



# A Framework for Negotiating Health Development

## स्वास्थ्य विकासका लागि संझौतावार्ता

## Objectives of the Program

We assume that you are already experienced negotiators. Within the Ministry of Health and Population you need to create value, gain compliance, and implement critical health initiatives. Informed by our experience and your input from the pre-workshop questionnaire we have designed a workshop that will help you diagnose challenges, create strategies, and take goal-oriented action.

**Our goals** - generally, we have three main goals for the NHD workshop.

- 1. Increase your awareness and understanding** of (a) the negotiation process in general, and (b) your negotiation tendencies, as well as those of your colleagues. We'll also examine some of the key assumptions that drive various approaches to your negotiations and the working relationships.
- 2. Share pragmatic frameworks, tools, and drills** for preparing, conducting, reviewing, and improving your negotiations and your negotiated results. Much of our theory originated with seminal works at the Harvard Negotiation Project. We've developed and honed these tools and techniques during years of practice in real world, high-stakes negotiations.
- 3. Help you to improve your real-time negotiation skills**, both during the workshop and in your work at the Ministry of Health and Population.

# कार्यक्रमका उद्देश्यहरू

तपाईंहरू अनुभवी वार्ताकार हुनुहुन्छ भन्ने हामीलाई लागेको छ । स्वास्थ्य तथा जनसंख्या मन्त्रालय भित्र तपाईंले संभौतावार्ता (negotiation) का मूल्यमान्यतालाई स्थापित गर्ने, सामञ्जस्य कायम गर्ने र जटिल स्वास्थ्य पहलहरूको कार्यान्वयन गर्नुपर्ने हुन्छ । कार्यशाला योजनाका लागि हामी आफ्ना अनुभव र पूर्व-कार्यशाला प्रश्नावली मार्फत प्राप्त हुने सुझावलाई उपयोग गर्नेछौं, जसले गर्दा तपाईंलाई चुनौतीहरूको पहिचान गर्न, रणनीति निर्माण गर्न तथा लक्ष्यमुखी क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्न सहयोग पुग्नेछ ।

हाम्रा लक्ष्यहरू: यस 'स्वास्थ्य विकासका लागि संभौतावार्ता' गोष्ठीका सामान्यतया तीनवटा लक्ष्यहरू रहेका छन् :

१. चेतनास्तर तथा बुझाइमा अभिवृद्धि गर्ने क) सामान्य संभौतावार्ता प्रक्रिया र ख) संभौतावार्ता तथा कार्यसम्बन्धका लागि आवश्यक विविध पद्धतिहरूसँग सम्बन्धित महत्वपूर्ण अवधारणामाथि छलफल गर्नेछौं ।
२. संभौतावार्ता तथा यसको नतिजाको तयारी, सञ्चालन, पुनर्विचार तथा सुधारका निम्ति आवश्यक व्यावहारिक ढाँचा, अभ्यास तथा तौरतरिकाहरू आदानप्रदान गर्ने । हाम्रा अधिकांश सिद्धान्तहरू हार्डभर्ड युनिभर्सिटी संभौतावार्ता परियोजनामा आधारित छन् । यी तौरतरिकाहरू हामीले वर्षौंसम्मको व्यावहारिक अभ्यास र उच्चस्तरीय संभौतावार्ताबाट निर्माण तथा परिमार्जन गरेका हौं ।
३. कार्यशाला अवधिभित्र र स्वास्थ्य तथा जनसंख्या मन्त्रालयमा वास्तविक संभौतावार्ता गर्दा आवश्यक पर्ने सीप विकासमा मद्दत पुर्याउने ।

**Awareness**

सचेतना

# The Seven Element Framework

## The Seven Elements

- 1. Interests:** The concerns, wants, needs, hopes and fears that underlie and motivate our positions, demands, and contentions
- 2. Options:** All possibilities on which we might reach agreement; an agreement is best if it explores all potential solutions for mutual gain
- 3. Legitimacy:** The fairness of an agreement as measured by criteria, benchmarks, principles, laws, regulations, standards, practices
- 4. Alternatives:** Available walk-away possibilities in case we do not reach an agreement; neither party should agree to a deal that is worse than its Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)
- 5. Commitments:** Statements about what we will or won't do; good agreements are well planned and crafted to be practical, durable, easily understood, and verifiable
- 6. Communication:** The message and media through which we convey information; we understand each other even if we disagree, and we minimize resources spent in coming to agreement
- 7. Relationship:** The overall pattern of interaction among the other parties within and outside the negotiation and us; interactions should improve, not damage, our relationships

# संझौतावार्ता खाकाका मूलभूत सात तत्त्वहरू

१. **स्वार्थ वा हित** : त्यस्ता चासो, इच्छा, आवश्यकता, आशा तथा भयहरू जसले हाम्रो वर्तमान अवस्था, माग, तर्क-वितर्क वा विवादलाई आधार प्रदान गर्नुका साथै प्रोत्साहन गर्ने गर्दछन् ।
२. **विकल्पहरू** : सहमतिमा पुग्न सकिने सबै सम्भावनाहरू; त्यो संझौता उत्तम हुन्छ जसले आपसी लाभका सबै सम्भाव्य उपायहरूको खोजी गर्दछ ।
३. **वैधता** : निष्पक्ष संझौता जुन निश्चित मापदण्ड, आधार, सिद्धान्त, कानून, नियमावली तथा अभ्यासका आधारमा निर्धारण गरिएको हुन्छ ।
४. **उपायहरू (alternatives)** : सम्बन्धित पक्षबीच सहमति हुन नसकेका खण्डमा छोडिएका उपलब्ध संभावनाहरू । सहमतिका उपायहरू उत्तम छन् भन्ने नलागेसम्म कुनै पनि पक्ष आपसी लेनदेनमा सहमत हुनुहुँदैन ।
५. **प्रतिबद्धता** : आफूले के गर्ने वा नगर्ने भनी प्रस्तुत गरिएका वक्तव्यहरू; सही संझौताहरूको योजना र निर्माण व्यावहारिक, दीर्घकालीन, सजिलै बुझ्न सकिने र परीक्षण गर्न सकिने किसिमले गरिएका हुन्छन् ।
६. **संचार** : सूचना वा जानकारी सम्प्रेषणको माध्यम; एकआपसमा असहमत भए तापनि उचित संचारका माध्यमद्वारा हामी एकअर्कालाई बुझ्न सक्छौं र सीमित स्रोतसाधनको उपयोग गरी सहमतिमा पुग्न सक्छौं ।
७. **सम्बन्ध** : संझौतावार्ता भित्र र बाहिरका अन्य पक्षहरूबीच हुने अन्तरक्रियाको समग्र रूप । अन्तरक्रिया आपसी सम्बन्धलाई सुधार्ने किसिमको हुनुपर्दछ ।

