

УДК 321.02

**Демчук А. Л.**

*Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова*

*119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, Российская Федерация*

*Институт Соединённых Штатов Америки и Канады Российской академии наук*

*123995, г. Москва, Хлебный пер., д. 2/3, Российская Федерация*

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ КОНФЛИКТАМИ: МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ КОНСЕНСУСА

### АННОТАЦИЯ

**Целью** исследования является определение возможностей и ограничений применения принципов и технологий построения консенсуса в ходе проведения многосторонних переговоров и принятия решений по управлению экологическими конфликтами.

**Процедура и методы исследования.** С помощью компаративного метода и контент-анализа обобщён опыт разработки принципов и технологий построения консенсуса в ходе проведения многосторонних переговоров и принятия решений в ситуациях экологических конфликтов, а также проанализированы его достоинства и ограничения на примере управления экологическими конфликтами в США.

**Результаты проведённого исследования.** Предложена последовательность шагов по достижению консенсуса (согласия) для принятия приемлемого для всех сторон решения в ситуации экологического конфликта, а также дана характеристика технологий и приёмов реализации принципов достижения консенсуса на практике. Проанализированы достоинства и недостатки медиации как института конфликто-разрешения.

**Теоретическая значимость** работы заключается в том, что предлагаемые принципы построения консенсуса могут быть использованы для дальнейшего развития теории переговорного процесса, принятия коллективных решений в конфликтных ситуациях и управления экологическими конфликтами.

**Практическая значимость** выражается в потенциальной возможности применения принципов и технологий построения консенсуса в ходе многосторонних переговоров для управления экологическими конфликтами и успешного их разрешения.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

конфликт, экологический конфликт, переговоры, медиация, консенсус, построение консенсуса, принятие решений

### СТРУКТУРА

Введение

Формирование метода построения консенсуса и его принципов

Современная модель построения консенсуса для управления экологическими конфликтами

Заключение

**A. Demchuk**

*Lomonosov Moscow State University*

*1 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation*

*Institute for the U.S. and Canadian Studies, Russian Academy of Sciences*

*2/3 Khlebyny per., Moscow 121069, Russian Federation*

## MANAGING ENVIRONMENTAL CONFLICTS: A METHOD FOR BUILDING CONSENSUS

### ABSTRACT

**Purpose.** The purpose of the study is to determine the possibilities and limitations of applying the principles and technologies of consensus-building during multilateral negotiations and decision-making on environmental conflict management.

**Methodology and approach.** The author uses the comparative method and content analysis to summarize the experience of developing principles and technologies for building consensus in multilateral negotiations and decision-making in situations of environmental conflicts, and also analyzes the advantages and limitations of these technologies using environmental conflict management in the United States as an example.

**Results.** The author proposes a sequence of steps to achieve consensus (consent) for making a decision acceptable to all parties in a situation of environmental conflict, as well as provides a description of technologies and techniques for implementing the principles of achieving consensus in practice. The advantages and disadvantages of mediation as an institution of conflict resolution are analyzed.

**The theoretical implication** of the study lies in the fact that the proposed principles of consensus building can be used for further development of the theory of the negotiation process, collective decision-making in conflict situations and management of environmental conflicts.

**Practical implication** is the potential application of PM principles and consensus-building technologies in multilateral negotiations for managing environmental conflicts and their successful resolution.

### KEYWORDS

conflict, environmental conflict, negotiations, mediation, consensus, consensus building, decision-making.

## ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия практически во всех регионах мира ярко обозначились экологические конфликты, вызванные несовместимостью целей различных политических акторов в отношении сохранения (либо изменения) состояния окружающей среды (экосистем) или использования природных ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения, что требует совершенствования методов урегулирования и разрешения такого рода конфликтов [4].

Целью настоящего исследования является определение возможностей и ограничений применения принципов и технологий построения консенсуса в ходе проведения многосторонних переговоров и принятия решений по управлению экологическими конфликтами.

Автором с помощью компаративного (сравнительного) метода и контент-анализа обобщён опыт разработки принципов и технологий построения консенсуса в ходе проведения многосторонних переговоров и принятия решений в ситуациях экологических конфликтов, а также проанализированы его достоинства и ограничения на примере управления экологическими конфликтами в США.

Наиболее эффективной технологией управления (а по сути, и разрешения) экологическими конфликтами можно считать метод достижения консенсуса в ходе переговоров или медиации.

В мировой практике на протяжении последних десятилетий разработаны техники и методики эффективного взаимодействия различных заинтересованных сторон в ходе многосторонних переговоров [3], как в процессе принятия коллективных решений [8; 10], так и в конфликтных ситуациях [2; 7; 9]. Их обобщённо называют методом достижения (построения) консенсуса (согласия).

### ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДА ПОСТРОЕНИЯ КОНСЕНСУСА И ЕГО ПРИНЦИПОВ

Принципы и практические шаги по достижению согласия достаточно просты для понимания и использования. Они в общем плане сводятся к следующему:

- 1) важно изначально прояснить обязанности вовлечённых в процесс принятия решения лиц по отношению к людям, которых они представляют или от чьего имени говорят (легитимный статус и полномочия);
- 2) необходимо ясное представление об общей задаче (цели диалога), о повестке дня (какие вопросы будут обсуждаться) и о порядке обсуждения (регламент);
- 3) необходим предварительный совместный сбор информации (фактов) и наличие сходной интерпретации её всеми сторонами;
- 4) надо стремиться выработать такое соглашение, которое было бы для всех участников лучше (или, по крайней мере, не хуже) по сравнению с тем, если бы соглашение не было достигнуто (сравнивать с альтернативами, вариантом «провала» переговоров);
- 5) очень важно, чтобы участники переговоров и принятия решения ознакомили тех, кого они представляют, с текстом проекта соглашения (для усиления его легитимности);
- 6) важно учитывать возможность непредвиденного развития событий в процессе реализации принятых решений и быть готовыми к этому.

Один из ведущих разработчиков метода достижения консенсуса в экологических конфликтах – профессор Массачусетского технологического института Лоуренс Сасскайн – ещё в конце 1970-х гг. предложил девять шагов эффективного разрешения экологических конфликтов [12].

1. Определение (выявление) заинтересованных сторон конфликта.
2. Обеспечение адекватного представительства интересов каждой стороны.

3. Выявление ключевых проблем и определение повестки дня (спорных вопросов).
  4. Выработка альтернативных вариантов решения.
  5. Соглашение относительно пределов и временных рамок оценки последствий.
  6. Анализ и ранжирование оценок последствий.
  7. Определение возможных действий по компенсации издержек и потерь.
  8. Исполнение достигнутых договорённостей.
  9. Обеспечение выполнения сторонами обязательств.
- Рассмотрим их подробнее.

*1. Определение (выявление) заинтересованных сторон конфликта, которые должны быть вовлечены в планирование и переговоры.*

Главное – представленность и учёт всех видов связанных с конфликтом интересов и сторон. Экологические конфликты часто возникают из-за того, что кто-либо считает себя «исключённым» из процесса принятия решения на любой стадии. На начальной стадии управления конфликтом следует включить в процесс его урегулирования тех, кто имеет очевидный интерес в решении вопроса, оставляя возможность включения в процесс новых участников.

Здесь может помочь техника классификации групп интересов, вовлечённых в похожие конфликты в прошлом (то есть обращение к имеющимся прецедентам, а затем определение того, у кого могут быть похожие интересы в настоящее время).

Не менее важно узнать потенциальные предметы озабоченности (проблемы) каждой потенциальной группы интересов.

Можно предложить и другие техники выявления заинтересованных сторон для приглашения их к планированию и переговорам: общественные слушания; мониторинг средств массовой информации; опрос общественного мнения, картирование социальных, политических и экологических данных; включённое наблюдение, интернет-голосование.

*2. Обеспечение адекватного представительства интересов каждой стороны.*

Можно идти тремя разными путями определения легитимных представителей сторон.

Во-первых, можно предложить участвовать в переговорах официальным представителям групп, если таковые назначены официально, либо легитимно избранным (назначенным) руководителям (лидерам) этих групп. Если у двух и более групп схожие интересы и позиции, они могут договориться о том, что один общий представитель будет выражать их согласованную позицию.

Вторая техника предполагает отбор лиц, говорящих от имени групп, выборными государственными должностными лицами.

Третья предполагает специально проводимые выборы представителей на собраниях, куда приглашаются все желающие от заинтересованных сторон.

Другие техники и методики обеспечения должного представительства включают: соцопросы (*surveys*), мониторинг средств массовой информации, интервью с ключевыми администраторами, политическими и общественными лидерами, включённое наблюдение, создание «общественных советов».

3. *Определение ключевых проблем (формирование повестки дня) и работа с противоположными установками и ценностями.*

Многие экологические конфликты возникают из-за различного понимания причин экологических проблем в силу различий в стиле и методах анализа и прогнозирования.

Бывает, что противоборствующие в экологическом конфликте стороны имеют лишь смутное представление о том, почему они выступают за или против какого-либо проекта, могут выразить свои предпочтения лишь в самом общем плане.

Оказавшись в подобной ситуации, заинтересованные стороны должны сузить круг обсуждаемых проблем, конкретизировать их. Повестка дня может меняться по мере развития переговорного процесса, в неё могут включаться новые пункты по мере вовлечения в переговоры новых групп интересов. Важно, чтобы стороны переговоров осознавали степень конфликтности своих установок.

Необходимость сопоставления фундаментально различных установок и ценностей ясна – это помогает понять лежащие в основе конфликта проблемы. С позиций стратегии и тактики процесс такого сопоставления может привести к изменению сторонами первоначальных установок или как минимум к выяснению основополагающих предметов разногласий.

Люди могут менять свои позиции и взгляды под воздействием новой информации, надо лишь обратить их внимание на источники информации, которым они могут доверять.

Существует множество техник и методик формирования повестки дня и выяснения различий в ценностях и установках. Одна из таких техник заключается в так называемом анализе суждений (*judgment analysis*) [11], использующем математические методы прояснения соотношения «плюсов» и «минусов» разных вариантов решения для каждой группы интересов. Анализ суждений помогает прояснить установки, лежащие в основе комплексных оценок, и показывает относительный удельный вес, придаваемый заинтересованными сторонами потенциальным последствиям того или иного решения.

