

ТЕМА 10. ПОСЕРЕДНИЦТВО В МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРАХ

1. Поняття «посередник». Завдання, які стоять перед посередником.

Посередництво на переговорах широко використовується з давніх часів для врегулювання конфлікту між сторонами. До нього вдаються в найрізноманітніших ситуаціях. У сучасному світі в більшості переговорів, що відбуваються в умовах конфлікту їх учасників, використовується посередництво. Причин цього декілька.

По-перше, посередництво – це відносно дешевий (порівняно, наприклад, з введенням миротворчих сил) і досить гнучкий спосіб впливу на конфлікт з метою його врегулювання мирними засобами. Воно в більшості випадків сприймається населенням і не викликає негативних реакцій, які породжує, наприклад, застосування санкцій або введення миротворчих військ.

По-друге, незважаючи на те що посередництво не виключає використання засобів тиску (погрози, відмова від надання економічної допомоги в разі продовження конфлікту тощо), воно в цілому орієнтоване на діалог конфліктуючих сторін між собою і кожною з них з посередником. Це привабливіше односторонніх кроків третьої сторони стосовно учасників конфлікту (її своєрідних «монологів») при введенні миротворчих сил або використанні інструменту санкцій.

Чи завжди потрібен посередник на переговорах? В принципі навіть дуже гострий конфлікт може бути самостійно врегульовано учасниками, однак вони можуть допустити значну кількість помилок і процес врегулювання розтягнеться на довгий час.

Посередництво необхідно:

- якщо сторони втягнуті в тривале протистояння;
- якщо вони не визнають один одного;
- якщо сторони зв'язали себе безліччю зобов'язань і їм вкрай складно піти на поступки без втрати власного обличчя;
- якщо є серйозні відмінності в культурі, ідеології або релігії, які створюють додаткові комунікаційні бар'єри.

Якщо сили сторін не рівні, то зазвичай більш слабка сторона схильна вступати в переговори через посередника, сподіваючись посилити свої позиції, а сторона, позиції якої більш сильні, прагне до прямих переговорів.

Найбільш типові мотиви звернення до посередника:

- учасники конфлікту розглядають врегулювання за допомогою третьої сторони як шлях найменшого ризику і найбільш гнучку форму вирішення конфлікту;
- один або кожен учасник конфлікту сподівається, що третя сторона вплине на його супротивника в сприятливу для нього сторону;
- обидві сторони розглядають участь третьої у вирішенні конфлікту як можливість публічно сформулювати зобов'язання по врегулюванню, а значить, потім змусити суперника їх виконувати;
- в разі невдачі при врегулюванні провину можна буде покласти на третю сторону;
- надія, що третя сторона в якості посередника може надати реальну допомогу в процесі пошуку рішення і гарантувати виконання угод.

Перераховані мотиви і умови звернення до посередника не є обов'язковими. Скажімо, невизнання сторонами один одного ще не робить посередництво необхідним. Прикладом є прямі американо-китайські контакти в 1960-1970-х роках, коли були відсутні офіційні відносини між цими двома країнами, але все ж посередник їм не знадобився - переговори йшли безпосередньо.

Займаючись мирним врегулюванням, посередник вирішує безліч завдань. Якщо їх узагальнити, то можна виділити **п'ять функцій посередника**:

1) формування та підтримка орієнтації учасників конфлікту на пошук взаємоприйняттого вирішення проблеми як на рівні лідерів, так і на рівні суспільної свідомості;

2) створення умов для обміну інформацією і точками зору між учасниками конфлікту (забезпечує канали комунікації), надання допомоги сторонам у формуванні адекватних образів щодо інтересів і цілей один одного, а також спільної мови;

3) забезпечення допомоги в діагностиці ситуації і пошуку взаємоприйнятних рішень, сприяння учасникам в інтерпретації інформації, оцінці пропозицій, виявленні можливих варіантів рішень і угод; вироблення додаткових ідей для учасників конфлікту; допомога сторонам у покращенні їх переговорних навичок і умінь;

4) допомога обом сторонам в збереженні обличчя при виході з конфлікту;

5) здійснення регулювання та контролю за взаємодією сторін, а також виконанням ними домовленостей; виступ в ролі гаранта виконання угоди.

