам и свободам индивида. Интересно отметить тот факт, что согласно многим исследованиям наиболее жесткие режимы по отношению к реализации прав человека – смешанного типа, где власть позволяет оп-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Bueno de Mesquita B. and D. Lalman. *War and Reason: Domestic and International Imperatives*. New Haven: Yale University Press, 1992.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Benoit K. *Democracies Really Are More Pacific (in General)* // *Journal of Conflict Resolution*. 1996.40 (4).pp. 636-57; R.J. Lee. *Democracy and International Conflict: An Evaluation of the Democratic Peace Proposition*. Columbia: University of South Carolina Press, 1995.

ределенную долю свобод и протестов, что по мнению ряда исследователей связано со слабостью институтов и неустойчивостью режима, а также его повышенной чувствительностью к критике и оппозиции. Марксизм в основании идеологии дает наименьшие показатели по соблюдению прав человека, чем даже в авторитарных странах без этой идеологии<sup>1</sup>.

Экономика также является значимым фактором, определяющим уровень соблюдения прав человека. Чем больше экономических проблем в государстве, тем ниже уровень соблюдения прав человека<sup>2</sup>.

Перенаселенность, нехватка ресурсов, резкое увеличение уровня населения также отрицательно влияют на возможности соблюдения прав человека, усугубляя конфликт и напряжение между теми, кто имеет к ним доступ и теми, кто нет, что автоматически подталкивает правительства к более жесткой политике для поддержания стабильности.

Резко обостряют ситуацию и внутренние конфликты в государстве, особенно опасны в данном контексте гражданские войны.

Таким образом, получается достаточно сложная картина – бедные демократические режимы с высокой плотностью населения будут намного меньше соблюдать права человека, чем авторитарные государства, владеющие огромными ресурсами и имеющие стабильные темпы экономического развития.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Kirkpatrick J. Dictatorships and Double Standards // Commentary. 1979. 68 (5) pp. 34-45.; Poe, S. C., C. N. Tate. Repression of Personal Integrity in the 1980s: A Global Analysis // American Political Science Review. 1994. 88 (4): 853-72.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Henderson, C. "Conditions Affecting the Use of Political Repression." Journal of Conflict Resolution. 1991. 35 (1): 120-42; Poe, S. C., C. N. Tate, L. C. Keith. Repression of the Human Right to Personal Integrity Revisited: A Global Cross-National Study covering the Years 1976-1993 // International Studies Quarterly. 1999. 43 (2), pp. 291-313.

Рассматривая сферу обеспечения прав человека, необходимо отслеживать сразу несколько показателей: соблюдение комплекса базовых прав, прав женщин и гражданских прав и свобод.

Ряд эмпирических исследований, проведенных на материалах CIRI<sup>1</sup> позволяют сделать следующие выводы. Во-первых, если обе страны с уважением относятся к обеспечению прав человека, то между ними не может быть вооруженных конфликтов, что расширяет и значимо дополняет концепцию демократического мира. Во-вторых, внутренняя политика имеет значение для снижения международной напряженности. В-третьих, выбор политики, нацеленной на соблюдение прав человека, даже в рамках отдельного государства имеет международное значение.

### **Обеспечение прав человека на основе принципов Всеобщей декларации прав человека (1948)**

Сама концепция прав человека предполагает наличие у него ряда обоснованных и закрепленных законом прав и свобод, они едва могут считаться абсолютными по своей сути и очень часто являются частью законодательства, органически увязанной со всеми остальными сегментами. Более того, сам смысл этих принципов не абстрактно-рекомендательный, а вполне конкретный. Они достаточно полно представлены в Декларации прав человека и ряде других источников международного права. Права, изложенные там могут условно быть разделены на две категории: гражданские и политические права (право на жизнь и т.п.) и свободы (свободу совести, вероисповедания и т.п.), а также экономические и социальные права (право на работу, пищу, здравоохранение и т.п.).

---

<sup>1</sup> CIRI human rights data set – база данных, составленная во многом на материалах ежегодных U.S. State Department Country Reports on Human Rights Practices и Amnesty International Annual Reports.

Сама идея обеспечения прав человека носит чисто политический характер, подкрепленный в своей реализации этическими и моральными принципами. По своей сути – это механизм политических взаимоотношений индивида с обществом. Он подразумевает наличие серьезных ограничений в деятельности исполнительной власти, включая четко очерченные рамки того, что может быть сделано с индивидом во имя общественного блага. Обеспечение прав человека должно быть заложено в сам дизайн законодательной системы и восприниматься не милостью власти в конкретном случае, а базой для принятия любых решений.

Ценность индивида не определяется отношением к нему общества, а заложена по природе вещей, тем самым постулируется ценность свободы и автономии.

Само понятие «права человека» предполагает универсальность концепции и понимания этих прав, что в полной мере отразилось в Декларации прав человека (1948).

Права человека как универсальная концепция начала складываться еще в 17 веке в работах Джона Локка, в американской традиции это – Декларация независимости, но эти идеи долгое время отторгались и традиционалистами (например, Эдмунд Берк) и прогрессистами (например Джереми Бентхэм.) В XIX веке эти идеи были жестко раскритикованы позитивистами, утилитаристами и социалистами. Эту концепцию также часто называли недемократичной, потому что она не дает санкцию на мажоритарный принцип управления, оставляя индивиду легитимное право на собственный выбор.

Следующий шаг развития системы защиты прав человека состоялся с принятием в США в 1789 году Билля о правах, однако необходимо отметить громадную разницу между теорией и практиками того времени (сохранение рабства, расовой дискриминации и т.п.). Этнические меньшинства и женщины также продолжали оставаться за рамками этой системы еще очень долгое время.

Французский опыт принятия Декларации прав человека и гражданина в 1789 был воплощен на практике только полтора века спустя, а Великобритания до сих пор отказывается включать подобные принципы в свое законодательство на национальном уровне. Не стоит даже вспоминать опыт ряда стран в 20 веке (например, нацистской Германии и СССР), которые вообще отрицали эту концепцию.

Второй мощный источник сопротивления распространения принципов защиты прав человека – религия. Наверное самым большим камнем преткновения в этом смысле были и остаются идеи антропоцентризма, положенные в основу этой концепции. Также популярностью в религиях никогда не пользовались идеи автономии и свободы.

Наконец, ряд исследователей признали данные идеи прерогативой западной цивилизации, имплантированной, таким образом, в иные культурные контексты.

Сегодня политическая универсальность самой концепции защиты прав человека едва ли может быть поставлена под сомнение. «Век защиты прав человека» начался с окончания Второй мировой войны, когда последствия политики Гитлера потрясли все человечество. С этого момента эта концепция получает безусловное признание и в дальнейшем свое законодательное оформление. Эти принципы нашли свое отражение в Уставе ООН, одном из основополагающих источников современного международного права и Декларация прав человека была принята в 1948 году практически всеми членами организации. На национальном уровне ценности прав человека воплотились во многих конституциях.

Проблема выстраивания соответствующих практик все еще сохраняется. Однако само включение тематики обеспечения прав человека в политическую повестку дня создает необходимую основу для продвижения к соответствующим практикам. Обеспечение прав человека стало частью публичного имиджа государства на международной арене, что хотя и позволяет иметь нарушения в системе, требует от лидеров

называть их чрезвычайными, что в принципе рано или поздно предполагает возвращение к нормальной ситуации.

Несколько изменилась ситуация и в религиозной сфере, где увеличился уровень толерантности по отношению к другим религиям и реализации индивида в рамках общины.

Единственным уровнем на котором универсальная концепция прав человека пока считается чуждой является культурный, где обеспечение прав человека воспринимает как импорт западноевропейских ценностей. Часть этого отторжения проистекает из несогласия с рядом программ ООН, нежелания подчиняться внешним стандартам и требованиям, которые воспринимаются как вмешательство во внутренние дела.

Сама же универсальная концепция прав человека является в большей степени не политическим инструментом, а набором этических принципов, детально сформулированных в Декларации прав человека. Более того, многие принципы Декларации носят универсальный характер и едва ли могут считаться культурно обусловленными, что придает документу большой политический потенциал.

### **Расширение сферы деятельности международных организаций**

Концепция «гражданского общества» занимает важное место в современных теориях демократии. Уровень развитости гражданского общества во многом зависит от сетевой структуры организаций – ассоциаций, сообществ, социальных групп и движений. Именно благодаря их присутствию становится возможным артикулировать и актуализировать все существующее разнообразие интересов и создать функционирующее пространство публичной политики. Именно деятельность независимых общественных организаций создает необходимый противовес централизованной государственной власти и аппарату.

Международное гражданское общество имеет несколько другую структуру и специфику, потому что представляет из себя конгломерат независимых акторов, имеющих разные финансовые возможности, разнообразие практик и процедур, различные модели принятия решений и т.п. В их число входят международные организации разного уровня, частные фонды, некоммерческие и государственные организации. Таким образом, эффективный процесс принятия решений на государственном уровне зависит от результатов согласований между государственными и негосударственными акторами. Процесс артикуляции интересов, управления конфликтами и организации общественных дискуссий осуществляется через включение в формат государственного управления, и только после этого происходит выход на международный уровень, где дискурс прав человека реализуется уже в рамках более широких дискуссий, включающих целый ряд игроков (в число которых входят даже транснациональные корпорации).

С нормативной точки зрения укрепление международных организаций имеет своей целью усиление процесса демократизации и создание эффективного противовеса государственным структурам для решения многих вопросов глобального характера и в частности для повсеместного улучшения ситуации с соблюдением прав человека вне зависимости от позиции по этому поводу конкретного государства. С точки зрения демократического государства эти намерения должны только находить поддержку.

Это очень хорошо стыкуется с самим пониманием НПО – добровольной организации, независимой и от государства, и от каких-либо других политических сил, и поэтому не мотивированной ни экономическими выгодами, ни каким-либо другим собственным интересом или национальными интересами своих участников, ни каким-либо этническим,



национальным, религиозным или иным принципом<sup>1</sup>. На практике деятельность многих из них вызывает вопросы. Разница в возможностях, в членстве и т.п. вызывает напряжение в отношениях между НПО «Севера» и «Юга».

Наиболее влиятельные НПО работают в сферах экологической политики и проектах по экономическому развитию, в сфере прав женщин и социальной политики. Образование НПО во многом подчинено конъюнктуре политического «спроса», потому что и возможности во многом зависят от мотивации их участников.

Анализируя вклад НПО в современную ситуацию в сфере экологии, необходимо отметить, что их влияние наиболее заметно именно в формировании политической повестки дня, в то время как участие в реализации практических проектов очень мало значимо. Обратная зависимость наблюдается в секторе политики развития<sup>2</sup>.

С точки зрения влияния на процесс принятия политических решений, НПО могут скорее пользоваться «мягкими» техниками – лоббированием, предоставлением экспертных или консультативных услуг и распространением информации.

Структурно НПО во многом копируют существующий порядок вещей в мировой политике, однако их сильная сторона состоит в сетевой системе функционирования, которая и может быть описана как сеть международного политического регулирования.

Влияние организации может осуществляться в рамках двух основных стратегий. Во-первых, это может быть концепция оппозиционной силы, следуя которой организация

---

<sup>1</sup> Wahl G. Globalization from beyond! Elements for a future strategy of NGOs in the post-Rio age / Perspectives of International Civil Society Five Years after Rio. 1997. 21-23 October. p. 313.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Clark J. Democratizing Development: the Role of Voluntary Organizations. London: Earthscan Publishers, 1991.

становится в оппозицию национальному правительству по определенному вопросу и действует через распространение информации в обществе, разъяснения действий чиновников и их возможных последствий. Говоря о конкретных ситуациях, то национальным НПО этим пользоваться легче, чем международным, потому что они являются частью определенного сообщества и могут даже прибегнуть к организации кампании «гражданского неповиновения». Во-вторых, может быть выбрана стратегия регулируемого сотрудничества. Как правило эта стратегия хороша, когда организация пытается заработать репутацию у властных структур или получить определенный кредит доверия.

Международные организации, имея достаточно большой политический вес и независимое финансирование, предпочитают концентрироваться на вопросах глобальной политики, не вмешиваясь на национальном уровне.

В целом, НПО представляют собой важное дополнение политическому процессу в конкретной стране и на международной арене.

### **Выводы**

Несмотря на то, что демократия как наиболее адекватная современным реалиям форма политической организации приобрела в последние годы большую популярность в глобальном масштабе и институционально именно этот дизайн позволяет наилучшим способом активировать механизмы обеспечения прав человека, необходимо очень дифференцированно подходить к анализу ситуации в области защиты прав человека в каждой конкретной стране.

Демократические режимы на национальном уровне не обязательно генерируют культуру защиты прав человека, пока не произойдет синтеза многих факторов на международном и национальном уровнях.

Для современного момента в многих развивающихся странах свойственно создание «демократий низкой интенсивности», которые характеризуются практически полным воспроизведением институционального дизайна полноценной демократии, но не являются таковыми по сути многих политических процессов, часть из которых либо отсутствуют, либо имеют чисто фасадные функции. Механизмы обеспечения прав человека очень часто, к сожалению, попадают именно в число второстепенных функций, потому что приоритет отдается экономическому развитию и тому, что с ним связано. Эти тенденции подкрепляются позицией внешних акторов, международных экономических агентств и транснациональных корпораций, что отчетливо продляет в политике таких институтов как Всемирный Банк и ВТО, что ставит под сомнение взаимоувязанность понятий демократия и режим оптимального обеспечения прав человека.

За последние десятилетия мир очень продвинулся в восприятии новых идей, частью из которых стало кардинально новое понимание тематики прав человека и необходимости выработки эффективных механизмов по их обеспечению. На данный момент можно абсолютно обосновано говорить об универсальности этой концепции. Ряд ценностных установок по защите прав человека стали неотъемлемой чертой политики большинства государств, вне зависимости от уровня экономического развития, другие же ценности остаются еще не полностью воспринятыми (такие как свобода самовыражения и вероисповедания, этнического равенства и т.п.).

Современная ситуация в международной политике характеризуется интенсивным развитием институтов гражданского общества, происходящем на разных уровнях – как национальном так и на международном, которые становятся значимым дополнением в поддержании политического баланса и разнообразных интересов. Параллельно с этой тенденцией идет выстраивание сетевого системного взаимодействия между основными акторами мировой политики.

## Контрольные вопросы

### *Обзорные вопросы*

1. Выделите основные черты «демократии намеренного участия».
2. Перечислите особенности трансформаций современных демократий.
3. Назовите те демократические ценности, которые, по вашему мнению, могут быть взяты за основу в процессе создания режима оптимального обеспечения прав человека.
4. Выделите основные черты «демократии низкой интенсивности».
5. Назовите основные способы улучшения ситуации с соблюдением прав человека.
6. Перечислите основные принципы, заложенные в Декларацию прав человека (1948).

### *Аналитические вопросы:*

1. Проанализируйте специфику «демократии намеренного участия».
2. Выявите черты оптимального демократического режима для обеспечения прав человека.
3. Выявите потенциал «демократии намеренного участия» для обеспечения прав человека.
4. Составьте собственный список приоритетов развития, с тем, что найти максимально оптимальное соотношение с режимом оптимального обеспечения прав человека.
5. Проанализируйте опыт международной законодательной деятельности по защите прав человека.
6. Проанализируйте основные механизмы обеспечения прав человека на международной арене.

### *Темы эссе*

1. Представьте свой анализ потенциала демократии в обеспечение прав человека
2. «Право на демократию» (Т.Франк): сущностное наполнение и возможности практического воплощения.

**ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ  
В МЕЖЭТНИЧЕСКОЙ СРЕДЕ. МЕЖЭТНИЧЕСКИЙ  
И МЕЖКОНФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНСЕНСУС КАК ОСНОВА  
СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА**

**Основные факторы, определяющие эскалацию  
межэтнических конфликтов**

Этнические конфликты стали наиболее распространенным типом конфликтов в современном мире в связи с гетерогенностью этнического состава практически всех государств. Ситуация усугубляется еще и тем, что если конфликт не является этническим изначально эта тематика может быть активирована при желании практически всегда. Эта тематика обладает высоким эмоциональным и культурно окрашенным потенциалом, включая принципиально иные механизмы реагирования.

Этнические группы являются культурно обусловленными сообществами контекстуально характеризруемыми посредством языка, внешней самопрезентацией, религией, ощущение общности, основанном на общем происхождении, подкрепленном эмоциональными связями со своим родом<sup>1</sup>.

Этнические конфликты представляют прекрасный пример сочетания макро- и микроуровня элементов в конфликте. После окончания холодной войны для многих аналитиков эти конфликты стали наиболее интересны как потенциально наиболее опасные источники, провоцирующие нестабильность в современном мире<sup>2</sup>. Эти конфликты притягивают к себе внимание не только с точки зрения количества, но и непредсказуемостью своего развития.

---

<sup>1</sup> Horowitz D. L. Ethnic groups in conflict. Berkeley and Los Angeles: University of California Press. 1985.

<sup>2</sup> Huntington S. The clash of civilizations // Foreign Affairs. 1993. 6. pp. 22-49.

Этнические группы по своей сути представляют из себя очень сложные социально-психологические конгломерации, где значимую роль играют культурные элементы, анализ которых в отдельных случаях представляется весьма сложным. Это связано во первых с различным пониманием культуры как таковой, следовать ли традиционно принятому пониманию, выраженному в определении К.Джирца «как исторически наследуемые устойчивые смысловые категории, выраженные в символах, т.е. в системе унаследованных символических концептов, с помощью которых люди общаются, кодируют информацию и расширяют свои знания о жизни и окружающем мире»<sup>1</sup>. различные авторы видят в культуре либо системообразующую функцию, задающие смыслы поведенческим категориям человеческой жизни, либо некий поведенческий императив, о которого зависят реакции на уровне «стимул-ответ». Понимание культуры как смыслообразующей системы дает ключ к трактовке всей системы социальных институтов и понимание искусственного конструирования всех взаимодействий внутри системы. Таким образом, культура является тем концептом, который дает системное объяснение закономерностям индивидуального и группового поведения и учитывает факторы как когнитивного, так и эмоционального порядка. Культура также детерминирует представления группы о прошлом, настоящем и будущем, предписывая своим членам выбор из заданного набора стратегий, отражающего специфику опыта группы. Культурный код, составляют символические манифестации, которые отделяют данную группу от других и обеспечивают тесные внутригрупповые связи. Таким образом, изучение культурного разнообразия дает возможность ответить на вопросы относительно реакций на различные ситуации, атрибутируя их к общим закономерностям поведения исходя из ценностей и

---

<sup>1</sup> Geertz C. Religion as a Cultural System / C. Geertz(Ed.) The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, Harper Torchbooks, 1973. pp. 87-125.

кода данного сообщества. Все эти вопросы могут быть сведены к 7 основным категориям, определяющим основу включения культурной тематики в анализ конфликтов и политического взаимодействия, а значит и обеспечения прав человека.

1. Культура обеспечивает контекст, в котором происходит взаимодействие сторон. Именно она задает приоритеты в оценках поступающей информации, определяет материальные и нематериальные ценности, за которые группа будет бороться, контексты для конфликтов и правила игры, а также ее участников.

2. Сообщества. Принадлежность к сообществу определяется общей идентичностью, тем что Карл Дойч называет «единой судьбой»<sup>1</sup>, К.Джирц же добавляет, члены сообщества также разделяют «схематические представления о социальном порядке»<sup>2</sup>, в зависимости от конкретного интереса могут возникать краткосрочные сообщества, реализующие определенную цель – защиту от внешних варгов, принятие определенных решений, и после этого распадаются. Вторым элементом в структуре любого сообщества – наличие общих институтов и социальных практик, которые в сущности позволяют мирно решать конфликтные ситуации<sup>3</sup>. Любое сообщество также обладает определенными возможностями по инкорпорированию в себя целого ряда людей, профиль которых не полностью соответствует установившемуся, допуская определенную долю мультипрофильной идентичности – степень допуска отклонений прямо пропорционально зависит от гибкости ценностных и структурных ориентиров сообщества. Однако большая гибкость задает более высокий потенциал в

---

<sup>1</sup> Deutsch, K. Political community and the North Atlantic area. Princeton: Princeton University Press, 1957.

<sup>2</sup> Geertz C. Religion as a Cultural System / C. Geertz (Ed.) The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, Harper Torchbooks, 1973. pp. 87-125.

<sup>3</sup> Deutsch, K. Political community and the North Atlantic area. Princeton: Princeton University Press, 1957.

управлении конфликтами и поддержании единства, а также большую устойчивость к внешним вызовам.

3. Власть. Власть структурно представляет из себя набор стандартизированных процедур обеспечивающие управление распределением материальных и нематериальных благ, основывающихся на публично санкционированных действиях. Одним из основных условий успешного функционирования является консенсус вокруг процедур, в которых реализуются основные функции институтов.<sup>1</sup> Таким образом, установление так называемого процедурного консенсуса, является исторически обусловленным процессом для сообщества и социально-психологическим для конкретного индивида, связанным прежде всего с выстраиванием эмоциональной привязки определенным социальным практикам и техникам решения вопросов. Эта эмоциональная привязанность индивида к политическим практикам составляет основу коллективной идентичности, в рамках которой идет речь представлении для себя единого будущего и возможности отказа от некоторых принципов и элементов собственного интереса в пользу коллективных ценностей<sup>2</sup>. Таким образом, отношение к власти как когнитивно, так и эмоционально объединяет опыт индивидов, а реализация властных функций очень часто создает ощущение привязанности, уверенности и порядка, однако может происходить как с позитивным так и с негативным результатом. Конфликты могут быть по предмету, находясь в рамках существующих правил, и относительно пересмотра этих правил.

4. Взаимодействие индивидуальной и коллективной идентичности. Сама идентичность возникает, когда человек

---

<sup>1</sup> Этнополитический конфликт: пути трансформации. Настольная книга Бергхофского центра. – М.: Наука, 2007.

<sup>2</sup> Jones E. The psychology of the constitutional monarchy / E. Jones, (Ed.), Psycho-myth, Psycho-history: Essays in applied psycho analysis. New York: Hillstone, 1936. pp. 227-234.; Freud, S. Group psychology and the analysis of the ego. New York: Norton, 1922.



создает ощущение привязанности по отношению к определенному объекту и они влияют на действия индивида. Частью этого процесса может быть генерирование определенного образа внешнего мира. Многие частные объекты внешнего мира связаны с очень простыми по своей сути эмоциональными реакциями (вплоть до восприятия запахов, звуков и вкуса) являющимися эмоциональными, а не аналитическими выводами. Люди, разделяющие ценности одной культуры, имеют предрасположенность к реагированию схоже, и более того, когда ситуация связана с определенным стрессом и повышенным ощущением угрозы существования для сообщества, идет автоматическое педалирование тех, элементов, которые составляют общее пространство культуры, придавая им эмоциональную наполненность и усиливая их через представления об общей судьбе и радикальных и преувеличенных отличиях от других сообществ. Очевидно, что культурная идентичность является только частью социальной, но наиболее сильной частью, так как представляет мощные эмоциональные механизмы, основанные на базовых и наиболее ярких ощущениях человека.

5. Культура детерминирует паттерны внутри- и межгруппового взаимодействия, потому что четко предписывает принципы и отсюда закладывает ожидания людей от внешнего мира. Одна из наиболее сложных черт работы с группами, принадлежащими к разным культурам состоит в том, что их участники считают свою принадлежность к определенному сообществу абсолютно естественной и автоматически следуют принципам, предписываемым данным культурным кодом<sup>1</sup>. Более того, необходимо отметить, что все культуры являются мощной сферой, в рамках которой происходит социализация участников, во многом увязанная с позиционированием собственной группы по отношению к другим. Обучение

---

<sup>1</sup> Anderson B. Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism. London and New York: Verso, 1991.

культурным кодам включает в себя усвоение определенных смыслов относительно мотивов групп, принадлежащих и другим культурам, а также ожиданий относительно поведения их представителей и отношения к ним. Иногда эти процессы приводят к так называемой «ситуационной этничности», когда на основе нескольких этнических групп развивается более мощная идентичность, объединяющая их в единое пространство и позволяющая решать более крупные политические задачи.

6. Культура задает рамки и принципы интерпретации действий другого. Это уже проблема межкультурного взаимодействия. В рамках этого типа коммуникации происходит, либо калькирование своих собственных культурных императивов, либо поиск новых правил игры, учитывая то, что в любой ситуации взаимодействия должны быть общие точки соприкосновения или хотя бы некий общий интерес. Наиболее сложный вопрос в данном контексте – потенциальное соотношение этих двух стратегий на практике.

7. Культура генерирует ресурс для политической организации и мобилизации общества. Одним из наиболее сильных инструментов политической мобилизации является религиозная. Основанная на ряде сильных эмоций, связанных с проблемами человеческого существования, придающая стабильность обществу через одобрение политической власти, религиозная сфера активизирует язык символов и ритуалов, а также поддерживает постоянный контакт с каждым членом общины в отдельности. Более того, символы обладают многозначностью, необходимой для их подстройки под тот или иной политический, экономический и социальный контекст<sup>1</sup>.

Взаимосвязь динамики поведения индивида и группы проявляется в ритуалах и символах, подчеркивающих особенность группы даже в тех случаях, когда внутренняя иден-

---

<sup>1</sup> Cohen A. The politics of elite culture. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1981. P. 210.

тификация группы допускает высокую долю разнообразия и вариативности. Такая взаимосвязь поведенческого уровня способствует закреплению определенных ценностных ориентиров у индивида и поведенческих паттернов. Это особенно важно учитывать в ходе анализа этнических конфликтов.

### **Психологические и культурные параметры этнических конфликтов и приемы управления ими**

Теория психокультурной интерпретации – это подход к интерпретации этнических конфликтов, основанный на психологических и антропологических принципах понимания природы данного вида конфликтов с добавлением культурно обусловленных общностей в мировоззрении и суждениях, а также мотивации к социальной активности. Этот подход восходит к работам М. Кляйн, Салливана, Кернберга и ряда других исследователей.

Возможно главным с точки зрения понимания генезиса этнического конфликта являются социальные и психологические процессы, которые определяют формирование определенных образов, восприятие внешнего мира и т.п. С момента возникновения конфликта автоматически возникает ряд образов, определяющих отношение сторон друг к другу. Во многом эти автоматические реакции и образы заложены исторически или в контексте предыдущих случаев коммуникации<sup>1</sup>. Образ внешнего мира закладывается в семье и в конкретных ситуациях взаимодействия с представителями других этносов, а позже проецируется на ситуацию в целом<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Greenberg J. R., Mitchell S. A. Object relations in psychoanalytic theory. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

<sup>2</sup> Barnes F.F. Us and them: The psychology of ethnonationalism / Group for the Advancement of Psychiatry. New York: Brunner/Mazel, 1987.

В центре данного подхода находится убеждение, что внутренний мир человека конструируется через социализацию, которая закладывает не только социальные, но и культурные нормы, подкрепленные длительными личными отношениями дружбы с другими людьми, основанными на дефинициях дружбы и вражды. Этот взгляд подкрепляется теорией социальной идентичности Х.Тайфеля<sup>1</sup>. Основными категориями для анализа взаимодействия людей, следуя этому подходу являются категории привязанности и индивидуализации, идентификации, эмоционального подавления, перенос ответственности на других (экстернализация или проекция) и контрперенос.

Привязанность в отношениях связана с внутренним ощущением защищенности в силу существования дружеской взаимосвязи с другим человеком. Индивидуализация позволяет одновременно чувствовать собственную самостоятельность в отношениях. Идентификация обеспечивает выстраивание более широкого контекста эмоциональной взаимосвязи с другими членами этнического сообщества. Эмоциональное подавление возникает при необходимости коррелировать свое поведение с социальными нормами внешнего мира, и если расхождение очень высоко, то это неизбежно создает высокое эмоциональное напряжение, результирующее очень часто во всплески агрессии. Экстернализация или проекция позволяют индивиду избежать наиболее неприятных для него ощущений осознания собственной причастности и следовательно ответственности за те проявления, которые не вписываются в его собственные представления о себе. Контрперенос дополняет эти стратегии позволяя индивиду приписывать ряд свойств одного предмета другому. Например, если позитивный образ матери не может быть 100-процентно позитивным, то негативная его часть переносится

---

<sup>1</sup> Tajfel H. Human groups and social categories. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

на другого человека или окружающий мир. Аналогично реагирует человек и в случае потери близкого, когда, если есть большое собственное чувство вины, то оно приглушается за счет поиска внешних виновных в ситуации.

Этнические конфликты провоцируют большой эмоциональный резонанс, как правило, в очень двойственных ситуациях<sup>1</sup>. Эти реакции усиливаются за счет предыдущих опытов коммуникации и «культурных катализаторов»<sup>2</sup>. В соответствующей эмоционально провокативной ситуации даже нейтральные высказывания со стороны членов другой группы воспримаются как угрозы и могут спровоцировать дальнейшую эскалацию.

Эти конфликтные ситуации отличает размытость предмета и целей сторон, а также затяжной характер конфликта, сопровождающийся взаимными притеснениями. Даже на уровне трудовых споров, иногда очень трудно понять, что же действительно является основным предметом конфликта, в ситуации этнического столкновения этих взаимных претензий могут быть десятки, поэтому единственной стратегией преодоления этой ситуации на практике будет совместное ограничение списка предметов спора и ответственное решение сторон по снятию второстепенных проблем с конкретного обсуждения.

Одной из наиболее удивительных черт эмоционального вовлечения сторон в конфликт является так называемая ситуативная эмоциональность, т. е. Как только удрать из сложившейся ситуации хотя бы один из ее элементов или дать сторонам время, чтобы эмоционально «отключиться», то этот эмоциональный накал перестает быть значимым и понятным. Опасность эмоционального вовлечения в конфликт такова,

---

<sup>1</sup> Этнополитический конфликт: пути трансформации. Настольная книга Бергхофского центра. М.: Наука, 2007.

<sup>2</sup> Mack, J. Nationalism and the self. *Psychohistory Review*. 1983. 2, pp. 47-69.

что делает символически значимыми даже малозначимые элементы спора, блокируя дискуссию в целом.

Ощущение угрозы существования и ощущение себя «меньшинством» создает ситуацию постановки проблем идентичности в центр конфликта, решение которых требует сценария «выйгрыш – проигрыш».

Проблема управления конфликтом усложняется вследствие неосознанного искажения информации, создания собственной интерпритации проблемы, отличающейся целостностью и часто мало связанной с реальностью. Другой стороне также приписываются отпеределенные намерения и автоматически проецируется сценарий будущих событий. Необходимо отметить, что этот сценарий выстраивается с учетом значимости этих воображаемых последствий для идентичности всей группы.

Группа также, как правило, обладает некой общей образностью и особенностями восприятия собственных отличий от других групп, неосознанно используя другие группы для проекций и контрпереноса, позволяющих переложить часть ответственности на внешнее окружение.

Сам конфликт развивается в определенном культурном контексте, который обуславливает его развитие и особенности, а также предметную сторону и контекст взаимодействия сторон, согласно определенным ценностным ориентирам, приемлемым для данной культуры. Культура фактически предопределяет большую часть его содержания: поведенческие паттерны, принципы идентификации, язык, образность, взаимные ожидания и представления о том, что считается победой, а что поражением.

Таким образом, этнический конфликт является во многом культурным феноменом, потому что именно культура формирует его ключевые элементы, начиная от идентичностей сторон и заканчивая представлениями о дружбе и вражде. Основные различия между сторонами не связаны с предметной стороной конфликта, а лежат в области тонких

культурных различий, где каждое едва различимое несоответствие может стать эмоционально и символически значимым и определяющим контекст коммуникации двух групп.

Исходя из данной диагностики сути коммуникации между участниками конфликта, могут быть предложены следующие техники управления ситуацией:

Во-первых, начало управления конфликтом может быть положено только с принятием двух совершенно различных историй конфликта, предложенных каждым из участников. Эти представления очень стойкие и связаны с когнитивными особенностями мышления группы. Ряд практиков, работающих в сфере управления этническими конфликтами, разработали специальные миротворческие техники, позволяющие в перспективе снизить уровень различия данных историй и взаимных страхов, чтобы переориентировать стороны на конструктивный лад и обеспечить взаимодействие по выработке совместного решения проблемы. Главной техникой в этом процессе является развитие эмпатии или приемлемого уровня взаимного понимания проблем другого. Во многих случаях признание прошлых обид и нынешних обеспокоенностей группы позволяет значительно приблизить решение проблемы и изменить климат в переговорном процессе. Ярким примером успеха такой стратегии является политика южноафриканского президента Ф.У.Деклера – выпустившего Н. Манделу, признавшего АНК и успешно завершившего политику апартеида путем переговоров, направленных на взаимное примирение сторон.

Во-вторых, следуя теории психокультурной интерпретации этнических конфликтов необходимо работать с ощущением доверия-недоверия, небезопасности и идентичности, с тем чтобы снизить уровень тревожности. Анализируя, например, проблемы палестино-израильского конфликта, один из ведущих в этих вопросах аналитик, Келман говорит о высоком уровне обеспокоенности сторон тем, что признание права на существование другой стороны, поставит первых под

угрозу исчезновения. В этом же контексте возникает проблема «двойных меньшинств», когда каждая сторона воспринимает себя меньшинством и поэтому занимает оборонные позиции.

В-третьих, для разрешения этнических конфликтов необходимо задействовать неформальную дипломатию (или дипломатию второго уровня), которая позволила бы представителям различных групп иметь общую площадку для озвучивания и обсуждения своих позиций<sup>1</sup>, что также может быть дополнено рядом проблемно-ориентированных лабораторий. Взаимное участие групп в мероприятиях по оплакиванию жертв предыдущих взаимных конфликтов дает возможность принятия современного расклада в ситуации и снизить уровень взаимного отчуждения из-за предыдущих столкновений<sup>2</sup>.

В-четвертых, ряд этнических конфликтов легче решается через привлечение посредника, который бы организовал культурно нейтральный контекст коммуникации. Еще одним значимым эффектом привлечения посредника может стать его помощь сторонам по выходу из спирали взаимных обвинений и ощущения жертвы<sup>3</sup>.

В-пятых, можно применять технику повышения уровня обсуждаемых вопросов. Например, в палестино-израильских

---

<sup>1</sup> Montville J.V. The psychological roots of ethnic and sectarian terrorism / V.D. Volkan, D. A. Julius, J. V. Montville (Eds). The psychodynamics of international relationships. Volume I: Unofficial diplomacy at work. Lexington, MA: Lexington Books 1990. pp. 163-180; Rothman J. From confrontation to cooperation: Resolving ethnic and regional conflict. Newbury Park: Sage Publications, 1992.

<sup>2</sup> Wagner-Pacifici, R., Schwartz, B. The Vietnam veterans memorial: Commemorating a difficult past // American Journal of Sociology. 1991. 97. pp. 376-420.

<sup>3</sup> Mack, J. (1990). The psychodynamics of victimization among national groups in conflict. In V. D. Volkan, D. A. Julius, & J. V. Montville (Eds). The psychodynamics of international relationships: Vol. 1: Concepts and theories (pp. 117-129). Lexington, MA: Lexington Books.



переговорах позиции сторон по неприятию друг друга настолько доминируют в коммуникации, что только выход на понятия обеспечения общей безопасности дает определенное продвижение в дискуссии<sup>1</sup>.

### **Обеспечение прав меньшинств как основной механизм построения межэтнического и межконфессионального консенсуса**

Тема обеспечения прав меньшинств возникает в политическом дискурсе в 1919 году в словах Вудро Вильсона, назвавшего игнорирование прав меньшинств самой опасной причиной конфликтности в современном ему мире. Эти слова актуальны и сегодня, в мире, где наиболее продвинутые и в экономическом и в политическом плане регионы стремятся к поиску новых подходов в управлении разнообразием, а слабо развитые регионы оказывают на первую группу огромное давление через миграционные потоки.

Тематика обеспечения прав меньшинств начинает впервые отражаться в официальных документах тоже в ходе подписания целого ряда договоров в ходе урегулирования первой мировой войны, где из прежних империй происходит выделение более мелких государств. Однако это не решило проблему доминирования титульных наций над меньшинствами. Поэтому, обеспечение прав меньшинств стало одним из приоритетных направлений деятельности Лиги Наций<sup>2</sup>. После второй мировой войны к этой тематике вернулись снова, закрепив все достигнутое Декларацией прав меньшинств ООН в 1992 году, которая в дальнейшем была дополнена офи-

---

<sup>1</sup> Rothman, J. (1992). From confrontation to cooperation: Resolving ethnic and regional conflict. Newbury Park: Sage Publications.

<sup>2</sup> Kovacs M. M. Standards of self-determination and standards of minority-rights in the postcommunist era: A historical perspective // Nations and Nationalism. 2003. 9. pp. 433-450.

циальным отчетом по развитию сферы прав человека в 2004 году<sup>1</sup>.

Несмотря на политику мультикультурализма, сделанную официальной государственной идеологией во многих европейских странах начиная с 80-х годов, когда европейские государства впервые столкнулись с проблемами мигрантов, которые с одной стороны стремились попасть в более обеспеченные европейские сообщества, но с другой стороны в которых было заинтересовано само государство, ситуация не получила качественного изменения, что, например, подтверждает масштабное исследование Т. Гура «Меньшинство под угрозой»<sup>2</sup> выявило целый ряд нарушений прав меньшинств и случаев их прямой дискриминации как политического, так и экономического характера даже в 90-е гг. более того, ряд других исследователей проанализировав опыт осуществления политики мультикультурализма на практике пришли к выводу, что этнические группы выступают за разнообразные инициативы по мультикультурности только если чувствуют, что могут потенциально оказаться одними из бенефициариев этого процесса<sup>3</sup>. в вообще динамика межгрупповых отношений строится на степени реализации интересов каждой из групп<sup>4</sup> Таким образом, очевидно, что государственная иерархия и система соподчинения будет находить мало поддержки в группе, если напрямую не отвечает ее инте-

---

<sup>1</sup> United Nations Development Programme. Human development report 2004: Cultural liberty in today's diverse world. New York: United Nations, 2004.

<sup>2</sup> Gurr T. R. Minorities at risk: A global view of ethno-political conflicts. Washington: United States Institute of Peace Press, 1993.

<sup>3</sup> Berry J., Kalin, R. Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey // Canadian Journal of Behavioural Science. 1995. 27. 301-320.

<sup>4</sup> Blumer H. Race prejudice as a sense of group position. Pacific Sociological Review. 1958. 1. pp. 3-7; Bobo, L. D. Prejudice as group position: Microfoundations of a sociological approach to racism and race relations // Journal of Social Issues. 1999. 55. pp. 445-472.

ресам, что можно сформулировать в виде гипотезы идеологической асимметрии<sup>1</sup>. Следуя этой гипотезе становится очевидным неизбежность неприятия официального политического курса. Большинство, в свою очередь, боится давать дополнительные привелегии меньшинству, опасаясь за свои собственные интересы<sup>2</sup>. В 2002 году Дж.Эванс и А. Нид<sup>3</sup> провели исследование отношения к правам меньшинств в 13 европейских странах, которое подтвердило, что среди представителей большинства намного ниже одобрение прав меньшинств, чем в среде самих меньшинств.

Права меньшинств напрямую связаны с вопросами их идентичности. Чем больше внутригрупповая идентичность строится на этнической, тем выше требования сохранения своей культуры и языка, а также участия в политической жизни. Обеспечение прав меньшинств – это техника преодоления негативной групповой идентичности<sup>4</sup> и аклавного мышления.

Х. Вермойлен и Б.Слийпер<sup>5</sup> выделяют три основных плюса применения этой техники в современных сообществах:

- 1) ценность сохранения разнообразия в социальной структуре;
- 2) сохранение социального равенства в обществе;

---

<sup>1</sup> Sidanius J., Pratto F. Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

<sup>2</sup> Scheepers P., Gijsberts M., Coenders M. Ethnic exclusionism in European countries: Public opposition to civil rights for legal migrants as a response to perceived ethnic threat // *European Sociological Review*. 2002. 18. pp. 17-34.

<sup>3</sup> Evans G., Need A. Explaining ethnic polarization over attitudes towards minority rights in Eastern Europe: A multilevel analysis // *Social Science Research*. 2002. 31. pp. 653-680.

<sup>4</sup> Tajfel, H., Turner, J. C. The social identity theory of intergroup behaviour / W. G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986. pp 7-24.

<sup>5</sup> Vermeulen, H., Slijper, B. *Multiculturalisme in Canada, Australii en de Verenigde Staten*. Amsterdam: Aksant, 2003.

3) сохранение стабильности и политического единства в государстве.

Более того, обеспечение прав меньшинств считается неотъемлемой частью реализации мажоритарного принципа демократии. Политика мультикультурализма может быть реализована в нескольких видовых формах, однако ядром всех их является отказ от принципа ассимиляции в пользу максимального сохранения разнообразия в обществе<sup>1</sup>, потому что именно культурное сообщество дает возможность и является ключевым для формирования идентичностей своих участников, поэтому культурные различия должны быть максимально сохранены. Следующим аргументом в пользу сохранения политики мультикультурализма и обеспечения прав меньшинств является необходимость обеспечения гражданам равных возможностей, в чем мультикультурализм является одной из самых успешных стратегий по снижению доли неравенства и структурной дискриминации<sup>2</sup>.

С другой стороны, ряд политиков высказывают мнение, что обеспечение прав меньшинств будет представлять угрозу единству государству и политической стабильности, а также может являться источником конфликтов<sup>3</sup>. Эта риторика очень популярна у обычных граждан, которым не нравится социальная ситуация в обществе<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Fowers, B. J., Richardson, F. C. Why is multiculturalism good? *American Psychologist*. 1996. 51. pp. 609-621.

<sup>2</sup> Parekh, B. *Rethinking multiculturalism. Cultural diversity and political theory*. London: McMillan, 2000.; Barry B. *Culture and equality: An egalitarian critique of multiculturalism*. Cambridge, UK: Polity Press, 2001; Kymlicka, W. *Multicultural citizenship*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

<sup>3</sup> Barry B. *Culture and equality: An egalitarian critique of multiculturalism*. Cambridge, UK: Polity Press, 2001; Kymlicka, W. *Multicultural citizenship*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

<sup>4</sup> Verkuyten, M. *Everyday ways of thinking about multiculturalism // Ethnicities*. 2004, 4, 53-74.

Следующим аргументом против обеспечения прав меньшинств является сложность выполнения мажоритарного принципа демократического управления, потому что необходимо закрепление целого ряда специальных прав и включения в политическую повестку дня целого ряда дополнительных вопросов. Более того, представляется закономерным прямая взаимосвязь между отношением большинства и меньшинства к общим вопросам политической жизни, а также к тому, насколько по их мнению культура подвергается давлению извне и риску уничтожения. Важным фактором в дискурсе обеспечения прав меньшинств является вопрос степени принятия каждого конкретного меньшинства в том или ином сообществе<sup>1</sup>.

Необходимость инкорпорирования большого разнообразия культур и конфессий в единое целое политического и социального сообщества стала «неизбежной чертой политического пейзажа 21 века»<sup>2</sup>

Организация коммуникации и переговоров в межэтнических конфликтах и среде, а также полноценное включение тематики прав меньшинств в политическую повестку дня требует принятия во внимание следующих значимых особенностей:

1) особенностей внутригрупповой самоидентификации – чем больше меньшинство ассоциировано (фактически или символически) с конкретным этносом, тем больше возникают вопросы сохранения культурной автономии и полноценного участия в политической жизни государства. Пере-

---

<sup>1</sup> Hagendoor, L. Intergroupbiases in multiplegroupssystem: The perception of ethnic hierarchies / W. Stroebe , M. Hewstone (Eds.), European review of social psychology. vol. 6. Chichester:Wiley, 1995. pp. 199-228.; Owen, C., Eisner, H., McFaul, T. A half-centuryof social distance research: National replication of the Bogardus studies.Sociology and Social Research. 1981. 66., pp.80-98.

<sup>2</sup> Human Development Report. Cultural liberty in today's diverse world. New York:United Nations, 2004. p. 1.

мещение фокуса внимания группы на более полную реализацию своих прав может стать коллективной стратегией преодоления негативной групповой идентичности<sup>1</sup> и изменения внутренней системы соподчинения<sup>2</sup>.

Таким образом, тематика реализации собственных прав и достижение осязаемых результатов в этом вопросе имеет большое положительное значение для включения меньшинства в систему диалога и снижения напряженности в социальных конфликтах. Следует, однако, отметить, что обсуждение вопросов предоставления меньшинствам больше прав у большинства вызывает как правило противоположную реакцию и ведение диалога в этих вопросах представляется очень сложным.

### **Современные принципы построения межэтнического консенсуса и управления разнообразием в полиэтнических сообществах**

Одним из наиболее перспективных направлений в современных подходах к управлению разнообразием является разработка методик повышения уровня взаимопонимания друг друга в условия полиэтничности и поликонфессиональности, потому что значительная часть нежелательного поведения происходит из-за недопонимания людей другой культуры и конфессии<sup>3</sup>. Таким образом, речь идет о дальнейшей разработке принципов культуры разнообразия или культуры инклюзивности, которая предполагает создание такой атмо-

---

<sup>1</sup> Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

<sup>2</sup> Sinclair, S., Sidanius, J., & Levin, S. (1998). The interface between ethnic and social system attachment: The differential effects of hierarchy-enhancing and hierarchy-attenuating environments. *Journal of Social Issues*, 54, 741-757.

<sup>3</sup> Thomas R. R., Jr. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 1990, 68, 107-117.

сферы (среды), которая позволит людям с очень разным опытом, мировоззрением и типом мышления эффективно работать вместе и реализовывать свой потенциал в полной мере на благо конкретной организации или сообщества в целом.

Один из наиболее практикоориентированных подходов был разработан в Швеции, где на 2000 год иммигранты составили девятую часть населения страны. Шведский Иммиграционный Комитет выступил с инициативой выдвижения новых подходов к интеграции иммигрантов, а также смены стратегии всей иммиграционной политики страны и институциональной структуры органов, занимающихся этими вопросами. Шведское общество, было декларировано Комитетом, отличается культурным, этническим, религиозным и языковым многообразием. Таким образом, ориентация на сохранение разнообразия во всех ключевых сферах легла в основу любых правительственных инициатив и программ. В 1997 году правительство Швеции выпустило новую концепцию иммиграционной политики «Швеция, будущее и разнообразие – от иммиграционной политики к политике интеграции»<sup>1</sup>. Этот документ ввел понятие социального разнообразия, подразумевающего культурное, этническое, религиозное и языковое разнообразие, заменив понятие «мультикультурности». Далее, эти документы были дополнены актом о недопущении этнической дискриминации в профессиональной сфере (1999), который в свою очередь был во многом воплощен в соответствующем законодательстве Европейского Союза, задающем стандарт всем своим государствам-участникам.

В продолжение реализации своих политических принципов Швеция учредила «Шведский 2000 Институт», состоящий из 20 участников – 10 представителей ведущих кор-

---

<sup>1</sup> Regeringens proposition 1997/98:16. Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik (Sweden, the future and diversity – From immigration politics to integration politics).

пораций и 10 государственных учреждений. Цель данной инициативы разработать «стратегию развития новой социальной атмосферы уважения различий в людях (таких как национальное происхождение и язык) с целью обеспечения процветания Швеции в будущем»<sup>1</sup>.

Очевидно, что для представителей шведского правительства приоритетным является социальный аспект выстраивания системы основанной на сохранении разнообразия, с тем, чтобы снизить уровень расизма и напряженности в обществе, а также уровень безработицы и этнической анклавности. Представители бизнеса заинтересованы в большей степени в экономических показателях, которыми можно улучшить результативность, оптимизировав работу команды. Эта заинтересованность даже вылилась в создание новой позиции в шведских компаниях – консультант по разнообразию (the diversity consultant). Равная представленность этих специалистов в рамках тех или иных организаций, занимающихся выстраиванием разнообразия, создает сбаланс и планомерное развитие данного направления.

Сложность создания культуры инклюзивности состоит в том, что принимая во внимание разнообразие коммуникативных стилей и принципов необходимо инкорпорировать их все в единое пространство, не нарушая внутренней логики каждого в отдельности. Создание единой системы из такого разнообразного множества требует выхода на уровень универсальных ценностей, характерных для любой из культур-компонентов: принцип взаимного признания, взаимного понимания, плюрализма точек зрения, доверия и последовательности следования своим обязательствам и принципам. Главное преимущество всех этих принципов это то, что они не имеют по сути культурной детерминированности.

---

<sup>1</sup> Sverige 2000-institutet. (2001). Bera telsen om Sverige 2000: 1994–2000. The Story about Sweden 2000: 1994–2000]. Gothenburg: Sverige 2000-institutet.



Рассмотрим основные из вышеперечисленных принципов построения культуры разнообразия:

Основополагающим принципом управления разнообразием является взаимоуважение и взаимное признание членов определенного коллектива или команды. Это одинаково важно как в профессиональной среде, так и в социальном плане и в частной жизни, таким образом, увязывая индивидуальный уровень с социальным. Нормативный уровень управления разнообразием работает через принцип признания разнообразия и одновременно с этим, осуществляет поиск объединяющего начала, и чем более осмысленно это делается, тем более точно общие принципы будут подстроены к нуждам индивида.

Признание может быть на *эмоциональном* уровне (основной вид взаимопризнания, являющийся ядром семейных отношений, личных отношений и самооценки человека). В практическом плане атмосфера взаимоуважения выстраивается средствами вербалики, невербалики и соблюдением обязательств в отношениях, а также сбалансированным эмоциональным контекстом взаимоотношений, где нормы поведения по отношению к другому человеку не калькируются со своей культуры, а адаптируются. Признание может также быть на уровне группового взаимодействия, т. е. условно говоря «*солидарным*» (практика объединения в команду на основе признания уникальности каждого члена в отдельности и равенства в коллективе. Чувство солидарности в команде может развиваться только в ситуации уверенности и взаимном доверии, в ситуации признания и уважения заслуг друг друга. Жесткая конкуренция в команде разрушает это чувство). А также на законодательном и политическом уровне (признание в этом аспекте связано созданием равенства возможностей там, где это необходимо, что создает гарантию одинаковых для всех прав и поощряет людей их соблюдать и закладывает здоровые практики).

Для успеха в управлении разнообразием необходима программа, которая бы учитывала сразу целый ряд факторов.

Во-первых, фактор взаимоуважения, который предполагает процесс дискурсивного взаимодействия культур должен быть основан на взаимоуважении, лежащего в основании диалога культур, который подразумевает не только пассивное отношение и толерантность к существованию другой точки зрения и другого мнения, но и активное включение в обмен мнениями и поддержку разнообразия точек зрения и идей<sup>1</sup>. Реализация такой коммуникации требует собственной открытости к партнеру по коммуникации и готовности обсуждать и слышать другую точку зрения с тем, чтобы понять их логику и систему мировоззрения и оценить их аргументацию соблюдая принцип взаимного уважения. Коммуникация является основой управления разнообразием и поиска взаимно приемлемых решений. В этом реализуется когнитивный потенциал человека и этика дискурса.

