

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.10.2024 16:10:56  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabb073e943d44a4851fda36d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ: Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
«26» 09 2024 г.

### ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРОВ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для  
подготовки к практическим занятиям, студентов  
направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность  
(профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух  
квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения

Курск 2024

УДК 159.9

Составитель: Т.В. Иванова

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент *Н.В. Тарасова*

**Тренинг переговоров:** методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.В. Иванова. - Курск, 2024. – 37с.: - Библиогр.: с. 37.

Методические рекомендации содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.09.* 2024 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,1 Уч.изд.-л. 1,9 Заказ *1073* Тираж 100 экз. Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения при самостоятельной подготовке, в том числе, при подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Тренинг переговоров».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем, вопросы для подготовки к практическим занятиям и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при подготовке к практическому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указание на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссий, аргументации и защиты выдвигаемых положений, для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультацией преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе подготовки к экзамену студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до экзамена не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала его правильно понять.

### **Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1	Основные стратегии и тактики ведения переговоров. Переговорные техники.	<p>Понятие «стратегия». Основные стратегии ведения переговоров. Характеристика стратегии торга. Жесткий и мягкий торг. Особенности партнерской стратегии. Принципиальная стратегия переговоров.</p> <p>Понятие «тактика». Основные тактические приемы стратегии торга: давления, завышение первоначальных требований, дисквалификации, расстановки ложных акцентов в собственной позиции, выдвижения требований в последнюю минуту, растущих требований, пакетирования, салями, двойного толкования, ухода. Милого друга, загадки, вины.</p> <p>Тактические приемы принципиальной стратегии: постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, вынесение спорных вопросов «за скобки», «пирога», «блока», «пробного шара».</p> <p>Техники ведения переговоров: «маленькие ходы», «силовое плечо», «внутренний наблюдатель», «метод пустого шкафа», «если» вместо «нет», «вентилирование эмоций», «ружье всегда заряжено», «метод принципала».</p>
2	Эмоциональный интеллект в переговорах	<p>Понятие «эмоции», «эмоциональные процессы», «эмоциональные состояния». Словарь эмоций. Осознание и понимание своих эмоций. Инструменты осознания. Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций. Нейропсихологические основы эмоционального интеллекта. Восприятие, оценка и выражение эмоций. Эмоциональное сопровождение процессов познания. Рефлексивная регуляция эмоций. Техники регуляции эмоционального состояния. Техники защиты от воздействия на эмоции.</p>

3	Лидерская позиция в переговорах	Понятие «лидерство». Стили руководства по К.Левину. Классификация стилей руководства по Ренсису Лайкерту. Классификация стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Мутон. Модель Фидлера. Модель Т. Митчела и Р. Хауса. Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланша. Принятие решения руководителем Врума-Йеттона. Отличия руководителя от лидера. Доминантные роли в переговорах. Роли в команде. Определение своей роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.
4	Эффективная коммуникация в переговорах	Понятия «грамотность», «коммуникативная грамотность». Уровни коммуникативной грамотности. Понятие «эффективная коммуникация». Коммуникативные задачи, способы, техники. Неэффективная коммуникация. Активное слушание. Общение через вопросы. Закрытые, альтернативные, открытые вопросы. Перефразирование, резюмирование как техники активного слушания. Вербализация чувств партнера. Техника Я-высказывания. Способы представления своей точки зрения при деловом общении и в публичном выступлении.

### Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции/ этап (наименование этапа по таблице 6.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за практикой)	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень («неудовл.»)	Пороговый уровень («удовл.»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5	6
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде / завершающих	УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели УК-3.2 При реализации своей роли в	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся

	команде учитывает особенности поведения других членов команды УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	может исправить самостоятельно			свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, доведены до автоматизма.
УК-4 Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной	УК-4.1 Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Обучающийся	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Знания	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Обучающийся имеет хорошие,	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Знания обучающегося

й формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) / завершающий	иностранном языке в зависимости от цели и условий партнерства; адаптирует речь, стиль общения и язык жестов к ситуациям взаимодействия УК-4.4 Представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичных выступлениях	нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, доведены до автоматизма.
ОПК-5 Способен вести эффективные переговоры и процесс медиации между конфликтующими сторонами / завершающий	ОПК-5.1 Применяет основные правила и принципы ведения переговорного процесса и медиации ОПК-5.2 Выбирает и использует инструментальных (тактики, стратегии, техники, приемы) переговоров и медиации	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-5. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-5. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-5. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-5. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b>	<b>Уметь:</b>	<b>Уметь:</b>	<b>Уметь:</b>

	в зависимости от поставленных задач ОПК-5.3 Содействует в выработке альтернативных и жизнеспособных решений	демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-5.	в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5.	сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5.	хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-5, доведены до автоматизма.

