

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 08.08.2024 13:16:10
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«29» марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Технологии урегулирования конфликтов

37.03.02 Конфликтология

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 Описание конкретных ситуаций для анализа

Тема №1. «Технологическая и психологическая подготовка к переговорам»

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмп «Сначала скажи «Нет», который повествует о важности видения лидером миссии организации.

Миссия – краткое описание целей, философии и основных принципов и путей развития, своеобразное кредо или конституция отдельного человека, сообщества людей или организации. Миссия может включать в себя видение будущего, идеалы, ценности и принципы, которые заложены в основу бытия и образа действий человека или организации, и является основой для разработки долгосрочных и краткосрочных планов развития.

История повествует о художнике – успешном бизнесмене со Среднего Запада. Этот мой клиент жил в небольшом городке и имел возможность заниматься практически любыми бизнес-проектами. Некоторые его предприятия были связаны с природными талантами и глубочайшими устремлениями, а некоторые – довольно случайными. Он купил копировальный центр, полиграфическую фирму и компанию Интернет-провайдера, и это – только некоторые из его предприятий.

Конечно, он очень яркий и чрезвычайно энергичный человек, и, если какая-то возможность казалась ему перспективной, он предпочитал действовать, а не раздумывать. Через несколько лет он оказался в классической ситуации «переедания». Он не сумел «держаться своей стороны», как любила говорить его бабушка. Конечно, это происходит довольно часто. Кто-то сначала продает мороженое, потом начинает его производить, потом покупает собственных коров – и полагает, что теперь может открыть еще и мясной магазин!

Начнем с самого важного, сказал я моему новому клиенту, и он начал думать о своей миссии. Вот что у него получилось в итоге: Моя миссия – помочь людям открывать для себя наш мир и понимать, что этот мир – мир огромных возможностей, дающий простор для воображения и являющийся неистощимым источником помощи и ресурсов. Мы делимся с людьми своими достижениями и показываем им путь к успеху, демонстрируя модель организации нашей компании. Мы делаем это так, как уместно сейчас и будет уместно в будущем, когда на смену нам придут наши дети.

Только создав такую обоснованную миссию, мой клиент смог ясно увидеть, какие из его предприятий имеют для него смысл. Этот ясный образ помог ему легко принимать решения о том, какие из них сохранить, а от каких отказаться. С тех пор прошло уже несколько лет, и, придерживаясь духа этого заявления во всех своих начинаниях и на всех переговорах, он сделал за это время очень много хорошего для себя и других людей.

Задание:

- 1. Какой этап переговоров описан в данном примере?*
- 2. Как разработка миссии будет способствовать продвижению переговоров?*
- 3. Как вы понимаете понятие «миссия» в переговорах?*

Тема 2: «Техники подготовки к переговорам»

Игорь Рызов в книге «Переговоры с монстрами» описывает способ справиться с интенсивными эмоциями в процессе подготовки к переговорам с оппонентом, который имеет более сильную позицию. Прочитайте описание ситуации, которое Игорь Рызов приводит в своей книге.

Небольшое рекламное агентство «Реклама плюс» (компания, состоящая из трех человек, – стартап, не обладающий большими финансовыми возможностями) договорилось об аренде рекламных площадей в узкоспециализированных местах,

заключило предварительные договоры с собственниками рекламных мест и получило небольшую отсрочку по оплате площадей.

«Реклама плюс» разработала определенный вид рекламы, позволяющей использовать эти места с максимальной отдачей и привлекать большой трафик клиентов конечному заказчику. Менеджеры «Рекламы плюс» провели ряд переговоров с мелкими рекламодателями и выявили достаточно большой интерес к этим площадям. Однако все рекламодатели были некрупные и нуждались в аренде на небольшой срок (от полугода до года). Рекламному агентству же интересно заключать долгосрочные договоры. И вдруг, пользуясь определенными возможностями, агентство смогло убедить крупную телекоммуникационную компанию «Транстелеком» в размещении своей рекламы именно на этих узкоспециализированных площадях.

После удачно проведенных переговоров «Транстелеком» дал предварительно свое согласие, конечный заказчик (отдел маркетинга) отметил перспективу работы, и дело осталось за малым – провести тендер, поскольку этого требовали внутренние процессы. Воспринимая тендер как чистую формальность, «Реклама плюс» понимала, что для этого нужно, чтобы в тендере участвовали две компании. В роли второй компании выступил давнишний подрядчик «Транстелекома» – компания «Старый друг», который представлял основные услуги по рекламе. Поскольку узконаправленная реклама не была профильным бизнесом «Старого друга», это должно было послужить приоритетом в тендере профильной компании.

Все шло хорошо, владельцам мест под рекламу было обещано, что в скором будущем (в течение месяца) будут заключены основные договоры и переведена предоплата. Но тут до директора и владельца рекламного агентства «Реклама плюс» дошли слухи о том, что, узнав о сумме контракта и перспективе этой узконаправленной рекламы, «Старый друг» решил самостоятельно заключить договоры с владельцами помещений (владельцами щитов, билбордов) и самостоятельно разместить эту рекламу. Иными словами – полноценно участвовать в тендере. И тут компания «Реклама плюс» столкнулась с очень большой дилеммой: перед ними действительно оказался монстр.

Компания начинает демонизировать, причем не только конечного заказчика – «Транстелеком», но и фирму-конкурента, которая фактически перебила у них бизнес. Дело пахнет катастрофой, поскольку потрачено много времени, много денег уже инвестировано, выплачены определенные суммы владельцам помещения за то, чтобы они держали его. Ситуация накаляется. И хуже всего то, что на сегодняшний день «Реклама плюс» отказала всем мелким заказчикам.

Что делать, как быть?

Игорь Рызов предлагает ответить на вопросы сотрудникам компании «Реклама плюс».

- Какие негативные последствия наступят у вас, в случае если вы не сможете договориться?

Первое, что приходит в голову: «Да, конечно же, это будет катастрофа! Конечно же, потеря денег!»

- Безусловно, это так, вы потеряете и деньги, и время, возможно, это приведет к каким-то более серьезным последствиям, вплоть до закрытия компании, но основной момент – это, конечно, потерянные ресурсы (потерянное время и деньги). Кроме того, не исключен вариант, что у вас, возможно, перехватят контракты на аренду площадей и этот бизнес (как бизнес узкопрофильной рекламы) будет потерян.

- Что будет плохого у компании-оппонента – «Транстелеком»?

Допустим, ваши оппоненты не смогли с вами договориться, вы вышли из контракта, но все-таки успели заключить до этого контракт с рекламодателями и перехватить эти рекламные площади. Какие будут у них негативные последствия? Во-первых, по всей видимости, вашим оппонентам, то есть «Транстелекому», придется искать подходящие варианты и перекупать их, что, несомненно, потребует больших затрат

(конечно, используя деньги, они могут перекупить больше). Во-вторых, может вообще последовать отказ от размещения рекламы. И, в-третьих, если вы выйдете из тендерной процедуры (не сможете на этом этапе договориться), вашим оппонентам придется придумывать тендер самостоятельно, что определенно затянет процедуру и, в конце концов, может вообще привести к тупиковой ситуации, когда сделка сорвется.

Да, мы понимаем, что все это существенно проясняет наше видение ситуации и наша картина становится более-менее адекватной. Кроме того, мы явно осознаем, что наша позиция по сравнению с позицией нашего оппонента слабее. Но гораздо ли слабее? Спорный вопрос. Конечно же, мы испытываем давление (именно финансовое давление) и оно гораздо больше, однако и наш оппонент тоже испытывает определенное давление. А это значит, что некие рычаги воздействия все же имеются. Ему нужна эта реклама, она ему интересна. Действуя с нами в пику, они либо понесут большие денежные затраты, что тоже влечет за собой ряд последствий (не сильных, но все же), либо вовсе не получают эту рекламу.

Задание:

- 1. Какие этапы переговорного процесса описаны в примере?*
- 3. Какие приемы психологической подготовки к переговорам демонстрируют сотрудники компании «Реклама плюс»?*
- 3. Какие приемы технологической подготовки к переговорам используются?*

Тема №3: «Психологическая подготовка к переговорам»

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Между Россией и Японией шли переговоры, на которых Россию представлял руководитель правительства С.Ю. Витте, а Японию – министр иностранных дел Комура. В какой-то момент у японского переговорщика сдают нервы. Он бросает нашему переговорщику Сергею Юльевичу резкую фразу: «Вы ведете себя так, будто в войне победила не Япония, а Россия». И для негодование у японца, казалось, были веские основания. В самом деле, Россия потерпела сокрушительное поражение. И на суше, и на море. У нее на Дальнем Востоке не осталось ни армии, ни флота. Сибирь беззащитна. Однако С.Ю. Витте не только не принимает японские требования, но и ставит свои условия. Такое поведение кажется вызывающим. Даже японской выдержки не хватает.

Забегим немного вперед. Вспомним, чем закончились те переговоры. Они закончились тем, что Японии пришлось отказаться от многих своих притязаний. Она даже ретировалась из северной части оккупированного ею острова Сахалин.

Что же было оружием Витте? Умение придерживаться стратегии и грамотно выстраивать тактику переговорного процесса. Заметим, кстати, что это умение было соответствующе оценено: С. Ю. Витте получил графский титул. Как и провал главы японской дипломатии: результаты его переговоров, оформленные Портсмутским мирным договором, были восприняты общественным мнением как унижение и вызвали массовые беспорядки в Токио, Комура был вынужден уйти в отставку.

Какой же рычаг использовал Витте для того, чтобы добиться успеха? Как это вообще оказалось возможным при том, что Россия войну очевидно проиграла, что переговоры происходили в США, президент которых Теодор Рузвельт в течение всего времени переговоров старался поддерживать Японию? Глава российского правительства Витте в своих воспоминаниях делится с читателями своим видением этих событий.

Перед отъездом на переговоры Витте разработал собственную тактику. Посмотрим ее поближе.

Первое – ничем не показывать, что Россия желает мира. Вести себя так, чтобы создать впечатление, что если государь согласился на переговоры (инициатива исходила от США), то только ввиду общего желания почти всех стран, чтобы война была прекращена. А самой России мир безразличен.

Второе – держать себя, как подобает представителю России, то есть представителю величайшей империи, у которой приключилась маленькая неприятность. То, что Россия в то время была одной из величайших империй мира, настолько очевидный факт, что и сами японцы еще очень долго гордились тем, что одержали верх в войне со сверхдержавой, и во многом именно благодаря этому спустя 35 лет решились напасть на другую сверхдержаву

Третье. Имея в виду громадную роль прессы в Америке, Витте наметил держать себя предупредительно и доступно ко всем ее представителям, чтобы заслужить ее расположение. Далее, чтобы привлечь к себе население Америки, которое крайне демократично, держать себя с ним совершенно просто, без всякого чванства и совершенно демократично.

Теперь стратегическая задача – как можно больше соблюсти интересы России в мирных переговорах – была обеспечена тактическими инструментами, которые при умелом использовании должны были обеспечить воплощение ее в жизнь.

Вот как развивались события далее. Здесь имеет смысл прямо привести фрагмент воспоминаний Витте.

«Когда мы приближались к Нью-Йорку наш пароход встретили несколько пароходов с корреспондентами различных американских газет. Когда эти корреспонденты вошли на пароход, я им высказал радость по случаю моего приезда в страну, которая всегда была в дружественных отношениях с Россией, и мою симпатию к прессе, которая играет такую выдающуюся роль в Америке. С тех пор и до моего отъезда из Америки я всегда был, если можно так выразиться, под надзором газетчиков, которые следили за каждым моим шагом.

В Портсмуте (где проходили переговоры), не знаю, с целью или нет, мне отвели две маленькие комнаты, из которых одна имела окна, таким образом направленные, что через них было видно все, что я делаю.

Со дня приезда и до дня выезда из Америки меня постоянно снимали «кодаками» любопытные. Постоянно, в особенности дамы, подходили ко мне и просили остановиться на минуту, чтобы снять с меня карточку. Каждый день обращались ко мне со всех концов Америки, чтобы я прислал свою подпись, и ежедневно приходили ко мне, в особенности дамы, просить, чтобы я расписался на клочке бумаги. Я самым любезным образом исполнял все эти просьбы, свободно допускал к себе корреспондентов и вообще относился ко всем американцам с полным вниманием. Этот образ моего поведения постепенно все более и более располагал ко мне как американскую прессу, так и публику.

Когда меня возили экстренными поездами, я всегда подходил, оставляя поезд, к машинисту и благодарил его, подавая ему руку. Когда я сделал это в первый раз, к удивлению публики, то надо сказать, что на другой день об этом с особой благодарностью прокричали все газеты. Судя по поведению всех наших послов и высокопоставленных лиц, впрочем, не только русских, но и вообще заграничных, американцы привыкли видеть в этих послах, позволю исключить себя из этого определения, чопорных европейцев. И вдруг явился к ним чрезвычайный уполномоченный русского государя, председатель Комитета министров, долго бывший министром финансов, статс-секретарь его величества, и в обращении своем он еще более прост, более доступен, чем самый демократичный президент Рузвельт, который на своей демократической простоте особенно играет.

Я не сомневаюсь, что такое мое поведение, которое налагало на меня, в особенности по непривычке, большую тяжесть, так как, в сущности, я должен был быть непрерывно актером, весьма содействовало тому, что постепенно американское общественное мнение, а вслед за тем и пресса все более и более склоняли свою симпатию к главноуполномоченному русского царя и его сотрудникам. Этот процесс совершенно ясно отразился в прессе.

Это явление выразилось в телеграмме президента Рузвельта в конце переговоров, которую он послал в Японию после того, как он убедился, что я ни за что не соглашусь на

многие требования Японии, в том числе на контрибуцию. В этой телеграмме он констатировал, что общественное мнение в Америке в течение переговоров заметно склонило симпатии в сторону России и что он, президент, должен заявить, что если Портсмутские переговоры ничем не кончатся, то Япония уже не будет встречать то сочувствие и поддержку в Америке, которую она встречала ранее».

Что касается японцев, то они, как отмечал Витте, были его союзниками в том, чтобы склонить симпатии общественного мнения в Америке к России. «Если они не были чопорны, как европейские дипломаты-сановники, чему, впрочем, случайно препятствовала их внешность, то тот же эффект производился на американцев их скрытостью и уединенностью».

