

Тема 7. ПРИЙНЯТТЯ РЕШЕНЬ НА МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРАХ

1. Проблеми сприйняття сторін на переговорах

Однією з серйозних перешкод при реалізації основної функції переговорів - спільного з партнером вирішення проблем - є *відмінність у сприйнятті ситуації учасниками переговорів*.

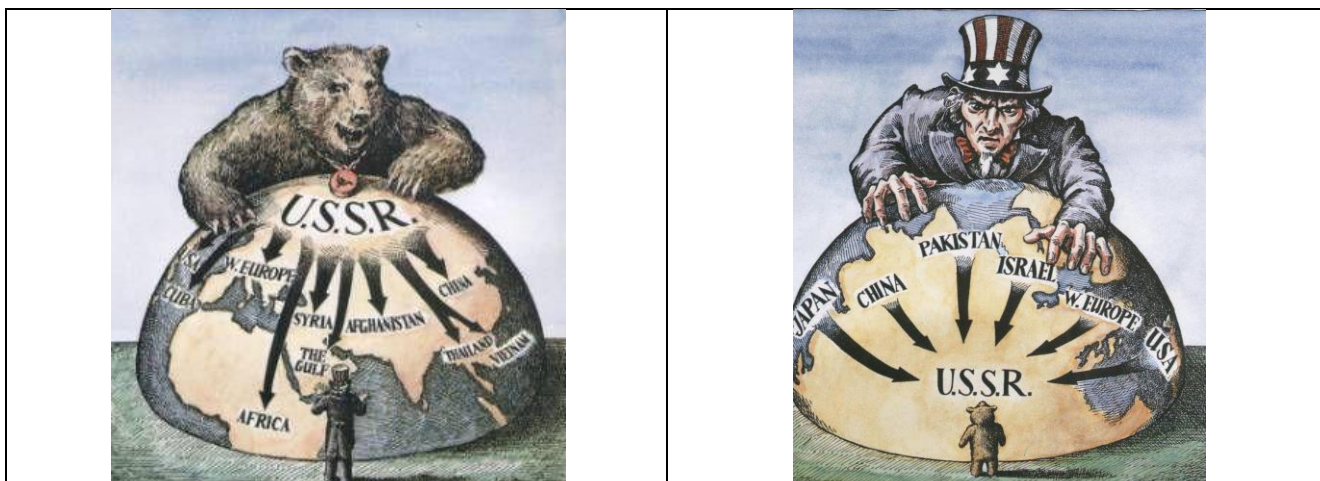
Країни об'єктивно можуть і не мати приводу для конфлікту, що розділяє їх, але діятимуть так, ніби конфлікт існує. Подібним чином сторони-учасниці конфлікту можуть бути розділені глибокими об'єктивними відмінностями, але тим не менше можуть вірити в те, що їх не існує, і діяти, керуючись своїми (нехай ілюзорними) поглядами на реальність, уникаючи очевидної конфронтації. Історія свідчить про те, що війни починаються з ідеологічних чи політичних причин, а також через психологічних установок швидше, ніж через значне накопичення зброї.

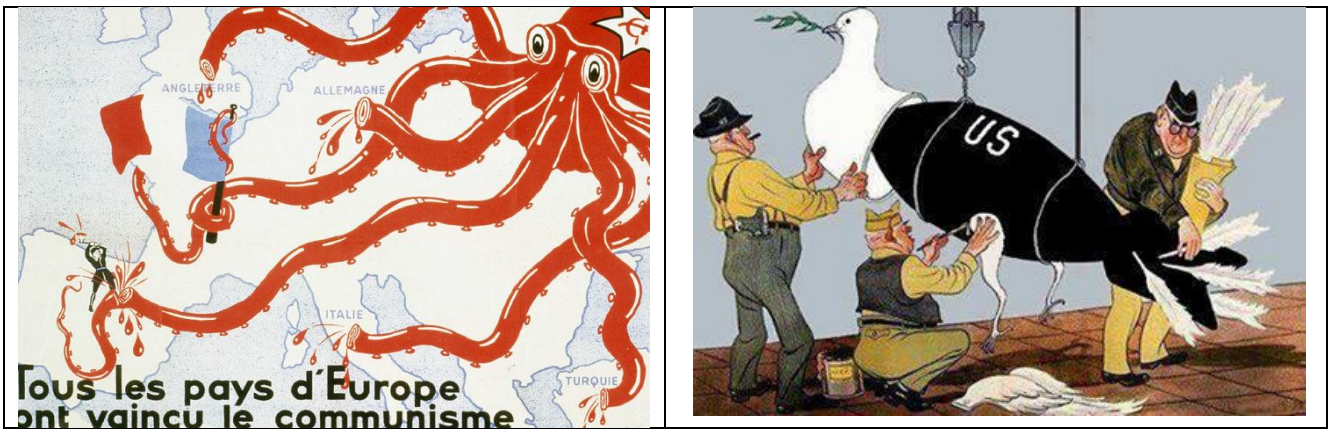
Залежно від своїх інтересів сторони акцентують увагу на різних аспектах ситуації. Ці відмінності можуть бути обумовлені як реальними розбіжностями в інтересах, так і уявними. Це дає підстави розглядати конфлікт як зіткнення інтересів, як вони сприймаються сторонами. У будь-якому випадку сторони конфлікту бачать свої інтереси як такі, що суперечать один одному, незалежно від того, яке їх реальне співвідношення.

