

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 31.08.2026 14:03:54
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой
коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«30» июня 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Тренинг переговоров

(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология

(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

1. Ситуационная задача по теме: Понятие и функции переговоров

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

2. Ситуационная задача по теме: Этапы переговоров

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники ведения переговоров здесь использовались?

Какие этапы переговоров здесь реализованы?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы на УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции «К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.

- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.

- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ».

Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

3. Ситуационная задача по теме: Основные стратегии и тактики ведения переговоров

Ознакомьтесь с ситуацией.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?

- Каковы условия предстоящих переговоров?

- Чему партнер по переговорам придает особое значение?

- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

4. Ситуационная задача по теме: Посредничество в переговорах

Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.

Описание ситуации

Надежда – директор компании, которая продает кормовые добавки агропредприятиям. Она, не смотря на то, что в ее компании достаточно продавцов, предпочитает, когда это только возможно, ездить на переговоры сама. Надежда влюблена в свои продукты: когда говорит о них, вся просто светится. Она уверена, что лучший способ завоевать клиента – дарить ему счастье.

Надежда приезжает на переговоры к главному агроному агрохозяйства Александру Петровичу. По телефону она в двух словах рассказала о своих продуктах и попросила назначить встречу.

Переговоры

Она «влетает» в кабинет, почти подбегает к только что привставшему Александру и захватывает его руку в свои. Рука агронома делает попытки вырваться, но получает свободу только секунд через шесть после захвата. (1)

Надежда, чуть наклонившись вперед:

— Наконец-то мы встретились. Я очень рада вас видеть. Уверена, мы будем отличными партнерами. (2)

— Я не говорил, что мы будем работать...

— Будем-будем. Когда вы узнаете, с какой радостью я к вам пришла, вы меня отсюда вообще не выпустите. (3)

— У нас пока все есть... – начинает Александр.

— У вас есть? Отлично! У всех есть! Но кто же не хочет быть еще счастливее, чем он есть. Вот я хочу. А Вы? (4)

Александр нерешительно кивает и открывает рот, чтобы что-то сказать, но не успевает (5).

— Итак, наши продукты, — Надежда улыбается и активно жестикулирует, — я не химик и не агроном, поэтому всяких там биохимических подробностей не знаю. Но я знаю точно, что наши партнеры – самые счастливые люди!

— Почему? Из-за добавок? – недоумевает потенциальный клиент.

— Ах, о чем вы?:) Какие добавки?:) Мы не продаем добавки. Только радость! Вы выходите в поле и видите, как колосится пшеница. Это радость? (Александр кивает) А вы испытываете радость, когда, не смотря на то, что месяц не было дождя, кукуруза прекрасно завязалась? (Александр кивает). (6) Вот! Все это вы будете иметь, сотрудничая с нами. А вы говорите – добавки...

Александр:

— Ну ладно (улыбается). Рассказывайте о своих добавках.

Надежда быстро рассказывает о добавках, заканчивая так:

— Чтобы вы могли еще больше убедиться в своем счастье, оставляю вам вот эти бумажки – тут результаты многочисленных опытов. А пока, давайте определимся, с чего мы начинаем наше сотрудничество. Я вам предлагаю... (7)

Дальше партнеры договариваются об объемах, форме оплаты и т.д. Расстаются друзьями, довольные друг другом и принятым решением.

5. Ситуационная задача по теме: Правила ведения переговоров

Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.

Описание ситуации

Продавцы компании, торгующей дорогостоящим алкоголем, два года старались пробиться в сеть ресторанов, где были представлены широким ассортиментом их конкуренты. «Нам не надо» — постоянно говорили закупщики. Попасть на встречу с руководителем отдела закупок продавцы не могли. «Он не принимает никаких продавцов. Если нам что-то потребуется, мы с вами свяжемся» — и так каждый раз.

Руководитель отдела продаж (Максим) решил сам попробовать пробиться к клиенту, но получил тот же ответ, что и его подчиненные. Максим потратил несколько часов и изучил активность «объекта желаний» в социальной сети.

По постам и комментариям вырисовывался человек, любящий, чтобы его мнение ценили, достаточно амбициозный и с чувством юмора. А через неделю у него к всеобщей радости случился день рождения. В этот знаменательный день курьер принес Денису красочную коробку, в которой было несколько бутылок дорогого алкоголя и маленькая записка:

«С Днем Рождения, Денис! Пусть сбудутся все Ваши мечты! И заодно пусть сбудется мое скромное желание – встретиться с Вами. А вдруг сработает:) Мой телефон... С уважением, руководитель отдела продаж компании X, Максим Федоров».

На следующий день бывший именинник позвонил Максиму и назначил встречу.

Переговоры

Денис подал руку Максиму, предложил сесть в кресла у небольшого столика, где стояли конфеты, печенье, вода. Переговоры начались с улыбки Дениса, удобно раскинувшегося в кресле:

— Ну ты настырный:)

— Что есть, то есть.

— Любишь добиваться своего?

— Как и каждый нормальный мужик. Ты ведь и сам такой? (1)

— Откуда знаешь?

Дальше оппоненты поговорили о настоящих мужчинах, целеполагании и еще о многих очень важных вещах. Но Максим ни слова не произнес о настоящей цели своего визита, хотя обоим переговорщикам она была известна. (2)

Наконец Денис спросил:

— Хочешь, чтобы я закупал ваш алкоголь?

— Да.

— И что, как ты считаешь, будет продаваться у нас из вашего ассортимента?

— Все.

— Все — это вряд ли.

— Точно – все. (3)

— Почему?

— Вот смотри. Ваши клиенты делятся на две категории в зависимости от платежеспособности. Для первой категории мы предлагаем..., для второй подойдут... (Максим подробно рассказал о своих продуктах и аргументировал возможность их покупки клиентами сети ресторанов).

— Ты понимаешь, все это здорово... Но у нас для обеих целевых аудиторий уже есть достаточный ассортимент. Клиенты довольны, руководство довольно. Сам понимаешь – зачем мне дергаться?

— А ты разве доволен? (4)

— А я что?

— Вот скажи, может ваша сеть получать больше прибыли за счет большего чека?

— Может, наверное. Но это уже дело официантов. Их учат, как предложить, что посоветовать и прочим тонкостям. Мое дело – чтобы было что продавать.

— Ты прав. И у вас есть что продавать. А скажи, вы учите официантов?

— Да.

— А какая текучка среди них?

— Довольно большая.

— Почему?

— Обычно потому, что плохо работают: не общаются с клиентом, не спрашивают, не предлагают.

— То есть ваше руководство в них регулярно вкладывает деньги: на набор, обучение, стимуляцию – и большая часть этих денег улетает коту под хвост? (5)

— Ну... где-то так.

— Сколько процентов от всего чека занимает алкоголь, если клиент заказывает дорогой алкоголь?

— Немало. Где-то (называется цифра).

— Теперь давай считать. Деньги, потраченные на обучении официантов – минус. Деньги, недополученные по чеку – минус. Так? (Денис кивает) Официантов ты изменить не можешь. Это не твоя работа. (Денис кивает) А вот чек увеличить ты можешь. За счет чего?

Мы регулярно узнаем у официантов, как клиенты реагируют на наш алкоголь. По их наблюдениям, почти всегда идет дозаказ, потому что «ты вот этот попробуй!». Дозаказ, сам понимаешь, недешевый. Это раз.

Теперь два. Мы сами учим официантов продавать нашу продукцию, а заодно и продавать вообще. Вам прибыль и ноль затрат.

Третье. Мы по согласованию с руководством ресторана ставим своего человека в зале — при необходимости он подходит и рассказывает клиентам о нашей продукции.

Рассказывает сказки-рассказки: профессионально и интересно — так что клиент или заказывает сразу или закажет на следующий раз. Драматическая история семейства, выращивающего этот сорт винограда, запоминается куда больше, чем содержание сахара и спиртов. Заодно официанты ресторана видят класс продаж и запоминают истории. (6) (7) Итого. Вы ставите наш алкоголь. Все остальное делаем мы. Ваш чек растет. Шеф счастлив. Ты — молодец.

— Лихо закрутил:) Но мой шеф спрашивает единственное: сколько мы зарабатываем на одной бутылке? То есть, если ты предложишь цену ниже конкурентов, он может подумать.

— Не предложу. Но дам тебе схему, по которой твой шеф будет видеть, как сможет получать больше прибыли от работы с нами, чем от работы с конкурентами. (8) Шеф ориентируется между дешево и прибыльно. Он в выигрыше. И ты в выигрыше. Расстались переговорщики вполне довольные друг другом и результатом. Вскоре был подписан договор между их компаниями.

6. Ситуационная задача по теме: Эмоциональный интеллект как soft skill переговорщика

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие приемы ведения переговоров применялись? Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу. Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В конце-концов ведь ему важно, как хорошо ты будешь знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.

Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

7. Ситуационная задача по теме: Умение занимать лидерскую позицию как компетенция переговорщика.

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники переговоров можно здесь использовать? Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не

устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

8. Ситуационная задача по теме: Навыки эффективной коммуникации в структуре компетенций переговорщика.

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие типы вопросов были заданы в интервью?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Б.: Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.: Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я посылала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.: Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.: Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.: Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.: Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.: С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

9. Ситуационная задача по теме: Переговорные техники как hard skill переговорщика

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие аргументы Вы можете предложить с одной и другой стороны?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

10. Ситуационная задача по теме: Психологическая подготовка к переговорам

Для людей бизнеса, занятых в продаже услуг, существует очень жесткая рекомендация: не давать больших скидок клиентам, жалующимся на затруднения с деньгами, даже если в данный момент это для вас экономически оправданно и вы понимаете, что клиент не пытается вас обмануть. Основанием для этой рекомендации служит вероятность того, что клиент после этого будет чувствовать себя виноватым. Чтобы избавиться от чувства вины, клиент, получивший от вас этот подарок, будет задействовать имеющуюся в вине агрессию, для того чтобы найти в вашей услуге массу недочетов, оправдывающую низкую цену, которую он заплатил.

- Как договориться с клиентом о нематериальной компенсации вам скидки?

- Какое адекватное данной ситуации действие можно предложить сделать для вас клиенту?

11. Ситуационная задача по теме: Технологическая подготовка к переговорам

Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию? Какие техники ведения переговоров Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

12. Ситуационная задача по теме: Особенности телефонных переговоров.

Ознакомьтесь с ситуацией. Оцените, насколько удачно были заданы вопросы?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

– Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий. Есть ли у вас время для разговора?

– Да, слушаю вас.

– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?

– Да, пользуемся.

– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?

– Да, верно, а что вы хотите предложить?

– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тестовые задания на тему: Понятие и функции переговоров

1. Вид деловой коммуникации, целью которой является достижение согласия и выработка совместных решений, для чего обязательно должны быть учтены интересы всех участвующих сторон.

А) консультация

Б) дискуссия

В) совещание

Г) переговоры

2. Что не относится к условиям, отличающим переговоры от иных видов коммуникации

- А) Необходимость учета интересов всех участвующих сторон.
 Б) Набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений.
 В) Стороны, обладающие равным статусом.
 Г) Направлены на решение некоторой проблемы.
 Д) Служат средством получения от других участников взаимодействий того, что необходимо для будущей совместной деятельности.
 Е) Полное совпадение интересов сторон.
3. К функциям переговоров не относится:
 А) информационно-коммуникативную
 Б) исследовательская
 В) регуляционную
 Г) пропагандистскую
 Д) функция решения собственных задач
4. Какая функция переговоров отвечает за выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах?
 А) информационно-коммуникативную
 Б) регуляционную
 В) пропагандистскую
 Г) функция решения собственных задач
5. Какая функция переговоров отвечает за налаживание каналов связи, обмен точками зрения?
 А) информационно-коммуникативную
 Б) регуляционную
 В) пропагандистскую
 Г) функция решения собственных задач
6. Какая функция переговоров отвечает за осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров?
 А) информационно-коммуникативную
 Б) регуляционную
 В) пропагандистскую
 Г) функция решения собственных задач
7. Какая функция переговоров отвечает за воздействия на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции?
 А) информационно-коммуникативную
 Б) регуляционную
 В) пропагандистскую
 Г) функция решения собственных задач
8. Наличие взаимоисключающих интересов означает
 А) стороны хотят одного и того же
 Б) реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны
 В) невозможность осуществить свои интересы в одиночку
9. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода
 А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
 Б. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
 В. Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»
10. Установите соответствие между функцией переговоров и содержанием

А) информационно-коммуникативная	1) выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах
----------------------------------	---

Б) регуляционная	2) воздействию на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции
В) пропагандистская	3) осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров

Тестовые задания на тему: Этапы переговоров.

