Обучающий курс «Адвокатирование»

Сессия 2
«Практические инструменты защиты общественных интересов»

Минск,
февраль 2011

ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН

Конституция Республики Беларусь гарантирует право граждан на личные или коллективные обращения в государственные органы, а также устанавливает обязанность государственных органов и должностных лиц своевременно и качественно разрешать обращения граждан (ст. 40).

Порядок рассмотрения обращений граждан и юридических лиц в Республике Беларусь регулируется следующими основными нормативными актами:

1. Законом Республики Беларусь 6 июня 1996 г. № 407-XIII «Об обращениях граждан» (с изменениями и дополнениями)
2. Указом президента Республики Беларусь от 15 октября 2007 г. № 498 «О дополнительных мерах по работе с обращениями граждан и юридических лиц» (с изменениями и дополнениями)
3. Законом Республики Беларусь от 28 октября 2008 г. № 433-З «Об основах административных процедур»
4. Декрет президента Республики Беларусь от 14 января 2005 г. № 2 «О совершенствовании работы с населением» (с изменениями и дополнениями)

Обращение – индивидуальное или коллективное предложение, заявление, жалоба гражданина (граждан, юридического лица) в государственный орган, иную организацию (должностному лицу), изложенные в устной или письменной форме.

Предложение – рекомендации по улучшению деятельности государственных органов, иных организаций (должностных лиц), совершенствованию правового регулирования отношений в государственной и общественной жизни, решению вопросов экономической, политической, социальной и других сфер деятельности государства и общества.

Заявление – ходатайство о реализации прав, свобод и (или) законных интересов гражданина (граждан), не связанных с их нарушением.

Жалоба – требование о восстановлении прав, свобод и (или) законных интересов гражданина (граждан), нарушенных действиями (бездействием) должностных лиц государственных органов, иных организаций или г14 января 2005 г. № 2

Письменное обращение не обязательно должно иметь одно из указанных наименований.

Письменное обращение гражданина должно содержать:

- наименование и (или) адрес государственного органа, иной организации (должность, фамилию, имя, отчество должностного лица), в которые направляется обращение;
- фамилию, имя, отчество гражданина, данные о его месте жительства и (или) работы (учебы);
- изложение сути обращения (предложения, заявления, жалобы);
- личную подпись гражданина.

Письменные обращения юридических лиц должны содержать следующие реквизиты:

- наименование и (или) адрес организации, в которую направляется обращение;
- полное наименование юридического лица и его юридический адрес;
- изложение сути обращения;
- фамилию, собственное имя, отчество и подпись руководителя или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать обращения, заверенную печатью юридического лица.

К письменным обращениям прилагаются документы, подтверждающие полномочия лиц, которые обращаются от имени других граждан (копии доверенности, решения суда, свидетельства о рождении, акта государственного органа, других документов). К

обращениям граждан, выступающих в качестве представителей юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и (или) в интересах этих лиц, должны также прилагаться документы, подтверждающие их полномочия.

К письменным обращениям могут прилагаться копии решений (ответов), принятых (данных) ранее по обращениям должностными лицами государственных органов, иных организаций, а также иные документы, необходимые для рассмотрения обращений. В обращениях должна содержаться информация о результатах их предыдущего рассмотрения с приложением (при наличии) подтверждающих эту информацию документов.

Письменные обращения, не соответствующие вышеуказанным требованиям, могут быть оставлены без рассмотрения с уведомлением граждан в пятидневный срок о причинах оставления обращений без рассмотрения. После устранения нарушений граждане вправе вновь обратиться в государственный орган, иную организацию (к должностному лицу).

Анонимные обращения рассмотрению не подлежат, за исключением обращений, содержащих сведения о готовящемся, совершаемом или совершенном преступлении.

Направление предложений и заявлений в государственные органы, иные организации (должностным лицам) сроком не ограничено.

Жалобы могут быть направлены в государственные органы, иные организации (должностным лицам) не позднее трех лет со дня нарушения прав, свобод и (или) законных интересов граждан/юридических лиц или со дня, когда им стало известно об их нарушении.

Письменные обращения, направленные в государственные органы, иные организации (должностным лицам) с соблюдением требований законодательства Республики Беларусь об обращениях граждан, подлежат обязательному рассмотрению должностными лицами государственных органов, иных организаций, к компетенции которых относится решение вопросов, изложенных в обращении.

Письменные обращения, поступившие в государственные органы, иные организации (должностным лицам), к компетенции которых не относится решение вопросов, изложенных в обращениях, в пятидневный срок направляются в соответствующие государственные органы, иные организации (должностным лицам) с уведомлением об этом граждан либо по данным обращениям гражданам в пятнадцатидневный срок дается ответ с разъяснением, в какой государственный орган, иную организацию (к какому должностному лицу) им необходимо обратиться.

Обращения должны быть рассмотрены не позднее одного месяца со дня их регистрации в государственных органах, иных организациях, к компетенции которых относится решение вопросов, изложенных в обращениях, а обращения, не требующие дополнительного изучения и проверки, – не позднее пятнадцати дней, если иной срок не установлен законодательными актами Республики Беларусь. При необходимости проведения специальной проверки, запроса необходимой информации руководители государственных органов, иных организаций, в которые поступили обращения, могут продлить указанный срок, но не более чем на один месяц с одновременным уведомлением об этом граждан.

Срок рассмотрения обращений при необходимости направления запросов в иностранные государства и (или) международные организации может быть продлен до шести месяцев руководителями государственных органов, иных организаций, в которые поступили обращения, с одновременным уведомлением об этом граждан.

Согласно п. 1.9 Директивы президента Республики Беларусь от 27.12.2006 № 2 «О мерах по дальнейшей дебюрократизации государственного аппарата» коллективные обращения 30 и более граждан в государственные органы (к должностным лицам) по

вопросам, входящим в их компетенцию, подлежат рассмотрению с выездом на место нахождения объекта, являющегося предметом обращения.

Обращение считается рассмотренным по существу, если в результате его рассмотрения в соответствии с законодательством решены все изложенные в обращении вопросы, приняты надлежащие меры по защите, обеспечению реализации, восстановлению прав и законных интересов автора обращения и в случае рассмотрения письменного обращения его автору дан письменный ответ.

В государственных органах, иных организациях организуется личный прием граждан. Руководители государственных органов, иных организаций и уполномоченные ими должностные лица обязаны проводить личный прием граждан не реже одного раза в месяц в установленные дни и часы.