Вказані функції реалізуються як під час переговорів, так і до їх початку або поза ними. Найважливіше завдання при посередництві на самих переговорах полягає в забезпеченні учасникам конфлікту можливості обговорити проблему. Для цього посередник створює прямі і непрямі (через посередника) канали комунікації.

Прямі офіційні канали комунікації дозволяють в умовах кризи швидко зв'язатися з партнером. Особливо висока їх ефективність в умовах кризи, викликаного випадковими чинниками (наприклад, аварійний запуск ракети з ядерними боеголовками). Прямі канали комунікації мають і ряд недоліків, адже встановлення прямих каналів комунікації може використовуватися учасниками для взаємних звинувачень і погроз, що сприяє посиленню конфлікту або кризи. Крім того, у учасників немає впевненості, що інформація, яка надається протилежною стороною, достовірна і точна. Та й негативні емоції, які проявляються при безпосередньому спілкуванні з противником, погано сприяють встановленню і підтримці діалогу.

Використання **непрямих каналів комунікації** позбавлене цих недоліків, але породжує інші проблеми, головна з яких - втрата оперативності. В результаті запізнювання ефективність комунікації може бути значно знижена, а часом і зовсім зведена до нуля.

Спочатку, як правило, формуються непрямі канали комунікації, тобто учасники конфлікту обмінюються інформацією через посередника. Він може пом'якшити різкі висловлювання конфліктуючих сторін і їх емоційні реакції один на одного, допомогти сфокусувати увагу на суті проблеми, а не на почуттях і образах. Посередник виступає також певним гарантом достовірності наданої інформації - адже обмін інформацією відбувається «при свідку».

У такій ситуації сторони, щоб не дискредитувати себе, уникають давати неправдиву інформацію. Щоб звести до мінімуму негативні моменти використання двох видів каналів комунікації, посередник після встановлення непрямих каналів зазвичай переходить до прямих не відразу, а поступово - через обговорення проблеми учасниками конфлікту в свою присутність.

2. Технологія посередницької діяльності

При реалізації своїх функцій посередник використовує різні стратегії. Серед них виділяються *наступні стратегії*:

1) пов'язані з наданням допомоги в пошуку рішення;
2) спрямовані на забезпечення взаємодії сторін і підтримання робочих відносин між ними;

3) спрямовані на маніпулювання поведінкою учасників конфлікту.

1) Стратегії надання допомоги в пошуку рішення орієнтовані на досягнення згоди і забезпечення збереження обличчя учасників при виході з конфлікту. Ці стратегії - головні в посередництві, вони складають його суть. Основним засобом впливу є допомога, але не економічна, військова і т.п., а інтелектуальна.

При використанні даної групи стратегій посередник, як правило, бере участь в переговорному процесі, в ході якого він робить акцент на наявності загальних моментів в інтересах учасників. У ряді випадків посередник ініціює і створює ці загальні моменти шляхом формування цілей більш високого порядку, що дозволяють конфліктуючим сторонам об'єднатися заради їх досягнення. Це може бути пропозиція масштабного спільного проекту, наприклад, в економічній або соціальній сферах (при цьому посередник може навіть брати участь в подібному проекті).

Формування цілей більш високого порядку можливо тоді, коли інтенсивність конфлікту незначна або коли основні проблеми щодо врегулювання конфлікту мирними засобами вже вирішені. В останньому випадку спільна діяльність з реалізації супермети дозволяє зміцнити мирні відносини сторін.

Посередник здатний збільшити переговорний простір, звернувши увагу учасників конфлікту на ті чи інші аспекти проблеми, які як би випали з їх поля зору. Таким же чином може бути знайдено і принципово нове рішення, яке дозволить зняти протиріччя без поступок протиборчих сторін.

В рамках використання даної групи стратегій посередник також генерує нові ідеї, вносить пропозиції щодо пошуку взаємоприйнятних варіантів, пропонує формулу можливої угоди. Так, при врегулюванні конфлікту між Ізраїлем і Єгиптом США, виступаючи посередником, давали свої пропозиції сторонам, потім отримували від них зауваження і пропозиції і в кінці кінців формулювали їх так, щоб сторони могли обговорювати їх між собою.

