

ФУНКЦИИ НА ПОСРЕДНИЦИТЕ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОНФЛИКТИ

Десислава Маринова-Димитрова

Посредничеството е процес, при който третата страна – индивид, група хора, държава и/или организация – се намесва по собствена инициатива или по желание на участниците в конфликта и като им помага за започване на преговорите, за провеждане на комуникацията, за осъществяване на емпатия и/или изпълзва награди и заплахи, цели да доведе до разрешаване на проблема, прекратяване на конфликта или поне да предотврати неговото ескалиране, без да прибегва до употреба на физическа сила.

Литературата относно медиацията се увеличава значително през последните 20 години, но все още няма единно мнение както за дефиницията на понятието, така и за функциите, които осъществява посредникът. Повечето автори говорят за стратегии и тактики на медиаторите. Стратегията предполага дългосрочно планиране на действията. Колб определя посредническата стратегия като „цялостен план, подход или метод, който медиаторът има за разрешаване на спора“. Това е начинът, по който медиаторът възнамерява да управлява случая, страните и проблема. Но посредничеството е процес, при който няма точни предписания – в един момент медиаторът трябва да изпълнява функции на „комуникатор“, в други на „учител“, в трети на „изповедник“, „вестител на лоши новини“, „организатор“. Понякога му се налага да използва „моркови“ или „тояги“, за да притисне участниците и да ги тласне към намиране на решение. Медиацията предполага гъвкавост, готовност за бърза промяна в планираните действия, когато обстоятелствата я налагат. В този смисъл би било прекалено оптимистично да се твърди, че посредниците влизат в конфликта с ясно начертана стратегия, чрез която да доведат участниците до споразумение. Затова е по-добре да се говори за функции на медиатора, като при това трябва да се има предвид, че в рамките на дадена

намеса може да се изпълнява набор от посочените функции или да се осъществят елементи от всяка от тях.

Някои автори определят като тактики, характерни за отделни стратегии, спечелването на доверието на участниците или чувството за хумор. Чувството за хумор не е тактика, а препоръчително качество за всеки медиатор. Спечелването на доверието често е важна предпоставка за одобряването на евентуален посредник.

Срещат се и автори, които говорят за стратегии с използване на принуда. Въпреки огромното многообразие на дефиниции за посредничеството във всички се изключва прилагането на принуда. Именно затова посредничеството се определя като „мирно средство за разрешаване на международни конфликти“. Вярно е, че в някои случаи медиаторът може да окаже натиск, да използва заплахи, но не и да премине към пряка употреба на сила.

Проблемът за функциите на посредниците е важен, тъй като очертаването на типовете поведение е необходимо, за да се улесни анализът на ефективността на месата на медиатора. Отграничаването на функциите е необходимо и защото при наблюдение на различни конфликти се открива известна повтораемост в предпочитаното поведение от страна на посредника при сходни условия или подобни характеристики на участниците. Познаването на функциите би помогнало на евентуалния посредник да се насочи към най подходящото за конкретния случай поведение.

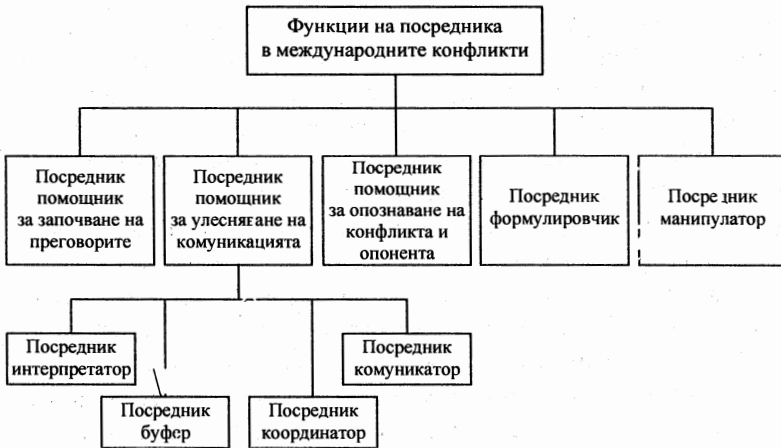
Основната цел за всеки медиатор е постигането на споразумение. При следването ѝ той подготвя обстановката за осъществяване на взаимодействие между опонентите, установява и следи за изпълнението на реда за преговорите, контролира взаимоотношенията между участниците¹.

Посредниците могат да извършват пет основни функции: посредник помощник за започване на преговорите; посредник помощник за улесняване на комуникацията; посредник помощник за опознаване на конфликта и опонента; посредник формулировчик; посредник манипулатор. Тъй като проблеми-

¹ Wall, James A., Jr., Mediation. An Analysis, Review and Proposed Research, Journal of Conflict Resolution, vol. 25, Nr 1, 1981, p. 160.

