

«Международное и национальное водное право -  
управление конфликтами и принятие решений»

Конспект лекции

03 марта – 07 марта, 2003

## **Методы ведения переговоров**

**Цель:** Укрепление навыков и развитие методов ведения переговоров и наличие возможности отработать их на практике в обстановке, характеризующейся многоукладной культурой.

Этот модуль предназначен для того, чтобы помочь в разработке общей терминологии и понимании динамики конфликта, проведении анализа переговоров и методов их ведения. Он также дает возможность применить эти знания на выполнении множества имитационных упражнений по ведению переговоров, включая многосторонние переговоры, связанные с развитием международных водных ресурсов.

# Эффективные методы ведения переговоров

Приведенные ниже материалы являются средством проведения семинаров по тренингу. Каждая глава – это отдельный обучающий блок, содержащий различные разделы, в которых детализируются ключевые идеи или навыки необходимые для лиц, принимающих решения, участников переговоров или для третьих нейтральных сторон. Главы расположены в порядке, напоминающем строительные блоки, поэтому понимание тех материалов, которые даются в учебнике позже, часто зависит от информации, представленной в более ранних разделах.

## Оглавление

- A. Условия для переговоров
- B. Типы переговоров
- C. Позиционное достижение договоренности
- D. Достижение договоренности на основе интереса
- E. Стадии переговоров
- F. Переход от позиционной договоренности к той, которая основана на интересе
- G. Подготовка к переговорам и анализу конфликта
- H. Вступительные заявления при открытии переговоров
- I. Процедура открытия переговоров и вопросы для обсуждения
- J. Способности лица, ведущего переговоры, и оказание воздействия с его стороны

## **Вступление**

Переговоры представляют собой один из наиболее распространенных подходов, который используется для принятия решения и управления спором. Переговоры возникают в отношениях между супругами, родителями и детьми, управляющими их подчиненными, нанимателями и работниками, теми, кто оказывают профессиональные услуги, и клиентами, внутри организаций и между ними, между ведомствами и общественностью. Переговоры являются процессом решения проблемы, в котором двое или более лиц добровольно обсуждают свои различия и пытаются достичь совместного решения по вопросам, представляющих для них взаимный интерес. Переговоры требуют от участников, чтобы они определили проблемные вопросы, по которым у них имеются разногласия, научить друг друга понимать свои нужды и интересы, выработать возможные варианты урегулирования, и достичь договоренности об условиях окончательного соглашения. Успешные переговоры обычно приводят к какому-нибудь обмену или обещанию, даваемому сторонами друг другу. Обмен может выражаться в материальной форме, такой как деньги, трата времени или особое поведение, либо в нематериальной форме, такой как изменение своего отношения или характера ожиданий, или принесение извинения.

Переговоры – это принципиальный путь, придерживаясь которого, люди по-новому определяют старые взаимоотношения, переставшие удовлетворять их, или установить новые отношения, которые ранее отсутствовали. Поскольку переговоры являются широко распространенным процессом решения проблемы, то в интересах каждого ознакомиться с движущими силами переговоров, умением и навыками нужными для их ведения. Эта глава предназначена для того, чтобы ознакомить вас с некоторыми основными понятиями и представить информацию о тех методиках и стратегиях, которые обеспечивают более эффективное и продуктивное решение проблемы.

## **А. Условия для переговоров**

Имеется целый ряд условий, которые могут повлиять на успех или провал переговоров. Следующие условия делают успех переговоров более вероятным.

### Стороны, которые желают участвовать, должны быть опознаваемы

Люди или группы лиц, которые делают ставку на переговоры, должны быть опознаваемы, и иметь желание сесть за стол для обсуждения договоренностей, если предстоят продуктивные переговоры. Если имеющая значение сторона либо отсутствует или же не желает проявить приверженность к добросовестному обсуждению договоренностей, то потенциальная возможность договориться уменьшается.

### Взаимозависимость.

Для возникновения продуктивных переговоров участники должны зависеть друг от друга для того, чтобы их потребности и интересы были удовлетворены. Для того чтобы их интересы были удовлетворены, участникам нужна добрая воля каждой из сторон, или им нужно воздерживаться от негативных действий. Если одна сторона может удовлетворить свои потребности без сотрудничества с другой, тогда будет мало побудительных мотивов к ведению переговоров.

### Готовность к ведению переговоров.

Люди должны быть готовы вести переговоры о начале диалога. Когда участники не готовы к разговору с другой стороной или сторонами, когда не достаточной информации, или когда не была разработана переговорная стратегия, люди будут неохотно начинать этот процесс

### Средства влияния или система рычагов

Для того чтобы люди достигли соглашения по вопросам, в отношении которых у них имеются разногласия, они должны иметь какие-нибудь средства оказания влияния на отношение и/или поведение другого лица, ведущего переговоры. Часто влияние рассматривается в качестве способности угрожать, либо приносить боль или нежелательные затраты, но это лишь один способ, чтобы побудить другого измениться.

Постановка вопросов, провоцирующих мысли, предоставление нужной информации, использование консультаций экспертов, обращение к влиятельным связям, применение легитимных полномочий или мер поощрения – все это являются средствами оказания влияния в ходе переговоров.

### Согласие относительно проблемных вопросов и некоторых интересов.

Люди должны быть способны достичь соглашения относительно некоторых общих вопросов и интересов для того, чтобы на переговорах был прогресс. Обычно у участников есть некоторые вопросы и интересы, которые совпадают, и такие из них, которые составляют предмет озабоченности только для одной стороны. Количество и важность совпадающих вопросов и интересов имеют значение для того, начнутся ли переговоры и завершатся ли они достижением соглашения. У сторон должно быть достаточное количество общих вопросов и интересов, чтобы они участвовали в процессе общего принятия решений.

### Желание урегулировать

Чтобы переговоры были успешными, участники должны иметь желание достичь урегулирования. Если продолжение конфликта более важно, чем урегулирование, или поддержание конфликта полезно одной стороне или нескольким, тогда переговоры обречены на провал. Часто стороны хотят продолжения конфликта, чтобы сохранить отношения (лучше негативные, чем вообще никаких), с целью мобилизации общественного мнения или получения поддержки или сохраняют конфликтные отношения, которые приносят смысл их жизни. Эти факторы способствуют продолжению разногласий и работают против урегулирования. Отрицательные последствия неурегулированной ситуации должны быть более важными и большими, чем те, которые происходят из достижения соглашения.

### Непредсказуемость итогов

Люди ведут переговоры, потому что нужно что-то от другого человека. Они ведут переговоры также и потому, что другие средства решения проблемы имеют непредсказуемые итоги. Например, если при обращении в суд вероятность выиграть дело у человека 50-на-50, то он или она могут скорее решиться на ведение переговоров, а не подвергаться риску все проиграть.

Переговоры более предсказуемы, чем суд, потому что если переговоры будут успешными, то сторона, по крайней мере, что-то выигрывает. Для вхождения сторон в переговоры, нужно чтобы их шансы на решительную и одностороннюю победу были непредсказуемы или минимальными.

### Чувство безотлагательности и конечный срок.

Переговоры обычно возникают, когда испытывается давление или безотлагательность в достижении решения. Срочность может быть вызвана либо внешними или же внутренними ограничениями по времени при наступлении отрицательных либо положительных потенциальных последствий, если не будет достигнуто урегулирование. В число внешних ограничений входят: сроки судебных заседаний, неминуемые исполнительские или административные решения или предсказуемые изменения в обстановке. Внутренними ограничениями могут быть конечные сроки, искусственно вызываемые участником переговоров, чтобы усилить у другой стороны мотивацию к урегулированию. Для того, чтобы переговоры были успешными, участники должны совместно испытывать чувство безотлагательности и понимать, что они уязвимы перед неблагоприятным действием или потери благ в случае если вовремя не будет принято решения. Если отсрочка выгодна одной стороне, то появление переговоров менее вероятно, а если они и начнутся, будет меньше стимулов для урегулирования

### Отсутствие больших психологических барьеров, препятствующих урегулированию

Сильные эмоции, чувства по отношению к другой стороне психологическая готовность к переговорам могут остро отразиться на способности человека договариваться с другой стороной. Чтобы переговоры получились успешными, должны быть уменьшены психологические барьеры, мешающие урегулированию.

### Вопросы должны быть такими, которые могут служить предметом переговоров.

Чтобы переговоры получились успешными, их участники должны верить, что для них открыты приемлемые варианты урегулирования, явившиеся результатом участия в процессе. Если видно, что на переговорах есть только один вариант урегулирования по схеме выиграл/проиграл, и что потребности стороны не будут не найдут удовлетворения как результат участия в переговорах, то он/она с нежеланием пойдет на диалог, а фактически не будет иметь причин для своего участия.

### Люди должны иметь властные полномочия на принятие решения.

Для достижения успешных итогов, участники должны быть наделены властными полномочиями фактически принимать решения. Если у них нет законного и признанного права решать или если четко не определен процесс ратификации, переговоры ограничатся обмером информации.

### Готовность и желание идти на компромисс.

Не все переговоры требуют компромисса. Иногда можно достичь соглашения, которое отвечает потребностям всех участников, и не от одной из сторон не требуется чем-то жертвовать. В других спорах для достижения удовлетворительного решения от сторон могут потребоваться компромисс или готовность иметь удовлетворенными менее 100 процентов потребностей или интересов. Там, где достижению компромисса мешают физический раздел материальных средств, крупных ценностей или речь идет о принципах, ведение переговоров невозможно.

### Соглашения должны быть разумными и выполнимыми.

Некоторые соглашения выглядят хорошими, что касается своего содержания, но их вероятно не возможно выполнить. Участники переговоров должны быть способными выработать реальный и выполнимый план реализации своих соглашений, если предусматривается, что окончательное урегулирование будет принято позднее и на время откладывается.

#### Внешние факторы, благоприятствующие урегулированию.

Часто внешние факторы служат для участников сдерживающими или побудительными моментами относительно урегулирования. Точки зрения сослуживцев или друзей, политический климат в организации, общественное мнение или экономическое условия могут стимулировать достижение соглашения или наоборот продолжение неразберихи. Стороны переговоров могут справиться с некоторыми внешними факторами, а с другими нет. Там, где только возможно, следует создавать внешние условия, благоприятствующие урегулированию.

#### Ресурсы для обеспечения переговоров.

Участники переговоров должны обладать навыками межличностных отношений необходимые для достижения договоренностей и там, где это уместно, в полной мере использовать в методике диалога деньги и время. Недостаточные или неравные ресурсные возможности блокируют начало переговоров или препятствуют урегулированию.

## **В. Типы переговоров**

Любые переговоры между более чем двумя людьми могут приводить к возникновению отношений множественной зависимости между договаривающимися сторонами. В этом разделе мы рассмотрим следующие типы переговоров:

- Горизонтальные или внутри-командные переговоры
- Вертикальные переговоры, где у участников имеются вышестоящие руководители или они подконтрольны группам лиц
- Переговоры в которых участник команды руководствуется корыстным личным интересом
- Примириительные переговоры
- Переговоры с использованием неофициальных («боковых») встреч представителей переговорных команд
- Переговоры через подкомитеты
- Двусторонние или многосторонние переговоры
- Внешние переговоры

