

**«Движение за
ядерную
безопасность»
и
«Центр Поддержки
Гражданских
Инициатив»**

*Трагическим итогам 50-летнего загрязнения
плутонием территорий Урала посвящается*

Плутониевая экономика: выход или тупик?

**Переговоры
как основа взаимодействия**

Челябинская областная общественная организация

«Движение за ядерную безопасность»

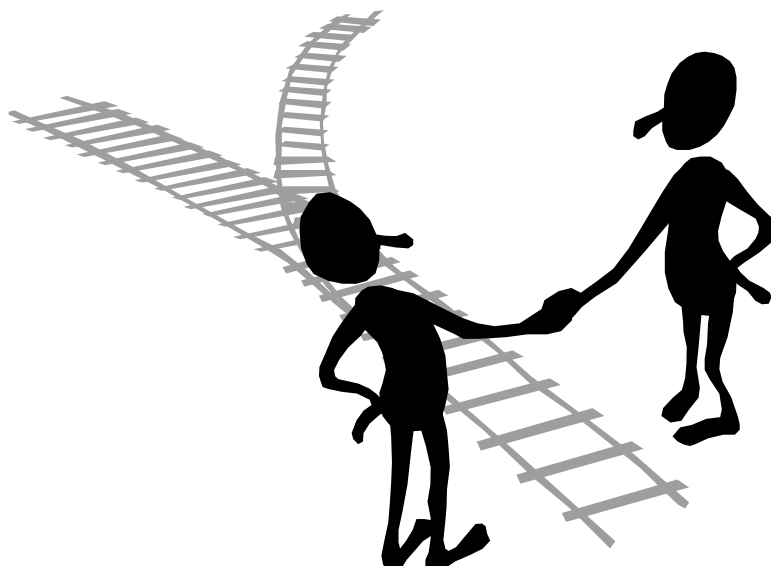
и

Челябинская городская общественная организация

Центр Поддержки Гражданских Инициатив

Плутониевая экономика: выход или тупик?

Переговоры как основа взаимодействий



Челябинск, 1998

Книга подготовлена Мироновой Н.И., сопредседателем Комитета по радиационной безопасности Высшего Экологического Совета Госдумы РФ, председателем “Движения за ядерную безопасность” при содействии Центра Поддержки Гражданских Инициатив.

Использованы материалы Роджера Фишера и Уилльяма Юри "Путь к согласию" (Москва, издание "Наука", 1992) и "Руководства по управлению изменениями для менеджеров и инструкторов самоуправлений" Центра Организации Объединенных Наций по Поселениям (Клайпеда, Центр исследования проблем самоуправления и демократии, 1995)

Финансовая поддержка Ploughshares Fund и Winston Foundation for Peace in the World.

Оглавление

I.	Предисловие.....	I-5
II.	В чем проблема?.....	II-7
III.	Альтернативы?.....	III-8
IV.	Цель публикации.....	IV-10
V.	Переговоры как основа взаимодействий.....	V-11
	Техника переговоров.....	V-11
	Поиск объективных критериев.....	V-11
	Уход от позиционных споров.....	V-11
	Если силы не равны.....	V-12
	Предлагать альтернативу.....	V-12
	Альтернативы должны быть законными и справедливыми.....	V-13
	Стратегия разработки наилучшей альтернативы.....	V-13
	Стоит ли раскрывать свою наилучшую альтернативу другим участникам переговоров?.....	V-14
	Следует учесть наилучшую альтернативу, существующую у партнеров по переговорам.....	V-14
	Что делать, когда другая сторона занимает сильные позиции?.....	V-15
	Как превратить ресурсы в возможности.....	V-15
	Что же в реальности?.....	V-15
	Переговорная «Джиу-Джитсу».....	V-15
	Не поддаваться на провокации.....	V-16
	Правила атаки.....	V-16
	Как справляться с атакующими маневрами?.....	V-16
	Пригласить оппонента пристально взглянуть на его позицию.....	V-16
	Поощрять критику в свой адрес.....	V-17
	Превратить нападение на Вас в атаку на проблему.....	V-17
	Держать паузу.....	V-18
	Задавать вопросы.....	V-18
	Помогать оппоненту.....	V-18
	Наиболее сильные интересы - это основные человеческие нужды.....	V-19
	Не спрашивать, почему случилось. Спрашивать, что можно сделать для улучшения положения.....	V-19
	Убедиться в полномочиях другой стороны.....	V-19
	Перепоручая вести защиту ваших интересов, контролировать процесс.....	V-19
	Вовлечение третьей стороны. Процедура совмещения интересов.....	V-20
	Учиться узнавать.....	V-21
	Не становиться жертвой.....	V-22

I. Предисловие

Конец “холодной войны” остановил на всем скаку гигантскую военную машину СССР. Развалился, не выдержав таких перегрузок, потерявший жесткие военные связи Союз Советских Социалистических Республик. Идея построить “Миру-Мир” по советскому военному стандарту потерпела крах.

В одночасье от советской военной помощи отказались страны бывшего Варшавского блока. Но военная промышленность стран бывшего Советского Союза еще продолжала трудиться над военными заказами, производя не очень качественную военную технику и оружие. Горы оружия. Раньше его, по признанию высших военных чинов, дарили в обмен на политическую поддержку.