# “Checklist” for a Good Outcome

We reach no agreement, or our agreement:

- Satisfies **INTERESTS**
  - Ours, well
  - Theirs, at least acceptably
  - Others, at least tolerably
- Is better than your **ALTERNATIVES** (BATNA)
- Is an elegant, no waste solution: among the best of many **OPTIONS**
- Has **LEGITIMACY**, is viewed as fair, considers what “ought” to be done
- Contains **COMMITMENTS** that are operational, well-planned and mutually understood
- Reached efficiently, with effective **COMMUNICATION**
- Build a good (working) **RELATIONSHIP**



# वाञ्छित प्रतिफलका लागि रुजुसूची (checklist)

कुनै सहमति नहुन पनि सक्छ, वा भएको सहमति;

- आफ्नो हितमा हुन्छ ।
- उनीहरूलाई कम्तीमा चित्त बुझ्ने हुन्छ ।
- अन्य पक्षलाई कम्तीमा सह्य हुन्छ ।
- तपाईंले तय गरेको उपाय संभौता-सहमतिको उत्तम उपाय भन्दा उत्तम छ ।
- उपलब्ध विकल्पहरू मध्येको उत्कृष्ट हो, (कामचलाउ समाधान होइन)।
- वैध र निष्पक्ष छ; गरिनुपर्ने कुरामा केन्द्रित छ ।
- कार्यात्मक, योजनाबद्ध र आपसमा बुझिएका प्रतिबद्धताहरू समाविष्ट छन् ।
- सञ्चारको प्रभावशाली माध्यम कार्यकुशल ढङ्गमा अपनाइएको छ ।
- असल कार्यगत सम्बन्ध कायम भएको छ ।

# Preparation

तयारी

# Strategic Preparation

Through effective preparation, we avoid the pitfalls of typical preparation and we optimize the prospects to achieve our desired results. A systematic approach in negotiation involves:

## 1. Identifying the particular relationships and issues involved in a negotiation

We define the “Container” or the environment in which we will be conducting our negotiation. This includes the people, issues, places, meetings, objectives, etc.

## 2. Analyzing the situation by using the Seven Elements strategic guidelines

We use the 7 Elements as a checklist to help us diagnose and prepare for an upcoming negotiation. By preparing through analysis of each element, we anticipate and plan for a broad spectrum of situations and set the stage for a good outcome.

### The Seven Elements Overview:

- Clarify **Interests**
- Consider **Options** with no commitments
- Test **Legitimacy**
- Consider walk-away **Alternatives**
- Sequence **Commitment**
- Plan **Communication**
- Develop a **Relationship** strategy

# रणनीतिक तयारी

प्रभावकारी तयारीले प्रारम्भिक चरणमा हुन सक्ने गल्ती कमजोरीलाई हटाउनुका साथै इच्छाइएको नतिजा आउने संभावनालाई बढाउँछ । संझौतावार्ताका व्यवस्थित पद्धतिभिन्न निम्न कुराहरू पर्दछन् :

१. संझौतावार्तासँग सम्बन्धित खास सम्बन्ध तथा विषयवस्तुहरूको पहिचान  
संझौतावार्ता हुने वातावरणलाई परिभाषित गर्ने । यसअर्न्तगत सम्बन्धित व्यक्तिहरू, विषयवस्तु, स्थान, भेला वा भेटघाट, उद्देश्य आदि पर्दछन् ।
२. रणनीतिक मार्गनिर्देशनका सात तत्त्वका आधारमा परिस्थितिको विश्लेषण  
आगामी संझौतावार्ताको निरूपण र तयारीका लागि माथि उल्लेख सात तत्त्वलाई रूजूसूचीका रूपमा प्रयोग गर्नुहोस् । प्रत्येक तत्त्वको पूर्ण विश्लेषणले परिस्थितिका बारेमा अनुमान गर्न, बृहत् योजना तयार पार्न र उचित उपलब्धि हासिल गर्न सहयोग पुऱ्याउनेछ ।

उल्लेखित सात तत्त्वको सारांश :

- हित वा स्वार्थलाई स्पष्ट पार्ने
- पूर्व प्रतिबद्धता बिना नै विकल्पहरूका बारेमा सोच्ने
- वैधताको जाँच गर्ने
- छोडिएका उपायहरूका बारेमा सोच्ने
- प्रतिबद्धताहरूलाई क्रमबद्ध गर्ने
- संचार/संवादको योजना बनाउने
- सम्बन्धको रणनीति विकास गर्ने

**Conduct**

**संचालन**

# Some Guidelines for Negotiating

Rather than react to positions, probe for **INTERESTS**

- Ask “Why?”, “What else?”, “In what order”
- Share some of your interests
- Share your understanding of theirs; ask for feedback
- Ask for criticisms, not concessions

Rather than focus on what concessions to make, generate **OPTIONS** for mutual gain

- Jointly brainstorm multiple options
- Separate inventing from deciding
- Consider informal processes for brainstorming

Use **LEGITIMACY** to “build a golden bridge”

- Explain your reasoning, inquire into theirs
- Consider how they will explain results to their constituents
- Focus on why an option is “fair” or “appropriate”

Acknowledge **ALTERNATIVES/BATNA** as a choice

- Reality test theirs—how well does it satisfy their interests?
- Use discussions about BATNA as an opportunity to learn about interests and to invite options that exceed all BATNAs
- If useful, explain yours



# संभौतावार्ताका केही मार्गनिर्देशन

संलग्न व्यक्तिहरूका धारणाप्रति प्रतिक्रिया जनाउनुभन्दा उनीहरूका हित वा स्वार्थहरूको खोजीनीति गर्नुहोस् ।