Відзначимо один з негативних аспектів такої поведінки посередника. Вносячи пропозиції, він тим самим може мимоволі обмежити поле пошуку самих учасників. Вони виявляються як би в полоні вже наявних ідей і пропозицій.

2) Ще одна стратегія, орієнтована на надання допомоги в пошуку рішення, - це робота за єдиним текстом. Суть її полягає в тому, що посередник пропонує текст можливої угоди і просить кожного учасника конфлікту зробити будь-які зауваження. Зазвичай перший проект викликає заперечення сторін. Але важливим психологічним моментом тут є те, що конфліктуючим сторонам треба не робити

поступки, а лише висловити зауваження. Крім того, єдиний текст змушує їх концентрувати увагу на найважливіших вимогах, а не на захист своєї позиції. Це спонукає учасників уникати крайніх позицій в ході обговорення. Нарешті, зауваження кожного учасника конфлікту, зроблені ним до єдиного тексту, допомагають посереднику краще зрозуміти суть протиріч, що важливо для його подальшої ефективної роботи. Ця стратегія використовувалася на переговорах між Іраном і США з приводу захоплення американських заручників, які здійснювалися за посередництва Алжиру.

В цілому стратегії, пов'язані з наданням допомоги в пошуку вирішення проблеми, припускають найрізноманітніші дії посередника: він може використовувати методики «мозкового штурму», комп'ютерні технології і т.ін. В рамках «другого напрямку дипломатії» широко практикуються семінари неофіційних представників конфліктуючих сторін, на яких учасники обговорюють можливі шляхи вирішення конфлікту.

Стратегії, спрямовані на забезпечення взаємодії сторін і підтримання робочих відносин між ними, в тій чи іншій мірі реалізуються при вирішенні практично всіх завдань посередництва. Але вони є основними при створенні каналів комунікації. Ці стратегії використовуються тоді, коли сторони в принципі згодні на пошук вирішення проблеми переговорним шляхом, але не знаходять способів започаткування діалогу. У подібній ситуації посередник може організувати неформальні зустрічі (вони особливо інтенсивно використовуються у «другому напрямку дипломатії») або надати свою територію для проведення офіційних засідань. Він здійснює контакти з лідерами протиборчих сторін, прагне схилити їх до мирного вирішення, часто використовуючи методи човникової дипломатії.

В рамках даної групи стратегій посередник в меншій мірі зайнятий пошуком шляху вирішення конфлікту, він скоріше створює умови для цього. Як правило, найбільш інтенсивно зазначені стратегії використовуються тими, хто не володіє великими економічними або політичними можливостями впливу на учасників конфлікту. Це можуть бути невеликі держави, що виступають в якості посередників, неурядові організації або окремі особи.

Важливим засобом впливу в даному випадку є також формування довірчих відносин між посередником і конфліктуючими сторонами. При наявності таких відносин сторони легше відповідають на прохання і звернення посередника.

3) Маніпулятивні стратегії, які передбачають різні форми примусу і тиску на конфліктуючі сторони. Маніпулятивні стратегії застосовуються головним чином при формуванні посередником орієнтації учасників конфлікту на пошук мирного врегулювання, а також в якійсь мірі при реалізації ним регуляційних-контрольної функції. Щоб стимулювати прагнення сторін до пошуку мирного виходу з конфлікту, посередник застосовує різні засоби надання політичного, економічного, дипломатичного, морального та іншого тиску, в тому числі загрози виключення з міжнародних організацій або оголошення бойкоту, загрози відмови в наданні економічної допомоги або введення ряду обмежувальних заходів на торгівлю і т.ін. Якщо в ході переговорів сторони не дотримуються норми їх проведення, на які раніше дали згоду, то застосовуються ці ж стратегії.

Маніпулятивними засобами впливу можна також спонукати учасників конфлікту до пошуків можливих альтернатив їх початковим позиціям, а саме таких, які були б більш прийнятні для протилежної сторони або принаймні сприяли тому,

щоб сторони в своїх вимогах і пропозиціях слідували чіткішим загальноприйнятим нормам.

