

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Данные материалы были разработаны Алексом Гржибовски и Дэниелом Джонстоном на основе материалов тренинговой программы и публикаций Университета Виктории Института по разрешению конфликтов и Британской Колумбийской Комиссии по ресурсам и окружающей среде.

ФАСИЛИТАТОРЫ СЕМИНАРА

Алекс Гржибовски предоставляет услуги по посредничеству, фасилитации, разработке процесса и обучению/тренингам, способствуя решению конфликтов между многими сторонами, стратегическому планированию и развитию партнерства в государственном и частном секторах. Г-н Гржибовски провел последние 20 лет, оказывая содействие правительствам, корпорациям и неправительственным организациям по нахождению взаимоприемлемых и конструктивных способов по решению вопросов использования земельных, водных и других ресурсов и конфликтов, связанных с окружающей средой, в Канаде и в международном масштабе.

В Канаде г-н Гржибовски разработал ход переговоров и был посредником на переговорах по использованию земельных ресурсов, водохозяйственным мероприятиям на водосборе и распределению водных ресурсов, лесных угодий, туризму, сельскому хозяйству, горным работам, нефти и газу, рыболовному промыслу, управлению частными земельными владениями, сохранению окружающей среды и правам коренного населения/аборигенов. Он был успешным посредником при решении таких конфликтных вопросов как использование земельных ресурсов и управление ресурсами в провинции Британская Колумбия. Он был фасилитатором на переговорах между всеми уровнями правительства в Канаде, включая протоколы между провинцией Британская Колумбия и различными коренными народностями, а также на переговорах среди коренных народностей по совпадению их опасений. Он выступал фасилитатором в новаторском партнерстве между традиционными оппонентами, такими как природоохранные группы и лесные компании, и противостоящими им группами из сектора туризма и отдыха.

На международном уровне г-н Гржибовски участвовал в широком спектре управления конфликтами и проектами по построению мира в Юго-Восточной Азии, Центральной Азии, Латинской Америке, Африке, странах Южно - Тихоокеанского региона и на Ближнем Востоке. В настоящее время он является одним из 7 посредников – членов постоянной команды посредников из группы поддержки по посредничеству при Организации Объединенных Наций. Недавно он выступал фасилитатором на переговорах между Камбоджей, Лаосом, Таиландом и Вьетнамом по месту расположения постоянной штаб-квартиры Комиссии по реке Меконг, а также по процедурам выполнения Меконгского Договора. Он осуществлял фасилитацию и посредническую поддержку на переговорах по плану использования земельных ресурсов между правительственными ведомствами Таиланда, НПО и неимущими крестьянами, которые посягали на Национальные Парки в Северо-Восточном Таиланде. Он проводил тренинг по управлению конфликтами и по переговорам для организаций по правам человека, неправительственных организаций, полиции и большого количества ведомств местных правительств в большинстве регионов, в которых он работал. Он предоставляет услуги по инструктированию и наставничеству для фасилитаторов из многих стран мира, включая Африку, Австралию и Европу. В Венесуэле он выступал фасилитатором в партнерстве по вопросам медицинского обслуживания в сообществах между Placer Dome, местными коренными жителями и сообществами, тремя уровнями правительства, военными и американским фондом. В Бразилии он был нанят для проведения тренинга и консультаций для муниципального правительства в Сан-Паулу, чтобы помочь создать потенциал для управления воздействием от нелегального поселения на территории бассейна коммунально-бытового водоснабжения, снабжающего водой город Сан-Паулу. В Иордании и бассейне реки Нил он был приглашен обучать лиц, ведущих переговоры по

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

договору о трансграничных водах с применением переговоров, на основе интересов сторон и международного закона о воде к переговорам по договорам. Недавно он помог представителям Канады и Ирака вести переговоры о параметрах для дальнейшей помощи Канады по восстановлению болотистой местности в Ираке.

Г-н Гржибовски обычно занимается предоставлением поддержки при решении конфликтов и принятии решений в различных обстоятельствах, оказывая посредничество во время переговоров, при обучении лиц, ведущих переговоры, и выступая фасилитатором по стратегическому планированию для предотвращения конфликтов. Г-н Гржибовски объединяет обширный практический опыт по предотвращению и решению споров, чреватых конфликтами, и развитием нового партнерства, предоставляя постоянную помощь сторонам в их усилиях по созданию новых и более взаимовыгодных отношений.

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1 – ПОНИМАНИЕ КОНФЛИКТА	4
РАЗДЕЛ 2 - ПЕРЕГОВОРЫ, НА ОСНОВЕ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН	7
РАЗДЕЛ 3 – ФАСИЛИТАЦИЯ И ПОСРЕДНИЧЕСТВО	25
ПЕРЕЧЕНЬ ДЛЯ ПРОДУКТИВНЫХ ДИСКУССИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ	34

Раздел 1 – Понимание конфликта¹

Конфликты, споры и проблемы²

Конфликт можно определить просто как расхождение в целях, мнениях и ценностях среди отдельных лиц и групп лиц, где конфликт в любой конкретной ситуации является выражением этих лежащих в основе факторов. По этому определению, конфликт может существовать и существует среди отдельных лиц и групп лиц, необязательно уменьшая их способность взаимодействовать положительным и конструктивным образом.

Споры, напротив, являются проявлением конфликта, где лежащие в основе цели, мнения и ценности приходят в противоречие в реальных ситуациях в мире, и стороны намереваются достичь взаимных взаимоисключающих результатов. Например, возможность строительства дамбы в долине реки для производства гидроэлектроэнергии и потребность местных фермеров в землях в долине реки вступают в конфликт. Споры могут возникнуть либо когда вносится предложение о строительстве плотины ГЭС, или когда она строится в долине, что сопровождается затоплением и переселением фермеров.

Фактические **проблемы**, которые приведены в этом примере, могут включать компенсацию и переселение, альтернативный выбор места строительства и условия орошения, управление уровнем воды или множество других вопросов, возникающих до или после строительства проекта. Следовательно, споры являются фактическим проявлением лежащих в основе конфликтов, а проблемы являются предметом споров.

Типы/виды споров³

Существует много различных типов/видов споров и связанных с ними проблем; некоторые из них решаются легче, чем другие. Исследования выявили пять главных классов споров, включая споры о данных, споры вокруг интересов, структурные споры, споры о взаимоотношениях и споры о ценностях (Мор, 1986 г.). Примеры:

Споры о данных включают следующее:

- a) противоречивая информация об одной и той же проблеме
- b) отсутствие информации о ключевых проблемах
- c) непонимание среди спорящих сторон по одной и той же информации

¹ Материалы данного раздела включают выборки из следующих источников: «Хорошее руководство и управление. Рамочная структура для анализа и оценки конфликтов» 2001, Алекс Гржибовски и Стивен Оуэн, Институт по разрешению конфликтов, Университет Виктории. «Создание демократических институтов и практики в Камбодже» 1998, Алекс Гржибовски, Стивен Оуэн, Кэтрин Моррис, Харли Джонсон, Институт по разрешению конфликтов, Университет Виктории.

² Гржибовски 2001, стр. 7.

³ Гржибовски 1998, стр. 15 – 16.

- d) конфликт позиций между спорящими сторонами
- e) различные методы оценки или интерпретации информации
- f) различное восприятие одной и той же информации между спорящими сторонами

Споры вокруг интересов включают следующее:

- a) воспринимаемая или фактическая конкуренция из-за ограниченных ресурсов или других существующих проблем (природные ресурсы, деньги, пища, собственность)
- b) воспринимаемая или фактическая конкуренция из-за процедурных вопросов (распределение во времени/ по срокам по выполнению решения)
- c) воспринимаемая или фактическая конкуренция из-за эмоциональных потребностей (привязанность, уважение, достоинство)

Споры о взаимоотношениях включают следующее:

- a) несовместимые личности и поведение среди дискутирующих сторон
- b) разные ожидания среди дискутирующих сторон
- c) разное отношение к риску среди дискутирующих сторон
- d) неверные восприятия, стереотипы и предрассудки среди дискутирующих сторон
- e) недостаточное взаимодействие (слушание или выражение) или недостаточное взаимодействие среди дискутирующих сторон
- f) разные подходы к решению проблем среди дискутирующих сторон

Структурные споры включают следующее:

- a) воспринимаемая или фактическая конкуренция из-за власти и полномочий
- b) воспринимаемое или фактическое неравенство или несправедливость из-за власти, контроля, владения, распределения ресурсов или процедур
- c) проблемы, создаваемые внешними факторами, такими как временные ограничения, географическое положение или физическая окружающая обстановка

Споры о ценностях включают следующее:

- a) разные взгляды на мир, верования или философию
- b) разные ценности
- c) разные цели, ожидания или предположения
- d) разные критерии для оценки идей или поведения
- e) разная история, культура и традиции
- f) разные истории личности и воспитание

Решение споров⁴

Споры могут разрешаться различными способами; некоторые из них более мирные и более взаимовыгодные, чем другие. В Таблице 1 представлена совокупность методов решения споров и определяется, какой директивный орган имеется в наличии в каждом методе. В некоторых случаях одна сторона приходит к результатам, в других все стороны приходят к результатам, и в третьих случаях независимая «третья» сторона приходит к результатам.

⁴ Гржибовски 2001, стр. 7-8

ТАБЛИЦА 1

ПОДХОД	Кто решает
НАСИЛИЕ (бой/борьба)	победитель
НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ ПРЯМОЕ ДЕЙСТВИЕ	победитель
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	Законы
СУДЕБНОЕ ДЕЛО/ПРОЦЕСС	Суд
АРБИТРАЖ	Арбитр
ПОСРЕДНИЧЕСТВО	стороны
ПЕРЕГОВОРЫ	стороны
ИЗБЕЖАНИЕ (боя/борьбы)	Сохраняется статус кво

Споры вокруг трансграничных вод

В течение тысяч лет национальные государства вовлекались в споры вокруг трансграничных вод и решали их. Большинство этих споров решалось через переговоры с применением двусторонних или многосторонних соглашений, обычно в форме Договора. Некоторые из этих договоров очень специфичны/ конкретны относительно проблем в спорах и предоставляют формулу как для решения спора, так и для мониторинга над выполнением соглашения – например, Договор по реке Колумбия между Канадой и Соединенными Штатами. Другие договора представляют больше Рамочное Соглашение, которое обеспечивает непрерывный процесс переговоров по конкретным вопросам, такое как Меконгское Соглашение между Камбоджей, Лаосом, Таиландом и Вьетнамом. Некоторые из наиболее общих элементов договоров по трансграничным водам представляют собой условия для:

- постоянного сотрудничества и обмена информацией (например, создание Совместной Комиссии в той или иной форме);
- разумное и справедливое использование общих водных ресурсов (например, согласованные квоты для каждого прибрежного государства и/или согласованный режим течения/потока);
- предотвращение ущерба государствам в результате использования воды (например, сохранение миграционных путей для рыбы и управление загрязнением);

В некоторых случаях договора направлены на возможность совместных разработок, когда государства работают вместе, чтобы извлекать выгоду из разработок, которые невозможно было бы эффективно осуществить в одиночку (например, Договор по реке Колумбия между Канадой и Соединенными Штатами). В то время как переговоры являются нормой для решения споров вокруг трансграничных вод, подход к переговорам не всегда бывает эффективным, как он мог бы быть при выработке взаимовыгодных и, следовательно, более устойчивых соглашений.