Во-вторых, должен соблюдаться плюрализм точек зрения и взаимное доверие друг другу. Инклюзивность требует открытости различным точкам зрения, что на практике представляется очень сложным если оказывается завязанным на различных интеллектуальных традициях. Здесь следует принимать тот факт, что не существует «правильного» решения в ситуации, хотя проблема очень часто заключается в том, что доминантная точка зрения (более сильного участника коммуникации) маргинализует все остальные. Эта ситуация неизбежна, потому что несмотря на все усилия будет всегда существовать силовое неравенство, задача с практической точки зрения состоит в том, чтобы осознавать ситуацию и создавать атмосферу свободного обмена мнениями, помня что не существует единственно правильной точки зрения как и единственно возможного решения проблемы. Решение про-

---

<sup>1</sup> Этнополитический конфликт: пути трансформации. Настольная книга Бергхофского центра. – М.: Наука, 2007.

блемы может быть достигнуто только на основе обмена мнениями, активного участия в диалоге и инкорпорирования различных точек зрения в единый подход, позволяющий рационально оценить и «взвесить» предлагаемые варианты<sup>1</sup>. Этот подход развивает принципы коммуникации предложенные Ю. Хабермасом: инклюзивность, равенство, искренность и отсутствие принуждения<sup>2</sup>. С практической точки зрения очень важным является постоянный обмен мнениями между различными субкультурами и организациями с тем, чтобы становились более понятны принципы деятельности различных ведомств и «локальное мышление» расширялось и вписывалось в более широкий контекст, создавая единое информационное пространство и культурная идентичность. Значимым в данном процессе является вовлечение в коммуникацию как можно большего количества участников и предоставление возможности даже самым незначимым быть услышанным и признанным, а также конкурировать с более влиятельными участниками коммуникации на основе качества предлагаемых решений<sup>3</sup>.

Взаимное уважение сторон является основой развития доверия между ними<sup>4</sup>. В зависимости от среды коммуникации и общего настроения участников доверие между ними может развиваться быстрее или медленнее, очевидно, что в высоко конкурентной среде, где стороны держат большую дистанцию и придерживаются официального стиля во взаимодействии доверие будет возникать очень медленно и речь преимущественно будет идти о достижении только краткосрочных

---

<sup>1</sup> Morgan G. Images of Organization. Sage: Thousand Oaks, CA, 1997.

<sup>2</sup> Habermas J. Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1996. p. 62.

<sup>3</sup> Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры... – М.: Экономика, 2003.

<sup>4</sup> Calton J.M., N. B. Kurland A Theory of Stakeholder Enabling: Giving Voice to An Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse / Postmodern Management and Organization Theory. Sage, Thousand Oaks 1996. pp. 154-177.

результатов. Соответственно в атмосфере сотрудничества и открытости, основанной на взаимном уважении доверие возникает достаточно быстро. Необходимо также помнить, что доверие очень легко потерять и поддерживаться оно может только через взаимные манифестации<sup>1</sup>.

В-третьих, партнеры по коммуникации должны чувствовать уверенность и последовательность в поведении друг друга. Для развития культуры инклюзивности очень важным является надежность партнера, а также его последовательность в поведении и приверженность принятым решениям. Эта стратегия поведения может быть описана такими чертами как принципиальность, соблюдение обязательств и следование этическим нормам<sup>2</sup>.

Это создает предсказуемость поведения и во многом предопределяет надежность партнера и характер отношений с ним<sup>3</sup>.

Возможные препятствия созданию культуры инклюзивности.

Во-первых, сложность представляет наш современный тип мышления – технократически ориентированный и осуществляемый через оппозиции черно-белых оценок (хороший – плохой, истинный – ложный, проигрыш – выигрыш и т. п.) Таким образом, это неизбежно приводит к ситуации, когда одна точка зрения исключает другую. Многообразие исключается уже на момент генерирования новых идей. Все что предлагается автоматически соотносится с магистральным

---

<sup>1</sup> Solomon R. C., F. Flores Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. Oxford Uni, 2001.

<sup>2</sup> Sharp Paine, L.: 1997 'Integrity', in P. H. Werhane and R. E. Freeman (eds.), The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics (Blackwell, Maiden, MA: Oxford), pp. 335-337.

<sup>3</sup> Solomon, R. C: 1999, A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate (Oxford University Press, New York, Oxford). p. 38).

взглядом и рассматривается на предмет степени отклонения от него<sup>1</sup>.

Во-вторых, система соподчинения или общественной иерархии едва ли дает возможность актуализировать весь потенциал системы социальных отношений. Главным является разделение на «думающих» и «делающих», где последние должны адаптироваться к стратегиям, предлагаемым лидерами<sup>2</sup>. В долгосрочном плане такое разделение снижает количество креативных людей и инновационность вариантов решения существующих проблем.

Построение культуры инклюзивности или инклюзивности необходимо начинать с обучения иным схемам мышления – реальность может восприниматься по-разному, отсюда уважение к партнеру необходимо выстраивать учитывая эту динамику и вне зависимости от взглядов другого, осознавая при этом ваши различия и коммуницируя на основе универсальных ценностей. Во-вторых, необходимо стремиться к созданию такой социальной среды, которая будет основана на уважении к каждому ее члену вне зависимости от его религиозной, социальной и т. п. принадлежности. В-третьих, создание такой коммуникативной культуры, где инклюзивность и доверие станут важными ценностями, интегрирующими различные точки зрения в процесс принятия решений и управления конфликтами. В-четвертых, создание максимального равенства возможностей и сбалансированности жизни.

---

<sup>1</sup> Prahalad, C. K., R. A. Bettis: 1986, 'The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance', *Strategic Management Journal* 7, 4 pp.85 – 501.

<sup>2</sup> Dachler, H. P., D.-M. Hosking: *The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities / Management and Organization*. Aldershot, Avebury, 1995. pp. 1-28.

## **Выводы**

Управление межэтническими конфликтами представляет из себя достаточно сложную систему, сочетающую в себе элементы менеджмента, фасилитации и психологические приемы работы в ситуации эмоционального напряжения.

Суммируя основные приемы организации коммуникации между участниками этнического конфликта, необходимо отметить, что уже сложившиеся привычки, реакции и личные отношения будут предопределять их поведение за столом переговоров. Следует очень серьезно анализировать и принимать всерьез те интерпритации, которые выдвигают группы, предлагая свое видение ситуации. Необходимо работать со страхами сторон и эмоциональной фиксацией на прошлых негативных опытах коммуникации. Серьезное отношение к высказываемым претензиям очень часто результируется в большой прогресс в переговорном процессе.

Решение конфликта по сути можно начинать только тогда, когда снято эмоциональное напряжение и враждебность сторон по отношению друг к другу и четко определены предметы спора.

Поиск основ межконфессионального и межэтнического социального консенсуса сопряжен с целым рядом факторов, аторов и национальных контекстов взаимодействия. Отношение общества к правам меньшинств и возможности обеспечения межэтнического равенства во многом зависит от общих установок, национальной системы ценностей ( и непосредственно ценностей сохранения разнообразия в обществе) и того, как данная дискриминация воспринимается большинством и меньшинством. Различие культурных контекстов различных групп, их взаимных установок, сложность социальных процессов и коммуникации являются препятствиями на пути создания культуры инклюзивности, которая может стать реальным практическим инструментом построения смежэтнического консенсуса. Для воплощения нового подхо-

да к управлению разнообразием необходим ряд коммуникативных компетенций:

во-первых, демонстрация уважения и эмпатии;

во-вторых, признание других равными собеседниками и допущение наличия другого мнения;

в-третьих, высказывание уважения другим мнениям (активным выслушиванием, попыткой понять другую точку зрения, встроить высказываемые мнения в общий контекст дискуссии и переориентировать на поиск конструктивного решения);

в-четвертых, открытое и свободное обсуждение;

в-пятых, совместный поиск решения ситуации, через объяснение собственной позиции и других факторов, которые необходимо учитывать;

в-шестых, последовательность и рациональность в своих предложениях и оценках мнений других;

в-седьмых, конструктивность в своем подходе к управлению ситуацией.

Все эти компетенции должны быть встроены в общую систему управления как основные стратегии, а не абстрактные принципы, только тогда можно ожидать значительных сдвигов в результативности управления.

## **Контрольные вопросы**

### *Обзорные вопросы*

1. Перечислите основные категории анализа коммуникации согласно теории социальной идентичности Х.Тайфеля.

2. Выделите причины сложностей определения предметной стороны конфликта в этнических конфликтах

3. выделите причины высокого эмоционального накала в этнических конфликтах.

4. Назовите основные категории теории психокультурной интерпретации этнических конфликтов.

5. Перечислите основные приемы работы с этническими конфликтами.
6. Дайте определение индивидуальной и коллективной идентичности.
7. Перечислите наиболее значимые характеристики этнических конфликтов.
8. Назовите черты и принципы формирования культуры инклюзивности.

*Аналитические вопросы*

1. Проанализируйте влияние социализации человека на его отношения в группе, с другими группами и поведение в ситуации межэтнического конфликта.
2. Представьте анализ культурнообусловленных детерминант этнических конфликтами.
3. Представьте собственный сценарий построения основ межэтнического социального консенсуса.

*Темы эссе*

1. Предложите свой сценарий защиты прав человека в этническом конфликте.
2. Межэтнический и межконфессиональный консенсус: принципы построения и управления.



## **ГЛАВА 4. СПЕЦИФИКА ВКЛЮЧЕНИЯ ТЕМАТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА В ПЕРЕГОВОРЫ И МИРНЫЕ ДОГОВОРА**

### **Включение тематики соблюдения прав человека в переговоры и мирные договора**

Включение тематики обеспечения прав человека в переговоры по заключению мирных договоров и в различные стадии процесса управления конфликтами произошло только в последнее десятилетие. Причиной этого во многом стало изменение типа конфликтности после окончания холодной войны, которое выразилось в резком увеличении жестокости и массовых нарушениях прав гражданского населения, попавшего в зону конфликтов.

Опыт подписания соглашений по правам человека и включения этой тематики в сферу принятия политических решений, безусловно, влияет и на восприятие значимости этой проблематики и на современные политические практики.

Изменение политической повестки дня во многом связано с уровнем развития институтов гражданского общества и активности международных организаций, работающих в этой сфере. Правозащитники активно привлекают внимание общественности к проблемам геноцида и этническим чисткам. В ряде случаев они стали инициаторами процессов по расследованию военных преступлений и привлекли внимание международной прессы к ситуации в том или ином конфликте. Проблема часто заключается в том, что работая в традиционных парадигмах переговоров и урегулирования конфликтов, чисто человеческое измерение остается за рамками этих дискуссии – переговорщики могут долго искать согласования всех необходимых деталей, затягивая сам процесс подписания договоренностей, что при современной интенсивности вооруженных конфликтов может стоить жизни

еще многим людям или результативность в гуманитарную катастрофу. Дополнительные проблемы связаны с возможностью эффективного применения инструментария ООН по управлению современными конфликтами – первая проблема – способность организации обеспечить реализацию принятым договоренностям и составить такие договоры которые бы не только были идеальны, но и выполнимы. Таким поворотным моментом в деятельности ООН стал Боснийский кризис, где на фоне продолжающихся массовых убийств организация оказалась неспособной противопоставить эффективный менеджмент, а оказалась зависима не только от своих государств-членов ООН, но и от собственной предыдущей риторики. Однако именно с этого конфликта начинаются достаточно радикальные реформы ООН по расширению институционального дизайна организации в пользу включения проблем обеспечения прав человека: во-первых, была срочно проведена внеочередная сессия Комиссии ООН по правам человека, был назначен специальный представитель по Югославии с полномочиями регулярных отчетов перед Советом Безопасности ООН, были также назначены специальные представители по правам человека, работающие непосредственно в зоне конфликта, а также первая комиссия по расследованию военных преступлений и первый трибунал. Таким образом, Югославский конфликт ставший для ООН самым сложным испытанием конца 20 века позволил организации серьезно адаптироваться к новой ситуации и выйти на новый уровень обеспечения прав человека в конфликтах.

На практике ситуация имела и массу сложностей – первый специальный представитель по Югославии – Тадуш Мазовецкий – оказался слабо подготовлен к выполнению своих функций, тематика обеспечения прав человека оказалась ему плохо понятной вследствие отсутствия собственного опыта защиты прав в социалистической Польше, откуда он был родом сам. Он во многом исходил из простой позиции, основанной на доводах здравого смысла – война с таким количеством

жертв должна быть прекращена, но как это сделать оставалось неясным. Более того, Мазовецкому не было дано полномочий вступать в прямые контакты с правительствами стран, вовлеченных в урегулирование Югославского конфликта. Очень слабую поддержку оказывал Мазовецкому и ООНовский центр по Правам Человека – на тот момент не имевший состава региональных экспертов и вовлеченный в урегулирование конфликта только на последнем этапе. Со временем команда Мазовецкого приобрела необходимый опыт – увеличился профессионализм представляемых на рассмотрение в Совет Безопасности отчетов (из них даже исчезли многие эмоционально окрашенные термины). В 1994 году Мазовецкий высказал личный протест против ситуации и ушел со своего поста, когда международное сообщество практически никак не реагировало на нарушения прав человека и массовые убийства в Сребренице, происходящие в Югославии. По мнению ряда исследователей, ситуация, когда специальный представитель выключен из сферы принятия политических решений абсолютно нормальна и его функции во многом в другом – он должен проводить собственные расследования, привлекать внимание организации к ряду проблем, выступать с инициативами, которые в будущем будут основой новой политики в обеспечении прав человека, координировать усилия всех правозащитников в регионе. При встраивании специального представителя в команду переговорщиков он автоматически теряет возможность быть внешним критиком предлагаемых решений.

Еще одна проблема – поиск справедливости и наказания преступников или как можно быстрое заключение договоренностей. К моменту подписания Дейтонских соглашений о перемирии, глава Комиссии по расследованию военных преступлений очень резко в адрес предполагаемых виновников убийств, чем поставил переговоры практически на грань срыва. Он обвинил одну из сторон в безответственности и личной ответственности за человеческие жертвы. Таким об-

разом, необходимо тесное взаимодействие между переговорщиками и юристами, вовлеченными в подготовку судебных процессов, которое должно проявляться по крайней мере в скоординированной публичной риторике.

В связи с выше перечисленными трудностями инкорпорирования тематики обеспечения прав человека в международную политику, необходимо отметить следующие тенденции:

△ государство остается основным актором, определяющим направленность политических решений в мировой политике, хотя формально решение может приниматься в международной организации. Отсюда частая непоследовательность принятия решений в данной области и конъюнктурность оценок.

△ Институциональный взгляд на вещи отличается большим оптимизмом по отношению к включению сферы прав человека в международную повестку дня, подчеркивая необходимость сотрудничества для решения данных вопросов, что содействует развитию системы международных отношений в целом посредством создания импульсов для пересмотра своих внутривнутриполитических решений. Более того, прецедентное право таких договоров создает ряд новых норм в системе международного права и международной политики, заставляя игроков системы адаптировать свое поведение и отношение к данным проблемам.

Заключение ряда договоров, обязывающих страны соблюдать права человека, указывает на появление ряда принципиально новых тенденций, как в мировой политике, так и в международном праве. Международные договоры представляют из себя вид документа, который принимается и ратифицируется государством добровольно, но в свою очередь надеется на получение определенных результатов.

Специфика этих договоров заключается в том, что государство обязуется соблюдать определенные права граждан.

На данный момент существует как минимум три таких договора, которые являются ядром всей системы международных договоров по правам человека.

Во-первых, это Конвенция запрещающая пытки и другие виды жестокого и бесчеловечного обращения. Подписывая данную конвенцию государства берут на себя обязательства намеренно не причинять «боль или другие страдания человеку в процессе получения от него информации или признаний или наказывая его или же запугивая<sup>1</sup>. Эта конвенция как и многие другие не имеет механизма принуждения к выполнению, единственным инструментом международного контроля можно считать регулярные доклады членов ООН соответствующему комитету, что часто не выполняется или же предоставляется неполная информация.

Во-вторых, большое значение имеет подписание в 1976 году Международного Ковенанта по гражданским и политическим правам<sup>2</sup>, который обеспечивает целый ряд гражданских и политических прав и свобод, включая свободу и безопасность человеческой жизни, равенство всех людей перед судом, свободу мысли, совести и вероисповедания, равенство перед законом и свободу собраний. Система исполнения этого закона идентична предыдущей. Дополнительный протокол этого Ковенанта дает право, в случае если государство подписало его тоже, гражданам обращаться с жалобой в Комитет по правам человека ООН, если их права были нарушены.

---

<sup>1</sup> Конвенция запрещающая пытки и другие виды жестокого и бесчеловечного обращения. Статья 1. (Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment, opened for signature Dec. 10, 1984, Senate Treaty Doc. No. 100-20 (1988), 1465 U.N.T.S. 85 (entered into force June 26, 1987).)

<sup>2</sup> International Covenant on Civil and Political Rights, adopted Dec. 19, 1966, Senate Exec. Doc. E, 95-2, at 23 (1978), 999 U.N.T.S. 171 (entered into force Mar. 23, 1976).

В-третьих, Конвенция по уничтожению всех форм дискриминации женщин (1981)<sup>1</sup>. Этот документ осуждает любое исключение, неравное отношение или ограничение на основе пола, которое результируется в отказе в устройстве на работу или ущемлении других прав женщин, вне зависимости от их семейного статуса. Этот договор имеет широкий спектр действия, охватывая политические, экономические, социальные, культурные и гражданские права женщин. А также равные права в доступе к образованию. В части выполнения, этот договор имеет рекомендательный характер и также как и другие предполагает регулярные отчеты соответствующему комитету ООН.

Смысл подписания международных договоров для ряда государств может состоять в возможности привнесения новых норм в национальное законодательство, которые по той или иной причине могут едва ли быть инициированы на национальном уровне. Ряд государств, не обладающих сильным институциональным дизайном и имеющими частые случаи нарушений прав человека стараются принять соответствующие договора очень охотно. Во-вторых, импульсом к ратификации и хотя бы их частичному соблюдению могут быть соображения международной репутации и укрепления сотрудничества. Многие демократии, которые возникли в последние десятилетия, используют ратификацию договоров как часть построения своего имиджа на международной арене. Дополнительной мотивацией может стать желание государства присоединиться, например, к Европейскому Союзу. Ратификация таких договоров может иметь положительное влияние на решения Всемирного Банка о предоставлении

---

<sup>1</sup> Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, adopted Dec. 18, 1979, 1249 U.N.T.S. 13 (entered into force Dec. 3, 1981).

кредитов<sup>1</sup>. Опосредованное влияние соблюдение или нарушение прав человека имеет и на инвестиционный климат в государстве, когда репутация власти в этом аспекте имеет огромное значение.

Все эти факторы вместе взятые создают сильную мотивацию государствам для участия в рамках международных договоров, принимая их ограничения и требования.

### **Анализ эффективности современных практик по поддержанию мира**

Первые серьезные работы по анализу практик по поддержанию мира поставили в качестве критерия способность миротворцев предотвратить возвращение сторон к насилию<sup>2</sup>. Следующие исследователи привлекают внимание уже к продолжительности мира между волнами насилия<sup>3</sup>. Т.е. основной критерий успешности операции – насколько миротворцы помогли воплотить в жизнь соглашение о перемирии или мирный договор. В данном случае не делается разницы между одним типом соглашения и другим. Авторы последних исследований проанализировали вопрос влияния миротворчества на процесс мирного урегулирования и пришли к выводу, что вмешательство в конфликт с такого рода инициативой не только «замораживает» урегулирование конфликта, но и демотивирует стороны, снижая их собственный поиск вариантов мирного разрешения конфликта.

---

<sup>1</sup> Skogly, S. I. The human rights obligations of the World Bank and the International Monetary Fund. London: Cavendish, 2001.

<sup>2</sup> Diehl P., Goertz G. War and Peace in International Rivalry. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2000.; Bratt D. Assessing the Success of UN Peacekeeping Operations. // International Peacekeeping. 1996. 3 pp. 64–81.

<sup>3</sup> Enterline A., Kang S. Stopping the Killing Sooner? Assessing the Success of United Nations Peacekeeping in Civil Wars. Draft manuscript, University of North Texas, 2003.; Fortna V. Peace Time: Cease-Fire Agreements and the Durability of Peace. Princeton: Princeton University Press, 2004.

Восстановление мира в условиях затяжного трудноразрешимого конфликта является одним из основных вызовов современности. Управление международными конфликтами может происходить по-разному, исходя из целей и задач стоящих перед участниками или посредниками разрешения конфликта. Чаще всего урегулирование идет по самому простейшему пути – снимается внешнее противоречие, которое привело к конфликту в последний раз и за счет силового вмешательства извне или доминантного положения одного из участников навязывается определенное соглашение. Такой мир у конфликтологов называется негативным и автоматически предполагает достаточно краткосрочную перспективу и жесткие условия «выключености» одного из участников из процесса урегулирования, а значит, и желание их пересмотра. Однако до настоящего времени едва ли кто-то из практиков разрешения конфликтов уделял внимание определению характера условий перемирия и пытался предвидеть как они повлияют на развитие ситуации в будущем.

На протяжении второй половины 20 века конфликтологи предлагали разные решения проблеме затяжных социальных конфликтов. С позиции реализма имело бы смысл создавать новые государства или может быть изменять границы, так, чтобы сохранять компактное проживание этносов, а в противном случае просто принуждать различные группы жить в создавшихся условиях. С позиции либерализма, неолиберализма и функционализма было бы достаточно активировать межправительственные институты, которые бы позволили создать этим группам достаточную политическую репрезентацию и обеспечили бы «право голоса». С точки зрения теории базовых потребностей человека такой государственно-центрированный подход не может принести никаких результатов кроме воспроизводства тех же проблем на другом уровне, потому что ядро остается и решение конфликта никак не включает его непосредственных участников, т.е. решение может быть найдено только на уровне вовлечения об-



щественности (bottom-up peace processes). С точки зрения структурализма и исследований мира насилие – это результат структурного неравенства возможностей и экономического развития, а также проблема политической системы и культурных установок. Таким образом, сложился целый пул теорий объясняющих функционирование системы мировой политики и необходимости соблюдения баланса сил для контроля за конфликтами. Однако главная проблема государственно-ориентированных теорий состоит в том, что большинство мер направлены, во-первых, на защиту существующего баланса, а значит носят по своей сути оборонительный характер, и, во-вторых, работают на принципе «исключения» менее сильных игроков и групп. Успешное же управление конфликтом подразумевает применение нормативных и обеспечивающих равенство сторон мер для того, чтобы преодолеть систему бинарных отношений, которые стимулируются властью для создания взаимозависимости в обществе. Для воплощения в жизнь именно этих принципов и созданы новые конструкты управления конфликтами – поддержание мира, восстановление мира и миростроительство (peacekeeping, peacemaking, and peace building).

### **Подходы к разрешению конфликтов и заключению мирных договоров**

Очевидно, что развитие новых парадигм поддержания мира и управления конфликтами начиналось с достаточно классических для государственно-ориентированных теорий – любая международная деятельность в этой сфере должна подчиняться закону соблюдения баланса сил и силовой политике. Такое видение значительно сужало перспективу миротворчества, не давало возможности работать с большим числом акторов конфликтов (которые, например, не являлись национальными государствами) и проблем. Развитие на протяжении холодной войны предполагало обслуживание инте-

ресов наиболее влиятельных участников мировой политики, но одновременно с этим требовало использования международного форума (в лице ООН) и создания практики решения региональных конфликтов через систему переговоров, для того чтобы избежать вовлечения лидеров в глобальный конфликт. В целом, такой подход привел к практике заключения достаточно поверхностных перемирий, где главным акцентом было предотвращение разрастания конфликта и забота о поддержании международного мира, чем решение конкретного спорного вопроса по существу. Таким образом, техники поддержания мира применялись для «залатывания дыр» и поддержания равновесия системы, а не решения проблем ее отдельных участников. Эти техники использовали традиционный набор средств, являющихся атрибутом самой системы международных отношений того времени, что неизбежно приводило к репродукции ситуаций такого же рода и традиционных для вестфальской системы конфликтов, но на другом уровне. Переговоры в целом осуществлялись по сценарию позиционных переговоров с нулевой суммой, где шел обмен уступками, зависимый от относительного силового потенциала основных участников торга. Главная задача медиации состояла в принуждении сторон сесть за стол переговоров или же техническое обеспечение процесса коммуникации, обеспечивающее сохранение репутации участников. Критерий успешности посредников – создание атмосферы для переговоров, подписания перемирия или любого другого соглашения, неважно долгосрочного или краткосрочного, т.к. это зависело во многом от того какими силовыми ресурсами располагал посредник, от характера спора или от необходимости заключения такой договоренности. Долгосрочные соглашения не могли быть заключены без поддержки и гарантий со стороны внешних участников конфликта. Система убеждения сторон в необходимости таких соглашений основывалась на формировании убеждений, что любые действия конкретного игрока должны быть увязаны с общей системой

мировой политики и односторонние действия не будут эффективны, что затягивание конфликта не приведет ни к каким результатам и что у посредника всегда найдутся аргументы заставить участников подписать соглашение, вопрос только в том, будет ли это награда или санкции против них.

Все эти техники управления конфликтами очень хорошо известны классическим европейским дипломатам и собственнно отражают традиции и нормы дипломатии 1-го уровня. Этот подход к управлению международными конфликтами основывался на реализации принципа конкурирующих национальных интересов в хаотично организованной системе. Акторы этой системы не склонны полагаться на дипломатию, миротворчество и медиацию для поддержания порядка и стабильности системы, т.к. эти техники могут только поддерживать определенный баланс в точках напряженности самой системы, но никак не снимать это напряжение.

К этому нужно еще добавить, что сам характер международной политики времен холодной войны требовал от двух противоборствующих лагерей силового поддержания баланса и единства внутри каждого лагеря. Таким образом, все применяемые в период холодной войны тактики управления конфликтами были сфокусированы исключительно на шлифовании существовавшего в разные периоды баланса сил и по необходимости применялись для управления международными кризисами.

В контексте достаточно жесткой заданности правил существующей системы, все, что не подпадало под дефиницию международного конфликта в его классическом вестфальском понимании, часто называли «затяжным социальным конфликтом». Такие конфликты продолжались десятилетиями и не допускали международного вмешательства на основании принципа невмешательства во внутренние дела государства, центрального для вестфальской системы, или же, наоборот, решались силой одного из основных игроков, если он был заинтересован в этом регионе больше других. Цель, однако,

состояла в поддержании государственных границ суверенных акторов системы, а если государство распадается найти приемлемый вариант договоренностей и только в очень редких случаях речь могла идти о пересмотре границ в масштабах региона, если того требовало сохранение статус-кво международной системы в целом.

### **Смена акцентов в техниках управления конфликтами**

*Техники разрешения конфликтов* (Conflict-resolution approaches) основаны на теории обеспечения базовых потребностей человека Джона Бертона возникли вследствие необходимости найти варианты разрешения тех самых конфликтов, напряжение в зонах которых контролировалось силовой политикой. Следуя теории Дж.Бертон<sup>1</sup> человечески потребности, в отличие от интересов, не могут быть удовлетворены частично и не подлежат переговорам. Их подавление неминуемо приводит к «затяжному социальному конфликту». Поэтому, в данном случае приоритетом выступили не задачи удержания ситуации под контролем, а поиск стратегии «разрешения» «затяжных социальных конфликтов», потому что нерешенность проблемы потребностей автоматически порождает новый конфликт. Поэтому совершенно естественно то, что теоретики и практики обратились к совершенно иному набору инструментов и акторов: в центре внимания оказались техники работы с общественностью, а не построение хитросплетений коммуникации на официальных переговорах. Техники разрешения конфликтов поставили в центр процесса урегулирования нужды и чувства индивида, переакцентровав весь процесс так, что только после примирения сторон на этом уровне (3-м уровне – уровне общественности), можно переходить к процедурам обсуждения и подпи-

---

<sup>1</sup> Burton J. W. (ed.) Conflict: Human Needs Theory. New York, NY: St. Martin's Press, 1990.

сания договоров на уровне официальной дипломатии. Таким образом, техники разрешения конфликтов оказались более компетентны в тонкостях конфликтных ситуаций и более жизнеспособны, т.к. они могли в итоге запустить подписание мирного договора на официальном уровне, в то время как карьерные дипломаты едва ли могли рассчитывать на широкий общественный резонанс своих переговоров(или были бы в нем вообще заинтересованы).

Техники разрешения конфликтов нацелены на ликвидацию структурного неравенства, спровоцированного политической и экономической системой государств, поэтому с точки зрения этого подхода можно не только искать положительный баланс в конфликте, то, что делают дипломаты через официальные каналы, но идти намного дальше – ликвидировать структурные неравенства возможностей в системе, убрав, таким образом, источник конфликта.

Большим продвижением вперед стало признание самого факта достаточно сложной структуры конфликта, охватывающего все три уровня системы мировой политики: локальный, региональный и глобальный. Техники разрешения конфликтов основаны на вовлечении общественности в процесс разрешения существующего конфликта как игры с ненулевой суммой, оно может включать целый ряд мероприятий по работе с конфликтом( от превентивных мер до миростроительства), а также нацелено на большой спектр участников( от государственных институтов до общественных организаций). Этот подход стал особенно популярен в последние десятилетия, когда остро встал вопрос о поиске новых моделей управления конфликтами. Несмотря на свою относительную разработанность и иногда слабую реалистичность (проблематичность выявления базовых потребностей человека и степени их нарушения, сомнительную вероятность реализации нейтрального посредничества, и т.п.), именно техники разрешения конфликтов стали один из самых популярных направлений у политиков новой волны. Как ответ на новые по-

литические реалии и значительное усложнение поддержания баланса в мировой политике, новый подход к управлению конфликтами инкорпорировал в себя не только техники разрешения конфликтов, но и теории трансформации и целый ряд других социальных, психологических и системных теорий, ставящих акцент на негосударственном центрированном на личности управлении. Даже само понятие конфликта значительно изменилось: конфликт, по мнению одного из основателей этого направления Й. Галтунга<sup>1</sup>, это не столько прямое, сколько структурное насилие и решение проблемы должно неизбежно включать трансформацию самих участников и их отношения. Таким образом, задается еще более амбициозная цель – не только контролировать степень напряжения в конфликтных зонах, но начать движение к созданию позитивного мира, где многих конфликтов просто не будет после того, как будут структурно ликвидированы их причины.

Отсюда необходимость работать на уровне простых граждан, проводить проблемно-ориентированные дискуссии и продвигать строительство гражданского общества, чтобы дальше соединить их с официальными усилиями и создать, тем самым, гармоничное решение проблемы на социетальном уровне.

Слабые стороны этого подхода могут быть суммированы следующим образом:

1. Сложное определение базовых потребностей индивида в конфликте. Дж.Бертон оставляет неразработанным вопрос о том, должны ли эти потребности быть чисто диалогически обусловленными или быть продуктами социализации индивида, отсюда становится практически невозможно определить степень их нарушения в конфликте.

---

<sup>1</sup> Galtung J. *The Emerging Conflict Formations / Restructuring for World Peace on the Threshold of the Twenty-First Century*, New Jersey: Hampton Press, INC, 1992. pp.23-44.

2. Проведение проблемно-ориентированных лабораторий может не давать желаемого результата в силу мисперцепции сторон, асимметричности ролей, нехватки общей культурной и ценностной базы для эффективного диалога.

3. Трансформация сторон предполагает достаточно обширное вмешательство в зоны конфликта, что неизбежно связано как минимум с культурным насилием. Вообще контролируемые трансформации обычно предполагают изменения по образцу того, кто контролирует.

4. По мнению Т. Нотрупа<sup>1</sup>, проблема этого подхода проистекала из неточных установок менеджеров относительно самих конфликтов. Аксиомами управления считались представления о том, что стороны рациональны в своих решениях, что основные проблемы происходят из-за мисперцепции, что применение техник разрешения конфликтов универсально, и не зависит от культурного контекста, и может быть применено для управления конфликтами любого уровня, а также, что участники конфликта стремятся к его скорейшему мирному урегулированию.

Важным продвижением в построении более адекватных моделей управления конфликтами стал вывод Л. Крисберга<sup>2</sup> о том, что затяжной конфликт – это столкновение групп с разной идентичностью и таким образом он является кластером маленьких одновременно развивающихся межгрупповых конфликтов. Дополненный теорией Э. Азара<sup>3</sup> о происхождении «затяжного социального конфликта», подход Л. Крисберга значительно изменил типологию современного

---

<sup>1</sup> T. A. Northrup. Getting to Maybe: The Uneasy Partnership between Conflict Theory and Feminist Theory. Paper Presented at the Annual Meeting of the International Studies Association, Washington, D.C., March 1994.

<sup>2</sup> Kriesberg, L., T.A. Northrup, S.J. Thorson, eds. Intractable conflicts and their transformation. Syracuse: Syracuse University Press.1989.

<sup>3</sup> Azar, E. E. The Management of Protracted Social Conflict: Theory and Cases. Hampshire; Dartmouth Publishing. 1990.

конфликта и привычное разделение на внутренние и внешние конфликты.

### **Комплексный подход к управлению конфликтами, направленный на соблюдение прав человека**

Имея разветвленную институциональную структуру международных и правозащитных организаций, НКО и специализированных экспертных центров, на данный момент главной проблемой остается координация усилий различных акторов с целью выбора оптимального сценария урегулирования конфликтов и обеспечения прав человека.

В данный момент миростроительство и поддержание мира осуществляется по 3-м основным направлениям, что стараются закреплять в мирных договорах и международных соглашениях:

- ^ Предотвращение эскалации и разрешение конфликтов;
- ^ Гуманитарная помощь и скорейшая ликвидация последствий;
- ^ Долгосрочные программы развития на пост-конфликтном пространстве.

В последнее время по вопросам эффективности проводимых действий в области управления конфликтами и восстановления мира идут активные дебаты – что принять за критерий эффективности. Многие исследователи привлекают внимание к характеру самих мирных договоров, потому что именно они создают атмосферу, в которой потом придется работать миротворцам и правозащитникам, хотя часто сами условия перемирия просто воспринимаются как данность.

Одно из самых «слабых мест» по проведению кампаний по восстановлению мира и нарушенных прав людей состоит в определении точного момента для вмешательства. Нужно точно рассчитать наиболее благоприятную фазу для вмеша-



тельства: до начала вооруженного столкновения сторон, во время, сразу после заключения перемирия или только во время подписания мирного договора. Иногда само присутствие миротворцев приводит к невозможности продвижения по пути урегулирования конфликта, как, например, в случае с Кипром, поэтому имело смысл подождать до мирного урегулирования и серьезных нарушений прав человека в этом регионе.

Предыдущий опыт управления конфликтами и обеспечения прав человека сделал возможным осуществить качественный скачок на современном уровне – перейти к многоаспектному управлению, соединив работу сразу по нескольким направлениям как по вертикали (дипломатия 3-х уровней), так и по горизонтали (разноплановая работа с социумом). По мнению Ж.-П. Ледераха<sup>1</sup>, на самом высоком уровне системы будут продолжать действовать законы классической дипломатии и вестфальской системы, на втором уровне системы лидеры общественного мнения смогут найти большее взаимопонимание через интенсивные контакты, в то время как на третьем уровне местные общины и их лидеры будут вовлечены в процесс примирения. Эта модель основана на многоаспектном процессе мирного урегулирования, целью которого объединить общественность, местные элиты и общественные организации в единый процесс восстановления мира. Доминантным стал подход охарактеризованный Х.Миалл, О.Рамсботам и Т. Вудхаус, **как трансформация конфликта в «мирный ненасильственный процесс социальных и политических изменений»**, а не попытки избавиться от конфликтов вообще или просто приглушить их. Таким образом, управление конфликтом имеет начало, но не имеет конца. Оно также подразумевает создание структур для поддержания мира на глобальном, региональном и локальном уровнях,

---

<sup>1</sup> J. Lederach Building Peace--Sustainable Reconciliation in Divided Societies. Tokyo: United Nations UP, 1997. p. 39.

что значительно отличает понимание работы с конфликтом от силовой игры, применявшейся как основное средство в прошлом. Однако такая модель предполагает, что в глобальном масштабе существует консенсус относительно необходимости построения нового типа отношений основанных на стремлении к миру, что приводит многих теоретиков к идее создания единого «манифеста» по управлению конфликтами, куда бы вошел не только алгоритм «гармонизации» конфликтного пространства, но и техники превентивного мониторинга, что на данный момент представляется весьма утопичной идеей.

Многосторонний характер миротворчества и обеспечения прав человека проявился в синтезе техник конфликтного менеджмента, разрешения конфликтов и трансформационного подхода. В рамках нового подхода предпринимается попытка создать гибрид традиционной дипломатии и силового урегулирования с техниками по разрешению конфликтов, а также гибрид в области обеспечения безопасности – обеспечение стратегической безопасности государств и обеспечение безопасности индивида (современный акцент). Именно эта философия вызвала к жизни многочисленные попытки последних лет совместить в одной миссии сразу несколько и самое основное придать вооруженным силам, которые вовлечены в миротворческие операции, статус и обязанности социальных работников в зоне конфликта. Этот новый акцент отразился на операциях достаточно негативно. Во-первых, резко возросла их стоимость. Во-вторых, увеличилась доля вмешательства в жизнь конфликтующих сторон. В-третьих, миссии потеряли свою целостность и целеполагание, формулировки задач стали все больше расходиться с результатами и для таких миссий современная система мировой политики должна очевидно придумать новую «нишу». Как ни удивительно, большинство практиков, принимая во внимание свои новые функции, продолжают выполнять достаточно конкрет-

ные и классические для работы в зоне международных конфликтов задачи.

На данный момент становится очевидным, что любое вмешательство в конфликт будет неизбежно сопряжено с культурным, а иногда и политическим насилием. Каков тогда будет результат восстановления мира, если по мнению многих классиков исследований мира, именно структурное насилие является причиной затяжных социальных конфликтов? И не будет ли новое в той или иной форме повторением старых проблем?

Привнесение многоаспектности в управление современными конфликтами неизбежно вызывает ряд проблем. Во-первых, имея в своем распоряжении такой мощный инструмент и финансирование, какой цели будут служить эти инициативы. Восстановлению или поддержанию порядка в существующей системе или созданию чего-то нового. Тогда чего именно? Современные международные организации и единственная организация универсального типа – ООН – построены по модели принятия решений и финансирования своими основными членами, что делает их полностью зависимыми от лидеров мировой политики, которые в своей деятельности неизбежно воспроизводят уже хорошо известные практики управления конфликтами и обеспечения прав человека. Проблема заключается в том, что эти практики существуют, чтобы обеспечивать баланс в самих государствах и, соответственно, в системе, а не решать конфликты по сути. Таким образом, следуя типологии Дж. Бертона продолжает воспроизводиться «негативный мир».

**Создание условий по оптимальному обеспечению  
прав человека в условиях конфликта  
и в процессе его урегулирования**

Главным вызовом для воплощения в жизнь современных подходов к разрешению конфликтов и обеспечению прав

человека, основанных на развитии разнообразия форм политического, является их конкурентоспособность по отношению к принципам традиционной вестфальской системы. Современное развитие глобализационных процессов с одной стороны затрудняет развитие разнообразия, а с другой, может выступить как мотивирующий фактор для создания нового международного сообщества основанного на мультикультурализме, новом прочтении гражданственности и суверенности. Этот процесс является частью общей трансформации системы международных отношений как на теоретическом, так и на практическом уровнях. Некоторые исследователи даже предлагают трансформировать международную коммуникацию настолько, чтобы из диалога практически исчезло не только соперничество, но и само понятие «другой». Такая трансформация позволила бы выйти на качественно иной уровень обеспечения прав человека, но, к сожалению, представляется достаточно отдаленной, потому что групповая идентичность по сути строится именно на этом понятии.

Современный подход к управлению конфликтными ситуациями и восстановлению нарушенных прав людей, представляя из себя синтез различных мер одновременно осуществляемых на глобальном, региональном и локальном уровнях конфликта, уже предполагает значительную трансформацию понятия суверенность для того, чтобы сделать такое вмешательство возможным, и вместе с тем, чтобы избежать прямого навязывания своей институциональной политической системы и ценностей. С другой стороны, неизменной остается задача поиска взаимоприемлемых решений и компромисса для решения конфликтной ситуации с целью заключения мирного договора между сторонами, что предполагает наличие некой общей базы для дискуссии или общепризнанного универсального механизма решения подобных споров. Пока неясно каким образом удастся создать такой механизм для решения ситуаций завязанных на вопросах идентичности, нехватке ресурсов или территории. На данный мо-

мент универсальных подходов к разработке таких общих оснований не существует, но достаточно эффективными представляются техники основанные на принципе мультикультурализма и создании режима обеспечения прав человека.

Трансформация международного сообщества необходимая для успешного применения нового подхода управления конфликтами остается, пожалуй, самой амбициозной задачей и может быть осуществлена, например, в два этапа, во-первых, создать систему международной политики, допускающую разнообразие, а, во-вторых, переориентация с «эксклюзивного» характера на «инклюзивный»<sup>1</sup>.

Современные подходы к миростроительству и восстановлению нарушенных прав человека в зонах конфликтов нацелены на снижение структурного насилия как источника напряженности, что, в свою очередь, предполагает изменение нормативной базы системы мировой политики для создания плюралистического сообщества. Вне контекста этих фундаментальных изменений современные подходы остаются в рамках традиционных и их действие редуцируется до поддержания баланса в существующей системе, что уравнивает их с прошлыми подходами. Именно в этом и кроется причина неудач начала 90-х, когда множественность конфликтов потребовала качественно новой стратегии управления, а миротворческие инициативы так и остались стесненными в методах и возможностях.

Главной чертой новой концепции миростроительства является ее диалоговая составляющая, т.к. культивирование инклюзивного характера нового сообщества предполагает создание возможности быть услышанными для как можно большего числа акторов международного сообщества. На это же нацелены правозащитные инициативы, которые ставят своей целью не столько налаживание диалога между право-

---

<sup>1</sup> Ch. Farrands Language and the Possibility of Inter-community Understanding / Global Society. no. 1 .2000. p.14.

защитниками и властью сколько включение в сферу нового типа правового мышления широкие слои общественности.

Открытым на данный момент остается вопрос как избежать навязывания «общих» принципов управления и ценностных ориентиров тем участникам, чьим политическим культурам они чужды. Решение скорее всего может быть найдено в диалоге, в сообществе, построенном на коммуникации, во многом следуя теории Юргента Хабермаса. Такой вариант решения проблемы привлекателен еще и потому, что современное общество характеризуется постоянной нехваткой ресурсов, высокой степенью анклавности и «унаследованной» склонностью к конфликтам, что провоцирует пассивность или стремление решить этот комплекс проблем линейными методами, оставив за гранью значительную часть общества.

Диалоговая стратегия решения споров и привнесение в мирные договора тематики обеспечения прав человека может стать основой для следующего шага – разработки принципов урегулирования конфликтов и миростроительства на консенсуальной основе. Однако, чтобы достичь результатов в этой сфере применяя диалоговый подход нужно быть готовым к адаптации многих ценностей, традиционных идентичностей, ресурсопотребления и собственных приоритетов развития. Очевидно, что речь идет об основных элементах, составляющих систему международных отношений и привычные поведенческие паттерны ее акторов.

### **Выводы**

Признавая многоаспектность конфликта и его комплексные последствия, выражающиеся в нарушении социальной, экономической и политической жизни практически на всех уровнях социума и согласовав основные нормы управления ситуацией исходя из современного видения стратегических ориентиров по обеспечению прав человека пред-

ставляется возможным переориентировать всю сеть международных акторов на реализацию достаточно слаженной политики в области ликвидации последствий вооруженных конфликтов и инкорпорирования этих принципов в мирных договора. Последние десятилетия ясно показали необходимость реформ в системе мировой политики, необходимых практически на всех ее уровнях. Необходимость вовлечения всего разнообразия акторов в процессы поддержания мира и обеспечения прав человека продиктована сложностью природы современных конфликтов и гетерогенной структурой самих государств, что значительно осложняет ситуацию.

В отсутствие достаточной правовой базы по включению тематики прав человека в систему мирных договоров, урегулирующих конфликты, обеспокоенность правозащитников необходимостью включения данной тематики в международную повестку дня на различных уровнях нашла свое отражение в активном привлечении внимания к самим фактам нарушения прав человека, требованиях реагирования для прекращения этих нарушений и наказания преступников.

В последнее десятилетие также значительно увеличились усилия по поиску комплексных техник обеспечения прав человека в процессе урегулирования конфликтов.

### **Контрольные вопросы**

#### *Обзорные вопросы*

1. Перечислите основные трудности инкорпорирования тематики обеспечения прав человека в мирные договора.
2. Назовите основные техники управления конфликтами (Conflict-resolution approaches).
3. Назовите особенности техник поддержания мира, восстановления мира и миростроительства (peacekeeping, peacemaking, and peace building).
4. Назовите особенности применения техники вовлечения общественности (bottom-up peace processes).

### *Аналитические вопросы*

1. Обоснуйте необходимость включения тематики обеспечения прав человека в мирные договоры.
2. Проанализируйте влияние основных международных договоров по правам человека на современную систему обеспечения прав человека.
3. Проанализируйте сильные и слабые стороны современных миротворческих практик.
4. Проанализируйте сильные и слабые стороны проблемно-ориентированных лабораторий.
5. Проанализируйте трудности управления современными международными конфликтами и стратегии их преодоления.

### *Темы эссе*

1. Потенциал современных стратегий поддержания мира для обеспечения прав человека.
2. Условия обеспечения прав человека в ситуации конфликта: реальность и перспективы.



## Часть 2

### **ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ. НАВЫКИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: СТРАТЕГИИ, ТЕХНИКИ, ПРИЕМЫ**

---

---

#### **ГЛАВА 5. ПРИМЕНЕНИЕ ПРИКЛАДНЫХ НАВЫКОВ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

##### **Методы ведения переговоров: планирование, определение спектра общих интересов, определение БАТНА (НАОС)**

###### ***Планирование переговоров.***

На подходящий момент для начала переговоров, указывает наличие убежденного или воспринимаемого общего интереса.

Цель планирования – разработка центрального и периферийных вопросов предстоящих переговоров так, чтобы они были исследованы (обоснованы) настолько, что обсуждение в перспективе могло бы следовать разработанному плану. Спланировать переговоры – это, значит, составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса<sup>1</sup>.

Цель переговоров – это то, чего участники переговоров хотят добиться. Общий принцип выбора цели – значительное

---

<sup>1</sup> Бэбьюли Ф. Переговоры: Мастер-класс. – М., 2006.

завышение «планки» желаемого. Любой переговорщик начинает переговоры с убеждения «бесплатно лучше», а далее, в зависимости от переговорной ситуации, начинается обмен мнениями.

При выборе цели конкретных переговоров принято рассмотрение каждой стороной не менее трех позиций, а именно:

- идеальной позиции;
- позиции достижения намеченной цели;
- позиции сопротивления.

Очевидно, что позиция сопротивления представляет собой нижнюю черту или крайнюю точку, далее которой сторона не готова идти. В этом вопросе нужно оставаться очень последовательным, и если позиция заявлена как позиция сопротивления или «последнее предложение», никогда нельзя его сдавать, иначе вашему имиджу в глазах оппонента будет нанесен очень большой ущерб. С другой стороны, не следует слишком сильно давить на оппонента, если он сделал такое последнее предложение, т.к. в долгосрочной перспективе вы рискуете серьезно испортить с ним отношения. В связи с этим просчет целей партнеров имеет очень большое значение.

Определение общих интересов на переговорах включает в себя составление «барометра» интересов и установление приоритетов.

Определение интересов включает: предшествующий переговорам информационный обмен с другой стороны, когда перед началом переговоров представляется соответствующим образом отобранная информация с целью создания определенного мнения у партнера; принятие решения, какую тактику и какой стиль применять в ходе переговоров; кого следует включить в команду и каково будет разделение обязанностей между ее членами; отбор членов делегации на переговоры, принимая во внимание следующее: личные качества и умение вести переговоры; области, где необходимы зна-

ния; умение играть в команде; выполнение в ходе переговоров особых ролей<sup>1</sup>.

Установление приоритетов включает проведение (понимание) различий между тем, что ДОЛЖНО и что МОЖЕТ быть достигнуто.

Анализ других возможных вариантов решения проблемы или прогноз развития событий на случай неудачи переговоров и составляет мотивацию сторон, а также придает участникам гибкость и маневренность. Следуя американским исследователям Р. Фишеру и У. Юри<sup>2</sup> этот анализ принято называть специальным термином «BATNA» (аббревиатура от английского «Best Alternative To a Negotiated Agreement») – наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению, по-русски – НАОС.

Наличие БАТНА (или НАОСа) имеет скорее психологическое значение, т.к. помогает сторонам не «напрягать» ситуацию во время обсуждения. Однако, главная ошибка при ее просчете – подмена БАТНА совокупностью других альтернатив, которые по отдельности не являются для вас привлекательными, а вместе создают ощущение варианта намного лучшего любых возможных соглашений.

### **Обмен мнениями, установление и налаживания отношений с партнерами и принципы согласования позиций**

Американские исследователи Т. Брейк, Т. и Д. Уокер<sup>3</sup> предлагают следующие принципы этического поведения участников переговоров:

---

<sup>1</sup> Минтон Д. Самое главное о переговорах. М.2006.

<sup>2</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990.

<sup>3</sup> Brake, T., Walker, D.M., Walker, T. Doing Business Internationally: The Guide to Cross-cultural Success, Irwin, New York, 1995.

- 1) доброжелательный тон в момент приветствия партнеров, открытость и в целом уважительный тон;
- 2) обращение к партнерам с использованием официальных должностей и званий;
- 3) уважительные высказывания о культурных традициях и обычаях партнера;
- 4) предварительный анализ кто является лидером и какова структура партнерской делегации;
- 5) уважительное отношение ко времени и усилиям партнеров;
- 6) постоянный акцент на общих интересах и взаимной заинтересованности;
- 7) наблюдение и активное слушание, особое внимание к деталям;
- 8) старайтесь не перебивать другую сторону;
- 9) тщательно обдумывайте то, что вы собираетесь сказать;
- 10) постоянно проверяйте правильно ли вы понимаете собеседника, используя технику перефразирования и уточняющих вопросов;
- 11) внимательно слушать ответы собеседника;
- 12) гибкое мышление;
- 13) старайтесь переубедить, а не давить на партнера;
- 14) старайтесь избегать скоротечных реакций;
- 15) будьте готовы терпеть и ждать, потому что согласование позиций требует времени.

### ***Позиционные и принципиальные переговоры.***

Существует три основных вида переговорных стратегий: мягкая, жесткая и стратегия принципиальных переговоров<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990.

Мягкой переговорной стратегии придерживаются добрые, уступчивые люди, которые ради избежания конфликта

всегда готовы идти на уступки собеседнику, в результате чего их интересы оказываются ущемленными.

Переговорщик, использующий жесткую стратегию, любую ситуацию рассматривает как состязание воли, поэтому упорно стоит на своем, не идет на уступки, думая, что получит больше. Нередко так и случается, но если его собеседник также занимает жесткую позицию, переговоры заходят в тупик и заканчиваются тем, что собеседники изматываются и портят отношения друг с другом, не достигая соглашения<sup>1</sup>.