1. Первая стадия подготовки к переговорам предполагает:
 - А) Договоренность об обстоятельствах проведения переговоров
 - Б) выбор места и времени встречи
 - В) определения уровня проведения переговоров
 - Г) определение и согласование повестки дня
2. Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:
 - А) Проведение анализа проблемы и разработках возможных альтернатив будущему решению (соглашению)
 - Б) Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)
 - В) Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах
 - Г) Разработка стратегии и тактики переговоров
3. Достижение консенсуса предполагает
 - А) Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций
 - Б) Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции
 - В) Принятие решения третьей стороной
4. Групповой процесс принятия решения, при котором пытаются учесть требования всех сторон в добровольно достигнутом соглашении – это
 - А) консенсус
 - Б) принятие решения путем голосования
 - В) арбитраж
5. Что не входит в задачи первого этапа переговоров?
 - А) взаимное исследование
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
6. Что является задачей второго этапа переговоров?
 - А) взаимное исследование
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
 - Е) обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы
7. Что является задачей третьего этапа переговоров?
 - А) согласование позиций и разработка договоренностей
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
8. Что не относится к способу подачи позиции на переговорах?

- А) открытие позиции
- Б) закрытие позиции
- В) приоткрытие позиции
- Г) подчеркивание общности в позициях
- Д) подчеркивание различий в позициях

9. Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А) передача информации
- Б) аргументирование
- В) нейтрализация замечаний собеседника
- Г) принятие решения и завершение переговоров
- Д) начало беседы

10. Установите соответствие между этапом переговоров и его задачей

А) первый этап	1) определение позиций
Б) второй этап	2) обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы
В) третий этап	3) согласование позиций и разработка договоренностей

Тестовые задания к теме: Основные стратегии и тактики ведения переговоров

1.Способ достижения стратегии (цели) в переговорах – это

- А) тактика
- Б) метод
- В) действие

2. Разновидностью какой тактики является ультиматум?

- А) «давления»
- Б) «завышения первоначальных требований»
- В) «дисквалификации»
- Г) «расстановки ложных приоритетов»

3. Смысл какого тактического приема отражает поговорка: «проси верблюда, дадут барана»?

- А) «давления»
- Б) «завышения первоначальных требований»
- В) «дисквалификации»
- Г) «расстановки ложных приоритетов»

4. Суть какой тактики заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности)?

- А) «давления»
- Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»
- В) «дисквалификации»
- Г) «салями»

5. В процессе применения какой тактики предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс?

- А) «выдвижения требований в последнюю минуту».
- Б) «пакета»
- В) «растущих требований»
- Г) «салями»

6. Суть какого тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать

партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным?

А) «давления»

Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»

В) «дисквалификации»

Г) «салями»

7. Сущность какого тактического приема заключается в предоставлении партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями и уступок – очень маленькими шагами?

А) «давления»

Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»

В) «дисквалификации»

Г) «салями»

8. Смысл какой тактики состоит следующем: в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне?

А) «двойного толкования»

Б) «загадки»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

9. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»

Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»

В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

10. Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «дисквалификация»	1) вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам
Б) «пакет»	2) предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс
В) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»	3) демонстрируется партнеру по переговорам крайняя заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным

Тестовые задания по теме: Посредничество в переговорах

1. Процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимноудовлетворяющее решение (соглашение) – это

А) посредничество

Б) переговоры

В) консультация

Г) суд

2. Что не относится к целям посредничества?

А) достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров

- Б) более ясное представление об обсуждаемых вопросах
 - В) преодоление препятствий для заключения сделок
 - Г) расширенный поиск решения проблемы
 - Д) принятие решения за конфликтующие стороны
3. Что не относится к статусу незаинтересованного лица?

- А) престиж (лица, организации или государства)
- Б) экспертная оценка по спорным вопросам
- В) социальный статус
- Г) нейтральность
- Д) беспристрастность
- Е) желание посредника расширить свое влияние

4. Что не относится к видам посредничества?

- А) прямое
- Б) косвенное
- В) формальное
- Г) неформальное
- Д) челночное
- Е) заочное

5. Что не относится к функциям посредничества?

- А) информационная
- Б) коммуникативная
- В) генератора альтернативных идей
- Г) аналитическая
- Д) контроля
- Е) оценки

6. На какой стадии посредничества решается следующая задача: предоставление сторонам возможности изложить свое понимание проблемы, из которых составится повестка дня?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы
- Г) Соглашение

7. На какой стадии посредничества решается следующая задача: содействие тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы
- Г) Соглашение

8. На какой стадии посредничества решается следующая задача: выяснение потребностей и интересов сторон, которые лежат за различными позициями?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы
- Г) Соглашение

9. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

10. Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «пробный шар»	1) предложения на переговорах
------------------	-------------------------------

	формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»)
Б) «пирог»	2) одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другая сторона выбирает
В) «двойное толкование»	3) в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне

Тестовые задания по теме: Правила ведения переговоров

1. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тенденцией переноса своего отношения к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

2. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

3. Какое правило переговоров введено для того, чтобы участники переговоров могли выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

4. Какое правило ведения переговоров введено, чтобы критерий выработки договоренностей был независимым и законным?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

5. Что не относится к объективным критериям выработки договоренностей?

- А) Рыночная цена
- Б) Прецедент
- В) Научная оценка случаев подобного рода
- Г) Авторитетное мнение

Д) Профессиональная норма

6. Что обозначает аббревиатура BATNA?

- А) лучшая альтернатива переговорному соглашению
- Б) лучший вариант развития событий
- В) будущее альтернативное решение проблемы
- Г) наилучшая альтернатива решения проблемы

7. Обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

8. Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

9. Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А) передача информации,
- Б) аргументирование,
- В) нейтрализация замечаний собеседника,
- Г) принятие решения и завершение переговоров,
- Д) начало беседы,

10. Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «желанный подарок»	1) уступка авторства привлекательного предложения партнеру
Б) «салями»	2) предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями и уступок – очень маленькими шагами
В) «двойное толкование»	3) в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне

Тестовые задания по теме: Эмоциональный интеллект как soft skill переговорщика

1. Функция эмоций, связанная с передачей информации через мимику, пантомимику и звуковые реакции, называется:

- А) экспрессивная
- Б) регуляторная
- В) оценочная

2. Более или менее устойчивое эмоциональное состояние человека, окрашивающее в течение некоторого времени все его переживания, - это:

- А) эмоция
- Б) чувство
- В) настроение

3. Форма эмоций, отличающаяся длительностью, устойчивостью, предметностью, достаточно выраженной модальностью и знаком, - это:

- А) эмоциональная реакция
- Б) эмоциональное состояние
- В) эмоциональное отношение

4. Скорость перехода от одного эмоционального состояния к другому характеризует:

- А) эмоциональную впечатлительность;
- Б) эмоциональную лабильность;
- В) импульсивность;
- Г) эмоциональность.

5. Состояние психологического напряжения - это:

- А) стресс;
- Б) настроение;
- В) чувство;
- Г) страсть.

6. Соотнесите между собой понятия и определения к ним:

- А) чувство
- Б) эмоции
- В) страсть

1. Особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний, ощущений приятного или неприятного, отношения человека к миру и людям, процесс и результаты его практической деятельности.

2. Сильное, стойкое влечение к какому-то объекту

3. Высшая форма эмоционального отношения человека к предметам и явлениям действительности

7. Базовые эмоции, изначально связанные с выживанием (выбор нескольких вариантов)

- А) страх
- Б) гнев
- В) печаль
- Г) радость

8. Базовые эмоции, связанные с удовлетворением потребностей (выбор нескольких вариантов)

- А) страх
- Б) гнев
- В) печаль
- Г) радость

9. Интеллектуальная эмоция

- А) радость
- Б) интерес
- В) гордость

10. Что не входит в структуру эмоционального интеллекта?

- А) умение осознавать свои эмоции
- Б) умение осознавать эмоции других
- В) умение управлять своими эмоциями
- Г) умение управлять эмоциями других
- Д) умение экспрессивно выражать эмоции

11. Соотнесите методику исследования и ее автора

А) Многофакторный личностный опросник	1) А. Басс, А. Дарки
Б) Опросник «Индекс агрессивности»	2) Р. Кеттелл
В) Диагностика межличностных отношений	3) Т. Лири

12. Расположите психодиагностические методики в хронологической последовательности их появления

- А) Методика диагностики самооценки Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
- Б) Тест «Стратегии поведения в конфликте» К. Томас, Р. Килман

В) Тест эмоционального интеллекта Н. Холл

Тестовые задания на тему: Умение занимать лидерскую позицию как компетенция переговорщика.

1. Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает:

- А) планирование деятельности организации
- Б) выполнение производственных целей и задач
- В) поддержание групповой стабильности на межличностном уровне

2. Руководство – это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе:

- А) власти, данной ему коллективом
- Б) симпатии и уважения членов коллектива
- В) власти, данной ему государством или группой

3. Лидерство – это процесс:

- А) психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе восприятия, поддержания, внушения, понимания друг друга
- Б) организации совместных мероприятий коллектива
- В) поддержания благоприятного психологического климата в коллективе

4. К одной из общих функций руководителя относится:

- А) организация свободного времени сотрудников
- Б) организация личной жизни сотрудников
- В) целеполагание организации

5. Стиль управления – это:

- А) устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого воздействия
- Б) манера общаться с подчиненными
- В) черты характера, оказывающие влияние на эффективность общения

6. Авторитарный стиль управления подходит в ситуации, когда

- А) мало времени на принятие решения
- Б) руководитель не уверен в своем решении
- В) руководителю важны отношения с подчиненным

7. Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

А) Инициативность и деловая активность	1) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Б) Уверенность в себе	2) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
В) Коммуникабельность	3) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Г) Стрессоустойчивость	4) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
Д) Профессиональная компетентность	5) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

8. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

А) Авторитарный стиль	1) решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Б) Либеральный стиль	2) решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
В) Демократический стиль	3) решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

9. Аббревиатура, означающая в переводе с английского языка «лучшая альтернатива переговорному решению», - это _____.

10. Автором книги «Как проводить деловые беседы», посвященной технике аргументирования, является _____.

Тестовые задания на тему: Навыки эффективной коммуникации в структуре компетенций переговорщика

1. Обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

2. Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

3. Обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности – это

- А) деловая коммуникация
- Б) межличностное общение
- В) совместная деятельность
- Г) социальная перцепция

4. Модель коммуникации, которая уделяет особое внимание механике передачи послания от коммуникатора к адресату
- А) линейная модель
 - Б) транзактная модель
 - В) диалогическая модель
 - Д) интерактивная модель
5. Модель коммуникации Г. Лассуэлла является
- А) линейной моделью
 - Б) транзактной моделью
 - В) интерактивной моделью
 - Г) диалогической моделью
6. Что не относится к группе смысловых моделей коммуникации?
- А) диалогические
 - Б) линейные
 - В) транзактные
 - Г) интерактивные
 - Д) полевые
7. Что не относится к характеристикам текста (по Р. Барту)?
- А) Открытость
 - Б) децентрация
 - В) процессуальность
 - Г) множественность
 - В) незавершенность
 - Г) итерактивность
8. Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации
- А) Эмпатия
 - Б) Идентификация
 - В) Установка
 - Г) Проекция
9. Осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ее позицией определяется понятием ...
- А) Конформность
 - Б) Заражение
 - В) Мода
 - Г) Убеждение
10. Установите соответствие между понятием и определением

А) Манипулирование	1) Скрытое управление поведением партнера
Б) Установка	2) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации
В) Заражение	3) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без

Тестовые задания по теме: Переговорные техники как hard skill переговорщика

1. Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»

А) «ты выигрываешь, я проигрываю»

Б) «ты выигрываешь, я выигрываю»

В) «ты проигрываешь, я выигрываю»

2. Эта стратегия реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое даст выигрыш обеим сторонам.

А) выигрыш-выигрыш

Б) проигрыш – выигрыш

В) проигрыш – проигрыш

3. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

А) «выигрыш-выигрыш»;

Б) «выигрыш-проигрыш»;

В) «проигрыш-проигрыш»;

Г) «проигрыш-выигрыш»;

Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

4. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

А) «выигрыш-выигрыш»;

Б) «выигрыш-проигрыш»;

В) «проигрыш-проигрыш»;

Г) «проигрыш-выигрыш»;

Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

5. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

А) «видимого сотрудничества»;

Б) «дезориентации партнера»;

В) «провокации чувства жалости у партнера»;

Г) «ультимативная тактика»;

Д) «выжимания уступок».

6. Установите соответствие

Тактики реагирования в переговорном процессе

1. Партнер занял полностью противоположную позицию

— . Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе

2. Вам предъявляют завышенные требования

— . Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение

3. Вас поджимают со временем

— . Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями

4. Партнер вас непрерывно перебивает

— . Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению

5. На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову

— . Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет

дельного

6. Вам в навязчивой манере задают вопросы

7. Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны

8. Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными

9. Партнер обращается с вами снисходительно

10. Употребляет термины, которых вы не знаете

六. Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал

七. Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу

八. Попросите поточнее раскрыть существо предложений

九. Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины

十. Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер

7. «Переговоры о переговорах» являются одной из групп проблем, решаемых на стадии_____.

8. Из перечисленного к числу проблем, решаемых в ходе «собственно подготовки к предстоящей встрече», относятся:

- А) выработка инструкций участникам переговоров;
- Б) определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;
- В) проведение анализа проблемы;
- Г) формирование делегации;
- Д) формулирование предложений и подготовка основной аргументации.

9. Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

10. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б) Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
- В) Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Г) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- Д) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

Тестовые задания по теме: Психологическая подготовка к переговорам

1. Существует две модели поведения сторон на переговорах:

- А) с позиции силы и слабости
- Б) с позиции жестокости и мягкости
- В) с позиции слабости и жесткости

2. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?

- А) «избегающий»;
- Б) «уступающий»;

- В) «отрицающий»;
 Г) «наступающий»;
 Д) «колеблющийся».
3. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?
- А) «избегающий»;
 Б) «уступающий»;
 В) «отрицающий»;
 Г) «наступающий»;
 Д) «колеблющийся».
4. Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?
- А) определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
 Б) определение времени начала и конца работы на переговорах
 В) определение последовательности выступлений
5. Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?
- А) приблизительно равного количества членов с каждой стороны
 Б) преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
 В) приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации
6. Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?
- А) стратегия поиска взаимоприемлемых решений
 Б) стратегия взаимных уступок
 В) стратегия «жесткого прессинга»
7. Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?
- А) завышения своих позиций
 Б) занижение своих позиций
 В) игнорирование своих позиций
8. От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?
- А) от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
 Б) от состава делегации, анализа информации и проекта решения
 В) от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений
9. К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к противнику, относят ...
- А) подчеркивание общности
 Б) разделение проблемы на отдельные составляющие
 В) двойное толкование
10. Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон	1) «Переговоры без поражения»
Б) Гэвин Кеннеди	2) «Ключевые переговоры»
В) Керри Паттерсон, Джозеф Гренни	3) «Договориться можно обо всем!»

Тестовые задания по теме: Технологическая подготовка к переговорам

1. Установите соответствие:

Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.
2. Пересмотрите достижения.
3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.
 - А) Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло. Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».
 - Б) Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам....» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.
 - В) Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.
2. Установите соответствие:
«Манипулятивные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:
 1. Утаивание правды
 2. Использование тактики прессинга
 3. Использование психологических трюков
 4. Ссылки на вышестоящее руководство
 - А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.
 - Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.
 - В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.
 - Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».
4. Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры
 - А) мягкие – жесткие
 - Б) теплые – холодные
 - В) прямые - не прямые
5. Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам
 - А) привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи
 - Б) привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов
 - В) привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам
6. Назовите позицию, важную для усиления позиций в переговорном процессе
 - А) статус предполагаемых участников переговоров
 - Б) уровень материальных затрат на подготовку
 - В) численность команды, занимающейся подготовкой

7. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)
- А) переговоры с целью достижения соглашений
 Б) переговоры с целью нормализации отношений
 В) переговоры с целью достижений новых отношений
 Г) переговоры с целью получения косвенных результатов
8. Разновидность форм ведения переговоров, способ аргументации в них, предусматривающий всестороннее обсуждение предмета разногласий на основе установления меры истинности и ложности каждого тезиса, выдвинутого участниками, – это: _____.
9. Современные американские ученые, специалисты в области теории и практики переговоров, авторы бестселлера «Путь к согласию. Или переговоры без поражения» – это:
- А) Р. Фишер, У. Юри
 Б) Дж. Уотсон, Б. Скиннер
 В) К. Коффка, В. Келер
10. Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон	1) «Переговоры без поражения»
Б) Джим Кемп	2) «Сначала скажи «нет»
В) Уильям Юри	3) «Как преодолеть «нет»

Тестовые задания к теме: Особенности телефонных переговоров

1. К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?
- А) партнерский
 Б) стиль сотрудничества
 В) торговый
 Г) взаимный
2. _____ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.
- А) реальная
 Б) идеальная
 В) конкретная
 Д) позитивная
3. Источники информации могут быть:
- А) легальные, конфиденциальные, нелегальные
 Б) нелегальные, полуконфиденциальные, официальные
 В) скрытые и открытые
4. При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.
- А) стиль содружества
 Б) стиль сотрудничества
 В) стиль компромисса
5. _____ общий план для достижения цели.
- А) тактика

- Б) стратегия
 В) планирование
 Г) направление переговоров
6. Организационная часть переговоров включает в себя:
 А) цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.
 Б) анализ ситуации, состав участников переговорного процесса
 В) анализ стратегии и тактики переговоров
 Г) сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
7. Установите соответствие:
 Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров
1. Вздорный человек, «нигилист».
 2. «Всезнайка».
 3. «Болтун».
- А) Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает не сдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.
 Б) Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров по переговорам.
 В) Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.
8. Когда вам пришла в голову мысль позвонить ...
 А) сразу звоните, пока не забыли
 Б) обдумайте предстоящий разговор
 В) важно вспомнить, что звонить можно только в случае крайней необходимости
9. При телефонном звонке следует...
 А) снять трубку после второго или третьего звонка
 Б) не снимать трубку в течение 5 минут
 В) снять трубку после 5 звонка
10. Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роберт Чалдини	1) «Психология влияния»
Б) Джим Кемп	2) «Как преодолеть «нет»
В) Уильям Юри	3) «Сначала скажи «нет»

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1 Вид деловой коммуникации, целью которой является достижение согласия и выработка совместных решений, для чего обязательно должны быть учтены интересы всех участвующих сторон.

А) консультация

Б) дискуссия

В) совещание

Г) переговоры

1.2 Что не относится к условиям, отличающим переговоры от иных видов коммуникации

А) Необходимость учета интересов всех участвующих сторон.

Б) Набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений.

В) Стороны, обладающие равным статусом.

Г) Направлены на решение некоторой проблемы.

Д) Служат средством получения от других участников взаимодействий того, что необходимо для будущей совместной деятельности.

Е) Полное совпадение интересов сторон.

1.3 К функциям переговоров не относится:

А) информационно-коммуникативную

Б) исследовательская

В) регуляционную

Г) пропагандистскую

Д) функция решения собственных задач

1.4 Какая функция переговоров отвечает за выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах?

А) информационно-коммуникативную

Б) регуляционную

В) пропагандистскую

Г) функция решения собственных задач

1.5 Какая функция переговоров отвечает за налаживание каналов связи, обмен точками зрения?

А) информационно-коммуникативную

Б) регуляционную

В) пропагандистскую

Г) функция решения собственных задач

1.6 Какая функция переговоров отвечает за осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров?

А) информационно-коммуникативную

Б) регуляционную

В) пропагандистскую

Г) функция решения собственных задач

1.7 Какая функция переговоров отвечает за воздействия на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции?

А) информационно-коммуникативную

Б) регуляционную

В) пропагандистскую

Г) функция решения собственных задач

1.8 Взаимозависимыми делают участников переговоров

- А) стороны хотят одного и того же
 - Б) реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны
 - В) невозможность осуществить свои интересы в одиночку
- 1.9 Первая стадия подготовки к переговорам предполагает:
- А) Договоренность об обстоятельствах проведения переговоров
 - Б) выбор места и времени встречи
 - В) определения уровня проведения переговоров
 - Г) определение и согласование повестки дня
- 1.10 Достижение консенсуса предполагает
- А) Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций
 - Б) Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции
 - В) Принятие решения третьей стороной
- 1.11 Что не входит в задачи первого этапа переговоров?
- А) взаимное исследование
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
- 1.12 Что является задачей второго этапа переговоров?
- А) взаимное исследование
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
 - Е) обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы
- 1.13 Что является задачей третьего этапа переговоров?
- А) согласование позиций и разработка договоренностей
 - Б) определение позиций
 - В) определение точек зрения
 - Г) уточнение интересов сторон
 - Д) выбор места переговоров
- 1.14 Что не относится к способу подачи позиции на переговорах?
- А) открытие позиции
 - Б) закрытие позиции
 - В) приоткрытие позиции
 - Г) подчеркивание общности в позициях
 - Д) подчеркивание различий в позициях
- 1.15 Способ достижения стратегии (цели) в переговорах – это
- А) тактика
 - Б) метод
 - В) действие
- 1.16 Разновидностью какой тактики является ультиматум?
- А) «давления»
 - Б) «завышения первоначальных требований»
 - В) «дисквалификации»
 - Г) «расстановки ложных приоритетов»
- 1.17 Смысл какого тактического приема отражает поговорка: «проси верблюда, дадут барана»?
- А) «давления»
 - Б) «завышения первоначальных требований»

В) «дисквалификации»

Г) «расстановки ложных приоритетов»

1.18 Суть какой тактики заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности)?

А) «давления»

Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»

В) «дисквалификации»

Г) «салями»

1.19 В процессе применения какой тактики предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс?

А) «выдвижения требований в последнюю минуту».

Б) «пакета»

В) «растущих требований»

Г) «салями»

1.20 Суть какого тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным?

А) «давления»

Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»

В) «дисквалификации»

Г) «салями»

1.21 Сущность какого тактического приема заключается в предоставлении партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями и уступок – очень маленькими шагами?

А) «давления»

Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»

В) «дисквалификации»

Г) «салями»

1.22 Смысл какой тактики состоит следующем: в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне?

А) «двойного толкования»

Б) «загадки»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

1.23 Какой тактический прием состоит в том, что предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»)?

А) «двойного толкования»

Б) «пробного шара»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

1.24 Применение какой тактики эффективно при разделе чего-либо, когда одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другая сторона выбирает?

А) «двойного толкования»

Б) «пробного шара»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

1.25 Процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимноудовлетворяющее решение (соглашение) – это

- А) посредничество
- Б) переговоры
- В) консультация
- Г) суд

1.26 Что не относится к целям посредничества?

- А) достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров
- Б) более ясное представление об обсуждаемых вопросах
- В) преодоление препятствий для заключения сделок
- Г) расширенный поиск решения проблемы
- Д) принятие решения за конфликтующие стороны

1.27 Что не относится к статусу незаинтересованного лица?

- А) престиж (лица, организации или государства)
- Б) экспертная оценка по спорным вопросам
- В) социальный статус
- Г) нейтральность
- Д) беспристрастность
- Е) желание посредника расширить свое влияние

1.28 Что не относится к видам посредничества?

- А) прямое
- Б) косвенное
- В) формальное
- Г) неформальное
- Д) челночное
- Е) заочное

1.29 Что не относится к функциям посредничества?

- А) информационная
- Б) коммуникативная
- В) генератора альтернативных идей
- Г) аналитическая
- Д) контроля
- Е) оценки

1.30 На какой стадии посредничества решается следующая задача: предоставление сторонам возможности изложить свое понимание проблемы, из которых составится повестка дня?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы
- Г) Соглашение

1.31 На какой стадии посредничества решается следующая задача: содействие тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы
- Г) Соглашение

1.32 На какой стадии посредничества решается следующая задача: выяснение потребностей и интересов сторон, которые лежат за различными позициями?

- А) Презентация
- Б) Знакомство
- В) Решение проблемы

Г) Соглашение

1.33 Задачей какого этапа посредничества является создание климата доверия и сотрудничества?

А) Презентация

Б) Знакомство

В) Решение проблемы

Г) Подготовка

1.34 Какое правило ведения переговоров введено в связи с тенденцией переноса своего отношения к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме?

А) Отделяйте людей от проблемы

Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях

В) Рассматривайте альтернативные варианты

Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

1.35 Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?

А) Отделяйте людей от проблемы

Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях

В) Рассматривайте альтернативные варианты

Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

1.36 Какое правило переговоров введено для того, чтобы участники переговоров могли выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него?

А) Отделяйте людей от проблемы

Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях

В) Рассматривайте альтернативные варианты

Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

1.37 Какое правило ведения переговоров введено, чтобы критерий выработки договоренностей был независимым и законным?

А) Отделяйте людей от проблемы

Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях

В) Рассматривайте альтернативные варианты

Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

1.38 Что не относится к объективным критериям выработки договоренностей?

А) Рыночная цена

Б) Прецедент

В) Научная оценка случаев подобного рода

Г) Авторитетное мнение

Д) Профессиональная норма

1.39 Что обозначает аббревиатура BATNA?

А) лучшая альтернатива переговорному соглашению

Б) лучший вариант развития событий

В) будущее альтернативное решение проблемы

Г) наилучшая альтернатива решения проблемы

1.40 Обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях – это

А) коммуникация

Б) общение

В) совместная деятельность

Г) фасилитация

1.41 Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

1.42 Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?

- А) «желанный подарок»
- Б) «спасение лица»
- В) «пакетирование»

1.43 Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

1.44 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А) передача информации,
- Б) аргументирование,
- В) нейтрализация замечаний собеседника,
- Г) принятие решения и завершение переговоров,
- Д) начало беседы,

1.45 Функция эмоций, связанная с передачей информации через мимику, пантомимику и звуковые реакции, называется:

- А) экспрессивная
- Б) регуляторная
- В) оценочная

1.46 Скорость перехода от одного эмоционального состояния к другому характеризует:

- А) эмоциональную впечатлительность;
- Б) эмоциональную лабильность;
- В) импульсивность;
- Г) эмоциональность.

1.47 Что не входит в структуру эмоционального интеллекта?