4. *Выработка достаточного числа альтернативных вариантов решения.*

Даже если обеспечено адекватное представительство интересов и прояснены фундаментальные расхождения ценностей и позиций сторон по ключевым вопросам, для достижения компромисса или взаимовыгодного соглашения требуется выработать варианты решения, которые будут обсуждаться сторонами. Каждая из сторон должна увидеть подходящий для себя вариант решения проблем. К таковым вариантам можно отнести и «нулевой» вариант

(ничего не менять в сложившейся ситуации). Важным критерием достаточности числа вариантов является способность каждой стороны найти предпочтительный для себя.

Существуют различные методики мозгового штурма, используемые для выработки альтернативных вариантов решения проблемы. Одна из них называется синектика (*synectics*). Она предполагает творческое использование метафор, опирается на выводы психологических исследований о том, что для инновационного решения проблемы надо увидеть её по-новому («сделать знакомое незнакомым»), поместив это новое видение проблемы в привычный контекст («сделав незнакомое знакомым»).

В качестве основных шагов синектического подхода можно выделить: озвучивание существующих точек зрения, анализ проблемы, отход от сложившихся взглядов на проблему и её решение, прояснение проблемы посредством выявления её сути, движение от реальной проблемы в другие области посредством прямой аналогии (как проблема похожа на другие вещи), точной аналогии (попытка отождествления с другими вещами), сжатая характеристика конфликта (описание проблемы в двух словах), использование нового опыта для того, чтобы взглянуть на проблему под иным углом, чем раньше, и, наконец, выработка конструктивных альтернатив.

*5. Соглашение относительно масштабов и временных рамок оценки последствий.*

О каком бы типе экологического конфликта мы не рассуждали, одинаково важно определить временные рамки и границы (масштабы) оценки возможных последствий принимаемых решений (как и масштабы самого конфликта), ибо от этого будут зависеть общие затраты и выгоды.

В экологическом конфликте вопрос о пространственных и временных границах конфликта – предмет переговоров. Его можно рассматривать в качестве процедурного вопроса на начальном этапе обсуждения. Будет сложно прийти к приемлемому для всех сторон решению без обсуждения и ясности по данной проблеме. Также этого вопрос может рассматриваться на переговорах и в качестве содержательного – различное восприятие пространственно-временных границ конфликта может быть самой его сутью.

После выработки вариантов решения конфликта перед сторонами встаёт задача оценки возможных результатов и последствий каждого из них. Одним из инструментов, пригодным к использованию на этой стадии, является метод Дельфи (экспертных оценок), применение которого позволяет выявить интересы, ценности и цели участников переговоров. Метод Дельфи хорошо использовать для достижения согласия относительно масштабов и временных рамок оценки последствий разных вариантов решения конфликта.

Основным преимуществом метода Дельфи является то, что соглашение достигается постепенно по мере сравнения участниками обсуждения собственных взглядов и позиций с другими.

Помимо прояснения позиций участников переговоров метод Дельфи побуждает их объяснить мотивы своих взглядов. Хотя для эффективного использования он требует продолжительного времени.

*6. Анализ и ранжирование оценок последствий.*

Различные группы интересов оценивают последствия вариантов решения по-разному, в зависимости от собственных целей и задач. Ключевая проблема здесь – обобщение всех оценок для принятия коллективного решения для урегулирования конфликта.

Для отдельных сторон конфликта определённые последствия могут быть основной проблемой. Все же участники переговоров в целом могут, в конечном счёте, согласиться с определёнными параметрами временного и финансового плана для того, чтобы начинать проводить сбор информации. Отношения сторон друг с другом и их суждения относительно достоинств и недостатков разных вариантов решения обсуждаемых проблем зависят в значительной мере от отношения сторон к обоснованности делаемых прогнозов. Обоснованность, в свою очередь, будет зависеть от определения масштаба проблемы, веса, придаваемого различным анализируемым последствиям, и процедуре проведения «сводной», обобщённой оценки всех последствий.

Урегулирование экологических конфликтов часто осложняется разногласиями сторон по поводу используемых противоборствующими сторонами фактов, относящихся к оценке состояния окружающей природной среды и возможных последствий предлагаемых действий (изменений).

Расхождения мнений относительно фактов могут проявляться различным образом. Некоторые расхождения легко преодолеть путём объективной проверки данных (обращение к законодательным нормам, статистике и т. д.). Для проверки других мнений невозможно найти объективную информацию (например, вероятность землетрясения, наводнения или урагана), но можно воспользоваться данными многолетних наблюдений или прогнозами, основанными на новейших научных знаниях. Споры по поводу фактов возникают, когда стороны используют разные методы сбора данных, тем более, когда есть разные методики оценки (интерпретации) полученных данных. Есть также вопросы, на которые у современной науки нет ответов: каково воздействие на живые организмы и экосистемы новых технических средств и технологий.

Даже если у сторон единое мнение относительно собранных фактов, каждый участник экологического конфликта может придавать тому или иному параметру (показателю) разную значимость (удельный вес) при построении моделей и прогнозировании сценариев дальнейшего развития ситуации.

Применительно к этим ситуациям можно использовать такой приём (технику), как медиация данных (*data mediation*), которая может проводиться разными способами.

