



## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВОПРОСАМ МЕДИАЦИИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ МЕЖДУ ЖИТЕЛЯМИ МНОГOKВАРТИРНЫХ ДОМОВ НА ТЕРРИТОРИЯХ, ПОДЛЕЖАЩИХ КОМПЛЕКСНОМУ РАЗВИТИЮ, И ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

#### ***«6 ЭТАПОВ ПЕРЕГОВОРОВ С МЕДИАТИВНЫМ ПОДХОДОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ»***

#### **Подготовлены в рамках проекта**

**«КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ ЖИЛОЙ ЗАСТРОЙКИ:**

**СОДЕЙСТВИЕ ГРАЖДНАМ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ»,**

**реализуемого Фондом «Институт экономики города» с использованием средств гранта  
Президента Российской Федерации, предоставленного Фондом президентских грантов**

**2023 г.**

Методические рекомендации разработаны в рамках реализации проекта Фонда «Институт экономики города» «Комплексное развитие территорий жилой застройки: содействие гражданам в принятии решений», осуществляемого с использованием средств гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного в 2023 году.

Методические рекомендации ориентированы на представителей социально ориентированных некоммерческих организаций.

Разработчики методических рекомендаций –

Ракович Елена Ивановна, руководитель Центра медиации при Российском союзе промышленников и предпринимателей, юрист, медиатор, тренер медиаторов

Шевчук Полина Павловна, заместитель руководителя Центра медиации при Российском союзе промышленников и предпринимателей, юрист, медиатор, тренер медиаторов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ.
2. МЕРОПРИЯТИЯ В РАМКАХ ПРОЕКТА.
3. 6 ЭТАПОВ ПЕРЕГОВОРОВ С МЕДИАТИВНЫМ ПОДХОДОМ.
  - 3.1. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА.
  - 3.2. СНЯТИЕ «КАРТИНЫ МИРА».
    - 3.2.1. ЦЕЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ/ОБСУЖДЕНИЯ.
    - 3.2.2. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ.
  - 3.3. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ.
    - 3.3.1. ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ.
    - 3.3.2. ИНСТРУМЕНТЫ ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ.
  - 3.4. ОБЩЕЕ ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫРАБОТКА ДОГОВОРЕННОСТЕЙ.
    - 3.4.1. ПОВЕСТКА
  - 3.5. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА.
    - 3.5.1. АЛГОРИТМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.
    - 3.5.2. МАНИПУЛЯЦИИ.
  - 3.6. ФИКСАЦИЯ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ.
4. ПРИЛОЖЕНИЕ К МЕТОДИЧЕСКИМ РЕКОМЕНДАЦИЯМ.

## 1. МЕРОПРИЯТИЯ О МЕДИАЦИИ КОНФЛИКТОВ В РАМКАХ ПРОЕКТА

5 июля 2023 года в рамках реализации проекта Фонда «Институт экономики города» «Комплексное развитие территорий жилой застройки: содействие гражданам в принятии решений» состоялся вебинар «Медиация, как эффективный инструмент достижения согласия при реализации проектов комплексного развития территорий».

На вебинаре слушатели узнали, кто такие медиаторы и какие задачи они выполняют, что такое процедура медиации, и из каких этапов она состоит, какими возможностями и преимуществами обладает, какие последствия бывают у конфликтов и какие техники помогают медиаторам в работе с конфликтом.

Также внимание было уделено специфике градостроительных конфликтов и особенностям процедуры медиации в спорах с органами власти (административная медиация).

Запись вебинара доступна на YouTube канале Института экономики города по ссылке: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_kCsjViYb0](https://www.youtube.com/watch?v=_kCsjViYb0)



Кроме того, в рамках Проекта проведены семинары на тему: «Медиативный подход в переговорах при реализации проектов комплексного развития территорий» по вопросам вовлечения жилищных СО НКО в разрешение конфликтов, возникающих при комплексном развитии территорий жилой застройки в пилотных городах Проекта: Улан-Удэ (7 сентября 2023 года), Вологда (2 ноября 2023 года), Ярославль (10 ноября 2023 года), Нижний-Новгород (5 декабря 2023 года) и Ижевск (19 января 2024 года).

На семинарах участники обсуждали различные кейсы, связанные с конфликтными ситуациями в проектах КРТ жилой застройки. С этими кейсами можно ознакомиться в приложении к методическим рекомендациям.

## 2. 6 ЭТАПОВ ПЕРЕГОВОРОВ С МЕДИАТИВНЫМ ПОДХОДОМ

Для наиболее эффективного взаимодействия возможных участников при реализации проектов комплексного развития территорий, а также в случаях, когда отсутствует возможность привлечь независимого посредника (медиатора), организаторам официальных мероприятий важно научиться проводить переговоры с медиативным подходом.

Медиативный подход — это методика, которая позволяет выстроить взаимодействие на принципах медиации и применять ее как способ коммуникации, который позволяет предотвратить и/или урегулировать конфликты.

Принципы медиации (Федеральный закон от 27.07.2010 №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее — Закон о медиации): добровольность, конфиденциальность, сотрудничество и равноправие сторон, беспристрастность и независимость медиатора.

Задачи переговоров с медиативным подходом могут быть следующие:

- Структурировать коммуникацию участников переговоров через медиативную процедуру.
- Создать условия, чтобы участники переговоров услышали друг друга и от тупиковых позиций перешли к интересам, потребностям и опасениям (как общим, так и каждого).
- Снять эмоциональное напряжение сторон.
- Способствовать конструктивному диалогу и расширению вариативности.
- Выработать договоренности, сформулировать их и письменно закрепить.

У таких переговоров есть этапы. Каждый этап имеет свои цели и задачи, последовательное решение которых помогает сторонам переговоров придерживаться конструктивного диалога и взаимовыгодно договориться.

Этап 1.	Установочная встреча
Этап 2.	Снятие «картины мира»
Этап 3.	Подготовка к переговорам
Этап 4.	Общее обсуждение и выработка договоренностей
Этап 5.	Разрешение конфликта
Этап 6.	Фиксация договоренностей

Рассмотрим подробнее каждый этап с указанием их целей, задач, а также особенностей и инструментов, которые помогают прийти к результату.

