

ДИПЛОМАТИЯ: КОММУНИКАЦИЯ И ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ПОРЯДКА

Методы ведения переговоров





На самом деле, есть существенные доказательства того, что Великобритания действительно была готова отказаться от Данцига, возможно, даже от всей Польши при некоторых обстоятельствах. Таким образом, как следует из лекций ранее, Германия внимательно изучила как британские заявления о поддержке, так и польскую переговорную позицию, чтобы сделать в значительной степени правильные выводы о силе британской поддержки своего протезе.

Гипотеза 5.4 показывает, что Германия рассматривала степень непримиримости поляков на переговорах. Как прямой показатель силы британской приверженности Польше. С одной стороны, Гитлер считал, что Польша не стала бы, протестовать против передачи Данцига без определенной Британской поддержки.

Как предсказывает гипотеза 7.1. общественный характер некоторых британских угроз повлиял на немецкое мышление. Публичный характер британских обязательств и роль Британской общественности в обеспечении выполнения правительством этих обязательств конкретно упоминаются в апреле 1938 года и июле 1939 года. В последнем случае Министерство иностранных дел Германии конкретно утверждало, что из-за шестимесячной пропагандистской кампании Великобритании общественное давление не позволит правительству отступить.

Аналогичным образом, посол в Великобритании пришел к выводу, что, если Польша ответит силой на действия Германии, Великобритания будет бороться не потому, что она «жизненно заинтересована в судьбе Данцига, а потому, что она жизненно заинтересована в доказательстве того, что она чтит свои политические долговые обязательства».

Рассмотрим взвешивание баланса сигналов и индексов

Целый ряд других факторов повлиял на немецкие расчеты британских намерений в 1938-1939 годах. Германское верховное командование рассмотрело последствия военных вариантов Великобритании и британских интересов. Различные факторы взаимодействовали друг с другом. Когда британские сигналы убедили немецкое руководство в том, что Британия полна решимости бороться, немецкие расчеты, поставили вопрос способна ли Британия помочь Польше в краткосрочной перспективе.

То, что дипломатические факторы в германских расчетах в течение всего периода были значительными, свидетельствует, насколько немецкие оценки британских намерений отслеживали масштабы британских требований. Уступки, предложенные в Мюнхене и в других местах, оказали долгосрочное воздействие на то, что Великобритания пойдет на дальнейшие уступки, чтобы избежать войны. Таким образом, хотя документальные доказательства не позволяют точно определить вес различных факторов, которые рассматривало немецкое руководство в своих расчетах, дипломатическая сигнализация сыграла существенную роль.

Исходя из вышеизложенного, приходим к следующим выводам. Угрозы поддержать чешских и польских протезе явно сказались на немецких расчетах и сказались на прогнозах. Все стороны понимали, что такие угрозы ободряют, и что это повышает вероятность конфликта, поскольку Германия вряд ли согласилась бы на плохой исход переговоров. Как и ожидалось, концессии заслуживают доверия, а также заставили немецких должностных лиц сделать вывод о том, что могут быть получены дальнейшие уступки.

Угрозы, сделанные в частном порядке, хотя и относительно немногочисленные, увеличили немецкое восприятие того, что Великобритания будет бороться, если она не получит уступок. Расширение сферы охвата, как представляется, было связано с повышением доверия, хотя в данном случае, доказательства носят косвенный характер. Наконец, важное значение имеет публичный характер некоторых угроз. Как предсказывает гипотеза стоимости аудитории, это стало дополнительным фактором, который укрепил доверие к британским угрозам. Таким образом, немецкие внешнеполитические элиты учитывали многие факторы при формировании суждений о будущих действиях Британии. Press в своей статье «Calculating Credibility: How Leaders Assess Military Threats» справедливо отмечает, что немецкое руководство на всех этапах внимательно рассматривала военные варианты своих противников. Но нет никаких свидетельств того, что немецкие убеждения определялись в первую очередь расчетами военной мощи и вытекающими из нее интересами. Напротив, документальные доказательства



свидетельствуют о том, что все те факторы, которые демонстрировались теоретическими моделями, могли быть положены в основу выводов о намерениях противника.

Итак, все примеры из исторических событий происходили с использованием специальных техник по решению своих задач. Далее рассмотрим основные научные подходы к переговорному процессу.

Важный вклад в развитие теории политических переговоров внесли практические политики и дипломаты, которые сами непосредственно принимали участие в различных переговорах. В работах Г. Никольсона, В. Л. Исраэляна рассматриваются и анализируются конкретные политические конфликты и ситуации, возникавшие в переговорной практике, подчеркиваются личностные особенности глав делегаций, некоторая национальная специфика переговорных стилей.

Несомненно, принцип «включенного наблюдения» и ситуационный анализ в любой науке являются существенной частью научного исследования. Однако в практике большинства политических переговоров до недавнего времени господствовал метод торга, причем в его конфронтационном, наиболее жестком варианте, поэтому работы политиков и дипломатов описывают преимущественно этот метод ведения политических переговоров со всеми его плюсами и минусами.

