ского общества в интересах укрепления демократии, развития культуры мира и согласия.

На пленарном заседании прозвучали доклады: «Современная глобализация с позиций конфликтологии» – Е. Степанов (Россия, Москва); «Проблемы конструирования безопасности» – В. Проданов (София, Болгария); «Базовые идеи конфликтологии в российской практике совершенствования демократии и миротворчества» – Л. Тимофеева (Россия, Москва); «Либеральный тоталитаризм» – З. Видоевич (Белград, Сербия); «Трудное прощание с культурой войны. Гуманистическая перспектива человечества» – Э. Тагиров (Россия, Казань); «Региональный конфликтный процесс на Юге России: динамика и прогнозы» – В. Авксентьев (Россия, Ставрополь).

На пленарном заседании состоялась презентация научно-политического журнала «Государственная служба». Основные тематические направления издания, его проблематику и возможности ученых знакомить общественность с результатами научно-практических исследований в области конфликтологии государственного управления и государственной службы представила главный редактор А. Шевченко.

Кроме пленарного заседания состоялось заседание десяти секций и «круглого стола», который вылился в серьезный разговор о будущем конфликтологии в России и профессии посредника, возможности для которой открыты новым Федеральным законом о посредничестве (медиации) в гражданской сфере, включая экономическую.

Конфликтология стала популярной в России начиная с 1993 г. В РАГС практически на всех кафедрах уже 17 лет читается курс по этой дисциплине – со дня включения ее в государственный стандарт. Защищены десятки дипломов по этой проблематике. Преподавателями академии подготовлены учебники и учебные пособия. Среди государственных служащих пользуются большой популярностью курсы повышения квалификации «Управление конфликтами на государственной службе», проводимые кафедрой политологии и политического управления уже три года подряд. Такой же примерно курс читается и для аппарата Правительства Российской Федерации.

В целом в России действуют не только кафедры конфликтологии, но и аспирантуры по специальности 23.00.06 – «Конфликтология (политические науки)». В частности, в РАГС открыт диссертационный совет по защите научных работ на соискание степени кандидата и доктора наук.



Мир устойчив, если есть доверие

Артур Геворкович МАРТИРОСЯН – профессиональный конфликтолог с большим опытом обеспечения сложных переговорных процессов на межгосударственном уровне. Он разрабатывал проекты стратегической поддержки для таких конфликтных регионов, как Чечня, Южная Осетия и Абхазия. Будучи в Москве, он стал гостем нашего журнала.

– Артур Геворкович, по-моему, к Вам, как ни к кому другому, подходит определение «человек мира» – и по биографии, и по профессиональной деятельности. Вы говорите на армянском, грузинском, русском, английском, французском, испанском, немецком языках, осваиваете сербский и арабский. Объехали весь свет с миссией перемирия и примирения. Как так сложился рисунок Вашей судьбы?

– Я родился в Тбилиси. Образование получил в Ленинградском государственном университете – закончил английское переводческое отделение филологического факультета. Затем уехал в Армению – там жили мои родители. В 1992 г. выехал по учебе в США: окончил Йельский университет, там серьезная профессура и специалисты с мировыми именами, такие как профессора Чарльз Линдблом, Хуан Линц – это звезды первой величины в американской политологии. С 1994 г. я связан с Гарвардом – сначала обучался, затем работал в переговорной программе. Сейчас – старший консультант в частной компании CM Partners & Bridgeway, которая была создана студентами Роджера Фишера – основателя современного переговорного процесса и нашего учителя.