Мягкая и жесткая переговорные стратегии основаны на занятии собеседниками определенной позиции, поэтому их называют позиционными стратегиями переговоров или позиционным торгом<sup>2</sup>.

Позиционные стратегии переговоров чреватны огромными издержками для использующего их собеседника и для его оппонента.

#### ***Основные недостатки позиционных переговоров:***

1. Позиционные переговоры могут не привести к соглашению, даже если этого желают обе стороны, поскольку, чем больше человек защищает свою позицию, тем дольше он отождествляется с ней, а отход от своей позиции связан с потерей психологического «лица».

2. Позиционный торг может привести к заключению соглашения, которое удовлетворяет обе стороны гораздо меньше, чем это возможно, поскольку компромисс между сторонами в этом случае имеет механический характер, а не учитывает интересы обеих сторон.

---

<sup>1</sup> Гюрс М., Новак К. Умение договариваться. – М., 2006.

<sup>2</sup> Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров. – М.: БЕК, 2002.

3. Позиционные переговоры занимают много времени, поскольку каждый уступает только в случае угрозы прерывания переговоров.

4. Такие переговоры создают благоприятную почву для уловок, поскольку каждый занимает крайнюю позицию, думая, что получит больший кусок «пирога», и идет на уступки только при возникновении угрозы срыва переговоров.

5. Позиционный торг приводит к ссорам, конфликтам, так как каждый старается силой изменить позицию другого, ставит условия.

6. Эти недостатки слишком велики, чтобы их можно было игнорировать. Проанализировав мягкую и жесткую стратегии переговоров, ученые Гарвардской школы бизнеса разработали эффективную переговорную стратегию, названную стратегией принципиальных переговоров (СПП)

#### ***Стратегия принципиальных переговоров.***

Стратегия принципиальных переговоров предполагает следование переговорщиками следующим правилам или рекомендациям<sup>1</sup>:

- участники вместе решают проблемы;
- результат должен устраивать все стороны переговоров;
- отделяйте оппонентов от проблемы, которую пытаетесь решить в ходе переговоров;
- переговоры должны вестись независимо от степени доверия сторон друг к другу;
- концентрируйтесь на интересах, а не на позициях (эта рекомендация показывает коренное отличие стратегии принципиальных переговоров от позиционного торга – последний предусматривает занятие определенной позиции и отстаивание ее в ходе переговоров);

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990.

- избегайте возникновения и преследования скрытых целей;
- ищите и обдумывайте варианты, выгодные взаимно;
- при разрешении спорных вопросов настаивайте на использовании объективных критериев;
- уступайте только доводам, но не давлению.

Таким образом, стратегия принципиальных переговоров является своеобразным синтезом мягкой и жесткой стратегий, поскольку предполагает мягкое отношение к участникам переговоров, и жесткое – к учету своих интересов в процессе переговоров. В стратегии принципиальных переговоров существуют четыре базовые рекомендации:

- отделяйте людей от проблем;
- концентрируйтесь на интересах, а не на позициях;
- ищите взаимовыгодные варианты;
- используйте объективные критерии.

### **Выдвижение предложений и контрпредложений**

Ряд исследователей считают особенно важным то, как переговоры будут начаты, поэтому существует два взгляда на первое предложение, с которым стороны вступают в дискуссию: «жесткое» или «мягкое»<sup>1</sup>.

Если участник переговоров хочет захватить инициативу и задать тон дискуссий, ему нужно сделать свое предложение первым. В таком случае он получит тактическое преимущество: выразив свою позицию первым, он тем самым установит границы дискуссий или точку отсчета. Такая точка отсчета, установленная одной стороной, может повлиять на реакцию другой. Когда другая сторона знает, какова ваша позиция, она может либо отказаться от вашего предложения, либо выдвинуть встречное предложение. Кроме того, в свете вашего исходного предложе-

---

<sup>1</sup> Левицкий Р., Сондерс Д., Барри Б., Минтон Д. Самое главное о переговорах. – М., 2006.

ния, другая сторона может пересмотреть свою готовность принять то или иное соглашение.

### **Приемы влияния на ход переговоров: техника активного слушания, вопросов и создания «раппорта»**

#### ***Навыки активного слушания:***

Активное слушание – это такая форма слушания, при которой, получатель активно слушает и своими словами заново утверждает или пересказывает сообщение отправителя.

1. Принцип активного слушания базируется на эгоцентризме любого человека. Даже если он пришел обсуждать дела, его внутреннее восприятие вопроса остается неизменным «Я, обсуждающий проблему». Манипуляция собеседником через ваш неподдельный интерес к его персоне и его бизнесу помогут не только точнее провести конкретное обсуждение, но и заложить крепкие личностные отношения, которые во многом определяют успех долгосрочного бизнеса<sup>1</sup>.

2. Одна из основных стратегий успешного проведения переговоров состоит в умении настроить вашего партнера на разговор и дальше получить из этого максимальную выгоду. Ни для кого не секрет, что ваш партнер, сколько бы он себя не контролировал во время разговора, невольно будет давать вам все больше необходимой информации, даже в тех шутках, применяемых для оживления беседы, не говоря уже о его аргументах и доводах, которые можно использовать в своих целях. В психологии это называется *утилизацией*. И если вы в процессе беседы сумеете процитировать высказывания клиента или грамотно его перефразировать, то это, безусловно, окажет на него очень сильное воздействие.

3. В идеале все проблемные точки в переговорах должны превратиться в дополнительные выгоды и плюсы, в

---

<sup>1</sup> Козн С. Искусство переговоров для менеджеров.- М.: Фаир-пресс, 2003.



крайнем случае – быть чем-то очевидным, что невозможно называть проблемой. Навыки активного слушания дают возможность резко сократить долю непонимания друг друга, долю негативно воспринятой информации и более четкое представление о навыках другой стороны<sup>1</sup>.

4. Очень важно «включиться» в ход размышлений другого, что позволит в результате вам реагировать намного быстрее и производить впечатление знающего человека.

5. Возможные формулировки<sup>2</sup>:

1. Вы совершенно правы...
2. Правильно ли я вас понял...
3. Если бы мы ..., то...
4. Проблема заключается в том, что...?
5. Что же вы сделали, чтобы решить эту проблему...?
6. Вы могли бы рассказать подробнее...?
7. Итак, вы говорите, что...?

### ***Техника вопросов, аргументации и перефразирования***

#### ***Закрытые вопросы***

Очень полезны для выявления особенностей информации, а также для подведения итогов переговоров, однако только в том случае, если спокойно можете смириться с отрицательным ответом<sup>3</sup>.

Примеры: “Какое количество рабочих будет затронуто?” “Каков сегодня уровень заработной платы?” (выяснение конкретной информации), «Вы это предложили?» (для переформулирования оппонента, можно в конце беседы)

– в случае продажи чего-либо будьте осторожны с закрытыми вопросами. Всегда лучше альтернатива.

---

<sup>1</sup> Гюрс М., Новак К. Умение договариваться. – М., 2006.

<sup>2</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужский институт социологии. – 1993. – С. 49.

<sup>3</sup> Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002.

### *Открытые вопросы*

Обычно начинаются со слов Кто, Как, Что. Эти вопросы требуют расширенного (более подробного) ответа и являются наиболее эффективными в начале беседы. Возможный недостаток – необходимость выслушивать ответ.

Примеры: “Почему увеличение на 10% может снизить ...?” “Почему Вы стремитесь к ...?”

«Что мы можем сделать? Как мы можем помочь?» (такие вопросы хороши для стимулирования обсуждения).

### *Зондирующие вопросы*

Эти вопросы предназначены для выяснения деталей. По своему виду – это открытые вопросы на определенную тему.

Примеры: «Какую именно технику вы применили в прошлый раз?», «Каким образом вы проверяете качество соблюдение данных договоренностей?»

### *Наводящие вопросы*

Применяют, чтобы получить ожидаемый ответ.

Примеры: «С соблюдением этого пункта проблем не будет?»

Очень подходят для манипулирования другой стороной, для того чтобы она, отвечая на ваши вопросы, постепенно приходила к нужным вам выводам или же считала, что это ее собственное решение.

Примеры: «Эти договоренности будут оставаться в силе не меньше года, не так ли?»

### *Вопросы-размышления*

Эти вопросы позволяют вовлечь другую сторону не только в процесс обсуждения, но и провоцируют эмоциональный ответ. Это идеальная техника для выяснения позиции другой стороны и дополнительной информации, которая может быть связана со сделкой. Еще одной важной деталью этих вопросов является ориентированность на другого, что

создает вам собственное реноме как человека внимательного и очень благожелательно настроенного по отношению к собеседнику<sup>1</sup>.

Примеры: «Кажется, вас в этом предложении что-то смущает?»

#### *Гипотетические вопросы*

Тип вопросов, провоцирующий другую сторону на активное участие в дискуссии через использование таких формул как «Предположим...», «А что если...». Эти вопросы ни к чему, ни одну из сторон не обязывают, но в то же время развивают творческую составляющую дискуссии.

#### *Приемы аргументации*

6. Очевидно, что в процессе подготовки к переговорам должно быть проработано как можно большее количество материала, а во время дискуссии, наоборот, как можно меньше. Внимательно обдумывайте и выбирайте наиболее яркий довод и одновременно выдвигайте небольшое количество аргументов, т.к. большое количество информации только сбивает с главной линии обсуждения, ваши главные аргументы не производят должного эффекта, а большое количество слабых доводов только ослабляет вопрос<sup>2</sup>.

7. Если логика ваших оппонентов превосходит ваши способности или скорость реакции, то компенсировать это можно во многом, играя через технику вопросов, которыми вы будете запрашивать у оппонентов все большее количество аргументации. (Есть одна очень простая американская игра – один из разговаривающих на любую реплику другого будет отвечать вопросом «Почему...?». Практика показывает, что отвечающего хватает максимум на 5 вопросов). С другой стороны, не давайте проделывать эту шутку с вами, она может очень дорого стоить.

---

<sup>1</sup> Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров. – М.: Фаир-пресс, 2003.

<sup>2</sup> Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002.

8. Если ваш партнер постоянно перебивает вас вопросами «Почему не...?» не стесняйтесь сразу же и в понятной краткой форме отвечать ему, тем самым, оставляя у него впечатление о своей компетенции и понимании проблемы. Такая техника является еще и свидетельством того, что вами пытаются манипулировать, потому что фрагментация информации, а это именно то, чего добивается ваш партнер, является одним из базовых навыков манипуляции.

9. Иногда, несмотря на то, что переговоры должны вестись на уровне логического обсуждения проблемы, можно попробовать сманипулировать вашим партнером через эмоциональный ответ, «Я чувствую, в предложенной схеме чего-то не хватает...»

#### *Перефразирование*

Одна из ключевых техник ведения дискуссии в силу следующих факторов<sup>1</sup>:

10. Дает возможность удовлетворить одну из базовых потребностей человека – потребность в уважении, что резко снижает интенсивность защитных механизмов собеседника. Это особенно важно, когда собеседники обсуждают несопадающие мнения по определенному вопросу.

11. Таким образом, у собеседника создается ощущение, что его позиция принимается, и была услышана

12. Перефразирование помогает вашему собеседнику услышать его собственную позицию со стороны и возможно несколько подкорректировать ее (абсолютно естественным путем, избегая включения механизмов защиты).

#### *Построение раппорта*

Раппорт – процесс построения и поддержания отношений взаимного доверия и понимания между людьми.

Установить раппорт – это значит присоединиться к поведению другого человека, подстраиваясь к его языку тело-

---

<sup>1</sup> Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... – М.: Экономика, 2003.

движений, тембру голоса, дыханию и т.д. Это пробрасывает мост между вашей и его моделью мира. Подстройка – это не подражание, которое заметно, преувеличенно и без разбора копирует движения другого человека, что часто считается оскорбительным. Вы можете подстроиться к движениям руки слабыми движениями кисти, к движениям тела – ответными движениями головы. Это называется "перекрестное отражение". Вы можете подстраиваться к распределению веса тела и к основной позе. Когда люди похожи друг на друга, они нравятся друг другу. Подстройка к дыханию является очень мощным способом установления раппорта. Наверное, вы уже замечали, что когда двое людей находятся в глубоком раппорте, они дышат в унисон. Подстройка к голосу является еще одним способом, которым вы можете установить раппорт. Вы можете подстроиться к тону, темпу, громкости и ритму речи. Это похоже на присоединение к пению или к игре на музыкальном инструменте: вы встраиваетесь и гармонично сливаетесь со звучанием. Вы можете использовать подстройку к голосу для установления раппорта во время телефонного разговора. Затем вы можете отстроиться, изменив темп или тон своего голоса к концу разговора. Это весьма полезное умение. Завершить телефонный разговор естественным образом иногда довольно трудно.

Все же раппорт – это гораздо больше, чем заслужить доверие и хорошее отношение; раппорт – это значит быть похожим на других. Раппорт связан со сходством, а для такой гибкости, чтобы быть таким же, как другие, нужны качества хамелеона – уметь быть похожим на кого угодно с целью построения раппорта. Если в каком-то взаимодействии вы встречаетесь с сопротивлением, это признак недостатка раппорта. Прежде чем продолжить рассказ о составных частях раппорта, я опишу вам несколько ключевых умений, которыми нужно овладеть.

### Цели раппорта в переговорах.

Выделяют три основных цели достигаемых установлением раппорта в переговорах:

1. Создание контекста, связанного с повышением *чувства ценности*, в котором оппонент более открыт новым идеям.
2. Ослабление сложившихся ограничений и стереотипов.
3. Презентация решения в удобной для покупателя форме.

### Элементы подстройки.

- Поза, направление движения взгляда туда, куда направлен взгляд другого человека.
- Движения и жесты.
- Темп, ритм, тип и амплитуда дыхания.
- Тон, тип и ритм речи.
- Выражение эмоций.
- Предикаты (слова, описывающие действия и отношения).
- Культурные стереотипы.
- Фильтры мышления (приоритеты мышления).
- Критерии и ценности.

### Способы создания раппорта.

1. Подстройка к характерным для клиента словам и выражениям.
2. Подстройка к невербальному поведению клиента (к ритму дыхания, позе, мимике, движениям тела, тону и интонации голоса).
3. Демонстрация словом или делом согласия с основными ценностями и критериями клиента.
4. Предоставление новых способов, удовлетворения основных потребностей покупателя.

### **Категории влияния на переговорах, система рычагов, выстраивание обмена мнениями, используя логику модели торга**

Влиянием можно назвать те тактики, к которым прибегают участники переговоров и в которых они используют любые свои преимущества, чтобы достичь как можно более благоприятных для себя результатов. Р. Чалдини<sup>1</sup> выделяет шесть отдельных категорий влияния: "услуга за услугу", выполнение обещаний, "необходимость социального одобрения" (Social approval), симпатия, авторитет и дефицит.

Влиять на переговоры в собственных интересах может любая из сторон. Конечно, необходимо стремиться влиять на исход переговоров таким образом, чтобы он оказался благоприятным для вас. В то же время нужно быть внимательным и замечать, каким образом влияет на ход переговоров другая сторона.

В ходе переговоров наиболее успешный коммуникатор будет постоянно отыскивать и стараться как можно более эффективно использовать систему рычагов. Под *системой рычагов* имеются в виду инструменты, которые могут использовать переговорщики, чтобы получить для себя какое-то преимущество или увеличить вероятность достижения своих целей. Все переговорщики хотят иметь рычаги: они желают знать, что могут оказать давление на противную сторону, убедить контрагента принять их точку зрения, заставить его отдать им то, что им требуется, получить превосходство над контрагентом или заставить его изменить свое мнение.

Качество вашего предложения во многом определяется способностью просчитать и расставить приоритеты в своей позиции и в позиции партнера и представить предложение, которое бы максимально соответствовало своим и интересам партнера. Понимание партнера процесс достаточно сложный

---

<sup>1</sup> Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб.: Питер, 2010. – С. 67–82.

и поэтому всегда существует соблазн того, чтобы составить свое представление о партнере на основании стереотипов и другой редуцированной информации<sup>1</sup>. Иногда совершенно поверхностно идет привязка к исходному предложению партнера<sup>2</sup> и считая, что это итоговая версия позиции партнера делается заключение, что собственная позиция с ней несовместима. Стереотипизированность мышления провоцирует чрезмерно конкурентную агрессивную стратегию<sup>3</sup>. Исследователи К. Ди Дreu и П. Карневейл предложили модель мотивированного информационного анализа ситуации<sup>4</sup>. Согласно этой модели организация процесса работы с информацией должна быть подчиненному сценарию результата, который сторона хочет получить.

По мере увеличения сложности повестки дня, переговорщики с высоким уровнем мотивированности будут еще более внимательно относиться к поступающей информации, в то время как переговорщики с низким уровнем мотивации будут искать стереотипы и шаблоны.

Восприятие позиции партнера как жесткой не дает возможности реализовать переговорный потенциал, даже не пробуя этого сделать.

---

<sup>1</sup> De Dreu, C. K. W. Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003. 91, 280–295.; Morris, M. W., Larrick, R. P., Su, S. K. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally-determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999. 77, 52–67.

<sup>2</sup> Galinsky, A. D., Mussweiler, T. First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001. 81, 657–669.

<sup>3</sup> De Dreu, C. K. W., & Van Kleef, G. A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303–319.

<sup>4</sup> De Dreu, C. K. W., & Carnevale, P. J. D. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 35, pp. 235–291). New York: Academic Press.



Таким образом, увеличение сложности повестки дня у мотивированных переговорщиков приводит к улучшению результативности и интегрированию всех факторов в единую схему. Их мотивированность дает возможность проявить больше креативности и нестандартных схем. Однако они задают меньше вопросов, но качественнее обрабатывали полученную информацию.

Есть понятие социальной мотивированности (т. е. выбор стратегии сотрудничества или конкуренции), этот показатель сильно влияет на процесс обработки информации. Стратегия конкуренции может также снижать фактор честности и открытости в процессе обмена информацией<sup>1</sup>.

**Источники сложностей на переговорах,  
основные тактики переговорщиков, структура дискуссий.  
Схемы взаимодействия сторон в процессе коммуникации  
и пути преодоления сложностей**

Источники сложностей на переговорах можно систематизировать по следующим категориям: («С» – сложность)

C1 заинтересованность сторон только в реализации своего интереса, а не достижении решения проблемы

C2 враждебность по отношению к партнеру

C3 фиксированность сторон только на одном из факторов (например, деньгах)

C4 низкий уровень креативности

C5 отрицательная эмоциональность сторон

---

<sup>1</sup> Steinel, W., & De Dreu, C. K. W. (2004). Social motives and strategic misrepresentation in social decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 419–434.

- C6 восприятие чужой точки зрения как интерпретации собственной позиции
- C7 агрессивное поведение для защиты собственной позитивной репутации
- C8 подозрения сторон в том, что у партнеров «нечистые намерения»
- C9 убеждение в том, что предлагаемое решение – единственный выход из ситуации
- C10 реальное или воспринимаемое нарушение прав партнера
- C11 нехватка информации для принятия решения
- C12 различные интерпретации одной и той же информации сторонами
- C13 неверная информация сторон
- C14 силовой дисбаланс сторон
- C15 жесткая иерархия в делегации не дает возможности искать творческое решение проблемы
- C16 плохая информационная подготовка и неточный анализ ситуации
- C17 позднее предоставление полномочий
- C18 прекращение выполнения условий контракта
- C19 сбой с оплатой услуг
- C20 задержки проплат
- C21 неуплата за предоставленные услуги
- C22 споры по продлению контракта
- C23 задержка предоставления услуг или конечного продукта
- C24 разногласия в качестве и оценке проделанной работы

C25 разногласия в оценках ущерба

C26 запоздалое получение оценок и комментариев от экспертов

C27 негативные оценки качества проделанной работы

C28 изменение размера договора исходя из увеличения объема работ

C29 значительные изменения в затратной части договора

C30 задержка выполнения договора

Возможные коммуникативные тактики можно представить используя категории, выделенные в результате применения Шкалы Ликерта<sup>1</sup> – основные факторы в переговорных тактиках (от наименее к наиболее значимым):

- 1) умение придерживаться регламента;
- 2) умение удерживать внимание на предметной стороне переговоров;
- 3) управление отрицательными эмоциями;
- 4) ассертивные стратегии;
- 5) Сдержанность;
- 6) поиск вариантов продвижения в решении задачи;
- 7) поиск новых вариантов решения задачи.

Таким образом, могут быть выделены следующие тактики: («Т» – тактики)

T1 выяснение ключевых проблем на переговорах и позиций сторон по каждому из них

T2 постоянное напоминание о регламенте, чтобы увеличить результативность дискуссии

---

<sup>1</sup> Шкала Ликерта (англ. *Likert scale*, шкала суммарных оценок) – психометрическая шкала, которая часто используется в опросниках и анкетных исследованиях (разработана в 1932 году Ренсисом Ликертом).

T3 составление предметного плана переговоров и объединение схожих по тематике или значимости вопросов

T4 получение как можно большего количества информации от партнера при минимизации предоставления собственной информации

T5 начинать с наиболее простых вопросов, по которым имеется более или менее общая позиция сторон

T6 напоминание об увеличении расходов при затягивании принятия решения

T7 аргументирование собственной позиции

T8 вовлечение эмоциональной стороны в дискуссию: сообщение партнеру о собственных чувствах и эмоциях относительно данной проблемы

T9 интенсифицировать аргументацию, применение угроз и утверждение собственных потребностей

T10 провести брейнсторминг вариантов, учитывающих интересы всех сторон

T11 применение силы или собственной власти для решения в свою пользу

T12 применение объективных критериев и методов оценки ситуации

T13 намеренное представление партнеру ситуации как мало интересной для себя и не требующей быстрого решения

T14 давать время от времени суммированное изложение хода дискуссии и подитоживать конкретный этап обсуждения

T15 вуалирование собственной позиции сопротивления

T16 получение необходимой информации даже за вознаграждение

T17 раскрывая информацию о себе устанавливать отношения доверия

T18 поощрение коллег в подведении промежуточных итогов обсуждения

T19 постоянно предлагать возможные схемы взаимных уступок

T20 поиск фактов, опровергающих мои предубеждения перед другой стороной

T21 попытка найти решение проблемы, максимально учитывая интересы другой стороны

T22 четкие формулировки требований и настрой на согласие оппонента

T23 принятие точки зрения партнера, но не обязательно их предложения

T24 формулировка контр-предложений на любое предложение

T25 в ситуации с открытой повесткой дня сохранение гибкости до самого конца переговоров

T26 инициировать вовремя короткие перерывы

T27 достичь согласования позиций по вопросу норм, стандартов и критериев оценки

С целью систематизации возможных результатов дискуссий можно также использовать данные полученные с применением шкалы Ликерта по результатам (от наименее к наиболее значимым):

- 1) ухудшение отношений;
- 2) значительное улучшение ситуации;
- 3) удержание хороших отношений;
- 4) прояснение позиций сторон.

Таким образом, суммарный анализ возможных результатов переговоров может выглядеть следующим образом: («Р» – результат)

Р1 стимулирование креативности и роста бизнеса

Р2 стресс, нервное напряжение и срывы, негативная эмоциональность

Р3 снижение интенсивности и качества коммуникации между партнерами

Р4 четкая артикуляция и прояснение позиции

Р5 климат враждебности, недоверия и взаимных подозрений

Р6 улучшение организационной культуры принятия решений

Р7 ухудшение отношений между конкретными людьми или организациями

Р8 найдено оптимальное синергетическое (взаимовыгодное) решение

Р9 уменьшение результативности деятельности из-за потери времени и других ресурсов

Р10 активное или пассивное сопротивление изменениям

Р11 снижение уровня вовлеченности в выполнение взаимных обязательств и лояльности

Р12 увеличение количества предложений и контрпредложений

Р13 позиционные переговоры, ненужные споры и обострение отношений

Р14 увеличение количества обсуждений относительно реалистичности предложения

Р15 снижение информационного обмена и дезинформация сторон

P16 увеличение степени согласия с предложением другой стороны

P17 снижение уровня конфликтности

P18 тупик, отсутствие прогресса

P19 сокращение времени, требуемого на достижение соглашения

P20 перенос обсуждения определенного вопроса

P21 выявление и решение ряда давно назревавших проблем

P22 снижение количества нерешенных проблем и возможных конфликтов

P23 сохранение хороших отношений между сторонами

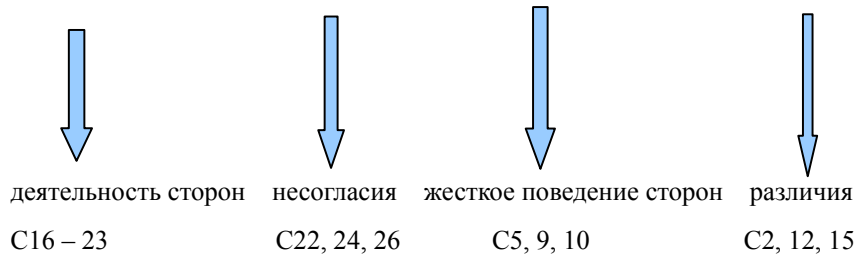
P24 развитие отношений доверия между сторонами

### *Схемы переговорного взаимодействия*

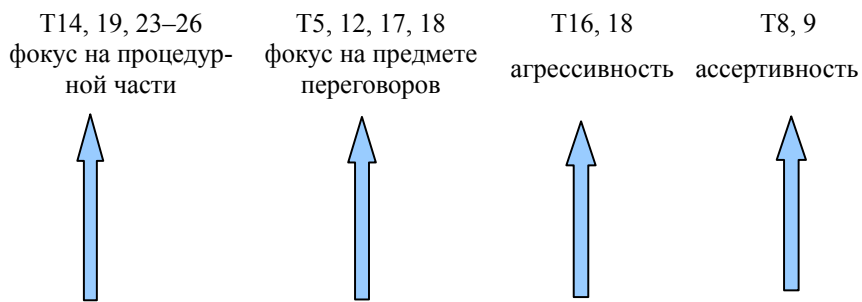
#### **Источники конфликтности**



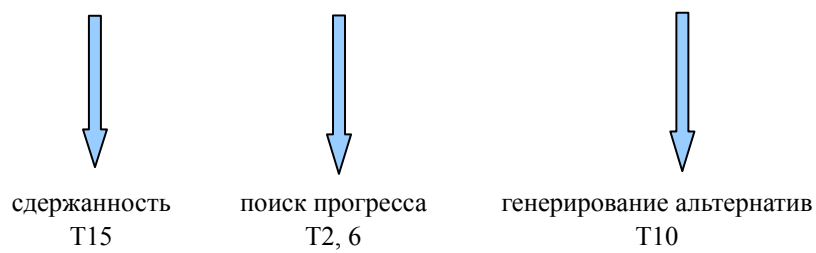
### Источники конфликта



### Тактическое управление переговорами



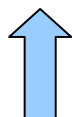
### Тактики





## Результативность

P2, 3, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 18  
ухудшение

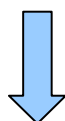


P4  
прояснение позиций

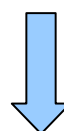


## Варианты результативности

значительное улучшение  
P1, 8, 14, 16, 19



сохранение отношений  
P23, 24



Универсальными техниками в любой дискуссии являются «поиск прогресса» и «фокус на предметной стороне»:

«Поиск прогресса» очень эффективно снижает завышенный уровень ожиданий сторон, помогает в разделении позиции и конкретных предметов обсуждений, помогает в согласовании позиций сторон, готовит почву для уступок<sup>1</sup>.

«Фокус на предметной стороне» очень часто позволяет реализовать сценарий прояснения позиций, улучшить обмен информацией, позволить быстрее реагировать на возникновение новых вариантов решения ситуации<sup>2</sup> и взаимное доверие. Стороны также более эффективно используют имею-

---

<sup>1</sup> Walton, R. E., and McKersie, R. B. A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system, ILR Press, Ithaca, N.Y. 1993.

<sup>2</sup> Friedman, R., Currall, S. C., and Tsai, J. C. "What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress." // *Int. J. Confl. Manage.* 2000. 11.1. pp. 32–55.

щуюся у них информацию и постоянно ищут конструктивные варианты.

### ***Пути преодоления сложностей в переговорах***

Существует целый ряд способов снижения напряженности и ряда практических шагов, направленных на деэскалацию ситуации. Безрезультатные дискуссии могут с легкостью стать очень эмоциональными. Стороны разочарованы, раздражены и расстроены. Они жестко придерживаются своих взглядов и жестоко спорят о предпочтительных для них альтернативах, считая сами себя твердыми, принципиальными или достойными уважения. С другой стороны, такое же поведение контрагента расценивают как упрямство, негибкость и глупость. Чем дольше стороны дискутируют, тем более вероятно, что эмоции перевесят разум – оскорбления и словесные нападки вытесняют логику и разум. Когда переговоры становятся сугубо личностными, когда начинается вражда между индивидуумами в духе «победа или поражение», все надежды на продуктивный исход рушатся. Некоторые подходы по управлению конфликтной ситуацией направлены именно на рассеивание сиюминутных эмоций:

– Разделение сторон (объявление перерыва, отсрочка переговоров, требование закрытых переговоров своей делегации и т.д.).

– Снятие напряжённости (уместное использование юмора, предоставить возможность оппоненту критически высказаться и не отвечать тем же и т.д.).

– Распознавание ощущений оппонента (точное восприятие высказанной им критики, верная интерпретация сообщений).

– Синхронизация деэскалации (совершение небольшой уступки со стороны одного из оппонентов для снижения остроты конфликта).

## Аналитический подход к переговорам

Этот подход представляет из себя синтез четко предписанного алгоритма теории игр, применяемой как одной из рамок переговоров и дискриптивного подхода, дающего описание различным психологическим факторам, влияющим на ход коммуникации, но не имеющим никаких процедурных сценариев.

Он дополнен еще одним инструментом – анализом решений, основанном на теории принятия решений. Этот инструмент отличает высокая степень структурности в подходе: структурирование и выстраивание последовательностей инициатив участников, анализ возможных вариантов решения, ценностей, рисков и временных рамок. Одним из наиболее удачных схем такого анализа быть «коэффициент ожидаемых результатов фон Ноймана-Моргенштерна» (предложенный в одной из классических работ этого направления, написанная Дж. Нойманом и О.Моргенштерном<sup>1</sup> в 1944 году), по которому все эти элементы выстраиваются в определенный рейтинг по значению, чтобы определить оптимальные варианты. Сам процесс принятия решений в контексте переговорного процесса всегда интерактивен, поэтому грамотный расчет действий другой стороны, жизненно важен для просчета возможных сценариев решения. Теория игр идеально подходит для этой цели, потому что исходит из симметрии рациональных реакций сторон и получения в результате обсуждения одного из оптимальных вариантов решения проблемы Х. Райфа<sup>2</sup>. Каждая сторона имеет свою стратегию в рамках коммуникации, детальное сопоставление стратегий приведет к выявлению

---

<sup>1</sup> Von Neumann J., Morgenstern O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press, 1944.

<sup>2</sup> Raiffa, H., Richardson, J., Metcalfe, D. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

нию возможных вариантов договоренностей, однако может возникнуть ряд проблем. Во-первых, любой ситуации существует несколько возможных вариантов оптимальных решений и практически невозможно рассчитать заранее какой из этих вариантов будет реализован в ходе реальных переговоров<sup>1</sup>. Во-вторых, в то время как одна сторона может быть максимально рациональна в своих инициативах и реакциях, вторая может поступать нарушая все возможные принципы прагматически выгодных выборов (к настоящему моменту есть достаточно большое количество подтвержденных данных – особенно в рамках бихейвиористской теории игр и экспериментальной экономики – что люди систематично и целенаправленно нарушают законы рационального выбора в коммуникации. В-третьих, любые переговоры сопровождаются намеренным или возникающим из-за непонимания сокрытием определенного количества информации друг от друга, что неизбежно ограничивает стороны в поиске оптимальных решений.

Таким образом, чисто рациональные подходы принятия решений опираются на несколько идеализированную среду, где стороны обладают одинаковыми фоновыми знаниями, и рациональность, которые трудно обеспечить в реальной коммуникации. Работы, ставящие под сомнение универсальность приемов теории игр начали появляться уже в 50-х годах (так в монографии Р. Льюса и Х. Райфы «Игры и Решения»<sup>2</sup>, авторы анализируют пределы применения этого алгоритма коммуникации на практике).

---

<sup>1</sup> Sebenius J.K. International Negotiation Analysis, In V. Kremenjuk (Ed.). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. pp. 229-252.

<sup>2</sup> Luce, R.D., Raiffa, H. *Games and Decisions*. New York: Wiley, 1957.

Монография Томаса Шеллинга<sup>1</sup> обозначила принципиально новый этап в поиске оптимальных моделей переговоров, несмотря на ту же отправную точку, что и предыдущие работы, автор ищет новые средства управления коммуникацией, отходя от заранее предписанных норм и правил рациональности теории игр. Он вводит понятие «порогов» в конфликтной коммуникации, которые знаменуют собой резкий переход с одного уровня конфликтности на другой и представляют по сути абсолютно иррациональные понятия. Инкорпорирование тематики психологических факторов в полной мере начинается с работы Р.Уолтона и Р.Маккерзи<sup>2</sup>, которая в свою очередь, развивала идеи Т.Шеллинга.

Дальнейшие работы по моделированию переговоров Х.Райфы, Д.Меткафа и Дж.Ричардсона<sup>3</sup> развивали синтезное направление в интерпретации основных драйверов коммуникации. В работе Д.Лакса и Дж. Сибиниуса эти наработки были систематизированы и представлены в общую аналитическую рамку для анализа коммуникации<sup>4</sup>.

Другая группа исследователей анализировала переговоры, опираясь на исследования когнитивных факторов и бихейвиористскую традицию, представленную в работах М. Нила, М. Базермана и Л.Томпсона<sup>5</sup>. Особое внимание авторы уделяли разработке сценариев ассиметричных переговоров.

---

<sup>1</sup> Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Томас Шеллинг; пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2007. – 366 с.

<sup>2</sup> Walton, R., McKersie, R. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw-Hill, 1965.

<sup>3</sup> Raiffa, H., Richardson, J. & Metcalfe, D. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge:Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

<sup>4</sup> Lax, D.A. & Sebenius, J. K. 3-D Negotiation: Are You Playing the Whole Game? *Harvard Business Review*, 2003.81, pp.64-74.

<sup>5</sup> Neale, M.A., & Bazerman, M.H. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press.; Thompson, L. *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

*Аналитическая модель переговоров.*

Это синтезный подход<sup>1</sup>, включающий в себя следующие факторы анализа:

- анализ участников ядра, периферии и потенциально заинтересованных лиц;
- анализ интересов участников переговоров (как объективных так и воспринимаемых);
- анализ возможных вариантов решения и их альтернатив (БАТНА);
- анализ процессов генерирования и актуализации общего интереса, необходимого для создания переговорного пространства;
- анализ потенциала для изменения самих правил игры.

*Стороны-участники.*

Самый простой вариант переговоров – двусторонние, однако современные практики коммуникации подразумевают автоматическое включение даже в них целого ряда «заинтересованных» лиц (юристы, банкиры, консультанты и т.д.), которые неизбежно изменяют динамику коммуникации сторон ядра, привнося в коммуникацию центрированность на своих собственных интересах, а также представления о том, как такие ситуации решают, свои страхи и предубеждения и т.д. Таким образом, создается еще более сложная ситуация для коммуникации – формально переговоры остаются двусторонними, но имеют множество «подводных камней», влияние которых очень трудно определить с рациональной точки зрения.

Эффективность применения аналитической схемы переговоров во многом зависит от того, насколько точно будут выделены все возможные участники, оказывающие влияние на процесс коммуникации, и как точно будут определены их

---

<sup>1</sup> Sebenius J.K. International Negotiation Analysis, In V. Kremenjuk (Ed.). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. pp. 229-252.

связи, паттерны взаимозависимости и степень влияния на принятие итоговых решений.

### *Интересы.*

Наиболее значимой частью анализа интересов сторон является выявление ядра и периферийных интересов. Таким образом, можно выявить возможные схемы взаимных уступок (наиболее распространенные сценарии и схемы взаимных уступок представлены в работе Х. Райффы, Д.Меткафа и Дж.Ричардсона<sup>1</sup>). Эти схемы по своей сути часто представляют собой очень субъективные решения, основанные во многом на воспринимаемых интересах относительно ущерба собственному имиджу, отношениям и т.п. При определенных условиях они могут совпадать с расчетами, основанными на объективных факторах, таких как затратность, время, качество и другие экономические показатели.

В рамках этого анализа необходимо также развести понятия интересов сторон и тех вопросов, которые предстоит обсудить в ходе переговоров, по которым уже сложились определенные мнения и позиции.

Интерес представляет из себя наиболее общую характеристику, в то время как позиция является более частным выражением отношения стороны к еще более конкретному вопросу, по которому идет обсуждение. Очень часто изначальное определение собственных запросов уже ставится в зависимость от оценок интересов другой стороны, или учитывая более широкий контекст потребностей человека, реализация которых тоже может стать значимым фактором в конкретных отношениях сторон.

В ситуации конфликтных переговоров, упорство в реализации позиций сторон может очень негативно сказываться на возможностях решения конкретных задач, в других же си-

---

<sup>1</sup> Raiffa, H., Richardson, J. & Metcalfe, D. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge:Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

туациях может сложиться противоположная ситуация, когда конкретный вопрос намного проще решить, уйдя на уровень реализации позиции.

*Определение «БАТНА».*

Расчет возможных альтернатив является обязательным и необходимым условием любых переговоров. С одной стороны, таким образом можно более четко определить свои собственные позиции и интересы и четче выявить «позицию сопротивления» (уровень, после снижения, за предел которого, сделка становится для данной стороны просто невыгодной). Четко просчитанная «позиция сопротивления» позволит сэкономить время, не сказать лишнего и сохранить хорошие отношения с партнером, перенести переговоры на другое время.

С другой стороны, это дополнительное время переговоров можно использовать для усиления собственной позиции и манипуляции другой стороной за счет привлечения закадрового «третьего» участника, говоря, что условия, предлагаемые партнером настолько невыгодны, что есть альтернатива заключения сделки с другим. Ультиматум, связанный с уходом с переговоров – уже сам по себе является манипуляцией, но в некоторых случаях он будет наилучшим катализатором конструктивного подхода со стороны вашего партнера, намного лучшим, чем дополнительные деньги, которые вы можете ему предложить.

Многие бизнесмены, намечая сделку, будут с самого начала вести переговоры сразу с несколькими потенциальными покупателями, играя на их предложениях и добиваясь с использованием этого рычага намного больших скидок.

Такая стратегия не только позволяет на практике проверить адекватность вашего предложения или цены, но также резко повышает самооценку и дает ощущение внутренней свободы, которые являются ключевыми компонентами успеха в коммуникации.



## Стратегические и тактические переговоры

### *Стратегические переговоры*

Основные категории, подлежащие анализу в рамках этой модели:

1) набор ходов и контр-ходов сторон-участников конфликта используются графические средства моделирования коммуникации). В эту схему включаются также возможные решения, предпочтения сторон, вероятные ходы и контрходы участников.

2) анализ качества (сбалансированности) принимаемых решений со стороны каждого из участников. Анализ равновесности решений представляет из себя динамическую оценку потенциальных шагов и контрмер, предпринимаемых участниками коммуникации в процессе поиска наиболее выгодного для каждого из них решения<sup>1</sup>. Надежность (или равновесность) принимаемого решения определяется с помощью ряда факторов<sup>2</sup>:

– динамическое равновесие (Nash stability) (продвижение и принятие дальнейших решений не принесут участнику дополнительных преимуществ);

– стратегическое равновесие (General metarationality) (дальнейшее продвижение в сторону реализации собственных интересов может спровоцировать контрдействия со стороны оппонента, результатом чего могут стать невыгодные для первой стороны решения);

– системное равновесие (Symmetric metarationality) (дальнейшее продвижение в сторону реализации собственных интересов может спровоцировать контрдействия со сто-

---

<sup>1</sup> Hipel, K. W., Jamshidi, M. M., Tien, J. M., and White, C. C. The Future of Systems, Man, and Cybernetics: Application Domains and Research Methods // *IEEE Trans. Syst. Man Cybern., Part C Appl. Rev.*, 2007. 37 5, pp.726–743.

<sup>2</sup> Kassab, M., Hipel, K. W., and Hegazy, T. "Conflict resolution in construction disputes using the graph model // *J. Constr. Eng. Manage.* 2006 .132 10, 1043–1052.

роны оппонента, результатом чего станет нанесение первой стороне ущерба, даже если такой ход невыгоден стороне, его предпринявшей);

– последовательное равновесие (Sequential stability) (дальнейшее продвижение в сторону реализации собственных интересов может спровоцировать контрдействия со стороны оппонента, результатом чего будет улучшение позиции другой стороны);

– равновесие на основе контролируемой активности (Limited move stability) (каждая из сторон действует в рамках выбранных стратегий и компетенции);

– общее равновесие (Limited move stability) (ограничение изменений в стратегии поведения сторон в пользу различных тактических ходов).

Решение, которое будет иметь самый высокий индекс надежности для каждой из сторон, будет считаться для данной ситуации оптимальным.

Очевидно, что ситуация моделирования коммуникации на чисто рациональной основе подвергается постоянному давлению со стороны субъективных факторов – различных эмоциональных реакций и отношений.

Переговорный процесс может развиваться по модели позитивного, нейтрального или негативного отношения его участников друг к другу. Во время общения отношение сторон друг к другу может меняться, изменяя также и сценарий дальнейшей коммуникации.

### ***Тактические переговоры***

Анализ эффективности тактических переговоров предпочтительнее всего осуществлять по модели анализа практической результативности (Utility Analysis), которая выражается в графической форме, показывая степень удовлетворения потребностей каждой из сторон, в случае с многосторонними переговорами используется прием построения графиков, отражающих степень удовлетворения одновременно всех уча-

стников переговорного процесса<sup>1</sup>. наиболее сложным в ходе применения этого анализа является вопрос определения основного критерия, определяющего уровень удовлетворения стороны принимаемыми решениями или другими словами определить главный интерес, степень его реализации и обеспеченности стороны последствиями принятого решения<sup>2</sup>. Иногда необходимо выделение целого ряда вопросов, имеющих для участника преферентное значение.

Анализ тактических переговоров должен осуществлять по следующей схеме:

1) определение прагматических преференций стороны (например, в цене);

2) создание обобщенного графика преферентных сценариев решений по каждому вопросу со стороны всех участников переговоров;

3) выбор оптимального пути решения вопроса. Ориентиром для этого должна быть максимальная точка на обобщенном графике преферентных сценариев всех участников<sup>3</sup>.

Анализ психологических составляющих на тактическом уровне. Отношение сторон друг к другу во многом предопределяет сценарий переговоров и возможные варианты совместных решений – конструктивный настрой увеличивает максимальные значения обобщенных графиков преферентных сценариев решений, что дает возможность значительно увеличить результативность.

---

<sup>1</sup> Kilgour, D. M. 2007. *Part IV: Diplomacy games—The graph model for conflict resolution as a tool for negotiators*, Springer, Berlin, 251–263.

<sup>2</sup> Kirkwood, C. W. 1997. *Notes on attitude towards risk taking and exponential utility function*, Dept. of Management, Arizona State Univ., Tempe, Ariz.

<sup>3</sup> Kilgour, D. M. 2006. *Introduction to game theory: MA 235 course package*, Wilfrid Laurier University Press, Waterloo, Ont.; Darling, T., and Mumpower, J. L. 1990. “Modeling cognitive influences on the dynamics of negotiations.” *Proc., 23rd Annual Int. Conf. on Sys. Sci.*, IEEE, Piscataway, N.J., 22–30.

## **Выводы**

Успех переговоров обеспечивает четкое применение ряда коммуникативных тактик, которыми должен владеть переговорщик. Переговоры представляют из себя не только крайне конкурентную среду, но также и ситуацию высокой степени неизвестности и новизны. Высокий эмоциональный накал и скорость обсуждения неизбежно осложняет задачу достижения собственной цели, а потому огромное значение имеет подготовка к встрече и умение построить конструктивное обсуждение, оставаясь доброжелательным к оппоненту, но четко следуя повестке и опкладывая в сторону все, что может вызвать трудности или нежелание оппонента принимать положительное решение продвигаться к цели заключения соглашений. Одна из возможных тактик – это использование пакетных соглашений, построенных четко с учетом интересов партнера.

Многие ситуации коммуникации будут потенциально эмоционально провокативными и здесь особенно важно применять комплексные модели, представленные в данной главе, как инструменты, позволяющие выдерживать баланс в ситуации коммуникации, отличающейся высокой динамикой.

## **Контрольные вопросы**

### *Обзорные вопросы*

1. Охарактеризуйте этапы подготовки к переговорам.
2. Опишите значимые элементы техники выдвижения предложений и контрпредложений.
3. Охарактеризуйте специфику приемов влияния на ход переговоров.
4. Назовите цели и методы создания раппорта.
5. Перечислите наиболее эффективные техники переговоров.

6. Охарактеризуйте аналитический подход к переговорам.

*Аналитические вопросы:*

1. Проанализируйте техники вопросов и выделите наиболее эффективные из них.

2. Проанализируйте категории «сложности», «тактики» и «результаты» на переговорах и выделите наиболее трудно и легко преодолимые категории.

3. Проанализируйте характерные особенности стратегических и тактических переговоров.

*Темы эссе*

1. Позиционные и принципиальные переговоры: потенциал в обеспечении прав человека.

2. Стратегические и тактические переговоры: обоснуйте ваш выбор.

## **ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

### **Переговоры как процесс психологического взаимодействия**

Все переговорные техники, несмотря на разные типы и тематику переговоров, выходят на общую необходимость сопоставления позиций, достижения определенного уровня взаимопонимания с тем, чтобы достичь взаимоприемлемого решения и по сути и по форме обсуждаемого вопроса. Согласование позиций – это коммуникация, умение согласовывать уступки, выставлять требования, реагировать на постоянно изменяющуюся ситуацию и добиваться желаемого результата. Таким образом, переговоры можно рассматривать как набор личных и межличностных динамических характеристик, которые конвертируются в определенные результаты, по-разному воспринимаемые участниками коммуникации.

Результативность коммуникации, исходя из анализа коммуникативных стратегий сторон, может определяться следующими психологическими факторами:

- 1) уровнем личной заинтересованности сторон в достижении договоренности;
- 2) личной психологической совместимости сторон. Важность этого фактора определяется тем, что он профилирует и опыта стороны зависит выбор стратегии поведения на переговорах;
- 3) перцептивными особенностями и уровнем ожиданий сторон – представлением о сильных и слабых сторонах партнера, его намерениях и целях, принципиальности удержания собственных позиций и требований;
- 4) эффективностью убеждающей коммуникации, примененной в процессе обсуждения сценариев решения проблемы и способности оппонентов находить общий интерес

и максимизировать свои выгоды в процессе выработки единой позиции.

Таким образом, психологическая модель любых переговоров будет основываться на следующих факторах:

- ▲ личность переговорщика
- ▲ перцепции и ожидания сторон
- ▲ применяемые техники убеждения
- ▲ взаимодействие психологических и контекстуальных факторов коммуникации.

Поведенческие характеристики напрямую зависят от вышеперечисленных факторов. Следуя определению поведения данному Куртом Левиным, они представляют из себя динамическую переменную взаимодействия личности с ее окружающей средой<sup>1</sup>. Индивид ранжирует или придает ценностные значения различным категориям, существующим в окружающей его среде с тем, чтобы реализовать свои цели. Соответственно все, что с его точки зрения позволяет ему реализовать свои цели, становится ценным, приоритетным и туда отдаются основные ресурсы и энергия индивида. Даже нужды во многом формулируются исходя из представлений индивида о том, насколько конкретная ситуация может быть рискованной и угрожает его ресурсам или ограничивает к ним доступ.

Модель межгруппового поведения разработанная К.Терхунем<sup>2</sup> акцентирует те факторы, которые остались мало разработаны К.Левиным в его модели личностного поведения, – анализ ряда личностных характеристик в их взаимодействии с окружающей средой, при условии, что их пространства, интересы и нужды пересекаются. При условии

---

<sup>1</sup> LEWIN, K. (1948) "The solution of a chronic conflict in industry," pp. 125-141 in *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper.

<sup>2</sup> Terhune, K. (1970). 'The effects of personality in cooperation and conflict'. In: Swingle, P. (Ed.) *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York, pp. 193-234.

очень активного взаимодействия их поведение становится единым и становится окружено единым информационным пространством, изменяя тем самым паттерны проявления личностных характеристик. Таким образом, динамическая модель К.Терхуна основывается на следующих переменных:

- ▲ индивидуальные особенности каждого из участников переговоров

- ▲ история взаимоотношений и взаимные ожидания сторон

- ▲ уровень совместимости личностных характеристик с общим коммуникативным пространством

- ▲ особенности взаимодействия личностей в зависимости от факторов и изменений, происходящих в окружающей среде.

В отдельных случаях личностные особенности подменяются требованиями роли, которую исполняет тот или иной переговорщик.

Убеждающая коммуникация в значительной степени связана с попыткой повлиять на ценностные установки другой стороны и ее представления о целях переговоров. Успех в этом аспекте коммуникации будет связан именно с переосмыслением партнером своих приоритетов и целей в переговорах, т. к. их постановка всегда контекстуальна и во многом зависит от личностных характеристик и опыта участника коммуникации.

Переговоры представляют такую коммуникативную среду, где эффективно используя общую синергию решения, каждая сторона может получить намного больше, чем просто используя свой силовой и ресурсный потенциал, однако вместе с тем это пространство повышенной опасности и возможных взаимных манипуляций, что неизбежно приводит к высокому эмоциональному накалу, а отсутствие полной информации и необходимость полагаться на партнера к подозрительности и проблемам доверия. Личные особенности переговорщика, такие как его склонности к определенным интер-



притациям информации и жестов партнера, а также намерений последнего, находят свое отражение в стратегическом планировании и адекватности имиджа партнера.

Результативность переговоров никогда не является переменной, отражающей прямую зависимость реализации целей каждого в отдельности. Это скорее результат взаимных усилий по поиску общего интереса в спектре своих целей и задач. Конвергенция интересов двух сторон процесс сложный и многоступенчатый, который требует постепенного согласования позиций и результативность достигается на основе взаимного убеждения, которое в свою очередь не является техникой прямого давления на оппонента, а скорее процессом поиска наиболее сильных и слабых сторон его позиции, наиболее уязвимых точек, с помощью выделения интересов ядра и периферии и т. д., обеспечивая тем самым пространство для согласования. Именно этот процесс дает возможность выработать формулы и платформы для будущих решений, которые бы увеличивали кумулятивный выигрыш каждой из сторон и стали бы основой для личных доверительных отношений, предшествующих заключению официальных соглашений. Однако, несмотря на свою привлекательность и простоту, эта модель далека от универсализма, потому что в каждом конкретном случае результативность коммуникации будет зависеть от целого ряда контекстуальных факторов – силового баланса или его отсутствия, мотивированности сторон и т. п.