## Задания для практического занятия

**Тема 1.** Основные стратегии и тактики ведения переговоров. Переговорные техники.

**Цель:** Рассмотреть основные стратегии, тактики ведения переговоров.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие «стратегия». Основные стратегии ведения переговоров. Характеристика стратегии торга. Жесткий и мягкий торг. Особенности партнерской стратегии. Принципиальная стратегия переговоров.

2. Понятие «тактика». Основные тактические приемы стратегии торга: давления, завышение первоначальных требований, дисквалификации, расстановки ложных акцентов в собственной позиции, выдвижения требований в последнюю минуту, растущих требований, пакетирования, салями, двойного толкования, ухода, милого друга, загадки, вины.

3. Тактические приемы принципиальной стратегии: постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, вынесение спорных вопросов «за скобки», «пирога», «блока», «пробного шара».

4. Техники ведения переговоров: «маленькие ходы», «силовое плечо», «внутренний наблюдатель», «метод пустого шкафа», «если» вместо «нет», «вентиляция эмоций», «ружье всегда заряжено», «метод принципала».

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»*

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

*Вопрос:*

1. *Какой психологический прием используется для достижения результата?*

2. *Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?*

## **Тема 2. Эмоциональный интеллект в переговорах**

**Цель:** Рассмотреть роль эмоционального интеллекта в переговорах.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие «эмоции», «эмоциональные процессы», «эмоциональные состояния».
2. Словарь эмоций.
3. Осознание и понимание своих эмоций. Инструменты осознания.
4. Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций.
5. Восприятие, оценка и выражение эмоций.
6. Эмоциональное сопровождение процессов познания.
7. Рефлексивная регуляция эмоций.
8. Техники регуляции эмоционального состояния.
9. Техники защиты от воздействия на эмоции.

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»*

«Телефонные» сборщики пожертвований на благотворительные цели недавно разработали еще более хитрую методику принуждения к принятию обязательств. Заметили ли вы, что звонящие с просьбой сделать вклад обычно начинают с вопроса о вашем здоровье и благополучии? «Здравствуйте, мистер (или миссис) Целевая Персона, – говорят они. – Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» или «Как ваши дела?»

Звонящий не просто стремится выглядеть дружелюбным и заботливым. Сборщик пожертвований добивается вашего ответа. Обычно на подобные вежливые поверхностные вопросы вы отвечаете: «Прекрасно», или «Хорошо», или «У меня все в порядке, спасибо». Как только вы публично заявили, что все прекрасно, сборщику пожертвований становится гораздо проще загнать вас в угол и заставить оказать помощь тем, у кого все не так хорошо: «Я рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, не можете ли вы сделать пожертвование на нужды несчастных»

### *Задание*

1. *Какие составляющие эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману) использует агент для достижения своих целей?*

2. *Какие эмоции испытывает абонент в данной ситуации? Чем они были спровоцированы?*

3. *Какие навыки, связанные с эмоциональным интеллектом (по Д. Гоулману) демонстрирует агент?*

4. *Какой психологический прием используется для достижения результата?*

5. *Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?*

### **Тема 3. Лидерская позиция в переговорах.**

**Цель:** Изучить место и роль лидерской позиции в переговорах.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие «лидерство».
2. Стили руководства по К. Левину.
3. Классификация стилей руководства по Ренсису Лайкерту.
4. Классификация стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Мутон.
5. Модель Фидлера.
6. Модель Т. Митчела и Р. Хауса.
7. Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланша.
8. Принятие решения руководителем Врума-Йеттона.
9. Отличия руководителя от лидера.
10. Доминантные роли в переговорах.
11. Роли в команде. Определение своей роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.

#### **Описание конкретной ситуаций для анализа**

*Прочитайте отрывок из книги Д. Гоулмана, Р. Бояциса, Э. Макки «Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»*

Эта история случилась с одной компьютерной компанией: она неуклонно теряла силы – продажи и прибыль снижались, котировки акций неудержимо падали, среди акционеров царил смятение. Совет директоров пригласил на должность генерального директора человека с репутацией блестящего антикризисного управляющего. Он яро взялся за работу, сокращая штат, распродавая по дешевке подразделения и принимая жесткие, непопулярные решения, которые следовало выполнить «еще вчера».