- А) умение осознавать свои эмоции
- Б) умение осознавать эмоции других
- В) умение управлять своими эмоциями
- Г) умение управлять эмоциями других
- Д) умение экспрессивно выражать эмоции

1.48 Лидерство – это процесс:

- А) психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе восприятия, поддержания, внушения, понимания друг друга
- Б) организации совместных мероприятий коллектива
- В) поддержания благоприятного психологического климата в коллективе

1.49 Обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности – это

- А) деловая коммуникация
- Б) межличностное общение
- В) совместная деятельность
- Г) социальная перцепция

1.50 Модель коммуникации, которая уделяет особое внимание механике передачи послания от коммуникатора к адресату

- А) линейная модель
- Б) транзактная модель
- В) диалогическая модель
- Д) интерактивная модель

1.51 Скрытое управление поведением партнера

- А) Манипулирование
- Б) Принуждение
- В) Заражение
- Г) Просьба

1.52 Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»

- А) «ты выигрываешь, я проигрываю»
- Б) «ты выигрываешь, я выигрываю»
- В) «ты проигрываешь, я выигрываю»

1.53 Эта стратегия реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое даст выигрыш обеим сторонам.

- А) выигрыш-выигрыш
- Б) проигрыш – выигрыш
- В) проигрыш – проигрыш

1.54 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

- А) «выигрыш-выигрыш»;
- Б) «выигрыш-проигрыш»;
- В) «проигрыш-проигрыш»;
- Г) «проигрыш-выигрыш»;
- Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

1.55 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

- А) «выигрыш-выигрыш»;
- Б) «выигрыш-проигрыш»;
- В) «проигрыш-проигрыш»;
- Г) «проигрыш-выигрыш»;
- Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

1.56 Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

- А) «видимого сотрудничества»;
- Б) «дезориентации партнера»;
- В) «провокации чувства жалости у партнера»;
- Г) «ультимативная тактика»;
- Д) «выжимания уступок».

1.57 Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

1.58 Существует две модели поведения сторон на переговорах:

- А) с позиции силы и слабости
- Б) с позиции жестокости и мягкости
- В) с позиции слабости и жесткости

1.59 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой.

Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?

- А) «избегающий»;

- Б) «уступающий»;
- В) «отрицающий»;
- Г) «наступающий»;
- Д) «колеблющийся».

1.60 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?

- А) «избегающий»;
- Б) «уступающий»;
- В) «отрицающий»;
- Г) «наступающий»;
- Д) «колеблющийся».

1.61 Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?

- А) стратегия поиска взаимоприемлемых решений
- Б) стратегия взаимных уступок
- В) стратегия «жесткого прессинга»

1.62 Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?

- А) завышения своих позиций
- Б) занижение своих позиций
- В) игнорирование своих позиций

1.63 От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?

- А) от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
- Б) от состава делегации, анализа информации и проекта решения
- В) от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений

1.64 Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам

- А) привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи
- Б) привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов
- В) привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам

1.65 Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)

- А) переговоры с целью достижения соглашений
- Б) переговоры с целью нормализации отношений
- В) переговоры с целью достижения новых отношений
- Г) переговоры с целью получения косвенных результатов

1.66 Современные американские ученые, специалисты в области теории и практики переговоров,

авторы бестселлера «Путь к согласию. Или переговоры без поражения» – это:

- А) Р. Фишер, У. Юри
- Б) Дж. Уотсон, Б. Скиннер
- В) К. Коффка, В. Келер

1.67 При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.

- А) стиль сотрудничества
- Б) стиль сотрудничества
- В) стиль компромисса

1.68 _____ общий план для достижения цели.

- А) тактика
- Б) стратегия
- В) планирование
- Г) направление переговоров

1.69 _____ цель – это то, на что удастся рассчитывать с учетом диалога с партнером.

- А) идеальная
- Б) реальная
- В) диалоговая
- Г) позитивная

2. Вопросы в открытой форме

2.1 Аббревиатура, означающая в переводе с английского языка «лучшая альтернатива переговорному решению», - это _____.

2.2 Разновидность форм ведения переговоров, способ аргументации в них, предусматривающий всестороннее обсуждение предмета разногласий на основе установления меры истинности и ложности каждого тезиса, выдвинутого участниками, – это: _____.

2.3 Организационная часть переговоров включает в себя _____.

2.4 К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к партнеру, относят _____.

2.5 К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к противнику, относят _____.

2.6 Наличие взаимоисключающих интересов означает _____.

2.7 Непересекающиеся интересы предполагают _____.

2.8 Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает _____.

2.9 Руководство – это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе _____.

2.10 Групповой процесс принятия решения, при котором пытаются учесть требования всех сторон в добровольно достигнутом соглашении – это _____.

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б) Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
- В) Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»

3.2 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А) передача информации
- Б) аргументирование
- В) нейтрализация замечаний собеседника
- Г) принятие решения и завершение переговоров
- Д) начало беседы

3.3 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.4 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.5 Расположите психодиагностические методики в хронологической последовательности их появления

- А) Методика диагностики самооценки Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
- Б) Тест «Стратегии поведения в конфликте» К. Томас, Р. Килман
- В) Тест эмоционального интеллекта Н. Холл

3.6 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б) Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
- В) Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Г) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- Д) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.7 Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

- А) Проведение анализа проблемы и разработках возможных альтернатив будущему решению (соглашению)
- Б) Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)
- В) Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах
- Г) Разработка стратегии и тактики переговоров

4. Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие между функцией переговоров и содержанием

А) информационно-коммуникативная	1) выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах
Б) регуляционная	2) воздействию на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции
В) пропагандистская	3) осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров

4.2 Установите соответствие между этапом переговоров и его задачей

А) первый этап	1) определение позиций
Б) второй этап	2) обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы
В) третий этап	3) согласование позиций и разработка договоренностей

4.3 Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «дисквалификация»	1) вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать
----------------------	---

	оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам
Б) «пакет»	2) предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс
В) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»	3) демонстрируется партнеру по переговорам крайняя заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным

4.4 Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «пробный шар»	1) предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»)
Б) «пирог»	2) одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другая сторона выбирает
В) «двойное толкование»	3) в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне

4.5 Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «желанный подарок»	1) уступка авторства привлекательного предложения партнеру
Б) «салями»	2) предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями и уступок – очень маленькими шагами
В) «двойное толкование»	3) в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне

4.6 Соотнесите между собой понятия и определения к ним:

А) чувство

Б) эмоции

В) страсть

1. Особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний, ощущений приятного или неприятного, отношения человека к миру и людям, процесс и результаты его практической деятельности.

2. Сильное, стойкое влечение к какому-то объекту

3. Высшая форма эмоционального отношения человека к предметам и явлениям действительности

4.7 Соотнесите методику исследования и ее автора

А) Многофакторный личностный опросник	1) А. Басс, А. Дарки
---------------------------------------	----------------------

Б) Опросник «Индекс агрессивности»	2) Р. Кеттелл
В) Диагностика межличностных отношений	3) Т. Лири

4.8 Соотнесите необходимые качества переговорщика с их характеристикой:

А) Инициативность и деловая активность	1) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Б) Уверенность в себе	2) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
В) Коммуникабельность	3) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Г) Стрессоустойчивость	4) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
Д) Профессиональная компетентность	5) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

4.9 Установите соответствие между понятием и определением

А) Манипулирование	1) Скрытое управление поведением партнера
Б) Установка	2) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации
В) Заражение	3) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации

4.10 Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон	1) «Переговоры без поражения»
Б) Гэвин Кеннеди	2) «Ключевые переговоры»
В) Керри Паттерсон, Джозеф Гренни	3) «Договориться можно обо всем!»

4.11 Установите соответствие:

Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.
2. Пересмотрите достижения.

3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.

А) Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло. Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».

Б) Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам....» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.

В) Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

4.12 Установите соответствие:

«Манипулятивные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:

1. Утаивание правды
2. Использование тактики прессинга
3. Использование психологических трюков
4. Ссылки на вышестоящее руководство

А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.

Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.

В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.

Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

4.13 Установите соответствие:

Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров

1. Вздорный человек, «нигилист».
2. «Всезнайка».
3. «Болтун».

А) Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает не сдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.

Б) Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров на переговорах.

В) Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

4.14 Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роберт Чалдини	1) «Психология влияния»
-------------------	-------------------------

Б) Джим Кемп	2) «Как преодолеть «нет»
В) Уильям Юри	3) «Сначала скажи «нет»

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача № 1

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

Ситуационная задача № 2

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники ведения переговоров здесь использовались? Какие этапы переговоров здесь реализованы?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы на УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции К-ВИ с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

-М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

-Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

-Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?
- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.
- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.
- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.
- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

Ситуационная задача № 3

Ознакомьтесь с ситуацией.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

Ситуационная задача № 4

Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.

Описание ситуации

Надежда – директор компании, которая продает кормовые добавки агропредприятиям. Она, не смотря на то, что в ее компании достаточно продавцов, предпочитает, когда это только возможно, ездить на переговоры сама. Надежда влюблена в свои продукты: когда говорит о них, вся просто светится. Она уверена, что лучший способ завоевать клиента – дарить ему счастье.

Надежда приезжает на переговоры к главному агроному агрохозяйства Александру Петровичу. По телефону она в двух словах рассказала о своих продуктах и попросила назначить встречу.

Переговоры

Она «влетает» в кабинет, почти подбегает к только что привставшему Александру и захватывает его руку в свои. Рука агронома делает попытки вырваться, но получает свободу только секунд через шесть после захвата. **(1)**

Надежда, чуть наклонившись вперед:

— Наконец-то мы встретились. Я очень рада вас видеть. Уверена, мы будем отличными партнерами. **(2)**

— Я не говорил, что мы будем работать...

— Будем-будем. Когда вы узнаете, с какой радостью я к вам пришла, вы меня отсюда вообще не выпустите. **(3)**

— У нас пока все есть... – начинает Александр.

— У вас есть? Отлично! У всех есть! Но кто же не хочет быть еще счастливее, чем он есть.

Вот я хочу. А Вы? **(4)**

Александр нерешительно кивает и открывает рот, чтобы что-то сказать, но не успевает **(5)**.

— Итак, наши продукты, — Надежда улыбается и активно жестикулирует, — я не химик и не агроном, поэтому всяких там биохимических подробностей не знаю. Но я знаю точно,

что наши партнеры – самые счастливые люди!

— Почему? Из-за добавок? – недоумевает потенциальный клиент.

— Ах, о чем вы?:) Какие добавки?:) Мы не продаем добавки. Только радость! Вы выходите в поле и видите, как колосится пшеница. Это радость? *(Александр кивает)* А вы испытываете радость, когда, не смотря на то, что месяц не было дождя, кукуруза прекрасно завязалась? *(Александр кивает)*. **(6)** Вот! Все это вы будете иметь, сотрудничая с нами. А вы говорите – добавки...

Александр:

— Ну ладно *(улыбается)*. Рассказывайте о своих добавках.

Надежда быстро рассказывает о добавках, заканчивая так:

— Чтобы вы могли еще больше убедиться в своем счастье, оставляю вам вот эти бумажки – тут результаты многочисленных опытов. А пока, давайте определимся, с чего мы начинаем наше сотрудничество. Я вам предлагаю... **(7)**

Дальше партнеры договариваются об объемах, форме оплаты и т.д. Расстаются друзьями, довольные друг другом и принятым решением.

Ситуационная задача № 5

Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.

Описание ситуации

Продавцы компании, торгующей дорогостоящим алкоголем, два года старались пробиться в сеть ресторанов, где были представлены широким ассортиментом их конкуренты. «*Нам не надо*» — постоянно говорили закупщики. Попасть на встречу с руководителем отдела закупок продавцы не могли. «*Он не принимает никаких продавцов. Если нам что-то потребуется, мы с вами свяжемся*» — и так каждый раз.

Руководитель отдела продаж (Максим) решил сам попробовать пробиться к клиенту, но получил тот же ответ, что и его подчиненные. Максим потратил несколько часов и изучил активность «объекта желаний» в социальной сети.

По постам и комментариям вырисовывался человек, любящий, чтобы его мнение ценили, достаточно амбициозный и с чувством юмора. А через неделю у него к всеобщей радости случился день рождения. В этот знаменательный день курьер принес Денису красочную коробку, в которой было несколько бутылок дорогого алкоголя и маленькая записка:

«С Днем Рождения, Денис! Пусть сбудутся все Ваши мечты! И заодно пусть сбудется мое скромное желание – встретиться с Вами. А вдруг сработает:) Мой телефон... С уважением, руководитель отдела продаж компании X, Максим Федоров».

На следующий день бывший именинник позвонил Максиму и назначил встречу.

Переговоры

Денис подал руку Максиму, предложил сесть в кресла у небольшого столика, где стояли конфеты, печенье, вода. Переговоры начались с улыбки Дениса, удобно раскинувшегося в кресле:

— Ну ты настырный:)

— Что есть, то есть.

— Любишь добиваться своего?

— Как и каждый нормальный мужик. Ты ведь и сам такой? **(1)**

— Откуда знаешь?

Дальше оппоненты поговорили о настоящих мужчинах, целеполагании и еще о многих очень важных вещах. Но Максим ни слова не произнес о настоящей цели своего визита, хотя обоим переговорщикам она была известна. **(2)**

Наконец Денис спросил:

— Хочешь, чтобы я закупал ваш алкоголь?

— Да.

— И что, как ты считаешь, будет продаваться у нас из вашего ассортимента?

— Все.

— Все — это вряд ли.