Знало ли население бывшего Советского Союза о цене этой политической игры?

Экологическая катастрофа Каракалпакии: высохшее Аральское море и вымирающий народ, - следствие политики Узбекистана, стремившегося выполнить любой ценой хлопковый военный заказ.

Экологическая катастрофа Казахстана, предоставившего Семипалатинский полигон для испытаний ядерного оружия - и в результате жители окрестных мест еще много поколений будут страдать от радиационного воздействия.

Экологическая катастрофа на Урале, ставшая известной только благодаря активной позиции населения и общественных организаций, ведущих расследование медицинских и экологических последствий выбросов ядерного военно-топливного комплекса ПО”Маяк” Минатома России.

Не слишком ли много сделано ошибок?

России, приемнице СССР, осталось тяжелое наследство - непомерно раздутый, закутанный в кокон секретности, утопающий в радиоактивных отходах, требующий все новой и новой подкормки ядерный комплекс. Ставка Минатома на плутоний как военный и энергетический ресурс стала восприниматься обществом как трагическая ошибка.

Реализовался политический риск принятия ошибочного решения.

Экономический проигрыш принесла разработанная внутри Минатома-Минсредмаша-Минобороны, втайне от общества и без экономических и экологических экспертиз, концепция ускоренного неограниченного производства и радиохимического выделения плутония, в том числе и из облученного топлива энергетических реакторов. До сих пор Россия не обсуждала Государственную Концепцию обращения с плутонием. Следствием сепаратных переговоров Минатома с Департаментом Энергетики США в отношении будущего военного плутония может стать политический компромисс с катастрофическими экологическими (для Урала) и экономическими (для России) последствиями.

Экологически опасны выбранные Минатомом дешевые, но грязные радиохимические технологии. Принцип “загрязнитель платит” не срабатывает в отношении Минатома. За радиационное загрязнение и ущерб платит само население. Из кармана налогоплательщика оплачиваются социальные законы и Государственные реабилитационные

программы. Трудно понять, почему Правительство до сих пор стесняется отнестись к этим затратам на себестоимость продукции Минатома.

Искусственно занижая цену на ядерную продукцию Минатом выходит с дешевым ядерным товаром на мировые рынки, создавая угрозу ядерного распространения.

Очень опасно, если Общество останется в стороне и позволит завести Россию в ядерный тупик.

Население России защищает свое право на землю, на природные ресурсы, на благоприятную окружающую среду и здоровье. В этом общественном развитии все отчетливее проявляется конфликт интересов общества, защищающего свои долгосрочные права, и ядерной промышленно-финансовой группы, борющейся за сиюминутное выживание.

В новых условиях - условиях политического мира после холодной войны основой выживания ядерной индустрии стала глобализация ядерного бизнеса. Бывшие стратегические противники Франция, Германия, США и Россия работают совместно, закладывая основы транснациональной ядерной кооперации. Этому немало способствует деятельность в рамках Российско-Американской правительственной комиссии Гора-Чернобырдина.

Российскому Правительству и российским ядерным инженерам будет что-то заплачено за возможность глобализации ядерной экономической структуры и перераспределения ролей. В том числе, за предоставление российских территорий для отработки наиболее рискованных ядерных новаций, например, таких как отработка технологии промышленного производства смешанного уран-плутониевого топлива.

II. В чем проблема?

Минатом России лоббирует сейчас в Правительствах России и США две опаснейшие и дорогостоящие для налогоплательщика плутониевые программы - это расширение эксперимента с МОХ-технологиями, опирающимся на производство и использование смешанного уран-плутониевого топлива, и расширение радиохимической переработки облученного топлива с включением в переработку МОХ-топлива.

Над населением России нависла полынная горечь плутониевой экономики.

Расчетливый Минатом для того, чтобы затруднить впоследствии отказ от планов использования плутония в качестве энергетического ресурса, в случае выявленной экономической и экологической опасности, строит, как приманку, два громадных склада плутония рядом с радиохимическим предприятием. Это - Хранилище Делящихся Материалов на 50000 контейнеров с расщепляющимися материалами и Хранилище для облученного топлива военно-морского флота. в Челябинской области. Наверняка это только усугубят экологическую напряженность на ПО "Маяк", в Челябинской области и в регионе.

В долгосрочной перспективе – это снижение уровня трудоспособного населения в Уральском регионе, разрушение иммунной и генетической систем популяции, снижение ее интеллектуального потенциала.

Задача Общества предотвратить грозящий ему гротесковый сценарий: сложнейшие ядерные объекты, источники загрязнения окружающей среды, в окружении слабоумного населения, жертвы этого загрязнения.

Сопrotивление общества такому будущему нарастает и носит пока импульсивный хаотический характер.

Главное что предстоит обществу это предложить свои альтернативы.

III. Альтернативы?

Есть ли и были ли альтернативы?

Да!!!

Еще в 1985 году было принято постановление Правительства о сооружении спецхранилищ на Северном и Тихоокеанском флотах для хранения ядерных отсеков судовых реакторов.

В середине 90-х обсуждалось оборудование хранилищ военного плутония и высокообогащенного материала на удаленных от жилых массивов освобождающихся площадках военных баз Министерства обороны.