Мотивация сторон определяется не только очевидными факторами заинтересованности в принятии решения по вопросу и личностными характеристиками (такими как амбициозность, желание доминирования, агрессивность, защитные реакции, самоутверждение и т. п.), а также желанием демонстрировать социально угодное поведение и рассчитывать на поддержку, а также иногда значимым фактором является простое отзеркаливание воспринимаемого поведения партнера. Схожесть личных профилей оппонентов или их опыта позволяет намного быстрее повысить уровень доверия

между сторонами, а также принимать более рискованные схемы урегулирования ситуации.

Снятие защитных барьеров также достаточно эффективно в поиске взаимоприемлемых решений и создает более стабильную базу, чем применение угроз и других негативных факторов «убеждения» другого.

### **Анализ психологического взаимодействия: инструмент понимания переговоров**

Анализ взаимодействия сторон – основой переговоров является коммуникация, состоящая в получении и отправке сообщений, это системное кодирование и декодирование сообщений сторон, в котором проявляются все особенности их коммуникативных стратегий и личностных особенностей<sup>1</sup>. Следуя Б. Фишеру, коммуникация возникает и существует в социальной среде, структура которой проявляется в действиях участников переговоров, а также в основных принципах коммуникативных стратегий<sup>2</sup>. Компоненты этой системы – вербальные послания, подлежащие кодированию. Система кодирования дает возможность увидеть не только индивидуальные особенности отдельных участников, но и систему коммуникации в целом. Одна из наиболее популярных систем кодирования была предложена исследователями Чарльзом Уолкоттом и Теренсом Хопманном в разработанной ими модели «Анализ процесса Торга II»<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> B. A. Fisher, L. C. Hawes, "An Interact System Model: Generating a Grounded Theory of Small Groups," *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 57, No. 4. December 1971. p.448.

<sup>2</sup> Fisher B. A. *Communication Study in a Systems Perspective*. Chicago: Aldine, 1968. pp. 199- 201.

<sup>3</sup> Ch. Walcott, P. T. Hopmann *The Impact of Interaction Conflict and Detente on Bargaining in Arms Control Negotiations: An Experimental Analysis // International Interactions*, Vol. 2, No. 3. November 1977. pp. 189-206.

^ поведение относительно предметной стороны спора (внесение предложений, отклонение вариантов, реакции на предложения другой стороны)

^ стратегическое поведение (долгосрочные обещания, угрозы, предложения перспективного характера и т.п.)

^ убеждающая коммуникация (послания, направленные на переубеждение партнера, изменение его позиции, используя фактические данные или же логическую аргументацию)

^ реализация задачи (поведение нацеленное на выяснение деталей, альтернативных шагов, выяснение реакции и выявление общего и особенного в озициях)

^ эмоциональные проявления (комментарии относительно своего эмоционального отношения к ситуации)

^ комментарии относительно процессуальной стороны дискуссии (смена темы, следование повстки встречи, предложения по процедуре переговоров и т. п.)

### ***Эмоциональность в переговорах***

Любые коммуникации, которые связаны с решением конфликтных вопросов и основаны на стратегии торга не могут не вызывать негативные эмоциональные реакции, выражающиеся в чувствах гнева, разочарования, обиды на партнеров по коммуникации. Целый ряд исследований, проведенных на эти сюжеты подтверждает высокую эмоциональную провокативность переговоров<sup>1</sup>. В контексте международных переговоров или в ситуации вовлечения в коммуникацию целого ряда людей с сильно отличающимся опытом, эта проблема многократно эскалируется, превращаясь в циклы негативных эмоций, развивающиеся по спирали, на каждом своем витке все усиливающие силу враждебности и неприятия друг дру-

---

<sup>1</sup> Walton, R. E. , R. B. McKersie. A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.; Adler Pondy, L. R. 1967. Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 1997. 2: 296- 320.

га<sup>1</sup>. Основывая свои исследования на классификации Г. Ховстеде, ряд современных исследователей предположили, что эмоциональная реактивность участников коммуникации будет во многом заданной их основными культурными категориями, приводя к значительным отличиям между культурами индивидуализма и коллективизма<sup>2</sup>. Следующим предположением стала мысль о том, что культурная принадлежность предопределяет когнитивные процессы и реакции на получаемую информацию.

### ***Индивидуальные особенности***

*Склонность к позитивным интерпретациям информации или негативным интерпретациям.* Эти реакции во многом зависят от уровня самооценки человека, гармоничности его контакта с внешним миром и т.п.<sup>3</sup> Люди оптимистического склада характера отличаются энтузиазмом, стабильно хорошим расположением духа, настроенностью на интегративное решение проблем и межличностные коммуникации<sup>4</sup>. В свою очередь, пессимистично настроенные участники коммуникации чувствуют себя достаточно некомфортно и часто

---

<sup>1</sup> Adler, N. J. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western. 1997.

<sup>2</sup> Ting-Toomey, S. 1988. Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory / Y. Kim, W. Gudykunst, editors, Theories in intercultural communications. Newbury Park, CA: Sage, pp. 213-35. Tse, D.K., Francis, J. T., S. Wall. 1994. Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian Comparison // Journal of International Business Studies, 3: 537-55.

<sup>3</sup> George, J. M. 1996. Trait and state affect. In K. R. Murphy, editor, Individual differences and behavior in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 145-71.

<sup>4</sup> Watson, D., Clark, L. A. & A. Tellegen. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. Journal of Personality and Social Psychology, 54: 1063-70.; Watson, D., J.W. Pennebaker. 1989. Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. Psychological Review, 96: 234-54.

считают себя «вынужденными» принимать определенные решения. Самое непродуктивное в реакциях этого типа – общий негативный настрой на ситуацию и варианты решения возникших проблем. Люди этих типов различаются также и по скорости нейронных реакций, где положительно настроенные участники коммуникации значительно опережают своих более пессимистично настроенных коллег<sup>1</sup>. Согласно пяти факторной модели личности (разработанной американским исследователем Дж. Дигманом,<sup>2</sup> но эмпирически апробированной в различных культурах, в российском варианте – в совместной работе совместно с А.Г. Шмелевым<sup>3</sup>) основными компонентами, предопределяющими наше поведение являются: экстраверсия, уровень тревожности (невротизм) – интроверсия, сознательность, доброжелательность, открытость новому.

Опыт переговорной деятельности или кроскультурной коммуникации результируется в развитие у человека определенных сценариев коммуникации и реактивности на получаемые ответы, что снижает негативную эмоциональность и поддерживает коммуникаторов в лучшем контакте. Схемы не только снижают интенсивность возможных негативных реак-

---

<sup>1</sup> Church, A. T., P. J. Burke. 1994. Exploratory and confirmatory tests of the Big Five and Tellegen's Three- and Four-Dimensional Models // *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 93-114.; Digman, J. M. 1990. Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model // *Annual Review of Psychology*, 41: 417-40.; McCrae, R. R. 1989. Why I advocate the Five-Factor Model: Joint factor analyses of the NEO-PI with other instruments / D. M. Buss, N. Cantor, editors, *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. New York, NY: Springer-Verlag, pp. 237-45.

<sup>2</sup> Digman, J. M. Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model // *Annual Review of Psychology*, 1990. 41: 417-40.

<sup>3</sup> Digman, J. M., A. G. Shmelyov. The structure of temperament and personality in Russian children // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996. 71: 341-51.

ций, но и формируют перцептивную сторону коммуникации<sup>1</sup>. Основная проблема состоит в том, что если негативные реакции заложены в схему, то они будут активировать автоматически со схемой (без привязки к конкретной ситуации) и их действие по итогам будет значительно усилено. В переговорном процессе активация схематического мышления является обязательной частью коммуникации, вследствие необходимости поиска рамки для интерпретации информации и модели реагирования партнера по коммуникации. Активация схем характерна для обеих сторон, вовлеченных в процесс, что при условии негативных схем может резко усугублять эмоциональную реакцию на действия партнера.

В ситуации межкультурной коммуникации различия между сторонами могут быть сгруппированы по трем основным категориям<sup>2</sup>:

*Различия «встроенных культурно-предопределенных» норм, ценностей, которые касаются не только отношения к ряду общих вопросов, но и к принципам коммуникации в переговорном процессе. Ценностные ориентации переговорщиков всегда достаточно сильно эмоционально окрашены, поэтому информация их подтверждающая создает позитивный настрой, в то время как нарушения того, что считается «правильным» и «должным», воспринимаются с преувеличенной негативностью, эскалируя даже малозначимые противоречия<sup>3</sup>. Наиболее значимыми для переговоров являются различия в следующих ценностях и нормах:*

1) культурноатрибутированная роль, отводимая переговорам для решения значимых вопросов,

---

<sup>1</sup> Fiske S., Taylor S. Social cognition. New York, NY: McGraw-Hill. 1991.

<sup>2</sup> Weiss, S., W. Stripp. Negotiation with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures. New York University, Faculty of Business Administration. 1985.

<sup>3</sup> Kumar, R. The role of affect in negotiations: An integrative overview // Journal of Applied Behavioral Science 1997. 33. pp. 84-100.

2) критерий выбора переговорщиков (по принципу иерархии или компетентности в конкретно обсуждаемом вопросе),

3) представление о том, какие взаимоотношения должны быть выстроены с партнерами (неформальные или протоколно официальные);

4) принципы убеждающей коммуникации (эмоциональные или логические),

5) принципы доверия (соблюдение буквы закона и контракта или личных репутация бизнесмена и отношения взаимоважания)

6) культурнообусловленная склонность к риску,

7) ценность времени – представления о том, сколько переговоры могут занимать,

8) модели принятия решений (авторитарная или консенсуальная),

9) представление о том, какого рода коммуникация является ключом к долгосрочному сотрудничеству – письменные или устная коммуникация.

*Кросскультурные различия в выражении эмоций.* Существует масса исследований на тему универсальности выражения основных эмоций, однако основные принципы их выражения и ролевого поведения являются культурно обусловленными<sup>1</sup>. Таким образом, эмоциональность неформального общения и официальной коммуникации могут сильно различаться. Дополнительное влияние могут также оказывать различия языка невербалики и разные тактильные нормы.

*Различные лингвистические особенности передачи информации.* К ним относятся такие факторы как тембр, интонация, скорость, громкость, степень официальности языка,

---

<sup>1</sup> Ekman, P. Strong evidence for universals in facial expressions: A reply to Russell's mistaken critique // Psychological Bulletin, 1994. 115: 268-87.; Lutz, C. G. M. White. The anthropology of emotions // Annual Review of Anthropology, 1986. 15 pp. 405-36.

использование разговорных выражений, степень интерактивности и т.п. Каждый стиль не только высоко индивидуален, но и культурно детерминирован<sup>1</sup>. Разница интерпретации норм коммуникации может вызывать ошибочные суждения у сторон, вовлеченных в коммуникацию о степени и характере их разногласий. Один из наиболее значимых для комфорта переговорщиков принципов – организация обмена мнениями, часто перебивания друг друга или включение в разговор одновременно нескольких участников<sup>2</sup>. В целом ряде культур – это нормальная практика обсуждения, в то время как для остальных – такой вариант коммуникации является демонстрацией крайнего неуважения и невнимания к позиции партнера.

Дополнительные сложности могут вызывать культурно заданные коммуникативные стили – следуя классификации Э.Холла<sup>3</sup>, культур высокого и низкого контекста. Стиль каждой из этих культур будет считаться малопримлемым с точки зрения другой культуры и вызывать дополнительные сложности.

### **Влияние контекста коммуникации на результаты переговоров**

К контексту переговоров могут относиться очень разнообразные факторы их проведения. Следуя модели переговоров С.Вайса «Отношения – Поведение – Контекст» (ОПК)<sup>4</sup> уровень доверия и обстоятельства проведения дискуссии являются значимыми составляющими контекста для психоло-

---

<sup>1</sup> Tannen, D. The power of talk. Harvard Business Review, September-October, 1995. 73: 138-48.

<sup>2</sup> Adler, N. J. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western. 1997.

<sup>3</sup> Hall, E. T. Beyond culture. Garden City, NY: Doubleday. 1976.

<sup>4</sup> Weiss, S. E. Analysis of complex negotiations in international business: The RBC perspective // Organization Science, 1993. 4. pp. 269-300.



гического климата переговоров. С.Вайс рассматривает взаимоотношения сторон как любые отношения взаимозависимости, наличие общих интересов и баланс сил между сторонами. С точки зрения выстраивания психологического климата в коммуникации – наличие общего интереса (реального или воспринимаемого) имеет прямое воздействие на позитивность и готовность искать интегративное решение. Конфликтные отношения или обсуждение конфликтной ситуации уже само по себе может быть достаточно стрессовым для переговорщиков. Что незамедлительно скажется на климате дискуссии. Баланс сил между сторонами не только отражает отношения зависимости, но в коммуникативном плане выражается в разных стилях поведения сторон – более сильный партнер будет неизбежно оказывать сильное влияние не только на выбор сценария решения вопроса, но и на формирование самой повестки дня, в то время как более слабая сторона, выбирает путь привлечения внимания к деталям и работе с конкретной ситуацией через ее очень «фактологически» структурированные и «объективные» характеристики<sup>1</sup>.

По опыту переговоров, сторона, имеющая более сильные позиции имеет более позитивный эмоциональный настрой, чем другая, имеющая более слабые позиции<sup>2</sup>.

*Уровни доверия между сторонами.* Позитивный настрой сторон находится в прямой зависимости от уровня доверия. Недоверие провоцирует неопределенность и неуверенность в действиях другой стороны, что сразу же сказывается на результативности дискуссий. Уровень доверия может быть увеличен даже на «воспринимаемом» уровне, как следствие определенных поведенческих манифестаций во время переговоров. Главное, чтобы фактор доверия был учтен и

---

<sup>1</sup> Graham, J. L. A theory of interorganizational negotiations. Research in Marketing, 1987. 9 pp. 163-83.

<sup>2</sup> Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002.

максимально увеличен<sup>1</sup>. «Воспринимаемое» доверие может быть также увеличено за счет демонстрации общих интересов взглядов и отношения к различным вопросам. Значимым также является упоминание ряда географических мест, которые являются значимыми как для одной стороны, так и для другой (например, если вы ведете переговоры с американцами, а сами когда-то либо посещали США, либо еще и учились там, то обязательно упомяните это). Выбор языка имеет большое значение – переговорщики, способные к ведению дискуссии на языке партнера провоцируют не только большее уважение, но и более высокий уровень доверия между сторонами<sup>2</sup>. Знание языка партнера не менее важно и с точки зрения поддержания позитивного настроения сторон даже если переговоры идут на родном или третьем языке или с помощью переводчика. Неформальные дискуссии, разворачивающиеся по ходу обсуждения обычно идут на своем языке и возможность понимать их создает большую уверенность и доверие.

### **Эмоциональность в переговорах: эмпатия**

Итак, какие же особые условия определяют сопереживание? Во-первых. Это соответствие воспринимаемой информации и внутренних фильтров восприятия, так называемого «эмоционального барьера» (сюда же следует отнести и ограничение объема восприятия). Считается, что внешние проявления эмоций являются врожденными, основанными на безусловных рефлексах.

---

<sup>1</sup> Barry, B., R.L. Oliver. Affect in dyadic negotiation: A model and propositions // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996., 67: 127-43; Druckman D., B. J. Broome Value differences and conflict resolution: Familiarity or liking? // *Journal of Conflict Resolution*, 1991. 35: 571-93.

<sup>2</sup> Graham J. L. Vis-a-vis international business negotiations / P. N. Ghauri, J. C. Usunier, editors, *International business negotiations*. Tarrytown, NY: Pergamon, 1996. pp. 69-91.

Фундаментальные базовые эмоции, имеющие эволюционную основу, достаточно четко проявляются, и выражающие их невербальные реакции адекватно осознаваемы независимо от культурной принадлежности. С дифференциацией и усложнением эмоций усложняются и разделяются на культурные, и далее групповые и личностные, внешние эмоциональные проявления, что приводит к большим сложностям в их распознавании. Мы воспринимаем только то, что соответствует нашим представлениям об окружающем мире, и сразу же начинаем сознательно интерпретировать полученную информацию, что зачастую ведет к «чтению мыслей» и переживанию собственной эмоции по поводу воспринятой. В противовес этому, второе условие эмпатии – неосознанная, нелогическая интерпретация полученной информации, определяемая особым состоянием активности мозга. Здесь процесс протекает аналогично процессу возникновения любой эмоции с одним небольшим добавлением: для со-переживания характерна большая сфокусированность на объекте, привлечение для интерпретации и оценки (и значит для возникновения тождественной эмоции) сравнительной информации из разных областей сознания. Очевидно, что «тождественная эмоция», как и любая эмоция, основывается на общекультурном и личностном опыте, но в отличие от последней, возникает не как собственная оценка ситуации, а как оценка ситуации с точки зрения другого. Можно предположить, что такой поворот требует специфического изменения сознания, достигаемого в транс.

Резюмируя сказанное, можно определить экспериментальное выделение феномена эмпатии как фиксацию тождественности эмоциональных переживаний индуктора, – переживающего, и реципиента – со-переживающего, с учетом условий со-переживания: а) возможного измененного описания одной и той же эмоции за счет различий общекультурного и личностного опыта индуктора и реципиента; б) вероятного наличия у реципиента измененного состояния сознания, что

может привести к неадекватному описанию собственной эмоции после выхода из этого состояния.

Во всех этих случаях эмпатия выступает как состояние, в определенной степени детерминирующее выбор, и тем самым определяющее дальнейшее развитие конфликта, сужающее поле развития. С одной стороны, «чужая» эмоция, отрефлектированная и понятая как «чужая», расширяет перспективу понимания действия индуктора и позволяет реципиенту более конструктивно совершать ответные действия.

В качестве ответа можно сказать, что эмпатия, в том виде как она понимается в данном контексте, предполагает возможность обучения и специального использования ее как техники в комплексе-связке с рефлексией.

### **Влияние эмоционального настроения на восприятие информации**

В переговорной практике применяется целый ряд альтернативных методов, которые по своему характеру могут быть или обязательными или добровольными. Обязательными являются арбитраж, необязательными – переговоры<sup>1</sup>. Из всего этого списка переговоры представляют из себя наименее жесткий вариант, а также самый быстрый и наименее затратный. Целый ряд исследований подтвердили особую эффективность переговоров и как метода решения споров на индивидуальном уровне<sup>2</sup>, отличающихся обычно высокой эмоциональностью и сложностью.

---

<sup>1</sup> Trantina, T. L. 2001 . “An attorney’s guide to alternative dispute resolution: ADR 1.01.” *New Jersey Bar Association: Justice Marie L. Garibaldi*, American Inn of Court for Alternative Dispute Resolution, Bedminster, N.J.

<sup>2</sup> Bellucci, E., and Zeleznikow, J. 1998 . “Family\_negotiator: An intelligent decision support system for negotiation in Australian Family Law.” *Proc., 4th Conf.: Int. Society of Decision Support Systems*, Ecole des HEC, University of Lausanne, Lausanne, Switzerland, 359–374.

Многие модели переговоров основаны на управлении отношением (attitudes) сторон. В психологии отношение определяется как гипотетический конструкт, который отражает индивидуальные предпочтения. Таким образом, отношение человека к определенному вопросу может быть позитивным, негативным или же нейтральным. В зависимости от опыта человека отношение может меняться, в отличие от многих личностных характеристик. Отношение может быть определено и как интеллектуальные репрезентации, структурированные опытом и оказывающие директивное или динамическое влияние на поведение человека<sup>1</sup>. Таким образом, происходит неизбежная трансляция отношений переговорщика в систему коммуникации, люди, настроенные более негативно тяготеют к более жестким решениям и конкурентным переговорам. Переговорщики, более конструктивно относящиеся к ситуации, проявляют намного более высокий уровень эмпатии и понимания интересов партнера и пытаются найти интегративное решение возникшей проблеме, иногда даже идя на определенные уступки другой стороне<sup>2</sup>.

Отношения сторон становятся значимым фактором уже на первом этапе обсуждения в рамках общей модели разрешения конфликтных ситуаций. Эта модель основывается на общих принципах анализа конфликтов<sup>3</sup> и отражает основные аспекты метатеории игр<sup>4</sup> и применяет графические формы выражения информации.

---

<sup>1</sup> Breckler, S. J., Wiggins, E. C. On defining attitude and attitude theory: Once more with feeling / *Attitude structure and function*, A. R. Pratkanis, S.J. Breckler, and A. G. Greenwald, eds., Erlbaum, Hillsdale, N.J., 1992 .407–427.

<sup>2</sup> Scott, B., Billing, B. Negotiating skills in engineering and construction, Thomas Telford, London, 71–83.1990 .

<sup>3</sup> Fraser, N. M., Hipel, K. W. Conflict analysis: Models and resolutions, North-Holland, New York.1984 .

<sup>4</sup> Howard, N. Paradoxes of rationality: Theory of metagames and political behavior, MIT Press, Cambridge, Mass.1971 .

Эмоциональный настрой имеет большое значение не только с точки зрения сохранения творческого отношения к поиску интегративных решений и сохранения поля альтернативности, которое сужается по мере увеличения стрессовой нагрузки и негативных эмоций, но и позволяет свести сильно различающиеся в случае международных переговоров подходы и ожидания.

Одна из наиболее эффективных моделей для измерения зависимости эффективности информационного обмена от эмоционального настроя сторон модель эмоциональной настроенности Дж.Форгаса<sup>1</sup> (affect infusion model (AIM)). Автор этой модели доказывает, что селективность восприятия информации резко увеличивается, меняется общая оценка и точность анализа сложной информации, в зависимости от эмоциональности сторон, вовлеченных в коммуникацию. Ситуация усугубляется еще и тем, что переговоры, как правило, отличает не только высокая сложность информационной нагрузки, но и часто намеренно поддерживаемая неопределенность, как средство усиления своей позиции и блефа. Эмоциональное состояние предопределяет селективность мышления и усвоение только той информации, которая соответствует данному настрою. Многие суждения и итоговые решения зависят от той аналитической рамки, которая установилась у сторон с самого начала. В дополнение к этому эффекту проблему усугубляет и селективность в отборе информации, которая формирует «повестку дня» для переговорщика при принятии решения<sup>2</sup>. Таким образом, позитивный настрой переговорщика будет способствовать тому, что он воспримет

---

<sup>1</sup> Forgas, J.P. Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM) // Psychological Bulletin, 1995. 117: 39-66.

<sup>2</sup> Bower, G.H. Mood congruity of social judgments / Emotion and social judgments. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1991. pp. 31-53; Forgas, J.P. Affect in social judgments and decisions: A multi-process model / M. Zanna, editor, Advances in experimental social psychology (Vol. 25), San Diego, CA: Academic Press, 1992. pp. 227-75.

больше позитивной информации или интерпретирует инициативы своего партнера как конструктивные и относящиеся к делу<sup>1</sup>. Учитывая сложность переговоров, как типа коммуникации, объем информации, которая воспринимается и усваивается коммуникаторами во время дискуссии является принципиально значимым и находится в прямой зависимости к результативности дискуссии. Главным механизмом восприятия информации является ее кооурентность эмоциональному состоянию коммуникатора<sup>2</sup>. Негативный настрой одного из партнеров может инициировать развитие коммуникации по негативной спирали, заставляя стороны фокусироваться на негативе и сложностях значительно больше, чем использовать конструктивный подход и креативно продумывать варианты решения. Позитивное настроение, наоборот, создает позитивные «спирали» мышления<sup>3</sup>. Единственным отрицательным моментом может быть значительное снижение критичности мышления и тщательности продумывания деталей соглашения<sup>4</sup>. Некоторое влияние на степень продуманности деталей соглашения оказывает и тот тип культуры, в рамках

---

<sup>1</sup> Bower, G.H. Mood congruity of social judgments / Emotion and social judgments. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1991. pp. 31-53.; Forgas, J.P. 1995. Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM) // Psychological Bulletin, 117: 39-66.

<sup>2</sup> Baron, R. A. Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict // Journal of Applied Social Psychology, 1990. 20: 368-84.; Carnevale, P. J. D., A. M. Isen. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1986. 37: 1-13.; Hollingshead, A. B., P. Carnevale. Positive affect and decision frame in integrative bargaining: A reversal of the frame effect. Academy of Management Best Paper Proceedings, 1990. 64-8.

<sup>3</sup> Hollingshead, A. B., P. Carnevale. Positive affect and decision frame in integrative bargaining: A reversal of the frame effect. Academy of Management Best Paper Proceedings, 1990. 6: pp.4-8.

<sup>4</sup> Kumar, R. The role of affect in negotiations: An integrative overview // Journal of Applied Behavioral Science, 1997.33: 84-100.

которого идет обсуждение – культуры высоко контекста традиционно ставят своим приоритетом личные отношения со своим партнером, уделяя из уважения к нему намного меньше времени обсуждению технических аспектов<sup>1</sup>.

### **Сценарии преодоления «негативных эмоциональных спиралей»**

Наилучшим вариантом преодоления негативно эмоционально окрашенных дискуссий является смена акцента с выяснения конкретных информационных деталей и продолжения обмена информацией, во время которого, в силу эмоциональности сторон, будет доминировать селективное внимание и информация будет сильно искажаться, на совместный поиск интегративного решения проблемы и достижение результативности обсуждения в виде соглашения сторон. Исследования поведения сторон в различных эмоционально настроенных состояниях указывают одновременно на то, что в состоянии мотивированного совместного поиска решения негативные эмоции практически не оказывают воздействия на ход обсуждения, в отличие от ситуации информационного обмена<sup>2</sup>. Конвертация простого обмена мнениями в хорошо понятную каждой стороне цель достижения соглашения по конкретному вопросу меняет эмоциональную настроенность сторон, активируя другие коммуникативные стратегии и создавая необходимую эмоциональную конкурентность. Таким образом, настроенность на результат и сфокусированность на достижении соглашения может значительно трансформировать эмоциональный климат переговоров и увеличить их результативность.

---

<sup>1</sup> Graham, J. L., Sano, Y. Smart bargaining: Doing business with the Japanese. Philadelphia, PA: Harper, 1989.

<sup>2</sup> Forgas, J.P. Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). // Psychological Bulletin, 1995. 117: 39-66.



Таким образом, наилучшее соглашение достигается в результате создания не только общего спектра интересов, но и единого эмоционального пространства, что по своей сути напоминает технику подстройки (раппорта). Используя эти принципы можно достаточно легко управлять общим ходом дискуссии – увеличивать результативность или снижать ее, если по каким-то причинам вам выгодно, чтобы соглашения не было заключено и партнер деморализован – достаточно просто отыграть сценария негативного эмоционального настроения. С другой стороны, в ситуациях коммуникации вы также можете стать объектом такого рода манипулирования и тогда, прежде чем вы вложите огромное количество энергии пытаться «вытащить» вашего собеседника на позитивную волну, нужно задать несколько вопросов на проверку истинности отговорок и претензий вам выставляемых. Следуя техникам НЛП, одним из наиболее простых и эффективных приемов в этой ситуации будет вопрос: «Если бы не эта проблема (или такая высокая цена или что-то еще) вы бы купили у нас этот товар?». Смысл этого вопроса в том, что вы резко выходите за рамки существующих на данный момент ограничений, заставляя партнера выдать вам его истинные намерения, экономя время себе на тщетном поиске возможных взаимоприемлемых договоренностей, которых в данном случае просто не существует. Необходимость как можно быстрее распознать технику партнера продиктована еще и тем, что если он не настроен на интегративное решение, он имеет цель разрушить вашу позицию и добиться больших уступок с вашей стороны за счет демонстрации недоверия и нежелания работать с вами. Опасность продолжения переговоров в таком формате – это не только потерянное время и энергия, но и существенно сниженная самооценка, если не произойдет более серьезных для вас последствий и вы, будучи вовлеченными в такую негативную спираль не оброните каких-либо заявлений относительно вашей готовности снизить цену,

изменить условия сотрудничества, что и является искомой целью манипуляции вами.

### **Поддержание эмоционального равновесия во время переговоров**

Очевидно, что во время проведения переговоров, одной из самых сложных форм коммуникации и информационного обмена, умение контролировать свои эмоциональные реакции и удерживать обсуждение на конструктивной волне является одним из ключевых в достижении успеха. Это процесс динамический и требующий постоянной подстройки сторон к новой ситуации, которая может возникнуть практически после любого выдвинутого предложения<sup>1</sup>. Изначальная эйфория от возможности достигнуть целый ряд соглашений сменяется раздражением или даже враждебностью по отношению к партнеру, натолкнувшись на первые трудности в обсуждении будущего сотрудничества, вне зависимости от возможных вариаций в описании вариативности реакции все модели по своей сути отражают принцип стрессовой коммуникации. Некоторые авторы включают в список дополнительных стрессовых факторов еще и смену места дискуссии (если вам приходится ехать к своему партнеру) или напряжение, возникающее при общении с представителями других культур. В вопросе межкультурного взаимодействия традиционно преобладали стратегии жесткого общения. Следуя выводам М.Беннета, «межкультурные коммуникации обычно сопровождались кровопролитием, подавлением или геноцидом»<sup>2</sup>, поэтому настрой на позитивный контакт целиком и полностью ляжет на более опытного или лучше обученного переговорщика.

---

<sup>1</sup> Ward C. The Psychology of culture shock. NY, 2003. P.36.

<sup>2</sup> Bennet M.J. Towards ethno relativism: a development model of intercultural sensitivity // Education for intercultural experience. Boston, 1993. pp. 21–72. P. 21.

Сохранение собственного эмоционального баланса в коммуникации во многом связано с внутренней готовностью принимать стратегии своего партнера по коммуникации. При этом, совершенно не обязательно выбирать между своими и чужими принципами, но необходимо представить себе, что решение любого вопроса и достижение любой цели может быть осуществлено несколькими путями. Потеря самоконтроля в этот момент не только разрушит ваше поле для дискуссии, не даст возможности вам самому просчитать как можно большее количество вариантов и альтернатив, но и отбросит вас далеко назад, т.к., чтобы продолжать коммуникацию вам придется сначала нормализовать отношения с вашим партнером<sup>1</sup>.

Необходимость удержания эмоционального баланса продиктована и чисто физиологическими особенностями функционирования человеческой психики. Периоды концентрации и эмоционального выплеска должны сменяться расслаблением и относительным покоем<sup>2</sup>. Вовлеченность в активную дискуссию, смена обстановки, важность вопроса могут создать очень высокую степень мобилизации вашей психики и не дать возможности почувствовать, когда необходимо несколько снизить напряженность общения. Игнорирование этой необходимости наверняка результируется в потерю контроля над ситуацией, негативную эмоциональность, потерю гибкости мышления и т.п.

Сохранение эмоционального баланса в коммуникации может очень хорошо быть реализовано за счет взятия пауз в дискуссии, устраивания выходных дней, если переговоры очень напряженные, но эта техника не всегда применяется европейскими и американскими переговорщиками, потому ассоциируется со слабой позицией и неопытностью участников. Выходом из сложившейся ситуации может быть поведе-

---

<sup>1</sup> Гюрс М., Новак К. Умение договариваться. М.2006.

<sup>2</sup> Loehr, J. The power of full engagement. Cambridge: The Free Press. 2003.

ние, нарушающее эти шаблонные ассоциации, в пользу вашего собственного комфорта и результативности. В этом смысле экономия времени является второстепенной по отношению к управлению энергозатратами в ходе дискуссии<sup>1</sup>. Одним из ключевых вопросов должен быть «Как я расходую или распределяю свою энергию в ходе переговоров?». Резкий эмоциональный подъем или напряжение, очень вероятно будут связаны с реакцией апатии, снижения работоспособности и интереса, поэтому правильное распределение нагрузки, а также дополнительная встреча или визит на второй раунд переговоров будут абсолютно оправданы, если пройдут в позитивной атмосфере и приведут к заключению соглашения<sup>2</sup>.

Более того, попадание в ситуацию стресса сбивает сбалансированную работу полушарий головного мозга. Левое полушарие, где находятся центры планирования, схематического мышления, логических процессов, а также языковые центры, отключается и вся нагрузка ложится на правое полушарие, отвечающее за эмоции, которые в этот момент будут сильно затруднять правильный выбор.

Существует ряд техник, позволяющих снизить эмоциональное напряжение в момент напряженной коммуникации:

– одним из самых простых средств является контроль за дыханием (Эдвард Холл, антрополог и автор одной из самых влиятельных теорий межкультурной коммуникации, в ходе изучения племени Тева в штате Нью-Мексико выявил интересную лингвистическую особенность их языка – совпадение слов «дыхание» и «обучение», что напрямую коррелируется с нашими физиологическими особенностями восприятия информации<sup>3</sup>);

---

<sup>1</sup> Loehr, J. The power of full engagement. Cambridge: The Free Press. 2003.

<sup>2</sup> О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование / Пер. с английского. – Челябинск: "Версия", 1997. С. 129.

<sup>3</sup> Hall E. the power of hidden differences // Basic concepts of intercultural communication. Boston, 1991.

– переключение внимания. Это может быть ситуативное переключение с одной темы на другую, но также и намеренное снижение собственного уровня тревожности за счет удерживания внимания на настоящем моменте, вместо опасений возможных будущих последствий.

– согласно целому ряду исследований, кризисная ситуация складывается на пересечении воздействия 3-х основных факторов – ощущение давления времени и необходимости незамедлительного принятия решения, повышенное ощущение угрозы и опасения радикальных действий оппонента. Выход из спирали кризисного мышления связан с уменьшением (даже на уровне восприятия) влияния хотя одного из вышеуказанных факторов, а сознательное увеличение количества альтернатив и вариантов решения конкретной задачи резко снижает напряжение и позволяет выйти из состояния чрезмерного эмоционального возбуждения.

**Диагностика коммуникативного профиля личности,  
модель индивидуальных различий  
Ф. Шлеена и У. Марстона**

В коммуникации чрезвычайно важно понимать, какими коммуникативными качествами и особенностями стиля поведения и реакций обладает ваш партнер. Типы темпераментов разрабатывались еще древнегреческими мыслителями, но существенное развитие этого направления связано с работами К.Г. Юнга в 1920-е годы 20 века, который разработал основные подходы к пониманию реакций человека через экстраверсию и интроверсию, а также работал с такими понятиями как мышление, ощущение, восприятие, интуиция. Основываясь на его системе в последующие годы были разработаны типологии, позволяющие просчитывать стили коммуникативного поведения людей и предугадывать их реакции и поведенческие паттерны. Наиболее известными стали работы Уильяма Мултона Марстона и Валтера Кларка, заложившие

основы и инструментарий для психологической профилизации. Эту систему условно называют ДИСК (от английского – Dominance (Доминирование) – Influence (Влияние) – Steadfastness (Постоянство) – Compliance (Соответствие)). Эти доминирующие факторы поведения условно соотносены с четырьмя цветами: красным – желтым – зеленым – синим. Сами чистые цвета и их смеси обозначают разные коммуникативные профили людей (их всего 8). Заметим, что в некоторых случаях в человеке могут сочетаться все четыре цвета. Однако определяющее воздействие на его поведение оказывают, как правило, два, иногда три цвета. Чтобы точнее оценить образ действий клиентов и наверняка распознать их цвет, читателям следует познакомиться с характеристиками восьми основных типов людей – четырех однотонных и четырех смешанных (последние образуются в результате сочетания двух и более основных цветов):

^ Профиль, где основной фактор «D» (ДИРЕКТОР) – ярко-красный тип личности. Он прогрессивен в своих взглядах и суждениях, смотрит далеко вперед и, исходя из этого, заранее определяет ближайшие и последующие цели, отдавая при этом предпочтение наиболее важным. Обсуждение деталей обычно не вызывает у него энтузиазма. Наиболее ответственные решения он предпочитает принимать единолично. В целом – человек решительный и требовательный. Иногда он производит на окружающих впечатление жесткого и даже грубого человека. Он решает свои проблемы, действуя последовательно. Представитель данного типа не склонен проявлять чрезмерное уважение к собеседнику, однако претендует на уважение сам – в противном случае он может просто указать вам на дверь. Он предъявляет высокие требования к другим, а потому весьма критичен в процессе переговоров, быстро замечая сделанные вами ошибки и без обиняков указывая на них, – будь то путаница в терминологии или неточность в указании сроков. Сроки он также постарается установить сам, руководствуясь

исключительно соображениями собственной выгоды. «Директор» склонен диктовать собеседнику условия. «директору» страшно не нравится, когда его критикуют. Более того, вместо того чтобы признать собственную ошибку, он припишет ее вам. Если вы хорошо подготовлены к переговорам, быстро предоставляете ему необходимую информацию, производя впечатление заслуживающего доверия человека, он не станет долго размышлять над тем, покупать или не покупать предложенный вами продукт и, без сомнения, приобретет его.

▲ Профиль, где основной фактор «DI» («Стимулятор») – красно-желтый тип. Результаты переговоров для него не так важны, как отношения между людьми. В целом это – весьма приятный партнер, готовый вступить в переговоры, не отклоняясь от сути дела. «Стимулятор» стремится принимать решения самостоятельно, поскольку заинтересован в признании со стороны окружающих, а, кроме того, и в продвижении по служебной лестнице. Это дает вам неплохие шансы убедить красно-желтого клиента в успехе рискованного и даже абсолютно нового для него дела. Несмотря на стремление делать карьеру и зарабатывать авторитет, «стимулятор» добивается расположения собеседника. Принимая решение о покупке, он обычно учитывает интересы продавца. В том случае, если все же он вынужден принять непопулярное решение, «стимулятор» старается, чтобы оно в максимальной степени отвечало интересам всех сторон. Он не станет торопиться подвести черту под деловыми отношениями, но обязательно потребует, чтобы условия были взаимоприемлемыми. Свои задачи «стимулятор» обычно решает совместно с коллегами. Он предпочитает не «сбиваться на мелочи», но учитывает влияние деталей на конечный результат, которого намерен добиться.

▲ Профиль, где основной фактор «I» («Вдохновитель») – ярко-желтый тип, который стремится привлечь к себе внимание большого количества людей. «Вдохновитель» облада-

ет даром общения, что позволяет ему в выгодном свете преподнести собеседнику и самого себя, и свои идеи. Впрочем, иногда он переоценивает свои коммуникативные способности. Основное преимущество «вдохновителя» – креативность. Он непоследователен в своих действиях, и абсолютно не авторитарен: его потребность найти общий язык с людьми превосходит желание управлять ими. «Вдохновитель» легко попадает в затруднительное положение, если в голове у него царит беспорядок. Он постоянно отвлекается. «Вдохновитель» надеется, что продавец согласится с его идеями, и потому их деловая беседа будет, скорее всего, протекать в духе непринужденной дискуссии, но никак не жесткого торга. Он отложит принятие решения, если не уверен в чем-либо, однако ничего не скажет о своих сомнениях открыто.

▲ Профиль, где основным фактор «SI» («Консультант») – человек смешанного, желто-зеленого цвета. Работа и личная жизнь ему одинаково важны, поскольку он в любой ситуации стремится к позитивным отношениям с ближайшим окружением. Являясь человеком сердечным, понимающим и общительным, он стремится отыскать подобные личные качества и у окружающих. «Консультант» – ярко выраженный коллективист, который стремится создать позитивную рабочую атмосферу. Люди для него продавца. «Вдохновитель» также избегает заводить с ним разговор о других людях, не желая выдавать своих суждений. «Консультант» искренне заинтересован в установлении тесных личных контактов с собеседником. Ему важно испытывать к нему доверие, так как он боится быть обманутым. По этой причине он сначала изучает делового партнера, прежде чем начинает заниматься с ним бизнесом. Он умеет хорошо слушать и, анализируя полученную информацию, находить оптимальные решения. Не следует усматривать в его осторожности и скепсисе проявление негативного восприятия, тем более что желто-зеленый тип болезненно воспринимает критику в свой ад-



рес. «Консультант» по своей внутренней природе – не начальник. Ему сложно «давить» на других своим авторитетом. Обычно он принимает решение лишь после того, как основательно посоветуется. Возможно, вы посчитаете его слишком медлительным и осмотрительным, но с другой стороны, нельзя должным образом не оценить его спокойствие и невозмутимость. Ни в коем случае не давите на него в процессе переговоров, – желто-зеленому клиенту не нравится подобная манера общения. «Консультант» – человек очень упорный и стойкий. Он ценит постоянные деловые контакты. Кроме того, «консультант» в принципе не любит изменений в обстоятельствах, поскольку ему всякий раз требуется много времени, чтобы приспособиться к ним.

^ Профиль, где основной фактор «S» («Помощник») – ярко-зеленый тип. Это человек обходительный, любезный, эмоционально устойчивый, и, кроме того, внимательный, терпеливый, всегда готовый помочь тем, кого он считает своими друзьями, – словом, душа компании, опекун в лучшем понимании этого слова. Он поддерживает тесные отношения с очень небольшой группой людей. Подчеркнем, что он предпочитает надежные, испытанные решения. «Помощник» предпочитает стабильность во всем. Как правило, он на протяжении длительного времени работает в узкой, подчас специфичной профессиональной области, причем очень эффективно, поскольку исключительно хорошо разбирается во всех нюансах дела. «Помощнику» сложно довести задуманное дело до конца в заранее намеченный срок. Кроме того, он не любит принимать скоропалительных решений. Как следствие, ему почти всегда требуется чрезвычайно много времени для заключения соглашения.

^ Профиль, где основной фактор «SC» («Координатор») – человек зелено-синего типа. Его поведение характеризуют лояльность и готовность помочь партнеру. Вместе с тем он весьма требователен и к себе, и к окружающим. Он дисциплинирован, добросовестен, непрерывно стремится к

новым достижениям в бизнесе. Хаотичная, неровная по содержанию презентация вводит «координатора» в заблуждение, несмотря на то что он почти всегда имеет общее представление о том, что намерен приобрести, поскольку предварительно проштудировал этот вопрос. Он долго обсуждает преимущества и недостатки предлагаемого продукта, прежде чем примет окончательное решение. «Координатор» выразит согласие купить продукт только после того, как полностью убедится в его необходимости и надежности. Следует иметь в виду, что «координатор» крайне неохотно принимает решения, поскольку всякий раз опасается ошибки. Он принципиально не готов рисковать, даже если риск продиктован необходимостью проведения необходимых изменений. По этой же причине «координатор» предпочитает испытанные на практике продукты. Если он вознамерится купить совершенно новый продукт, то сначала затребует о нем как можно больше информации. Если у «координатора» есть возражения, он выскажет их в дипломатичной форме. При этом можно быть уверенным в том, что он искренен. Оценивая делового партнера, «координатор», как правило, очень лоялен к нему. Он придерживается достигнутых ранее договоренностей, поскольку предпочитает надежное партнерское окружение и намерен продолжать работать в том же духе.

^ Профиль, где основной фактор «С» («Наблюдатель») – синий тип личности. Предосторожность, дисциплинированность и добросовестность позволяют ему выбирать только лучшее. «Наблюдатель» обладает развитыми аналитическими способностями. Он также обладает мощной интуицией, помогающей принимать правильные решения и избегать ошибок. Правда, для этого ему требуется время, и потому «наблюдатель» не позволяет оказывать на себя давление в процессе переговоров. Во время встречи он ведет себя выжидательно, не спешит расточать преждевременную похвалу своему собеседнику. Более того, если «наблюдателю» не

нравится увиденное, он обвиняет в этом собеседника, поскольку имеет четкое представление о том, чего хочет. «Наблюдателю» нравится дружелюбная, спокойная атмосфера переговоров. Правда, иногда он производит впечатление неразговорчивого человека, поскольку для размышления ему требуется больше времени, чем другим, но зато он всегда дает на обращенные к нему вопросы точные, недвусмысленные ответы. При этом о своих чувствах он предпочитает не распространяться.

^ Профиль, где основной фактор « DC» («Реформатор») – красно-синий тип. «Реформатор» совмещает основательный, тщательно продуманный порядок действий с желанием самостоятельно принимать решения. Он креативен и конкурентоспособен, может мыслить абстрактно. От вас «реформатор» ожидает продуманных, компетентных решений, изложенных в ходе хорошо организованной презентации. Если вы его убедили, он принимает решение, не откладывая его на потом. «Реформатор» уклоняется от принятия решений, затрагивающих далеко идущие планы или обширные проекты, поскольку предпочитает лишний раз удостовериться в их достоинствах. С другой стороны, он способен довольно быстро проанализировать текущую ситуацию. Не находя возможности ее просчитать, он ищет, к чему придраться (выгадывая время для размышлений), даже если вы объясните ему все до мельчайших подробностей. «Реформатор» интересуется новыми идеями и продуктами. Ему нравится открывать новое. Процесс поиска нужного решения доставляет ему истинное удовольствие. Допуская ошибку, он зачастую пытается переложить ответственность за нее на другого. Он продолжает искать аргументы, на которые может опереться в любой переговорной ситуации. «Реформатор» может производить впечатление сдержанного и холодного человека. По-настоящему авторитарным он становится, если его потребности учитываются не в полной мере или,

к примеру, от него отделяются поверхностной презентацией.

Часто, решающую роль в возникновении конфликтных отношений между людьми играет именно их принадлежность к противоположным цветам. В то время как люди одного цвета (однотонного или смешанного) могут быть достаточно терпимы друг к другу, собеседники, окрашенные в противоположные цвета, чаще всего не понимают друг друга. Объясняется это тем, что, например, красный тип личности в процессе переговоров отстраняется от зеленого, поскольку не стремится к установлению с ним слишком тесных отношений. Последний как будто ничего не имеет против своего визави, но при этом подсознательно чувствует, что коммуникация не идет. Если красный типаж совладеет со своими опасениями, то не станет отвергать с порога стремление зеленого к установлению более доверительного контакта. И, наоборот, если зеленый тип осознает, что красный партнер не стремится сократить психологическую дистанцию, намереваясь как можно быстрее заключить сделку, то не станет придавать большого значения отказу от неформального общения и в конечном счете – для пользы дела – сумеет к этому приспособиться.

### **Методы психологического воздействия**

Распознавание приемов манипуляции на переговорах, психологическая защита от манипуляции.

Отечественный исследователь переговоров Р.И. Мокшанцев под манипуляцией понимает обращение с объектами со специальным намерением, с особой целью. Кроме того, это и ручное управление с помощью рычагов, механизмов, собственно манипуляторов. В переносном значении понятие "манипуляция" определяется как акт влияния на

людей, как управление людьми<sup>1</sup>. А также считает манипуляцию видом психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его желаниями; и воздействием нацеленным на изменение направления активности другого человека, выполненное настолько искусно, что остается незамеченным им.

Американский исследователь У. Мастенбрук полагает, что эмоциональные манипуляции предназначаются для того, чтобы умалить возможности оппонента, третировать его, более тонкими манипуляциями, которым очень сложно противостоять, принято считать те, которые воздействуют на так называемые общественные нормы и обычаи<sup>2</sup>

Понять действие психологических механизмов манипуляции – это значит выяснить то, каким образом энергия желания манипулятора превращается в энергию желания адресата, а в конечном счете, и в ожидаемую манипулятором активность.

Современные исследователи выделяют ряд наиболее часто применяемых механизмов манипулятивного воздействия. Среди них наиболее результативным является прием активации «психических автоматизмов» человека. Психические автоматизмы – это стандартные "схемы поведения" в конкретных ситуациях, очевидные, хорошо известные сторонам общения и потому вполне реализуемые. Способность манипулятора добиваться своих целей в значительной мере и заключается в том, насколько ему удастся опереться на автоматизм адресата. Психический автоматизм обозначает наличие схем быстрого перехода к действию в ответ на влияние извне. Автоматизм не будет работать без мотивационной поддержки. Психологам известны следующие спо-

---

<sup>1</sup> Мокшанцев Р.И. «Психология переговоров», 2002. Р.59.

<sup>2</sup> Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – С. 34.

собы управления мотивационными предпочтениями человека. Во-первых, прямая актуализация мотивов. Следует помнить, что актуализировать можно лишь то, что уже имеется во внутреннем мире адресата. В бессознательном человека содержатся матрицы практически любых психических состояний, которые отличаются лишь разной возможностью доступа к себе, неодинаковой готовностью к актуализации.<sup>1</sup> Во-вторых, простое обусловливание. Означает перенесение побудительной силы какого-нибудь мотива на действия, к которым раньше этот мотив не побуждал. Это хорошо известная схема "стимул-реакция". В-третьих, мотивационное знаковое опосредование. Многообразие возможных для человеческой психики переключений позволяет связать все со всем, сколько бы слабыми или надуманными не казались основания для такой связи. Достичь этого можно множеством способов: изменением побудительной силы одного из конкурирующих мотивов путем переоценки его ценности; изменением цены его достижения или когнитивной обработкой информации самим адресатом воздействия, исходя из посылок, данных манипулятором; путем изменения оценки вероятности достижения желаемого результата; приведением к умозаключению, разновидности которого изменяются от простого намека до сложной ситуации, выход из которой известен заранее.

Распознавание манипуляции представляется весьма сложной задачей. Проблема заключается в том, что кроме ряда очевидных формул присоединения типа, «если... то...» многие техники манипуляции остаются сложно различимыми с точки зрения логики, так как они направлены в основном на активацию эмоциональных реакций и успех манипуляции определяется ее незаметностью для адресата. Все же можно рекомендовать постоянно отслеживать изменения в ситуации, дисбаланс в распределении ответственности и

---

<sup>1</sup> Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002.

силового давления. Манипулятор будет также стремиться установить некие рамки для поведения собеседника, поставить рамки, которые бы либо заставили другого взять на себя дополнительные обязательства или сделали ли бы его поведение предсказуемым (например апелляция к ролевым обязательствам или существующей традиции в отношениях). Очень эффективным механизмом является создание атмосферы дефицита времени и необходимости принимать решение прямо сейчас. Состояние суженности сознания, которое может проявиться в ограничении круга обсуждаемых идей, в цикличности высказываний, например, неизменяемые формулировки или регулярный возврат к одной и той же теме, постановке только ситуативных целей в ущерб перспективным. Неожиданные изменения фоновых состояний: появление напряжения, агрессии, суетливости, особенно всевозможные сдвиги в сторону отрицательных эмоций (раздражение, обида).

### **Техники убеждающей коммуникации**

Техники убеждающей коммуникации могут быть очень разнообразны по своему риторическому наполнению, но по способу воздействия могут быть разделены на 4 основные стратегии убеждения<sup>1</sup>:

- 1) информирование;
- 2) разъяснение;
- 3) доказательство;
- 4) опровержение.

Информирование имеет самую простую функцию выстраивания правильного контура знания о проблеме, потому что общий контекст информации предопределяет во многом общее направление принятия решения в данной ситуации. Техника разъяснения более сложная и, следуя типологии

---

<sup>1</sup> Шейнов В.П. «Искусство убеждать», 2005.

В.П.Шейнова, можно выделить инструктивное, повествующее и рассуждающее разъяснение. Инструктивное разъяснение проводится тогда, когда от слушателя требуется запомнить, что и как надо сделать. Повествующее разъяснение нацелено на изложение фактов в виде повествования, которое приводит к определенным выводам. Рассуждающее разъяснение строится таким образом, что перед собеседником ставятся вопросы "за" и "против", заставляя его мыслить самого.

Следующей техникой убеждающей коммуникации является доказательство.

Оно строится на законах логики: законе тождества, законе противоречия, законе исключенного третьего и законе достаточного основания.