И что же в результате? Президент Рузвельт, «испугавшись, что окончание переговоров ничем может возбудить общественное мнение против него и японцев», телеграфировал японскому императору, советуя согласиться на предложение российского представителя, что тот и сделал. Как видно из этих выдержек, Витте продемонстрировал эффективность качественно нового для своего времени стиля переговорного искусства, в основе которого лежало осознание влияния общественного мнения. Это и сыграло решающую роль в его успехах. И он доказал, убедительно продемонстрировал, что переговорное (дипломатическое) искусство имеет не меньшее значение для государства, чем военное искусство. А искусный дипломат – значит порой не меньше искусного полководца.

Задание:

- 1. Какие навыки эффективного переговорщика проявил С.Ю. Витте?*
- 2. На какие постулаты принципиальных переговоров опирался С.Ю. Витте?*
- 3. Какой этап переговоров описан в примере?*
- 4. Какие психологические приемы подготовки к переговорам использовал С.Ю. Витте?*
- 5. Какие способы влияния на ход переговоров использовал С.Ю. Витте?*

Тема 4. «Технология проведения конструктивных переговоров»

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Итоги переговоров, особенно когда они находят выражение в договорах или соглашениях, подписываемых на высшем уровне, приобретают знаковое значение для отношений между государствами, а порой для целых регионов или всего международного сообщества.

Акт подписания таких документов становится событием большого политического значения, вызывает интерес средств массовой информации, международной общественности. Подготовка церемонии подписания в силу этого требует повышенного внимания. Все составляющие церемонии тщательно отрабатываются, чтобы придать ей желаемый уровень торжественности и соответствующий резонанс: выбор помещения, его убранство, состав присутствующих, количество представителей средств массовой информации и многое другое.

Безупречным должно быть все, поскольку любая оплошность может стать той ложкой дегтя, которая способна подпортить большое дело.

В этой связи мне запомнился случай с подписанием итогового документа встречи на высшем уровне между нашей страной и Францией в 1971 году. Назывался документ «Принципы сотрудничества между СССР и Францией». Для тех времен это был новаторский документ. Он во многом пролагал путь к Общеввропейскому совещанию. И в Москве, и в Париже хотели обеспечить этому документу как можно большее звучание, и в этих целях акту подписания придавалась максимальная торжественность.

Было решено, подписывать его будут тогдашний руководитель Советского Союза Л. Брежнев и президент Франции Ж. Помпиду.

Местом церемонии подписания был избран лучший зал Елисейского дворца. Я входил в состав сопровождавших Л. Брежнева лиц в качестве заведующего Первым европейским отделом МИД.

В Париже за день до подписания А. Громыко пригласил меня и еще нескольких сотрудников министерства в свою квартиру в нашем посольстве для обсуждения текущих дел и в конце разговора вдруг задал мне вопрос:

– Дубинин, а где ставится подпись нашего представителя под документами во время их подписания?

– На нашем альтернативе с левой стороны.

Это был правильный ответ, но А. Громыко он показался недостаточным.

– Вот вам лист бумаги, – не унимался министр, – покажите это место пальцем.

Я показал. После такого предметного экзамена мне последовало указание выполнить функцию подачи документов на подпись Руководителям Советского Союза и Франции на намеченной на следующее утро церемонии. Дело было для меня непривычное.

Обычно этим у нас занимался заведующий международно-правовым отделом, но его в эту поездку не взяли.

В тот же день вечером я воспользовался приемом в нашем посольстве, чтобы сообщить о полученном мною поручении шефу протокола Кэ д'Орсэ, который выступал в такой же роли французской стороны, и попросил его помочь мне как новичку советами, а быть может, даже устроить небольшую репетицию непосредственно на месте, в Елисейском дворце, перед подписанием. Он, конечно, согласился.

– Кстати, – заметил я, – как будет с ручками для подписания?

Тут мой француз гордо вскинул голову и суховато произнес:

– Что за вопрос? Вы – гости Франции!

Я поспешил поблагодарить. Однако, отойдя, я тотчас позвонил нашему советнику И. Большагину и сказал ему:

– Подписание «Принципов» состоится завтра в 11 часов. С утра зайдите в магазин, купите пару приличных ручек, проверьте, пишут ли они, и заранее приезжайте к Елисейскому дворцу. Я договарюсь, чтобы вас пропустили в зал подписания. Устройтесь где-нибудь за шторой и следите за мной. Если я подам вам знак, подойдите ко мне с ручками.

Следующий день начался с беседы в Елисейском дворце в расширенном составе, затем перед самым подписанием был небольшой перерыв, и шеф французского протокола пригласил меня в зал подписания для репетиции. Зал был ослепительно освещен.

Специально устроенная трибуна напротив стола, за которым должны были расположиться Л. Брежнев и Ж. Помпиду, была переполнена журналистами, изготовившими свои камеры и фотоаппараты. Одним словом, «театр уж полон, ложки блещут».

– Вот, Дубинин, место Брежнева, – элегантно показал мой коллега одно из двух кресел за столом, – вот – место Помпиду.

После того, как каждый из них поставит первую подпись... – и далее следовало разъяснение классического пируэта, который принято исполнять в таких случаях тем, кто помогает своим руководителям, передавая им папки для второй подписи.

– Вот и все, мой дорогой друг, – закончил мой собеседник с легкой улыбкой, которая как бы говорила: все очень просто, не так ли?

– А что ручки? – спросил я.

– Так вот же они! – француз показал на две, стоявшие на столе, ручки.

– Но пишут ли они?

Шеф протокола встрепнулся от моего вопроса, как от чего-то досадного, но все-таки вынул из кармана листок бумаги и взял первую ручку. Увы! Ручка не писала.

Видимо, слишком долго в Елисейском дворце не было нужды в ее услугах. Лицо француза начало бледнеть.

Он нервно взял вторую ручку. Она тоже не писала. Он взглянул на меня обмякший и растерянный. В это время юпитеры засветились еще ярче: в зал входили руководители и все, кто был вместе с ними.

– Ничего страшного, – сказал я.

Обернувшись, я подал знак выглядывавшему из-за шторы И. Большагину. Тот вышел из своей засады, добрым шагом подошел к столу и поставил на стол две купленные им ручки.

Шеф французского протокола смотрел на это, как на чудо. Но Л. Брежнев и Ж. Помпиду уже за столом. Уже «скрипят» ручки. Мы с шефом протокола передаем папки, следуют рукопожатия, аплодисменты, – все под залпы фотовспышек. Сразу за этим следует команда: по машинам, в аэропорт! У меня в руках наша папка с текстами, я набрасываю плащ и вдруг вижу, что тоже торопящийся привратник Елисейского дворца уносит ручки к себе. Наши ручки!

Нет, так дело не пойдет. Я объясняю ему ситуацию, исходя из незыблемого принципа частной собственности, засовываю эти ставшие сувенирными орудия труда дипломатов и политиков в карманы и вскакиваю в уже начинающую движение машину.

Одним словом, не бывает мелочей в подготовке церемоний подписания итоговых документов переговоров, на разработку которых так много сил тратят государства и их представители.

После подписания итоговые документы переговоров либо передаются на ратификацию или иное одобрение, если это в них предусмотрено, либо начинают проводиться в жизнь незамедлительно.

Задание:

- 1. Какой этап переговоров описан в примере?*
- 2. В каком стиле ведутся переговоры?*
- 3. Какая стратегия используется в данных переговорах?*
- 4. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*

Тема 5. «Техники и технология ведения жестких переговоров»

Прочитайте описание конкретной ситуации для анализа (отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»)

Термин «варварское влияние», прямо скажем, режет ухо. Может быть, было бы достаточно говорить о некорректных методах влияния.

Вместе с тем в оправдание такой терминологии говорит то, что под подобным поведением имеется в виду проявление агрессивности, вспыльчивости и других форм невыдержанности и срывов в поведении в отношении партнера по переговорам – все то, что находится в явном противоречии с широко принятой этикой ведения переговоров.

Варварскому нападению следует противостоять всегда, поскольку отказ от противодействия может означать потерю лица, и ни о каких переговорах после этого не может быть речи. Но противостоять, реагировать следует, не опускаясь до аналогичных методов, а корректно, цивилизованно.

Характерным примером может быть реакция императора Александра I на вспышку гнева Наполеона Бонапарта во время их встречи в Эрфурте, описанная сподвижником французского императора Коленкур. Вот как было дело.

«Оба императора, – пишет Коленкур, – имели привычку беседовать между собой, прогуливаясь по залу, обсуждая важные международные дела. Однажды, не будучи в состоянии добиться от Александра удовлетворяющего его ответа, Наполеон попытался вспылить и, бросив шляпу или какую-то другую вещь на пол, стал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь, и как только заметил, что он немного успокоился, сказал ему: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего

нельзя поделаться при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать или я уйду». При этих словах он взялся за ручку двери и сдержал бы свое слово, если бы император Наполеон не бросился вперед, чтобы его остановить. Беседа продолжалась в спокойном тоне, и император Наполеон уступил».

Задание:

1. *Какие навыки эффективного переговорщика проявил Александр I?*
2. *На какие постулаты принципиальных переговоров опирался Александр I?*
3. *Какие тактические приемы ведения жестких переговоров использовали обе стороны?*
4. *Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

Тема 6. «Коммуникативные техники в переговорах»

Прочитайте фрагмент из воспоминаний знаменитого американского психолога и из педагога, одного создателей теории общения Дейла Карнеги.

«Несколько лет назад ко мне на курсы поступил один очень воинственный по характеру ирландец по имени Патрик Дж. О'Хэйр. Образование у него было небольшое, но спорить он любил страшно. В прошлом он был шофером, а ко мне пришел потому, что стал заниматься (безо всякого успеха, впрочем) продажей грузовых автомобилей.

Путем несложных расспросов удалось выяснить, что он постоянно заводил споры и восстанавливал против себя людей, которым пытался навязать свои грузовики. Стоило предполагаемому покупателю сказать что-нибудь нелестное о грузовиках фирмы «Уайт Мотор Компани», в которой служил Пэт, как он уже готов был перегрызть ему глотку.

В те дни Пэт одерживал бесчисленные победы в спорах. Впоследствии он рассказывал мне: «Часто я выходил из кабинета делового человека, говоря самому себе: «Я заставил все-таки эту птицу замолчать». Я, конечно, заставлял замолчать, потому что сказать ему было нечего, но я не мог его заставить хоть что-нибудь купить у меня».

Моя первая и неотложная задача заключалась не в том, чтобы научить Пэта вести разговор, а в том, чтобы научить его удерживаться от разговоров и избегать словесных битв. М-р О'Хэйр в настоящее время – одна из звезд среди агентов по продаже товаров фирмы «Уайт Мотор Компани» в Нью-Йорке. Как он этого достиг?

Вот его история в собственном изложении: «Если я захожу в кабинет покупателя, и он мне говорит: «Что? Грузовики Уайта? Да это же – барахло. Я не возьму ни одного, давайте мне их хоть даром. Я собираюсь купить грузовики у Хузейта». В подобных случаях я теперь говорю: «Спору нет, грузовики Хузейта – действительно отличные грузовики. Покупая у Хузейта, вы никогда не ошибетесь. У него прекрасная фирма и люди работают на совесть». Тут мой покупатель умолкает.

Для спора у него нет повода. Когда он говорит, что Хузейт лучше и я соглашаюсь с ним, он вынужден молчать. Не может же он весь день бубнить одно и то же, если я с ним и так уже согласился.

Тогда мы оставляем Хузейта в покое, и я начинаю рассказывать про хорошие стороны грузовика Уайта. Было время, когда от щелчка, подобного этому, я немедленно становился красным, как апельсин, и начинал на чем свет стоит поносить грузовики Хузейта. И чем больше я их критиковал, тем упорнее мой возможный покупатель их защищал и тем убедительнее для него становились преимущества продукции моего конкурента над той, которую предлагал я. Сейчас, оглядываясь назад, удивляюсь, как вообще я мог что-нибудь продать. Я потерял годы жизни в спорах. Теперь-то я держу язык за зубами. Это гораздо выгоднее».

Задание

1. *Какие тактические примы используются в переговорах?*
2. *Какие лидерские качества стал демонстрировать владелец компании в переговорах?*

3. *Какие техники управления эмоциями использует предприниматель в переговорах с клиентами?*

Тема 7. «Модель переговорного процесса по В. Мاستенбруку»

Джим Кэмп в своей книге описывает принцип переговоров «просто скажите «нет». Прочитайте отрывок из книги «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует работу этого принципа.

В качестве доказательства я хочу представить клиента, с которым работал несколько лет назад. Это был японский юрист, эксперт по бизнесу и законодательству Японии. Он обратился ко мне, потому что никогда не мог получить такой гонорар, которого заслуживал. Этот человек добился исключительных результатов в своей очень сложной профессиональной сфере. Он консультировал даже премьер-министра Японии, но в США его гонорар часто составлял всего лишь 100 долларов в час – для профессионала такого уровня это просто смешно. Он должен был получать, как минимум, 400 долларов плюс издержки.

Но он вел переговоры по модели «выиграть-выиграть», и его постоянно надували. Он знал это, но не мог справиться с собой. Он, конечно, понял в теории силу того, чтобы говорить «нет» и поощрять другую сторону тоже говорить «нет», но мысль о том, чтобы действительно вести себя подобным образом приводила его в ужас. Однажды мы вместе ехали на машине из Сан-Франциско в Силиконовую долину. Ему на мобильный телефон позвонил представитель компании, которая хотела пригласить его на два дня в Лос-Анджелес в качестве эксперта при подписании контракта. Я немедленно заставил его использовать эту возможность для того, чтобы самому проверить на практике силу «нет». Он пообещал собеседнику перезвонить, и мы быстро придумали для него «повестку дня».

Мой клиент должен был попросить оплатить ему авиаперелет первым классом, лимузин в аэропорту и гонорар из расчета 500 долларов в час, с обязательным минимумом рабочих часов в течение двух дней – общей стоимостью 8000 долларов за шестнадцать часов. Эти деньги должны быть немедленно перечислены на его счет. В этом предложении не было ничего выходящего за рамки обычной практики – для эксперта высочайшего уровня оно было совершенно адекватным. Однако когда он перезвонил клиенту, перечислил свои условия, а затем пригласил собеседника сказать «нет», если это для него слишком дорого, то почувствовал себя крайне неудобно. Мой клиент заверил противника, что поймет его отказ, никаких обид; он уверен, что они могут обратиться к другому хорошему эксперту где-нибудь на Западном берегу. Он даже может порекомендовать такого эксперта, если ему дадут немного времени. Так что, сказал он, просто скажите мне об этом.

