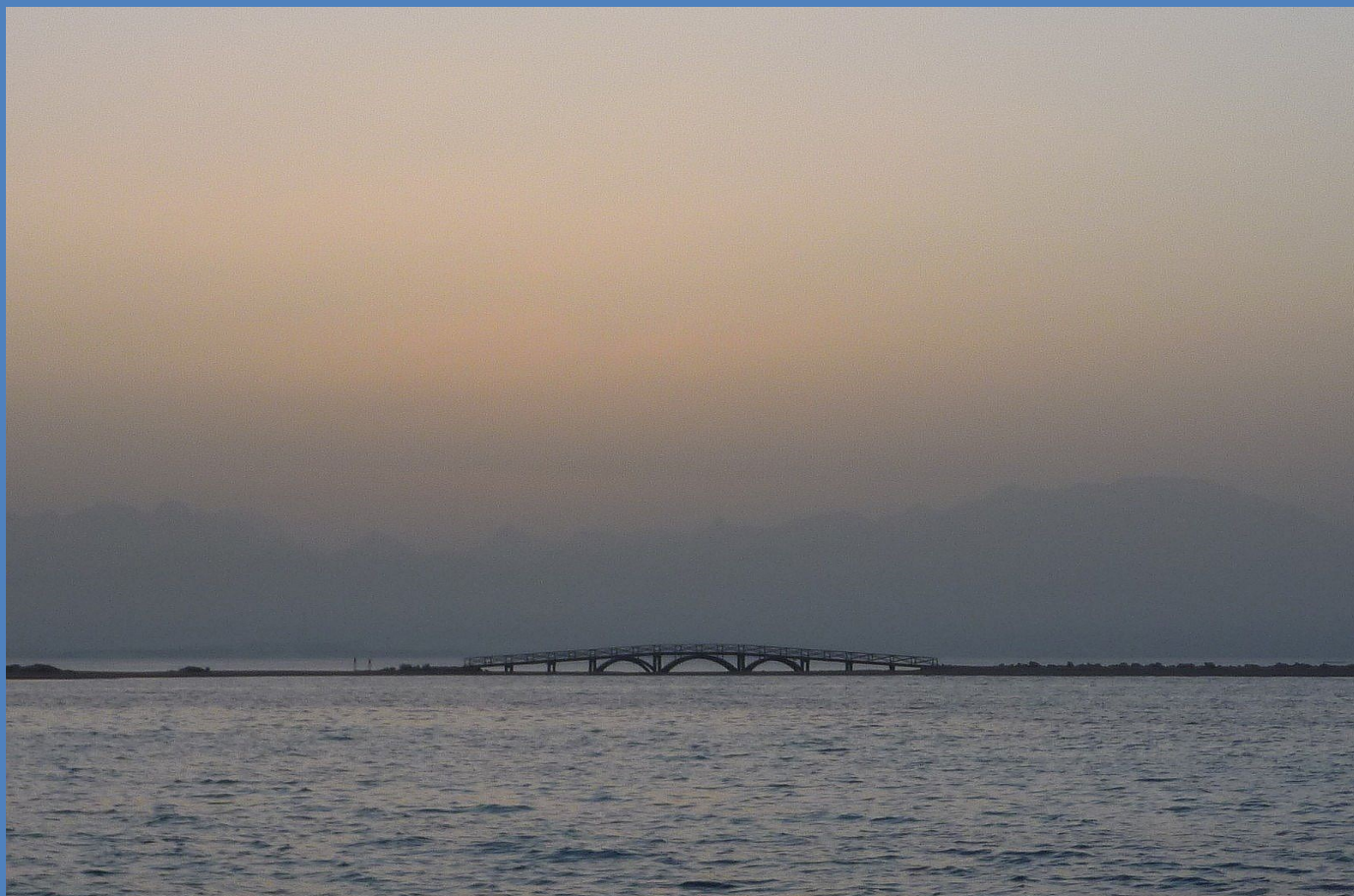


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александр Фёрстер
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