Техника опровержения эффективна в ситуации расхождения мнений партнеров по определенному вопросу. Это наиболее сложный момент убеждения, поскольку люди с большим трудом меняют свои взгляды. В логическом плане опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая кому-либо одну идею, мы тем самым опровергаем другую. В связи с этим все, что присуще доказательству, свойственно и процедуре опровержения. В психологическом же плане две эти техники имеют большие различия. Дело в том, что опровержение имеет дело с критикой устоявшихся взглядов и стереотипов поведения человека, с разрушением и формированием его установок.

В.П. Шейнов также выводит общий алгоритм схемы убеждения:

внимание – интерес – желание – действие.

Повлиять на убеждения аудитории можно только двумя методами – внушением и убеждением (переубеждением).

*Внушение*

Состоит в том, что оратор так воздействует на слушателей, что сначала вызывает у них сильное возбуждение в



ограниченной области коры головного мозга при одновременном торможении в остальной ее части, а затем – целенаправленную психологическую разрядку.

При этом он сначала активизирует у слушателей стремление к определенной цели, а потом предлагает план действий для ее достижения. Внушение эффективно только тогда, когда необходимо предпринимать какие-то действия немедленно, в долгосрочной перспективе эффект внушения ослабевает и не дает необходимых результатов.

Убеждение в этом смысле, по мнению отечественного исследователя, Р.Ронина<sup>1</sup>, намного более долгосрочная стратегия, направленная на более глубокий уровень восприятия человека. Оно подразумевает "мягкое" воздействие на индивида, ставящее целью радикально скорректировать его взгляды, чтобы тем самым повлиять на последующее поведение. Данный вариант является самым этичным способом влияния, ибо здесь нет грубого насилия или коварного внедрения в подсознание объекта.

В зависимости от условий ситуации и конкретных особенностей объекта, Р.Ронин выделяет ряд возможных стратегий убеждения:

- акцентированно-логично;
- императивно (категорично);
- эксцитативно (растравливанием эмоций);
- альтернативно (сведением проблемы к выбору "или-или").

---

<sup>1</sup> Ронин Р. Техника убеждения. – Минск, 1997. – С. 49-58.

## **Контрольные вопросы**

### *Обзорные вопросы*

1. Опишите влияние отрицательных эмоций на ход переговорного процесса. Какие проблемы могут возникнуть?
2. Каким образом можно использовать эмоции с целью манипуляции?
3. Охарактеризуйте активную защиту от манипуляции?
4. Каким образом работает такой механизм манипулятивного воздействия как «психологический автоматизм»?
5. Что такое психологический механизм манипуляции?
6. Выделите основные цели манипуляции.
7. Назовите наиболее значимые для переговоров различия в ценностях и нормах.

### *Аналитические вопросы*

1. Проанализируйте психологические аспекты деловой беседы
2. Как вы думаете насколько корректно во время переговоров по отношению к оппоненту применять тактику манипулирования?
3. Что делает автоматическое реагирование таким привлекательным? Таким опасным?

### *Темы эссе*

1. Алгоритм конструктивной дискуссии: основные компоненты и техники построения.
2. Работа с «трудными» людьми: приемы и техники.

## ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА

### Понятие конфликта

Понятие конфликта является один из самых амбивалентных понятий по мнению одного из отечественных исследователей Ф.Е. Василюка, задавшись целью сформулировать наиболее всеобъемлемое определение конфликта, мы получили бы «абсолютно бессодержательное»<sup>1</sup>. Следуя социологическому подходу, следует начинать с понимания социального конфликт как «предельного случая обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей, обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития»<sup>2</sup>. Именно определение социального конфликта является не только наиболее широким, но вбирает в себя как можно большее количество видовых признаков, которые можно дополнить следующими характеристиками:

1. Смена стадийности развития конфликтных отношений – латентной, манифестированной и пост-конфликтного урегулирования. Протекание конфликта часто сопровождается затяжной борьбой сторон.

2. Состояние дисгармонии в отношениях, отмечающееся на латентной стадии и усиливающееся по мере эскалации конфликта.

3. Психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключаящих импульсов, желаний или тенденций<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Василюк, Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. – М.: Изд-во Московского университета, 1984. с. 42

<sup>2</sup> Социологический словарь. – М., 1991. – С. 80.

<sup>3</sup> «Grolier Multimedia Encyclopedia», CD-ROM, 1998.

4. Эмоциональное напряжение (волнение, беспокойство), возникающее в силу столкновения противоположных импульсов или от неспособности согласовать, примирить внутренние импульсы с реальностью или моральными ограничениями<sup>1</sup>.

«Психологический словарь» определяет конфликт как «трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями»<sup>2</sup>.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко, фактически адресуясь к весьма разнообразным явлениям. Например, «конфликт используется для описания поведения групп, которые идут одна против другой, соперничества между индивидами и субъективной неопределенности внутри индивида»<sup>3</sup>.

Конфликтом также называют «межличностные трудности и внутриличностные переживания и кризисные явления», он является предметом психотерапевтической работы и указывает на столкновение алгоритмов решения учебных задач и др.<sup>4</sup>

Б. И. Хасан, один из известных отечественных исследователей конфликта, предлагает следующее понимание конфликта: «Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой немогущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации»<sup>5</sup>.

Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, т. е. воплощенные во

---

<sup>1</sup> «Compton's Interactive Encyclopedia», CD-ROM, 1996

<sup>2</sup> Психологический словарь. М., 1983. с. 161.

<sup>3</sup> Callister R., Wall J. Japanese Community and Organizational Mediation // Journal of Conflict Resolution. April, 1997. Vol. 41. No. 2. P. 311-328. p. 127.

<sup>4</sup> Конфликт в конструктивной психологии, Красноярск, 1990. С. 49.

<sup>5</sup> Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.

взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях в их столкновении. Только через столкновение действий, буквальное или мыслимое, противоречие себя и являет»<sup>1</sup>.

С точки зрения одного из ведущих отечественных специалистов по международным переговорам Лебедевой М.М., конфликт – «это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов»<sup>2</sup>.

Понятие конфликта обрело статус термина сравнительно поздно, что связано с достаточно поздним выделением конфликтологии в отдельную область знаний. В дальнейшем проблемное поле понятия интенсивно расширяется. В качестве различных форм конфликта начинают рассматриваться столкновения отдельных личностей, внутрисемейные трения, конкурентная борьба монополий.

В настоящее время в современной науке преобладают две основные интерпретации конфликтов. *Ситуационно-поведенческий подход* к конфликту сложился в результате деятельности американских социологов Р. Макка и Р. Снайдера<sup>3</sup>, которые попытались навести порядок в использовании терминов и проанализировали ряд понятий, таких как «антагонизм интересов», «агрессивность», «вражда», «конкуренция», «социальный раскол» и др. Таким образом, состоялось предметное очерчивание сферы управления конфликтами и

---

<sup>1</sup> Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликтов и переговоры. – М., Академия, 2005. – С. 276.

<sup>2</sup> Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. – М., 1999.

<sup>3</sup> Mack R.W., Snyder R.C. The analysis of social conflict toward an overview and synthesis // J. of conflict resolution. 1957. Vol. 2, № 2

признание того факта, что ни одно из используемых в ходе описания конфликтного взаимодействия понятий не является исчерпывающим для всей конфликтной ситуации, следовательно необходимо более детальное изучение реального поведения конфликтующих субъектов. Сторонники этого подхода выступают за относительно узкое определение конфликта, рассматривая его как реальное столкновение субъектов на почве противоположности преследуемых ценностей, интересов и целей.

Параллельно с первым подходом развивается другая линия интерпретации конфликтов – *мотивационный подход* к конфликту. Это направление, восходящее к работам Р. Дарендорфа<sup>1</sup> и Льюиса Кризберга, где основное внимание уделяется исследованию стадийности развития конфликта и динамике отношений сторон в процессе конфликтной коммуникации.

*Современные* ученые-конфликтологи представлены прежде всего исследованиями Льюиса Козера<sup>2</sup>, исследовавшего прежде всего контекстный фон взаимодействия сторон на фоне борьбы за ограниченные ресурсы. В отечественной историографии наиболее интересное определение конфликта можно найти в учебнике А.Я.Анцупова и А.И.Шипилова, где авторы интерпретируют конфликт как «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающий в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями»<sup>3</sup>.

Традиционное выделение видов конфликта основано на различении конфликтующих сторон. Это могут быть, как у К. Боулдинга, конфликты между отдельными личностями,

---

<sup>1</sup> Dahrendorf R. Class and conflict in industrial society. Stanford, 1959

<sup>2</sup> Coser L. The Functions of Social Conflict. London: Routledge & Paul, 1968.

<sup>3</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. – М., 1996. – С. 5.

между личностью и группой, между личностью и организацией, между группой и организацией, между разными типами групп и организаций<sup>1</sup>. С. Чейз предложил 18-уровневую структурную классификацию, охватывающую конфликтные явления от внутриличностного и межличностного уровня до конфликтов между государствами, нациями и т. д., вплоть до противостояния Востока и Запада<sup>2</sup>. Один из ведущих отечественных социологов конфликтов А. Г. Здравомыслов в своей типологии основывается на работах Н. Смелцера (индивидуальные конфликты, межгрупповые конфликты, внутри- и межинституциональные конфликты, конфликты между секторами общественного разделения труда, междугосударственные и межкультурные конфликты<sup>3</sup>).

### **Содержательная диагностика конфликтов**

Возникновение трудных ситуаций на переговорах чаще всего сопряжено с конфликтными ситуациями. Диагностика ситуации как правило осуществляется по определенным схемам, которые будут представлены ниже, но для начала необходимо тестировать коммуникацию на признаки конфликта, к числу которых относится наличие биполярности, что означает и взаимосвязанность и взаимопротивоположность интересов участников переговоров одновременно. А также попытки, направленные на преодоление противоречий.

Самый поверхностный анализ ситуации будет предполагать ответы на следующие вопросы:

- 1) суть сложившейся ситуации;
- 2) ход событий;

---

<sup>1</sup> Boulding K. (1962) *Conflict and Defense*. New York: Harper & Row. 1962.

<sup>2</sup> Chase S. *Roads to Agreement. Successful Methods in the Science of Human Relations*. New York: Harper & br., 1951.

<sup>3</sup> *Здравомыслов А. Г. Социология конфликта*. – М., 1996. – С. 105.; Смелсер Н. *Теория коллективного поведения*. – М., 1992.

- 3) конфликтующие стороны;
- 4) позиции и отношения;
- 5) установки сторон.

Анализ предметной стороны конфликтной ситуации предполагает ответы на следующие вопросы.

1. Какие предметы спора выдвигаются разными сторонами?
2. Каков список этих вопросов у каждой стороны, как расставлены приоритеты? Насколько эти списки совпадают?
3. Насколько хорошо стороны знают спектр предметов спора другой стороны?
4. Есть ли так называемые «пункты-зонтики» или «скрытые вопросы»?
5. Как в представлении сторон связаны их предметы спора?
6. Как сильно зафиксировались стороны на содержательных аспектах спора?
7. Каково отношение к предметной стороне спора: эмоциональное или прагматическое?

Анализ взаимодействия сторон.

1. Кто? Какова специфика конфликтной коммуникации (первичный (т.е. личный) или вторичный конфликт)?
2. Насколько стороны организованы?
3. Кто играет ключевую роль?
4. Кто выполняет функцию представителей и есть внутреннее разделение на группы?
5. Резко ли разграничены стороны?
6. Формальны или неформальны взаимоотношения сторон? Есть ли ролевое распределение?
7. Особенности перцептивного мышления сторон: как определенное восприятие вытекает из той информации, которой стороны обладают?



По П.Харрис и Б.Рейли следует придерживаться следующего алгоритма в анализе конфликтов<sup>1</sup>:

– Акторы конфликта.

1. Какие идентичностные группы вовлечены в конфликт? На чем строится их идентичность и как они воспринимают себя?

2. Лидеры групп. Какова их социальная и профессиональная принадлежность? Каковы группы влияния на них?

3. Как идет мобилизация идентичностных групп основных участников конфликта? Каким образом они реализуют и ли стремятся реализовать свои групповые интересы и потребности (используются ли политические партии, вооруженные силы и т.п.)? Каким образом они группируются (в какие союзы вступают)? Интересы какого уровня они представляют (локальные, региональные или глобальные)? Какого рода давление и с какой стороны на них оказывается?

4. Каковы подгруппы основных участников?

5. Присутствуют ли в их составе т.н. прерыватели (группы, противящиеся процессу мирного урегулирования)? Насколько велико их влияние? Какими ресурсами можно воздействовать на их поведение?

6. Существуют ли внутри основных участников так называемой группы единичного спорного вопроса (те, которые занимают непримиримую позицию по какому-нибудь одному конкретному вопросу конфликта)? Существуют ли акторы, которые находятся географически в зоне конфликта, но не принимают участие в предметной стороне спора и заинтересованы в его мирном и скорейшем разрешении (представители бизнеса, группы сторонников мира и т.п.)?

---

<sup>1</sup> Harris P., Reilly B. (eds.) Democracy and deep-rooted conflict: Options for Negotiations. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 1998.

7. Кто является внешним актором в конфликте (правительство, государство, региональные блоки? Какие внешние группы оказывают влияние на конфликт?

– Предмет спора.

1. Какие вопросы возникли из-за распределения экономических, социальных и политических ресурсов?

2. Вокруг чего ведется конфликт с политической точки зрения?

3. Существует ли асимметрия в существующем механизме распределения ресурсов?

– Факторы, обуславливающие поведение сторон

1. Какова мотивация сторон?

2. Чего стороны опасаются в настоящий момент? Чего они опасаются в отношении друг друга?

– Масштаб конфликта

1. В какой степени конфликт и его последствия затрагивают население страны? Какие сегменты больше всего вовлечены, какие менее, какие больше всего страдают?

2. Какие последствия конфликт имеет на региональном и глобальном уровне?

3. Какие группы интересов затрагиваются при продолжении конфликта и кто будет затронут улаживанием конфликта?

– Предыдущие попытки урегулирования.

1. Какие структуры пытались урегулировать конфликт ранее? Почему не получилось? Связаны ли прежние ошибки с акторами урегулирования, с тем как это урегулирование реализовывалось или с содержащимися в оговоренностях специфическими условиями?

2. Каковы были сценарии предыдущего урегулирования?

– Фаза и интенсивность

1. Имеет ли конфликт четко выраженные фазы развития?
2. Как меняется его интенсивность со временем?

– Баланс власти

1. Какая сторона занимает доминантную позицию?  
Восприятие сторонами своих ресурсов и собственная оценка сложившегося баланса.
2. Меняется ли этот баланс со временем?
3. Является ли доминирующая позиция одной из сторон устойчивой или нет?
4. Существует ли вероятность того, что одна из сторон может одержать четкую победу над другой в ближайшем будущем?

– Возможности и ресурсы

1. Меняется ли со временем количество доступных сторонам ресурсов? Вероятны изменения в ресурсном балансе? Являются ли источники ресурсов внутренними или внешними?
2. Какова финансовая ситуация сторон?
3. Какие ресурсы необходимы сторонам для ведения эффективных переговоров?

– Состояние отношений между сторонами конфликта

1. Какова природа отношений между лидерами?
2. Каковы взаимные образы, сложившиеся в восприятии сторон друг другом?
3. Откуда стороны получают информацию друг о друге? Насколько точна эта информация?
4. Какие каналы коммуникации доступны сторонам?
5. Какова степень доверия между ними?

Х.Миалл, О.Рамсботам и Т.Вудхаус предложили свой вариант схемы анализа конфликта. Она несколько упрощена по отношению к оригинальной карте диагностики конфликтов по П.Веру, но тем не менее позволяет сфокусироваться на основных аспектах конфликта и систематизировать разрозненные знания о нем:

Фон конфликта

- карта района конфликта;
- краткое описание страны;
- основные события истории конфликта.

Участники конфликта и предмет спора

• Кто является основными участниками конфликта?  
Какие подгруппы можно выделить и на кого они опираются?

• Какие вопросы составляют предмет спора? Можно ли развести позиции и интересы (материальный интерес, ценности, отношения) и потребности?

• Каковы отношения конфликтующих сторон? Есть ли качественная или количественная асимметрия в конфликте?

• Как у акторов различается восприятие причин и природы конфликта?

• Каковы отношения сторон в данный момент (находится ли конфликт на стадии эскалации или де-эскалации)?

• Каковы лидеры сторон? Каковы цели, политика и интересы на уровне элит или индивидов, и в чем состоит относительная сила или слабость лидеров?

Контекст конфликта: факторы на глобальном, региональном и внутргосударственном уровнях:

• На государственном уровне: Выступают ли стороны против существующего государственного режима? Насколько открыт и доступен государственный аппарат для представителей конфликтующих сторон? Существуют ли институты или форумы, которые могли бы служить легитимными каналами

для управления конфликтом? Насколько равномерно экономическое развитие и можно ли улучшить ситуацию через проведение целенаправленной экономической политики?

- На региональном уровне: Как отношения с соседними странами или социальными группами влияют на конфликт? Есть ли у сторон внешние региональные спонсоры? Какие региональные акторы пользуются доверием сторон?

- На глобальном уровне: Существуют ли внешние геополитические интересы в конфликте? Каковы внешние факторы, катализирующие конфликт и что может на них повлиять?

### *Стадии эскалации*

Среди значимых достижений XX века в области диагностики конфликта крайне важным является достаточно детальная разработка ступеней эскалации конфликтов, ее базовых механизмов и «пороговых значений» в ходе эскалации.

Эскалация конфликта – это постепенное или резкое увеличение его интенсивности, только частично подвластное сознательному управлению. Это процесс, обозначающий его внутреннюю динамику. Это во многом аутентичный процесс, связанный с так называемой «патологией обучения»: стороны перестают воспринимать реальность непредвзято, они теряют прямой контакт и очень часто на перцептивном уровне видят перспективы решения ситуации достаточно пессимистично. Многие процессы в этом механизме нарастания носят эпидемический характер и могут быть сведены к 7 фазам эскалации конфликтов:

- предкризисные маневры;
- традиционный кризис;
- интенсивный кризис;
- острый кризис;
- демонстративные атаки на враждебные объекты противника;
- вооруженный конфликт;
- гуманитарная катастрофа в послевоенной зоне.

Л.Понди<sup>1</sup> выделяет 5 фаз процесса эскалации:

- ▲ латентный конфликт – наличие самих противоречий
- ▲ перцептированный – обращение внимания на противоречия, одна из сторон уже «видит» конфликт, что провоцирует первые проблемы на уровне восприятия
- ▲ переживаемый – напряженности уже переживаются на эмоциональном уровне
- ▲ манифестированный – переживания переходят в конфликтное поведение и подкрепляются действиями
- ▲ последствия конфликта – возвращение к латентной стадии

Для американского исследователя К. Райта<sup>2</sup> принципиально возможны только 2 фазы эскалации:

- латентный конфликт;
- создание неустойчивости и наличие противоречий;
- нарастание напряженности;
- манифестированный конфликт;
- невоенное давление;
- военная интервенция.

Ф. Пешанел<sup>3</sup> дополнил схемы эскалации «циклическими конфликтами», которые стороны не хотят по сути решать и тогда происходит постоянная «смена полярностей» (“polarity reversal”) в их отношениях: например, симпатия сменяется антипатией и так далее. Такие конфликты едва ли могут быть разрешены, поэтому он рекомендует специалистам не вмешиваться в подобные ситуации.

---

<sup>1</sup> Pondy, L. R. 1967. Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 2: 296-320.

<sup>2</sup> Wright, Quincy, The Escalation of International Conflicts // Journal of Conflict Resolution. 1965. 9(4):434-449.

<sup>3</sup> F. Peschanel (1993)

**Немецкий исследователь Ф. Глазл выделяет следующие 5 базовых механизмов эскалации в конфликте<sup>1</sup>:**

▲ Усиление проекции при нарастающем самообмане (т.е. склонность сторон видеть в противоположной причину всех проблем)

▲ Расширение спорных тем при одновременной когнитивной редукции их сложности (т.е. расширение списка претензий, упрощение ситуации)

▲ Сложное переплетение причин и следствий при одновременном когнитивной упрощении казуальных отношений. (т.е. смешение пунктов из объективной и субъективной сфер, путаница в причинно-следственных связях и упрощение их)

▲ расширение социальных границ при одновременной тенденции к персонификации конфликта (т.е. расширение круга лиц поддержки)

▲ Ускорение через торможение. (т.е. усиление угроз, чтобы заставить противника уйти).

#### *Ступени эскалации*

В обеих из двух ведущих конструктивных стратегий прикладной конфликтологии (предметно-содержательное разрешение и урегулирование конфликтных отношений) определение первого действия или шага («Prima acta») и его особенностей имеет очень большое значение.

Рассмотрим первое действие – «Prima acta» конфликта.

Б.И. Хасан<sup>2</sup> предлагает пять биполярных шкал, определяющих поле «Prima acta»:

- диффузное – концентрированное;
- пролонгированное – концентрированное;
- опосредованное – прямо адресованное;
- неадекватное – адекватное.

---

<sup>1</sup> Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. – М., 2002. – С. 208.

<sup>2</sup> Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.

Полагается, что конкретное первое действие участника, размещенное в поле «Prima acta», может рассматриваться и диагностически и прогностически (как эффективное или неэффективное с точки зрения стратегических установок участников). Следует отметить, что при этом одновременно происходит и рассмотрение действия в трехмерном пространстве, векторно задаваемом адресностью действий (к себе, к противнику, к экспериментатору), характером действий (конструктивный, защитный, деструктивный) и характером задачи (на содержания, на отношения).

Отзвучало «приглашение к танцу», перед участником, которому адресовано действие, встает выбор: «танцевать или не танцевать», т.е. включаться в предлагаемое взаимодействие или игнорировать приглашение. А если включаться, то какой стратегии придерживаться?

Возможны четыре варианта реакции<sup>1</sup>:

1) принятие и полное соответствие ответного действия ожиданиям первого участника, что может как вести к разрешению базового противоречия, так и еще более маскировать его;

2) неприятие и встречное действие согласно собственным целям. При этом, формируется уже новый конфликт, имеющий основанием противоречие в действиях;

3) игнорирование. Здесь, в отличие от второго варианта, последующее действие адресуется в ином направлении, хотя косвенно первый участник может принять такую адресацию и как направленную на него;

4) попытка понимания «prima acta» и его оснований, как один из этапов – отнесение действий к одной из трех групп: «внушение», «аргументация», «информационное сообщение в чистом виде».

Результатом такой попытки понимания может служить либо принятие (в случае если оно ведет к разрешению базово-

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.



вого конфликта), либо неприятие и встречное действие как остановка действия первого участника с предъявлением оснований для такой остановки (что так же является содержательным ходом, ведущим к разрешению базового конфликта).

### ***Выявление «порогов» и уровней конфликтности***

В ходе конфликта постоянно идет «координация ожиданий»<sup>1</sup> сторон – эта корректировка ожиданий и координация представлений происходит даже при молчании в качестве ответа. Т. Шеллинг всегда подчеркивал роль иррациональных факторов в ходе эскалации конфликтов.

Развитие конфликтной ситуации происходит по определенным пунктам, которые являются четко распознаваемыми символическими границами фаз эскалации. Эти пункты принято называть «фокусные точки по умолчанию» или «пороговые значения конфликта», вслед за Т.Шеллингом, который доказал их наличие рядом успешных экспериментов. Эти ситуации апеллируют не к логике, а к чувствам и особенностям эмоционального восприятия. Следуя теории К.Г.Юнга они имеют «архитипическое значение» и всегда отличаются своей «очевидной простотой» или «самоочевидностью».

Значение порогов в конфликте состоит в том, что как только одна сторона переступает такой условный порог, возникает качественно иная почва для развития ситуации, иногда допускающая даже применение силы. Рассмотрим один из самых ярких примеров таких «порогов». Затяжной конфликт в Северной Ирландии. Очевидно, что в качестве абсолютного порогового значения сторонами признавались нормы, запрещающие убивать детей, женщин и пасторов. Однако 1975 был ознаменован беспрецедентным в истории конфликта событием: наездом танка британской армии на ирландского ребенка. Очевидно, что это событие немедленно

---

<sup>1</sup> Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Томас Шеллинг; пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2007. С.38.

повлекло за собой резкое обострение конфликта, который сразу же «перескочил» несколько стадий эскалации и вспыхнул с особой остротой. Другой пример из истории Ирландского противостояния. Очевидно, что в любой ситуации беспорядков подразумевается, что полиция, являясь органом государственной власти, должна не только восстанавливать порядок, но и защищать то самое государство, которое она представляет. Однако в ситуации конфликта символизм некоторых действий едва ли совместим с логикой здравого смысла. Так, в случае беспорядков в Ольстере ирландская полиция была вынуждена защищать городскую ратушу, что автоматически поставило ее «вне закона» в глазах бунтующих ирландцев и вызвало следующую волну протестов из-за убеждения в том, что полиция на стороне протестантов.

На основании ряда экспериментов Т. Шеллинг суммировал общие признаки порогов:

- Они очевидны, т.е. выделяются из других событий.
- Они все без исключения апеллируют к чувству
- Они все по своей сути очень просты

Выделение и правильная интерпретация пороговых значений в конфликте является одним из базовых навыков его анализа и помогает более четко систематизировать знания об его акторах, характера их отношений, уровне ожиданий и т.п.

Для того, чтобы научиться лучше видеть пороговые значения в процессе эскалации или деэскалации конфликтов построим график уровней конфликтности на примере Кашмирского конфликта, истоки которого можно проследить начиная с середины 19 века.

Краткое описание кашмирского конфликта:

В 1846 году после окончания Англо-Сикхской войны на территории Кашмирской долины было образовано первое самостоятельное королевство, глава которого на протяжении следующих 50 лет пытался создать из Кашмира консолидиро-

ванное общество несмотря на все разнообразие религий и культур, населявших его народов. Большинство традиционно проживавших так народов составляли мусульмане-сунниты, дополненные значительным числом буддистов и индуистов. Индусы составляли большинство на равнинах, в то время как буддисты селились преимущественно на северо-востоке.

Такое расселение народов не только очень типично для Индии, но еще и не является проблемным само по себе. Индия изобилует как удачными так и неудачными примерами совместного проживания локальных социумов, как с разным укладом жизни так и культурно-религиозными устоями.

Важно, что за период существовавшего первого кашмирского королевства на его пространстве начинают развиваться весьма символически значимые явления, первым из которых по значимости следует назвать появление кашмирского языка, а также общие для жителей региона традиции, основанные на смеси буддизма и индуизма. В современной науке нет единого мнения относительно того, насколько мы можем оперировать понятием идентичность в приложении к Кашмиру и тем более Кашмиру 19 века, но очевидно одно, регион постепенно начал функционировать как единое целое, естественным образом ассимилируя то, что мешало развитию.

Следующий поворотный момент в истории региона связан со временем Второй Мировой Войны. Великобритания меняла систему управления своей колонией, что было частично связано с меняющейся международной ситуацией, но в большей степени с борьбой индийцев за независимость и активностью Индийского Конгресса. Отличительной чертой этого процесса, которую часто упускают из вида за ярким знаком борьбы индийцев за независимость, был тот факт, что с самого начала в Индии существовало 2 движения за независимость: одно представлял Джавахалал Неру и его Индийский Национальный Конгресс, а вторым управляла Мусульманская Лига, которая ратовала за отдельное государство для всех мусульман Индии. Мусульмане являлись типичным «двойным

меньшинством» (т.е. были большинством в некоторых провинциях, но составляли всего 18 процентов населения Британской Индии). Очевидно, что Великобритания пошла по пути наименьшего сопротивления, дав каждому из движений возможность реализовать свои амбиции в двух суверенных государствах – Индии и Пакистане.

Первая проблема возникла уже на этапе территориального разделения двух государств – жесткие столкновения местного населения и массовое переселение народов, оказавшихся не в той части, где бы они хотели проживать дальше. По некоторым оценкам тогда переселялось до 12.5 миллионов человек, что безусловно составляет самое большое число миграции в современной истории и этот процесс сопровождался значительными человеческими жертвами и резким ухудшением социальных условий.

Именно тогда кашмирский вопрос перемещается с местного уровня на государственный и становится одним из ключевых вопросов Индо-Пакистанских отношений.

Международное вмешательство приносит долгожданное перемирие в 1949 году. Решение о привлечении к этой проблеме ООН изначально принадлежало Индии, которая в значительной степени была уверена в своих доминантных позициях в Кашмире, тем самым надеясь выиграть это дело полностью. С другой стороны, это решение о привлечении внешних игроков к решению конфликта вызвало большое неодобрение внутри страны. И несмотря на активную позицию ООН конфликт так и остался локальным делом Индии и Пакистана. Ситуация была близка к тупиковой: референдум, которого так добивалась индийская сторона, они не хотели проводить под эгидой ООН, а если бы он был проведен индийцами Пакистан никогда бы не принял его результаты.

Поэтому следующим движением индийцев было резкое сокращение индийского вмешательства в дела Кашмира, что было закреплено в 1952 году. Кашмир получил значительную долю самостоятельности, однако проблема состояла в том, что

удовлетворительным для кашмирцев было бы только решение о независимости. Эти настроения подогревались руководством штата, которое в 1951 году выступило с проектом его Конституции, предложением о референдуме, который бы позволил воссоединить штат (приблизительно 1/3 его находится под управлением Пакистаном) и сделать его «мостом» между Индией и Пакистаном.

Такая позиция руководства штата не устраивала и Пакистан. Центральное правительство страны называло Кашмир «квази-независимым» государством и относилось к нему соответственно. Поэтому неудивительно, что в 1971 году Пакистан организовал вторжение в Кашмир, как ответную меру против Индийской поддержки бенгальских сепаратистов в восточном Пакистане.

Временное перемирие было достигнуто посредством соглашения 1972, которое не только стабилизировало ситуацию с Кашмиром, но и в значительной степени явилось индийской попыткой избавиться от международного вмешательства в этот вопрос. Это соглашение установило новую границу между Индией и Пакистаном и заложило основы мирного сосуществования на следующее десятилетие.

Следует отметить, что именно в 1980-е происходит резкое размывание того прототипа идентичности, который заложен и существовал в Кашмире с 19 века. Происходит это из-за большого влияния иранской революции в регионе, а также из-за значительного увеличения числа мусульманских учебных заведений по всей Индии, включая Кашмир. В тот момент государство не смогло противопоставить ничего альтернативного этому процессу, что оказалось еще больше усилено периферийным положением региона.

События, происходившие внутри Пакистана, не могли не оказывать влияния на индийский Кашмир, а также все более популярными становились техники управления недовольными, практикуемые военизированным режимом внутри страны.

Индия не нашла ничего лучше как ответить на развивающуюся ситуацию с позиции силы. И к 1994 году в Кашмире было размещено до полумиллиона служащих внутренних войск и службы безопасности. Попытки контролировать ситуацию обычно оканчивались очень непопулярными у населения мерами и большим количеством нарушений прав человека. Поэтому в следующие годы индийская сторона пыталась исправить ситуацию в Кашмире через применение мер, направленных на восстановление доверия центральному правительству: пытаются проводить выборы и различные социальные меры. Проблема однако состоит в том, что конфликт перешел границу протестов и вышел на уровень создания военизированных групп, что заставляет индийскую сторону снова прибегать к карательным мерам поддержания порядка.

Индия пытается использовать международное влияние на Пакистан, которые особенно после событий 11 сентября 2001 года стал подозреваться в укрывании международных террористов, однако этот «крючок» не очень надежен, что толкает индийское руководство к поиску других подходов к управлению ситуацией.

Карта уровней конфликтности или «пороговых значений конфликта» (минимальный уровень эскалации обозначается коэффициентом «1», максимальный «10»).

1 – «10» – 1846 – Англо-Сикхская война

2 – «2» – создание отдельного королевства, появление кашмирского языка, общих для жителей региона традиций, основанные на смеси буддизма и индуизма, складывание «кашмириата» (своеобразной кашмирской идентичности)

3-4 – «5» – 1945-1946 – борьба за независимость

5 – «8» – 1947 – разделение двух государств, массовое переселение народов (до 12.5 миллионов), человеческие жертвы и резкое ухудшение социальных условий

6 – «9» – 1948 – вопрос приобретает статус межгосударственного спора

7 – «5» – 1949 – перемирие, заключенное после международного вмешательства

8 – «4» – 1952 – предоставление штату значительной самостоятельности, но нужна была бы независимость и воссоединение границ.

9 – «10» – 1971 – Пакистан организовал вторжение в Кашмир

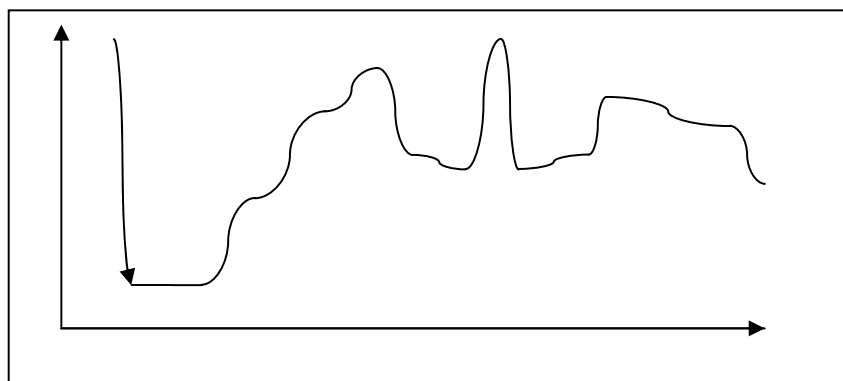
10 – «5» – 1972 – перемирие между Индией и Пакистаном: новая граница между Индией и Пакистаном и заложены основы мирного сосуществования

11 – «6» – 1994 – нарастание напряженности вокруг Кашмира

11 – «8» – 1994 – в Кашмире размещено до полумиллиона служащих внутренних войск и службы безопасности

12 – «7» – конец 90-х – попытки улучшить социальные условия

13 – «5» – 2002 – выборы в Дели, стимулирующие поиск компромиссных решений и гибкость политиков, особенно в таких вопросах



### ***Сценарное прогнозирование по Эндрю Блуму***

Метод сценарного прогнозирования развития конфликтов по Эндрю Блуму<sup>1</sup> – это пилотный проект карты конфликта, интегрировавший в себя прогнозирование развития событий и выбор наиболее эффективного сценария урегулирования. Анализ начинается с традиционного выявления современного состояния дел в том или ином случае с целью выявить характерные черты конфликта, говорящие в пользу реализации одного из типовых сценариев в будущем. Эта система, с одной стороны, призвана выявить наиболее вероятный вариант развития событий, а, с другой стороны, создана, чтобы дать специалистам возможность управлять ситуацией и может быть начата целенаправлено реализовывать другой сценарий, если по их оценкам он будет более эффективным. Такая схема анализа конфликта была изначально предложена для применения в ходе проведения лабораторий по проблемно-ориентированных лабораторий по разрешению конфликтов (*problem solving workshops*), целью которых является не только выработка эффективной дальнейшей стратегии поведения, но и лучшее понимание себя, другого и характерных особенностей конфликтной ситуации. Сравнение себя с другими подобными случаями всегда было частью проблемно-ориентированного подхода. Такие сравнения дают возможность не только заимствовать чужой опыт решения конфликтов, но и главное дать возможность сторонам осознать, что их ситуация не является беспрецедентной и поэтому, нерешаемой.

Сама схема сценарного подхода к ситуациям заимствована конфликтологами у бизнесменов и может быть охарактеризована как специальная дисциплина, нацеленная на актуализацию механизмов творческого прогнозирования в

---

<sup>1</sup> Blum A. The Futures of Conflict: Exploring the Use of Comparative Scenarios in Track II Peacebuilding. *International Studies Perspectives* (2005) 6, 342–358.



условиях быстро происходящих изменений, постоянно усложняющейся реальности и атмосферы неизвестности.

Впервые сценарный подход был применен в Южной Африке, где группе из 22 участников, представлявших различные социальные слои южноафриканского социума, было дано задание разработать возможные сценарии для будущего страны. В результате организаторы получили 4 основных варианта развития страны, которые были представлены на суд общественности, и в целом по результатам этого обсуждения удалось значительно расширить базу общественного консенсуса относительно стратегии развития<sup>1</sup>.

Метод сценарного прогнозирования немного облегчен тем, что уже предлагает некоторые типологии (сценарии) развития событий. Во-первых, это применяется чтобы у конфликтующих сторон не создавалось впечатления, что им придется все разрабатывать «с нуля», неся свою проблему. Во-вторых, практически все общества переживающие конфликты крайне поляризованы, таким образом, работа с материалом других конфликтов делает возможным «не переходить на личности», а разбирать ситуацию никого конкретно не касающуюся, тем самым снизить эмоциональность участников и повысить их эффективность работы и креативность мышления.

Основывая свой анализ на целом ряде показателей, Эндрю Блум выделяет 5 возможных сценариев развития конфликта:

1. «Затяжной труднорешаемый конфликт» (типичный конфликт – палестинцы на оккупированных Израилем территориях)

Характерные черты: затрагивает базовые ценности, на которых основывается идентичность группы. Взаимное во-

---

<sup>1</sup> ALLAN, J., G. FAIRTLOUGH, AND B. HEINZEN (2002) The Power of the Tale: Using Narratives for Organizational Success. West Sussex: John Wiley.

приятие ситуации как конфликта с нулевой суммой и отношение к противнику как к сообществу несущему угрозу собственному существованию. Насилие становится автономно существующей реальностью, которая находится вне контроля обеих групп. Конфликтная спираль (насилие в ответ на насилие) является характерной чертой взаимодействия сторон, хотя сам конфликт характеризуется достаточно низкой степенью интенсивности.

#### 2. Сценарий «Успешное подавление» (Тибетский конфликт в Китае)

Характерные черты: Очень низкий уровень открытого сопротивления. Едва ли можно диагностировать взрывоопасность ситуации (т.е. понять зреет ли новая волна сопротивления или же последние репрессии искоренили все его очаги). В таких конфликтах происходит подмена внутреннего сопротивления на внешнее: конфликт продолжается на уровне вмешательства сообществ эмигрантов, международных организаций и т.п.

#### 3. Сценарий «Ни война, ни мир» (Баски в Испании)

Характерные черты: чередой декларируемых, но мало соблюдаемых перемирий. Отдельные акты насилия, используемые для декларации своих интересов и поддержания имиджа. Большое количество факторов, указывающих на готовность большинства населения принять мирный вариант решения ситуации, в условиях уже предоставленных баскам значительных привилегий и дополнительных послаблений.

#### 4. Сценарий «Триумф центристов» (Квебек в Канаде)

Характерные черты: Возможность использовать институты власти для декларации своей позиции, а также отсутствие радикализма. Требование суверенитета, но такого, чтобы не терялась связь с государством в целом, что в конечном итоге было требованием улучшения образовательных про-

грамм и возможностей в бизнесе. Недавно избиратели-квебекцы вообще отдали предпочтение более умеренной партии, что говорит об общем потеплении климата конфликта, однако при безусловном сохранении собственной идентичности и требования строгого соблюдения декларированной билингвальности страны.

#### 5. Сценарий «Полная ассимиляция» (Азербайджанцы в Иране)

Характерные черты: Полная интеграция с коренным населением страны при сохранении характерных черт национальной идентичности меньшинства. Представленность на всех уровнях власти как неотъемлемого элемента иранского общества. Таким образом, сложилась ситуация двойной взаимодополняющей идентичности, а не анклавного существования группы.

#### *Алгоритм работы по составлению прогноза*

1. Провести анализ текущей ситуации конфликта (используя любую классическую карту конфликта).

2. Разработать все пять сценариев развития ситуации (по основным типам), но можно добавить свои варианты развития ситуации.

3. Выделить «движущие силы (факторы)» конфликта, т.е. те, которые определяют развитие событий. Это могут быть некие объективные характеристики (территориальный аспект, демократические изменения, вовлеченность в долгосрочные бизнес-проекты, несовместимые религиозные убеждения, влекущие неизбежные столкновения) или же субъективные (имидж за пределами страны, который либо позволит, либо не позволит получить дополнительные ресурсы).

4. Необходимо поставить ряд вопросов, касающихся характера исследуемой ситуации:

4.1. увеличивается или уменьшается значение «движущих сил» конфликта?

4.2. как эти выделенные факторы между собой взаимосвязаны? Каковы результаты этой взаимосвязи?

4.3. какие тенденции создают эти «движущие силы» конфликта? Что может на них влиять?

5. Результаты выбора сценария могут быть использованы:

5.1. для выбора программы мер по катализованию реализации самого вероятного из будущих сценариев (пассивный подход);

5.2. для конструирования альтернативной программы по развитию и воплощению совершенно другого сценария, выгодного заказчикам прогноза (активный подход, очень часто используемый в бизнесе);

5.2.1. во-первых, определяется исходная точка моделирования новых процессов и список самих мер, которые позволят изменить ситуацию в нужном направлении.

6. Разрабатывается план конкретных действий по управлению конфликтом.

#### *Проблемный подход в урегулировании конфликтов*

Проблемный подход во многом вырос из бертоновских исследований базовых потребностей человека по концепции А.Г.Маслоу, которую Дж. Бертон связал с поведением индивида в ситуации конфликта. Для управления конфликтным поведением он наложил эту общую концепцию на детально разработанные им ранее стратегии «контролируемой коммуникации» ("controlled communication") и проблемно-ориентированных лабораторий по разрешению конфликтов (problem solving workshops). Применение теории А.Г.Маслоу также дало Бертону возможность разделить два принципиальных понятия – интересы (подлежат торгу) и нужды (торгу не подлежат). Более того, это разделение, несмотря на его кажущуюся категоричность дает возможность продвинуться на пути решения некоторых «бесконечных» конфликтов. Если базовыми потребностями, согласно теории Маслоу, являются

безопасность, признание и развитие, то само налаживание диалога дает возможность продвинуться в этом направлении, а значит и в разрешении конфликта.

Проблемно-ориентированные лаборатории по разрешению конфликтов являются одним из самых крупных проектов практического свойства предпринятых по второй половине 20 века.

Принципы, на которых построены лаборатории, безусловно, отличаются от арбитража, который задействует только систему легальных средств, или же от медиаторства, где главной целью ставится достижение согласованных позиций по определенному вопросу, а также не похожи на практику разрешения конфликтов, органичным образом инкорпорирующую в себя меры по принуждению к исполнению соответствующих решений.

Проблемно-ориентированные лаборатории по разрешению конфликтов сочетают в себе такие техники как экспертное консультирование, интерактивное разрешение конфликтов, дискуссии, направленные на повышение мотивации сторон к поиску путей разрешения конфликтной ситуации.

Свою эффективность этот подход показал в тех ситуациях, когда традиционные методы управления конфликтами не работают, что особенно ярко проявляется в конфликтах затяжного характера, очень часто имеющих религиозную и межэтническую составляющую.

Проблемно-аналитический подход во многом связан с идеями таких известных мастеров теории и практики переговоров как Ричард Уолтон, Роберт Блейк и Джейн Мутон, выдвинувших концепцию проведения консультаций в рамках единого процесса (*process consultation*), а также опирается на технику *principled negotiation*, выдвинутую Роджером Фишером и Биллом Ури<sup>1</sup> и практику ведения подготовленного диа-

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990.

лога (facilitated dialogue), разработанную группой исследователей из университета Миссури. Далее эти принципы и стратегии переговоров были существенно дополнены и апробированы во многих переговорах неформального характера, проводимых в наиболее сложных конфликтных ситуациях (например, дискуссии организованные в рамках проекта «Осло» по палестинско-израильскому конфликту, проведенные в 1993 году) и опыт, накопленный за два последних десятилетия, в ситуациях качественного изменения характера многих из существующих затяжных конфликтов, нашел обобщение и развитие в рамках работы Кристофера Митчелла и Майкла Бэнкса, которые составили руководство по отработке навыков проведения неформальных дискуссий по наиболее сложным проблемным зонам различных конфликтов.

Эффективность применения этого метода во многом зависит от профессионализма стороны, проводящей дискуссию и ее способностей реализовать тот коммуникативный потенциал, который заложен в самой ситуации. проблемно-аналитический подход предоставляет возможность реализации этого потенциала, т.к. характер организуемой дискуссии предполагается будет неформальным, что снимает ретуширует наличие собственного интереса посредника в данном конфликте, однако вопрос профессионализма остается ключевым еще и потому, что сам формат дискуссии требует включенности сторон и их взаимодействия с целью поиска нового решения ситуации.

### **Стили поведения в конфликтных ситуациях**

Поведение в конфликте и, как следствие, в переговорном процессе, может реализовываться по-разному. Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Созданная с целью улучшения управления делами на производстве и в бизнесе «решетка менеджмента» была удачно интерпретирована для различения стратегий поведения в конфликте.

Стратегиями поведения в конфликте обозначают выделенные К.Томасом пять основных способов поведения – противоборство (соперничество), приспособление (уступчивость), избегание (игнорирование), компромисс (взаимные уступки), сотрудничество (взаимный интерес). Иногда эти пять способов поведения называют *стилями* поведения в конфликте. Для описания стратегий поведения в конфликтах К.Томас применил двухмерную модель, где основными измерениями являются внимание человека к интересам других людей (ориентация на других) и защита собственных интересов (ориентация на себя).

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, но

порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали в зависимости от изменения обстановки оппоненты меняют стратегию поведения. Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит обращение к сотрудничеству, что приводит к успешному разрешению конфликта.

### **Стресс в конфликтах и трудных переговорах**

Ни один из конфликтов не обходится без значительного всплеска эмоций и резкого повышения уровня стресса. Стресс не является понятием сугубо отрицательным. Оно скорее воспринимается таковым, хотя для успешной профессиональной деятельности стресс просто необходим. Он мотивирует человека, задает необходимый темп работы и, наконец, является своего рода вызовом любой ситуации. Этот уровень

стресса называется оптимальным. Нехватка стресса провоцирует ощущение скуки, а слишком высокая степень буквально «сжигает» людей. В ситуации конфликта или дискуссий вокруг такой ситуации, где участники ассоциируют себя с одной из заинтересованных сторон, уровень стресса будет неизбежно превышать оптимальный, снижая креативность участников и продуктивность дискуссии.

Рассмотрим внешние признаки влияния стресса на поведение человека. Повышенные формы психического напряжения вызывают нарушение психической деятельности человека и связаны с двумя типами процессов: тормозным и возбуждающим. Внешние признаки стресса у участника дискуссии могут быть следующими:

- Постоянная потеря концентрации на вопросе и попытки обсуждать несколько проблем одновременно
- Недовольство существующим ритмом решения проблемы
- Желание заканчивать предложения других
- Недостаточное уделение внимания значимым вопросам.

В последнее десятилетие роль настроения и эмоций в переговорах стала предметом все более обширных теоретических изысканий и практических исследований. Отрицательные чувства могут иметь в своей основе либо подавленность, либо возбуждение, и одна из сторон или обе стороны могут испытывать такие эмоции.

## **Перцепции в конфликтах**

### ***Стереотипы и их перцептивная роль***

В условиях современного быстро меняющегося мира, где интеграция и международное взаимодействие стали основными импульсами интенсификации экономического развития, национальные идентичности чувствуют угрозу не об-



ладают тем же ритмом изменения, что провоцирует ответ на этот вызов другого рода: все чаще возникает риторика угрозы культуре и суверенитету национальных государств.

Имидж государства и наиболее распространенные стереотипы – это абстракции, основанные на выводах общего характера относительно характерных черт своей и чужой группы. Такого рода абстракции отличаются преувеличением, упрощением, и устойчивостью сформированного образа. Очевидно, что по своей природе это явление не обладает точностью интерпретаций и состоит из смеси воображаемого и реального. Стереотипы могут быть положительными, нейтральными и негативными, и со временем могут меняться. Они постоянно меняются по своим функциям и значимости, и их значение серьезно возрастает в моменты конфликтов и кризисов. Стереотипы формируются на основании опыта личных контактов, путешествий, фильмов, литературы и информации из СМИ. Они основаны и подкреплены религией, традицией и историческим опытом конкретной культуры.

Исследования идентичности во многом связаны с исследованием понятия «инаковости». Любая группа воспринимает себя только через оппозицию с другими. Для формирования идентичности одной группы необходимо наличие целого ряда «других». Европейская идентичность, например, сформировалась на дихотомии «цивилизованный мир – варвары».

Понятие «другой» – изобретение человека, и хотя очевидно, что различия между группами могут быть очень заметными, сама дефиниция «другого» будет атрибутирована к определенной группе исходя из конкретного исторического контекста. С этой точки зрения нельзя недооценивать напряженное отношение европейцев к перспективам вступления в ЕС Турции, т.к. именно понятие «турок» по мнению многих исследователей уже долгое время имеет статус «другого» в европейской истории.

Часто встречающееся явление – создание стереотипов, определяющих свою собственную систему ценностей как «более рациональную» или «более зрелую», чем у соседей. Линии покровительственного отношения к другим могут проходить как между регионами, так и внутри них, даже в пределах одной страны.

За стереотипы часто принимают комплекс предубеждений, существующих в рамках той или иной культуры, но это не совсем так. Они являются частью информационной среды любого мультикультурного и полиэтнического сообщества, а также неотъемлемой частью взаимоотношений этого сообщества с другими. Стереотипы имеют ярко выраженную когнитивную функцию, помогая человеку ориентироваться в окружающей его реальности, потому что «нам приходится представлять намного большее большее постранство, чем мы можем увидеть своими глазами, жить в намного большем времени промежутке, чем мы ощущаем сами, нам приходится описывать и иметь суждения о более значительном количестве людей, поступков и явлений, чем мы могли бы перечислить или представить себе. Нам приходится обобщать и абстрагировать. Нам приходится выбирать примеры и приписывать им типическое значение»<sup>1</sup>.

Одно из основных препятствий международной коммуникации – это отсутствие знания о других или же простое непонимание сути основных метафор. Этому множество примеров, один из самых последних – англо-германский спор о будущем дизайне Европы (федерация, конфедерация или многоуровневое сообщество), ядром которого оказалось различное прочтение этих понятий с учетом предыдущего исторического опыта и прежних ассоциаций.

---

<sup>1</sup> Lippman, S. and R. Rumelt. 'Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition', *Bell Journal of Economics*, 13, 1982, pp. 418-438. P. 418.

Метафорические представления о себе и другом по мнению многих исследователей влияют на национальные стереотипы, которые в свою очередь влияют на процесс принятия решений. Очевидно, что соблазн манипулирования и использования этих стереотипов очень велик. Несмотря на то, что едва ли можно проследить большое влияние этих стереотипов в сфере международной политики, по результатам одного из недавних исследований по югославской проблеме, стереотип «Балкан» с ассоциирующейся с ними непредсказуемостью и дестабилизирующим потенциалом, имел значительное влияние на выбор европейской стратегии управления регионом<sup>1</sup>.

Европейская интеграция достаточно долгое время развивалась на базе убеждения, характерного для многих модернизационных теорий, что, чем выше уровень сближения, тем меньшее влияние будут иметь национальные идентичности. В последнее время остается все меньше доказательств этому, что не только создает новую реальность, но и новый вызов теоретикам европейского развития.