Председатели местных исполнительных комитетов, главы местных администраций районов в городах обязаны осуществлять личный прием, в том числе по следующим единым дням:

- председатели областных, Минского городского исполнительных комитетов – в первую среду месяца;

- председатели городских (городов областного подчинения), районных исполнительных комитетов – во вторую и четвертую среду месяца;

- председатели городских (городов районного подчинения), сельских, поселковых исполнительных комитетов, главы местных администраций районов в городах – в каждую среду месяца.

Продолжительность личного приема в указанные единые дни должна составлять не менее 6 часов. Личный прием в эти дни должен начинаться не позднее 8 часов или завершаться не ранее 20 часов.

Если на единый день личного приема приходится государственный праздник или праздничный день, объявленный президентом Республики Беларусь нерабочим, единый день личного приема переносится на следующий за ним рабочий день.

При устном обращении гражданин должен предъявить документ, удостоверяющий его личность.

В организациях в общедоступных местах должна размещаться информация о времени и месте личного приема их руководителями и иными должностными лицами граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, а также представителей юридических лиц, а при наличии предварительной записи на прием – о порядке ее осуществления.

Государственные органы (иные юридические лица, индивидуальные предприниматели) обязаны в течение 15 дней рассматривать изложенные в книге замечаний и предложений замечания и предложения, не требующие дополнительного изучения и проверки, и принимать по ним меры.

При необходимости проведения специальной проверки, получения дополнительной информации руководители организаций (уполномоченные лица, ответственные за ведение книги), индивидуальные предприниматели, в адрес которых поступили изложенные в книге замечания и предложения, могут продлить указанный в части первой настоящего подпункта срок, но не более чем на 15 дней, с одновременным уведомлением об этом гражданина;

ОБЖАЛОВАНИЕ НЕПРАВОМЕРНЫХ ДЕЙСТВИЙ (БЕЗДЕЙСТВИЯ) ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

Гражданин вправе обратиться в суд с жалобой, если считает, что неправомерными действиями (бездействием) государственных органов, иных юридических лиц, а также организаций, не являющихся юридическими лицами, и должностных лиц ущемлены его права, кроме случаев, когда для разрешения отдельных жалоб законодательством Республики Беларусь установлен иной, несудебный, порядок обжалования.

К действиям (бездействию) государственных органов, иных юридических лиц и организаций, должностных лиц, подлежащих судебному обжалованию, относятся коллегиальное и единоличное действия (бездействие), в результате которых гражданин незаконно лишен возможности полностью или частично осуществить право, предоставленное ему нормативным правовым актом, либо на гражданина незаконно возложена какая-либо обязанность.

К субъектам, действия (бездействие) которых могут быть обжалованы в суд, относятся республиканские органы государственного управления и иные государственные органы, подчиненные Правительству Республики Беларусь, государственные органы, не относящиеся к республиканским органам государственного управления, органы местного управления, коллегиальные органы юридических лиц независимо от форм собственности, а также иные организации, независимо от того, являются ли они юридическими лицами.

К должностным лицам, действия (бездействие) которых могут быть обжалованы в судебном порядке, относятся лица, занимающие (постоянно или временно) в государственных органах, органах общественных объединений, учреждениях, организациях и на предприятиях должности, связанные с выполнением организационно–распорядительных или административно–хозяйственных функций, либо исполняющих такие обязанности по специальному полномочию.

В соответствии с Законом Республики Беларусь от 28 октября 2008 г. «Об основах административных процедур» граждане могут обжаловать в суд административные решения государственных органов, иных организаций (уполномоченные органы), к компетенции которых относится осуществление административных процедур. Обжалование административного решения в суд осуществляется, как правило, после его обжалования в административном (внесудебном) порядке

Перечень административных процедур, осуществляемых уполномоченными органами, утвержден Указом Президента Республики Беларусь от 26 апреля 2010 г. № 200 «Об административных процедурах, осуществляемых государственными органами и иными организациями по заявлениям граждан».

В суд могут быть обжалованы решения государственных органов, иных организаций, должностных лиц, принятые по обращениям (предложениям, заявлениям, жалобам) граждан на основании Закона Республики Беларусь от 6 июня 1996 г. «Об обращениях граждан» (с изменениями и дополнениями), которые не подпадают под действие законодательства об административных процедурах.

Жалоба может быть подана в суд гражданином, права которого нарушены, или его представителем.

Как правило, жалоба подается в суд по месту нахождения государственного органа, иного юридического лица, другой организации или по месту работы должностного лица, чьи действия обжалуются.

В случае обжалования нескольких взаимосвязанных действий (решений) различных органов или должностных лиц заявитель вправе самостоятельно определить подсудность жалобы суду по месту нахождения одного из органов или работы должностных лиц, чьи действия обжалуются.

Подготовлено
Центром правовой трансформации

Жалоба подается в суд в месячный срок со дня, когда гражданину стало известно о нарушении его права, а в случае обязательного внесудебного порядка обжалования — со дня получения гражданином отказа вышестоящего государственного органа, организации, должностного лица в удовлетворении жалобы или со дня истечения месячного срока после подачи жалобы, если заявителем не был получен на нее ответ.

Если законодательными актами установлен иной срок обращения с жалобой в суд, то применяется срок, определенный этими законодательными актами.

Пропуск установленного срока для обращения в суд с жалобой не является препятствием для возбуждения дела. По заявлению лица, подавшего жалобу, суд в предварительном судебном заседании или в судебном заседании выясняет причины нарушения срока обращения с жалобой. Пропущенный по уважительным причинам срок для подачи жалобы может быть восстановлен судом. Обязанность доказывания уважительности причин пропуска срока лежит на заявителе. Уважительными причинами могут быть признаны, в частности, тяжелая болезнь, беспомощное состояние заявителя, конкретные семейные обстоятельства, нахождение в командировке.

Жалоба должна содержать:

1) наименование суда, в который он подается;

2) наименование и место жительства (место нахождения) заявителя, а также его представителя, если процессуальный документ подается представителем;

3) наименование и место нахождения органа, действие которого обжалуется;

4) наименование документа (жалоба);

5) перечень приложений;

6) подпись заявителя или его представителя и дату подачи.

В жалобе также указывается, какие действия (бездействие) обжалуются, мотивы (основания) жалобы, т.е. юридические факты и иные обстоятельства, свидетельствующие о незаконности или необоснованности действий (бездействия), какие конкретно права нарушены или какие обязанности неправомерно возложены на гражданина, подавалась ли аналогичная жалоба вышестоящему в порядке подчиненности государственному органу, иной организации, должностному лицу и результат рассмотрения этой жалобы.