Полную версию беседы читайте на сайте редакции журнала «ГС»: http://www.mgs.rags.ru

В основном занимаюсь политическими, этнополитическими конфликтами. Наработал большой опыт на Ближнем Востоке – в Израиле и Палестине. Приходилось консультировать лидеров политических партий во время выборов в Ираке. Там сложные коалиционные процессы, которые протекают не так просто, как казалось американцам. Их подход называется «can do», то есть «мы можем это сделать». Не разобравшись во всех сложностях реалий, они берутся за проблемы, которые так просто не осилить. Нужно уходить в глубину и иметь для этого определенные свойства. И мне очень помогает то, что мое профессиональное становление проходило в русской культуре. Ей как раз и свойственна глубина. Американцам же присуща поверхностность – я даже не знаю, чем это объяснить. Скорее всего, самим ходом истории, развитием государства. Как шутил американский писатель Амброз Бирс, американцы изучают географию, только когда им объявляют войну. А Россия сформировалась как империя в непосредственном соприкосновении с другими культурами, иногда враждебном, иногда дружественном. Она вынуждена была и саморефлексией заниматься, и уделять больше внимания соседним культурам. Но у Америки с Россией есть сходство в решении глобальных проблем – это ощущение собственной силы, когда кажется, что все возможно.

– Артур Геворкович, теория переговоров Роджера Фишера изложена в его основополагающей книге «Путь к согласию» – она переведена на русский язык и очень популярна в России. Переговорная ситуация описана им как стечение обстоятельств, в котором кто-либо пытается повлиять на ваш выбор или вы пытаетесь повлиять на чей-то выбор. Это всегда конфликт интересов?

– Не обязательно конфликт. Переговоры – это ситуация, в которой стороны пытаются найти более эффективное решение проблемы и удовлетворение собственных интересов.

Гарвардская школа (Р. Фишер), которую я представляю, исходит из того, что переговоры – это не только предмет конфликтологии и конфликта. Это предмет убеждения. Если я нахожусь с вами в ситуации, когда пытаюсь повлиять на ваш выбор, или вы пытаетесь повлиять на мой выбор – это переговорная ситуация, а не конфликтная.

Люди не рождаются с навыками вести переговоры по интересам. Они могут предполагать, что такое возможно, но скептически относятся даже к своей интуиции. Потому что вокруг себя они видят игры с нулевым исходом, то есть весь выигрыш принадлежит сильному. В лучшем случае видят торг, в котором обе стороны пытаются обмануть друг друга, воспользоваться преимуществом информационной асимметрии.

В этом плане интересен Ближний Восток, где торг – основной момент в культуре переговоров. Часто слышишь: «Мы со своими близкими и родными переговоров не ведем». То есть они не торгуются, а по-братски делятся. Потому что у них в сознании переговоры обязательно означают какой-то обман, нечестное поведение. Торг распространен и на постсоветском пространстве, он предполагает макиавеллевские ходы: «все, у меня время вышло», «вот последняя цена», «больше мы с вами обсуждать это не будем».

Моменты торга присутствуют в нашей методологии. Есть методология, инструменты, которые позволяют нам расчленить вопрос, для того чтобы попробовать понять, есть ли разница в приоритетах, что более важно, что менее. То есть этот «торг» на открытом уровне понятен. А классический торг предполагает обман. То есть я владею большей информацией о цене, о качестве товара, чем вы. Любая переговорная ситуация возникает потому, что есть неопределенность.

Методологическая школа, которую я представляю, отличается от других тем, что к переговорам обе стороны готовятся одинаково: один и тот же набор инструментов, один и тот же язык и идеология. Роджер Фишер считает, что не нужно готовить одну сторону к тому, чтобы она лучше манипулировала другой стороной, действовала какими-то макиавеллевскими методами. Выводит он это не из демократических норм и ценностей, а из очень простого момента: если мы находимся в долгосрочных отношениях и вы меня обманули, попытались манипулировать, вы сразу подрываете к себе доверие. То есть наша идеология выражается в стремлении к справедливости и долгосрочным отношениям.

Некоторым конфликтологическим школам свойственно представление о том, что проблему можно решить раз и навсегда. Они исходят из того, что если определиться с корневыми причинами проблемы, то можно ее решить раз и навсегда (с позиции кантианского нравственного императива). А диалектика предполагает, что одна проблемная ситуация сменяется другой – она трансформировалась, предстала в ином виде. Система Р. Фишера ближе к гегелевской диалектике. Вместо того, чтобы безуспешно пытаться избавиться от проблемы раз и навсегда, людям нужно научиться управлять своими различиями. То есть решать сложные вопросы за столом переговоров.

