

Искусство диалога:

Как страны находят
общий язык



ии

Варвара Лунная

Варвара Лунная

Искусство диалога: Как страны находят общий язык

<https://litres.ru/74605912>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что делать, если каждое слово на переговорах может усилить конфликт, а уступка кажется поражением? Диалог не гарантирует согласия: он помогает прояснить намерения, снизить риск и сохранить путь к решению.

Книга «Искусство диалога: Как страны находят общий язык» объясняет, как распознавать интересы и страхи за жёсткими требованиями, оценивать баланс сил и понимать, кто способен утвердить и выполнить договорённость. Вы узнаете, как готовить переговоры, определять границы уступок, избегать неверного прочтения слов и жестов, укреплять доверие проверяемыми обязательствами и выходить из тупика. Кризисная связь, выбор формата и контроль исполнения показаны как части единого процесса — от первого разговора до результата.

Книга для студентов, специалистов и всех, кто хочет понимать международные отношения. Она поможет видеть за позициями реальные интересы, точнее оценивать возможности диалога и сохранять его, даже когда согласие пока недостижимо.

Книга создана с помощью ИИ.

Содержание

Что такое дипломатический диалог: цели, возможности и границы	6
За словами: интересы, ценности, страхи и красные линии	18
Кто говорит от имени страны: институты, лидеры и дипломатические команды	32
Контекст и баланс сил: как понять расстановку интересов	44
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Варвара Лунная

Искусство диалога:

Как страны находят

общий язык

Искусство диалога: Как страны находят общий язык

Варвара Лунная

Что такое дипломатический диалог: цели, возможности и границы

Дверь закрылась без хлопка. За длинным столом стояли одинаковые графины с водой, перед каждым местом лежала папка, а флаги двух стран были установлены на одной высоте. Протокол позаботился о равенстве символов; он не мог обеспечить равенства тревоги.

Это не описание конкретной встречи, а собирательная сцена. Представители двух государств впервые с начала кризиса сели друг напротив друга. Один из дипломатов попросил уточнить, как будет сформулировано сообщение прессе. Второй спросил, кто именно уполномочен говорить о прекращении опасных манёвров. Вопросы звучали нейтрально, но за каждым стояло опасение: не истолкуют ли сам факт разговора как слабость, не назовут ли осторожность уступкой?

— Мы не приехали просить вас отказаться от своей позиции, — сказал один.

— И мы не собираемся от неё отказываться, — ответил другой.

В комнате стало немного легче: хотя бы теперь было ясно, чего встреча не обещает. Но останавливаться на этом было

нельзя. Если разговор не приведёт к капитуляции одной из сторон, что он вообще может дать?

Многое. Только не всё.

Разговор — ещё не соглашение

В обыденной речи «диалогом» называют почти любой разговор. В дипломатии полезно различать несколько форм общения — иначе стороны могут сесть за один стол, ожидая совершенно разного.

Заявление позиции — это сообщение: «Вот чего мы требуем, вот что считаем неприемлемым». Оно может быть обращено не только к другой стране, но и к собственному населению, союзникам или международной аудитории. Заявление фиксирует линию, но не обязательно приглашает её обсуждать.

Диалог — организованный обмен, цель которого — понять позиции и намерения, уточнить факты, управлять риском или исследовать возможные решения. Он может быть полезен, даже если стороны пока не обсуждают взаимные уступки.

Переговоры — разговор о том, можно ли выработать конкретные взаимные обязательства: изменить поведение, распределить ресурсы, принять текст соглашения, установить сроки и контроль. Переговоры обычно предполагают, что стороны ищут сделку, пусть и не всегда готовы признать это публично.

Соглашение — достигнутая договорённость. У неё есть

содержание, участники, которые вправе её принять, и — если она должна работать, а не украшать пресс-релиз, — механизм исполнения или проверки.

Эти формы могут сменять друг друга. Диалог способен перейти в переговоры, а переговоры — к соглашению. Но переход не автоматический. Можно вести диалог, не признавая правоту оппонента; можно обсуждать техническую безопасность, не затрагивая спор о границе; можно встретиться, не обещая скорого компромисса. Сам факт контакта не равен ни доверию, ни одобрению, ни уступке.

Именно смешение понятий превращает встречу в ловушку. Одна сторона рассчитывает уточнить, что происходит на границе. Другая полагает, что ей предложат подписать обязательство. Первая опасается, что любое слово сочтут признанием чужих требований. Вторая боится, что разговор используют для затягивания времени. Если ожидания не прояснены, стороны могут разойтись с ощущением, что их обманули, хотя они просто пришли на разные встречи.

Когда несколько слов открывают выход

Реальная история показывает, как ограниченный контакт может помочь даже в ситуации, где цена ошибки огромна. Во время Карибского кризиса в октябре 1962 года США обнаружили на Кубе советские ракеты. Вашингтон установил морскую блокаду, Москва требовала прекратить давление, а военные действия становились всё более вероятными. 27 октября американский самолёт-разведчик U-2 был сбит над

Кубой. Это был один из самых опасных дней кризиса.

Вечером того дня генеральный прокурор США Роберт Кеннеди встретился в Вашингтоне с советским послом Анатолием Добрыниным. Это не была их первая встреча, но контакт проходил в момент, когда публичные заявления и официальные послания уже не снимали неопределённости. Важно отделить известное от того, что нельзя знать наверняка. Документы и записи участников подтверждают саму встречу и переданные сообщения. Точные паузы, интонации и внутренние переживания собеседников мы достоверно восстановить не можем; драматически воображать их мысли было бы нечестно.

По переданному в Москву сообщению Добрынина, Кеннеди дал понять, что США готовы публично заверить в отсутствии намерения вторгаться на Кубу. Он также передал, что американские ракеты «Юпитер» в Турции планировалось убрать, но этот вопрос нельзя было выносить в публичную сделку. Ракетный вопрос не стал частью открытого соглашения, и детали того, как именно он повлиял на решение Москвы, продолжают обсуждаться историками. На следующий день советский лидер Никита Хрущёв объявил о демонтаже и вывозе ракет с Кубы. В публичном обмене фигурировали, прежде всего, вывод советских ракет и американское обязательство не вторгаться на остров.