Раздел 2 – Переговоры на основе интересов сторон

Что такое переговоры?⁵

Переговоры – это процесс решения проблем, в котором два или более государства добровольно обсуждают свои различия и пытаются прийти к совместному решению по своим общим проблемам. Это один из наиболее общих подходов, применяемых для принятия решений и управления спорами.

Переговоры распространены во многих обществах. Они происходят между политиками, менеджерами и сотрудниками, работодателями и работниками, специалистами/экспертами и клиентами, внутри организаций и между ними и между национальными государствами. От участников требуется определить проблемы, по которым у них разногласия, рассмотреть их перспективы, выработать возможные варианты их урегулирования и договориться об условиях окончательного соглашения. Успешные переговоры обычно приводят в результате к какому –то обмену или обещаниям друг другу со стороны лиц, ведущих переговоры. Обмен может быть материальным, например, деньги, обязательство по времени или по определенному поведению; или нематериальным, например, договоренность изменить отношение, ожидания или принести извинения. В контексте проблем с трансграничными водами переговоры могут фокусироваться на распределении водных ресурсов между государствами, мерах по предотвращению загрязнения, обмену выгодами, связанными с разработкой водных ресурсов, и на установлении процедур по обзору и мониторингу. Переговоры могут проводиться на основе *позиций* (предварительно сформулированные решения и результаты/определяющие факторы) или *интересов* (лежащие в основе опасения, потребности, страхи, надежды) или сочетание и того, и другого.

Зачем вести переговоры?

Когда стороны сталкиваются с реальными или потенциальными спорами/конфликтами, почему они выбирают переговоры, а не альтернативы им? Простой ответ: люди считают, что результаты, достигнутые в результате переговоров, принесут больше из того, что они хотят и меньше, из того, чего они опасаются, если они будут решать свои споры/конфликты путем переговоров, а не другими альтернативными способами.

В сущности, переговоры предоставляют возможность для сторон в споре/конфликте согласовывать свои различия и выработать взаимоприемлемые решения. Участники ведут переговоры на добровольной основе, потому что они считают, что могут достичь больше целей через переговоры, чем через альтернативные формы принятия решений или действия.

⁵ Гржибовски, 2001, стр. 10-11

Краткие выводы о потенциальных преимуществах процесса переговоров включают следующее:

- a) более лучшие преимущества и сниженные затраты по сравнению со статусом кво или альтернативными формами решения споров/конфликтов;
- b) разработка решений, поддержанных всеми сторонами, выполнение которых легче осуществлять.

Условия, способствующие переговорам

Существуют разнообразные условия, способствующие успеху переговоров:

- идентифицируемые стороны, которым есть чем обменяться, и которые обладают способностью принимать решения. Там, где не очень хорошо определены или не организованы стороны, и где нет представителей, уполномоченных принимать решения, труднее осуществить процесс переговоров.
- взаимозависимость между сторонами. Там, где ни одна из сторон не может получить то, что хочет без поддержки другой стороны, имеется больший потенциал для успеха.
- готовность вести переговоры и стремление к урегулированию. Стороны не всегда готовы и хотят вести переговоры.
- соглашение /договоренность по некоторым проблемам и интересам. Чтобы переговоры протекали успешно, сторонам необходимо договариваться по проблемам, обсуждаемым на переговорах. Определение общих интересов может значительно улучшить перспективы/шансы на успех.
- невозможность прогнозирования альтернатив результатов, достигнутых на переговорах. Там, где стороны ясно не представляют, что произойдет, если переговоры не принесут успеха, у них будет больше стимулов пытаться это сделать.
- срочность или конечный срок. Обычно переговоры идут более успешно, если стороны находятся под давлением того, что надо решить проблемы.
- Проблемы должны такими, какие могут служить предметом переговоров. Существуют некоторые проблемы, как например, проблема абортов, которые не могут служить предметом переговоров из-за верований и ценностей, существующих в данном обществе.
- Внешние факторы могут способствовать урегулированию. Воздействие внешних факторов, таких как изменение климата или предстоящие выборы, могут стимулировать проведение переговоров.

Подход к переговорам⁶

подавляющее большинство конфликтов и споров в области государственной политики могут характеризоваться конфликтующими позициями различных сторон. *Позиция* – это решение проблемы одной стороной. Например: «Фабрика должна остановить производство, чтобы прекратить сброс сточных вод в систему водоснабжения». Позиция противоположной стороны – фабрика должна продолжать функционировать как прежде.

⁶ Гржибовски, 1998, стр.18-20

Интересы являются мотивирующими факторами, которые подводят стороны к достижению определенной позиции. *Интересы* – это надежды, страхи, стремления, беспокойства и потребности сторон, которые необходимо удовлетворить таким образом, чтобы решение было для них приемлемо. Основная разница между позициями и интересами заключается в том, что интересы можно удовлетворить различными способами, а позиции нет. В результате, различные интересы можно уладить решением, в то время как позиции часто согласовываются на основе компромисса.

В Таблице 3 отражена взаимосвязь между позициями и интересами, связанными со спором между скваттерами, поселившимися около водохранилища, и представителями городских властей, ответственными за обслуживание водохранилища. Примеры интересов включают потребность в безопасном, устойчивом снабжении водой, потребность в рабочих местах в этом районе и опасения относительно экономического процветания в этом районе. Обратите внимание на то, что даже стороны с противостоящими позициями могут иметь общие интересы, на основе которых можно достичь соглашения.

ТАБЛИЦА 3

<ul style="list-style-type: none">• Позиция города Поселение скваттеров незаконно. Они должны выехать оттуда.	<ul style="list-style-type: none">• Позиция скваттеров Город должен предоставить полную компенсацию в виде участков и денег .
<ul style="list-style-type: none">• Интересы города Безопасное снабжение водой, обеспечение жильем и рабочими местами жителей города, соблюдая законы и безопасность граждан	<ul style="list-style-type: none">• Интересы скваттеров Безопасное снабжение водой, доступное жилье, доступ к рабочим местам, безопасность граждан
<ul style="list-style-type: none">• Области общих интересов Обеспечение жильем, водой, рабочими местами, безопасность граждан	

Схема 4 иллюстрирует три основных типа интересов, которые могут иметь стороны:

СХЕМА 4



Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

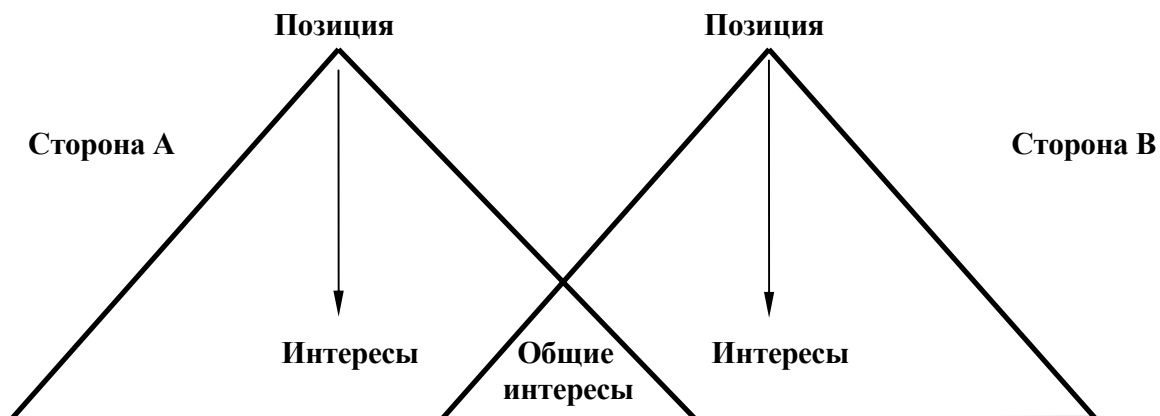
Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- a) Процедурные интересы – «как» и «когда» переговоров.
- b) Реальные интересы – «что» переговоров.
- c) Психологические/Эмоциональные – «почему» переговоров

Например, в сделках по недвижимости время платежей – это процедурные интересы; цена – это реальные интересы, а потребность считать сделку хорошей в результате переговоров – это психологические интересы. Любые из этих типов интересов могут быть главными в достижении окончательного соглашения.

Определение интересов всех сторон - это основное для разработки стабильных и устойчивых результатов. На Схеме 5 показано, что ключевой аспект продвижения сторон от позиций к интересам – это нахождение области общих интересов среди сторон.

СХЕМА 5



Позиция: Решение, которое отвечает моим интересам.

Интересы: Потребности, желания, страхи, опасения, ценности. Интересы мотивируют людей формировать позиции, особенно если они не хотят, чтобы их интересы стали известны общественности.

Переговоры на основе позиций сторон

Когда переговоры основываются на позициях сторон, стороны часто воспринимают себя как оппоненты/противники. Лица, ведущие переговоры, обычно требуют быстрого получения идеальных результатов — это их соответствующие «позиции». Стороны часто относятся с подозрением и страхом к мотивам друг друга, и все же редко осознают, что действительно важно друг для друга. Общие стратегии включают следующее:

- a) сокрытие информации и требование большего, чем ожидаете получить
- b) измерение успеха относительно проигрыша другой стороны
- c) никогда не задавать вопросы, на которые вы не знаете ответов
- d) предположение наихудших намерений противоположной стороны
- e) использование угроз и ультиматумов
- f) обвинение другой стороны в проблеме

Переговоры на основе позиций сторон имеют тенденцию приводить в результате к положению выиграть – проиграть, когда одна сторона выигрывает за счет другой. Там, где не может полностью выиграть ни одна из сторон, переговоры по позициям часто приводят к компромиссам между двумя фиксированными позициями, не принимая во внимание, привел бы другой результат к большей выгоде для обеих сторон. В то время как это не является подходом, благоприятным для достижения взаимовыгодных результатов в сложных условиях, переговоры по позициям могут быть очень эффективны в тех случаях, когда:

- Ценности, которыми обмениваются, фиксированы и ограничены – «игра с нулевой суммой»;

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- Стороны не зависят друг от друга и будущие положительные отношения не очень важны;
- Затраты, относящиеся к переговорам, должны быть низкими.