те в комуникацията се дължат на различни причини, могат да се разграничат четири подфункции: медиатор буфер, медиатор интерпретатор; медиатор комуникатор, медиатор координатор. Предложената класификация на функциите на посредника е показана на фигурата по-долу:

Функции на посредника в международните конфликти



Посредник помощник за започване на преговорния процес

В терминологията на международното право се използва понятието „добри услуги“. При тази функция посредникът подпомага започването на директни преговори между страните. Опитва се да създаде условия, които да благоприятстват комуникацията между участниците и в дългосрочен план да водят до постигането на споразумение. Действията, които извършва този медиатор, се причисляват към етапа на посредничеството. Какъто и функция да изпълнява медиаторът по време на същинските преговори, в началото на своята намеса той почти винаги осъществява и ролята на помощник за започване на преговорите.

Посредникът може да изслуша опонентите, за да разбере дали между тях има пространство за пазарлък и ако такава е

налице, по кои проблеми могат да се водят преговори, къде ще възникнат затруднения. Понякога се налага медиаторът да изключи от предстоящите преговори някой от участниците (когато става дума за многостранен конфликт) или да определи с кои от актьорите ще протече пазарлъкът.

Медиаторът определя и мястото, където ще се проведат преговорите. Предпочита се то да е неутрално, безопасно. Понякога това е важно условие за започване на преговори, тъй като нито един от участниците не желае те да се проведат на вражеска територия. Избират се по-спокойни места, за да се даде възможност за плодотворна работа на делегациите. Изключването на медиите също има благоприятен ефект. Когато опонентите направят някакво изявление пред медиите, те се чувстват длъжни да отстояват заявеното, за да запазят имиджа си, особено в собствената си държава. Това довежда до прекалена твърдост, нежелание за отстъпки по време на преговорите и може да доведе до негативен резултат. Липсата на медиите спестява на участниците необходимостта да правят обвързващи заявления.

След това медиаторът подготвя дневния ред въз основа на информацията, която е получил при разговорите си с противниците. Стреми се да предложи дневен ред, който в най-голяма степен ще благоприятства намирането на решение. Възможно е да намали преследваните цели, като изключи проблемите, които изглеждат нерешими.

Посредникът помощник за започване на преговорния процес оказва сравнително слабо влияние върху страните и върху съдържанието на споразумението. Неговата роля е по-скоро да подобри преговорния процес, така че участниците да постигнат споразумение и да изгладят разногласията си по приятелски път².

Посредник помощник за улесняване на комуникацията между страните

Тази функция на медиатора обхваща някои подфункции, свързани с оказване на съдействие за преодоляване на определени затруднения: недоразумения, страх да не се загуби достойнство, ако се направят отстъпки, осигуряване на канали

² Hoppman, P. Terrence, *The Negotiation Process and Resolution of International Conflicts*, University of South Carolina Press, p. 232.

за комуникация, различни стилове на поведение. Както бе посочено по-горе, в рамките на тази функция се разграничават подфункциите на посредник интерпретатор, посредник буфер, посредник координатор и посредник комуникатор.

Посредник интерпретатор

За успешното разрешаване на конфликти е необходимо страните да могат свободно да обменят съобщения и да разбират правилно тяхното съдържание, за да се избегнат недоумения. Възможно е участниците да не могат да проведат директни преговори, възможно е също така в едно и също понятие представителите на различни култури да влагат различно съдържание. Така например в арабския език и в арабската култура употребата на думата отстъпка е недопустима, тъй като обозначава загуба на правото и достойнството. Задължително е да се използват други думи, напр. взаимни отстъпки, които не водят до негативни асоциации и не уронват престижа на преговарящите. Отстъпките се възприемат като координирани действия в търсене на разрешение на проблема³. Недоумения могат да настъпят при използването на изрази от разговорната реч, както и на евфемизми.

В този случай ролята на посредника е да преведе посланията на страните, дори да ги интерпретира така, че те да бъдат правилно разбрани, да направи възможно всеки от участниците да чуе и осмисли позицията на другия. Интерпретаторът може предварително да се запознае с предложенията на всеки участник, да им въздейства да изключат от тях онези точки, по които не би могло да се постигне споразумение, за да не се попречи на разрешаването на проблема. Функцията на интерпретатор е подходяща и в случаите, когато страните са втвърдили позициите си, а действията им са стереотипни. Това не им позволява да реагират адекватно при промяна в поведението на противника. Посредникът трябва да им помогне да разберат точния смисъл на действията на другата страна. Пример за посредник интерпретатор е ролята на Алжир в кризата със заложниците между

³ Cohen, Raymond, *Cultural Aspects of International Mediation*. – In: Bercovitch, Jacob (ed.), *Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation*, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1996, p. 112-113.