Вторая мощная проблема современной Европы – мигранты (внутренние и внешние). Таким образом идет размышление и без того далеко неоднородных европейских сообществ. Если в прошлом уровень ассимиляции и культурного единства был намного выше, то в последнее время все более очевидна анклавность мигрантов и консолидация с целью оказания влияния на политику и культуру «коренного большинства». Присутствие мигрантов значительно меняет дискурс национальности и гражданства, т.е. принципа включенности и исключенности человека из сообщества. Таким образом, возникает необходимость пересмотра критериев «вклю-

---

<sup>1</sup> R. Hayden, Biased 'Justice': Humanrightsism and the International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia.// Cleveland State Law Review, Vol. 47, 1999, p. 566.

чения» индивида в сообщество, используя новые дефиниции. Получается, что европейская интеграция и проблемы миграции, которые еще недавно виделись как источник комплексной европейской трансформации, остаются мощным катализатором создания мультикультурного сообщества в Европе, но не его условием.

Представления о себе и другом основаны на конструктах известного и неизвестного, предоставляя тем самым большую свободу интерпретации сходств и различий.

### ***Роль перцепции в конфликте***

Конфликтное поведение развивается по цепочке, в которой эмоции сменяются поведенческими реакциями и возвращаются на свой следующий виток видоизмененными реакцией оппонента. Запускается эта реактивная цепочка с перцептивно воспринимаемого дискомфорта, переходящего в желание отреагировать на ситуацию, переходящее в определенные действия, которые, в свою очередь результируются в некие последствия, провоцирующие следующий виток развития конфликта.

Изучая особенности перцепций сторон в конфликте специалисты обычно задают ряд достаточно стандартных вопросов, которые позволяют выявить установки сторон в конфликте:

1. Считают ли стороны конфликт неизбежным?
2. Как стороны воспринимают конфликт: имеет ли он положительную или отрицательную функции?
3. На какие результаты надеются?
4. Как относятся к уже существовавшим попыткам разрешения?
5. Симметричны или ассиметричны отдельные установки сторон?

По результатам этих вопросов можно получить представление об общей перцепции сторон:

- переносится ли внимание на субъективную сферу
- уверенность что конфликт можно или нельзя избежать
- уверенность, что согласие вообще достижимо.

Любой конфликт характеризуется искажениями перцепции. По мнению американских исследователей Г. Снайдера и П. Дизинга, три четверти времени конфликта образы собственные и противника не совпадают, каждая сторона считает себя «реагирующей» на поведение противника и старающейся поступать «разумно», в отличие от своего оппонента. Это происходит вследствие автоматического включения целого ряда механизмов вследствие стресса, негативных эмоций и дискомфорта, которые ощущает человек. Искажение перцепции возникает вследствие:

- 1) увеличения селективности внимания;
- 2) внимания к окружающим;
- 3) сужения пространственной и временной перспективы;
- 4) упрощения и редукции действительности;
- 5) сокращения долгосрочных решений («когнитивная близорукость»);
- 6) искажения восприятия предмета и развития конфликта;
- 7) искажения образов (своего и противника).

Начальная стадия конфликта также характеризуется значительными изменениями в перцептивной активности человека: повышенной чувствительностью (особенно проявлениями чувства недоверия), амбивалентностью восприятия, тенденцией к уменьшению многообразия и «полярностей», частичной инкапсуляцией сторон и возникновением «социального аутизма». Таким образом, чем дальше развивается конфликт, тем больше снижается интенсивность коммуникации и тем

больше стороны попадают в ловушку своих собственных эмоций, конструкторов сознания и их экстраполяций на внешний мир, становясь «пленниками» своего собственного внутреннего мира.

Следующим за перцептивным искажением этапом, по мнению исследователя Р.Ликерта, идет аккумуляция энергии для ответных на первый (или предыдущий) импульс оппонента. Чаще всего в этот момент едва ли можно встретить разнообразие применяемых сторонами стратегий. Фиксированность человека на получении «компенсации» от противника порождает эмоциональное оцепенение и фиксацию, сводя к минимуму гибкость и толерантность. Происходит резкое сужение спектра альтернатив, сопровождающееся ощущением отсутствия выбора, которое провоцирует сращивание целей и средств и создает ощущение их равнозначности, приводя к оцепенению и регрессии<sup>1</sup>.

### **Способы снижения напряженности через переговоры**

Поиск адекватных моделей управления современными конфликтами требует от теоретиков и практиков, работающих в этой сфере, все большей гибкости, точности анализа ситуации и постоянного привлечения все новых и новых стратегий управления. Теории конфликта и переговоров к настоящему моменту прошли значительную эволюцию от математически точных схем, предлагаемых теорией игр и теорией рационального выбора, до значительно более глубокого понимания процесса урегулирования конфликта через оптимизацию взаимного интереса и интегративные схемы управления. Теории конфликта и переговоров представляют по своему характеру междисциплинарные исследования, разви-

---

<sup>1</sup> Likert, R. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967.

вающие в своих рамках большое количество различных подходов, обнаруживая тем самым эклектику методов работы с конфликтами. Такое направление развития теоретического и практического полей дает возможность поиска более адекватных ландшафту конфликта средств, и неслучайно в современной науке все большее внимание уделяется разработкам социальной психологии, которые смогли внести «человеческое измерение» в конфликт: глубже понять роль таких факторов, как эмоции, триггеры, паттерны поведения человека и т. п.

Многие специалисты по управлению конфликтами или ведению переговоров считают любой конфликт прежде всего социальным процессом, в котором участники сами конструируют пространство посредством своего отношения к происходящему и к своему оппоненту.

Проблема отношений является наиболее острой еще и потому, что для урегулирования конфликтной ситуации обеим сторонам нужно создать некое общее пространство для коммуникации, что нередко делается при полном сохранении восприятия другой стороны как угрозы или как стороны, за которой не признается право считаться равноправным участником диалога (большинство конфликтологов используют термин «недо-человек») и т. д. Более того, чаще можно столкнуться с ситуацией, когда обе стороны, вроде бы договариваясь, строят намного больше планов на случай провала переговоров и дальнейшей дестабилизации ситуации, чем наоборот. Таким образом, одной из ключевых проблем организации и успешного проведения переговоров является проблема построения доверия, доверия друг к другу, доверия к посреднику, доверия к институту, который осуществляет управление ситуацией. В этом контексте очень символично выглядит сравнение категории доверия с капиталом переговоров, ключевым условием их успеха.

Доверие к другому складывается из многих составляющих, некоторые из них очевидны, как, например, общность

базовых ценностей участников и их идентичностей, единая знаковая и лингвистическая системы; некоторые, наоборот, только разрабатываются, такие как рефрейминг ситуации и моделирование оппонента. Доверие во многом – это и степень понимания другого, возможность не только учитывать его интерес, но и ответить на вопрос почему именно таким образом и под таким ракурсом выстраивается его предметная сторона.

В этом контексте представляется обоснованным более детально рассмотреть основные параметры, дающие возможность создать переговорное пространство или препятствующие этому. Исследование этих параметров уместнее всего привязать к изучению конкретных международных конфликтов, тех, которые во многом стали визитной карточкой последних десятилетий из-за своей сложности и противоречивости – спору вокруг Кашмира, по которому подписано соглашение 2003 г., но все же непонятно, сколько времени оно будет обеспечивать там стабильность; ситуации в Косово, переговоры о постоянном статусе которого должны завершиться к концу 2006 г.; а также составившего заголовки новостей по всему миру летом 2006 г. и едва поддающегося какому-то ни было урегулированию вооруженного противостояния Израиля с Хизболла и Хамасом.

*Первый шаг переговоров: выбор подходящего момента для начала*

Пространство для переговоров в большинстве случаев формируется задолго до начала непосредственной коммуникации между сторонами, однако первый опыт этого взаимодействия имеет принципиально важное значение для всего последующего процесса.

Независимо от характера и стадии эскалации конфликта переговоры начинаются только при определенных условиях – условиях, когда участники сами видят в коммуникации



большую выгоду, чем в продолжении конфронтации. Таким образом речь идет о создании определенного мотивационного уровня для сторон, вовлеченных в конфликт. Эта мотивация может иметь как «объективный», так и «искусственный» характер.

Среди наиболее вероятных условий «объективного» характера для любого национального правительства могут выступать морально-этические соображения репутационного свойства, финансовые расчеты, обеспечивающие резкое снижение затрат на продолжение конфронтации или военных действий, представления о национальном интересе и международной репутации, а также целый ряд факторов внутривнутриполитического плана.

Ярким примером такой «объективной» мотивации может служить изменение ситуации вокруг конфликта в Кашмире, когда в 2002 году именно перспектива скорого проведения выборов толкает Дели к поиску новых путей решения проблемы, которая уже давно стала пятном на репутации индийского правительства. К чисто репутационным аспектам международного характера можно смело добавить серьезные внутривнутриполитические «мотивации». В 2000 г. индийское правительство было вынуждено не только значительно субсидировать экономику региона, но и содержать 200 тысяч индусов из Кашмира, которые боялись возвращаться в свои дома. Ситуация еще более усугублялась тем, что за время развития кризиса в условиях войны и относительной депривации базовых социальных потребностей, выросло целое поколение<sup>1</sup>.

Необходимо добавить, что мотивация обеих сторон (Индии и Пакистана) в деле начала переговоров была также во многом замешена и на страхе. Безусловно, в их поведении прослеживаются опасения относительно непредсказуемости реакций друг друга, но также, что интересно и опасения от-

---

<sup>1</sup> См.: Sreedharan Ch. The Lost Generation: The Story of Children in Kashmir/ National Foundation of India. New Delhi, 2002.

носителем усиления третьей стороны конфликта – самих кашмирцев, известных с 19 века своей своеобразной эклектичной идентичностью и желанием независимости.

Лучше всего, если начало переговорного процесса связано с динамикой самого конфликта. Очевидно, что источник прекращения поведения, направленного на эскалацию проблемы, может быть только изнутри – израильтяне никогда не проникнут в недра Палестины лучше, чем сами палестинцы, однако от первых во многом зависит создание необходимых условий для трансформации Палестины. Работа с конфликтом изнутри – это единственный экологичный путь, но вмешательство на этом уровне часто провоцирует желание все перековать по-своему, так, чтобы трансформация одной стороны проходила на условиях другой. Подтверждением тому может служить израильская и американская риторика относительно конфликтов, в которые оаказался втянут Израиль. Примечателен тот факт, что несмотря на разность ситуации с израильской вовлеченностью в Палестине и Ливане, эти конфликты израильская сторона увязывает вместе, так как их формальные признаки в значительной степени совпадают: в обоих случаях речь идет об исламистских движениях, частично вовлеченных в официальную политику, в обоих случаях это территории, ранее оккупированные Израилем, в обоих случаях в недавнем прошлом имел место захват израильских солдат. Таким образом, радикальное вмешательство Израиля в каждый из них, на уровне влияния на общественное мнение, обещает большие политические дивиденды в виде «перекраивания» ситуации наиболее выгодным Израилю образом, что и предопределяет высказывания некоторых израильских и американских официальных лиц, называющих эти движения «террористическими» и новой «осью», вместе с государствами их поддерживающими<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> President George W. Bush, radio address, 22 July 2006.

Таким образом, возникает логичный вопрос: а есть ли вообще пространство для переговоров в случае ближневосточного конфликта? Безусловно, есть. Однако до тех пор, пока в это пространство будет вмешиваться идеология ничего кроме феномена «отзеркаливания» позиций и взаимного отторжения ничего не будет. Далее, анализируя роль доверия в конфликтах, мы попробуем в этом феномене разобраться более глубоко.

Поиск оптимального момента для переговоров в «арабо»-израильском конфликте напрямую связан с интерпретацией ситуации израильской и, к сожалению, американской администрацией. Очевидно, что для первой решение этих двух проблем было бы проще, если бы их можно было бы объединить и решить одновременно и окончательно, однако реальная ситуация намного сложнее, чем может хотеться отдельным политикам. Во-первых, лидеры Хамаса и Хизболлы достаточно недвусмысленно высказываются относительно того, что каждое из этих движений находится в качественно иной ситуации, чем другое, хотя формально требования обмена пленными выдвигают они оба. Хамас занимает более осторожную позицию в целом и в несколько большей степени готов к диалогу, что Израиль мог бы использовать, применяя разные тактики вовлечения сторон в переговоры. Однако жесткость позиции, представляется, приносит Израилю намного большие дивиденды, что в полной мере проявилось на протяжении июля – августа 2006 года. Если смотреть на ситуацию более глубоко, такое упорство проистекает из интерпретаций собственного национального интереса, которые основываются на стойкой убежденности Израиля в невозможности договориться с другой стороной – будь-то Хамас или Хизболла. Таким образом, пространство для переговоров в этом конфликте нивелировано полностью еще до их начала.

Мотивация «искусственного» характера возникает в процессе разыгрывания определенных «карт» одним или несколькими участниками конфликта. Она работает также хо-

рошо, как и мотивация естественного характера, возникающая в силу осознания сторонами необходимости обсуждать существующее неприемлемое ни для одной из них положение. Но в отличие от последней, «искусственная» мотивация едва ли может обеспечить эффективные долгосрочные договоренности, т.к. в этом случае как минимум одна из сторон конфликта (допустим, что давление первой стороной осуществляется намеренно, как следствие переосмысления ситуации и понимания неприемлемости дальнейшей конфронтации как средства решения вопроса) не проходит переосознания и чувствует себя принужденной к переговорам и дальнейшему соглашению, независимо от его качества.

Ярким примером «искусственной» мотивации может служить современное положение вокруг будущего Косова. Из двух прямых участников конфликта одна сторона явно заинтересована в его скорейшем решении через переговоры относительно постоянного статуса Косово, которые, как они рассчитывают, и совершенно обоснованно, будут означать признание независимости края, а другая сторона, опасаясь резкого ухудшения своего положения после такого решения, надеется на затягивание переговорного процесса и по возможности на более туманные формулировки. Однако, на данный момент процесс уже невозможно остановить, потому что кроме его непосредственных участников большое влияние на ситуацию оказывает третья сторона – международное сообщество, которое выступает в этом конфликте как самостоятельный игрок, имеющий свои четко очерченные интересы с момента вмешательства в процесс формализации и завершения перехода Косово к самоуправлению.

Таким образом, из основных игроков только косовские сербы остаются стороной, имеющей призрачные надежды на успех и решение конфликта в свою пользу, за исключением возможно некоторого стимула предложенного им в докладе посланника ООН К.Эйде, опубликованном в 2005 г., и посвященном обсуждению готовности Косова к процессу по

выработке окончательного статуса. Автор этого доклада предложил схему так называемого «мягкого» раздела Косово – с сохранением некоторых важных сербских институтов в подчинении Белграду, например, соединений сербской полиции (которая все равно нелегально существует) и др. Реализация этого подхода во многом зависит от гибкости участников переговоров, на которую пока трудно рассчитывать.

Основой мотивации Белграда на предстоящих переговорах продолжают оставаться принуждение в силу силовой игры, умело разыгрываемой западными дипломатами. Очевидно, что этому в немалой степени способствует и позиция самой Сербии, которая слишком часто и открыто заявляет о необходимости собственного территориального единства и централизованного управления. Косовские сербы в этом конфликте едва ли могут быть названы самостоятельной стороной, будучи сильнозависимы, как от Белграда, так и от международной миссии в Косово (обеспечение безопасности и рабочих мест).

#### *Хитросплетения интересов*

Заинтересованность в решении проблемы представляется банально простым, но на самом деле очень важным компонентом, укрепляющим или разрушающим пространство для переговоров.

Вернемся ненадолго в пространство Косовской проблемы. Все участники этого процесса заинтересованы в решении этой проблемы, международное сообщество заинтересовано в решении общего характера с тем, чтобы регион перестал быть очагом напряженности и как можно скорее стал экономически самодостаточным. Албанцы заинтересованы больше, чем кто-либо другой. Для них это самый удачный и возможно единственный шанс реализовать свои намерения по получению независимости. Однако, тот вариант урегулирования который они хотят воплотить в жизнь, делает перспективу переговоров совершенно непривлекательной для

сербов. Албанцев в первую очередь интересует возможность получения независимости края (ни на что другое они, очевидно, и не пойдут, чувствуя за собой американскую поддержку и благосклонное отношение к этому варианту европейских стран), все остальное (вопросы децентрализации, гарантирования равенства прав меньшинствам и т.п.) они собираются решать позже и в «рабочем» порядке. Такой алгоритм решения проблемы сербов не устраивает и лишает всякой заинтересованности в переговорах. Таким образом, корреляция интересов даже трех сторон в конфликте с сохранением их заинтересованности в решении проблемы представляется весьма сложным и многоступенчатым процессом, который на данный момент пытается решить Специальный Посланник Генерального секретаря ООН Марти Ахтисаари.

Очевидно, что «заинтересованность» в решении проблемы проистекает из возможностей реализации интересов конкретного участника. Решение косовской проблемы акцелерируется, т.к. европейское сообщество заинтересовано в скорейшем освобождении от очага нестабильности, однако, если для третьей стороны решение окажется совершенно неприемлемым, то возникает вопрос сколько времени профункционирует вся система в целом.

Показателем уровня заинтересованности в решении конфликта является интенсивность контактов между сторонами. В случае с Косово «внутреннего» диалога между сербами и албанцами практически не существует, т.е. вся коммуникация ограничивается официально предписанными контактами, предусмотренными между ними программой ООН. Экономически албанцы и сербы придерживаются анклавного принципа, таким образом албанцы, будучи большинством, практически полностью вытеснили сербов из наиболее прибыльных сфер бизнеса. Следует также добавить, что и политически ни у одной стороны не было и нет уважения и доверия к другой.

Таким образом, складывается тупиковая ситуация – сами стороны решать вопрос не хотят, в силу различных причин, а международное сообщество, как игрок внешний, стараясь прежде всего обеспечить собственный интерес, едва ли склонно вникать в тонкости проблемы.

#### *Проблема пассивности в переговорах*

Совсем не редки ситуации, когда перед началом переговоров одна сторона вообще может отрицать их необходимость, а вместе с тем и саму проблему.

Необходимо отметить, что нередко примеры, когда участники вообще не слышат друг друга, будучи совершенно погруженными в свое собственное видение проблемы и эмоции (что еще может дополняться блокированием «неудобной» информации, провоцирующим, как следствие, пассивность и безразличие).

В переговорах можно столкнуться как минимум с четырьмя уровнями осознания проблемы или его отсутствия:

1. Оспаривание наличия проблемы вообще.
2. Принижение значения проблемы.
3. Убеждение в том, что проблема неразрешима вообще или по крайней мере каким-либо другим способом кроме применяемой стратегии.
4. Убеждение в невозможности поиска новых стратегий решения ситуации.

Все эти уровни обесценивания проблемы очень опасны тем, что, изначально давая возможность участнику обсуждения заблокировать неудобную ему по каким-то причинам часть реальности, перекладывают ответственность за решение проблемы на другую сторону. Процесс коммуникации может закончиться еще не начавшись, потому что объективно говоря участники обсуждения могут находиться на совершенно различных уровнях осознания проблемы. Таким образом, выбор стратегии переговоров должен быть непосредствен-

ным образом связан с анализом уровня обесценения или осознания проблемы.

Пожалуй самая сильная форма пассивности – вытеснение проблемы, особенно если оно сопровождается ощущением неразрешимости ситуации. Если проблема воспринимается как неразрешимая, то участники переговоров находятся под постоянным стрессом и значительной психологической нагрузкой, цена которым еще большее отдаление от реальность и настоящего решения конфликта.

Обесценивание проявляется в реакциях, которые точно не позволят организовать конструктивное обсуждение и решить существующую проблему, но скорее будут связаны с уклонением от позиции ответственности и в целом непродуктивным обращением с ситуацией. Наиболее яркие примеры такого поведения это стратегии приспособления (если только это не хорошо продуманный тактический ход) и ажитации. Из этих стратегий ажитация наиболее провокационна и трудно распознаваема для организаторов переговоров. К ажитации стороны могут прибегать тогда, когда пытаются активной деятельностью погасить напряжение, возникающее вследствие неуверенности в возможности решить проблему вообще. Конкретные проявления этой стратегии – ситуации, когда во время обсуждения сторона начинает задавать очень много вопросов, практически не слушая ответы на них, когда ваш оппонент постоянно выдвигает все новые и новые идеи, не уделяя ни одной из них серьезного внимания, когда оппонент уверен, что сейчас эту проблему решить невозможно и существует огромный список других вопросов, которые должны быть урегулированы до этого. Практическим воплощением этого поведения может быть ситуация, когда участники переговоров будут с большим (преувеличенным) энтузиазмом соглашаться на их начало, но затем начнется бесконечное «отодвигание» сроков начала, недовольство местом проведения и т.п.



Нельзя также не отметить, что наиболее концентрированной и «активной» стратегией пассивного поведения является насилие, которое на самом деле обеспечивает фактическое уклонение от решения «неразрешимой» проблемы.

Главный принцип работы с пассивным поведением проистекает из того, что оно само основывается на внутреннем обесценивании, которое, в свою очередь, проистекает из определенных преувеличений, связанных с собственной личностью или с личностями других людей, вовлеченных в ситуацию. Таким образом, пассивное поведение нацелено на навязывание оппоненту своих условий дальнейшего сосуществования.

### **Построение доверия между сторонами**

Современная теория управления конфликтами постоянно усложняется за счет включения в нее все новых составляющих, которые позволили бы выработать более эффективные стратегии разрешения современных конфликтов. Часть из этих новых элементов имеют периферийное значение, категория «доверия» же, по нашему мнению, относится к ядру интегративного подхода управления конфликтами, который в полной мере позволяет работать не только используя формализованные механизмы разрешения конфликтов, но и учесть т.н. «человеческое измерение».

Исследование понятия доверия в полной мере отражает междисциплинарность современного подхода, т.к., с одной стороны, включается в перцептивную сторону общения, что является прерогативой изучения психологии, а с другой стороны, становится основой принятия конкретных решений.

Обращаясь к классическим работам, где, так или иначе, исследовалась категория доверия, мы сталкиваемся с распространенной в социологии точкой зрения Т.Парсонса, о том, что доверие является ожиданием взаимности в осуществлении каких-либо действий и воспроизводство социальных

отношений возможно только тогда, когда взаимодействие между его отдельными членами не требует представления гарантий, как обязательного условия этого обмена<sup>1</sup>. Проблема доверия, таким образом, вписывается в общий контекст взаимобмена ресурсами в рамках одного общества, с точки зрения политологии, этот обмен выглядит как капитал доверия конкретному политику со стороны избирателей, что обеспечивает процесс т.н. «кредитования политики». Следует отметить, что эта точка зрения характерна для подавляющего большинства исследователей (Н. Луман, Э. Гидденс, С. Айзенштадт и др.), которые словно следуют за теорией «общественного договора» Дж. Локка.

Доверие, выступая как своеобразный «капитал» отношений, обеспечивает их необходимую стабильность и продолжительность, а, следовательно, и психологический комфорт индивида в обществе. С другой стороны, оно в полной мере не может быть воспринято синонимично уверенности, а скорее только как минимизация риска трансакций и повышенные ожидания позитивного исхода этого обмена.

Таким образом, многие авторы приходят к выводу о том, что феномен доверия представляет собой защитную реакцию индивида на неопределенность и непредсказуемость социальной среды. Развивая это положение, Э.Гидденс определяет само понятие «безопасность» как опирающееся на две основные составляющие его взаимодействующие категории: «доверие» и «приемлемый риск»<sup>2</sup>.

Очевидно, что по своим функциям доверие может иметь персонифицированный и абстрактный характер. В первом случае воспроизводство отношений зависит от выполнения личных обязательств, а во втором – это доверие, оказываемое ценностям, нормам и институтам. Доверие аб-

---

<sup>1</sup> Парсонс Т. Система современных обществ/Перевод с англ. – М.: Аспект Пресс, 1998.

<sup>2</sup> Giddens A. The consequences of modernity. – Stanford, 1990.

страктым системам, следуя Э. Гидденсу, включает символический и институциональный (т.е. экспертный) характер.

Отечественный исследователь проблемы доверия, психолог Т.П.Скрипкина, рассматривает соотношение между человеком и окружающим миром в субъект-объектной парадигме (т.е. человек и окружающий мир всегда противостоят друг другу), и поэтому считает, что доверие связывает субъекта и внеположительный объект в единую систему. Как полагает автор, человек одновременно обращён и в мир, и в себя, при этом эта обращённость представлена самому субъекту в форме переживания отношения к миру. Доверие к миру есть базовое отношение к миру в целом и оно возникает на базе двух условий: «Любой объект окружающего мира вызывает отношение доверия тогда, когда он обладает свойствами безопасности (надёжности) и полезности, т.е. значимости»<sup>1</sup>. Исходя из этого Скрипкина определяет доверие как: «способность человека априори наделять явления и объекты окружающего мира, а также других людей, их возможные будущие действия и собственные предполагаемые действия свойствами безопасности (надёжности) и ситуативной полезности (значимости)». Доверие, как отношение к миру существует во внутреннем субъективном мире личности, а потому, как считает автор, доверие есть субъективный феномен личности. Но, очевидно, человек по отношению к миру не есть нечто пассивно оценивающее безопасность и значимость окружающего мира, а выступает как активное деятельностное начало. Поэтому, как считает Т.П.Скрипкина, живя в мире и доверяя ему, человек продолжает оставаться автономным субъектом активности.

В контексте теории управления конфликтами все аспекты доверия имеют свое значение. Так, персонифицированное доверие дает возможность реализации стратегии сотрудничества, собственного выбора и ответственности за принятое

---

<sup>1</sup> Скрипкина Т.П. Психология доверия. – М., 2000.

решение. Доверие абстрактным системам дает возможность деперсонификации, что приводит к расширению непосредственных границ группы, к которой принадлежит индивид, обеспечивает межгрупповой диалог и легитимацию власти. Очевидно, что границы социальной группы и ролевые самоидентификации человека в условиях политически сбалансированного общества намного шире, чем в условиях несбалансированного, и в ситуации напряжения баланс будет восстанавливаться за счет большей персонификации социальных связей и базовых социальных групп. Ситуация, когда два вида доверия дополняют друг друга является адекватной и продуктивной, в то время как, отсутствие, хотя бы одного компонента, приводит к ситуации нарушения аутентичности себя самого (персонифицированное доверие) или кризису доверия власти (неперсонифицированное доверие).

Американский психолог Э.Эриксон формулирует обобщенное понятие «базового доверия»<sup>1</sup>. Согласно его теории «базовое доверие» закладывается в первый год жизни, через преодоление чувства разобщённости и отчуждения. Эриксон считал, что в этот период психика детерминирована в основном близкими людьми, родителями, на основе отношения которых к ребёнку, у него формируется чувство «базового доверия» или «недоверия», т.е. открытости миру или настороженности и закрытости. Чувство «базового доверия» становится основой дальнейшего развития личности. Отсутствие этих необходимых отношений порождает чувство недоверия, которое в свою очередь также накладывает отпечаток на следующие этапы развития личности и отношение к миру.

По-нашему мнению, для более детального понимания процесса становления доверия необходимо синтезировать позицию Э.Эриксона и теорию управления конфликтами. Таким образом, персонифицированное доверие может быть соотнесено с «базовым доверием», появляющимся в первый год

---

<sup>1</sup> Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. – М., 1996.

жизни, потому как оно изначально формируется к близкому взрослому. Доверие к миру в целом развивается только на следующей стадии, представляя собой доверие неперсонифицированное или доверие абстрактным системам.

Объединяя идеи Э.Эриксона и Т.П.Скрипкиной, человек, личностное развитие которого основывается на чувстве «базового доверия» миру, в ситуациях социального взаимодействия чувствует себя в безопасности и полагается на полезность действий окружающих, а в конфликтной ситуации он больше склонен к доверию оппоненту, тем самым, расширяя пространство для сотрудничества и диалога, а, следовательно, увеличивая вероятность конструктивного разрешения конфликта.

Очевидно, что доверие является значимым фактором достаточно большого количества социальных процессов. Оно во многом составляет цементирующую силу интегрированности общества, на нем в значительной степени основывается групповая идентичность и с его помощью закладываются отношения сотрудничества. Таким образом, именно доверие позволяет создать некий «социальный капитал» (пользуясь термином П.Бурдье) и реализовать его в социальных и политических отношениях. Исследователи спорят о том, что непосредственно его составляет, и те, кто работает с категорией «персонифицированного доверия» склонны, в большей степени, видеть в нем некий коммуникативный потенциал индивида, используемый им в ситуациях личного общения с внешним миром. Другие же, обращая внимание на механизмы социального взаимодействия, говорят о возможности формирования с помощью «социального капитала» сотрудничества в группе, что автоматически увеличит эффективность интеракций и снизит конфликтный потенциал таких отношений.

Развивая вышеизложенные концепции понимания феномена доверия применительно к основным подходам

к управлению конфликтами, становится возможным лучше понять скрытое содержание конфликта.

*Роль доверия в предупреждении эскалации конфликтной коммуникации*

Согласно классическим теориям предупреждения конфликтов, они не возникают, если социальные отношения носят характер отношений баланса, который состоит из пяти основных блоков отношений. Рассмотрим насколько важно доверие для реализации каждого из них.

▲ баланс ролей – каждый из партнеров играет свою роль и ожидает определенного поведения от другого. Эти ожидания во многом замешаны на его персональном доверии или недоверии «другому».

▲ баланс взаимозависимости в решениях – отсутствие базового доверия сделает элементарную ситуацию разделения компетенций некомфортной для одного из участников диалога, что неизбежно повлечет за собой желание пересмотра договоренностей по сути.

▲ баланс самооценки и внешней оценки – этот компонент полностью вписывается в феномен «базового доверия», заложенного на ранних стадиях формирования личности.

▲ баланс взаимных услуг – отсутствие доверия неизбежно создаст ощущение неравноценного обмена, хотя бы у одной из сторон.

▲ баланс ущерба – доверие позволяет «отодвигать» границу нанесения намеренного ущерба, что в целом снижает конфликтность отношений.

*Доверие как основа выбора поведенческой стратегии в конфликте.*

Следуя представлениям о конфликтах как, в первую очередь, социальных процессах нельзя не уделять равного внимания всем компонентам общения. Его содержание будет во многом определяться степенью доверия партнеров друг другу. Очевидно, что любой конфликт возникает на стадии

«обратной связи» и именно здесь внутренний подтекст отношений, вместе с внешними атрибутами коммуникативного акта самого по себе имеют принципиальное значение для дальнейшего выбора стратегии поведения. Коммуникативные поведенческие акты могут по своей сути или исключать партнера из диалога (конфликтогенные) или быть во многом на него ориентированными (синтонные). Оптимальным конфликтным поведением, по мнению А.П. Егидеса, является то, которое насыщено синтонными актами, что, на наш взгляд, прямо пропорционально степени доверия акторов друг другу<sup>1</sup>.

Еще одна важная технология предупреждения конфликтов связана с выстраиванием отношений толерантности, которая, по мнению М.С.Миримановой, связана с устойчивостью личности к внешним воздействиям и внешней устойчивостью (стрессоустойчивость и конфликтоустойчивость), и позволяет объективно отнестись к ситуации, что во многом связано с реализацией стратегии сотрудничества, следованием принципам групповой интеграцией и принятым нормам. Все это резко повышает эффективность поведения личности в ситуации конфликта, и в значительной степени и составляет категорию «базового доверия» по Э.Эриксону.

*Доверие как обязательная составляющая успешного разрешения конфликта.*

К сожалению, способ едва ли практикуемый в мире реальной политики и в современной России, однако очень перспективный, если мы хотим сохранить российскую идентичность в ее современном варианте.

В современной конфликтологии выдвигаются два основных метода управления конфликтами: принцип компетентности и принцип сотрудничества и компромисса. Доверие между участниками взаимодействия в условиях приме-

---

<sup>1</sup> Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении. – М., 2004.

нения любого из этих подходов позволяет значительно снизить неопределенность ситуации, тем самым минимизируя затраты и увеличивая эффективность разрешения противоречия.

Доверие создает среду конструктивного взаимодействия, являющуюся предпосылкой установления диалога, который в свою очередь является демаркационной линией перевода конфликта из ассиметричной в симметричную стадию. Управление же конфликтом, следуя современным подходам, начинается только после его перевода в ситуацию симметричного диалога, коммуникации построенной на взаимоуважении сторон и признании значимости решаемой проблемы.

С другой стороны, используя социальный капитал доверия в группе, становится значительно легче манипулировать отдельными ее участниками, провоцируя определенные реакции и подменяя реальность искусственно сконструированной системой. Практика применения социального капитала показывает необходимость постоянного поддержания необходимого уровня плотности и интенсивности контакта, что само по себе провоцирует попытки подмены реальности отношений, если они по своей сути не отвечают своей форме.

Таким образом, категория доверия в социальной коммуникации является базовой не только для установления отношений сотрудничества и продуктивного взаимодействия в ситуации конфликта, но и для понимания основных механизмов функционирования общества в целом.

### ***Проблема доверия в переговорах***

Переговорное пространство простирается ровно настолько, насколько хватает доверия участников диалога друг другу.

Доверие начинается с признания других участников конфликта равноправными сторонами, что происходит далеко не в каждом случае. Например, в случае с Кашмиром индийская сторона не очень склонна признавать Пакистан рав-



ноправным участником спора, а также едва ли готова предоставить большую автономию региону или допустить повторение международного вмешательства. Таким образом, простарнство для переговоров практически исчезает и едва ли можно надеяться на долгосрочное решение спора.

Признание других сторон равноправными дает возможность привлекать их к решению проблемы как активного участников процесса, тем самым работая через интегративный подход, который дает возможность разделенной ответственности за выработку и воплощение в жизнь выработанного плана решения конфликта.

Большое значение в этой ситуации имеют различные фоновые факторы. Одним из них является прежний опыт отношений, который практически во всех случаях осложнен либо вооруженными конфликтами и репрессивными мерами друг против друга, либо взаимным недоверием и неудачными прошлыми попытками решить конфликт.

В этом контексте нельзя не вспомнить индийский опыт передачи кашмирской проблемы в ООН в 1947-1948 годах, когда, с одной стороны, индийское руководство было уверено в своих позициях в Кашмире и само предложило проведение там референдума, а с другой стороны, ему пришлось подчиняться международной организации, вследствие чего принимать позицию Пакистана, и, тем самым, по их мнению, терять собственные позиции. В настоящий момент, когда, может быть, наиболее простым решением вопроса, была бы передача его на рассмотрение в международные агентства и Пакистан с этим вполне согласен, индийская сторона такой вариант не хочет даже рассматривать, опасаясь «ослабления» своего влияния в регионе.

*Построение отношений доверия, как средство расширения переговорного пространства*

Пожалуй, это самый трудоемкий и долгосрочный проект из всех возможных мероприятий управления конфликта-

ми. Главная проблема заключается в том, что любой жест одной стороны по отношению к другой будет неизбежно интерпретироваться на символическом уровне, что часто приводит и стороны и посредников к передвижению по кругу. Ожидание от стороны-оппонента повторения худшего из прошлого опыта коммуникации приводит к ответной реакции нежелания что-либо менять, активируя тем самым схему «стимул – реакция».

В высшей мере символична ситуация с косовской независимостью для проживающих там албанцев: получение ее формальных признаков по своей значимости равно, или даже превышает смысл этого достижения по сути. И, наоборот, албанские планы превращения Косово в общество, организованное по гражданскому признаку не могут ни пугать косовских сербов, т.к. отсутствие четко закрепленного статуса за ними предполагает значительную социальную и политическую неопределенность при отсутствии какой-либо традиции мирного сосуществования этих этносов на этой территории ранее.

Выстраивание четко структурированной коммуникации, построенной на нужных ассоциациях с грамотно расставленными акцентами, важно с самых первых шагов взаимодействия новых акторов друг с другом, потому что именно стиль отношений конструирует их внутреннее пространство. Поэтому, совершенно не случайны заявления Евросоюза относительно собственной дистанцированности от своего же компонента в международной миссии в Косово, т.к. во многом деятельность этого компонента стала ассоциироваться с неудавшимися попытками экономических реформ, которые только укрепили недоверие албанцев к Европе. Примечательно и изменение риторики Евросоюза в отношении своего компонента: от «компонента ЕС по реконструкции экономики» до «компонента, финансируемого ЕС», который в будущем вообще будет передан под юрисдикцию правительства Косово.

Доверие не только дает возможность расширить рамки диалога, но также применить освободившуюся энергию участников на поиск новых решений и подходов к управлению ситуацией, что, к сожалению, происходит не так уж часто.

Переговоры, где доля доверия сторон невысока, обречены натолкнуться на т.н. «дилемму честности» и «дилемму доверия»<sup>1</sup>, когда стороны сначала стараются скрыть как можно больше информации, а потом пытаются определить пропорцию того, чему из сказанного можно верить.

### **Выводы**

Признание любого конфликта переплетением большого числа «одномерных» конфликтов в каждой из сфер человеческой жизни (социальной, экономической, политической, этнической и культурной) дает возможность предвидеть направление развития техник управления конфликтами, которые очевидно будут представлять из себя комплекс мер, направленных на одновременное снятие напряжения в каждой из этих сфер, что позволит, избегая насильственной трансформации, адаптировать универсальные техники к местным условиям и разным уровням работы с ситуацией без унификации, которая неизбежно приведет к обезличиванию сообщества, потери идентичности, целостности и полной дезориентации его членов, добавив, тем самым, ответственности международным организациям и другим агентствам.

Управление конфликтами с помощью коммуникативных методов представляется одной из самых сложных задач, потому что требует от переговорщика не только виртуозного владения комплексными стратегиями деэскалации ситуации, но и личностной устойчивости в эмоционально провокативных ситуациях, а также умения распознавать манипуляцию и нейтрализовать различные приемы, применяемые партнером.

---

<sup>1</sup> Roy J. Lewicki, David M. Saunders and John W. Minton, *Negotiation*, 3<sup>rd</sup> Edition . San Francisco: Irwin McGraw-Hill, 1999.p. 5.

## Контрольные вопросы

### *Обзорные вопросы*

1. Охарактеризуйте основные элементы диагностики конфликта.
2. Охарактеризуйте понятие «пороги» в конфликте.
3. Перечислите базовые механизмы эскалации.
4. Охарактеризуйте проблемный подход в управлении конфликтами.
5. Назовите основные признаки человека, попавшего в стрессовую ситуацию.
6. Охарактеризуйте проблему мисперцепции в конфликте.
7. В чем заключается основная отрицательная роль стереотипов?
8. Назовите особенности перцепции в конфликтах.

### *Аналитические вопросы*

1. Какие элементы карты конфликта наиболее значимы в анализе ситуации нарушения прав человека? Чтобы вы добавили?
2. Проанализируйте схемы сценарирования по Э. Блуму на примере своих ситуаций в конфликтах, отличающихся большими нарушениями прав человека.
3. Проанализируйте любую ситуацию нарушения прав человека на уровне конфликтности.

### *Темы эссе*

1. Проблемный подход к управлению конфликтами: обоснуйте случаи нарушения прав человека, наиболее подходящие для применения данной техники.
2. Конфликт с серьезными нарушениями прав человека: диагностика, прогнозирование развития событий и выбор оптимальной техники урегулирования (проведите анализ на своем примере).

## ГЛАВА 8. СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ПОСРЕДНИЧЕСТВА

### Различные определения понятия посредничества

Следуя определению К.Кресселя и Д.Пруита<sup>1</sup>, медиация – это помощь в двусторонних или многосторонних отношениях, оказываемая третьей стороной, которая не имеет власти принуждения в данной ситуации.

Медиация – это также процесс управления конфликтом при котором стороны-участники ищут помощи или готовы принять предложение о помощи от индивида, группы, государства или организации по урегулированию их спора или конфликта без применения силы и судебных решений<sup>2</sup>.

Дж.Беркович и Дж. Лэнгли считают это определение наиболее удачным, потому что именно оно подчеркивает коммуникативную природу медиации и делает акцент на акторах этого процесса<sup>3</sup>.

Парадигма медиации состоит в том, что в отношении двух или нескольких сторон происходит вмешательство третьей стороны с целью улучшения их взаимоотношений. Сразу после вмешательства третьей стороны, медиатор выбирает оптимальную стратегию и тактику исходя из собственного анализа сложившейся на данный момент ситуации между сторонами.

Медиация основывается на двух основных принципах

1) согласия сторон-участниц на приглашение третьей стороны и готовность сотрудничать с ней;

---

<sup>1</sup> Kressel, K., D.G. Pruitt. Mediation research. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

<sup>2</sup> Bercovitch, Jacob, J. Theodore Anagnoson, Donnette L. Wille. Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations. Journal of Peace Research. 1991.28:7-17. p.8.

<sup>3</sup> Bercovitch, Jacob, and Jeffrey Langley. 1993. The nature of the dispute and the effectiveness of international mediation. Journal of Conflict Resolution 37:670-99.

2) согласия самого медиатора корректировать коммуникацию сторон-участниц.

На это решение оказывают влияние распространенные в конкретной политической культуре нормы и принципы коммуникации и оценки реальных и воспринимаемых выгод от привлечения медиатора. Существует целый ряд исследований, которые показывают частоту обращения к этой технике со стороны таких культур как страны Юго-Восточной Азии и, наоборот, США практически не используют эту технику.

Выбор медиатора обычно основывается на ряде факторов:

▲ фактор окружающей среды, в которой проходят переговоры. Это прежде всего ряд культурно-детерминированных показателей и общих ценностных ориентиров сторон: акцент на гармонии на востоке и результативности в западной традиции. В этом смысле значимым является не только выбор стратегии медиации, но также и тип поведения самого медиатора. В варианте восточной традиции медиаторы не только будут делать акцент на гармонизации отношений и «сохранении лица» как сторон так и своего собственного<sup>1</sup>, но и охотнее идут на применение техник силового принуждения сторон к одному или другому варианту, потому что гармонизация отношений предписывает заключение соглашения и общество потенциально одобряет, их западные коллеги, наоборот, не так часто прибегают к давлению на стороны вследствие отсутствия социально окрашенных мотиваций и меньше конформизма<sup>2</sup>. Медиаторы восточной традиции применяют

---

<sup>1</sup> Baine, D., D. Sawatzky. Mediation methods as an adjunct to counseling couples // International Journal for the Advancement of Counseling. 1991. 14, pp.273-84.

<sup>2</sup> Abu-Nimer, M. Conflict resolution approaches: Western and Middle Eastern lessons and possibilities // American Journal of Economics and Sociology. 1996. 55:35-52.

даже техники компенсации ущерба сторонам, вследствие подписания соглашения, используя свои собственные ресурсы или ресурсы своих сторонников<sup>1</sup>. Тактики давления также широко применяются в условиях нехватки времени<sup>2</sup>.

^ Собственный опыт медиатора и его культурные и коммуникативные стратегии.

^ Поведение сторон-участниц переговоров. Прошлый опыт коммуникации и взаимодействия сторон, их умение согласовывать позиции и гибкости<sup>3</sup>. медиаторы используют целый ряд стратегий, которые позволяют увеличить уровень доверия между сторонами и «разрядить» психологическую атмосферу (юмор, регламент с резервированием времени на выслушивание позиций и аргументов сторон и т. п.).

### **Различные подходы к пониманию роли медиации и посредничества в переговорах**

Вмешательство медиатора в переговоры осуществляется в момент возникновения определенных сложностей в коммуникации сторон или снижения продуктивности их деятельности. Одной из первых задач медиатора является структуризация пространства коммуникации сторон-участниц переговоров, а иногда и создание этого пространства, потому что именно отсутствие необходимого уровня взаимопонимания и желания учитывать интересы другой стороны приводит к снижению результативности коммуникации. Нужно быть также готовым к тому, что определенная позиция сторон мо-

---

<sup>1</sup> Murray J., S. The Cairo stories: Some reflections on conflict resolution in Egypt // *Negotiation Journal*. 1997. 13 pp.39-60.

<sup>2</sup> Ross, W.H., C. Wieland. Effects of interpersonal trust and time pressure on managerial mediation strategy in a simulated organizational dispute // *Journal of Applied Psychology*. 1996. 81:228-48.

<sup>3</sup> Welton, G. L., D. G. Pruitt, N. B. McGillicuddy, C. A. Ippolito, J.M. Zubek. Antecedents and characteristics of caucusing in community mediation // *International Journal of Conflict Management*. 1992. 3:303-17.

жет происходить из символического отрицания подобного варианта решения вопроса или вообще считают привлечение третьей стороны слабостью.

Таким образом, медиатор, вовлекаясь в переговоры должен:

- 1) диагностировать ситуацию;
- 2) определить дальнейший протокол для переговоров<sup>1</sup>;
- 3) провести ряд технических встреч со сторонами, либо по отдельности, либо совместно для согласования позиций относительно системы коммуникации и выработки общей повестки дня<sup>2</sup>;
- 4) представить сторонам как можно больший спектр информации, связанной с возможными решениями похожих ситуаций и т. п.<sup>3</sup>

Снятие технических вопросов дает возможность переходить к обсуждению предметной стороны вопроса, которая для медиатора остается достаточно сильно взаимоувязана с соблюдением им чисто технических характеристик дискуссии.

### **Структура посредничества. Стратегии и цели медиатора**

1. Рациональная оценка выбора – реальность применения техники<sup>4</sup>, а также готовности сторон принимать тот или иной вариант управления коммуникацией. Значимым факто-

---

<sup>1</sup> Young O.R. Bargaining. Princeton, NJ: Princeton Center of International Studies, Princeton University. 1970.

<sup>2</sup> Jackson E. Meeting of Minds: A Way to Peace Through Mediation. New York: McGraw-Hill, 1952.; Stevens S.M. Strategy and Collective Bargaining Negotiations. New York: McGraw-Hill. 1963.

<sup>3</sup> Young O.R. Bargaining. Princeton, NJ: Princeton Center of International Studies, Princeton University. 1970.

<sup>4</sup> Carnevale, P.J.D. Strategic choice in mediation // Negotiation Journal. 1986. 2:41-56; Carnevale, P.J.D. The usefulness of mediation theory // Negotiation Journal. 1992. 8:387-90.



ром является навык медиатора по применению как можно более широкого спектра стратегий, поэтому его компетентность очень важна. Статус медиатора также имеет большое значение – с его повышением прямо пропорционально увеличивается набор возможных техник для управления коммуникацией сторон. К тому же повышение статуса означает больший авторитет и внимание к инициативам медиатора и т. д.

2. Медиатор проводит анализ затратности того или иного варианта решения спора до того как примет решение о применении самой техники. К наиболее высоко затратным техникам медиации традиционно относят организацию серии личных встреч дискуссантов, подготовку критического разбора предложений сторон по урегулированию ситуации, расширенный сбор информации и многовариантный анализ ситуации и возможных сценариев ее развития.

### ***Стратегии медиатора***

Существует два существенно различных подхода к медиации:

▲ эвристический – решение вопроса в минимально короткие сроки, на минимуме информации и вариантов

▲ компенсаторный – рассмотрение как можно большего количества вариантов, тщательное согласование позиций и промежуточных результатов с сторонами в индивидуальном порядке

Практически нет случаев, когда выбирался бы один из этих подходов в чистом виде, потому что сочетание этих техник представляется наиболее выигрышным и определяется динамикой переговоров. Более того, сами конфликты различаются по уровню эмоционального напряжения<sup>1</sup>, что по мне-

---

<sup>1</sup> Amason, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management // Academy of Management Journal. 1996. (1): 123-48.

нию многих исследователей создает предпосылки для использования эвристического подхода, где обсуждения строго структурированы по времени и количество вариантов достаточно ограничено. Жесткое отношение медиатора к поведению сторон еще больше ограничивает возможные эмоциональные всплески, позволяя удерживать дискуссию в русле конструктивного обсуждения только ее предметной сферы<sup>1</sup>.

### ***Цели медиатора***

Влияние целей медиатора на его поведение очевидно и широко признано в профессиональной литературе. Они влияют одинаково и на тактику и на стратегию медиатора. Одна из наиболее широко распространенных формул медиаторства, которой стараются придерживаться многие и ставить ее как цель собственной деятельности – объективность и нейтральность<sup>2</sup>. Проблема заключается в том, что практически всегда возникает двойственность медиатора – быть нейтральным или казаться нейтральным, хотя напрямую эти тенденции и не влияют на объективное применение скажем одной выбранной медиатором стратегии по отношению к двум сторонам сразу.

Результативность медиации может быть рассмотрена с нескольких точек зрения.

Возможные результаты для сторон могут быть:

- ▲ достижение соглашения
- ▲ удовлетворение вариантом решения проблемы
- ▲ эффективность решения проблемы (ресурсная и репутационная)

---

<sup>1</sup> Bettman, J. R., E. J. Johnson, J. W. Payne. Correlation, conflict, and choice // Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 1990. 19: 931-51.

<sup>2</sup> Rifkin, J., Millen, J., Cobb, S. Toward a new discourse for mediation: A critique of neutrality // Mediation Quarterly. 1991. 9: 151-64.

- △ улучшение отношений с партнером
- △ символическое ощущение справедливости
- △ апробация и позитивный результат применения новых коммуникативных стратегий и подходов к решению сложных задач.

Результативность для самого медиатора может выражаться в следующем:

- △ укрепление собственной репутации
- △ коммуникативные навыки и социальный капитал
- △ улучшение ситуации ( в регионе в секторе бизнеса и т.п.).

Существует ряд факторов, предопределяющих результативность медиации:

- △ уровень эскалации конфликта
- △ специфика обсуждаемого вопроса
- △ ресурсный потенциал сторон и медиатора
- △ готовность принимать предложения медиатора
- △ статус и репутация медиатора
- △ наличие ассиметрии силового потенциала в конфликте (умение медиатора изменить ситуацию и найти хотя бы видимое силовое равновесие сторон напрямую отражается на эффективности урегулирования спора)

- △ доступность медиатора – т.е. возможность напрямую обсуждать возможные варианты решения, иметь достаточно времени для личного контакта, способствующего увеличению уровня доверия между сторонами и качества их коммуникации.

В последнее время внимание исследователей проблем медиации переключилось с анализа влияния различных факторов на само соглашение по обсуждаемому вопросу на анализ реагирования сторон, медиатора и тенденций изменения коммуникативного пространства вследствие применения ряда специальных техник. Целый ряд исследователей выявили заметное снижение эффективности медиации в случаях, когда одна из сторон оказывается принужденной к участию в пере-

говорах с привлечением медиатора. Напрямую такой сценарий не влияет на возможность заключения соглашения между сторонами, но резко уменьшает долю удовлетворения от достигнутого соглашения<sup>1</sup>.

Анализ факторов, от которых зависит эффективность медиатора приводит к выводу, что эскалирующие ситуацию воздействия снижают уровень эффективности медиации, и наоборот факторы деэскалирующие конфликт (например снижение уровня ассиметрии и т. д.), способствуют более эффективной медиации.

### **Функции посредника в регулировании конфликтов. Техники работы со сторонами участницами**

Несмотря на ряд совместных встреч, медиатор будет обязательно выстраивать свой контекст взаимоотношений с каждой из сторон в отдельности, и давать советы относительно тактики поведения с оппонентом. Более того, в этом формате двусторонних отношений будут инициироваться, корректироваться и обсуждаться возможные варианты решения проблемы.