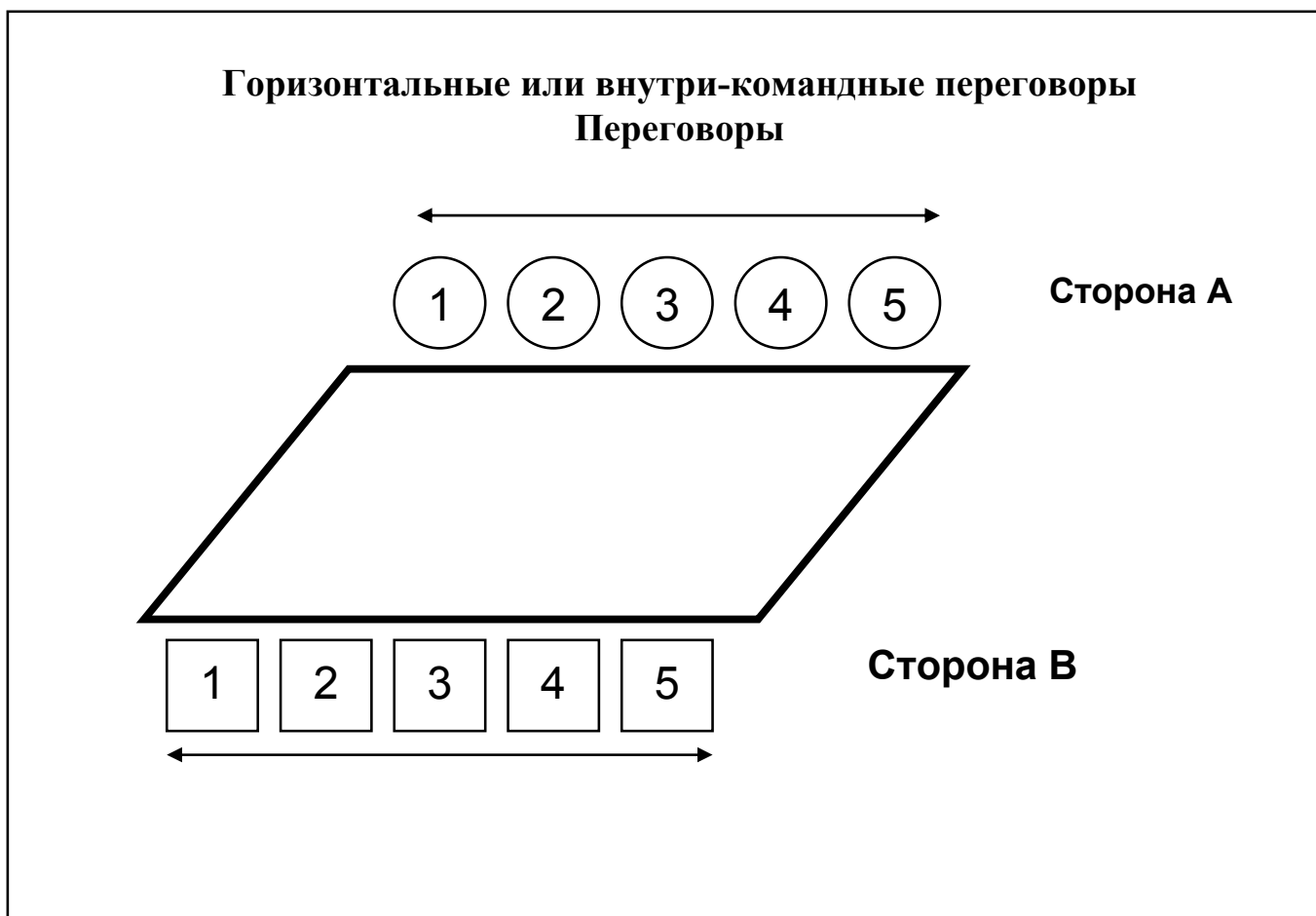
### **Горизонтальные или внутри-командные переговоры**

Эти переговоры возникают между членами переговорной команды. Они необходимы для координации индивидуальных действий и формирования из тех, кто участвует в переговорах, согласованно действующей команды. Члены команды могут отличаться друг от друга по властным полномочиям, компетентности, наличию навыков и умения вести переговоры и общаться с собеседниками. Внутри-командные переговоры дают возможность различным членам команды:

- Договариваться по вопросам, представляющим личный интерес
- Приходить к выработке группового определения проблем, предназначенных для обсуждения на совместных заседаниях
- Разрабатывать варианты урегулирования, принятые на широкой групповой основе
- Разрабатывать индивидуальные и групповые стратегии
- Назначать роли и сферы ответственности

Принятие внутри-групповых решений осуществляется через достижение консенсуса, поскольку важно, чтобы члены группы (команды) были способны поддержать и представить в устной презентации общую точку зрения на совместных сессиях. Командные решения и голосование обычно не эффективны или уместны на внутригрупповых переговорах, поскольку они могут привести к нежелательному разделению команды.





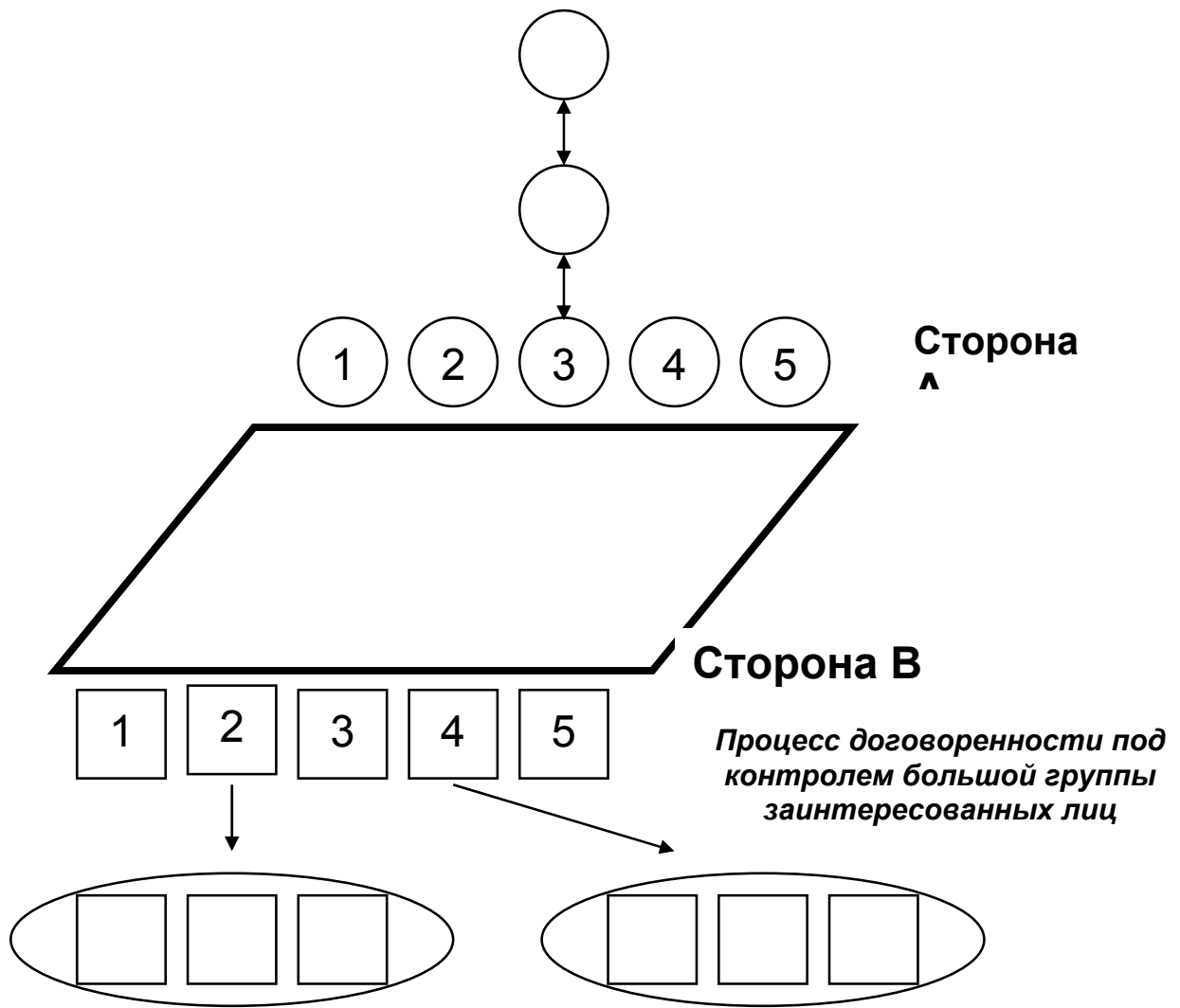
### **Вертикальные переговоры**

Часто стороны за столом переговоров не имеют абсолютных полномочий на принятие окончательного решения по обсуждаемому вопросу. Стороны, возможно, должны свериться с мнением других, чтобы получить окончательное согласие. Вертикальные переговоры имеют три формы: 1) бюрократический договорный процесс и 2) договорный процесс с согласия группы заинтересованных лиц (избиратели, клиенты, спонсоры и т.д.).

Бюрократический договорный процесс возникает тогда, когда команда должна получить у сторон, стоящих выше в организационной структуре, согласие на завершение переговоров. Большинство бюрократических организаций смотрят на участников переговоров, как на представителей своей организации, а не как лиц, принимающих окончательное решение. Те, кто заседает за столом переговоров, часто должны разрабатывать процедуру ратификации в рамках своей организации.

Договорный процесс с согласия группа заинтересованных лиц возникает, когда стороны за столом переговоров представляют более крупную группу. Для окончательного утверждения достигнутого урегулирования более широкий круг лиц должен подтвердить свое согласие с тем соглашением, которое было достигнуто их командой за столом переговоров. Процесс такого утверждения наиболее часто заключается в том, что удовлетворение группы достигнутым соглашением определяется путем голосования. Контракты между трудовым коллективом и администрацией или урегулирование, достигнутые общественными заинтересованными группами в ходе публичных политических диалогов, являются классическими примерами урегулирования, которые должны утверждаться согласием группы заинтересованных лиц прежде чем соглашение может официально признано.

# Вертикальные переговоры



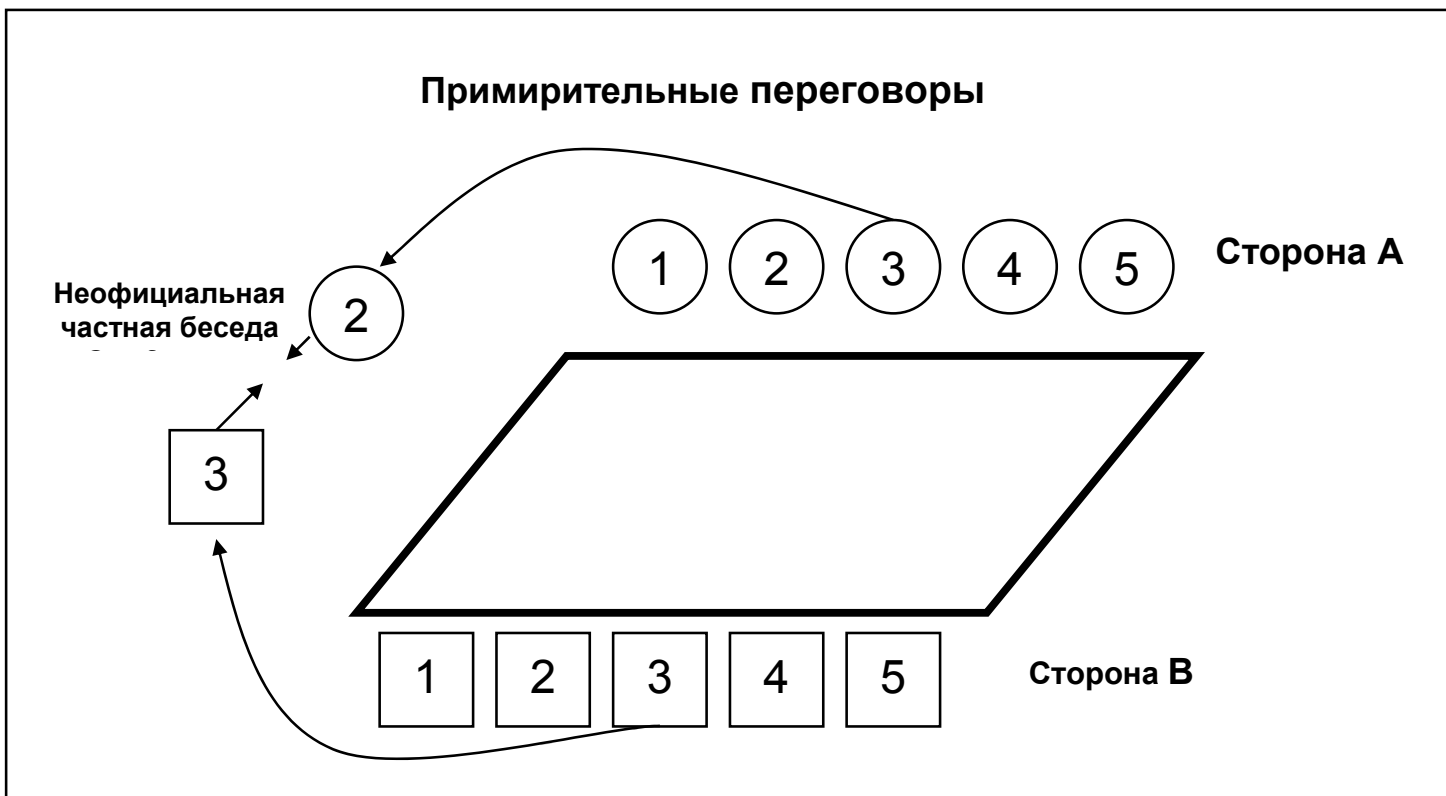
## Переговоры, в которых участник команды руководствуется корыстным личным интересом

Случается, что отдельный представитель может принять решение о вступлении в переговоры с членом другой команды «в обход стола переговоров» или другими словами, скрыв это от собственной команды. Это лицо «продает» свою команду, организацию или широкие общественные интересы исключительно по соображениям личной выгоды. Хотя такая форма переговоров не рекомендуется, важно, чтобы члены знали о возможности подобных случаев и во что это может обойтись команде или организации.