Покупка часов на рынке скорее всего будет эффективно осуществлена на основе увеличивающихся изменений в позициях относительно цены.

Некоторые преимущества переговоров на основе позиций сторон следующие:

- операционные издержки сведены к минимуму
- для работы не требуется доверия между сторонами
- не требуется раскрывать конфиденциальную или потенциально секретную информацию

Некоторые издержки при переговорах на основе позиций сторон следующие:

- они могут нанести вред и поляризовать отношения
- они ограничивают способность исследовать альтернативы
- они могут срывать тщательно разработанные решения
- они приводят к компромиссам там, где можно найти лучшие решения
- возникает риск ненужных проигрышей и нереализованных побед/выигрышей

Рассмотрим пример: двое мужчин спорят из-за кувшина воды, а затем решают разделить это количество воды пополам. Один использовал воду для приготовления чая, а другой для того, чтобы сварить яйца. Если бы они использовали эту воду вместе, они могли бы поделиться друг с другом чаем и яйцами. Или другой пример: двое детей спорят из-за апельсина и мать, чтобы остановить ссору, делит апельсин пополам. Одному нужна цедра для пирога и он выбрасывает мякоть, а другой съедает мякоть и выбрасывает цедру. Если бы они согласовали свои интересы через компромиссное решение, оба получили бы на 50% больше.

Чем сложнее ситуация, тем более вероятно, что одна сторона получит больше за счет другой стороны. Эти возможности трудно определить при переговорах по позициям, потому что отсутствует открытая дискуссия, и если такие возможности возникают, их обычно рассматривают как «предметы торговли/обмена». В сложных конфликтах чисто позиционный подход имеет тенденцию уменьшить проблемы до упрощенных переменных, которые легко измерить и избавиться от них, но имеет некоторое отношение к лежащим в основе социальным, экономическим и экологическим реалиям.

Переговоры на основе интересов сторон

При переговорах на основе интересов сторон, стороны предполагают, что их интересы взаимосвязаны, и что возможны взаимовыгодные результаты. Вместо того, чтобы занять преувеличенно усложненные позиции, стороны определяют потребности, надежды, страхи и опасения (т.е. свои интересы), которые лежат в основе их позиций, и пытаются разработать примирительные решения. В то время как позиции могут часто указываться в заголовках газет — «ОСТАНОВИТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО ДАМБЫ», — обсуждение интересов требует открытых и откровенных дискуссий между всеми сторонами.

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

Стратегия при переговорах на основе интересов сторон – выработать общее понимание интересов, лежащих в основе мотивации каждой из сторон. Как только интересы становятся ясными, их можно перевести в цели, а затем использовать для изложения вариантов, которые будут выгодны для всех сторон.

Важные принципы или шаги в переговорах на основе интересов сторон включают следующее:

- a) создание структурированного и совместного процесса для решения проблем
- b) определение интересов, которые должны быть согласованы, чтобы достичь соглашения
- c) сбор информации, которой доверяют все стороны, и которая предоставляется на переговорах
- d) перевод интересов в четкие цели и критерии оценки
- e) ведение переговоров на основе согласования интересов, а не споров вокруг позиций
- f) разработка и оценка вариантов на основе целей и критериев интересов
- g) тщательное рассмотрение альтернатив по достигнутому соглашению и признание того, что они влияют на возможность соглашения. Одним из очень важных аспектов любых переговоров является понимание альтернатив. Переговоры должны быть наилучшей альтернативой для всех сторон, чтобы имелся разумный шанс для успеха. Другими словами, **на переговорах с участием сторон, которые могут получить то, что они хотят, и сохранить это без ведения переговоров, скорее всего не будет выработано каких-либо значительных соглашений.**

Сравнение между переговорами на основе позиций и интересов

Переговоры на основе позиций сторон	Переговоры на основе интересов сторон
<ul style="list-style-type: none">• получить наибольшую возможную долю определенного количества ресурсов	<ul style="list-style-type: none">• достигается высокий уровень удовлетворенности для всех сторон
<ul style="list-style-type: none">• приводят к результату «победить – проиграть»	<ul style="list-style-type: none">• приводят к результатам, которые отвечают потребностям всех сторон, насколько это возможно
<ul style="list-style-type: none">• отношения между сторонами с позиций противостояния	<ul style="list-style-type: none">• способствуют созданию взаимоотношений между сторонами на основе сотрудничества и поддержки
<ul style="list-style-type: none">• стороны воспринимают свои интересы как несовместимые/ противоречивые	<ul style="list-style-type: none">• стороны ищут общую основу
<ul style="list-style-type: none">• стороны раскрывают как можно больше информации о другой стороне и в то же время скрывают и дают дезориентирующую информацию	<ul style="list-style-type: none">• стороны желают совместно определить свои интересы и выяснить, до какой степени они совпадают
<ul style="list-style-type: none">• стороны начинают переговоры с первоначальными высокими требованиями и неохотно меняют свои позиции	<ul style="list-style-type: none">• стороны концентрируются на интересах, а не на позициях
<ul style="list-style-type: none">• стороны используют угрозы и аргументы, чтобы одержать верх друг над другом	<ul style="list-style-type: none">• стороны используют/применяют доводы и опыт для решения проблемы

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

В то время как переговоры на основе интересов сторон могут привести к более взаимовыгодным результатам, данный подход имеет и следующие издержки:

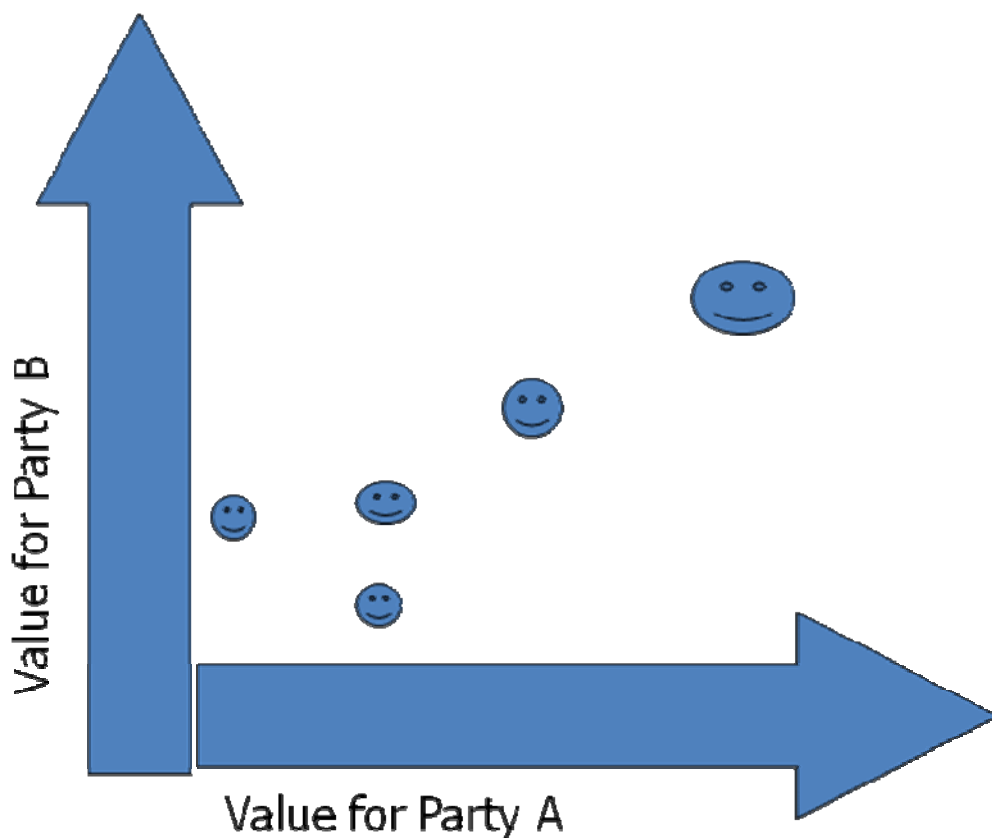
- издержки, связанные с эффективным взаимодействием, выше, чем при применении позиций
- требуется определенная доля доверия между сторонами
- требуется, чтобы лица, ведущие переговоры, раскрывали информацию и интересы, которые могли бы увеличить их уязвимость
- могут раскрыть резко отличающиеся ценности или интересы между различными сторонами

Преимущества подхода на основе интересов сторон следующие:

- вырабатываются решения, регулирующие интересы до возможной степени, учитывая обстоятельства переговоров
- снижается риск ненужных потерь и нереализованных побед (примеры с апельсином и кувшином воды)
- строятся отношения, способствующие доверию
- создается модель поведения на основе сотрудничества, которая может оказаться полезной в будущем
- может создать новые возможности

Различные возможности при переговорах на основе интересов сторон и позиций сторон в целях достижения ценных соглашений проиллюстрированы на следующей диаграмме. На диаграмме показано, что между двумя и более сторонами существует много возможных соглашений. Некоторые из этих соглашений имеют большую ценность, чем другие. Разница между ними в том, что они отражают то, в какой степени стороны способны объединить условия, представляющие для них ценность как для каждого, так и для всех в целом. Определение этих потенциальных элементов требует эффективно общения и эффективного процесса переговоров.

Схема 6



Ценность для стороны В Ценность для стороны А

Учитывая сложную и многомерную природу проблем, касающихся трансграничных вод, подход на основе интересов сторон, скорее приведет к взаимовыгодным соглашениям, чем подход на основе позиций сторон. Подход на основе интересов сторон особенно важен, когда стороны имеют возможность делить преимущества/выгоды, связанные с развитием сотрудничества в использовании водных ресурсов. Например, совместное проектирование и управление дамбой с преимуществами для всех сторон, которые в результате получают больше, если будут сотрудничать и проводить переговоры на основе интересов сторон, а не на основе позиций сторон в отношении того, стоит ли строить дамбу.

Как подразумевалось выше, эффективные переговоры на основе интересов сторон требуют применения «микро» коммуникационных навыков и «макро» навыков по разработке процесса переговоров. Коммуникационные навыки – это навыки, которые стороны применяют для того, чтобы переговоры были эффективными, а навыки по разработке процесса переговоров – это навыки, которые стороны применяют, чтобы обеспечить структурный характер переговоров для обеспечения максимальных возможностей для успеха.

