

У. Ф. Линкольн и другие

ПЕРЕГОВОРЫ

сокращенный вариант пособия для слушателей курса

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОБЩЕННОЕ ИЗДАНИЕ ДЛЯ
МЕЖДУНАРОДНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

издание второе

**Педагогический центр «Эксперимент»
САНКТ - ПЕТЕРБУРГ - РИГА 1998**

W. F. Lincoln and others

NEGOTIATION

participant's course resource book

**SPECIAL ABBREVIATED GENERIC EDITION FOR
INTERNATIONAL USAGE**

Prepared by National Center Associates, Inc.

TACOMA WASHINGTON USA 1996

Авторский коллектив: Уильм. Линкольн (США), канд. психол. наук О.В.Аллахвердова, канд. биол. наук А.Д.Карпенко, Ю.А.Перелыгин, А.В.Щитинский, Дан Хупер (США). Переговоры. Сокращенный вариант пособия для слушателей курса. Специальное обобщенное издание для международного использования / под редакцией кандидата психологических наук Е.Н.Ивановой. — С.Петербург; 1998 — 164 с.

Рисунки О.А.Оревкова

PARRUNAS

Macibu līdzekļa variants kursu klausītajiem Atbildīgais — Б.
Zeļcērmans Pedagoģiskais centrs «Eksperiments» Licences nr. 2-0281

ISBN 9984-16-012-2 5

ВВОДНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Первоначально данное пособие было подготовлено Национальным Ассоциативным центром (НАЦ, Инк.) для использования на тренингах и семинарах по ведению неополитических переговоров, проводимых НАЦ, Инк. в мае 1988 г. в Сан-Хосе (Коста Рика) и Манагуа (Никарагуа) и еще раз в сентябре 1989г. в Манагуа для различных конфликтующих сторон, а именно, для сандинистской администрации и политической оппозиции, представленной UNO и COSE . Эта программа осуществлялась совместно с центром международного развития и урегулирования конфликтов Мэрилендского университета и Университетом мира ООН в Сан-Хосе (Коста Рика), созданным ООН 5 декабря 1980 года.

Настоящее издание является результатом многолетней совместной работы Национального Ассоциативного центра и Российско-Американской программы по конфликтологии, а также Межрегионального общественного движения «Конфликтологический Форум» и Санкт-Петербургского Центра разрешения конфликтов по обучению переговорам и посредничеству в России.

Запросы о получении разрешения на использование и воспроизведение любой части «Пособия для слушателей курса по ведению переговоров с установкой на сотрудничество» следует направлять по адресу: William F.Lincoln, President Lois C.Moses, Speciel Assistant 3924 N.32 nd Street Tacoma, Washington 98407 тел.(206)759-3039 факс (206)584-8437 и в Российско-Американскую программу по конфликтологии 196191 Санкт-Петербург, ул.Бассейная д.21, Россия. Факс (812) 307-0918, E-mail: alexk@aasei.spb.su.

ПОСТРОЕНИЕ КУРСА

Курс по ведению переговоров с установкой на сотрудничество и, соответственно, пособие для слушателей курса имеют нарочито обобщенный неспециализированный характер и рассчитаны на применение в различных странах. Тем не менее, такая ограниченность курса, которая на первый взгляд может показаться недостатком, на самом деле оборачивается достоинством, поскольку:

1. Обобщенный характер курса позволяет участникам сосредоточиться на основных теоретических положениях и выработке практических навыков, не отвлекаясь на рассмотрение различных, зачастую взаимоисключающих законов, правил, систем поведения и ценностей, политики и практики (свойственных конкретным культурам).
2. Такое построение курса позволяет включать в учебные группы широкий спектр участников, отличающихся образованием, профессиональной подготовкой, непрофессиональными интересами, социально-экономическим статусом и жизненным опытом.
3. Обобщенное построение курса дает преподавателю свободу широко иллюстрировать, а участникам — свободно обсуждать особенности применения курса в конкретных ситуациях и в конкретных культурах.

4. Обобщенный характер курса дает возможность преподавателю адаптировать весь курс целиком, ориентируясь на специфические потребности более однородных и специализированных групп участников, например, таких, как менеджеры в частном или государственном секторе, юристы, чиновники природоохранных органов, терапевты, работники правоохранительных органов, работники социальной сферы, профсоюзные чиновники, духовенство, защитники особых интересов социальных групп. Необходимость такой адаптации возникает достаточно часто.

АВТОРИТЕТНОСТЬ КУРСА

Большая часть учебных материалов, включая лекции и игры, была тщательно опробована в течение последних десяти лет при различных обстоятельствах по контрактам с различными организациями и институтами, среди которых Школа управления им. Кеннеди в Гарвардском университете, Гарвардская юридическая школа, Вермонтский университет, Вермонтская юридическая школа, Университет штата Флорида, Университет штата Вашингтон, Гаванский университет, Центр разрешения конфликтов университета Дж. Мей-сона, Университет Сан-Франциско, Калифорнийский университет 7 в Беркли и Федеральный институт администрации (компания Форд Моторс, Мортран Индастриз, Сиерри Инк.), Электрический институт им. Эдисона, Агентство защиты окружающей среды, Служба леса США, Комиссия за равные возможности, различные службы Департамента внутренних дел, Инженерный корпус армии США, Центр и Школа повышения эффективности офицеров армии США, Агентство оборонных коммуникаций Департамента обороны и Департамент Экологии штата Вашингтон, Международная^ ассоциация менеджеров городского хозяйства, Ассоциация просвещения штата Вашингтон, Центр международного развития за управлением конфликтами Мэрилендского университета, Центр психического здоровья общины Великих Озер и правительственные и политические организации в Коста Рике, Никарагуа, Пакистане, России, Венгрии и Польше.

ДОРАБОТКА КУРСА

Несмотря на высокую оценку Курса по ведению переговоров, его содержания и учебной программы, данное издание учебника будет подвергаться постоянной доработке. Мы будем чрезвычайно благодарны вам за конструктивную критику и замечания.

В ходе переработки необходимо учитывать следующие моменты:

1. Сохранение обобщенного характера пособия.
2. Сохранение простоты, с которой могут добавляться новые материалы в соответствии с нуждами конкретных классов и групп.
3. Предоставление возможности делать подробные комментарии и сноски, помогающие участникам в самостоятельных исследованиях и дополнительном чтении.

4. Обеспечение того, чтобы пособие было опорным материалом для запоминания и повторения.

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ КУРСА

Преподаватели Российско-Американской программы по конфликтологии хотели бы поделиться со специалистами по ведению переговоров, представляющими интересы правительства, и с аналогичными специалистами, представляющими интересы неправительственных организаций, некоторыми теориями и методами разрешения конфликтов, которые используются гражданами, организациями и корпорациями в США и теперь в России, и других странах. Мы отнюдь не считаем, что эти теории, методы, техники и тактические приемы более эффективны, чем средства, используемые в других странах другими культурами. Мы охотно признаем достижения в этой области правительств и народов большинства стран, имея в виду их компетентность и умение использовать переговоры для разрешения споров. Однако, работая вместе, мы сможем обнаружить интересные различия, которые, если их изучить и понять, принесут пользу народам всех стран.

Еще более важно то, что при такой работе мы сможем обнаружить, что в наших стилях ведения переговоров больше сходства, чем различий. Понимание этого означает, что вместе мы сможем равноправно и эффективно:

- а) предотвращать и разрешать разрушительные конфликты между нами;
- б) совместно развиваться в культурной, экономической и социальной областях, уважая идеалы суверенитета, самоопределения, независимости, взаимопонимания и дружбы.

ФИЛОСОФИЯ КУРСА: ОБМЕН ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ (ОБЕЩАНИЯМИ)

Составители Курса не считают, что абсолютно все конфликты и даже основные краеугольные проблемы, порождающие конфликт, могут быть предметом переговоров или даже посреднической деятельности. Слишком часто и слишком сильно может меняться контекст конфликта: основные и второстепенные стороны, ценности и интересы участников, их стремления и ожидания, очевидные и скрытые последствия конфликта, факторы времени, влияние и давление на конфликтующие стороны и неучтенные переменные. Конфликт невозможно упростить, используя для его разрешения упрощенные или устаревшие методы и теории. Сложность современного конфликта требует особого внимания и тщательности при анализе, работе с ним и оценке. Этой цели мы и пытались достичь. Мы делимся с вами усвоенными уроками и готовы учиться сами.

Мы считаем, что переговоры - это процесс взаимной выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы сторон, непосредственно вовлеченных в конфликт. В зависимости

от обстоятельств речь может идти о контрактах, соглашениях, договорах, конвенциях, меморандумах о взаимопонимании, декретах о согласии, *quid pro quo* и даже клятвах. И все это - обещания, состоящие из подразумеваемых или открыто выраженных заверений и ожиданий. То, что мы даем и выполняем обещания, вносит в нашу жизнь предсказуемость, порядок, чувство уверенности и безопасности. Мы выполняем обещания, чтобы определить и закрепить границы и связи в наших взаимоотношениях. Давая такие обещания, мы «даем слово», «ставим подпись», «заверяем в нашей лояльности», «обязуемся». Точно так же задача переговоров - добиваться решений выгодных и практичных. Будут ли результаты мирными? Ответ определяется мотивами, характером, умениями и ресурсами участников переговоров.

Цель наших усилий - углубить и расширить теоретическую базу, усовершенствовать практические навыки и повысить профессиональный уровень участников переговоров и посредников. Мы твердо убеждены, что различные учреждения, организации, граждане и правительства на нашей планете должны развивать, осваивать и использовать более совершенные системы предотвращения, управления и разрешения конфликтов. Такие системы должны вызывать доверие с точки зрения восприятия, репутации, практики и опыта с тем, чтобы справедливость и порядок осуществлялись беспристрастно, эффективно и без лишних затрат.

Уильям Ф. Линкольн, Президент Национальный
Ассоциативный Центр

Члены кафедры

Федеральный Институт Администрации США

Преподаватели и тренеры Российско-Американской программы по
конфликтологии.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ КУРСА

Общие. По завершении Курса все участники приобретут теоретические и практические навыки предотвращения конфликтов, работы с ними и их разрешения посредством их использования в формальной и неформальной обстановке процесса переговоров; а также стратегических и тактических приемов поведения в разнообразных конфликтных ситуациях.

Конкретные. Участники смогут:

- четко видеть различия между «интересами» и «проблемами», а также различия между принципиальными и позиционными переговорами в их функциях и использовании;
- точно и полно диагностировать внутренние и внешние сложности разрешения конфликтов, что необходимо для оценки конфликта и подготовки к формированию стратегии его разрешения;
- определять и использовать различные формы силы и власти;

- компетентно вырабатывать позиции на переговорах после получения представления о целях и функциях исходных позиций, последующих позиций, позиций отступления, предельного отступления и альтернатив;
- использовать подходящие приемы коммуникации: активное слушание, адекватные формулировки, правильную постановку правильных вопросов, зеркальное отражение и паузы, которые облегчают процесс разрешения конфликта;
- обеспечить основные составляющие прочного соглашения: удовлетворение процедурой, по существу и психологическое удовлетворение, тем самым уменьшая опасность продолжения конфликта после его формального разрешения;
- эффективно использовать несколько систем ведения переговоров, таких, как расчленение проблемы, выработка соглашения в принципе, распределительные и интегративные переговоры, проверка на реалистичность, уступки и разработка *quid pro quo*;
- правильно использовать кокусы;
- повысить восприимчивость к своим предложениям посредством понимания причин сопротивления и определения путей его снижения;
- вырабатывать творческие и жизнеспособные варианты решений;
- достигать завершения всех этапов и правильно формулировать соглашение;
- понимать этические нормы ведения переговоров, необходимые для справедливого и эффективного предотвращения, управления и разрешения как официальных, так и неофициальных конфликтов;
- приобрести знания и уверенность, необходимые для использования услуг посредника, если они необходимы для предотвращения и/или выхода из тупиковой ситуации в процессе переговоров.

РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

Конфликт понимается как столкновение по поводу удовлетворения интересов, фактически, как конфликт интересов. В качестве конфликтующих могут выступать реальные интересы, а также интересы, которые приписываются другой стороне в конфликте и воспринимаются как угрожающие и, наконец, интересы, которые могут проявиться и столкнуться в будущем.

Примеры:

2. Конфликт реальных интересов одной стороны с реально не существующими интересами другой стороны, приписываемыми ей первой стороной

Руководитель организации чувствует угрозу со стороны более молодых или более компетентных подчиненных, опасается, что его «подсидят», тогда как на самом деле никто из подчиненных не претендует на должность руководителя.

3. Конфликт интересов, которые могут проявиться и столкнуться в будущем
В будущем может возникнуть конфликт между арендатором земельного участка с колодцем и его соседями, которые традиционно пользовались колодцем, в ситуации, если владелец приватизирует этот участок, и колодец перейдет в его собственность. Интерес владельца участка - единолично пользоваться колодцем, особенно при засушливой погоде, когда запасы воды в колодце не успевают пополняться, столкнется с интересом соседей иметь источник воды рядом с домом.

ТИПИЧНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Конфликт могут вызывать, углублять, расширять и / или поддерживать следующие факторы:

- системы ценностей и принципов;
- неправильная информация, включая дезинформацию, неточную информацию и устаревшую информацию;
- неполная информация или отсутствие какой-либо информации;
- незнакомая информация, например, техническая;
- информация, воспринимаемая как недостоверная из-за убеждений, опыта и/или репутации самого источника;
- противоречивая информация;
- неприятная, вызывающая беспокойство информация;
- сложная информация, не до конца интегрированная и понятая;
- информационная перегрузка, т.е. слишком большой объем информации для анализа, понимания, оценки, интеграции;
- новая информация, вызывающая эффект информационной перегрузки, или новая информация, воспринятая без проверки как верная/неверная, например, сообщения средств массовой информации;
- нехватка ресурсов;
- неудовлетворение интересов;
- боязнь неудовлетворения интересов, включая выживание и обнародование правды;
- конкуренция между сторонами, доходящая до вражды;
- столкновения на личном уровне, даже между организациями и нациями;
- законы;
- правила;

- политика;
- обычаи;
- стереотипы и общепринятая практика;
- привычки;
- эгоизм и самолюбие.

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ КОНФЛИКТА

КОНФЛИКТ

- во многих случаях ускоряет процесс самопознания;
- во многих случаях формирует и подтверждает определенный набор ценностей, хотя бы и противоречивый, и лишь на некоторое время, но достаточно устойчивый, чтобы служить поставленным целям;
- часто способствует осознанию общности, т.к. может оказаться, что у других сходные интересы, и/или что они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств, порой до такой степени, что возникают официальные или неофициальные союзы;
- часто приводит к объединению единомышленников внутри и между народами и группами;
- часто временно разряжает или отодвигает на второй план другие конфликты;
- часто расставляет приоритеты;
- во многих случаях играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- часто обращает внимание на недовольство и/или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- часто приводит к возникновению рабочих контактов с другими;
- во многих случаях стимулирует разработку систем справедливого предотвращения, управления и разрешения конфликтов.

ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ КОНФЛИКТА

КОНФЛИКТ

- часто угрожает заявленным интересам сторон;
- часто угрожает социальной системе, необходимой для обеспечения равноправия при упорядочении изменений в системе или поддержании необходимого/желаемого порядка;
- часто препятствует осуществлению быстрых перемен;
- часто приводит к потере поддержки;
- часто ставит людей/организации в зависимость от их публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- часто ведет к импульсивному действию вместо тщательно взвешенной реакции;

- часто подрывает доверие;
- часто вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нем};
- часто подрывает процесс формирования союзов и коалиций;
- часто имеет тенденцию к углублению и расширению;
- часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИЧИН И ФОРМ КОНФЛИКТА

Причины и формы конфликта часто делятся учеными и практиками на пять групп:

- информация
- структура
- ценности
- отношения t,
- поведение

Хотя подобные классификации и могут служить удобным средством анализа и понимания конфликта, такое простое структурирование конфликта может свидетельствовать о неполном и даже неверном расчленении проблемы на составляющие. И все же необходима искренняя и серьезная попытка проанализировать конфликт по ряду направлений:

- существо проблемы;
- история конфликта;
- главные, а возможно, и второстепенные стороны;
- легко определяемые и скрытые зоны конкуренции интересов;
- конкретные проблемы для рассмотрения;
- достоверность аргументации сторон, уязвимость аргументации сторон;
- определение, оценка и использование силы и власти каждой из сторон (основа силы, власти и ее форма);
- последствия длительного конфликта или тупика;
- прошлые и сегодняшние предложения по разрешению конфликта;
- источники и причины сопротивления предложениям по разрешению конфликта;
- приемлемая и неприемлемая тактика и т.д.

Сейчас мы сосредоточимся на определении сущности проблемы, т.е. попытаемся ответить на вопрос: какие типы конфликтов встречаются?

Совершенно необходимо, чтобы этим важным практическим навыком овладели все профессиональные посредники и участники переговоров. По этому давайте сначала кратко остановимся на каждой из пяти групп, I затем вместе сможем диагностировать типичный конфликт.

Рис. 1 Причинные факторы конфликта



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

Информационные факторы, вызывающие конфликт — это та информация, которая приемлема для одной стороны/сторон и неприемлема для другой стороны/сторон.

Наиболее часто встречающиеся факторы:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с представлением о возникновении проблемы и истории конфликта;
- посторонние факты/группы фактов;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и оставить неприятные воспоминания;
- недооценка фактов и их значения;
- подозрение в умышленном сокрытии фактов;
- невольная дезинформация;
- ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, включая спорные результаты экспертизы и вопросы, касающиеся новых неопробованных технологий, а также неточность переводов и сообщений средств массовой информации;
- слухи;
- вопросы «лучшего доказательства»;
- вопросы количества;
- вопросы качества;

- произвольная интерпретация использованного языка, особенно выражений типа: «по оценкам», «приблизительно», «около», «значительно», «существенно», «намеренно», «достаточно», «много», «чрезмерно», «слишком много», «приемлемость», «всеобщее согласие», «довольно честный», «достаточно точный» и т.д.;
- ценность авторитетных источников;
- спорные вопросы законодательства, политики/доктрины, правил, порядка действий, стереотипов, практики.

Пример:

Конфликт по поводу информации, не предоставленной вовремя доступным образом»

Некоторые абитуриенты, успешно сдавшие три вступительных экзамена в ВУ 3, не пришли на консультацию (которая не являлась обязательной) перед четвертым экзаменом. На консультации представитель приемной комиссии объявил о переносе экзамена на другое время: с двух часов дня на десять часов утра. Информация об этом изменении не была вывешена на доске объявлений и не была помещена в расписание сдачи экзаменов. Студенты, отсутствовавшие на консультации, явились на экзамен в указанное в расписании время и оказались у закрытых дверей аудитории.

Возник конфликт. Абитуриенты предъявили претензии администрации, написали письмо ректору, потребовали организовать для них дополнительный экзамен. Администрация была вынуждена это сделать.

СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

Структурные факторы - это относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или даже невозможно изменить. Они обычно связаны с существованием формальной или неформальной организации социальной группы и могут включать следующее:

- природа законной власти;
- численность, земля, деньги, время, персонал и другие конечные ресурсы;
- структура подотчетности;
- статус, роли и права мужчин и женщин;
- возраст;
- законодательство;
- географическое положение, добровольная / вынужденная изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов;
- системы безопасности;
- роль традиций;
- системы правосудия (закон, поощрения/ наказания, правонадзор, равенство и доступность);
- принципы/политика и образы действий;
- контракты, договоры, меморандумы о взаимопонимании и обещания;

- роль религии и ее ритуалы;
- религиозные установления и системы получения и сдерживания обещаний, клятв, получения работы и т.д.;
- линии подотчетности;
- системы передачи сведений;
- наличие первичных и/или вторичных референтных групп;
- мнения людей, имеющих тот же статус, или широкой публики;
- различные социальные нормы (почитание родителей, уважение к старшим) и стандарты;
- понятие собственности;
- распределение ресурсов, включая «денежную систему», компенсация за труд, распределение товаров и услуг, накопление денег или товаров и т.д.;
- доступность техники и эффективность ее использования;
- общие и частные институализированные или просто подразумеваемые «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
- фиксированные доходы, расходы, обязательства (дефицит бюджета, взаимоотношения между государствами);
- фиксированные даты, время, меры (праздники, количество часов в сутках, ограничения скорости и т.п.).

Примечания:

- Структурные факторы часто можно рассматривать как структурные ограничения: законодательные, формальные, организационные.
- Факторы конфликта можно назвать структурными, когда есть необходимость изменить то, что зафиксировано.
- Структурный конфликт не обязательно связан с законом.

Примеры:

1. Конфликт из-за противоречия в юридических положениях

После выхода закона об образовании стали возникать конфликты между частными школами и налоговой инспекцией. Закон об образовании освобождает школу от налогов, но налоговая инспекция, руководствуясь инструкциями министерства финансов, требует их выплаты.

2. Конфликт, вызванный рядом структурных факторов

В детском доме девочку 4-х лет, которая была маленькой и худенькой и выглядела младше своих лет, поместили в группу младших детей (3-летних). Девочка чувствовала себя там прекрасно, стала лидером и любимицей и детей, и воспитателей. Через два года ее согласно инструкции перевели в подготовительную группу, т.к. на следующий год она по возрасту должна была идти в школу. Поскольку до сих пор она была в младшей группе и занималась по ее программе, то оказалось, что у нее нет знаний и навыков, которые есть у детей ее группы. Ей не удалось занять положение лидера. В результате у девочки произошел срыв, ее поведение стало неуправляемым, она перестала заниматься, стала капризной и непослушной.

3. Конфликт из-за попытки нарушения существующей инструкции

Маршал Жуков хотел войти в здание штаба. Часовой остановил его: «Ваши документы?» Сопровождавший Жукова генерал стал отчитывать солдата: «Ты что, не видишь, кто это?» Но Жуков сказал, что часовой прав и действует согласно уставу.

ЦЕННОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Ценностные факторы - это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или которые сознательно и даже намеренно нарушаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка, сознательность и цель существования. Они разнятся по силе действия (от санкции до цензуры) и по важности (от мандата до обычаев или общепринятых действий).

Ценности обычно описывают как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности, стремлений, опасений и нужд);
- групповые системы верований и поведения (см. выше);
- системы верований и поведения всего общества (см. выше);
- общие нормативные ценности;
- профессиональные ценности и нужды;
- идеология, способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям, профессиям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические вариации этих ценностей;
- традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ними ожидания;
- представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
- терпимость в отношении иных ценностей;
- восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
- способы и методы оценки уместности, эффективности, «справедливости», «практичности», «реалистичности»;
- отношение к прогрессу или переменам, к сохранению старого, к «статусу кво»;
- этические аспекты ситуации.