Во-первых, можно предложить противоборствующим в конфликте сторонам поделиться информацией, которую они планируют использовать в обо-

снование своей позиции. По мере сбора данных другие участники дают свои комментарии, делают замечания относительно валидности данных, корректности методики их сбора и правомерности первоначальной интерпретации.

Другой подход – заручиться согласием сторон, что построение любых сценариев и прогнозов будет делаться на основе согласованного совместно массива данных. То есть в результате будет одна совместно разработанная модель (сценарий).

Во многих случаях область разногласий можно сузить и свести к минимуму. Можно пойти по пути выделения «экстремальных» сценариев, между которыми будут располагаться все остальные.

Можно ещё предположить такой инструмент преодоления разногласий, как «суд учёных» (экспертов) на случай, когда имеются серьёзные расхождения мнений между техническими экспертами, в объективности и честности которых никто не сомневается. Процедура обсуждения может напоминать судебные слушания (состязательный процесс, дебаты), в качестве судей могут выступить признанные в данной области эксперты, не имеющие конфликтов интересов и не связанные со сторонами конфликта.

*7. Определение возможных действий по компенсации издержек или смягчению последствий.*

Очень сложно найти решение конфликта, если у всех сторон не будет чёткого представления о том, в каком положении каждая из них окажется на постконфликтной стадии, какие затраты понесёт и какие выгоды получит. То есть вопрос компенсации потенциальных издержек имеет решающее значение. А решить его можно лишь на основе техники «пакетного соглашения», предполагающего обмен приоритетами. Задача лишь в том, что на что каждая из сторон готова «обменять». До тех пор, пока нет общего согласованного мнения относительно размеров и порядка компенсации, вряд ли можно рассчитывать на достижения компромисса или согласия.

Техника «аукциона» помогает подсчитать реальные социальные издержки и справедливый размер компенсации. Она опробована в США на проектах по размещению энергетических объектов. Жители территории направляют застройщику предложения по сумме адресной компенсации каждому жителю в обмен на поддержку проекта. Затем компания сравнивает предложения от разных территорий и выбирает наиболее рентабельный вариант.

Эта техника, однако, неприменима в случаях, когда место для застройки только одно (нет альтернатив), либо когда последствия реализации проекта носят «трансграничный характер», то есть выходят за пределы юрисдикции одной административной единицы. Техника «аукциона» не учитывает силу неорганизованных групп интересов, а также «отсекает» «неместных». Хотя она малозатратна и экономит время.

Другие технологии определения справедливых компенсационных мер: омбудсмен (аналог уполномоченному по правам человека), общественные



слушания и семинары, интервью с ключевыми акторами, работа в малых группах, создание целевых рабочих групп, рабочий семинар на выезде.

#### *8. Выполнение достигнутых договорённостей.*

В ходе переговоров ещё до их завершения стороны должны иметь ясное представление о том, как достигнутые договорённости (компенсационного плана) будут реализованы. Иногда стороны соглашаются с компромиссным решением, чтобы «выйти из тупика» конфликта, но это решение оказывается нереализуемым по независящим от сторон причинам. Препятствием исполнения договорённостей могут стать обстоятельства юридического характера либо действия «третьих» сторон, не согласных сотрудничать с участниками конфликта. А в этом случае возможно возникновение новых конфликтов, которые урегулировать будет ещё сложнее. Всегда есть риск невыполнения кем-либо из сторон условий соглашения, но важно, чтобы все участники переговоров осознавали возможные препятствия реализации договорённостей.

Здесь может помочь техника создания «наблюдательного совета», куда могут войти представители всех сторон с их одобрения. Задача совета – согласовать процедуры и действия на случай возникновения препятствий к реализации договорённостей. Каждый член совета должен иметь ясное представление о своих обязанностях и функциях. Технический персонал и фасилитатор (если таковой имеется) заранее вырабатывают повестку дня первого заседания. Члены совета получают материалы, описывающие суть соглашения и возможные пути его реализации, в том числе описание потенциальных препятствий и трудностей. В случае «сбоев» в ходе реализации соглашения можно прибегнуть к арбитражу, возможность которого следует ранее предусмотреть в тексте соглашения. При этом следует заранее определить, кто выступит арбитром, и договориться о правилах арбитража.

#### *9. Обеспечение выполнения сторонами обязательств.*

Когда соглашение достигнуто, нужно найти способы мотивировать участников переговоров его выполнять, показав, что достигнутые результаты будут соответствовать ожиданиям. В ряде случаев бывает важно включить в соглашение пункт о мониторинге (отслеживании) выполнения его сторонами, либо положение о негативных санкциях за его неисполнение. Не стоит недооценивать важность этого завершающего этапа процесса урегулирования конфликта.

Есть несколько способов (мер) обязать стороны выполнять взятые на себя по соглашению обязательства. Все эти методы делают игнорирование выполнения договорённостей затратным для любой нарушившей условия стороны. Меры различаются по масштабам и характеру «санкций» за нарушение обязательств и по степени сложность процесса «принуждения» к выполнению условий соглашения.