Было бы слишком просто сказать, будто одна встреча «предотвратила ядерную войну». Кризис разрешался через

несколько каналов: письма, публичные сигналы, решения военных и политических руководителей, работу дипломатов. Но разговор Кеннеди и Добрынина помог передать информацию, для которой не находилось удобного публичного языка. Он открыл пространство для выхода, не требуя, чтобы этот выход выглядел как публичная капитуляция одной из сторон.

В этом и состоит одна из практических сил диалога: он может позволить обозначить возможность, которую нельзя сразу объявить уступкой. Он не устраняет соперничество, но помогает сторонам увидеть, какие действия друга друга могут означать — и какие не обязательно означают.

Цели: от выяснения к решению

У дипломатического диалога есть непосредственные цели.

Первая — **обмен информацией**. Что именно произошло? Какую версию событий подтверждает каждая сторона? Где факт, а где предположение? В кризисе важно не только сообщить собственную позицию, но и проверить, правильно ли понято чужое заявление.

Вторая — **снижение риска**. Стороны могут договориться о линии связи, уведомлении о военных учениях, действиях при опасном сближении самолётов или судов, порядке проверки инцидента. Это не решает спор о суверенитете, но уменьшает шанс, что случайность будет принята за нападение.

Третья — **поиск решения**. Иногда стороны готовы обсуждать обмен, последовательность шагов или компромиссную формулу. Иногда для этого ещё слишком рано. Тогда задача встречи — выяснить, при каких условиях переговоры вообще станут возможными.

За этими целями стоят более широкие задачи. Диалог помогает **управлять соперничеством**, когда устранить его нельзя; сохранять каналы связи, чтобы следующий кризис не начинался с полного молчания; поддерживать минимальное понимание правил и последствий. Канал связи похож на аварийный выход в здании: его наличие не обещает пожара, но его отсутствие делает опасность серьёзнее.

При этом канал не становится надёжным только потому, что его однажды открыли. Контакт можно использовать для пропаганды, сбора информации, выигрыша времени или внутренней политической игры. Сторона может говорить уклончиво, а затем действовать иначе. Дипломатический диалог снижает неопределённость, но не отменяет необходимости проверять слова поступками.

Это важно и с точки зрения человеческого восприятия. Исследования принятия решений показывают: в условиях угрозы люди склонны замечать подтверждения опасений и приписывать чужим действиям враждебные намерения. Поэтому сообщение «мы проводим учения» одна сторона может считать предупреждением, а другая — подготовкой к нападению. Прямой вопрос не гарантирует правильного отве-

та, но иногда помогает обнаружить, что участники спорят не только о фактах, но и об их трактовке.

Возможности и границы

Диалог способен дать полезный результат без большого соглашения. Например, стороны могут установить, что:

- у них разные сведения об одном инциденте;
- предупреждение о манёврах не дошло до нужного адресата;
- публичная формулировка одной стороны была понята иначе, чем предполагалось;
- существует узкая практическая мера, приемлемая обеим сторонам;
- для содержательных переговоров необходимо сначала получить полномочия или консультацию дома.

Иногда самый важный итог первой встречи — не документ, а точнее поставленный вопрос. Это не провал, если вопрос приближает стороны к решению или предотвращает ошибочное действие.

Но границы диалога реальны. Разговор не заставит сторону изменить расчёт, если цена уступки кажется ей выше цены конфликта. Он не заменит политического решения и не наделит полномочиями того, у кого их нет. Дипломат может выяснить, какие условия обсуждаемы, но не всегда вправе их принять. Иногда требуется одобрение правительства, парламента, военного командования или союзников.

Есть и граница, которую нельзя прятать за красивой фор-

мулой «важно продолжать общаться». Диалог не обязан вестись любой ценой и в любом формате. Если встреча служит лишь декорацией для угроз, насилия или затягивания времени, нужно менять уровень, посредника, повестку или саму форму контакта. Ограничение темы не всегда значит уклонение: обсуждать безопасность полётов, отложив спор о границе, может быть разумно. Но стороны должны понимать, что именно отложено, почему и когда вопрос может вернуться на стол.

Карта целей и границ

Первый контакт полезно готовить не только по списку тезисов. Нужна карта: что мы хотим выяснить, к чему надеемся прийти, на что уполномочены и где пока проходит граница разговора.

1. Назовите цель глаголом. Не «улучшить отношения» — это слишком широко. Что именно вы хотите сделать на этой встрече: уточнить последовательность событий, предупредить инцидент, выяснить условия прекращения огня, проверить возможность переговоров? Одна основная цель и одна-две дополнительные лучше, чем десяток пожеланий.

2. Сформулируйте вопросы, а не только требования. Требование сообщает позицию; вопрос помогает получить информацию. «Прекратите все действия немедленно» — это требование. «Какие подразделения сейчас находятся в районе и как можно подтвердить их перемещение?» — вопрос, который может открыть практический путь к деэска-

ляции. Требования тоже могут быть необходимы, но не стоит выдавать их за диалог.

3. Уточните полномочия участников. Могут ли они только передать позицию? Предложить временную меру? Согласовать её? Кто должен утвердить результат? Если участник не уполномочен обещать, лучше прямо сказать: «Я могу зафиксировать это предложение и получить ответ к определённом сроку». Такая честность полезнее, чем намерёк на полномочия, которых нет.

4. Разделите темы на открытые, отложенные и исключённые. Полезно заранее решить, что обсуждается сейчас, что переносится на следующий этап, а что не входит в эту встречу. Исключённая тема не должна бесконечно исчезать из повестки: укажите, почему она отложена и при каких условиях к ней вернуться. Иначе ограничение превращается в способ избежать разговора.

5. Определите пределы результата. Каков желаемый итог? Какой минимальный результат уже оправдает встречу? Что недопустимо подписывать, обещать или публично признавать? Важно обозначить не только «красные линии», но и область возможного: временная мера, техническое соглашение, совместная проверка, следующий раунд.

6. Договоритесь о правилах самого контакта. Кто фиксирует итоги? Можно ли цитировать сказанное? Будет ли совместное заявление или каждая сторона выпустит своё? Когда состоится следующий звонок? В кризисной ситуации

даже простой порядок связи — имя ответственного, номер канала, срок ответа — может оказаться важнее тщательно отшлифованного коммюнике.