И компания была спасена – по крайней мере на какой-то срок, – но слишком дорогой ценой. С самого начала генеральный

директор создал в компании атмосферу страха, особенно болезненно ощущаемую сотрудниками, которые были ему непосредственно подотчетны. Как современный Чингисхан, он запугивал и унижал подчиненных, изливая на них свое недовольство при малейшем проступке. Запуганные его привычкой «уничтожать» тех, кто приносил ему плохие новости, люди вообще перестали сообщать ему какие бы то ни было известия. Вскоре компанию покинул самый одаренный специалист, а многих из тех, кто еще оставался, генеральный директор уволил сам. Сотрудники были полностью деморализованы, и это обернулось новым спадом коммерческих показателей после кратковременного улучшения. В итоге босс был уволен советом директоров.

*Задание:*

*1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*

*2. Какая система лидерства в менеджменте (по Р. Лайкерту) показана в данном примере?*

*3. Пользуясь моделью управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутон определите стиль руководства, описанный в примере.*

*4. Пользуясь моделью ситуационного лидерства, предложенной Полом Херси и Кеннетом Блэншаром, определите стиль руководства в зависимости от стадии зрелости последователей.*

*5. Какой стиль лидерства, основанный на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*

#### **Тема 4. Эффективная коммуникация в переговорах**

**Цель:** Рассмотреть коммуникацию как фактор успешности переговоров.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятия «грамотность», «коммуникативная грамотность». Уровни коммуникативной грамотности.

2. Понятия «эффективная коммуникация», «неэффективная коммуникация». Задачи коммуникации.

3. Активное слушание. Перефразирование, резюмирование как техники активного слушания.

4. Общение через вопросы. Закрытые, альтернативные, открытые вопросы.

5. Вербализация чувств партнера.
6. Техника Я-высказывания.
7. Способы представления своей точки зрения при деловом общении и в публичном выступлении.

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте отрывок из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»*

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

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

*Вопрос:*

1. *Какая когнитивная ошибка привела к результату?*
2. *Какой тактический прием переговоров основан на этом эффекте?*

### **Задания для самопроверки**

#### **Тема 1. «Основные стратегии и тактики ведения переговоров. Переговорные техники»**

1. Что предполагает первая стадия подготовки к переговорам?
  - А) определения уровня проведения переговоров
  - Б) определение и согласование повестки дня

- В) Договоренность об обстоятельствах проведения переговоров
- Г) выбор места и времени встречи

2. Установите последовательность этапов теоретической подготовки к переговорам:

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

3. Что предполагает достижение консенсуса?

- А) Принятие решения третьей стороной
- Б) Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций
- В) Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции

4. Как называется групповой процесс принятия решения, при котором пытаются учесть требования всех сторон в добровольно достигнутом соглашении?

- А) арбитраж
- Б) консенсус
- В) принятие решения путем голосования

5. 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

6. Как называется способ достижения стратегии в переговорах?

- А) тактика
- Б) метод
- В) действие

7. Ультиматум является разновидностью тактики

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

8. Поговорка: «проси верблюда, дадут барана» является иллюстрацией тактики

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

9. Какая тактика заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента оппонент пытается давать оценку личности партнера по переговорам?

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

10. Какая тактика предполагает обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс?

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

11. Какой тактический прием заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным?

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

12. Какой тактический прием заключается в предоставлении партнеру по переговорам информации и уступок маленькими шагами?

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

13. Какая тактика состоит в том, что в итоговое соглашение сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается,

однако выгодна она лишь одной стороне?

- А) «вынесения спорных вопросов «за скобки»
- Б) «пирога»
- В) «блока»
- Г) «двойного толкования»
- Д) «загадки»

14. 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»

15. 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

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмп «Сначала скажи «Нет», в котором автор пишет о состоянии нужды как самой слабой позиции в переговорах. Джим Кэмп приводит пример из практики, который иллюстрирует принцип «никакой болтовни».*

Возможно, наиболее ярко и опасно эта динамика нужды выражается на переговорах в области прямых розничных продаж, где золотое правило бизнеса состоит в том, что обе стороны изначально согласны: «чьи деньги, тот и прав».

В западной культуре все мы воспринимаем себя как покупателей, не так ли? Мы с гордостью приобретаем и потребляем все, что только можем. У продавца же, напротив, возникают проблемы с самооценкой. Даже сам термин «продажи» во многих областях заменяют эвфемизмом «развитие бизнеса», потому что

образ продавца почти всегда воспринимается как образ мелкого уличного торговца. Кроме того, и это особенно важно, на переговорах продавец – определенно зависимая сторона. Он должен быть готов уступать, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет. В конце концов, в большинстве случаев покупатель может просто отправиться в другой магазин, но несчастный продавец нуждается именно в этой сделке. Восприятие себя в роли продавца загоняет человека в ловушку нужды, и в результате он часто соглашается на невыгодные сделки.