САЩ и Иран. Деликатно, но в същото време твърдо, Алжир разглежда специфични въпроси, които според него могат да предизвикат раздразнение у иранците, и след това притиска американския екип да обясни колкото е възможно по-ясно причините за своята позиция. В някои случаи Алжир предлага промяна в начина на изразяване, която след одобрение от страна на САЩ се включва в текста на американския отговор⁴.

Посредник буфер

Един от често срещаните проблеми при разрешаването на конфликти е, че страните искат да излязат от спора, като запазят достойнство. Това може да усложни посредничеството, особено ако се превърне в основна цел за някой от участниците. Този проблем възниква най-често при преговори между представители на индивидуалистични и колективистични култури. Първите се водят от собственото си разбиране за това кое е правилно и кое не е и, когато са убедени в справедливостта на своята цел, я преследват независимо от мнението на общността. При представителите на колективистични култури е от голямо значение да не загубят достойнство в очите на общността и за тях това е водещо при преговорите. Те предпочитат да се постигне някакво, макар и компромисно решение, отколкото да се признаят за победени. В тези случаи посредникът играе важна роля, като той трябва да намали значението на различията между участниците. Страните в спора не осъзнават психологическите фактори, които определят поведението на съперника. Затова медиаторът трябва да предпази представителя на колективистична култура от действията на другия участник, които – макар и несъзнателно, могат да накърнят достойнството му⁵. Пример за посредник буфер е ролята на американския президент Джими Картър в преговорите между Египет и Израел. Картър посочва, че, когато представител на Близкия изток прави предложение на другата страна, за него няма по-голямо разочарование и срам от това то да бъде отхвърлено публично.

⁴ Sick, Gary, *The Partial Negotiator: Algeria and U.S. Hostages in Iran.* – In: Touval, S. and Zartman, I. William, *International Mediation in Theory and Practice*, Boulder, 1985, p. 30.

⁵ Cohen, Raymond, *Op. cit.*, p. 117–118.

Посредникът буфер е полезен не само когато участниците в конфликта са представители на различни култури. Много често участниците са изправени пред това, което Марвин От определя като „дилема на преговарящия“. От една страна, опонентите се страхуват, че готовността за извършване на отстъпки е знак за слабост, но от друга страна, те трябва да направят отстъпки, за да постигнат споразумение.⁶ Възможно е участниците в преговорите да са склонни на компромис, но да не желаят да го предложат първи или да приемат офертата на противника, за да не загубят достойнство. В този случай посредникът буфер може да обяви предложението и така да се постигне решение на проблема, като едновременно с това участниците запазят престижа си. Благодарение на медиатора страните се съгласяват да направят някаква отстъпка, не защото трябва (т.е. защото са принудени от противника), а защото така са избрали (т.е. защото такива са били очакванията на посредника)⁷. Друг пример за посредник буфер е ролята на Елсуърт Бънкър в конфликта между Нидерландия и Индонезия за Западен Ириан (1955–1962). Нидерландия не може да се справи с партизанската война, подета от Индонезия, тя иска да се оттегли, но в същото време желае да запази достойнството си. Бънкър успява да убеди участниците да приемат споразумение, според което Западен Ириан временно ще се управлява от трета страна, например ООН, след това ще премине към Индонезия, която трябва да проведе референдум за самоопределение на територията. По този начин Нидерландия отстъпва, но не под натиска на противника, а приемайки предложението на медиатора⁸. Споразумението между САЩ и Иран в кризата със заложниците е под формата на декларация от алжирското правителство. По този начин противниците дават

⁶ Ott, Marvin C., *Mediation as a Method of Conflict Resolution: Two cases in International Organization*, vol. 26, Nr 4, 1972, p. 598.

⁷ Rubin, Jeffrey Z., *Experimental Research on Third-Party Intervention in Conflict: Toward Some Generalizations*. – In: *Psychological Bulletin*, vol. 87, Nr 2, 1980, p. 380.

⁸ Faure, Guy-Olivier, *The Mediator as a Third Negotiator*. – In: *Mautuer-Markkhof, Frances, Processes of International Negotiation*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1989, p. 424.

обещания на Алжир, а не един на друг и това има особено психологическо значение за Иран⁹.