В известном смысле конфронтационный подход за столом переговоров весьма напоминает активные военные действия. Силовые приемы, которые здесь применяются, подходят военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. Достижение политического консенсуса с помощью жесткого торга ориентировано на использование силовых приемов, рассчитанных на манипулирование поведением партнера.

Жесткий торг рассчитан на абсолютный выигрыш: все или ничего. Оказание давления, нажим, обвинения – все эти приемы относятся к жесткому торгу. Их смысл – во что бы то ни стало добиться уступок от партнера.

При этом обе стороны действуют так, чтобы при минимальных затратах «отвоевать» у партнера как можно больше. С этой целью они пытаются найти слабые места в позиции друг друга. Существует целый спектр переговорных приемов, которые специалисты рекомендуют использовать во время «переговорного торга»:

- эффект сюрприза;
- смена плана дискуссии;
- создание искусственного стержня переговоров;
- выдвигание алиби;
- постоянная ссылка на другие инстанции;
- упорное молчание;
- организованный уход с заседания;
- обдуманное отсутствие на заседаниях;
- обмен мнениями в марафонском темпе.

Конфронтационный подход к переговорам вполне может закончиться консенсусом в результате долгого и нудного выторговывания партнерами уступок друг у друга.

Тактика торга ведет к тому, что баланс интересов нарушается, и стороны имеют дело с асимметричным типом решения, причем перевес бывает не обязательно в пользу более сильного партнера. Иногда решающее значение имеют случайные факторы, например напористость, демонстративная жесткость слабого партнера.

Опытные переговорщики знают, что в исключительно редких случаях можно плодотворно прибегать к жесткой тактике: например, когда мы не заинтересованы в продолжении отношений с партнерами; когда подписание соглашения не является главной целью переговоров; когда очень важно продемонстрировать силу; когда ставки в политической игре действительно максимальные – «все или ничего»; наконец, когда вы не боитесь испортить репутацию.

Поиск разумной альтернативы жесткому торгу привел переговорщиков на путь использования мягкой стратегии торга на переговорах, которая предполагает, что достигнуть успеха можно гораздо быстрее – благодаря обмену взаимными уступками. Мягкая линия в этой стратегии подчеркивает важность создания и сохранения отношений: участники переговоров



рассматриваются как друзья, которые делают уступки друг другу для культивирования отношений, при этом допускаются односторонние потери ради достижения соглашений.

Использование мягкого стиля при позиционном обсуждении на переговорах делает уязвимым сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего, переговоры определенно закончатся в пользу использующего жесткой линии. Поэтому на переговорах мягкая стратегия редко бывает успешной: эта тактика возможна лишь в редком случае весьма прочных долгосрочных отношений, когда участники переговоров – политические партнеры согласны на взаимные уступки, причем у обоих партнеров есть мысль, что развитие отношений важнее, чем любой разовый выигрыш.

Мы уже знакомы с теориями игр, однако, использование возможности и границы интегративной, полемической и принципиальной стратегий мы не изучали, так давайте рассмотрим и другие варианты.

Гораздо более эффективной в теории политических переговоров оказалась теория игр, разработанная уже не практическими политиками, а учеными. Теория игр была создана американским математиком венгерского происхождения Дж. Нейманом и экономистом О. Моргенштерном в середине XX в. Несколько позже ее начали использовать в теории переговоров американские ученые Г. Райффа, А. Рапопорт и Т. Шеллинг, выделив «игры с нулевой суммой» (победитель получает все), «игры с положительной суммой» (каждый что-то выигрывает) и особенно – смешанные игры.

Однако использование экспериментальных теорий игр в реальных переговорных ситуациях весьма сложно, поскольку в этой теории предполагается, что действующие лица являются существами сугубо рациональными. Помимо этого, теория игр не принимает во внимание многих непредвиденных факторов субъективного плана, таких как манипулирование информацией и ее сокрытие, харизматические черты характера переговорщиков, их конфликтность и т. д. Вместе с тем теория игр позволила более четко сформулировать проблему выбора между отношениями конфронтации и сотрудничества на переговорах. Поэтому важный вклад в развитие этой теории впоследствии внесли психологи, рассмотрев феномены соревнования и сотрудничества в межличностном плане, влияние субъективных факторов, качества обмена информацией, возможности использования личных отношений в процессе переговоров.

Интегративные переговоры

Партнерские переговоры часто называются интегративными, поскольку в теории игр главное здесь – стремление и воля к объединению, «интегрированию» своих стратегий ради увеличения стартового потенциала каждого партнера. При этом целью игры является достижение в итоге переговоров «положительной суммы» всеми участниками. Иногда эти переговоры называют также переговорами в духе сотрудничества, поскольку в них ярко выражен акцент именно на этот тип взаимодействия. Главным условием такой переговорной игры должна быть четкая оценка участниками друг друга как партнеров. При этом в понятие «политический партнер» необходимо вкладывать:

- наличие общей политической цели, которой можно достичь совместно в определенное время;
- возможность и желание поддерживать политический контакт в течение длительного периода сотрудничества.