**Контракты.** Наиболее распространённым методом обязать стороны выполнять условия соглашения является подписание юридически обязывающего контракта (договора). Если одна из сторон не выполняет обязательств

по договору, другие могут обратиться в суд с требованием исполнения договора или компенсации ущерба от его неисполнения. Чтобы выиграть дело, истец должен доказать наличие письменного контракта и представить факты, доказывающие нарушение его условий. В случае успеха для истца возможны три средства судебной защиты. Во-первых, материальная компенсация нанесённого нарушившей договор стороной ущерба; во-вторых, аннулирование договора, то есть освобождение истца от выполнения своих обязательств по договору; в-третьих, принуждение ответчика к исполнению обязательств в полном соответствии с договором.

В случае экологических конфликтов, третий вариант – принуждение к исполнению обязательства в натуральной форме – наиболее предпочтительный.

Гарантии надлежащего исполнения контракта. Один из способов избежать судебного разбирательства по поводу выполнения условий контракта – договориться о создании гарантийного фонда (внесения всеми сторонами залога), которого лишается сторона, нарушившая обязательства. Обычно это делается в виде эскроу-счета в банке, средства с которого возвращаются стороне после подтверждения выполнения условий договора нейтральной третьей стороной. Конечно, этот приём требует дополнительных финансовых затрат. К тому же нельзя исключить оспаривания ответчиком объективности и правильности выводов третьей стороны о нарушении условий соглашения.

Соглашение о возмещении ущерба/компенсации. Если допустима денежная компенсация ущерба, вызванного неисполнением договора, стороны могут заранее договориться о сумме компенсации на случай нарушения условий договора, либо приобрести страховку, покрывающую расходы по компенсации. Эта мера хорошо работает в случаях, когда легко установить факты и события, влекущие за собой компенсацию.

Судебный надзор. Другими способами обязать выполнять соглашения являются: соглашение, ратифицируемое решением суда; страховка от нанесённого ущерба; «наблюдательный пункт» (*field office*); механизмы мониторинга; публикация соглашения в СМИ; «просвещение» общественности.

## СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ КОНСЕНСУСА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ КОНФЛИКТАМИ

К середине 2000-х гг. на основе накопленного опыта Л. Сасскайнд и его коллеги оптимизировали модель построения консенсуса, сведя её к шести основным шагам [1].

### Шаг 1. Формирование группы.

Начинать следует с выбора потенциального организатора процесса принятия решения. Важно, чтобы организатор обсуждения пользовался доверием потенциальных участников и воспринимался как беспристрастный участник переговоров, не склонный становиться на чью-либо сторону в ущерб другим. Далее нужно провести оценку ситуации и на её основе опре-

делить, кого необходимо пригласить за стол переговоров, кто является заинтересованными сторонами. Пригласив заинтересованные стороны к участию в переговорах, следует сразу же уточнить полномочия и обязательства их представителей. Затем важно определиться, следует ли идти путём достижения консенсуса или лучше (учитывая специфику ситуации) использовать другой способ принятия решений.

#### Шаг 2. Распределение ролей и обязанностей.

Перед началом переговоров следует определить, кто будет ведущим (председательствующим), кто ведёт протокол, кто представляет какие заинтересованные стороны и кто обеспечивает экспертную поддержку (если нужно), и, если требуется, установить правила участия «исполняющих обязанности» и наблюдателей. На этой стадии необходимо окончательно согласовать повестку дня, основные правила (регламент), план работы и бюджет в письменной форме.

#### Шаг 3. Процесс обсуждения вариантов.

На этом этапе нужно стремиться обеспечить обстановку гласности и открытости обсуждения, возможно, путём распространения пресс-релизов. Если требуется совместный сбор информации, можно обратиться к экспертам. Для повышения эффективности обсуждения сложной повестки дня можно создать малые «узкоспециализированные» рабочие группы. Участникам переговоров следует стремиться максимизировать результат совместной работы путём создания пакетов предложений (варианта решения).

Для этого нужно обсуждать интересы, а не позиции. Позиции – это требования, а интересы – обоснование требований. Позиции зачастую препятствуют достижению соглашения, так как они не позволяют понять причин подобных требований. Не зная интересов других сторон, трудно или вообще невозможно предложить взаимовыгодный вариант решения проблемы. Выяснять интересы других и открыто говорить о собственных – ключ к успеху.

На основе выявленных интересов надо предлагать взаимовыгодные варианты. Важно генерировать как можно больше идей для расширения возможностей выбора, чаще спрашивать «а что, если?». Можно использовать технику «мозгового штурма», предлагать идеи без взятия на себя обязательств, сосредоточив внимание на будущих результатах, а не на прошлых проблемах. В ситуации роста напряжённости или возникновения конфликта будет полезно обратиться к помощи профессионального медиатора (фасилитатора).

#### Шаг 4. Достижение соглашения (принятие решения).

Участникам переговоров следует стремиться к единодушию по письменному варианту пакетного соглашения. Исходя из различий в приоритетах, можно предложить «обмен» важного для каждой стороны на важное для других. Для выбора оптимального варианта лучше всего использовать объективный критерий, позволяющий всем воспринимать соглашение как объективное и справедливое, при этом никто не будет чувствовать себя обманутым или вынужденным принять навязанный большинством результат.