— Точно — все. (3)

— Почему?

— Вот смотри. Ваши клиенты делятся на две категории в зависимости от платежеспособности. Для первой категории мы предлагаем..., для второй подойдут... *(Максим подробно рассказал о своих продуктах и аргументировал возможность их покупки клиентами сети ресторанов)*.

— Ты понимаешь, все это здорово... Но у нас для обеих целевых аудиторий уже есть достаточный ассортимент. Клиенты довольны, руководство довольно. Сам понимаешь — зачем мне дергаться?

— А ты разве доволен? (4)

— А я что?

— Вот скажи, может ваша сеть получать больше прибыли за счет большего чека?

— Может, наверное. Но это уже дело официантов. Их учат, как предложить, что посоветовать и прочим тонкостям. Мое дело — чтобы было что продавать.

— Ты прав. И у вас есть что продавать. А скажи, вы учите официантов?

— Да.

— А какая текучка среди них?

— Довольно большая.

— Почему?

— Обычно потому, что плохо работают: не общаются с клиентом, не спрашивают, не предлагают.

— То есть ваше руководство в них регулярно вкладывает деньги: на набор, обучение, стимуляцию — и большая часть этих денег улетает коту под хвост? (5)

— Ну... где-то так.

— Сколько процентов от всего чека занимает алкоголь, если клиент заказывает дорогой алкоголь?

— Немало. Где-то *(называется цифра)*.

— Теперь давай считать. Деньги, потраченные на обучении официантов — минус. Деньги, недополученные по чеку — минус. Так? *(Денис кивает)* Официантов ты изменить не можешь. Это не твоя работа. *(Денис кивает)* А вот чек увеличить ты можешь. За счет чего? Мы регулярно узнаем у официантов, как клиенты реагируют на наш алкоголь. По их наблюдениям, почти всегда идет дозаказ, потому что «ты вот этот попробуй!». Дозаказ, сам понимаешь, недешевый. Это раз.

Теперь два. Мы сами учим официантов продавать нашу продукцию, а заодно и продавать вообще. Вам прибыль и ноль затрат.

Третье. Мы по согласованию с руководством ресторана ставим своего человека в зале — при необходимости он подходит и рассказывает клиентам о нашей продукции. Рассказывает сказки-рассказки: профессионально и интересно — так что клиент или заказывает сразу или закажет на следующий раз. Драматическая история семейства, выращивающего этот сорт винограда, запоминается куда больше, чем содержание сахара и спиртов. Заодно официанты ресторана видят класс продаж и запоминают истории. (6)

(7) Итого. Вы ставите наш алкоголь. Все остальное делаем мы. Ваш чек растет. Шеф счастлив. Ты — молодец.

— Лихо закрутил:) Но мой шеф спрашивает единственное: сколько мы зарабатываем на одной бутылке? То есть, если ты предложишь цену ниже конкурентов, он может подумать.

— Не предложу. Но дам тебе схему, по которой твой шеф будет видеть, как сможет получать больше прибыли от работы с нами, чем от работы с конкурентами. (8) Шеф ориентируется между дешево и прибыльно. Он в выигрыше. И ты в выигрыше. Расстались переговорщики вполне довольные друг другом и результатом. Вскоре был подписан договор между их компаниями.

Ситуационная задача № 6

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие приемы ведения переговоров применялись? Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу.

Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В конце-концов ведь ему важно, как хорошо ты будешь знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.

Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

Ситуационная задача № 7

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники переговоров можно здесь использовать? Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуационная задача № 8

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие типы вопросов были заданы в интервью? Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Б.:Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.:Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я посылала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.:Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.:Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.:Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.:Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было

приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.:С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

Ситуационная задача № 9

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие аргументы Вы можете предложить с одной и другой стороны?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

Ситуационная задача № 10

Для людей бизнеса, занятых в продаже услуг, существует очень жесткая рекомендация: не давать больших скидок клиентам, жалующимся на затруднения с деньгами, даже если в данный момент это для вас экономически оправданно и вы понимаете, что клиент не пытается вас обмануть. Основанием для этой рекомендации служит вероятность того, что клиент после этого будет чувствовать себя виноватым. Чтобы избавиться от чувства вины, клиент, получивший от вас этот подарок, будет задействовать имеющуюся в вине агрессию, для того чтобы найти в вашей услуге массу недочетов, оправдывающую низкую цену, которую он заплатил.

- Как договориться с клиентом о нематериальной компенсации вам скидки?
- Какое адекватное данной ситуации действие можно предложить сделать для вас клиенту?

Ситуационная задача № 11

Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Какие техники ведения переговоров Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Ситуационная задача № 12

Ознакомьтесь с ситуацией. Оцените, насколько удачно были заданы вопросы?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

– Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий. Есть ли у вас время для разговора?

– Да, слушаю вас.

– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?

– Да, пользуемся.

– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?

– Да, верно, а что вы хотите предложить?

– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

Ситуационная задача № 13

Очевидец рассказывает: «В одной брокерской фирме я стал свидетелем разговора между брокером и представительницей страховой компании, которая пришла для заключения новой сделки. Служащий брокерской конторы объявил ей, что фирма

отказывается иметь дело со страховой компанией, которую она представляет, потому что компания безо всякого уведомления на 5% подняла ставки на недвижимость. В результате этого у брокерской конторы возникли осложнения с клиентами, с которыми уже были заключены сделки и которые отказались платить дополнительные суммы в связи с этим незапланированным повышением. Женщина явно растерялась: не в ее компетенции было вносить изменения в ценовую политику компании. Ей лишь следовало выполнить приказ руководства. Наконец она пробормотала, что посоветуется с руководством, как поступить в подобной ситуации, а потом снова вернется сюда. Разговор был окончен, и представительница страховой компании ушла ни с чем».

Задание: Какие рекомендации вы бы дали в данной ситуации представителю страховой компании?

Ситуационная задача № 14

Подчиненный обращается к начальнику: «Сергей Васильевич, я заинтересован в том, чтобы наша компания была одной из самых лучших на рынке, и думаю, Вы со мной согласитесь, что многое зависит от атмосферы внутри коллектива, от того, насколько согласованно мы все действуем и как относимся к своей работе. В последний месяц мы работаем без выходных, так как много заказов, и внутри коллектива чувствуется сильное напряжение, все работают без особого желания, участились конфликты, результативность от этого хуже. Мы просим Вас, как нашего руководителя, дать нам два выходных дня, чтобы мы восстановили свои силы и после отдыха работали в несколько раз лучше». — «Хорошо, эти выходные все будут отдыхать».

Вопросы: Какой тактический прием переговоров был использован? Какие ключевые аргументы применены?

Ситуационная задача № 15

При распределении премии некоторые сотрудники отдела посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику лаборатории. Как бы вы отреагировали на эти жалобы в качестве начальника? А. Отвечу жалобщикам примерно так: «Причитающуюся вам премию утверждает и распределяет ваш отдел, я тут ни при чем». Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим непосредственным руководителем». В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме». Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду в отдел и побеседую с его начальником и другими членами коллектива. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу начальнику отдела перераспределить премию в следующем месяце.

Задание: Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

Ситуационная задача № 16

Проанализируйте диалог. Какие ошибки при организации конструктивного общения допустили участники разговора? Продумайте возможные варианты решения проблем, возникающих в процессе диалога.

Фрэнк, консультант службы Технического сопровождения фирмы АБВ, поднимает телефонную трубку и говорит:

– Здравствуйте. Вы разговариваете со службой Технического сопровождения. Меня зовут Фрэнк. Чем могу быть вам полезен?

Заказчик начинает объяснять:

– Меня зовут Тадеуш Дэвис. Я технический директор компании ВБА и уже собаку съел на жестких дисках...

Дэвид начинает выкладывать свои претензии, в конце концов, заключая:

– Ясно, что все дело в вашей продукции.

– Ну что ж, мистер Дэвис, мне отлично знакома наша продукция, и, судя по тому, что вы рассказываете, все это напоминает не механическое повреждение, а программный сбой. Не могли бы вы сказать мне, как вы загружали программу до того, как возникли неполадки?

– Это не программный сбой.

– Сэр, именно это я и стараюсь определить. С чего вы взяли, что не барахлит программа?

– Вы что, не слышите? Это не программный сбой. Дело в вашей продукции.

Фрэнк пытается подъехать с другой стороны:

– А вы не помните, какое сообщение появилось после генерации ключа?

Дэвис не помнит, но в запале повторяет, что виновата продукция.

Фрэнк пробует снова.

– Сэр, а вы пытались использовать этот диск с другим компьютером?

Дэвис упорно гнет свое:

– Мы знаем, что дело не в компьютере. Мы ведь можем поставить другой диск на нашу машину. И позвоните-ка мне вашего начальника.

Ситуационная задача № 17

В начале 90-х г. молодая издательская компания постепенно набирала обороты.

Выпускаемая продукция предназначалась для западного потребителя. Ее доход по российским меркам был стабилен. Фирма зарабатывала валюту и могла позволить себе многое. Издательский бизнес претерпевал серьезные изменения. Появление новых компьютерных технологий привлекло в эту отрасль людей, далеких от полиграфии. Основной штат компании составляли вчерашние физики, химики, программисты, студенты технических вузов. Умение работать за компьютером было самым важным условием при подборе персонала. И, тем не менее, обучение новых сотрудников затягивалось на месяцы. Основной проблемой было отсутствие у сотрудников полиграфических знаний.

Другим важным критерием при отборе была коммуникабельность кандидата. Вообще в эту компанию принимали только по рекомендации своих сотрудников. Маленькая компания жила как одна большая семья. Ее руководство при непосредственном участии молодого президента и собственника компании Евгения, вчерашнего выпускника Гарвардского университета, всячески воспитывало в коллективе корпоративный дух. Выезды на природу, поздравления с днем рождения от имени компании, раздача сотрудникам футболок и канцтоваров с логотипами компании, отмечание всевозможных праздников за счет компании, посещение культурных мероприятий способствовали тому, что сотрудники чувствовали себя избранными.

Особую привлекательность придавала новая незабюрократичная форма руководства.

Любой сотрудник мог высказать мнение, которое будет услышано руководством, президент компании участвовал в рабочих совещаниях, к нему на прием мог попасть каждый сотрудник, по результатам участия в общественной жизни коллектива сотрудникам назначались премии. А любой новичок мог быть завтра назначен руководителем; все зависело только от тебя и от твоих способностей.

Руководителем производственного отдела уже не первый год работал Юрий. Молодой человек, выпускник престижного технического вуза. Он здорово овладел премудростями

профессии, к нему все обращались за помощью. Перед выполнением любого задания считалось правилом согласовать его с Юрием. И это ему нравилось. Отвечал всегда без запинки и уверенно. Сотрудников такого уровня компетенции в компании больше не было. Он пользовался любовью и авторитетом в коллективе.

Наступил период бурного роста компании. Старые методы подбора персонала перестали соответствовать времени. Организация нуждалась в большом количестве сотрудников. В компании стали появляться люди случайные, не соответствующие предъявляемым требованиям. Появилась и стала возрастать текучка кадров, в основном среди новичков. Руководство обеспокоилось проблемой производительности труда и ростом косвенных расходов. Последней каплей стал доклад Юрия о необходимости увеличения производственных площадей для выполнения плановых заданий следующего года. Компания не располагала необходимыми для этого средствами.

В этой ситуации президент компании принял решение приостановить раздувание штатов, произвести нормирование работ. На этом пути первыми препятствиями стали руководители производственных отделов.

Почему так? Вчера наш труд считался творческим, нескованным какими-либо требованиями. Да и требований-то практически не существовало. Как можно перевести такой труд в жесткие временные рамки? Кроме того, переход с повременной на сдельную форму оплаты вызвал неприятие у рядовых сотрудников. Позиция Юрия была нестигаема: элементарные виды работ в производстве можно пронормировать, но это незначительная часть работ. Остальные — нормировать невозможно, т.к. в них заложен творческий элемент. В кулуарах его мнение поддерживало большинство сотрудников производства. На последнем совещании президент обрисовал перспективу развития компании и обозначил ближайшую цель — значительное возрастание объемов производства. После чего указал на сопутствующие этим перспективам проблемы, главная из которых — отсутствие роста производительности труда, и поделился международной практикой решения таких проблем. После чего попросил высказаться всех без обиняков. Юрий честно высказал свое мнение. А перед президентом компании встал вопрос: что делать дальше?

Вопросы к ситуации:

1. *Формулировка проблемы.*
2. *Альтернативные варианты решения проблемы.*
3. *План действий.*

Ситуационная задача № 18

Прочитайте пример из книги Нила Реккема «СПИН-продажи»

Сравните два варианта переговоров по поводу продаж

Вариант 1

Продавец (*ситуационный вопрос*): Ваше подразделение пользуется машинами Contortomat?

Покупатель: Да, у нас три таких машины.

Продавец (*проблемный вопрос*): Вашим операторам сложно пользоваться этими машинами?

Покупатель (*скрытая потребность*): Достаточно сложно, но мы научились обращаться с ними.

Продавец (*предлагает решение*): Мы можем решить эту проблему с помощью нашей новой системы Easiflo.

Покупатель: Сколько стоит эта система?

Продавец: Основной блок стоит около 120 тысяч долларов и...