Наиболее сложной задачей в этом контексте является поиск пространства для уступок и обсуждение их конкретного содержания. Тема уступок является не только неотъемлемой частью любого соглашения, но и самой уязвимой его частью, т. к. ассоциируются со слабостью сторон. Эта ситуация также сложна и для самого посредника, потому что он, как бы не декларировал свою нейтральность, представляет интересы определенной стороны и, согласовывая уступки со сторонами-участницами рискует в реализации своего интере-

---

<sup>1</sup> Brett, J.M., Z.I.Barnes, S.B.Goldberg. The effectiveness of mediation: An independent analysis of cases handled by four major service providers // Negotiation Journal. 1996.12:259-69.; Grillo, T. The mediation alternative: Process dangers for women. The Yale Law Journal. 1991. 100 pp. 1545-1610.

са. Поэтому очень часто выбирается путь не предложений пактных решений, а скорее плана действий по выводу сторон из сложившегося тупика, и только потом речь может идти о вариантах решения вопроса<sup>1</sup>. Еще один значимый аспект, по которому медиатор может добиться значительных улучшений – высказаться публично о действиях той или иной стороны, чтобы изменить ее имидж в глазах сторонников, указав на то, что делегация очень отстаивает свои (а значит их групповые) интересы, что повышает уровень доверия сторонников, давая дополнительное время на переговоры.

Достаточно высокий уровень стресса на переговорах, с одной стороны, мешает спокойно решать стоящие перед сторонами задачи, а с другой, создает дополнительные рычаги, которые медиатор может использовать. Поэтому практически с самого начала медиатор должен воспользоваться согласием сторон на его участие и выступить с рядом инициативных предложений относительно сроков заключения соглашения, возможных последствий невыполнения этой задачи и т.п.

### **Основные техники работы медиатора со сторонами-участницами**

- △ Разъяснение ситуации
- △ Расставление акцентов или их смена
- △ Решения по протоколу встречи
- △ Изменение системы восприятия
- △ Управление сложностью проблем
- △ Представление примеров вариантов решения подобных ситуаций в прошлом

---

<sup>1</sup> Фридман Г., Химмельстейн Д. Модель медиации на основе понимания // Медиация и право. Посредничество и примирение. № 1.

- △ Представление всего спектра необходимой информации и восполнение недостающей
- △ Разработка повестки дня
- △ Разъяснение поведения другого
- △ Выявление зон общего интереса и максимизация «воспринимаемого» общего интереса
- △ Разделение сторон и организация информационного обмена только через себя, фильтрация информации и манипулирование с целью увеличения доверия сторон к друг другу
  - △ Фрагментация информации и ее переакцентуация
  - △ Усиление позиции слабого для внесения баланса в коммуникацию
  - △ Организация и управление личной коммуникацией сторон-участниц
  - △ Выявление реальных предметов спора и препятствий для достижения соглашения
  - △ Стимулирование обсуждения возможных альтернативных вариантов решения и позиции оппонента
  - △ Поиск уровня, на котором данный спор может быть решен
  - △ Организация неформального общения
  - △ Реструктуризация переговоров
  - △ Контроль за отношениями сторон-участниц (уровень эмоциональности и предметности дискуссии).

Во взаимоотношениях «медиатор – стороны», медиатор:

- △ стимулирует поиск уступок
- △ обеспечивает усиление слабых аспектов сторон и компенсация наиболее слабых навыков
- △ комментирует решения сторон и интерпретирует шаги другого

^ берет ответственность за ряд предложений, даже путем присваивания авторства вместо сторон и презентацию вариантов решения спора.

Влияние медиатора на переговорный процесс осуществляется через:

- ^ предложения вариантов урегулирования
- ^ изменение динамики поведения сторон.

### **Консультирование третьей стороной как метод регулирования межгрупповых конфликтов**

Техника управления конфликтами с консультированием третьей стороны изначально модель участия третьей стороны в управлении межгрупповыми конфликтами была разработана<sup>1</sup>, основываясь на разработках механизмов межличностного, межгруппового взаимодействия и международных отношений. Разработанный профиль посредника включает перечень навыков и коммуникативных стратегий, необходимых для успешной работы непосредственно в зоне конфликта и конфликтующими сторонами.

Посредник должен:

- ^ иметь некоторое представление о сторонах (слишком детальное знание скорее мешает, так как создает предвзятость и определенные ожидания),
- ^ прекрасно ориентироваться в стадийности конфликтов и механизмах эскалации
- ^ обладать целым рядом навыков и приемов управления конфликтной коммуникацией
- ^ всеми своими действиями стремиться повысить уровень доверия, взаимоуважения и взаимопонимания между сторонами

---

<sup>1</sup> Fisher, R.J. Third party consultation: A method for the study and resolution of conflict // Journal of Conflict Resolution. 1972. 16:67-94.

△ делать их спор конструктивным, удерживая дискуссантов в предметной зоне обсуждения

△ направлять дискуссию, не оказывая давления, не принуждая стороны к какому-либо решению и не вынося оценочных суждений<sup>1</sup>.

Основной вклад посредника Р.Фишер видит в следующем<sup>2</sup>:

△ увеличение индивидуальной мотивированности сторон-участниц решать возникающую проблему

△ увеличение открытости и точности коммуникации

△ контроль за уровнем эскалации конфликта и диагностика предметной стороны спора

△ регулирование взаимодействия сторон-участниц.

Цели посредника:

△ улучшение настроения сторон друг по отношению к другу, усложнение видения ситуации, увеличение позитивной мотивации

△ улучшение общего климата и контекста отношений, что показывает отказ от наиболее жесткого варианта восприятия ситуации как конфликта с нулевой суммой

△ стороны готовы принять ответственность за дальнейшее обсуждение вариантов решения проблемы и участвовать в различных инициативах

△ изучение деталей конфликта с тем, чтобы повлиять на уровень взаимопонимания сторон-участниц.

Схожие черты между любым типом вовлечения третьей стороны – объективность, беспристрастность и отсутствие фаворитизма, знание ситуации и контекста отношений, а также

---

<sup>1</sup> Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Перевод с нем. Н. В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004.

<sup>2</sup> Fisher, R.J. A third party consultation workshop on the India/Pakistan conflict // J. of Social Psychology. 1980. 112: 191-206.



коммуникативные стратегии, позволяющие управлять ситуацией.

Однако сферы компетентности разных видов посредников сильно различаются. Медиаторы и арбитры должны иметь высокий уровень подготовки и опыта применения различных сценариев урегулирования, а также фасилитации дискуссий с точки зрения поиска компромиссных и сбалансированных решений. Консультант же имеет несколько другую задачу – используя свои коммуникативные навыки и знания ситуации и контекста взаимоотношений изменить перцепции сторон, их взаимные образы и динамику конфликта, через умелую организацию коммуникации и увеличение уровня доверия.

Медиатор в большей степени работает через влияние на ситуацию с помощью формирования повестки дня для дискуссии, предоставления сторонам новой информации и нестандартных идей по урегулированию проблемы. Консультирование же ориентировано главным образом на неформальное общение и позитивное развитие уже существующих отношений, в то время как медиатор старается найти урегулировать проблему через снятие определенных предметных аспектов, а арбитр вообще имеет право навязывать варианты урегулирования и выносить оценочные суждения относительно того, каая из сторон получит лучший вариант урегулирования.

С точки зрения функций и стратегий, и медиатор и консультант пытаются повлиять на мотивацию, сторон по решению проблемы, улучшить коммуникацию последних, но делают это двумя очень разными способами. Медиатор не пытается лучше понять нюансы конфликта, глубинный контекст отношений и взаимные перцепции остаются вне поля зрения специалиста и остаются без изменений. Консультант же наоборот старается привлечь внимание сторон к этому аспекту их взаимоотношений и увидеть общее пространство для дискуссии, акцентировать общий интерес и символически при-

уменьшить затратность уступок, особенно в случае отказа от переговорного процесса<sup>1</sup>. Медиация и арбитраж же являются предметно ориентированными тактиками управления переговорным процессом. Эти техники управления коммуникацией также едва ли могут быть использованы для снижения напряженности в социальных конфликтах, что связано с высокой степенью их прагматизации.

Проблемно-ориентированные лаборатории лучше всего работают в тех ситуациях, где необходимо преренастроить климат отношений для того, чтобы после этого можно было бы переходить к поиску интегративного решения, позволяющего учесть как можно более широкий спектр интересов. В ряде ситуаций этот метод зарекомендовал себя как очень эффективный при решении трудовых споров и для поиска новых форматов отношений между профсоюзами и менеджментом. Важную роль такие практики играют для решения социальных вопросов, а также в сфере образования, здравоохранения и правосудия. Один из наиболее успешных случаев применения такой техники описан А.Блумбергом и У.Вайнером<sup>2</sup>. Дело касалось слияния двух частей национальной общественной социально-оздоровительной организации. Авторы провели «трехмерную конфронтационную лабораторию», целью которой было выявить те противоречия, которые реально мешали проведению слияния и усилить практику применения открытого обсуждения проблем между работниками этих двух подсистем, были проведены встречи отдельно с сотрудниками каждой из этих подсистем в отдельности и оптимизированы внутренние коммуникации в каждой из частей компании. Были также проведены замеры и составлен профайлинг функциональных особенностей деятель-

---

<sup>1</sup> Wall J.A. Mediation: an analysis, review and proposed research // J. of Conflict Resolution. 1981.25: 157-180.

<sup>2</sup> Blumberg A., Weiner W. One from two: facilitating an organizational merger // J. of Applied Behavioral Science. 1971. 7: 87-102

ности подразделений после слияния с их текущим, что позволило выявить ряд значимых расхождений в текущем и будущем компетентном функционале, что также позволило оценить наиболее конфликтогенные зоны и начать работу по их устранению еще до самого слияния, используя потенциал и мотивированность сторон в решении этих сложностей. Организованная из представителей обеих организаций и консультантов группа позволила обсудить и составить рекомендации относительно выработки общих ценностей и стратегии работы. Все эти инициативы результативались в успешно осуществленное слияние.

Эти техники успешно применяются и для управления межгрупповыми конфликтами. Применение проблемно-ориентированных лабораторий наиболее эффективно в случаях затяжных социальных или этнических конфликтов, где взаимное недоверие, нехватка коммуникации, непонимание позиции другого полностью исключает диалог и возможность найти интегративное решение. Наиболее типичные случаи таких конфликтов – религиозные, расовые, конфликты граждан и представителей государственных органов и т. п.

Расовые и религиозные конфликты.

Применение всего комплекса техник, направленных на улучшение отношений между различными группами, наиболее активно именно в этом спектре конфликтов, что проистекает из большой значимости перцептивной и символической стороны конфликтов, а также подкрепляется анклавностью, перекрывающей межгрупповое взаимодействие и резко снижающей плотность коммуникации, а как следствие и уровень доверия, оставляя только формальный уровень вынужденных поверхностных контактов при сохранении и воспроизводстве негативных образов, многочисленных легенд и историй обид и т. п.

Одна из наиболее изветсных и уже классических лабораторий была организована и проведена в США в 1947 году.

Она была разработана Куртом Левиным<sup>1</sup> и рядом других специалистов. Все участники были разделены на группы, которые по своему составу были задуманы как смешанные, и постарались выявить ряд ключевых проблем в ситуации поиска путей более толерантного проживания групп с разной идентичностью в пределах единого пространства и наметить пути выхода из сложившейся ситуации.

Консультирование и проблемно-ориентированные лаборатории очень активно применяются в ситуациях затяжных социальных и этнических конфликтов, таких как арабo-израильский конфликт. Серия таких лабораторий была разработана и проведена А.Ливи и А.Бенджамином в 70-х гг. XX века. В ходе этих лабораторий участники определяли предметную сторону конфликта, собирали дополнительную информацию, рассматривали различные варианты решения проблем и выбирали наиболее предпочтительные из них, проецируя возможные варианты развития будущего и сценарии сближения позиций<sup>2</sup>. Консультанты же всемерно помогали сторонам координировать их усилия и направляли дискуссии и по сути и по форме.

### **Техники кризисной медиации**

Международные кризисы представляют один из самых значимых вызовов стабильности современной системы международных отношений. Наиболее разрушительным является непредсказуемость поворота событий и последствий.

Медиация является не единственным фактором, способным влиять на динамику кризисной коммуникации сторон.

---

<sup>1</sup> Lewin K. The solution of a chronic conflict in industry / Resolving Social Conflicts. New York: Harper.1948. pp. 125-141

<sup>2</sup> Levi A.M., Benjamin A. Focus and flexibility in a model of conflict resolution // J. of Conflict Resolution 1977.21: 405-425.

Говоря о международных кризисах было бы уместно использовать определение, данное International Crisis Behavior (ICB) Project, которое акцентирует наличие двух условий, предопределяющих возникновение кризиса:

1. резкое ухудшение отношений проявляющееся в увеличении негативных выпадов двух или более акторов со все увеличивающейся вероятностью радикальных действий и эскалации в вооруженный конфликт

2. эти изменения потенциально очень деструктивны и угрожают отношениям между акторами и нарушением баланса системы международной политики в целом.

Дополнительным признаком кризиса является внешне-политический кризис хотя бы одного из участников конфликта.

Государство считается участником кризиса, если наличествуют три основных условия:

1. ощущение воспринимаемой или реальной угрозы национальным ценностям

2. лидеры государства ощущают давление времени на принятие решения и ответную реакцию

3. возникает ожидание и опасение радикальных действий со стороны противника<sup>1</sup>.

Таким образом, задача кризисного менеджмента – остановить эскалацию кризиса через снятие на временной или постоянной основе одного или более предметов спора или условий кризиса<sup>2</sup>. Понятие же управления конфликтом предполагает долгосрочную стратегию примирения и постепенного разрешения возникшего спора. По мнению ряда автори-

---

<sup>1</sup> Brecher, M., J.Wilkenfeld. A study of crisis. 2d ed. (with CD-ROM). Ann Arbor: University of Michigan Press. 2000.

<sup>2</sup> Dixon, W. J. Third-party techniques for preventing conflict escalation and promoting peaceful settlement // International Organization. 1996.50 (4): 653-81. p. 656.

тетных исследователей-конфликтологов, таких как Дж. Бер-тон, Дж.Беркович, Р.Фишер и др., краткосрочный кризисный менеджмент может в будущем и неперерасти в стадию успешного управления конфликтом<sup>1</sup>. Медиация в кризисах продолжает оставаться слабоизученной темой, хотя существует масса работ, посвященных анализу отдельных кризисов и техник их разрешения.

### *Результативность медиации в кризисе*

Первое условие применения медиации – обоюдное согласие сторон на вовлечение в конфликт третьей стороны. Во многом желание пригласить медиатора возникает из определенных ожиданий, что результативность решения вопроса с привлечением медиатора будет несравнимо выше, чем без него<sup>2</sup>. Интересно, что привлечение медиатора не связано с представлениями об «общем интересе» и «ценностями сотрудничества»<sup>3</sup>. Дополнительная выгода для сторон-участниц по привлечению третьей стороны состоит еще и том, что таким образом можно сохранить уже реализуемую линию поведения, предоставив посреднику искать возможности по взаимной адаптации интересов друг друга. Еще одним мотивом

---

<sup>1</sup> Burton, J.W. Conflict: Resolution and prevention. New York:St. Martin's. 1990.; Fisher, R.J. Third party consultation: A method for the study and resolution of conflict // Journal of Conflict Resolution .1972.16:67-94.; Kelman, H.C. Informal mediation by the scholar/practitioner // Mediation in international relations. 1992. 64-96. New York: St. Martin's.; Rothman, J. From confrontation to cooperation: Resolving ethnic and regional conflict. Newbury Park, CA: Sage. 1992.; Bercovitch, J., P.M. Regan. Managing risks in international relations: The mediation of enduring rivalries / Enforcing cooperation.1997. 185-201. NewYork: St. Martin's.; J. D. Lloyd. Mediation, conflict resolution and critical theory // Review of International Studies. 2000. 26 (4): 647-62.

<sup>2</sup> Touval S., I.W. Zartman. Introduction: Mediation in theory // International mediation in theory and practice. Boulder, CO:Westview. 1985.7,-17.

<sup>3</sup> Princen, T. Intermediaries in international conflict. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1992. p. 61.

стороны по инициированию привлечения третьей стороны может быть расчет на укрепление тем самым отношений с медиатором на будущее<sup>1</sup>. Также медиатор может восприниматься как гарант реализации принимаемых решений.

Привлечение медиатора имеет большое положительное влияние на снижение напряженности и снятии кризисных явлений<sup>2</sup>.

Интерпретации стратегий медиации:

– фасилитация коммуникации По мнению Дж.Бертон и ряда других исследователей<sup>3</sup>, эта деятельность предполагает налаживание каналов коммуникации, Р. Фишер, Г. Келман и Л. Кишли называют этот вид медиации консультированием третьей стороной<sup>4</sup> или фасилитацией самого процесса переговоров (организация и логистика, сбор и анализ информации, определение повестки для обсуждения и приоритетности вопросов);

---

<sup>1</sup> Zartman, I.W., S. Touval. International mediation in the post-cold war era / Managing global chaos, 1996. 445-61. Washington, DC: United States Institute of Peace.

<sup>2</sup> M.,T.Clifton. Untying the knot of war:A bargaining theory of international crises. AnnArbor: University of Michigan Press 1994; Dixon, W.J. Third party techniques for preventing conflict escalation and promoting peaceful settlement // International Organization. 1996.50 (4): 653-81.

<sup>3</sup> Burton, J.W. Global conflict: Thedomestic sources of international crisis. Brighton, UK: Wheatsheaf 1984; Zartman, I., S. Touval. International mediation in the post-coldw arera / Managing global chaos, Washington, DC: United States Institute of Peace. 1996., 445-61. Hopmann, P.T., and D.Druckman. Henry Kissinger as strategist and tactician in the Middle East negotiations / Dynamics of third party intervention, New York: Praeger. 1981. 197-225.

<sup>4</sup> Fisher, R.J. Third party consultation: A method for the study and resolution of conflict // Journal of Conflict Resolution 1972. 16:67-94; Kelman, Herbert C. Informal mediation by the scholar/practitioner / Mediation in international relations, New York: St. Martin's. 1992. 64-96; Keashly, L., R.J. Fisher. A contingency perspective on conflict interventions: Theoretical and practical considerations / Resolving international conflicts, 1996.235-61.

– составление сценариев решения вопроса – по мнению С. Тувала и У. Зартмана<sup>1</sup>, в отличие от фасилитации переговоров медиатор, следуя этой стратегии вмешивается в их содержательную часть, внося предложения, помогая выходить из сложных ситуаций, тормозящих переговоры, однако он не наделен полномочиями принуждать стороны к принятию своих вариантов решения;

– манипулирование поведением участников – включает в себя не только представление вариантов решения, но использование всех ресурсов медиатора, чтобы достичь соглашения между сторонами.

Очевидно, что участвуя в переговорах в качестве медиатора, наиболее эффективным является применение сразу нескольких тактик, в зависимости от изменения ситуации и необходимости подписания соглашений. Во многих случаях более экологично применять фасилитацию, так как она не нарушает содержательную коммуникацию сторон, необходимость более срочного принятия решения и значительный силовой потенциал посредника открывают дорогу для жесткой манипулятивной медиации со стороны третьего участника.

### **Медиация на международном уровне**

Посредническое вмешательство в управление международными конфликтами международные конфликты при всем своем разнообразии заканчиваются по трем основным сценариям:

- △ доминантой одного из участников, который навязывает другим свои условия
- △ уходом со своих позиций и отказ от требований
- △ компромиссное решение.

---

<sup>1</sup> Zartman, I.W.,S. Touval.International mediation in the post-cold war era / Managing global chaos, Washington, DC: United States Institute of Peace. 1996. 445-61.



Все эти результаты могут быть достигнуты следующими стратегиями:

- △ одностороннее поведение (оказание давления и т. п.)
- △ двусторонние усилия по согласованию позиций
- △ с привлечением посредника.

Участие посредника значительно снижает напряженность и ускоряет процесс урегулирования, это подтверждает исследование, проведенное К. Холсти на материале 77 международных кризисов (в промежутке между 1919 и 1965), где в 49 случаях (64% от общего числа кризисов) были отмечены посреднические усилия в различных формах, что четко коррелируется со снижением уровня напряженности и жестокости<sup>1</sup>.

Использование медиации как техники управления конфликтами осуществляется по двум основным сценариям:

△ в рамках проблемно ориентированного подхода – в проблемно-ориентированных лабораториях (problem-solving workshops). Обязанности третьей стороны в этом варианте работы состоят в структурировании коммуникации сторон-участниц, дополнении информации сторон, предложение собственного опыта для решения, создавая площадку для обмена мнениями, снятие официальных ограничений на высказывание определенных суждений по ситуации и т. п. Сторонники такой стратегии медиации считают ее крайне эффективной в снятии проблем неправильного понимания, интерпретации поведения другого, невысказанности и т. п. Главное, что позволяет достичь такой подход – трансформация «проблемы» в «интеллектуальную задачу», которую нужно решить посредством нестандартного подхода к решению. Таким образом, стороны начинают лучше понимать позицию и цели друг друга и, таким образом, открываются новые возможности достижения результата. Слабые стороны этой мо-

---

<sup>1</sup> K. Holsti, Resolving International Conflict: A Taxonomy of Behaviour and Some Figures on Procedure // Journal of Conflict Resolution, 10(3), 1966, pp. 272-296.

дели состоят в том, что далеко не всегда следует увеличивать продолжительность и плотность коммуникации сторон-участниц. Вторая проблема состоит в том, что практически невозможно конвертировать успехи, достигнутые в ходе лаборатории в реальный переговорный процесс<sup>1</sup>. Еще одна проблема состоит в иллюзии, что как только конфликт будет должным образом проанализирован, то его можно будет практически сразу решить. Поэтому, эту технику представляется использовать нужно, однако только в сочетании с рядом других стратегий.

^ Традиционный формат медиации. Едва ли можно оценить эффективность медиации в отрыве от общей результативности, коммуникативных стратегий переговорщиков и т. п. Модель участия посредника, основывающаяся на анализе 5 переменных:

- личные профили (прояснение позиций, сокращение когнитивных различий, увеличение общего воспринимаемого и реального интереса, предоставление дополнительной информации)
- цели сторон-участниц (выявление скрытых мотивов, сокращение зоны разногласий, предложение альтернативных сценариев, поощрение уступок)
- роли сторон-участниц (влиять на представление участников о своих ролях, оказывать давление на стороны, укреплять свое влияние на каждую сторону через индивидуальные контакты)
- взаимодействие (увеличивать конфиденциальность коммуникации, увеличивать эффективность коммуникации, структурировать коммуникацию, снижать уровень недоверия, сдерживать наиболее радикальные проявления)
- анализа контекста взаимодействия.

---

1 Bercovitch J. Resolving the Middle East Conflict: A Non-Traditional Approach to International Conflict.// International Problems, 16(2), 1977, pp. 89-99.

## **Управление социальными конфликтами с помощью медиации**

Различного рода конфликты и столкновения между гражданами и властями, чаще всего представленными полицейскими, в ситуациях обостренных отношений как правило связанных с долго нерешающимися проблемами (как например проблемы расовой дискриминации) требуют более сложного управления, чем простые акции поддержания порядка. Впервые осознание необходимости применения техник консультирования пришло в ходе масштабных акций протеста в США, после ряда жестких столкновений демонстрантов с полицией, повлекших за собой человеческие жертвы. Были составлены группы из 20 участников с каждой стороны и проводились восьмитчасовые лаборатории, цикл занятий повторяли до тех пор, пока в них не поучаствовали все вовлеченные с обеих сторон участники событий численностью до полуторы тысячи человек с каждой стороны. Косвенным индикатором успешности лабораторий можно считать снижение количества жалоб на полицейских со стороны населения на 70%. Во многих ситуациях не удается добиться столь значительных успехов. Это во многом зависит от того каким временем располагают консультанты, могут ли они собрать основных участников и людей, заинтересованных в решении конфликта для участия в серии такого рода лабораторий и т. п.

### *Международные конфликты*

Альтернативная возможность, гарантирующая мирное разрешение конфликтов и споров, имела бы очень большое значение для поддержания баланса в системе международных отношений. К настоящему времени существует уже целый ряд случаев успешного применения техник проблемно-ориентированных лабораторий, особенно эффективных там, где требуется психологический тюнинг сторон и возникают

вопросы разноплановых и при этом трудносовместимых идентичностей. Наиболее активно эти техники применялись и применяются в многоакторных ситуациях гражданских конфликтов в Африке и палестино-израильских обострениях отношений. Г.Келман и С.Коуэн<sup>1</sup> проводили ряд лабораторий в 70-е годы в связи с обострением ситуации в палестино-израильском конфликте, что вскоре было продолжено С.Коуэном и Э.Азаром в формате арабо-израильского диалога<sup>2</sup>. Апробация этих техник консультирования привела к их дальнейшему усовершенствованию в 80-х годах, когда Г.Келман вывел формулу допереговорного процесса<sup>3</sup>, по которой главная задача консультанта ретранслировать полученные результаты и инсайты дискуссий между непосредственными участниками конфликта в принципы долгосрочных отношений, которые позволили бы достичь стабильности с регионе.

Техники проблемно-ориентированных дискуссий успешно применялись также в ряде других конфликтов, где участниками в разное время становились Индия, Пакистан, Бангладеш и Доминиканская Республика.

***Комплекс факторов, определяющих успешность посредничества. Техника консультирования***

Сильные стороны применения техники посредничества:

△ наиболее эффективна как метод точечного воздействия на лидеров мнений и на корректировку отношения сторон друг к другу

△ возможность уточнения предметной стороны спора

---

<sup>1</sup> Kelman H.C., Cohen S.P. Reduction of international conflict: an interactional approach / The Social Psychology of Intergroup Relations. Belmont, CA: Wadsworth. 1979. pp. 288-303

<sup>2</sup> Cohen S.P., Azar E.E. From war to peace: the transition between Egypt and Israel // J. of Conflict Resolution 1981 25: 87-114.

<sup>3</sup> Kelman H.C. Creating the conditions for Israeli-Palestinian negotiations // J. of Conflict Resolution. 1982.26: 39-75.

- △ лучший уровень понимания интересов друг друга
- слабые стороны применения техники посредничества:
- △ трудности трансляции достигнутых соглашений в официальные документы
- △ точность воздействия на зону конфликта
- △ сложности организации и высокая времязатратность.

Компоненты успешного консультирования:

- △ совместимый со сторонами личностный профиль консультанта
- △ возможность достаточно изолированного проведения дискуссий
- △ неформальная атмосфера
- △ формальное отсутствие жесткой повестки дня, где центр тяжести по управлению дискуссией смещается в сторону консультанта
- △ точное знание процедур, с помощью которых идет управление коммуникацией (среди наиболее значимых аспектов – знание техник анализа конфликтной ситуации, корректировка интерпретаций фактической информации, управление непосредственной коммуникацией сторон и поиск возможностей улучшения общего плана взаимоотношений) и умение установить оптимальный формат диалога для непосредственных участников дискуссии.

Цели консультирования:

- △ от улучшения воприятия другого участника от индивидуального уровня до группового
- △ до урегулирования или даже разрешения конфликтной ситуации.

### **Техники управления коммуникацией с помощью посредника**

Вмешательство в коммуникацию сторон дает медиатору не только возможность управлять ее контентом, но также ди-

намикой диалога и взаимным имиджем сторон, если он выберет сценарий общения с ними по отдельности. Управление коммуникацией в данном случае это также и выдерживание пауз, и перерывов между сессиями переговоров. Управление интерпретациями выдвигаемых предложений представляется значимым, т.к. может обеспечить более четкое восприятие взаимных инициатив и тем самым расширить переговорное пространство.

В коммуникации одинаково значимым является предметная сторона обсуждения и так называемая «воспринимаемая составляющая» в коммуникации, если дело касается своего интереса или интереса оппонента, его поведения или ценностей, является основанием степени гибкости сторон. Эффективный менеджмент связан с пониманием основных механизмов, выстраивающих восприятие и изменяющих основные паттерны для оптимизации результата дискуссии. Грамотное управление коммуникацией предполагает хорошее знание медиатором не только обстоятельств коммуникации сторон, но и их корпоративной культуры и прочих факторов, предопределяющих реагирование на информацию и манифестации партнера. Одна из задач для медиатора в этом процессе состоит в том, чтобы понять:

– реальные мотивации сторон и значимые препятствия на пути урегулирования проблемы<sup>1</sup> и причину пробуксовывания переговорного процесса<sup>2</sup>;

– возможные уступки или аспекты по которым они могут быть предложены<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Peters E. The mediator: a neutral, a catalyst, or a leader // Labor Law. 1958 № 34 pp.764-769.; Simkin W.E. Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining. Washington, DC: Bureau of National Affairs. 1971.

<sup>2</sup> Burton J.W. Conflict and Communication: The Use of International Relations. New York: Macmillan. 1969.

<sup>3</sup> Pruitt D.G. 1971 Indirect communication and the search for agreement in negotiation // J. of Applied Social Psychology 1971 1: 204-239.

– уровень на котором может быть преодолены проблемы не дающие возможности согласовать позиции<sup>1</sup>.

Поиск баланса силового позиционирования сторон-участниц необходим, потому что разница силового потенциала сторон очень часто является барьером к поиску взаимоприемлемых решений и уступок. Поиск баланса и минимизация ассиметрии этих отношений в конфликте и переговорах по его урегулированию является одной из базовых стратегий по управлению коммуникацией<sup>2</sup>. Власть медиатора может дать ему необходимый потенциал для выстраивания такого баланса, потому что более сильная сторона оказывается также заинтересована в результативности дискуссии как и более слабая, а авторитет медиатора позволяет ему изменять систему отношений участников.

Варианты решения проблемы, предлагаемые медиатором – этот инструмент остается самым эффективным из спектра возможных в руках медиатора. Как правило, предлагая свои варианты решения вопроса медиатор разными сценариями решений будет в принципе добиваться акцентуации определенных моментов в решении и согласования со сторонами принятия именно этих точек в противоположность тому, к каким расходам это может привести. Ядром этого процесса является выявление и постулирование общего интереса посредством чего и будет принято совместное решение, которое априори будет более выгодным, чем отдельные шаги каждой из сторон.

---

<sup>1</sup> Burton J.W. Conflict and Communication: The Use of International Relations. New York: Macmillan, 1969.

<sup>2</sup> Young O.R. Intermediaries: additional thoughts on third parties // J. of Conflict Resolution. 1972. 16:51-65.; Douglas A. Industrial Peacemaking. New York: Columbia Univ. Press. 1972.

### **Выводы.**

Говоря о современных теориях, техниках и практиках посредничества, необходимо отметить, что работа медиатора – это профессиональная деятельность по управлению коммуникацией, которая основывается на хорошо разработанных этических и психологических принципах. Эта сфера деятельности возникла как следствие признания того факта, что предметная сторона конфликта одинаково важна как и его психологическая составляющая. Цель посредника – это во многом обеспечение такого решения конфликта, чтобы стороны чувствовали, что итоговое решение было разработано и принято ими самими, что дает возможность заключать долгосрочные договоренности и стимулировать стороны на прямую коммуникацию в случае следующего конфликта.

Доминанта психологических техник управления в ходе медиации конфликта проявляется в 4 основных акцентах в данной деятельности:

▲ уровень эскалации конфликта и его динамика полностью зависят от отношений сторон, поэтому ни один из конфликтов не может быть разрешен полностью;

▲ стороны необходимо поощрять занимать активные позиции по решению ситуации и стараться самостоятельно найти выход из положения;

▲ медиатор отвечает только за организацию процесса коммуникации, а не за сам исход дела;

▲ каждая ситуация имеет уникальный набор обстоятельств, поэтому для ее решения могут быть применены только определенные приемы, а не калькирован опыт предыдущих конфликтов.

Успех современного медиатора зависит от того, насколько осмысленно (рефлексивно) он сможет выстроить свою работу со сторонами-участницами и насколько гибко сможет применять свои техники и навыки управления коммуникацией.



## Контрольные вопросы

### *Обзорные вопросы*

1. Чем определяется целесообразность медиации?
2. Раскройте особенности поведения медиатора в основных фазах переговоров?
3. Раскройте содержание понятия «эффективность медиации»?
4. Каким образом в начале переговоров медиатор устанавливает доверие между участниками переговоров?

### *Аналитические вопросы*

1. Выделите основные характеристики видов посредничества.
2. Как по-вашему, способствует ли успешности переговоров участие в них посредника? Если да, то в каких условиях переговоров, если нет, то почему?
3. Проанализируйте различные тактики медиатора. Как, по-вашему, какая из тактик наиболее эффективна на каждом из этапов переговоров? Почему?
4. Проанализируйте факторы, которые влияют на эффективность медиации. Как, по-вашему, какой из факторов оказывает максимальное влияние на высокую эффективность медиации?
5. Как вы считаете, можно ли считать неэффективным посредничество, которое не привело к прекращению конфликта?
6. Как, по-вашему, какое посредничество можно назвать справедливым или честным?

7. Как, по-вашему, в чем состоит психологическая подготовка участников переговоров медиатором? Какие приёмы он применяет и какие цели преследует?

8. Как вы считаете, в конфликтных ситуациях медиатор должен вступать в процесс только после обращения к нему конфликтующих сторон или ему следует предлагать посреднические услуги самостоятельно, не дожидаясь просьбы?

*Темы эссе*

1. Медиация для обеспечения прав человека: потенциал и перспективы.

2. Смоделируйте возможность приглашения медиатора и переговоры на примере одной ситуации нарушения прав человека.

## **ГЛАВА 9. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ПЕРЕГОВОРЫ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ**

### **Международные переговоры: понятие и особенности на современном этапе**

Коммуникативные проблемы международных переговоров очень хорошо известны – это языковой барьер, сложности вытекающие из различных поведенческих стандартов и неербальной коммуникации. Сложности в коммуникации возникают в основном по двум причинам, во-первых, из-за разницы норм поведения в различных странах<sup>1</sup>, во-вторых, из-за мисперцепции получаемой информации, проистекающей во многом вследствие различных мировоззрений и взаимных ожиданий.

Культурные различия участников создают сложности организации и проведения переговоров, что может выражаться в следующем:

- △ сложностях подготовки к переговорам;
- △ различных акцентах во время переговоров: на предметной стороне или личных отношениях;
- △ различные акценты на деталях или решениях общих вопросов;
- △ разным количестве людей присутствующих за столом переговоров и их полномочиях.

### **Концепция культурных измерений голландского социолога Г. Хофстеде**

Анализируя конфликтную коммуникацию в межкультурной среде, большинство исследований исходят из индивидуальных различий представителей различных культур, не-

---

<sup>1</sup> Gudykunst, William B. Intercultural cotimmunication theory. Beverly Hills: Sage Com- munications. 1983.

жели чем из межкультурной разницы<sup>1</sup>; как бы то ни было, предполагается, что ценности представляют культурные требования также как определенные цели. Представители одной культуры, вероятно, разделяют ряд ценностей, приобретенных в процессе социализации, ценности, которые представляют приемлемый образ поведения в определенном обществе, в отличие от представителей других сообществ<sup>2</sup>. К настоящему моменту сложилось самостоятельное направление исследований, где ценности представлены как основной критерий, задающий отличительные черты культурам. Исследователи этой школы исходят из универсальной измеримости ценностей, которым в рамках различных культур отдается разное место по значимости.

Первоначальный метод для исследования индивидуальных различий в ценностях состоял в изучении набора абстрактных понятий, используемых в рамках различных культур. Одним из самых популярных исследований ценностных ориентиров в межкультурной коммуникации являются работы Хофстеде, который провел масштабное исследование ценностных ориентиров менеджеров в большой выборке стран на ряде утверждений, касающихся их отношения к работе и жизни, что позволило ему разделить страны на несколько категорий<sup>3</sup>:

▲ Дистанцированность от власти – степень до которой рядовые члены социума ожидают и готовы принимать неравномерность распределения властного ресурса.

▲ Индивидуализм – коллективизм – степень ожидаемой и принимаемой социумом самостоятельности, отражающейся и закреплённой в системе внутренней организации общества.

---

<sup>1</sup> R. Milton. The nature of human values. New York, NY: Free Press. 1973.

<sup>2</sup> Kluckhorn, F., F. Strodtbeck. Variations in value orientations. Evanston, IL: Peterson Row. 1961.

<sup>3</sup> Hofstede, G. H. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications. 1980.

^ Маскулинность – определяется критерием четкого распределения ролей в обществе и соответствия этим ролям (мужская роль прописана через проявление жестких стратеги поведения и ориентации на зарабатывание материальных благ, в то время как женская – мягкая, гибкая и направлена на улучшение качества жизни)

^ Избегание неопределенности – мера в которой члены определенного сообщества чувствуют дискомфорт в ситуациях неопределенности и неясности, насколько им нужны предсказуемость и прозрачные правила игры.

На основании комплексной оценки культурного профиля различных государств можно сделать вывод о «дальности» их культур.

Однако данная классификация при всех ее достоинствах не лишена ряда недостатков, во-первых, большое количество абстрактных понятий, составивших ядро списка ценностей могло быть получено только на уровне страны, а не на индивидуальном уровне. Ряд исследователей пытались компенсировать этот недостаток и пришли к выводу, что для работы в этой области необходимо разработать ряд дополнительных компонентов, которые бы позволили создать шкалу измерений индивидуализма-коллективизма на уровне индивидуальных ценностей<sup>1</sup>. Вторая проблема состоит в том, что инструменты Г. Хофстеде были разработаны в западных странах, а затем, перенесены на глобальный уровень.

Из-за самой возможности, что ценности незначимые для западных обществ были упущены из схемы, исследователи незападных традиций и культур разработали ряд значимых дополнений к теории Г.Хофстеде. Например, интересное дополнение было найдено при изучении китайских ценностей – была выявлена ценность «нравственной дисциплины», понятие, которое включает самоконтроль и самодисциплину,

---

<sup>1</sup> Triandis, H. C. Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press. 1995.

а также дополнено ощущением важности выполнения своих обязательств<sup>1</sup>. Первая попытка свести воедино шкалу западных ценностей со всеми последующими дополнениями была предпринята Шаломом Шварцем, который попытался составить многомерную модель структуры основных человеческих ценностей, сделав это на очень обширном эмпирическом материале<sup>2</sup>.

Модель Ш.Шварца построена на составлении зонтичной системы ценностей, где отдельные понятия включены в более общие категорийные смыслы (так «повинуемость», «вежливость» и т.д., являются описательными категориями к понятию «конформизм», которое в свою очередь входит в понятие «социальный консерватизм»).

В практическом отношении модель Г. Хофстеде позволяет предугадывать определенные стратегии поведения в различных ситуациях коммуникации. Ряд исследователей, например Стеллы Тинг-Томи и ряда ее коллег<sup>3</sup>, что различия стран в коммуникативном поведении может быть объяснено в аспекте индивидуализма-коллективизма. Коллективизм часто связан с выбором таких стратегий как уклонение (избегание) в конфликтных ситуациях, тогда как индивидуализм связан с соперничеством (соревнованием). Из этой тенденции следует как минимум два вывода, во-первых, уклонение и соперничество должно быть характерно во многом для представителей

---

<sup>1</sup> Chinese Culture Connection. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture // *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1987.18(2): 143-64.

<sup>2</sup> Schwartz, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna, Schwartz, Shalom H. 1994. *Beyond individualism / collectivism: New cultural dimensions of values / Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1992.

<sup>3</sup> Ting-Toomey, S. *Toward a theory of conflict and culture / International and intercultural communication annual: Vol 9. Communication, culture and organizational processes*. Newbury Park, CA: Sage Publications. 1985.

США, в то время как стратегия ухода – для представителей Азии, данные, полученные Г. Ховстеде во время изучения выборки подтверждают это – показатели США намного выше, чем в сообществах Азии, которые между собой достаточно схожи (например, Тайвань, Индия, Филиппины). Это подтверждается еще рядом исследований, где в результате применения шкалы Г.Ховстеде было выяснено, что китайские менеджеры более склонны к использованию способа уклонения (избегания), нежели западные менеджеры<sup>1</sup>.

Однако, не все культуры с высоким уровнем коллективизма разделяют эту тенденцию. Интересные данные предлагает исследование, в котором было проведено сравнение выбора коммуникативной стратегии японских и американских студентов, которое показало, что вдвое больше японских студентов выразили предпочтение уклонению как основному стилю поведения в сложных коммуникативных ситуациях<sup>2</sup>. Одной из основных причин уклонения от открытого обсуждения проблемы для японских студентов было желание сохранить свои личные взаимоотношения. Необходимо также отметить, что и японские и американские респонденты согласились в том, что способ уклонения наименее эффективная тактика в разрешении проблем, для японцев же этот стиль поведения был предпочтителен, так как для них важно сохранить существующие взаимоотношения со своим партнером по коммуникации. Адаптация к стабильной социаль-

---

<sup>1</sup> Танг С. и Киркбриде П. оценили конфликтное поведение китайских (Гонконг) и британских руководителей в Государственной Службе Гонконга и обнаружили, что китайские менеджеры набрали больше очков в использовании способа уклонения от конфликта, чем их британские коллеги. (Tang, S., P. Kirkbride. Development of conflict management skills in Hong Kong: An analysis of some cross-cultural implications // Management Education and Development, 1986. 17(3): 287-301.)

<sup>2</sup> О. KenIchi, Y. Takahashi. Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, coyness, and effectiveness of strategies // Journal of Applied Social Psychology, 1994.24(15): 1345-66.

ной структуре, то есть к определенному контексту личных взаимоотношений, группе, институтам, соответственно собственной социальной роли – является одним из центральных принципов в конфуцианской традиции поведения<sup>1</sup>. Этические принципы Конфуция инкорпорируют в себя ценность структурных межличностных отношений и способность следовать этим предписанным моделям. Эти принципы Конфуция были обобщены в понятие «моральная дисциплина», что соответствует характеристике «социального консерватизма» по шкале Ш. Шварца.

#### **«Социальный интеллект» – основа межкультурной коммуникации**

Само понятие «межкультурные коммуникации» представляет собой очень многозначный термин, используемый в рамках целого ряда научных дисциплин, начиная от педагогики и заканчивая лингвистикой. Центральным объектом изучения выступают различные примеры межкультурного взаимодействия, где культура интерпретируется как «искусственно приобретенный набор разделяемых интерпретаций ценностных понятий, верований и норм, который влияет на принципы поведения достаточно больших групп людей»<sup>2</sup>. Однако, с точки зрения управления коммуникацией огромное значение имеет прикладной аспект этого понятия, позволяющий выработать целый ряд навыков для работы в мультикультурной среде и управлять ситуацией. Основным для эффективного взаимодействия в мультикультурной среде является выработка «межкультурной коммуникативной компетентности»,

---

<sup>1</sup> Su, S. K., Chi-yue C., Ying-yi H., Kwok L., Kaiping P., M. W. Morris. Self organization and social organization: American and Chinese constructions / Psychology of the Social Self. L., 2007.

<sup>2</sup> Lustig, M., Koester, J. Intercultural Competence: Interpersonal communication across cultures. 3rd ed. New York: Longman. 1999. p. 30



которая по определению Вайсмана, представляет из себя комплекс «знаний, мотиваций и навыков эффективной коммуникации с представителями различных культур»<sup>1</sup>. Ядром этой концепции является социальный интеллект (social intelligence)<sup>2</sup>. Это понятие было впервые введено психологом Эдвардом Торндайком в 1920 году. Он определил его как «способность понимать и управлять людьми и детьми и поступать мудро в человеческих взаимоотношениях»<sup>3</sup>. Более современные определения межкультурной компетентности делают акцент на эффективных коммуникативных стратегиях и правильной интерпретации информации<sup>4</sup>, что позволяет в результате добиваться желаемой цели и предполагает эффективный контроль над ситуацией<sup>5</sup>. Именно она дает возможность находить общие точки соприкосновения в коммуникации, ибо как вербальные манифестации, сделанные в контексте определенного языка, так и невербальные, представляют собой действия высокого символического контекста, заданного обществом, культурой и историей<sup>6</sup>. Объединение различных символов в единое коммуникативное пространство дает возможность реализовывать т.н. интегративный подход

---

<sup>1</sup> Wiseman, R. Intercultural Communication Competence / Cross-cultural and Intercultural Communication. Ed. William Gudykunst. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003. pp. 191–208. P. 192

<sup>2</sup> Thorndike, Edward Intelligence and Its Uses // Harper's Monthly Magazine. 1920. 140. pp. 227–35.

<sup>3</sup> Там же. С. 228.

<sup>4</sup> Goleman, D. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. London: Hutchinson. 2006. pp. 331 – 332

<sup>5</sup> Wiseman, R. Intercultural Communication Competence / Cross-cultural and Intercultural Communication. Ed. William Gudykunst. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003. pp. 191–208. P. 193

<sup>6</sup> Palmer, G., Sharifian, F. Applied Cultural Linguistics / Applied Cultural Linguistics: Implications for Second Language Learning and Intercultural Communication. Eds Gary Palmer and Farzad Sharifian. Amsterdam: John Benjamins. 2007. pp. 1–14. P. 4

к коммуникации, когда реализуется модель «выигрыш – выигрыш»<sup>1</sup>.

Социальный интеллект в коммуникативном плане состоит из двух основных компонентов – социальная включенность (social awareness) и набор социальных навыков и коммуникативных стратегий (social facility).

Социальная включенность (social awareness) отражает то, что мы испытываем по отношению к другим людям. Начиная от того, что мы сразу «считываем» с другого участника коммуникации относительно его общего состояния и заканчивая сознательными интерпретациями его слов. Следуя теории о культурах высокого и низкого контекста Эдварда Холла, можно с уверенностью предположить, что люди культур высокого контекста намного опережают людей культур низкого контекста в этом отношении, потому что в процессе коммуникации существование контекстуальных знаний о предмете значительно упрощает обсуждение вопроса и, наоборот, культуры низкого контекста требуют предварительного информационного насыщения<sup>2</sup>. С другой стороны, низкий культурный контекст позволяет значительно упрощать коммуникацию и переносить акцент на невербалику, что тоже необходимо иметь в виду в ситуациях коммуникации<sup>3</sup>. Необходимо отметить, что коммуникация по сценарию высокого и низкого контекста может проходить в рамках одной культуры, но как правило одна из них занимает ведущие позиции, давая тем самым классификацию культуре в целом.

Япония и страны восточной Азии традиционно относятся к культурам высокого контекста, где коммуникация происходит в рамках высоких требований к пониманию и предвос-

---

<sup>1</sup> Goleman, D. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. London: Hutchinson 2006. P. 12

<sup>2</sup> Hall E. Beyond Culture. New York: Anchor Press 1976. PP.183 – 84

<sup>3</sup> Chen, Guo-Ming and Starosta, William (1998). Foundations of Intercultural Communication. Boston, MA: Allyn and Bacon. 1998 50

хижению ожиданий собеседника (т.е. высокой степени эмпатии). Европейские и североамериканские традиции коммуникации, наоборот, считаются коммуникацией, основанной на низком контексте. Участники таких коммуникаций, как правило, тяготеют к достаточно откровенному, открытому обмену мнениями, не очень глубоко вдаваясь в тонкости переживаний оппонента. Поэтому, прежде чем начинать коммуникацию между ними и представителями культур высокого контекста необходимо провести целый ряд тренингов, направленных на выработку навыков интерпретации контекстуальной стороны смыслов в коммуникации и способов выражений собственной эмоциональности.

Основные категории социальной включенности (social awareness).

*Эмпатия* (бессознательная реакция, которая во многом создает возможность взаимодействия в едином информационном пространстве) строится на всем комплексе невербальных (мимика, жесты)<sup>1</sup> и паравербальных реакций (тон голоса, скорость речи)<sup>2</sup>. Необходимо отметить, что т.к. эмпатийность человека является одной из его автоматических реакций, ее едва возможно контролировать или значительно улучшить в результате тренингов, т.к. основанием для способности человека к эмпатии является реакция отзеркаливания состояния другого на нейронном уровне<sup>3</sup>.

*Эмпатийная точность*. Эта техника связана с точной интерпретацией мыслей, эмоций и интенций партнера по коммуникации. Здесь особое значение имеет когнитивный аспект восприятия информации и ее трансляции для понимания поведенческих манифестаций другого.

---

<sup>1</sup> Ekman, Paul (2001). *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage*. New York: W. W. Norton. 17

<sup>2</sup> Lahiff, James and Penrose, John (1997). *Business Communication: Strategies and Skills*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 382-3

<sup>3</sup> Blakelee, Sandra (2006). 'Cells that Read Minds.' *New York Times*. 10 Jan.: C3. 3

*Раппорт или Подстройка.* Напрямую связана с умением «активно» слушать другого, что означает делать это с интересом и вовлеченностью. Смена модуля коммуникации с активного, когда говорите вы, на пассивный, когда вы слушаете, может принести массу дивидендов, когда особенно в контексте малознакомой культуры вы создадите для себя возможность понимать, задавать уточняющие вопросы и заставлять раскрываться вашего собеседника. Монолог как техника коммуникации создает значительный эффект инкапсуляции сторон, который, уводя собеседников все дальше и дальше друг от друга, в перспективе может стать одним из триггеров конфликта. Занимая пассивную позицию, вы автоматически «вписываете» свои предложения в контекст, создаваемый собеседником<sup>1</sup>. Подстройка создает необходимое для коммуникации удержание контакта, основывающееся на 3-х составляющих:

- 1) *внимание к собеседнику;*
- 2) *позитивный настрой;*
- 3) *совпадение основных невербальных реакций.*

Таким образом, техника эффективного раппорта требует синтеза вербальных и невербальных коммуникативных стратегий.

*Социальная компетентность.* Понимание своей роли в данном коммуникативном контексте, о том как социальная система функционирует в принципе, понимание спектра альтернативных и социально приемлемых решений<sup>2</sup>. Эта стратегия полностью относится к рациональным стратегиям поведения человека и может быть значительно усилена за счет простого расширения собственных знаний в этой сфере.

---

<sup>1</sup> Goleman, Daniel (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. London: Hutchinson. 86

<sup>2</sup> Goleman, Daniel (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. London: Hutchinson. 90

Таким образом, набор социальных навыков и коммуникативных стратегий (social facility) основывается полностью на предыдущих компонентах и, в свою очередь, подразделяется на синхронизацию невербалики с партнером по коммуникации (здесь нет необходимости добиваться полной синхронности эмоциональных выражений, но главное, чтобы они четко взаимодействовали – улыбка, кивок, правильное слово), самопрезентацию (умение добиваться желаемого для вас впечатления на других людей, провоцировать тот эмоциональный ответ, который вы хотите, управлять своими эмоциями для получения наилучшего результата), влияние и обеспокоенность.

### **Роль эмоций на международных переговорах**

Значимость невербального и эмоционального фактора только увеличивается, если речь идет о межкультурных переговорах, потому что именно в таких ситуациях культурный контекст сведен к минимуму. Однако одновременно с увеличением значимости этого контекста коммуникации, увеличивается его многозначность. От того, какую эмоциональность у сторон удастся создать (положительную или отрицательную) во время коммуникации зависит во многом результат переговоров, включая воспринимаемый результат и оценки эффективности состоявшейся коммуникации.