Пример:

Конфликт ценностей (честность и материальная выгода)

Проработав всю жизнь инженером, женщина вышла на пенсию. Через некоторое время ей стало дома скучновато, да и денег не хватало. Она решила пойти поработать, и устроилась в магазине возле дома. В первый день работы ей дали задание фасовать сахарный песок в пакеты по 1 килограмму. Она добросовестно проработала полдня. После этого возник конфликт, так как администрация оказалась недовольна, что пенсионерка развешивает песок точно по килограмму вместо того, чтобы недовешивать по 30-40 граммов в каждый пакет. Поскольку женщина всю жизнь считала себя честным человеком, она отказалась обманывать покупателей. В результате ей пришлось уволиться в первый же день.

ФАКТОРЫ ОТНОШЕНИЙ

Факторы отношений связаны с наличием удовлетворения от взаимодействия между двумя или более сторонами или его отсутствием. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные / принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность отношений для разных сторон;
- длительность отношений;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных и / или профессиональных целей и личного общения;
- вклад сторон в отношения (надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия и репутация);
- баланс сил в отношениях;
- различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте, классовые различия;
- история отношений;
- обещание, данное непосредственно или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще не выполненное;
- уровень доверия и авторитетности;
- негативный осадок от прошлых конфликтов';'
- ценности религии, общества, групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношения сторон.

Примеры:

1. Конфликт взаимоотношений

В один из отделов Конструкторского бюро был принят новый сотрудник высокой квалификации - профессионал своего дела. Сотрудники отдела, часто проводившие нерабочее время вместе, до этого в таких ситуациях имели в качестве лидера своего руководителя. Вновь принятый сотрудник стал душой коллектива и перенес центр внимания в неформальной обстановке на себя. Это послужило причиной конфликта между руководителем и новым сотрудником, что проявилось в завышении требований к новому сотруднику и занижении оценки его результатов.

2. Важность фактора отношений

Математик разработал метод оптимального раскроя материала и пришел на завод, чтобы проверить его экспериментальным путем. Директор выслушал его, но не принял предложение. Тогда математик пришел в цех, сел играть с рабочими в домино, «обставил» их и тем самым приобрел авторитет. После этого ему уже не составляло труда предложить рабочим раскроить металл по его методу.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Поведенческие факторы могут дать бесконечный список частных примеров. В отношении конфликта нас интересует поведение, которое:

- задевает наши ценности или ценности тех, кто нам не безразличен;
- угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
- постоянно (или часто) отвлекает нас. вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку;
- кажется односторонним, несправедливым, беспричинным;
- непредсказуемо;
- безответственно;
- эксплуатирует отношения;
- насильственно и вызывает страх;
- не оправдывает положительных ожиданий;
- эгоистично;
- нарушает обещание;
- неуместно, грубо, преувеличенно;
- является результатом конфликтов в прошлом и подолгу, возможно, неуместно в данной ситуации.

Признавая, что ни один из приведенных выше списков не является полным, мы хотим подчеркнуть, что каждый из перечисленных факторов может быть проиллюстрирован примером из нашей практики. Также очевидно, что ни один из списков не является абсолютно точным, так как в каждой из классификаций можно легко обнаружить связь с другими категориями. Так, к факторам отношений, вызывающим конфликт, часто присоединяются ценностные, поведенческие, структурные и информационные факторы.

Теперь, не забывая о рабочем определении конфликта как ощущении реальной или предполагаемой конкуренции интересов, займемся анализом упражнения с точки зрения определения и классификации различных причин конфликта.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ РЕАКЦИЯ НА КОНФЛИКТ

Раскрытию этой темы во многом содействовали труды следующих авторов:

Льюис Козер. «Функции социального конфликта.» - Нью Йорк, 1964.

Томас Шеллинг. «Стратегия конфликта.» - Лондон, 1968.

Джордж Симмел. «Конфликт и сеть групповых связей.» - Нью Йорк, 1955. *■

Кеннет Томас. «Конфликт и урегулирование конфликта» в книге: «Пособие по промышленной и организационной психологии.» под ред. М.Д.Даннет. Чикаго, 1976.

Многие ученые и практики внесли изменения в работу Томаса, особенно в его концепцию пяти основных типов поведения в конфликте, но поскольку эти типы поведения используются при разрешении конфликта, мы принимаем подход Томаса как совместимый с целями и средствами обучения в «Курсе ведения переговоров с установкой на сотрудничество».

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ И ПРИ ЕГО РАЗРЕШЕНИИ

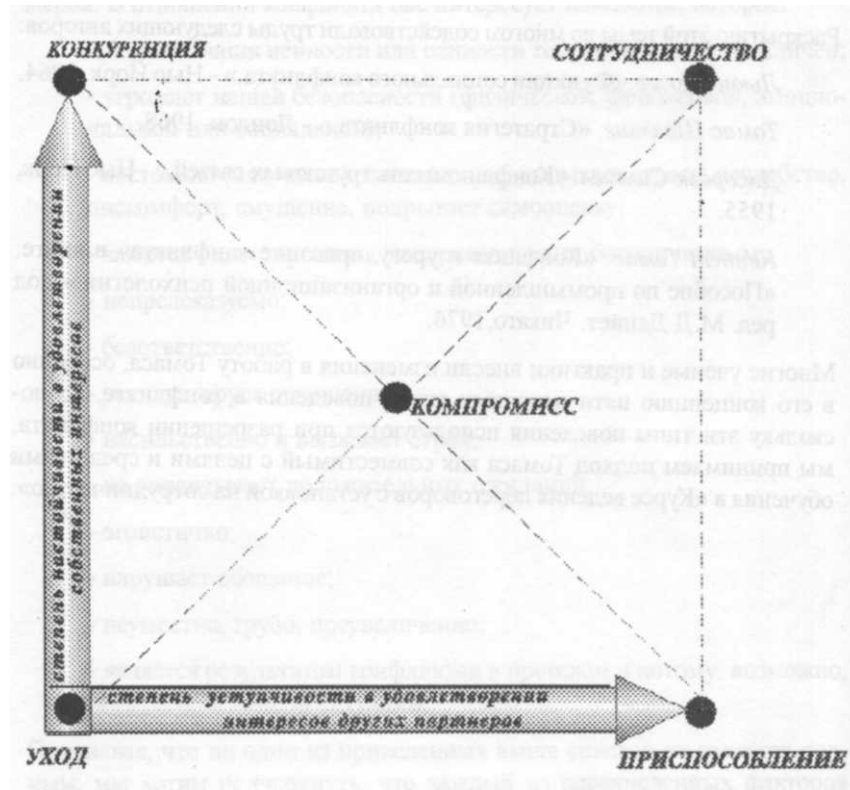


Рис. 2.

График показывает связь вида поведения со степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов (по вертикальной оси) и со степенью уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров (по горизонтальной оси).

Пунктирные линии показывают, что сотрудничество позволяет стороне, вовлеченной в конфликт, проявлять настойчивость в удовлетворении собственных интересов, одновременно сотрудничая с противостоящей стороной / сторонами в удовлетворении ее / их интересов. Таким образом, конкуренция и приспособление не вступают в противоречие в контексте переговоров с установкой на сотрудничество.

КОНКУРЕНЦИЯ СОТРУДНИЧЕСТВО

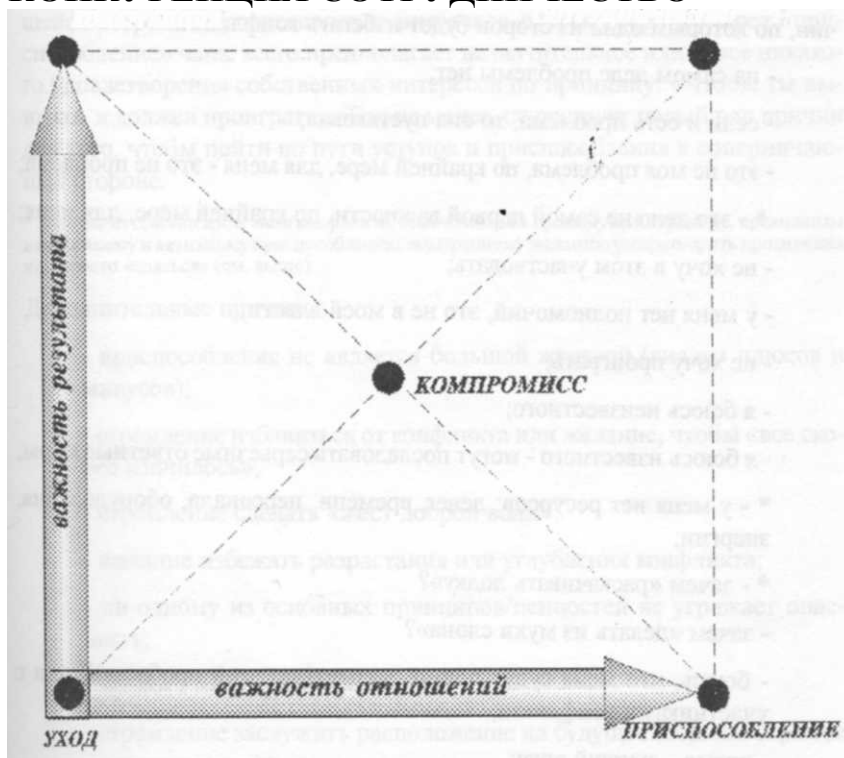


Рис. 3.

График показывает связь вида поведения с важностью результата (по вертикальной оси) и важностью отношений (по горизонтальной оси).

Пунктирные линии показывают, что сотрудничество позволяет стороне, вовлеченной в конфликт, проявлять настойчивость в достижении результата, одновременно сохраняя уровень отношений. Таким образом, конкуренция и приспособление не вступают в противоречие в контексте переговоров с установкой на сотрудничество.

ИЗБЕГАНИЕ

Избегание - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании или фактическом отрицании наличия конфликта. Имеется множество причин, по которым одна из сторон будет избегать конфликта:

- на самом деле проблемы нет;
- если и есть проблема, то она пустяковая;
- это не моя проблема, по крайней мере, для меня - это не проблема;
- это дело не самой первой важности, по крайней мере, для меня;
- не хочу в этом участвовать;
- у меня нет полномочий, это не в моей власти;
- не хочу проиграть;
- я боюсь неизвестного;
- я боюсь известного - могут последовать серьезные ответные меры;
- у меня нет ресурсов: денег, времени, персонала, оборудования, энергии;
- * - зачем «раскачивать лодку»?
- зачем «делать из мухи слона»?
- боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта;
- время - лучший враг;
- * - конфликт неприятен и разрушителен;

Пример:

У Вас что-то болит, но Вы откладываете решение; отрицаете, что конфликт есть, сбрасываете его со счета. Когда же Вы все-таки приходите к врачу, он сожалеет, что уже ничего не может сделать, что надо было прийти раньше.

* — Соответствующее примечание на следующей странице.

Приспособление к интересам противостоящей стороны осуществляется посредством уступок ей вплоть до «капитуляции» приспособляющейся стороны. Удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление» чаще всего предполагает незначительное или вовсе никакого удовлетворения собственных интересов по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Тем не менее, существует целый ряд причин для того, чтобы пойти по пути уступок и приспособления к соперничающей стороне.

* Многие из причин избегания конфликта, отмеченных на предыдущей странице, применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто «сдаться» (см. выше).

Дополнительные причины:

- приспособление не является большой жертвой (анализ плюсов и минусов);
- стремление избавиться от конфликта или желание, чтобы «все скорее кончилось»;
- стремление сделать «жест доброй воли»;
- желание избежать разрастания или углубления конфликта;
- ни одному из основных принципов/ценностей не угрожает опасность;
- правота на стороне противника;
- стремление заслужить расположение на будущее (обычно скрытое и неконкретное);
- наличие более важных интересов;
- ценность взаимоотношений.

Пример капитуляции:

Ученик хотел перейти в другую школу. Учительница предложила ему провалиться на экзаменах, поскольку только тогда она будет вправе дать ему разрешение на перевод. Ученик уступил и сделал это.

КОНКУРЕНЦИЯ

Конкуренция как форма поведения в конфликте может привести к доминированию и, в конечном итоге, к уничтожению одного соперника другим. Несомненно, гонка вооружений между странами - наиболее красноречивый пример этого вида конфликтного поведения. Конкуренция диктует принцип : «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Хотя многие осуждают конкуренцию как воинственное поведение, мы полагаем, что:

- а) конкуренция не обязательно должна вести к насилию;
- б) конкуренция может стимулировать талант.

В любом случае, к конкуренции прибегают по многим причинам:

- эмоциональная или иррациональная реакция вместо хорошо продуманного ответа;
- остаточные явления прежних конфликтов, семейная вражда и традиции, месть;
- удовлетворение собственного эго, желание всегда брать верх;
- пренебрежение к другим;
- общепринятая практика;
- недоверие к другим, особенно к стороне, проявляющей заинтересованность;
- потребность и стремление защитить свои собственные интересы, жизнь, семью, благополучие, имидж;
- отторжение ценностей другого и восприятие его поведения как оскорбительного;
- представление о соперничестве как о «справедливой войне»;
- честная игра в рамках закона и правил.

Пример:

Конкуренция как результат профессионального самоутверждения Два преподавателя ведут психологический тренинг, но, работая вместе, чувствуют, как растет взаимное раздражение из-за различия их стилей работы. В результате один из них открыто выражает недовольство, и они договариваются о правилах взаимодействия.

КОМПРОМИСС

Компромисс предполагает, что стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки. Формула компромисса: «Для того, чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть». Такие потери представляются всем сторонам неизбежными, хотя первоначально они их не считали необходимыми или даже возможными. Компромисс состоит в том, что стороны «делят» между собой область неоптимальных решений, причем в этом обязательно участвуют все стороны. (Если только одна или не все конфликтующие стороны пересекают границы этой области, то это не компромисс, а уступка). Хотя результатом компромисса часто оказывается

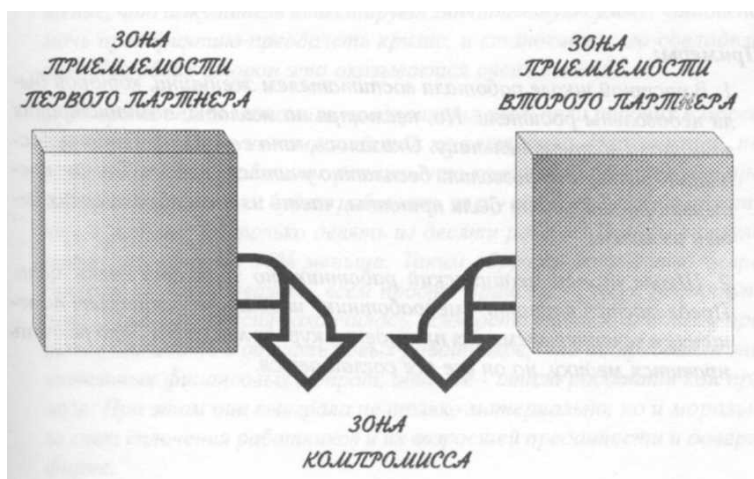


Рис. 4. Схема компромисса

различная степень неудовлетворенности всех сторон, к компромиссу прибегают по многим причинам. Следует отметить, что, хотя позиции сторон могут стать предметом компромисса, это невозможно в отношении принципов. Также ошибочно утверждение, что компромисс и есть «искусство переговоров».

Примечание: Идти на компромисс значит пересекать воображаемую линию, которая до начала переговоров рассматривалась стороной как линия, которую она не пересечет ни при каких обстоятельствах. Когда стороны все-таки пересекают эту линию, это и есть компромисс. Вот некоторые причины принятия компромиссных решений:

- из анализа плюсов и минусов следует, что лучше понести убытки;
- переговоры зашли в тупик, и компромисс - единственный выход;
- совместный выигрыш/проигрыш представляется справедливым и практичным;
- плохое решение лучше, чем отсутствие решения;
- компромисс в одном может дать выигрыш в другом, особенно, если стороны смогут выработать *quid pro quo*.

Примеры:

1. В частной школе работаю воспитателем женщина, которой были недовольны родители. Но, несмотря на жалобы, администрация защищаю

воспитательницу. Оказалось, что ее взяли работать бесплатно за то, что позволили бесплатно учиться ее сыну. Так как претензии родителей не были приняты, часть из них забрала своих детей из школы.

2. Школе нужен медицинский работник, но зарплата очень мала. Предлагается вариант - медработнику школа предоставляет помещение в вечернее время для проведения курсов массажа. Это не очень нравится медику, но он все же соглашается.

СОТРУДНИЧЕСТВО

Сотрудничество - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов более важно, чем решение вопроса. Переговоры с установкой на сотрудничество основаны на «интегративных переговорах». Как с философской, так и с практической точки зрения сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены также и интересы другой стороны / сторон, по крайней мере, частично. Иначе говоря, каждое предложение по разрешению конфликта направлено на интегрирование основных интересов всех участников конфликта. [

Примеры:

1. Крупное предприятие имеет значительные финансовые трудности, его владельцы вынуждены его продать и ведут переговоры с потенциальным покупателем. Предприятие существует около 200 лет, имеет массу традиций, свою особую историю и престиж. Покупатель собирается распродать это предприятие по частям, т.е. фактически уничтожить его. В ходе переговоров принимается решение, что покупатель инвестирует значительную сумму, чтобы помочь предприятию преодолеть кризис, и становится его совладельцем. Для обеих сторон это оказывается очень выгодно.

2. Во время спада экономики предприятия увольняли рабочих в массовом порядке. Одна из компаний так не поступила. Руководство, посоветовавшись с рабочими, решило, что каждый в компании, от президента до рабочего, будет работать за ту же ежедневную оплату, что и раньше, но только девять из десяти рабочих дней, и в результате получать на 10% меньше. Таким образом, количество безработных не увеличивалось, всем просто пришлось слегка подтянуть пояс. Когда депрессия закончилась, всем остальным компаниям пришлось нанимать и обучать новых работников, что потребовало значительных финансовых затрат, эта же - стала работать как прежде. При этом она выиграла не только материально, но и морально за счет сплочения работников и их возросшей преданности и доверия фирме. Концепция переговоров с установкой на сотрудничество различает переговоры, ориентированные на интересы, и переговоры, ориентированные на проблематику, а также переговоры о принципах и переговоры о позициях. Концепция также предполагает, что кроме тех случаев, когда стороны стремятся лишь к общему соглашению «в принципе», всегда необходимо

определить и рассмотреть основные проблемы. Позиционные переговоры при этом не отбрасываются, а лишь видоизменяются, чтобы сделать удовлетворение интересов мотивацией, целью, средством и результатом в том случае, когда главное - достижение и поддержка справедливого, реалистичного и прочного решения конфликта.

Переговоры с установкой на сотрудничество не являются «мягкой» формой переговоров, хотя процесс обычно (хотя и не всегда) проходит более мирно, чем традиционные позиционные переговоры, которые слишком часто носят слишком разрушительный характер. Переговоры с установкой на сотрудничество особенно выгодны, когда выполнение соглашений потребует от сторон взаимной ответственности и взаимных действий... хотя бы для удовлетворения собственных интересов.

Более детально с недостатками позиционного торга можно познакомиться в книге Р.Фишера и У.Юри. «Путь к согласию или переговоры без поражения.» М. Наука, 1990г.

РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С УСТАНОВКОЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация, эффективное просвещение и ответственное использование власти. Они всегда взаимодействуют, когда основные конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно стараясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны/сторон, внося конкретные предложения (которые часто называют позициями на переговорах) по конкретным проблемам. Более того, эти действия можно с полным правом назвать попытками взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, поскольку переговоры, в основном, являются процессом выработки обещаний, который приводит к реалистичным и прочным соглашениям.

Примеры:

- контракты между работниками и администрацией;
- меморандумы и протоколы о взаимопонимании;
- международные договоры;
- взаимные обязательства и гарантии, включая формулы типа «даю честное слово» и ' или рукопожатие или другие формы поведения, служащие для скрепления соглашения;
- добровольное присоединение к соглашениям;
- соглашения,, которые требуют юридического оформления, например, декрет согласия.

Чтобы переговоры были успешными, все три основных процесса (коммуникация, просвещение, использование власти) должны осуществляться эффективно.

КОММУНИКАЦИЯ

Инструментами эффективной коммуникации могут быть активное слушание, эмпатия, грамотная аргументация, адекватное невербальное поведение и т.д.

Примечания:

1. Мы всегда работаем в ситуации неполных знаний, это может быть связано как с вербальной, так и с невербальной коммуникацией. Это нередко приводит к ошибкам в интерпретации и порождает конфликты. Например, человек может глубоко обижаться на то, что его знакомый не поздоровался с ним на улице, посчитав, что тот его не уважает, тогда как на самом деле он его просто не заметил.
2. Информация, которую хотят передать в коммуникации, может не содержаться в самом тексте сообщения. Например, фраза «Вы опять опо-

здали» дает понять, прежде всего, насколько это опоздание неприятно, так как опоздавший и так знает, что он опоздал.

Примеры:

1. Неэффективная коммуникация между сотрудником отдела кадров и кандидатам на работу, приводящая к конфликту:

- В чем дело? Начальник обещал меня взять по 3 разряду, а в приказе стоит 2-й.

- Чего же вы хотите, если у вас в трудовой книжке 2-й.

- Но ведь мне же обещали.

- Не морочьте мне голову, у вас в трудовой книжке стоит 2-й, все, как положено.

-Бюрократы чертовы, вам бумажка дороже человека!

2. Эффективная коммуникация покупателя с продавцом:

- Я хочу купить этот калькулятор. Покажите его, пожалуйста.

- Вот он, но проверяйте сами, мне некогда, вот инструкция.

- Простите, я не могу разобраться в инструкции.

- Тогда приходите завтра с утра, сейчас конец рабочего дня, и мне некогда, надо принять товар.

-Да, я вижу, вы очень заняты. Непростая у вас работа.

- И не говорите, сутра на ногах, всем все покажи, объясни...

-Да, у вас и без меня хлопот хватает, могу себе представить, как вы устали к концу дня. Но я, к сожаленЦю, не все понимаю в инструкции. Может, вы взглянете, вот в этом месте мне не ясно. Я думаю, что после этого я разберусь сама.

- Ну хорошо, давайте, что у вас там.

ПРОСВЕЩЕНИЕ

Взаимное просвещение участников переговоров тесно связано с их коммуникацией и является важным фактором урегулирования проблемы.

Пример:

Взаимное выяснение интересов и позиций

Женщина с удивлением обнаружила, что одна из ее подруг перестала звонить, приходить в гости, т.е. прекратила всяческое общение с ней. Через полтора года при их случайной встрече выяснилось, что причиной было высказывание мужа этой женщины о диссертации подруги. Подруга восприняла его как неуважительное, дающее низкую оценку ее умственным способностям. Посчитав, что «муж да жена - одна сатана», подруга решила, что жена одного мнения с мужем, и не захотела больше ее видеть. На самом деле и сам муж имел в виду нечто совершенно иное.

РАЗУМНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИЛЫ И ВЛАСТИ

«Власть» и «сила» могут употребляться и в переносном смысле. Это может быть власть авторитета, цитата из закона, показания свидетелей.

«Ненасильственное» еще не значит разумное: например, эмбарго против Гаити, на первый взгляд, кажется разумным использованием власти. С одной стороны, это ненасильственный метод, но с другой стороны, он приводил к насилию и нищете.

Примеры:

Нерациональное использование власти

1. В кооперативном доме часть жильцов подолгу не платит за квартиру, т.к. хочет выгадать в результате инфляции, заплатив позже ту же сумму денег, которая будет реально стоить уже гораздо меньше. Правление кооператива пытается заставить этих жильцов платить вовремя, угрожая отключить воду. Однако технические особенности системы водоснабжения не позволяют отключить воду выборочно в отдельных квартирах. Отключить ее можно лишь во всех квартирах, относящихся к данной линии (т.е. у большого количества аккуратных плательщиков вместе с неплательщиками). Поэтому реально правление либо не отключит воду вообще, опасаясь неприятностей, либо несправедливо накажет невиновных и спровоцирует конфликт.

2. Люди самопроизвольно захватили участки земли и в течение 5-6 лет разделяли там огороды. Другие люди, пытаясь решить свою жилищную проблему, обратились к местной власти, чтобы им выделили землю под индивидуальное строительство. Местные в части принимают решение выделить им именно это место. У того, кто получил разрешение, на руках есть документ, позволяющий привлечь власть, милицию и силой выгнать огородников. Но у части огородников имеются льготы: они - ветераны войны или имеют многодетные семьи. В результате милиция не может справиться с этой ситуацией. Конфликт переносится с места действия на уровень городской администрации. Обе стороны начинают предъявлять свои права. Выигрывает тот, кто пользуется своими правами более разумно и настойчиво.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ИНТЕРЕСАМИ, ПРОБЛЕМАМИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ

Ключ к пониманию и использованию переговоров с установкой на сотрудничество (их иногда называют переговорами, ориентированными на принципы, в противоположность переговорам, ориентированным на проблемы) состоит в способности:

- выявить основные интересы каждой из сторон, участвующих в конфликте;
- отличить интересы от проблем и позиций;
- повторно проанализировать, совпадает ли наше представление о проблемах с реальными проблемами, чтобы сконцентрировать усилия на их разрешении, пытаясь удовлетворить реальные интересы, лежащие в основе конфликта;

- сформулировать позиции в отношении проблем с целью удовлетворения интересов всех сторон.

В общем, существуют три фактора, которые необходимо исследовать, пытаясь разрешить любой конфликт или спор, а именно: интересы, проблемы, предложения.

ИНТЕРЕСЫ,

т.е. принципы, ценности и/или системы взглядов, которые необходимо удовлетворить для справедливого, реалистичного, законного и прочного разрешения конфликта. Интересы могут быть процедурными, по существу конфликта, и психологическими.

ПРОБЛЕМЫ,

т.е. вопросы повестки переговоров, вытекающие из интересов, которые необходимо рассмотреть и решить для удовлетворения интересов.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ,

т.е. позиции на переговорах в отношении того, как решить конкретные проблемы, чтобы удовлетворить интересы и, таким образом, разрешить конфликт.

Одним из ключевых инструментов к различению интересов, проблем и предложений является постановка вопросов:

Интересам соответствует вопрос: почему (Зачем)?

Проблемам: - что?

Предложениям: - как?

Конфликты и споры возникают вследствие:

- неудовлетворенных интересов;
- ущемления интересов другими;
- конфликта интересов одного с интересами другого;
- представления, что интересам одного в будущем угрожают другие.

ИНТЕРЕСЫ - ПОЧЕМУ

Интересы можно в широком смысле определить как принципы, ценности или системы убеждений, которые нужно удовлетворить, если конфликт предполагается разрешить справедливо, практично, наилучшим образом и надолго. Интересы отражают «суть» личности и, следовательно, не могут быть предметом переговоров в обычном смысле. Как можно вести переговоры о принципах суверенитета, моногамии, честности, справедливости или любых других ценностях? Интересы - это единое целое.

У всех есть основные интересы, мотивирующие поведение, которое, в свою очередь, направлено на удовлетворение основных потребностей. Известный психолог Абрахам Маслоу предложил считать основными следующие человеческие потребности:

1 ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ - вода, пища, тепло, кров, секс, сон, здоровье и чистота.

2. ПОТРЕБНОСТЬ В БЕЗОПАСНОСТИ - безопасность, стабильность, экономические ресурсы, зависимость, защита, порядок, закон, ограничения, свобода от страха, беспокойства и хаоса.

3. ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ И ЛЮБВИ - партнер, семья, друзья, соседи, окружение, принадлежность к группе, стране, интимность и привязанность.

4. ПОТРЕБНОСТЬ В УВАЖЕНИИ - самоуважение, самооценка, уважение других, сила, достижения, адекватность, мастерство и компетентность, уверенность, независимость, репутация, престиж, статус, слава, доминирование, признание, внимание, влияние, достоинство, понимание, признание достоинств.

5. ПОТРЕБНОСТЬ В САМОРЕАЛИЗАЦИИ - человек должен достичь реализации своих способностей и талантов, он должен стать тем, чем он может быть.

6 ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ - любопытство, знание, понимание.

7. ЭСТЕТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ - красота, порядок, симметрия, структура.

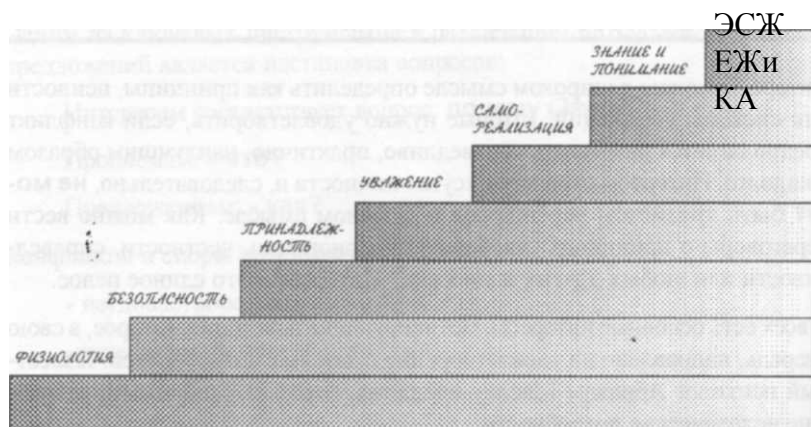


Рис. 5. Приоритеты человеческих потребностей.

Интересы каждой личности - просто выражение того, как эти основные потребности оцениваются в данный момент в свете существующих сегодня представлений. Интересы каждого человека - это конкретные и индивидуализированные потребности этого человека, которые лежат в основе его поведения. Интересы - это то, почему человек чувствует, думает и поступает определенным образом.

Важность и иерархия отдельных интересов личности будет различной в зависимости от условий, влияния и окружения в каждый конкретный момент. По мере того, как меняются условия, влияния и окружение данной личности, будет меняться степень важности и иерархия ее интересов. Очень важно, чтобы участники конфликта имели четкое представление не только о своих истинных интересах, но также и об их относительной важности/иерархии с учетом временных рамок и конкретных обстоятельств.

Интересы как таковые не могут быть предметом переговоров. Однако предметом переговоров может быть относительное значение интересов личности, по крайней мере, иерархия интересов может меняться. Удовлетворение одного из интересов может действительно менять иерархию интересов личности, делая относительно неважным интерес, который только что казался главным.

Прояснение интересов - важная часть процесса переговоров. Необходимо осознавать и объяснять другим, в чем состоят интересы личности, причем не только интересы того человека или группы/организации, которые вы представляете на переговорах, но и ваши собственные интересы, и интересы противостоящей стороны.

Интересы (и в этом их отличие от проблем) обязательно должны быть рассмотрены и удовлетворены для того, чтобы разрешить конфликт. Можно, конечно, прийти к какому-нибудь решению, но если при этом не удовлетворены интересы, конфликт в действительности остается неразрешенным, и непременно возникнет продолжение конфликта после формального разрешения. Для разрешения каждого конкретного конфликта очень важно выявить глубину, уровень обобщенности определения интересов, необходимые для достижения урегулирования именно в данном случае.

ПРОБЛЕМЫ - ЧТО

Проблемы являются рабочими вопросами - пунктами повестки переговоров, которые, по мнению сторон, следует рассмотреть для удовлетворения интересов.

Проблемы для обсуждения должны определяться истинными интересами сторон, основываться на интересах, которые должны быть рассмотрены и удовлетворены для разрешения конфликта.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ - КАК

Предложения, или позиции, содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

Пример:

Работа научных сотрудниц А. и Б. связана с установкой, требующей обязательного присутствия хотя бы одной из них в течение рабочего дня. Каждая из сотрудниц по⁴ контракту имеет право на два свободных дня в неделю. Общим нужно освободить среду.

Первоначально сотрудницы рассматривали вариант переговоров I. По этому варианту

предлагалось одной из сотрудниц работать в среду за дополнительную плату. Переговоры зашли в тупик.

Интересы, проблемы и предложения сотрудниц в этом варианте были сформулированы следующим образом:

Тогда А. и Б. вместе проанализировали свои интересы. Сотрудницы задали себе вопрос, почему им нужна именно среда в качестве выходного. Оказалось, что в этот день им необходимо возить своих детей на занятия музыкой и хореографией. Выяснилось, что их дети посещают одну и ту же художественную школу. В результате изменения формулировки интересов, проблем и предложений во втором варианте переговоров они оказались успешными. В этом случае предложения сторон были приняты, и было заключено соглашение. В иерархии ценностей Б. деньги оказались в данном случае менее важны, тем более, что она нашла другие способы компенсации.

I.

ПАРТНЕР	ИНТЕРЕСЫ	ПРОБЛЕМЫ	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
А.	выходной в среду, деньги	график работы, оплата	оплата пропорциональна длительности рабочего времени
Б.	выходной в среду, деньги	график работы, оплата	оплата пропорциональна длительности рабочего времени

Рассмотрите таблицу, описывающую вариант II.
Вариант II.

ПАРТНЕР	ИНТЕРЕСЫ	ПРОБЛЕМЫ	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
А.	возить ребенка на музыку, деньги	график работы, оплата, организация посещения занятий детьми	муж А. будет возить обоих детей на занятия на машине
Б.	возить ребенка на занятия хореографии, деньги	график работы, оплата, посещение занятий детьми	Б. будет работать без оплаты по средам, если ее ребенка будут регулярно возить на занятия

Таблица 2.

Примечание:

В учебных целях реальный пример упрощен.

ХАРАКТЕРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ: СХОДСТВО И РАЗЛИЧИЯ

Интересы – почему	Проблемы – что	Предложения - как
Неудовлетворенный интерес может вызвать конфликт	Проблемы всегда коренятся в интересах	Предложения о том как рассмотреть и решить проблемы справедливого и реалистичного разрешения конфликта
Интересы основаны на принципах, ценностях, системе убеждений, которые провозглашают- хотя и не всегда выполняются на практике.	Вопросы повестки переговоров - проблемы, требующие решения для - удовлетворения интересов	Часто в фокусе спора, оказывается внесение - предложений, их принятие или непринятие.
В общепринятой концепции переговоров интересы	Проблемы могут быть предметом переговоров в качестве процедурных	Часто речь идет об «осязаемых» предметах (деньги, территории,

рассматриваются как «то, что не обсуждается в ходе переговоров».	вопросов	персонал, сладости, ракеты). Поэтому предложения часто можно оценить с количественной и/или качественной стороны.
Сторона / стороны могут сделать предметом переговоров «относительную важность» того или иного из своих интересов.	Вопросы, преподносимые как «не подлежащие обсуждению» обычно и представляют собой текущие позиции на переговорах, которые могут подразумевать жесткий подход и / или вероятность использования подкреплённых силой ультимативных требований или угроз. Хотя к таким ситуациям следует подходить чрезвычайно осторожно, чаще всего вопрос «почему» выявляет истинные интересы, возможные решения и варианты замены, а также другие конструктивные решения, которые следует обсудить сначала в принципе, а затем детально.	Предложения - это позиции на переговорах в отношении того, как можно рассматривать и решать проблемы и тем самым положить конец конфликту (разрешить его).
Сторона / стороны могут вольно или невольно поставить под угрозу или принести в жертву свои интересы.		Примечание. Слова «позиция» и «предложения» в американской терминологии используются как эквивалентные, однако в других культурных традициях термин «позиция» часто означает политическую Или философскую идеологию, которая предметом пе-

		реговоров быть не может, т. к. относится к области интересов (ценностей).
Интересы, которые нельзя удовлетворить, можно заменить интересами, удовлетворение которых возможно.		
Интересы, как и ценности, нематериальны. Интересы не поддаются объективному количественному измерению, их можно измерить лишь субъективно.		
Удовлетворение интересов – это цель каждой стороны.		

ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ ОЦЕНКА КОНФЛИКТА

Практически любая форма поведения, направленного на разрешение конфликта, требует подготовки, которая включает оценку конфликта и соответствующую реакцию после анализа результатов проведенной оценки. В нашем курсе мы принимаем переговоры с установкой на сотрудничество за соответствующую реакцию, хотя признаем, что не все может быть предметом переговоров и что не существует предмета, по котором}- можно всегда вести переговоры. Однако не следует просто принимать это положение на веру. Поэтому в каждой конкретной ситуации необходимо исследовать и оценить причины, по которым участники конфликта могут решить, вести или не вести переговоры.

ВЕСТИ ИЛИ НЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

ЗА	ПРОТИВ
1. Переговоры - предпочтительное поведение в, разрешении данного конфликта.	1. Переговоры не являются предпочтительным поведением для разрешения конфликта.
2. Закон или политика могут требовать переговоров.	2. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. вступить в них означает нарушить закон или политику.
3. Стороны могут решить вести переговоры, так как имеют на это юридические полномочия, и этого от них ожидают.	3. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. они не обладают достаточными полномочиями или, имея их, считают, что противник садится за стол, не имея таковых.
4. Стороны могут решить вести переговоры для того, чтобы добиться профессионального, личного, общественного и/или политического признания для себя и своей организации.	4. Стороны могут решить не вести переговоры из-за опасения, что признание, заслуженное или незаслуженное, достанется противоположной стороне.
5. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. предвидят, что результатом этого процесса будет благоприятный сдвиг баланса сил.	5. Стороны могут решить не вести переговоры, потому что предполагают неблагоприятный сдвиг баланса сил в результате переговоров.
6. Стороны могут решить вести переговоры вследствие позиции вышестоящих инстанций, начальства, избирателей и т.п. (осложнения по вертикали).	6. Стороны могут решить не вести переговоры из-за позиции вышестоящих инстанций, начальства, избирателей и т.п. (осложнения по вертикали).
7. Стороны могут решить вести переговоры из-за кажущегося благоприятным общественного мнения.	7. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. им кажется, что общественное мнение: а) на их стороне, б) против них, в) против переговоров как таковых.
8. Стороны могут решить вести переговоры из-за убеждения, что их собственный имидж улучшится в глазах публики.	8. Стороны могут решить не вести переговоры из опасения, что а) улучшится имидж противоположной стороны или б) пострадает их

	собственный имидж.
9. Стороны могут решить вести переговоры для развития, поддержания или улучшения отношений с противостоящей стороной.	9. Стороны могут решить не вести переговоры т.к. : а) не доверяют противоположной стороне вследствие исторических причин или ее репутации или б) не хотят развивать, поддерживать или улучшать отношения с противоположной стороной.
10. Стороны могут решить вести переговоры, чтобы использовать их как камуфляж, как тактику отсрочек.	10. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. они могут быть слишком утомительными, длительными или будут использоваться как тактическая уловка.
11. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. кризис делает их необходимыми.	11. Стороны могут решить не вести переговоры, потому что переговоры: а) преждевременны, б) уже не помогут.
12. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. первоочередная задача —добиться разрешения конфликта.	12. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. разрешение конфликта не является первоочередной задачей.
13. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. это способствует удовлетворению их интересов.	13. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. это способствует вести переговоры, т.к. это не удовлетворению их интересов. входит в их интересы.
14. Стороны могут решить вести переговоры, потому что считают, что в результате переговоров выигрывают все (концепция выигрыш - выигрыш).	14.Стороны могут решить не вести переговоры из-за ориентации на поражение (концепции проигрыш - выигрыш, проигрыш -проигрыш, выигрыш - проигрыш).
15. Стороны могут решить вести переговоры вследствие убеждения, что последствия тупика или продолжительного конфликта им слишком дорого обойдутся.	15.Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. считают, что последствия тупика или продолжительного конфликта для них приемлемы и не несут серьезного вреда.

16. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. они уже должным образом подготовились к ним.	16.Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. они еще не завершили подготовку.
17. Стороны могут решить вести переговоры, чтобы выяснить, что думает и чего хочет противоположная сторона.	17. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. не склонны раскрывать информацию противоположной стороне.
18. Стороны могут решить вести переговоры, т.к. верят в процесс переговоров.	18. Стороны могут решить не вести переговоры, т.к. не доверяют процессу, по крайней мере, в данный момент и при данных обстоятельствах.
19. Стороны могут решить вести переговоры, поскольку обладают достаточными ресурсами (например, временем, деньгами, персоналом и т.п.).	19. стороны могут не вести переговоры, т.к. не обладают достаточными ресурсами (например, временем, деньгами, персоналом и т.п)
20. стороны могут решить вести переговоры, т.к. чувствуют себя компетентными.	20. стороны могут решить не вести переговоры, т.к.: а) чувствуют себя некомпетентными или б) сомневаются в компетентности другой стороны.
21. стороны могут решить вести переговоры, т.к. уверены, что сами смогут победить.	21. стороны могут решить не вести переговоры, т.к. уверены, что, скорее всего, проиграют.
22.	22.
23.	23.
24.	24.

Пример:

Какие переговоры и влияния возможны в следующей ситуации?

Год назад закрытый город В. открыл свой рынок для «лиц кавказской национальности» с их традиционными промыслами. Повсеместно стали открываться мелкие лавочки, закусовые, пошивочные и обувные мастерские, конторы по перекупке товаров и обмену валюты. Параллельно с легальными услугами стала развиваться нелегальная сеть по сбыту наркотиков, скупке оружия, автомобилей, валютным спекуляциям.

В этом году в Горисполкоме быч выбран мэр, который решил навести порядок в городе. В прессе появились сообщения о том, что по городу распространяется антисанитария, беспорядок, растет преступность, и причина этому - действия лиц «кавказской национальности». В кавказской общине стало известно, что готовится указ о выселении в 24 часа «лиц кавказской национальности». Обеспокоенное руководство общины предпринимает шаги по организации переговоров со структурами городского управления. С этой целью общине удастся заручиться поддержкой АО «Белый Пароход», с которым она имеет деловые контакты.

На переговорах структуру городского управления представляют выступающие в коалиции Комитет по социальной политике и Комиссия по правопорядку, затеявшие широкую кампанию по очистке города, а также представители Промышленной Комиссии, заинтересованные в развитии цивилизованного варианта бизнеса в регионе.

Истинной причиной угрозы выселения со стороны Комитета по социальной политике является сокращение выплат, осуществляемых в пользу Комитета.

Мэр города, создавший специальную комиссию по правопорядку, заинтересован, с одной стороны, в популярности среди жителей города, настроенных в большинстве своем отрицательно по отношению к кавказцам. С другой стороны, он видит пользу от развития сети мелкого бизнеса в сфере услуг.

СТРУКТУРНАЯ СЛОЖНОСТЬ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ С УСТАНОВКОЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО

На последующих страницах рассматриваются сложные структуры, составляющие процесс коллективных переговоров вне зависимости от того, положены ли в основу переговоров позиции или интересы, носят ли переговоры конфронтационный характер или характер сотрудничества. Хотя и не всякий процесс переговоров может содержать все эти динамические структуры, профессиональный участник переговоров обязан понимать каждую из них.

Преподаватель приведет несколько примеров каждой из подобных структур, однако участников Курса также попросят привести примеры из их опыта.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ПЕРЕГОВОРЫ ВНУТРИ КОМАНДЫ)

Горизонтальные переговоры (переговоры внутри команды) идут между членами команды, представляющей одну из сторон в конфликте.

Горизонтальные переговоры обеспечивают определение и учет интересов отдельных членов команды до начала переговоров с другими сторонами. Поскольку каждый член команды вносит в команду различные интересы, точки зрения, мотивации, мнения, приоритеты и т.д., для достижения консенсуса между членами команды необходимо путем внутрикомандных переговоров разрешить противоречия внутри нее.

Процесс выработки консенсуса дает чувство равенства и причастности к процессу переговоров как на индивидуальном уровне, так и на уровне команды. Выработка консенсуса необходима для достижения



Рис. 6. Гор. переговоры.
внутрикомандного единства.

Любая группа людей состоит из отдельных личностей, которые, несмотря на общие задачи и цели, отличаются манерой мышления, ценностями и устремлениями. Тем не менее, на посторонний взгляд, группа может выглядеть единым целым. Однако, внутри группы может существовать большой разброс взглядов и мнений, вызывающий внутренний разлад. Существуют разнообразные формальные и неформальные пути разрешения внутренних противоречий, зависящие от организационной структуры и политики, а также от серьезности или интенсивности конфликта.

Например, председатель профсоюза может попытаться решить внутренний конфликт в организации посредством распоряжения или приказа. В другом случае председателю профсоюза придется передать дело на рассмотрение в исполнительный комитет профсоюза или поставить вопрос на голосование перед рядовыми членами профсоюза.

Однако, на переговорах споры внутри команды необходимо разрешать таким образом, чтобы установить действительное единство, которое возможно поддерживать и сохранять в течение всего периода переговоров. Это требует обсуждения хода переговоров, откуда вытекает необходимость «переговоров внутри команды». Несмотря на полномочия одного из членов команды, принятое им авторитарно решение может вызвать неприятие у некоторых членов команды. С другой стороны, голосование может разбить команду на фракции. Жизненно важно, чтобы «за столом» все члены команды были согласны друг с другом, а если между ними и существуют разногласия, они должны быть немногочисленными и незначительными.

Фактически переговоры внутри команды должны привести к консенсусу всех членов команды. Если внутренние дела команды улаживает посредник, для достижения консенсуса он использует те же приемы, что и для выработки окончательного соглашения между противостоящими сторонами в более серьезном конфликте. Команде обычно приходится разрешать внутренние противоречия без помощи посредника. Посредник может помочь каждому члену⁷ команды выявить личные интересы, варианты постановки проблемы, предпочтительные варианты решения и позиции, которые неприемлемы в данный момент для других членов команды.