7. Задайте критерии продолжения. Продолжать ли разговор, если стороны не согласны по основному вопросу, но выполняют техническую договорённость? Что станет поводом приостановить встречу? Как будет проверяться выполнение промежуточных мер? Критерии не устраняют разногласия, но не позволяют каждый раз решать заново, был ли процесс полезен.

Упражнение: встреча после инцидента

Представьте условный кризис. Беспилотник одной страны упал возле спорного участка границы. Другая заявляет о нарушении воздушного пространства и поднимает истребители. Каждая сторона обвиняет соседа, но обе утверждают, что не хотят расширения кризиса.

Заполните карту целей и границ:

●**Что нужно выяснить?** Например: время и место падения, какие данные наблюдения имеются у каждой стороны, был ли прямой контакт между операторами.

●**Чего можно достичь сейчас?** Не обязательно установить виновного. Возможный первый результат — обмен координатами, сохранение журналов наблюдения, договорённость о прямой связи при новых инцидентах.

●**Кто уполномочен?** Возможно, военные специалисты могут согласовать технический канал, но не решать вопрос

о суверенитете.

●**Что пока исключено?** Например, юридическая квалификация границы. Её можно отложить, не делая вид, будто спора не существует.

●**Как понять, что стоит продолжать?** Обе стороны назначили контактных лиц, передали обещанные данные и готовы обсудить процедуру на случай следующего сближения.

Такой разговор не докажет, чья территория и кто виноват. Он не гарантирует, что новый инцидент не произойдёт. Но он может снизить риск повторения, сохранить сведения и создать основу для следующего шага — расследования, переговоров или независимой проверки.

А теперь представьте ту же встречу без заранее согласованной цели. Первая сторона начинает с обвинения, вторая читает подготовленное заявление о суверенитете, затем обе спорят о том, чья формулировка попадёт в прессу. Каждая уходит, считая, что другая отказалась от диалога. Не потому, что договориться было невозможно, а потому, что никто не определил, о чём именно они пришли говорить.

Разговор как управляемый риск

Дипломатический диалог — не вежливая оболочка неизбежного согласия. Это способ вести соперничество так, чтобы непонимание не становилось дополнительной угрозой. Он может уточнить намерения, отделить проверяемый факт от подозрения, открыть узкий путь к практической мере и сохранить связь до момента, когда появится возможность

для более крупного решения.

Для этого первой встрече не нужно обещать слишком много. Ей нужно честно обозначить свою задачу. Если цель — выяснить, как произошёл инцидент, не следует притворяться, будто стороны уже готовы к примирению. Если цель — снизить риск столкновения, полезно не смешивать этот вопрос с окончательным разрешением территориального спора. А если участники не вправе заключать соглашение, лучше заранее определить, что они могут сделать: передать предложение, проверить канал связи, назначить следующий контакт.

Диалог не гарантирует доверия. Он создаёт условия, в которых доверие — если оно когда-нибудь появится — не должно рождаться вслепую. Он не обещает уступок. Он помогает понять, где уступка действительно требуется, где стороны спорят из-за неверно прочитанного сигнала, а где пока возможно лишь удержать опасность в границах.

Поэтому перед первым контактом стоит спросить не только: «Что мы скажем?» Но и: «Что мы хотим узнать? Чего вправе достичь? Что не обещаем? Какой следующий шаг будет возможен, если согласия не случится?» Именно эти вопросы превращают разговор из жеста в инструмент.

За словами: интересы, ценности, страхи и красные линии

На столе лежат два проекта соглашения. В одном подчеркнуто: «Никаких военных объектов на острове». В другом: «Никаких действий, угрожающих безопасности острова». Представим себе этот переговорный стол — не как конкретную стенограмму, а как узнаваемую сцену. Один представитель повторяет первое требование. Другой — второе. Каждая новая формулировка звучит твёрже предыдущей, но разговор не движется. Стороны отвечают на слова, не выясняя, какую опасность эти слова должны остановить.

Так переговоры превращаются в обмен табличками: «нельзя», «неприемлемо», «никогда». За табличкой почти всегда есть нечто большее. Но это большее нельзя просто угадать. Его приходится исследовать.

Когда формула становится ловушкой

Один из самых наглядных примеров такого разрыва между публичными позициями и возможными интересами — Карибский кризис 1962 года. После обнаружения советских ракет на Кубе США потребовали их вывода и объявили морскую «карантинную» зону вокруг острова. Советский Союз публично настаивал на праве поддерживать Кубу и представлял американские действия как угрозу. На поверхности спор

выглядел предельно ясным: ракеты должны уйти — или не должны.

Но в октябре 1962 года обменивались не только требованиями, но и сигналами о безопасности. В письме Никиты Хрущёва от 26 октября обсуждалась возможность американской гарантии ненападения на Кубу в обмен на вывод ракет. На следующий день в публичном послании появилось дополнительное требование: убрать американские ракеты «Юпитер» из Турции. В результате кризис урегулировали на основе вывода советских ракет с Кубы и американской гарантии не вторгаться на остров. Отдельно, не как публичное условие сделки, Роберт Кеннеди передал советскому послу Анатолию Добрынину, что ракеты США в Турции будут убраны в ближайшие месяцы. Этот эпизод оставался непубличным.

Это не означает, что «на самом деле» стороны хотели только одного или что каждая их публичная фраза была уловкой. Историки обсуждают несколько возможных мотивов советского решения разместить ракеты: защиту Кубы, изменение стратегического баланса, связь с другими международными проблемами. Переписка показывает содержание торга, но не открывает целиком внутренний мир его участников. Именно здесь начинается полезная для переговорщика работа: не объявлять скрытый мотив найденным, а составить несколько проверяемых предположений.

У этого кризиса была человеческая цена ошибки. Если считать требование вывода ракет единственным вопросом,

можно не заметить, что другая сторона опасается нападения на Кубу и следит за американскими ракетами в Турции. Если, напротив, предположить, что американское требование — лишь предлог для давления, можно недооценить реальный страх перед ядерной угрозой. Эти позиции не были равнозначны, а ситуация не сводилась к симметричному спору. Но обе стороны должны были оценивать не только слова, но и последствия возможной ошибки.

Историческая опора для этого примера — документы из сборника Госдепартамента США *Foreign Relations of the United States, 1961–1963, Volume XI: Cuban Missile Crisis and Aftermath*, в частности переписка 26–28 октября. Полезны также материалы Президентской библиотеки Джона Кеннеди и рассекреченные документы Национального архива безопасности США. Они позволяют отделить зафиксированные факты от последующих интерпретаций.