В соответствии с Налоговым кодексом государственная пошлина за подачу жалобы на действия (бездействие) государственных органов и иных юридических лиц, а также организаций, не являющихся юридическими лицами, и должностных лиц, ущемляющие права граждан, а в случаях, предусмотренных актами законодательства, – и права юридических лиц составляет одну базовую величину (документ об уплате государственной пошлины прилагается к жалобе).

К жалобе прилагаются также ее копии по числу имеющих непосредственный интерес в исходе дела лиц (копия органу, решение которого обжалуется).

После поступления жалобы суд обязан приостановить исполнение обжалованного действия, если в законе предусмотрено обязательное его приостановление (например, в ст. 66 Кодекса Республики Беларусь о земле). По ходатайству заявителя либо по собственной инициативе в любом положении дела суд вправе приостановить исполнение обжалованного действия. О приостановлении исполнения обжалованного действия суд извещает государственный орган, иную организацию или должностное лицо, действия которых обжалуются, а также лицо, осуществляющее исполнение.

Суд рассматривает жалобу с участием заявителя (гражданина, представителя юридического лица), подавшего ее, и руководителя государственного органа, иной организации или должностного лица, действия которых обжалуются, либо их представителей, а в необходимых случаях и с участием иных заинтересованных в исходе дела лиц. Неявка в судебное заседание указанных лиц по неуважительной причине не служит препятствием к рассмотрению жалобы. При необходимости личного участия в рассмотрении дела гражданина, подавшего жалобу, и руководителя соответствующего

органа, чьи действия (бездействие) обжалуются, суд вправе признать их явку в судебное заседание обязательной.

Если к моменту рассмотрения жалобы должностное лицо, чьи действия (бездействие) обжалуются, не работает в прежней должности, суд привлекает к участию в деле соответствующий орган, иную организацию, к компетенции которой относится восстановление нарушенных прав. В случае удовлетворения жалобы суд возлагает на руководителя этого органа (организации) обязанность восстановить нарушенные права заявителя.

Бремя доказывания законности и обоснованности совершенного действия закон возлагает на государственные органы, иные организации и должностных лиц, которые обязаны представить суду материалы, послужившие основанием для соответствующих действий (бездействия). Заявители, а также иные заинтересованные в исходе дела лица вправе представить суду доказательства о фактах, имеющих значение для правильного разрешения дела, а применительно к фактам, на которые ссылается как на основание своих требований заявители обязаны доказать, что в отношении их имело место действие (бездействие). В ходатайстве об истребовании доказательства должно быть обозначено доказательство, а также указано, какие обстоятельства, имеющие значение для дела, могут быть установлены или опровергнуты этим доказательством, указаны причины, препятствующие самостоятельному получению доказательства, и место его нахождения. При необходимости суд выдает стороне или другому юридически заинтересованному в исходе дела лицу запрос на получение доказательства. Лицо, у которого находится истребуемое судом доказательство, направляет его непосредственно в суд или выдает на руки лицу, имеющему соответствующий запрос для представления в суд.

В случае вынесения решения о признании жалобы обоснованной, а обжалуемых действий (бездействия) неправомерными, суд в резолютивной части решения указывает на конкретные действия, которые должны быть совершены для устранения допущенного нарушения (например, возлагает обязанность на должностное лицо выдать требуемую справку), а также разрешает вопросы о судебных расходах.

Соответствующий государственный орган, иная организация или должностное лицо обязаны сообщить суду и заявителю об исполнении решения не позднее чем в месячный срок со дня получения копии решения суда.

Подготовлено
Центром правовой трансформации

ОБРАЗЕЦ ЖАЛОБЫ

В _____ районный (городской) суд

Заявитель _____
(Ф.И.О. гражданина, подающего
_____
жалобу, адрес)
Орган, действие (решение) которого обжалуется:
_____
(орган государственной
_____
власти или должностное лицо, чьи
_____
действия (решение) обжалуются, адрес)

ЖАЛОБА
на неправомерные действия должностного лица
(органа государственной власти)

"__" _____ 20__ г. *(указать должностное лицо, место его работы (органа государственной власти), какие совершены действия, нарушающие права и законные интересы гражданина, подающего жалобу, время их совершения).*

Неправомерные действия *(указать должностное лицо или орган государственной власти)* подтверждаются следующим *(указать мотивы, по которым заявитель считает действия органа государственной власти (должностного лица) неправомерными, ущемляющими его интересы).*

201 _ г. я обратился с жалобой на эти действия к вышестоящему органу государственной власти *(указать наименование вышестоящего в порядке подчиненности должностного лица или органа).* Однако необоснованно _____ признал действия _____ законными (ответ в установленный срок не дан).

На основании ст. 6, 7, пунктам 5 ст. 335, статей 353-357 Гражданского процессуального кодекса Республики Беларусь, прошу:

1. Обязать *(должностное лицо, наименование органа государственной власти)* восстановить допущенное нарушение моего права _____.

2. Судебные издержки, связанные с данным делом, возложить на _____

В порядке подготовки дела к слушанию истребовать материалы по моей жалобе от *(наименование вышестоящего в порядке подчиненности должностного или органа).*

Приложение:

1. Решение (письмо) органа государственной власти или должностного лица, в связи с которым подана жалоба *(при наличии).*
2. Имеющиеся письменные доказательства неправомерности действий должностного лица, органа государственной власти.
3. Копия жалобы.
4. Квитанция об уплате госпошлины.

Дата Подпись

Подготовлено
Центром правовой трансформации

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ (СУДЕБНАЯ) ТЯЖБА

Стратегическая (судебная) тяжба является особым типом правового действия в пользу публичного (общественного) интереса. Стратегическая тяжба означает возбуждение или вхождение (обычно перед началом суда) в уже идущее судопроизводство, с целью формирования правовой системы путем получения прецедентного или erga omnes[1] характера решения суда в таком судопроизводстве.

Результатом стратегической тяжбы является:
- изменение положений закона
- существенное изменение практики применения закона

Стратегическую тяжбу от иных форм правовых действий в общественном интересе отличает следующее:

Цель: доведение дела до прецедентных судебных решений, которые могут изменить систему права так, как этого желает организация;

Характер: стратегический, т.е. вместо ведения индивидуальных споров планируется ведение целой кампании; часто такая кампания складывается из нескольких или даже 10-20 дел; судебные иски возбуждаются не из-за тактических целей (чтобы выиграть дело), но по причине стратегической - изменение положений закона или принципов его применения;

Влияние: Обычно стратегическая тяжба касается конституционных прав или включения международных стандартов защиты прав человека; как правило, кульминацией стратегической тяжбы является исследование конституционности решения государственных органов (законодательных или административных) или принятие решений о соответствии национальных норм положениям международного права человека.