Посредник помогает каждому из членов команды понять личные интересы всех других участников и аргументацию, используемую ими для обоснования различных позиций. Обычно посредник помогает разделить кажущиеся нерешаемыми проблемы на более мелкие, поддающиеся контролю вопросы, или он помогает разработать общие предложения по урегулированию конфликта, на первом этапе свободные от частных деталей. В ходе Курса участники ознакомятся с тем, как именно посредник решает эти задачи.

КОНСЕНСУС

Консенсус - это соглашение между всеми сторонами, при котором, однако, отдельные участники или группы участников внутри команды проявляют различную степень энтузиазма и приверженности к соглашению. Некоторые члены команды могут с энтузиазмом поддерживать принятое решение, тогда как другие просто предпочитают согласиться с решением группы, больше не возражая. Например, группа может иметь низкий уровень согласия, но консенсус, тем не менее, будет достигнут. Такой консенсус не означает единодушие.

Выработка консенсуса может проходить сложно и медленно. Часто это утомительный и трудоемкий процесс. Иногда приходится отказываться от достижения консенсуса, т.к. это требует слишком много времени и неэкономично. Некоторые отвергают консенсус как доставляющий неудобства. Других может остановить необходимость раскрыть свои личные интересы в ходе выработки консенсуса. Другим не хватает терпения и восприимчивости, необходимых для искреннего усилия понять интересы других.

Некоторые могут видеть в консенсусе угрозу своей власти, положению, статусу, принципам и себе лично, если им в прошлом доводилось контролировать процесс принятия решений.

Тем не менее, достижение консенсуса необходимо для внутреннего единства команды. Преимущества значительно перевешивают недостатки. Главное, что каждый член команды получает возможность почувствовать свое равенство и причастность к процессу переговоров. Уже одно это увеличивает вероятность соглашения между сторонами в конфликте.

РАВЕНСТВО достигается тогда, когда каждый из членов команды чувствует, что его участие в обсуждении допускается и даже приветствуется на равных со всеми другими участниками. Такое равенство выходит за рамки статуса, ценностей и даже преобладающего в команде мнения по отдельным вопросам. Каждый пользуется уважением как личность и как ценный член команды.

Аргументы внимательно выслушиваются. Несмотря на усиливающуюся эмоциональность при обсуждении, преобладает рассудочный подход. Возникает заинтересованность во мнении всех членов команды, даже наиболее замкнутых или недовольных. Подробно обсуждается совместимость

высказываемых идей с ценностями, интересами, целями и реальным положением дел в команде. Благо команды находится в центре внимания, на уровне, на котором все члены команды поддерживают такой подход, хотя степень приверженности к нему у них различна.

Из реализации принципа равенства вытекает реализация принципа причастности. Каждый член команды чувствует принадлежность к группе и/свое членство в ней настолько, что считает себя причастным к проблеме, принятию решений, процессу разрешения конфликта, любому выработанному конечному⁷ соглашению и разделяет с остальными членами команды готовность следовать такому⁷ соглашению, а также нести ответственность за последствия, если конфликт не будет разрешен. Причастность и равенство абсолютно необходимы для поддержания «сцепления» и сплоченности в команде. Все члены команды должны стремиться к консенсусу.

(В переговорах с участием посредника в его обязанности входит удостовериться, что в каждой команде «за столом» достигнуто единство мнений. Если команды разделены на фракции или существует большой разброс мнений, то посредник должен помочь каждой стороне достичь единства).

ПОЧЕМУ ДЛЯ КАЖДОЙ СТОРОНЫ ВАЖНО ЕДИНСТВО КОМАНДЫ ОППОНЕНТА

Переговоры могут быть весьма затруднены, если один из участников полагает, что ведет переговоры не с другой командой, а с отдельными ее участниками или с другими членами своей собственной команды, у каждого из которых есть свой вариант решения. Для успешного ведения переговоров необходимо добиться, чтобы число различных мнений по любому отдельному вопросу повестки переговоров не превышало числа команд за столом переговоров. Например, если за столом четыре команды из пяти человек, по каждому отдельному вопросу должно возникать не более четырех различных позиций - по одной от каждой команды. Таким образом, процесс можно будет контролировать, а команды смогут сохранить единство. При подготовке к переговорам важно, чтобы участники (и посредники) понимали, в чем состоит процесс достижения консенсуса, поскольку консенсус является основой для выработки формулировки решения как внутри команды, так и между сторонами конфликта.

КАК ДОСТИГАЕТСЯ КОНСЕНСУС

Еще раз подчеркнем, что консенсус - не то же, что единодушие. Голосование 10:0 единодушно, но может и не основываться на консенсусе. Главная черта консенсуса не в том, что с решением согласились все члены команды, а в том, что все они полностью понимают аргументацию, лежащую в основе принятия решения, и каждый из них готов (с разной степенью приверженности) поддержать принятое решение. Каждый из членов команды может и не быть полностью согласен с решением, но все должны чувствовать, что у них было достаточно возможностей повлиять на окончательное решение, что другие члены группы выслушали его мнение, что его сообщение было серьезно рассмотрено, и что теперь все будут придерживаться принятого группой решения.

Консенсус предполагает убеждение, а не давление, и процесс часто требует большого терпения от всех членов группы.

КОНСЕНСУС ПОМОГАЕТ

- выработать коллективную базу знаний, используя знания, умения и идеи каждого члена группы;
- уменьшить сопротивление, т.к. всем участникам предоставляется возможность выслушать точки зрения и соображения друг друга;
- выработать и разработать дополнительные идеи и мнения;
- предоставить возможность изменить мнение и не выглядеть при этом плохо;
- поддерживать подотчетность всех членов группы;

- возникновению групповой ответственности за принятые решения, а также чувства причастности и равенства.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВЕДУЩИМ ПЕРЕГОВОРЫ И ПОСРЕДНИКАМ

- Подходите к каждой задаче, поощряя обмен информацией, совместное размышление, исследование новых возможностей, вместо того, чтобы бороться или оказывать давление с целью привести отличающиеся мнения в согласие с позицией других.

- "Поощряйте тщательное рассмотрение каждого возражения и контр-возражения. Постарайтесь показать, что видите в разнице мнений и несогласии недостаток коммуникации и взаимопонимания, а не личное упрямство участников.

- Избегайте изменения точек зрения только лишь ради видимости единодушия, сосредоточивайтесь на тех позициях, которые участники полностью понимают и которые базируются на основательной аргументации, требованиях закона, справедливости и удовлетворении интересов.

- Прислушивайтесь к реакции на ваши предложения: согласие (в принципе, частичное, на определенных условиях) или колебание.

- Если согласия нет:

- помогите тем, кто не согласен, раскрыть свои возражения ясно и полностью;
- помогите тем, кто не согласен, выдвинуть альтернативные предложения;
- выделите время, когда все могли бы вновь обдумать вопросы и выработать новые альтернативные предложения;
- предложите отсрочить принятие решения.

Консенсус предполагает участие всех несогласных членов команды. Пытаясь достичь консенсуса, помните о следующем:

- Избегайте голосования как способа принятия решения.

Однако, допускается конфиденциальный опрос мнений участников во время кокуса (совещания) команды. Если группа прибегает к голосованию, оставшиеся в меньшинстве могут почувствовать себя в изоляции и даже утратить ощущение причастности и равенства.

- Не подталкивайте несогласных к принятию позиции группы. То, что большинство придерживается определенного мнения, совсем не означает, что другие идеи не могут оказаться более плодотворными.

- Не допускайте, чтобы процесс «давил» на кого-либо. Не забывайте об играх и ролях, которые играют люди в группах, таких, как «рупор мнений» и «молчаливый наблюдатель». Помните, что все мнения и чувства имеют значение, пока их неправильность или непрактичность не доказаны с помощью фактов.

- Не позволяйте использовать давление. Будьте примером терпения.

- Не допускайте создания консенсуса через навязанный конформизм. Предупреждайте капитуляцию вследствие усталости или противодействия других участников - это не будет настоящим консенсусом. Помогите другим членам группы понять все позиции. Помните, что все заинтересованы в принятии наилучшего решения.

- Пользуйтесь логикой, просвещайте и убеждайте. Избегайте жесткого стиля ведения переговоров, «торга», преследования и запугивания.

Консенсус трудно достижим, поскольку процесс его выработки направлен на создание общего подхода к рассматриваемым вопросам у всех членов команды. Если процесс выработки консенсуса идет должным образом, конечным решением на различных рабочих уровнях будет удовлетворен каждый.

Консенсус требует взаимной ответственности. Разногласия следует открыто высказать и исследовать. Консенсус должен привести к более точной оценке проблемы, основанной на коллективном знании, и дать лучшее решение проблемы.

На переговорах именно выработка консенсуса является наилучшим способом принятия решений внутри команды. Он делает акцент на равенстве всех членов команды, их равноправии и чувстве причастности, укрепляя тем самым доверие и чувство локтя внутри команды.

Для лучшего понимания процесса достижения консенсуса ниже перечислены восемь недостатков и восемь преимуществ использования консенсуса, которые значительно перевешивают недостатки.

ПЛЮСЫ ПРОЦЕССА ВЫРАБОТКИ КОНСЕНСУСА

- Укрепляет чувство равенства и причастности к проблеме, процессу переговоров и конечному решению.
- Способствует обмену мнениями, появлению точек соприкосновения у членов команды.
- Использует коллективные знания, и, таким образом, у членов команды появляется возможность более широко охватить ситуацию, увидеть новые перспективы и способы решения; становится возможным «мозговой штурм».
- Демонстрирует членам команды, что возможно, а что - нет.
- Ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды.
- Учитывает важность личного вклада и членства в группе.
- Отдельные участники могут «сохранить лицо».
- Возрастает вероятность успешного осуществления принятого решения и верности ему в будущем.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Вертикальные переговоры, например, переговоры с вышестоящими инстанциями или с избирателями, давшими полномочия вести переговоры, - это

первый пример «расширенного стола», то есть переговоров, идущих в стороне от основного процесса, двух- или многосторонних переговоров.

Вертикальные переговоры подразумевают участие тех членов команды, которые присутствуют за столом, и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти и положения влияют на непосредственных участников переговоров или тех, кому последние подотчетны.

Вертикальные переговоры могут быть официальными и неофициальными.

Вертикальные переговоры предполагают юридическую, организационную или нравственную ответственность непосредственных участников переговоров перед теми, кто не находится за столом.

Вертикальные переговоры распространяют положение о равенстве и причастности на тех, кто физически не присутствует за столом переговоров.

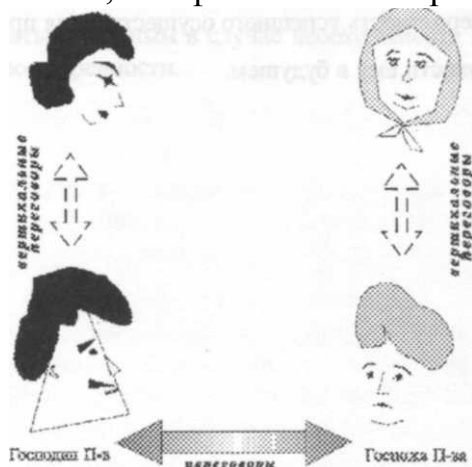


Рис. 7. Госпожа П-ва ведет переговоры о размене квартиры с бывшим мужем господином П-вым. Мать П-вой и новая жена П-ва не присутствуют на переговорах, но постоянно в курсе дела и влияют на ход принятия решения.

НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫЕ ОДНОСТОРОННИЕ ПЕРЕГОВОРЫ ЗА «РАСШИРЕННЫМ СТОЛОМ». ПЕРЕГОВОРЫ В ЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСАХ

Переговоры в личных интересах имеют место, когда отдельные стороны переговариваются приватно, не за столом переговоров. Так как они пытаются удовлетворить лишь свои собственные интересы, такая попытка заключить сделку называется «переговорами под столом». Такая форма переговоров не принимает во внимание усилия команды и ее законные интересы; в ее основе эгоизм, и она смахивает на предательство.

СОГЛАСИТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Согласительные переговоры, как и переговоры в личных интересах, происходят не «за столом», но, в отличие от них, и не «под столом». Обычно они ведутся конфиденциально и без огласки, но ведущий согласительные переговоры стремится к удовлетворению интересов всей команды, а не своих собственных. Поскольку результатом этого процесса не может стать неблагоприятное для команды несанкционированное соглашение, злеет» не происходит ущемления принципов равенства, причастности и полномочий.

Приобретенная в результате согласительных переговоров информация и соглашения выносятся на рассмотрение команды. В процессе принятия окончательного решения может быть задействована как горизонтальная, так и вертикальная динамика переговоров. В согласительных переговорах обычно участвуют лица, возглавляющие стороны в конфликте.

Господа, надеюсь, что мое
сообщение ускорит заключение
соглашения между нашими

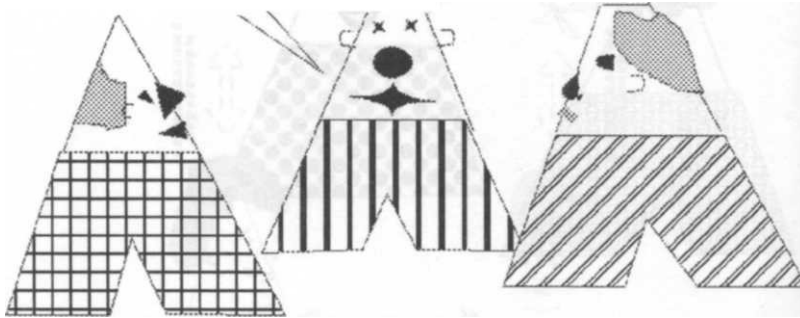


Рис. 9. Переговоры «сбоку от стола». Представители
разных команд ведут переговоры, руководствуясь
общими интересами.
командами.

САНКЦИОНИРОВАННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ЗА РАСШИРЕННЫМ СТОЛОМ: ПЕРЕГОВОРЫ В ПОДКОМИССИЯХ И ПЕРЕГОВОРЫ НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ

Переговоры в подкомиссиях происходят, когда несколько членов одной из команд, ведущей переговоры, встречаются с представителями другой команды, чтобы обсудить какой-либо конкретный вопрос и совместно выработать рекомендации обеим командам по урегулированию конфликта. Такие рекомендации становятся предметом горизонтальных, вертикальных, двусторонних и многосторонних переговоров.

Переговоры на высшем уровне проходят между лицами, возглавляющими команды, но не «за столом». Аналогично переговорам в подкомиссиях руководители сторон встречаются, чтобы принести своим командам возможные варианты урегулирования конфликта. В некоторых случаях у них есть полномочия заключать соглашения, обязательные для всех членов команд, «не за столом».

ВНЕШНЕЕ ДАВЛЕНИЕ И ВЛИЯНИЯ

Существует множество внешних факторов, оказывающих давление или иное влияние на переговоры, хотя эти факторы и не причастны к самому ходу переговоров. Эти факторы - результаты проявления личных интересов и приоритетов, составляющих неотъемлемую характеристику команды. Они также¹ являются результатом различных интересов и планов подкоманд и полных команд. Кроме того, существуют различные формы внешнего давления и влияния, которые дают о себе знать в ходе процесса переговоров.

Хотя эти факторы сами не являются предметом переговоров, их необходимо учитывать в процессе переговоров.

Вот некоторые примеры внешних факторов, оказывающих давление/влияние на процесс переговоров:

- действительное / мнимое давление
- фактор времени
- давление со стороны социальных групп, к которым принадлежат участники команд
- влияние средств массовой информации
- законы и правила
- экономические факторы
- эмоциональный стресс
- политическое давление и/или реалии
- влиятельные мнения, например, знаменитостей
- воздействие третьих сторон.

ОЦЕНКА КОНФЛИКТА: ПЛАН И ОБЩИЙ ОБЗОР

Следующий раздел, посвященный методике оценки конфликта, разработан совместно Национальным Ассоциативным Центром, Национальным Центром сотрудничества в планировании, Американской Ассоциацией Арбитража, Фондом охраны окружающей среды и рядом других организаций по заказу различных подразделений Департамента внутренних дел США и, таким образом, не является исключительной собственностью авторов, а предназначен для общественного использования.

Тем не менее, мы хотели бы отметить особый вклад в разработку этих материалов У.Линкольна (НАЦ и НЦСП), Т.Колоси (ААА), Дж.Мак-Гленона, Т.Бингама, С.Мора и С.Карпентер. Разрешение на включение этих материалов является актом профессиональной солидарности, за что мы и приносим нашу благодарность.

Если цель разрешения конфликта посредством переговоров с установкой на сотрудничество состоит в том, чтобы помочь сторонам найти прочное решение, учитывающее важнейшие, возможно, противоречивые, интересы, проблемы и позиции, то цель оценки конфликта- увеличить вероятность успеха переговоров с установкой на сотрудничество.

Хотя ясное понимание причин и характеристик конкретного конфликта особенно важно при принятии решения о вступлении в процесс урегулирования конфликта, оценка конфликта должна быть непрерывным процессом, происходить на всей протяженности процесса переговоров. Действия или бездействие сторон меняют ход конфликта и, следовательно, могут изменить исходные данные, на которых основывалась оценка ситуации, стратегия и тактика. Периодическая оценка увеличит вероятность успеха переговоров. Могут измениться конкретные проблемы, участники, распределение сил, информация и другие аспекты конфликта, в результате чего может потребоваться изменение выбранной тактики разрешения конфликта.

Пример:

Конфликт по поводу предполагаемого размещения организованной свалки в индустриально-аграрном районе

Городские власти, решившие создать свалку, компании, занимающиеся транспортировкой мусора, и власти района могут прийти к соглашению о строительстве свалки при условии, что на окраине горем будет построен мусороперерабатывающий комбинат. Очевидно, что жители соседних со свалкой районов проявят себя в этом конфликт, и, разумеется, урегулирование будет иметь больше шансов на успех, если привлечь население к участию в конфликте и его разрешении в качестве заинтересованной стороны.

Таким образом, понимание того, как конфликт будет развиваться в дальнейшем, является предпосылкой эффективных переговоров по существу дела. (Посредник или другой нейтральный участник переговоров должен опросить столько людей, сколько необходимо для получения ясного представления о причинах, характеристиках и сложностях конфликта.)

Чтобы решить, какой тактики придерживаться для достижения удовлетворения собственных интересов, конфликтующим сторонам не менее важно задать себе, коллегам и, по возможности, противникам следующие вопросы:

- Может ли одна из сторон/стороны добиться более эффективно удовлетворения своих интересов другим путем помимо переговоров (т.е. стоит ли вести переговоры)?
- С кем следует вести переговоры?
- Когда следует приступить к переговорам?
- В чем заключается реалистичная цель или результат переговоров?
- Как в случае достижения соглашения оно будет реализовано?
- Во что обойдется (в смысле затрат времени, энергии, денег и т., ведение переговоров)?

Давайте классифицируем такие вопросы. Используйте этот метод в процессе работы над упражнениями и играми Курса и в ситуации разрешения личных и профессиональных конфликтов.

Участнику курса предлагается внести необходимую конкретную информацию и фактический материал, когда этого требует ситуация.

ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ ПРИ ОЦЕНКЕ КОНФЛИКТА

ЛЮДИ И ГРУППЫ

А. Основные заинтересованные стороны, группы и отдельные лица.

/ . Основные заинтересованные стороны

- а) Кто основные заинтересованные стороны?
- б) Какие из этих сторон участвуют в конфликте?
- в) Почему они вовлечены в конфликт? В чем конкретные интересы каждой стороны?
- г) Интересы каких других сторон затрагивает конфликт? Почему они еще не оказались вовлечены в конфликт?
- д) Почему затронуты их интересы?

е) Может ли процесс разрешения конфликта начаться без их прямого участия? Почему? Как?

Второстепенные потенциальные участники

- а) Интересы каких сторон затронуты в меньшей степени?
- б) Как это было установлено? Основываясь на каких интересах?
- в) Какие еще стороны могут вступить в конфликт по причинам, выходящим за рамки данного конкретного вопроса? Поясните.

3. Отдельные лица

- а) Кто выступает от лица каждой из конфликтующих сторон?
- б) Какие предложения по разрешению конфликта представляют эти лица?
- в) Какие еще лица в глазах общественности связаны с этим конфликтом?
- г) Кто формирует мнение участников?
- д) Кто может оказывать сильное влияние на участников?
- е) Кто может быть заинтересован в расширении конфликта?
- ж) Кто может выиграть, раздувая конфликт? Что именно?
- з) Какие официальные лица отвечают за принятие решения?

4. Организации

- а) Как принимаются решения в каждой организации или группе?
- б) Насколько сильно внутреннее согласие? Не привело ли оно к образованию коалиций?

Б. Ценности. Убеждения, которых твердо придерживаются и на основании которых стремятся действовать участники конфликта.

- 1. Каковы основные ценности, лежащие в основании действий каждой из сторон? (Развитие/отсутствие развития; капитал и частная прибыль/общее благосостояние; чисто технические / щадящие решения; долгосрочные или краткосрочные решения).
- 2. Существуют ли сильные личностные, идеологические, культурные или религиозные различия?
- 3. Связаны ли идеология или ценности лиц или группы с отдельными проблемами?

В. Интересы: нужды и потребности, которые необходимо учесть и удовлетворить для разрешения конфликта.

- 1. Каковы основные интересы, лежащие в основе деятельности каждой из сторон?
- 2. Чем отличаются, чем похожи интересы каждой стороны?
- 3. Существуют ли общие интересы, которые могут стать основой урегулирования конфликта?

Г. Цели / Позиции.

1. Каковы цели различных сторон? Каковы позиции каждой из сторон по каждой из проблем?
2. Очевидны ли цели, или же они скрыты?
3. Способна ли группа достичь своих целей?
4. Чувствует ли каждая их сторон, что ее цели достижимы?

д. Информация.

1. На какие источники информации опираются стороны?
2. Одинаковы ли информационные базы (базы данных) всех участников конфликта или же они различны? В чем различия?
3. Есть ли источники информации, пользующиеся доверием всех сторон? Общественные они или частные?

Е. Власть, сила.

1. Какой властью, силой располагает каждая сторона?

Ж. Отношение / Настрой.

1. Каково отношение сторон к проблематике? Откуда это известно?
2. Существует ли враждебность по отношению к другой стороне? Кем она выражается и в чем выражается?
3. Каковы ожидания сторон в отношении решения конкретных проблем?
4. Каковы их ожидания в отношении другой стороны?
5. Каковы их ожидания относительно разрешения конфликта?
6. Существует ли какое-нибудь другое отношение к проблемам и к участвующим сторонам? Например, не участвует ли одна из сторон в конфликте просто, чтобы отомстить; доверие / недоверие; уважение к себе / отсутствие самоуважения; правдивость / лживость; оптимизм / пессимизм; уверенность / неуверенность?

З. Представления.