→ 'किन ?' 'अन्य केही ?' र 'कुन क्रममा' भन्ने जस्ता प्रश्नहरू गर्नुहोस् ।

→ आफ्ना केही प्रमुख सरोकार वा चासोका बारेमा बताउनुहोस् ।

→ उनीहरूका बारेमा आफ्नो बुझाइ प्रस्तुत गर्नुहोस्; प्रतिक्रिया माग्नुहोस् ।

→ फाइदा वा छुटभन्दा पनि आलोचनात्मक प्रतिक्रिया माग्नुहोस् ।

फाइदा वा छुटमा भन्दा पनि दुवैपक्षको हित हुने विकल्पहरूको खोजी गर्नुहोस् ।

→ बहुविकल्पहरूका बारेमा सामूहिक मस्तिष्कमन्थन गर्नुहोस् ।

→ निर्णयप्रक्रियालाई अनुमान वा मनगणन्ते सोचविचारबाट अलग्याउनुहोस् ।

→ मस्तिष्कमन्थनका लागि अनौपचारिक प्रक्रिया अपनाउनुहोस् ।

वैधतालाई सम्बन्ध-सेतु निर्माणका लागि प्रयोग गर्नुहोस् ।

→ आफ्ना तर्कहरू राख्नुहोस् र अरूका तर्कलाई बुझ्ने प्रयत्न गर्नुहोस् ।

→ अर्को पक्षले नतिजालाई सम्बन्धित व्यक्तिहरू समक्ष कसरी प्रस्तुत गर्नेछन् भन्नेबारे सोच्नुहोस् ।

→ तय गरिएको विकल्प के-कति कारणले 'निष्पक्ष' वा 'उपयुक्त' छ भन्ने कुरामा केन्द्रित हुनुहोस् ।

संभौता-सहमतिको उत्तम उपायलाई छनौटको रूपमा लिनुहोस् ।

→ उनीहरूका उपायको यथार्थताको परीक्षण गर्नुहोस्— यसले उनीहरूका स्वार्थलाई कुन हदसम्म पूरा गर्न सक्छ ?

→ संभौता-सहमतिको उत्तम उपाय सम्बन्धी छलफललाई सम्बन्धित पक्षको स्वार्थ वा हितका बारेमा जानकारी प्राप्त गर्ने र उक्त उपायभन्दा पनि राम्रा विकल्पहरूको खोजी गर्ने अवसरका रूपमा लिनुहोस् ।

→ उपयुक्त लागेमा आफ्ना उपायहरूका बारेमा छलफल गर्नुहोस् ।

# Some Guidelines for Negotiating (cont'd)

Make **COMMITMENTS** with care, after learning all you can

- Commit early to process, late on substance
- Break-up “decision making”
  - Inventing options
  - Evaluating options
  - Refining options
  - Committing to options
- Design appropriate interim products
- at different stages
- Verify parties know exactly what they are committing to

Deal separately with the **RELATIONSHIP** and the substance—each on its own merits

- Be friendly on relationship, firm on substance
- Use people techniques to deal with people problems
- Don't try to threaten or buy the relationship

Facilitate two-way **COMMUNICATION**

- Explicitly discuss/negotiate the process
- Communicate meeting purpose/products/process
- Listen actively and inquire
- Frame what we say in light of what they will hear

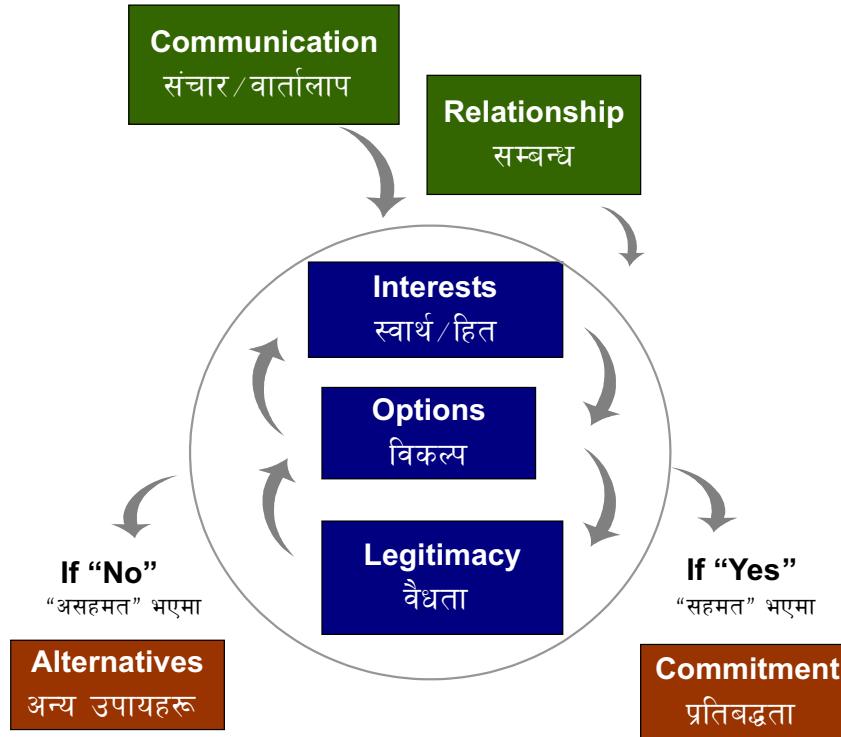
# संभौतावार्ताका मार्गनिर्देशन (क्रमश...)

निम्न कुराहरू बुझेपश्चात् मात्र प्रतिबद्धता जाहेर गर्नुहोस् :  
प्रक्रियामा छिटो र सारतत्त्वमा ढिलो प्रतिबद्धता जनाउनुहोस् ।