– Что повлияло на выбор такого философского основания школы профессора Фишера? Оно отличается от традиционных подходов американской конфликтологии?

– Научную позицию Роджера определил его личный жизненный опыт. Он участник Второй мировой войны (ему сейчас 89 лет). Он потерял большинство своих гарвардских однокашников – только четверо из его класса остались в живых. И это привело его к размышлениям о том, почему люди обязательно должны использовать насилие, чтобы решать свои проблемы. Неужели нет других способов? И он создал собственную теорию. Она предлагает альтернативные условия: первое – у сторон есть определенные интересы и они пытаются удовлетворить их в совместных переговорах; второе – у них

есть предположение о том, что они сами, без участия другой стороны могут удовлетворить этот интерес, тогда они либо вообще не садятся за стол переговоров. То есть я соглашусь обсуждать с вами мои интересы, если в творческой дискуссии мы найдем вариант, который удовлетворит их более полно, чем моя альтернатива. А она заключается в том, что я буду делать, если мы не договоримся с вами. Но если я не смогу найти вариант за столом сегодня, то мне лучше сказать вам «нет», чем слабенькое «да». Я надеюсь, что мы будем продолжать искать решение. Но сегодня – «нет», потому, что у меня есть альтернатива лучше.

Существует некий миф о переговорах, что в них выигрывает та сторона, которая ведет себя более жестко или хитрее, манипулятивнее. Это объяснимо. В процессе эволюции, становления человека в конкурентной среде выработался алгоритм работы мозга: чтобы выжить, нужно быстро распознать ситуацию, оценить вызовы, угрозы его безопасности. Работает стволовая часть мозга, которую мы унаследовали от рептилий, – бессознательная. В ходе эволюции на рефлексию у человека не было времени, решения принимались быстро, иначе ты мог лишиться жизни.

Система, которую предлагает Р. Фишер, рациональная. Она предполагает, что человек в состоянии включить переднюю часть мозга, представить себе проблему, посмотреть на нее не только со своей позиции, но и с позиции противной стороны, чтобы понять интересы и мотивации другого. А это все требует другой дисциплины мозга, трансформации сознания и эмоциональной сферы.

– Но рациональная система разрешения конфликтов хороша в сфере бизнеса, там, где величину интереса относительно спорного объекта можно определить количественно. А будешь ли сдержанным, логичным, рассудительным, скажем, при расхождении взглядов по политическим вопросам?

– Да, пользоваться схемами гарвардской школы переговоров там, где применимы в основном качественные показатели, непросто, но они приносят весомые результаты. Допустим, как вы количественно можете оценить степень унижения палестинца, которому приходится в день по нескольку раз проходить через контрольно-пропускные пункты? И очень часто именно эти неосязаемые факторы, связанные со своеобразной культурой восприятия оценки интересов, мотиваций, играют основную роль в отношениях. В политической конфликтологии очень важна медиация и позиция специалистов по согласованию интересов, посредников.

Самое главное качество специалиста по ведению переговоров – умение слушать. Это не означает молчание: посредник задает правильные вопросы, чтобы получить правильную информацию, которая будет более полным образом высвечивать реальные интересы сторон. Второй очень важный момент – это креатив, творческое начало. То есть нужно искать нетривиальные варианты решения проблемы.

Например, в 1995 году мы участвовали в качестве посредников на переговорах в военном конфликте между Перу и Эквадором. Это был территориальный спор, который закончился короткой войной. Сторонами оспаривался маленький участок территории, клочок земли в джунглях, но очень важный для аборигенов Эквадора – инков, потому что именно на этой территории произошло зарождение их племен. Для Перу это важно, поскольку это государственная граница, если будет пересмотр ее линии, то такого же рода проблемы возникнут с соседними Боливией, Венесуэлой. Поэтому они боятся породить такой прецедент. А мы там оказались потому, что президент Эквадора Джамиль Мауад в прошлом был студентом Р. Фишера. Когда его избрали на высший пост, страна была на грани войны. Он позвонил своему учителю и сказал, что нужна помощь посредников.