1. Как стороны представляют друг друга?
2. Отождествляет ли одна сторона другую с силами, непосредственно не участвующими в конфликте, и ожидает ли она, что эта сторона будет вести себя точно так же?
3. Чувствуют ли одна/обе стороны, что их роли в конфликте заранее предрешены? Почему?
4. Понимают ли обе стороны, что находятся в конфликте?
5. Считают ли стороны, что участие противостоящей стороны в конфликте законно?
6. Считает ли одна из сторон, что другие безответственны, грубы, жадны, непатриотичны, глупы и т.д.?
7. Определили ли участники, кто представляет другую сторону?

8. Рассматривается ли каждая сторона как монолитное целое или как коалиция различных интересов?
9. Рассматривается ли конфликт как отдельное событие или как часть более крупного конфликта?
10. Воспринимают ли стороны конфликт реалистично?
11. Понимают ли стороны, в каких пределах другая сторона может вести переговоры? Установлен ли «нижний предел» (предельно допустимое отступление)? Существует ли диапазон решений?

И. Мотивация.

1. Какова мотивация каждой из сторон?
2. Реалистичны или утопичны цели и ожидания, движущие сторонами?
3. Какую роль играют прошлые претензии / неудовлетворенность?
4. Движет ли сторонами желание отомстить?
5. Какую роль играет страх (боязнь изменений, новых людей, потери личного статуса, потери материальных благ)?
6. Является ли надежда одним из факторов?
7. Какую роль играет стремление к власти? Является ли приобретение и поддержание власти прямым или психологическим интересом?
8. Каким образом стремление к материальному выигрышу и / или алчность влияют на поведение сторон?
9. Как способствует вовлечению в конфликт желание принадлежать к группе?
10. Как влияет на участие людей в конфликте желание быть самому себе хозяином?
11. Влияют ли личные интересы лидеров на мотивацию членов группы?
12. Насколько важна необходимость сохранить «образ жизни»? Существующий образ действий? Закон, правила, политику?

К. Стил.

1. Каковы мнения отдельных личностей и группы о роли конфликта в обществе и о том, как конфликт должен разрешаться?
2. Какой личный/групповой стиль лучше всего характеризует каждую сторону? (Оборона, нападение, пассивность, склонность к запутыванию, агрессивность, неуверенность, мстительность, эмоциональность.)
3. Какое влияние оказал стиль переговоров на то, как стороны ведут себя друг с другом в настоящий момент?
4. Направлено ли поведение в конфликте на личное мщение или на разрешение общей проблемы?

II. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ:

АНАЛИЗ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГРУППАМИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИМИ РАЗНЫЕ СТОРОНЫ

A. ИСТОРИЯ

1. СИЛА, ВЛАСТЬ

- а) Потенциально какими видами силы и власти обладают стороны?
- б) Какие виды силы и власти стороны уже использовали друг против друга и каким образом?
- в) Применяла ли какая-либо сторона против другой принуждение?
- г) Вызвало ли применение силы или власти отрицательную реакцию ? В чем? К чему это ведет?
- д) Во что обошлось использование силы, власти?

2. КОММУНИКАЦИЯ

- а) Какой стиль внутренней коммуникации использует обычно каждая группа (как часто, форма, препятствия, умения, ресурсы и т.д.)?
- б) Какие стили коммуникации уже были использованы между группами (как часто, форма, препятствия, умения, ресурсы и т. д.)?
- в) Имели ли члены противостоящих сторон контакты между собой ранее?
- г) Заняли ли стороны более жесткие позиции вследствие публичных выступлений?
- д) Идет ли коммуникация между сторонами по одной и той же модели, или она-разнообразна?

3. ПОНИМАНИЕ

- а) Осознавали ли стороны, что проблема существует?
- б) Как давно стороны знают о существовании проблемы?
- в) Как они поняли, что конфликт существует?
- г) Была ли тенденция избежать конфликта или притвориться, что его не существует?
- д) Кто понимал, и кто не понимал (или отрицал) существование проблемы? Знают ли о конфликте общественность, пресса и выборные чиновники? В какой степени?

4. ПЕРЕГОВОРЫ И/ЛИ ДРУГИЕ ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ¹

- а) Какие переговоры или другие способы разрешения конфликтов намеревались применить , пытались применить или же применили стороны?
- б) Какой результат дали эти дополнительные способы?
- в) Все ли стороны приняли участие? Главные? Второстепенные?
- г) Были ли попытки добиться внешних улучшений, которые скрывали бы существование реального конфликта? Попытки смягчить конфликт? Предложения пойти на компромисс?

Б. НАСТОЯЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

1. ВЛАСТЬ

- а) Какие виды власти или силы стороны используют друг против друга?
- б) Применяла ли одна сторона принуждение относительно другой? Как?
- в) Правильно ли оценивают стороны, во что обойдется принуждение?
- г) Каково официальное мнение (на личном, профессиональном, местном, районном, городском, областном, государственном уровне) по поводу конфликта?

2. КОММУНИКАЦИЯ

- а) Какой стиль коммуникации использует в настоящий момент каждая группа? (Частота, форма, препятствия, навыки, приемы, возможности.)
- б) Какой стиль коммуникации используется группами (частота, форма, препятствия, навыки, приемы, возможности)?
- в) Используют ли стороны адекватные способы коммуникации, которые позволяли бы им понять позиции и представления друг друга?
- г) Идет ли коммуникация между сторонами полностью или частично через средства массовой информации?
- д) Какое влияние оказывают юристы на коммуникацию между сторонами?

3. ПОНИМАНИЕ

- а) Насколько стороны отдают себе отчет в существовании проблемы?
- б) Другие участники или юридические лица (отделы, агентства, организации) понимают, что существует конфликт?

4. ПЕРЕГОВОРЫ

- а) Идут ли переговоры между сторонами?
- б) Какой вид переговоров имеет место (официальные / неофициальные, ориентированные на интересы или на конкретные проблемы, конфронтационные)?
- в) Сосредоточены ли переговоры на главных или второстепенных интересах? Какие конкретные проблемы должны быть решены?

В. ТЕНДЕНЦИИ

- а) Каковы различные формы власти или силы, которые стороны используют или могли бы использовать?
- б) Изменяется ли соотношение сил ? Если да, то как?
- в) Становится ли власть самоцелью? Для кого?
- г) Переходит ли власть к носителям крайних или умеренных взглядов?
- д) Есть ли возможность подключения более высоких уровней власти у какой-либо из сторон?
- а) Какое направление принимает коммуникация между сторонами?
- б) Есть ли тенденция к занятию более жестких позиций? В чем это выражается?
- а) Ведет ли отчетливое понимание того, что конфликт существует, к ощущению кризиса и углублению конфликта?
- а) Двигутся ли стороны к эффективным переговорам? В чем это выражается?

Г. ОБЩАЯ ОЦЕНКА

- 1. Какие изменения необходимо внести в стиль коммуникации для начала или улучшения процесса переговоров?
- 2. Какие изменения в использовании власти и силы необходимы для начала или улучшения процесса переговоров?
- 3. Какие действия могли бы способствовать окончательному⁷, а не только временному решению? Ваша роль?
- 4. Чем рискует каждая из сторон, используя неконфронтационный способ улаживания конфликта?
- 5. Какой уровень вмешательства необходим, чтобы помочь сторонам выработать совместное решение проблем? Согласительная процедура? Переговоры? Посредничество? Арбитраж? Судебный процесс?

III. СУЩЕСТВО КОНФЛИКТА

А. ОСНОВНЫЕ ИНТЕРЕСЫ И СВЯЗАННЫЕ С НИМИ ПРОБЛЕМЫ

- 1. Как каждая сторона описывает свои интересы и связанные с ними проблемы?
- 2. Изменились ли со временем основные интересы?
- 3. Может ли проблематика, связанная с основными интересами, привести к решению, которое создает прецедент?
- 4. Сходятся ли стороны в вопросе о том, в чем состоят основные интересы друг друга и связанные с ними проблемы?

5. Одинаково ли определены сторонами проблемы, требующие разрешения? Сходятся ли стороны в вопросе о том, какие проблемы являются приоритетными?

Б. ВТОРОСТЕПЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

1. Какие другие проблемы, кроме основных, могут оказать влияние на процесс и / или его результат?
2. Имеют и вносят ли посторонние/союзники новые интересы и / или проблемы, тем самым усугубляя и расширяя конфликт?
3. Угрожает ли что-либо «святым ценностям», «личным склонностям», «правам»? Каким образом?

В. ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ

1. Разработаны ли варианты решения по каждой из проблем? Каковы они и по каким проблемам?
2. Считает ли какая-либо сторона, что нет вариантов решения, удовлетворяющих их интересы?
3. Есть ли варианты, отвечающие интересам всех сторон?
4. Достаточно ли просты варианты, чтобы быть применимыми?
5. Можно ли раздробить варианты на более мелкие и удобные части?
6. Есть ли варианты решений, которые стороны могут рассмотреть, но не публично («при закрытых дверях»)?

Г. СОБЫТИЯ

1. Показали ли имевшие место события общественности и другим сторонам, что конфликт существует?
2. Указали ли определенные события, о которых не были поставлены в известность другие стороны или общественность, на существование конфликта?

IV. ПОДГОТОВКА СПИСКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ГОТОВНОСТИ УЧАСТНИКОВ К ПЕРЕГОВОРАМ

- Почему вы или ваша команда предпочли переговоры с установкой на сотрудничество (или переговоры с участием посредника) как способ поведения в конфликте / урегулирования конфликта? Поясните конкретно.
- Почему так поступила каждая из противоборствующих сторон / каждый из ваших союзников? Поясните конкретно.
- Сформулировала ли ваша команда свои интересы? Объясните.
- Знаете ли вы, как сформулировали свои интересы другие стороны (как могли бы сформулировать, а не как, по вашему}' мнению, должны сформулировать)?
- Какие проблемы необходимо рассмотреть для удовлетворения ваших интересов?
- Какие проблемы необходимо рассмотреть для удовлетворения интересов других?

- Каков ваш / вашей команды предел максимальных уступок по каждой проблеме?

х,

- Какими критериями вы пользовались для их определения?

* - Каковы позиции отступления у вас / вашей команды по каждой проблеме?

- Какова исходная позиция по каждой проблеме у вас / вашей команды?

- Какие критерии использовались при выработке этих позиций? Были ли собраны и обработаны все необходимые достоверные данные при подготовке аргументированного описания вашей позиции по каждой проблеме?

- Завершен ли процесс горизонтальных переговоров в вашей команде?

- Едина ли ваша команда?

- Закончила ли ваша команда процесс вертикальных переговоров (с вышестоящими официальными инстанциями / группой населения, которую она представляет)?

- Имеет ли ваша команда достаточные полномочия?

- Каковы наиболее вероятные контраргументы и контрпредложения другой стороны на каждую из предложенных вами мер?

- Какими приемами воспользуетесь вы/ваша команда для того, чтобы начать переговоры по существу каждой проблемы?

- Какие соглашения по процедуре вы рассчитываете разработать с другой стороной перед началом переговоров по существу?

- Какую форму соглашения об урегулировании конфликта предпочитаете вы / ваша группа? Письменную форму? Правовой документ? Меморандум? Другие формы?

- Четко ли вы определили для себя и других последствия затянувшегося конфликта или тупиковой ситуации?
- Рассмотрели ли вы последствия разрешения конфликта?

Готовы? Тогда действуйте - в интересах справедливости и реализма.

МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ СХЕМЫ: ИНТЕРЕСЫ - ПРОБЛЕМЫ - ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Метод построения схемы: «Интересы, проблемы, предложения» состоит в использовании участниками особой таблицы для целенаправленной и системной подготовки к переговорам.

Метод используется каждым из участников переговоров при формировании общего подхода команды посредством горизонтальных, или внутри-командных, переговоров, развивая за счет этого как индивидуальное, так и коллективное чувство равенства и причастности. Вертикальные переговоры (например, с официальными инстанциями или с избирателями) также используются, так как дают возможность удостовериться, что санкционированная подготовка завершена и стороны могут изложить свои позиции. В дальнейшем тот же метод используется командой при подготовке к первой встрече с другой стороной.

Таблица поможет участникам переговоров определить:

- свои собственные основные интересы, а также интересы других членов команды и всей команды в целом;
- основные проблемы, по которым необходимо вести переговоры;
- приоритетность;
- предложения по каждой проблеме, альтернативные варианты, возможные пакеты предложений по урегулированию.

Таблица служит только общим руководством, это не догма, и она может изменяться в процессе переговоров.

Примечание:

Метод построения схемы «Интересы, проблемы, предложения» используется также и посредниками, с его помощью они получают необходимую информацию.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Чтобы пользоваться таблицей, необходимо понимать значение терминов:

- Финальное предложение.
- Предложение отступления.
- Начальное предложение. t,

финальное, предельное предложение

Еще до вступления в переговоры каждая из сторон должна определить предел максимальных уступок («нижнюю линию»), т.е.

а) наименьшее, что может принять сторона, не поступаясь собственными интересами

или

б) наибольшее, что она может уступить, не поступаясь своими собственными интересами.

«Нижняя линия» помогает стороне определить, когда следует прекратить обсуждение еще до начала переговоров. «Нижняя линия» — это первая колонка, которую необходимо заполнить после формулирования и определения интересов и проблем.

«Нижнюю линию» следует рассматривать как существующую на данный момент, так как ее возможно изменить, если будут разработаны и предложены условия, обеспечивающие удовлетворение интересов, или если новая информация потребует ее корректировки.

предложение отступления

Это предложение играет роль «предупреждающего сигнала». Соответствующая колонка заполняется после определения «нижней линии». Выдвижение этого предложения предупреждает участника переговоров, что он приближается к своему пределу максимальных уступок. Это момент в переговорах, когда стороны могут изменить стратегию и/или тактику, отложить обсуждение, заявить, что переговоры зашли в тупик и/или пригласить посредника.

начальное предложение

Начальное предложение, или исходное предложение, выполняет южную функцию, информируя противоположную сторону о существующей аргументации в пользу выносимой ею на переговоры позиции.

Противостоящая сторона должна согласиться в принципе с предложенными мерами по урегулированию конфликта (способом удовлетворения интересов), прежде чем она сможет рассматривать конкретное предложение, касающееся проблематики переговоров.

Термины «предложения» и «позиции» часто используются в США как равноценные, однако в других культурных традициях «позиция» относится скорее к политическому или философскому мировоззрению, которое не может быть предметом переговоров, поскольку фактически является одним из интересов.

ЗАПОМНИТЕ:

- Разрабатывая начальное предложение, используя горизонтальные и вертикальные переговоры, позаботьтесь о том, чтобы ваша позиция была оправдана, справедлива и обоснованна.
- Прежде чем раскрыть вашу позицию, объясните противостоящей стороне, почему у вас сложилась эта позиция.
- Цель процесса информирования - сообщить противостоящей стороне о законности ваших интересов и необходимости обсуждения конкретной проблемы, а не убедить противника немедленно согласиться на ваше предложение.
- Используйте данные, которые представляются надежными противостоящей стороне.
- Покажите на примерах, как ваше предложение будет отвечать интересам противостоящей стороны.

ВТОРОЕ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Эти предложения обычно являются (количественными) модификациями исходного предложения. Они не вносятся, пока противная сторона / стороны не согласятся в принципе с аргументацией в пользу вашей позиции при выдвижении исходного предложения.

ПРИМЕЧАНИЕ.

Каждое предложение, разработанное и внесенное в ходе переговоров с позиции сотрудничества, направлено на интеграцию интересов с целью разработать справедливое, практичное, законное и прочное соглашение, полностью отвечающее, с учетом ситуации, интересам всех сторон.

Таблица состоит из следующих разделов:

Собственные интересы -принципы (почему?)	Проблемы в повестке переговоров (что?)	Начальное предложение (как?)	Второе предложение
1	2	3	4

Последующи е предложения	Предложение отступления	Финальное предложение	Последствия сорванных переговоров, альтернативы
5	6	7	8

МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ ТАБЛИЦЫ "ИНТЕРЕСЫ - ПРОБЛЕМЫ - ПРЕДЛОЖЕНИЯ"

Последовательность чтения и заполнения таблицы различна. Разделы расположены в таблице в порядке предъявления информации противоположной стороне в ходе переговоров. Цифры, проставленные в нижней части таблицы, отражают порядок ее заполнения при подготовке к переговорам.

Различия в порядке предъявления разделов таблицы и заполнения ее наглядно демонстрируют следующие схемы.

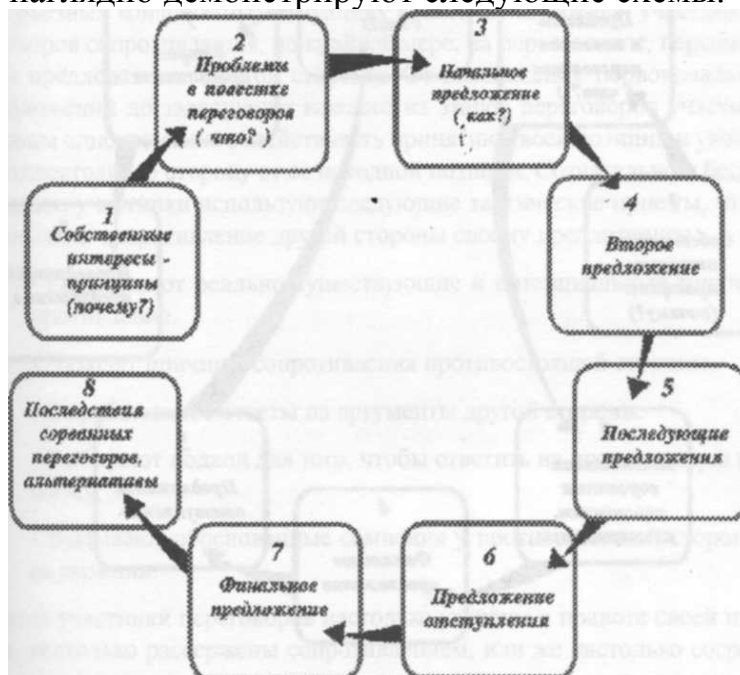


Рис. 10. Порядок предъявления разделов таблицы.

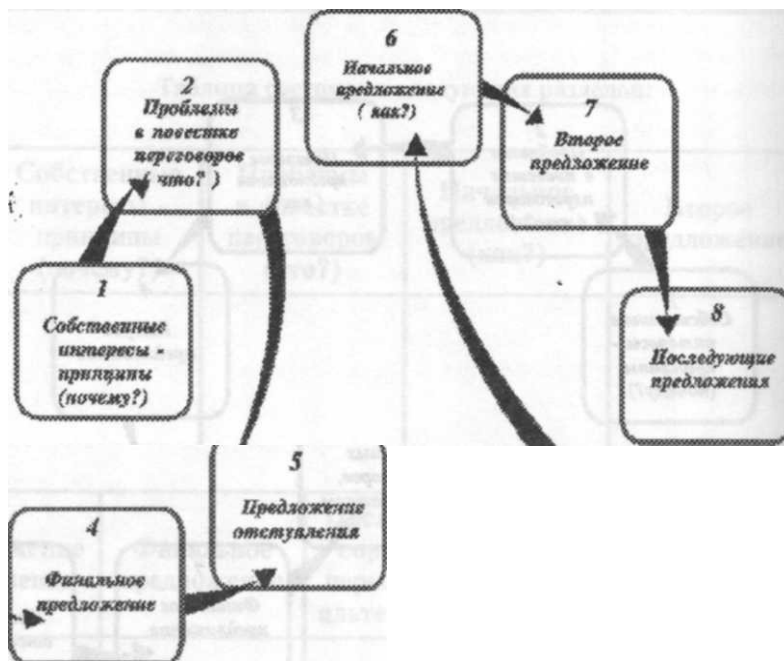


Рис.11. Порядок заполнения разделов таблицы.

РАЗРАБОТКА И ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. ПОВЫШЕНИЕ ВОСПРИИМЧИВОСТИ К ПРЕДЛОЖЕНИЮ

В серьезных конфликтных ситуациях практически каждый участник переговоров сопротивляется, по крайней мере, на первом этапе, персональным предложениям другой стороны. От выдвижения первоначальных предложений до завершения каждого из этапов переговоров участники должны одновременно содействовать принятию своей позиции и уводить противостоящую сторону от ее исходной позиции. Сознательно и бессознательно участники используют следующие тактические приемы, чтобы уменьшить сопротивление другой стороны своему предложению:

- Определяют реально существующие и потенциальные точки сопротивления.
- Находят причины сопротивления противостоящей стороны.
- Вырабатывают ответы на аргументы другой стороны.
- Выбирают подход для того, чтобы ответить на поставленную проблему.
- Вызывают обоснованные сомнения у противостоящей стороны в ее позиции.

Иногда участники переговоров настолько уверены в правоте своей позиции, настолько рассержены сопротивлением, или же настолько сосредоточены на своих идеях, что не думают о том, как и почему возникает сопротивление. Участники переговоров ничего не смогут сделать с сопротивлением их предложению, пока не уяснят, какие виды сопротивления могут возникнуть и почему. Как часто мы задавали себе вопрос: «Почему этот человек так неразумно поступает, отвергая мое предложение, когда очевидно, что это просто прекрасное решение?» На последующих страницах мы определим несколько причин возникновения сопротивления, о которых должен помнить ведущий переговоры, формируя позиции и стратегии. Стратегия ведения переговоров должна предусматривать ответные действия при возникновении точек сопротивления.

Приведенный на следующих страницах список вопросов поможет участнику переговоров определить вероятные точки сопротивления. Эти вопросы предназначены для проверки тщательности подготовки, включая предполагаемые причины сопротивления.

СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВОСПРИИМЧИВОСТИ К ПРЕДЛОЖЕНИЮ

Опытные участники переговоров часто подготавливают таблицу, где элементы предложений сопоставляются с интересами противостоящей стороны, а затем прогнозируют восприимчивость другой стороны к предложению до его выдвижения. Совпадения указывают на области, где в дальнейшем возможен компромисс; несовпадения прогнозируют разногласия в будущем. Как участники переговоров, вы можете задать себе следующие вопросы:

- Отвечает ли данное предложение как интересам другой стороны, так и вашим собственным? В какой мере?