Покупатель (*удивленно*): 120 тысяч долларов?! Чтобы облегчить работу с машиной! Вы шутите!

Вариант 2

Продавец (*исследующий вопрос*): Есть ли у ваших операторов какие-то трудности с использованием машины? **Покупатель** (*скрытая потребность*): Пользоваться достаточно тяжело, но мы научились на них работать.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Вы говорите, что сложно пользоваться, — а как это влияет на ваш результат?

Покупатель (*воспринимает проблему как небольшую*): Практически не влияет — мы специально обучили трех сотрудников пользоваться этими машинами.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Не возникают ли у вас проблемы в связи с тем, что лишь трое ваших сотрудников умеют работать на этих машинах?

Покупатель (*по-прежнему считает проблему несерьезной*): Нет, проблемы возникают только в том случае, если увольняется оператор Contortomat'a и нам приходится искать человека на замену и обучать его.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Судя по вашим словам, сложности с использованием этих машин могут привести к проблеме текучки обученных вами операторов. Верно?

Покупатель (*понимая, что проблема серьезнее, чем казалось*): Да, людям не нравится работать на этих машинах, поэтому операторы обычно у нас не задерживаются.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Насколько ощутима текучесть операторов с точки зрения затрат на обучение?

Покупатель (*постепенно осознавая серьезность проблемы*): Чтобы оператор приобрел достаточный опыт, требуется около двух месяцев и примерно 4 тысячи долларов

на зарплату и соцпакет для каждого оператора. К тому же мы платим компании Contortomat

500 долларов за то, чтобы новые операторы проходили обучение на их заводе в Саутгемптоне. Еще добавьте примерно тысячу на транспортные расходы. Получается, что на

обучение каждого оператора мы затрачиваем более 5 тысяч долларов, а в этом году мы обучили уже пятерых.

Продавец (*извлекающий вопрос*): То есть вы потратили больше 25 тысяч долларов за последние полгода? Если за шесть месяцев вы обучили пять операторов, это значит, что трех

компетентных специалистов одновременно у вас не было. И какие производственные убытки вы понесли?

Покупатель: Небольшие. Если возникали затруднения, мы уговаривали других операторов работать сверхурочно или отдавали работу на сторону.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Сверхурочная работа увеличивала ваши затраты?

Покупатель (*понимая, что проблема достаточно серьезная*): Да, за сверхурочную работу мы платили в два с половиной раза больше обычной ставки. Но даже за дополнительную плату операторы не горели желанием работать лишние часы, и я думаю, это

одна из причин такой высокой текучести персонала.

Продавец (*извлекающий вопрос*): Полагаю, что передача работы на сторону также увеличивала ваши издержки. Не ухудшилось ли качество работы?

Покупатель: По этому поводу я расстраиваюсь больше всего. Я могу контролировать качество любой работы внутри нашей компании, но когда работа попадает на сторону, я оказываюсь в зависимости от других людей.

Продавец (*извлекающий вопрос*): И вероятно, необходимость отдавать работу на

сторону также ставит вас в зависимость от сроков ее выполнения другими людьми?

Покупатель: Не говорите мне об этом! Я только что потратил три часа, разыскивая задержавшуюся поставку.

Продавец (подводя итог): Итак, из ваших слов можно заключить, что из-за сложности в эксплуатации машин Contortomat в этом году вы уже потратили 25 тысяч долларов на обучение операторов, которые часто меняются и поэтому обходятся вам очень дорого. У вас возникают затруднения в производстве, в результате чего вы дорого оплачиваете сверхурочные часы и к тому же вынуждены отдавать часть работы на сторону. Однако работа, выполненная на стороне, вас не удовлетворяет, так как она низкого качества и не выполняется в срок. Покупатель: Послушать вас, так эти машины создают очень серьезную проблему.

Задание: Какой вариант переговоров привел к результату? Чем отличаются диалоги? Определите вопросы, которые играют ключевую роль в переговорах по поводу продаж. К вопросам какого типа они относятся (по методике «СПИН продаж» Нила Реккема)

Ситуационная задача № 19

Прочитайте пример из книги Нила Реккема «СПИН-продажи»

Сравните два варианта назначения встречи по телефону

Вариант 1

"Мистер Смит, это Боб Джонс из First Advantage Venture Fund. Я хотел бы узнать, могу ли занять десять минут вашего времени, чтобы рассказать о перспективах нашего возможного сотрудничества..."

Вариант 2

"Билл, меня зовут Боб Джонс. Я не совсем уверен, что деятельность нашего инвестиционного фонда соответствует вашим целям. Я этого не знаю. Я хочу встретиться с вами, чтобы мы могли понять, каковы ваши цели, а вы могли бы увидеть, к чему стремимся мы, инвесторы из First Advantage Venture Fund. Возможно, после этого мы сможем понять, есть ли у нас общие интересы и точки соприкосновения. В какое время вам было бы удобно встретиться со мной?"

Вопрос: Какой из вариантов поможет в достижении результата? Аргументируйте ответ.

Ситуационная задача № 20

Прочитайте пример из книги Нила Реккема «СПИН-продажи»

Сравните два варианта начала разговора по телефону.

Вариант 1

"Здравствуйте, Мэри! Я понятия не имею, имеет ли наша деятельность какое-либо отношение к вашему бизнесу. Если нет, просто скажите мне об этом, и я пойду своей дорогой, но если кто-нибудь проводит для вас маркетинговые исследования..."

Вариант 2.

"Привет, Том, это Билл. Да, парень, у меня для тебя есть кое-что "горяченькое". Я все рассказал им о тебе, ну, чем ты занимаешься. Они клюнули. Они созрели. Все, что тебе нужно сделать — позвонить им, а потом считать бабки. С тебя причитается, приятель".

Вопрос: В чем принципиальное отличие этих диалогов? В чем достоинства каждого из них?

Ситуационная задача № 21

Прочитайте рассказ агента по продажам

"У меня есть один перспективный клиент по соседству, и я обхажи-

вал его больше двух лет. Около восьми утра в первый понедельник каждого месяца я останавливался и беседовал с ним — он действительно хороший парень, но я думал, что он никогда ничего у меня не купит. Мне всегда казалось, что он не может сосредоточиться на предмете разговора. Честно говоря, меня это раздражало, и я посещал его только потому, что он живет рядом с моим домом. Эти визиты входили в мой ежемесячный план. Однажды я возвращался домой раньше обычного и у меня было немного свободного времени. Я решил остановиться и поболтать с этим человеком. Ион оказался совсем другим! Он был сосредоточен, он подтвердил, что у него есть некоторые проблемы, которые мы можем решить, и сразу же дал мне первый заказ. Я был потрясен. После того, как мы закончили оформлять документы, я не мог не спросить его: "Почему именно сегодня?" Что заставило его купить мой товар именно в этот день? Он сказал: "Видите ли, я диабетик, и утром мне нужно примерно два часа, чтобы привести в норму уровень сахара в крови. Яневажно чувствую себя до десяти утра, но полностью прихожу в себя не раньше полудня, может быть, просто по привычке. Я очень благодарен вам за то, что вы продолжаете заходить ко мне".

Вопрос: Какую потребность клиента удовлетворил продавец? Как можно это было сделать быстрее? Как бы вы построили переговоры с таким клиентом?

Ситуационная задача № 22

Прочитайте отрывок из книги Юри и Фишера «Переговоры без поражения»

Обратите внимание на противоположные представления у квартиросъемщика и хозяйки, договаривающихся о возобновлении аренды:

Представления квартиросъемщика

Представления хозяйки

Плата за квартиру и так уже слишком высока.

Цена за квартиру долгое время не увеличивалась.

Учитывая рост цен на все остальное, я не могу себе позволить платить за квартиру больше.

Учитывая рост цен на все остальное, я нуждаюсь в росте дохода с арендуемого помещения.

Квартиру давно пора заново покрасить.

При нем квартира очень износилась и пришла в негодность.

Я знаю людей, которые за подобную квартиру платят меньше.

Я знаю людей, которые за подобную квартиру платят больше.

Молодые люди вроде меня не могут себе позволить снимать дорогую квартиру.

Молодые люди вроде него обычно производят много шума и плохо обращаются с квартирой.

Плата за квартиру должна быть снижена, поскольку этот район пришел в запустение.

Мы, хозяева, должны поднять цены, чтобы повысить престиж нашего района.

Я хороший квартирант: у меня нет ни кошек, ни собак.

Я сойду с ума от его громкого радио.

Я всегда плачу за квартиру, как только она попросит.

Он никогда не платит, пока я не попрошу.

Она холодна и официальна, никогда не спрашивает, как у меня дела.

Я тактичный человек и никогда не вмешиваюсь в личную жизнь жильца.

Вопрос: как в процессе переговоров нужно учитывать точку зрения противоположной стороны?

Ситуационная задача № 23

Для того чтобы ощутить атмосферу «мозговой атаки», давайте представим себе встречу лидеров местного профсоюза с руководством угольной шахты с целью сократить время одно или двухдневной несанкционированной забастовки. (Отрывок из книги Юри и Фишера «Переговоры без поражения»).

Присутствуют десять человек — по пять с каждой стороны. Они сидят за столом напротив доски. Нейтральный ведущий просит высказываться и записывает идеи на доске.

Ведущий: О'кей, давайте посмотрим, какие идеи у вас есть относительно проблемы с неразрешенной остановкой работы. Давайте напишем на доске десять идей за пять минут, о'кей, начнем. Том?

Том (союз): Бригадир должен быть в состоянии удовлетворить жалобы членов союза на месте.

Ведущий: Хорошо, я записал, Джим, ты поднял руку.

Джим (управление): Член союза должен переговорить с бригадиром до принятия каких-то действий...

Том (союз): Они так и сделали, но бригадир не стал слушать.

Ведущий: Том, пожалуйста, не надо пока никакой критики. Мы договорились отложить это на потом, о'кей? А ты, Джерри? Похоже, что у тебя есть идея.

Джерри (союз): Когда возникает вопрос о забастовке, нужно разрешать членам союза сразу же собираться в комнате отдыха.

Роджер (управление): Руководство могло бы согласиться использовать комнату отдыха для встреч членов союза и обеспечить им приватный разговор: закроем двери и не пустим туда бригадира.

Кэрл (управление): А как насчет принятия правила о том, чтобы не проводить забастовку до того, как члены союза и управляющие не разберутся на месте?

Джерри (союз): А как насчет того, чтобы ускорить рассмотрение жалоб и организовать встречу в пределах 24 часов, если бригадир и члены союза не договорятся между собой?

Карин (союз): Да, а что, если организовать какое-то совместное обучение членов союза и бригадиров, чтобы они знали как решать вместе подобные проблемы?

Фил (союз): Если человек хорошо работает, нужно ему говорить об этом.

Джон (управление): Установить дружеские отношения между членами профсоюза и управляющими.

Ведущий: Это звучит многообещающе, Джон, но не мог бы ты уточнить, что ты имеешь в виду?

Джон (управление): Ну, например, можно организовать команды союза и управляющих по софтболу (разновидность бейсбола. – Примеч. пер.).

Том (союз): И в кегельбане также.

Роджер (управление): А что, если проводить ежегодные пикники для всех семей?

Вопрос: В чем достоинство метода «Мозговой атаки»? К каким позитивным идеям пришли в этой ситуации?

Ситуационная задача № 24

Давайте рассмотрим реальный пример, когда одна сторона использовала позиционный торг, а другая – принципиальные переговоры.

Прочитайте пример из книги Юри и Фишера «Переговоры без поражения»

Припаркованная машина Тома Грифита, одного из наших коллег, была полностью разбита грузовиком для сбора мусора. Автомобиль был застрахован, но точную сумму, которую Том должен был получить по страховке, предстояло еще обсудить с представителем страховой компании.

Представитель компании (ПК): Мы изучили ваш случай и решили, что он соответствует условиям нашей политики. Это означает, что вам причитается 3 тысячи 300 долларов.

Том (Т): Понимаю. А как вы получили эту цифру?

ПК: Мы решили, что машина этого стоит.

Т: Я понимаю, но какой критерий вы использовали для определения этой суммы? Не знаете, где я могут купить подобную машину за эту сумму?

ПК: А сколько вы хотите?

Т: Я хочу только то, что мне причитается в соответствии с вашей политикой. Я нашел подержанную машину наподобие моей за 3 тысячи 850 долларов. Прибавьте торговые услуги и акцизный налог и получится около 4 тысяч.

ПК: 4 тысячи! Это слишком много!

Т: Я не прошу 4 тысячи или 3 тысячи или 5 тысяч долларов, я просто хочу справедливой компенсации. Не кажется ли вам, что будет справедливо, если я получу достаточно только для покупки машины?

ПК: О'кей. Я предлагаю вам 3 тысячи 500 долларов. Это самое большее, на что я могу пойти. Такова политика компании.

Т: А как компания это определяет?

ПК: Послушайте, 3 тысячи 500 – это все, что вы можете получить. Соглашайтесь или нет, как хотите.