От позиций к интересам

Люди часто оформляют свои позиции в форме решения проблемы - например: больше никаких выбросов. Мотивирующие факторы, т. е. надежды, страхи, устремления, беспокойства, потребности и желания, которые необходимо удовлетворить, чтобы принятое решение было приемлемым для всех, - это интересы – например: безопасное снабжение водой, обеспокоенность по поводу окружающей среды обитания.

Ясно, что у вас будет больше информации, которую вы используете в ходе принятия решений или переговоров, если вы осведомлены об интересах, чем если когда у вас такими мотивирующими факторами являются позиции. Наличие коммуникационных навыков является очень важным для этого процесса. Использование навыков активного слушания и умения задавать вопросы поможет вам продвинуться от позиций и выявить лежащие в основе интересы. Раскрытие такой дополнительной информации может привести к пониманию того, что в то время как обе группы могут иметь различные позиции, у них также могут быть некоторые общие интересы.

Основные коммуникационные навыки⁷

Эффективные коммуникационные навыки очень важны в процессах переговоров на основе интересов сторон, особенно для определения и разработки глубокого понимания интересов каждой из сторон. Не является необычным то, что во время процесса выяснения интересов все стороны выясняют то, о чем не знали раньше. Часто сторонам, которые применяют подход на основе позиций сторон, трудно подробно озвучить свои интересы, и они бывают удивлены тем, что они выясняют, когда им удается это сделать. Через исследование того, что лежит в основе информации о позициях всех сторон, которая иначе не стала бы рассматриваться, и которая может быть вынесена на переговоры, возникает возможность нахождения новых решений и дополнения ценности к потенциальным соглашениям. Ключевыми коммуникационными навыками являются слушание и понимание, поощрение, перефразирование, подведение итогов, задавание вопросов и переформулирование.

Умение слушать и понимание

Определение интересов требует применения некоторых основных навыков. Одним из этих навыков является умение слушать. Чтобы понимать, человек должен уметь слушать. Чтобы уметь слушать, необходимо следующее:

- a) прекратить разговаривать (это *кажется* очевидным, если только вы не являетесь спикером!)
- b) быть внимательным к говорящему
- c) избегать повторять в уме аргументы, пока говорит собеседник

⁷ Данный раздел по коммуникации адаптирован из материалов, разработанных Кэтрин Моррис, Исполнительным Директором Университета Виктории Института по решению конфликтов, Британская Колумбия, Канада, для Комиссии по правам человека в Камбодже от имени Агентства по решению конфликтов в Тихоокеанском регионе и Канадского Агентства по международному развитию.

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- d) избегать предположений о том, что раз вы услышали первые несколько слов, значит вы понимаете точку зрения собеседника
- e) задавать вопросы, чтобы прояснить и расширить ваше понимание
- f) перефразировать, чтобы удостовериться, что вы понимаете

Такой тип умения слушать называется «активное слушание». Активное слушание включает в себя умение быть внимательным таким образом, чтобы продемонстрировать ваше намерение понимать и то, что вы заинтересованы в том, что вам хочет сообщить говорящий. Когда другие слушают таким образом, это знак для вас, что вас услышали.

Активное слушание помогает вам общаться для понимания и оставаться сконцентрированным на сути дела. Оно демонстрирует говорящему, что его послание услышано и поощряет его к тому, чтобы поделиться большей информацией. Когда вы слушаете, не высказывайте своего мнения и не пытайтесь немедленно убедить своего собеседника в другой точке зрения.

Как вы узнаете, когда кто-то слушает вас? Некоторые индикаторы следующие:

- a) контакт глазами
- b) кивок головой или другие физические жесты или звуки
- c) слушатель не занят ничем другим, как например, чтением, разложением бумаг, работой на компьютере, разговором по телефону

Если кто-то слушает, откуда вы знаете, что они понимают? Некоторые индикаторы следующие:

- a) вопросы, которые слушатели задают для пояснения и подтверждения
- b) выводы, к которым они приходят и которые высказывают
- c) идеи, на которые они откликаются
- d) как они кратко излагают или перефразируют то, что вы говорите

Поощрение/побуждение

Поощрение/ побуждение передает интерес и извлекает дальнейшую информацию от говорящего. Важно не быть несогласным или расходиться во мнении с говорящим, а использовать нейтральные слова и задавать вопросы положительным тоном. Примеры фраз, которые могут использоваться для поощрения/побуждения:

- a) «Понимаю...»
- b) «Что еще случилось, когда...»
- c) «Расскажите мне больше о...»

Перефразирование и подведение итогов

Когда вы пытаетесь понять, слушайте внимательно и избегайте пытаться убедить другого человека в другой точке зрения. Когда вы слушаете, не высказывайте своего мнения.

Два полезных навыка слушания:

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

Перефразировать: Сформулировать своими словами содержание того, что выразил говорящий. «Итак, другими словами, то, что вы говорите....»

Краткое изложение: Кратко изложить общее содержание того, о чем говорил собеседник. «Главная идея того, что вы высказали.»

Перефразирование и краткое изложение важны, потому что они:

- a) гарантируют, что вы понимаете правильно
- b) упрощают то, что могло бы быть сложной дискуссией
- c) убеждают людей, что их идеи услышаны и поняты
- d) позволяют сторонам слышать, как другие интерпретируют их идеи, которые могут помочь им прояснить их мышление
- e) в результате часто приводят к раскрытию дополнительной информации

Умение задавать вопросы

Один из наиболее важных навыков по разрешению конфликтов – умение задавать вопросы, которые позволяют извлечь ценную информацию и построить отношения, продемонстрировав желание понять желания, потребности, опасения и страхи («интересы»).

Хорошие вопросы обычно:

- a) четкие и сфокусированные
- b) в них используется соответствующий язык, чтобы собеседник чувствовал себя комфортно
- c) не запугивают, даже если затрагиваются очень чувствительные темы
- d) указывают, что человек, задающий вопросы, понимает то, что говорит собеседник, и просит дать дальнейшее объяснение.

Открытые вопросы позволяют людям дать больше информации и возможность свободно отвечать таким образом, как они хотят. Они поощряют /побуждают людей говорить то, что они думают об обсуждаемых вопросах.

Открытые вопросы начинаются со слов:

- a) Что...
- b) Когда...
- c) Где...
- d) Кто...
- e) Как ...
- f) Почему...
- g) Если, тогда...

Некоторые вопросы имеют такое же воздействие как и открытые вопросы, например:

- a) «Вы можете сказать больше об этом?»
- b) «Вы сможете рассказать мне о.....?»

Открытые вопросы могут использоваться для уточнения, прояснения, объяснения несоответствия и проверки результатов.

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

Получение большей информации:

- a) «Что означает для вас слово «честный/справедливый»?»
- b) «Вы упомянули, что вам необходимо новое оборудование. Какие задания вам необходимо выполнять, которые вы не можете выполнять на существующем оборудовании?»

Будьте осторожны с вопросами, которые задаются для прояснения личной информации или глубоко скрывааемых чувств. В ситуациях, где наблюдается напряжение, беспокойство или недоверие, вопросы, которые задаются для пояснения напряженных или негативных чувств, могут показаться назойливыми или угрожающими и могут «закрыть» разговор, вместо того, чтобы «открыть» его. Вопросы, которые задаются для прояснения чувств или личной информации, могут быть полезными после того, как установится атмосфера комфорта, доверия и взаимного сопереживания. Также будьте осторожны, задавая вопросы «Почему». Они могут восприниматься как осуждающие и вызывать защитную реакцию.

Вопросы для прояснения пункта, который был высказан:

- a) «Вы упомянули, что у вас возникла проблема с министерством. Когда вы говорите «министерство», на кого вы ссылаетесь?»
- b) «Когда вы говорите, что вам необходимо расширять работу, что вы имеете в виду?»

Вопросы с целью объяснения несоответствия:

- a) «Ранее вы говорили, что довольны этим решением, а сейчас вы кажетесь расстроенным. Я в замешательстве. Что изменилось?»

Вопросы по поводу выяснения потенциальных результатов, если были предприняты конкретные действия:

- a) «Я интересуюсь, каковы могут быть долгосрочные последствия, если процесс остановить сейчас?»
- b) «Если вы продолжите строительство здания, как вы собираетесь собрать необходимую сумму денег?»

Если вы чувствуете, что имеются попытки манипулирования или нападок, постарайтесь сфокусироваться на проблеме, а не на человеке – сохраняйте любопытство и задавайте вопросы. Не высказывайте никаких суждений и сопротивляйтесь искушению защищать себя. Открытые вопросы могут быть очень сильным откликом / реакцией на то, с чем вы не согласны или на то, что вам не нравится. Например:

- Как ваше предложение отвечает моим интересам?
- Вы можете помочь мне понять, как я могу представить этот предложение моим избирателям? Что я скажу им, когда они спросят, для чего это им нужно?
- Вы хотите обсудить альтернативы обеим нашим позициям при условии, что они будут отвечать нашим интересам?

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- Когда вы сообщите вашу позицию, я буду вынужден сообщить мою, и похоже, это никуда нас не приведет. Как вы хотели бы продолжать?
- Мы можем поговорить о потенциальных решениях или спорить по нашим позициям. Как вы хотите продолжать?
- Вчера казалось, что у нас наметился прогресс, а сегодня вы опять говорите о том, что мы обсуждали несколько недель назад. В чем дело?
- Если бы кто-нибудь зашел к вам в офис и стал кричать на вас, как бы вы реагировали на это?

Закрытые вопросы - это те, на которые можно ответить «да» или «нет», «возможно» или «я не знаю». Вот два примера закрытых вопросов:

- а) «Вы видели протест?»
- б) «Будет дамба сооружена?»

Есть «за и против» закрытых вопросов. Закрытые вопросы:

- а) ценны, когда вы хотите ограничить варианты для ответов.
- б) полезны, чтобы помочь прояснить конкретный пункт.
- в) нацелены на ограничение количества информации, которую вы получаете в ответ.
- г) могут быть утверждениями, замаскированными под вопросы, т.к. они часто отражают точку зрения того, кто задает вопрос, а не демонстрируют точку зрения другого собеседника.
- д) нацелены на контроль над обсуждением больше, чем открытые вопросы.
- е) могут предложить желаемый ответ.
- ж) могут вызвать подозрение и поставить людей в оборонительную позицию.

Например, рассмотрите следующий закрытый вопрос:

«Вы считаете, что вообще имеет смысл сооружать дамбу?»