Минатом и ПО "Маяк" выиграл эти переговоры у Минобороны. Оба хранилища строятся на Урале. В проигрыше оказалось только население Челябинской области, которое к этим переговорам никто и не приглашал, к чьему мнению и проблемам никто не прислушивался.

Диалог между Министерством Атомной Энергии и обществом ведется в настоящее время по принципу "позиционного диалога", диалога с позиции силы. У Общества отсутствует достаточная информация, что позволяет цинично игнорировать общественные интересы и общественные риски.

Ограничив себя рамками устаревших силовых позиций, Минатом все больше себя с ними связывает, отождествляя свое существование с МОХ-технологией. И чем дальше Минатом ставит свое будущее в зависимость от своих прошлых сверхзадач, чем упорнее он пытается убедить другую сторону в невозможности изменить свою позицию, тем более он становится своим собственным заложником. Минатом делает невозможным достижение любого другого соглашения, которое примиряло бы интересы обеих сторон и привело бы к решению самую социально-опасную и значимую проблему - проблему радиоактивных отходов и радиационного загрязнения территории, а следовательно и безопасности населения.

Позиционный торг, который ведет Минатом по поводу МОХ-технологий, создает благоприятную почву для всякого рода уловок, задерживающих принятие решения по проблеме радиоактивных отходов, накопленных за 50 лет деятельности этого ведомства. Создается впечатление, что в реальности, Минатом не заинтересован в реализации Программы обращения с ядерными и радиоактивными отходами.

Схема позиционного торга значительно затрудняет переговоры с Минатомом, требует большого количества индивидуальных решений, лишает обе стороны стимулов к продвижению переговоров. Все это увеличивает время и цену за достижение договоренности, так же как и увеличивает риск того, что приемлемое соглашение так и не будет достигнуто.

К тому же в таком диалоге, который Минатом ведет с Обществом и Правительством, важнейшие критерии разумного соглашения - эффективность и дружелюбие - становятся проблематичны. Именно практика позиционного торга, которую Минатом выбрал как стратегию переговоров, привела и будет приводить в дальнейшем к росту социальной оппозиции и расширению стремления к проведению антиядерных референдумов. Такие референдумы уже состоялись в Воронеже в 1990 году, в Челябинске в 1991 году, в Костромской области

в 1996 году, в Шкотовском районе Приморского Края в 1997 году. Был проведен удачный сбор подписей за референдум в Красноярском Крае в 1997 году.

Властные российские структуры, как местные, так и федеральные, прошедшие школу управления в советской административно-командной системе, не научились еще уважать и учитывать мнение общества. Поэтому результаты референдумов пока не учитываются при принятии решений на государственном уровне.

Однако процесс осознания обществом социальной, экономической и экологической опасности ядерных технологий уже необратим, как необратим и процесс демократизации российского общества.

IV. Цель публикации

Мы намерены помочь Вам ознакомиться с уже существующей информацией по как по технике ведения переговоров, так и по практике переговоров с Минатомом и Правительством. Мы хотим привлечь Вас к анализу ситуации и определению диагноза проблемы. Вместе разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками принятия решений. Разобраться в их значимости для каких-либо групповых интересов. Выделить свои интересы. Обратить внимание на варианты, уже предлагаемые к обсуждению, разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

Мы будем удовлетворены, если нам удастся создать потребность более активного взаимодействия в подготовке и принятии решений по экологической политике нашей области.

Наша общая задача - уберечь нас от грядущих катастроф и оставить детям устойчивое, справедливое и безопасное общество. Многие группы общества очень активно вовлечены сегодня в процессы перемен. Более того, без общественного участия, опирающегося на современные методы управления и анализа, демократические перемены в России могут быть замедлены.

Динамичность окружающей политической и социальной среды предъявляет возрастающие требования к набору умений и знаний различных общественных групп.

Надеемся быть вам полезными.

V. Переговоры как основа взаимодействий

Техника переговоров

Многие проблемы возникают из-за неинформированности граждан и управляющих структур, как в отношении самой проблемы, так и в отношении намерений различных групп для решения этой проблемы. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей готовых согласиться с навязанными кем-то решениями. Решения, принятые на волевой основе, дорого обходятся. Гораздо проще достигнуть разумного и справедливого решения, правильно ведя переговоры.

Разумным можно назвать такое решение (или соглашение), которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества и основывается на использовании объективных критериев.

Поиск объективных критериев

Объективные критерии должны быть законными и справедливыми.

Объективные критерии должны подходить для обеих сторон.

В некоторых случаях, когда переговоры заходят в тупик, для продвижения договоренностей можно предложить вместо справедливых критериев по существу вопроса использовать справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов.

Известна древняя справедливая процедура деления пирога: "один режет, другой выбирает". В этом случае договаривающимся сторонам следует обсудить условия справедливой договоренности, прежде, чем они определяют свои соответствующие роли.

Для того чтобы переговоры превратились в совместный поиск, следует быть открытым для доводов других.

Интересы согласовываются успешнее, чем позиции. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся общие интересы.