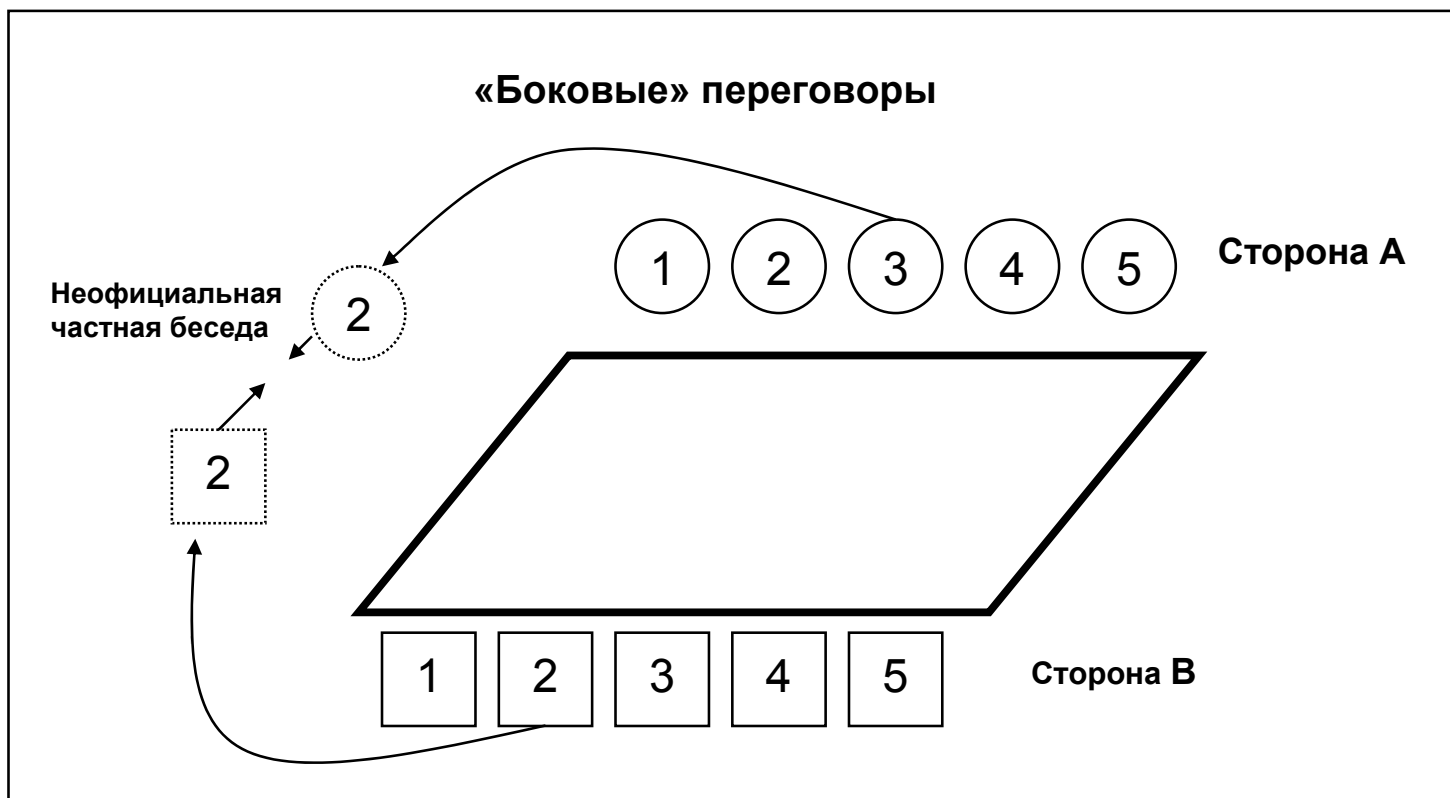
## Примирительные переговоры

Примирительные переговоры возникают тогда, когда одна или более стороны с ведома и согласия членов команды проводят неофициальные частные беседы с членом или членами другой команды в попытке сократить разрыв между мнениями сторон по важным вопросам, относительно которых у них есть разногласия. Примирительные переговоры обычно ведутся между людьми, которые являются, как бы посредниками, поскольку они могут понять и истолковать интересы противостоящей стороны для членов команды, которую каждый из них представляет. Участники примирительных переговоров часто имеют пересекающиеся интересы или важные для дела моменты, которые позволяют им установить какие-то связи с противостоящей стороной. Это качество позволяет участнику примирительных переговоров видеть противоречия в «сером» цвете, а не в черно-белом.



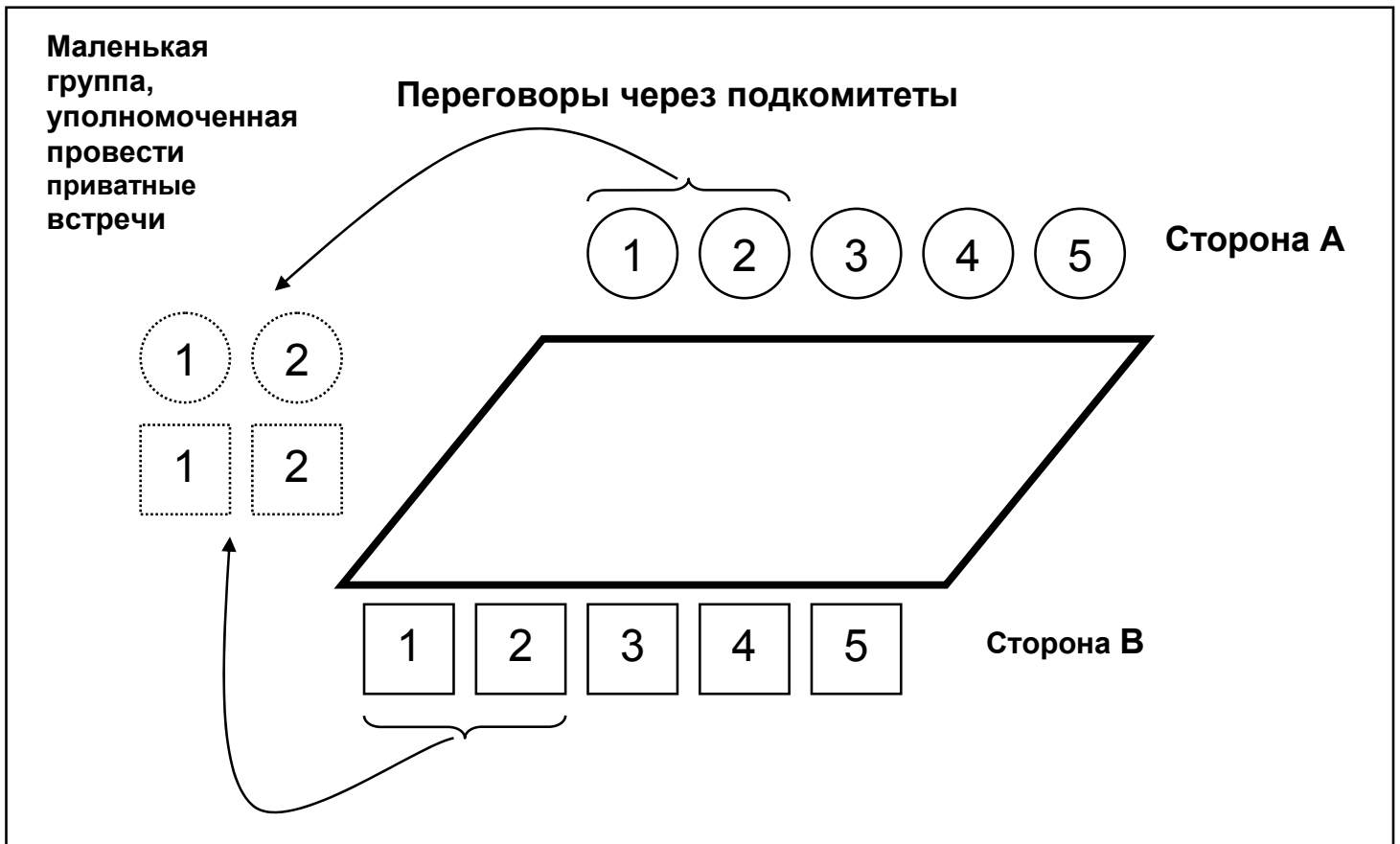
## Переговоры с использованием неофициальных («боковых») встреч представителей переговорных команд

Переговоры с использованием неофициальных («боковых») встреч представителей переговорных команд возникают, когда представители каждой из команд встречаются в приватной обстановке, чтобы определить, смогут ли они достичь соглашения. Такой подход часто способствует урегулированию, так как сложности из-за наличия множества людей за переговорным столом сводятся к минимуму, и уменьшается психологическое давление, испытываемое «боковыми переговорщиками», как это бывает с теми, кому нужно выступать перед аудиторией (своей командой).



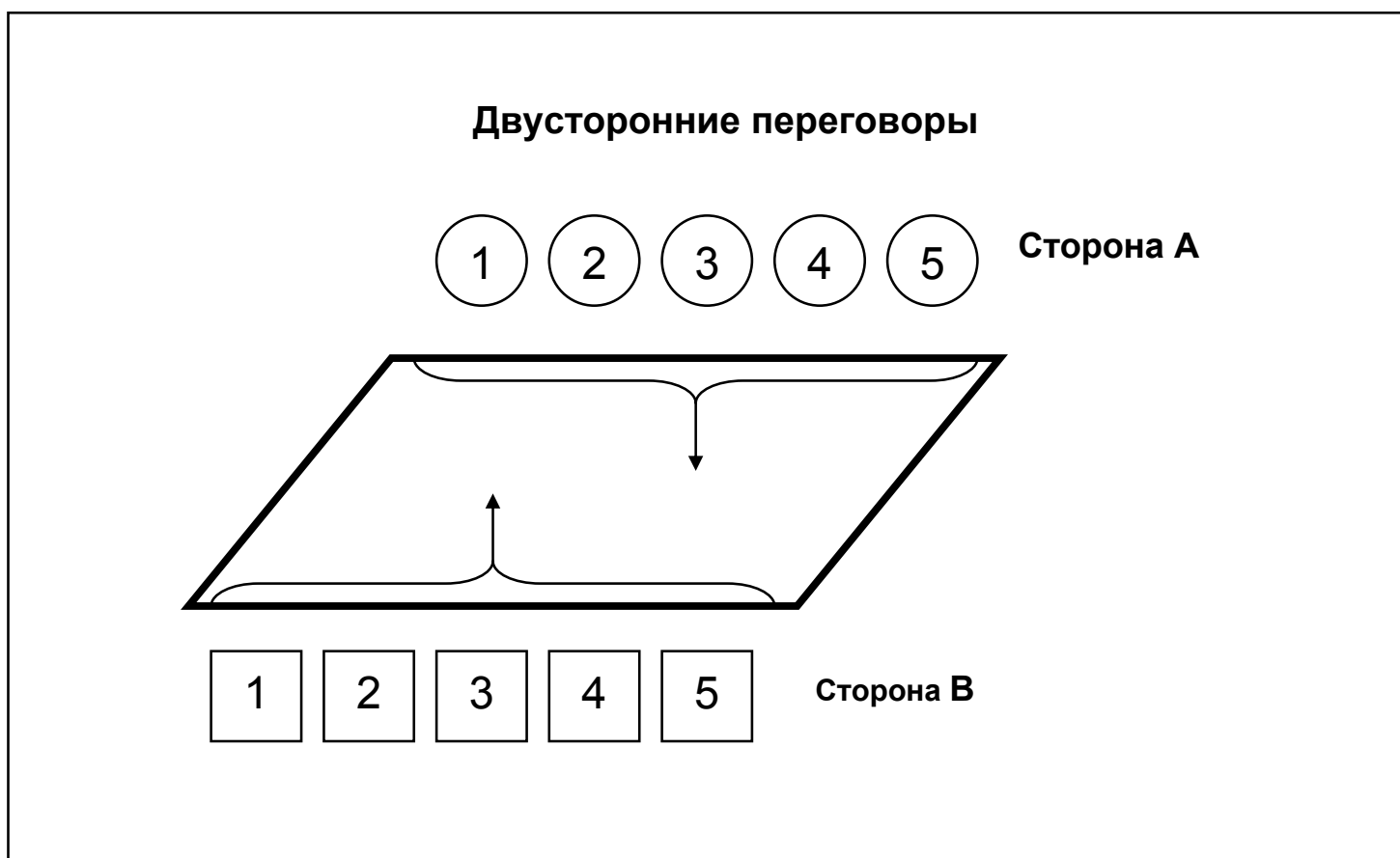
## Переговоры через подкомитеты

Часто переговоры между двумя командами носят громоздкий характер. Большая группа не является эффективной структурой пригодной для уточнения или ограничения идей, выхода из тупиковых положений или выработки текстов проектов окончательного соглашения. Подкомитету, составленному из членов противостоящих сторон, могут быть даны полномочия от имени команд проводить private встречи для выработки рекомендаций, которые можно передать всей группе для обсуждения и утверждения.