- Соответствует ли ваше предложение существу поставленной проблемы? Предусмотрена ли в вашем предложении возможность отсрочки обсуждения каких-либо проблем?
- Обладаете ли вы возможностями и полномочиями, юридическими, от вашей организации и/или другими для выдвижения предложения? Не противоречит ли оно закону? Соответствует ли оно правилам и юридической практике?
- Вызовет ли положительную реакцию противостоящей стороны презентация предложения (его сущность, процесс, проведение)? Какое внимание уделено мерам по «сохранению лица»?
- Каковы все наиболее вероятные реакции на ваше предложение? Каковы два самых вероятных ответа? Что вы предпримете?
- Каковы возможные факторы, которые будут способствовать сопротивлению вашему предложению? Какие усилия вы предпримете, чтобы уменьшить сопротивление?
- Каковы ближайшие и отдаленные последствия принятия вашего предложения для другой стороны, а также и для вас? Каковы выигрыш и затраты? Какая из сторон потеряет больше: противостоящая сторона, если примет ваше предложение, или вы, если конфликт не будет решен?
- Осуществимо и выгодно ли ваше предложение для противоположной стороны? Возможно ли осуществление вашего предложения через инфраструктуру противостоящей стороны? Согласуется ли оно с существующей политикой и практикой или создает прецедент, который может вызвать сомнения, страх, сопротивление или неприятие?
- Соответствует ли данное предложение техническим требованиям / возможностям, а также интересам другой стороны, связанным со временем и пространством?
- Как и какие третьи стороны могут быть затронуты предложением? Как они это воспримут? Предусмотрен ли процесс взаимодействия с этими сторонами и работы с проблемами, которые могут возникнуть в результате предложения?
- Сколько времени у противоположной стороны на рассмотрение предложения до предоставления ответа? Каким образом вы доведете до ее сведения жесткий временной предел, когда она должна дать ответ? Если противостоящей стороне требуется больше времени, а вы считаете отсрочку разумной, как вы предоставите отсрочку, не создавая впечатления, что идете на компромисс?
- Можно ли выработать взаимоприемлемый механизм следования соглашению? Как будут устраняться предполагаемые разногласия?

ПРИЧИНЫ ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ РЕАКЦИИ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ

1. Противостоящая сторона может считать подозрительными ваши мотивы. Это подозрение может основываться на прошлом опыте, неправильном понимании, репутации, отсутствии информации и т.д. Люди часто приписывают ложные мотивы и ценности тем, кого не знают.

ПРИМЕР:

Например, сейчас существует ситуация правовой неразберихи, поэтому между бизнесменами может быть составлен такой договор, который при определенных обстоятельствах позволит одному оказаться безнаказанным, а другому - оштрафованным. Это нередко является причиной недоверия.

2. Противостоящая сторона может быть не убеждена в том, что ваше предложение отвечает ее интересам.

3. Противостоящая сторона может опасаться долгосрочных последствий, к которым приведет подобное разрешение конфликта.

4. Противостоящая сторона может быть не уверена в практичности или осуществимости вашего предложения.

5. Противостоящая сторона может сомневаться в вашем стремлении выполнять предлагаемое решение.

6. Противостоящая сторона может сомневаться в вашей способности выполнить предлагаемое решение, несмотря на ваше искреннее желание «сдержать слово».

7. Противостоящая сторона может быть не уверена в ваших юридических или представительских полномочиях выдвигать предложение по урегулированию конфликта.

8. Противостоящая сторона может сомневаться в том, что это предложение удовлетворит организационную инфраструктуру (фактор горизонтальных и / или вертикальных переговоров).

9. Противостоящая сторона может не хотеть принимать непроверенную или вызывающую сомнения технологию или процесс.

10. Противостоящая сторона может считать предложение несвоевременным.

11. Противостоящая сторона может полагать, что предлагаемый вариант решения противоречит личному или общественному имиджу кого-либо.

12. Противостоящая сторона может не иметь времени, ресурсов или даже сил, чтобы проанализировать или понять сложное предложение.

13. Противостоящая сторона может быть не знакома или не согласна с данными, использованными для разработки предлагаемого решения.

ПРИМЕР:

Между Россией и Эстонией существует конфликт по поводу спорных территорий. Эстония не садится за стол переговоров, так как граница, которую она считает справедливой, закреплена в Конституции ЭР, принятой на республиканском Референдуме. Довод эстонской стороны следующий: прежде чем садиться за стол переговоров, необходимо провести еще один референдум, так как только на нем можно отменить решение прежнего референдума. Но для российской стороны результаты Референдума - не довод, т.к. введенный в Эстонии закон лишил большую часть русского населения права голоса.

14. Противостоящая сторона может не хотеть или быть не в состоянии предложить какие-либо уступки или *quid pro quo*.

ПРИМЕР:

Часто при взаимодействии инвестора и руководства предприятия возникает проблема: администрация отказывается от инвестиций, т.к. не хочет потерять независимость, передав контрольный пакет «в чужие руки».

15. Противостоящая сторона может верить, что своим сопротивлением она может вынудить вас внести более выгодное для нее предложение.

ПРИМЕР:

Используется способ, который позволяет купить что-то подешевле: вместо того, чтобы торговаться с продавцом на рынке, идешь от него к другому, третьему... пока не возвращаешься к тому, у которого хочешь купить.

16. Противостоящая сторона может не знать о негативных последствиях позиции неприятия с целью получения нового предложения.

17. Противостоящая сторона может бояться быть унижена, «потерять лицо», если примет предложение. Если вы уже всем рассказали, что никогда не примете данное предложение, то, хотя обстоятельства уже изменились, и вам стало выгодно принять это предложение, вы уже это не можете сделать.

18. Противостоящая сторона может считать, что встречное предложение другой стороны не имеет отношения к делу или преждевременно, т.е. что оно неполное.

19. Противостоящая сторона может сопротивляться просто потому, что чувствует давление или угрозу, направленные на то, чтобы заставить ее согласиться.

20. Противостоящая сторона может считать, что необходимо из «чувства авторской гордости» отстаивать собственные предложения и поэтому сопротивляться предложенному вами решению.

21. Противостоящая сторона может в данный момент переживать конфликт ценностей.

22. Противостоящая сторона может испытывать сложные воздействия и / или влияния, связанные с фактором культуры.

ПРИМЕРЫ:

1. У некоторых чалых народов существует традиция, войдя в дом, сначала поговорить с хозяевами о жизни, поесть. Если заходишь в дом и начинаешь сразу говорить о делах, как правило, успеха не добьешься.

2. Последовательность может стать проблемой: например, если к инвестору приходит предприниматель и просит денег под сырой проект, инвестор предлагает сначала довести проект «до ума», а потом приходить. Но чтобы довести проект, предпринимателю нужны деньги.

КАК ПОПЫТАТЬСЯ УМЕНЬШИТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНУЮ РЕАКЦИЮ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ

1.Продолжайте информировать противостоящую сторону.

2.Предвидьте возражения оппонентов против вашего предложения и еще до внесения предложения ответьте на эти возражения. Если вы чувствуете, что противник готовит возражение, а то, что вы предлагаете юридически более верно, вы можете предотвратить возражение, процитировав юн.

3.Внимательно и объективно выслушивайте выступления противостоящей стороны. Будьте готовы изменить свое предложение на основе информации и

интересов, о которых вы узнаете от ваших противников.} обходимо извлекать уроки из информации, которую предоставляет противоположная сторона - ведь, может быть, она права.

4. Покажите с помощью документов, как ваше предложение удовлетворит интересы противостоящей стороны. Полезно показать, что вы готовы: удовлетворить высказанные противоположной стороной интересы.

5. Убедитесь, что противостоящая сторона понимает все «плюсы» ваше предложения, прежде чем перейти к описанию конкретных деталей t осуществления.

Важна последовательность подачи предложений. Если вы начинаете слов: «Я хочу 10%, потому что...» то противоположная сторона часто вас уже не слушает, так как «10%» повергают ее в шок. Поэтому сначала — объяснения...

6. Предложите проинформировать отсутствующих представителей противостоящей стороны о ценности вашего предложения. Результаты переговоров, идущих на горизонтальном уровне, еще раз проговаривают при передвижениях по вертикали с подробным изложением всех причин и доводов.

7. Подчеркивайте положительные стороны вашего предложения. В случае наличия негативного момента (например — летального исхода) подчеркивайте положительные моменты (никакая страховая компенсация не вернет из мертвых, но на эти деньги можно учредить стипендию в память о..., сделать витраж в церкви).

8. Не навязывайте свое предложение: подозрение, что вы хотите принудить противную сторону принять предложение, может только усилить сопротивление.

9. Не запугивайте и не оказывайте давление на противную сторону - ваших потенциальных партнеров - при выработке соглашения по разрешению конфликта, т.к. процесс может без нужды приобрести конфронтационный характер.

10. Обязательно продемонстрируйте способность «сдержать слово» в отношении предложения по урегулированию. Предоставьте информацию, которая убедит противостоящую сторону в вашей способности полностью следовать соглашению.

11. Будьте готовы документально подтвердить возможные отрицательные последствия для противостоящей стороны (неудовлетворение интересов или угроза им) в случае, если ваше предложение не будет принято или

выполнено. « Я не хочу, чтобы у вас были неприятности, но я не могу остановить неизбежные последствия...»

12. По возможности попытайтесь получить у противостоящей стороны информацию об ее ответственности за принятие предложения и о том, может ли она принять предложение в качестве рецепта улучшения ситуации.

Следования этому пункту сложно добиться. Можно использовать мягкий стиль - в форме вопросов, а не утверждений.

13. При необходимости проинформируйте противостоящую сторону о своем пределе максимальных уступок («нижней линии») как о последнем предложении, которого она может ожидать.

Когда вы считаете, что настало подходящее время сказать: «Больше мне сказать нечего», вы можете это сделать. Если противоположная сторона уверена, что у вас ничего «в запасе» не осталось, она может принять ваше предложение.

14. Подайте другое предложение в качестве уступки, и объясните, почему вы ее делаете. «Подсластите пиллюлю».

15. Дайте противостоящей стороне время для кокуса и консультаций с другими, прежде чем ответить на предложение.

16. Нарращивайте свои требования, чтобы показать серьезность ситуации (будьте при этом готовы вернуться к прежней позиции).

17. Используйте - в виде намека - открытую угрозу, которую способны или хотите осуществить. (Эта тактика не рекомендуется, за исключением очень серьезных ситуаций.)

18. Измените поведение или стратегию вашей команды на переговорах.

19. Покажите, что моменты, которые противная сторона считает очень важными, не являются на самом деле решающими для удовлетворения ее интересов. Покажите, как ваше предложение будет отвечать интересам противостоящей стороны.

20. Покажите противной стороне, во что обойдется ей тупиковая ситуация (время, деньги, безопасность, удобства, репутация и т.д.).

21. Продемонстрируйте противостоящей стороне, что тупиковая ситуация обойдется вам «дешевле». Не обманывайте в этом вопросе, т.к. противостоящая сторона может и будет наводить справки и проверять ваше заявление, а, возможно, также и намерения.

22. Покажите противостоящей стороне, насколько значимы для вас ваши собственные интересы и позиции. Дайте им понять, что вы хотите и готовы бороться за удовлетворение собственных интересов.

23. Дайте возможность противной стороне «сохранить лицо». Сделайте так, чтобы противостоящая сторона восприняла предложение как свою собственную идею и / или позвольте ей объявить о достижении соглашения.

24. Разработайте и включите в соглашение раздел об урегулировании разногласий в будущем на случай возможных конфликтов и непредвиденных обстоятельств. Сопротивление уменьшается, если другая сторона знает, что у нее есть обходной маневр, и она может «все переиграть».

25. Потребуйте вмешательства третьей стороны, приемлемой для вас и оппонента. В некоторых случаях желание избежать постороннего вмешательства может склонить противостоящую сторону к сотрудничеству.

Если подчеркнуть: «Давайте подумаем, что может случиться негативного, жизнь есть жизнь, надо предусмотреть все возможные последствия», — то, как правило, сопротивляемость уменьшается.

26. Попытайтесь предугадать, где и в чем могут начаться проблемы. Оцените возможное воздействие вашего подхода на противостоящую сторону и процесс переговоров. .

27. По возможности сочетайте вышеуказанные методы. Объедините несколько уступок или используйте несколько методов уменьшения противодействия или создания приемлемого «пакета соглашений» по урегулированию конфликта. Под необходимостью комплексного сочетания принципов понимаются и процедурные соглашения, и правила хорошего тона.

НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ ПО СУЩЕСТВУ: СТРАТЕГИЯ И СТИЛЬ

Существует бесчисленное множество способов начать переговоры по существу. Однако каждый подход должен целенаправленно использоваться в соответствии с тем:

- а) что сознательно определено как желательный результат использования конкретного подхода;
- б) что существует высокая степень уверенности в том, что избранный подход наилучшим образом поможет достичь намеченную цель.

При любом подходе существует риск, что противостоящая сторона может неправильно понять мотивы, намерения или применение данного подхода. Следовательно, необходимо определить и оценить такие факторы риска до окончательного решения о применении того или иного подхода.

РАЗРАБОТКА ПОВЕСТКИ ПЕРЕГОВОРОВ

Разработка повестки переговоров осуществляется, в основном, при личной встрече всех участников или одним-двумя представителями от каждой из сторон. Иногда это происходит по телефону или на предварительной встрече и имеет целью следующее:

- определить существующие условия переговоров;
- ускорить соглашение по процедурным вопросам;
- определить интересы;
- определить существенные проблемы, по которым стороны готовы вести переговоры;
- определить порядок обсуждения вышеупомянутых проблем;
- сделать переговоры более эффективными.

Когда стороны решают не обсуждать повестку переговоров командами в полном составе, необходимо уделить особое внимание внутренним горизонтальным и внутренним вертикальным переговорам, чтобы обеспечить чувство равенства и причастности. Если какая-либо сторона пытается в одностороннем порядке составить повестку переговоров, такое действие расценивается как «демонстрация силы» с целью лишить других равенства и причастности.

КОКУС

Кокус - это, вероятно, слово, заимствованное из языка североамериканских индейцев алгонивны: « ко-а-су» означает «старейшина» или «советник племени». Отсюда современное значение этого слова: «встреча полномочных представителей на совещании».

Кокус - это отдельное закрытое совещание, *на которое участвующая в переговорах сторона удаляется на короткое время с общей сессии переговоров с целями, достижение которых будет способствовать процессу общих переговоров. Отчасти напоминая тайм-аут спортивной команды, этот вид совещания имеет строгие временные рамки, определенные процедурным соглашением и использует процессы и приемы горизонтальных , а возможно, и вертикальных переговоров .

Кокус - неотъемлемая часть ведения переговоров.

Ни «право на кокус», ни «ограничение числа совещаний» не должны быть предметом переговоров по процедуре. Однако при обсуждении процедурных вопросов уместно рассмотреть и согласовать предполагаемую длительность кокусных сессий. Обычно продолжительность кокуса не превышает 30 минут. Если команда считает, что согласованного времени недостаточно, ей необходимо проинформировать противостоящую сторону о своем желании изменить регламент или стремиться к процедурному соглашению , которое бы предусматривало отсрочку ответа на этот вопрос, либо же перенести обсуждение всего вопроса на другое, удобное для всех сторон время.

ДЕСЯТЬ ЦЕЛЕЙ И ФУНКЦИЙ КОКУСА

1. Удалиться при необходимости на непродолжительное время с общих переговоров на закрытое отдельное совещание команды.
2. Еще раз задействовать методику и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости, и вертикальных переговоров.
3. Обдумать, проанализировать/повторно проанализировать и оценить/переоценить интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности.
4. Пересмотреть представления, стратегию, тактику, предложения и контрпредложения, которые команда считает уместными или необходимыми.
5. Вновь подтвердить представления, стратегию, тактику, предложения и контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми.
6. Вдохнуть новые силы в отдельных членов команды и всю команду в целом за время краткого рабочего отдыха от напряжения и / или разочарования, связанных с ходом общих переговоров.
7. Вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух.
8. Восстановить личный и коллективный контроль над ситуацией.
9. Вернуться на сессию общих переговоров, достигнув указанных выше целей.
10. Возобновить общие переговоры с выступлений и/или ответов, связанных с обсуждавшейся до перерыва темой.

«ПЕРВОЕ И ПОСЛЕДНЕЕ» ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Понятие «первого и последнего» предложения признано в США нечестным приемом в переговорах по трудовым конфликтам.

Тем не менее этот подход часто используется в других областях - в личных спорах, на уровне общины, по вопросам охраны окружающей среды, законодательства, при обсуждении контрактов и в международных переговорах.

Подход «единственного предложения» к решению проблемы - это в действительности не ведение переговоров, а предъявление другой стороне ультиматума. К нему могут прибегнуть с целью предупредить или прекратить насилие или снизить остроту конфликта, но в этом случае есть риск усиления и углубления конфликта, что может стать препятствием для переговоров и даже для привлечения посредника.

Часто использующих этот подход могут считать «шантажистами» или же обладателями огромной власти в данной ситуации.

РАСЧЛЕНЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Этот подход часто относят к «процессам управления разрешением конфликта». Он применяется для решения очень сложных проблем, которые сторонам очень сложно решать целиком и / или в конфликтах, где стороны предлагают упрощенные решения. Расчленение проблемы - это процесс, в котором целое рассматривается как сумма отдельных частей, а именно - проблем и подпроблем. По каждой из этих частей в дальнейшем идут переговоры, достигается предварительная договоренность по каждому вопросу, затем все предварительные соглашения по отдельным вопросам сравнивают на предмет их совместимости, шлифуют и придают им окончательную форму.

РАЗРАБОТКА СОГЛАШЕНИЯ В ПРИНЦИПЕ

Этот подход еще в большей степени, чем «расчленение проблемы», является «процессом управления конфликтом». Он применяется для управления процессом разрешения самого конфликта.

Процесс выработки соглашения «в принципе» представляет собой попытку решать сложные конфликты, иногда имеющие критический характер, с помощью очень общего соглашения, большая часть условий которого лишена конкретности.

Составление соглашения «в принципе» служит для того, чтобы:

- признать интересы всех сторон прямо или косвенно;
- обеспечить удовлетворение основных интересов всех сторон прямо или косвенно;
- дать сторонам почувствовать «вкус меда», т.е. помочь им представить, как хороша была бы жизнь, если бы конфликт был решен;

- усилить веру в искренность намерений сторон;
- контролировать сам процесс решения конфликта.

По мере решения отдельных проблем каждая предварительная договоренность должна проверяться на полное соответствие соглашению «в принципе».

ОТ НАЧАЛЬНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ К ФИНАЛЬНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ

В переговорах с установкой на сотрудничество используется множество различных подходов, при которых центральное положение в процессе разрешения конфликта занимают интересы.

В нашем Курсе уже уделялось большое внимание тому, чтобы определить и соединить переговоры, в основе которых лежат принципы - интересы, с переговорами, основанными на позициях - проблемах. Традиционный подход к позиционным переговорам основывается на конкретных проблемах и часто имеет без необходимости конфронтационный характер. Однако этот подход довольно легко объединить с подходом, основанным на интересах.

Этот распространенный подход - от исходного предложения до «нижней линии» - часто выбирают, поскольку он относительно упорядочен и знаком большинству. Однако лишь немногие участники переговоров действительно проводят необходимую подготовку для того, чтобы его использовать, главным образом, потому, что не знают функций и правильного применения исходной позиции и позиции «нижней линии» (предела максимальных уступок)

ИНТЕГРИРУЮЩИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Этот подход пытается объединить различные интересы разных участников конфликта на протяжении всего процесса решения этого конфликта и, конечно, в самом соглашении о разрешении конфликта.

Интегрирующий подход к переговорам - Основа переговоров с установкой на сотрудничество, и исходит из убеждения, что предложения являются позициями на переговорах относительно того, как решать проблемы, чтобы удовлетворить интересы и, таким образом, прекратить конфликт или сделать более вероятным его разрешение в духе равноправия, посредством обмена взаимными прочными обещаниями.

Иногда интересы сторон настолько противоречат друг другу, что вести интегрирующие переговоры становится невозможно, если не подключить процесс замены принципов. И лишь в немногочисленных критических ситуациях такой подход может быть вообще неуместным или неэффективным. Интегрирующие переговоры - это не «мягкий подход» к переговорам, так как иногда может быть уместным и эффективным просто сказать: «В ваших и моих интересах, чтобы я не нанес вам ущерб. Помогите мне удовлетворить ваши интересы, а также и мои».

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Этот подход часто называют игрой с нулевым суммарным выигрышем. Его обычно используют:

- дети, когда хотят, чтобы родители уделили им время;
- работники, ставящие вопрос о повышении зарплаты;
- составители бюджетов;
- составители планов;
- при делении территории;
- при распределении трудовых ресурсов;
- при распределении природных ресурсов.

Часто то, что подлежит распределению, представляет собой единое целое, принадлежащее и/или находящееся под контролем одного субъекта, к которому обращаются один или несколько субъектов, желающих получить долю этого целого. Таким образом, представляется, что приобретение для одного оборачивается потерей для другого. Совершенно очевидно, что вопросы сводятся к тому, что должно распределяться, сколько -кош и, возможно, когда это должно распределяться.

Мы считаем, что, за исключением очень необычных обстоятельств, переговоры о распределении редко встречаются в чистом виде, т.к. они очевидным образом связаны с удовлетворением интересов.

ВЫРАБОТКА УСТУПОК

Когда предлагается или предоставляется действительная уступка, то ничего нельзя ожидать взамен. Сделать уступку - значит охотно или неохотно допустить что-либо, отказаться от чего-либо, чем-либо пожертвовать.

Предоставление уступки - неотъемлемая часть процесса переговоров и используется по разным причинам, включая:

- отказ от чего-либо прежде, чем его отберут;
- уменьшение потерь;
- демонстрацию силы (может позволить себе делать уступки);
- понимание того, что противостоящая сторона права и заслуживает уступок;
- демонстрацию искренности намерений;
- выход из тупика;
- стремление подтолкнуть переговоры;
- переход к более важным вопросам;
- (перечислите другие).

Уступки могут быть процедурными, психологическими и по существу.

QUID PRO QUO

Это латинское выражение означает «это за то» или, в другой интерпретации, «око за око, зуб за зуб», или «обмен». Используя quid pro quo, участник переговоров говорит: «Мы сделаем это, если вы взамен сделаете то».

Не существует ни quid без quo, ни quo без quid.

Многие участники переговоров явно путают уступки с quid pro quo, однако это совершенно разные вещи.

Quid pro quo часто используется для достижения следующих целей:

- выработать компромисс;
- найти выход из тупика;
- выработать конструктивные варианты решения;
- найти способы «подсластить пилюлю»;
- добиться завершения определенного этапа.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ ПЕРЕГОВОРОВ

НЕ СЛЕДУЕТ

1. Не следует недооценивать враждебный настрой противостоящей стороны по отношению к вам или к другим участникам переговоров, так же как и переоценивать готовность противостоящей стороны к сотрудничеству.

2. Не будьте слишком самоуверенны. Не переоценивайте:

- себя;
- важность вашей роли в процессе;
- ваш авторитет;
- вашу компетенцию и умения;
- возможности процесса переговоров;
- правоту вашего дела;
- правильность вашей стратегии.

3. Не тяните с подготовкой. Вы должны знать основные факты, законы, правила, политик)', аргументы в пользу вашего дела и критерии определения практичности и выполнимости решений.

4. Не забудьте помочь противостоящей стороне защитить собственные интересы. Не поступайтесь целостностью своих принципов, ценностей и интересов.