Отношение к общественным проблемам; как правило, заданием тяжбы является разрешение какой-либо генеральной проблемы в масштабе общества (дискриминация, повсеместное нарушение прав человека); что невозможно при проведении индивидуальных судебных дел.

Выбор дела для стратегической тяжбы

Очень важным этапом стратегической тяжбы является выбор дел для тяжбы. Следует выбирать дела, которые удовлетворяют следующим условиям:
- дела, сущность которых, важность общественных проблем в них содержащихся, тип дела и тип нарушений прав человека связаны с целями нашей организации;
- дела, которые в случае победы, могут создать возможность изменения стандартов защиты прав человека, системного изменения права или принципов его применения;
- существуют правовые и практические возможности возбуждения и проведения дела или поддержки этого дела нашей организацией;
- дело ярко выраженное, не отягощенное различными обстоятельствами, которые могут или усложнить дело и даже привести к проигрышу (негативный прецедент хуже отсутствия прецедента), или затруднить использование результата (слишком сложное и

[1] Примечание: в переводе с латинского - имеющий отношение ко всем, касающийся всех

Источник:
Хельсинкский Фонд по правам человека, Варшава

длинное судебное решение вряд ли будет широко применяться). ДОЖДИТЕСЬ ХОРОШЕГО И ЧИСТОГО СЛУЧАЯ, а не пытайтесь создавать прецедент на первом попавшимся - в этом ваша ответственность перед сообществом.

При выборе дел следует ответить на следующие вопросы:

- какие факты и обстоятельства по данному делу нам известны?
- были ли нарушены права человека, на которых концентрируется наша организация?
- какой общественный интерес может быть защищён? какие системные изменения можем ввести?
- какие правовые инструменты стратегической тяжбы имеются в нашем распоряжении?
- чего и как мы можем достичь в этом деле? какие шансы на выигрыш? какие могут быть последствия проигрыша?
- имеем ли мы средства на ведение дела? есть ли у нас достаточная юридическая помощь? как долго может тянуться это дело?
- каково будет отношение к нам общественного мнения / как это дело скажется на облике нашей организации? каково будет наше отношение к вниманию средств массовой информации?

Стратегическая тяжба шаг за шагом

Развивая стратегию тяжбы, неправительственная организация проходит через 4 этапа или 4 ШАГА:

Шаг 1 - обозначение целей, принятие решения о проведении тяжбы (на основании мониторинга правовой системы и нарушений прав человека определяем в пространстве интересов нашей организации цели, которые можно достичь путём стратегической тяжбы)

Шаг 2 - поиски (ожидание) соответствующего дела, лучшим вариантом является самостоятельное создание чистого и яркого случая для тяжбы (часто его можно создать "искусственно")

Шаг 3 - разработка тактики тяжбы (выбор процедуры и соответствующих правовых инструментов, запланированный сценарий; адвокаты, поверенные - где их искать и как с ними сотрудничать; мобилизация общественного мнения и средств массовой информации в нашем деле; составление плана действия и назначение лица из нашей организации, которое будет отвечать за данное дело)

Шаг 4 - размышление над затратами (политические, финансовые, психологические) (как и остальные неправительственные организации) принимают решение о стратегической тяжбе на основании одного из двух сценариев.

Источник:
Хельсинкский Фонд по правам человека, Варшава

Тренинг

«5 минут в кабинете у чиновника: эффективные переговоры»

Тренер – Денис Буткевич

Эффективные переговоры - это когда две или более сторон добиваются соглашения, наиболее выгодного для своих организаций, путем обмена уступками.

Технология ведения переговоров

<u>«1ый этаж»</u> ***– Подготовка****. Здесь мы собираем информацию о наших партнерах, о рынке, о конкурентах, анализируем ее с учетом собственной ситуации и планируем свою Цель (наиболее желаемый результат), Стартовое предложение (с чего начнем) и Лимит (ниже чего мы не спустимся). Кроме того, мы делаем прогноз по поводу Цели и Лимита нашего партнера. Грамотная подготовка во многом определяет исход переговоров.*

<u>«2ой этаж»</u> *-* ***Преамбула****. Мы вступаем в эту фазу, когда встречаемся с другой стороной лицом к лицу. Несмотря на название, этот этап занимает 70-80% времени переговоров. Он включает в себя:*

Исследование: *проверка ваших предположений по поводу реальной «картинки» вашего партнера и корректировка той «картинки», которую вы предлагаете ему. Сбор информации с помощью вопросов и внимательного наблюдения за высказываниями и невербальным поведением партнера.*

Список задач: *изложение всех пунктов, которые вы хотите обсудить на данных переговорах.*

Предложение: *на основании запланированного Стартового Предложения и результатов Исследования вы делаете пробное предложение и смотрите на реакцию партнера.*

<u>«3-й этаж»</u> - Обмен уступками. *Главное здесь: не торопиться, думать, если нужно, брать тайм-ауты.*

<u>«4-й этаж»</u> *-* ***Финал****. Заключение соглашения, подведение итогов. Убедитесь, что «закрыты» все вопросы, что достигнутые соглашения запротоколированы.*

ЭТАП I. Планирование и подготовка

Подготовка к переговорам. Сбор информации о партнере

«Предварительный сбор информации идет по двум основным направлениям: актуальная ситуация партнера (сюда включается и его «биография», т.е. прошлое) и перспективы. Понимание бизнес перспектив партнера дает нам возможность наметить возможные пути для сотрудничества».

Сбор информации о партнере:

- Критерий выбора партнера - количество
- Выраженный интерес к нашей организации
- СМИ / Пресса
- Организация - количество работников
- Опыт/ Образование
- Отношения внутри организации
- Кто принимает решение
- История (Отношения / Деятельность / Инвестиции)
- Вид собственности

Перспективы партнера:

1. Стратегия – Планы на будущее – Направления
2. Политика - Курс - План развития
3. Организация как структура
4. Целевая группа
5. Потребности
6. Цифры
7. Специфика
8. Проходимость
9. Логистика

Постановка цели:

Технология постановки целей SMART:

S **конкретные -** *понятные* ***и исчисляемые***

M **измеримые -** ***контроль за выполнением***

A **достижимые -** ***реальные, но требующие усилий***

R **актуальные -** ***согласованы с целями организации***

T **определены во времени -** ***установлен срок исполнения***

<u>«Идя на переговоры, мы определяем:</u>

1)Свою Цель – наиболее желаемый результат, который мы хотим получить

Важно уметь ставить цели. Одна китайская мудрость гласит : «Если у тебя есть цель – ты свободен в выборе пути».