Мастера жестких переговоров не только прекрасно распознают нужду противника, но и умеют ее создавать. Представители гигантских корпораций, например, во время переговоров очень любят раздувать ожидания своих противников – поставщиков. Они рисуют воздушные замки, изображают монументальные картины мега заказов, совместных предприятий, глобальных альянсов. И все это ради того, чтобы сформировать у противника нужду в этой сделке, которая бывает «только раз в жизни» и «сделает вам карьеру». Затем, когда противник уже попался на крючок и испытывает сильную нужду, они обманывают эти большие надежды, начиная менять свои первоначальные запросы, требуя исключений и так далее. Потом они обманывают их снова и снова, требуя всевозможных уступок.

Разговорчивость также может быть явным проявлением нужды. Именно поэтому «Никакой болтовни» – одно из моих правил. Конечно же, это преувеличение, но всегда и всюду я делаю следующее заявление: болтовня и проявление нужды идут рука об руку.

Один из самых эффективных агентов по страхованию жизни, которого я когда-либо видел, был прикован к инвалидному креслу и не мог говорить. Он общался с помощью маркера и доски, терпеливо записывая на ней свои вопросы. Я никому не пожелал бы участи этого человека. Но единственное доступное ему средство – способность задавать вопросы – было потрясающим преимуществом в его профессии, и он бы первый это подтвердил, потому что трудно продемонстрировать нужду, сидя в инвалидном кресле и неторопливо записывая вопросы маркером на доске. (Между прочим, его самый эффективный вопрос был таким: «Если мы вас потеряем, где будет жить ваша семья?»)

*Задание:*

1. Почему Джим Кэмп называет продавца зависимой стороной в переговорах? Что такое состояние нужды? Какими чувствами оно сопровождается?

2. Какие последствия влечет за собой состояние нужды в переговорах?

3. На какую потребность воздействует агент по страхованию жизни, задавая вопрос «Если мы вас потеряем, где будет жить ваша семья?» Какие чувства это вызывает? Почему Джим Кэмп называет его самым эффективным агентом по страхованию жизни?

4. Как эмоциональный интеллект позволяет повысить профессиональную эффективность?

5. Какая стратегия используется в данных переговорах?

6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?

## **Тема №2. «Эмоциональный интеллект в переговорах»**

1. Слово «эмоция» происходит от латинского глагола «*моверо*», что означает

А) «двигать, приводить в движение»

Б) «чувствовать»

В) «воспринимать»

Г) «мотивировать»

2. Нейробиолог, доказавший роль эмоций в социальном познании и принятии решений

А) Антонио Дамасио

Б) Дэниел Гоулман

В) Говард Гарднер

Г) Джон Майер

3. Автор определения «эмоциональный интеллект: способность мотивировать себя и настойчиво стремиться к достижению цели, несмотря на провалы; сдерживать порывы и откладывать получение удовольствия; контролировать настроение и не позволять чувствам затмевать разум; сопереживать и надеяться»

А) Дэниел Гоулман

Б) Антонио Дамасио

В) Говард Гарднер

Г) Джон Майер

4. Автор книги «Структура разума. Теория множественного интеллекта», ставшей настоящим манифестом, доказывающим несостоятельность оценки интеллекта с помощью IQ.

- А) Говард Гарднер
- Б) Антонио Дамасио
- В) Дэниел Гоулман
- Г) Джон Майер

5. Что не относится к эмоциональному интеллекту?

- А) Способность выстраивать причинно-следственные связи.
- Б) Способность управлять своими эмоциями.
- В) Способность мотивировать себя.
- Г) Способность распознавать чувства других людей.
- Д) Способность поддерживать взаимоотношения.
- Е) Способность распознавать свои эмоции и чувства.

6. Авторы теории эмоционального интеллекта

- А) Джон Майер, Питер Сэловей
- Б) Джон Уотсон, Эдуард Торндайк
- В) Ролло Мэй, Виктор Франкл
- Г) Абрахам Маслоу, Карл Роджерс

7. Авторы книги «Эмоциональный интеллект руководителя»

- А) Дэвид Карузо, Питер Сэловей
- Б) Абрахам Маслоу, Карл Роджерс
- В) Джон Уотсон, Эдуард Торндайк
- Г) Ролло Мэй, Виктор Франкл

8. Соотнесите способы управления эмоциями, названные Джоном Майером, с их описанием