Решение, которое мы предложили, сначала отметалось и одной, и другой стороной. А оно заключалось в следующем. Эквадор сроком на сто лет арендует эту территорию (с правом возобновления аренды), которая остается в суверенном владении Перу, но при этом все племена имеют свободный доступ на эту землю. Потому что территория эта на самом деле Перу не нужна была. Когда подписали соглашение в Рио-де-Жанейро, одна сторона сказала: «Война закончилась. Мы выиграли. Наш основной интерес – получить доступ к этой территории – удовлетворен: племена могут свободно передвигаться по этой территории». Президент Перу тоже вышел к своему народу и сказал: «Война закончилась. Мы победили, потому что эта территория закреплена за нашим суверенитетом».

Это частный случай, в котором проявились творческие подходы медиаторов.

– Но мы опять говорим об осознанном, интеллектуальном обсуждении спорного вопроса. А применима ли рациональная теория переговоров на пике конфликта, в фазе инцидента, когда решения диктуются эмоциями?

– В методологии есть, конечно, и тонкие, или узкие места, как принято говорить в России. Например, недооценивается эмоциональная составляющая переговоров. Роджер Фишер считает, что раз все люди рациональны, то они все равно примут разумное решение. Но не только практические наблюдения, а уже и научные исследования мозга показывают, что даже когда задействована его передняя часть, «отвечающая» за рациональную деятельность, мысли эмоционально окрашены. Потому что без эмоционального участия мы не запоминаем, а без запоминания вообще нет мыследеятельности.

И второй момент, который не был учтен Роджером – культура, ментальность сторон. Я помню ситуацию, когда Российский Совет безопасности вел переговоры с чеченскими сепаратистами. Шел март 1995 года, война в Чечне. В Гааге была организована встреча

представителей Совбеза и Дудаева. Евгений Примаков, бывший тогда премьер-министром, сказал по отношению к команде Р. Фишера: надо включить в переговоры этих американцев, им можно доверять. Я думаю, что Евгений Максимович хотел, чтобы американские правоведы-международники объяснили чеченцам, что их независимость – это иллюзия с точки зрения международного права. Оппозиция государству исчерпала свои собственные ресурсы. Но те не хотели ничего слышать. Переговорщики предложили сторонам применить процедуру отложенного решения, но для этого нужно было остановить военные действия. Так в свое время поступили немцы с французами по Эльзасу и Лотарингии – провели референдум, который состоялся позже заключенного договора. Но в том же месяце мы получили официальный ответ от администрации Президента Ельцина: этот вариант рассматриваться не будет. А через некоторое время генерал Лебедь подписывает Хасавюртовское соглашение. Мы предлагали отложить решение на 15 лет, чтобы восстановить доверие, подорванное войной. Лебедь подписал на пять лет. Рассчитывали на то, что если стороны подписывают соглашение на пять лет, то за этот срок возникнет почва для рационального решения. Но этого не произошло, понадобилось в два раза больше времени и недюжинные усилия новых государственных руководителей, чтобы ввести процесс политического урегулирования в мирное русло...

Если вспомнить самое начало чеченской войны, посмотрите, какую злую шутку сыграла там коммуникационная составляющая: никогда Ельцин напрямую не говорил с Дудаевым, а Дудаев не говорил с Ельциным. Коммуникация происходила через слухи или еще как-то.

– А по Вашему мнению, глава государства должен вести переговоры с террористами?

– Все зависит от ситуации. Я помню, президент Буш говорил, что его администрация с террористами переговоров не ведет. А когда их, что называется, поймали за руку в таких контактах, он сказал: мы не переговоры ведем, мы с ними коммуницируем. Буш и люди его поколения, образования и ментальности исходят из того, что любые переговоры – это уступка. На самом деле это миф. В переговорах я могу сказать вам «нет», если мы не находим вариант, который более полно удовлетворяет мои интересы. С террористами, которые взяли заложников, нужно выстроить минимальное рабочее доверие, в том смысле, что они доверяют мне и могут вести со мной переговоры. И задача переговорщика – даже исходя из моего понимания, что это злодеи – попробовать переговорным путем сохранить как можно больше жизней. Если не удастся, то альтернатива – потеря жизни. Если я оцениваю эту жизнь как наивысшую ценность – я сяду за стол со злодеем.