Глава 6 Шаг 5 – Ведение переговоров по решениям



Содержание

Ведение переговоров по решениям	3
(1) Определение чётких задач (см. Упражнение 6.1).....	4
(2) Определение творческих идей для решений.....	4
(3) Обсуждение спорных вопросов	6
(4) Создание обязующего плана действий	8
Упражнение: Формулировка задания для ведения переговоров по решениям конфликта (60')	9
(1) Введение: Как сформулировать задание (10').....	9
(2) Работа в малых группах (20').....	10
(3) Пленарное заседание: представление результатов (5' для каждой малой группы; 30').....	10
Упражнение: Структура и принципы ведения переговоров (3 часа)	11
(1) Подготовка: Выбор возможного проекта (30')	11
(2) Задание (5').....	11
(3) Генерирование идей (5').....	11
(4) Банк идей (15')	11
(5) Сбор подписей I (20').....	11
(6) Обзор промежуточных результатов (10')	12
(7) Перерыв (20')	12
(8) Принятие идей (20')	12
(9) Сбор подписей II (20')	12
(10) Обзор результатов (20')	12
(11) Оценка процесса (30')	12

Этот учебник финансирует Федеральное министерство иностранных дел и DAAD (Германская служба академических обменов) в рамках программы «Предотвращение конфликтов в регионе Южного Кавказа/Центральной Азии и Молдовы 2009-2013»

Данный проект предназначен для общего изучения и дополнения.

6. Ведение переговоров по решениям

После представления различных точек зрения сторон конфликта, и после того, как стали понятны их эмоции и важные потребности, самое время найти решения, приемлемые для всех сторон. Цель данного шага – составить единый план действий по разрешению конфликта.

Следует помнить, что для каждого конфликтного вопроса понадобится отдельный процесс переговоров. Иногда, одна и та же мера может способствовать разрешению нескольких конфликтных вопросов, правда, эта практика не столь распространена. В план действий можно включить все согласованные меры¹. Сначала необходимо собрать идеи, и лишь потом обсуждать, какое решение является наилучшим. Данное сочетание творческого подхода и ведения переговоров является основным элементом большинства школ медиации – от рациональных переговоров согласно рекомендации Гарвардской концепции² до трансформативной медиации, предложенной Бушем и Фолджером³.

Для определения надёжных, устойчивых и обязующих методов разрешения конфликта, важно помнить девиз многосторонней медиации: Будь внимателен вдвойне! Кроме того, часто приходится работать с лицами, делегированными сторонами конфликта, так как в конфликт вовлечено большое количество людей, особенно когда идёт речь об обсуждении сложных вопросов. Именно незначительные детали могут создать самые большие проблемы и обострить старые проблемы, а также привести к возникновению новых споров, недоверию и отрицательным эмоциям. Кроме того, в рамках данного 5-го шага МММСО, команда медиаторов должна определить индивидуальные разногласия, эмоции и основные потребности.

Следует напомнить, что мы различаем конфликты по содержанию и взаимодействию. Решения, направленные на содержание, например, являются структурированными мерами, такими как определение конкретных обязанностей для конкурирующих отделов, регулярный обмен информацией или распределение финансовых средств. Чтобы добиться лучшего взаимодействия, приходится прибегать к соглашению о социальных правилах при взаимодействии друг с другом, например, предотвращать угрозы, обвинения и не приписывать