Пять слоёв за одной фразой

Представьте айсберг: над водой видна позиция, под водой — причины, опасения и ограничения, которые могут сделать эту позицию важной. Образ прост, но пользоваться им надо осторожно: скрытая часть не обязательно одна, и наблюдатель не видит её автоматически.

Позиция — заявленный результат: «Отмените санкции», «Не размещайте оружие», «Мы не согласимся на инспекции».

Интерес — то, что этот результат должен обеспечить:

безопасность, доступ к рынку, свободу действий, предсказуемость, влияние, защиту союзника. Одна позиция может обслуживать несколько интересов. Требование не допустить инспекцию, например, может быть связано с защитой военных секретов, опасением политического унижения, недоверием к процедурам проверки или желанием сохранить возможность манёвра. Это разные гипотезы, а не список установленных фактов.

Ценность — принцип или представление о должном, через которое участник понимает происходящее: суверенитет, равенство, территориальная целостность, недискриминация, историческая справедливость. Ценности нельзя свести к декорации, но их не стоит и принимать за готовый план действий. Заявление о защите суверенитета может быть искренним и одновременно помогать отстаивать конкретные интересы.

Страх — ожидаемая потеря: нападение, изоляция, смена режима, утрата статуса, ослабление союза, публичное унижение или уступка, которая создаст опасный прецедент. Страх не обязательно иррационален. Он может опираться на прошлый опыт, но усиливаться под давлением кризиса.

Красная линия — предел, за которым участник считает дальнейший шаг неприемлемым или чрезмерно опасным. Это не просто слово «никогда». За ним может стоять юридическое ограничение, уязвимость безопасности, решение парламента, коалиционное соглашение, обещание союзнику или

убеждение, что отступление разрушит внутреннюю легитимность лидера.

Полезно отдельно видеть ещё и **ограничения**: обстоятельства, которые сужают выбор, даже если участник хотел бы поступить иначе. Правительство может быть связано законом, парламентским голосованием, договором, бюджетом, позицией коалиционного партнёра или военной оценкой риска. Для дипломата это не мелкие внутренние подробности. Это часть реального пространства возможных решений.

Почему догадки становятся стереотипами

Когда другая сторона произносит жёсткую формулу, слушатель часто сразу объясняет её характером: «Они всегда дают», «Они понимают только силу», «Они не способны уступить». Такое объяснение удобно — оно превращает сложную ситуацию в понятный портрет. Но оно может быть ошибочным.

В социальной психологии хорошо изучена склонность объяснять чужие действия личными качествами, недооценивая обстоятельства. В дипломатии эта ошибка особенно опасна: решение, принятое ради внутренней аудитории или под влиянием институционального ограничения, могут принять за свидетельство неизменной враждебности. Бывает и обратное: собственные резкие слова мы объясняем обстоятельствами, а чужие — злым умыслом.

Есть и ещё одна ловушка. Исследования решений в усло-

виях риска показывают, что люди нередко сильнее реагируют на возможную потерю, чем на сопоставимую возможность приобретения. Это наблюдение не позволяет диагностировать конкретного лидера или государство, но помогает понять, почему сторона может отвергнуть соглашение, которое со стороны выглядит выгодным. Если сделка воспринимается как потеря безопасности, лица или контроля, обещанная выгода может не перевесить эту угрозу.

Особенно опасно путать публичную формулу с полным описанием мотивов. Публичное заявление выполняет сразу несколько функций: обозначает намерение собеседнику, успокаивает союзников, предупреждает противника, отвечает на ожидания граждан и оставляет лидеру пространство для манёвра. Иногда оно действительно отражает твёрдое ограничение. Иногда — предварительную позицию, от которой можно отойти при определённых условиях. По одной фразе этого не определить.

Как переводить требования, не занимаясь чтением мыслей

Полезный порядок работы — не «разгадать, чего они хотят», а сформулировать возможные объяснения и проверить их вопросами.

1. Запишите позицию без толкования. Не «они боятся потерять контроль», а: «они требуют, чтобы инспекции прекратились». Первая фраза уже содержит вывод. Вторая фиксирует то, что можно проверить.

2. Постройте несколько гипотез. Что именно это требование может защищать? Безопасность? Конфиденциальность? Равный статус? Внутреннюю поддержку? Возможность не создавать прецедент? Не выбирайте первое объяснение только потому, что оно хорошо укладывается в вашу картину мира.

3. Спросите о последствиях. Вместо обвинительного «Почему вы на это не согласны?» можно спросить: «Какой риск, по вашей оценке, возникнет, если это условие будет принято?» Или: «Какое последствие для вас делает этот пункт особенно важным?» Ответ не обязательно раскроет мотив целиком, но часто уточнит, какой ущерб сторона пытается предотвратить.

4. Узнайте о минимально приемлемом результате. Вопрос «Что вы хотите получить?» часто вызывает повторение исходной позиции. Полезнее спросить: «Какой результат позволил бы вам считать этот вопрос урегулированным, даже если он будет отличаться от вашего первоначального предложения?» Или: «Какие элементы должны остаться в соглашении обязательно, а какие могут обсуждаться?» В ответе могут обнаружиться варианты, скрытые за максимальным требованием.

5. Выясните, кому нужно объяснить решение. Фраза «Кому и что вам нужно будет обосновать внутри страны?» звучит прямолинейно, поэтому её стоит задавать с уважением и подходящим моментом. Иногда мягче спросить: «Ка-

кие условия помогут вам объяснить это решение тем, кто будет его рассматривать?» Внутренний адресат может быть не только избирателем. Это парламент, суд, коалиция, военное руководство, союзник или ведомство, которому предстоит исполнять договорённость.

6. Проверяйте предположения и обновляйте их. Не делайте вывод по одному ответу. Сравнивайте слова с последовательностью предложений, реакцией на разные варианты, готовностью обсуждать гарантии и процедурами. Уточняйте: «Правильно ли мы понимаем, что главный риск для вас — не сама инспекция, а возможность утечки чувствительных данных?» Так собеседник может подтвердить формулировку, поправить её или обозначить границу, о которой раньше не говорил.