При необходимости можно использовать такой приём переговоров, как «условные обязательства» (сценарии) в ситуации риска и неопределённости. На протяжении всего периода обсуждения надо стараться твёрдо придерживаться изначально согласованных процедур принятия решений.

В ходе обсуждения ведущий должен спросить участников переговоров, для кого из них неприемлем пакет предложений, а затем попросить тех, кто возражает против каких-либо пунктов пакета предложений, дать свой вариант его усовершенствования, не делаящий соглашение неприемлемым для остальных сторон.

В течение всего процесса переговоров и принятия решения следует помнить, что обсуждение ведут люди, имеющие каждый свой характер, эмоции, ценности, убеждения и пристрастия. Важно проводить различие между людьми и проблемами, не переходить на личности, сосредоточив внимание на выработке вариантов решения общих проблем.

#### Шаг 5. Обеспечение выполнения сторонами условий соглашения.

После достижения договорённости надо стремиться к ратификации соглашения всеми заинтересованными сторонами (путём его формального подписания). Возможно, придётся также вести поиск способа закрепления неофициальных договорённостей.

Если по прошествии какого-то времени становится ясно, что какой-либо пункт соглашения требует изменений, необходима повторная встреча сторон. Также полезным может стать мониторинг реализации соглашения сторонами и новые встречи участников переговоров, если нужно.

В конечном счёте, следует стремиться к решениям, которые справедливы, мудры, эффективны, стабильны, а этого, в свою очередь, можно достичь при условии, если все заинтересованные стороны участвовали в принятии решения; все выиграли (или, по крайней мере, не проиграли); решение основано на научной информации и знаниях; все возможные выгоды достигнуты; никто не чувствует себя обманутым; отношения поддерживаются или укрепляются; соглашение предусматривает механизм решения будущих проблем.

Вышеперечисленные шаги (этапы) урегулирования экологических конфликтов методом достижения консенсуса рассмотрены в их логической последовательности. В ходе урегулирования реальных конфликтов возможно «перескакивание» между этапами (шагами), возвращение назад на один из предыдущих шагов для пересмотра каких-либо моментов. Да и последовательность шагов может быть иной, выше рассмотрена «идеальная» логическая схема, модифицируемая в процессе приложения к специфическому конфликту.

Основные пункты критики метода достижения консенсуса (равно как и медиации) можно обобщить следующим образом (табл. 1) [12]:

Таблица 1 / Table 1

Достоинства и недостатки метода достижения консенсуса  
Advantages and limitations of consensus –building method

| Достоинства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Возрастает понимание проблем и иных точек зрения.</p> <p>Добровольные, менее формальные процедуры позволяют сторонам встретиться лицом к лицу для изучения и обсуждения проблем и рассмотрения вариантов возможных решений.</p> <p>Улучшаются отношения сторон, растёт доверие.</p> <p>Контроль сторон над процессом ведёт к взятию обязательств по исполнению принятого решения.</p> <p>В долгосрочной перспективе экономит время и ресурсы.</p> | <p>Глубоко укоренившиеся взгляды и принципы не подлежат обсуждению.</p> <p>Неформальные процедуры могут манипулироваться более сильными сторонами, слабым необходима защита.</p> <p>Не все интересы могут быть легко представлены на переговорах.</p> <p>Достижение консенсуса требует затрат времени и его трудно поддерживать долго.</p> |

Источник: [12].

Возможно, единственное утверждение относительно альтернативных способов управления экологическим конфликтами, с которым согласно большинство специалистов, состоит в том, что медиация и переговоры требуют меньших затрат времени и средств, чем судебное разбирательство и арбитраж. Хотя это утверждение не доказано эмпирическим (статистически) путём [5].

Вопрос временных и материальных затрат конечно важен, но для сторон конфликта ещё более важно, чтобы результатом процесса управления конфликтом стало удовлетворяющее их решение. Поэтому для конфликтующих сторон при выборе способа управления (разрешения) конфликтом – судебного разбирательства или медиации – наиболее важно не снижение временных и материальных затрат само по себе, а то, как достичь наилучших результатов с наименьшими затратами в каждом конкретном случае.

Цель переговоров или построения консенсуса – достижение соглашения всех заинтересованных сторон. Поскольку все соглашаются добровольно, можно утверждать, что каждый в чём-то выигрывает или, по меньшей мере, каждый уверен, что в результате прихода к согласию они получают нечто лучшее по сравнению с тем, что они могли бы иметь без такого соглашения.

В общем плане переговоры и методы достижения консенсуса обычно требуют непосредственного, прямого участия (присутствия) сторон конфликта (а это – большие затраты времени), чего не требуется при судебном разбирательстве, когда по доверенности интересы сторон могут представлять профессиональные юристы (адвокаты). «Стоимость» участия в переговорах разного рода специалистов – управленцев, инженеров, активистов

экологических организаций, технических экспертов, представителей общественности – может оказаться значительной.

Возможности и ограничения медиации (как и в целом альтернативных методов управления конфликтом) можно представить в таблице (табл. 2).