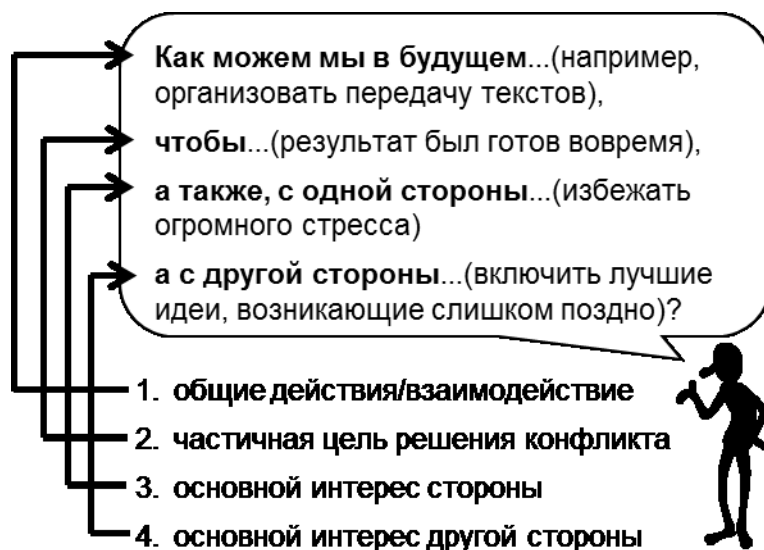


Рис. 6.1: Упражнение по формулированию задания для этапа «Ведение переговоров по решениям»: общие действия, частичные цели и основные интересы сторон конфликта (пример в скобках)

¹Stanfield, R.B. (ed. 2002). The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action. (ICA Series). Gabriola Island, BC, Canada: New society Publishers [www. Iacan.org; Sept. 13th, 2012]

²Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). Getting to Yes. Boston, MA.: Houghton Mifflin & Co.

³Bush, R.B., Folger, J.P. (1994). The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition. San Francisco: Jossey-Bass.

группе отрицательных характеристик. Другие возможные пути к достижению соглашения – рассмотрение уязвимых моментов, развитие толерантности к инаковости других и признание их достижений и ценностей.

Процесс разработки устойчивых решений можно разделить на четыре этапа:

1. Определение чётких задач, принимая во внимание как интересы сторон конфликта, так и общие цели
2. Определение творческих идей для решений, например, путём метода «мозгового штурма»
3. Обсуждение спорных вопросов, например, путём метода «аквариума»
4. Планирование обязательных мер

(1) Определение чётких задач (см. Упражнение 6.1)

Уже ясны конфликтные вопросы, общие темы и личные интересы, рассматриваемые в рамках медиации. Стороны должны сформулировать конкретную задачу по каждому вопросу, как приведено в Рис. 6.1. Формулировка конкретной задачи должна содержать основные критерии хорошего решения: 1. Действия и взаимодействие, которое необходимо достигнуть 2. Цель решения конкретного конфликтного вопроса и 3. Основные конкретные интересы сторон.

Например: Существуют серьёзные разногласия между редакторами и верстальщиками газеты касательно своевременного представления материалов редакторами в отдел технической редакции. Редакторы часто представляют свои материалы с большим опозданием. В процессе выяснения ситуации было выявлено, что верстальщики работают в стрессовой ситуации и в очень сжатые сроки, в последние часы перед окончанием срока сдачи материала. Из этой проблемы возникает основная потребность верстальщиков – получить возможность работать без сжатых сроков. С другой стороны, редакторам нужно больше времени для завершения материала, чтобы включить самые лучшие идеи, которые, в основном, приходят в самом конце. Их основной интерес – включить в статьи последние идеи.

Совместная деятельность, которой они должны достичь, сформулирована следующим образом: «Как можно организовать в будущем передачу материалов таким образом...». Общая цель сформулирована следующим образом: «...чтобы получать своевременный результат...». Основные интересы сторон систематически указываются в формулировке: «...а также, с одной стороны, избежать стрессовых ситуаций, а с другой стороны, включить лучшие идеи, которые возникают в самом конце?». Кстати, это завершённое предложение является лучшим критерием успешной медиации.

Задание следует разработать коллективно, на что потребуется как минимум 30 минут, а чаще всего 60 или 90 минут.

(2) Определение творческих идей для решений

Чтобы достичь соглашения, необходимо пошатнуть тупиковые позиции людей. Наилучший метод выискивания идей – классический метод мозгового штурма⁴. Даже если группа очень большая, у каждого человека должна быть возможность предложить собственные идеи.

Последовательность

Сбор идей можно проводить следующим образом:

- (1) Индивидуальная работа: «Запишите на карточках все идеи по нашему вопросу».
- (2) Работа в паре (тандеме): «Пожалуйста, поделитесь идеями с вашим партнёром и создайте несколько карточек».

⁴Osborne, A. (1991). Your Creative Power. Purdue University Press.