## 1. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА

Данный этап часто игнорируется организаторами официальных мероприятий и нередко воспринимается участниками как формальный момент, затягивающий мероприятие. Такое восприятие установочной встречи - большое упущение организаторов, поскольку лишает их эффективного инструмента управления переговорами.

### Цели и задачи:

- Установить контакт/ знакомство.
- Проверить присутствие лиц, принимающих решения, например, удостовериться, что на встрече присутствуют собственники помещений в МКД или наниматели помещений, уполномоченные участвовать в голосовании.
- Установить правила, принципы и порядок работы.
- Ввести ответственность участников переговоров за результат: ответственность за свои слова, свои проявления / эмоции и чувства, за исполнение договоренностей, которых стороны достигнут. Фокус внимания на ответственности каждого участника переговоров помогает повысить их вовлеченность в процесс поиска решения, сократить должностования по отношению друг к другу и снять неоправданные ожидания от результата переговоров.
- Создать предсказуемость процесса, чтобы снизить тревожность и повысить ощущение безопасности.

Одна из первых договоренностей, которую стороны могут достичь на первоначальном этапе, — это договориться следовать во время мероприятий следующим принципам работы:

- Фокус на беседе/ переговорах. Рекомендуется полная вовлечённость и отсутствие отвлекающих факторов во время переговоров. Предпочтительно выключать свои телефоны /ставить на «авиарежим» / на беззвучный режим. Если есть важные звонки, переписка или дела, мы договариваемся о перерывах.
- Открытость к другому участнику беседы/ переговоров. Точность передачи информации, ненасилие и конструктивная цель коммуникации. Предлагается принять, что у каждого человека есть своя картина реальности и своя правда. Поиск правды и доказывание своей правоты направлены на прошлое и, как правило, уводят от общей цели – найти взаимовыгодное решение. Если есть то, что обязательно станет известно в ходе переговоров, лучше сказать об этом сразу.

- Гибкость к чужой точке зрения. Быть готовыми допустить, что мнения могут быть разными, могут противоречить друг другу. Быть готовым менять свою позицию. Гибкость как проявление осознанности и партнёрской позиции в переговорах.
- Ответственность за свои слова, свои проявления / эмоции и чувства, за исполнение договоренностей.

## 2. СНЯТИЕ «КАРТИНЫ МИРА»

«Картина мира» — это совокупность представлений человека о себе и об окружающей действительности: что хорошо, что плохо, что можно, что нельзя, что полезно, что вредно, что достижимо, что недостижимо.

Каждый человек верит своей «картине мира», которая сложилась в течение его жизни с учетом его опыта, и в диалоге с другими людьми сверяет их слова со своей «картиной мира». (Виталий Шемякин, 2016)

Когда человек считает, что он что-то знает, то может не понимать, как этого можно не знать. От этого сложно встать на другую сторону.

По QR-коду можно посмотреть короткий ролик, который хорошо показывает, что люди могут видеть по-разному, и важно не спорить о том, кто прав/не прав, потому что это бессмысленно, а с интересом и любопытством изучать, как видит другой человек.



Кроме того, на пути к эффективной коммуникации часто возникают следующие барьеры, сняв которые, можно взаимовыгодно договориться:

Психологические (недоверие, эмоциональное состояние, предубеждения, проекции/переносы, ярлыки, шаблоны восприятия, убеждения, концепции, травмы).

Структурные (препятствия конкретной ситуации: сроки, общественное мнение, нехватка информации, ресурсов, а также другие, которые влияют на достижение согласия).

Тактические барьеры (последствия поведения и выбора сделанного одной из сторон: вывод ситуации в публичное поле, агрессивная тактика).

Чтобы эффективно двигаться к цели, важно ответственно относиться к своему поведению. Оно может способствовать эффективной коммуникации, а может разрушить ее. Каждый человек в коммуникации с другими людьми каждый раз выбирает (осознанно или нет) такие стратегии поведения

Примеры стратегий поведения см. в таблице.

СПОСОБСТВУЮТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ	РАЗРУШАЮТ КОНТАКТ
Уважение / Принятие	Обесценивание / Неуважение
Доверие	Недоверие
Благодарность / Признание	Насилие / Агрессия
Искренний интерес	Учение / «Лечение» без запроса
Эмпатическое слушание	Отсутствие интереса
Присутствие	Фокус на другом

### Цели и задачи:

- Определить личные и общую цели участников переговоров.
- Узнать, как сложившуюся ситуацию воспринимает каждая сторона.

**Почему так важно определять цель?** Потому что у каждой коммуникации, в которую вступает человек всегда обязательно есть цель, она определяет восприятие человеком ситуации, а также поведение, которое он будет выбирать.

Цель может быть осознаваемая и неосознаваемая. Конструктивная и деструктивная.

Чтобы помочь стороне определить свою цель в переговорах, можно задать следующие вопросы:

- Какой результат вы хотите получить?
- Для чего вам этот результат?
- Как вы поймете, что получили желаемый результат?

Также цель другой стороны важно определять и знать свою, потому что она может быть инструментом для управления переговорным процессом. В случае, когда поведения человека не соответствует заявленной цели (нецелевое поведение), его можно вернуть к цели с помощью следующих вопросов:

- То, что вы сейчас делаете/ как себя ведете, приведет вас к вашей цели?
- Что будет, если вы продолжите себя так вести?
- Что вы не получите, если не будете держать фокус на своей цели?
- Что вам стоит сделать/ от каких действий воздержаться, чтобы прийти к своей цели?

Это работает и в обратную сторону, поэтому такие же вопросы можно задавать и себе.

### **Примеры целей, которые могут озвучить жители расселяемых домов:**

*Получить информацию об ожиданиях другой стороны*

*Получить информацию о КРТ*

*Наладить контакт*

*Быть услышанным*

*Получить выгоду (район, площадь, стоимость)*

*Улучшить жилищные условия*

*Жизнь в благоустроенном престижном районе, с развитой инфраструктурой.  
Высокая надежность и высокая стоимость*

### **Примеры целей органов власти/ местного самоуправления**

*Получение согласия на расселение*

*Создание комфортной городской среды*

*Повышение эффективности использования конкретной территории города  
(например, центра)*

Кроме того, важно прояснить цели каждой стороны и договориться об общей.