Крім тиску, погроз з боку посередника маніпулятивним засобом впливу є обмеження конфлікуючих сторін в часі, відведеному для прийняття рішення. Сам факт необхідності до певного моменту прийняти рішення може стимулювати його пошук (правда, при введенні обмеження в часі існує певний ризик, що, не дійшовши згоди, сторони перервуть переговори і їхні стосунки загостряться знову).

Маніпулятивні стратегії використовуються не тільки для «покарання» тих, хто не має наміру шукати взаємоприйнятне рішення або робить це недостатньо активно, а й для «заохочення» учасників, дійсно прагнуть врегулювати конфлікт. Часто обидва ці кошти використовуються паралельно. Так, в кінці 1970 * х років США широко практикували метод «батога і пряника» при врегулюванні відносин між Ізраїлем і Єгиптом. З одного боку, в якості тиску вони використовували загрозу публічно звинуватити Ізраїль у небажанні вирішувати проблему мирним шляхом, з іншого - в якості заохочення обіцяли надати йому фінансову допомогу.

Створення умов ізоляції учасників конфлікту від засобів масової інформації, забезпечення таємності переговорів або, навпаки, надання гласності дій тієї чи іншої сторони також можуть використовуватися в маніпулятивних цілях. Зазвичай процес врегулювання конфлікту проходить за закритими дверима, що дозволяє учасникам переговорів зосередитися на пошуку рішення проблеми і же не бути схильними до миттєвим впливам.

Строго кажучи, широкому обговоренню підлягають результати переговорів, але не процес їх досягнення. З цієї причини, до речі, як правило, не підлягає публічному обговоренню в ЗМІ те, як здійснювалося посередництво. Однак бувають і винятки з цього правила. Посередник хоча і рідко, але може допустити просочування інформації, щоб змусити сторони працювати інтенсивніше. Іноді загроза потрапляння інформації в пресу може стимулювати учасників до мирного завершення конфлікту. І все ж використання преси як засіб тиску досить ризиковано. В результаті подібних дій врегулювання конфлікту може бути зірвано, а посередник дискредитований. Тому даний метод впливу повинен застосовуватися дуже обережно.

Нерідко маніпулятивні стратегії використовуються не прямо, а опосередковано, наприклад, через найбільш значущі для учасників конфлікту країни в регіоні, з тим щоб ізолювати їх у разі продовження конфліктних відносин.

Всі маніпулятивні стратегії припускають обмеження альтернатив переговорного рішення учасників конфлікту. Скористатися цими стратегіями посередник може, лише володіючи відповідними можливостями (економічними, політичними і т.п.).

Однак при використанні маніпулятивних стратегій угода виходить «штучною», існуючою лише завдяки зовнішнім впливам або загрозою покарання, а значить, може бути недовговічною. До того ж учасники конфлікту побоюються тиску з боку занадто «сильного» посередника і втрати самостійності при прийнятті рішення, а тому зазвичай неохоче погоджуються на посередництво «Сильної» сторони, віддаючи перевагу свободі в ухваленні рішень.

3. Труднощі при здійсненні посередницької діяльності та вимоги, що пред'являються до посередник

Посередництво зазвичай використовується тоді, коли відсутні прості рішення конфліктних ситуацій. Це означає, що, приступаючи до врегулювання, посередник стикається з безліччю труднощів, проблем і небезпек, які йому необхідно подолати.

Такі труднощі можна розбити на дві категорії:

- обумовлені власне труднощами врегулювання конфлікту і не залежать від діяльності посередника;

- пов'язані з діяльністю посередника.

Однією з типових проблем врегулювання є те, що для вирішення конфліктної ситуації потрібно чимало часу. Конфлікт знаходиться в постійному розвитку, і в той час, коли йде пошук мирного вирішення проблеми з однієї зі сторін, інший учасник може почати дії зі зміни вихідної ситуації. Узгодження доводиться починати заново, вже в нових, часто більш складних умовах. А іноді найменші порушення попередніх обіцянок хоча б однією зі сторін взагалі ведуть до зриву посередницьких зусиль.