Сприйняття ситуації є не тільки відображенням зовнішньої реальності, але й розвивається за своїми власними законами. Образи сприйняття можуть посилювати чи послаблювати один одного, виникати і зникати.

Д. Зенгхаас ввів поняття політичного аутизму, під яким він розуміє таке сприйняття і засноване на ньому мислення, логіка якого прагне до виконання бажаного. В результаті відбувається втрата відчуття реальності, а інша сторона сприймається як ворожою або дружньою на чисто суб'єктивній основі. У крайньому своєму вираженні відмінності в сприйнятті виявляються не дуже часто, проте саме відмінності, хоча і в дещо пом'якшеній формі, породжують багато складнощів при підготовці переговорів і в процесі їх ведення.

Найбільш гостро проблема відмінностей в сприйнятті учасників переговорів встає при наявності у них конфліктних відносин, коли на рівні масової свідомості ці відмінності стають особливо значними і сторони бачать причини конфлікту, а також дають йому оцінку діаметрально протилежну, більш того, «дзеркальним» способом.





Опис дзеркальних образів в радянсько-американських відносинах періоду «холодної війни» свідчить про те, що кожна сторона надавала розгорнуту аргументацію на підтримку свого образу, що ще більшою мірою посилювало наявні образи, що носять негативний характер.

Гарні вчинки супротивника співвідносяться з його прагненнями досягти будь-якої корисливої мети ... Власні ж добрі дії вчиняються начебто в силу мирного і доброго характеру, а свої вельми сумнівні вчинки пояснюються обставинами або поведінкою іншої особи, яка і викликала грубу відповідь.

Сприйняття в умови конфлікту характеризується типовими для соціальних стереотипів явищами: *спрощенням інформації, схематизмом, сильним емоційним забарвленням, вибірковістю* (сприймається лише та інформація, яка узгоджується з наявними стереотипом), *викривленням інформації* (будь-які вчинки протилежної сторони пояснюються її злим умислом).

Сприйняття конфліктних відносин, що існує на рівні суспільної свідомості, впливає на процес підготовки та ведення переговорів офіційними представниками держави, які певною мірою є носіями цього сприйняття. Як наслідок, при підготовці до переговорів сторони основну увагу приділяють реалізації власних інтересів і цілей. Спрощене сприйняття інформації, її вибірковість ведуть до звуження спектра пошуку можливих варіантів рішень. При підготовці аргументації внаслідок значної емоційної забарвленості стереотипів збільшується відсоток оціночних аргументів, орієнтованих на звинувачення і докори, по відношенню до причинно-наслідковим аргументів. Чим більше ступінь конфронтації між сторонами, тим менш складними стають їхні аргументи.

У цих умовах зростає іміджева функція переговорів, внаслідок чого сторони активно готують відповідні аргументи, звернені до громадської думки. Аналогічні дії очікуються і від партнера. Все це в підсумку обмежує можливість виходу на домовленості, причому навіть в тих випадках, коли вона об'єктивно є.

Стосовно «образу безкорисливого друга» на переговорах. Незважаючи на те що такий образ в міжнародних відносинах в цілому виникає рідше, він породжує не менше проблем при підготовці та веденні переговорів. Зазвичай «образ друга» формується в умовах, коли один з учасників майбутніх переговорів бачить лише спільність інтересів, не звертаючи уваги на їх розбіжність з різних причин. Тому природа «образу друга» така ж, що і «образу ворога», а саме викривлене сприйняття дійсності, коли очікування від переговорів з «другом» виявляються

сильно завищеними. Внаслідок цього позиція часто опрацьовується погано, готується обмежена кількість варіантів рішень.

Для переговорів характерна наявність у сторін неповної і неточної інформації щодо один одного. У зв'язку з цим постає питання про можливість зміни спотвореного сприйняття, наближення його до реальності. Тому попередні зустрічі учасників конфлікту ще до початку переговорів сприяють зміні наявних у протилежних сторін образів. Слід мати на увазі, що самі зустрічі між представниками різних груп можуть з другого боку посилювати негативні стереотипи.