#### **Критерии формулирования общей цели:**

- не должна противоречить личной цели каждой стороны;
- отвечает интересам сторон;
- объединяет стороны.

### **Общими целями переговоров при реализации проектов КРТ может быть:**

- **улучшение качества жизни,**
- **сохранение родовой памяти,**
- **конструктивный диалог.**

**Открытые вопросы.** Для того, чтобы принять решение, нужно собрать максимум информации, а чтобы получить важную и нужную информацию, узнать, как сложившаяся ситуация воспринимает каждая сторона надо внимательно слушать, разбираться, задавать открытые вопросы.

Открытые вопросы не предполагают выбор из заранее подготовленных ответов, они побуждают участников выразить мнение, мысли или опыт своими словами.

**Важное правило:** на этом этапе, если сторон несколько, то каждой стороне задаются одинаковые вопросы.

**Как правило, открытые вопросы начинаются со следующих слов:**

Что...?

Как...?

Кто...?

Когда...?

С чем связано...?

Для чего...?

Каким образом ...?

**Примеры открытых вопросов, которые можно задать стороне, чтобы узнать, как она воспринимает сложившуюся ситуацию:**

Что произошло? Опишите, пожалуйста, ситуацию.

Что в возникшей ситуации вам больше всего неприятно?

Что в возникшей ситуации может быть неприятно для другой стороны?

Что вы уже сделали для разрешения сложившейся ситуации?

Что будет для вас хорошим результатом переговоров?

Что будет, если вы не договоритесь?

### **3. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ**

#### **Цели и задачи:**

- Исследовать интересы/ потребности участников переговоров.
- Исследовать опасения сторон.
- Исследовать возможные последствия конфликта «что будет, если вы не договоритесь?».
- Определить повестку, соответствующую интересам сторон.
- Отработать варианты возможных решений.
- Определить порядок обсуждения вопросов.

Потребность – необходимость, которая помогает человеку поддерживать жизнедеятельность или развиваться. Потребность может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Как правило, потребности более низкого порядка (физиологические потребности, потребности в безопасности) актуализируются у человека раньше потребностей более высокого порядка (самореализация).

Если достигнутая договоренность не направлена на удовлетворение актуальной потребности стороны переговоров, высока вероятность неисполнения такой договоренности.

Пример потребностей человека приведен на рисунке.



### Эффективные вопросы для выявления собственных потребностей

- Как бы я хотел/а, чтобы завершились эти переговоры?
- Почему мне важно провести эти переговоры?
- Какие задачи я хочу решить переговорами?
- Какие возможности открывают для меня эти переговоры?
- Какие опасения могут быть связаны с этими переговорами?
- На что могут повлиять эти переговоры?

## Эффективные вопросы для выявления потребностей стороны

- Что останавливает вас от того, чтобы согласиться на...?
- Есть какие-то причины, по которым...?
- Что мешает вам...?
- Что двигает вами...?
- В чем для вас важность...?
- Чем обусловлена необходимость...?
- Что создает препятствия...?
- Есть что-то, что не позволяет...?
- Вы видите какие-то последствия принятия...?
- Что делает невозможным...?
- Какая информация вам необходима для того, чтобы ...?

### **Примеры вопросов, которых следует избегать:**

*На каком этаже хотите квартиру?*

*Какой район города предпочтителен?*

*Сколько комнат в квартире должно быть?*

*Подобные вопросы могут сформировать нереалистичные ожидания у стороны переговоров.*

*Что вас тревожит?*

*Может сместиться фокус в негативную сторону. Тревога возникает в том случае, когда мозг/психика видят угрозу, но она не определена.*

## Инструменты подготовки к переговорам

Задачи инструментов подготовки к переговорам:

- Выгрузить мысли из головы
- Абстрагироваться от эмоций
- Реально оценить ситуацию
- Понять потребности участников
- Увидеть ресурсы
- Найти точки взаимодействия
- Определить возможные решения
- Обнаружить то, что не видно в голове

## Карта ситуации

Этот инструмент очень прост в работе. Достаточно иметь лист бумаги и ручку или компьютер. Его можно использовать при самостоятельной подготовке к переговорам и при участии посредника.

Карта ситуации состоит из следующих разделов:

1. В чем ситуация? Опишите сложившуюся ситуацию в общих чертах. На данном этапе нет необходимости глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.
2. Кто вовлечен в ситуацию? На примере реализации проектов КРТ это могут быть органы государственной власти субъекта РФ, органы местного самоуправления, застройщик, собственники помещений в МКД, желающие расселиться, собственники помещений МКД, возражающие против расселения, управляющая компания, ТСЖ, банк, организации, которые находятся в МКД.
3. Какие потребности есть у участников ситуации?
4. Какие опасения есть у участников ситуации?
5. Какие ресурсы есть у участников ситуации?

Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества.

- Ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.
- Создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение ситуации.
- Представляет людям возможность сказать, что им нужно и что вызывает у них опасения.
- Создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были не поняты.
- Позволяет яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.
- Расширяет видение ситуации и помогает увидеть новые варианты решения (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр «Картография конфликта»).

### Пример вопросов для работы с картой ситуации:

Что для вас важно на этой территории?

Что поможет вам достичь результата?

Что ценное вы приобретете, если переедете?

Что будет, если жители проголосуют против?

### Таблица подготовки NEGOTEK PREP (ГЭВИН КЕННЕДИ)

Табличная форма не панацея. Не обязательно перед каждым переговорами составлять подобную объемную таблицу. Однако при подготовке к важной коммуникации использовать ее как опору очень эффективно.

КАКОВА СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ?		УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ	
КАКОВЫ ТАКТИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ? ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРИНЦИПИАЛЬНЫМ/НЕДОПУСТИМЫМ		СРОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ДОМ СООТВЕТСТВУЕТ КРИТЕРИЯМ	
КАКОВА МОЯ ПЕРЕГОВОРНАЯ ПОЗИЦИЯ?		ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ ДОСТОВЕРНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА КРТ	
ПЕРЕГОВОРНЫЕ ВОПРОСЫ	ПРИОРИТЕТНОСТЬ	ДИАПАЗОН ПЕРЕГОВОРОВ	
		ВХОД	ВЫХОД
1. ГАРАНТИИ	ВЫСОКАЯ		
2. СРОК	СРЕДНЯЯ		
3. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ	НИЗКАЯ		
МОИ ОБОСНОВАНИЯ		ВОЗМОЖНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ	МОИ ОТВЕТНЫЕ РЕАКЦИИ

Анализ последствий сорванных переговоров имеет несколько эффектов: помогает убрать страхи и повысить серьезность отношения к ситуации и проработке предложений по повестке.