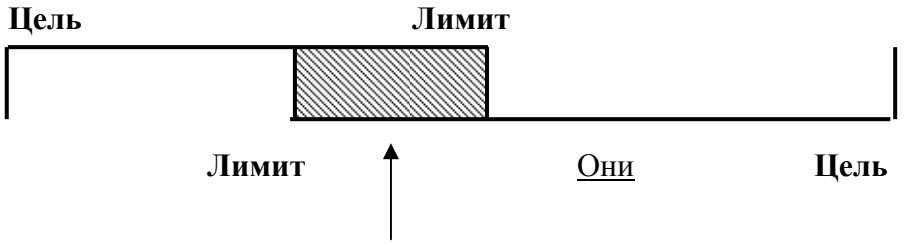
Ставьте цели для каждого визита, на каждый день, неделю и месяц

Установление лимита в цели:

2)Лимит – тот предел, ниже которого мы не спустимся

То же самое делает и другая сторона.

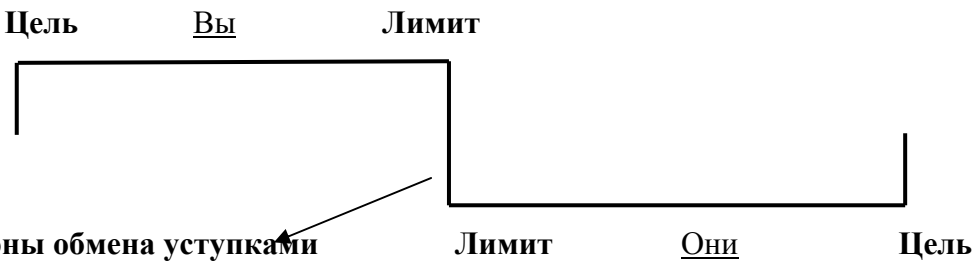
Вы



Зона обмена уступками

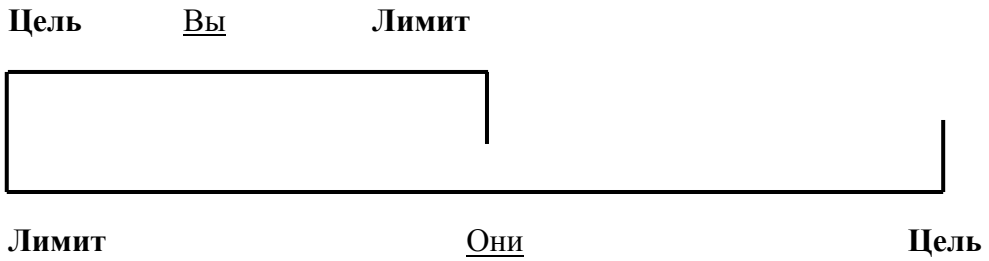
Обмен уступками будет происходить в зоне между вашим Лимитом и Лимитом вашего партнера. В данном случае соглашение возможно, так как Лимиты двух сторон перекрывают друг друга.

Однако бывают и другие случаи.



В данном случае у сторон нет точек соприкосновения и переговоры невозможны. Стороны либо расходятся, либо пересматривают свои позиции, иногда с помощью третьей стороны.

Иногда, мы можем обнаружить, что Лимит другой стороны гораздо ближе к нашей Цели, чем мы предполагали.



Часто, люди неопытные в переговорах, не знают, как к ним грамотно подготовиться или плохо представляют условия на рынке. В таком случае, предлагаемая ими условия могут оказаться заниженными (для Вас) или завышенными (для партнера). Вторая сторона, если ей удалось вовремя это обнаружить, с радостью соглашается на подобное соглашение.

Если вы обнаружили, что ваша Цель слишком низкая, следует приостановить переговоры и пересмотреть свою позицию.

Телефонные переговоры

В телефонном разговоре можно проследить три основных стадии: первоначальный контакт, общение, завершение беседы. На каждой из этих стадий нужно соблюдать определенные правила.

Помните, что, разговаривая по телефону, Вы создаете первое впечатление о себе и о своей организации. Постарайтесь, чтобы оно было благоприятным.

Стадия 1. Контакт (начало разговора).

На стадии контакта в более выгодном положении оказывается инициатор звонка: он знает, куда и зачем он звонит, тогда как его собеседник оказывается в первые секунды в роли непосвященного.

Правило 1. На стадии контакта инициатору звонка необходимо:

- Поздороваться;
- Представиться;
- Выяснить, с кем говорит;
- Изложить начальные сведения о цели звонка
- Выяснить, могут ли с ним говорить;

Стадия 2. Общение.

На этой стадии собеседники уже должны представлять, о чем они разговаривают. Одна из сторон обычно оказывается спрашивающей, вторая – отвечающей.

Правило 2. Не стоит допускать, чтобы одна сторона в разговоре была активной, а другая – пассивной. Для этого стоит использовать различные вопросы и другие приемы активного слушания.

Правило 3. Во время разговора обращайся к собеседнику по имени.

Правило 4. Не позволяйте разговору закончиться без результата.

Стадия 3. Завершение разговора.

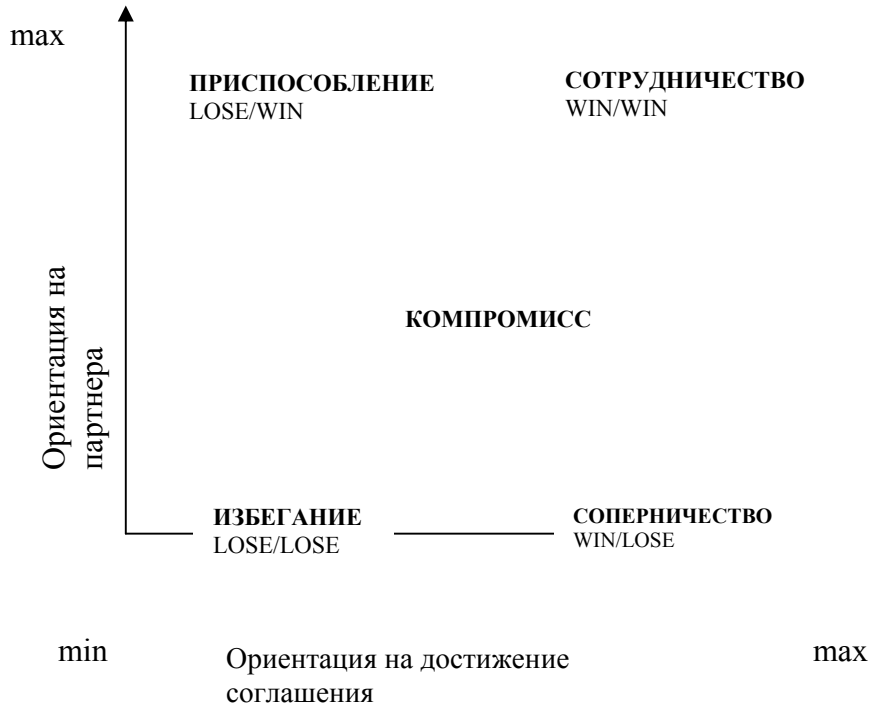
Завершение нужно уметь: плохо, если Вы не знаете, как отделаться от собеседника, но и бросать трубку посреди фразы не стоит. В арсенале каждого человека должны быть фразы, которые в уважительной форме позволят завершить телефонный разговор. (Например, «Извините, я сейчас не могу больше разговаривать. Давайте договоримся…»)