Отдельной проблемой является демонстрация эмоциональности в конфликтных ситуациях, что тоже во многом обуславливается культурными и социально воспринятыми нормами поведения. Те культуры, где принято выражать свои эмоции открыто исходят из того, что такая реакция показывает их искреннюю вовлеченность в конфликт и попытку решить его на месте<sup>1</sup>. Такой стиль обычно характерен для культур, где доминантными являются ценности индивидуализма,

---

<sup>1</sup> Martin , Nakayama 2008 217

требующих прямой коммуникации между участниками спора, проистекающей из потребностей собственной самооценки. Культуры, отдающие предпочтение «сглаживанию углов» и снижению эмоционального накала, являются по своей сути коллективистскими и отдают предпочтение сохранению отношений в группе и поддержанию позитивного климата отношений даже за счет ограничения свободы самовыражения своих отдельных участников<sup>1</sup>. Приоретом для таких культур является гармония социальных коммуникаций<sup>2</sup>.

Организуя коммуникацию необходимо также учитывать разный уровень эмоциональной экспрессивности культур: наиболее ярко проявляют свои эмоции представители Латиноамериканской культуры и района Средиземноморья, североамериканцы, восточноевропейцы и африканцы могут значительно различаться по степени своей эмоциональности, немцы и жители азиатских стран считаются наиболее эмоционально сдержанными<sup>3</sup>. Сдержанность в контакте с представителями различных культур может быть даже достаточно эффективной стратегией при выражении дружеских намерений и чувств. Это особенно важно в коммуникации с культурами высокого контекста, где крайне важно сохранить свое «лицо» и соблюсти необходимые нормы соподчинения<sup>4</sup>. Важны любые мелочи, даже то, насколько часто вы перебиваете своего собеседника, т.к. чем выше эмоциональная сдержанность в культуре, тем менее толерантно он будет относиться к вашим попыткам прервать его<sup>5</sup>.

Таким образом, как бы участникам коммуникации ни хотелось избежать эмоциональной окрашенности каждой ма-

---

<sup>1</sup> Martin , Nakayama 2008 218

<sup>2</sup> Martin , Nakayama 2008 218

<sup>3</sup> Tuleja 2005 46

<sup>4</sup> Tuleja 2005 46

<sup>5</sup> Tuleja 2005 48

нифестации этого невозможно достичь, в силу нейронной регуляции эмоциональности человека. Эмоциональность может быть контролируема и адаптирована (подстроена) под конкретный коммуникационный контекст, используя навыки социального интеллекта, позволяющие не только лучше понять собеседника, но и получить максимальный результат при сохранении прекрасных отношений с ним, что имеет огромное значение не только в долгосрочной перспективе, но и закладывает у него позитивное генерализованное восприятие той культуры, которую вы представляете.

Исходя из того, что проявления эмоциональных реакций практически не поддаются рациональному управлению (полный контроль своих эмоциональных реакций может быть обеспечен только в ситуации безразличия и «выключенности» коммуникатора из процесса, проблема же заключается в том, что для создания единого пространства взаимодействия и получения желаемого отклика необходим хотя бы минимальный целостно демонстрируемая – как на вербальном так и невербальном уровне – заинтересованность в собеседнике и эмоциональная вовлеченность в коммуникацию), необходимо опираться на общие принципы «социального интеллекта» и заранее предпринять все необходимые шаги по подготовке к переговорам, которые бы помогли вам приобрести не только знания, но и «ощущение» той культуры, с которой предстоит вступать в коммуникацию.

Ряд проблем может возникнуть у переговорщика, представляющего культуру высоко уровня избегания неопределенности в коммуникации<sup>1</sup>, чем у того, для которого этот фактор имеет низкий коэффициент<sup>2</sup>.

Многие переговорщики, будучи воспитанными нормами культуры низкого контекста и действуя в профессиональной среде, исключают эмоциональную сторону из коммуни-

---

<sup>1</sup> Hofstede 2006

<sup>2</sup> Wawra 2008 218-20

кации полностью, что чревато срывами переговоров и практически полной потерей контакта в долгосрочной перспективе.

### ***Сложности межкультурной коммуникации***

Межкультурная коммуникация опирается на базовые понятия взаимодействующих культур и тех, кто является ее носителями. Таким образом возникают не только обобщения, но и идеализация определенных принципов поведения. Что делать с диаспорами? Современность такова, что каждый живет в гибридной культуре, идентичности получают условно стабильными и на каждом уровне культурная среда конструируется из отдельных компонентов, делающих ее уникальной.

Лингвистические особенности использования языка на переговорах определяют результаты коммуникации по мнению лингвистов<sup>1</sup> – несмотря на то, что скорее всего будет выбран общий язык, интерпретация пойдет исходя из ожиданий и норм устной речи родного языка участника коммуникации.

Другими проблемами в коммуникации могут быть:

- разный опыт участников коммуникации
- сложные или неоднородные идентичности.

Таким образом, многие четко разделяющие на культурные просчеты схемы могут плохо работать – например, сложные отношения между соседними странами, которые по логике основных культурных схем должны находится очень близко по своим психологическим и культурным особенностям поведения. Поэтому, скорее более значимо понимать, что во время коммуникации вы можете столкнуться с проявлением разнообразных реакций, типов поведения, стратегий, убеждений и ценностей.

---

<sup>1</sup> Bowe , Martin 2007 1-2



С одной стороны, необходимо знать типажи, а с другой – избегать стереотипов. Следовательно, необходимо также учитывать факторы, которые могли повлиять на основные принципы идентичности (путешествия, смешанный брак, широкий круг друзей – включенность в социальные сети, вкусы в литературе и т. п.)<sup>1</sup>.

Исходя из современных черт развития мира, имеет смысл переосмыслить само понятие культуры – скорее мы чаще будем сталкиваться с организационной культурой больше, чем с национальной. Далее следует социальная культура.

Степень мультикультуральности у разных людей разная, хотя они могут иметь массу опыта и т.п. Фоновые опыты межгрупповой коммуникации закладывают общую настроенность на коммуникацию, которая закрепляется положительным опытом коммуникации.

В поведении поведенческие манифестации будут складываться из:

- △ прагматических стратегий
- △ культурных схем
- △ фоновых знаний.

### **Совершенствование коммуникативных навыков в кросс-культурной среде**

Постоянные деловые контакты представителей различных культур давно стали реальностью и требуют выработки новых инструментов поиска общего языка и подстройки, требующих целого комплекса коммуникативных навыков<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Павлов А.Ю., Ятманова М.Г. Ведение международных переговоров. Практикум. – СПб., 2006. – С. 49.

<sup>2</sup> Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров. – Алматы, 2004. – 59 с.

Одним из ключевых факторов успешности в адаптации является обучение коммуникации, что часто реализуется посредством ряда специализированных программ. Эти программы могут быть классифицированы по нескольким категориям, во-первых, традиционные информационные программы, состоящие из ряда лекций и занятий информационного плана по конкретному региону, во-вторых, аналитические программы, анализ видеоматериалов, кейсов и т. п., в-третьих, наиболее структурно сложными являются интерактивные занятия, погружения в культурный контекст, ролевые игры и симуляции.

Выбор каждого из вида кросс-культурного обучения зависит не только от возможностей бюджета (очевидно, что по мере возрастания сложности тренингов возрастает и их стоимость) и конкретных задач, но и от культурного «расстояния». Для этого строится модель, по которой оценивается не только «дальность» культур, но и интенсивность их взаимодействия и необходимость такового, а также сложность коммуникативной задачи. Таким образом, планируется набор мероприятий для развития кросс-культурной компетенции (от самого простого уровня при минимальных значениях вышеуказанных факторов к максимальным):

- △ брифинги по конкретному региону
- △ лекции
- △ дополнительные материалы для ознакомления
- △ фильмы
- △ языковые тренинги
- △ анализ кейсовых заданий
- △ игровые тренинги
- △ интерактивные тренинги на языке изучаемой страны
- △ ролевые игры
- △ симуляторы
- △ тренинги, с привлечением представителей данной культуры
- △ стажировки в другой стране.

Цель предлагаемых программ состоит в выработке адаптивного стиля поведения, позволяющего значительно сократить расстояние между двумя партнерами по коммуникации за счет подстройки коммуникативного стиля и переориентации ожиданий от партнера по коммуникации.

С целью достижения этого может быть использован ряд подходов. С точки зрения межличностного подхода результат полностью зависит от личностных характеристик участников коммуникации<sup>1</sup>, межгрупповой подход концентрируется на динамике межгрупповых отношений и возможности минимизации межгрупповых различий. Подход, основанный на теории социальной идентичности, называет основными характеристиками различия или сходства в идентичностях коммуникаторов.

Одна из главных особенностей при подготовке к международным переговорам – избежать «проективного когнитивного сходства» ("projective cognitive similarity")<sup>2</sup> т.е. Предположения, что партнеры по коммуникации имеют схожую с вами логику, особенности восприятия и суждений. Избежать этого можно только через лучшее знание контекста как общего, так и конкретного.

Необходимо понимание стиля ведения переговоров партнеров, для чего нужно осознать собственный стиль и то, каким образом он отличается от принятых норм поведения партнера<sup>3</sup>.

Необходимо также составить профили возможных переговоров, исходя из принятых коммуникативных стратегий партнера. Исследователь П.Кассе составил целый ряд таких

---

<sup>1</sup> Rubin, J. Z., B.R. Brown. The social psychology of bargaining and negotiations. New York: Academic Press. 1975.

<sup>2</sup> Mead, R. Cross Cultural Management Communication, JohnWiley & Sons, New York. 1990.

<sup>3</sup> Павлов А.Ю., Ятманова М.Г. Ведение международных переговоров. Практикум. – СПб., 2006.

профилей, характерных для коммуникативных стилей различных культур (США, Индия, Италия, Швеция, Арабская культура и т. п.)<sup>1</sup>. Эти профили дают возможность предвидеть многие реакции оппонента и взаимные ожидания.

С.Вайс и У. Стрип<sup>2</sup> предложили учитывать 12 дополняющих профили факторов.

1. Общий сценарий переговоров – конкурентные или интегративные.

2. Принцип подбора участников делегации – профессиональный, по статусу или иным критериям.

3. Значимость предмета переговоров – насколько конкретен, важен ли для отношений переговорщиков.

4. Склонность следовать протоколу – значимость формальных процедур для переговорщиков.

5. Сложность коммуникативного контекста – каковы приемы интерпретации информации у партнера по коммуникации.

6. Каковы приемы убеждающей коммуникации? Какова логика и аргументация?

7. Какова мотивация сторон к решению задачи.

8. Уровень доверия и основа доверия (личные отношения, авторитет, институциональное взаимодействие)?

9. Уровень открытости и желания минимизировать неясность?

10. Отношение ко времени. Отношение сторон к тому, насколько быстро нужно достичь соглашения.

11. Система принятия решений (единоличная, коллегиальная, консенсусная).

---

<sup>1</sup> Casse, P. *Managing Intercultural Negotiations: Guidelines for Trainers and Negotiators*, Society for Intercultural Education, Training and Research, Washington D.C. 1985.

<sup>2</sup> Weiss, S.E. , Stripp, W. *Negotiations with Foreign Business Persons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*, Faculty of Business Administration, New York University, New York. 1985.

12. Каковы основания для принятия решения (взаимное доверие, официально закрепленные обязательства дальнейших отношений)

Крайне важно выстраивать с партнерской стороной сбалансированные отношения, которые могут быть значительно укреплены за счет совместных мероприятий, поездок и разнообразных контактов.

### **Специфика включения тематики по обеспечению прав человека на кросс-культурных переговорах**

Обеспечение прав человека и включение этой тематики в международные переговоры, и в частности в практику ООН, сопряжено с рядом сложностей. Во-первых, проблема состоит в выработке единого понимания основных терминов и понятий. Автор монографии «Будущее закона в мультикультурном мире» Ада Боузман приводит пример взаимодействия Индии и Китая в данной сфере, где проблема состоит в том, что «сами категории основных понятий в сфере прав человека либо вообще не переводятся на китайский, либо не имеют в китайском прямых эквивалентов»<sup>1</sup>, поэтому многие ситуации межкультурного диалога не приводят автоматически к улучшению взаимного понимания и более того, все новое, привносимое извне, перерабатывается на основе культурных ценностей собственной культуры. Во-вторых, дебаты внутри ООН сосредоточены на двух подходах к пониманию прав человека: первый, опирается на общие гражданские и политические права, а второй, на второе поколение экономических и общественных прав. В первом случае индивид должен быть защищён, следуя логике Арайя Нейер: «Главная причина продвигать права человека заключается во внутренних ценностях, а именно праве всех людей быть свободными от жес-

---

<sup>1</sup> A. B. Bozeman The Future of Law in a Multicultural World ton: Princeton University Press, 1971. p. 5.

токих и произвольных наказаний; быть способными самовыражаться свободно; и иметь уважение независимо от национальности, религии или пола. Эти права основополагающие, поскольку определяют нас как людей»<sup>1</sup>. Сторонники доминанты экономических и социальных прав, с другой стороны, придают большее значение правам сообщества или социальной группы в целом.

Традиционно акценты первого поколения были присвоены развитыми западными странами, а акценты второго поколения разделяют бывшие коммунистические страны и развивающиеся страны третьего мира. Но даже на этих крупных международных форумах дискуссии на эту тему и разнообразие мнений препятствует формированию международного режима защиты прав человека. Как утверждает представитель Сингапура: «Различия культурных традиций, политических структур и уровней развития осложнит, если не сделает невозможным, определение единственного отличительного и последовательного азиатского режима защиты прав человека, который мог бы охватить широкий регион от Японии до Бирмы с их Конфуцианскими, Буддистскими, Мусульманскими и Хиндийскими традициями»<sup>2</sup>. То, что этот взгляд значим на практике ярко проявилось в ходе международных переговоров по правам человека на конференции ООН по правам человека, проведённой в Вене в 1993 г. В процессе подготовки к главному мероприятию, африканские, латиноамериканские и азиатские участники обсуждали ситуацию на региональных встречах в Тунисе, Коста-Рике и Таиланде. В ходе этих дискуссий стал очевиден целый ряд вопросов, связанных с пониманием сути общей теории прав человека, например, Бангкокская Декларация, принятая по результатам тайской встречи, признала сами понятия свобо-

---

<sup>1</sup> A. Neier Asia's Unacceptable Standard // Foreign Policy. № 92.(fall 1993). P. 43.

<sup>2</sup> B. Kausikan Asia's Different Standard // Foreign Policy. 92 (fall 1993) P. 26.

ды и справедливости, зависящими от различных региональных особенностей, а также от исторических, культурных и религиозных контекстов. В итоге, представители всех трёх региональных групп согласились с тем, что универсальность понятий – это во многом прерогатива «западного» типа мышления, в то время как они предложили исходить из релятивистского понимания прав человека, подхода, позволяющего учесть особенности региональных традиций и смыслового наполнения.

Несмотря на сложности выработки единой позиции по теоретическим вопросам, Венская конференция 1993 инициировала принятие совместного документа по интенсификации усилий ООН, направленных на мониторинг и ликвидацию нарушений прав человека; учредила пост Верховного комиссара по правам человека, высказалась за расширение понимания прав человека и акцент на правах женщин, детей и меньшинств, а также одобрении обязательств государств защищать права человека, «невзирая на их политические, экономические и культурные системы». Почему это стало возможным, хотя региональные встречи высветили совершенно иную картину? Во многом ключом к пониманию ситуации является активная поддержка принципа универсальности делегацией США. В ходе переговоров в Вене американские дипломаты пользовались своей излюбленной тактикой – выделение наиболее активных противников и их последующая изоляция, а также обмен их поддержки в общих вопросах теории на признание их экономических требований. Хотя едва ли можно сказать, что США были когда-либо лидером в движении за права человека, подчиняя свои решения стратегии реализации своих национальных интересов и соответствия внутренней идеологии, в русле которой, ощущение исключительности из-за своей традиции обеспечения прав индивида<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Donnelly International Human Rights. Boulder: Westview, 1993. p. 100.

Такая позиция США по вопросам прав человека привела к трём последствиям, затрагивающим сферу международной политики и деятельность ООН в частности. Во-первых, Соединённые Штаты отказываются ратифицировать многочисленные послевоенные договоры по правам человека, предлагаемые ООН. Американские эксперты участвовали в разработке ряда этих документов, однако американская администрация, из боязни негативной реакции Сената, не представляла данные документы на утверждение; оппоненты говорили, что эти были документы бессмысленны, поскольку многие страны нарушают ряд положений, декларированных в них; и, возможно, что наиболее значимо, Соединённые Штаты не хотели допускать ситуации, когда их собственная внутренняя политика стала бы объектом оценочных суждений извне, вследствие ратификации данных документов. В общем, Соединённые Штаты сочли для себя морально приемлемым отказать от подписания данных договоров и, следовательно, до сих пор не попадают под ограничения, установленные ООН.

Во-вторых, послевоенная внешняя политика Соединённых Штатов продолжает линию, связанную с «подчёркивание активной американской миссии по распространению своих ценностей посредством прямых внешнеполитических действий, даже вооружённых»<sup>1</sup>, что едва ли стыкуется с политикой обеспечения прав человека. И в последние десятилетия прослеживается возобновление тенденции, заложенной в эпоху холодной войны, когда американская администрация активно использовала ООН для легитимации целого ряда своих операций.

В-третьих, США часто применяют риторику обеспечения прав человека в других сферах, соединяя обеспокоенность ситуацией с правами человека, например, с сохранени-

---

<sup>1</sup> J. Donnelly International Human Rights. Boulder: Westview, 1993. С.101.



ем статуса наиболее благоприятной нации внутри Генерального Соглашения по Тарифам и Торговле или для освобождения от наложенных ООН экономических санкций.

### ***Конкретный уровень переговоров***

Современный мир, имею высокую степень как культурного, так и политического разнообразия и взаимозависимости различных элементов и необходимость учитывать все новые и новые факторы, может спровоцировать видимое впечатление, что значение культурных факторов постепенно начинает снижаться. Схожее мнение разделяют и эксперты по переговорам, которые придают культурным факторам очень ограниченное значение, потому что речь идет во многом личностных характеристиках самого переговорщика, что объясняется тем фактом, что во время коммуникации на переговорах речь может идти только о весьма ограниченном количестве коммуникативных сценариев, которые в процессе коммуникации взаимно адаптируются и создают единое коммуникативное пространство<sup>1</sup>.

Глен Фишер положил начало направлению интерпритации культурных факторов, по логике которого культура является основополагающим фактором в любых случаях кросс-культурной коммуникации, потому что величина межкультурных различий преподпределяет уровень мисперцепции и отсюда временные затраты на достижение совместного решения по конкретному вопросу<sup>2</sup>. По его мнению, фактор культурных различий влияет на переговоры по 4 основным показателям:

1) культура предопределяет обще мировоззренческие характеристики и восприятие реальности;

---

1 W. Zartman , M. R. Berman, The Practical Negotiator (New Haven: Yale University Press, 1982), p. 226.

2 Fisher, G. H. International negotiations: A cross-cultural perspective. Chicago, IL: Intercultural Press.1980.

- 2) информационные фильтры, блокируя часть информации, которая не вписывается в существующую у участника коммуникации систему ценностей;
- 3) интерпритации слов и жестов партнера по коммуникации;
- 4) мотивацию партнера<sup>1</sup>.

Г.Фишер и его коллеги таким образом считают культуру определяющим фактором, формирующим конкретный переговорный стиль сторон по коммуникации. Эта мысль была более детально разработана Р. Коуэном, который представил динамическую модель кросс-культурных переговоров. Он во многом учитывал разработки Г. Хофстеде, предлагая работать с индивидуально выстроенной идентичностью западных переговорщиков и коллективной у восточных. Из чего вытекает различное контекстуальное наполнение коммуникации, т. е. высокий контекст у восточных культур и низкий у западных, что предопределяет характер коммуникации – не прямой, сложноструктурированный и отчасти иносказательный, дополняемый высоким уровнем чувствительности, у переговорщиков восточных традиций и достаточно простой и открытой у их западных коллег. Культуры низкого контекста отличает мышление в терминах свободы собственного выбора и практически полное игнорирование каких-либо обязательств по отношению к своей группе или семье.

В коммуникациях высокого контекста языку придается не только чисто инструментальное значение, но и роль социального инструмента, помогающего не только выразить, но и продвинуть собственную точку зрения и отчасти социальные интересы. В коммуникациях же низкого контекста язык

---

<sup>1</sup> R. Cohen, "An Advocate's View / G. O. Faure and J. Z. Rubin, eds., Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1993). p. 14.

является исключительно средством передачи информации и открытого формулирования собственной позиции<sup>1</sup>.

Более того, эта динамическая модель учитывает также и тот факт, что степень влияния культуры на переговорный процесс может варьироваться в зависимости от характера обсуждаемого вопроса (вопросы тактического или технического характера едва ли вызывают большие сложности при обсуждении в противоположность тому, как идет коммуникация, если тематика затрагивает ценностные установки, разделяющие стороны)<sup>2</sup>. Большое значение для управления коммуникацией имеет также «культурная компетентность» сторон, т. е. то, насколько они осознают, что в их точке зрения является общекультурным влиянием, а что имеет отношение к данному опыту коммуникации, а также каким образом формируется позиция другой стороны<sup>3</sup>.

Возвращаясь к макрополитическому уровню необходимо отметить, что культурные детерминанты стали во многом неотъемлемой частью современного дискурса, что также проявляется и на макроэкономическом уровне. Это прежде всего проявляется в выборе подхода к переговорам – например, общая позиция стран «Юга» характеризуется использованием «аксиоматически-дедуктивного» подхода, что предполагает выстраивание обсуждения от общих принципов взаимодействия к их конкретным последствиям. Такая линия поведения требует выработки консолидированной позиции и прежде всего внутри самого блока государств, чего не сложно добиться на основе идеологии «неравноценного использования ресурсов – основной черты современной мировой экономики». Страны «Севера» традиционно используют

---

<sup>1</sup> R. Cohen *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1991. pp. 23 – 27

<sup>2</sup> Там же. P. 14 – 15.

<sup>3</sup> Шеретов С.Г. *Ведение международных переговоров*. Алматы, 2004, 59 с.

«факторно-индуктивный» подход, который основывается на рассмотрении конкретных случаев взаимодействия и решении отдельных вопросов (традиция заложенная прецедентным англо-саксонским правом).

### **Выводы**

Исходя из структуры современной коммуникации и увеличения интенсивности кросс-культурных контактов требуется постоянная адаптация коммуникативных норм и стратегий. В ситуациях кросскультурной коммуникации требуется учитывать особенности идентичности участников, их коммуникативные стили и привычки, поэтому неудивительно, что в последние десятилетия проблемы адаптации и интеграции стали центральными вопросами в изучении межкультурной коммуникации.

Межкультурное взаимодействие оказывается очень часто осложнено негативными стереотипами, калькированием собственных стандартов поведения во вне и предубеждением к партнеру еще до встречи с ним. Западный индивидуализм может вызвать большую мисперцепцию при контактах с восточными культурами, поэтому личностная поведенческая адаптация, настроенность на партнера, внимательность к нему и уважение станут ключами успеха в коммуникации.

Необходимо также помнить, что несмотря на достаточно обширные программы экономической помощи, культурные особенности стран, на которые они рассчитаны практически не принимаются в расчет. Поверхностное знание страны, ее истории и культуры, а также политической культуры и экономических особенностей приводят не только к провалу программ экономического сотрудничества, но и создают дополнительные проблемы, конфликты и пессимизм местного населения. Наиболее значимые ошибки такого взаимодействия – это приезд в страну, где вам предстоит ра-

ботать, без каких-либо заранее полученных знаний о ее особенностях и по возможности языка. Во многих случаях, успешная работа будет требовать от приезжающего радикальной смены отношения ко многим вещам и отказ от ряда собственных привычек. Еще одним фактором успешной коммуникации должна быть высокая степень взаимного доверия, а значит открытости.

Успешная кросс-культурная коммуникация может быть построена только на взаимном знании и понимании друг друга, гибкости и сотрудничестве, которые так необходимы для решения задач глобального характера и прежде всего в деле обеспечения прав человека.

### **Контрольные вопросы**

#### *Обзорные вопросы*

1. Что такое влияние контекста на переговорный процесс?
2. Охарактеризуйте основные положения теории Г. Ховстеде.
3. Назовите страны с высокой, средней и низкой склонностью к риску.
4. Назовите культуры ориентированные на группу и на личность.
5. Назовите «маскулинные» и «феминные» культуры. Выделите их основные отличия.
6. Выделите основные причины ошибок межличностного восприятия на межнациональных переговорах?

#### *Аналитические вопросы*

1. Напишите небольшую характеристику европейского стиля ведения переговоров.
2. Проанализируйте стили ведения переговоров европейских стран и выделите общие черты характерные для них.

3. Как по-вашему, чем объясняется наличие большой межличностной дистанции в США и маленькой в Латинской Америке?

4. Как по-вашему, почему в США переговоры как правило проводят в спешке и отводят на них минимум времени?

*Темы эссе*

1. Приведите пример ситуации межнациональных переговоров, где взаимное недопонимание привело переговоры в тупик. Укажите на ошибки и предложите свой алгоритм подготовки к межнациональным переговорам.

2. Напишите сравнительную характеристику английского и японского стилей ведения переговоров. На основе полученной информации предложите наиболее удачные стратегии, которые могла бы использовать английская сторона в переговорах с японской.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Современный мир представляет из себя переплетение множества нитей многоуровневого сетевого взаимодействия. Сфера обеспечения прав человека является без сомнения одной из социальных практик современности, связанной одновременно с социальными процессами национального и международного уровня, и основывающаяся на коммуникативных принципах согласования разновекторных интересов, так и на целом ряде законов, являющихся неотъемлемой частью как международного, так и национального права. Ядром этой социальной практики является само понятие права, которое фактически обозначает определенные условия, необходимые для реализации наиболее значимых нужд и интересов людей. Само понятие права не требует реализации только одного заданного политического режима, но предполагает наличие определенных институциональных и коммуникативных возможностей для социального гарантирования реализации этих интересов.

Процесс выстраивания нового типа социального взаимодействия начался более 50 лет назад и выразился в трех основных направлениях деятельности – политической, социально-экономической и поиске новых стратегий развития. Очевидно, что все эти аспекты взаимосвязаны и функционально необходимы, что требует также выстраивания новых механизмов их коммуникативного взаимодействия и актуализации переговорного потенциала согласования позиций. На международной арене ситуация с реализацией прав человека отражает во многом уровень межкультурного консенсуса и возможностей согласования межгосударственных инте-

ресов, что проявилось в различных существующих на данный момент договоренностях, на национальном уровне – это прежде всего внутригосударственный консенсус относительно принятия моральных норм и стандартов и готовности самого общества и политической элиты следовать стандартам соблюдения прав человека и участвовать в международных соглашениях. Процессы внутреннего согласования инкорпорирования дискурса соблюдения прав человека могут принимать различные формы, например, это может быть для начала привнесение риторики защиты прав человека в политический дискурс и организации широкого обсуждения необходимости выработки своего понимания этим принципам.

Сами международные договоренности относительно принципов реализации прав человека построены таким образом, что государством с любым политическим режимом, который не отличается крайностями может использовать их как основу своему национальному законодательству и социальным практикам в этом вопросе. Это становится возможным благодаря сугубой практикоориентированности этих принципов, теоретической нейтральности и открытости разнообразию, которые позволяют находить общий язык практически со всеми. Таким образом, сфера обеспечения прав человека имеет огромный коммуникативный потенциал, позволяющий осуществлять обмен мнениями на универсальном для различных культурных традиций ценностном уровне.

Система международных договоренностей по правам человека сконструирована так, что они представляют из себя открытую систему, как с точки зрения расширения членства суверенных государств, так и расширения спектра и глубины самих договоренностей.

Многие международные переговоры и обмены мнениями отражают спектр социальных изменений и значимых смен акцентов в целом ряде государств, а также появление нового вида деятельности и сопоставимой от континента к



континенту законодательной и институциональной системы. Если рассматривать этот процесс как единый, то становится очевидным достаточно последовательное возникновение системы общественного согласия относительно корпуса универсальных ценностей, ядром которого являются права человека. В рамках различных государственных традиций некоторые формулировки могут незначительно отличаться, что также ярко проявляется и в национальном политическом дискурсе и в составе НПО, работающих на определенной территории. Сохранение своеобразия национального дискурса в правах человека просто необходимо как трансляция и адаптации информации, поступающей извне. В этом тоже ярко проявляется коммуникативный потенциал принципов обеспечения прав человека, позволяющий не только принять различные трактовки, но и через обсуждение инкорпорировать многие принципы национальных дискурсов в общее понимание норм и стандартов. В последние годы также увеличилась интенсивность поиска разделяемых в различных культурных традициях норм, которые бы позволили еще более тесно увязать государства в системе взаимных договоренностей и выявить наиболее эффективные механизмы обеспечения прав человека. Следуя ряду экспертных оценок к данной ситуации можно применить термин «перехлестывающий консенсус», подразумевая пересечение сфер, признающих одни и те же ценностные ориентиры соблюдения прав человека в различных культурах.

В этом контексте умение организовать коммуникацию, найти взаимопонимание с людьми различных культурных и социальных традиций и обосновать свою точку зрения становится стратегическим навыком определяющим темп развития собственного и международного сообщества. Особая важность переговорной деятельности в этом аспекте состоит в том, чтобы не только согласовывать существующие позиции, но и находить сферы общего интереса, создавая тем самым возможности для будущих согласований.

## ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

---

- Азар Э. 103, 268  
Айзенштадт С. 234  
Анцупов А.Я. 190  
Ахтисаари М. 230  
Базерман М. 1417  
Барбер Б. 34  
Бенджамин А. 260  
Беннет М. 170  
Беркович Дж. 11, 245, 262  
Бертон Дж. 10, 102, 107, 212, 262, 263  
Блум Э. 208, 209  
Блумберг А. 258  
Боузман А. 293  
Боулдинг К. 190  
Брейк Т. 115  
Бурдые П. 237  
Бутрос-Гали Б. 40  
Вайнер У. 258  
Вайс С. 160, 161, 292  
Василюк Ф.Е. 187  
Вермойлен Х. 75  
Вильсон В. 73  
Вудхаус Т. 105, 196  
Галтунг Й. 102  
Гидденс Э. 234, 235  
Гирц К. 63  
Глазл Ф. 199  
Гур Т. 74  
Дарендорф Р. 190  
Деклерк Ф.У. 71  
Джайл С. 42  
Ди Дру К. 128  
Дигман Дж. 157  
Дизинг П. 221  
Дойч К. 63  
Дьюи 16  
Егидес А.П. 239  
Зартман У. 27, 264  
Здравомыслов А.Г. 190  
Карневейл П. 128  
Кассе П. 291

Келман Г. 263, 268  
Кишли Л. 263  
Кларк В. 173  
Козер Л. 190  
Коуэн С. 268  
Коуэн Р. 298  
Крессель К. 245  
Кризберг Л. 190  
Крисберг Л. 103  
Лакс Д. 141  
Лассвелл 17  
Лебедева М.М. 189  
Левин К. 151, 260  
Ледерах Ж.-П. 105  
Ливи А. 260  
Ликерт Р. 222  
Локк Дж. 234  
Луман Н. 234  
Льюс Р. 140  
Лэнгли Дж. 245  
Мазовецкий Т. 90, 91  
Макк Р. 189  
Маккерзи Р. 141  
Мандела Н. 71  
Марстон У. 173  
Маслоу А.Г. 212  
Мастенбрук У. 181  
Меткаф Д. 141, 143  
Миалл Х. 105, 196  
Мид Дж. 16, 17  
Мириманова М.С. 239  
Мокшанцев Р.И. 180  
Моргенштерн О. 139  
Нейер А. 293  
Неру Дж. 203  
Нид А. 75  
Нил М. 141  
Нойман Дж. 139  
Нотруп Т. 103  
Пешанел Ф. 198  
Понди Л. 198  
Пруит Д. 245  
Райт К. 198  
Райфа Х. 139, 140, 141, 143  
Рамсботам О. 105, 196  
Рейли Б. 193  
Ричардсон Дж. 141, 143  
Ричардсон Л. 26  
Ронин Р. 185  
Сибиниус Дж. 141  
Скрипкина Т.П. 235, 237  
Слийпер Б. 75

Смелцер Н. 191  
Снайдер Р. 189, 221  
Стрип У. 292  
Терхун К. 151  
Тинг-Томи С. 278  
Томпсон Л. 141  
Торндайк Э. 281  
Тувал С. 264  
Уокер Т. и Д. 115  
Уолкотт Ч. 154  
Уолтон Р. 141  
Фишер Б. 154  
Фишер Г. 297, 298  
Фишер Р. 27, 28, 115, 213,  
256, 262, 263  
Форгас Дж. 166  
Франк Т. 44  
Хабермас Ю. 83, 110  
Харрис П. 193  
Хасан Б.И. 188, 199  
Хелд Д. 38  
Холл Э. 160, 172, 282  
Холсти К. 265  
Хопманн Т. 154  
Хофстеде Г. 156, 275-279, 298  
Чальдини Р. 127  
Чейз С. 191  
Шварц Ш. 278, 279  
Шейнов В.П. 184  
Шеллинг Т. 17, 141, 201, 202  
Шипилов А.И. 190  
Шлеен Ф. 173  
Шмелев А.Г. 157  
Эванс Дж. 75  
Эйд К. 49, 228  
Эриксон Э. 236, 237, 239  
Юнг К.Г. 173, 201  
ЮРИ У. 27, 28, 115, 213

## ГЛОССАРИЙ

---

**Восприятие** (перцепция)– это процесс, при котором получатель сообщения придает ему смысл. Собственные потребности, желания, мотивы получателя и его личный опыт создают определенные предположения о другой стороне, что ведет к предвзятости восприятия, что может выражаться в форме стереотипов, "гало-эффекта", избирательного восприятия и проекций.

**"Гало-эффект"** – это общее суждение по поводу множества качеств человека на основании знания об одном его качестве. "Гало-эффект" может быть как позитивным, так и негативным. Привлекательные качества становятся причиной позитивного "гало-эффекта" и наоборот.

**Конфликт** понимается как столкновение по поводу удовлетворения интересов, фактически как конфликт интересов. В качестве конфликтующих могут выступать реальные интересы, а также интересы, которые приписываются другой стороне в конфликте и воспринимаются как угрожающие, и, наконец, интересы, которые могут проявиться и столкнуться в будущем.

**Манипуляция** – это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений или отношений, не совпадающих с существующими на момент манипулирования.

**Манипуляция (межличностный контекст)** – определяется инструментальным значением межличностного общения как механизма создания условий для передачи информации по каналам связи.

**Медиация** – это помощь в двусторонних или многосторонних отношениях, оказываемая третьей стороной, которая не имеет власти принуждения в данной ситуации.

**Механизмы манипуляции** – это внутренний психический процесс, запускаемый манипулятивными действиями, а технология – это внешние по отношению к адресату действия, осуществляемые манипулятором и определяемые исключительно уровнем его мастерства.

**Переговоры** – это процесс коммуникации, в котором два или более участника (стороны), имеющие общие или противоречивые интересы, пытаются достичь соглашения, посредством поиска общих интересов.

Переговоры могут быть также определены как процесс, в котором две или более стороны взаимодействуют с целью достижения потенциального соглашения, которое в будущем будет определять их взаимоотношения.

**Психические автоматизмы** – стандартные "схемы поведения" в конкретных ситуациях, очевидные, хорошо известные сторонам общения и потому вполне предсказуемые.

**Разрешение конфликтов** – это элиминация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.; в качестве исхода конфликта – изменение установок, эффективно приводящее к окончанию конфликта.

**Раппорт** (от франц. rapport – сообщение, отношение, связь) – установление коммуникативного контакта или связи между людьми, характеризующиеся наличием взаимных позитивных эмоциональных отношений и определенной мерой взаимопонимания.

**Синхронизация деэскалации** – это совершение небольшой уступки со стороны одного из оппонентов для снижения остроты конфликта.

**Согласование позиций** – это коммуникация, умение согласовывать уступки, выставлять требования, реагировать на постоянно изменяющуюся ситуацию и добиваться желаемого результата.

**Стереотипы** – это приписывание другой стороне тех или иных качеств на основании ее принадлежности к определенному обществу или к определенной группе. Часто человека относят к той или иной группе на основании крайне ограниченной объективной информации; затем из этой информации выводятся или приписываются человеку другие характеристики личности.

**Техники убеждающей коммуникации** – это набор приемов и способов, используемых для усиления информационного воздействия на собеседника.

**Удержание контакта** – один из существенных механизмов манипуляции. Сила присоединения манипулятора к адресату определяется силой последнего, напряжением его потребности. Стойкое присоединение основано на мотивационной энергии обеих сторон и без него немислимо. Если адресат не желает, он в большинстве случаев контакт может прервать. При сильном сопротивлении со стороны адресата манипулятору не помогают никакие тайные присоединения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

### ЭЛЕКТРОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Организация Объединенных Наций – [www.un.org](http://www.un.org)
2. Управление Верховного комиссара ООН по правам человека – [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org); to access to all recommendations of treaty bodies, special procedures and the Universal Periodic Review: [www.universalhumanrights.index.org](http://www.universalhumanrights.index.org)
3. Ведение деловых переговоров. (Электронный ресурс) // [http://www.bereg.ru/sprav\\_info/bisnes/psy/peregov.shtml](http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/psy/peregov.shtml)
4. International Crisis Group [www.crisisgroup.org](http://www.crisisgroup.org)
5. Salacuse, Jeswald W. "The Top Ten Ways culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results," <<http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html>

### ДОКУМЕНТЫ

- △ Human Development Report. Cultural liberty in today's diverse world. New York:United Nations, 2004.
- △ Конвенция запрещающая пытки и другие виды жестокого и бесчеловечного обращения. Статья 1. (Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment, opened for signature Dec. 10, 1984, Senate Treaty Doc. No. 100-20 (1988), 1465 U.N.T.S. 85 (entered into force June 26, 1987).)
- △ International Covenant on Civil and Political Rights, adopted Dec. 19, 1966, Senate Exec. Doc. E, 95-2, at 23 (1978), 999 U.N.T.S. 171 (entered into force Mar. 23, 1976).
- △ Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, adopted Dec. 18, 1979, 1249 U.N.T.S. 13 (entered into force Dec. 3, 1981).



### ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Брайнинг Г. Руководство по ведению переговоров. – М.: МарТ, 2002. – 380 с.
2. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Перевод с нем. Н. В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
3. Бэджюли Ф. Переговоры: Мастер-класс. – М., 2006.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
5. Гюрс М., Новак К. Умение договариваться. – М., 2006.
6. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. – М., 2006.
7. Калашников Д. В. Переговорный метод управления конфликтом // Социологические исследования. – №5. – 1998. – С. 78-85.
8. Козн С. Искусство переговоров для менеджеров. – М.: Фаир-пресс, 2003. – 228 с.
9. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... – М.: Экономика, 2003. – 156 с.
10. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. – М., 1999.
11. Левицкий Р., Сондерс Д., Барри Б., Минтон Д. Самое главное о переговорах. – М., 2006.
12. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров. – М.: БЕК, 2002. – 208 с.
13. Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993.
14. Минтон Д. Самое главное о переговорах. – М., 2006. – С. 75-82.

15. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.–Новосибирск, 2002.
16. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование / Пер. с английского. – Челябинск: "Версия", 1997. – 256 с.
17. Павлов А.Ю., Ятманова М.Г. Ведение международных переговоров. Практикум. – СПб., 2006.
18. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 272 с.
19. Рейеркерк Л. Спор на разных языках. Как осуществлять межкультурную медиацию // Медиация и право. Посредничество и примирение. –2008. – № 9.
20. Решетникова И. Нас всех надо учить толерантности // Медиация и право. Посредничество и примирение. – 2007. – Декабрь. – № 6.
21. Ронин Р. Техника убеждения. – Минск, 1997. – С. 49-58.
22. Саркисян Б. Эффективный тренинг продаж. – Питер, 2007.
23. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. – М.: Хорошая книга, 2004. – 336с.
24. Стрельцова Е.Д, Стрельцов Е.Л. Переговоры: организация, проведение, участие юриста, некоторые международные аспекты: Учеб. пособие. – Одесса, 2006. – 314 с.
25. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг коммуникативной компетенции. – М.: Изд-во Академический проект, 2006.
26. Трейси Б., Шеелен Ф. М. Личность лидера / Пер. с англ. Е. Г. Гендель; Худ. обл. М. В. Драко. – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – 288 с.

27. Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. – М.: Изд-ва: Финансы и статистика, СтГАУ "АГРУС", 2005.

28. Фридман Г., Химмельстейн Д. Модель медиации на основе понимания // Медиация и право. Посредничество и примирение. – 2006. – № 1. – С. 34 -50.

29. Циллессен Х. Команда на взлетной полосе // Медиация и право. Посредничество и примирение. – 2004. – № 1.

30. Шейнов В.П. Искусство убеждать. – Минск: Харвест, 2006. – 464 с.

31. Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Томас Шеллинг; пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2007. – 366 с.

32. Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров. – Алматы, 2004. – 59 с.

33. Этнополитический конфликт: пути трансформации. Настольная книга Бергхофского центра. – М.: Наука, 2007.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

34. Аг А. Введение в теорию конфликта // Мир политики. Суждения и оценки западных политологов. – М., 1992. – С.113-122.

35. Адаир Дж. Психология лидерства. – М., 2006.

36. Алтухов В. Компромисс – новое слово эпохи? // Свободная мысль. – 1993. – № 16. – С. 14-25.

37. Амстутц М. Введение в политическую науку. Управление конфликтом // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. – М., 1994. – № 6. – С. 152-164.

38. Ахиезер А.С. Ценности общества и возможности реформ в России // Общественные науки и современность. 1994. – № 1. – С. 17-27.

39. Банс В. Элементы неопределенности в переходный период // Политические исследования. – 1993. – № 1. – С. 44-51.
40. *Белладже Л.* Переговоры / Пер. с франц. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003.
41. Берн Эрик Игры, в которые играют люди. – М.: АСТ 2006. – 223 с.
42. Василенко И.А. Политические переговоры. – М.: Гардарики, 2006.
43. Видоевич З. Общественные конфликты в контексте нового «переходного периода» // Конфликты в условиях системных изменений в странах Восточной Европы. – М., 1994. – С. 40-67.
44. Гаман О. Ценностный конфликт в России // Политическая теория: тенденции и проблемы: Сб. ст. – М., 1994. – Вып. 2. – С. 28-32.
45. Глухова А.В. Демократический консенсус в переходном обществе: опыт и проблемы // Социально политический журнал. – 1993. – № 1-2. – С. 14-23.
46. Глухова А. В. Конфликты и диалог политических культур в современной России. – Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2005. – С. 135-148.
47. Гюрс М., Новак К. Умение договариваться. – М., 2006.
48. Гонсалес Ф. Создать в обществе основу для согласия и перемен // Свободная мысль. – 1991. – № 15. – С. 50-57.
49. Деревицкий Александр Переговоры особого назначения Издательство: Питер, 2006. – 192 с.
50. Джуринский А.Н. Поликультурное образование в современном мире. – М., 2002.

51. Зайцев А.К. Социальный конфликт. – М., 2000.
52. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1994.
53. Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамики массового сознания // Социологические исследования. – 1993. – № 8. – С. 12-21.
54. Здравомыслии А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 317 с.
55. Зограбян А.Г. Принятие решений на многосторонних переговорах // Российская дипломатия в свете мирового исторического опыта. – М.: МГИМО, 1998.
56. Зубов А.Б. Парламентская демократия и политическая традиция Востока. – М.: Наука, 1990. – 391 с.
57. Кара-Мурза А.А., Панарин А.С., Пантин И.К. Духовно-идеологическая ситуация в современной России: перспективы развития // Политические исследования. – 1995. – № 4. – С. 6-17.
58. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров. – М.: ЭКСМО, 1997.
59. Ковалев Ан. Азбука дипломатии. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Международные отношения, 1988.
60. Комаровский В.С. Политический конфликт и политические ценности: сравнительный анализ // Политическая теория: тенденции и проблемы: Сб. ст. – М., 1994. – Вып. 2. – С. 3-8.
61. Котанджян Г.С. Этнополитология консенсуса-конфликта. Цивилизационные проблемы теории и практики. – М.: Луч, 1992. – 185 с.
62. Коэн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. – М., 2005.

63. Кулинченко В.А. О соотношении насилия и согласия в теории и на практике // Политические конфликты: от насилия к согласию. – М., 1996. – С. 10-22.
64. Кэмп Д. Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков. – М., 2006.
65. Клямкин И.М., Лапкин В.В. Дифференциация ориентаций в российском обществе: факторы влияния // Политические исследования. – 1994. – № 6. – С. 96-119.
66. Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров: рекомендации для успешного проведения переговоров – М., 2005.
67. Макдермот Я., Яго В. Практический курс НЛП. – М., 2006.
68. Мастенбрук В. Развитие переговорных умений в исторической перспективе // Социальный конфликт. – 19994. – №1. – С. 52-78. – 176 с.
69. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. – М., 1989.
70. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. – Минск, 1996.
71. Потрубач Н.Н. Деловой этикет // Социально-политический журнал. – 2004. – № 9/10. – С. 230-234.
72. Психология и этика делового общения / Под ред. Лавриненко В.Н. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 279с.
73. Пушмин Э.А. Посредничество в международном праве. – М., 1970.
74. Резчиков Е.А. Этика делового общения. – М.: МАСИ, 2005. – 69 с.
75. Родос В. Правила дискуссии и уловки спора. – М., 2006.

76. Росенко М.Н. и др. Основы этических знаний. – СПб.: Лань, 2008. – 224 с.
77. Рубин Дж., Колб Д. Психологические подходы к процессам международных переговоров // Психологический журнал. – 1990. – № 2. – С. 63-73.
78. Смелсер Н. Теория коллективного поведения. – М., 1992.
79. Соснин В.А. Учимся общению: взаимопонимание, переговоры, тренинг. – М.: Институт психологии РАН, 2003. – 153 с.
80. Майкл Л. Спэнгл, Мира Уоррен Айзенхарт. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. – Гуманитарный центр, 2009. – 592 с.
81. Тихонов М.И., Парамонова И.М. Бизнес и нравственность // Международная жизнь. – 2003. – № 112. – С. 44-48.
82. Джим Томас. Переговоры на 100%. – М.: Эксмо, 2007. – 349 с.
83. Фаткин Л., Петросян Д. Бизнес и управленческая культура // Бизнес. – 2006. – № 8-9. – С. 32-34.
84. Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. – М.: АО Изд. Дом, 2006. – 288 с.
85. Формановская Н.И. Употребление русского речевого этикета. – М.: КОМКНИГА, 2008. – 160 с.
86. Ходжсон Д. Переговоры на равных. – Минск: Амалфея, 2004. – 340 с.
87. Удалов В. Баланс сил и баланс интересов // Международная жизнь. – 1990. – № 5. – С. 16-25.
88. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1990.
89. Фишер Р., Этель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.

90. Чуминов А. Управление конфликтами. – М., 1993.
91. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 2000. – 254 с.
92. Чугров С. О традиционализме в японском мышлении // МЭМО. – 2009 – №1. – С. 58-67.
93. Чебанов С.В. Как делать бизнес в Японии // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – №3. – С. 40-45.
94. Барбара Шотт Как вести переговоры. Надежно, креативно, успешно. – Омега-Л, SmartBook, 2009. – 128 с.
95. Юри У. Преодолевая «нет». Или переговоры с «трудными» людьми. – М., 1993.

#### ЛИТЕРАТУРА НА ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКАХ

96. Adler, R. S., Rosen, B. & E. M. Silverstein. 1998. Emotions in negotiations: How to manage fear and anger. *Negotiation Journal*, April: 161-79.
97. Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F., & Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175–187.
98. Bacharach, S., & Lawler, E. (1981). *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
99. De Dreu, C. K. W. (1995). Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 39, 646–670.
100. Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621–628.
101. Giebels, E., De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options



and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 255–272.

102. Glenn, E. S., Witmeyer, D. & K. A. Stevenson. 1977. Cultural styles of persuasion. *International Journal of Intercultural Relations*, 1(3): 52-66.

103. Graham, J. L. 1985. The influence of culture on the process of negotiations. *Journal of International Business Studies*, 16: 81-96.

104. Hauss Ch. International conflict resolution. – L., 2001.

105. Helmick, S. J., and R. Petersen (Eds). (2001). *Forgiveness and Reconciliation: Religion, Public Policy and Conflict Transformation*. Philadelphia, PA. Templeton Foundation Press.

106. Henkin, A. H. (Ed.). (2000). *Honoring Human Rights*. The Hague: Kluwer Law International.

107. M. J. Gelfand, & J. M. Brett (Eds.), *The handbook of negotiation and culture* (pp. 71–94). Stanford, CA: Stanford University Press.

108. Mitchell Ch., Banks M. *Handbook of Conflict Resolution*. N.Y., 1996.

109. Osaghae, E. E. “Human Rights and Ethnic Conflict Management: the Case of Nigeria.” *Journal of Peace Research* 33, no. 2 (1996).

110. Parlevliet, M. “Bridging the Divide: Exploring the Relationship between Human Rights and Conflict Management.” *Track Two* 11, no. 1 (2002).

111. Ross M. *The Management of Conflict*. – Yale, 1993.

112. Shaver, P. R., Wu, S. & J. C. Schwartz. 1992. Cross-cultural similarities and differences in emotion and its representation. In M. S. Clark, editor, *Emotion*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 175-212.

113. Tse, D.K., Francis, J. T. & S. Wall. 1994. Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian Comparison. *Journal of International Business Studies*, 3: 537-55.

114. Van Kleef, G. A., De Dreu. C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510–528.

115. Weiss, S. E. 1993. Analysis of complex negotiations in international business: The RBC perspective. *Organization Science*, 4: 269-300.

116. Zartman, I. W. (1995). *Elusive Peace: Negotiating an End to Civil Wars*. Washington D.C: The Brooking Institution.

#### **ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ ООН**

117. HRTD Weekly Update (produced since October 2009): it provides information on ongoing UN treaty bodies related activities.

118. HRTD Newsletter: (issued on a quarterly basis since 2008): <http://portal.ohchr.org/portal/page/portal/Offices/Geneva/HumanRightsCouncilandTreatiesDivision/Human%20Rights%20Treaties%20Division>.

Учебное издание

**Мария Александровна Гордеева**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Издание подготовлено в авторской редакции

Технический редактор *Н.А. Ясько*  
Компьютерная верстка *М.Н. Заикина*  
Дизайн обложки *М.В. Рогова*

**Российский государственный гуманитарный университет,  
факультет истории, политологии и права,  
кафедра культуры мира и демократии**  
125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6., корп. 5, офис 615,  
Тел.: +7 (499) 250-69-21, +7 (499) 250-71-08  
Факс: +7(499) 250-69-21  
Эл. почта: [fipp@fipp.ru](mailto:fipp@fipp.ru), [gordeevamaria@inbox.ru](mailto:gordeevamaria@inbox.ru)  
Сайт: [www.fipp.ru](http://www.fipp.ru)

Подписано в печать 12.08.12 г. Формат 60×84/16. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 20,25. Тираж 500 экз. Заказ 1044

---

Российский университет дружбы народов  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3

---

Типография РУДН  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3, тел. 952-04-41