На этот вопрос можно ответить и «да» и «нет» с небольшим объяснением. Вопрос также может вызвать неловкость, т.к. предполагает сомнения со стороны того, кто задает вопрос.

Если этот вопрос задать как открытый вопрос, он может звучать так:

«Каковы наиболее важные последствия строительства дамбы?»

Заданный таким образом вопрос более эффективно нацелен на получение мнения собеседника и может привести в результате к извлечению большей информации.

Три вида техники задавания вопросов

Простая техника для определения интересов включает задавание трех следующих вопросов:

- а) «Каковы ваши опасения?» - это определяет проблемы.
- б) «Что бы вы хотели сделать по этому поводу?» - это обычно выражается как позиция.

- с) «Почему это касается ваших опасений?» – это определяет лежащие в основе интересы.

Переформулирование

Навыки «переформулирования» – это мощный инструмент, часто используемый опытными посредниками и лицами, ведущими переговоры, чтобы помочь сократить споры и найти решение.

«Переформулирование» утверждения включает его перефразирование, чтобы **извлечь его полезное содержание** положительным образом, чтобы **были высказаны лежащие в основе интересы** (потребность, желание, надежда, страх) и опустить любые слова обвинения.

Пример:

Рассмотрите следующее утверждение: «Я действительно устал от всех этих протестов общественности. Ничего не решается.»

В переформулированном виде это утверждение могло звучать так: «Вам необходимо увидеть процессы участия общественности, которые являются эффективными».

Говоря проще, «переформулирование» перефразирует негативное утверждение с будущим позитивным акцентом.

Основные шаги в «переформулировании» следующие:

Шаг 1 – выяснить лежащие в основе опасения через вопросы и обсуждения – например, что в этом протесте беспокоит вас? Что могло бы быть альтернативой для людей, которых это касается?

Шаг 2 – подтвердить опасения – например, похоже, что то, чем вы действительно обеспокоены, так это отсутствием эффективного участия общественности в процессах принятия решения.

Шаг 3 – сформулировать утверждение, которое касается лежащих в основе опасений позитивным образом на будущее. «Похоже, что вам необходимо увидеть развитие и осуществление процессов эффективного участия общественности таким образом, чтобы люди участвовали в значимом процессе, а не протестовали на улице».

Этапы переговорного процесса

Техника переговоров на основе интересов сторон может быть использована как для решения споров, относящихся к простым проблемам между двумя сторонами, так и к сложным проблемам управления трансграничными водными ресурсами. Ключевым вызовом во всех этих ситуациях является разработка процесса таким образом, чтобы максимально использовать потенциал, чтобы получить взаимовыгодный результат. Если отвлечься от процесса и задать вопрос «Какова последовательность шагов в этом процессе, чтобы стороны могли иметь лучшие шансы достижения соглашения, которое принесло бы

пользу всем заинтересованным сторонам?»), в зависимости от обстоятельств стороны могут иметь организационное оформление для поддержки разработки и осуществления эффективного процесса – например, в виде секретариата комиссии по речному бассейну. Независимо от того, имеют ли стороны такую организационную структуру или нет, им необходимо обращать внимание на проблемы разработки процесса, если они хотят, чтобы их процесс был структурирован для успеха. Обычно процесс проходит через четыре основных этапа: подготовка и оценка, разработка процесса и его начало, выработка соглашения, осуществление и мониторинг. Стороны потенциального соглашения должны быть вовлечены с первоначальной оценки, независимо от того, в их ли это интересах попытаться решить проблему через переговоры сразу, через осуществление соглашения и мониторинга результатов.

1) Подготовка и предварительная оценка

Цель этапа подготовки и предварительной оценки - заложить основу для последующих этапов.

Цели данного первого этапа следующие:

- a) определить проблемы, которые необходимо решать как можно более детально
- b) определить наличие информации по проблемам и способы получения информации там, где это необходимо
- c) определить дополнительные стороны, на которые может оказать воздействие решение этих проблем, и которые могут не быть представлены напрямую в переговорном процессе (например, сообщество, на которое оказывают воздействие переговоры по трансграничным водным ресурсам)
- d) создать соответствующую административную, техническую и правовую поддержку
- e) начать думать о том, как можно разработать процесс, чтобы потенциал для успеха был максимальным – например, последовательность обсуждений, совместный сбор информации и т.д.

2) Разработка процесса и его начало

Цель этапа разработки процесса и его начало – это подтверждение для всех сторон технической осуществимости и желания выработать решение проблем путем переговоров и создать основу для реальных переговоров путем создания подходящей платформы для переговоров, включая процедурные основные правила и базовый рабочий план. На этом этапе необходимо, чтобы стороны четко представляли свою приверженность продолжению переговоров добросовестно. Возможно, для сторон будет необходимо пригласить независимого посредника или фасилитатора для оказания помощи на этом этапе и обеспечения того, чтобы процесс был структурирован таким образом, чтобы содействовать продуктивной дискуссии. Как только будет принято решение продолжать переговоры, переговорный процесс должен быть организован сторонами таким образом, чтобы соответствовать обстоятельствам. Согласившись, что результат, достигнутый в ходе переговоров, предпочтительный, стороны определяют проблемы, которые необходимо решать, разрабатывают повестку дня переговоров, соглашаются с необходимой информацией и, в сущности, совместно «владеют» процессом.

Цели данного этапа следующие:

- a) позволить потенциальным участникам оценить целесообразность и желание вести переговоры для достижения решения проблем
- b) достичь многостороннего соглашения о продолжении переговоров
- c) создать платформу и процесс для переговоров на основе интересов сторон
 - a. данная платформа должна обеспечить обстановку/атмосферу для безопасной и откровенной дискуссии, во время которой могут решаться «чувствительные» проблемы
- d) определить любые государственные интересы или интересы сообществ, которые необходимо учитывать при начале переговоров
- e) содействовать пониманию и развивать рабочие отношения среди всех участников
- f) выбрать посредника, если необходимо
- g) обеспечить обучение по переговорам на основе интересов сторон, если необходимо
- h) разработать общий рабочий план

3) *Выработка соглашения*

Цель данного этапа – определить и решить проблемы через соглашение. Соглашения должны быть оформлены и задокументированы, чтобы избежать непонимания. Процесс документального оформления соглашения обычно осуществляется с использованием текста переговоров, где стороны начинают соглашаться со схемой, основанной на проблемах, которые они хотят решить с обеспечением поддержки для выполнения, мониторинга и обзора.

Переговоры по реально существующим проблемам требуют от сторон выполнения следующего:

- a) разработать четкое и общее понимание проблем, которые они хотят решить, включая перевод позиций в интересы там, где это возможно
- b) определить и собрать информацию, относящуюся к проблемам, лежащим в основе интересов всех сторон
- c) разработать план соглашения, включая разделы, относящиеся к каждой из проблем и желаемые требования для поддержки осуществления, мониторинга и обзора/решения споров
- d) определить те условия соглашения, по которым можно согласиться без дополнительных непредвиденных ситуаций
- e) разработать альтернативы для решения нерешенных проблем, которые являются причиной соответствующих интересов всех сторон
- f) сравнить и сопоставить альтернативы, направленные на соглашение по вариантам, которые в наибольшей степени совпадают с интересами всех сторон
- g) там, где это необходимо, использовать компромиссы как средство преодоления сложных проблем
- h) обеспечить выполнение требований, которые полностью считаются как проекты соглашения
- i) переспросить избирателей, чтобы обеспечить поддержку проектов решений и разработать временное соглашение с целью ратификации
- j) ратифицировать временное соглашение

4) *Выполнение и мониторинг*

Цель этого этапа – создать механизмы и необходимые ресурсы для поддержки осуществления и мониторинга соглашения. Эффективное осуществление и мониторинг условий и процедур для любых последующих переговоров необходимы для длительного успеха соглашения.

Цели этого конечного этапа следующие:

- a) создать организационные и институциональные механизмы для поддержки осуществления и мониторинга
- b) создать средства для пересмотра соглашения, как это требуется во время осуществления
- c) обеспечить широкое участие в выполнении, таким образом содействуя совместной ответственности и подотчетности
- d) создать механизмы для определения и решения вновь возникающих проблем

Раздел 3 – Фасилитация и посредничество

Фасилитация и посредничество – это ценные формы содействия/помощи, предоставляемые сторонам процесса переговоров.⁸ Разница между фасилитацией и посредничеством заключается в том, что фасилитация сконцентрирована на обеспечении эффективного общения, независимо от того, является ли целью процесса соглашение между сторонами или нет, в то время как посредничество фокусируется на выработке соглашения.

Что такое фасилитация?

Фасилитация обычно осуществляется беспристрастной третьей стороной, которая не имеет сильной заинтересованности в обсуждаемых проблемах, и имеет опыт в разработке и управлении коммуникацией в процессах переговоров. Фасилитатор – это эксперт процесса, на которого возложена ответственность разрабатывать и управлять процессом. Фасилитатор также может разрабатывать структуру и последовательность процесса, чтобы обеспечить плавное развитие дискуссий. Фасилитатор обычно приглашается организаторами по согласованию со сторонами. Для фасилитатора очень сложно осуществлять фасилитацию, если стороны его не поддерживают.

Основная роль фасилитатора – **помочь участникам общаться и работать совместно** таким образом, чтобы можно было достичь хороших результатов. Фасилитатор применяет разнообразную технику, чтобы усилить уровень понимания среди участников, и стимулирует значимую дискуссию по потенциальным решениям обсуждаемых проблем.

Что такое посредничество?

Посредничество – это процесс переговоров, которому содействует независимая и беспристрастная «третья сторона» – посредник. Как и фасилитаторы, посредники содействуют коммуникации среди сторон с различными перспективами, однако, цель посредничества для участников – достичь соглашения. Посредник часто приглашается содействовать процессу переговоров, когда возникают такие разногласия, что ведущие переговоров не могут самостоятельно их решить, т.е. возникает ситуация тупика. Посредники не высказывают своих суждений и не навязывают сторонам решений. Процесс посредничества обычно понимается как процесс «без предрассудков» в отличие от судебного разбирательства в случае, если бы процесс посредничества оказался безуспешным. Роль посредника – оказать содействие сторонам в понимании их собственных интересов и позиций, а также интересов и позиций всех других сторон и

⁸ Материалы в этом модуле адаптированы из материалов, разработанных Алексом Гржибовски для Комиссии по правам человека в Камбодже, от имени Pacific Resolutions Канадского Агентства по международному развитию.

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

помочь сторонам в исследовании и оценке потенциальных соглашений, до тех пор, пока либо не будет достигнуто взаимоприемлемое соглашение, либо стороны решат отложить процесс посредничества.