- (3) Работа всей группой: «Наглядно представьте все идеи на маркерной доске и сгруппируйте их по типу мер».
- (4) Новый раунд (индивидуально, в тандемах или всей группой): «Найдите новые идеи отдельно по каждому типу мер».
- (5) При необходимости, пусть участники работают над разными группами мер для оптимизации идей.

Правила, способствующие креативности

Следующие правила помогут создать творческую атмосферу (без критики к ошибкам и где нет места боязни):

- Отложите в сторону обсуждения, критику и дискуссии: Не стоит оценивать ни одной идеи!
- Увеличьте количество идей для решений вместо нудных единичных предложений: предлагайте как можно больше идей!
- Стороны конфликта могут генерировать идеи по отдельности!
- Используйте разнообразные методы: перекрёстная наметка идей, проведение аналогии, свободные ассоциации при прогулке и т.д..
- Стоит выслушивать всё - даже самые бредовые идеи!
- Пусть новые идеи стимулируют креативность: Можно/стоит далее развивать идеи других людей!
- Если ничего не приходит в голову – не сдавайтесь: сделайте паузу и попробуйте снова!

Креативные методы

Исследования в области социальных наук выявили плодотворные методы ведения переговоров⁵, которые расширяют спектр возможных решений:

Увеличение пирога: Как можно увеличить ограниченные ресурсы («пирог»)?

В совете футбольного клуба постоянно были споры по поводу бюджета для работы с молодёжью. Департамент по вопросам молодёжи хотел бы получить больше денежных средств для расширения работы с молодёжью. Департаменту по вопросам взрослых необходимы деньги для поощрения выдающихся игроков, которых, в противном случае, могут переманить другие клубы. Было решено провести товарищеский матч для коллективных спонсоров, с участием мужских команд. Таким образом, собранные фонды были поровну распределены между двумя департаментами.

Конкретная компенсация: Как иным способом удовлетворить связанные с конфликтом потребности и интересы сторон конфликта?

В споре о количестве работников временного рабочего городка, который расширился более чем в два раза за последнее время, его владелец согласился приобрести некоторое дорогое оборудование для облегчения работы, лишь в том случае, если количество работников увеличится на 60%, а не на 100%. Таким образом, работники должны были выполнять менее тяжёлую физическую работу, а владелец смог уменьшить долгосрочные расходы на рабочую силу.

Неспецифическая компенсация: Существуют ли какие-нибудь другие важные моменты, которые не были ранее упомянуты и которые можно было бы включить в процесс переговоров? Помимо этого, можно включить и другие интересы и потребности, которые находятся вне конфликта. Это может, в частности, стимулировать компромиссы, невыгодные другой стороне.

⁵Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim, S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. New York: McGraw-Hill (155ff).

Во время составления расписания уроков в школе, учителю музыки дали компьютерную систему, которую он давно ждал. Благодаря этому, он согласился на расписание занятий, которое непропорционально состояло из первых и последних уроков.

Экономия затрат: Каким образом можно уменьшить невыгодные условия для одной стороны? Этот подход уместен тогда, когда возможные решения включают в себя объективные или субъективные затраты для одной или другой стороны. Ими часто являются более высокая заработная плата и нагрузка.

Оборудование нового поколения столярной фабрики требует наивысшего уровня концентрации со стороны столяров. В результате было отмечено значительное увеличение несчастных случаев. Вмешался отдел кадров. На одном из важных собраний были приняты некоторые уступки: отдельным столярам предоставили более длительные перерывы и были введены изменения в сложные операционные системы на каждом оборудовании.

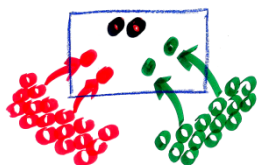
(3) Обсуждение спорных вопросов



Для разрешения конфликтов между группами, необходим подход, который является практически даже при большем количестве людей. Три метода успешно зарекомендовали себя в переговорах между большими группами: переговоры с делегатами, метод аквариума и челночная дипломатия/кокус. Методы различаются тем, что все

стороны находятся либо в одном помещении, либо в отдельных помещениях; работа проводится либо со всеми, либо с их заместителями; либо подгруппы, в которых ведётся работа и переговоры, являются гомогенными или гетерогенными.