### Ниже приведены примеры вопросов, которые помогут исследовать последствия сорванных переговоров.

Что будет, если не договоритесь?

Какие еще негативные последствия для вас наступят, если не договоритесь?

Кого может затронуть ситуация, если вы не договоритесь?

Если вы не договоритесь, то какие альтернативные варианты будут наилучшими для вас?

### 3. ОБЩЕЕ ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫРАБОТКА ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

Переговоры – это не способ убедить другую сторону в своей правоте и позиции. Это в первую очередь честный и открытый обмен информацией, выявление общих целей, поиск наилучшего решения общей задачи и приемлемых для всех договоренностей и плана действий.

#### Цели и задачи:

- Обозначить вопросы для обсуждения и предлагаемый порядок их обсуждения от каждой стороны.
- Согласовать общую повестку.
- Определить порядок обсуждения вопросов.
- Провести переговоры.
- Создать условия для выработки договоренностей.
- Соблюсти баланс интересов сторон.
- Помочь сторонам прийти к соглашению.
- Проверить договоренности сторон на реалистичность и исполнимость.

Одним из инструментов эффективных переговоров является **повестка**. Она помогает определить приоритеты участников переговоров, структурировать беседу, возвращать внимание к согласованным вопросам в случае ухода от темы.

#### Правила формулирования повестки:

- Отвечает на вопрос «что?»
- Краткая и емкая формулировка.
- Без деструктивных смыслов, контейнеров и частицы «не».
- Принимается всеми участниками.
- Отражает общность интересов всех участников, а не кого-то одного.

#### Пример повестки:

1. Знакомство участников встречи
2. Цель встречи
3. План развития района
4. Условия предоставления другого жилья
5. Инфраструктура
6. Сроки переезда

## 5. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.

Работа с конфликтом — это всегда «задача со звездочкой». Потребность в жилье — это одна из базовых потребностей человека, а значит любые перемены в этом вопросе большое количество людей сознательно или нет будет воспринимать, как угрозу безопасности, на которую будет реагировать или эмоционально/агрессивно, либо будет избегать любым способом.

Конфликт может быть как открытым противостоянием, когда стороны находятся под влиянием своих эмоций, так и скрытым/неосознаваемым.

Всегда ли возникает конфликт при реализации проектов комплексного развития территорий? Нет. При этом совершенно точно важно знать основные правила работы с конфликтом, с агрессией, как в случаях, если по отношению к организаторам мероприятий проявляют агрессию, так и в отношении собственных проявлений, которые также могут повлиять на проведение конструктивных переговоров.

Управление конфликтом заключается в том, чтобы сделать его продуктивным, т.е. минимизировать негативные последствия и максимально использовать позитивные стороны.

При этом на «пике» разрешение конфликтной ситуации невозможно, потому что в этом случае целью становится нанести как можно больше вреда другой стороне или «победа любой ценой».

### Цели и задачи:

- Дать высказаться каждой стороне. Иногда человеку важно, чтобы его просто выслушали.
- Дать возможность сторонам услышать друг друга. Отделить факты от интерпретаций и эмоций. Последовательное структурирование информации помогает отделить важное и существенное, определить вопросы, которые стоит решить и их последовательность.
- «Выпустить пар». Если ничего не угрожает физической безопасности, то стоит дать человеку высказаться, потому что пока человек во власти эмоций, он не может думать, быть конструктивным.
- Прояснить ситуацию /сбор информации. Искренний интерес к человеку, а также открытость по отношению к другому мнению помогает, в том числе восполнить недостаток информации, которая необходима для выработки совместного решения.
- Изменить восприятие конфликта и другой стороны конфликта. Часто причиной конфликтов бывает искренняя уверенность человека, что другая

сторона хочет причинить ему вред, при это создается «образ врага», от которого надо защищаться или нападать на него. Как только ситуация проясняется, восполняется недостаток информации, снимается угроза, что будет причинен вред, то перестает быть нужным тратить ресурс на то, чтобы защититься и становится возможным договориться.

- Переместить фокус на ресурсное будущее. Если человеку помочь подсветить и осознать неочевидные для него выгоды, дать, то, что ему важно, то диалог можно перевести в конструктивное русло.
- Подготовить стороны к конструктивному обсуждению. Когда проработаны эмоции, сняты опасения, получена полная информация о ситуации, то выработать договоренности становится гораздо проще.

### **Алгоритмы разрешения конфликтных ситуаций.**

#### **Что делать, когда собеседник злится/проявляет агрессию?**

1. Убедиться в собственной физической безопасности.
2. Дать возможность собеседнику «выпустить пар».
3. Сделать паузу. Осознать свое состояние, насколько проявление собеседника повлияло, насколько есть готовность к конструктивному диалогу.
4. Не брать агрессию на себя (человек не плохой, человеку может быть плохо).
5. Принимать эмоцию («я вижу/ я слышу»). Иногда даже просто проговаривание эмоции уже снижает ее интенсивность.
6. Задавать открытые вопросы.
7. Проявлять интерес к собеседнику, слушать ответы.
8. Возвращать собеседника к целевому поведению.

#### **Что делать, когда вы злитесь?**

1. Сделать паузу.
2. Определить свое состояние.
3. Переключить свое внимание на то, что вас окружает.
4. Спросить себя, какой результат я хочу получить?
5. Понять, что я должен донести, чтобы получить результат?
6. Осознать, как/ когда я должен это донести, чтобы получить результат?

### **Что делать, когда собеседник стоит на своем?**

1. Спросить собеседника, как то, что он настаивает на своем/что мы не можем ему гарантировать что-то, решит проблему?
2. Предложить «встать» на ваше место: если бы вы были на моем месте, как бы вы решили эту ситуацию?
3. Узнать, с какой целью собеседник ведет себя соответствующим образом?
4. Предложить подумать вместе, как еще мы можем прийти к цели?
5. Подключить воображение: а если представить, что ..., то какие ожидания?