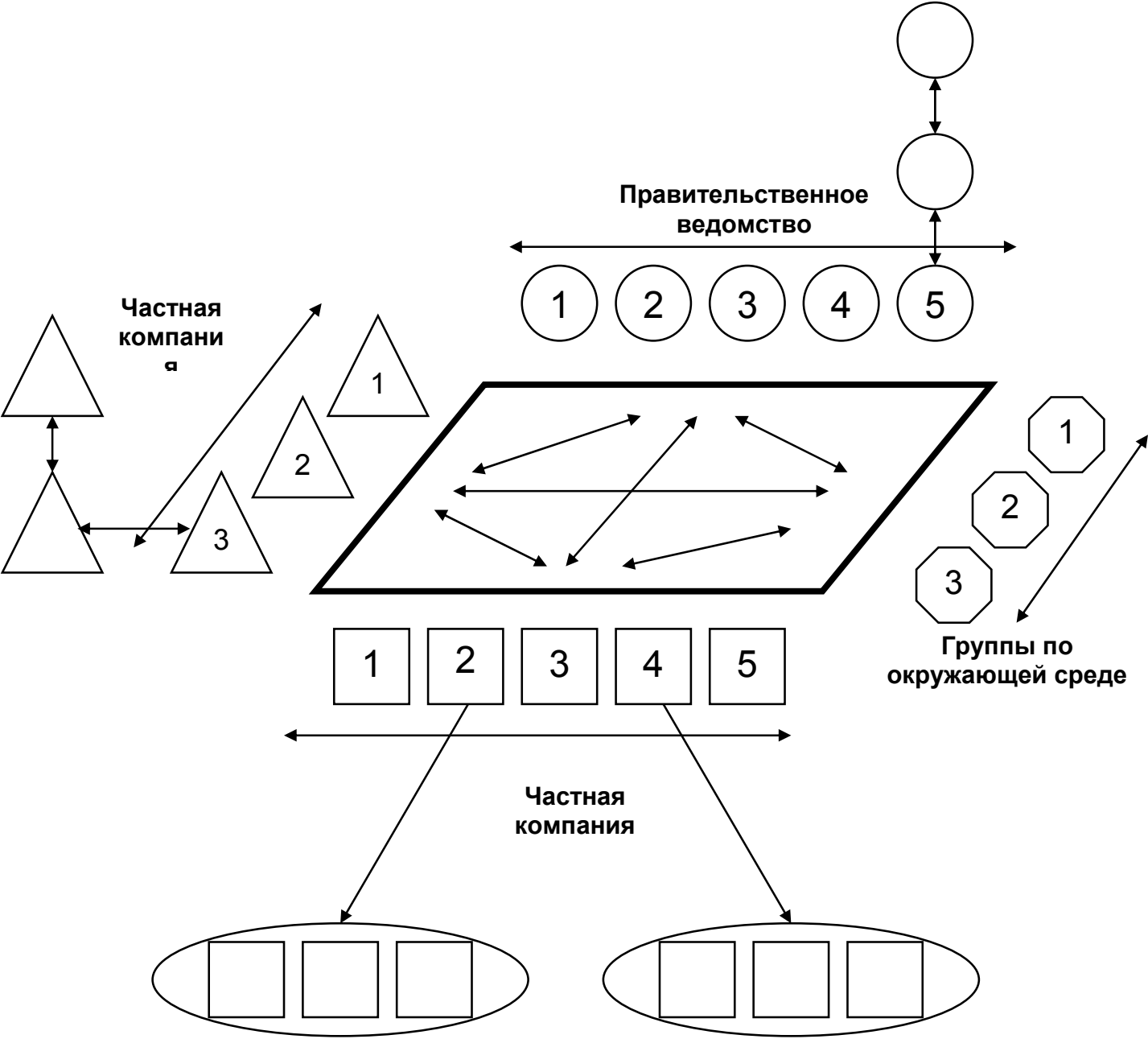


## Двусторонние или многосторонние переговоры

Двусторонние или многосторонние переговоры представляют собой официальные дискуссии за столом переговоров между командами выделенных «боковых» переговорщиков. На этих переговорах, часто называемых совместными заседаниями, решения могут приниматься, а могут и не приниматься. Двусторонние и многосторонние переговоры часто являются более официальными заседаниями, на которых стороны информируют друг друга о своих проблемных вопросах, вносят предложения и утверждают окончательные решения.



# Многосторонние переговоры

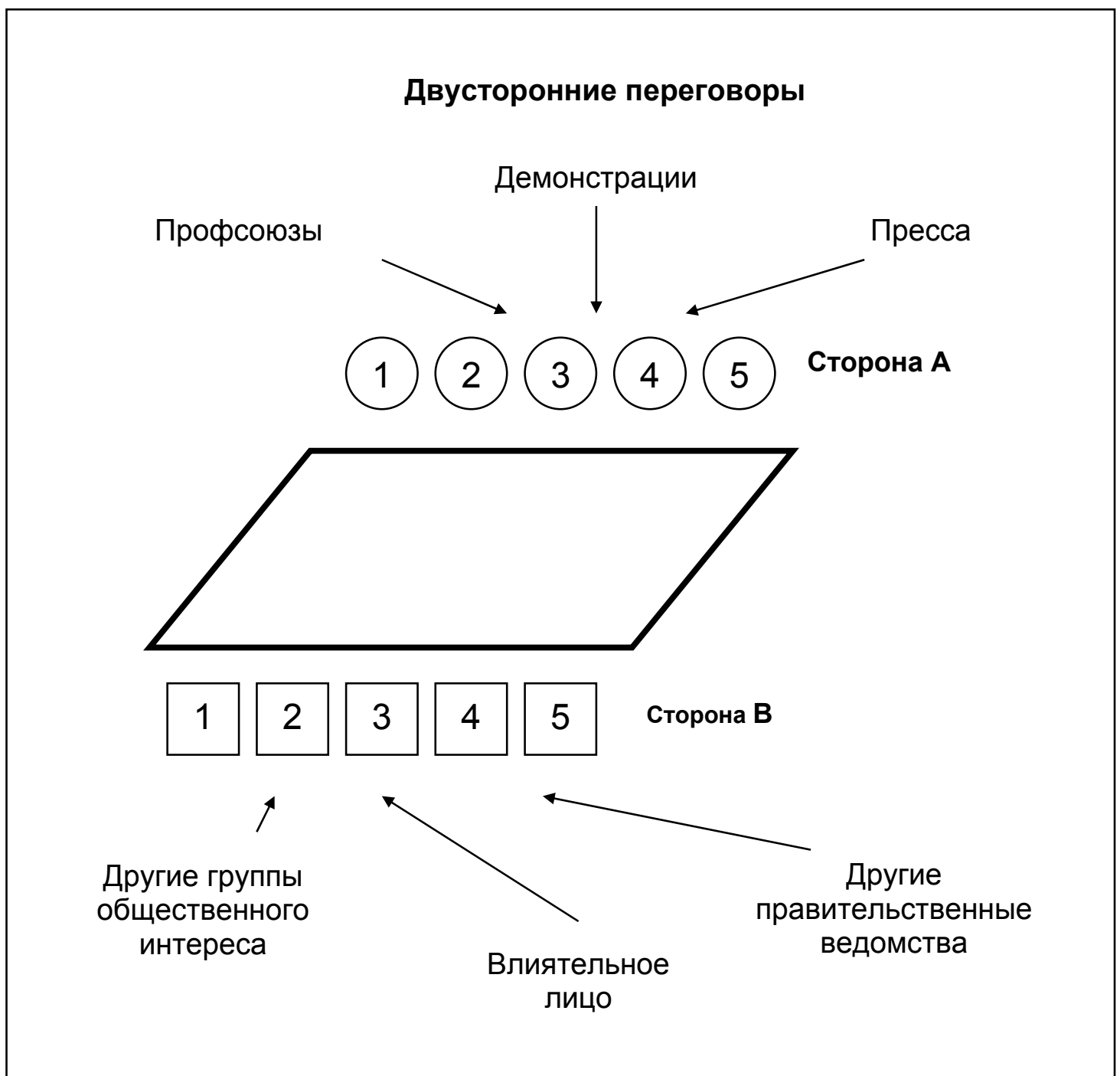




## Внешние переговоры

Внешние переговоры возникают между сторонами за столом переговоров и сторонами, которые прямо не присутствуют в процессе достижения договоренностей, но заинтересованы в итогах дискуссий. Пресса, профессиональные союзы, заинтересованные правительственные ведомства, соседи, большие семьи – все вовлечены во внешние переговоры со сторонами за столом по таким вопросам, как выдача информации, ограничение продолжительности переговорного процесса, ограничение или расширение сферы вопросов, обсуждаемых за столом.

Давление, оказываемое извне, и соответствующие переговоры часто являются важными структурными переменными, которые влияют на успех или провал переговоров.



## С. Позиционное достижение договоренности

### Что такое позиционное достижение договоренности?

**Позиционное достижение договоренности** это стратегия проведения переговоров, в которой имеется ряд позиций – альтернативных решений, удовлетворяющих конкретные интересы или потребности, и эти позиции сторона переговоров подобрала и упорядочила в такой последовательности, которая соответствует предпочтительным итогам. Эти позиции представляются другой стороне в попытках достичь соглашения. Первая и открывающая переговоры позиция представляет ту максимальную выгоду, которую ожидают извлечь на переговорах. Каждая последующая позиция выставляет перед оппонентом меньшие требования и несет меньше выгоды тому, кто ее отстаивает. Соглашение достигается, когда позиции сторон в переговорах сходятся, и они достигают приемлемого уровня урегулирования.

### Когда позиционное достижение договоренности часто используется?

- Когда ресурс, являющийся предметом переговоров ограничен (время, деньги, психологические выгоды).
- Когда сторона желает максимизировать свою долю в конкретно определенной конечной цели.
- Когда интересы сторон не взаимозависимы, противоречат или взаимно исключают друг друга.
- Когда текущие или будущие взаимоотношения занимают менее приоритетное место, чем сиюминутные реальные выгоды.

### Отношение к переговорам при позиционном достижении договоренности

- Ресурс ограничен.
- Другая сторона переговоров – это противник; веди себя с ним жестко.
- Выигрыш для меня означает потерю для тебя.
- Цель в том, чтобы выиграть как можно больше.
- Уступки – это признак слабости.
- Правильное решение – это мое решение.
- Все время нападай.

### Как действовать в ходе процесса достижения позиционной договоренности

Установить плановую цель – решение, которое будет отвечать всем вашим интересам и приведет вас к полному успеху. Чтобы установить эту плановую цель, следует принять во внимание следующее:

1. Ваша самая высокая оценка того, что нужно (каковы ваши интересы?)
2. Ваши самые оптимистические оценки того, что возможно.
3. Ваша самая благоприятная оценка своего собственного умения добиваться договоренности.

Сформулировать плановую цель в виде первоначальной позиции, с которой начать переговоры.

Установить нижнюю ступень своего сопротивления — решение, которое менее всего вам хочется принять, но при котором все еще идете на соглашение. Чтобы определить этот ваш **практический результат** следует принять во внимание следующее:

1. Свою самую низкую оценку того, что нужно и все еще приемлемо для вас.
2. Свое менее всего оптимистическое допущение того, что возможно.
3. Свою менее всего благоприятную оценку собственного умения добиваться договоренности по сравнению с другой стороной переговоров.
4. Свою Лучшую Альтернативу Соглашению, Обсуждаемому на Переговорах (ЛАСОП)

- **Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA).**

Принять во внимание возможные цели и практические результаты участников переговоров.

1. Почему они устанавливают свои цели и практические результаты на таком уровне? Каким интересам или потребностям отвечают эти позиции?
2. Являются ли взаимоисключающими ваши потребности и интересы и потребности и интересы другой стороны?
3. Нужно ли будет поделить между собой выгоды и потери для достижения соглашения, или же вы сами сможете справиться с тем и другим, получив существенные выгоды?
4. Изучите весь диапазон позиций между своей плановой целью и практическим результатом.
5. Каждая последующая позиция после плановой цели означает новые уступки в пользу другой стороны переговоров, но все еще удовлетворяет вас.
6. Применительно к каждому вопросу, вынесенному на переговоры, рассмотрите содержание следующих позиций:
  - Первая и открывающая переговоры позиция.
  - Вторая позиция.
  - Последующая позиция.
  - Позиция отступления - (Желтый световой сигнал, показывающий, что вы близки к точке практического результата; тем сторонам переговоров, которые желают прибегнуть к посредничеству, следует остановиться здесь, чтобы у посредника было с чем работать).
  - Практический результат.