Час потрібно не тільки для остаточного вирішення протиріч, але і для паралельного вирішення окремих завдань. Наприклад, майже завжди посередник виявляється перед дилемою: з одного боку, йому необхідно забезпечити взаєморозуміння учасників конфлікту для пошуку мирного рішення і для цього встановити канали комунікації, виробити спільну мову і т.д. (що займає чимало часу), з іншого - як можна швидше запобігти подальшому насильству знайти мирний вихід з конфлікту. Якщо затягнути рішення першої групи завдань, то конфлікт вийде з-під контролю, а якщо форсувати, то досягнуті домовленості можуть виявитися неміцними. У подібній ситуації посереднику важливо знайти необхідний баланс.

Серйозні труднощі виникають і в зв'язку з тим, що саме по собі посередництво не гарантує вирішення конфлікту. Воно в силу ряду обставин може виявитися невдалим і спричинити за собою зневіру учасників в можливість вирішення конфлікту мирними засобами. Конфліктуючі сторони будуть змушені тоді знову повертатися до односторонніх кроків, причому часто в більш жорсткою і агресивній формі.

Існує також загроза того, що, займаючись врегулюванням конфлікту, посередник виявиться втягнутим в нього як безпосередній учасник, внаслідок чого відбудеться розширення конфлікту. Але навіть якщо цього не станеться, посередникінтереси звинуватять його в зриві переговорів. Це нерідко болісно відбивається на репутації посередника.

Нарешті, особи, які безпосередньо займаються врегулюванням, часом стають жертвами конфлікту: на них здійснюються напади, вони виявляються в зоні вогню. Зокрема, представники місії ООН, а також Червоного Хреста та інших організацій не раз потрапляли під обстріли і захоплювалися в заручники.

Складними в діяльності посередника є і правильна оцінка різних параметрів конфліктної ситуації, а також визначення найбільш сприятливого моменту для втручання. Можливі помилки через не володіння необхідними знаннями та навичками.

Через всіх ці труднощі посередники найчастіше відмовляються втручатися в складні, затяжні конфлікти або чекають моменту, коли дозріють умови для їх врегулювання, щоб діяти напевно.

Незважаючи на те що в кожному конкретному конфлікті формуються свої критерії вибору посередника, основними повинні бути:

- компетентність (володіння відповідними знаннями та вміннями);
- незалежність від учасників конфлікту, нейтральність і об'єктивність;
- впливовість, авторитетність.

Як правило, вибір падає на посередника, добре знайомого з проблемою. Однак в ряді випадків більш важливим може виявитися друга складова - володіння посередницької технологією. Мається на увазі, що незацікавлений, нейтральний, об'єктивний посередник не підтримує жодну зі сторін. Навіть при найменшій підозрі, що посередник симпатизує одному з учасників конфлікту, інший може відмовитися від його послуг, що часом негативно позначається не тільки на процесі врегулювання, але і на репутації посередника.

Компетентність посередника включає в себе дві складові:

- 1) знання проблеми, що лежить в основі конфлікту, і її контексту;
- 2) знання і вміння реалізувати посередницькі функції.

При відсутності необхідних знань і умінь посередник може тільки загострити конфлікт.

Слід мати на увазі, що мова йде не стільки про дійсну нейтральність або об'єктивність посередника, скільки про те, що він сприймається таким учасниками конфлікту. Адже конфліктуючі сторони можуть виходити з різних критеріїв нейтральності та об'єктивності (як, втім, і компетенції), часом несправедливо звинувачуючи посередника у відсутності цих якостей.

Прикладів, коли один з учасників конфлікту заперечує проти даного посередника на тій підставі, що той не може розглядатися ним як особа нейтральне, досить багато.

Складно бути нейтральним і відповідно здійснювати посередництво особі, яка до цього займала певну позицію з питання спору. У подібному випадку воно не розглядається конфліктуючими сторонами як неупереджене.

Не виключено, що посередник буде сприйнятий як упереджений в результаті його помилок при здійсненні посередницьких функцій, в тому числі в технології.