### **Что делать, когда собеседник отвергает/ не принимает ваши предложения (вопросы, которые могут помочь вывести из тупика)?**

1. Предложите, пожалуйста свои варианты?
2. Скажите, пожалуйста, что не так с нашим предложением?
3. Я понимаю, что наше предложение не нравится, в чем его недостатки?
4. Как вы это видите?

### **Что точно не стоит делать в переговорах? Манипулировать.**

Про манипуляции написаны целые книги, поэтому ниже представлены примеры манипуляций, с которыми можно столкнуться в переговорах и то, как можно им противостоять.

**Манипуляция** – это скрытый психологический прием, с помощью которого манипулятор вынуждает выполнить нужные манипулятору действия вопреки воле (но, возможно, в интересах) манипулируемого.

**Функции манипуляции:** защищать/ся, нападать, выживать, достигать результата.

Манипуляция может помочь быстро достигнуть цели, однако, в случае обнаружения разрушает контакт и доверие навсегда.

**Что помогает противостоять манипуляциям:** подготовка, внимание, уверенность.

#### **Примеры манипуляций, с которыми можно столкнуться**

Угрозы, ультиматумы, оскорбления, повышение голоса, брань

Создание физически дискомфортной обстановки

Взывание к чувствам жалости, вины, стыда

Создание ажиотажа/дефицита времени или затягивание переговоров

Занижение собственных возможностей и полномочий

Сложные выражения и термины

Неполнота или избыток информации

Резюме с несогласованными вводными

### **Что помогает противостоять манипуляциям?**

Держать фокус на цели переговоров

Проговаривать и прояснять ситуацию

Обозначать последствия её развития

Наблюдать

Резюмировать

Определять зоны ответственности

Переводить проблему в задачу

Переводить негатив в позитив

## **6. ФИКСАЦИЯ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ**

### **Цели и задачи:**

- Определить оптимальную форму закрепления договоренностей сторон.
- Определить необходимость привлечения экспертов при подготовке итогового документа.
- Определить порядок реализации договоренностей.
- Подписать итоговый документ, если применимо.

### **Структура**

- Дата / время / место
- Участники
- Вопросы обсуждения
- Решения
- Задачи: что / кто / когда / как
- Новые вопросы

### Договоренность должна быть

- Конкретной. Все стороны понимают, что именно необходимо сделать.
- Измеримой. Все стороны понимают, как и в чем измеряется результат.
- Достижимой. Все стороны понимают, как договоренность будет выполняться.
- Актуальной. Отсутствуют противоречия с другими целями.
- Ограниченный во времени. Все стороны понимают, когда ждать результат.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К МЕТОДИЧЕСКИМ РЕКОМЕНДАЦИЯМ

### КЕЙСЫ ПО МЕДИАЦИИ В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ ЖИЛОЙ ЗАСТРОЙКИ

#### КЕЙС 1

##### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Постановлением Правительства субъекта Российской Федерации N принято решение о комплексном развитии центральной исторической части города С. (далее – КРТ). Центр города на протяжении нескольких лет является проблемной точкой регионального центра. Здесь расположено много ветхих домов, в то время как именно центральная часть должна развиваться и радовать жителей и гостей города.

Проект КРТ позволит улучшить жилищные условия порядка 2 тысяч граждан, построить школу и детский сад, связать туристическую зону в центре города с новыми объектами благоустройства развития.

Но не все обрадовались проекту КРТ. Жители 4 домов по ул. Мира выступают против включения своих благоустроенных и достаточно комфортных домов (хотя и со значительным сроком эксплуатации, но прошедших через капитальный ремонт) в проект КРТ на 2024-2026 годы. В домах не много квартир – в среднем, по 7. Стены толстые, звукоизоляция хорошая. Потолки – 3,2 м. В квартирах, подъездах жители регулярно проводят качественные ремонты. Дворы уютные, озелененные усилиями самих жителей. Отношения между соседями доброжелательные, сплоченные. Многие собственники живут в этих домах больше 25 лет. Очень любят свой район и переезжать никуда не хотят.

**Справочно:** в 4 домах расположено 29 квартир, из них 17 3-комнатных площадью 76 кв.м. и 12 2-комнатных площадью 54 кв.м. Собственников – 60, всего проживает 101 человек.

Дома соответствуют критериям, утвержденным постановлением Правительства субъекта Российской Федерации N и планируются к включению в границы КРТ жилой застройки центральной части города С.

Опасения жителей – разрушение сложившегося образа жизни, ухудшение жилищных условий, переезд в другой район, потеря рыночной стоимости жилья, трудности переезда и обустройства на новом месте, потеря соседского сообщества и необходимость налаживания отношений с новыми соседями.

Интерес руководства региона и города - улучшение жилищных условий жителей, проживающих в аварийных и ветхих домах, улучшение архитектурного облика

территории и повышение туристской привлекательности города, повышение эффективности использования территории.

Позиция органов власти – вопрос о включении в решение о КРТ жилой застройки будет рассмотрен путем проведения общих собраний собственников квартир в многоквартирных домах.

Жители домов встретились с руководством города С., директором организации, отвечающей за реализацию проекта КРТ, местным депутатом. Представители власти побывали в квартирах некоторых жителей, увидели условия их проживания. На встречах с жителями домов разъяснили им, как будет реализовываться проект КРТ, какие примерные суммы денежных компенсаций могут быть получены. Прозвучала информация о возможности варианта «револьверного» переселения по мере застройки в границах КРТ.

Руководству региона и города важно учитывать интересы людей при реализации градостроительных планов, поэтому они предложили жителям рассмотреть ситуацию с помощью нейтрального профессионала в разрешении конфликтов – медиатора.

Задачи кейса:

1. Провести установочную встречу со сторонами и рассказать им о принципах процедуры медиации, задачах медиатора
2. Провести индивидуальные встречи с каждой стороной и с помощью открытых вопросов «снять их картины мира»
3. Организовать общую встречу и составить карту ситуации (потребности, позиции, опасения, ресурсы, участники)
4. Подготовить каждую сторону к переговорам с помощью 1-2 техник медиатора
5. Сформулировать и зафиксировать достигнутые договорённости

Тайминг: 4 часа, в т.ч. 1 час итоговое обсуждение

## КЕЙС 2

### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Постановлением администрации города N принято решение о комплексном развитии территории жилой застройки (далее – КРТ), расположенной близко к центральной части города. Выбранная территория характеризуется значительным количеством ветхих индивидуальных домов и многоквартирных домов малой и средней этажности, низкой плотностью застройки и неблагоустроенными дворовыми пространствами, не соответствует планам по развитию центральной части города как территории массового досуга и туризма.