Решите, отвечают ли ваши позиции интересам и потребностям других сторон переговоров. Какие следует внести изменения в вашу позицию, чтобы сделать это?

Решите, когда вы будете продвигаться от одной позиции к другой.

Определить последовательность вопросов, предназначенных для обсуждения на переговорах, в логически обоснованный (и выгодный) порядке.

Начать с легкого вопроса.

Начать с первой и открывающей переговоры позиции, близкой к вашей плановой цели.

1. Дайте такую информацию другим сторонам переговоров, чтобы они поняли, почему вам нужно свое решение, и почему ваши ожидания так высоки.
2. Дайте им информацию о необходимости поднять или опустить уровень их ожиданий.

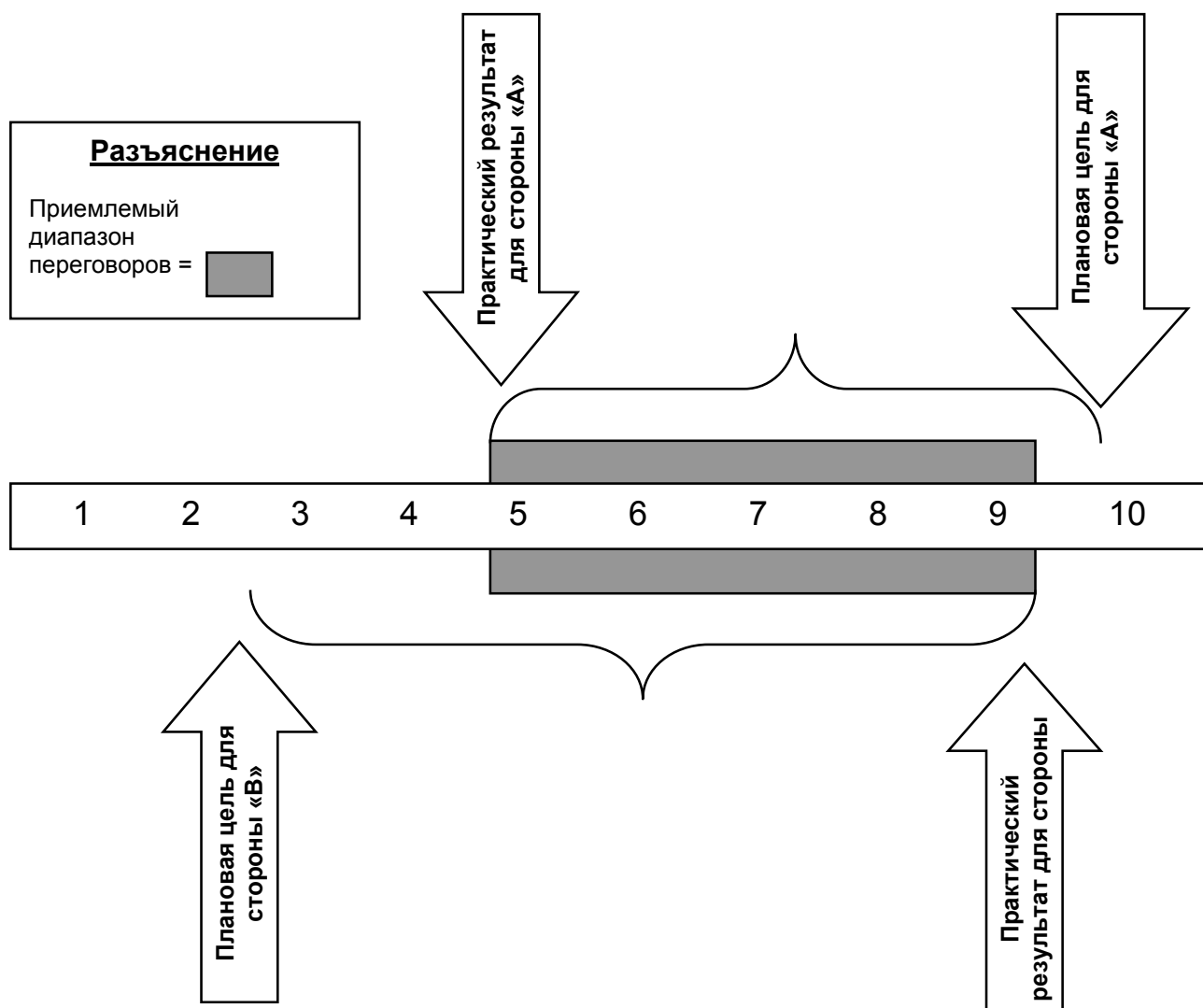
Позвольте другой стороне объяснить свою открывающую переговоры позицию.

Если это уместно, переходите к другой позиции, которая предлагает другим сторонам переговоров больше выгод.

Рассмотрите диапазон возможной договоренности — спектр вероятных альтернатив урегулирования, любой из которых предпочтителен по сравнению с тупиковой ситуацией или с не достижением урегулирования.

Там, где уместно, идите на компромисс относительно выгод и потерь.

Посмотрите, каким образом можно внести изменения в свои позиции, чтобы отвечать интересам всех сторон переговоров. Оформить соглашения в письменном виде.



### Характерные типы поведения участников позиционного достижения договоренности

1. **Крупное первоначальное требование** - Высокая или большая открывающая переговоры позиция, используемая для информирования другой стороны о том, что является предметом желания, или для определения, насколько далеко им нужно будет продвинуться, чтобы достичь приемлемого диапазона урегулирования.
2. **Низкий уровень раскрытия информации** - Поведение, характеризующееся засекреченностью и недоверием, чтобы скрыть диапазон возможного урегулирования и уровень практического результата. Цель - увеличить выгоды за счет других.
3. **Блеф и обман** – стратегия, используемая для того, чтобы сторона в переговорах сделала уступки на основе информации о желаниях, силе или цене другой стороны.
4. **Угрозы** – стратегия, используемая, чтобы поднять издержки другой стороны, если не будет достигнуто соглашения.
5. **Возрастающие уступки** – небольшие блага, которые даются за постепенное сближение позиций участников переговоров.
6. **Жесткое отношение к людям и рассмотрению проблем** – часто к другой стороне относятся с неуважением в ходе трудного достижения урегулирования. Это обычное поведение, которое не обязательно является нужным качеством или желательным поведением при позиционном достижении договоров. .

## Издержки и блага позиционного достижения урегулирования

### Издержки

- Часто наносит вред взаимоотношениям
- Внутренне свойственно поляризовать позиции (мой подход, ваш подход)
- Отсекает возможность изучения вариантов выбора
- Часто мешает заранее готовым решениям
- Способствует строгому соблюдению позиций
- Затемняет фокус существа интереса из-за преждевременной приверженности конкретным решениям
- Приводят к компромиссу, когда в распоряжении могут быть лучшие решения

### Блага

- может предотвратить преждевременные уступки
- полезно при дележе или компромиссе относительно распределения количественно определенных ресурсов, как конечной цели
- Не требует доверия в работе
- Не требует полного раскрытия конфиденциальной информации

## **Д. Достижение договоренности на основе интереса**

### **Что такое достижение договоренности на основе интереса?**

Достижение договоренности на основе интереса – это стратегия ведения переговоров, которая сосредоточивает внимание на удовлетворении стольких интересов и потребностей всех участников переговоров, насколько это возможно. Это процесс решения проблемы, используемый для достижения скорее объединяющего решения, чем распределяющего вознаграждения по схеме «выиграть/проиграть». Это не является процессом компромисса.

### **Когда используется достижение договоренности на основе интереса?**

- Когда интересы участников переговоров взаимозависимы.
- Когда не ясно, является ли вопрос-предмет переговоров конечной целью (этот процесс можно использовать даже если итог рассматривается в виде конечной цели).
- Когда будущие взаимоотношения являются приоритетом.
- Когда участники переговоров при улаживании своих разногласий желают установить отношения сотрудничества для решения проблемы, а не действуют как конкуренты.
- Когда участники переговоров желают *want* специально приспособить решение к конкретным потребностям или интересам.
  - Когда принесение принципов в жертву компромиссу неприемлемо.

### **Отношение к переговорам при достижении договоренности на основе интересов**

- Ресурс рассматривается как неограниченный.
- Для достижения соглашения должны рассматриваться интересы всех участников переговоров.
- Внимание сосредоточено на интересах, а не на позициях.
- Стороны ведут поиск объективных или справедливых стандартов, с которыми все могут согласиться.
- Вера в то, что есть решения, удовлетворяющие многие стороны.
- Участники переговоров сотрудничают в решении проблемы, а не являются противостоящими сторонами.
- Люди и обсуждаемые вопросы разделены.
- Поиск решений по принципу «выигрывает каждый».

### **Как действовать в ходе достижения договоренности на основе интересов**

Интересы являются потребностями, и участник желает, чтобы они были удовлетворены. Имеется три типа интересов.

1. Потребности, состоящие из **Материальных интересов** (money, time, goods or resources, etc.)
2. Потребности, состоящие из **Процедурных интересов** относительно конкретных типов поведения или «того, как что-то делается».
3. Потребности, состоящие из **Интересов в сфере Взаимоотношений или Психологического климата**, что относится к тому, как человек чувствует себя, как с ним обращаются или условия для поддержания взаимоотношений.

## ТРЕУГОЛЬНИК УДОВЛЕТВОРЕНИЯ



Определить материальные, процедурные или психологические интересы/потребности, которые, как вы ожидаете будут удовлетворены в результате переговоров. Иметь ясное представление о:

1. Почему эти потребности важны для вас.
2. Насколько важны эти потребности для вас.

Подумать о материальных, процедурных и психологических интересах, которые могут быть важными для других участников переговоров.

1. Оценить, почему эти потребности важны для них.
2. Оценить, насколько эти потребности важны для них.

Начать переговоры с информирования друг друга о своих соответствующих интересах.

1. Конкретизировать, почему интересы важны.
2. Если другие участники переговоров говорят о позициях, объяснить их в смысле интересов. Не позволять другим участникам переговоров фиксировать себя на каком-то особенном решении или позиции.
3. Удостовериться в том, что все интересы поняты.

Сформулировать проблему так, чтобы она могла быть решена по принципу «выигрывают все».

1. Устранить эгоцентризм, формулируя проблему так, чтобы все могли принять ее.
2. Включить основные интересы всех сторон.
3. Выработать формулировку сопоставимую с масштабом проблемы, которой предстоит заниматься.
4. Найти общие критерии, которые должны присутствовать в принятом решении.
5. Искать **согласия в принципе**, в целом.
6. Определить **приемлемые объективные критерии**, которые будут использованы для достижения более конкретных соглашений.

Выработать многогранные варианты выбора решения.

1. Представить многосторонние предложения.
2. Часто давать предложения.
3. Разнообразить их содержание.
4. Давать пакетные предложения, которые связывают решения с удовлетворением интересов.
5. Обеспечить, чтобы на столе переговоров одновременно находились более двух вариантов предложений.
6. Применять **Методы Выработки Интегрированного Выбора**
  - а) «Способы расширения пирога», чтобы к проблеме могли иметь отношение больше ресурсов или вариантов выбора.

- b) Чередование применительно к каждому участнику, но в разное время, предложения о том, что он/она получит 100% желаемого.
- c) Обмен альтернативными уступками для выработки компромиссного предложения по вопросам, имеющим различную степень важности для участников.
  - Одновременно рассматривать два или более пункта повестки дня.
  - Участники переговоров обмениваются уступками по вопросам, имеющим более или менее важное значение для каждого участника.
  - Каждый участник переговоров добивается своего по одному вопросу.
- d) Поиск интегрированного подхода к тем решениям, которые предусматривают максимальные выгоды и небольшие потери или их отсутствие для обеих сторон.
- e) Быть дальновидным в поиске решения по принципу «выигрывает каждый».

Отделить процесс выработки варианта от процесса оценки.

Работать в направлении достижения соглашения.

1. Использовать **Процесс Согласия в Принципе** (общий уровень согласия, продвигающийся к более конкретным соглашениям).
2. **Разделять на фракции** (на мелкие части) проблему и использовать **Процесс Строительного Блока** (соглашения по мелким вопросам, которые в сочетании образуют общее соглашение).
3. Снизить уровень угрозы.
4. Дать постигнуть и самому постигнуть интересы всех сторон.
  - Обеспечить, чтобы все интересы соблюдались и рассматривались как законные.
  - Показать заинтересованность в их потребностях.
5. Не пользоваться слабостью другого участника переговоров.
6. Демонстрировать доверие:
  - Поставить себя в положение сдачи своей позиции в обмен на другую по вопросам, в которых для вас может быть небольшая но символическая потеря.
  - Начать с подхода, ориентированного на решение проблемы, а не на конкуренцию.
  - Предоставлять блага выше всякого чувства долга.
7. Выслушивать и доводить до сознания других участников переговоров, что их слушают и понимают.
  - Выслушивать и повторять содержание услышанного, чтобы продемонстрировать понимание.
  - Выслушать и подтвердить чувствами, чтобы продемонстрировать принятие (не обязательно согласие) и понимание напряженности момента.