Его собеседник ответил, что ему нужно все это обсудить с коллегами. Мой клиент повесил трубку, совершенно измотанный этим чрезвычайно травмирующим переживанием. Через сорок пять минут представитель другой стороны перезвонил и сообщил, что условия консультанта приняты и попросил сообщить ему номер счета, чтобы перевести деньги.

Задание:

- 1. Какие приемы управления эмоциями других людей использует Джим Кэмп в данном примере?*
- 2. Управление какими дилеммами переговорного процесса можно наблюдать в данном примере?*
- 3. Какие тактические приемы используются?*

Тема 8. «Техники переговоров по телефону»

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмп «Сначала скажи «Нет», который описывает влияние эмоций на работу с клиентами по телефону.

А теперь вспомните на мгновение о так называемых «холодных» и «горячих» звонках. От одной только мысли о «холодных» звонках делового человека обычно прошибает ледяной пот. Да, несомненно, это очень сложно, и много прекрасных людей просто не могут этого делать. Всем известно, что «холодные» звонки и «продажи по телефону» – наихудший способ вести бизнес. Но я утверждаю, что это прекрасная тренировочная площадка, и «холодные» звонки могут оказаться на удивление эффективными: совершая их, вы контролируете ощущение собственной нужды. В этом случае у вас, без сомнения, нет никаких особых ожиданий, и вы прекрасно владеете собой. Вы можете начать примерно так:

«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...»

А затем вас посылают подалее – или не посылают. Это не имеет значения. Ваша нужда – под контролем.

«Холодный» звонок — это всего лишь еще одни переговоры, не больше и не меньше. К концу этой книги вы поймете, как, делая «холодные» звонки, следовать тем же самым правилам и привычкам, которые можно применять в любых других переговорах.

То же самое относится и к «горячим» звонкам: «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».

Да неужели? Пульс Тома учащается, но «холодный» звонок дал бы ему гораздо больше, чем подобная рекомендация. Если он не будет осторожным, то потеряет самообладание, начнет считать свою гипотетическую прибыль, станет возбужденным, станет испытывать нужду. И тогда поражение может быть буквально «вырвано из тисков победы».

Окажите себе услугу: относитесь к каждому «горячему» звонку так, будто он самый «холодный» на свете.

Когда переговоры становятся слишком эмоциональными и напряженными, высокий и пронзительный тембр голоса – верный признак нужды. Поспешные ответы – другой несомненный ее признак. Участники переговоров, испытывающие нужду, повышают тембр голоса, а те, кто держит ситуацию под контролем, понижают его. Поэтому, испытывая внутреннее смятение или сильные эмоции, понижайте тембр голоса. Снижайте скорость.

Вопросы и задания:

1. *Какие приемы психологической подготовки к переговорам помогут справиться с волнением во время «холодных» и «горячих» звонков потенциальным клиентам?*

2. *Какие эмоции можно идентифицировать во время «холодных» и «горячих» звонков потенциальным клиентам? Какие потребности за ними стоят?*

3. *Разработайте рекомендации по эффективной работе с потенциальными клиентами во время «холодных» и «горячих» звонков.*

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 некритического 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

Тема 1. «Технологическая и психологическая подготовка к переговорам»

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

11. Назовите «человеческие факторы» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)
 12. Переговоры, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи
 А) Прямые переговоры
 Б) Косвенные переговоры
 В) Многосторонние переговоры
 Б) Международные переговоры
13. Лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют
 А) Субъекты переговоров
 В) Эксперты
 Г) Наблюдатели
 Д) Посредники
14. Доминанта в отношениях между переговорщиками (конфликтная, конструктивная, интерактивная)
 А) Стилль переговоров
 Б) Стратегия переговоров
 В) Стратегия торгов
 Г) Тактика
15. Наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.
 А) Стратегия переговоров
 Б) Стилль переговоров
 В) Стратегия торгов
 Г) Тактика

Тема №2. «Техники подготовки к переговорам»

1. Один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций
 А) Переговоры
 Б) Совещание
 В) Диспут

- Г) Полемика
2. Сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации
- А) Позиция
Б) Интерес
В) Мнение
Г) Тезис
3. Спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований
- А) Полемика
Б) Дебаты
В) Диспут
Г) Переговоры
4. Свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса
- А) Дискуссия
Б) Дебаты
В) Диспут
Г) Переговоры
5. Обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении
- А) Дебаты
Б) Дискуссия
В) Диспут
Г) Переговоры
6. Определили переговоры, направленные на поиск совместного решения проблемы как принципиальные, указав, что в них стороны ориентируются на интересы, а не на то, как они их сформулировали в позициях
- А) Р. Фишер, У. Юри
Б) Дж. Уотсон, Б. Скиннер
В) К. Коффка, В. Келер
7. Гарвардский метод переговоров раскрыт в книге
- А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»»
В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»»
8. Какая рекомендация относится к категории «восприятие» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений
Б) Позвольте другой стороне «выпустить пар»
В) Говорите так, чтобы вас поняли
Г) Говорите о себе, а не о них
9. Какая рекомендация относится к категории «эмоции» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными
Б) Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано
В) Говорите так, чтобы вас поняли
Г) Говорите о себе, а не о них
10. Какая рекомендация относится к категории «общение» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Говорите ради достижения цели
Б) Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными
В) Позвольте другой стороне «выпустить пар»
Г) Не реагируйте на эмоциональные проявления

11. Что не относится к «человеческим факторам» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
 - А) Восприятие
 - Б) Эмоции
 - В) Общение
 - Г) Интересы
12. Дайте определение понятию «переговоры» _____
13. Назовите функции переговоров _____
14. Что относится к «человеческим факторам» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)? _____
15. Назовите книги по искусству ведения переговоров _____

Тема №3. «Психологическая подготовка к переговорам»

1. Подход к переговорам, при котором участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции
 - А) Стратегия торгов
 - Б) Стратегия переговоров
 - В) Стил переговоров
 - Г) Тактика
2. Один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии
 - А) Тактика
 - Б) Стратегия переговоров
 - В) Стил переговоров
 - Г) Стратегия торгов
3. 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
4. Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:
 - А) Проведение анализа проблемы и разработку 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. 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
9. 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
10. 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
11. 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
12. 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

13. Способ достижения стратегии (цели) в переговорах – это
- А) тактика
 Б) метод
 В) действие
14. Разновидностью какой тактики является ультиматум?
- А) «давления»
 Б) «завышения первоначальных требований»
 В) «дисквалификации»
 Г) «расстановки ложных приоритетов»
15. Смысл какого тактического приема отражает поговорка: «проси верблюда, дадут барана»?
- А) «давления»
 Б) «завышения первоначальных требований»
 В) «дисквалификации»
 Г) «расстановки ложных приоритетов»

Тема 4. «Технология проведения конструктивных 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. 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»

4. 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) воздействия на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции
В) пропагандистская	3) осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров

5. 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»

6. 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»

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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

11. 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

12. 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

13. 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».

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

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

15. 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

Тема 5. «Техники и технология ведения жестких переговоров»

1. Тактический прием, который ориентируется на закрытие собственной позиции с целью получения как можно большего количества информации от партнера и, в зависимости от нее сформулировать собственную позицию в наиболее выгодном для себя свете

- А) «Выжидание»
- Б) «Салями»
- В) «Выражение несогласия»
- Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»

2. Тактический прием, который представляет собой медленное, постепенное, осторожное приоткрывание собственной позиции
- А) «Салями»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Выражение несогласия»
 - Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
3. Тактический прием, который ориентируется на подчеркивание различий во взглядах на ту или иную проблему
- А) «Выражение несогласия»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Салями»
 - Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
4. Тактический прием, который используют, когда все вопросы вроде бы урегулированы и остается только подписать соглашение, один из участников переговоров выдвигает новые требования
- А) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Салями»
 - Г) «Выражение несогласия»
5. Тактический прием, который состоит в том, чтобы запросить как можно больше. Часто при реализации этого приема в собственную позицию включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять. Такой шаг подается как уступка и взамен партнеры требуют уступки.
- А) «Завышение требований»
 - Б) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - В) «Отмалчивание»
 - Г) «Блефование»
6. Тактический прием, который заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным
- А) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - Б) «Завышение требований»
 - В) «Отмалчивание»
 - Г) «Блефование»
7. Тактический прием, который означает отказ дать информацию по своей позиции даже в самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.
- А) «Отмалчивание»
 - Б) «Завышение требований»
 - В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - Г) «Блефование»
8. Тактический прием, который состоит в подаче заведомо ложной информации.
- А) «Блефование»
 - Б) «Завышение требований»
 - В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - Г) «Отмалчивание»
9. Тактический прием, в ходе использования которого участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно.
- А) «Подчеркивание различий»
 - Б) «Негативная оценка позиций без аргументации»
 - В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Отмалчивание»

10. Тактический прием, суть которого в том, что сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам принято не должно быть. Делается это для того, чтобы вызвать растерянность у других участников переговоров и перехватить инициативу переговоров в свои руки.

А) «Сюрприз»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Отказ от собственных требований»

Г) «Вымогательство»

11. Тактический прием состоит в том, что одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности.

А) «Отказ от собственных требований»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Сюрприз»

Г) «Вымогательство»

12. Тактический прием заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

А) «Вымогательство»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Сюрприз»

Г) «Отказ от собственных требований»

13. Тактический прием используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

А) «Выдвижение требований по нарастающей»

Б) «Негативная оценка позиций без аргументации»

В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Отмалчивание»

14. Установите соответствие между тактическим приемом и его содержанием

1) «Выдвижение требований по нарастающей»	А) Используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями
2) «Выдвижение ультиматума»	Б) Означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров
3) «Вымогательство»	В) Заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято
4) «Отказ от собственных требований»	Г) Одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности

15. Установите соответствие между тактическим приемом и его содержанием

1) «Подчеркивание различий»	А) Участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно
2) «Блефование»	Б) Состоит в подаче заведомо ложной информации
3) «Отмалчивание»	В) Означает отказ дать информацию по своей позиции даже в

	самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.
4) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»	Г) Тактический прием, который заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным

Тема 6. «Коммуникативные техники в переговорах»

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 полного анализа конкретной ситуации

11. 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»

12. Установите соответствие между способом влияния и его описанием

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

13. 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

14. 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»

15. 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»

Тема 7. «Модель переговорного процесса по В. Мاستенбруку»

1. Комбинация двух факторов защиты собственных интересов, с одной стороны, и зависимость от оппонента, с другой, занимающая срединное положение между сотрудничеством и борьбой

- А) консультация
- Б) дискуссия
- В) совещание
- Г) переговоры

2. Тактика, которая используется при сотрудничестве

- А) Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема
- Б) Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на щите или под щитом», «мы или они»
- В) Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов
- Г) Охотно распространяется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента

3. Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема
Б) Переговоры	2) Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов
В) Борьба	3) Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на щите или под щитом», «мы или они»

4. Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Партнеры формулируют свои цели достаточно четко
Б) Переговоры	2) Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения
В) Борьба	3) Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов

5. Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто
Б) Переговоры	2) Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно
В) Борьба	3) На личные проблемы вообще не обращают внимания

6. Что не относится к одному из видов деятельности в переговорах (по В. Мастенбруку)?

- А) Влияние на *общение*: поддержание дружеской атмосферы и открытой коммуникации;

- Б) Достижение *значительных результатов*, с дифференциацией затрат и прибыли, добиваясь целей, продиктованных вашими интересами;
- В) Влияние на *баланс сил* между сторонами: поддержание силового равновесия, либо небольшой сдвиг в сторону, выгодную для одной из сторон;
- Г) Влияние на *атмосферу*: поддержание конструктивной атмосферы и положительным личностным контактам.

7. Соотнесите вид деятельности в переговорах (по В. Мастенбруку) с его описанием

А) Достижение <i>результатов</i>	1) поддержание конструктивной атмосферы, способствующей положительным личностным контактам
Б) Влияние на <i>баланс сил</i> между сторонами	2) поддержание силового равновесия, либо небольшой сдвиг в сторону, выгодную для одной из сторон
В) Влияние на <i>атмосферу</i>	3) дифференциация затрат и прибыли, добиваясь целей, продиктованных вашими интересами
Г) Влияние на <i>клиентов</i>	4) укрепление собственной позиции в соответствии с запросами клиентов, чьи интересы защищаются в процессе переговоров

8. В результате какой деятельности разрешается дилемма «уступчивость-неподатливость» на переговорах?

- А) Достижение *результатов*
- Б) Влияние на *баланс сил* между сторонами
- В) Влияние на *атмосферу*
- Г) Влияние на *клиентов*

9. Какие действия не относятся к деятельности по достижению результатов в переговорах?

- А) Развертывание
- Б) Тактический обмен информацией
- В) Выбор позиции;
- Г) Способности идти на уступки

10. Тактика, не характерная для закрытой позиции

- А) «салями»
- Б) «либо возьми, либо не трогай»;
- В) ультиматум;
- Г) *fait accompli* (свершившийся факт);
- Д) сначала конечное предложение.

11. Соотнесите деятельность на переговорах и дилемму, которую она разрешает

А) Достижение <i>результатов</i>	1) Дилемма «уступчивость-неподатливость»
Б) Влияние на <i>баланс сил</i> между сторонами	2) Дилемма «покорность-доминирование»
В) Влияние на <i>атмосферу</i>	3) Дилемма «дружелюбие-враждебность»
Г) Влияние на <i>клиентов</i>	4) Дилемма «независимость-чрезмерная зависимость»

12. Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «дружелюбие-враждебность» с их описанием

А) Дружелюбие, доверительность	1) Ставка делается на собственное обаяние; сыплет шутками и анекдотами, любит втереться в доверие
Б) Надежность, доверие, твердость	2) Содействие неофициальному характеру обсуждений, вызывает интерес к личным проблемам, умеренное и к месту использование юмора, постоянство в поведении
В) Враждебность, раздражительность	3) Держит оппонента на расстоянии, ведет себя официально, иногда саркастичен, часто иллегально раздражается, непредсказуем

13. Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «покорность-доминирование» с их описанием

А) Минимум	1) Сдержанность в использовании «выгодных фактов»,
------------	--

сопротивления	оказание давления исключается
Б) Поддерживание ного баланса	2) Попытка повлиять на расстановку сил посредством фактов и умеренным оказанием давления
В) Агрессивность, попытка доминировать	3) Влияние на расстановку сил посредством угроз манипуляций, всякого рода уловок

14. Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «уступчивость-неподатливость» с их описанием

А) Терпимость, снисходительность	1) Информация и аргументы доступны для всеобщего обсуждения
Б) Упорство, тестирование	2) Жесткая манера при приведении аргументов, но в рамках дозволенного
В) Жесткость, неподатливость	3) Информация и аргументы представляются как само собой разумеющиеся и неопровержимые

15. Установите последовательность фаз переговоров

- А) подготовка;
- Б) психологическая война;
- В) словесная «перепалка»;
- Г) кризис и завершение.