А) Самоосознание	1) Люди отдают себе отчет в том, что они чувствуют, когда эти чувства возникают. Ясное представление об эмоциях, возможно, определяет другие характерные черты их личности: они автономны и уверены в своих личных границах, пребывают в добром психологическом здравии и склонны к позитивному взгляду на жизнь. Их внимание к себе помогает справиться с эмоциями.
Б) Поглощение эмоциями	2) Люди часто ощущают, что чувства буквально захлестывают их. Они не в силах сопротивляться, словно настроения руководят ими, а не наоборот; они переменчивы, не осознают своих эмоций и поэтому часто погружены в них, будучи не в состоянии видеть все в истинном свете.
В) Принятие эмоций как неизбежного	3) Люди часто имеют ясное представление о том, что чувствуют, склонны принимать свои настроения как само собой разумеющиеся и поэтому не

	пытаются их изменить.
--	-----------------------

9. Соотнесите компоненты структуры эмоционального интеллекта с их содержанием (по Д. Мэйеру, П. Сэловею, Д. Карузо)

1) Идентификация эмоций	А) Способность порождать, использовать и испытывать эмоции для передачи чувств или использовать их в других когнитивных процессах
2) Использование эмоций в мышлении и деятельности	Б) Способность воспринимать эмоции – свои и чужие, в том числе выраженные через искусственные объекты, изобразительное искусство, литературу, музыку и другие стимулы
3) Понимание эмоций	В) Способность быть открытым чувствам, способность регулировать их в себе и других, что способствует самосознанию и личностному росту
4) Управление эмоциями	Г) Способность понимать информацию, которую несут эмоции, понимать, как эмоции взаимодействуют между собой и развиваются в процессе взаимоотношений, оценивать эти значения эмоций

10. Определение эмоционального интеллекта как «способности чувствовать и выражать эмоции, связывать эмоции и мысли, понимать причину эмоций у себя и других» принадлежит

- А) Джону Мэйеру, Питеру Сэловею
- Б) Абрахаму Маслоу, Карлу Роджерсу
- В) Джону Уотсону, Эдуарду Торндайку
- Г) Ролло Мэйю, Виктору Франклу

11. Определение «Эмоциональный интеллект - ... множество некогнитивных способностей, компетентностей и навыков, которые влияют на способность справиться с требованиями и влиянием среды и преуспеть» дал

- А) Рувен Бар-Он
- Б) Джону Мэйер
- В) Питер Сэловей
- Г) Дэниел Гоулман

12. Соотнесите факторы, влияющие на эмоциональный интеллект (согласно модели Д.В. Люсина)

1) Когнитивные способности	А) отражают особенности переработки информации человеком (точность, скорость)
2) Представления об эмоциях	Б) трактовка эмоций как ценностей, как источника информации о самом человеке и его окружении
3) Индивидуальные проявления эмоциональности	В) эмоциональная чувствительность, эмоциональная устойчивость

13. Авторы модели эмоционального интеллекта как совокупности способностей

- А) Джон Мэйер, Питер Сэловей
- Б) Рувен Бар-Он, Дэниел Гоулман
- В) Джералд Мэттьюис, Моше Зайднер, Ричард Робертс

14. Автор (авторы) смешанной модели ЭИ, которая представляет собой сочетание когнитивных способностей и личностных характеристик

- А) Рувен Бар-Он, Дэниел Гоулман
- Б) Джон Мэйер, Питер Сэловей
- В) Дмитрий Люсин

19. Что не входит в четырехкомпонентную структуру эмоционального интеллекта по Д. Гоулману

- А) управление стрессом.
- Б) самоконтроль;
- В) социальное понимание;
- Г) управление взаимоотношениями;
- Д) самосознание;

15. Что не входит в структуру эмоционального интеллекта по Р. Бар-Ону?

- А) осознанное лидерство.
- Б) навыки межличностного общения;
- В) способность к адаптации;
- Г) управление стрессом;
- Д) преобладающее настроение;
- Е) познание себя;

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте отрывок из книги Роберта Чалдини «Психология влияния».*

Как известно, пик продаж игрушек приходится на рождественские праздники. Тогда производители игрушек получают сверхдоходы. Но их проблема заключается в том, что в следующие два месяца спрос на игрушки катастрофически падает. Люди уже истратили сумму, предназначенную для покупки подарков детям, стойко сопротивляются мольбам малышей и новых

игрушек не покупают. Даже те дети, чьи дни рождения приходится на послепраздничные дни, получают меньше игрушек из-за недавнего Рождества.

Таким образом, производители игрушек сталкиваются с дилеммой: как добиться высокого уровня продаж в Рождество и при этом обеспечить достаточный спрос на игрушки в течение последующих месяцев? Трудность, разумеется, заключается не в том, чтобы заставить вечно мечтающих о развлечениях детей требовать игрушки после Рождества. Серия броских рекламных роликов, размещенных в паузах между утренними показами мультяшек по субботам, вызывает поток детских просьб, хныканья и капризов независимо от того, в какое время года появляется эта реклама.