## **Издержки и блага достижения договоренности на основе интересов**

### **Издержки**

- Требуется наличие некоторого доверия
- Требуется от участников переговоров раскрытия информации и интересов
- Может обнаружить очень отличающиеся друг от друга ценности и интересы

### **Блага**

- Дает решения, которые отвечают конкретным интересам
- Строит взаимоотношения
- Способствует укреплению доверия
- Дает образец сотрудничества, что может пригодиться в будущем



## **Е. Стадии переговоров**

### **Стадия 1: Оценить и выбрать стратегию, которой руководствоваться при решении проблемы**

- Дать оценку имеющимся для решения проблемы процедурным моментам применительно к – переговорам, мерам содействия, посредничеству, суду и т.д.
- Сделать выбор подхода к решению проблемы.

### **Стадия 2: Установить контакты с другой стороной или сторонами**

- Установить первоначальный контакт лично, по телефону или по почте.
- Explain your desire to negotiate and coordinate approaches.
- Build rapport and expand relationship.
- Build personal or organizational credibility.
- Promote commitment to the procedure.
- Educate and obtain input from the parties about the process that is to be used.

### **Stage 3: Collect and Analyze Background Information**

- Collect and analyze relevant data about the people, dynamics, and substance involved in the problem.
- Verify accuracy of data.
- Minimize the impact of inaccurate or unavailable data.
- Identify all parties' substantive, procedural, and psychological interests.

### **Stage 4: Design a Detailed Plan For Negotiation**

- Identify strategies and tactics that will enable the parties to move toward agreement.
- Identify tactics to respond to situations peculiar to the specific issues to be negotiated.

### **Stage 5: Build Trust and Cooperation**

- Prepare psychologically to participate in negotiations on substantive issues.
- Develop a strategy to handle strong emotions.
- Check perceptions and minimize effects of stereotypes.
- Build recognition of the legitimacy of the parties and issues.
- Build trust.
- Clarify communications.

### **Stage 6: Beginning the Negotiation Session**

- Introduce all parties.
- Exchange statements which demonstrate willingness to listen, share ideas, show openness to reason, and bargain in good faith.
- Establish guidelines for behavior.
- State mutual expectations for the negotiations.
- Describe history of problem and explain why there is a need for change or agreement.
- Identify interest and/or positions.

### **Stage 7: Define Issues and Set an Agenda**

- Together identify broad topic areas of concern to people.
- Identify specific issues to be discussed.
- Frame issues in a non-judgmental neutral manner.
- Obtain an agreement on issues to be discussed.
- Determine the sequence to discuss issues.
- Start with an issue in which there is high investment on the part of all participants, no serious disagreement, and a strong likelihood of agreement.
- Take turns describing how you see the situation. Participants should be encouraged to tell their story in enough detail that all people understand the viewpoint presented.

- Use active listening, open-ended and focusing questions to gain additional information.

### **Stage 8: Uncover Hidden Interests**

- Probe each issue, one at a time or together, to identify interests, needs, and concerns of the principal participants in the dispute.
- Define and elaborate interests so that A participants understand the needs of others as well as their own.

### **Stage 9: Generate Options For Settlement**

- Develop an awareness about the need for options from which the final settlement will be created.
- Review needs of parties which relate to the issues.
- Generate criteria or objective standards that can guide settlement discussions.
- Look for agreements in principle.
- Consider breaking issues into smaller, more manageable issues and generating solutions for sub-issues.
- Generate options either individually or through joint discussions.
- **Use one or more of the following procedures:**
  - a) Expand the pie so that benefits are increased for all parties.
  - b) Alternate satisfaction so that each party has his/her interests satisfied, but at different times.
  - c) Trade items that are valued differently by parties.
  - d) Look for integrative or win/win options.
  - e) Brainstorm.
  - f) Use trial-and-error generation of multiple solutions.
  - g) Try silent generation in which each individual develops privately a list of options and then presents his/her ideas to other negotiators.
  - h) Use a caucus to develop options.
  - i) Conduct position/counter-position option generation.
    - Separate generation of possible solutions from evaluation.

### **Stage 10: Assess Options For Settlement**

- Review the interests of the parties.
- Assess how interests can be met by available options.
- Assess the costs and benefits of selecting options

### **Stage 11: Final Bargaining**

Final problem solving occurs when:

- One of the alternatives is selected.
- Incremental concessions are made and parties move closer together.
- Alternatives are combined or tailored into a superior solution.
- Package settlements are developed.
- Parties establish a procedural means to reach a substantive agreement.

### **Stage 12: Achieving Formal Settlement**

- Agreement may be a written memorandum of understanding or a legal contract.
- Detail how settlement is to be implemented—who, what, where, when, how—and write it into the agreement.
- Identify "what ifs" and conduct problem solving to overcome blocks.
- Establish an evaluation and monitoring procedure.
- Formalize the settlement and create enforcement and commitment mechanisms:
  - a) Legal contract.
  - b) Performance bond.
  - c) judicial review.
  - d) Administrative/executive approval.

## **F. Making the Transition from Positional to Interest-based Bargaining**

1. Ignore positions and keep on talking.
2. Do not ask for specific solutions early in the negotiations.
3. Do not respond to positions with counter positions.
4. Ask whether the problem has to be solved in a win/lose manner. State that you want to look for a solution that will be advantageous to all parties.
5. Ask why a position is important to a party. Try to identify underlying issues.
6. Conduct trial-and-error hypothesis testing to indirectly identify interests.
7. Verbalize and make interests explicit.
8. Separate substantive, procedural, and psychological interests contained in a stated position.
9. Look for general principles behind positions to which both parties can agree.
10. Reframe problem as a search for means to satisfy interests rather than a way to persuade the other party to agree to a position.
11. Reframe the problem to emphasize commonality of interests or the possibility of joint gain.
12. Separate the problem from the people involved.
13. Ask for principles by which to evaluate positions offered.
14. Respond with several counter positions and suggest that all merit further investigation to see how they meet the parties' interests.
15. Do not negotiate the use of interest-based bargaining procedures using positional bargaining tactics.

## G. Preparing to Negotiate

Satisfactory performance in negotiation, as in many other social interactions, requires preparation. Just as good athletes, musicians, parents, public speakers, military officers, lawyers, or planners spend hours practicing, designing strategies, and refining their skills, so too must good negotiators.

Since the content and dynamics of negotiations vary considerably from situation to situation, it is not always easy to identify what should be considered in order to adequately prepare. The following topics or tasks have been identified by numerous negotiators as critical variables in preparing to meet others at the bargaining table. Consideration of these items will help you to be more successful in planning and implementing negotiations.

**What are your needs and interests?** To negotiate successfully, you need to identify your needs and interests. Interests fall into three categories: substantive, procedural, and psychological. Take time to identify your interests and to assess how strongly you are committed to them.

**Who are the people or parties that you need to negotiate with to satisfy your interests?** Negotiators should identify the people with whom they must make a deal to get their needs met. Negotiators should consider principal parties (either individuals or groups) who must be motivated at the bargaining table for an agreement to hold, and secondary parties, interested people or groups who will be affected by the decision, but are neither principal actors nor have the capacity to change a negotiated settlement.

**What are the substantive, procedural and psychological interests of the other primary and secondary parties?** To reach an agreement in negotiation, the solution must, at the least, meet the minimal needs of all the principal parties. To formulate proposals, you need to know these interests.

**Given the needs and interest of the parties, decide if the problem is negotiable.** Are the needs totally incompatible? Are the parties totally independent of each other, so that the satisfaction of needs is not dependent on the cooperation of one another? If the two preceding questions are true, negotiations will have a very low probability of succeeding. If they are not true, continue assessing the possibilities of negotiation.

**What means of influence do you have to persuade the other party to meet your needs?** Consider the forms of negotiator power: control of the process, communication, data, experts, use of authority, associates, rewards, and coercion. Determine the benefits and costs of using each form of influence.

**Given the interests of all the parties, what will be the issues or statement of the problems that need to be discussed?** For example, if your interests regarding the development of a condominium unit near your single family home are privacy, minimal noise, low level of traffic, and protection from bright street lamps, and the developer's interests are to build the project in a cost effective manner, the issues become: (1) how to build the project at a reasonable cost, and maintain visual privacy of neighbors, and (2) how to cut down on noise coming from the multifamily dwelling, avoid traffic flow through the neighborhood, and limit the direction and intensity of lighting for the project.

**Do you and the other primary parties have (or will have) the authority to negotiate a binding settlement?** Will your superiors authorize you to negotiate on their, or the organization's, behalf? What is the ratification process for an agreement reached at the bargaining table? If you do not have the authority to negotiate, who does? Should someone else be at the table? Ask the same questions for each of the principal parties.

**Have any of the parties taken positions on the issues?** A position is a particular solution that meets the needs of a party but not necessarily the needs of the other negotiators. People adhere to positions because they meet interests. Determine what interests the position is meant to satisfy. Are there ways to meet the interests other than the stated position?

**How important are the issues and interests to each of the parties?** Which are they least likely to change? Are there any issues that might be trusted or dropped?

**What events or dynamics will make it harder for you or for other parties to negotiate?** Consider court dates, past interactions, lack of information, laws, internal organizational policies, or the political or economic climate. What can you do to change these dynamics and reverse negative trends?

**What events or dynamics encourage negotiations and promote settlement?**

**What settlement options on each issue might go into a "yessable" proposal?** (A yessable proposal is designed to meet your needs as well as those of other negotiators. It will be presented as a way for all parties to have at least some of their needs met.)

**What should be the physical setting for the negotiations?** Should they be face-to-face, over the telephone, conducted on a one-on-one basis, or in a large group? What should be the shape of the room, the table, size of chairs, etc.?

**How can a conciliatory tone that promotes a positive relationship with other negotiators be established at the beginning of the session?** Consider introductions, conciliatory remarks, room set-up, refreshments, etc.

**How should you organize your team?** Consider whether the team is a horizontal one (made up of members with equal power or authority) or a vertical team (someone has authority to decide for team members). Decide who the spokesperson will be.

**What negotiation strategy should you use?** Decide if you want to use positional or interest-based bargaining.

**How will you open negotiations?**

- Who will do the opening statement?
- What will be covered—history of the issue, need for change, interests to be met, possible solutions?
- How will a positive tone be established?
- Which party will talk first? Is there merit in letting another party talk first?
- How will the agenda be developed? Do you have a proposed order for items to be discussed?
- What issue(s) do you want to talk about first? What issue(s) will be easier to get an agreement on?
- Consider negotiating ground rules and procedures early in the first session (or even before the first meeting).

**What unforeseen turn of events—other negotiators' strategies, or external factors—could effect the negotiations?**

Develop contingent strategies for possible problems that might develop in the negotiations.

The "Conflict Analysis" chart is an abbreviated version of the questions listed above. It can be filled out as a means of preparing for negotiations.

CONFLICT ANALYSIS AND STRATEGY DESIGN

PEOPLE/ PARTIES (Primary and Secondary)	POSITIONS (Verbalized Substantive Preferences)	ISSUES (Problem Statements of Agenda Items)	INTERESTS (Substantive Procedural and Psychological)	IMPORTANCE/ SALIENCE (Substantive, Procedural and Psychological)	POWER (Means of Influence)	DYNAMICS (Historical Development Promoting)	WILL TO SETTLE (Benefits, Costs and Alternatives)	SETTLEMENT OPTIONS (Options that Meet Mutual Needs)	STEPS TOWARD SETTLEMENT

## H. Opening Statements for Negotiators

Opening statements are brief speeches or monologues made by the disputing parties which outline the basic premises of the negotiations. The following outline is designed to help disputants be more effective in their opening.

### **Purpose:**

- To make face-to-face introductions
- To establish a positive tone
- To educate the parties about the negotiation process
- To reach an agreement on standards of behavior
- To obtain a commitment to begin the process

### **Procedure:**

1. Introduce yourself and other parties.
2. Welcome the negotiator(s) and affirm their willingness to discuss the issues or negotiate a settlement. Make a conciliatory statement that sets a positive tone, but does not make a concession.
3. Review why people are there in neutral terms.
4. Explain how you perceive negotiation process. Is it:
  - An attempt by the parties to reach their own agreement through discussions or negotiations?
  - An opportunity for all parties to gain benefits?
  - Voluntary?
5. Describe the problem-solving process that you propose to use:
  - Each person will talk and describe the situation.
  - Topics for discussion will be mutually agreed upon.
  - An agenda will be developed jointly.
  - All needs will be examined.
  - Agenda items will be discussed one-by-one.
  - The parties will look for solutions that are mutually satisfactory.
  - The agreement will be written down and formalized according to parties' desires.
6. Agree on the use of private meetings (caucus), breaks, or time to consult with other parties.
7. Identify procedural guidelines that will help them promote efficient negotiations.
8. Ask and/or answer question.
9. Obtain a commitment to begin from each party.