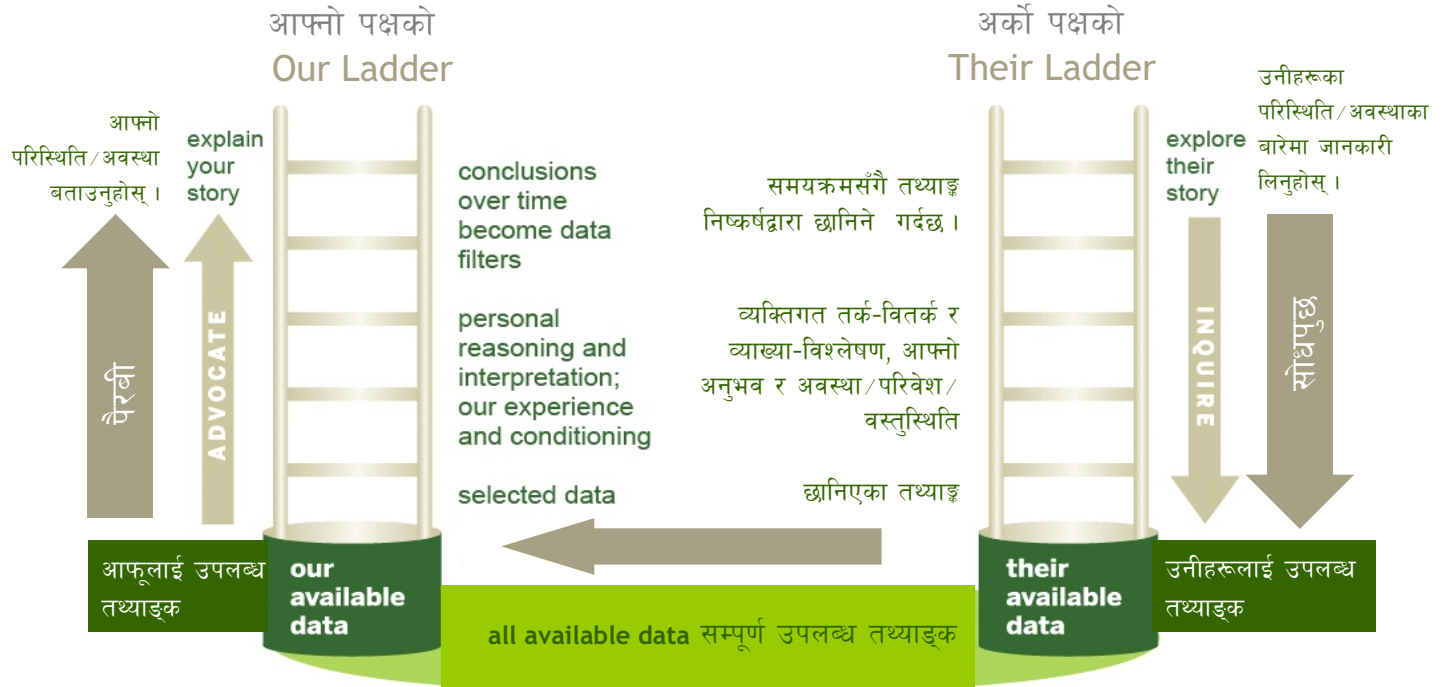
- निर्णयप्रकृयाको चरण विभाजन
  - विकल्पहरूको चयन
  - विकल्पहरूको मूल्याङ्कन
  - विकल्पहरूको पुनरावलोकन र निर्धारण
  - विकल्पहरूप्रतिको प्रतिबद्धता
- विभिन्न चरणका अन्तरिम उपलब्धिको खाका निर्माण
- सम्बन्धित पक्षहरूले गरेका प्रतिबद्धता सोचविचारका साथ जाहेर गरेका छन् भन्ने कुराको पुष्टि पहलको विषयवस्तु वा सारतत्त्व र सम्बन्धलाई भिन्नाभिन्नै रूपमा लिने गर्नुहोस् । दुवैका आ-आफ्नै सबल पक्षहरू हुने गर्छन् ।
- मैत्रीपूर्ण सम्बन्ध राख्नुहोस् तर पहलको सारतत्त्वमा दृढ रहनुहोस् ।
- मानवीय समस्यासँग जुम्न मानवीय तौरतरिका प्रयोग गर्नुहोस् ।
- धम्क्याउने वा सम्बन्धलाई 'खरिद' गर्ने कार्यमा नलाग्नुहोस् ।
- दोहोरो संवादलाई प्रोत्साहन गर्नुहोस् ।
- प्रकृयाका बारेमा विस्तृतरूपमा छलफल गर्नुहोस् ।
- बैठकको उद्देश्य/उपलब्धि/प्रकृयाका बारेमा छलफल गर्नुहोस् ।
- ध्यानपूर्वक सुन्नुहोस् र सोधपुछ गर्नुहोस् ।
- तपाईं के भन्दै हुनुहुन्छ र उनीहरू के सुन्दैछन् भन्ने कुराको खाका तयार गर्नुहोस् ।

## Using the Elements

## आधारभूत तत्त्वहरूको प्रयोग



# Ladder of Inference / निष्कर्षका तहहरू



# Balance Advocacy & Inquiry

In leading a learning conversation, our objective is to understand first and persuade later by balancing inquiry and advocacy for mutual understanding.

## Skilled Inquiry

### Cultivate curiosity

- The less we agree the more we must understand
- Demonstrate interest and respect for them when we do not accept their arguments
- Inquire into the impact of our own actions

### Practice strategic listening

- Focus our internal voice
- Listen with mind and heart (for feelings)
- Listen strategically; aim to learn

### Earn the right to inquire

- Express and test our understanding
- Build on shared views
- Be ready to do what we ask of them

## Skilled Advocacy

### Invite discussion

- Use “testable” advocacy
- When speaking span our ladder
- Test their understanding of our words

### Refer to impacts

- Avoid inventing their intentions; inquire/clarify our own intentions
- Share the impact of their actions on us
- When helpful, describe alternative shared behaviors and their mutual benefits

### Probe complexity

- Use “AND”, not “but” to link different or conflicting thoughts
- Shift from certainty and blame to curiosity and responsibility

# पैरबी (Advocacy) र सोधपुछ बीच सन्तुलन

वार्तालाप गर्नुको प्रमुख उद्देश्य आपसी समझदारीका लागि सोधपुछ र पैरबीबीच सन्तुलन कायम गर्दै पहिले आफूले बुझ्ने र पछि अरूलाई आफ्ना कुरामा सहमत गराउने प्रयत्न गर्नु हो ।

## कुशल सोधपुछ (Inquiry)

उत्सुकता जगाउनुहोस्

- हामी जति कम सहमत हुन्छौं, त्यति नै बढी सम्बन्धित विषयवस्तु वा परिस्थितिलाई बुझ्नु पर्ने हुन्छ ।
  - अर्को पक्षको तर्कमा सहमत नभए तापनि उनीहरूका विचारप्रति रुचि र सम्मान देखाउनुहोस् ।
  - आफ्ना कार्यका प्रभावका बारेमा सोधपुछ गर्नुहोस् ।
- रणनैतिक सुनाइको अभ्यास गर्नुहोस्
- आफ्नो भित्री मनले के भनिरहेको छ त्यसमा ध्यान दिनुहोस् ।
  - मन-मस्तिष्कले सुन्नुहोस् ।
  - सुनाइलाई उद्देश्यमूलक बनाउनुहोस् र यसबाट सिक्न खोज्नुहोस् ।

सोधपुछ गर्ने अधिकारको प्रयोग गर्न सक्ने अवस्था बनाउनुहोस्

- आफ्ना बुझाइलाई अभिव्यक्त गर्नुका साथै त्यसको परीक्षण पनि गर्नुहोस् ।
- साझा विचार निर्माण गर्नुहोस् ।
- अरूलाई जे अनुरोध गरिन्छ, त्यो आफैँ गर्न तयार हुनुहोस् ।