Посредник координатор

Друг проблем, който може да възникне при разрешаването на конфликта, е свързан с различните преговорни стилове на участниците. Ролята на медиатора е да анализира особеностите в поведението на всяка от страните и да ги използва за разрешаването на конфликта. Така например министър-председателят на Израел Бегин в разговорите прави чести препратки към трагичните събития в историята на евреите. Посредниците, които познават преговорния стил на Бегин, могат да използват историята на Израел, за да подчертаят, че за евреите е много важно да се постигне траен мир. Президентът на Египет Садат не обича да се занимава с подробностите. Той акцентира в разговорите върху принципните положения и оставя на Кисинджър и по-късно на Картър да преговарят от негово име по отношение на детайлите. Картър е особено подходящ за ролята на координатор, тъй като настоява да познава всяка подробност в позицията на страните¹⁰. Тази функция на посредника е подходяща и в случаите, когато участниците имат различни схващания за това, кога конфликтът е узрял за намеса на трета страна и какво да бъде темпото, с което се правят предложенията. Когато страните имат различно разбиране за момента, подходящ за разрешаване на проблема, респективно за намеса на посредник, това може да доведе преговорите до задънена улица¹¹. В този случай ролята на медиатора е да синхронизира позициите на страните, да намери взаимноприемлива формула, чрез която може да се преодолее асиметрията в техните схващания. Пример за неуспешна намеса на посредник в такава ситуация е участието на Гунар Яринг в преговорите между Египет и Израел през 1967 г. Тогава Израел е убеден, че кон-

⁹ Sick, Gary, Op. cit., p. 42–43.

¹⁰ Stein, Kenneth, W. and Lewis, Samuel, W, Mediation in the Middle East. – In: Crockcr, Chester A. & Hampson, Fen Osler with Aall, Pamela (eds.), Managing Global Chaos: Sources of and Responses to International Conflict, United States institute of Peace Press, Washington, D.C., 1996, 466–467.

¹¹ Cohen, Raymond, Op. cit., p. 119.

фликтът е „узрял“ за разрешаване, но за Египет този момент настъпва едва през 1973 г. Причината за провала на Яринг е, че той не успява да намери механизъм, чрез който да преодолее различните разбираня на Египет и Израел за подходящия момент за решаване на проблема.

Посредник комуникатор

Тази функция е важна, тъй като участниците трудно биха стигнали до споразумение при отсъствие на комуникация помежду им. Намесата на посредник комуникатор съществено намалява вероятността преговорите да се провалят¹². Медиаторът трябва да подsigури каналите, чрез които страните ще осигуряват комуникацията помежду си, така че обменът на информация да протича по нормален начин. Посредникът трябва да подпомогне участниците да изяснят кои са основните им интереси, какви са границите, в които може да се постигне приемливо споразумение. Характерно за тази функция на медиатора е, че той представлява основен канал за комуникация. Посредникът съдейства за подобряване на неопосредствената комуникация между противниците. В случаите, когато организирането на съвместни срещи е невъзможно поради силната враждебност между участниците, цялата комуникация преминава през медиатора. Целта на посредника е чрез предоставяне на една или друга информация на страните те да се съгласят на отстъпки, постепенно техните позиции да се приближат и да се постигне взаимноприемливо споразумение. Възможно е медиаторът да скрие част от информацията, която единият участник е искал да предаде на другия, с цел да се постигне решение, което по-добре покрива интересите и на двете страни. Посредникът може да задържи информацията за направена отстъпка от единия противник, докато не се провокира подобна отстъпка и от другия. Ако в посланието на някой от участниците има агресивни елементи, които могат да изострят отношенията, медиаторът ги спестява¹³. Ролята на посредник кому-

¹² Morgan, T. Clifton, *Untying the Knot of War: A Bargaining Theory of International Crises*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1994, p. 126.

¹³ Kriesberg, Louis, *Social Conflicts*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1982 (Second Edition), p. 277.

никатор се осъществява от Хенри Кисинджър в преговорите между Израел и Египет и между Израел и Сирия. Той успява да осигури съгласието на Израел за връщането на Ал-Кунайтра на Сирея, но информира Сирия само за част от отстъпките, направени от Израел. По този начин Кисинджър иска да стимулира Сирия да приеме нови отстъпки, които от своя страна ще подтикнат Израел да направи същото.

Посредник помощник в процеса на опознаване на конфликта и опонента

Медиаторът се стреми да окуражи страните да споделят всето виждане за конфликта – кои са причините, какви са техните цели, както и какви са целите, които според тях преследва другият участник, какви са очакванията за печалбите и загубите. Ролята на посредника е да не допусне дискусията да премине във взаимни обвинения, а да се съсредоточи върху причините за конфликта и неговата ескалация, върху търсене на възможни решения. Посредникът съдейства на участниците да анализират конфликта през погледа на гrotивника, да се поставят на негово място. Окуражава страните да се занимават с проблема, а не с отстояване на позициите си. В международното право тази функция е известна като „помирение“¹⁴.