Існують і інші способи підвищення ступеня адекватності образів при підготовці до переговорів. Перш за все вони пов'язані з детальним аналізом інтересів партнера по переговорах. Такий аналіз сприяє коригуванню образу. Для цих цілей використовуються також імітаційні ігри. Участь в них з позиції протилежної сторони дозволяє краще зрозуміти її інтереси, можливі варіанти вирішення і їх аргументацію. Крім того, для підвищення ступеня адекватності образу вдаються до послуг третьої сторони. Названі методи підвищення адекватності сприйняття відносяться безпосередньо до учасників переговорів або представникам протилежних груп. У той же час залишається проблематичним зміна стереотипів сприйняття на рівні масової свідомості. Буває, що політичні лідери усвідомлюють необхідність припинення насильства і початку діалогу в умовах конфлікту, але зробити нічого не можуть. Досягнуті домовленості нерідко порушуються на практиці саме в силу наявності різко негативних образів.

2. Робочі відносини сторін переговорів

Відносини учасників переговорів розглядаються або як *дружні*, і тоді їх передбачається будувати на альтруїстичній основі, або, навпаки, як *ворожі*. У другому випадку протилежна сторона розглядається неодмінно як ворог, з яким треба бути жорстким при веденні переговорів. Особливо така некритична оцінка відносин учасників переговорів характерна для ЗМІ.

Характерна риса того чи іншого підходу до відносин - необ'єктивність сприйняття образу іншої сторони. І якщо в першому випадку думки, пропозиції партнера на переговорах практично беззастережно приймаються, аби його «не образити», то в другому - навпаки - як би задалегідь відкидається все або майже все, що пропонується іншою стороною.

Існує третій шлях побудови взаємин. Їх характер впливає зі співвідношення інтересів учасників. Такі відносини характеризуються як *партнерські*. Суть їх полягає в тому, щоб вести себе раціонально і концентруватися не на емоціях, а на пошуку вирішення проблеми.

Як правило, успішне завершення переговорів веде до поліпшення відносин, а невдача, особливо догляд з переговорів однієї або декількох сторін, - до їх погіршення. У ряді випадків, наприклад на великих міжнародних переговорах, зміна відносин не обмежується безпосередніми учасниками, а впливає на міжнародні відносини і світову політику в цілому. У цьому сенсі вони є продовженням минулих відносин учасників і одночасно формують майбутні.

Відносини пронизують все ділові зв'язки. Причому відносини сторін на переговорах - це завжди взаємини. Звідси вкрай важливою, відповідно до їхніх поглядів, стає стратегія ініціативи, тобто готовності зробити перший крок до встановлення або поліпшення відносин.

Тільки партнерські відносини є конструктивними. Саме вони сприяють знаходженню спільних рішень проблем, що стоять перед учасниками переговорів, незважаючи на існуючі розбіжності. можна віделіть основних елементів, з яких складаються відносини між сторонами: раціональність, розуміння, спілкування, достовірність, відсутність повчального тону, відкритість для сприйняття іншої точки зору.

3. Типологія рішень на міжнародних переговорах

Пошук шляхів порозуміння - одні з найбільш складних і трудомістких на переговорах. У той же час саме узгодження становить центральну ланку переговорного процесу, його зміст. Незалежно від того, чи ведуться переговори в рамках співробітництва або в умовах конфлікту сторін, головне питання полягає в тому, як вирішити проблему.

Підсумком переговорів можуть стати три типи рішень:

- принципово нове рішення, що знімає протиріччя сторін;
- серединне рішення, що передбачає ув'язування інтересів і компроміси;
- асиметричне рішення, що передбачає в значній мірі задоволення інтересів одного учасника конфлікту і ігнорування більшості інтересів і цілей іншого.

З прийняттям *принципово нового рішення* (нововведення) відмінності в інтересах учасників, які завжди існують, знімаються. Такий тип рішення можна спостерігати в умовах співпраці, коли з'являються нові проекти. Рідше принципово нове рішення можна отримати в умовах конфлікту. Таке буває, наприклад, коли ворогували сторони об'єднуються перед лицем спільної, набагато більш серйозної небезпеки і колишні протиріччя стають несуттєвими. У цьому випадку рішення виявляється поза рамками початкового переговорного простору, якого, втім, сторони могли і не мати.

Принципово нове рішення на переговорах при конфліктних відносинах може бути знайдено двома способами:

- або на основі уважного аналізу співвідношення інтересів сторін,
- або в результаті зміни інтересів або оцінки цих інтересів (наприклад, як наслідок зміни ціннісних систем).