## कुशल पैरबी (Advocacy)

छलफलका लागि आह्वान गर्नुहोस्

- 'परीक्षणीय' पैरबी गर्नुहोस् ।
  - आफ्ना विचारका विभिन्न तहहरूलाई अरू समक्ष पुर्याउनुहोस् ।
  - आफ्ना कुरा अर्को पक्षले बुझे-नबुझेको परीक्षण गर्नुहोस् ।
- प्रभावका बारेमा चर्चा गर्नुहोस्
- अरूका नियत वा अभिप्रायका बारेमा मनगणन्ते सोच नबनाउनुहोस्, आफ्ना अभिप्राय स्पष्ट पार्नुहोस् ।
  - अर्को पक्षका कार्यले आफूलाई पार्ने प्रभावका बारेमा छलफल गर्नुहोस् ।
  - उपयोगी लागेमा वैकल्पिक साझा व्यवहार र तिनका फाइदाका बारेमा छलफल गर्नुहोस् ।

जटिलता खोतल्नुहोस्

- भिन्न वा परस्पर विरोधी विचारहरू प्रस्तुत गर्दा 'तर/परन्तु' को सट्टा 'र/ तथा' को प्रयोग गर्नुहोस् ।
- निश्चितता र दोषारोपणमा भन्दा पनि उत्सुकता र जिम्मेवारीमा जोड दिनुहोस् ।

# Partisan Perceptions: Causes

- We experience and observe different data
- We are interested in different things
- We collect evidence to support prior views
- We ignore or dismiss non-conforming data
- We selectively filter incoming data
- We selectively remember what we want
- We selectively recall what we remember
- We revise our memories to fit our preferences



# भिन्न बुझाइ : कारण

- ➔ हामी भिन्न/फरक तथ्याङ्कको अनुभव तथा अवलोकन गर्दछौं ।
- ➔ हाम्रा रुचिका क्षेत्रहरू फरक हुने गर्दछन् ।
- ➔ हामी आफ्ना पूर्ववर्ती विचारलाई पुष्टि गर्ने प्रमाण सङ्कलन गर्दछौं ।
- ➔ हामी आफ्ना विचारलाई पुष्टि नगर्ने तथ्याङ्कलाई पन्छाउँछौं ।
- ➔ हामी तथ्याङ्कलाई जानीबुझी छान्ने गर्छौं ।
- ➔ हामी आफूलाई चाहिने कुरा मात्र सम्झन्छौं ।
- ➔ हामी आफूले संभोका कुरा छानेर मात्र प्रस्तुत गर्ने गर्छौं
- ➔ हामी आफ्ना रोजाइहरूसँग मिल्ने कुराहरूमा मात्र पुनर्विचार गर्छौं ।

# Partisan Perceptions: Guidelines

- Adopt a frame of mind for understanding
  - Assume partisan perceptions exist—ours as well as theirs
  - Seek to understand, and show understanding, before seeking to be understood
- Make “understanding” a collaborative effort
  - Consider discussing partisan perceptions early and explicitly
  - Make mutual understanding the goal, consider carefully whether agreement is necessary
- Dig for the data, reveal the reasoning
  - Be explicit about the data you see; ask what data are important to them
  - Discuss how each of you interprets the data and reaches conclusions
- Create new perceptions, rather than battle over old ones
  - Seek nonconforming data, for both their view and yours
  - Avoid conforming data

# भिन्न बुझाइ : मार्गनिर्देशन

- आपसी सुझबुझ वा समझदारीका लागि निम्न कुराहरूमा ध्यान दिनुहोस् :
  - सामान्यतः हाम्रा र अरूका दृष्टिकोणमा भिन्नता रहन्छ भन्ने कुरा स्वीकार्नुहोस् ।
  - आफ्ना कुरा अन्य पक्षले बुझून् भन्नुभन्दा पहिले आफैँ उनीहरूलाई बुझ्ने प्रयास गर्नुहोस् र आफ्ना बुझाइलाई प्रस्तुत गर्नुहोस् ।
- 'समझदारी'लाई एक सामूहिक प्रयासका रूपमा लिने गर्नुहोस् ।
  - आफ्ना र अन्यपक्षबीच रहेका भिन्न दृष्टिकोणहरूका बारेमा सुरुमा नै स्पष्टरूपमा छलफल गर्नुहोस् ।
  - आपसी समझदारीलाई आफ्नो लक्ष्य बनाउनुहोस् र सहमति आवश्यक भए नभएको बारेमा विचार गर्नुहोस् ।
- तथ्याङ्कको विश्लेषण गरी कारण पत्ता लगाउनुहोस् ।
  - आफूसँग उपलब्ध तथ्याङ्कका बारेमा स्पष्ट हुनुहोस् र उनीहरूका लागि के-कस्ता तथ्याङ्क महत्वपूर्ण/आवश्यक छन् भन्ने सोध्नुहोस् ।
  - तपाईंहरूमध्ये हरेकले उपलब्ध तथ्याङ्कको विश्लेषण कसरी गर्नुहुन्छ र त्यसको निष्कर्ष कसरी निकाल्नुहुन्छ भन्ने बारेमा छलफल गर्नुहोस् ।
- पुराना अवधारणाका बारेमा विवाद गर्नुभन्दा नयाँ अवधारणाहरू अगाडि सार्नुहोस् ।
  - आफ्ना वा अरूका दृष्टिकोणका लागि भिन्न तथ्याङ्कको खोजी गर्नुहोस् ।
  - प्रस्तुत दृष्टिकोणलाई पुष्टि गर्ने खालका तथ्याङ्कको मात्र खोजी नगर्नुहोस् ।

# Recognize Joint Contribution

**This is my fault (or) This is their fault.**

**Accepting responsibility is admitting I'm wrong. I make myself look weak.**

**I see things as they are.**

**I know all I need to know.**

**How they see the situation is *their* problem.**

**We have each contributed to the current situation.**

**Accepting *appropriate* responsibility is empowering. I have some power to change things.**

**We all have partisan perceptions. We see different data, interpret data differently, and reach different conclusions**

**I need to be open to learning**

**How we each see the situation is *the* problem. Understanding how we each see it is our problem.**

# संयुक्त योगदानलाई स्विकार्नुहोस्

यो मेरो कारणले भएको गल्ती हो (अथवा) यो उनीहरूका कारणले भएको गल्ती हो ।

जिम्मेवारी स्वीकार गर्नु भनेको आफू गलत छु भन्नु हो, आफूलाई कमजोर देखाउनु हो ।

जे छ, म त्यही देख्छु ।

मलाई आवश्यक सबै कुरा थाहा छ ।

उनीहरूले परिस्थितिलाई कसरी बुझेका छन् त्यो उनीहरूको समस्या हो ।

वर्तमान परिस्थितिका लागि हामी सबैको योगदान छ ।

उपयुक्त जिम्मेवारी लिनु भनेको सशक्तीकरणतर्फ उन्मुख हुनु हो । ममा परिस्थितिमा परिवर्तन ल्याउन सक्ने केही क्षमता छ भन्ने बोध गर्नु हो ।