Мне довелось работать в Ираке с женщинами, которых рекрутирует Аль-Каида. В одном районе, так называемом суннитском треугольнике, произошли 22 подрыва смертниц. Но было два случая, в которых взрывы не состоялись. В одном женщина в последнюю минуту отказалась сделать это, во втором не сработало взрывное устройство. Допрашивая этих несчастных, мы пытались воссоздать схему рекрутирования смертниц. Те, кто это делает, – злодеи. С ними нельзя вести переговоры. Другой вопрос, если у них есть заложники...

– Как в рациональной парадигме формируется мотивация на правильный выбор методов разрешения конфликта?

– Рефлексивной методологии мы противопоставляем рефлективную. Для иллюстрации приходится использовать уроки Карибского кризиса. Представьте: мир в шаге от ядерной войны, а Кеннеди и Хрущев даже не представляют, насколько он висит на волоске. Ни один, ни другой не знают, что делает противоположная сторона, какое противодействие могут вызвать действия каждого из них. Но интуитивно они боятся последствий, ведь оба прошли через Вторую мировую войну и не хотят начинать третью. Ответственность за это решение толкнула их на поиск выхода из тупика, который оказался приемлемым для обеих сторон.

Но те же американцы через несколько лет в ситуации с Вьетнамом, более слабым противником, повели себя совершенно по-другому. И создали прецедент для такого же поведения в Косово. Наш прогноз: эта ошибка обязательно аукнется...

Не понимают они и арабский мир. Нужно представлять себе социальную структуру Ирака, чтобы понять, что демократия там просто невозможна. В администрации Обамы мало кто сомневается, что политика США в этой стране осуществлялась в интересах кучки людей из окружения президента Буша. Грубо говоря, 100 млрд долларов профицита на момент окончания срока президентства Клинтона были пущены на войну, и часть из них вернулась в карманы небольшого числа людей. Были и другие интересы и мотивы: Израиль, нефть и т. д. Но это не имело отношения к заявленной цели – установление демократии. И мотивация бывшего и нынешнего американских президентов – вводить или выводить войска из Ирака – тоже разная.

Основная категория методологии рациональных переговоров – доверие. Френсис Фукуяма, известный своей ошибочной теорией о конце истории и победе либеральной демократии, написал другую интересную книгу – «Доверие». В ней он показывает, как в разных культурах доверие выстраивается во взаимосвязи с психологией, ценностями, историей. Например, спонтанное доверие, которое до сих пор существует в некоторых кантонах Швейцарии. Собрал фермер урожай, выставил на обочину дороги свою сельхозпродукцию, поставил баночку для денег, весы – бери, проезжий, сколько надо, я за тобой не наблюдаю, потому что верю: ты поступишь честно по отношению к моему труду. Подошел человек, взвесил, деньги положил в коробочку и уехал.

Есть доверие институциональное: я не обязательно вам доверяю, но доверяю некоему контракту, потому что благодаря ему арбитраж между нами будет честный. Если судебным институтам и власти нет доверия и спонтанного доверия тоже нет, остается только личное доверие. Эта форма распространена в южной Италии, на Сицилии – отношения в мафии: полное доверие внутри своего круга и абсолютное недоверие ко всем за его пределами.

– А как Вы оцениваете климат доверия в постсоветских республиках? Каким консолидирующим потенциалом располагают российское общество, бизнес?