**Таблица 2 / Table 2**

Возможности и ограничения медиации  
Advantages and limitations of mediation

| Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ограничения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Более быстрое разрешение споров.<br/>Меньшие затраты для сторон спора.<br/>Решение принимается по существу.<br/>Возможность привлечения экспертов.<br/>Большая рациональность решений.<br/>Сохранение или создание долгосрочных отношений и взаимодействия.<br/>Большой контроль участников над процессом и результатом.<br/>Большая гибкость.<br/>Конфиденциальность (легитимная).<br/>Учёт обычно непредставленных или недостаточно представленных интересов.<br/>Соответствие уровню развития общества и технологий.<br/>Участники определяют правила поведения.<br/>Легче выполняются договорённости.<br/>Возможность достичь взаимовыгодного решения или (как минимум) приемлемого компромисса.</p> | <p>Незнание сторонами спора сути альтернативных методов.<br/>Неравная «переговорная сила» сторон.<br/>Стратегические переговоры (например, откладывание решения).<br/>Необходимость получения согласия представляемых сторонами групп интересов.<br/>Необходимость включения всех заинтересованных сторон.<br/>Необходимость юридического прецедента.<br/>Уязвимость к внешним воздействиям (изменения контекста, вмешательство неучаствующих акторов и т. д.).<br/>Высокий уровень непредсказуемости.<br/>Ценности (не подлежащие обсуждению).<br/>Необходимость нахождения источника финансирования.</p> |

*Источник: составлено автором.*

Можно перечислить пять условий, когда альтернативные методы управления экологическими конфликтами «работают» с большей степенью вероятности в отдельных конфликтах:

- 1) когда число поддающихся определению интересов не выходит за разумные (контролируемые) рамки;
- 2) когда нет крупных проблем, связанных с научной неопределённостью;
- 3) когда суть спора не связана с фундаментальными проблемами ценностного или символического плана;
- 4) когда стороны способны достичь определённого уровня взаимного доверия и чувства общности целей;
- 5) когда имеется примерное равенство сил и возможностей сторон.

Не следует забывать, что выбор между консенсусными и традиционными методами управления конфликтом не всегда предполагает их взаимои-

сключение. Для некоторых групп разумным будет начать с обращения в суд, развёртывания акций протеста для усиления своей переговорной позиции, чтобы их воспринимали всерьёз другие участники последующего альтернативного процесса разрешения спора. «Это значит, что процесс достижения консенсуса следует рассматривать не как полностью обособленный, а, во многих случаях, как дополняющий или даже базирующийся на более конфронтационных подходах» [6].

Альтернативные подходы к конфликто-разрешению подвергаются критике как практиками, так и самими их сторонниками.

Среди прочего отмечаются трудности финансирования, неравенство переговорной силы сторон, непредсказуемость процесса, исключение общественности из переговоров, ограниченная гласность (прозрачность), неустойчивость соглашений на стадии реализации, потенциальная некомпетентность или предвзятость медиатора, возможность мощного политического воздействия на процесс внешних сил или меняющихся обстоятельств, непригодность этих подходов для управления конфликтами ценностей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В приведённых выше таблицах обобщены достоинства и недостатки, возможности и ограничения применения метода достижения консенсуса при управлении экологическими конфликтами.

Сторонники альтернативных методов управления экологическими конфликтами считают все проблемы разрешимыми или сводимыми к минимуму посредством совершенствования техники медиации, изменения законодательства, обучения кадров и просветительской деятельности в целом. Но всё равно остаются проблемы структурного и иного плана, средств решения которых пока не предложено. К ним относятся вид и степень правовой ответственности медиаторов, виды косвенных политических последствий вмешательства в экологический конфликт медиатора (особенно в случае «активной» медиации, когда медиатор может предлагать от себя варианты решения), долгосрочные последствия прагматических сиюминутных компромиссов (для состояния экосистем, устойчивого развития и социальной справедливости), взаимоисключающие и не подлежащие обсуждению ценности, сильные тенденции к институционализации и правовому закреплению альтернативных процедур управления экологическим конфликтом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Демчук А. Л., Сасскайнд Л., Шамликашвили Ц. Менеджмент трудных решений в XXI веке: Секреты построения консенсуса, или Как сделать так, чтобы довольны были все. М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. 208 с.
2. Дубовик О. Л. Экологическая конфликтология (предупреждение и



разрешение эколого-правовых конфликтов): монография. М.: Норма: ИНФРА-М, 2019. 280 с.

3. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2018. 272 с.

4. Ballamingie P., Koller K. Environmental Conflict / Access to Natural Resources // Encyclopedia of Business and Professional Ethics / eds. Poff D. C., Michalos A. C. Cham: Springer, 2018. P. 63. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1>.

5. Bingham G. Resolving Environmental Disputes: A Decade of Experience. Washington, DC: Conservation Foundation, 1986. 283 p.

6. Building Consensus for a Sustainable Future: Putting Principles into Practice / Cormick G. W., Dale N., Edmond P., Sigurdson S. G., Stuart B. D. Ottawa: National Round Table on the Environment and the Economy, 1996. 135 p.

7. Emerson K., Nabatchi T., O'Leary R. Environmental Collaboration and conflict resolution // Environmental governance reconsidered: Challenges, choices, and opportunities / eds. Durant R. F., Fiorino D. J. Cambridge, MA: MIT Press, 2017. P. 263–296.