Проект КРТ позволит улучшить жилищные условия граждан, проживающих в аварийных и ветхих домах, создать новое городское пространство высокого качества и интенсивного использования.

Можно предполагать, что часть жителей, живущих в ветхих домах, не имеющих полного набора централизованных коммунальных услуг, будут рады улучшению своих жилищных условий.

Но можно ожидать, что в ряде многоквартирных домов мнения жителей разделятся. Многие собственники живут в этих домах больше 25 лет. Очень любят свой район и своих соседей и переезжать никуда не хотят.

Жители получили первую информации о проекте КРТ из СМИ.

Представители администрации города готовятся к первой встрече с жителями из многоквартирных домов, включенных в проект решения о КРТ.

Опасения собственников квартир, не желающих переезжать – разрушение сложившегося образа жизни, неуверенность в улучшении жилищных условий, переезд в другой район, трудности переезда и обустройства на новом месте, потеря соседского сообщества и необходимость налаживания отношений с новыми соседями.

Опасения собственников квартир, поддерживающих расселение – будет ли возможность улучшить жилищные условия – получить квартиры большей площади, квартиры в новых домах, будут ли предоставляемые квартиры отремонтированы, будет ли помощь в переезде?

Интерес руководства города - улучшение жилищных условий жителей, проживающих в аварийных и ветхих домах, повышение эффективности использования территории и создание комфортной городской среды, улучшение архитектурного облика города в целом для повышения его туристской привлекательности.

Позиция органов власти – вопрос о включении в решение о КРТ жилой застройки будет рассмотрен путем проведения общих собраний собственников квартир в многоквартирных домах.

Руководству города важно учитывать интересы людей при реализации градостроительных планов, поэтому они намерены провести с жителями переговоры с медиативным подходом.

**Тайминг семинара:** 4 часа, в т.ч. 1 час - итоговое обсуждение

### **ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Все участники распределяются на 3 группы (по 6-7 человек):

- представители администрации
- собственники квартир, не желающие переезжать
- собственники квартир, поддерживающие расселение

### **УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ ГРУПП:**

1. Используйте для подготовки к переговорам таблицу Negotek Prep. (см. форму ниже).
2. Используйте во время переговоров «открытые» вопросы. Примеры:
  - 2.1. Опишите, пожалуйста, сложившуюся ситуацию.
  - 2.2. Что именно в возникшей ситуации вам больше всего неприятно? Какие ваши ожидания не оправдались?
  - 2.3. Что именно в возникшей ситуации может быть неприятно для другой стороны?
  - 2.4. Что вы уже сделали для разрешения сложившейся ситуации? Какой был результат, почему?
  - 2.5. Что будет для вас хорошим результатом этих переговоров?
  - 2.6. Что будет, если вы не договоритесь? Какие последствия могут быть для города?

### **ЗАДАЧИ ГРУППЫ «ПРЕДСТАВИТЕЛИ АДМИНИСТРАЦИИ»:**

1. Подготовьтесь ко встрече с жителями на территории КРТ.
2. «Снимите их картины реальности» с помощью «открытых вопросов» (см. пример ниже).
3. Проведите общую встречу, определите общую цель всех трех групп и составьте карту ситуации (см. форму ниже).
4. Зафиксируйте совместно с собственниками достигнутые договорённости в форме дорожной карты (см. форму ниже).

### **ЗАДАЧИ КАЖДОЙ ИЗ ДВУХ ГРУПП СОБСТВЕННИКОВ:**

1. Определите в своей группе 1-2 лидеров, кто будет вести переговоры с представителями администрации.
2. Обсудите в своей группе позицию (что вы хотите от представителей администрации) и цель в переговорах.
3. Определите лучший, средний и худший варианты разрешения ситуации.

### **КАРТА СИТУАЦИИ**

<b>СИТУАЦИЯ</b>	<b>УЧАСТНИКИ</b>	<b>ПОТРЕБНОСТИ</b>	<b>ОПАСЕНИЯ</b>	<b>РЕСУРСЫ</b>

### **ДОРОЖНАЯ КАРТА**

<b>ЧТО</b>	<b>КТО</b>	<b>КОГДА</b>	<b>КАК</b>

## **КЕЙС 3**

### **ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

Администрация города N планирует проект по комплексному развитию территории жилой застройки (далее – КРТ), расположенной в центральной части города. Выбранная территория застроена в 1950-х годах прошлого века пятиэтажными панельными домами первой серии индустриального домостроения. Застройка осуществлялась с целью обеспечения жильем работников крупного промышленного предприятия. Расположенного поблизости. В настоящее время исчерпан проектный срок эксплуатации таких домов. И хотя они не признаны аварийными, но физически и морально устарели. Наличие такой застройки не соответствует планам по развитию центральной части города как территории массового досуга и туризма.

Проект КРТ позволит улучшить жилищные условия граждан, проживающих в «хрущевках», создать новое городское пространство высокого качества и интенсивного использования.

Жители получили первую информацию о планах администрации в отношении территории, на которой они проживают, из СМИ. И она вызвала неоднозначный отклик. С одной стороны, люди хотят жить в лучших условиях. С другой стороны, все они – бывшие и настоящие члены одного трудового коллектива, за более чем пятьдесят лет совместного труда и соседской жизни у них сложились свои традиции и сплоченное сообщество. Люди любят свой район и своих соседей и переезжать никуда не хотят.

Негативных эмоций добавили выступления в СМИ неформальных городских лидеров и представителей градозащитных организаций, которые опасаются нанесения ущерба историческому облику города в случае, если на месте сносимых домов появится высотная типовая современная застройка. Такие примеры в городе уже есть и вызывают недовольство горожан.

Интерес руководства города - улучшение жилищных условий жителей, проживающих в домах – «хрущевках», повышение эффективности использования территории центральной части города, создание комфортной городской среды, улучшение архитектурного облика города в целом для повышения его туристской привлекательности.