हाम्रा बुझाइ भिन्न छन् ।

हामी फरक-फरक तथ्याङ्क पाउँछौं, उपलब्ध तथ्याङ्कको व्याख्या-विश्लेषण फरक ढङ्गले गर्दछौं र फरक निचोडमा पुग्ने गर्दछौं ।

सिक्नका लागि म सधैं तत्पर रहनुपर्दछ ।

प्रमुख समस्या हामी हरेकले परिस्थितिलाई कसरी हेर्दछौं भन्ने हो । एक अर्काले यसलाई कसरी बुझ्दछौं भन्ने नै 'हाम्रो' समस्या हो ।

## The 3 Key Factors

# Common Aims

Every challenging interaction involves three key factors, each shaping the other, each having an inherent (and often unconscious) aim.

Three Key Factors	Common Aims
<b>1. The Facts Factor:</b> The information, data, reasoning and aims we use, and how we use them	<i>Aim: To be right</i>
<b>2. The Face Factor:</b> How we see ourselves, and how we think others see us, while we deal with the issues	<i>Aim: To protect and enhance our sense of self (status, credibility, dignity, integrity)</i>
<b>3. The Feelings Factor:</b> What we experience personally	<i>Aim: To feel good</i>

तीन कारक तत्त्व

## साभा लक्ष्य

कुनै पनि चुनौतिपूर्ण अन्तरक्रियामा मूलभूत तीन कारक तत्त्व रहेका हुन्छन्; एक कारक तत्त्वले अर्कोलाई निश्चित आकार दिने गर्दछ र हरेकमा (प्रायः स्पष्टरूपमा बाहिर नदेखिने) लक्ष्य अन्तर्निहित हुन्छ ।

तीन कारक तत्त्व	साभा लक्ष्य
१. तथ्यपरक कारक तत्त्व : सूचना, तथ्याङ्क, तर्क-वितर्क तथा लक्ष्य र तिनको प्रयोग ।	लक्ष्य :सही /यथार्थ हुनु
२. प्रस्तुति कारक तत्त्व : सम्बन्धित विषयमा छलफल गर्दा हामी आफूलाई कसरी प्रस्तुत गर्छौं र अरूले हामीलाई कसरी लिने गर्छन् ।	लक्ष्य : आफ्नो भावनाको सुरक्षा र सम्मान (पद /मर्यादा, विश्वसनीयता)
३. अनुभूतिजन्य कारक तत्त्व : व्यक्तिगतरूपमा हामी कस्तो अनुभव गर्दछौं ।	लक्ष्य : राम्रो अनुभव लाग्नु

# Problem-solving Tools



# समस्या समाधानका तौरतरिका

# A Systematic Approach to Influence

## Understand Why They are Saying “No”

- Focus on the decision-maker(s) whom we are trying to influence
- Understand their perceptions

## Frame possible new choices

- **INTERESTS:** What interests would have to be satisfied in order to get a “yes”
- **OPTIONS:** are there other ways to satisfy their key interests?
  - Instead of an “all or nothing” choice, can we craft a more incremental series of steps?
  - Are there other interests we could satisfy?
- **ALTERNATIVES:**
  - Can we lessen their BATNA? Can we present them with a fading opportunity?
  - Can we improve our BATNA? Are there other decision makers we can deal with?
- **COMMITMENTS:** Craft Promising Options into a “Yesable Proposition”
  - What proposal would provide them with a choice they can accept?
  - Assess their viability of any new proposal; how could they announce the decision?

# सम्बन्धित पक्षलाई प्रभाव पार्नका निम्ति व्यवस्थित पद्धति

अर्को पक्षले किन समर्थन जनाइरहेको छैन भन्ने बुझ्नुहोस् ।

→ आफूले प्रभाव पार्न चाहेका निर्णयकर्ता (हरू) मा केन्द्रित हुनुहोस् ।

→ उनीहरूका अवधारणहरू बुझ्नुहोस् ।

सम्भावित नयाँ छनौटहरूको खाका तयार पार्नुहोस् ।

→ स्वार्थ/हित : अन्य पक्षहरूलाई मनाउनका निम्ति उनीहरूका केकस्ता स्वार्थहरू पूरा गर्नुपर्ला ?

→ विकल्पहरू : उनीहरूका प्रमुख स्वार्थहरू पूरा गर्ने अन्य केही उपायहरू छन् कि ?

→ 'सम्पूर्ण वा कुनै पनि हुँदैन' भन्ने जस्ता विकल्पको सट्टा चरणबद्ध विकल्पहरू तय गर्न सकिएला ?

→ तपाईंले पूरा गर्न सक्ने उनीहरूका अन्य स्वार्थ वा सरोकारहरू छन् कि ?

→ उपायहरू :

→ के अर्को पक्षको संभौता-सहमतिको उत्तम उपायलाई कमजोर बनाउन सकिन्छ ? के उनीहरूलाई निम्नतम अवसर भए पनि दिन सकिन्छ ?

→ के आफ्नो सम्भौता-सहमतिको उत्तम उपायलाई सुदृढ बनाउन सकिन्छ ? के अरू निर्णयकर्ताहरू पनि छन् जोसँग छलफल गर्न सकिन्छ ?

→ प्रतिबद्धताहरू : सशक्त विकल्पलाई स्वीकार्य प्रस्तावका रूपमा विकास गर्नुहोस् ।

→ कस्तो प्रस्ताव ल्याउँदा उनीहरूलाई पनि स्वीकार हुनसक्ने छनौट उपलब्ध होला ?

→ कुनै नयाँ प्रस्तावमा उनीहरूबाट आउन सक्ने सम्भाव्यताको लेखाजोखा गर्नुहोस् । उनीहरूले आफ्ना निर्णय कसरी सार्वजनिक गर्न सक्लान् ?

# Frame Better Choices

## Options

**Can we lower the stakes of any decision by:**

- Developing new options?
- Using different frames for old options?
- Different means of communication?
- Incremental steps?
- Process options? (e.g. an agreement to talk informally)

## Alternatives

For them to say “yes”, how would they have to perceive their BATNA relative to a any new agreement with us?