5. Избегайте неверных коммуникативных приемов:

- будьте красноречивы, говорите по делу, четко и ясно;
- не выходите из себя, будьте разумны, не поддавайтесь эмоциям;
- не перебивайте, слушайте и узнавайте новую информацию; информируйте, а не изрекайте истины.

6. Не будьте навязчивы. Будьте настойчивы, но помните, что навязчивость часто вызывает недоверие и может помешать объективности.

7. Не используйте время неподобающим образом:

- не тратьте время попусту, но и не торопитесь сами и не торопите других участников, не оказывайте на них давление. Помните о возможной необходимости вертикальных и горизонтальных переговоров в организации;
- если есть сомнения, используйте отсрочку решения;
- не бойтесь «оставить вопрос на столе переговоров»;
- не теряйте терпения и настойчивости.

8. Не теряйте бдительности:

- не ведите переговоры, когда устали или занимаетесь другими делами;
- избегайте преувеличенной реакции на свои ошибки;
- не занимайте оборонительную позицию;
- не обвиняйте;
- не кайтесь сверх меры в своих ошибках, но будьте искренни, честны и ответственны.

9. При выдвижении предложений:

- не допускайте увеличения требований;
- не устраивайте ненужные сюрпризы;
- не стремитесь заставить противную сторону пойти на уступки, пока не удостоверитесь, - что оппонент понимает значение этой уступки и имеет полномочия предлагать ее.

10. Не беспокойтесь постоянно о конечном результате:

- ведите переговоры о том, что непосредственно стоит в повестке дня, не забывая о предмете переговоров в целом и о будущем;
- не берите на себя не вашу ответственность;
- не лишайте ни себя, ни противостоящую сторону} чувства причастности как к успеху, так и к провалу переговоров.

11. При завершении переговоров:

- не заканчивайте их на негативной ноте;
- не забывайте о возможности продолжения конфликта после его формального завершения вследствие неудовлетворенности процедурной, по существу, или психологической;
- не забудьте включить конкретные сроки и условия, по которым достигнуто соглашение;
- не забудьте включить раздел о порядке урегулирования возможного конфликта в будущем.

12. Никогда:

- не давайте обещаний, которых не можете выполнить;
- не прибегайте к угрозам без крайней необходимости;
- не лгите;

- не блефуйте;
- не хитрите;
- не делайте безосновательных предположений;
- не забывайте законность интересов ваших противников и ваших;
- не делайте переговоры более конфронтационными, чем это необходимо.

ВАМ СЛЕДУЕТ

1. Следует быть подготовленными:

- ваша сила в подготовке. Знайте правила, законы, политику, факты и аргументацию «за» и «против», чтобы все это можно было проверить на реалистичность в вашей команде и с противостоящей стороной.

2. Ведите переговоры только с теми, кто обладает властью - действительными и / или уполномоченными представителями.

Определите заранее:

- кто будет принимать решения;
- кто будет подписывать соглашение;
- как можно избежать нежелательных проволочек и препятствий;
- последствия продолжения конфликта или тупика.

3. Вы должны ясно понимать, что является вашими интересами и интересами противостоящей стороны.

4. Ведите переговоры с позиции взаимного удовлетворения основных интересов всех сторон:

- в центре внимания должно быть удовлетворение интересов каждой из сторон, а не «победа» или «уничтожение» одной или нескольких сторон.

Помните: прочный и долгосрочный набор обещаний должен включать -с учетом всех обстоятельств - психологическое удовлетворение.

5. Выработайте процедурные соглашения.

6. Избегайте ненужной огласки:

- если публике известно, что обсуждается спорный вопрос, принимайте все меры, чтобы соблюсти максимум конфиденциальности, и помните о том, что сторонам необходимо «сохранить лицо».

7. Слушайте внимательно:

- уделяйте особое внимание как соглашениям в принципе, так и конкретным деталям.
- проанализируйте, почему вносится предложение или почему оно вызывает сопротивление - это всегда связано с удовлетворением / неудовлетворением интересов.

8. Ведите коммуникацию эффективно:

- слушайте активно, т.е. обеспечивая обратную связь с оппонентом, которая показывает, что вы ведете разговор по существу в эмоциональном контексте;
- способствуйте коммуникации внутри команды;
- убедитесь, что стороны действительно слушают друг друга;
- уточняйте, перефразируйте, обобщайте услышанное;

- правильно задавайте вопросы, используя для различных целей разные формы.

9. Снижайте сопротивление оппонентов вашим предложениям:

- формулируйте вопросы так, чтобы на них был вероятен положительный ответ;
- апеллируйте к интересам противостоящей стороны;
- объясняйте, почему предложение выгодно или неприемлемо.

10. Подходите к предложениям реалистично:

- способствуйте тому, чтобы ваша собственная команда и противостоящая сторона сосредоточились на реалистическом рассмотрении каждого предложения и понимании аргументации, стоящей за ним;
- внимательно изучайте альтернативные варианты и новую информацию;
- помогите участникам проявить гибкость;
- помните о *quid pro quo* и об оформлении соглашений;
- отложите дискуссии по ключевым вопросам, если вы не готовы или не имеете четкой позиции;
- признавайте усилия других, когда они считают, что ведут себя честно и стремятся к сотрудничеству.

11. Тщательно и умело ведите записи:

- выработайте свой собственный стенографический стиль;
- ведите краткие, но точные записи для выработки предложений, контрпредложений, аргументов и соглашений по разрешению конфликта.

12. Используйте кокус:

- проводите кокус, когда это необходимо;
- придерживайтесь регламента, определенного процедурным соглашением.

Используйте кокус, чтобы:

- рассмотреть выдвинутые предложения;
- сформулировать альтернативные варианты;
- провести обсуждение определенного вопроса;
- снизить сопротивление предложениям;
- проверить предложения на реалистичность;
- содействовать проведению горизонтальных и вертикальных переговоров.

13. Уважайте конфиденциальность. Это ваше обязательство.

14. При необходимости помогите противостоящей стороне сохранить лицо:

- позвольте участникам переговоров исправлять свои ошибки, не теряя лица, будьте великодушны, (хотя иногда это трудно, ищите конструктивные средства, как это сделать);
- если вам сделана уступка, обязательно отдайте должное противостоящей стороне за ее искренность и объективность;

- не смакуйте ваши победы, это может вызвать неудовольствие или обиду, что, в свою очередь, сделает невозможными дальнейшие уступки или затруднит весь ход переговоров;
- оставьте место для «общей победы» в смысле удовлетворения собственных интересов сторон и / или совместных интересов.

15. Выработайте способы разрядить напряжение:

- знайте, как разрядить обстановку', если кажется, что обсуждение заходит в тупик;
- устраивайте перерывы и кокусы;
- внесите в обсуждение немного юмора;
- отложите обсуждение, если кажется, что все пути к решению заблокированы.

Примечание:

Творческая напряженность может быть хорошим средством, чтобы подтолкнуть переговоры к решению.

16. Поддерживайте связь внутри организации с помощью вертикальных и горизонтальных переговоров.

17. Выработайте соглашение по урегулированию конфликта:

- не забывайте, что прочное действенное соглашение невозможно, если интересы всех сторон не удовлетворены или... не созданы;
- очертите и определите подробно и всесторонне каждый вопрос, по которому достигнуто соглашение;
- помните о трех направлениях, по которым необходим приемлемый уровень удовлетворенности сторон для достижения прочного и реалистичного соглашения: процедура, существо дела, психологическое удовлетворение;
- будьте конкретны;
- будьте тщательны;
- убедитесь, что все стороны понимают, с чем соглашаются;
- используйте технику всестороннего и точного завершения;
- включите в соглашение раздел о том, как будут разрешаться конфликты, если они возникнут в будущем.

18. Заканчивайте каждую встречу на позитивной ноте:

- покажите, что цените время и усилия, затраченные вашими оппонентами.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЦЕССА

СОГЛАШЕНИЕМ О РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА

Соглашение о разрешении конфликта представляет собой обязательства - равноправные, законные, практичные, удовлетворяющие интересы, прочные обязательства, с которыми согласны все конфликтующие стороны и которые выработаны в результате успешных переговоров с позиции сотрудничества.

Эти соглашения могут принимать различную форму и обозначаться различными терминами.

Обязательства иначе могут называться следующим образом:

- соглашение между администрацией и рабочими - контракт;
- соглашение между будущими деловыми партнерами - меморандум о взаимопонимании;
- соглашение между государствами - договор;
- соглашение между вступающими в брак - клятва;
- соглашение, имеющее теологическую основу и связанное с системой религиозных верований, - обет, данный Богу;
- соглашение, выработанное в процессе переговоров, скрепленное конфликтующими сторонами в суде, - декрет о согласии.

Переговоры с позиции сотрудничества - это попытка выработать определенный набор обязательств.

Соглашение - обязательства - верность обязательствам.

ЦЕЛЬ И СУЩНОСТЬ ЗАВЕРШЕНИЯ

Завершение - необходимый момент на всех стадиях и этапах переговорного процесса. Его необходимо добиваться в течение всего процесса, а не только в конце переговоров. Завершение должно быть достигнуто в течение процедурных переговоров, переговоров по обществу и должно иметь результатом психологическое удовлетворение.

Вопросы, способствующие успешному завершению переговоров, должны ставиться в течение каждой фазы переговорного процесса.

А. ВО ВРЕМЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ С УСТАНОВКОЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО

1. Произвела ли ваша команда всестороннюю оценку конфликта, рассмотрев, какое завершение требуется по каждому аспекту процесса оценки конфликта?
2. Было ли уделено особое внимание конкретным вопросам:
 - а) определению основных интересов вашей команды? Существует ли только представление/опасение, что они находятся под угрозой, или им действительно что-то угрожает?
 - б) определению основных конфликтующих сторон?
 - в) достижению согласия в команде о том, что переговоры с установкой на сотрудничество и есть самое приемлемое и предпочитаемое поведение при разрешении конфликта?
 - г) обсуждению кандидатуры и функций представителя вашей команды на переговорах?
 - д) полномочиям, задачам, процессам коммуникации по вертикали и вертикальным переговорам и границам действий команды?

е) процессам горизонтальных переговоров, т.е. переговорам внутри команды, с целью выработать чувство равенства и причастности с тем, чтобы с учетом всех обстоятельств в наибольшей степени добиться как индивидуального, так и коллективного удовлетворения процедурой, по существу, и психологического?

ж) процессам горизонтальных и вертикальных переговоров при разработке и заполнении таблицы «интересы - проблемы - предложения».

з) деталям подготовки, таким как:

- индивидуальные задачи;
- соглашение о предпочтительной процедуре;
- согласие по стратегиям;
- все аспекты управления в команде.

Б. ВО ВРЕМЯ ОБЩИХ ПЕРЕГОВОРОВ

1.Согласны ли все участники с тем, что основные заинтересованные стороны присутствуют на переговорах?

2.Признает ли каждая из конфликтующих сторон, что противостоящая сторона имеет полномочных представителей, наделенных правом и властью принимать решения?

3.Знают ли стороны о вертикальной динамике, которая потребуется каждой стороне для одобрения или ратификации всех соглашений?

4.Есть ли согласие между представителями всех сторон относительно цели переговоров?

5.Необходимо ли завершение при заключении процедурных соглашений, в особенности, в отношении:

а) использования / неиспользования альтернатив,

б) привлечения / непривлечения посторонних наблюдателей,

в) вопросов, связанных с конфиденциальностью,

г) правил, позволяющих вести негласные переговоры,

д) контактов со средствами массовой информации,

е) формы окончательного соглашения,

ж) каковы процессы разрешения конфликта, и как планируется их использование в случае тупиковой ситуации,

з) технических моментов, включая:

- желательное время окончательного разрешения конфликта / достижения соглашения;
- расписание переговоров;
- место проведения; «'
- поведение;
- продолжительность кокусов.

6. Имеет ли место завершение в соглашениях по существу, в особенности:

а) есть ли подразумеваемое или открыто выраженное подтверждение удовлетворения интересов?

б) решены ли все вопросы?

в) конкретно ли соглашение по урегулированию конфликта, точен ли его язык, уделено ли внимание деталям: кто, что, каким образом, когда, как часто, а возможно, и системы контроля?

г) включен ли раздел о разрешении возможных будущих конфликтов?

В. НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЗАВЕРШЕНИЯ

1. Будьте очень конкретны в деталях.
2. Периодически приостанавливайте диалог, чтобы выяснить мнение отдельных участников переговоров по отдельной проблеме или вопросу.
3. Периодически подвергайте повторному рассмотрению вопросы, по которым уже достигнуто соглашение.
4. Составляйте документы совместно, например, на черновике, затем подписывайте, датируйте и распространяйте или пересылайте.
5. Удостоверьтесь, что все участники согласны по всем вопросам.

ПРИМЕРЫ НЕУДАЧНОГО ЯЗЫКА ОКОНЧАТЕЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ

1. «Искреннее стремление»
2. «Достаточно точно»
3. «Равноценный»
4. «Приемлемые сроки»
5. «Как можно скорее»
6. «Со всей возможной решимостью»
7. «Значительное количество»
8. «К удовлетворению»
9. «Приемлемая замена»
10. «Приблизительно»
11. «Соответствующий»
12. «Стороны приложат все усилия»
13. «Значительный»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ О РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА

1. Укажите данные всех сторон: имя / название, адрес, должность и звание. Убедитесь в точности данных и правильности написания.

Приведите пример.

2. Укажите, что должно быть выполнено, и кто отвечает за выполнение.

Приведите пример.

3. Укажите, в какой форме и как часто производятся платежи. Приведите пример.

4. Укажите, кто должен будет подтвердить получение денег / товаров или предоставление услуг.

Приведите пример.

5. Уточните время и крайние сроки.

Приведите пример.

Примечание.

Некоторые соглашения выражаются в официальном заявлении о взаимопонимании, не фиксируются на бумаге и не подписываются сторонами. В таких случаях лучше достигнуть устного соглашения по всему кругу вопросов и вести протокол, отмечая каждый раз дату, время, место, участников и обстоятельства, а затем поместить эти заметки в досье для дальнейших справок и ссылок.

6. Избегайте юридической или технической терминологии, непонятной участникам:

Неверно:

«Тем самым вышеупомянутая сторона согласна связать себя выполнением данного соглашения»...

Верно:

«Мистер Дональд Прентис выплатит всю сумму»... Приведите пример.

7. Избегайте расплывчатых формулировок. Неверно:

«При первой же возможности Ричмонд Ко. вновь примет на работу Х».

Верно:

«Начиная с сегодняшнего дня, 1 декабря 1944г., Гарри Джеймс будет вытаскивать Мэри Мартин сумм}' в» ...

Приведите пример.

8. Не заключайте соглашения, обреченные на провал. Проверьте соглашение на реалистичность.

Приведите пример.

9. Реагируйте на все аспекты любого предложения, жалобы, выражения недовольства, так, как это предусмотрено процедурным соглашением, и не переключайтесь на посторонние или второстепенные вопросы.

Приведите пример.

10. Укажите, каковы будут последствия, если соглашение (обещания, которыми обменялись стороны) будет нарушено, или если будет выдвинуто обвинение в его невыполнении. Определите, кто отвечает за контроль о выполнении соглашения.

Приведите пример.

11. Самое главное, конкретно и индивидуально подходите к каждому рассматриваемому и разрешаемому на переговорах вопросу.

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЧНОГО СОГЛАШЕНИЯ

Прочное соглашение по разрешению конфликта должно в значительной степени включать следующие составляющие:

ПРОЦЕДУРНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Процедурное удовлетворение - это рабочие соглашения, которые обеспечивают порядок, равенство и причастность сторон к процессу разрешения конфликта и окончательному соглашению. Реальной проверкой достижения процедурного удовлетворения является то, будут ли стороны, несмотря на исход переговоров по существу, включая возможность и / или интенсивность конфликта и даже невысокую степень удовлетворения по существу, использовать тот же процесс снова в сходных обстоятельствах.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПО СУЩЕСТВУ

Удовлетворение по существу - это, прежде всего, ощущение того, что все проблемы адекватно разрешены, однако, только в случае, если это обеспечивает заметное удовлетворение интересов.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Наряду с ощущением, что все возможные проблемы рассмотрены и пониманием, насколько хуже было бы в противном случае - тот факт, что конфликт позади, и участники «чувствуют себя лучше», а не уничтожены, не угнетены и не понесли непоправимого морального ущерба.

Примечание:

Продолжение конфликта после его формального разрешения.

Возникновение подобной ситуации напрямую связано с высокой степенью неудовлетворенности одного или нескольких участников по одному или всем трем выше приведенным направлениям. Поэтому переговоры с позиции сотрудничества предполагают сознательное стремление к достижению удовлетворения как для себя, так и для других по этим трем направлениям на протяжении всего процесса переговоров.

ПРОЦЕДУРНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ 10 ФУНКЦИЙ ПРОЦЕДУРНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

Даже опытные участники переговоров вследствие обстоятельств, а также эмоционального или же критического характера конфликта не предполагают заранее, что переговоры с установкой на сотрудничество будут проходить в соответствии с какой-либо схемой. И все же стороны должны определить и соблюдать процедурные соглашения, которые:

1. Определяют область конфликта.

Примеры:

1. Способ ограничения области конфликта, который используется в игре - в футболе, шахматах. Есть две стороны, правила, чисто материальные

ограничения - шахматная доска, футбольное поле. Достаточно строго определены способы действия участников.

2. Пытаясь решить экологический конфликт вокруг озера, лежащего на границе двух государств, участники договорились ограничить территорию рассмотрения, используя экосистемный принцип или принцип водосбора (граница зоны первичного водосбора проводится по истокам рек, впадающих в озеро). В этом же случае для ограничения области конфликта, касающегося проблем в хозяйственном взаимодействии, использовали административную границу районов, прилегающих к озеру. Была проведена также идеальная проблемная граница, которая ограничивала круг решаемых проблем с помощью принципа невмешательства в политику.

3. Анекдот: .

Американец приехал в Россию. Идя по улице, упал в неплотно закрытый люк и сломал ногу. К нему в больницу пришли российские представители с извинениями. Он возмутился: «У нас в Америке опасные места огораживаются красными флажками.» - «Как?! А разве, прилетев в аэропорт «Шереметьево-2», вы не увидели большой красный флаг?»

2. Определяют приемлемые способы борьбы и правила ведения процесса по разрешению конфликта.

Примеры:

1. Дуэльный кодекс - определение способа ведения борьбы - «стреляться из пистолета с пятнадцати шагов насмерть».

2. На переговорах в Мэрии присутствовали: мэр города, председатель Комитета по преодолению последствий Чернобыльской аварии, директор института Радиационной гигиены, начальник строительного управления. При обсуждении вопроса о возможности строительства жилых домов на загрязненном радиацией участке города было оговорено, что данные об уровне радиации будут конфиденциальными. Специалисты-радиологи считали, что при снятии 10-сантиметрового слоя верхнего грунта строительство возможно. Но после встречи мэр в разговоре с коллегами рассказал о высоком уровне радиации на предполагаемом участке строительства. Реакцией стало общественное движение протеста. Дома не были построены.

3. Дают чувство предсказуемости и порядка (в поведении и в организационных вопросах) на фоне возможного или действительного хаоса, повышают уровень комфорта.

Примеры:

1. Инициативная группа, отобранная из рабочих предприятия, должна была провести внутрикомандные переговоры, чтобы выработать предложения для переговоров с администрацией в условиях приватизации. Было отобрано 11 человек. На первую встречу с посредником пришли 3 человека. Посредник обсудил с пришедшими все вопросы и попросил в следующий раз прийти

всех. В следующий раз пришло 5 новых. Пришлось начать все с начала. На третью встречу пришло 6 человек, но только трое из предыдущих. Еще раз пришлось обсуждать то же самое.

2. «Жалобная книга» в магазине. Вместо того, чтобы скандалить, покупателю предлагается сделать соответствующую запись. - Если жалобную книгу прятали, и недовольный покупатель с трудом ею овладевал, в этом случае он был уверен, что его жалоба дойдет «куда надо».

3. В США после создания группы посредничества в трудовых спорах число забастовок при заключении трудовых договоров уменьшилось в 20 раз - частично благодаря и установленной процедуре обращения с такого рода спорами.

4. Часто снижают накал конфликта, делая его более управляемым. Пример: ч Вооруженный конфликт в бывшей Югославии. Процедура проведения переговоров лидеров противодействующих группировок предусматривает серию встреч на нейтральной территории одной из стран Европы, не вовлеченной в конфликт. Это позволяет обеспечить - удаление от места конфликта и снятие тем самым эмоций, связанных с давлением окружающей обстановки (разрушенные дома, политические лозунги, демонстрации и т.д.) - влияние и посредничество мирового сообщества при выработке соглашения о прекращении военных действий - комфорт и хорошая организация процесса переговоров, возможность взглянуть на конфликт со стороны (из «мирной» страны).

5. Задают тон в совместном решении проблем, несмотря на критический или эмоциональный характер конфликта.

6. Дают индивидуальное и / или коллективное чувство равенства в процессе разрешения конфликта.

Пример:

Забастовка в школе среди учеников. Если изначально не оговорить, что собравшиеся за столом переговоров — представители администрации школы, преподаватели и школьники имеют равные права в решении конфликта, то школьники будут испытывать психологическую неудовлетворенность от отношения к ним не как к партнерам, а как к детям. Преподаватели встречу сведут к нравоучениям, что только усилит напряженность конфликта.

7. Дают как на коллективном, так и на индивидуальном уровне чувство причастности участников к процессу, к любому окончательному

соглашению, а также к последствиям продолжения конфликта или неразрешимой тупиковой ситуации.

Пример:

Администрация заключает контракт с иностранным партнером, преследуя цели развития предприятия, повышения уровня благосостояния рабочих. Но рабочие не участвовали в переговорах, не имеют никакой информации. У них складывается чувство, что опять все решили без их участия, что администрация их обманет и т.д.

8. Делают процесс более эффективным, не ущемляя равенства и причастности участников к процессу, не подрывая доверия к соблюдению соглашения.

Пример:

Как правило, на начальных этапах подготовки к написанию текста какого-нибудь многостороннего соглашения работает большое количество участников: непосредственно заинтересованных лиц, экспертов и т.д. После написания основного текста большое количество участников начинает мешать. С целью сделать взаимодействие более эффективным предусмотрен механизм создания так называемой комиссии, которая продолжает отслеживать дальнейшую судьбу соглашения и создает условия для вхождения его в силу.

10. Обеспечивают переход от выработки процедурного соглашения к переговорам по существу посредством определения того, какие вопросы будут обсуждаться и в каком порядке.

Пример:

Встреча администрации с инвестором. Определено время, участники и тема - инвестиции. Отсутствие перечня вопросов, которые необходимо обсудить, приводит к тому, что стороны беседуют в течение двух часов и уходят без соглашения, хотя инвестор готов был дать, а администрация - принять деньги. Наличие перечня с вопросами : для каких задач нужны инвестиции, на каких условиях, каким образом позволило бы решить вопрос за полчаса.