Хороший вопрос не маскирует обвинение и не требует признаться в слабости. Он помогает участнику точнее определить собственную задачу. «Если это условие не будет выполнено, что произойдёт?» полезнее, чем «Вы блефуете?»; «Какие альтернативы вы считаете допустимыми?» — продуктивнее, чем «Насколько вы готовы уступить?»

Красная линия: граница или предупреждающий знак?

Красные линии требуют особой осторожности. Если каждое «неприемлемо» объявлять блефом, можно подтолкнуть сторону к шагу, после которого отступление действительно станет невозможным. Если, наоборот, принимать любую

громкую угрозу буквально, собеседник получает право вето на весь процесс.

Проверять красную линию — не значит давить на неё, пока она не треснет. Это значит выяснить, что именно обозначено этой формулой.

●**Насколько точно очерчено ограничение?** Речь о конкретном пункте, сроке, территории или о любом решении в целом?

●**Какие последствия сторона связывает с его нарушением?** Это юридическое препятствие, угроза безопасности, политическая цена или предупреждение о возможной реакции?

●**Кто ещё должен принять или исполнить решение?** Может ли представитель согласовать его сам, или нужны другие органы и участники?

●**Что меняло бы оценку стороны?** Гарантии, последовательность шагов, независимая проверка, оговорка о сроке, защита конфиденциальности?

●**Похоже ли ограничение на устойчивое?** Оно повторяется в разных обстоятельствах и подтверждается практикой — или возникло недавно и связано с текущим торгом?

Ни один признак сам по себе не доказывает, что красная линия «настоящая» или «тактическая». Сторона может одновременно использовать жёсткую формулировку как переговорный сигнал и иметь под ней реальное внутреннее ограничение. Поэтому безопаснее искать, какие условия позво-

лят сохранить суть защищаемого интереса и изменить форму решения.

Иногда помогает не уступка, а конструкция: поэтапное выполнение, взаимные шаги, временная мера, проверка исполнения, гарантия третьей стороны или возможность пересмотра при изменении обстоятельств. Но такая конструкция работает лишь тогда, когда проверяет реальный страх. Если одна сторона боится утечки военных данных, красивое заявление о доверии не заменит режима конфиденциальности. Если другая опасается скрытого перевооружения, обещание добрых намерений не заменит проверяемой процедуры.

Матрица интересов: от предположения к вопросу

Перед встречей полезно составить короткую матрицу. Её цель — не угадать чужие мотивы, а увидеть, что именно ещё нужно выяснить.

Публичная позиция

Возможный интерес

Возможный страх или ограничение

Проверочный вопрос

Цена ошибки

«Мы не согласимся на инспекции»

Защита секретной информации; контроль над доступом; статусное равенство

Утечка данных, односторонний контроль, внутреннее об-

винение в унижении

«Какой именно риск для вас создаёт инспекция и какая процедура могла бы его уменьшить?»

Принять опасение за упрямство и потерять возможность договориться о режиме проверки

«Санкции должны быть сняты до начала переговоров»

Получить ощутимый стимул; показать аудитории, что давление не принимается как норма

Переговоры без результата затянутся, а страна потеряет рычаг

«Какой первоначальный шаг показал бы, что переговоры могут привести к конкретному изменению?»

Уступить без встречного шага — или отвергнуть возможность ограниченного и проверяемого обмена

«Мы не допустим размещения оружия в этом регионе»

Снизить военную уязвимость; укрепить предсказуемость

Сокращение времени предупреждения, нарушение союзных обязательств

«Какие виды размещения вы считаете наиболее опасными, и повлияли бы на вашу оценку уведомление или взаимные ограничения?»

Обсуждать символическую формулу, не снижая фактический риск

«Это условие не подлежит обсуждению»

Сохранить принцип, обязательство или позицию перед внутренней аудиторией

Потеря легитимности, юридический тупик, раскол коалиции

«Что должно остаться неизменным, чтобы итоговое решение можно было принять и исполнить?»

Либо давить на подлинное ограничение, либо по ошибке считать окончательной позицию, допускающую иной формат решения

Упражнение для читателя простое. Запишите три жёстких требования, с которыми сталкивались в работе или общественной жизни. Для каждого сформулируйте два возможных интереса — именно возможных, не доказанных. Затем придумайте по одному нейтральному вопросу, который мог бы различить ваши гипотезы. Наконец, отметьте цену ошибки: что случится, если вы примете интерес за факт — или вообще не заметите его?

Это небольшое упражнение меняет направление внимания. Вместо «Как заставить их отказаться от требования?» возникает другой вопрос: «Какую задачу это требование пытается решить — и существует ли иной способ решить её с меньшим ущербом для обеих сторон?»

Понимание скрытых слоёв не гарантирует согласия. Иногда интересы действительно несовместимы, ценности стал-

живаются, а допустимая для одной стороны цена неприемлема для другой. Но, пока спор идёт только о формулах, это ещё нельзя знать наверняка. Разговор об интересах не отменяет разногласия и не оправдывает давление. Он позволяет точнее увидеть, где проходит разрыв: в безопасности, статусе, доверии, обязательствах или страхе внутреннего поражения.

За требованием часто стоит не один мотив. Поэтому сильный переговорщик не читает мысли и не принимает громкость за доказательство. Он фиксирует позицию, выдвигает несколько гипотез, задаёт вопросы о последствиях и проверяет ответы. И лишь после этого решает, что именно обсуждать: саму формулировку, защищаемый ею интерес или условия, при которых решение станет приемлемым.

Так постепенно за внешней формулировкой проступает карта переговоров: интересы показывают, чего сторона добивается, ценности — почему это для неё важно, страхи — что может сузить пространство выбора, а красные линии — какую цену она считает неприемлемой. Понять эту карту не значит согласиться с требованиями или оправдать их. Это значит увидеть, какие условия способны сделать договорённость приемлемой и устойчивой, а какие лишь замаскируют разногласие до следующего кризиса .

Но даже если эта карта прочитана верно, остаётся важный вопрос: чьи именно интересы, страхи и представления о до-

пустимом мы слышали? Страна не говорит одним голосом — её позицию формируют институты, лидеры и дипломатические команды, у каждого из которых свои полномочия и пределы. Чтобы понять, с кем ведутся переговоры и кто вправе связывать страну обязательствами, нужно разобраться, кто говорит от её имени.