Ролята на този тип посредник се основава на схващането, че взаимното признаване на страхове или болки е предварително условие за разрешаване на конфликта. За да се преговорният процес може да бъде затруднен, ако третата страна акцентира върху проблемите и пренебрегва тревогите и потребностите на участниците. В този смисъл задачата на медиатора е не да предотвратява емоционалните изблици, а да ги използва. Хърбърт Келман твърди, че третата страна може да използва преките (лице в лице) взаимодействия, за да помогне на участниците да разберат по-добре динамиката на големите конфликти. Според Келман някои решения могат да се появят само при сблъсъка на мнения, тревоги и идентичности по време на комуникация лице в лице. Участниците имат нужда един от друг; за да им хрумне

¹⁴ Norrman, P. Terrence, Op. cit., p. 234.

някаква нова, творческа идея за решение, която да отчита фундаменталните потребности и тревогите на всяка от страните. Идеите за решение са предварително условие за ефективни политически преговори относно проблемите. Подобна комуникация лице в лице е използвана при кемпдейвидските преговори. При отсъствието на медиите и наличието на един-единствен посредник Садат и Бегин могат да кажат един на друг всичко онова, което дълго време са желали. При това могат да го кажат, без да е необходимо думите им да преминават през филтъра на официалните изявления и медиите. Освен това могат да видят реакциите на опонента. Посредникът може да използва тези реакции, за да изследва някои от проблемите и тревогите, които определят конфликта. Така участниците могат да разберат по-добре притесненията на опонента, както и до каква степен собствените им действия засягат противника. Посредникът трябва да слуша активно и да се въздържа да прекъсва участниците, освен ако е необходимо изясняване на изявленията или интерпретиране на отделни ситуации от комуникацията. Медиаторът трябва да следи нюансите във взаимодействието на страните и да знае как да ги използва, за да подобри взаимното разбиране¹⁵. Добре е медиаторът да се постави на мястото на всеки от участниците и да се опита да вникне в позициите им. Невинаги е лесно за посредника да разграничи кое е било казано само за целите на пазарлъка и за външна консумация и кое наистина отразява същността и възжеланията на страните.

Най-често медиаторите помощници в процеса на опознаване прибягват до организиране на семинари за разрешаване на проблема. Семинарът има за цел да предизвика промяна в мисленето и поведението на участниците – да ги стимулира да преразгледат представата, която са си изградили за противника, да ги активира да търсят нови идеи и начини за преодоляване на пречките. Обикновено те се провеждат на неутрална територия, най-често в трета страна¹⁶. В тях участват

¹⁵ Princen, Thomas, *Intermediaries in International Conflicts*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1992, p. 97-98.

¹⁶ Kelman, Herbert C., *The Interactive Problem-Solving Approach*. – In: Crocker, Chester A. & Harpison, Fen Osler with Aall, Pamela (eds.), *Op. cit.*, p. 507.

представители на спорещите страни, които се намират в тесни връзки с принципалите, или такива лица, които е много вероятно да заемат в близко бъдеще лидерската позиция. Семинарът преминава през няколко фази. В началото противниците представят своите гледни точки за конфликта. Посредниците само задават въпроси, целящи да уточнят подробностите. Във втория етап те запознават участниците с различни модели на конфликти, като се акцентира върху анализ на причините и характеристиките на конфликтния процес. След тази презентация се преминава към дискусия на конфликта, засягащ конкретно страните, като се търси възможност за прилагане на някой от разгледаните модели. В третата фаза участниците обсъждат различни начини за решаване на конфликта¹⁷. Първоначално всеки е свободен да прави каквито и да било предложения, независимо дали изглеждат абсурдни, нестандартни. Не се допуска критика. Едва след като се появят достатъчно свежи идеи, се преминава към детайлно обсъждане на всяка от тях¹⁸. Ролята на посредника е в две насоки: 1. да запознава страните с начина, по който са били решени предишни конфликти; 2. да обяснява на участниците защо решение, което единият от тях намира за много добро, е неприемливо за другия. Медиаторът не предлага решения, нито се стреми да внуши на противниците, че те задължително трябва да стигнат до споразумение. Дори и това да не се случи, дискусията може да окаже позитивно влияние върху по-нататъшните преговори между страните, тъй като участниците в семинара предават обсъжданите идеи на своите принципали¹⁹. По време на семинара страните могат да разменят своите роли, като всяка от тях защитава позицията на противника, а медиаторът действа като неутрален арбитър. Това помага на участниците по-лесно да разберат в какво се състоят основните различия помежду

¹⁷ Kelman, Herbert C., *The Problem-Solving Workshop in Conflict Resolution*. – In: Berman, Maureen R. and Johnson, Joseph E. (eds.), *Unofficial Diplomats*, Columbia University Press, New York, 1977, p. 172.