Посредники помогают в переговорах через :

- a) оценку вероятности, что соглашение может быть достигнуто, и соответствующие консультации для участников
- b) консультации по структуре процесса переговоров и процедурным правилам
- c) оказание содействия сторонам в оценке их альтернатив переговорам
- d) проведение переговоров
- e) обучение участников навыкам ведения переговоров и процесса
- f) помощь сторонам прояснить, что им необходимо от процесса переговоров
- g) фасилитацию коммуникации и *понимание* между сторонами
- h) минимизацию подхода с позиций противостояния во время переговоров и концентрацию сторон на их интересах, а не на позициях
- i) работу со сторонами совместно и отдельно, чтобы разработать решения
- j) синтезирование информации, которая предоставляется доверительно многими сторонами в потенциальные решения, информации, которой ни одна из сторон не владела бы в отдельности
- k) посреднические идеи и помощь сторонам в решении сложных проблем
- l) помощь в разработке вариантов
- m) разработку материалов по чувствительным проблемам как начало дискуссий
- n) управление процессом переговоров, особенно там, где стороны не ведут переговоры лицом к лицу
- o) характеристику дискуссий для не-участников и средств массовой информации

Характеристики и навыки эффективных посредников⁹

Эффективные посредники обычно имеют хорошие навыки коммуникации, управления отношениями, оценки конфликтов и споров и поддержания беспристрастности.

Коммуникация/общение. Навыки эффективного слушания и умения задавать вопросы необходимы для понимания споров/разногласий и фасилитации переговоров и коммуникации среди сторон. Посредникам необходимо определить, что важно для всех сторон в решении споров. Они способны проникаться проблемами всех сторон и пониманием того, как они видят и чувствуют, что важно для построения отношений и фасилитации общения.

Взаимоотношения. Посредники должны строить взаимоотношения со сторонами, чтобы помочь им в переговорах. Эти взаимоотношения должны быть объективными/непредубежденными и в то же время предоставлять поддержку, в которой нуждаются

⁹ Следующее описание посредников также применяется и к фасилитаторам, т.к. это относится к обеспечению эффективного общения и продуктивным процессам участия. Разделение между посредничеством и фасилитацией часто неясно из-за того, что фасилитаторы принимают функцию посредничества, чтобы решать проблемы внутри процесса, которые представляют барьеры для общения и понимания.

стороны, чтобы выработать соглашение. Посредникам необходимо обеспечить конфиденциальность там, где это требуется, в то же время консультируя стороны по информации, которая поможет общаться. В некоторых случаях все или некоторые стороны нуждаются в руководстве и направлении от посредника. В других случаях им необходима более пассивная поддержка. Знание того, когда и как предоставлять такую поддержку, - это обычно дело тщательной оценки. Это может быть также просто, как делать то, что просят стороны.

Оценка. Посредники постоянно оценивают динамику переговоров, чтобы знать, когда осуществлять руководство, чтобы «подтолкнуть стороны вперед», а когда «остановиться и дать им возможность бороться». Например, стороны могут постараться достичь соглашения преждевременно, прежде чем все ключевые вопросы и последствия были полностью рассмотрены. В качестве альтернативы, стороны могут не осознавать, что они уже достигли соглашения, потому что они сконцентрированы на незначительных деталях и полагают, что у них имеются разногласия.

Другие важные характеристики эффективных посредников включают следующее:

- a) общее понимание сути разногласий
- b) отслеживание достижения в заключении соглашения вокруг подобных споров
- c) доверие в соответствующем сообществе
- d) принимается всеми сторонами
- e) знание сторон, особенно включающее стили коммуникации и протоколы
- f) уважение к признанным институтам и лидерам сообщества
- g) осознание гендерных вопросов, включая потребность в гендерном соответствии посредника и сторон, где это необходимо
- h) спокойствие в напряженных обстоятельствах
- i) настойчивость, когда стороны желают продолжать перед лицом сложных обстоятельств
- j) юмор, мягкость и доброжелательность по отношению ко всем участникам

Неустойчивость власти/полномочий

Многие переговорные процессы характеризуются неодинаковым и непостоянным балансом власти. Источники власти могут относиться к политическому влиянию, военной силе, доступу к информации, влиянию на СМИ, благосостоянию, образованию, этнической или расовой принадлежности, доверию, навыкам и т.д. В некоторых случаях неустойчивость власти/полномочий такая чрезмерная, что переговоры не могут продолжаться. Посредники могут поощрять баланс власти/полномочий среди сторон через различные средства, включая:

- a) консультирование по открытому обмену соответствующей информацией
- b) консультирование для сторон по поводу того, что у сторон есть возможности полностью участвовать, включая, например, возможности посещать собрания/встречи или иметь одинаковое время для выступления
- c) замедление хода дискуссии (позволить понимание и продуманные процессы)
- d) помощь сторонам, не обладающим полномочиями, в определении и построении своих источников власти/полномочий, включая:

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- создание альтернатив, которые уменьшают зависимость от взаимоотношений или результатов конфликта
- оказание помощи сторонам в признании их роли в поддержании неустойчивости власти/полномочий
- получение знаний, например, направляя стороны к экспертам
- e) формирование коммуникационных навыков сторон и знания процесса
- f) создание мер безопасности против злоупотребления властью/ полномочиями одной или более стороной
- g) обеспечение того, чтобы ресурсы были доступны для поддержки участия таким образом, чтобы никакая сторона не оказалась в невыгодном положении из-за отсутствия финансовых ресурсов.

Посредничество в сложных обстоятельствах

Посредникам обычно приходится действовать в сложных обстоятельствах. Переговоры могут не начаться из-за полярных позиций сторон или если переговоры начались, они могут сорваться. Во многих ситуациях посредников приглашают только, когда возникают сложные обстоятельства. Там, где переговоры продолжаются, они могут сорваться по целому ряду причин, включая следующие:

- a) стороны принимают сильные и противоположные позиции
- b) отсутствие ресурсов для некоторых сторон, чтобы эффективно участвовать
- c) низкие стимулы для некоторых сторон участвовать в переговорах
- d) отсутствие важной информации
- e) слабая коммуникация среди сторон
- f) отсутствие понимания потенциальных решений
- g) отсутствие понимания того, как продолжать переговоры
- h) исключительно трудно примирить интересы сторон

Срыв переговоров может быть незначительным там, где на переговорах не достигается прогресс и стороны разочаровываются. Срыв переговоров может быть более значительным, когда некоторые или все стороны приходят к выводу, что они должны выйти из переговоров и следовать своим средствам достижения своих целей.

Существует широкий спектр методов урегулирования срывов переговоров, которые включают следующие:

Для незначительных срывов.

- a) Переформулировать подстрекательские или негативные утверждения, чтобы быть более позитивными и сконцентрированными на решении;
- b) Задавать вопросы, которые раскроют новую информацию;
- c) Изучить лежащие в основе интересы, в основе которых лежат сильные позиции
- d) Изменить темы и перейти к теме, по которой стороны уже близки к соглашению, чтобы его заключить
- e) Если стороны встречаются вместе, сделайте перерыв и поговорите с каждой стороной отдельно

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- f) Поощряйте стороны к тому, чтобы они переоценили свои цели и свои наилучшие и наихудшие альтернативы к результатам переговоров, включая те, которые может предложить любая сторона;
- g) Указать на важность прошлых и будущих взаимоотношений, если они были позитивными;
- h) Ссылаться на примеры успешных переговоров по схожим проблемам;
- i) Поощрять участников прилагать больше усилий и отмечать достигнутый прогресс.

Для более значительных срывов.

- a) Отложить переговоры на какое-то время, чтобы дать участникам возможность успокоиться, если они возбуждены
- b) Поговорить со всеми сторонами и оценить вероятность урегулирования в ходе переговоров
- c) Резюмировать прогресс, который был достигнут к этому времени
- j) Поощрять стороны переоценить преимущества и затраты на переговоры относительно их наилучших и наихудших альтернатив к результатам переговоров, включая те, которые может предложить любая сторона;
- d) Если все стороны решат, что переговоры стоит продолжать, выработайте подробные обязательства по продолжению переговоров с конкретными целями, временными рамками и процедурными правилами
- e) Когда в переговорах участвуют несколько сторон, создайте небольшую представительную группу «умеренных» с целью разработки предложений по преодолению тупика для обсуждения всеми сторонами
- f) Направьте проблему/сообщите экспертам, выбранным всеми сторонами, если срывы связаны с информацией
- g) Ищите направление или поддержку от вышестоящих органов или уважаемых людей

В ситуациях, когда не было высказано намерение начать переговоры, главной целью посредника является определить желание сторон искать решение в ходе переговоров.

Предложения для фасилитаторов и посредников

Подготовка процесса

- a) Определите нерешенные проблемы
- b) Определите существующие уровни соглашения и общую платформу
- c) Подтвердите необходимость процесса переговоров
- d) Наметьте процедуры, которые необходимо соблюдать (например, временные рамки и т.д.)
- e) Установите положительный тон, сконцентрированный на будущем
- f) Укрепить приверженность всех сторон продолжать переговоры

Определение проблем, по которым необходимо вести переговоры

- a) попросите все стороны описать проблему (проблемы), не излагая позиций
- b) признайте интересы при их возникновении
- c) разбейте проблему на части, поддающиеся управлению
- d) резюмируйте то, что высказали стороны, выделяя общие проблемы
- e) сформулируйте проблему (проблемы) относительно решения по-другому в положительном тоне

Определение интересов

- a) попросите все стороны определить свои интересы согласно того, как они соотносятся с обсуждаемыми на переговорах проблемами
- b) поощряйте участников задавать поясняющие и проясняющие вопросы
- c) поощряйте стороны перефразировать и резюмировать интересы каждого
- d) поощряйте стороны избегать настаивать на своих позициях
- e) определяйте общие интересы
- f) сформулируйте нейтральную цель в утверждении, которое будет отражать общие интересы сторон и совместную приверженность интегрировать эти интересы в решение

Выработка потенциальных решений

- a) изложите вкратце области настоящего соглашения
- b) определите интересы, которые должны быть учтены
- c) поощряйте стороны высказывать идеи в виде мозговой атаки без оценки или критики. Это может быть сделано как в одной группе, так и в нескольких небольших рабочих группах
- d) разработайте объективные критерии, по которым можно оценить альтернативы
- e) поощряйте стороны искать решения, чтобы достичь максимальной выгоды и совместных целей
- f) поощряйте стороны выработать и оценить альтернативы и выбрать справедливые решения, с которыми согласятся все стороны
- g) поощряйте стороны оценивать потенциальные решения на основе практического опыта
- h) разделите группу на несколько небольших рабочих групп, чтобы одновременно работать по отдельным проблемам