Переговоры с делегатами



Переговоры с делегатами проводятся при небольшом числе представителей всех заинтересованных групп. Классическим примером такого рода переговоров являются переговоры о заключении сделки. Преимуществом этого метода является больший уровень ясности и лучший контроль над фактическим общением и межличностными процессами. Недостаток метода в

том, что большинство задействованных лиц исключается из непосредственного разрешения конфликта. Таким образом, у делегатов должно быть достаточно времени для консультаций с членами их заинтересованных сторон для предоставления информации, а также чтобы поделиться своим личным опытом.

При работе с делегатами, важно, чтобы у них был достаточно широкий мандат на проведение переговоров. Часто делегаты ведут себя осторожно, не только потому, что они боятся разочаровать тех, кого они представляют, но и потому, что их мандат ограничен. Таким образом, при работе с делегатами, следует чётко определить рамки их мандата.

Метод аквариума



Избежать неприятной ситуации, когда исключаются задействованные лица при использовании метода переговоров с делегатами, позволяет так называемый метод аквариума. Члены заинтересованной группы физически присутствуют в помещении. Они сидят во внешнем круге, вне аквариума. Представители сидят вместе в небольшом

внутреннем круге - в аквариуме - и представляют позиции своих заинтересованных сторон. Участники, сидящие во внешнем круге, молча слушают во время медиации во внутреннем круге. Это позволяет создать два благоприятных условия: с одной стороны, все лица непосредственно вовлечены, а с другой стороны, медиаторы работают с управляемым количеством прямых собеседников.

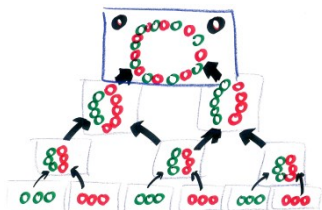
Чтобы сохранить структуру гибкой, несколько стульев во внутреннем круге остаются свободными, их могут занять на короткое время члены из внешнего круга. Когда человек из внешнего круга желает подать важную идею для решения, он или она может занять свободный стул внутреннего круга. Потом стул следует снова освободить и этот человек возвращается во внешний круг.

Ситуация эмоционально изнурительна для участников внешнего круга. Чтобы её было легче перенести, полезны краткие вмешательства в виде пятиминутных сеансов по обмену идеями с рядом сидящими соседями.

Челночная дипломатия/кокус

Челночная дипломатия является классическим методом в политических переговорах. В этом методе, группы, вовлечённые в конфликт, разделены пространством. Медиаторы переходят от одной группы к другой. Соответствующие группы интересов могут присутствовать полностью или быть представлены делегатами. На медиаторов возложена задача передавать идеи для решений и другую информацию, относящуюся к разрешению конфликта.

Каскады



В методе «каскад», стороны разрабатывают и обсуждают идеи для решений, в то время как размер рабочих групп постепенно увеличивается в течение процесса переговоров. Сначала, участники определяют свои идеи для решений в однородных небольших группах от двух до четырёх человек, которые являются членами той же группы интересов. Потом, каждая небольшая группа объединяется с небольшой группой одной из других сторон. Это уже большие, гетерогенные группы. Они обсуждают свои идеи, записывают идеи, с которыми согласны, отклоняют плохие идеи и отмечают спорные идеи для последующей работы. На следующем этапе, две гетерогенные группы собираются вместе и обсуждают как вопросы, с которыми они уже согласны, так и спорные вопросы. Эта работа продолжается до тех пор, пока все члены групп интересов не примут решения по согласованным вопросам и не проведут переговоры по противоречивым вопросам.