Уход от позиционных споров

Ведя переговоры по существу проблемы, а не по позиции сторон, можно усиливать в то же время и свою позицию. Принципиальные переговоры позволяют стоять на своем и все же придерживаться справедливости. Это особенно помогает, если вторая сторона в переговорах использует угрозы или шантаж. Принцип в данном случае становится нашим сторонником, позволяя не уступать давлению и нажиму. "Правый становится сильным".

Ваша позиция - это нечто, о чем вы приняли решение. Ваши интересы - это нечто, что заставило вас принять решение.

Как преодолевать позицию: "Такова политика ведомства"? Такой аргумент в переговорах часто использует Минатом в отношении обращения с облученным топливом, заявляя о предпочтении репроцессинга хранению и захоронению. Когда аргументом становится принятая политика ведомства - реальностью становится решение проблемы через суд.

Можно попытаться вернуться к истокам принятия стратегии и, привлекая иные прецеденты, попытаться повлиять на изменение стратегии ведомства.

Если силы не равны

Как проводить переговоры, если другая сторона богаче, имеет лучшие политические связи, большой штат, влиятельных друзей и более высокий статус? В любых переговорах есть реальности, которые изменить чрезвычайно трудно. Отвечая на вызов силы, можно достичь, по крайней мере, двух целей:

- защитить себя от принятия заведомо неприемлемого решения;
- использовать как можно больше ваших возможностей для достижения хорошего соглашения.

Предлагать альтернативу

Есть мера, которая способна защитить от принятия нежелательной договоренности и в то же время предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы согласиться. Следует предварительно подготовить наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению. Ее следует тщательно продумать и предлагать в случае очевидного провала переговоров при явном неравенстве сил.

Со времен силовой политики принято считать, что сильную позицию на переговорах обеспечивают такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья и военная мощь. В этом случае можно "продать" любое соглашение, в том числе и устаревшую стратегию ведомства, и даже откровенно рискованные предложения. Именно так это происходит в настоящее время с навязыванием МОХ-технологии для ПО "Маяк" в Челябинской области.

Органы власти Челябинской области могли бы выиграть в этих переговорах, если бы сформировали свою наилучшую альтернативу расширению репроцессинга плутония, продолжению строительства цеха 300 по производству МОХ-топлива и строительству бридерных реакторов ВН-800.

В 1998 году стало известно о новых планах ПО "Маяк", и о начале строительства еще и Хранилища Делящихся Материалов и Хранилища облученного топлива ВМФ.

К месту будет сказано, что цех-300, по заключению совместного российско-американского отчета, настолько «не соответствует современным требованиям безопасности», что предлагается «тщательно исследовать, следует ли завершать и модернизировать эту установку или лучше строить новую». А бридерный реактор, согласно тому же заключению, еще "требует анализа возможностей превращения существующего реактора БН-600 в "выжигатель" плутония".

Одно неоспоримо. Свершившимся фактом можно считать концентрацию плутониевых запасов на территории Челябинской области.

Твердая позиция Томской администрации, отказавшей в размещении на территории Сибирского Химкомбината (Томск-7) хранилища делящихся материалов, привела к тому, что вместо планировавшегося в 1993 году хранилища на 25000 единиц хранения, администрация Челябинской области согласилась на строительство

хранилища делящихся материалов (ХДМ) на 50000 единиц хранения, что вдвое больше планировавшегося ранее.

Это соглашение заведомо привело к увеличению риска ядерной и радиационной аварии, о чем неоднократно предупреждали эксперты, а, следовательно, и к увеличению риска проживания в Челябинской области. Местным и областной администрациям предстоит вскоре отвлекать значительные средства в обеспечение безопасности населения не только в случае плутониевой ядерной катастрофы, но и для обеспечения безопасности повседневного существования граждан. Заметим, что планируемое для США аналогичное хранилище будет иметь значительно меньшую емкость - всего 24 000 единиц хранения.

Сомнительна справедливость решения дирекции ПО "Маяк" об увеличении вдвое емкости ХДМ. Это опасно для населения Челябинской области, включая население ЗАТО. Следовало бы учесть уже накопленные дозы и длительное воздействие малых доз, а также опасное попадание в организм плутония по пищевой цепочке.

Рискует и областная администрация, как представитель интересов населения. Можно только предположить, что администрация не имела своей альтернативы и не предлагала ее на переговорах.

В американской практике переговоров хрестоматийным считается случай, когда город сумел поднять налоги на фабрику, находящуюся за пределами города, потому что в качестве альтернативы соглашения о повышении налогов было подготовлено решение о расширении границ города. В этом случае налог на фабрику повышался по закону о предприятиях, находящихся в черте города.

Почему бы Комитету по охране природы и администрации Челябинской области, а возможно и администрациям некоторых "подветренных" районов, не использовать законные налоговые механизмы? А нужно-то для этого так немного, всего лишь профессиональная принципиальность.

Альтернативы должны быть законными и справедливыми

Взаимоотношения с предприятиями ядерной индустрии осложнены их федеральным статусом, Законом о Закрытых Административно-Территориальных Образованиях, закрытостью сведений об экологической вредности ядерных предприятий и психологической закрепощенностью гражданских представителей при ведении переговоров с представителями в недавнем "сверхсекретной отрасли". Незнание своих прав и законов, защищающих права населения и территории, также являются недостатком при проведении переговоров. Попыткой подвести законодательную основу под взаимоотношения региона и федеральной ядерной собственности, находящейся на территории региона, можно считать "Договор о разграничении предметов ведения и полномочий...", подписанный Администрацией Челябинской области и Правительством России в 1997 году.