E.G.

- This agreement is a fading opportunity
- I will not get a better deal later
- I will be criticized for saying “no”

Can we worsen their BATNA accordingly?

# उत्तम छनौटहरूको खाका तयार पार्नुहोस्

## विकल्पहरू

निर्णयका कारण आइपर्ने जोखिमलाई तलका कुनै प्रक्रिया अपनाएर कम गर्न सकिन्छ ?

- नयाँ विकल्पको निर्माण गरेर
- पुराना विकल्पहरूलाई नयाँ ढाँचामा प्रस्तुत गरेर
- संचारका फरक माध्यमहरू अपनाएर
- चरणबद्ध कदमहरू चालेर
- प्रक्रियामा कुनै हेरफेर गरेर (जस्तै : अनौपचारिक छलफल गर्ने सहमति)

## उपायहरू

संभौता-सहमतिका उत्तम उपायलाई कसरी लिइएमा उनीहरूले हामीसँग नयाँ सहमति गर्लान् ?  
जस्तै :

- यो सहमति सानै भए पनि एक अवसर हो
- पछि मैले यो भन्दा राम्रो अवसर नपाउँला
- 'अस्वीकार' गरेमा पछि म आलोचित हुनेछु

तिनीहरूका सम्भौता-सहमतिका उत्तम उपायलाई कमजोर बनाउन सकिएला ?

Continued

## Frame Better Choices

### Commitments

Can we make their choice easier by giving them a “yesable” proposition?

→ **A proposition is “yesable” if the single word “yes” is:**

- Sufficient (no other information is required)
- Operational (it leads to action)
- Realistic (there is a 20% chance or better)

→ **Restraints on Choice**

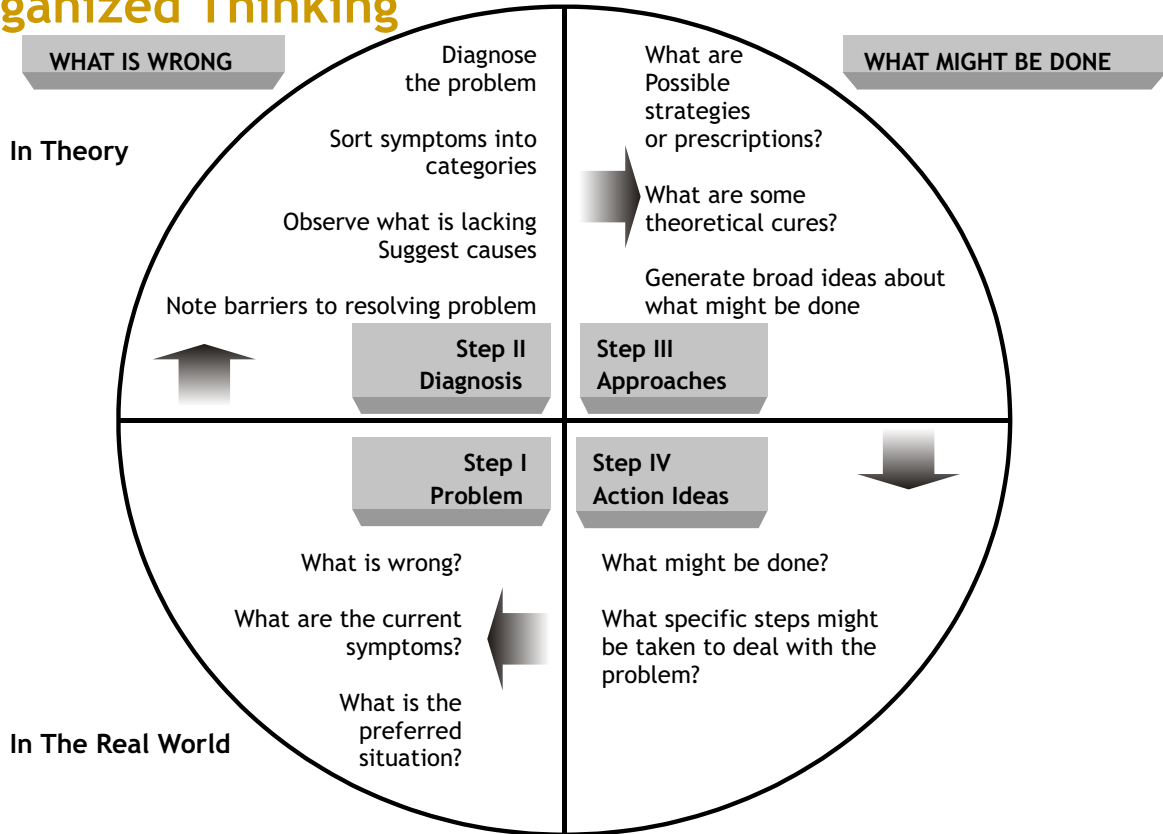
- How could they justify their “yes”?
- What might their worst critic say?
- How might they best respond to that critic?

# उत्तम छनौटहरूको खाका तयार पार्नुहोस् (क्रमश...)

## प्रतिबद्धता

- के अर्को पक्षलाई 'सहजै स्वीकार्य' हुने प्रस्ताव अगाडि सारेर उनीहरूको छनौट-प्रक्रियालाई सरल बनाउन सकिन्छ ?
- कुनै पनि प्रस्ताव 'सहजै स्वीकार्य' त्यो अवस्थामा मात्र मान्न सकिन्छ जतिखेर उक्त प्रस्ताव 'स्वीकार्य' छ भन्न—
    - अन्य थप सूचनाको आवश्यकता पर्दैन,
    - यसलाई कार्यमा परिणत गर्न सकिन्छ,
  - र
    - यथार्थपरक हुन्छ (२० प्रतिशत भन्दा बढी सम्भावना) ।
  - छनौट नियन्त्रण
    - उनीहरूले आफ्नो समर्थनको औचित्यलाई कसरी पुष्टि गर्लान् ?
    - उनीहरूका कडा आलोचकले कस्तो प्रतिक्रिया जनाउलान् ?
    - उनीहरूले ती आलोचकहरूको सामना कसरी गर्लान् ?