Количество идей в качестве предмета переговоров должно быть ограничено, чтобы увеличить давление при согласовании. Этот метод, главным образом, способствует выпуску большого количества созидательной энергии. Работа в малых группах очень помогает самоорганизоваться и часто может происходить без медиатора. Во время последующих этапов каскада, медиаторы должны способствовать переговорам в

В методе «каскад», стороны разрабатывают и обсуждают идеи для решений, в то время как размер рабочих групп постепенно увеличивается в течение процесса переговоров. Сначала, участники определяют свои идеи для решений в однородных небольших группах от двух до четырёх человек, которые являются членами той же группы интересов. Потом, каждая небольшая группа объединяется с небольшой группой одной из других сторон. Это уже большие, гетерогенные группы. Они обсуждают свои идеи, записывают идеи, с которыми согласны, отклоняют плохие идеи и отмечают спорные идеи для последующей работы. На следующем этапе, две гетерогенные группы собираются вместе и обсуждают как вопросы, с которыми они уже согласны, так и спорные вопросы. Эта работа продолжается до тех пор, пока все члены групп интересов не примут решения по согласованным вопросам и не проведут переговоры по противоречивым вопросам.

Договорённость: План действий				
Кто	Что	С кем	До каких пор	Как проверять?

Рис. 6.2: Шаблон для согласования плана действий

больших группах, из-за сложностей в связи с большим количеством лиц из различных групп интересов, а также из-за увеличения количества спорных вопросов, которое часто ошеломляет.

(4) Создание обязующего плана действий

Обговорённые меры и решённые камни преткновения, как правило, не всегда точно и достаточно надёжно сформулированы, чтобы их можно было реализовать как обязательные меры и таким образом генерировать стабильные решения. Их следует формулировать так, чтобы было предельно ясно, что делать. Кроме того, нужно работать с делегатами сторон, которые собираются в небольшие смешанные группы и разрабатывают конкретные предложения. Затем, результаты представляются всей группе. На основании этого определяются следующие моменты:

- Что следует выполнить?
- Кто это выполняет и на ком лежит ответственность?
- С чьей поддержкой это будет выполнено?
- Когда следует выполнить это?
- Как проверить, если всё было выполнено и насколько хорошо?

На Рис. 6.2 приведён пример зарекомендовавшего себя шаблона.

- ^{1.}
- Десять принципов проведения переговоров**
- Исходите из благих намерений и основывайтесь на достоверных фактах!
 - Избегайте спешки!
 - Подчёркивайте общие цели/общие преимущества!
 - Поощряйте участников верить в устойчивые решения!
 - Поощряйте методы, способствующие спасению репутации: ставьте упор на ценности, идентичность, равенство, самоопределение!
 - Поощряйте взаимное доверие и способствуйте его сохранению!
 - Помните о выгодном обмене и простых коалициях!
 - Реструктурируйте дискуссию таким образом, чтобы были понятны изначальные позиции и предыстория других!
 - Разрабатывайте конкретные меры вместо абстрактно сформулированных решений!
 - Принимайте во внимание всё: разделение, разгруппирование, ожидание, уступки, осуществление, компромисс, и абсолютно новые идеи решений!
 -

6.1 Упражнение: Формулировка задания для ведения переговоров по решениям конфликта (60')

Данное упражнение учит как использовать шаблон для правильной формулировки задания, как показано в Рис. 6.1. (см. выше). Этот шаблон помогает нам определить цель данного шага и интегрировать информацию с этапа выяснения предыстории в этап определения и обсуждения мер по разрешению конфликта.

Меры по разрешению конфликтов представляют собой обычные действия и взаимодействие сторон. Таким образом, первая часть этого шаблона спрашивает: Что должны сделать стороны конфликта, чтобы разрешить конфликтный вопрос?

Данная деятельность связана с целью конкретного конфликтного вопроса. Стороны конфликта смогут лучше проводить переговоры, если они всегда будут помнить об этой цели. Таким образом, вторая часть шаблона задания напоминает о частичной цели разрешения конфликта.

В третьей и четвёртой части предложения, указываются основные интересы сторон, определённые в разделе 4 (Выяснение предыстории).

(1) Введение: Как сформулировать задание (10')

Инструкторы могут использовать пример из Рис. 6.1 (*«Пожалуйста, представьте себе конфликт между редакторами и верстальщиками газеты...»*). Безусловно, они могут также использовать примеры по собственному выбору.

Хорошей практикой для демонстрации практической пользы шаблона формулировки задания является рассмотрение ситуации, с которой группа уже работала на предыдущих этапах тренинга. Развить её применимость можно путём опроса участников Сократическим методом.