Проблема в том, чтобы убедить уже достаточно потратившихся во время праздника родителей купить еще несколько подарков для своих уже задаренных детей. Что могут сделать фирмы, производящие игрушки, чтобы добиться невероятного? Некоторые увеличивают масштабы рекламной кампании, другие снижают цены в период спада, но стандартные меры, направленные на увеличение объемов продаж, не приносят успеха.

Обе эти тактики не только затратны, но и неэффективны для повышения продаж до желаемого уровня. Родители просто не настроены покупать игрушки после Рождества, и влияния рекламы или снижения цен недостаточно, чтобы побороть их упорное сопротивление.

Некоторые производители игрушек, как им кажется, нашли оригинальное решение проблемы. Решение, не требующее чрезмерных затрат на рекламу, основано на том, что потребитель испытывает могучую тягу к последовательности. Новую стратегию компаний, производящих игрушки, я впервые понял после того, как однажды попался на ее крючок, а через некоторое время, как истинный простофиля, клюнул на нее снова.

Как-то в январе я зашел в самый большой в городе магазин игрушек. Месяцем ранее я накупил там слишком много подарков для сына и поклялся не заходить в подобные места очень долго. И вот я снова находился в этом дьявольском месте и снова собирался купить там еще одну дорогую игрушку – набор электрических гоночных машин.

Перед рекламной витриной я случайно встретил бывшего соседа, который покупал сыну такую же игрушку. Странно, но мы почти никогда не встречались в другое время. На самом деле последний раз мы виделись год назад в том же самом магазине, когда оба покупали сыновьям после Рождества дорогие подарки – в тот раз это были роботы, которые ходили, разговаривали и опустошали кошельки. Мы посмеялись над таким странным совпадением. В этот же день я рассказал об этом другу, который когда-то работал в фирме, производящей игрушки.

– Никакого совпадения, – сказал он со знанием дела.

– Что ты имеешь в виду? – спросил я.

– Ну, – ответил он, – давай я задам тебе пару вопросов о наборе гоночных машин, который ты купил. Во-первых, обещал ли ты сыну купить такой набор на Рождество?

– Ну да, обещал. Кристофер видел множество рекламных роликов про эти машинки и сказал, что это то, о чем он мечтает. Мне самому эта игрушка показалась интересной, поэтому я согласился купить ее к Рождеству.

– Удар первый, – объявил мой друг. – Теперь второй вопрос. Когда ты отправился покупать игрушку, то обнаружил, что все подобные наборы распроданы?

– Да, верно! Продавцы говорили, что они заказали еще, но не знают, когда получат. Поэтому я был вынужден купить Кристоферу другие игрушки вместо этого набора. Но откуда ты все это знаешь?

– Удар второй, – сказал он. – Только позволь задать еще один вопрос. Не случилось ли то же самое год назад с игрушечным роботом?

– Подожди минутку... ты прав. Именно это и произошло. Это невероятно.

Откуда ты знаешь?

– Никакой мистики; просто я знаю, как некоторые крупные компании, производящие игрушки, добиваются повышения уровня продаж в январе и феврале. Они начинают перед Рождеством активно рекламировать по телевидению определенные игрушки. Дети, естественно, хотят получить то, что они видят, и вытягивают у родителей обещания подарить им такие игрушки на Рождество. Вот здесь-то и вступает в действие оригинальный план компаний: они поставляют в магазины недостаточное количество игрушек, обещанных детям родителями.

Большинство родителей обнаруживают, что нужные игрушки распроданы, и вынужденно заменяют их другими, равноценными. Производители игрушек, разумеется, обязательно заваливают магазины заменителями.

Затем, после Рождества, компании снова начинают рекламировать те, «особенные» игрушки. Это заставляет детей желать обещанного еще сильнее. Они начинают бегать за родителями, хныча: «Вы обещали, вы обещали», – и взрослым приходится скрепя сердце идти в магазин, чтобы не нарушать данное слово.

– И там, – продолжил я, начиная закипать, – они встречают других родителей, которых в последний раз видели год назад и которые тоже попались на эту уловку, верно?

– Верно. Э-э, куда ты собрался?

– Я хочу вернуть этот набор обратно в магазин, – я был так зол, что почти кричал.

– погоди. Сначала минутку подумай. Почему ты купил его сегодня утром?

– Потому что я не хотел разочаровывать Кристофера и потому что хотел научить его выполнять обещания.