Тема 8. «Техники переговоров по телефону»

1. 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

2. 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

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. 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

5. Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

А) «желанный	1) уступка авторства привлекательного предложения партнеру
--------------	--

подарок»	
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

6. 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

7. 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

8. Установите соответствие между приемом решения проблемных ситуаций на переговорах и его содержанием

А) Акцентируйте внимание на результате.	1) 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) Пересмотрите достижения.	2) 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) Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.	3) 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.

9. 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: _____.

10. Организационная часть переговоров включает в себя _____.

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

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

13. Наличие взаимоисключающих интересов означает _____.

14. Непересекающиеся интересы предполагают _____.

15. 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

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. 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

1.9. Переговоры, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи

А) Прямые переговоры

Б) Косвенные переговоры

В) Многосторонние переговоры

Б) Международные переговоры

1.10 Лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют

А) Субъекты переговоров

В) Эксперты

Г) Наблюдатели

Д) Посредники

1.11 Доминанта в отношениях между переговорщиками (конфликтная, конструктивная, интерактивная)

- А) Стил ь переговоров
- Б) Стратегия переговоров
- В) Стратегия торгов
- Г) Тактика

1.12 Наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

- А) Стратегия переговоров
- Б) Стил ь переговоров
- В) Стратегия торгов
- Г) Тактика

1.13 Один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций

- А) Переговоры
- Б) Совещание
- В) Диспут
- Г) Полемика

1.14 Сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации

- А) Позиция
- Б) Интерес
- В) Мнение
- Г) Тезис

1.15 Спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований

- А) Полемика
- Б) Дебаты
- В) Диспут
- Г) Переговоры

1.16 Свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса

- А) Дискуссия
- Б) Дебаты
- В) Диспут
- Г) Переговоры

1.17 Обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении

- А) Дебаты
- Б) Дискуссия
- В) Диспут
- Г) Переговоры

1.18 Определили переговоры, направленные на поиск совместного решения проблемы как принципиальные, указав, что в них стороны ориентируются на интересы, а не на то, как они их сформулировали в позициях

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

1.19 Гарвардский метод переговоров раскрыт в книге

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

1.20 Какая рекомендация относится к категории «восприятие» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?

- А) Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений
 - Б) Позвольте другой стороне «выпустить пар»
 - В) Говорите так, чтобы вас поняли
 - Г) Говорите о себе, а не о них
- 1.21 Какая рекомендация относится к категории «эмоции» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными
 - Б) Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано
 - В) Говорите так, чтобы вас поняли
 - Г) Говорите о себе, а не о них
- 1.22 Какая рекомендация относится к категории «общение» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Говорите ради достижения цели
 - Б) Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными
 - В) Позвольте другой стороне «выпустить пар»
 - Г) Не реагируйте на эмоциональные проявления
- 1.23 Что не относится к «человеческим факторам» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Восприятие
 - Б) Эмоции
 - В) Общение
 - Г) Интересы
- 1.24 Подход к переговорам, при котором участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции
- А) Стратегия торгов
 - Б) Стратегия переговоров
 - В) Стил переговоров
 - Г) Тактика
- 1.25 Один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии
- А) Тактика
 - Б) Стратегия переговоров
 - В) Стил переговоров
 - Г) Стратегия торгов
- 1.26 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
- 1.26 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
- 1.27 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
- 1.28 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

1.29 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

1.30 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

1.31 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

1.32 Способ достижения стратегии (цели) в переговорах – это

- А) тактика
- Б) метод
- В) действие

1.33 Разновидностью какой тактики является ультиматум?

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

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

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

1.35 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

1.36 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.

1.37 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

1.38 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

1.39 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

1.40 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

1.41 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

1.42 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

1.43 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».

1.44 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».

- 1.45 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
- 1.46 Тактический прием, который ориентируется на закрытие собственной позиции с целью получения как можно большего количества информации от партнера и, в зависимости от нее сформулировать собственную позицию в наиболее выгодном для себя свете
- А) «Выжидание»
 - Б) «Салями»
 - В) «Выражение несогласия»
 - Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
- 1.47 Тактический прием, который представляет собой медленное, постепенное, осторожное приоткрывание собственной позиции
- А) «Салями»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Выражение несогласия»
 - Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
- 1.48 Тактический прием, который ориентируется на подчеркивание различий во взглядах на ту или иную проблему
- А) «Выражение несогласия»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Салями»
 - Г) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
- 1.49 Тактический прием, который используют, когда все вопросы вроде бы урегулированы и остается только подписать соглашение, один из участников переговоров выдвигает новые требования
- А) «Выдвижение требований в последнюю минуту»
 - Б) «Выжидание»
 - В) «Салями»
 - Г) «Выражение несогласия»
- 1.50 Тактический прием, который состоит в том, чтобы запросить как можно больше. Часто при реализации этого приема в собственную позицию включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять. Такой шаг подается как уступка и взамен партнеры требуют уступки.
- А) «Завышение требований»
 - Б) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - В) «Отмалчивание»
 - Г) «Блефование»
- 1.51 Тактический прием, который заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным
- А) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»
 - Б) «Завышение требований»
 - В) «Отмалчивание»
 - Г) «Блефование»
- 1.52 Тактический прием, который означает отказ дать информацию по своей позиции даже в самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.
- А) «Отмалчивание»
 - Б) «Завышение требований»
 - В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Блефование»

1.53 Тактический прием, который состоит в подаче заведомо ложной информации.

А) «Блефование»

Б) «Завышение требований»

В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Отмалчивание»

1.54 Тактический прием, в ходе использования которого участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно.

А) «Подчеркивание различий»

Б) «Негативная оценка позиций без аргументации»

В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Отмалчивание»

1.55 Тактический прием, суть которого в том, что сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам принято не должно быть. Делается это для того, чтобы вызвать растерянность у других участников переговоров и перехватить инициативу переговоров в свои руки.

А) «Сюрприз»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Отказ от собственных требований»

Г) «Вымогательство»

1.56 Тактический прием состоит в том, что одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности.

А) «Отказ от собственных требований»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Сюрприз»

Г) «Вымогательство»

1.57 Тактический прием заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

А) «Вымогательство»

Б) «Отклонение предложений партнера»

В) «Сюрприз»

Г) «Отказ от собственных требований»

1.58 Тактический прием используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

А) «Выдвижение требований по нарастающей»

Б) «Негативная оценка позиций без аргументации»

В) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»

Г) «Отмалчивание»

2 Вопросы в открытой форме.

2.1 Назовите «человеческие факторы» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)

2.2 Дайте определение понятию «переговоры» _____

2.3 Назовите функции переговоров _____

2.4 Что относится к «человеческим факторам» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)? _____

2.5 Назовите книги по искусству ведения переговоров _____

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 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

3.3 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

3.4 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»

3.5 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»

3.6 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»

3.7 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»

3.8 Установите последовательность фаз переговоров

- А) подготовка;
- Б) психологическая война;
- В) словесная «перепалка»;

Г) кризис и завершение.

3.9 Установите последовательность ступеней подготовительного этапа переговоров

А) Диагноз: сбор и обмен информацией по содержанию, атмосфере, силовому балансу и клиентам.

Б) Цель: определение желаемых результатов.

В) Процедуры: тактическая и стратегическая подготовка.

3.10 Установите последовательность фаз переговоров

А) В совместных обсуждениях стороны определяют свои взгляды на содержание переговоров и выбирают стратегию

Б) Заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес»), стороны пытаются укрепить свои позиции

В) Стороны проверяют друг друга. Они испытывают своего рода запасные интересы и идеи. Стороны пытаются создать себе как можно больше вариантов для маневра.

Г) На этой фазе на столе переговоров лежат различные предложения и контрпредложения. Но соглашение по ним не достигнуто, стороны заявляют, что сделали все, что от них зависело. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность.

3.11 Установите последовательность действий председательствующего на переговорах

А) Краткое изложение цели, факторов сдерживания, способа принятия решения, процедуры.

Б) Предоставление возможности каждой стороне изложить свои интересы.

В) Краткое суммирование желаний и интересов сторон.

Г) Исследование «интегративного пространства»

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 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

4.4 Установите соответствие между тактическим приемом и его содержанием

1) «Выдвижение	А) Используется как ответная реакция на то, что партнер
----------------	---

требований по нарастающей»	соглашается с вносимыми требованиями
2) «Выдвижение ультиматума»	Б) Означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров
3) «Вымогательство»	В) Заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято
4) «Отказ от собственных требований»	Г) Одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности

4.5 Установите соответствие между тактическим приемом и его содержанием

1) «Подчеркивание различий»	А) Участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно
2) «Блефование»	Б) Состоит в подаче заведомо ложной информации
3) «Отмалчивание»	В) Означает отказ дать информацию по своей позиции даже в самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.
4) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»	Г) Тактический прием, который заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным

4.6 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

4.7 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»

4.8 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»

4.9 Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема
Б) Переговоры	2) Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов

В) Борьба	3) Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на щите или под щитом», «мы или они»
-----------	---

4.10 Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Партнеры формулируют свои цели достаточно четко
Б) Переговоры	2) Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения возможности соглашения
В) Борьба	3) Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов

4.11 Соотнесите тактики, которые используются при различных стратегиях разрешения конфликта

А) Сотрудничество	1) Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто
Б) Переговоры	2) Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно
В) Борьба	3) На личные проблемы вообще не обращают внимания

4.12 Соотнесите вид деятельности в переговорах (по В. Мастенбуку) с его описанием

А) Достижение результатов	1) поддержание конструктивной атмосферы, способствующей положительным личностным контактам
Б) Влияние на баланс сил между сторонами	2) поддержание силового равновесия, либо небольшой сдвиг в сторону, выгодную для одной из сторон
В) Влияние на атмосферу	3) дифференциация затрат и прибыли, добиваясь целей, продиктованных вашими интересами
Г) Влияние на клиентов	4) укрепление собственной позиции в соответствии с запросами клиентов, чьи интересы защищаются в процессе переговоров

4.13 Соотнесите деятельность на переговорах и дилемму, которую она разрешает

А) Достижение результатов	1) Дилемма «уступчивость-неподатливость»
Б) Влияние на баланс сил между сторонами	2) Дилемма «покорность-доминирование»
В) Влияние на атмосферу	3) Дилемма «дружелюбие-враждебность»
Г) Влияние на клиентов	4) Дилемма «независимость-чрезмерная зависимость»

4.14 Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «дружелюбие-враждебность» с их описанием

А) Дружелюбие, доверительность	1) Ставка делается на собственное обаяние; сыплет шутками и анекдотами, любит втереться в доверие
Б) Надежность, доверие, твердость	2) Содействие неофициальному характеру обсуждений, вызывает интерес к личным проблемам, умеренное и к месту использование юмора, постоянство в поведении
В) Враждебность, раздражительность	3) Держит оппонента на расстоянии, ведет себя официально, иногда саркастичен, часто иллегально раздражается, непредсказуем

4.15 Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «покорность-доминирование» с их описанием

А) Минимум сопротивления	1) Сдержанность в использовании «выгодных фактов», оказание давления исключается
Б) Поддержание ного баланса	2) Попытка повлиять на расстановку сил посредством фактов и умеренным оказанием давления
В) Агрессивность, попытка доминировать	3) Влияние на расстановку сил посредством угроз манипуляций, всякого рода уловок

4.16 Соотнесите варианты поведения в переговорах по шкале «уступчивость-неподатливость» с их описанием

А) Терпимость, снисходительность	1) Информация и аргументы доступны для всеобщего обсуждения
Б) Упорство, тестирование	2) Жесткая манера при приведении аргументов, но в рамках дозволенного
В) Жесткость, неподатливость	3) Информация и аргументы представляются как само собой разумеющиеся и неопровержимые

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 ОПИСАНИЕ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА

Описание конкретной ситуации для анализа №1

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Между Россией и Японией шли переговоры, на которых Россию представлял руководитель правительства С.Ю. Витте, а Японию – министр иностранных дел Комура.

В какой-то момент у японского переговорщика сдают нервы. Он бросает нашему переговорщику Сергею Юльевичу резкую фразу: «Вы ведете себя так, будто в войне победила не Япония, а Россия». И для негодования у японца, казалось, были веские основания. В самом деле, Россия потерпела сокрушительное поражение. И на суше, и на море. У нее на Дальнем Востоке не осталось ни армии, ни флота. Сибирь беззащитна. Однако С.Ю. Витте не только не принимает японские требования, но и ставит свои условия. Такое поведение кажется вызывающим. Даже японской выдержки не хватает.

Забегим немного вперед. Вспомним, чем закончились те переговоры. Они закончились тем, что Японии пришлось отказаться от многих своих притязаний. Она даже ретировалась из северной части оккупированного ею острова Сахалин.

Что же было оружием Витте? Умение придерживаться стратегии и грамотно выстраивать тактику переговорного процесса. Заметим, кстати, что это умение было соответствующе оценено: С. Ю. Витте получил графский титул. Как и провал главы японской дипломатии: результаты его переговоров, оформленные Портсмутским мирным договором, были восприняты общественным мнением как унижение и вызвали массовые беспорядки в Токио, Комура был вынужден уйти в отставку.

Какой же рычаг использовал Витте для того, чтобы добиться успеха? Как это вообще оказалось возможным при том, что Россия войну очевидно проиграла, что переговоры происходили в США, президент которых Теодор Рузвельт в течение всего времени переговоров старался поддерживать Японию? Глава российского правительства Витте в своих воспоминаниях делится с читателями своим видением этих событий.

Перед отъездом на переговоры Витте разработал собственную тактику. Посмотрим ее поближе.

Первое – ничем не показывать, что Россия желает мира. Вести себя так, чтобы создать впечатление, что если государь согласился на переговоры (инициатива исходила от США), то только ввиду общего желания почти всех стран, чтобы война была прекращена. А самой России мир безразличен.

Второе – держать себя, как подобает представителю России, то есть представителю величайшей империи, у которой приключилась маленькая неприятность. То, что Россия в то время была одной из величайших империй мира, настолько очевидный факт, что и сами японцы еще очень долго гордились тем, что одержали верх в войне со сверхдержавой, и во многом именно благодаря этому спустя 35 лет решились напасть на другую сверхдержаву.

Третье. Имея в виду громадную роль прессы в Америке, Витте наметил держать себя предупредительно и доступно ко всем ее представителям, чтобы заслужить ее расположение. Далее, чтобы привлечь к себе население Америки, которое крайне демократично, держать себя с ним совершенно просто, без всякого чванства и совершенно демократично.

Теперь стратегическая задача – как можно больше соблюсти интересы России в мирных переговорах – была обеспечена тактическими инструментами, которые при умелом использовании должны были обеспечить воплощение ее в жизнь.

Вот как развивались события далее. Здесь имеет смысл прямо привести фрагмент воспоминаний Витте.

«Когда мы приближались к Нью-Йорку наш пароход встретили несколько пароходов с корреспондентами различных американских газет. Когда эти корреспонденты вошли на пароход, я им высказал радость по случаю моего приезда в страну, которая всегда была в дружественных отношениях с Россией, и мою симпатию к прессе, которая играет такую выдающуюся роль в Америке. С тех пор и до моего отъезда из Америки я всегда был, если можно так выразиться, под надзором газетчиков, которые следили за каждым моим шагом.

В Портсмуте (где проходили переговоры), не знаю, с целью или нет, мне отвели две маленькие комнаты, из которых одна имела окна, таким образом направленные, что через них было видно все, что я делаю.

Со дня приезда и до дня выезда из Америки меня постоянно снимали «кодаками» любопытные. Постоянно, в особенности дамы, подходили ко мне и просили остановиться на минуту, чтобы снять с меня карточку. Каждый день обращались ко мне со всех концов Америки, чтобы я прислал свою подпись, и ежедневно приходили ко мне, в особенности дамы, просить, чтобы я расписался на клочке бумаги. Я самым любезным образом исполнял все эти просьбы, свободно допускал к себе корреспондентов и вообще относился ко всем американцам с полным вниманием. Этот образ моего поведения постепенно все более и более располагал ко мне как американскую прессу, так и публику.

Когда меня возили экстренными поездами, я всегда подходил, оставляя поезд, к машинисту и благодарил его, подавая ему руку. Когда я сделал это в первый раз, к удивлению публики, то надо сказать, что на другой день об этом с особой благодарностью прокричали все газеты. Судя по поведению всех наших послов и высокопоставленных лиц, впрочем, не только русских, но и вообще заграничных, американцы привыкли видеть в этих послых, позволю исключить себя из этого определения, чопорных европейцев. И вдруг явился к ним чрезвычайный уполномоченный русского государя, председатель Комитета министров, долго бывший министром финансов, статс-секретарь его величества, и в обращении своем он еще более прост, более доступен, чем самый демократичный президент Рузвельт, который на своей демократической простоте особенно играет.

Я не сомневаюсь, что такое мое поведение, которое налагало на меня, в особенности по непривычке, большую тяжесть, так как, в сущности, я должен был быть непрерывно актером, весьма содействовало тому, что постепенно американское общественное мнение, а вслед за тем и пресса все более и более склоняли свою симпатию к главноуполномоченному русского царя и его сотрудникам. Этот процесс совершенно ясно отразился в прессе.

Это явление выразилось в телеграмме президента Рузвельта в конце переговоров, которую он послал в Японию после того, как он убедился, что я ни за что не соглашусь на многие требования Японии, в том числе на контрибуцию. В этой телеграмме он констатировал, что общественное мнение в Америке в течение переговоров заметно склонило симпатии в сторону России и что он, президент, должен заявить, что если Портсмутские переговоры ничем не кончатся, то Япония уже не будет встречать то сочувствие и поддержку в Америке, которую она встречала ранее».

Что касается японцев, то они, как отмечал Витте, были его союзниками в том, чтобы склонить симпатии общественного мнения в Америке к России. «Если они не были чопорны, как европейские дипломаты-сановники, чему, впрочем, случайно препятствовала их внешность, то тот же эффект производился на американцев их скрытностью и уединенностью».

И что же в результате? Президент Рузвельт, «испугавшись, что окончание переговоров ничем может возбудить общественное мнение против него и японцев», телеграфировал японскому императору, советуя согласиться на предложение российского представителя, что тот и сделал. Как видно из этих выдержек, Витте продемонстрировал эффективность качественно нового для своего времени стиля переговорного искусства, в основе которого лежало осознание влияния общественного мнения. Это и сыграло решающую роль в его успехах. И он доказал, убедительно продемонстрировал, что переговорное (дипломатическое) искусство имеет не меньшее значение для государства, чем военное искусство. А искусный дипломат – значит порой не меньше искусного полководца.

Задание:

1. Какие навыки эффективного переговорщика проявил С.Ю. Витте?

2. На какие постулаты принципиальных переговоров опирался С.Ю. Витте?

3. *Какие лидерские качества демонстрирует С.Ю. Витте в переговорах?*
4. *Какой этап переговоров описан в примере?*
5. *Какие психологические приемы подготовки к переговорам использовал С.Ю. Витте?*
6. *Какие способы влияния на ход переговоров использовал С.Ю. Витте?*

Описание конкретной ситуации для анализа №2

Прочитайте фрагмент из воспоминаний знаменитого американского психолога и из педагога, одного создателей теории общения Дейла Карнеги.

«Несколько лет назад ко мне на курсы поступил один очень воинственный по характеру ирландец по имени Патрик Дж. О'Хэйр. Образование у него было небольшое, но спорить он любил страшно. В прошлом он был шофером, а ко мне пришел потому, что стал заниматься (безо всякого успеха, впрочем) продажей грузовых автомобилей.

Путем несложных расспросов удалось выяснить, что он постоянно заводил споры и восстанавливал против себя людей, которым пытался навязать свои грузовики. Стоило предполагаемому покупателю сказать что-нибудь нелестное о грузовиках фирмы «Уайт Мотор Компани», в которой служил Пэт, как он уже готов был перегрызть ему глотку.

В те дни Пэт одерживал бесчисленные победы в спорах. Впоследствии он рассказывал мне: «Часто я выходил из кабинета делового человека, говоря самому себе: «Я заставил все-таки эту птицу замолчать». Я, конечно, заставлял замолчать, потому что сказать ему было нечего, но я не мог его заставить хоть что-нибудь купить у меня».

Моя первая и неотложная задача заключалась не в том, чтобы научить Пэта вести разговор, а в том, чтобы научить его удерживаться от разговоров и избегать словесных битв. М-р О'Хэйр в настоящее время – одна из звезд среди агентов по продаже товаров фирмы «Уайт Мотор Компани» в Нью-Йорке. Как он этого достиг?

Вот его история в собственном изложении: «Если я захожу в кабинет покупателя, и он мне говорит: «Что? Грузовики Уайта? Да это же – барахло. Я не возьму ни одного, давайте мне их хоть даром. Я собираюсь купить грузовики у Хузейта». В подобных случаях я теперь говорю: «Спору нет, грузовики Хузейта – действительно отличные грузовики. Покупая у Хузейта, вы никогда не ошибетесь. У него прекрасная фирма и люди работают на совесть». Тут мой покупатель умолкает.

Для спора у него нет повода. Когда он говорит, что Хузейт лучше и я соглашаюсь с ним, он вынужден молчать. Не может же он весь день бубнить одно и то же, если я с ним и так уже согласился.

Тогда мы оставляем Хузейта в покое, и я начинаю рассказывать про хорошие стороны грузовика Уайта. Было время, когда от щелчка, подобного этому, я немедленно становился красным, как апельсин, и начинал на чем свет стоит поносить грузовики Хузейта. И чем больше я их критиковал, тем упорнее мой возможный покупатель их защищал и тем убедительнее для него становились преимущества продукции моего конкурента над той, которую предлагал я. Сейчас, оглядываясь назад, удивляюсь, как вообще я мог что-нибудь продать. Я потерял годы жизни в спорах. Теперь-то я держу язык за зубами. Это гораздо выгоднее».

Задание

1. *Какие лидерские качества стал демонстрировать владелец компании в переговорах?*
2. *Какие техники управления эмоциями использует предприниматель в переговорах с клиентами?*
3. *Какие тактические приемы ведения переговоров были использованы?*
4. *Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

Описание конкретной ситуации для анализа № 3

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 и месяц. Нас неправильно информировали?

«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.

«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.

«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.

«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?

«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?

«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?

«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?

«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?

«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.

«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?

«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.

«Мы будем рады уехать, когда вам удобно»

Г-жа Джоунз. Когда вы планируете уехать?

Тэрнбулл: Как только мы договоримся о соответствующей оплате, мы будем рады уехать, когда вам удобно. Когда вы предпочитаете, чтобы мы уехали?

«Иметь с вами дело было приятно»

Тэрнбулл: Поль и я, г-жа Джоунз, ценим все, что вы для нас сделали, и я доволен, что мы урегулировали эту проблему по справедливости и дружески.

Г-жа Джоунз: Благодарю вас, г-н Тэрнбулл. Желая вам хорошего лета.

Задание:

1. Какие навыки эффективного переговорщика демонстрируются в данной ситуации?

2. Какие постулаты принципиальных переговоров иллюстрирует данная ситуация?

3. Какие техники управления эмоциями использовали субъекты переговоров?

4. Какие тактические приемы ведения жестких переговоров использовали обе стороны?

5. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.

6. Какой этап переговоров описан в данном примере?

Описание конкретной ситуации для анализа №4

Прочитайте отрывок из книги Ю. Дубинина «Мастерство переговоров»

При подготовке Хельсинкского Заключительного акта в Женеве в 1975 году произошло следующее.

Делегация Мальты внесла предложение по проблеме безопасности в Средиземном море, содержащее среди прочего требование участия в Совещании по безопасности и сотрудничеству в Европе Ирана и стран Персидского залива, а главное, о выводе из Средиземного моря Шестого американского флота. Тогдашний премьер-министр Мальты Д. Минтоф жестко настаивал на принятии этого предложения и грозил, опираясь на правило консенсуса, по которому работало Совещание, полностью блокировать его работу.

США и страны НАТО категорически возражали против предложения Мальты. Все это завело переговоры в тупик, грозивший срывом Совещания.

От имени Мальты переговоры вел личный представитель премьер-министра посол Кингсвилл. Он один был в курсе намерений своего руководителя, но все попытки найти с ним компромиссное решение терпели провал – он оставался непреклонен в максималистских требованиях Мальты.

В это время в Женеву для встречи с государственным секретарем США Г. Киссинджером прилетел министр иностранных дел СССР А. Громыко. Для него главным вопросом в переговорах было скорейшее завершение подготовки Заключительного акта, с тем, чтобы главы государств и правительств могли встретиться в Хельсинки для его подписания. Однако путь к этому преграждала Мальта, представитель которой заявлял, что не может назвать ни день, ни месяц, ни даже год, когда может закончиться Совещание.

В этих условиях я встретился за чашкой кофе с послом Кингсвиллом и сказал ему:

– Через каких-то пятнадцать-двадцать минут начнется встреча А.А. Громыко и Г. Киссинджера. Совсем рядом. В отеле «Интерконтиненталь». Это уникальный случай. Может быть, последняя возможность для того, чтобы решить интересующую Мальту проблему. Мы готовы помочь этому. Если вы, посол, сообщите мне сейчас вашу запасную позицию по спорному вопросу, я обещаю, что через несколько минут она станет предметом обсуждения А.А. Громыко и Г. Киссинджера со всеми вытекающими из этого последствиями.

Знал ли я, что у Кингсвилла имеется запасная позиция? Нет, конечно. Но должна же она была быть! Или, во всяком случае, только при наличии запасной позиции и запасной позиции разумной был возможен компромисс, без которого в проигрыше остались бы все, но в том числе и Мальта.

Напряженно жду реакции Кингсвилла. Вдруг вижу. Вместо ответа он достает бумажник. Раскрывает. Вынимает тонкую полоску бумаги, напоминающую телеграфную ленту. На ней – несколько от руки выписанных слов.

– Записывайте, – говорит. И диктует короткую формулировку.

Я записываю: «...с целью способствовать миру, сокращению вооруженных сил в этом районе...» Сразу видно – это решение проблемы. Здесь нет ни Ирана, ни стран Персидского залива. Но главное, в этих словах нет требования к США вывести их вооруженные силы, их Шестой флот, из Средиземного моря!

Но не мое дело втягиваться в разговор, к тому же дорога каждая минута. Я благодарю. Говорю, что надо спешить к месту встречи министра с госсекретарем. Прощаюсь.

Действительно надо. Стрелка часов подходит к десяти. В машине так же от руки формулировка переводится на русский язык. Вот и отель «Интерконтиненталь». Пропуска в зал встречи нет, но удается пробраться через все заслоны. В зале оказываюсь, когда ее участники рассаживаются за столом переговоров. Передаю формулировку А.А. Громыко. Без больших пояснений. Министр бросает взгляд на протянутый ему лист бумаги и размеренно произносит, обращаясь к Киссинджеру: «Предлагаю начать с вопроса об Общеввропейском совещании, вернее, с мальтийского вопроса».

Эти слова не вызывают у Г. Киссинджера никакого энтузиазма. С кислой миной он отвечает:

– Я не возражаю, конечно, но говорить-то не о чем. На Совещании полный тупик. Что же мы будем обсуждать?

– Есть новое мальтийское предложение, – бесстрастно произносит министр.

Г. Киссинджер озадачен. Посерьезнел. Вместо ответа он наклоняется к соседу справа, затем к соседу слева. С дальнего конца к нему спешит глава американской делегации на переговорах посол Шерер, еще кто-то из сопровождающих. Шепчутся. Теперь Г. Киссинджер не просто озадачен, но явно смущен.

– О каких новых предложениях вы говорите? – спрашивает он – У нас ничего нет. Мы даже ничего не слышали.

– Да и мы их получили совсем недавно, – поясняет А.А. Громыко.

– Но я надеюсь, — замечает Г. Киссинджер с недоверием, – что в новой формулировке нет намека на Шестой флот.

– Об этом там ничего не говорится, – отвечает А.А. Громыко.

Он предлагает Г. Киссинджеру прервать заседание и поговорить один на один. Оба они уединяются в дальнем конце небольшого зала, где идет встреча. Их беседа совсем непродолжительна. Каких-то несколько минут. Возвращаются к столу с довольным видом.

Объявляют: «Мы договорились. Формулировка подходит. Теперь нашим делегациям следует провести ее через своих союзников. Сделать это надо аккуратно. Операция деликатная. Она ни в коем случае не должна сорваться. В то же время ни у кого не должно возникнуть подозрения, что мы действуем в каком-то сговоре. Тем более что никакого сговора в точном смысле слова и нет». Остальное с мальтийским кризисом было делом техники.

Таким образом, вовремя добытая информация позволила вывести. Совещание из критического положения.

Задание:

- 1. Какой этап переговоров описан в данном примере?*
- 2. В каком стиле ведутся переговоры?*
- 3. Какая стратегия используется в данных переговорах?*
- 4. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*
- 5. Какие техники управления эмоциями используют участники переговоров?*

Описание конкретной ситуации для анализа №5

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

В переговорах между мужем и женой на помощь приглашается независимый архитектор, ему показывают последние планы, отражающие позиции супругов. Не каждая третья сторона может повести себя разумно. Один архитектор может, например, попросить стороны прояснить свои позиции, оказывать на них давление, чтобы они пошли на серию уступок, и тем самым способствовать тому, что эмоционально они почувствуют еще большую привязанность к своим конкретным вариантам решения вопроса. Однако архитектор, использующий процедуру одного текста, будет вести себя по-другому. Вместо того чтобы расспрашивать клиентов о позициях, он прежде разберется в их интересах. Он выяснит, не каких размеров «фонарь» хочет жена, а почему она его хочет: «Это окно для утреннего или вечернего солнца? Вы хотите смотреть из него или в него заглядывать?» Он спросит мужа: «Для чего вам гараж? Что вам нужно там хранить? А что вы хотите делать в своем кабинете – читать, смотреть телевизор, развлекать друзей? Когда вы собираетесь его использовать – в течение дня, в выходные дни, по вечерам?» И так далее.

Архитектор дает понять, что он не просит супругов отступить от своих позиций. Скорее он ищет возможность выработать для них рекомендации, но даже и это не совсем так. На этой стадии он просто пытается узнать все, что можно, об их нуждах и интересах.

Впоследствии архитектор составляет список интересов и нужд обоих супругов (утреннее солнце, открытый камин, удобное место для чтения, место для мастерской, помещение для снегоочистителя и средних размеров машины и т.д.). Он просит каждого из супругов сделать критические замечания и внести предложения. Трудно идти на уступки, критиковать легко.

Спустя несколько дней архитектор возвращается с приблизительным поэтажным планом: «Лично я недоволен им, однако перед тем, как работать над ним дальше, я хотел бы выслушать ваши замечания».

Муж может сказать: «Что здесь неправильно? Ну прежде всего ванная находится слишком далеко от спальни. Не вижу достаточно места для моих книг. А где будут спать остающиеся на ночь гости?»

Жена вносит свои предложения относительно предварительного проекта.

Через короткое время архитектор снова приходит со вторым проектом и опять просит сделать критические замечания: «Я тут постарался справиться с проблемами ванной комнаты и книг. У меня есть также идея использовать ваш кабинет как дополнительную спальню. Что вы думаете по этому вопросу?»

По мере того как план принимает ясные очертания, каждый из супругов будет обсуждать самые важные для него или для нее вопросы, а не отвлекаться на пустяки. Не идя на уступки, жена хочет быть уверенной, что архитектор полностью понимает ее основные запросы. Ни один из проектов ни к чему не обязывает участников обсуждения, даже архитектора. Поиск увязки интересов в пределах финансовых возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает от боязни слишком поспешно взять на себя какое-то обязательство.

Муж и жена не испытывают необходимости отказаться от своих позиций, они теперь сидят бок о бок, по крайней мере фигурально, и вместе критикуют вырисовывающийся план, помогая архитектору подготовить рекомендации, которые он позже им представит.

И так дело идет дальше: появляется третий план, четвертый, пятый. Наконец, в момент, когда архитектор почувствует, что больше не сможет улучшить проект, он может сказать: «Вот лучшее, что я могу сделать. Я попытался, насколько мог, совместить ваши различные интересы. Многие из проблем я разрешил, используя стандартные архитектурные и инженерные решения, а также профессиональные оценки, которые сюда подходили. Вот что получилось. Я советую вам принять этот план».

Каждый из супругов должен теперь принять одно решение: да или нет. Принимая решение, они теперь точно знают, что получают в итоге. И положительный ответ одного теперь может быть поставлен в зависимости от «да» другого. Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, но и в значительной мере упрощает процесс изобретения вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

Задание:

1. Какой этап переговоров описан в данном примере?
2. Какие навыки эффективного переговорщика проявил архитектор?
3. На какие постулаты принципиальных переговоров опирался архитектор?
4. В каком стиле ведутся переговоры?
5. Какая стратегия используется в данных переговорах?
6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?
7. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.

Описание конкретной ситуации для анализа № 6

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Приведу в качестве иллюстрации эпизод из моего собственного председательствования в ходе второго этапа Совещания по безопасности в Женеве при подготовке Хельсинкского Заключительного акта. Последней крупной проблемой, стоявшей на пути одобрения проекта этого документа перед передачей его на подпись руководителям государств-участников на их встрече в Хельсинки, была кипрская.

Суть дела заключалась в том, что в конце марта 1975 года, то есть когда подготовка проекта Заключительного акта в Женеве после почти двухлетней работы была близка к завершению, делегация Турции поставила под сомнение правомочность кипрской делегации представлять Республику Кипр на Совещании. Свою позицию Турция аргументировала тем, что эта делегация представляет не государство Кипр, а только греческую общину. Из такой посылки делался вывод, что нельзя обойти молчанием серьезную проблему возможного незаконного участия руководителей греческой кипрской общины или их представителей на третьем, заключительном этапе Совещания в Хельсинки. При этом было заявлено, что «если не в самое ближайшее время, что, по крайней мере, до окончания второго этапа должны быть приняты во внимание в интересах успешного завершения нашей работы серьезные осложнения, созданные этой проблемой».

Диспозиция, таким образом, была развернута. Речь шла о том, что Турция будет возражать против участия президента Кипра архиепископа Макариоса в работе третьего этапа Совещания, и этот вопрос она предлагала рассмотреть и принять по нему решение до окончания женевского этапа, ставя в зависимость от этого одобрение проекта Заключительного акта. Вместе с тем Макариос твердо решил участвовать в работе встречи в Хельсинки лично. Делегация Греции со всей энергией поддерживала Кипр. Кости, как говорится, были брошены. Совещание оказалось в деликатном положении. Конфликт нарастал и принимал затяжной характер. Без жарких схваток по этой проблеме не обходилось ни одно серьезное обсуждение, связанное с окончанием Совещания. Причем каждая из сторон стремилась к принятию Совещанием решения в ее пользу, но ни одна из попыток сформулировать какое-либо решение не проходила.

Наша делегация исходила из принципиальной позиции Советского Союза в пользу территориальной целостности и независимости Кипра, поддержки его законного правительства. Вопрос о представительстве Кипра мы считали искусственным, полагая, что его должно было решать само правительство Кипра. Позицию свою мы не скрывали, но стоило нам сказать хоть слово в этих дискуссиях, как число участвовавших в них незамедлительно расширялось за счет представителей какой-нибудь из натовских стран, что было делом привычным по тем временам. Развязки это не несло. Напряжение достигло высшего пика, когда в ночь с 21 на 22 июля кресло председателя заседания занял автор данной работы. Мы вновь в который раз оказались лицом к лицу с кипрским

вопросом. Время — далеко за полночь. Усталость делегаций очевидна. Но дискуссия вокруг этой проблемы вспыхивает с той же силой, как десять, двадцать, множество раз до этого.

Представитель Турции... Представитель Кипра... Представитель Греции... Кто-то еще. Не может, не должно быть даже попыток приостановить эту столь обычную перепалку. Любая такая попытка председателя вызовет удар по нему со стороны той делегации, которая сочтет себя ущемленной. Я ограничиваюсь стандартными фразами: «слово предоставляется уважаемому представителю...», «благодарю уважаемого представителя...» и т. д. В то же время у меня нарастает напряжение: рано или поздно все желающие выговорятся. Воцарится молчание. У всех в который раз встанет вопрос: «А как же быть? Где развязка? Где выход из тупика, блокирующего окончание работы?»

Хорошо, если кто-нибудь вдруг предложит проект решения (наконец-то), с которым согласятся конфликтующие стороны. Но почему это должно случиться в эту ночь, если не случилось в течение многих предшествующих месяцев работы? Надежды никакой.

Скорее всего, в той тишине, которая последует за схваткой, взоры всех устремятся на председателя, ожидая, что, может быть, избавление придет от него. Но у меня нет никаких заготовок. Потому что ни наша делегация, никто другой при всех их долгих усилиях так и не смогли придумать ничего, дающего выход. Я жадно вслушиваюсь в перебранку делегатов в расчете уловить хоть какой-то новый поворот мысли, какой-то сигнал, ухватившись за который можно было бы составить какой-нибудь текст, способный получить консенсус. Но ничего подобного не происходит. Известные непримиримые позиции.

Все тот же набор аргументов. Ситуация, которая рискует через какое-то количество минут превратиться в стандартный эпилог: «никакого решения не найдено, вопрос остается в повестке дня, следующее заседание состоится»... И тогда опять конца Совещания не видно. Печально. С этим не хочется мириться...

И вот наступает тишина. Оглядываю зал. Никто больше не просит слова. Предложений тоже нет. Объявить перерыв? Скажем, минут на тридцать. Но на часах начало четвертого утра. Делать подобное предложение в таких условиях было бы обоснованно только тогда, когда есть надежда, что перерыв что-то принесет. Но откуда она, эта надежда? Нет, лучше постараться разрубить узел сходу. Пусть даже необычным способом.

Пододвигаю микрофон. Говорю:

– Уважаемые коллеги. Все вы слышали всё, что здесь только что было сказано.

Пауза. Кто же с этим не согласится? Эта фраза становится как бы констатирующей частью решения.

Продолжаю:

– Предлагаю перейти к следующему пункту повестки дня. Это, как предполагается, должно стать резолютивной частью решения.

Дело в том, что принятие в подобных условиях решения о переходе к следующему вопросу означает, что рассматриваемый вопрос повестки дня Совещание считает исчерпанным и закрывает его.

Председательский молоток уже занесен на виду у всех. Я опускаю его через несколько секунд, потребовавшихся для того, чтобы мои слова были переведены синхронными переводчиками. Полная тишина в зале сменяется нарастающим шумом. Застывшие было делегаты приходят в движение. Я еще в напряжении. Нет ли поднятой руки с протестом против такого решения, вернее, против такой развязки остроконфликтной ситуации, не оспаривает ли кто, что консенсус был и решение принято?

Нет, гул в зале – это гул одобрения. Последнее препятствие к принятию проекта Хельсинкского Заключительного акта было устранено, что и было тотчас же сделано на

этом, оказавшемся последним заседании второго этапа. Тем самым руководителям государств — участников Обще­европейского совещания был открыт путь в Хельсинки.

Задание

1. Какой этап переговоров описан в данном примере?
2. Какие навыки эффективного переговорщика проявил Ю. Дубинин?
3. На какие постулаты принципиальных переговоров опирался Ю. Дубинин?
4. В каком стиле ведутся переговоры?
5. Какая стратегия используется в данных переговорах?
6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?
7. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.

Описание конкретной ситуации для анализа № 7.

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?

Задание:

1. Какой этап переговоров описан в данном примере?

2. *Какие навыки эффективного переговорщика демонстрируются в данной ситуации?*
3. *Какие постулаты принципиальных переговоров иллюстрирует данная ситуация?*
4. *В каком стиле ведутся переговоры?*
5. *Какая стратегия используется в данных переговорах?*
6. *Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*
7. *Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

Описание конкретной ситуации для анализа № 8

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Термин «варварское влияние», прямо скажем, режет ухо. Может быть, было бы достаточно говорить о некорректных методах влияния.

Вместе с тем в оправдание такой терминологии говорит то, что под подобным поведением имеется в виду проявление агрессивности, вспыльчивости и других форм невыдержанности и срывов в поведении в отношении партнера по переговорам – все то, что находится в явном противоречии с широко принятой этикой ведения переговоров.

Варварскому нападению следует противостоять всегда, поскольку отказ от противодействия может означать потерю лица, и ни о каких переговорах после этого не может быть речи. Но противостоять, реагировать следует, не опускаясь до аналогичных методов, а корректно, цивилизованно.

Характерным примером может быть реакция императора Александра I на вспышку гнева Наполеона Бонапарта во время их встречи в Эрфурте, описанная сподвижником французского императора Коленкур. Вот как было дело.

«Оба императора, – пишет Коленкур, – имели привычку беседовать между собой, прогуливаясь по залу, обсуждая важные международные дела. Однажды, не будучи в состоянии добиться от Александра удовлетворяющего его ответа, Наполеон попытался вспылить и, бросив шляпу или какую-то другую вещь на пол, стал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь, и как только заметил, что он немного успокоился, сказал ему: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделать при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать или я ухожу». При этих словах он взялся за ручку двери и сдержал бы свое слово, если бы император Наполеон не бросился вперед, чтобы его остановить. Беседа продолжалась в спокойном тоне, и император Наполеон уступил».

Задание:

1. *Какие навыки эффективного переговорщика проявил Александр I?*
2. *На какие постулаты принципиальных переговоров опирался Александр I?*
3. *Какие тактические приемы ведения жестких переговоров использовали обе стороны?*
4. *Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

Описание конкретной ситуации для анализа №9

Прочитайте отрывок из книги Юрия Дубинина «Мастерство переговоров»

Итоги переговоров, особенно когда они находят выражение в договорах или соглашениях, подписываемых на высшем уровне, приобретают знаковое значение для отношений между государствами, а порой для целых регионов или всего международного сообщества.

Акт подписания таких документов становится событием большого политического значения, вызывает интерес средств массовой информации, международной общественности. Подготовка церемонии подписания в силу этого требует повышенного внимания. Все составляющие церемонии тщательно отрабатываются, чтобы придать ей желаемый уровень торжественности и соответствующий резонанс: выбор помещения, его убранство, состав присутствующих, количество представителей средств массовой информации и многое другое.

Безупречным должно быть все, поскольку любая оплошность может стать той ложкой дегтя, которая способна подпортить большое дело.

В этой связи мне запомнился случай с подписанием итогового документа встречи на высшем уровне между нашей страной и Францией в 1971 году. Назывался документ «Принципы сотрудничества между СССР и Францией». Для тех времен это был новаторский документ. Он во многом пролагал путь к Общеввропейскому совещанию. И в Москве, и в Париже хотели обеспечить этому документу как можно большее звучание, и в этих целях акту подписания придавалась максимальная торжественность.

Было решено, подписывать его будут тогдашний руководитель Советского Союза Л. Брежнев и президент Франции Ж. Помпиду.

Местом церемонии подписания был избран лучший зал Елисейского дворца. Я входил в состав сопровождавших Л. Брежнева лиц в качестве заведующего Первым европейским отделом МИД.

В Париже за день до подписания А. Громыко пригласил меня и еще нескольких сотрудников министерства в свою квартиру в нашем посольстве для обсуждения текущих дел и в конце разговора вдруг задал мне вопрос:

– Дубинин, а где ставится подпись нашего представителя под документами во время их подписания?

– На нашем альтернативе с левой стороны.

Это был правильный ответ, но А. Громыко он показался недостаточным.

– Вот вам лист бумаги, – не унимался министр, – покажите это место пальцем.

Я показал. После такого предметного экзамена мне последовало указание выполнить функцию подачи документов на подпись Руководителям Советского Союза и Франции на намеченной на следующее утро церемонии. Дело было для меня непривычное.

Обычно этим у нас занимался заведующий международно-правовым отделом, но его в эту поездку не взяли.

В тот же день вечером я воспользовался приемом в нашем посольстве, чтобы сообщить о полученном мною поручении шефу протокола Кэ д'Орсэ, который выступал в такой же роли французской стороны, и попросил его помочь мне как новичку советами, а быть может, даже устроить небольшую репетицию непосредственно на месте, в Елисейском дворце, перед подписанием. Он, конечно, согласился.

– Кстати, – заметил я, – как будет с ручками для подписания?

Тут мой француз гордо вскинул голову и суховаато произнес:

– Что за вопрос? Вы – гости Франции!

Я поспешил поблагодарить. Однако, отойдя, я тотчас подозвал нашего советника И. Большагина и сказал ему:

– Подписание «Принципов» состоится завтра в 11 часов. С утра зайдите в магазин, купите пару приличных ручек, проверьте, пишут ли они, и заранее приезжайте к Елисейскому дворцу. Я договорюсь, чтобы вас пропустили в зал подписания. Устройтесь где-нибудь за шторой и следите за мной. Если я подам вам знак, подойдите ко мне с ручками.

Следующий день начался с беседы в Елисейском дворце в расширенном составе, затем перед самым подписанием был небольшой перерыв, и шеф французского протокола пригласил меня в зал подписания для репетиции. Зал был ослепительно освещен.

Специально устроенная трибуна напротив стола, за которым должны были расположиться Л. Брежнев и Ж. Помпиду, была переполнена журналистами, изготовившими свои камеры и фотоаппараты. Одним словом, «театр уж полон, ложи блещут».

– Вот, Дубинин, место Брежнева, – элегантно показал мой коллега одно из двух кресел за столом, – вот – место Помпиду.

После того, как каждый из них поставит первую подпись... – и далее следовало разъяснение классического пируэта, который принято исполнять в таких случаях тем, кто помогает своим руководителям, передавая им папки для второй подписи.

– Вот и все, мой дорогой друг, – закончил мой собеседник с легкой улыбкой, которая как бы говорила: все очень просто, не так ли?

– А что ручки? – спросил я.

– Так вот же они! – француз показал на две, стоявшие на столе, ручки.

– Но пишут ли они?

Шеф протокола встрепнулся от моего вопроса, как от чего-то досадного, но все-таки вынул из кармана листок бумаги и взял первую ручку. Увы! Ручка не писала. Видимо, слишком долго в Елисейском дворце не было нужды в ее услугах. Лицо француза начало бледнеть.

Он нервно взял вторую ручку. Она тоже не писала. Он взглянул на меня обмякший и растерянный. В это время юпитеры засветились еще ярче: в зал входили руководители и все, кто был вместе с ними.

– Ничего страшного, – сказал я.

Обернувшись, я подал знак выглядывавшему из-за шторы И. Большагину. Тот вышел из своей засады, добрым шагом подошел к столу и поставил на стол две купленные им ручки.

Шеф французского протокола смотрел на это, как на чудо. Но Л. Брежнев и Ж. Помпиду уже за столом. Уже «скрипят» ручки. Мы с шефом протокола передаем папки, следуют рукопожатия, аплодисменты, – все под залпы фотовспышек. Сразу за этим следует команда: по машинам, в аэропорт! У меня в руках наша папка с текстами, я набрасываю плащ и вдруг вижу, что тоже торопящийся привратник Елисейского дворца уносит ручки к себе. Наши ручки!

Нет, так дело не пойдет. Я объясняю ему ситуацию, исходя из незыблемого принципа частной собственности, засовываю эти ставшие сувенирными орудия труда дипломатов и политиков в карманы и вскакиваю в уже начинающую движение машину.

Одним словом, не бывает мелочей в подготовке церемоний подписания итоговых документов переговоров, на разработку которых так много сил тратят государства и их представители.

После подписания итоговые документы переговоров либо передаются на ратификацию или иное одобрение, если это в них предусмотрено, либо начинают проводиться в жизнь незамедлительно.

Задание:

- 1. Какой этап переговоров описан в данном примере?*
- 2. Какие навыки эффективного переговорщика демонстрируются в данной ситуации?*
- 3. Какие постулаты принципиальных переговоров иллюстрирует данная ситуация?*
- 4. В каком стиле ведутся переговоры?*
- 5. Какая стратегия используется в данных переговорах?*
- 6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*
- 7. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

Описание конкретной ситуации для анализа № 10

Прочитайте отрывок из книги Игоря Рызова «Психотрюки. 69 приемов в общении, которым не учат в школе»

Есть два способа дать отпор хаму: либо интеллектуально, либо физически. Я пишу только об интеллектуальном отпоре.

Озвучу также две самые частые ошибки при ответе на оскорбления. Первая возникает из-за слабости: мы опускаем взгляд, не знаем, что ответить, берем паузу или просто уходим. А вторую ошибку можно сравнить с игрой в пинг-понг, когда на обидные слова мы начинаем отвечать в стиле «сам такой!», виной чему является отсутствие контроля над своими эмоциями.

Последствия неправильной реакции бывают крайне негативными: это и злость, и гнев, и обида, и физическая агрессия, и испорченное настроение, и – как следствие – конфликты.

Человек, который нападает и оскорбляет, умышленно или нет раскачивает наш маятник эмоций – от прямых оскорблений он буквально «улетает вверх», и вы перестаете себя контролировать.

Такой маятник есть в душе у каждого. Чтобы лучше его понять, представьте шкалу эмоций от единицы до девяти. Теперь вспомните и опишите реальную ситуацию, когда вы чувствовали себя хорошо и спокойно, ничего не отвлекало и не раздражало. Это единица. На другом конце – крайняя степень гнева, когда уже трясет, и хочется смести все на своем пути, разорвать обидчика в клочья. Вспомните, когда и при каких обстоятельствах вы чувствовали что-то подобное. Это девятка.

Теперь вы представляете размах вашего маятника. Так вот, негативные последствия оскорблений начинаются, когда эмоции поднимаются по шкале выше шести пунктов. Старайтесь следить за этим и не допускать чрезмерного накала страстей.

В своем курсе «Жесткие переговоры» и в книге «Кремлевская школа переговоров» я описал тип поведения, называющийся «подростковым». Его можно охарактеризовать как «закрытые глаза» и «открытый рот». Человек немотивированно хамит, грубит, просто так, без цели, хоть бы и из-за плохого настроения. Другими словами, за него говорят эмоции. Так, к примеру, ребенок может накричать на родителя, сказать «я тебя ненавижу» – и через секунду уже сожалеть о своих словах. Недавно мой щенок прогрыз шнур от велостанка. Я разозлился:

«Ух, сейчас ты у меня получишь...» А потом подумал: «Ну, я же сам его оставил». Первая реакция – совершенно подростковая, и можно из этого состояния «врезать» не только щенку, но и любому, кто первый попадет под руку.

В таких ситуациях не надо действовать сразу. Когда кто-то оскорбляет вас неумышленно – а это распознать очень просто, ведь у него трясутся руки, бегают глаза, его колотит от злости, – не надо реагировать, потому что тем самым вы войдете в конфликт и окажетесь в тупике, ничего хорошего не выйдет.

Можно дать человеку время подумать, перезвонить ему позже. Хорошо, если подобное произошло в смс-общении, в мессенджерах.

«Ну все, я не хочу с тобой разговаривать», – когда получаете такие сообщения, не отвечайте на них сразу. Позвольте вашему собеседнику успокоиться. Скорее всего, он остынет и вернется к диалогу.

Об умышленных оскорблениях тоже поговорим – когда обижают и цепляют намеренно. Все мы реагируем на оскорбления, и сказать, что они нас совсем не цепляют – значит, врать самому себе.

Ознакомьтесь с ситуациями

1) Две компании – заказчик и поставщик – вели переговоры о возможном сотрудничестве. Директор фирмы-заказчика то и дело провоцировал поставщика резкими, даже хамскими высказываниями, заставляя его защищаться. А затем оборвал фразой: «А вы все время ведете переговоры в столь агрессивной манере?»

2) Зачастую грубиян старается задать очень неудобный, щепетильный вопрос при всех. При этом закладывает в него тайный смысл, и, как бы мы ни ответили, все равно оказываемся в ловушке.

Артур – руководитель направления в компании, внедряющей инновационные инженерные решения. Долгое время он лично вел переговоры с представителями заказчика, некоторые договоренности уже были достигнуты. И вот, после долгих согласований Артур впервые приехал к их генеральному директору. Его заставили долго ждать в приемной, а затем, уже в кабинете, директор высокомерно-презрительно изрек: «Ну, показывай свои «инновашки». Только времени у меня немного, давай побыстрее».

3) Представитель компании приехал на переговоры к высокопоставленному чиновнику. Предложение было подготовлено заранее, и с замами уже обсудили все

нюансы. И вот финальная, казалось бы, встреча. Чиновнику дали документы, он взглянул на них и почти сразу отбросил: «Полная чушь, кто это написал?».

4) Два друга долгое время работали в одной компании. Одного из них назначили начальником. Второй стал немного злоупотреблять дружбой (опаздывать, раньше уходить и так далее).

Первого это очень беспокоило, а порой даже раздражало, тем более что коллектив начал за его спиной поговаривать о «любимчиках» и свояках. И вот один раз его друг пришел на три часа позже и заявил, что на мойке машин была большая очередь. Начальник при всех стал отчитывать подчиненного, на что тот ответил: «Дружище, ты что?»

В подобных случаях, когда границу переходит ваш подчиненный или ребенок, да еще и делает это прилюдно, необходимо отреагировать.

Да так, чтобы и ему, и всем окружающим было понятно, что «будет больно». Поясню почему. Дело в том, что такие претензии – не просто грубость и хамство, а попытка захватить неформальное лидерство.

Важно его отвоевать. Если смолчите или вспылите, ваша власть и авторитет пошатнутся, вернуть их будет непросто.

А что, если в выше описанной ситуации не ответить и смолчать?

Даже в случае увольнения друга коллектив уже все увидел и понял, да еще и сам этот друг «из лучших побуждений» столько расскажет о руководителе, что потом управлять ему будет крайне сложно. Однако еще хуже начинать выяснять отношения при всех, и, побагровев от злости, кричать: «Ты что себе позволяешь?», «Я твой начальник!». Такое поведение тоже не добавит вам авторитета. Цель здесь – поставить человека на место, а также вернуть и по возможности укрепить власть.

5) Руководитель был достаточно деспотичным человеком, постоянно применял «грязные» приемы. Называл нас, молодых руководителей, бестолковыми, безмозглыми, ничего не умеющими. Выдержать это было непросто.

Порой становилось обидно: работаешь, выполняешь план, приходишь с отчетом и слышишь: «И что? Супергерой нашелся. Таких, как ты, целая очередь».

2. Вопросы и задания

1. Как вести себя в подобных ситуациях?

2. Рассмотрите примеры ситуаций. Идентифицируйте свои эмоциональные реакции на некорректные выпады оппонентов.

3. Предложите варианты продуктивных ответов на грубое нарушение психологических границ.

Описание конкретной ситуации для анализа № 11

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпна «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует прием делового общения «травить леску».

Начиная представлять прием «травление лески», последний вид «горючего» моей системы, я хочу привести аналогию с маятником. Маятник постоянно качается туда и обратно, туда и обратно, туда и обратно. Переговоры тоже могут быть похожи на маятник. В начале маятник неподвижен. Эмоции нейтральны, никто не испытывает ни положительных, ни отрицательных чувств. Затем что-либо происходит, кто-нибудь говорит что-то негативное, и это отклоняет маятник, скажем, в одну сторону. Затем что-либо другое останавливает движение в одну сторону и перемещает маятник через нейтральное положение в другую, позитивную позицию. Для переговоров все эти эмоциональные колебания «туда и обратно» могут быть катастрофическими, особенно если эти переговоры — важные и напряженные. Хорошо подготовленный участник переговоров должен удерживать «маятник» в как можно более нейтральном, неподвижном положении. В конце концов, резкое отклонение в негатив никому ничего не даст, как, впрочем, и резкое отклонение в позитив.

Давайте обратимся к сфере прямых продаж, хотя этот пример относится к переговорам в любой области. Если вы, продавец, позволяете потенциальному клиенту

слишком сильно отклониться в позитивную сторону, что произойдет, когда у него возникнут неизбежные размышления и сомнения? Маятник, который находился в крайней позитивной позиции, качнется с такой силой, что просто пронесется через нейтральную позицию и

окажется в крайне негативном положении. И что вам теперь делать? Вы можете так никогда и не оправиться от такого удара. Конечно, неисправимый оптимист может сказать: что ж, следующая эмоциональная перемена вернет противника из крайнего негатива обратно в крайний позитив. Что ж, прекрасно. А что потом? Вы понимаете? Такие колебания — порочный круг, если можно так выразиться, и их почти невозможно контролировать. Но вы должны поддерживать контроль. Где же выход? В теории это просто: избегайте как слишком негативных, так и слишком позитивных отклонений, оставайтесь в рамках спокойного нейтрального эмоционального диапазона: именно в этих рамках заключаются самые удачные сделки. Такой подход к переговорам полностью противоречит общепринятым взглядам. Но неужели мы не хотим, чтобы противник испытывал сильные положительные эмоции по поводу этой сделки? Да, мы этого не хотим, потому что эмоции быстро остынут. Рано или поздно у противника появятся неизбежные сомнения.