Кто говорит от имени страны: институты, лидеры и дипломатические команды

В переговорной комнате лежит проект соглашения о временном снижении пошлин. Утром глава правительства публично заявил, что уступок по сельскому хозяйству не будет. Днём министр торговли сообщил журналистам, что «технические варианты остаются». А вечером председатель парламентского комитета напомнил: без гарантий для отечественных производителей парламент соглашение не поддержит.

Для иностранной делегации это может выглядеть как хаос: кто из них говорит от имени страны? Но перед нами не обязательно хаос и не обязательно обман. Перед нами система, в которой разные люди отвечают за разные части решения. Один задаёт политическое направление, другой ищет практический компромисс, третий предупреждает, что без его согласия договорённость не станет законом. И ни один из них, возможно, не способен в одиночку превратить предложение в обязательство.

Это составная, учебная сцена, а не описание одного реального переговорного эпизода. Но похожая задача регулярно возникает в настоящей дипломатии: за столом звучит одна формулировка, из столицы — другая, а парламентское голо-

сование или позиция влиятельного ведомства внезапно меняет перспективы соглашения. Чтобы понять, как действовать в такой ситуации, важно различать три вещи: **сигнал, мандат и решение.**

Голоса внутри одного государства

Публичное заявление — это сигнал. Оно может обозначать приоритет, успокаивать внутреннюю аудиторию, предупреждать оппонентов или создавать пространство для торга. Но само по себе оно ещё не доказывает, что говорящий вправе принять обязательство.

Мандат — это полномочие действовать в определённых пределах. Переговорщик может быть уполномочен обсуждать текст и предлагать формулировки, но не менять ключевое условие без консультации с правительством. Он может согласовать техническое приложение, но не согласиться на расходы, для которых требуется решение парламента.

Решение — это шаг, после которого договорённость получает необходимое политическое или юридическое одобрение. Кто именно его принимает, зависит от конституции страны, предмета соглашения и внутренних процедур. Где-то решающую роль играет правительство, где-то — парламента, глава государства, кабинет министров, совет национальной безопасности, региональные власти или несколько институтов сразу. Универсальной схемы нет.

Не следует смешивать и ещё одну способность — обеспечить исполнение. Политический лидер может публично под-

держат договорённость, но её реализация потребует работы министерств, выделения бюджета, изменения правил или участия региональных органов. Влиятельный советник может иметь доступ к лидеру и влиять на позицию, не обладая формальными полномочиями. Переговорщик может подписать протокол, но не распоряжаться теми ведомствами, которые должны выполнить его положения.

Итак, перед нами не одна шкала «влиятельный — невлиятельный», а несколько разных измерений:

- **личное влияние**: способен ли человек убедить руководство изменить курс;

- **официальные полномочия**: вправе ли он представлять позицию и согласовывать условия;

- **способность обеспечить исполнение**: подчиняются ли ему структуры, от которых зависит практический результат.

Эти свойства могут совпадать, но не обязаны. Министр бывает влиятельным, однако ограниченным коалиционным соглашением. Дипломат может обладать официальным мандатом, но не иметь права менять установленную красную линию. Парламент может не вести переговоры, но обладать полномочием, без которого итог не вступит в силу.

Урок Brexit: предложение ещё не означает согласия страны

Полезный пример даёт выход Великобритании из Европейского союза. Здесь публично проявились и позиция гла-

вы правительства, и разногласия внутри кабинета, и пределы парламентского согласия.

17 января 2017 года премьер-министр Тереза Мэй изложила правительственные цели переговоров в речи в Ланкастер-хаусе. Однако вопрос о том, кто вправе запустить сам процесс выхода, уже стал предметом судебного разбирательства. 24 января Верховный суд Великобритании вынес решение по делу Миллер: правительство не могло уведомить ЕС о выходе, опираясь только на свои исполнительные полномочия; требовался акт парламента. После принятия такого акта Мэй направила официальное уведомление 29 марта 2017 года.

Уже этот эпизод показывал важное различие: премьер-министр обладала политическим лидерством и представляла правительство, но конкретный шаг требовал участия законодательной власти. Один голос задавал направление, другой институт обеспечивал необходимое юридическое основание.

В июле 2018 года кабинет согласовал план выхода после заседания в Чекерс. Через два дня министр по вопросам выхода из ЕС Дэвид Дэвис ушёл в отставку, публично обозначив несогласие с выбранным подходом. Это не означало, что министр автоматически выражал «настоящую» позицию государства, а премьер-министр — только её часть. Это означало, что внутри исполнительной власти возникло открытое расхождение по способу достижения общей политической

цели. Для внешних участников отставка стала сигналом о слабости внутреннего согласия и возможной нестабильности переговорной линии.

Затем проявился парламентский предел. 15 января 2019 года Палата общин отклонила согласованное правительством соглашение о выходе со счётом 432 голоса против 202. 12 марта она проголосовала против него повторно. Переговорная команда могла обсуждать текст с ЕС, правительство могло его поддерживать, но этого оказалось недостаточно, чтобы обеспечить парламентское одобрение.

С другой стороны переговорного стола тоже не было одного свободно действующего лица. В апреле 2017 года Европейский совет принял основные ориентиры переговоров, а Европейская комиссия вела их через своего главного переговорщика Мишеля Барнье. При этом итоговое соглашение должно было пройти предусмотренные процедурами ЕС этапы, включая согласие Европейского парламента. Иными словами, Барнье был ключевым представителем и переговорщиком, но не единственным институтом, от которого зависело завершение процесса.

Этот пример не доказывает, что каждое государство устроено так же, как Великобритания или ЕС. Он показывает другое: слова переговорщика нужно соотносить с архитектурой полномочий. Премьер-министр может определить политический курс; министерство — вести предметную работу; парламент — одобрить или заблокировать необходимый

внутренний шаг. А переговорщик на другой стороне должен понять, какие из этих голосов обозначают позицию, какие подтверждают мандат, а какие предсказывают возможность исполнения.

Почему внутри страны звучат разные голоса

Политическая наука описывает международные переговоры не только как встречу государств, но и как одновременную работу на двух площадках: внешней и внутренней. Роберт Патнэм назвал эту логику «играми на двух уровнях»: международный договор должен оказаться приемлемым для партнёров и в то же время выдержать внутреннее согласование. Переговорщик ищет область пересечения этих двух наборов условий.