¹⁸ Kriesberg, Louis, *Op. cit.*, p. 281.

¹⁹ Kelman, Herbert C., *The Problem-Solving Workshop in Conflict Resolution*. – In: Berman, Maureen R. and Johnson, Joseph E. (eds.), *Op. cit.*, p. 172.

им. По време на семинарите могат да се разглеждат проблеми, които все още не са поставени на масата на преговорите. Така на един по-късен етап, когато страните се заемаг с тяхното обсъждане, те ще бъдат рамкирани по начин, благоприятен за постигането на споразумение²⁰. Пример за посредник помощник в процеса на опознаване, приложил успешно техниката на семинара, е ролята на Норвегия в преговорите между Палестина и Израел. Семинарът предоставя възможност на участниците да разгледат различни възможности и да стигнат до формула, позволяваща напредък в мирния процес. Като резултат на 13 септември 1993 г. е подписано Споразумение между Израел и Палестина²¹.

Посредникът помощник в процеса на опознаване може да осъществява и действията, характерни за описания от Дитер Сенгхаас медиатор провокатор. Той трябва да е добре запознат както с динамиката на конфликтите и посредничеството въобще, така и с конкретния случай. Първоначално посредникът заявява на страните, че техният проблем не е нов, тъй като и преди е имало конфликти поради същата причина и ще има и за в бъдеще. След това ги запознава с начините, използвани за разрешаването на тези конфликти и с тяхната ефективност, както и с причините за неуспеха/успеха. Конфликтите водят до сковаване мисленето на противниците. Те съсредоточават усилията си върху постигане на дадена цел, но това може да навреди на дългосрочните им интереси. В този смисъл ролята на медиатора провокатор е да разшири хоризонта пред участниците, да ги провокира да мислят в дългосрочен план, а не да гледат на конфликта като на изолирано явление. Според Сенгхаас по този начин посредникът улеснява изграждането на доверие между страните²².

²⁰ Kelman, Herbert C., The Role of the Scholar-Practitioner in International Conflict Resolution. – In: International Studies Perspectives, vol. 1, issue 3, 2000, p. 282–283.

²¹ Kriesberg, Louis, Mediation and Transformation of the Israeli-Palestinian Conflict. – In: Journal of Peace Research, vol. 39, Nr 3, 2001, p. 383.

²² Senghaas, Dieter, Provocative Mediation: A Suggestion. – In: Peace and the Sciences, vol. XXVII, March, 1996, 2–3.

Посредник формулировчик

Посредникът може да играе и ролята на формулировчик на предложенията. Помага в търсенето и намирането на решение на проблема. Подпомага страните да изследват проблема, да търсят нови пътища за неговото възприемане. Може да изслуша участниците, да обърне внимание на начина, по който те формулират жизнените си интереси. В резултат на това може да изработи такива предложения, които да предвиждат печалба и за двете страни²³. Така например Кисинджър лансира предложението Израел да се оттегли от Ал-Кунайтра, тъй като градът няма стратегическо значение, като може да задържи хълмовете на запад от града. По този начин няма да се навреди на интересите на Израел, а Сирия ще е склонна на съответните отстъпки от своя страна²⁴. За да се постигне споразумение посредникът формулировчик може да обедини проблемите в пакет или да ги раздели на подпроблеми. Освен това медиаторът, след като се е запознал с интересите и позициите на страните, може да предложи единен преговорен текст. Предимството на този текст е, че страните по-безболезнено могат да критикуват текста, отколкото чуждите позиции. Направените от участниците корекции се внасят от посредника²⁵. Друго предимство на единния преговорен текст е, че при него липсата на доверие между противниците не оказва влияние. Безсмислено е страните да използват блъфове, тъй като споразумението ще се сключи единствено и само, ако и двамата участници одобряват текста²⁶. Освен това противниците не са принудени да правят отстъпки или да дават предварително съгласието си за споразумението – те ще направят това, едва когато решат, че текстът отговаря на техните интереси. Тъй като всеки следващ вариант е по-добър и за двете страни, това може да ги стимулира да продължават преговорите (нещо, което би било невъзможно

²³ Hoppman, P. Terrence, *Op. cit.*, p. 239.