Перший спосіб має на увазі, що конфлікт став результатом помилкового сприйняття інтересів один одного, тобто фактично непорозуміння. З'ясування останнього і призводить до зняття протиріч. іноді цей спосіб спрацьовує навіть у тих випадках, коли, здавалося б, конфлікт близький до ситуації з нульовою сумою¹.

¹ Подібна розв'язка була знайдена на переговорах в 1978 р. в Кемп-Девіді між Єгиптом і Ізраїлем. Як відомо, в 1967 р в результаті Шестиденної війни Ізраїль окупував єгипетську територію на Синайському півострові. Ізраїль

В рамках *другого способу* відшукування принципово нового рішення одним з можливих варіантів може бути включення обговорюваної проблеми в більш широкий контекст. Наприклад, з появою глобальних проблем, посиленням взаємозалежності членів світової спільноти змінилися більш приватні питання їх двосторонніх відносин. Внутрішньополітичні зміни в тій чи іншій країні, що ведуть до переорієнтації на міжнародній арені, також можуть стати причиною зміни ціннісних систем.

Зрозуміло, знявши одні протиріччя, сторони можуть зіткнутися з іншими, але це вже будуть і інші переговори. Підкреслимо, що в даному випадку спеціально використовується саме гегелівський термін «зняття» протиріч, що передбачає їх розв'язання на даному конкретному рівні.

Необхідно також мати на увазі, що принципово нових рішень в чистому вигляді при врегулюванні конфліктів практично не буває. Зазвичай вони включають в себе елементи компромісу (до речі, так було і у випадку з угодами в Кемп-Девіді).

Більшість домовленостей, досягнутих на переговорах, ґрунтується на *серединних (або компромісних) рішеннях*. Слід підкреслити, що мова йде про приблизно рівне задоволення інтересів і рівні втрати учасників переговорів. Саме в цьому сенсі використовується поняття «середина».

Серединне рішення передбачає досягнення згоди всередині переговорного простору. Для знаходження такого рішення італійський вчений В. Парето розробив принцип, названий згодом його ім'ям.

«Принцип Парето» не передбачає єдиного рішення, а лише звужує безліч альтернатив всередині переговорного простору. У будь-якому випадку, кажучи про серединне рішення, необхідно підкреслити, що воно зовсім не обов'язково означає арифметичну середину. Наявність у сторін різного ступеня зацікавленості з різних питань надає можливості для знаходження складних варіантів серединних рішень. Роблячи великі поступки по одному, менш значимого для нього питання, але більш значущому для партнера, учасник переговорів отримує більше по іншому, для нього більш важливому питанню. Відкриваються широкі можливості для різного роду «обмінів» на переговорах, в результаті яких у вигравші опиняються обидві сторони.

При прийнятті серединних (компромісних) рішень слід враховувати, що в деяких культурах компроміс сприймається як програш. Тоді виникає завдання щодо інтерпретації досягнутих домовленостей.

наполягав на частини Синая, а Єгипет вимагав повного повернення захопленої території. Ніякі компромісні рішення були неможливі. Експерти оцінювали конфлікт як ситуацію з нульовою сумою. Однак ретельний аналіз інтересів сторін показав, що Ізраїль турбувався про свою безпеку і не хотів, щоб єгипетська військова техніка стояла безпосередньо у його кордонів. Для цих цілей йому і потрібен був Синай. Єгипет же не міг змиритися з тим, що земля, яка належала йому в давнину і яку він недавно знову знайшов після довгих, важких років боротьби з греками, римлянами, турками, французами і англійцями, раптом виявилася ізраїльською територією. Умовою вирішення конфлікту стало повернення Синая Єгипту і його демілітаризація, що гарантує безпеку Ізраїлю. В результаті були задоволені інтереси обох сторін. Правда, наводячи цей приклад, варто зробити застереження, що, звичайно ж, протиріччя в даному випадку можна вважати знятими лише умовно, оскільки розглядалася лише конкретна ситуація, а не глобальні проблеми близькосхідного конфлікту.

Асиметричне рішення, при якому поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншій. Зазвичай це відбувається в умовах нерівності сил. Сторона, яка отримує явно менше умовної половини в межах переговорного простору, свідомо йде на це, оскільки у неї відсутня краща альтернатива переговорного рішення. Іншими словами, за її оцінками, в разі відмови від запропонованого рішення вона зазнає ще більших втрат. Зазвичай на асиметричні рішення погоджуються лише в крайньому випадку.

Ступінь асиметрії може бути різною, аж до майже повного ігнорування інтересів одного з учасників (наприклад, при капітуляції). Асиметричне рішення виявляється, як правило, найменш стабільним. Сторона, що програла, незважаючи на підписані домовленості, часом продовжує боротьбу з використанням партизанських або терористичних методів.

На великих переговорах з великою порядком денним може одночасно прийматися кілька типів рішень з різних питань.