8. Ercan S. A., Dryzek J. S. The reach of deliberative democracy // Policy Studies. 2015. Vol. 36. Iss. 3. P. 241–248.

9. Fisher M., Sablan T. Evaluating environmental conflict resolution: Practitioners, projects, and the movement // Conflict Resolution Quarterly. 2018. Vol. 36. Iss. 1. P. 7–19. <https://doi.org/10.1002/crq.21222>

10. Schirmer J., Dare M., Ercan S. A. Deliberative democracy and the Tasmanian forest peace process // Australian Journal of Political Science. 2016. Vol. 51. Iss. 2. P. 288–307. DOI: 10.1080/10361146.2015.1123673

11. Stewart T. R., Gelberd L. Analysis of Judgment Policy: A New Approach for Citizen Participation in Planning // Journal of the American Institute for Planners. 1976. Vol. 42. Iss. 1. P. 33–41.

12. Susskind L., Richardson J., Hildebrand K. Resolving Environmental Disputes: Approaches to Intervention, Negotiation and Conflict Resolution. Cambridge, MA: MIT Laboratory of Architecture and Planning, 1978. 147 p.

## REFERENCES

1. Demchuk A. L., Sasskaind L., Shamlikashvili Ts. *Menedzhment trudnykh reshenii v XXI veke: Sekrety postroeniya konsensusa, ili Kak sdelat' tak, chtoby dovol'ny byli vse* [Management of difficult decisions in the XXI century: Secrets of building consensus, or How to make everyone happy]. Moscow, Interregional Center for Management and Political Consulting Publ., 2009. 208 p.

2. Dubovik O. L. *Ekologicheskaya konfliktologiya (preduprezhdenie i razreshenie ekologo-pravovykh konfliktov)* [Environmental conflict (prevention and resolution of environmental legal conflict)]. Moscow, Norma, INFRA-M Publ., 2019. 280 p.

3. Fisher R., Yry W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In Harvard Negotiation project (Russ. ed.: Novikova T., transl. *Peregovory bez porazheniya. Garvardskii metod*. Moscow, Mann, Ivanov and Farber, 2018. 272 p.).

4. Ballamingie P., Koller K. Environmental Conflict / Access to Natural Resources. In: Poff D. C., Michalos A. C., eds. Encyclopedia of Business and Professional Ethics. Cham, Springer Publ., 2018, pp. 63. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1>.



5. Bingham G. Resolving Environmental Disputes: A Decade of Experience. Washington, DC, Conservation Foundation Publ., 1986. 283 p.
6. Cormick G. W., Dale N., Edmond P., Sigurdson S. G., Stuart B. D. Building Consensus for a Sustainable Future: Putting Principles into Practice. Ottawa, National Round Table on the Environment and the Economy Publ., 1996. 135 p.
7. Emerson K., Nabatchi T., O'Leary R. Environmental Collaboration and conflict resolution. In: Durant R. F., Fiorino D. J., eds. *Environmental governance reconsidered: Challenges, choices, and opportunities*. Cambridge, MA, MIT Press Publ., 2017, pp. 263–296.
8. Ercan S. A., Dryzek J. S. The reach of deliberative democracy. In: *Policy Studies*, 2015, vol. 36, iss. 3, pp 241–248.
9. Fisher M., Sablan T. Evaluating environmental conflict resolution: Practitioners, projects, and the movement. In: *Conflict Resolution Quarterly*, 2018, Vol. 36, iss. 1, pp. 7–19. <https://doi.org/10.1002/crq.21222>
10. Schirmer J., Dare M., Ercan S. A. Deliberative democracy and the Tasmanian forest peace process. In: *Australian Journal of Political Science*, 2016, vol. 51, iss. 2, pp. 288–307. DOI: 10.1080/10361146.2015.1123673
11. Stewart T. R., Gelberd L. Analysis of Judgment Policy: A New Approach for Citizen Participation in Planning. In: *Journal of the American Institute for Planners*, 1976, vol. 42, iss. 1, pp. 33–41.
12. Susskind L., Richardson J., Hildebrand K. Resolving Environmental Disputes: Approaches to Intervention, Negotiation and Conflict Resolution. Cambridge, MA, MIT Laboratory of Architecture and Planning Publ., 1978. 147 p.

## ДАТА ПУБЛИКАЦИИ

Статья поступила в редакцию: 10.03.2020

Статья размещена на сайте: 23.04.2020

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Демчук Артур Леонович – кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры сравнительной политологии факультета политологии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; старший научный сотрудник Института США и Канады РАН (ИСКРАН); e-mail: arthur@leadnet.ru

Arthur L. Demchuk – PhD in Philosophical Sciences, Associate Professor at the Department of Comparative Politics, Faculty of Political Science, Lomonosov Moscow State University; Senior Researcher, Institute for the U.S. and Canadian Studies, Russian Academy of Sciences; e-mail: arthur@leadnet.ru

## ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ / FOR CITATION

Демчук А. Л. Управление экологическими конфликтами: метод построения консенсуса // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2020. № 2. URL: [www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru).

Demchuk A. L. Managing environmental conflicts: a method for building consensus. In: *Bulletin of Moscow Region State University (e-journal)*, 2020, no. 2. Available at: [www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru).