

Позиционно-функциональные модели организации взаимодействия в конфликтной ситуации

Необходимо отметить, что конкретное взаимодействие может содержать в себе несколько моделей. Например, участники от переговоров могут перейти к конфронтации и, наоборот, от конфронтации - к переговорам. Сам по себе разрешающий процесс всегда очень подвижен, гибок и в конструктивной стратегии всегда является средством разрешения, а не самоцелью. От участников требуется большая доля эвристичности при разрешении противоречия, положенного в конфликт.

Также необходимо отметить, что переговоры являются наиболее качественной, универсальной моделью организации конфликтного взаимодействия.

Представим основные позиционно-функциональные модели организации взаимодействия: арбитраж, давление (конфронтация) и переговоры.

Арбитраж

В общем виде арбитраж представляет собой разрешение конфликта с точки зрения установленной ранее нормы. В этом случае происходит квалификация, оценка конкретного случая, конкретной конфликтной ситуации с точки зрения общего правила или нормы (нескольких правил или нескольких норм) и выносятся решение.

Как правило, участвующие в конфликте стороны имеют незначительное отношение к разрешению конфликта. Решение принимается арбитром и предваряется изучением инцидента или даже цепочки инцидентов. Участники конфликта могут повлиять на процесс изучения в свою пользу, выгодно для себя исказив картину инцидента, но по правилам судебных разбирательств, они обязаны правдиво содействовать процессу установления действительных обстоятельств.

Основные принципы

1. Доверие арбитру права применения разрешающих процедур и атрибутирование ему компетентности в применении процессуальных форм (норм) при разрешении конфликта. Участники заранее доверяют авторитету и мудрости арбитра в принятии решения, разрешающего их проблему, либо арбитр (третейский судья) объективно обладает правами принятия решений в отношении конфликтной ситуации.
2. Центр принятия решений - арбитр. Работа арбитра заключается во взвешенном оценивании (квалификации) случая согласно определенным заранее нормам и правилам. Однако он не обязательно должен разбираться в процессах разрешения конфликта самими участниками.
3. Компетентность арбитра в предмете конфликта. Арбитр должен разбираться в предмете конфликта. Как правило, предметом конфликта выступает право, а его процессуальной характеристикой – правовая форма.
4. Компетентность арбитра в дознании и принятии решений. Арбитр должен разбираться в процессе установления фактических обстоятельств, приведших к спору и в нормах принятия решений

Типовые модельные сценарии

Типовой сценарий арбитража в общих чертах выглядит следующим образом. Не сумевшие разрешить в непосредственном взаимодействии конфликт стороны обращаются к арбитру в расчете на то, что у него достаточно опыта, ресурсов в виде нормативных положений регулирующих такого типа ситуации.

Доверие к арбитру в конфликтном процессе – как ключевая характеристика.

Арбитр заслушивает стороны, и принимает решение в отношении конфликтной ситуации.

Арбитраж может проходить и не в такой развернутой форме. Для разрешения конфликта бывает достаточно, что арбитр принимает решение лишь на основе наблюдения конфликта участников, как это бывает в спорте.

Уместность арбитража

Насколько уместна такая модель в школе?

Мы полагаем, что в школе может быть организован институт школьного права, который сможет как вырабатывать свой внутренний кодекс (перечень норм), так и осуществлять разрешение конфликтов с помощью арбитража. К безусловным преимуществам такой модели можно отнести ее «сдерживающий»

конфликты с применением насилия или несправедливых способов разрешения характер. Если школьный правовой кодекс будет подкреплён реальными умениями детей и взрослых, то количество конфликтов с применением насилия значительно снизится. К минусам такой модели можно отнести её негибкость. Она оставляет обиженных и проигравших, потому что процесса согласования решения с участниками конфликта не происходит. Одновременно с тем, что может снизиться количество деструктивных конфликтов, возрастет число недовольных.

Примечание 1. Необходимо заметить, что это традиционный и фактически изживший себя подход. По крайней мере, в плане действительного разрешения конфликтов. Вместе с тем, эта форма действительно может выполнять функции культурного сдерживания и способствовать в определенной мере разрешению за счет освобождения сторон на время от необходимости принимать решения и демонстрации им того факта, что действительно разрешающие действия только за ними. Арбитраж, в этом смысле, достаточно культурная форма откладывания решения до появления достаточных ресурсов.

Давление (конфронтация)

Давление можно определить как дискриминацию или уничтожение одной из сторон конфликта другой стороной. «Нет человека - нет проблемы» - этот циничный лозунг и принцип демонстрирует крайнюю позицию во всем спектре техник и технологий давления. В жизни мы, естественно, встречаем не такие радикальные ориентации, но принципиально давление преследует цель уничтожения (элиминации) другой стороны не столько в физическом смысле, сколько в смысле способности создавать помехи. Хотя давление (открытое или скрытое) является социально осуждаемой моделью разрешения конфликта, оно является довольно распространенным. Давление является противоположностью «переговоров по интересам».

Основные принципы

1. Давление основывается на превосходстве ресурса.

Это значит, что стратегию давления может позволить себе только та сторона, которая обладает большим ресурсом. Самое сложное - это определение ресурса. Ресурсом в давлении могут выступать очень разные вещи. От самооценки до фактического обладания оружием, от оперативности принятия решений до изобретательности в аргументах.

2. Давление не принимает никаких других аргументов кроме силы.

Если есть самый простой способ реализовать свои интересы с помощью силы, то он будет реализован, если в ответ на давление не появится контрдавление или ресурс, удерживающий оппонента от применения силы.

3. Давление само по себе конфликтно по своей моральной природе.

Перед человеком, впитавшим христианские идеалы и решающим применить давление, обычно встает моральная дилемма: если я применю силу, то меня могут осудить. Если я не применю силу, то меня могут победить.

Обычно, при принятии решения о применении давления (силы) возникает вопрос: если я применю силу, то что меня сможет оправдать в глазах других людей? Давление может при этом демонстрироваться - как перспектива оппонента (угроза) или осуществляться как прямое действие (непосредственное давление). И в том и в другом случае, как правило, встает моральная дилемма.

Типовые модельные сценарии

Типовые сценарии модели давления хорошо известны и широко описаны в литературе. Как правило, давление одной из сторон ведет к ответному давлению другой, затем повышается давление первой и т.д. Такую динамику в развитии конфликта называют эскалацией конфликта. Эскалация разворачивается при более или менее равных ресурсах обеих сторон. Эскалация может приводить к исчерпанию ресурсов или к осознанию сторонами бессмысленности противостояния. И в том и в другом случае конфликт прекращается. Эскалация также (что случается чаще) может приводить к наличию одной проигравшей и одной выигравшей стороны (win-lose).

Второй сценарий обозначен как «win-lose» (победитель-проигравший). При его разворачивании не происходит эскалации, а оппонент «капитулирует» практически сразу.

Уместность давления.

Давление довольно часто применяется конфликтующими сторонами, несмотря на то, что является осуждаемым. Секрет распространенности давления как модели разрешения конфликта прост. Давление

дает быстрый результат. Однако, стратегически давление невыгодно, потому что оно оставляет недовольных, побежденных, а побежденный способен в самое неожиданное время стать победителем. Однако как тактическое средство давление встречается часто.

Для школы давление практически неприемлемо, поскольку реально закрепляет у учеников негативные, асоциальные стереотипы поведения - угрозу, применение физического давления, насилие и т.д. Насилие достаточно сильно распространено в нашей действительности. В качестве примера можно привести феномены моббинга, т.н. преследования.

Переговоры

Переговоры являются такой моделью организации конфликтов и разногласий, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

Основные принципы

1. Стороны должны иметь добрую волю к достижению соглашения.

Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов.

2. Каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах.

Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее - его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров.

3. Стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров.

Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек - посредник, который восполняет данный дефицит участников.

4. Стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.

Если переговоры не заканчиваются соглашением, а соглашения в свою очередь не выполняются, то вести речь о возможности самих переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон.

Типовые модельные сценарии

В пособии подробно разбираются два типовых переговорных сценария: «позиционный торг» и «переговоры по интересам».

«Позиционный торг» - это такой сценарий, при котором стороны начинают обсуждение с конкретных решений, как правило, не разобравшись определенно в том, что хочет противоположная сторона, да и сам переговорщик. «Позиционный торг», как правило, сводится к выдвижению сторонами конкретных решений, затем их все более усиленной защите, и он не является эффективным, поскольку переговоры движутся в таких случаях по кругу. Этот переговорный сценарий практически не оставляет свободы действий для участников. Более выгодно и эффективно выяснить, что стоит за позицией.

«Переговоры по интересам» - это переговорный сценарий, который начинается с выяснения истинных интересов участников, определения правил принятия решений, справедливости в принятии решений сторонами, в проверке соответствия интереса и позиции.

Уместность переговоров

Образовательное значение переговоров трудно переоценить. Переговоры важны для школы и как средство в разрешении конфликтов мирным и качественным путем, и как специальное содержание обучения детей. Вслед за многими авторами можно говорить, что переговоры могут существовать в школе как институт или как организационное условие для разрешения конфликтов, так и как предмет изучения для подростков и старшеклассников. Многие современные дети понимают, насколько важны навыки ведения переговоров и эффективной коммуникации с другими для успешной жизни.

Дополнительные модели разрешения конфликта

Переговоры при помощи посредника

Переговоры при помощи посредника представляют собой такую модель взаимодействия в конфликте, при которой выделяется специальный человек, отвечающий за эффективность переговорного процесса, организующий эффективную коммуникацию и создающий позитивные отношения между участниками переговоров.

Основные принципы

1. Стороны должны иметь добрую волю к достижению соглашения.

Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма организации конфликта направлены на согласование интересов.

2. Каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах.

Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее - его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров. Посредник в этом смысле ставит своей задачей организацию процедур согласования интересов

3. Стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.

Если переговоры не заканчиваются соглашением, а соглашения в свою очередь не выполняются, то вести речь о возможности самих переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон.

4. Стороны должны быть согласны с кандидатурой посредника, и доверять ему.

Выбор посредника для ведения переговоров должны осуществить сами участники. Посредник не может быть навязан или назначен кем-то со стороны, за исключением случаев, требующих серьезного и оперативного внешнего вмешательства.

5. Посредник должен быть компетентным в процедурах ведения переговоров и в процедурах и принципах гармонизации отношений.

Предмет работы посредника - переговорные процедуры и взаимоотношения участников. При правильно организованных технологии и процедурах переговоры, как правило, проходят успешно. Одновременно с этим, если участники конфликтуют друг с другом, то без налаживания отношений переговоры фактически обречены на провал, поэтому посреднику необходимо уметь гармонизировать межличностные отношения.

Типовые модельные сценарии

Как правило, ведение переговоров при участии посредника предполагает несколько последовательных шагов. Первый шаг связан с осознанием сторонами необходимости пригласить посредника и его выбором. Второй шаг связан с согласованием процедур и правил ведения переговоров. Третий шаг связан с самими переговорами: определением интересов сторон, поиском общих интересов, согласованием вариантов решений и т.д.

Уместность переговоров при помощи посредника в школе

Последние 10 - 15 лет программы peer mediation получили широкое практическое распространение в разных школах США и доказали свою практическую и образовательную эффективность. При ведении переговоров между детьми с посредником-сверстником, последний получает незаменимый опыт построения равноправных отношений между участниками конфликта и учится очень ценным социальным навыкам - организации позитивного взаимодействия и построению эффективной коммуникации. Также как и переговоры, содержание программ peer mediation может «существовать» как в контексте специального обучения, так и в контексте условий для построения сообщества взрослых и детей, опирающегося на ценности мирного разрешения конфликтов и позитивной коммуникации участников образовательного процесса.

Консультирование

Данная модель в самом общем смысле предполагает обращение одной из сторон к консультанту за помощью в максимально хорошем разрешении конфликта. В точном смысле слова ее нельзя назвать моделью разрешения, потому что она направлена на разрешение конфликта лишь косвенно. Консультант не входит в «тело конфликта», он не принимает участия в обсуждениях сторон.

Тем не менее, имеет смысл рассматривать эту модель, потому что часто конфликтующие стороны при затруднительных ситуациях обращаются к консультанту, для того, чтобы более эффективно разрешить конфликт. Консультантская работа может вести к усилению конфликта, что не всегда положительно сказывается на его исходе. Часто случается, что в ответ на усиление (поддержку консультанта) одной из сторон другая конфликтующая сторона начинает усиливать оборону.

Основные принципы

1. Обслуживание консультантом интересов клиента. В самом общем виде это означает, что клиент ожидает помощи со стороны консультанта, а консультант должен обслуживать интересы клиента, если они не противостоят этике консультантской работы.

2. Этическая обоснованность или следование этическим стандартам консультирования. Этическая обоснованность связана с необходимостью такой консультантской работы, которая не противоречит праву, принятому в данной стране и явным, артикулированным или неявным нормам, принятым сообществом специалистов, осуществляющих аналогичную практику. В профессиональных сообществах консультантов существуют этические кодексы, которые регулируют как отношения между консультантами и их сообществом, так и отношения между консультантом и клиентом.

3. Компетентность консультанта в предмете конфликта. Этот принцип работы консультанта необходим для успешного консультирования и означает, что консультант разбирается в существе предмета спора. Очень важно, что консультант не претендует на решение конфликта или спорного вопроса, - это является не его ответственностью, это является ответственностью участника конфликта. Однако если консультант не разбирается в существе вопроса, он, как правило, не может оценить и саму конфликтную ситуацию.

4. Знание консультантом процессов возникновения, протекания и разрешения конфликта. Такое знание - непереносимый атрибут консультанта по разрешению конфликта. Конфликты разворачиваются в объективных процессах и бывают часто предсказуемы, что, как правило, недооценивают сами участники. Очень часто участник думает, что его поведение целенаправленно, но в реальности оказывается, что его поведение вызвано причиной, он как бы «толкаем» чем-то, но этого не замечает.

Типовые модельные сценарии

Если участник В вступил в конфликт с участником А, и понимает, что у него не хватает каких-либо специальных знаний и умений для разрешения, он может обратиться к консультанту за этими знаниями. Очень важным обстоятельством в выборе консультанта является инициатива и самостоятельное решение участника в просьбе о помощи. Практика показывает, что «навязанные» по чужой инициативе консультанты обычно неэффективны, потому что участник оказывается не готов задавать вопросы и, следовательно, слышать ответы.

С консультантом участник «В» заключает договор на консультирование, в котором обозначены все особенности взаимодействия консультанта и участника. Взаимоотношения консультанта и участника должны быть максимально открытыми.

Участнику может быть достаточно одной консультации, может потребоваться и значительно больше. Сам процесс консультирования может строиться «челночным образом», т.е. участник проводит консультацию, затем происходит раунд переговоров, затем проводит следующую консультацию и т.д. или «эпизодическим образом», т.е. участник обращается к консультанту только по мере необходимости, так, как ему это удобно.

Оценка уместности модели консультирования в школе.

Как можно оценить возможности консультирования детей по разрешению конфликтов в школе? Мы полагаем, что консультирование детей взрослым человеком достаточно эффективно и возможно в широком спектре случаев. Основными консультантами могут быть, безусловно, старшие дети - более опытные и осведомленные в разрешении конфликтов.

Институт консультирования имеет свои преимущества и недостатки. Преимущества состоят в поощрении инициативы детей в обсуждении своих конфликтов и развития у них весьма полезной привычки обращаться за помощью, которая не передается прямо, непосредственно. Но это, как правило, повышает личную эффективность. Для детей, выступающих в роли консультанта это незаменимая практика, развивающая полезные социальные умения - объяснение сложных социальных феноменов, коммуникативные умения, речь, аргументацию и т.п.

К минусам распространения консультирования в школе можно отнести эффекты усиления сторон в конфликте за счет консультанта, и как следствие - повышение «конфликтности», силы самих конфликтов.

Вообще, вводить для детей институт консультирования может оказаться весьма сложным предприятием.

Консультирование детей имеет принципиальные отличия от консультирования взрослых. Дети ограничены в понимании конфликтов, у них недостаточно опыта и образования с точки зрения взрослых. Однако более правдоподобной представляется версия о том, что дети могут иметь собственные, детские представления о конфликтах и, соответственно, собственные ресурсы их разрешения. Консультирование как ресурс разрешения собственных конфликтов спонтанно входит в арсенал большинства детей: они обращаются за помощью, советом. Однако, основным процессом, обеспечивающим эффективность консультирования, является умение точно оформлять собственные вопросы к консультанту, что требует серьезной степени децентрированности и аналитических умений. Такие умения и децентрация как феномены поведения появляются только в подростковом возрасте.

В литературе представлено довольно много несложных консультантских технологий, предназначенных для того, чтобы дети их могли осваивать. Однако на практике гораздо более эффективным представляется развитие института посредничества.

Представительство

Представительство – это модель обеспечения разрешения разногласий и конфликтов, при которой интересы одного или обоих участников представляет и защищает специальный человек. В делах, относящихся к области права, такую функцию выполняет адвокат с одной стороны и обвинение (прокурор) с другой. Представитель, строго говоря, не имеет своих интересов относительно предмета конфликта, он должен отстаивать интересы клиента. Это же справедливо и в отношении обвинения. Оно должно защищать интересы законности и правопорядка.

Основные принципы

1. Участник конфликта выбирает представителя и доверяет ему защиту своих интересов в конфликте. Между представительством и его клиентом, безусловно, должно существовать доверие, иначе взаимодействие между ними практически невозможно. Представитель для лучшей защиты интересов клиента должен иметь максимально полную информацию по существу дела клиента.

2. Представитель должен разбираться в существе дела и в процедурах разрешения конфликтов. Поскольку представитель фактически замещает собой участника конфликта во взаимодействии, он должен знать как существо конфликта, так и процедуры его эффективного разрешения в данных условиях.

3. Представитель должен знать как можно больше о существе позиции и интересах противоположной стороны. Участниками конфликта такого рода являются сторона обвиняющая и сторона защищающаяся. Для того, чтобы построить наиболее эффективный сценарий защиты, представителю необходима информация о целях и интересах «обвинения». В таком случае может быть прояснена стратегия и тактики защиты. Задача представителя состоит в том, чтобы из многообразия фактических обстоятельств дела клиента выбрать те, на которых можно построить такое обоснование и интерпретацию действий клиента, которая бы преследовала защиту интересов клиента.

Типовые модельные сценарии.

Представительство - очень сложная деятельность и сценарии поведения сторон и участников конфликта весьма разнообразны. Однако в самом общем виде ясно, что первым шагом в разворачивании конфликта по этой модели является договор между клиентом и представителем о целях и условиях защиты. Собственно говоря, от определения целей зависит и сценарий поведения сторон. Второй детерминантой поведения сторон является существо обвинений и цели самого обвинения. Чего конкретно хочет обвинение? Представитель должен знать (узнавать) ответ на этот вопрос, - это является вторым шагом в

сценарии. Оба этих шага в определенном смысле должны осуществляться параллельно и взаимно определять друг друга.

Уместность представительства в школе

Конфликты права предполагают их компетентное разрешение. Хотя школьное право только начинает обсуждаться в России на волне проектов и программ в области гражданского образования. Можно сказать, что школьное право существует как проблема образования. Каким должен быть институт школьного права? Кто должен обеспечивать его работу? В каком правовом контексте оно может существовать? Как эта, в настоящее время пока еще игровая действительность, соотносится с реальным правом? Каково содержание школьного права и как его отграничить от другого содержания (например, содержания обучения) образования? Какова степень детской ответственности и каковы специфические школьные права детей, учителей, родителей? Должно ли школьное право и правовые отношения в школе копировать правовые отношения и право взрослого мира? Вот неполный перечень тех многих вопросов, которые возникают при попытках обсуждения школьного права.

Одновременно с этим, представительство как спонтанное явление возникает крайне редко и именно потому, что требует специального образования. Весьма частым и похожим по форме является заступничество, когда кто-то из детей заступает за другого (более слабого, менее смелого и т.п.).