Инструктор: «Давайте вспомним ситуацию, с которой мы уже работали на последних двух модулях по определению конфликтных вопросов и выяснению предыстории. Какие проблемные вопросы были у сторон?»

Участник: «Распределение бюджета и недоверие».

Инструктор: «Да, различные идеи по распределению бюджета, а также плохие взаимоотношения и недоверие между обеими организациями-партнёрами. – Давайте возьмём распределение бюджета: Сначала мы должны определить цель данной части конфликта. Какова их цель?»

Участник: «Справедливое распределение бюджета, конечно».

Инструктор: «Почему распределение должно быть справедливым – просто ради справедливости или существует и практическая сторона?»

Участник: «Справедливое распределение помогло бы им справиться с проблемами».

Инструктор: «В чём заключаются их проблемы?»

Участник: «Вот что мы определили в качестве их проблемных вопросов: Предоставление клиентам качественных услуг».

Инструктор: «Хорошо, мы принимаем это». Инструктор записывает в предложении: «Как можно в будущем справедливо распределять бюджет, чтобы мы могли предоставлять клиентам услуги высшего качества?» – «Давайте дойдём до последней части предложения: Что мы знаем о главных интересах обеих сторон, которые необходимо учесть?»

Участник: «Одна сторона заинтересована в качестве услуг, а другая – в количестве».

Инструктор: «Каким образом уместить всё это в предложение?»

Участник: «Стороны должны признать, что, как большое количество клиентов, так и высококлассные услуги требуют большего бюджета».

Инструктор заполняет предложение: «Ну, вот и всё. – Можете ли вы то же самое проделать с другими вопросами в малых группах или у вас есть вопросы касательно формулировки чёткого задания для определения решений?»

(2) Работа в малых группах (20')

Инструкторы представляют дополнительные конфликтные вопросы, которые подходят для упражнения по формулированию задачи. Например, взаимное недоверие между сторонами, чёткое соблюдение временных рамок, или взаимное обвинение в наглости или лени в случае газетной редакции, упомянутом выше (см. также ситуацию 10.1.x).

Сам текст, описывающий ситуацию, должен содержать информацию:

- о конфликте в целом
- о самой проблеме
- об основных интересах сторон.

Больше информации предоставлено в Приложении 10.1, где приводятся другие ситуации.

Инструкторы формируют как можно больше малых групп и распределяют между ними конфликтные вопросы. Каждая группа, по своему вопросу, должна сформулировать предложение, содержащее задание. Инструкция может выглядеть следующим образом:

«Пожалуйста, сформулируйте различные аспекты конфликтного вопроса в чёткое задание, которое бы направило участников в нужное русло для определения идей по возможным мерам. Напишите предложение, содержащее задание, на флипчарте и позже представьте его на пленарном заседании, как если бы участники были сторонами».

Во время работы малых групп, инструкторы могут помогать и слушать, как проходит работа в группах, при необходимости, исправляя ошибки и устраняя недопонимания.

(3) Пленарное заседание: представление результатов (5' для каждой малой группы; 30')

Результаты представляются в виде короткой ролевой игры. Сперва, малые группы информируют участников пленарного заседания о своём конфликтном вопросе. Потом они представляют свои формулировки на флипчарте.

Инструкторы оценивают результаты и дают советы по оптимизации работы.

6.2 Упражнение: Структура и принципы ведения переговоров (3 часа)

Данное упражнение даёт участникам возможность протестировать и оценить различные стратегии ведения переговоров. Оно представляет, в игровой форме, основные элементы ведения переговоров:

- Определение общей цели,
- Сбор идей по действиям и решениям,
- Ожидание одобрения со стороны других актёров,
- Определение основных аспектов,
- Обзор промежуточных результатов переговоров,
- Определение перспективных и безнадёжных идей,
- Изменение идей с учётом результатов обратной связи и интересов различных заинтересованных сторон,
- Повторные переговоры по изменённым идеям и
- Разработка детального плана действий.