Руководству города важно учитывать интересы людей при реализации градостроительных планов, поэтому представители администрации решили провести две встречи для обсуждения предполагаемого проекта КРТ – с жителями и представителями некоммерческого сектора, используя медиативный подход.

**Тайминг семинара:** 4 часа, в т.ч. 1 час - итоговое обсуждение

## **ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Все участники распределяются на 3 группы (по 6-7 человек):

- представители администрации
- жители территории, планируемой для комплексного развития
- представители градозащитных и других некоммерческих организаций

### **УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ ГРУПП:**

3. Используйте для подготовки к встречам таблицу Negotek Prep. (см. форму).
4. Используйте во время встречи «открытые» вопросы (такие, которые требуют развернутого ответа, а не просто «да», «нет»).

Примеры открытых вопросов:

- Опишите, пожалуйста, сложившуюся ситуацию.
- Что именно в возникшей ситуации вам больше всего неприятно? Какие ваши ожидания не оправдались?
- Что именно в возникшей ситуации может быть неприятно для другой стороны?
- Что вы уже сделали для разрешения сложившейся ситуации? Какой был результат, почему?
- Что будет для вас хорошим результатом этой встречи?
- Что будет, если вы не договоритесь? Какие последствия могут быть для города, для вас?

### **ЗАДАЧИ ГРУППЫ «ПРЕДСТАВИТЕЛИ АДМИНИСТРАЦИИ»:**

5. Разделитесь на две подгруппы, каждая из которых готовится к одной из встреч - с жителями планируемой территории КРТ, с представителями градозащитных организаций
6. Подготовьте «открытые вопросы» (см. пример выше) для «снятия картины реальности»
7. Проведите встречи:
  - 7.1. Определите общую цель всех трех групп.
  - 7.2. Составьте повестку встречи.
8. Зафиксируйте совместно с участниками встреч достигнутые договорённости в форме дорожной карты (см. форму ниже).

**ЗАДАЧИ КАЖДОЙ ИЗ ДВУХ ГРУПП СОБСТВЕННИКОВ:**

4. Обсудите в своей группе позицию (что вы хотите от представителей администрации) и цель встречи.
5. Определите лучший, средний и худший варианты разрешения ситуации.
6. Определите в своей группе 1-2 лидеров, кто будет выступать от имени группы на встрече с представителями администрации.

## КЕЙС 4

### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Субъектом Российской Федерации С и администрацией города N выбрана территория жилой застройки для комплексного развития территории (далее – КРТ), расположенная близко к центральной части города N. Выбранная территория представляет собой два квартала, застроенных в конце 1920-х годов деревянными двухэтажными домами в соответствии с концепцией «города-сада». За прошедшие почти 100 лет жилые дома пришли в аварийное или ветхое состояние. Наличие такой застройки не соответствует планам по развитию центральной части города N. На выбранной территории проживает около 800 человек, между тем, согласно оценке, она позволяет создание на ней жилья для более чем 2 тысяч человек, а также строительство детского сада.

Комплексное развитие территории позволит улучшить жилищные условия граждан, проживающих в аварийных и ветхих домах, создать новое городское пространство высокого качества и интенсивного использования.

Жителям территории были представлены три градостроительные концепции (мастер-планы) разной направленности. Один из мастер-планов впоследствии был доработан в соответствии с высказанными на встречах и в анкетах пожеланиями жителей и стал основой проекта решения о КРТ жилой застройки. Этот мастер-план в том числе предполагал выделение нежилого помещения в одном из новых многоквартирных домов на реконструируемой территории для создания музея истории квартала и его архитектуры.

Аргументами жителей "против" включения их домов в проект КРТ были следующие:

- они всю жизнь прожили на этом месте, это центр города, власти не гарантируют, что их не расселят по окраинам или дадут «справедливую» выкупную цену;
- не известно, кто будет застройщиком, сможет ли он предоставить квартиры хорошего качества и в хорошем месте. Вот если бы власти гарантировали, что будет выбран застройщик (называлось конкретное юридическое лицо), который уже хорошо зарекомендовал себя при расселении другой близлежащей территории, где все жители оказались довольны предоставленным жильем, то они могли бы согласиться;
- выбранные кварталы - уникальная историческая застройка, а от нее ничего не останется, исчезнет «память места»;
- земля на этой территории стоит очень дорого, люди могли бы сами объединиться, найти инвестора и осуществить реконструкцию, сохранив малоэтажную застройку.

Жители, занимающие активную позицию «против», агитировали других людей, проживающих на территории. В результате по итогам общих собраний,

проведенных в многоквартирных домах, соответствующих критериям включения их в проект КРТ, только 7 домов из 19 согласились, чтобы их включили в проект КРТ.

Решение о КРТ территории не было принято. Через какое-то время был разработан усеченный вариант проекта, затрагивающий только дома, согласившиеся на расселение. Но экономика такого проекта уже не позволяет осуществить детского сада за счет застройщика. Кроме того, нерешенным остается вопрос об улучшении жилищных условий людей, проживающих на большей части территории. Сами люди ничего не смогли сделать для самостоятельного преобразования территории.

Интерес руководства региона и города - улучшение жилищных условий жителей, проживающих на деградирующих городских территориях, повышение эффективности использования центральной части города, создание комфортной городской среды, улучшение архитектурного облика города в целом.

Руководству региона и города важно учитывать интересы людей при реализации градостроительных планов, поэтому представители заинтересованных органов власти решили провести встречи с жителями для обсуждения сложившейся ситуации, используя медиативный подход.

**Тайминг семинара:** 4 часа, в т.ч. 1 час - итоговое обсуждение

## **ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Все участники распределяются на 3 группы (по 6-7 человек):

- представители органов власти
- жители, настроенные «против» предлагаемых преобразований территории
- жители, склоняющиеся к положительному решению

### **УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ ГРУПП:**

5. Составьте карту ситуации (см. форму ниже).
6. Используйте для подготовки к встречам таблицу Negotek Prep. (см. форму ниже).
7. Используйте во время встречи «открытые» вопросы (такие, которые требуют развернутого ответа, а не просто «да», «нет»).