²⁴ Mandell, Brian, *The Limits of Mediation: Lessons from the Syria-Israel Experience, 1974–1994*. – In: Bercovitch, Jacob (ed.), *Op. cit.*, p. 135.

²⁵ Hoppman, P. Terrence, *Op. cit.*, p. 239.

²⁶ Acland, Andrew Floyer, *A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict through Mediation*, Hutchinson Business Books, London, 1990, p. 180-181.

без намесата на посредник, защото непрекъснатите претенции на участниците биха довели преговорите до застой)²⁷.

Този подход е използван при преговорите в Кемп Дейвид. Египет и Израел представят проектодоговори, но бързо става ясно, че нито една от страните не желае да работи по проекта на противника и следователно директни преговори са невъзможни. Тогава САЩ, в ролята на посредник, изработват проект и предлагат на участниците да направят необходимите промени в него. Преминава се през 23 поправки на проекта. Накрая посредникът заявява на страните, че те трябва или да приемат текста като цяло, или да го отхвърлят. Садат и Бегин приемат проекта²⁸.

Посредникът формулировчик може да съдейства за постигане на по-добро споразумение, като „разкраси“²⁹ проекта. В началото на преговорите медиаторът се среща поотделно с всеки от участниците, за да разбере какви са неговите потребности, очаквания. След като придобие тази информация, посредникът оставя страните да преговарят. Когато участниците стигнат до споразумение, медиаторът е в състояние да прецени дали то е възможно най-изгодното и за двамата противници. Ако стигне до извода, че постигнатото решение не е най-доброто, посредникът може да внесе промени в проекта въз основа на информацията, която е получил в частните си разговори със страните. Въпреки че той добре познава предпочитанията на противниците, са възможни и грешки. Затова, след като преработи текста на споразумението, медиаторът се среща с всяка от страните, за да разбере дали тя би предпочела неговия вариант пред първоначалния. „Разкрасеният“ проект се приема, само ако и двамата участници го харесат повече от първоначалния³⁰. За разлика от функциите на медиатор помощник в преговорния процес, в процеса на комуникация и в

²⁷ Lax, David A. and Sebenius, James K., *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York, 1986, p. 177.

²⁸ Kriesberg, Louis, *Social Conflicts*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982 (Second Edition), p. 280.

²⁹ Raiffa, Howard, „Mediation of Conflicts“ in *American Behavioral Scientist*, vol. 27, Nr 2, 1983, p. 198.

³⁰ *Ibidem*, p. 198.

познавателния процес, ролята на посредника формулировчик е по-активна, тъй като той не само съдейства на страните да подобрят комуникацията си, да променят начина, по който възприемат противника, но и предлага решения³¹.

Посредник манипулатор

Ако посредникът е силен, той може да притиска страните, да им отправя заплахи и обещания. Това е ролята на медиатор манипулатор, който има и собствени интереси. Той може да контролира момента и последователността на отстъпките. Важно е да прецени кога са настъпили условия, които той счита за достатъчно зрели за започване на преговори. Контролирайки времето, може да контролира и крайните срокове, като по този начин оказва натиск на страните за постигане на споразумение. Използването на крайни срокове има и някои недостатъци. Ако са прекалено кратки, участниците могат да решат, че е невъзможно постигането на споразумение и като резултат да напуснат преговорите. Крайният срок може и да стимулира противниците да намерят решение, но то да не е най-оптималното. От друга страна, липсата на краен срок може да удължи неограничено преговорите. Причината за това е, че всеки от участниците може да забавя процеса на предлагане на възможни решения, на предоставяне съгласие за даден компромис, очаквайки другият да направи първата стъпка. Когато в преговорния процес се появи добро предложение, медиаторът може да приложи краен срок, за да въздейства на противниците да го приемат по-бързо³². Най-ефективно е да се комбинират крайните срокове с обещания за награди или заплахи за наказание. Посредникът манипулатор контролира и информацията, достъпна за страните. Той може да извади или добави нещо от информационния поток, така че да повлияе на крайния резултат в желаната от него посока. Медиаторът може да въздейства върху предпочитанията на страните пряко, като увеличава разходите за единия или и за двамата участници при непостигане на споразумение. Съответно той може да увеличи наградата при намиране на решение.

³¹ Hoppman, P. Terrence, Op. cit., p. 238.

³² Ibidem, p. 240.