(1) Подготовка: Выбор возможного проекта (30')

Инструкторы и участники разрабатывают план, который подходит к сложившейся ситуации задействованной группы. Это может быть распределение нового бюджета для создания сети медиаторов, совместный проект в районе, создание самоорганизованной группы интервьюирования, планирование следующего семинара и т.д..

Инструктор просит участников, используя карточки, назвать возможные позиции, интересы и потребности выбранного проекта: *Какие позиции существуют в проекте и на чём они основаны?*

Предложения размещаются на пинборде в две колонки: «Позиция» и «Предыстория». Участники формируют стороны в зависимости от их согласия с различными позициями.

(2) Задание (5')

Инструкторы – в качестве медиаторов – формулируют общую цель данного проекта: *Каким образом можно справедливо распределить бюджет в 50 000 евро для создания определённой сети медиаторов? Что необходимо сделать?*

(3) Генерирование идей (5')

Инструкторы делят группу на 2-4 подгруппы, например, мужчины и женщины, по национальности, атеисты и верующие и т.д..

Каждой подгруппе выдаётся один маркер; они должны генерировать идеи:

Пожалуйста, в каждой подгруппе запишите как можно больше идей на карточках. В каждой подгруппе, идеи можно записывать лишь по одному человеку. Другие участники генерируют идеи. Не обсуждайте идеи. Не обязательно, чтобы вся подгруппа соглашалась с идеями. Если вам не нравится какая-либо идея, найдите способ улучшить её!

(4) Банк идей (15')

Карточки собирают и размещают на пинборде. Для лучшего понимания, даются короткие ответы на вопросы.

(5) Сбор подписей I (20')

Каждый человек выбирает больше всего понравившуюся идею и пытается получить как можно больше соглашений в виде сбора подписей от других участников.

Инструктор: Пожалуйста, поговорите с другими и попытайтесь собрать как можно больше подписей на вашей карточке. Обсудите изменения: выявите их критику и поймите их интересы, чувства и потребности, стоящие за ней.

(6) Обзор промежуточных результатов (10')

Инструкторы группируют карточки по количеству подписей и размещают их на пинборде (см. Рис. 6.2.1): *Давайте рассмотрим промежуточные результаты ваших переговоров. Какие идеи самые перспективные, какие кажутся безнадёжными и какие важные идеи являются основными проблемами будущих переговоров?*

Участники выявляют различные идеи. Некоторые могут объединить свои идеи, если новая информация изменила их идеи. Таким образом, они создают альянсы и в дальнейшем будут вести переговоры как одна группа.



Рис. 6.2.1: Обзор промежуточных результатов

(7) Перерыв (20')**(8) Принятие идей (20')**

Инструкторы поощряют участников пересмотреть свои идеи: *Пожалуйста, поработайте над вашими идеями с целью их оптимизации, принимая во внимание обратную связь, которую вы получили: Какую критику и конкретные интересы вы могли бы принять во внимание? Как могли бы вы изменить вашу идею чтобы получить больше подписей в следующем раунде?*

(9) Сбор подписей II (20')

Пожалуйста, повторите переговоры по вашим идеям. Попытайтесь получить как можно больше подписей. Определите критику и интересы людей, стоящие за возможными адаптациями.

(10) Обзор результатов (20')

Участники прикрепляют на доску свои карточки и обсуждают результаты: *Давайте определим самые важные идеи и запланируем процесс, чтобы довести переговоры к соглашению.*

[При необходимости, инструкторы могут продолжить раунды по переговорам.]

(11) Оценка процесса (30')

После завершения упражнения, проводится оценка полученного опыта. Инструктор представляет 10 принципов ведения переговоров (см. ниже) и стимулирует обсуждение следующих вопросов: *Какие*

Strategies of Negotiation		
Approved	Problematic	Usable in Conflict

Рис. 6.2.2: Оценка стратегий проведения переговоров

стратегии проведения переговоров зарекомендовали себя в процессе сбора подписей? Какие стратегии создавали проблемы? Какие стратегии можно применять в рамках конфликта?

Они записывают результаты обсуждения под следующими заголовками: «Получившие одобрение», «Проблематичные» и «Применимые в конфликте» (см. Рис. 6.2.2).