Следовательно, возможные политические расхождения могут касаться лишь отдельных нюансов или подходов к проблеме. Но на практике полностью выполнить эти условия непросто: в политике существует жесткая конкуренция, поэтому весьма часто партнеров одолевают сомнения в их реальной приверженности общему делу. Поэтому особенно важно сразу определить принципы политического партнерства и логику, ведущую к общей политической цели. При этом важно иметь в виду, что консенсус могут обеспечить четыре основных принципа:



- «объединиться на основе различия»: разные тактики, но одна цель;
- «объединиться на основе сходства»: общие цели и принципы их достижения;
- «объединиться, чтобы защищаться»: главное — отразить удар общего политического противника;
- «объединиться, чтобы нападать»: главное — самим напасть на общего политического противника.

Главная идея партнерского подхода состоит в том, чтобы относиться к переговорам как к средству совместного анализа проблемы с целью ее решения.

Полемические переговоры

Полемическая переговорная игра происходит по модели противостояния партнеров, где участники «играют» в основном против, иногда — с позиций силы, иногда — занимая оборону. Каждый партнер внимательно следит за тем, чтобы во время полемики на все аргументы был дан соответствующий ответ. При этом основная опасность состоит в том, что оба партнера, охваченные пылом полемики, ослепленные идеей быть сильнее противника, поглощенные заботой о собственной безопасности, не способны уделять много внимания проблеме достижения консенсуса — основной цели переговоров. В целом модель полемических переговоров напоминают окопную войну: стороны, отвечая ударом на удар, демонстрируют, что не доверяют друг другу.

Поэтому основной вопрос в рамках полемической переговорной игры состоит в том, как ввести полемику в определенное русло. Для того чтобы дискуссии во время переговоров проходили рационально и эффективно, можно использовать прикладные методики конфликтологии. Следует договориться, что при обсуждении проблем необходимо применять правила рациональной дискуссии, чтобы избежать обострения конфликтов противостоящих сторон.

Полемика может привести к обмену мнениями на высоком профессиональном уровне, что способно обогатить обе стороны новым видением некоторых аспектов политической проблемы и открыть путь новым неожиданным предложениям с обеих сторон. Иногда полемика способна даже вывести переговоры «из тупика» конфликтного противостояния партнеров, дав рациональное обоснование некоторым политическим предложениям, которые прежде априорно встречались «в штыки», а в свете логического обоснования оказались в чем-то взаимоприемлимыми. Однако необходимо помнить, что переговоры полемического типа часто оказываются неэффективными и неконструктивными из-за негативного влияния полемической агрессивности на переговорный процесс, что затрудняет поиск консенсуса. Поэтому полностью эта модель переговорного процесса никогда не используется: она в случае необходимости может служить только дополнением к другим типам переговорных стратегий.

Метод принципиальных переговоров

Принципиальная переговорная игра ориентирована на то, что каждый партнер будет стремиться «быть мягким снаружи и твердым внутри»: демонстрировать внимание и вежливость к оппонентам, но твердо отстаивать при этом свои позиции. Такие переговоры в равной мере отрицают как жесткие методы — переход к силовым приемам, так и мягкие приемы.

Авторы этой переговорной модели предлагают переговорщикам искать взаимную выгоду там, где только возможно, но в сфере несовпадения интересов настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. При этом этика принципиальных переговоров построена исключительно на моральном постулате: участники переговоров должны совместно доказать откровенность, лояльность, способность к компромиссу. Важно заметить, что принципиальные переговоры отрицают метод торговли, поскольку торговаться — означает изматывать себя в поисках



компромиссного решения, где каждая уступка порождает желание реванша. Напротив, принципиальные переговоры состоят в «улаживании спора скорее на глубинном уровне, чем бесконечном обсуждении уступок, на которые присутствующие стороны готовы согласиться и от которых они отказываются. При каждом удобном случае участники прикладывают усилия для поиска взаимных выгод, и когда интересы сторон оказываются в явном противоречии друг с другом, они будут настаивать, чтобы вопросы решались совместно путем использования справедливых критериев, не зависящих от желания присутствующих сторон».

Ярким примером эффективного использования этой концепции в переговорной практике является подписание мирного договора в Кэмп-Дэвиде в 1978 г. между Египтом и Израилем. Напомним, что Израиль оккупировал египетский Синайский полуостров и первоначально позиции обеих сторон были принципиально противоположными: Израиль настаивал на части Синая, а Египет не хотел отдавать «ни дюйма своей территории». Обращение к интересам, а не к позиционному торгу сделало возможным компромиссное решение: Синай вернулся под полный суверенитет Египта, но была достигнута договоренность об обширной зоне демилитаризации на границе с Израилем, что гарантировало безопасность последнего.

Важно заметить, что теоретики выстраивают всегда «идеальные модели», которые весьма редко в чистом виде могут быть использованы в переговорном процессе. На практике в переговорах всегда присутствует дозированная смесь конфликта и сотрудничества, полемики и рациональности. При этом обратим внимание также на то, что современная теория политических переговоров все больше отходит от методов жесткого противостояния и агрессивного давления в пользу мягкого переговорного мышления, рассчитанного на долговременное конструктивное сотрудничество политических партнеров.