Т: Может, 3 тысячи 500 и справедливо, я не знаю. Я безусловно понимаю вашу позицию, если вы связаны с политикой компании. Но если вы не можете объективно определить, почему именно эта сумма мне причитается, я думаю, мне лучше обратиться в суд. Почему бы нам не разобраться в этом деле заново и не поговорить еще раз? В среду в одиннадцать часов вам подходит?

ПК: О'кей, г-н Грифит, у меня есть сегодняшняя газета с рекламой «Фиесты-78» за 3 тысячи 400 долларов.

Т: Да? А сколько, там говорится, она прошла миль?

ПК: 49 тысяч, а что?

Т: Потому что моя прошла только 25 тысяч миль. Насколько это увеличивает цену согласно вашей бухгалтерии?

ПК: Дайте подумать... 150 долларов.

Т: Взяв 3 тысячи 400 долларов за основу, получается 3 тысячи 550 долларов. А говорится в рекламе что-нибудь о радио?

ПК: Нет.

Т: А сколько это добавляет по вашим расчетам?

ПК: 125 долларов

Т: А за кондиционер?

Полчаса спустя Том выходит из конторы с чеком на 4 тысячи 12 долларов

Вопрос: Чем отличаются эти методы? Как это видно в диалоге?

Ситуационная задача № 25

Прочитайте отрывок из книги Юри и Фишера «Переговоры без поражения»

Дело Джоунз и Фрэнка Тэрнбулла

Следующий, взятый из жизни пример переговоров между хозяином и жильцом может помочь ощутить, как необходимо вести себя с оппонентом, который не хочет входить в принципиальные переговоры. Пример иллюстрирует, что значит изменить игру, начав новую.

Коротко о деле. Фрэнк Тэрнбулл снял в марте у г-жи Джоунз квартиру на двоих за триста долларов в месяц. В июле, когда он со своим товарищем по квартире решил выехать, Тэрнбулл узнал, что квартира находится под арендным контролем. Максимальная законная цена составляла 233 долл. в месяц – на 67 долл. меньше, чем платил он.

Расстроенный тем, что переплатил, Тэрнбулл позвонил г-же Джоунз, владелице фирмы «Джоунз Риэлти», чтобы обсудить проблему. Сначала г-жа Джоунз была невосприимчива к его доводам и враждебна. Она утверждала, что права, и обвиняла Тэрнбулла в неблагодарности и шантаже. Тем не менее после нескольких длительных обсуждений г-жа Джоунз согласилась возместить расходы Тэрнбуллу и его товарищу. Под конец она начала оправдываться и перешла на более любезный тон.

Все это время Тэрнбулл использовал метод принципиальных переговоров. Ниже следуют избранные примеры обмена репликами в ходе этих переговоров. Каждый пример предваряется отправной фразой, которую принципиальный переговорщик может использовать в любой сходной ситуации. За каждым примером следуют анализ сложившейся ситуации и ее влияние на ход переговоров.

«Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав».

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, я узнал – пожалуйста, поправьте меня, если я не прав, – что ваша квартира находится под арендным контролем. Нам сказали, что законная максимальная цена составляет 233 доллара в месяц. Нас неправильно информировали?

Анализ. Сущность принципиальных переговоров заключается в том, чтобы оставаться открытым для убеждения объективными фактами и принципами. Проявив осторожное отношение к объективным фактам и попросив г-жу Джоунз исправить возможную ошибку, Тэрнбулл установил диалог, основанный на рассуждении. Он предлагает своему оппоненту участвовать в этом диалоге, соглашаясь с представленными фактами или опровергая их. Эта игра превращает участников переговоров в двух коллег, пытающихся установить факты. Конфронтация приглушена. Если бы Тэрнбулл начал с утверждений, г-жа Джоунз почувствовала бы угрозу и начала обороняться. Она могла бы отрицать факты. Переговоры не пошли бы конструктивно.

В то же время если бы Тэрнбулл действительно ошибался, то просьба поправить его помогла бы ему легче принять свою ошибку. Заявить г-же Джоунз, что таковы факты только для того, чтобы оказаться неправым, заставило бы его «потерять лицо». И что еще хуже, она могла бы потом поставить под сомнение все, о чем бы он ни говорил, а это, конечно, затруднило бы переговоры.

Быть открытым для поправок и переубеждения – одна из основ стратегии принципиальных переговоров. Убедить другую сторону быть открытой для принципов и объективных фактов можно лишь тогда, когда вы сами открыты для фактов, которые выдвигают ваши оппоненты.

«Мы ценим то, что вы для нас сделали»

Тэрнбулл: Поль и я понимаем, что вы сделали нам личное одолжение, сдав эту квартиру. Вы были очень добры, потратив ваше время и усилия, и мы ценим это.

Анализ. Оказание личной поддержки человеку, представляющему другую сторону, является решающим фактором при отделении от проблемы – отделении отношений от сути дела. Выразив свою высокую оценку добрым делам г-жи Джоунз, Тэрнбулл в действительности сказал следующее: «Мы ничего не имеем против вас лично. Мы думаем, что вы щедрый человек». Он становится на ее сторону. Он устраняет любую угрозу, которую г-жа Джоунз может почувствовать в отношении созданного ею образа.

Более того, похвала и поддержка подразумевают, что человек будет пытаться заслужить их и далее. После того как ее похвалили, г-жа Джоунз сделала некое эмоциональное «вложение» в одобрение ее Тэрнбуллом. У нее теперь есть, что терять, и, как результат, она станет вести себя более примирительно.

«Нас интересует справедливость»

Тэрнбулл: Мы хотим быть уверены, что не уплатили больше, чем должны. Если нас переубедят, что за время, проведенное в квартире, уплачена справедливая цена, мы признаем это честным и выедем из квартиры.

Анализ. Тэрнбулл основывает свою точку зрения на принципе и объявляет о своем намерении придерживаться ее: переубедить его можно также только на основе принципа. В то же время он дает понять г-же Джоунз, что его можно переубедить при условии соблюдения этого же принципа. У нее, таким образом, небольшой выбор и отсутствие доводов в свою пользу.

Тэрнбулл не просто придерживается своей точки зрения на основании каких-то возможностей. Он обдумывает не только свою цель, но и средства ее достижения. Его цель, утверждает он, состоит в соблюдении справедливого баланса между арендной платой и временем проживания. Если его убедят, что он уплатил за квартиру за время проживания сколько положено, Тэрнбулл готов выехать. Если же переплатил, будет справедливо, если он останется в квартире до тех пор, пока восстановится баланс между выплаченными деньгами и временем проживания.

«Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы»

Г-жа Джоунз: Забавно, что вы упомянули о справедливости, ибо в действительности из ваших слов следует, что вы и Поль собираетесь воспользоваться тем, что все еще находитесь в квартире и хотите вытянуть у меня деньги. Вот что реально злит меня. Будь у меня такая возможность, вы и Поль сегодня же покинули бы квартиру.

Тэрнбулл (едва удерживаясь от гнева): Я должно быть неясно выразился. Конечно, было бы хорошо, если бы Поль и я получили какие-то деньги. Конечно, мы могли бы попытаться остаться в квартире, пока вы нас не выселите по суду. Но дело не в этом, г-жа Джоунз. Справедливое отношение для нас важнее, чем возможность заработать то там, то здесь

несколько долларов. Никто не любит, когда его обманывают. А если делать ставку на силу и упорство, тогда нужно отправиться в суд, потратить много времени и денег и все окончится для вас и для нас головной болью. Кому это нужно?

Нет, г-жа Джоунз, мы хотим урегулировать эту проблему на основе справедливых критериев, а не на силе и эгоистических интересах.

Анализ. Г-жа Джоунз бросает вызов идее переговоров на базе принципов, рассматривая ее как шараду. Для нее важны желание, воля, возможность выставить Тэрнбулла и его товарища из квартиры сегодня.

Здесь Тэрнбулл почти теряет самообладание, а с ним и контроль над переговорами. Он начинает испытывать желание контратаковать: «Хотел бы посмотреть, как вы нас выставите. Мы пойдем в суд. Мы добьемся, что у вас заберут патент». Случись такое – переговоры прекратятся, и Тэрнбулл потеряет много времени, усилий и спокойствие. Однако Тэрнбулл сдерживает себя и вновь возвращает переговоры к принципам. Это хороший пример «переговорной джиу-джитсу». Тэрнбулл отражает атаку г-жи Джоунз, взяв на себя ответственность за ее ошибочное восприятие, и пытается убедить ее в своем искреннем интересе решить дело с помощью принципов. Он не скрывает своих целей или тех возможностей, которыми обладает, чтобы воздействовать на нее, наоборот, и то и другое он делает очевидным. Как только они восприняты, он может отделить их от сути проблемы и они перестанут сами быть проблемой.

Тэрнбулл также пытается придать вес данной игре на базе принципов, сообщая г-же Джоунз, что это его основной кодекс поведения. Он связывает этот кодекс не с какими-то высокими мотивами, которые всегда подозрительны, а просто с собственными интересами.

«Доверие – это другое дело»

Г-жа Джоунз: Вы мне не доверяете? После всего, что я для вас сделала?

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, мы ценим все, что вы для нас сделали. Но в данный момент дело не в доверии. Проблема в принципе: мы уплатили больше, чем были должны? Какое соображение, как вы думаете, мы должны принять во внимание при решении этого вопроса?

Анализ. Г-жа Джоунз пытается манипулировать и загнать Тэрнбулла в угол. Расчет прост: если он захочет настаивать на своей точке зрения, то будет выглядеть неблагодарным и ненадежным человеком, а если обязать его доверием, то, возможно, он и уступит. Тэрнбулл, однако, выскальзывает из угла, вновь выражая свою благодарность и подчеркивая, что вопрос доверия не имеет отношения к делу. Тэрнбулл сразу же показывает, как он ценит г-жу Джоунз, хотя и тверд в своих принципах. Более того, Тэрнбулл не просто отбрасывает в сторону вопрос о доверии, он активно возвращает обсуждение назад к принципам, спрашивая г-жу Джоунз, какие, по ее мнению, соображения здесь уместны.

Тэрнбулл твердо придерживается принципов, ни в чем не обвиняя г-жу Джоунз. Он ни разу не называет ее бесчестной. Он не спрашивает: «Вы хотите воспользоваться своим преимуществом?» – но задает более безличный вопрос: «Мы уплатили больше, чем были должны?» Даже если он не доверяет ей, сказать об этом было бы плохой стратегией. Она, вероятно, рассердилась бы и начала обороняться, вернулась бы к своей негибкой позиции или сразу прекратила бы переговоры.

Опорная фраза вроде «Это не вопрос доверия» помогает, когда необходимо повернуть в сторону какой-то хитрый умысел наподобие ссылки г-жи Джоунз на отсутствие доверия.

«Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?»

Тэрнбулл: Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов? Квартира действительно находится под арендным контролем? Действительно ли законная арендная плата составляет 233 доллара? Поль спрашивает меня, не становимся ли мы нарушителями закона? Кто-нибудь информировал Поля, когда он подписывал договор, о том, что квартира под арендным контролем и что законная максимальная цена на 67 долларов меньше, чем та, на которую он согласился?

Анализ. Утверждение фактов может выглядеть угрожающим. Во всех случаях, когда можете, задавайте вместо этого вопросы. Тэрнбулл мог бы объявить: «Законная цена 233 доллара. Вы нарушили закон. Что еще хуже, вы втянули нас в нарушение закона, не предупредив нас». Г-жа Джоунз, возможно, реагировала бы на эти утверждения активно, отклонив их как намерение свести счеты.

Подача информации в форме вопросов позволяет г-же Джоунз участвовать в диалоге: выслушать информацию, оценить ее и принять либо поправить ее. Тэрнбулл передает ей ту же самую информацию, но в менее угрожающей манере. Он смягчает угрозу и дальше, относя особенно заостренные вопросы на счет своего отсутствующего соседа.

На деле Тэрнбулл вынуждает г-жу Джоунз помочь ему в строительстве фундамента из согласованных фактов, на котором можно построить принципиальную договоренность.

«На каких принципах строятся ваши действия?»

Тэрнбулл: Мне не ясно, почему вы запросили 300 долларов в месяц. Из каких соображений вы исходили, запросив так много?

Анализ. Принципиальный переговорщик не принимает и не отвергает позиции другой стороны. Для того чтобы удержать диалог в рамках обсуждения существа проблемы, Тэрнбулл задает г-же Джоунз вопросы относительно мотивов ее позиции. Он не спрашивает, есть ли у нее вообще какие-то мотивы, соображения. Он предполагает, что это достойные мотивы. Это льстящее предположение побуждает другую сторону искать мотивы даже там, где их нет, и таким образом переговоры продолжают вестись на базе принципов.

«Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите»

Тэрнбулл: Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите, г-жа Джоунз. Если я правильно понял, вы считаете плату, которую мы отдали за квартиру, справедливой, поскольку вы сделали большой ремонт и улучшили квартиру после оценки арендного контроля. Вы считаете недостойным для себя просить Правление арендного контроля увеличить цену за те несколько месяцев, на которые вы сдали нам квартиру.

Действительно, вы сдали ее только как одолжение Полю. А теперь озабочены тем, что мы можем бесчестно воспользоваться вашим положением и попытаться вытянуть из вас деньги в качестве цены за выезд. Я что-то упустил или что-то понял не так?