Отсюда несколько причин, по которым официальные голоса могут расходиться.

Разделение полномочий. Конституция или закон могут требовать участия нескольких органов. Такое устройство не обязательно признак слабости: оно может быть способом контроля и распределения ответственности.

Межведомственная конкуренция. Министерство иностранных дел отвечает за отношения с партнёром и общую дипломатическую линию; профильное ведомство — за отраслевые последствия. Для министерства торговли важны доступ к рынкам и тарифы, для ведомства сельского хозяйства — защита производителей, для финансового — бюджет и риски. Различие акцентов не всегда означает борьбу за

власть: часто это результат разных профессиональных обязанностей.

Внутренняя политика. Публичное заявление адресовано не только иностранным партнёрам. Его слышат избиратели, коалиционные партнёры, партии, регионы и отраслевые группы. Иногда жёсткая формулировка нужна, чтобы продемонстрировать решимость дома, хотя за закрытыми дверями обсуждается более гибкая конструкция. Иногда, наоборот, лидер обозначает желаемый исход, не проверив, поддержат ли его ведомства и парламент.

Разница между экспертизой и правом решать. Юрист или специалист может точно объяснить, как технически оформить договорённость, но не имеет полномочий принять политическое обязательство. И наоборот: руководитель может объявить о согласии, не располагая подробной оценкой того, что именно потребуется от исполнителей.

В исследованиях организаций это часто рассматривают через отношения между теми, кто задаёт задачу, и теми, кто её выполняет. Руководство определяет цели, а профессиональная команда получает больше информации о деталях и может выбирать способы реализации. Такая передача полномочий необходима: иначе каждый пункт пришлось бы согласовывать на высшем уровне. Но она создаёт границы усмотрения. Хороший переговорщик знает не только, кто уполномочен говорить, но и где заканчивается свобода этого человека.

Как выяснить полномочия — не унижая собеседника

Вопрос «Вы вообще можете говорить от имени своей страны?» звучит как вызов. Даже если его задают из практических соображений, он может поставить собеседника в положение, где тот вынужден либо преувеличить свои полномочия, либо публично признать ограниченность. Есть способ точнее и уважительнее: спрашивать не о статусе человека вообще, а о процедуре конкретного решения.

Например:

● «Чтобы корректно отразить ваш статус в протоколе: вы представляете позицию правительства или вносите предложение для дальнейшего согласования?»

● «Какая часть текста может быть согласована на этом уровне, а какая потребует подтверждения столицы?»

● «Если мы найдём приемлемую формулу, кто должен будет её одобрить до официального принятия?»

● «Как лучше обозначить нынешний статус: рабочее предложение, согласование в принципе или решение, ожидающее формального утверждения?»

Такие вопросы помогают сохранить достоинство собеседника и одновременно делают статус договорённости яснее. Они дают возможность сказать: «Это согласовано по существу, но требуется процедура», не признавая поражения и не обесценивая проделанную работу.

Особенно важно не превращать неофициальный сигнал в

обязательство. Советник может передать, что лидер «смотрит на идею благоприятно». Посол может рассказать, какие условия, по его мнению, помогли бы сдвинуть процесс. Эксперт может предложить формулировку, которая кажется сторонам приемлемой. Всё это ценно, но не равнозначно формальному согласию. В протоколе можно зафиксировать: «обсуждена возможность», «делегация представит вариант на рассмотрение», «предложение подлежит подтверждению». Точность здесь не холодная бюрократия, а защита обеих сторон от будущего спора о том, кто что обещал.

Карта полномочий: рабочий инструмент переговорщика

Прежде чем согласовывать текст, составьте карту участников. Не ищите абстрактного ответа на вопрос «кто главный». Выясните, кто выполняет каждую функцию.

1. Кто формулирует исходную позицию? Лидер, кабинет, министерство, правящая коалиция, экспертная группа?

2. Кто ведёт переговоры и в каких пределах? Может ли делегация менять формулировки, принимать технические решения, предлагать компромиссы?

3. Кто утверждает политическое решение? Глава правительства, кабинет, глава государства, совет безопасности, парламент или несколько органов?

4. Кто придаёт ему юридическую силу? Нужен ли закон, ратификация, указ, бюджетное решение или иной офи-

циальный акт?

5. Кто будет исполнять договорённость? Какие ведомства, регуляторы, региональные органы или службы должны изменить практику?

6. Кто способен задержать или заблокировать процесс? Это может быть формальное право вето, обязательное согласование, коалиционный партнёр или структура, без которой исполнение невозможно.

В каждой строке полезно отмечать не только предполагаемого участника, но и основание вывода: закон, официальное заявление, полномочия в делегации, предыдущая практика или слова самого собеседника. Добавьте степень уверенности и вопрос, который ещё предстоит проверить. Такая карта — не вечная схема государства. После выборов, смены кабинета или кризиса её нужно обновлять.

До встречи изучите публично доступные правила: кто выдаёт верительные грамоты, как утверждаются международные соглашения, какие органы отвечают за предмет переговоров, какие внутренние законы могут потребоваться для исполнения. На переговорах уточните маршрут подтверждения: кто получит текст после встречи, сколько займёт согласование, в какой форме придёт ответ и кто именно вправе его дать. После встречи направьте запись о достигнутом именно по согласованному каналу. Если окончательное утверждение впереди, обозначьте это прямо, а не прячьте в расплывчатой формуле.

Практическое упражнение можно выполнить на любой ситуации — от торгового соглашения до режима прекращения огня. Нарисуйте пять колонок: **формулирует — ведёт переговоры — утверждает — оформляет юридически — исполняет**. Впишите в них известных участников. Затем отдельно отметьте тех, кто может заблокировать решение, и рядом укажите, на чём основано это предположение. Если в одной колонке стоит один и тот же человек, проверьте, действительно ли он совмещает все эти полномочия или лишь обладает большим политическим влиянием. Если колонка пустая, это не недостаток карты, а вопрос, который нужно задать до того, как стороны начнут считать договорённость достигнутой.

Представитель страны не всегда может сказать последнее слово — но это не делает разговор с ним бесполезным. Он может прояснить границы возможного, помочь выработать текст, который пройдёт внутренние согласования, и открыть путь к тем, кто принимает окончательное решение. Задача переговорщика — не требовать от собеседника невозможного, а понять, на каком этапе находится договорённость и что должно произойти дальше.