Стратегия разработки наилучшей альтернативы

Хорошие альтернативы не ждут нас, мы должны их сами разработать. Для этого следует:

➤ составить набор альтернативных действий, которые вы можете предпринять, если удовлетворяющее вас соглашение не будет достигнуто;

➤ выбрать из этого набора несколько альтернативных идей и провести их детальную разработку;

➤ выделить наилучший с вашей точки зрения вариант.

Сравним теперь этот наилучший вариант с каждой из разработанных идей и оценим его преимущества перед другими. Так мы сможем убедиться, что этот вариант и есть наилучшая альтернатива обсуждаемой договоренности, на тот случай, если договоренность не будет достигнута.

Знание того, что делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если знать, что делать дальше. Чем увереннее мы будем чувствовать себя в случае неудачи на переговорах, тем сильнее будет позиция в отстаивании своих интересов и принципов, на которых по нашему мнению должно быть построено соглашение.

Стоит ли раскрывать свою наилучшую альтернативу другим участникам переговоров?

Это зависит от оценки хода переговоров. Если альтернатива более выгодна и реальна, тогда в ваших интересах открыть карты и сообщить о наличии своей альтернативы второй договаривающейся стороне. Однако, если ваша наилучшая альтернатива несколько хуже, чем предполагает вторая сторона, тогда ее открытие ослабит ваши позиции в переговорах.

Следует учесть наилучшую альтернативу, существующую у партнеров по переговорам

Чем больше мы знаем о возможных наилучших альтернативах второй стороны, тем лучше подготовлены к переговорам. Возможно, партнер переоценивает свою наилучшую альтернативу. В этом случае, рассеяв его иллюзии, можно продвинуться в переговорах.

Вполне реальна ситуация, когда выяснение наилучших альтернатив обеих сторон приводит к отказу от заключения соглашения на данном этапе переговоров. Например, мы представляем интересы жителей, обеспокоенных возможностью появления дополнительного плутониевого загрязнения от строящегося завода по производству МОХ-топлива. Мы видим, что наилучшая альтернатива ведомства, которому Правительство выделяет деньги из федерального бюджета для строительства экологически опасного завода по производству МОХ-топлива, состоит в том, чтобы игнорировать наши протесты. Позиции ведомства, получающего средства на строительство из государственного бюджета, или от зарубежных инвесторов под государственные гарантии, достаточно сильны, чтобы не испытывать потребности в ведении переговоров.

Для того, чтобы заставить компанию серьезно отнестись к нашим опасениям, можно подать в суд с требованием пересмотра решения о строительстве или провести референдум. Это и есть в такой ситуации наша наилучшая альтернатива.

Что делать, когда другая сторона занимает сильные позиции?

Чем сильнее преимущества у второй стороны в силовой или экономической сфере, тем большие преимущества появляются у нас, если мы будем вести речь о сути проблемы - экологической безопасности населения и угрозе для здоровья. Чем большее значение в переговорах удастся установить для этого принципа, тем в лучшем положении мы окажемся.

Как превратить ресурсы в возможности

Развивая и совершенствуя свою наилучшую альтернативу, мы тем самым превращаем свои ресурсы на переговорах в эффективные возможности. Мы стараемся использовать знания, время, деньги, людей, связи и личные качества для получения наилучшего для нас решения, независимо от согласия другой стороны. Чем легче мы отнесемся к возможной перспективе покинуть переговоры, тем выше может оказаться наша способность повлиять на их результат.

Разработка наилучшей альтернативы может оказаться самым эффективным курсом действий, если мы имеем дело с более сильным соперником в переговорах.

Что же в реальности?

На самом деле в переговорах с представителями Минатома трудно обсуждать интересы сторон, поскольку лоббисты и высшие чиновники Минатома на всех уровнях, от местных («Решение местных советов...», Кыштым, 1993) до международного (Совместное российско-американское исследование вариантов обращения с плутонием", Вашингтон, сентябрь, 1996) уже заявили о своих позициях:

- радиохимический репроцессинг ядерных материалов,
- репроцессинг оружейного плутония,
- использование плутония в МОХ-топливе,
- строительство бридерных реакторов .

Переговорная «Джиу-Джитсу»

Что можно предпринять, чтобы перевести внимание сторон от позиций по обсуждаемой проблеме на существо самой проблемы, а может быть и переформулировать проблему?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях ситуации:

➤ Начните обсуждать **свои** возможности для изменения проблемы. Этот метод может оказаться заразительным. Он открывает перспективу для тех, кто готов говорить об интересах, вариантах и критериях.

➤ Однако, если вторая сторона продолжает и после этого позиционный торг, задавайте вопрос: "Что могут сделать **они** для изменения ситуации?" Такой ход позволит направить их внимание на существо проблемы.

➤ Если и это не поможет уйти от позиционного торга, то можно задать вопрос: "Что может **третья сторона** сделать для изменения ситуации?" Иногда успех обеспечивает включение в процесс третьей стороны, подготовленной к обсуждению интересов, подходов и критериев.