## **I. Procedural Openings and Issues in Negotiation 2**

### **Why Open with a Focus on Procedure?**

On occasion, parties may want to open negotiations by focusing on negotiation procedures rather than beginning with substantive discussions. Focusing on procedures:

- Enables the parties to establish rules for interaction that may provide more predictability and security.
- Provides a jointly developed order for the negotiations to which all parties are committed.
- Allows the parties to practice decision making as a team.
- Provides information about attitudes, behavior, and trustworthiness of other parties.
- Allows parties to practice joint decision making on issues that are neither substantively critical nor emotionally charged.
- Provides an opportunity to build "habits" of agreement.
- Demonstrates that agreement is possible and that the situation is not hopeless.

### **What Procedural Issues Are Addressed?**

1. How the agenda will be developed.
2. The speaking order of the parties.
3. The time frame, schedule, and duration of the negotiations.
4. How information will be exchanged between the parties.
5. How proprietary information will be handled.
6. How legal rights or administrative mandates will be recognized.
7. The limits of confidentiality.
8. Acceptable behavior regarding personal attacks, attribution of motivation, respect for values, and emotional displays.
9. Determination of who will represent interest groups.
10. Decision-making authority of each party.
11. Role of substitutes or observers.
12. Role of task forces or subcommittees.
13. Size of negotiation teams.
14. The consensus decision-making process.
15. Negotiation procedures to be used.



## **Ж. Способности лица, ведущего переговоры, оказывать воздействие**

Лица, ведущие переговоры, используя различные средства воздействия, стараются повлиять друг на друга, чтобы изменить поведение, отношения или мнения. Ниже приведен список приемов, которые часто используются с целью изменения взглядов другого участника переговоров. Каждая сторона обычно обладает потенциалом использования некоторых или всех из этих приемов. Однако желательность применения их должна быть оценена при сравнении с целями переговоров и вероятных негативных и позитивных последствий их использования на другие стороны.

Сила влияния лица, ведущего переговоры, относительна и зависит от конкретных людей, проблем и внешней ситуации. Участник переговоров очень влиятельный в одной ситуации становится чрезвычайно слабым в другой.

Использование влияния может быть либо косвенным или же прямым. Участник может создать ситуацию, в которой другая сторона имеет множество позитивных и приемлемых вариантов выбора или сузить возможности выбора так, чтобы другой мог выбрать из очень ограниченного числа альтернатив.

В целом, чем более становится применение силы воздействия принудительным за столом переговоров (и чем уже выбор, имеющийся в распоряжении стороны), тем более возрастает нежелание сотрудничать со стороны того участника, на которого направлено такое принуждение. Прежде чем прибегнуть к принуждению или действиям, которые могут повредить отношениям с другим участником переговоров, следует попробовать использование менее прямых средств, которые больше направлены на сотрудничество.

### **Средства влияния**

#### **1. Управление процессом переговоров.**

- Планирование заседания открытия переговоров с тем, чтобы придать ему характер сотрудничества и информативности.
- Последовательность стадий переговоров.
- Порядок пунктов повестки дня.
- Постановка на обсуждение легко разрешимого пункта в начале сессии.
- Управление этапами процесса решения проблемы применительно к каждому пункту повестки дня.
- Оказание помощи другой стороне в переходе от позиционной договоренности к той, которая основана на интересе.

#### **2. Управление общением между сторонами и внутри переговорной команды.**

- Управление поведенческим общением через активное слушание, пересмотр формулировок и доведение до собеседника совпадающих мыслей.
- Оказание помощи сторонам в отходе от крайних позиций путем смягчения конкретности, временных аспектов и последствий их требований.
- Управление структурой общения путем определения каким образом должны вестись переговоры – непосредственно между сторонами, через посредников, в общих или отдельных закрытых заседаниях, целой группой или небольшими рабочими комитетами, лицом к лицу, через переписку или по телефону.

#### **3. Управление Языком Жестов и Физическим Окружением.**

- Демонстрируя жестах и позой свое внимание, заинтересованность и открытость.
- Показывая неудовлетворенность, разочарование, непримиримость.
- Устанавливая очертания стола переговоров и порядок рассадки участников.
- Предоставлением комнаты соответствующего размера нужного для получения результатов.
- Предоставляя помещение для закрытых совещаний.
- Выбирая нейтральное место переговоров или проводя их там, где это в интересах какой-то стороны переговоров.

#### 4. Управление расчетом времени.

- Решая, когда предложить проведение переговоров и начать их.
- Определяя, как долго будут длиться переговоры в целом и отдельные заседания.
- Навязывая, изменяя и отодвигая конечные сроки.
- Контролируя расчет времени и обмен информацией.
- Управляя временем, когда делаются предложения (или принимаются).
- Планируя время исполнения.

#### 5. Управление обменом информацией между сторонами.

- Определяя какая информация нужна.
- Запрашивая информацию.
- Спрашивая почему предложение важно для другой стороны.
- Выдвигая предложения общего порядка.
- Выдвигая специальные предложения.
- Представляя конкретные предложения или заявки.
- Направляя другие стороны к источникам информации ли экспертам.

#### 6. Управление коллегами и другими связями участников.

- Подбирая коллег и знакомых участников другой стороны и направляя их на оказание соответствующего влияния.
- Сдерживая влияние коллег и знакомых участников другой стороны, сводя к минимуму контакты между ними или уменьшая ценность доводимой информации.
- Вызывая сомнение в правильности мнения этих коллег или точности сведений, которыми они располагают.

#### 7. Управление экспертами.

- Обеспечивая наличие тех экспертов, которые «работают на вас».
- Вызывая сомнение относительно экспертов, которые дают невыгодную вам информацию.
- Направляя другие стороны к экспертам, занимающимся материальными, процедурными и психологическими аспектами переговоров.

#### 8. Управление силой влияния Авторитета.

- Обращаясь к закону, нормативным актам или распространенной практике.
- Обращаясь за поддержкой к людям, пользующимся авторитетом.
- Устраивая для себя полномочия от организации, которые подтверждают ваше положение.

#### 9. Управление Привычкой.

- Обращаясь с просьбой продолжить практику прошлого.
- Взывая к традиции.

#### 10. Управление Сомнением других сторон.

- Ставя под вопрос действительность или применимость аргументов других сторон.
- Проверая логичность предложений или идей другой стороны.
- Выдвигая гипотетические проблемы, которые могут появиться в результате какого-т решения.
- Исследуя имеющуюся у другой стороны **Лучшую Альтернативу Соглашению, Обсуждаемому на Переговорах (ЛАСОП) - Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)**.
  - Исследуя имеющуюся у другой стороны **Худшую Альтернативу Соглашению, Обсуждаемому на Переговорах (ХАСОП)**.
  - Исследуя имеющуюся у другой стороны **Наиболее Вероятную Альтернативу Соглашению, Обсуждаемому на Переговорах (НВАСОП)**.

#### 11. Управляя премиями и поощрениями для других сторон.

- Предоставляя косвенные премии за сотрудничество или согласие (уважение, предстоящие после окончательного блага, символические или небольшие подарки).
- Предоставляя непосредственные премии (материальные блага, благоприятное время для урегулирования, получения благ).

#### 12. Управление Принудительным воздействием.

- Создание физических неблагоприятных условий и дискомфорта: место проведения переговоров, расчет времени заседаний, продолжительность заседаний (марафон).
- Оказание физического давления: запугивание, оскорбление.
- Оказание материального давления: судебные издержки, издержки за отсрочку, другие угрозы.
- Оказание давления процедурного характера: конечные сроки, угрозы отказа.

#### 13. Управление ресурсами.

- Использование своих ресурсов – деньги, люди, умение усиливать влияние на переговорах.
- Ослабление ресурсных возможностей другой стороны с целью снижения степени ее влияния на переговоры.

# Glossary

**Accommodation** -a negotiation strategy in which one negotiator chooses to sacrifice some of his or her interests and allows the other party to make desirable gains. Accommodation is often used to preserve a relationship or to create the conditions for future exchanges that will compensate the accommodator for his or her concession.

**Active listening**-a communication procedure in which a listener determines the emotional content and intensity of a spoken message and feeds it back to the speaker for verification. Active listening builds empathy, confirms understanding and enables the speaker to "work through" strong emotions.

**Agenda**-a list of discussion items or problem statements that are ordered in a sequence and framed in a manner which facilitates efficient problem solving.

**Agreement-in-principle**--general levels of agreement that shape the broad parameters of a negotiated settlement.

**Arbitration**--the intervention into a dispute of an independent, private, and impartial third party who is given the authority by the parties to make a decision on how the conflict will be settled. Arbitration may be binding or non-binding.

**Assessment**-an evaluation of a conflict situation involving a review of the parties, interests, issues, power, settlement options, etc.

**Authority**-responsibility for decision making that has been legally or legitimately delegated to an individual or organization.

**Avoidance**-a negotiation strategy in which a negotiator pursues a strategy of nonengagement in conflict or competition in order to achieve a desirable end, or to avoid reaching an unfavorable or untimely settlement.

**Bargaining**-the process of making substantive, procedural, or psychological trade-offs to reach an acceptable settlement. Bargaining occurs in the context of broader negotiations.

**Bargaining formula**-a combination of agreements in principle that define the general parameters of a negotiated settlement.

**Bargaining range**-a spectrum of possible settlement options, any one of which is preferable to a stalemate or breakdown of negotiations.

**BATNA**-an acronym for best alternative to negotiated agreement. Negotiators usually compare alternative settlement options and/or available dispute resolution procedures as a means of determining whether a negotiated settlement is the preferred solution and/or process.

**Bluff**-a negotiation tactic in which one party misleads another as to his or her desired outcome, power, or willingness to take an action in an effort to gain an advantage that would not be possible should his/her genuine concerns or power be known.

**Bottom line (position)**-a settlement option that represents the minimal substantive, procedural, or psychological benefit that a party is willing to accept and still reach an agreement.

**Building block procedure**-a process for reaching a negotiated settlement in which a problem is broken into sub-issues and an agreement is reached on each of these smaller "parts." The final settlement is completed by assembling the "parts" into a comprehensive agreement.

**Business relationship**—a pattern of interaction between two or more people which is characterized by formality, limited levels of emotional disclosure, defined boundaries of the relationship, and written agreements.

**Caucus**—a private meeting held by members of a negotiating team or between a mediator and negotiator(s) to determine strategies that will make joint session negotiations more productive. The caucus can focus on substantive, procedural, or psychological barriers to effective negotiations.

**Coercion**—negotiation tactics that limit the range of options available to parties by threatening or inflicting a cost on another party for non-compliance.

**Common interests**—substantive, procedural, or psychological needs that are held jointly by parties to a negotiation.

**Competition**—a negotiation strategy in which one negotiator pursues the satisfaction of his or her interests at the expense of the other party/parties. Competition often occurs when a party perceives that resources are limited and that a positive outcome for these can only be achieved if the other party receives less of the contested benefits.

**Compromise**—a negotiation strategy in which the parties agree to share jointly gains and losses.

**Concem**—a topic of importance to a party to a conflict.

**Concession**—a substantive, procedural, or psychological offer, made by one party to another, which decreases the benefits requested by the offerer and rewards the other party.

**Conciliation**—the psychological preparation of parties by a negotiator or mediator to discuss substantive issues. Conciliation involves improving communications, building positive perceptions, and promoting trust.

**Conflict**—an expressed competition between at least two inter-dependent parties who have perceived or have actual incompatible goals or interests.

**Conflict anticipation**—a conflict management approach which identifies disputes at their early stages of development, targets potential interest groups, educates them about issues, and attempts to develop cooperative responses to the future problem and thus avoid or lower the destructive effects of conflict.

**Consensus**—an agreement that is reached by identifying the interests of all concerned parties and then building an integrative solution that maximizes satisfaction of as many of the interests as possible. The process does not involve voting, but a synthesis and blending of solutions. Consensus does not mean unanimity since it does not satisfy participants' interests equally, nor does each participant support the agreement to the same degree. Consensus is considered to be the best decision for all participants because it addresses, to some extent, all interests.

**Contract**—formal legal document that outlines commitments, promises, or exchanges that have resulted from negotiations.