Миротворчество (примирение сторон)

Трудно переоценить важность примирения для нормального сосуществования конфликтующих сторон. Примирение является конструктивной по результату, но во многом нерациональной (не имеющей под собой открытой и очевидной рациональной основы) процедурой. Результат примирения как ритуала – прекращение вражды. Ритуал примирения и подготовка к нему являются центральными его частями. Примирение возникает как необходимость прекращения конфликта перед лицом видимой его опасности и вреда¹. В примирении стороны принимают *мировое соглашение*. Этим подчеркивается прекращение взаимодействия относительно предмета, вызвавшего конфронтацию между сторонами.

Основные принципы

1. Стороны должны добровольно согласиться на примирение;
2. Стороны должны быть согласны и готовы действовать в рамках предложенного ритуала примирения;
3. Стороны должны доверять или просто принимать примиряющее их лицо (группу);
4. Стороны должны обозначить взаимные условия, при которых мирное сосуществование или содействие является выполнимым.

Типовые модельные сценарии

Примирение строится по процедуре, схожей с процедурой посредничества. Возможны простые формы примирения, когда стороны добровольно осуществляют символический акт примирения (например, пожатие рук). С этого момента обеими конфликтующими сторонами признается, что они «не имеют друг к другу претензий».

Возможны более сложные формы примирения, в которых обсуждаются условия мирного сосуществования сторон.

Уместность модели примирения сторон в школе

В школе как нигде необходима такая модель взаимодействия. Далеко не все детские конфликты можно разрешать рационально, с помощью процедур проведения обсуждения спорного вопроса. Часто гораздо проще и эффективнее просто примирить стороны.

Для того, чтобы модель примирения работала в школе наиболее эффективно, необходимо институционализировать формы и ритуалы примирения. Культуре известны такие формы. Так, например, день прощения является общественным ожиданием, которое регулирует напряжение между людьми. В этом смысле, в школе в день прощения можно организовывать такие места, где дети смогут это делать. Важно, чтобы место, в котором прощение реализуется, было общественным, открытым. Возможны

¹ Кроме этого оно может диктоваться требованиями религиозной морали или другим этическим императивом или выступать условием какого-то значительного блага.

публичные извинения обеих сторон или «зачитывание» мирового соглашения на публике. Это формирует у сторон установку, противоположную конфронтационной и заставляет соответствовать социальным ожиданиям мирного сосуществования, несмотря на конфликт.

Простая технология ведения переговоров

Элементы (шаги)	Вопросы для прояснения элементов. Что должно происходить.
Предмет переговоров	На что притязают обе стороны (все стороны)? Необходимо точно сформулировать предмет в присутствии всех сторон. Стороны должны согласиться с формулировкой предмета конфликта.
Интересы сторон. Общие интересы	Что в действительности заботит каждую из сторон? Есть ли у участников переговоров «общая забота», «общий интерес»? Что их беспокоит в этой ситуации? На что они больше всего реагируют? Обсуждение интересов должно учитывать два плана: предъявляемый и реальный (действительный, действующий). Обсуждение интересов строится, как правило, начиная с общих интересов. Интересы могут быть не даны заранее, а оформляться (обнаруживаться) в процессе обсуждения.
Цели сторон	Какие цели преследуют стороны, участники? Какой результат взаимодействия их бы устроил? В каком соотношении находятся цели сторон, участников?
Варианты решений	Какие решения можно принять в сложившейся ситуации? Необходимо вместе придумать как можно больше решений, затем вместе отбросить наименее справедливые и наименее реалистичные решения. Конкретной разработке подвергаются наиболее приемлемые решения.
Аргументы для решений	Какие аргументы для реализации решений покажутся обеим сторонам наиболее справедливыми? Необходимо называть действенные, убеждающие стороны аргументы. Аргументы нельзя придумать, их нужно найти.
Участники переговоров	Кто втянут в ситуацию, кто ей задет и от нее зависит? Необходимо назвать всех людей (группы). Необходимо чтобы все присутствовали.
Кто что будет делать и почему	Какова перспектива совместного действия сторон? Кто за что возьмется? Почему? Нужно ли кого-нибудь привлечь? Можем ли мы кого-нибудь привлечь? Насколько это вероятно?