Когда за столом видны не только лица, но и связи между учреждениями, слова приобретают точный вес. Тогда становится легче отличить намерение от обещания, предложение от решения, а политическое согласие — от результата, который действительно можно исполнить. Но карта полномочий

показывает лишь, кто способен действовать. Чтобы понять, почему каждый участник поддерживает одни условия и отвергает другие, следующим шагом нужно изучить расстановку интересов и ресурсов.

Контекст и баланс сил: как понять расстановку интересов

На столе лежат три папки с проектами соглашения. У делегаций одинаковые таблички, переводчики получают одинаковые наушники, а в протоколе обе стороны названы равноправными участниками. Переговорщики спорят о формулировке одного абзаца — и кажется, будто всё решает точность слов.

Но за стенами комнаты уже меняется курс валюты. В соседней столице союзник обсуждает собственную сделку. Через неделю парламент уходит на каникулы, а через месяц начинается избирательная кампания. У одного правительства есть запас времени, у другого — лишь несколько дней, прежде чем внутренние разногласия станут публичными. Ни один из этих фактов не лежит на столе, хотя каждый способен изменить смысл уступки.

Представим собирательную ситуацию. Делегация соглашается на временное ограничение экспорта, рассчитывая получить взамен политическое обещание. Она считает уступку весомой и ожидает ответного шага. Но в стране-партнёре уже найден новый поставщик, поэтому ограничение почти не создаёт для него издержек. А у самой делегации соглашение требует одобрения парламента, где её ко-

алиция вот-вот потеряет большинство. Формально стороны сблизились; практически одна из них предложила то, чего другая уже почти не нуждалась, и пообещала то, что сама не уверена в силах обеспечить.

Это не история конкретных переговоров, а узнаваемый рисунок ошибки: анализировать только слова людей в комнате, забыв о комнате, которой не видно. Чтобы понять расстановку интересов, нужно смотреть не только на то, что стороны требуют, но и на то, какие силы поддерживают их позицию, ограничивают её или способны внезапно изменить.

Когда равенство табличек не означает равенства возможностей

Хороший пример того, как контекст создаёт пространство для соглашения, — нормализация отношений между США и Кубой. 17 декабря 2014 года Барак Обама и Рауль Кастро объявили о намерении восстановить дипломатические отношения. После обмена заключёнными, включая освобождение американца Алана Гросса и трёх кубинских агентов, посольства вновь открылись в июле 2015 года.

На бумаге это были переговоры двух суверенных государств. В реальности материальные возможности сторон резко различались: США обладали несопоставимо большим экономическим весом, а американские ограничения влияли на доступ Кубы к торговле, финансам и поездкам. Но из этого не следовало, что Вашингтон мог просто навязать Гаване любой желаемый результат. Куба сохраняла контроль

над внутренней политикой и могла не принимать условия, которые считала неприемлемыми. Кроме того, продолжение изоляции имело для США дипломатическую цену: критика американской политики звучала в регионе, а восстановление отношений снимало одно из давних препятствий для взаимодействия с латиноамериканскими странами.

У кубинского правительства были свои стимулы искать перемены. Экономические реформы требовали внешних связей и инвестиций, а экономические трудности Венесуэлы делали менее надёжной важную для Гаваны опору. Нельзя свести сближение к одному фактору: сыграли роль и интересы обеих сторон, и работа посредников, и более широкий региональный контекст. Но именно совокупность этих обстоятельств помогла создать окно для сделки.

Важна и внутренняя политика США. Президент мог смягчить часть ограничений своими решениями, однако полная отмена торгового эмбарго требовала участия Конгресса. Следовательно, на переговорах различались две вещи: что администрация могла предложить немедленно и что она не могла гарантировать без других политических игроков. Противникам сближения и его сторонникам предстояло действовать уже не в дипломатической комнате, а в американской политической системе. В 2015 году лидеры США и Кубы встретились на Саммите Америк в Панаме — событии, которое показало, что изменение двусторонних отношений имеет значение и для более широкой аудитории.

Обе стороны получили не всё, чего могли желать. Дипломатические отношения восстановились, но эмбарго сохранилось. Вашингтон не добился изменения политического устройства Кубы; Гавана не избавилась от главных экономических ограничений. Однако каждая сторона могла предложить другой то, что имело ценность именно в тот момент: США — изменение режима контактов и смягчение части правил; Куба — возможность перейти от изоляции к официальным отношениям и диалогу. Это не делает позиции равными. Это показывает, что переговорная сила не тождественна богатству, а исход нельзя понять, взглянув только на размеры экономик.

Исторический пример стоит читать аккуратно. Даты, решения и действовавшие законы — проверяемые факты. Утверждения вроде «именно экономический кризис Венесуэлы заставил Гавану пойти на сближение» — уже интерпретация, и для неё нужна более осторожная оценка. Исследователь переговоров не подменяет неизвестные мотивы красивой историей. Он отделяет то, что можно подтвердить, от того, что лишь кажется вероятным.

Из чего складывается сила

Баланс сил — не таблица, в которой напротив каждой страны записаны ВВП, армия и население. Эти ресурсы могут иметь значение, но сами по себе ещё не объясняют, кто способен добиться нужного результата. Сила в переговорах зависит от того, можно ли превратить ресурс в влияние, на

каком вопросе, за какое время и какой ценой.

Ресурсы. Деньги, технологии, военные возможности, доступ к рынкам, контроль над инфраструктурой или важным маршрутом могут давать преимущества. Но ресурс работает только тогда, когда сторона способна им воспользоваться. У страны могут быть крупные финансовые возможности, но не быть политической воли применять их; у другой — небольшой рынок, но незаменимый продукт или важное географическое положение.

Альтернативы. Что произойдёт, если соглашения не будет? Сторона, у которой есть приемлемый запасной путь, обычно может позволить себе более твёрдую позицию. Но альтернатива не обязательно должна быть приятной. Иногда достаточно, чтобы она была менее тяжёлой, чем уступка, которую требуют за столом. Поэтому вопрос «кто сильнее?» полезно заменить вопросом: «Кому обходится дороже отсутствие соглашения — и есть ли у него выход?»

Способность выдерживать издержки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.