Выполнение и усовершенствование соглашений

- a) обеспечьте, чтобы стороны имели четко определенные индикаторы успеха

- b) обеспечьте создание процесса с целью мониторинга выполнения и усовершенствования, в которых будет сохранен дух и намерения оригинального/первоначального соглашения
- c) обеспечьте, чтобы те стороны, которые были сторонами оригинального/первоначального соглашения, стали сторонами процесса усовершенствования

Посредничество и фасилитация – Общие наблюдения

1. Обе техники (посредничество/фасилитация) помогают сторонам достичь соглашения по проблеме (например, как урегулировать конкретные разногласия, и т.д.).
2. Линия разделения между ними не очень четкая, но как основные понятия:
 - a) Фасилитация более пассивного характера:
 - i) Председательствовать на встрече
 - ii) Выяснять на встрече интересы через использование флипчартов
 - iii) Разрабатывать на встрече варианты через использование флипчартов
 - iv) Излагать вкратце на встрече результаты, чтобы проиллюстрировать области согласия и несогласия
 - v) На больших встречах/собраниях выполнять работу самому
 - b) Посредничество является более активным и интенсивным:
 - i) Больше времени проводится с участниками как отдельно, так и с небольшими группами избирателей
 - ii) Участие в более интенсивных дискуссиях по объективной оценке BATNAs (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров), вариантам и т.д.
 - iii) Способ «безопасно» проверить новые идеи
3. Цель в любых мультисекторальных переговорах – создать безопасную среду для «безопасной», «творческой», «откровенной», «на основе интересов» дискуссии.
4. В мультисекторальном решении желательно, чтобы соглашение было разработано через прямые/фасилитированные дискуссии/переговоры за столом заседания, насколько это возможно (в отличие от работы со сторонами отдельно) — это лучше со следующих точек зрения:
 - a) buy in
 - b) творчество группы, мозговая атака и т.д.
 - c) нет страха неизвестности, секретных сделок и т.д.
5. Однако, иногда может быть так, что прямые/фасилитированные дискуссии за столом заседания могут препятствовать переговорам или могут не быть такими продуктивными как более интенсивные посреднические дискуссии не за столом заседания — некоторые причины этого следующие:
 - a) Люди не хотят проверять новые идеи — из-за опасения критики, неблагоприятной реакции, опасений, что это может скомпрометировать их в случае если возникает тупиковая ситуация
 - b) Люди могут чувствовать, что их запугивают, угрожают им изучением BATNA (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров), их интересов, желанием принять какой-то особенный вариант и т.д., если это происходит за столом заседания

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- с) Обсуждение/решение проблем не за столом заседания может привести к более продуктивному использованию времени за столом заседания, когда обсуждение проблемы включает небольшое количество участников.
- 6. Работа со сторонами не за столом заседания в соответствующее время может быть необходимой техникой в следующих случаях:
 - а) Нахождение решения в тупиковых ситуациях, достижение соглашения
 - б) Продуктивное использование времени за столом заседания.
- 7. Учитывая все вышесказанное, главные моменты следующие:
 - а) Найти соответствующий баланс между прямыми/фасилитированными дискуссиями за столом заседания и посредническими дискуссиями не за столом заседания
 - б) Признать наличие «страхов» у людей по поводу посредничества не за столом заседания и обеспечить соответствующие меры безопасности.
- 8. Некоторые опасения/страхи, которые могут иметь люди по поводу «посредничества» не за столом заседания, включают следующие:
 - а) Закулисные сделки будут использованы, чтобы «оказывать давление» на людей
 - б) Люди, которые обычно вовлечены в посредничество не за столом заседания, имеют «особый статус»
 - с) В результате будут заключены тайные сделки, незаконные сделки
 - д) В результате участники будут иметь разное понимание того, о чем было достигнуто соглашение.
- 9. С точки зрения участников некоторые преимущества работы с посредником не за столом заседания включают следующее:
 - а) Возможность обсуждать чувствительные проблемы без компрометирования себя или без ощущения неловкости
 - б) Использование посредника в качестве объективного «звукоотражателя»
 - с) Возможность изучить варианты, BATNAs (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров) и т. д. без страха скомпрометировать себя в случае, если переговоры не будут иметь успех
 - д) Это ставит посредника в ситуацию, когда посредник может увидеть «совмещение» интересов, что не было бы таким очевидным, если бы дискуссия происходила за столом заседания, т.е. «совмещение» становится очевидным только после того, как стороны раскрыли конфиденциальные проблемы лицу, ведущему переговоры, которые они не готовы раскрыть другим сторонам.
- 10. Некоторые «меры безопасности», которые сохраняют целостность процесса и касаются некоторых вышеназванных опасений, включают следующее:
 - а) Любые соглашения, достигнутые во время посреднических сессий, относящиеся к обсуждаемым вопросам, разглашаются
 - б) Приверженность позиции «никаких секретных незаконных сделок» — необходимость подтвердить время окончательного подписания
 - с) Никакого «соглашения» или «консенсуса» до тех пор, пока не соберутся все стороны вместе и не будет определено, что имеется консенсус (нет реально существующего несогласия по всему пакету) и что все участники имеют четкое и общее понимание того, о чем достигнуто соглашение.
- 11. Один и тот же человек может работать и как «посредник» и как «фасилитатор» в течение любого процесса или переговоров:
 - а) Различие заключается в роли/технике, применяемой в любое данное время

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- b) Во время председательства на встречах или ведения семинаров и т.д. ведущий обычно работает как фасилитатор.
 - c) Вне встречи ведущий может выполнять обе функции в зависимости от обстоятельств.
 - d) Работая со сторонами не за столом заседания, вы обычно действуете как посредник.
12. Некоторые общие/различные наблюдения, касающиеся этих проблем, включают следующее:
- a) Все время, действуя в качестве посредника или фасилитатора, важно быть «практичным», «нейтральным» и «справедливым/честным»
 - b) Целью посредника/фасилитатора не должно быть «заключение сделки» любой ценой» (т.е. принуждать, выкручивать руки, запугивать и т.д.) — целью посредника/фасилитатора должно быть следующее:
 - i) Обеспечить, чтобы участники дискуссии за столом заседания определили свои соответствующие интересы
 - ii) Обеспечить, чтобы участники дискуссии за столом объективно и регулярно рассматривали все варианты
 - iii) Обеспечить, чтобы участники дискуссии за столом объективно рассматривали свои BATNAs (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров)
 - iv) Обеспечить, чтобы участники дискуссии за столом заседания эффективно общались друг с другом относительно всего происходящего, т.е. каждый понимает, что другой намеревался сообщить в связи с этим.
13. Если все вышесказанное выполнено, а стороны все еще не могут прийти к согласию, тогда можно говорить о том, что существует серьезный тупик, т.е. у сторон имеются интересы, которые они не могут согласовать:
- a) Посредник не является лицом, принимающим решение
 - b) Посредник не должен давать письменных рекомендаций по спорам до тех пор, пока его специально не попросят все стороны после того, как переговоры завершились тупиком
 - c) Если посредник напишет отчет (т.е. изложит вкратце обсуждаемые проблемы и области согласования, разногласий и т.д.) или даст рекомендации, это должно быть сделано таким образом, чтобы уважалась конфиденциальность любых дискуссий, проводимых на закрытых заседаниях.

Перечень для продуктивных дискуссий на основе интересов сторон и для переговоров¹⁰

Общие наблюдения

1. Понимать и применять на практике принципы переговоров на основе интересов сторон.
2. Брать на себя ответственность, как личную, так и коллективную, для успешного проведения переговоров – возглавлять их.
3. Эффективно общаться.
4. Не делать предположений.
5. Оценить ваши варианты и альтернативы «объективно», а не «субъективно».
6. Всегда стремиться быть творческим.
7. Создавать «безопасную среду» для «откровенной дискуссии».

Развенчивать мифы о переговорах «на основе интересов сторон»

1. Они не являются легкими и не избегают трудных проблем
2. Это не упражнение на сговор
3. Они не требуют от людей идти на компромисс в отношении своих интересов:
 - а) Они согласовывают, в отличие от компромиссов, интересы.
 - б) Однако, они могут потребовать от людей идти на компромисс в отношении своих «позиций».
4. Они значительно увеличивают возможность получения вами того, «что вам необходимо».

Понимание теории переговоров на основе интересов сторон¹¹

1. Определить интересы, которые необходимо согласовывать.
2. Проводить переговоры с целью улаживания и согласования интересов, а не «торговать позициями».
3. Переводить интересы в четкие цели и критерии оценки.
4. Разрабатывать и оценивать варианты переговоров на основе интересов сторон с использованием целей и критериев.
5. Определить и рассмотреть BATNAs (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров) – понимать их воздействие на потенциальные соглашения.
6. Отделять людей/личности от проблем.

¹⁰ Подготовлено Дэниэлом Джонсоном на основе оригинальных материалов совместно с некоторыми материалами, взятыми из «Getting to Yes!», (Фишер и Ури), и различные материалы, подготовленные Норманом Маклеодом, Алексом Гржибовски и Стюартом Гейлом.

¹¹ Взято, в основном, из «Getting to Yes!»

Отделять «людей» от проблем

1. Очень важно, чтобы люди, напрямую задействованные в дискуссиях/переговорах, могли взаимодействовать друг с другом конструктивно и уважительно по различным проблемам.
2. В ходе большинства переговоров потребуется, в разное время, дискуссия по различным проблемам.
3. Решать «проблемы людей» отдельно от реально существующих проблем.
4. Ставить себя на место других сторон:
 - а) Понимание их интересов/позиций не равно согласию с ними.
 - б) Понимание точек зрения других предоставляет бесценную информацию.
5. Если вы сердиты, скажите и объясните, почему:
 - а) Признавать эмоции законными.
 - б) Не делать комментариев личного характера.
 - в) Не обвинять.
6. Определять стиль переговоров, используемый другой стороной, и изменять ваш подход, чтобы реагировать на этот стиль соответствующим способом/уважительно.