Пример за това е намесата на Кисинджър в преговорите между Сирия и Израел. Първоначално САЩ отпускат на Израел голям заем, като почти половината от него е предоставена като дарение, след което го притискат да направи отстъпки като предупреждават за евентуални тежки последици, ако Израел отхвърли посредничеството – връщането на ембаргото върху петрола; възможността за египетско-сирийски съюз срещу Израел, ако влиянието на САЩ в Кайро намалее, както и възможността за увеличаване на съветското влияние в региона. Най-ефективният елемент в тази стратегия е манипулирането на така наречения египетски фактор от страна на Кисинджър. Като заплашват, че Египет ще бъде принуден да се върне в борбата под натиска на другите арабски държави, САЩ внушават на Израел, че е важно да се прекратят военните действия на всички фронтове. Освен това Кисинджър заплашва Израел, че при евентуален провал в преговорите, вината за това ще е негова и Кисинджър ще се оттегли. Тази тактика често се използва, за да активира страните да търсят решение и да излязат от задънената улица. По същия начин Кисинджър оказва влияние и върху Сирия. Първо я подкрепя за връщането на Ал-Кунайтра, след което използва този факт, за да оказва натиск на Сирия³³. Подобна тактика може да се използва и когато някоя от страните иска прекратяване на преговорите. В този случай медиаторът може да изложи някои неблагоприятни последици. Така например по време на кемпдейвидските преговори Садат, след разгорещена дискусия с Даян, решава да напусне преговорите. За да го убеди да остане, Картър обяснява на Садат, че възможните последици включват промяна на равновесието на силите в Близкия изток, присъединяване на арабските държави, включително и на Египет, към сферата на влияние на СССР. Посредникът може да използва като аргумент запазването на приятелството и взаимното доверие с някой от участниците. Такъв е и финалният довод на Картър, когато убеждава Садат да не напуска масата на преговорите.

³³ Mandell, Brian, Op. cit., p. 133–134.

Посредници, които са достатъчно силни, могат да манипулират международната среда с цел да се промени структурата на системата на международните отношения, така че това да окаже въздействие на преговарящите страни или на онази от тях, която се нуждае от подобно влияние. През 1973–1975 г. Кисинджър се опитва да укрепя позицията на саудитския крал Фейсал и на иранския шах. Арабско-израелската война води до повишаване на солидарността сред арабите, а това от своя страна засилва влиянието на Саудитска Арабия (и индиректно това на САЩ) върху Сирия и Египет. Кисинджър се надява, че крал Фейсал и шахът ще въздействат на двете държави, като им обещаят подкрепата на страните в региона, която е важна и за Египет, и за Сирия с оглед рисковете от започване на преговори с Израел³⁴.

При избора на подходяща функция медиаторите отчитат особеностите на конфликта, на страните, както и собствените си възможности.

При силно ожесточени конфликти медиаторите се насочват към функцията на комуникатор и манипулатор, за да се излезе от застой.

Когато участниците са сравнително равни по сила, медиаторите избират по-активни роли (помощник в процеса на комуникация, формулировчик, манипулатор), за да намалят вероятността комуникацията между страните да бъде прекъсната и да съдействат за по-бързото разрешаване на конфликта. По-активни функции се изпълняват и когато противниците са били в лоши отношения. В този случай целта на посредника е да не допусне ескалиране на конфликта и увеличаване на проблемите. Функциите на медиатор помощник в процеса на комуникация, и по-специално тези на интерпретатор и координатор, са особено полезни, когато противниците са представители на различни култури или политически системи. Различията засилват недоверието между страните и могат да породят недоразумения.

От съществено значение за избора на функция са ресурсите, с които разполага медиаторът. Функцията на манипулатор се осъществява от посредници с повече и по-разнообразни

³⁴ Hoppman, P. Terrence, Op. cit., p. 241.

ресурси, каквито обикновено са представителите на големи държави. Представителите на международни организации и частните лица избират ролята на помощник за започване на преговорния процес, за опознаване на опонента и конфликта, за улесняване на комуникацията, както и тази на формулировчика, т.е. роли, които не са свързани с предоставяне на награди и отправяне на доверителни заплахи.

Малките държави като България биха могли да изпълняват функциите на посредник помощник за започване на преговорния процес, за улесняване на комуникацията и за опознаване на опонента и конфликта – т.е. онези функции, които не изискват наличие на големи ресурси от страна на медиатора.

Един и същи посредник може да изпълнява комбинация от тези функции. Доказателство за това е използваният пример за ролята на Кисинджър в преговорите между Израел и Египет и между Израел и Сирия. Първоначалният избор на функция не означава, че тя трябва да се следва през целия процес на посредничество. Възможно е да настъпят промени в международната обстановка или у противниците, които да подтикнат медиатора да приложи друга функция. В различните фази на посредничеството са подходящи различни функции. Няма „рецепта“, която да гарантира, че извършването на определени действия ще доведе до успех. При избора на функция и последващото ѝ изпълняване проличават качествата, опитът, ресурсите на медиатора.