– Постсоветское пространство – очень сложная система. 15-20 лет переходного периода, когда лучше всего себя чувствуют временщики, – срок немалый. Постсоветский человек был лишен основных ценностей: в коммунизм он не верил, старые, докоммунистические просто не знал. Это был человек материалистически настроенный на немедленное удовлетворение своих потребностей. Все хотели сразу разбогатеть, считая при этом, что все средства хороши. А отношения власть–население–бизнес–власть – это долгосрочное взаимодействие. В 90-е годы бизнес строился на краткосрочных отношениях. Схватил по-быстрому, получил прибыль, деньги – в оффшоры, сам исчез. Но если человек собирается жить в этой стране, он должен думать на перспективу, исходить из того, что отношения с населением и государством долгосрочны и сами по себе представляют ценность. Тут государство должно сыграть самую важную роль, роль лидера, работать над созданием и адаптацией демократических ценностей в национальной культуре. Если не выйти на уровень, когда эти ценности будут большинством населения восприняты и транслированы в нормы общепринятого поведения, то никакие модели, никакие теории не помогут. При этом не обязательно пользоваться схемами, которые успешно работают на Западе или на Востоке. В какой бы стране я не был, я всегда говорю: переговорные модели нужно творчески адаптировать к культурному контексту этой страны.

Для меня становится все более очевидным подорванность основного качества долгосрочных отношений – доверия. А это уже проблема непонимания, неприятия власти и населения, власти и бизнеса. Задача государства – создание новой системы ценностей, которая регулировала бы отношения в обществе. Нельзя пускать это на самотек.

В дискуссиях о превалирующих сегодня коммуникациях недоверия мне часто приводят в пример метафору про Моисея, который 40 лет водил свой народ по пустыне. Мол, нам нужна еще пара поколений, и тогда доверие возникнет само собой... На самом деле не будет этого. Я бы даже сказал, что будет хуже, потому что социальная система имеет обыкновение воспроизводиться. Опять станут превалировать краткосрочность отношений с предпочтением «игры с нулевым исходом». Без доверия выходить на все другие проекты национального государства или отвечать на внешние вызовы будет все труднее и труднее. Для решения этих проблем в кризисное и посткризисное время нужна консолидация.

В России многие ценности были размыты еще до распада Советского Союза. В бизнесе возобладал принцип «цель оправдывает средства», деньги решают все. Это очень опасно. Это один из моментов, по которому Россия старается догнать и перегнать Америку. Но с моей точки зрения, русскому человеку мало материального. Ему нужна духовная миссия. Для него материальное не может быть самоцелью. Но какие-то моменты утрачены. Я говорю об этом с болью, потому что не всегда и не во всем вижу продуманное и целенаправленное преодоление негативных явлений с выходом на другой качественный уровень отношений общества, бизнеса и государства.

– Вы разработчик и директор программы «Лидерство и переговорный процесс», адресованной молодым специалистам, в том числе – в России. Когда работаете с нашими студентами, какое впечатление складывается? Способны ли они к этому качественному переходу?

– Я взаимодействую с Международным институтом государственной службы и управления РАГС уже несколько лет и вижу пользу от нашей совместной работы. Я убежден, что специалистов по антикризисному, переговорному процессу, конфликтологов широкого профиля нужно готовить в своей стране. Даже если используется международный опыт, они смогут творчески его переработать, адаптировать, чтобы это было созвучно российскому слушателю.

Любая переговорная теория, как бы вы ее не преподавали – интерактивно, в процессе деловой игры, с последующим разбором кейсов, – нуждается в проверке на истинность, то есть должна отрабатываться на практике. Нужно проводить так называемые клинические занятия, когда студент, слушатель курсов приносит свою проблему, и преподаватели работают вместе с ними над поиском модели ее разрешения.

– В России недавно принят федеральный закон о медиации. Логично предположить, что учебные заведения получат государственный заказ на подготовку специалистов для судебной системы и других сфер согласования интересов конфликтующих сторон. Думаю, что дисциплина «переговорный процесс» и другие, объединенные в российском образовательном стандарте в рамках успешно развивающейся науки – конфликтологии, займет подобающее место. Спасибо за беседу, Артур Геворкович!

– В Гарварде в рамках реализации переговорной программы лучшему медиатору присуждается международная премия. Надеюсь увидеть среди номинантов и российских переговорщиков.

Беседу вела **Алевтина ШЕВЧЕНКО**