**Deadline**—time limit, either internally or externally imposed, on the duration of negotiations.

**Deadlock**—inability of parties to a negotiation to move forward to a settlement. A deadlock may be caused by substantive, procedural, or psychological barriers to agreement. (Synonyms: impasse, stalemate)

**Decision**—an outcome.

**Dispute**—a conflict in which the parties are unable or unwilling to resolve their problems or disagreements in the context of their private relationship, and have moved the problem into the public domain. Disputes often involve the presence of third parties, either observers, procedural facilitators, or independent decision-makers.

**Doubt**-uncertainty as to the outcome of an interaction, the validity of facts, or the strength of a particular party to a conflict.

**Evaluation**-an assessment of an option.

**Exchange**-items of value traded by parties in dispute.

**Exclusive interests**—a party's needs that are totally incompatible with the needs of another party.

**External influences**-pressures from outside the negotiation "table" (people, structure, time, geography, etc.) that affect the dynamics of negotiators' interaction.

**Facilitation**-the use of a third party, who is impartial toward issues being discussed, to provide procedural assistance to group participants to enhance information exchange or promote effective decision making. The facilitator may or may not be a member of the group involved in the discussions.

**Fact-finding**-a dispute resolution process in which an impartial third party collects information about a dispute and makes either a report about relevant data or recommendations about how the dispute might be resolved. Fact-finding is used to minimize data conflicts and to provide an impartial assessment of the dispute to the parties or the public.

**Fallback (position)**-a series of options for settlement that are between the secondary position and bottom line position. Fallbacks are "yellow lights" for negotiators which indicate that it soon will be time to stop making concessions.

**Feedback meeting**-meeting in which information is disseminated to participants.

**Feedforward meeting**-meeting in which information is elicited from participants.

**Framing**-the manner in which a conflict situation, issue, or interest is conceptualized or defined.

**Impasse**-inability of parties to a negotiation to move forward toward a settlement. (Synonyms: deadlock, stalemate)

**Incremental concessions**—sequential offers made by a negotiator that grant gradually increasing benefits or rewards to another negotiator in return for agreement.

**Incremental convergence**—gradual narrowing of differences between parties.

**Information exchange**-a dispute resolution process in which parties in conflict meet to exchange and clarify information. The goal of the meeting is to educate each other, answer questions, minimize data conflicts, and check out perceptions.

**Initial high demand**-a tactic for opening negotiations in which a party begins by asking for a high concession from another negotiator in return for agreement. This tactic is used to educate another party about the importance of an interest or issue, to allow room for later concessions, to try to gain as many advantages as possible, or to demonstrate toughness or strength of will.

**Integrative decision/bargaining**-a negotiation outcome or process that attempts to satisfy as many interests or needs as possible for all negotiators. (Synonym: interest-based bargaining decision)

**Interest**-a substantive, procedural, or psychological need of a party to a conflict.

**Interest-based bargaining**-a negotiation process that attempts to satisfy as many interests or needs as possible for all negotiators. (Synonym: Integrative bargaining)

**Intimate relationship**-a pattern of interaction between two or more people which is characterized by informality, high levels of emotional disclosure, broad spheres of interaction and verbal agreements. Intimacy can be based on positive or negative emotional involvement.

**Issue**-topic or statement of a problem that results from perceived or actual incompatible interests.

**joint problem-solving session**--cooperative and face-to-face interaction by parties to a dispute to develop a mutually acceptable solution.

**Mediation**-the intervention into a dispute or negotiation of an acceptable, impartial, and neutral third party who has no decision-making authority, but who will assist contending parties to negotiate an acceptable settlement of issues in dispute voluntarily.

**Med-arb**-the intervention into a dispute or negotiation of an acceptable, impartial and neutral third party to assist contending parties to negotiate an acceptable settlement of issues in dispute voluntarily. If, however, the parties cannot reach an agreement, the third party has been granted the authority by the parties to make a binding decision.

**Memorandum of Understanding (MOU)**-informal written document that outlines areas of agreement.

**Mini-Trial**-a voluntary, expedited, and non judicial procedure whereby top management for each party meet to resolve disputes. The meeting is chaired by a private judge, and there are limits to discovering and case presentation time. Legal standards are used as guidelines for procedure and settlement. Parties meet after case presentation to attempt a negotiation settlement. If an impasse is reached, the third party may make a non-binding recommendation.

**Mixed interests**-needs held by the parties that are not mutually exclusive, but are also not held in common. Mixed interests imply the potential for shared gains or losses.

**MLATNA**-acronym for most likely Alternative to negotiated agreement.

**Negative bargaining range**-a spectrum of proposed settlement options that are mutually exclusive because no one option will satisfy adequately all parties' interests.

**Negative intimacy**-the destructive emotional attachment of antagonists to each other or the conflict itself. The negative attachment of the parties to each other perpetuates the damaging relationship and dispute.

**Negotiation**-a bargaining relationship between two or more parties who have a perceived or actual conflict of interest. The participants join voluntarily in a temporary relationship to educate each other about their needs and interests, exchange specific resources, or resolve one or more intangible issues such as the form their relationship will take in the future.

**Non-self-executing agreement**-an agreement or exchange which cannot be completed immediately and requires continued performance over time. For example, payments made over time.

**Offer**-a proposal for settlement that addresses the interests or concerns of the offerer and/or the party to whom it is directed.

**Opening position**-a solution that represents the maximal demand of a party which is usually presented early in negotiations.

**Opening statement**-a presentation made by a negotiator early in the dispute that presents how he/she sees the conflict. An opening statement may present the history of the problem, why there is a need for change (or maintaining status quo), issues to be addressed, interests to be satisfied and, possibly, positions or proposed solutions.

**Option**-a substantive, procedural, or psychological solution that may satisfy the interests of a party to a dispute.

**Package proposal**-an offer for agreement that combines into one total proposal possible settlement options to multiple issues in dispute. Although it may contain unacceptable components, the proposal is offered as a "take it or leave it" totality.

**Ploy**-a tactic intended to frustrate, embarrass, mislead, or weaken an opponent.

**Position**-specific solutions that a party adopts or proposes that meet his or her interests or needs.

**Positional bargaining**-a negotiation process in which a series of positions are presented as the solution to the issue in question. Positions are generally presented sequentially so that the first position is a large demand and subsequent positions request less of an opponent.

**Positive bargaining range**-a spectrum of settlement options, any one of which is more acceptable or preferable to all parties than a stalemate or impasse.

**Pre-empt**-a tactic to forestall potential negative activity of another negotiator. A party anticipates and takes action prior to the expected negative activity in such a manner that the negative behavior becomes irrelevant or impossible to perform.

**Procedure**-action steps, taken in a sequence, to achieve a desirable end.

**Process**-aggregate of procedural steps to achieve a desirable end. Process refers to the How something is done, as opposed to what was done.

**Proposal**-a suggestion, either substantive or procedural, on how to proceed or what should be done.

**Purity of conflict**-the degree to which the interests of the parties to a dispute are mutually exclusive. The more exclusive the interests, the "purer" the conflict.

**Reframing**-the process of changing how a person or a party to a conflict conceptualizes his, her, or another's attitudes, behaviors, issues, interests, or how a situation is defined.

**Reward**-benefit to be given or received by a party in return for cooperation or reciprocal exchange of another benefit.

**Risk**-a measure of the consequences of failure or success of a negotiation process.

**Secondary position**-concession made by a negotiator after the opening position that demands less or offers more to an opposing negotiator.

**Self-executing agreement**-an agreement or exchange that is carried out in its entirety at the time it is accepted, or is formulated in such a way that the extent of the parties' adherence to its terms will be self evident.

**Settlement**-an agreement.

**Settlement conference**-a meeting between disputing parties which is generally chaired by a judge or lawyer. Parties attempt, with third party assistance, to negotiate a settlement. Third party often provides substantive input regarding possible settlements. Third party is not authorized to make a binding decision but may, if requested, make a non-binding recommendation.

**Sidebar**-private meetings between two principal spokespeople and a mediator.

**Simultaneous exchanges**--a tactic in which parties make offers at the same time so as to avoid loss of position or face.



**Spokesperson**--individual authorized to speak for a team or interest group.

**Stake-holder**--a person or interest group which has an investment in the way that a dispute is terminated, and in the possible distribution of gains and/or losses that may result from the resolution process.

**Stalemate**--inability of parties to negotiation to move forward to a settlement. (Synonym: impasse, deadlock)

**Strategy**--a conceptual plan that outlines the general approach or steps to be taken to attain a desirable outcome.

**Symbolic concession**--an offer, in the form of a minor concession, that demonstrates a negotiator's intent to bargain in good faith and/or attempt to meet some of the needs of another party.

**Symbolic issue**--an issue that is a substitute for, or representative of, a much broader or general issue or interest. Symbolic issues tend to have greater psychological than substantive meaning.

**Tactic**--a behaviour initiated by a negotiator designed to implement or operationalize a strategy.

**Threat**--a statement of intent to do damage or harm to a party.

**Timing**--the orchestration of critical events or moves so that they occur at an optimal moment in the negotiation, such as when negotiations begin and when offers are made.

**Tit-for-tat**--a pattern of negotiation moves that reward or coerce an opponent in reciprocal fashion. The negotiator offers back the same behaviour that was initially given.

**WATNA**--acronym for worst alternative to negotiated agreement.

**'Yesable' proposal**--a proposal developed by a negotiator which is designed in such a manner that it is easy for an opponent to agree to its terms. The proposal addresses the other's interests and concerns, is presented in a way that enables the other to save face, and is easy to implement.

## Prisoner's Dilemma Exercise

### Instructions

The group of people that you are sitting with will undertake a series of transactions with a similar group seated somewhere else in the room. These might be thought of as simulations of the transactions that might go on between governments, organizations, department, family units, or individuals.

In this simulation, one of the groups will be called the **RED GROUP**, and the other will be called the **BLUE GROUP**. There may be several RED GROUPS and BLUE GROUPS at work at the same time, but you will be dealing with only one of these other groups.

In a series of eight transactions between the RED GROUP and the BLUE GROUP, the objective will be to do the best that you can to develop a high level of benefit from the transactions. The results of these transactions will be represented by an accumulating numerical sum that will depend upon what each of the two groups decide to do in a transaction.

In each of the eight transactions, each group will decide on a message to send to the other group--a message being one of these three sets of symbols:

## XX or XY or YY

In formulating a message, neither of the groups will know what the other has decided to send. Except as specified below, there will be no communication between the groups. A neutral "messenger" who is not a member of either group will carry the messages between the groups. Several minutes will be allowed for each group to decide upon its message in each transaction.

When the messages have been exchanged, the two sets of two symbols will be combined to form a four letter transaction which determines the value of each group's contribution to the transaction, as follows:

**If the combined transaction is.**

4 Xs  
3 X's and 1 Y  
  
2 X's and 2 Y's  
  
1 X and 3 Y's  
  
4 Y's

**Then your group's result is :**

- 10 for each X in your group's message  
+ 10 for each X in your group's message  
- 30 for each Y in your group's message  
+ 20 for each X in your group's message  
- 20 for each Y in your group's message  
+ 30 for each X in your group's message  
- 10 for each Y in your group's message  
+ 10 for each Y in your group's message

**For example.**

If the RED GROUP sent XX as a message, and the BLUE GROUP sent XY as a message, the combined messages would form the transaction XXXY.

The result of XXXY is that each group gets a + 10 for each X in its two letter message, and -30 for each Y in its two letter message .

The RED GROUP, having sent XX as its message, receives a value of +20 in this transaction: (+10) for each X = (+20).

The BLUE GROUP, having sent XY as its message, receives a value of -20 in this transaction: (+ 10) for the X and (-30) for the Y = (-20).

The exception to the "no communication" rule is that, prior to the exchange of messages in the fifth and eighth transactions, an additional time will be allotted for a single representative from each group to meet (if the groups agree to do so) to discuss whatever group members have instructed these representatives to talk about. The meeting of these two representatives will be at some place out of the sight and hearing of the RED GROUP and the BLUE GROUP.

After the meetings of representatives have been held (if they are held), the groups will exchange messages in the usual manner. However, the results of the fifth transactions will be multiplied by five (5), and the results of the eighth transaction will be multiplied by ten (10).

1 Calculate the value of the transaction for your group from the two letters in the message that **you** sent to the other group.

A period of five minutes will be given for you to read these instructions and discuss them with the members of your group. No additional instructions, or interpretations of these instructions will be given.

Your group, or your group's representative to the discussions in the fifth and eighth transactions, may be watched by an "observer." This person may also watch the work of the other group. The observer is not permitted to discuss his/her observations on the simulation until the general discussion period at the end of the exercise.

Your cooperation in adhering to the time limits in this exercise will be greatly appreciated.

Transaction	RED GROUP Decision	BLUE GROUP Decision	RESULTS	
			This Transaction	Cumulative
#1				
#2				
#3				
#4				
#5			X 5	
#6				
#7				
#8			X 10	