Каким образом в течение всего процесса переговоров можно оставаться в нейтральном диапазоне и держать все эмоции под контролем? При помощи приема «травление лески». Этот прием используют рыбаки, когда ловят крупную рыбу (например, сома или карпа). Прием состоит в том, что, когда рыба глотает наживку, вместо того, чтобы сразу же резко подсечь, сначала нужно, потравливая, отпустить добычу. Это единственный способ поймать крупную рыбу, потому что, попавшись на крючок, она развивает невероятную скорость. Если попытаться немедленно вытащить ее, леска просто порвется. При помощи травления лески мы ослабляем давление.

Вот история из реальной жизни: недавно я поменял компанию-оператора мобильной связи, потому что больше не мог терпеть неравномерного покрытия разных зон компанией, с которой работал сначала. Я много путешествую, и мне необходима широкая зона охвата и уверенный прием в любой точке страны. Но последней каплей в ситуации с этой компанией был тот день, когда я не мог дозвониться в Сан-Франциско, выезжая из Сан-Хосе. Проблема была явно не в моем телефоне, потому что я купил телефонный аппарат очень высокого качества. Добравшись до дома, я позвонил в эту компанию, чтобы прервать свое обслуживание, и объяснил менеджеру причину, по которой перехожу к конкуренту. Как вы думаете, что он сказал? Вот его точные слова: «Что вы имеете в виду? Я только что был в Сан-Франциско, и у меня не было никаких проблем. У нас отличное покрытие».

Я не знаю, как бы вы среагировали на подобное заявление, но, на мой взгляд, этот парень назвал меня лгуном. В его вопросе не было заботы, это как минимум. Я так разозлился на это учреждение, что, предложи мне этот парень весь мир, я ответил бы: нет, спасибо.

Но что, если бы он использовал технику «травления лески» и сказал: «Если бы такое случилось со мной, я бы, наверное, тоже сменил оператора. Но прежде, чем вы это сделаете, позвольте предложить вам дополнительное бесплатное время разговора, чтобы в течение десяти дней вы еще раз могли проверить нашу зону охвата?»

Задание:

- 1. Какие эмоции регулирует прием делового общения «травление лески»?*
- 2. Какие эмоции испытывал клиент во время общения с менеджером компании-оператора мобильной связи? Чем они были спровоцированы?*
- 3. Какие личностные навыки, связанные с переговорами, необходимо развивать менеджеру для профессиональной эффективности?*

4. Как бы вы ответили клиенту на претензии, если бы использовали прием «травление лески»?

Описание конкретной ситуации для анализа № 12

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпна «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует принцип «позитивные ожидания убийственны».

Часто ли вам приходилось слышать от противника такие заявления: «Ваше предложение выглядит очень привлекательно», «Давайте объединимся и доведем это дело до конца», «Это именно то, что нам нужно».

Когда новичок с другой стороны стола слышит такое заявление, он начинает мысленно считать свою прибыль, И тут противник наносит удар ниже пояса: «Какова ваша цена с учетом скидок?» Новичок произносит какие-то цифры, и вот он уже пойман на удочку противника на весь дальнейший период, если только он не ас в области переговоров. А он – не ас, иначе он не назвал бы цену на такой ранней стадии переговоров, еще до того, как получил хоть какую-то информацию. Подобное происходит сплошь и рядом.

Недавно я в качестве «играющего тренера» принимал участие в одних переговорах. Команда противника заявила, что хочет получить от нас самую низкую оптовую цену на партию в тридцать три тысячи единиц нашей продукции. Все присутствующие на этих переговорах знали, что стартовая цена этой довольно дорогой штуковины около 1000 долларов за единицу. Противник сообщил моему клиенту, что, хотя он знает и других поставщиков этой продукции, на самом деле он хочет отдать весь заказ нам, потому что это даст ему возможность получить самую приемлемую цену. Что происходит, когда участник переговоров чует запах такого огромного заказа? Если мы неосмотрительны, первое, о чем мы думаем, – это сумма в 33 миллиона долларов. Даже с учетом значительных скидок, даже для большой транснациональной корпорации это серьезные деньги. Если компания создана недавно, заключить такую сделку было бы триумфом для любого участника переговоров. Если бы мы не были осмотрительны, наше сознание тут же было бы замутнено позитивными ожиданиями. И это именно то, чего в данном случае добивалась команда противника – создать у нас позитивные ожидания.

Теперь представим себе, что мы начали волноваться, позволили обвести себя вокруг пальца и немедленно предложили противнику самую низкую оптовую цену на партию в 33 000 единиц продукции в ожидании, что он ухватится за эти цифры, после обеда подпишет контракт, а вечером мы все вместе откроем шампанское. А теперь представьте себе, что он не ухватился за эти цифры, – а он за них наверняка не ухватится, потому что шампанское может подождать, а он играл в эту игру уже миллион раз. Вместо этого он возвращается после перерыва и объявляет, что решил распределить свой заказ между несколькими поставщиками. Кроме того, он ошибся в расчетах: оказалось, что ему нужно не 33 тысячи единиц продукции, а только 10 тысяч. При этом он хочет, чтобы мы продали ему только 3 тысячи единиц, но по той же невероятно привлекательной цене, на которую мы только что согласились, когда обсуждали заказ на партию, в десять раз большую.

Кроме того, он тонко намекает, что будет очень разочарован, если мы не согласимся на эту цену, если мы скажем «нет».

Задание:

1. Какие эмоции вызывают фразы клиента: «Ваше предложение выглядит очень привлекательно», «Давайте объединимся и доведем это дело до конца», «Это именно то, что нам нужно»?

2. Какое эмоциональное состояние вызывают позитивные ожидания в переговорах? Чем оно опасно?

3. Как изменилось эмоциональное состояние поставщика к концу переговоров?

4. Какие личностные навыки, связанные с переговорами, помогут справиться со своим эмоциональным состоянием в данном случае?

Описание конкретной ситуации для анализа № 13

В книге «Сначала скажи «Нет» Джим Кэмп пишет о феномене делового общения под названием «рассыпать бобы». Так он называет ситуацию, когда опрометчиво раскрывают информацию, которая может впоследствии повлиять на принятие решения. Еще один важный феномен переговоров Джим Кэмп называет «боль». Это проблема, решить которую и стремятся в переговорах. Прочитайте пример, который Джим Кэмп приводит в книге.

Классический пример того, каким образом ясное и заботливое описание скрытой боли стимулирует процесс принятия решения, – история моего клиента, пытавшегося купить небольшую компанию, основатель которой недавно умер. Его собственная компания была намного больше. Однако цена продавца на акции продающейся компании была в три раза выше реальной рыночной стоимости. Цена была настолько раздута, что это выглядело просто абсурдно. Мой клиент никак не мог понять, почему противник идет на риск, назначая столь высокую цену. Когда дело дошло до выяснения реальной боли противника, он просто терялся в догадках.

Как оказалось, вдова основателя этой компании была завсегдаем того же клуба, что и один из членов совета директоров компании моего клиента. Его жена часто играла с этой вдовой в покер. Однажды в клубе жена члена совета директоров разговорилась с вдовой и спросила ее, как ей удастся справиться со всеми делами, которые касаются компании ее покойного мужа. Жена члена совета директоров задала открытый вопрос (Как?), и сделала это настолько заботливо, что вдова «рассыпала бобы». Она сказала, что в ее представлении продажа компании ее покойного мужа выглядит как предательство его памяти, и она чувствует, что, если компания будет продана, он будет забыт. Ее муж был изобретателем, и она отчаянно пыталась найти способ увековечить его память, особенно для множества внуков и правнуков.

Жена члена совета директоров смогла устроить встречу между вдовой и моим клиентом. Какова была миссия этой встречи для моего клиента? Помочь женщине увидеть и осознать, в чем состоит самая важная проблема ее самой и ее семьи в этом деле с приобретением компании.

Мой клиент объяснил ей, что две компании настолько отличаются в размерах, что эту разницу никогда не удастся преодолеть. Он спросил: «Чем я могу вам помочь?» Вдова снова «рассыпала бобы» и сказала ему: она боится, что в случае продажи компании наследие ее мужа может быть забыто. Мой клиент спросил ее, не думала ли она о том, чтобы установить на территории компании мемориал в его честь и в память о его достижениях. Женщина была просто поражена. Мой клиент добавил, что если бы он купил эту компанию, то был бы счастлив, увековечить память ее основателя и профинансировать создание мемориала. Он предложил ей самостоятельно выбрать художника и разработать проект мемориала. Она приняла это предложение почти сразу же, и в течение шести месяцев процесс слияния компаний был завершен. Мой клиент, в конце концов, обнаружил реальную боль, лежащую в основе этих переговоров, а затем помог увидеть эту боль самой женщине и предложил ей способ облегчить ее.

Я часто повторяю: шире откройте свои глаза и уши. Описывайте боль. Когда на переговорах вы, наконец, доберетесь до нужного человека, очень вероятно, что он «рассыплет бобы» и покажет свою реальную боль таким образом, что вы сможете понять и исцелить ее. Та компания, выставленная на продажу, первоначально оценивалась приблизительно в 100 миллионов долларов. Цена была баснословно велика, но, как мы узнали, совет директоров моего клиента выделил для ее покупки 50 миллионов долларов. В конце концов, сумма сделки составила меньше 25 миллионов.

Задание:

1. Какой этап переговоров описан в данном примере?

2. Какие навыки эффективного переговорщика демонстрируются в данной ситуации?
3. Какие постулаты принципиальных переговоров иллюстрирует данная ситуация?
4. В каком стиле ведутся переговоры?
5. Какая стратегия используется в данных переговорах?
6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?
7. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.

Описание конкретной ситуации для анализа № 14

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Жителям Далласа, штат Техас, звонили по телефону и спрашивали, разрешат ли они представителям Комитета по борьбе с голодом прийти к ним домой и продать им домашнее печенье, – при этом говорилось, что заплаченные за печенье деньги пойдут на приобретение провизии для нуждающихся.

Когда эта просьба (названная «стандартный подход к сбору пожертвований») высказывалась сама по себе, только 18% опрошенных согласились удовлетворить ее. Однако если звонивший предварительно спрашивал: «Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» – и дожидался ответа, прежде чем перейти к дальнейшему изложению вопроса, происходили интересные вещи.

Во-первых, из 120 человек, к которым обратились психологи, большинство (108) на вопрос о самочувствии дали привычный положительный ответ («Хорошо», «Прекрасно» и т. п.).

Во-вторых, 32% людей, ответивших таким образом, согласились принять продавцов печенья – это почти вдвое больше, чем при стандартном подходе.

В-третьих, верные принципу последовательности, почти все (89%) согласившиеся на визит купили печенье.

Чтобы убедиться в том, что эта тактика успешна не просто потому, что использующий ее сборщик пожертвований представляется более заинтересованным и обходительным, чем тот, кто ее не использует, Ховард провел другое исследование.

На этот раз звонившие начинали разговор либо с вопроса «Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» (после чего ждали ответа), либо с утверждения «Я надеюсь, что вы себя хорошо чувствуете сегодня вечером». Затем они переходили к стандартному подходу к сбору пожертвований.

Несмотря на то, что звонившие каждый раз начинали с сердечного и дружелюбного замечания, первая методика («Как вы себя чувствуете?») оказалась значительно эффективнее второй («Я надеюсь...») – 33% уступивших против 15%.

Задание:

1. Какой этап переговоров описан в данном примере?
2. В каком стиле ведутся переговоры?
3. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?
4. Какие эмоции испытывает абонент в данной ситуации? Чем они были спровоцированы?
5. Какие личностные навыки, связанные с переговорами, демонстрирует агент?
6. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.

Описание конкретной ситуации для анализа № 15

Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Агенты по продаже автомобилей часто пытаются получить прибыль при помощи трюка, который они называют «вбрасыванием обманки» (вначале занижение цены, а затем повышение ее к моменту окончательного заключения сделки).

Впервые я столкнулся с этой тактикой, когда изображал из себя стажера-продавца в одном из представительств *Chevrolet*. После недельной базовой подготовки мне

разрешили понаблюдать за действиями опытных продавцов. Мое внимание сразу же привлекла тактика «вбрасывания обманки».

Определенным покупателям предлагается цена, которая примерно сотни на четыре ниже, чем у конкурентов. Однако это «обманка» – продавец никогда не даст состояться подобной сделке. Единственная цель такого предложения – заставить предполагаемого клиента решить купить машину.

Как только покупатель принимает решение, продавец начинает совершать ряд действий, направленных на то, чтобы вызвать у покупателя чувство личной ответственности в отношении предлагаемой машины, – заполняется множество различных форм, подробно оговариваются условия финансирования, иногда покупателю дают возможность в течение дня поехать на новой машине до подписания контракта, «чтобы вы могли ее почувствовать и показать окружающим». Дилер знает, что в течение этого времени покупатель автоматически сформулирует для себя ряд новых доводов, поддерживающих сделанный им выбор.

Затем что-то случается. Иногда обнаруживается «ошибка» в подсчетах – возможно, продавец «забыл» добавить стоимость кондиционера, и если покупатель нуждается в кондиционировании воздуха, он должен добавить четыре сотни долларов к цене. Чтобы не дать покупателю заподозрить надувательство, некоторые дилеры позволяют обнаруживать эту «ошибку» банку, с которым работают. В других случаях сделка аннулируется в последний момент, когда продавец якобы обсуждает ее условия с боссом, который расценивает сделку как невыгодную и отменяет ее.

Машину можно получить, только заплатив дополнительные четыре сотни долларов, которые в контексте сделки на многие тысячи долларов не выглядят чрезмерной тратой. К тому же продавец подчеркивает, что цена не выше, чем в других автосалонах, и «это ведь машина, которую вы выбрали, верно?»

Другая, еще более изощренная разновидность тактики «вбрасывания обманки» возникает, когда продавец предлагает клиенту отдать старую машину в счет платы за новую. Покупатель признает это предложение слишком щедрым и хватается за него.

Позднее, перед подписанием контракта, менеджер по покупке подержанных машин говорит, что продавец завысил цену старой машины на четыре сотни долларов, и понижает эту цену до цены, указанной в справочнике для автомобилистов. Покупатель, считая, что урезанное предложение честно, соглашается и иногда даже испытывает чувство вины из-за своего желания извлечь выгоду из первоначально завышенной цены.

Задание:

- 1. Какой этап переговоров описан в данном примере?*
- 2. Какие навыки эффективного переговорщика демонстрируются в данной ситуации?*
- 3. Какие постулаты принципиальных переговоров иллюстрирует данная ситуация?*
- 4. В каком стиле ведутся переговоры?*
- 5. Какая стратегия используется в данных переговорах?*
- 6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*
- 7. Предложите другие варианты тактических приемов в данной ситуации.*

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.