Вести переговоры на основе интересов, а не позиций

2. «Позиции» обычно формулируются как результаты...обычно их нельзя описать более, чем одним образом.
3. Интересы часто характеризуются как потребности, желания, страхиобычно их можно удовлетворить более, чем одним способом.
4. Определять «интересы», используя технику трех вопросов:
 - а) «Каковы ваши опасения?» - это определяет проблему.
 - б) «Что бы вы хотели сделать с этим?» - это обычно выражается как позиция.
 - в) «Почему это затрагивает ваши опасения?» - это определяет лежащие в основе интересы.
5. Понимание интересов других, а также своих, поможет определить потенциальные решения.
6. Можно достигать компромисса по позициям, если только вы не приходите к компромиссу по вашим интересам.
7. Целью является найти способ примирить или уладить различные интересы.
8. Целью является определить результат, при котором все стороны достигают результата равного или лучшего, чем их BATNA (наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров).

Определите творческие варианты

1. Будьте творческими, это не означает идти на компромисс.
2. Определите потенциальные решения проблем методом мозговой атаки:
 - а) Отложите критику и оценку.
 - б) Нет такого понятия как глупая идея.
3. Смотрите в будущее.
4. Не возлагайте вину за прошлое.
5. Будьте твердыми в отношении целей (т.е. того, чего вы хотите достичь), но гибкими в отношении того, как вы будете достигать ваших целей.

Используйте объективные критерии

1. Использование объективных критериев помогает оценить различные предложения/варианты:
 - a) Совместно определять «объективные критерии», которые можно использовать для оценки различных вариантов.
 - b) Совместно оценить различные варианты, используя эти критерии.

Объективно оценивайте ваши альтернативы

1. Все стороны должны оценивать, чего они могут достичь вне переговорного процесса, т.е. : их наилучшую альтернативу соглашению, достигнутому в ходе переговоров (BATNA - наилучшие альтернативы соглашению, достигнутому в ходе переговоров).
2. Воспринимать эту оценку объективно, т.е. не оценивать ваши BATNA субъективно:
 - a) Спросить, что «скорее всего» произойдет, если вы не достигнете соглашения.
 - b) Не оценивайте свои альтернативы на основе того, что вы думаете, «должно» случиться, если соглашение не может быть достигнуто.
3. Оцените BATNAs на долгосрочную перспективу – часто люди фокусируются только на краткосрочной перспективе.

Общайтесь эффективно

1. Слушайте активно:
 - a) В то время, как кто-то говорит, сфокусируйтесь на попытке четко понять, что говорится, а не на формулировании своих ответов. Если вы думаете над своими ответами, вы не слушаете активно и можете пропустить важную информацию.
 - b) Не предполагайте, что «с первых слов», высказанных кем-то, вы знаете, что они собираются вам сообщить.
 - c) Задавайте вопросы или попросите дать пояснения – не спорьте (т.е. получите информацию – без ответов или споров до тех пор, пока у вас не будет четкого понимания того, что собеседник собирается вам сообщить).
2. Если вы слышите что-то, с чем вы не согласны, не спорьте:
 - a) Прежде чем вы начнете спор/дискуссию, задайте «открытый» вопрос, который предоставит вам больше информации или поможет лучше понять то, что собеседник собирается вам сообщить.
 - b) Затем, если необходимо, продолжите дискуссию/спор по проблеме.
3. Задавайте вопросы эффективно:
 - a) Задавайте «открытые» вопросы, а не «закрытые» вопросы.
 - b) Открытые вопросы дают информацию.
 - c) Закрытые вопросы ограничивают информацию.
 - d) «исключение» – закрытые вопросы могут помочь в «прояснении» в определенных обстоятельствах.
 - e) Эффективные вопросы – это те, которые:
 - i) Нацелены на получение информации.
 - ii) Нацелены на прояснение.
 - iii) Нацелены на объяснение.
 - iv) Нацелены на то, чтобы понять воздействие предлагаемых действий.

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

4. Периодически «суммируйте» то, что вы услышите:
 - а) Используйте это, чтобы удостовериться в том, что вы понимаете то, что говорит ваш собеседник, означает то же самое, что он намеревается вам сообщить.
5. «Переформулируйте», где это уместно:
 - а) заново сформулируйте то, что было сказано, таким образом, чтобы все поняли и согласились.
 - б) Часто полезно переформулировать от негативного к позитивному.
6. «Признавайте» то, что вы слышали:
 - а) Если кто-либо вносит предложение, после того, как вы зададите вопросы по поводу этого предложения, удостоверьтесь, чтобы другой человек знал:
 - i) Что вы понимаете то, что они предложили и
 - ii) Что вы думаете об их предложении, т.е. ваша реакция на это.

Будьте подготовленными

1. Уделите время, чтобы тщательно подготовиться к:
 - а) Переговорам в целом.
 - б) Каждой отдельной встрече или дискуссии.
2. Заранее, до начала переговоров:
 - а) Четко определите цели дискуссии/переговоров и обсуждаемые проблемы – удостоверьтесь, чтобы и у других сторон было такое же понимание.
 - б) Четко определите ваши интересы по вопросам, обсуждаемым на переговорах.
 - с) Определите те области, где имеется гибкость, а где нет.
3. Предположите проблемы, которые скорее всего будут подняты другими сторонами на переговорах, и будьте готовы к реагированию на эти проблемы таким образом, чтобы четко сообщить о своих интересах относительно этих проблем.
4. Заранее, до начала переговоров:
 - а) Обсудите с другими сторонами переговоров, как вы сможете провести ваши дискуссии/переговоры наиболее продуктивно;
 - б) Требуется ли формальная структура?
 - с) Имеются ли какие-либо **ADR** технические приемы/инструменты, которые могли бы помочь?
 - д) Будет ли на встрече нейтральное лицо – председатель/фасилитатор?
 - е) Поможет ли посредник?
5. Подготовьте повестки дня для каждой встречи или дискуссии.
6. Кратко изложите/подтвердите в конце каждой встречи следующее:
 - а) Как обсуждался каждый пункт повестки дня.
 - б) Пункты по конкретным действиям (т.е. последующие действия) по согласованным временным рамкам.
 - с) Дату следующей встречи или дискуссии.
7. Тщательно ведите записи.
8. Перед каждой встречей или дискуссией просмотрите этот проверочный список.

Создайте «безопасную обстановку» для откровенной дискуссии

1. Признайте, что эффективные переговоры часто требуют от участников участвовать в мозговой атаке и откровенных дискуссиях:

Справочные материалы по переговорам для семинара РЦПД

Алма-Аты, 19 – 21 апреля, 2009

- a) Важно, чтобы стороны успешно находили пути обсуждения/согласования своих интересов.
- b) Чтобы это произошло, участники должны чувствовать себя комфортно, чтобы структура дискуссий/переговоров не привела в результате к их дискредитации.
2. Примите «правило неустановления авторства», т.е. согласитесь, что вне переговоров стороны не будут высказывать конкретные комментарии, предложения и т.д. лицу, предлагавшему их.
3. Используйте подход « комплексное соглашение/ "сделка в пакете»:
 - a) Способность согласиться по одной проблеме часто зависит от того, как позже будет обсуждаться другая проблема на переговорах.
 - b) Соответственно, подтвердите, что достигнутое соглашение по любой отдельной проблеме будет для сторон предметом достижения соглашения по всем проблемам.
4. Проведите дискуссии по различным проблемам на основе подхода «без предрассудков» - этот термин должен использоваться как:
 - a) В юридическом смысле; так и
 - b) В практическом смысле, т.е. люди соглашаются не использовать «против друг друга» вне встречи (или переговоров) любые предложения, которые были сделаны во время мозговой атаки на встрече/переговорах.
5. Установите основные правила для внешнего общения (например, общение с общественностью, СМИ, избирателями и т.д.):
 - a) Имеются ли или должны быть какие-либо ограничения по внешнему общению?
 - b) Должен ли быть один представитель для внешнего общения?
 - c) Согласитесь о том, что там, где участники переговоров участвуют во внешнем общении, они не будут давать комментарии по интересам, позициям или действиям других, т.е. стороны ограничат комментарии до своих собственных потребностей, ожиданий и т.д.

Понимать, почему переговоры могут не иметь успеха¹²

1. Неудачная подготовка (через сбор фактов и анализ, а также стратегическое планирование).
2. Неспособность эффективно общаться.
3. Эмоциональные факторы, которые мешают сторонам понимать друг друга.
4. Внешние факторы:
 - a) Проблемы с прецедентами, такими как предыдущие решения подобных проблем, когда одна сторона выиграла за счет других.
 - b) Существующие до этого обязательства, которые мешают сторонам менять их сильные позиции.
 - c) Отсутствие времени и денег.
 - d) Изменение политических и экономических обстоятельств, такие как выборы и колебания рынка.
5. Различные оценки альтернатив соглашениям:
 - a) Разная информация.
 - b) Разные оценка одной и той же информации.

¹² Адаптировано из материалов, подготовленных Эндрю Пири, Факультет права, Университет Виктории, Британская Колумбия, Канада.

- c) Разный правовой анализ.
- d) Стороны, которые считают, что у них имеются хорошие альтернативы результатам переговоров.
- 6. Давление со стороны избирателей принять подход конфронтации.
- 7. Проблемы, по которым нельзя достичь компромисса – невозможно уладить интересы :
 - a) Сильные личные ценности, от которых нельзя добровольно отказаться
 - b) Угроза экономическому выживанию.
- 8. Разное отношение к риску среди сторон.
- 9. Разное отношение к желанию достичь быстрого урегулирования среди сторон.
- 10. Отсутствие поддержки избирателей.
- 11. Неподходящий форум.
- 12. Нет общих областей для соглашения.

Другие полезные предложения

- 1. Брать на себя ответственность за результат переговоров.
- 2. Проводить различия между идеальным результатом и приемлемым результатом.
- 3. Вначале анализировать – затем разрабатывать тактику.
- 4. Эффективно использовать время на встречах:
 - a) Избегать повторения своих слов или повторения того, что уже сказали другие.
 - b) Не чувствовать вынужденности говорить что-нибудь по каждой проблеме.
- 5. Использовать точный язык в устной и письменной речи.
- 6. Не упражняйтесь в многословии – если можно выразить точным языком, не предлагайте изменений, потому что вы считаете, что есть «лучший», более «красноречивый» способ сказать это.
- 7. Будьте уважительны – помните, что язык жестов может быть неуважительным
- 8. Выражайте свои страхи откровенно.
- 9. Избегайте выносить суждения о других.
- 10. Относитесь уважительно к взглядам и ценностям других участников переговоров:
 - a) Это не означает, что вы согласны с ними.
 - b) Очень редко вы можете добиться, чтобы люди изменили свои ценности.
 - c) Необязательно, чтобы кто – то еще имел такие же ценности, как и вы, чтобы достичь соглашения с ними по проблемам.
- 11. Сохраняйте чувство юмора.