Правило 5. Завершая разговор, убедитесь, что у Вас остались все сведения, которые могут Вам понадобиться.

Правило последнее, оно же первое и поддерживающее все остальные. Разговаривая по телефону, сохраняй доброжелательность к собеседнику и легкую улыбку на лице – ее прекрасно передает голос. Запомните, что с доброжелательным человеком всегда приятнее вести дела, и ему лучше все удается.

Стратегии переговоров

У нас есть 5 основных стратегий ведения переговоров. Стратегия определяет то, к какому результату мы стремимся. Результат определяется двумя параметрами: нашей ориентацией на достижение соглашения и нашей ориентацией на партнера.



В зависимости от того, чему мы отдаем предпочтение, и определяется выбранная нами стратегия.

Избегание (Lose/Lose) *– минимум внимания к достижению соглашения и минимум внимания к партнеру. Принцип «бери или уходи».*

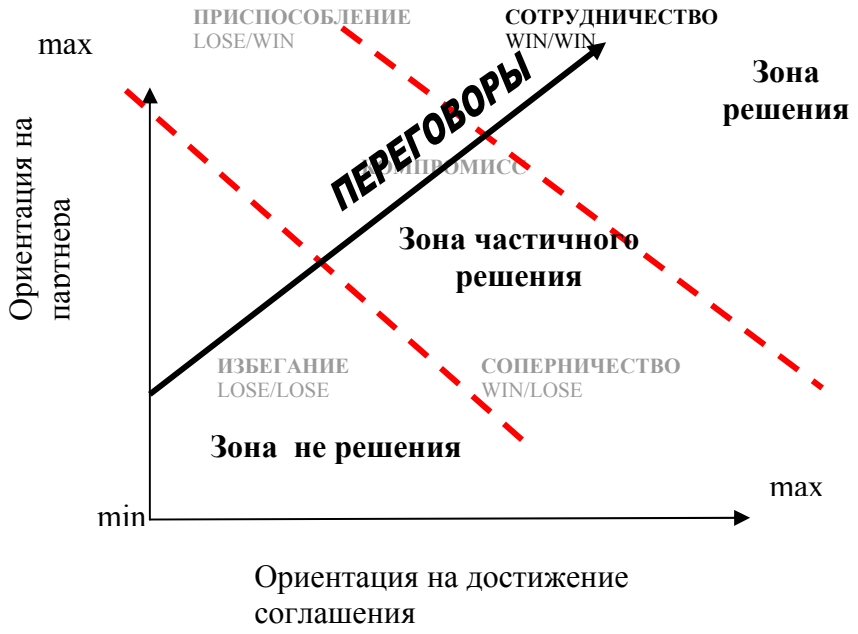
Приспособление (Lose/Win) *– максимум внимания к партнеру и минимум – к достижению соглашения. Мы чем-то жертвуем ради сохранения отношений с нашим партнером.*

Соперничество (Win/Lose) *– максимум внимания к достижению соглашения и минимум – к партнеру. Мы делаем все возможное, чтобы склонить партнера к подписанию соглашения, вне зависимости от того, насколько это ему нужно.*

Компромисс *– частичное согласие. Принцип 50/50. Я и мой партнер получаем то, что нам нужно, но не в полном объеме. Каждый из нас чем-то жертвует.*

Сотрудничество (Win/Win) *– максимум внимания к достижению соглашения и к партнеру. Стратегия, при которой каждая сторона получает оптимальный результат.*

«Все «поле» стратегий можно разделить на 3 части: Зона не решения, Зона частичного решения и Зона решения. Движение к Зоне решения происходит через процесс переговоров. Соответственно, чем ближе мы к «вершине», тем больше усилий, времени и умений от нас требуется.



Стратегия Сотрудничества – самая выгодная и перспективная, но и самая трудоемкая, требующая не только желания, но также знаний, навыков и усилий. Кроме того, важно даже в привычной ситуации («крестики-нолики») уметь разглядеть возможность для Сотрудничества!»

Коммуникативные сигналы

Вербальные сигналы	Смысл высказываний, подбор выражений, правильность речи и разные виды ее неправильности
Паралингвистические сигналы	Особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса
Невербальные сигналы	Взаимное расположение в пространстве; Позы; Жесты; Мимика; Контакт глаз; Оформление внешности; Прикосновения; Запахи.

Психологические сигналы при вступлении в контакт

Вербальные сигналы, располагающие к контакту

1. Отчетливое приветствие
2. Обращение к человеку по имени
3. Предложение сесть (если есть такая возможность)

Невербальные сигналы, располагающие к контакту

1. <u>Проксемика</u>

- ☑ Угол поворота тела от 45 до 90 градусов (боковое положение передает сообщение: «Я не имею агрессивных намерений»)
- ☑ Угол наклона тела меньше прямого («Тупой угол между собеседниками – это провал переговоров»)
- ☑ Дистанция – индивидуализированная, с учетом общих закономерностей:

  Интимная – 0-45 см

  Личная – 45-60-120 см

  Социальная – 120-210-360 см

  Публичная - 360 –750 -…см.