Не поддаваться на провокации

Когда оппонент ведет переговоры с позиции силы, он провоцирует вас ввязаться в обсуждение позиций, в "нападение-защиту", "действие-противодействие".

Как легко втянуться в эту игру! Начать искать аргументы-контраргументы. И вот мы обнаруживаем, что находимся в порочном кругу атаки и обороны, потратив много времени и ресурсов на бесплодные попытки надавить друг на друга.

Постараемся не поддаваться провокациям. Разорвать порочный круг можно только отказом реагировать.

Как увернуться от атаки и направить ее на проблему? Как на практике использовать в переговорах технологию "джиу-джитсу", как отступить в сторону и перенаправить энергию оппонента для увеличения своей силы?

Правила атаки

Обычно атакующий маневр состоит из трех элементов:

- усиленного утверждения своей позиции. Например, "согласно принятой в России стратегии замкнутого ядерного цикла...";
- дискредитации ваших идей. Например, обвинения в некомпетентности или в разрушении ядерной мощи державы;
- нападении на вас. Например, обвинение в поиске политических дивидендов или пособничестве ЦРУ.

Как справляться с атакующими маневрами?

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Отнеситесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за позицией интересы, принципы, которые она отражает, и ищите пути их оптимизации. Покопайтесь в этой позиции для выявления подспудных интересов.

Например, чем вызвано желание сохранить морально устаревшую и социально опасную стратегию замкнутого топливного цикла? Боязнью признания стратегической ошибки?

Или чем могут быть вызваны обвинения в некомпетентности оппонентов, когда те начинают пристально приглядываться к культуре хранения и захоронения радиоактивных отходов на ядерных предприятиях? Боязнью обнаружения и обнародования научных и технических просчетов?

Пригласить оппонента пристально взглянуть на его позицию

Предположим, что занимаемая позиция является искренней попыткой решить экологические проблемы нашего региона. Уважая эту позицию,

- попросим ответить на вопрос, как может открытие МОХ-производства, строительство ХДМ и бридерных реакторов предотвратить или снизить дальнейшее загрязнение территории опаснейшим, входящим в группу "А" радиотоксином - плутонием? Как это поможет уберечь людей от поступления плутония в организм по пищевой цепочке? Как будет зависеть жизнь и благосостояние семей от этого решения?

➤ попробуем усовершенствовать предложенный противной стороной вариант: "Если ваша позиция будет принята, как вы объясните жителям этой территории, что они должны добровольно принять увеличение риска бесплодия или рождения детей и внуков с врожденными уродствами?" "Есть ли у Минатома фонд помощи пострадавшим, из которого он будет выплачивать 4 млн. долларов (как в США) за преждевременную смерть и 400 тысяч долларов за тяжкие болезни?"

➤ попробуем обсудить принципы, лежащие в основе позиции второй стороны. Основана ли она на успешном примере других стран или других регионов?

"Знаете ли вы о том, что попытка построить плутониевую экономику во Франции закончилась головной болью для французского правительства?"

Франция, которая, в отличие от России с ее нефтегазоносными провинциями, не имеет энергетических сырьевых запасов, преподносилась мировой общественности как пример страны, осваивающей плутониевую экономику.

В настоящее время Гринпис опубликовал доклад о загрязнении плутонием территории вокруг радиохимического комплекса на мысе Ля Хагг.

Беспрецедентной проблемой французского правительства стал бридерный реактор "Суперфеникс".

Французский бридерный реактор "Суперфеникс" закрыли 24 декабря 1996 года. "Суперфеникс" был построен в 1985 году как энергетический реактор. Но среднегодовой коэффициент использованной мощности за 10 лет эксплуатации составил 6,3%. Ежегодно реактор производил в среднем 1/10 проектного количества энергии. Еще большие сложности начались, когда "Суперфеникс" из-за его аварийности попытались лицензировать как исследовательский реактор. Его мощность - 1200 МВт - не позволила перевести его в разряд исследовательских, и Верховный Суд Франции (Conseil D'Etat) в феврале 1997 года аннулировал лицензию "Суперфениксу" по его использованию как исследовательского реактора.

Перед французским правительством стоит дилемма: без разрешения реактор не должен существовать, но существует, и юридическое положение реактора все еще не ясно. Его закрытие будет стоить очень дорого - около 10 миллиардов долларов. В нем есть 5000 тонн натрия, из которых 3500 загрязнены радиоактивностью, потому что были в первом контуре охлаждения. Неизвестно, что делать с натрием".

Поощрять критику в свой адрес

Попросим наших оппонентов уточнить критические замечания. Рассмотрим эти замечания для уточнения их интересов. Можно также обратиться за советом. Например, "а что бы вы сделали на месте жителей этого региона?"

Превратить нападение на Вас в атаку на проблему

Сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ.

Старайтесь превратить персональное нападение в нападение на проблему.

Держать паузу

Молчание - ваше лучшее оружие. Если на вас предприняли необоснованную атаку или сделали неразумное предложение, не реагируйте, молчите. Если вы получили на ваш вопрос неудовлетворительный ответ, молча ждите продолжения. Ваш собеседник начнет уточнять. Ваше молчание создаст впечатление делегирования ответственности партнеру за выход из ситуации или продолжения диалога. Самыми успешными могут оказаться переговоры, в которых вы молчали.