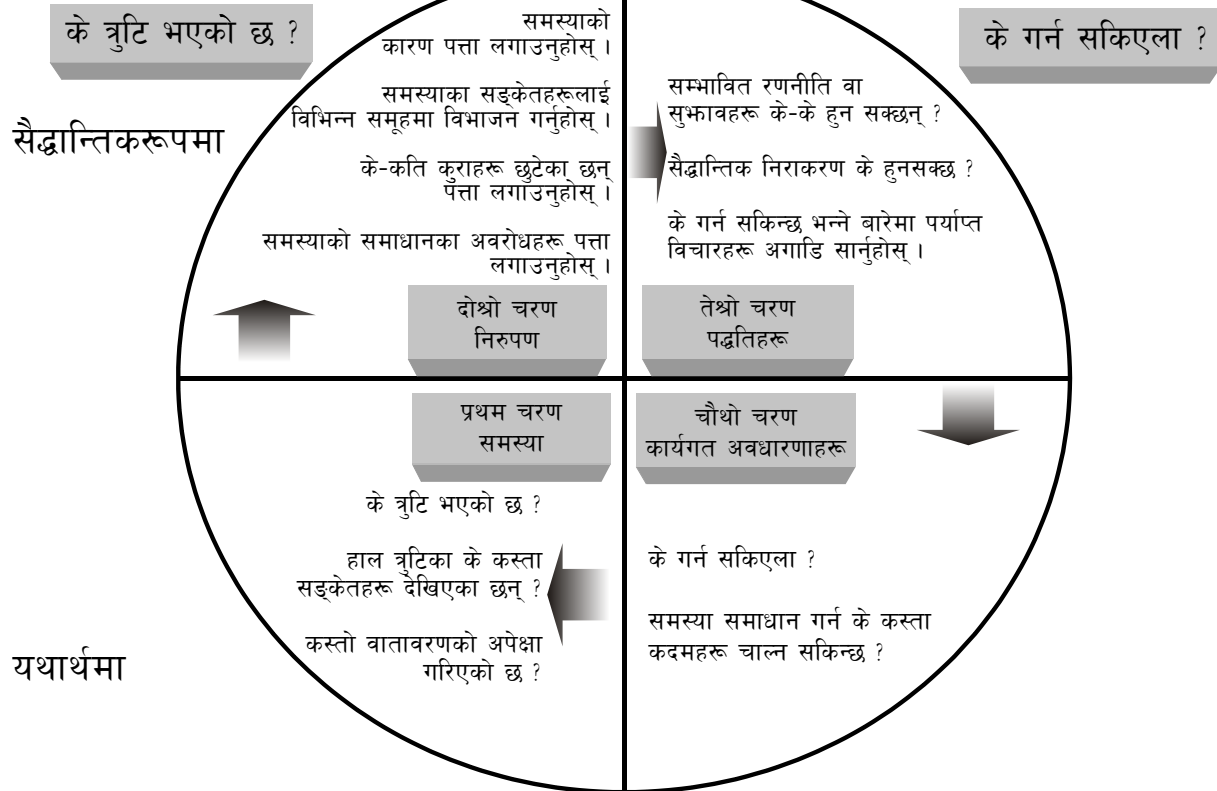
# The 4 Quadrant Circle Organized Thinking





चारखण्डे वृत्त

## व्यवस्थित सोचाइ



# Appendix

## परिशिष्ट

# Facilitator Bios

**Elizabeth McClintock** is a Managing Partner with CMPartners. In her work, Ms. McClintock offers consulting services to and designs and implements training programs for public sector organizations in the United States, Europe, Canada, Asia, Australia, and Africa. Currently, Ms. McClintock is the manager of a leadership-training program in Timor-Leste. Prior to this, she acted as the lead facilitator and program designer for the Burundi Leadership Training Program, financed by the Department for International Development (United Kingdom). In addition to this work, she has trained and managed a cadre of Burundian conflict management facilitators in their work with local leaders in Burundi under the auspices of the USAID-OTI sponsored Community-based Peace and Reconciliation Initiative. Ms. McClintock has designed and implemented training in negotiation and joint problem-solving skills for rural women and youth in Rwanda. She has also developed and implemented courses with the World Health Organization, focused on improving the ability of WHO member states to better manage the global health diplomacy process. Other recent projects include advising the government of Sri Lanka's negotiation team, leadership training for the newly elected government and civil society members in Liberia and RD Congo, and facilitating training for the World Bank's Nile Basin Initiative. Ms. McClintock is currently a PhD candidate at the Fletcher School at Tufts University. She holds a Master of Arts in Law and Diplomacy from the Fletcher School and an AB from Dartmouth College.

# Facilitator Bios

**Gardner Heaton** is a Senior Consultant at CMPartners. He has advised and trained global corporate clients on internal and external relationship management practices, negotiation and communication skills. Selected clients include Alcatel-Lucent, Barry Callebaut, The Boeing Company, Capital One, General Mills, IBM, JP Morgan, and Land O' Lakes. Mr. Heaton also facilitates workshops in Nepal intended to help the country through political and social change. He coordinated CMPartner's Kashmir Initiative, a long-term endeavor devoted to strengthening Kashmiri communication, negotiation and collaborative problem-solving skills. Mr. Heaton has facilitated training at Kellogg's School of Management, Dukece, The International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, and The National University of Singapore's Lee Kwan Yu School of Public Policy. Other public sector projects include developing customized remote learning solutions for The World Bank and facilitating negotiation training for The World Health Organization. Before entering the field of negotiation and conflict management, Mr. Heaton honed his leadership, crisis management and decision-making skills as a professional mountain guide in the Teton Range of Wyoming. He received his BA, *cum laude*, from Cornell University, and is a candidate for the Master of Law and Diplomacy at the Fletcher School, Tufts University.

# About the translation

**Gabriele Mallapaty** the Country Lead of the Ministerial Leadership Initiative for Global Health (MLI) oversaw the translation of this table reference booklet. The MLI is a program funded by the Bill & Melinda Gates Foundation and seeks to strengthen the capacity of ministries of health to provide leadership in three policy areas: health financing for equity, donor harmonization in health, and reproductive health. MLI focuses on the critical importance of political leadership, ministerial knowledge and decision-making skills to address major health challenges faced by specific countries.

This table reference booklet was a key resource for the MLI sponsored “Negotiating Health Development” leadership training being held in Kathmandu, Nepal during 21 to 23 September 2009.

**Mr. Bal Ram Adhikari** translated and edited the table reference booklet .



One Dupont Circle NW, Suite 700  
Washington, DC 20036 USA  
phone: +1 (202) 736-2504



Government of Nepal  
Ministry of Health and Population  
Ramshahpath, Kathmandu, Nepal



THOUGHT · ACTION · RESULTS

50 Church St., 3<sup>rd</sup> Floor  
Cambridge, MA 02138 USA  
phone: +1 (617) 868-2416