Примеры открытых вопросов:

- Опишите, пожалуйста, сложившуюся ситуацию.
- Что именно в возникшей ситуации вам больше всего неприятно? Какие ваши ожидания не оправдались?
- Что вы уже сделали для разрешения сложившейся ситуации? Какой был результат, почему?
- Что будет для вас хорошим результатом этой встречи?

- Что будет, если вы не договоритесь? Какие последствия могут быть для города, для вас?

#### **ЗАДАЧИ ГРУППЫ «ПРЕДСТАВИТЕЛИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ»:**

1. Подготовьтесь к встрече с жителями, настроенными «против» предлагаемых преобразований территории.
2. Составьте повестку встречи.
3. Подготовьте «открытые вопросы» (см. пример выше) для «снятия картины реальности».
4. Проведите встречу. В ходе встречи:
  - Определите общую цель всех участников;
  - Зафиксируйте совместно с участниками встречи достигнутые договорённости в форме дорожной карты (см. форму ниже).

#### **ЗАДАЧИ КАЖДОЙ ИЗ ДВУХ ГРУПП СОБСТВЕННИКОВ:**

1. Обсудите в своей группе позицию (что вы хотите от представителей органов власти) и цель встречи.
2. Определите лучший, средний и худший варианты разрешения ситуации.
3. Определите в своей группе 1-2 лидеров, кто будет выступать от имени группы на встрече с представителями органов власти.

## КЕЙС 5

### ДИАЛОГ ИЗ Сюжета киножурнала «ФИТИЛЬ» «НЕ ПОЕДУ!»<sup>1</sup> (1965 г.)

(сюжет демонстрируется в ходе семинара)

- Ну так как, будем переезжать в новый дом или будем капризничать?
- Почему капризничать, я все законы знаю, со мной надо по-хорошему.
- Так я с вами по-хорошему который день бьюсь, все жильцы давно выехали, а вы одна остались. Как заноза.
- Вы меня, пожалуйста, не оскорбляйте, какая я вам заноза? Я всю сознательную жизнь кассиршей работала. Со мной надо бережно обращаться. А то ведь я и в редакцию сбегая, и к депутату схожу, и письма напишу.
- Знаю, знаю. Ходили и к депутату, и на нас жалобы писали.
- И еще напишу.
- Ну и что же? И все вам говорят в один голос — «переезжайте в новый дом». Поймите, ведь нам нужно площадку очистить. Ведь вы одна все строительство задерживаете.
- Еще подсунете что-нибудь не подходящее.
- Вы уже пять комнат смотрели и ни одна вам не нравится. А почему? Вот, скажем, по адресу: Кировский проспект, 56 - отличная комната. 18 метров, второй этаж. Чем плоха?
- Это дом, который из кусков делается, да? Блочный называется?
- Блочный.
- Была, смотрела. Не поеду ни за что.
- Так мы кирпичный Вам тоже предлагали. Вам тоже не понравилось.
- Пойдите, где это? А, Бульвар Космонавтов. Была, смотрела.
- Ну?
- Телефона нет.
- Есть, есть телефон! В коридоре общий.
- Нет, только личный.
- Почему?

---

1

[https://www.google.com/search?q=%D0%BD%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D1%83+%D1%84%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C&rlz=1C1PNBB\\_enRU950RU950&oq=%D0%9D%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D1%83!&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgFEAAyGAAQyBggAEEUYOTIHCAEQABIABDIHCAIQABIABDIH CAMQABIABDIHCAQQABIABDIHCAUQABIABDIHCAUQABIABDIHCAQABIABDIHCAQABIABDIHCAkQABIABNIBCjExN jY4ajBqMTWoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:51b03fcd,vid:ZRtV5tF2iOM,st:0](https://www.google.com/search?q=%D0%BD%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D1%83+%D1%84%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C&rlz=1C1PNBB_enRU950RU950&oq=%D0%9D%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D1%83!&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgFEAAyGAAQyBggAEEUYOTIHCAEQABIABDIHCAIQABIABDIH CAMQABIABDIHCAQQABIABDIHCAUQABIABDIHCAUQABIABDIHCAQABIABDIHCAQABIABDIHCAkQABIABNIBCjExN jY4ajBqMTWoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:51b03fcd,vid:ZRtV5tF2iOM,st:0)

— Ну потому, что личный, как только въеду, сниму, а за общий платить надо. Нет, не поеду.

— Вот еще улица Колотушкина, 2а, квартира 7. Солнечная комната, 4 этаж, с балконом.

— Не поеду.

— Почему?

— Голова закрутится, упаду с балкона. Кто отвечать будет? Знаете, что - Вы тут подумайте, ищите мне подходящее что-нибудь. Я в другой раз зайду.

— Ладно, ладно! Куда ни шло, отдельную однокомнатную квартиру, первый этаж.

— Нет, на первом не возьму, жуликов боюсь.

— Однокомнатную квартиру предлагаю! Ради Бога, ради Христа возьмите!

— Пойдите, пойдите. Ванна есть?

— Есть.

— Это хорошо, будет, значит, в чем огурцы солить.

— Что? Впрочем, солите, солите огурцы. Вы там одна жить будете.

— А стены как? Под краску или в обоях?

— В обоях.

— Цветочками?

— Розочками.

— Теперь розочки не в моде. Теперь, знаете, брызги в моде.

— Магазин-то при доме есть?

— Есть. Все магазины.

— Ну вот, куда же я тогда ходить буду? Мне ж гулять надо, у меня склероз ног.

— Я больше не могу! Что Вы от меня хотите?

— Так это Вам лучше знать! Вы же меня вызвали, вы должны знать! Вы новый дом строите. Они у меня к месту привыкли.

— Кто они?

— Кошечки. 5 их у меня, понимаете...

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- Опишите, пожалуйста, сложившуюся ситуацию.
- Каковы цели участников встречи – гражданки Х и заведующего райжилотделом?

- Как видит ситуацию гражданка X? В чем ее опасения? Каковы ожидания?
- Что уже сделал для разрешения сложившейся ситуации заведующий райжилотделом? Какой был результат, почему?
- Что мог бы иначе сделать заведующий райжилотделом, чтобы понять позицию гражданки X, ее потребности?
- Можно ли определить общую цель для гражданки X и заведующего райжилотделом как основу для разрешения ситуации?
- Каковы возможные последствия того, если стороны не договорятся?