Задавать вопросы

Используйте в переговорах вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять, что стоит за позицией. Вопросы обращают нападающего к размышлению.

Спросите "почему?" Почему ваши партнеры по переговорам занимают такую позицию? Спросите об этом себя, спросите об этом вашего оппонента. Если вы намерены изменить их точку зрения, вопросы помогут вам понять, какой из их интересов является здесь препятствием.

При конструировании возможного выбора другой стороны первый вопрос, который нужно поставить: "На чье решение я хочу повлиять?" Вторым вопросом вы должны выяснить, имеет ли другая сторона представление о том, какое решение она должна принять. Отсутствие такого решения может создать трудности в оценке вашего предложения. Какие еще интересы могут влиять на принятие решений?

Помогать оппоненту

Вашему партнеру предстоит оценить ситуацию в случае поддержки вашего предложения:

- потеряет или приобретет ваш оппонент политическую поддержку?
- как отнесутся коллеги к его решению?
- каковы будут краткосрочные последствия? долгосрочные последствия?
- каковы будут экономические (политические, юридические, психологические, военные и т.д.) интересы?
- будет ли это хороший или плохой прецедент?
- не помешает ли это решение другим, более грамотным действиям?
- соответствует ли это решение принципам ведомства?
- справедливо ли это?
- можно ли подписать это соглашение позже, если к этому вернуться?

Для того чтобы понять интересы переговорщика, необходимо понять разнообразие интересов, которые он сам должен принимать во внимание.

Наиболее сильные интересы - это основные человеческие нужды

Вы увеличите свой шанс достижения соглашения, если будете отстаивать основные человеческие нужды:

- безопасность,
- экономическое благосостояние,
- распоряжение собственной жизнью,
- справедливость,
- человеческое достоинство.

Цель переговоров - обеспечить интересы обеих сторон. Сообщите о своих интересах, обсуждайте свои интересы. Будьте точны. Конкретные детали вызывают доверие. Объяснив свои интересы, покажите их жизненную важность.

Уточните интересы оппонентов. Признайте их интересы частью проблемы. Поговорите о них. Поддержите ваших оппонентов в их интересах. Помогите им отделиться от проблемы. Станьте по одну сторону от проблемы, это будет стимулировать ваше желание заняться ею сообща. Найдите привлекательный момент, который сделает решение легким и безболезненным для ваших оппонентов. Найдите прецедент, законное основание или упрощенную форму соглашения.

Не спрашивать, почему случилось. Спрашивать, что можно сделать для улучшения положения

Не возвращаться к пройденному, не смотреть назад. Вести переговоры вперед. Определять цель, а не причины. Вы сэкономите энергию и время, если будете вести переговоры о том, чего вы хотите достигнуть, а не о том, что вами потеряно.

Правильно сформулированная проблема сама подсказывает решение. Подготовьте проблему к формулированию. Задайте себе вопрос, если мои оппоненты завтра согласятся со мной, то с чем предположительно они должны согласиться?

Убедиться в полномочиях другой стороны

Убедитесь в достаточных полномочиях другой стороны для самостоятельного принятия решений.

Перепоручая вести защиту ваших интересов, контролировать процесс

В июле 1997 года между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Челябинской области был подписан Договор о разграничении предметов ведения и полномочий, в котором 2-ой статьей к предметам совместного ведения отнесены вопросы рационального размещения ядерно и радиационно-опасных веществ, производств и технологий на территории Челябинской области.

В том же июле руководители трех ведомств России (Минатома - В.Н. Михайлов, Госкомэкологии - В.И. Данилов-Данильян, Госатомнадзора - Ю.Г. Вишневский) подписывают "Решение по организации приема ограниченного количества отработавшего ядерного топлива атомной электростанции Пакш..." (Венгрия) на ПО "Маяк" (Челябинская область). По заключению экспертов, это решение

противоречит Конституции, Закону "Об охране окружающей природной среды", Закону "Об использовании атомной энергии" и Постановлению Правительства РФ "Об утверждении Порядка приема для последующей переработки на российских предприятиях отработавшего ядерного топлива зарубежных атомных электростанций...", а также Уставу ПО "Маяк", согласно которому "все операции, необходимые для осуществления возложенных на него задач, предприятие может производить..., руководствуясь действующим законодательством".

Основанием для этого решения служит обращение в марте 1977 года Главы администрации Челябинской области П.И. Сумина к Председателю Правительства РФ В.С. Черномырдину, где Сумин, ссылаясь на мнение Венгерской стороны о несовершенстве новых Российских законов, (которые обязали возвращать радиоактивные отходы от переработки ядерного топлива в страну, которая этим топливом пользовалась), а также на грядущую убыточность ПО "Маяк", (так как "...прием топлива только от российских АЭС и с баз ВМФ не покрывает расходов предприятия"), просит "согласия на предоставление венгерской стороне переходного периода и вывоз 4000 ОТВС на условиях предшествующей практики" захоронения радиоактивных отходов от переработки ядерного топлива на территории Челябинской области.