2. <u>Позы</u>

- ☑ **Открытая, а не** закрытая (нескрещенность конечностей, развернутость корпуса и головы, раскрытость ладоней, расслабленность мышц, контакт глаз)
- ☑ **Асимметричная, а не** симметричная

3. <u>Мимика</u>

- ☑ Улыбка
- ☑ Живое, естественно изменяющееся выражение лица

4. <u>Взгляд</u>

- ☑ Продолжительность контакта глаз 3-5 сек
- ☑ Частота контакта – не реже 1 раза в минуту
- ☑ Частота моргания – раз в 3-5 сек

5. <u>Такесика – движение собеседников в пространстве</u>

Не допускаются:

- ☑ Ритмичные движения
- ☑ Движения большой амплитуды
- ☑ Резкие движения
- ☑ Неритуализированные прикосновения

6. **Прикосновения**

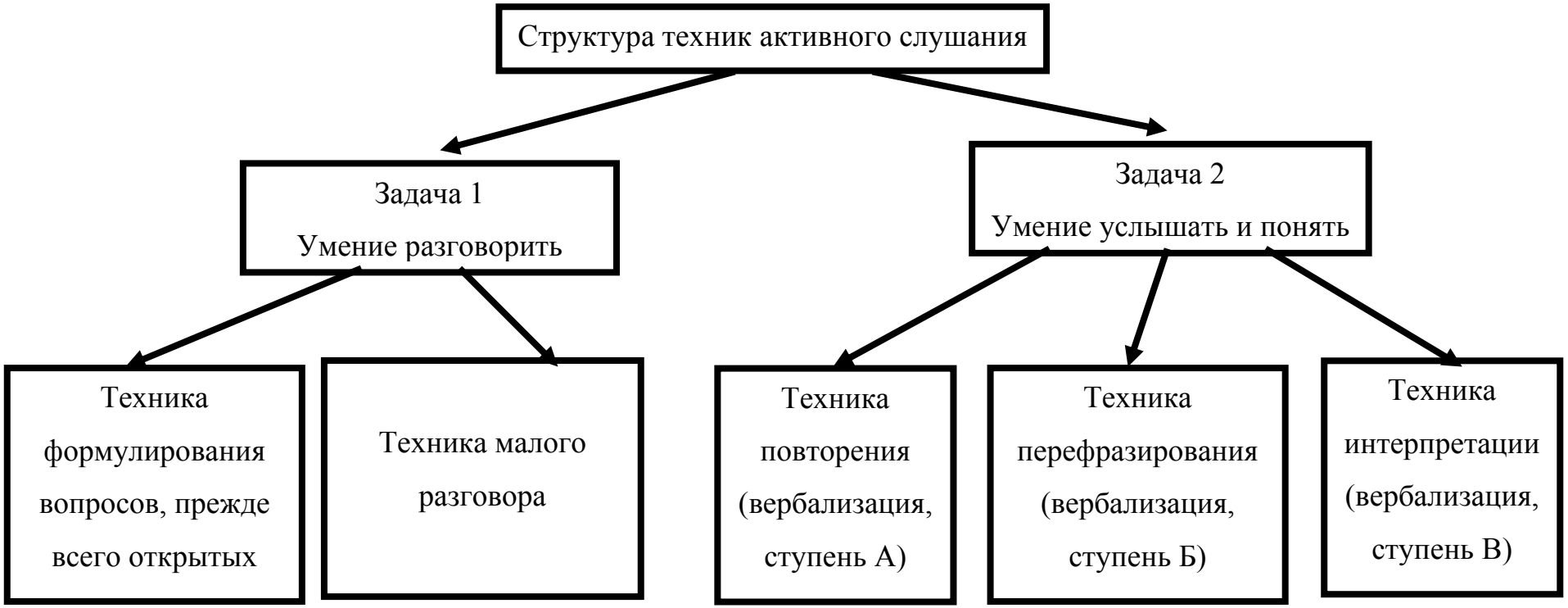
- ☑ Ритуализированные прикосновения допускаются
- ☑ Неритуализированные прикосновения не допускаются

Паралингвистические сигналы при вступлении в контакт

1. Отчетливость речи.
2. Доброжелательная интонация.
3. Громкость голоса – средняя.
4. Высота тона – низкая.
5. Быстрота речи умеренная.

> «При первом контакте люди доверяют на 55% невербальным сигналам, на 38% паралингвистическим и лишь на 7% содержанию вашей речи»
>
> (А. Меграбян 1988)

Структура техник активного слушания



Техники активного слушания

<u>Задача 1: Умение «разговорить»</u>

№	Коммуникативные техники	определения	Как это сделать?
1.	**Открытые вопросы**	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинайте вопрос со слов: *Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях?* И т.п. «*На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) мы должны обратить внимание?*» «*Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?*» *«Какой результат был бы приемлем для вас?»* *«Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»* *«Что Вы имеете в виду, когда говорите о …?»* *«Если Вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?»*
2.	**Закрытые вопросы**	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т.п.) или ответы «да» или «нет».	*Когда истекает срок подачи заявки на финансирование?* *Какова продолжительность данного тренинга?*
3.	**Альтернативные вопросы**	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	*Ты предпочитаешь начать самостоятельно, вместе с Ивановым или привлечь еще кого-нибудь?* *Ты затрудняешься ответить, потому*

			что не знаешь ответа, потому что ответ будет неприятным или потому что тебя просили мне пока ничего не сообщать? *Вы предпочитаете, чтобы Вам задавали вопросы по ходу Вашей презентации, после нее или в виде записок?*

Техники «малого разговора»

1. Цитирование партнера
2. Позитивные констатации
3. Информирование
4. Интересный рассказ

Цитирование партнера

Ссылки на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и др.,:

- *Вы говорили, что раньше отдыхали на Кипре?*
- *Я помню, Вы любите пастельные тона…*
- *Вы собирались посетить эту выставку…*
- *Я запомнил разницу между воблером и блесной после того нашего разговора…*

Позитивные констатации

Высказывания о фактах, интересных для партнера, с положительным настроем:

- *Я заметил, как изменилось количество волонтеров в Вашей организации…*
- *Похоже, Вы стали пользоваться технологиями планирования собственного времени. Это кажется очень эффективным. Я, наверное, последую Вашему примеру.*

Информирование

Сообщение информации, важной, интересной и приятной для партнера.

- *Оказывается, можно выбрать себе вегетарианское меню на весь период семинара. Сегодня будет грибной суп и жаркое из овощей.*

- *На весь июль месяц синоптики прогнозируют отличную погоду. В этот период отдых будет наиболее эффективен.*

Интересный рассказ

Увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное и т.п.

- *один преподаватель нашего факультета должен был читать лекцию в Академии художеств по психологии восприятия. По расписанию он узнал, что его лекция должна быть в аудитории 315. Он пошел на третий этаж, нашел аудиторию 313, а следующая дверь оказалась без номера. Ну, он на всякий случай входит туда, видит студентов и спрашивает у них: «Это третий курс?». Они отвечают: «Нет». Он пошел дальше. Смотрит, еще одна дверь без номера. Он открывает ее, видит студентов и спрашивает: «Это третий курс?». А студенты почему-то начали смеяться и тоже сказали: «Нет». Он пошел дальше, открывает следующую дверь, тоже без номера, и спрашивает: «Это третий курс?». В ответ раздался громовой хохот! Сотня студентов буквально визжала от восторга. Дело в том, что все три двери вели в одну и ту же аудиторию, 313-ю, и он три раза обращался к одним и тем же студентам, но из разных дверей.*

Критерии «правильного» малого разговора:

он приятен

он вовлекает

он располагает

он дает пищу для следующего малого разговора

Техники активного слушания

Задача 2: Умение « услышать»

№	техники	определения	Как это сделать?
1	**Вербализация, ступень А**	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы Итак, ты считаешь…(далее цитата). Насколько я тебя понял…(цитата). Повторите дословно последние слова партнера. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером
2	**Вербализация, ступень Б**	Перефразирование: Краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером. Следуйте логике партнера, а не собственной логике.
3	**Вербализация, ступень В**	Интерпретация: Высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	Задавайте уточняющие вопросы: Ты, наверное, имеешь в виду…? Вы, наверное, говорите это потому, что…? По- видимому, Вы хотите, чтобы…? Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: А может быть так, что ты надеешься, что…? А может быть так, что Вы хотели бы…? А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

Техники регуляции напряжения

Снижают напряжение:	**Повышают напряжения**
1. Подчеркивание общности с клиентом (сходство интересов, мнений, личностных черт и т.д.)	1. Подчеркивание различий между собой и клиентом
2. Вербализации эмоционального состояния: а) своего; б) клиента	2. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) клиента
3. Проявление интереса к проблемам клиента	3. Демонстрация незаинтересованности в проблеме клиента
4. Предоставлению клиенту возможности выговориться	4. Перебивание клиента
5. Подчеркивание значимости клиента, его мнения в ваших глазах	5. Принижение клиента, негативная оценка личности клиента
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6. Оттягивание момента признание своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившихся ситуаций	7. Поиск виноватых и обвинение клиента
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный, уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

Техника подчеркивания общности (целей, личностных характеристик и т.п.)

Общие требования:

1. Это сходство должно быть приятно партнеру, и для этого речь должна идти:
   - о достоинствах (наблюдательность, изобретательность, артистизм, ответственность, эффективность и т.п.)
   - хотя и спорных, но своеобразных чертах, таких как хитрость, доминантность, эксцентричность, индивидуализм и т.п.
2. Это сходство должно быть интересно партнеру

Есть черты, которые не являются недостатками, но воспринимаются как таковые теми, кто ими обладает, например, застенчивость, прямота, усидчивость, расчетливость и т.п.

Подчеркивая общность по этим характеристикам, мы рискуем задеть «слабую струну» души.

Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело и т.п.

Общие требования:

1. Конкретность, «укорененность» в фактах;
2. Искренность.

Подчеркивание значимости - «мне кажется ценным то, что Вы делаете»

ПРИМЕРЫ

Вы знаете, Ваша деятельность мне кажется действительно ценной.

Да, вот это работа! Супер!

Ваша быстрота меня поражает.

Я уверен (-а), что Вы профессионал своего дела.

Техника вербализации чувств

Формулы вербализации чувств:

Своих чувств	Чувств клиента
- Я удивлен (-а)… - Я огорчен (-а)… - Мне неуютно… - Меня задевает… - У меня вызывает некоторый протест… - Меня тревожит… - Меня угнетает…	- Вы удивлены… - Вы огорчены… - Вам неуютно… - Вас задевает… - У Вас вызывает некоторый протест… - Вас тревожит… - Вас угнетает…

Вербализация чувств – это избавление от него

Закон Джемса-Ланге

Мы печалимся, потому что плачем,

Сердимся, потому что наносим удар,

Пугаемся, потому, что дрожим,

А НЕ НАОБОРОТ

W. James, 1900

ЭТАП III. ОБМЕН УСТУПКАМИ

«Продажа» преимуществ

Четыре правила «продажи» преимуществ:

1. Знайте свой продукт/услугу (факты)
2. Знайте, что продукт/услуга может сделать (преимущества)
3. Знайте потребности партнера (нужды, желания, ожидания)
4. Знайте преимущества, соответствующие потребностям партнера

Работа с возражениями

Возражение – это причина, по которой потенциальный партнер отказывается заключать соглашение

Или это может быть
ЗАПРОС ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Преодоление возражений приближает Вас к успешному завершению визита.

Техника преодоления возражений:

A Слушайте

T Подтвердите возражение

T Преобразуйте возражение в вопрос

A Ответьте на вопрос

C Закройте возражение

ПРИМЕР 1

Возражение «Мы уже поддержали подобный проект»

A Слушайте

Т *Да, я понимаю, что Вашими партнерами уже являются организации занимающиеся аналогичной деятельностью. Т.е. единственная причина, по которой Вы не хотите с нами сотрудничать – это наличие аналогичного проекта?*

Т *Если в рамках нашего проекта мы добавим инновацию и изменим основной метод достижения результата, Вы будите с нами сотрудничать?*

А *Сегодня мы используем технологию «парадигму позитивных перемен», которая очень популярна в России и за рубежом. Вы согласны? Ее использование позволит…*

С *Я предлагаю Вам рассмотреть наш проект еще раз со всеми изменениями, о которых мы говорили.*

Преобразование общего возражения в конкретное:

Например:

«Я не хочу входить в данную сеть общественных организаций»

«Я подумаю»

Используйте «**обобщающий вопрос**»:

В чем вы сомневаетесь,

в качестве нашей работы,

используемых нами методах,

достижении запланированного результата,

моей компетенции?

ЭТАП IV. ФИНАЛ

Золотое правило 1:

A всегда

B будь готов

C закрыть переговоры

Золотое правило 2:

После предложения о закрытии переговоров необходимо ЗАМОЛЧАТЬ!

<u>Виды закрытия переговоров:</u>

1. «Количественное закрытие»
2. «Альтернативный вопрос»

Помните ABC и следите за сигналами Вашего клиента.

Существуют три категории сигналов готовности:

1. Вопросы

Сколько? Где? Когда?

2. Реакция

Улыбка, кивание головой

3. Действие

Изучение дополнительных документов