Анализ. Принципиальные переговоры требуют хорошего общения. Прежде чем ответить на аргументы г-жи Джоунз, Тэрнбулл доброжелательно пересказывает ей полученную информацию, чтобы удостовериться, что он действительно понял собеседника.

Как только г-жа Джоунз почувствует, что ее поняли, она может расслабиться и обсудить проблему конструктивно. Она не может пренебречь аргументами квартиранта на том основании, что он не принимает во внимание дополнительную информацию, известную ей одной. Она, вероятно, теперь будет слушать спокойно и станет более восприимчивой. В попытке суммировать мотивы ее точки зрения, Тэрнбулл устанавливает совместную игру, в которой оба удостоверились, что он понимает факты.

«Позвольте поговорить с вами позже еще раз»

Тэрнбулл: Теперь, кажется, я понимаю вашу точку зрения; позвольте мне переговорить со своим товарищем и все ему объяснить. Могу я к вам обратиться завтра в удобное для вас время?

Анализ. Хороший переговорщик редко принимает важное решение на месте. Стремление выглядеть приличным и уступать имеет очень большой психологический эффект. Передышка во времени и расстояние помогают отделить людей от проблемы.

Хороший переговорщик садится за стол переговоров, имея в запасе надежный аргумент, чтобы покинуть их, когда захочет. Такой аргумент не должен означать пассивность или неспособность принять решение. В данном случае Тэрнбулл действует как человек, который точно знает, чего хочет, и потому условливается возобновить переговоры в определенное время. Он демонстрирует не только решительность, но и контроль над ходом переговоров.

Как только Тэрнбулл покинет стол переговоров, он может проверить отдельные детали информации и проконсультироваться со своими «избирателями» – с Полем. Он может обдумать свое решение и удостовериться, что не упустил возможности продолжить переговоры.

Долгое время, проведенное за столом переговоров, может изнуряюще подействовать на решимость придерживаться принципиальных переговоров. Вернувшись на переговоры с возобновленной решимостью, Тэрнбуллу легче будет продолжать свою линию: мягко относиться к людям и жестко к проблеме.

«Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений»

Тэрнбулл: Разрешите мне рассказать вам, где у меня возникли трудности в понимании

ваших аргументов относительно дополнительных 67 долларов в месяц. Один из аргументов состоял в том, что вы сделали ремонт и кое-что поправили в квартире. Контролер сказал мне, что для повышения платы на 67 долларов в месяц необходимо произвести ремонт в квартире на 10 тысяч долларов. Сколько денег вы потратили на это?

Должен признать, что Полю и мне не кажется, что на это ушло 10 тысяч. Дырка в линолеуме, которую вы обещали заделать, так и осталась, то же самое и с дыркой в полу гостиной. Туалет постоянно ломался. Я назвал только некоторые из тех дефектов, которые мы обнаружили.

Анализ. На принципиальных переговорах, прежде чем выдвигать предложение, вы должны представить все свои доводы. Если же эти доводы провозглашаются потом, они выглядят не как объективные критерии, которым должно отвечать любое предложение, а как простые, оправдания произвольной ситуации. Тэрнбулл сразу выкладывает на стол свои аргументы с целью продемонстрировать открытость для переубеждения и понимание необходимости убедить г-жу Джоунз. Если бы он сначала выдвинул предложение, г-жа Джоунз, возможно, и не потрудились бы прислушаться к его доводам, которые бы затем последовали. Ее мысли витали бы в поисках возражений и контрпредложений.

«Одно справедливое решение может заключаться в...»

Тэрнбулл: Учитывая все соображения, которые мы обсудили, одно справедливое решение может заключаться в том, чтобы Полю и мне была возмещена та сумма, которую мы уплатили сверх законного максимума. Вы не находите это справедливым?

Анализ. Тэрнбулл делает не свое предложение, а выдвигает справедливый вариант, который заслуживает совместного рассмотрения. Он не утверждает, что это единственное справедливое решение, а только одно справедливое решение. Он очень четок, при этом не закрепощает себя в своей позиции и выражает готовность выслушать возражения.

«Если мы договоримся... Если мы не договоримся...»

Тэрнбулл: Если бы вы и я могли сейчас договориться, Поль и я выехали бы немедленно. Если же мы не сможем достичь соглашения, инспектор из Правления арендного контроля посоветовал нам остаться в квартире и удерживать за собой аренду или подать на вас в суд с иском о возмещении денег, тройного ущерба, плюс судебные издержки. Поль и я крайне неохотно пошли бы и тем и другим путем. Мы уверены, что сможем урегулировать это дело по справедливости к вашему и нашему удовлетворению.

Вопрос: Как удалось Тэрнбуллу справиться с этим – а он хочет, чтобы г-жа Джоунз приняла во внимание возможную альтернативу при своем решении, – без риска прервать переговоры? Что такое НАО?. Взаимоудовлетворяющее соглашение будет достигнуто?

Ситуационная задача № 26

Прочитайте отрывок из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Мой сосед — ювелир, владелец магазина старинных драгоценностей и украшений — однажды рассказал мне, как он на собственном опыте убедился в существовании стереотипа «дорогое = хорошее». Один его приятель искал свадебный подарок для своей невесты. У ювелира как раз было прекрасное ожерелье стоимостью 500 долларов, которое он был готов уступить своему другу за 250 долларов. Как только приятель увидел ожерелье, он пришел в восторг и пожелал приобрести его. Но когда он узнал, что ожерелье стоит 250 долларов, то сразу погрузился и начал сбивчиво отказываться, объясняя, что ищет для своей невесты «что-нибудь действительно стоящее».

На следующий день ювелир, наконец, догадался, что происходит. Он позвонил приятелю и сказал, что в магазин привезли новое ожерелье, похожее на прежнее, но гораздо лучше. На этот раз он поставил прежнюю цену — 500 долларов. Приятель пришел, увидел ожерелье и счел его стоимость приемлемой. Он уже собрался оплатить покупку, когда ювелир сказал ему, что сбавляет цену наполовину в качестве свадебного подарка. Приятель не мог найти слов от радости. Он купил ожерелье за 250 долларов и чувствовал себя не разочарованным или обиженным, а счастливым.

Вопрос: Какая когнитивная ошибка привела к результату? Какой тактический прием переговоров основан на этом эффекте?

Ситуационная задача № 27

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Дорогие мама и папа!

С тех пор как я уехала в колледж, я была небрежна в написании писем. Я сожалею о том, что была невнимательна, и о том, что не писала до сих пор. Я сообщу вам сейчас обо всем, что произошло, но перед тем, как вы продолжите чтение, пожалуйста, сядьте. Вы не будете читать дальше, пока не сядете, хорошо ?

Ну, сейчас я чувствую себя вполне хорошо. Перелом черепа и сотрясение мозга, которые я получила, когда выпрыгнула из окна своего общежития в тот момент, когда то загорелось вскоре после моего приезда сюда, теперь почти вылечены. Я провела две недели в больнице и теперь могу видеть почти нормально, и головные боли бывают только раз в день. К счастью, пожар в общежитии и мой прыжок увидел дежурный оператор газовой станции, расположенной рядом с общежитием, и именно он позвонил в пожарный отдел и вызвал «скорую помощь». Кроме того, он навещал меня в больнице, и, поскольку мне было негде жить после пожара, он был достаточно добр, чтобы предложить мне разделить с ним его комнату. В действительности это полуподвальная комната, но она довольно мила. Он чудесный парень, мы влюбились друг в друга и собираемся пожениться. Мы пока не назначили точную дату, но свадьба будет до того, как моя беременность станет заметной.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, что вы мечтаете стать дедушкой и бабушкой и что вы радушно примете ребенка и окружите его той же любовью, преданностью и нежной заботой, какими окружали меня в детстве. Причина задержки заключения нашего брака состоит в том, что мой друг подхватил незначительную инфекцию, которая мешает нам сдать добрачные анализы крови, а я неосторожно заразилась от него. Я уверена, что вы встретите моего друга с распростертыми объятиями. Он добрый и хотя не очень образованный, но зато трудолюбивый. Теперь, после того как я сообщила вам, что случилось, хочу вам сказать, что пожара в общежитии не было, у меня не было сотрясения мозга и перелома черепа, я не была в больнице, я не беременна, я не помолвлена, я не инфицирована и у меня нет друга. Однако я получаю низкие баллы по американской истории и плохие оценки по химии и хочу, чтобы вы смотрели на эти оценки с мудростью и снисходительностью.

Ваша любящая дочь,

Шэрон

Вопрос: Какой тактический прием переговоров используется в данном письме?

Ситуационная задача № 28

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Я сидел в ожидании самолета в аэропорту О'Хара, Вдруг на табло появилось объявление, что рейс переносится и что, если пассажиры согласятся заказать билеты на более поздний рейс, они получают компенсацию в размере 10 тысяч долларов! Разумеется, эта невероятная сумма была шуткой. Что же, люди посмеялись. Однако я заметил, что когда была объявлена настоящая сумма компенсации (200 долларов), желающих заказать билеты не нашлось. Администрации аэропорта пришлось поднимать цену дважды, сначала до 300, а потом до 500 долларов, пока не появилось несколько желающих.

Тогда я как раз читал Вашу книгу и понял, что шутники нарушили принцип контрастного восприятия. Из-за того, что сначала они якобы предложили очень большую сумму, 200 долларов компенсации показались пассажирам жалкими грошами. Это была довольно дорогая шутка — она обошлась авиакомпания в лишних 300 долларов на каждого пассажира.

Вопрос: Какая когнитивная ошибка привела к результату? Какой тактический прием переговоров основан на этом эффекте?

Ситуационная задача № 29

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Другой вариант распространения бесплатных образцов используется *Amway Corporation*, быстро растущей компанией, которая производит бытовую технику и предметы личной гигиены и продает их через широкую, охватывающую всю страну, сеть поквартирной торговли. Компания, которая за несколько лет довела объем продаж до полутора миллиардов долларов, использует бесплатные образцы в составе комплекта, называемого *BUG*. В *BUG* входят продукты *Amway* — жидкости для полировки мебели, моющие средства, шампуни, дезодоранты, репелленты. Представители фирмы приносят эти средства потребителю домой в особой корзинке или просто в полиэтиленовом пакете. Специальный профессиональный справочник *Amway* рекомендует продавцу оставлять *BUG* потребителю «на 24, 48 или 72 часа совершенно бесплатно и без каких-либо обязательств с его стороны. Просто предложите потенциальному покупателю испытать этот продукт... Это такое предложение, от которого никто не может отказаться». К концу испытательного периода представитель *Amway* возвращается и собирает заказы на те продукты, которые потребитель желает приобрести. Поскольку очень немногие люди используют полностью содержимое даже одной из емкостей за такой короткий период, продавец может затем отнести *BUG* следующему потенциальному покупателю и начать весь процесс сначала. У многих представителей *Amway* имеется несколько наборов *BUG*, которые можно использовать одновременно.

Вопрос: какой психологический прием используется для достижения результата? Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?

Ситуационная задача № 30

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

«Посетитель аэропорта — скажем, бизнесмен — торопливо проходит через заполненный людьми зал ожидания. Агент-кришнаит, собирающий пожертвования, появляется перед ним и вручает ему цветок. Человек, удивляясь, берет его. [Неожиданность сама по себе является эффективным средством из арсенала «профессионалов уступчивости». Люди, врасплох застигнутые требующими, часто уступают, поскольку в данный момент чувствуют себя неуверенно и, следовательно, легко поддаются влиянию. Например, социальные психологи Стэнли Милграм и Джон Сабини (Stanley Milgram and John Sabini, 1975) показали, что пассажиры нью-йоркского метро в два раза чаще уступали свои места человеку, который внезапно обращался к ним с просьбой «Простите. Не могу ли я занять ваше место?», по сравнению с тем, кто сначала обращался к сидящему рядом пассажиру, говоря, что думает попросить кого-нибудь уступить место (56 % против 28 %).] Почти сразу после этого он пытается вернуть цветок, говоря, что он ему не нужен. Кришнаит отвечает, что это подарок от Общества Кришны и что человек может оставить его себе... однако пожертвование Обществу было бы оценено по достоинству. Тот человек, на которого нацелился кришнаит, вновь протестует: «Мне не нужен этот цветок. Вот, возьмите его». И снова агент, собирающий пожертвования, отказывается: «Это наш подарок вам, сэр». На лице бизнесмена отражается внутренняя борьба. То ли ему оставить цветок у себя и уйти прочь, ничего не дав взамен, то ли уступить давлению глубоко укоренившегося правила взаимного обмена и пожертвовать деньги. Замешательство отражается не только на лице бизнесмена, но и на его позе. Он то отклоняется от своего благодетеля, то приближается к нему под давлением правила. Снова тело человека отклоняется, но это бесполезно; он уже не может просто так уйти. Покорно кивнув, он роется в кармане и достает несколько долларов, которые благосклонно принимаются. Теперь человек может идти свободно, и он идет с «подарком» в руках до тех пор, пока ему не попадается контейнер для отходов, куда он и бросает цветок.»

Вопрос: Какой психологический прием используется для достижения результата? Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?

Шкала оценивания решения ситуационных задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов

промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения ситуационной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.