В данном примере переговоров между правительством Челябинской области и Правительством РФ обсуждается просьба главы администрации области нарушить российское законодательство для того, чтобы соблюсти интересы безопасности Венгерской стороны и экономические интересы ядерного предприятия, расположенного на территории области. Говорить о том, что в этих переговорах идет речь о защите интересов и безопасности населения области, уполномоченным на то (всенародно выбранным) главой администрации, было бы слишком смело.

Мог ли глава администрации использовать возможность подготовить свою альтернативу предложению нарушить закон?

Альтернатива могла состоять, например, в предложении Правительству повысить цену на переработку облученного топлива российских АЭС и ВМФ с тем, чтобы сделать рентабельным ПО "Маяк", не увеличивая при этом объем переработки и объемы радиоактивных отходов за счет зарубежного топлива. Аргументом для продвижения такой альтернативы могла бы быть необходимость платы за ресурсы, используемые ПО "Маяк".

Вовлечение третьей стороны. Процедура совмещения интересов

Если все наши усилия так и не помогли перевести переговоры от позиционного торга к поискам решения, возможно, это более удачно сделает третья сторона?

Третьей стороне предстоит отделить процесс изобретения вариантов от процесса принятия решений, уменьшить число решений, необходимых для достижения соглашения, и помочь сторонам понять, что именно они получают после того, как решат проблему.

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

Опытный переговорщик сконцентрирует свое время на подробном уточнении интересов и нужд, а не позиций. Он знает, что основная

проблема переговоров чаще всего заключается в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями. Затем список интересов и нужд уточняется с каждой из сторон прежде, чем появится первый вариант соглашения. Этот вариант может еще несколько раз уточняться для учета критических замечаний и дополнительных желаний. По мере того, как проект будет принимать все явные очертания, с каждой из сторон обсуждаются наиболее важные нужды, которые следует учесть в договоре. В этом варианте обе договаривающиеся стороны критикуют третью сторону, взаимодействуя между собой для подготовки удовлетворительного договора. От подписания совместно подготовленного договора труднее всего отказаться.

Учиться узнавать

Следует учиться узнавать тактику позиционного давления. Наиболее часто применяемая Минатомом тактика "затвора" иллюстрируется широко известным примером Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу одноколейную дорогу. Кому уступать дорогу, чтобы избежать аварии? Когда грузовики сблизилась на достаточное расстояние, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно. Другой водитель оказался перед выбором: столкнуться, и в результате взлететь на воздух, или съехать в кювет.

Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда не уступить невозможно. Парадокс в том, что сторона, которая ослабляет контроль над ситуацией, укрепляет свои позиции в споре.

Минатом часто использует эту тактику ослабления контроля за радиоактивными отходами для продвижения своей позиции как в региональных, так и в международных переговорах. Пример тому: шантаж угрозой прорыва радиационно-загрязненных вод Теченского каскада для продавливания решения о строительстве атомной бридерной станции, или низкая безопасность хранилищ для плутониевых пил для продавливания вопроса о форсировании МОХ-программы.

Однако тактика "затвора" - рискованная игра, особенно, когда становится ясно, что партнер блефует.

Для того чтобы быть уверенным в отсутствии блефа, уступивший дорогу шофер должен был видеть, что руль действительно вылетает из окна второй машины.

Минатом также постоянно демонстрирует вылетающий из окна руль, удачно используя при этом общественность. Но поскольку наиболее опасные его предприятия двойных технологий остаются вне контроля общественности, Госатомнадзора, МАГАТЭ и зарубежного инвестора, остается сомнение в блефе. Бывает очень трудно установить, есть ли альтернативы, есть ли у атомного грузовика дополнительное управляющее устройство на тот случай, если трюк с рулем не произведет задуманного эффекта.

Противостоять тактике "затвора" можно отказавшись превращать обязательство съехать в кювет в центральный вопрос. Следует не поддаваться нажиму и перевести внимание на суть проблемы.

Не становиться жертвой

Неутешительная реальность в том, что евразийская культура российского общества, его история и менталитет, ставят под сомнение гарантии ведения переговоров "по-честному". Мне довелось однажды продемонстрировать высокому чину ситуацию запроса Минатомом финансирования одних и тех же работ по трем различным Государственным программам. Угадали реакцию Чиновника? Он ответил: "Молодцы!"

В другой ситуации Дума и Администрация Челябинской области, направляя в Правительство результаты работы комиссии по рассмотрению вопросов ввоза, временного хранения, переработки отработавшего ядерного топлива и обращения с радиоактивными отходами от его переработки на ПО "Маяк", членом которой я являлась, использовали единственную неподписанную мною копию итогового документа из семи существовавших. Это позволило не прикладывать к документам мое особое мнение, противопоставленное благополучным выводам комиссии. Угадайте, какой ответ я получила на мой возмущенный запрос о подлоге? Мне ответили, что произошла простая бюрократическая ошибка.

Поэтому всегда полезно в начале переговоров поинтересоваться правилами игры и намерениями достичь разумного соглашения в минимальные сроки и с минимальными затратами. Тем не менее, всегда следует быть готовым к борьбе с нечестными методами.

Не стать жертвой может помочь тактика защиты принципов и отказ от нечестных приемов. Такой путь поможет вам избежать необходимости делать выбор между удовлетворением от полученных результатов и стремлением оставаться приличным человеком.

Желаем вам успешных переговоров!