Говорячи про нейтральність посередника, слід підкреслити, що це поняття є відносним. У посередника завжди є свої інтереси або своя «платіжна матриця». Той зацікавлений вже хоча б в тому, щоб конфлікт був вирішений мирним шляхом. До того ж від успіху у врегулюванні конфлікту залежать моральне задоволення, престиж і авторитет посередника. Буває, що третя сторона прямо заявляє про свої інтереси. В кінці 1995 року президент США Б. Клінтон прямо заявив, що успішне завершення тристоронніх переговорів між сербами, хорватами та мусульманами по Боснії, які були організовані американською стороною на військово-повітряній базі США в Дейтоні, значить для американців дуже багато.

З-за наявності власних інтересів посередник часом інакше, ніж учасники, сприймає проблему і відносини сторін в конфлікті.

Важливо мати на увазі, що сам факт наявності у посередника власних інтересів, можливість їх розвитку та появи нових в ході врегулювання конфлікту можуть істотно впливати на результати.

У зв'язку з тим, що поняття «нейтральність посередника» досить складно піддається визначенню, деякі автори підкреслюють: мова повинна йти не стільки про нейтральність, скільки про прийнятність посередника для учасників конфлікту.

Можна віділити такі джерела впливу посередника, як наявність експертних знань; право бути посередником (згода обох сторін на посередництво); можливість отримання інформації від обох сторін, в той час як кожен учасник володіє тільки власною інформацією; добрі стосунки з учасниками конфлікту; можливість «заохочувати» і «карати» учасників.

Вимога до посередника володіти впливом, престижем і авторитетом визначає те, наскільки він в змозі впливати на конфліктуючі сторони. Експертні знання дозволяють посереднику бути компетентним, а отже, спонукають сторони дослухатися до нього. Згода учасників конфлікту на посередництво кого-небудь в певному сенсі означає і їх згоду виконувати його прохання і вказівки. Володіння інформацією від обох сторін ставить посередника як би над учасниками конфлікту, завдяки чому він також посилює свій вплив. Нарешті, хороші відносини посередника з конфліктуючими сторонами формують високий рівень довіри до нього. У свою чергу наявність довіри підсилює можливість посередника впливати на учасників. Він може також надавати свій вплив, використовуючи маніпулятивні важелі впливу, заохочуючи або караючи конфліктуючі сторони.

Вплив посередника може бути симетричним, тобто приблизно рівним по відношенню до конфліктуючих сторін, і асиметричним. Так, при врегулюванні індо-пакистанського конфлікту Радянським Союзом його вплив в принципі можна вважати симетричним. А ось вплив Г. Кіссінджера при вирішенні питання щодо Синайського півострова було асиметричним - сильним на ізраїльський уряд і лише відносним - на єгипетське керівництво.

У другій половині ХХ століття асиметричне вплив при наданні посередницьких функцій стало досить типовим явищем.

Воно спричинило за собою часте підключення до конфлікту одночасно двох, а іноді і більшого числа посередників з різними можливостями впливу на кожного з учасників. Наприклад, при врегулюванні намібійської проблеми в кінці 1980 * х років спостерігалася асиметричне вплив посередників - СРСР і США. Питання про надання незалежності Намібії тоді пов'язується ПАР з вимогою виведення кубинських військ з Анголи. СРСР мав більший вплив на ангольську сторону, а також кубинців, в той час як США - на ПАР. Інший приклад співпраці двох країн - боснійський конфлікт в першій половині 1990 * х років, в якому Росія мала відносно велику можливість впливати на сербів, а США - на мусульман і хорватів.

Але не тільки посередник впливає на учасників конфлікту, а й вони в свою чергу можуть вплинути на нього. Дуже важливо, щоб посередник не підпав під вплив одного з учасників конфлікту і тим самим втратив довіру іншого.

До названих вимогам, що пред'являються до посередника, слід ще додати такі характеристики, як його терпіння, наполегливість знаходити власні шляхи розв'язання, високий інтелектуальний рівень. Дуже важливі тут і колишні відносини посередника з конфліктуючими сторонами: чим вони були краще раніше, тим більш впливовим буде посередник.