ТИПИЧНЫЕ ПРОЦЕДУРНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

Предложенный ниже список содержит 22 наиболее важных типичных процедурных вопроса, которые предпочтительно рассмотреть и решить до начала переговоров по существу.

1. Согласие вести переговоры.
2. Основные заинтересованные стороны, которые должны быть привлечены к участию в переговорах.
3. Число участников каждой команды.
4. Кто будет представлять каждую команду'.
5. Кто будет выступать от лица каждой команды (спикер).
6. Возможность привлечения «запасных» членов команды, кто эти люди.
7. Время первой встречи.
8. Место первой встречи.
9. Время и место последующих встреч.
10. Временные рамки переговоров.
11. Форма соглашения по урегулированию конфликта.
12. Отношение к гласности процесса.
13. Вопросы конфиденциальности.
14. Механизм сбора информации, обмена ею и / или определение ее достоверности.
15. Продолжительность кокусов, т.е. закрытых совещаний членов одной команды вне стола переговоров.
16. Метод выбора посредников, лиц, собирающих информацию и / или арбитров на случай тупиковой ситуации или продолжения конфликта после его формального разрешения.
17. Правила вежливости и недопустимый стиль поведения.
18. Проблемы, по которым будет вестись обсуждение.
19. Порядок обсуждения вопросов.
20. Какие вопросы будут обсуждаться на дальнейших переговорах.
21. Процесс разрешения разногласий в будущем в случае обвинений в нарушении процедурных соглашений и / или остановки процесса вследствие непредвиденных обстоятельств.

Примеры:

1. Процедурные соглашения в различных культурах имеют что-то общее - это соглашение по поводу протекания процесса. Покупая хлеб в булочной, вы выбиваете чек и с ним идете к прилавку - вы согласны с процессом, который введен.
2. Введение процедурного соглашения в явной форме: «Начнем собрание. Докладчикам давать не более 70 минут, прения ограничить 40 минутами, после каждых полутора часов будем делать перерыв».

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПО СУЩЕСТВУ

Удовлетворение по существу достигается, когда основные интересы всех сторон удовлетворены в той степени, которая приемлема, хотя и не обязательно предпочтительна для всех сторон. Ключом к успеху' и долговечности такой взаимно приемлемой степени удовлетворенности является соглашение по урегулированию конфликта. Прочное соглашение по урегулированию конфликта в отличие от первоначального соглашения «в принципе» включает:

- все вопросы, разрешенные в ходе переговоров на основе всеобщего согласия;
- конкретность всех условий;
- язык - ясный, точный и понятный всем;
- условия, которые рассматриваются как равные, справедливые, реалистичные, законные и достижимые;
- раздел о разрешении возможных конфликтов в будущем.

В числе примеров неудачного языка соглашений по урегулированию конфликтов можно привести следующие формулировки:

1. «Искреннее стремление»
2. «Абсолютно точно»
3. «Равноценный»
4. «Приемлемые сроки»
5. «Со всей возможной решимостью»
6. «Как можно скорее»
7. «Значительное количество» ,8. «К удовлетворению»

9. «Приемлемый вариант»
10. «Приблизительно»
11. «Стороны приложат все усилия»
12. Продолжите список.

Помните: В процессе переговоров с установкой на сотрудничество проблемы - это вопросы повестки переговоров, которые следует рассматривать и решать с помощью предложений (позиций), основанных на принципах, т.е. решение вопросов должно, с учетом всех обстоятельств, удовлетворить интересы. Например, решение об увеличении зарплаты может не удовлетворить интерес финансовой стабильности или продвижения по службе, если такое решение о зарплате прямо или косвенно ведет к банкротству фирмы. Так же строительство больницы или электростанции по неудачному проекту может заметно ухудшить состояние окружающей среды и / или негативно сказаться на тех, кто должен был бы выиграть от строительства. (f,

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Психологическое удовлетворение достигается тогда, когда каждый участник конфликта «чувствует себя лучше» после разрешения конфликта, чем до его разрешения.

Если достигнуто психологическое удовлетворение, участники конфликта выигрывают следующим образом:

- Выше становится вероятность точного следования условиям соглашения.
- Не произойдет саботажа соглашения.
- Не произойдет возобновления конфликта.
- Мала вероятность того, что начнется долгий и дорогостоящий судебный процесс.
- Снимается чувство беспокойства, которое испытывали участники.
- Участники переговоров в целом чувствуют себя лучше.
- Выше вероятность того, что будет уделено должное и / или желаемое внимание личным, профессиональным и непрофессиональным интересам, игнорировавшимся конфликтующими сторонами.

Примечание.

Процедурное удовлетворение способствует достижению психологического удовлетворения, но не гарантирует его.

Удовлетворение по существу способствует достижению психологического удовлетворения, но не гарантирует его.

Процедурное удовлетворение в сочетании с удовлетворением по существу способствует достижению психологического удовлетворения, но не гарантирует его.

Так называемое «сохранение лица» играет большую роль в достижении психологического удовлетворения.

Психологическое удовлетворение должно рассматриваться как имеющее самостоятельную ценность.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПРОДОЛЖЕНИЯ КОНФЛИКТА (ПОСЛЕКОНФЛИКТА) ПОСЛЕ ЕГО ФОРМАЛЬНОГО РАЗРЕШЕНИЯ

Послеконфликт представляет собой негативное поведение как результат осознанной или подсознательной остаточной неудовлетворенности (процедурной, по существу, психологической), возникающей, когда конфликт считается разрешенным, в то время, как он разрешен не был, был разрешен несправедливо, либо был разрешен таким образом, что это негативно повлияло на того, кто не был первоначально его участником.

Среди тех, кто может испытывать такую неудовлетворенность:

- Прямые участники переговоров.
- Участники вертикальных переговоров, например, вышестоящие официальные инстанции или избиратели. Подобным же образом могут быть задеты и вовлечены в послеконфликт официальные лица и неофициальные союзники.
- Отдельные лица и / или стороны, которые считают, что принятое соглашение по урегулированию конфликта угрожает их интересам, хотя первоначально они не считались участниками конфликта. Часто такое положение вещей называют эффектом третьей стороны, или эффектом постороннего.
- Отдельные лица и / или стороны, затронутые расширением или углублением конфликта вследствие его неправильного разрешения (несправедливого, противоречащего законам, непрактичного, неполного и т.д.).

НЕКОТОРЫЕ ПРОЦЕДУРНЫЕ ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ ПОСЛЕКОНФЛИКТА

- Чувство неполного равноправия.
- Чувство недостаточной причастности.
- Неполный перечень основных правил.
- Отход сторонами от основных правил.
- Основные правила слишком строги.
- Неполное и/или преждевременное урегулирование.
- Не включен раздел о разрешении возможных разногласий в будущем.

НЕКОТОРЫЕ ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С СУЩЕСТВОМ ДЕЛА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ ПОСЛЕКОНФЛИКТА ____

- Интересы не удовлетворены.
 - Преждевременное или неполное урегулирование.
 - Непредвиденные обстоятельства* которые следовало бы предвидеть.
 - Обстоятельства вне контроля сторон.
 - Несанкционированные действия.
 - Заверения о способности выполнить что-либо без взятия на себя обязательств.
 - Отход от старых, испытанных способов.
 - Честные заблуждения и ошибки.
 - Неудачные и / или расплывчатые формулировки.
 - Невыполненные обещания.
 - Отсутствие раздела о разрешении возможных в будущем конфликтов.
- (Продолжите список).

НЕКОТОРЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ ПОСЛЕКОНФЛИКТА

- Недостаточное удовлетворение процедурой.
- Недостаточное удовлетворение по существу.
- Стремление найти виновного.
- Стремление выставить себя безупречным или снять с себя вину.
- Расчет какой-либо стороны на легкое, эффективное и / или приносящее ей значительную одностороннюю выгоду решение.
- Поведение в конфликте или в процессе разрешения конфликта.
- Недостаточное обсуждение.
- Недостаточные возможности «не потерять лицо» или «восстановить лицо».
- Притворное согласие.
- Изменение взаимоотношений между бывшими участниками конфликта.
- Изменение баланса сил между бывшими участниками конфликта.
- Ощущение давления и принуждения.

ПОСЛЕКОНФЛИКТ. ПРИМЕРЫ

1. Достигнуто соглашение между ООП и Израилем, цель которого -прекратить конфликт между сторонами. Но конфликт не затухает, т.к. с той и с другой стороны есть люди, которых объединяет только одно - ненависть друг к другу. Они делают все, чтобы разрушить это соглашение, конфликт разгорается с новой силой, несмотря на несогласие с действиями группировок населения и правительств обеих стран.

2. Послеконфликт как следствие неправильной интерпретации.

Развод. Обсуждается вопрос посещения отцом детей. Договорились, что отец будет брать детей на выходные. Соглашение разработано и подписано сторонами в присутствии посредника. Через какое-то время жена сообщает посреднику, что муж не выполняет условий соглашения. Муж приходит к детям четыре раза в неделю. У жены впечатление, что муж не выполняет условий соглашения, у него же -что он уделяет детям достаточно внимания.

3. Послеконфликт как следствие того, что осталась удовлетворенность, поэтому он из одной формы переходит в другую.

В случае развода разрушается структурный фактор - семья, но конфликт переходит в область поведения - он продолжается как имущественный и т.д.

4. Послеконфликт возникает в случае появления новых обстоятельств, которые находятся вне контроля сторон.

Законодательные проблемы, природные катастрофы, результаты выборов, перевороты и т.д.

5. Послеконфликт в случае, если действие основано на желании и энтузиазме, но не подтверждено реальными возможностями или условиями.

Человек не получает продвижения по службе, хотя очень этого хочет...

6.Послеконфликт в случае, когда невозможно приписать кому-либо вину за происшедшее:

а) ДТП. Погибает человек. Следствием установлено, что вины водителя не было. Но родственники погибшего не могут смириться с тем, что никто не наказан.

б) Развод. Жена в качестве причины развода выдвигает обвинение, что муж практически все время пропадает на работе. Муж оправдывается , что работает для того, чтобы заработать больше денег, чтобы жена могла себе ни в чем не отказывать. Но жена требует, чтобы муж согласился с тем, что именно он вынуждает ее развестись.

7.Послеконфликт из-за неоправдавшихся ожиданий.

Ехал на море отдыхать, а там стреляют.

ПРИЛОЖЕНИЕ: УПРАЖНЕНИЯ, ПРИМЕРЫ

ИНТЕРЕСЫ / ПРОБЛЕМЫ

Министерство строительства одной из западных стран в рамках расширения сотрудничества с Россией запланировало проведение в С-Петербурге нескольких семинаров по основам рыночной экономики и управления предприятием для руководителей среднего звена, ориентированных на сотрудничество с западными партнерами.

Для подготовки этого мероприятия проводилось обследование с целью выяснения, сколько человек можно собрать на семинары и какие организации будут на них представлены.

Что же оказалось? Как таковой, заинтересованности в подобных семинарах высказано не было. Руководители строительных организаций считали их проведение в Петербурге бессмысленным: основы рыночной экономики здесь все уже знают, а тонкости местных условий, связанные, например, с приватизацией, преподавателям из этой страны вряд ли известны самим.

Таким образом, руководители отказывались дальше обсуждать программу семинаров и состав участников, а вместо этого говорили о неподготовленности представителей строительной индустрии к российским условиям, о чем они знают по своему опыту.

Западные специалисты, по их мнению, совершенно не представляют ситуацию с заказами в России и не умеют с ней работать. Например, они не понимают, что за подряды здесь надо бороться, а если и поймгут, то не знают как. Семинары надо организовывать, но для французских руководителей предприятий, нацеленных на российский рынок. Таково было мнение руководителей стройиндустрии Петербурга, которое, как они знали, доводилось до представителей министерства строительства.

Казалось бы, ситуация бесперспективна: запад имеет готовую образовательную программу для российских руководителей, в которой те отказываются участвовать и, в свою очередь, предлагают проводить образовательную программу для бизнесменов этой страны, хотя это министерством строительства даже не обсуждается.

Однако в ходе обследования выяснилось, что после проведения семинаров западным министерством строительства предусмотрен приезд в Петербург представителей нескольких фирм-производителей стройматериалов, и те, кто прошел учебу, будут приглашены к контактам с этими представителями.

В то же время, российские строители имели ряд конкретных предложений по сотрудничеству с фирмами, выпускающими высококачественные стройматериалы. Оказалось, что эти предложения настолько подготовлены, что с ними можно выходить непосредственно на деловые переговоры. Таким образом, как западное строительное министерство, так и строительные организации С-Петербурга заинтересованы в сотрудничестве: одним оно позволит повысить активность на российском рынке, другим - восполнить нехватку некоторых важных стройматериалов.

После того, как их взаимосвязанные интересы стали ясны, можно было начинать переговоры о непосредственном деловом сотрудничестве, но куда же деть запланированные семинары?

УПРАЖНЕНИЕ «СИТУАЦИЯ ПРИРОДНОГО БЕДСТВИЯ»

(к разделу «Интересы - спорные вопросы - предложения»)

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Место действия: Каспийский регион, Приморская зона, дельта Волги -территория, подвергающаяся воздействию циклических (300 - 100 - 30 лет) колебаний уровня Каспийского моря.

Предлагаются различные гипотезы (тектонические, климатические и т.д.), объясняющие колебания уровня моря, но достоверного научного знания о причинах нет. Прогноз осуществляется на основании данных многолетних научных наблюдений (180 лет), исторических сведений (волны Каспия доходили до стен Астраханского Кремля), результатов геоизысканий. Но любой прогноз не может считаться достоверным не только из-за отсутствия научной теории, но и в силу того, что невозможно просчитать последствия влияния фактора антропогенного вмешательства в природу (зарегулирование стока Волги каскадом электростанций, перекрытие залива Кара-Богаз-Гол, постройка канала Волга-Чограй и т.д.).

Быт и традиционные виды деятельности населения прибрежной зоны (ПЗ) Каспийского моря (КМ) (в дельте Волги, Калмыкии, Дагестане) соответствовали природным условиям. В исконно русских селах ПЗ (исторический возраст некоторых сел - 300 лет) у рыбаков не было «ни кола, ни двора», они занимались только рыболовством (старожилы помнят: бывали года - жили на сваях, обед в лодках варили).

В 50-е гг. XX века начался очередной циклический спад уровня КМ, совпавший с правительственной политикой вмешательства в природу и жизнедеятельность людей. («Кукурузная эпопея», ликвидация «неперспективных» сел и т.д.). Результатами явились: в Дагестане - переселение жителей около 150 горных сел, население каждого из которых, в сущности, представляло собой отдельную этническую группу, в Астраханской области - превращение ее во «всесоюзный огород» и, как следствие, - возникновение в зоне, подверженной влияниям периодических затоплений, сельхозпредприятий, орошаемых территорий и т.д. и т.п., потребовавших значительных капиталовложений.

Изменился и традиционный уклад жизнедеятельности - население ПЗ переориентировалось на создание крепких хозяйств - каменных домов

(вместо традиционных мазанок и камышанок), расширение личных подворий.

Нынешняя ситуация характеризуется очередным подъемом уровня КМ.

УЧАСТНИКИ СИТУАЦИИ

1-я сторона - управленцы на региональном уровне

Они заинтересованы в сохранении власти, популярности, контроля за распределением ресурсов.

Вопросы (проблемы): что делать с переселением из горных сел? Переселять их обратно означает дискредитацию деятельности властей, необходимость взять на себя ответственность за последствия непродуманных действий. Переселение обратно невозможно и потому, что утеряны навыки жизни в горах, разорваны этнические связи.

Что делать с населением ПЗ дельты, которые не заняты промыслом рыбы? Как его трудоустроить; как обеспечить жильем, оправдать капиталовложения, решить социальные проблемы и т.д.

Предложения: квалификация ситуации как ситуации природного бедствия. Это дает возможность требовать многомиллиардных отчислений из госбюджета на решение экономических и социальных проблем региона.

2-я сторона - проектировщики (из печально известного Минводхоза).

Интересы: получение госзаказа и финансирование разработки проектов защитных сооружений - польдеров (по аналогии с голландскими защитными сооружениями).

Вопросы: как сформировать общественное мнение жителей ПЗ, чтобы обеспечить их поддержку? Как убедить их в необходимости переселения из обжитых мест в польдеры? Как обеспечить поддержку экономических структур?

Предложения (экономические): строительство польдеров уменьшит экономический ущерб от затопления; строительство и эксплуатация польдеров позволит создать новые рабочие места - снимет проблему трудоизбыточности.

Предложения (социальные): население перестает зависеть от капризов КМ, государство компенсирует ущерб от потери домов, сельхозугодий, выделит средства на новое строительство.

3-я сторона - жители поселков, которые планируется ликвидировать, переселить на проектируемые защищенные участки.

Интересы: Три варианта

- 1) Никуда не уезжать, требовать защиты их населенного пункта;
- 2) Использовать выделяемые средства для улучшения условий (ремонт дорог и т.д.);
- 3) Получить, в случае согласия на переселение, непомерную компенсацию.

Вопросы, проблемы: Почему наше село, пусть из соседнего к нам перебираются. Дайте денег на строительство моста или на то, чтобы мы сами, своими силами себя защитили. Дайте 20 млн.рублей, тогда перееду.

4-я сторона: экологи.

Интересы (научные): дельта - белое пятно (одно из немногих оставшихся в мире). На территории - уникальный заповедник (водно-болотный) - находится под контролем Юнеско. Место, где в естественных условиях растет лотос.

Вопросы: как защищать остатки девственной природы заповедника, не допустить реализации проекта строительства защитных сооружений, который означает уничтожение заповедника - вся территория будет искусственно регулироваться.

Предложения: Не вмешиваться в природу. Ликвидировать орошаемое земледелие, любое защитное сооружение - припятствие не только для морских вод, но и для паводков. Последствия - неизбежное засоление и все равно потеря сельхозугодий.

5-я сторона - экономические субъекты Каспийского региона.

Интересы: рентабельность, прибыль и т.д. Для рыболовного концерна - улучшение экономической обстановки.

Вопросы: с/х в ПЗ убыточно. Зачем защищать эту территорию? Что станет с уникальным природным местом воспроизводства рыбы, если будет реализован проект строительства защитных сооружений? Как мы сможем осуществлять независимую экономическую деятельность в регионе, если одновременно на этой территории будет осуществляться финансируемая государством программа, не увязанная с нашими интересами собственников.

Предложения: Мы, если понадобится, сами себя защитим, деньги у нас есть.

ПОЗИЦИИ

Управленцы: жертвы стихии. Проектировщики: внедренцы проекта. Экологи: борцы. Жители:

- не верим мы проектировщикам;
- дайте 20 млн;
- пытающиеся оценить достоверности информации.

Предприниматели:

- с экономической точки зрения - строительство польдеров -абсурд;
- ситуация рассматривается не как природное бедствие, а как изменение условий хозяйствования.

УПРАЖНЕНИЕ «ГОДОВОЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ»

ЦЕЛЬ - способы примирения экономических интересов.

СИТУАЦИЯ

Фирма, являющаяся инвестиционной компанией, во время рекламной компании, направленной на то, чтобы привлечь акционеров, обещала дивиденды до 400 %, защиту вкладов от инфляции, курсовую стоимость акций. Накануне годового собрания акционеров выясняется: дивидендов не будет (остаток от прибыли при уставном фонде 1 млрд. - 20 млн.!).

СТОРОНЫ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ НА ГОДОВОМ СОБРАНИИ

1-я сторона: члены правления - они же учредители, они же директора предприятий, работающих на финансовом рынке, дилерские, брокерские конторы и т.д.).

Акционерный капитал, престиж фирмы, другие подобные ресурсы, используемые учредителями, позволили расширить собственные предприятия. Это произошло прежде всего не за счет прямого изъятия средств (хотя со всех сторон раздаются обвинения в воровстве), а потому, что акционерный капитал был использован для активизации деятельности финансового рынка (создание депозитария акций, сети дилерских контор и т.д.), что было выгодно учредителям, имеющим предприятия на финансовом рынке.

Распределение капитала: 1/5 - инвестиции в финансовый рынок, 1/5 - в товары (спиртное, сигареты), 1/5 - в промышленные объекты (маломасштабные, недострой и т.д.), 2/5 - средства на счетах в рублях и валюте.

Опасения: Обвинят в воровстве и некомпетентности, в неразумном использовании капитала. Боятся, что на собрании будет принято решение о ликвидации фирмы, что акционеры потребуют деньги назад и т.д., что не поверят новым обещаниям.

Интересы: сохранить все как есть.

Предложения: ситуация совсем не плохая. Инвестиционные компании никогда не дают немедленной прибыли, прибыль обязательно будет!

2-я сторона: Крупные акционеры (если они объединятся - у них будет контрольный пакет).

У каждого из этих акционеров акций на 5-10-15-20 млн.руб. Часть - юридические лица, часть - физические. Обвиняют фирму в некомпетентности (т.к. просто положить деньги в банк дало бы большие проценты), часть - в использовании в своих интересах капиталов фирмы; в наличии параллельного конвертационного канала (почему так много денег на счетах?).

Опасения: С одной стороны - что курсовая стоимость акций будет продолжать падать (сейчас она - 50% номинальной стоимости). С другой стороны понимают, что инфляция съела 20 млн., например, вложенные в 1991 г., летом - сейчас, в марте 1993 г. - мало что значат.

Интересы: сохранить фирму, чтобы вложенный капитал продолжал работать, но изменить правление. Использовать инвестиционные возможности фирмы в своих интересах (иметь возможность использовать капитал фирмы для инвестиций в свои предприятия) и т.д. Заинтересованы не в дивидендах, а в медленном, но постоянном росте курсовой стоимости акций.

Предложение: контроль за деятельностью.

3-я сторона: дилеры, брокеры - акционеры. Работают с акциями фирмы на финансовом рынке.

Опасения: акции фирмы в результате акционерного собрания и появления в газетах информации о плачевном состоянии фирмы приобретут дурную репутацию, перестанут котироваться на бирже и т.д.

Интересы: заинтересованы не в дивидендах, не в высокой стоимости, а в постоянных колебаниях курсовой стоимости и в разнице стоимости в столице и др. городах, для проведения операций с акциями. Заинтересованы в дальнейших инвестициях в финансовый рынок.

Предложения: для них акции фирмы есть товар, следовательно, все предложения, касающиеся улучшения реализации этого товара на рынке.

4 сторона: мелкие инвесторы.

Акции куплены на личные вклады, в надежде получить дивиденды или выгодно продать в случае повышения курсовой стоимости. Обозлены. Считают, что их обманули, выманили деньги и т.д.

Интересы: повышение курсовой стоимости, и большие дивиденды.

Предложения:

- требовать возвращения денег с учетом коэффициента инфляции;
- ликвидировать фигуру, учредителей - они же правление - и посадить в тюрьму (моральная и материальная компенсация).