– Ну и что изменилось? Смотри, если ты сейчас избавишься от этой игрушки, твой сын не поймет тебя. Он решит, что его отец просто нарушил обещание. Ты этого хочешь?

– Нет, – сказал я со вздохом, – конечно, нет. Итак, ты говоришь, что производители игрушек удвоили прибыли за мой счет за последние два года, а я даже не догадывался об этом; и теперь, когда я это знаю, я все-таки в ловушке – пойман собственными словами. Так, значит, на самом деле ты говоришь мне: «Удар третий».

Он кивнул: «И ты в нокауте».

*Задание:*

*1. Какие эмоции провоцируют производители игрушек у потребителей, преследуя свои цели?*

*2. Какие потребности актуализируют производители игрушек у потребителей, преследуя свои цели?*

*3. Какое когнитивное искажение лежит в основе действий покупателей?*

*4. Какие компоненты эмоционального интеллекта помогли производителям игрушек повысить продажи?*

5. *Какие личностные навыки, связанные с эмоциональным интеллект (по Д. Гоулману), необходимо развивать, чтобы противостоять воздействию манипуляторов?*

7. *Какой психологические прием используется для достижения результата?*

8. *Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?*

### **Тема №3. «Лидерская позиция в переговорах»**

1. Процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый человеком как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий - это

- А) лидерство
- Б) руководство
- В) управление
- Г) контроль

2. Установите последовательность появления теорий лидерства в науке

- А) теория лидерских черт (Ф. Гальтон, Р. Стогдилл, Р. Манн)
- Б) поведенческие теории лидерства (К. Левин)
- В) ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бленчард, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Яго)
- Г) концепция трансформационного лидерства (Дж. Бернсом)

3. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве

- А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство»;
- Б) Дэвид Карузо, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»;
- В) Л.М. Кроль «Эмоциональный интеллект лидера»

4. Как называется лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну, в основе которого лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия?

- А) резонансное лидерство
- Б) диссонансное лидерство
- В) эффективное лидерство

5. Кто ввел понятие «резонансное лидерство»?

- А) Д. Гоулман, Р. Боятцис Э. Макки

- Б) Д. Карузо, П. Сэловей  
 В) Дж. Майер, П. Сэловей

6. Какой из лидерских стилей способствует эмоциональному резонансу с командой?

- А) идеалистический стиль;  
 Б) амбициозный стиль;  
 В) авторитарный стиль.

7. Какой из лидерских стилей вызывает эмоциональный диссонанс с командой?

- А) амбициозный стиль;  
 Б) обучающий стиль;  
 В) товарищеский стиль;  
 Г) демократический стиль.

8. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Идеалистический стиль.	1) Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего, позитивно воздействует на климат в организации. Среди навыков эмоционального интеллекта опорными для этого стиля являются: вдохновение, самосознание, открытость, сопереживание.
Б) Обучающий стиль.	2) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.
В) Товарищеский стиль.	3) Лидер связывает желания людей с целями организации, использует этот стиль, чтобы помочь сотрудникам улучшить производительность за счет развития перспективных способностей. В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.
Г) Демократический стиль.	4) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.

9. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Амбициозный стиль.	1) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Используется, чтобы устранить разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.
Б) Авторитарный стиль	2) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Используется, чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.
В) Демократический стиль.	3) Лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач, давление со стороны лидера часто негативно сказывается на климате в коллективе. Такой стиль уместнее всего использовать, когда необходимо получить высокие результаты от команды квалифицированных

	сотрудников с высокой мотивацией. Лидерам, использующим данный стиль, зачастую не хватает глубокого самосознания, чуткости к подчиненным, самоконтроля.
Г) Товарищеский стиль	4) Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях, часто оказывает негативное воздействие на коллектив, особенно в случае злоупотребления этим стилем. Эффективен в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками. Базируется на таких навыках эмоционального интеллекта, как влияние, стремление к достижениям и инициативность. Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.

10. Установите соответствие между лидерскими способностями и структурными компонентами эмоционального интеллекта (по книге Д. Гоулмана «Эмоциональное лидерство»)

А) Самосознание	1) умение контролировать разрушительные эмоции, проявление честности и прямоты; гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий, настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества, готовность к активным действиям и умение не упускать возможности, умение позитивно смотреть на вещи
Б) Самоконтроль	2) анализ собственных эмоций и осознание их воздействия, понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей, чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности
В) Социальная чуткость	3) воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество
Г) Управление отношениями	4) умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам, понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне, способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей

11. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве

А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»

Б) Д. Карузо, П. Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»

В) Р. Бояцис, Э.Макки «Резонансное лидерство.

Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии»

12. Установите последовательность появления теорий лидерства

А) Теория лидерских черт Р. Стогдилла

Б) Теория лидерских черт У. Бенниса

В) Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара.

13. Автор теории лидерских черт

А) Р. Стогдилл

Б) К. Левин

В) П. Херси

Г) К. Бланшар

#### 14. Установите соответствие природы стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.
Б) Демократический стиль	2) Концентрация всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз.
В) Либеральный стиль	3) Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.

#### 15. Установите соответствие сильных сторон стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении
Б) Демократический стиль	2) Позволяет начать дело так, как это видится, и без вмешательства лидера
В) Либеральный стиль	3) Внимание срочности, порядку, возможность предсказания результата

#### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте отрывок из книги Д. Гоулмана, Р. Бояциса, Э. Макки «Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»*

История EMC – компании, выпускающей системы хранения данных, – выросшей из мелкой фирмы до мирового лидера, служит классическим примером результативности предпринимательского рвения. Многие годы высший менеджмент компании намеренно подстегивал свою службу сбыта, и фирма в результате смогла обойти конкурентов. Как говорит генеральный директор Майкл Руттгерс, в сущности, при подборе менеджеров по продажам он руководствовался одним критерием – наличием у человека безумного стремления к победе (он объясняет успех EMC агрессивностью своих маркетинговых подразделений). В частной беседе один специалист по продажам из EMC сказал нам: «У нас хватка, как у пит-бультерьеров, – с той лишь разницей, что питбули иногда дают добыче уйти».

Такая цепкость принесла огромные прибыли. В 1995-м – это был год начала поставок открытых систем хранения данных – прибыль достигла 200 млн. долл. К 1999 г. EMC стала одной из четырех американских компаний, занявших первые места по доходности, росту продаж, росту прибыли, чистой прибыли и рентабельности на акционерный капитал.

Руттгерс и его управленческая команда требуют достижений от других и сами демонстрируют их. Иногда этот стиль может применяться весьма успешно. Особенно он уместен в технических областях, при работе с высококвалифицированными специалистами или – как в случае с ЕМС – целеустремленными менеджерами по продажам.

В случае, когда все члены группы – превосходные специалисты, имеющие высокую мотивацию, такой стиль может привести к блестящим результатам. Имея в штате команду талантливых специалистов, лидер получит выполненную работу вовремя или даже раньше установленного срока.

*Задание:*

*1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*

*2. Какая система лидерства в менеджменте (по Р. Лайкерту) показана в данном примере?*

*3. Пользуясь моделью управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутон определите стиль руководства, описанный в примере.*

*4. Пользуясь моделью ситуационного лидерства, предложенной Полом Херси и Кеннетом Блэншаром, определите стиль руководства в зависимости от стадии зрелости последователей.*

*5. Какой стиль лидерства, основанный на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*

#### **Тема № 4. Эффективная коммуникация в переговорах**

1. Как называется 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

2. Как называется осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ее позицией?

- А) Конформность
- Б) Заражение

В) Мода

Г) Убеждение

3. Как называется обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях?

А) коммуникация

Б) общение

В) совместная деятельность

Г) фасилитация

4. Как называется сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности?

А) коммуникация

Б) общение

В) совместная деятельность

Г) фасилитация

5. Как называется обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности?

А) деловая коммуникация

Б) межличностное общение

В) совместная деятельность

Г) социальная перцепция

6. Установите соответствие между тактиками переговоров и описанием

А) Партнер занял полностью противоположную позицию	1) Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Б) Вам предъявляют завышенные требования	2) Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
В) Вас поджимают со временем	3) Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Г) Партнер вас непрерывно перебивает	4) Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Д) На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	5) Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет
Е) Вам в навязчивой манере задают вопросы	6) Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Ж) Приводят в поддержку своих	7) Попросите поточнее раскрыть существо

аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	предложений
З) Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	8) Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины
И) Партнер обращается с вами снисходительно	9) Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
К) Употребляет термины, которых вы не знаете	10) Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу

## 7. Установите соответствие: между приемами решения проблемных ситуаций на переговорах и их описанием:

1. Акцентируйте внимание на результате.	А) Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло. Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».
2. Пересмотрите достижения.	Б) Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам...» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.
3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.	В) Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

## 8. Установите соответствие между «манипулятивными» приемами, с которыми можно столкнуться на переговорах, и их описанием:

1. Утаивание правды	А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.
2. Использование тактики прессинга	Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.
3. Использование психологических трюков	В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание

	завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.
4. Ссылки на вышестоящее руководство	Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

9. Установите соответствие между типом поведения партнеров, затрудняющим ведение переговоров, и его описанием

1. Вздорный человек, «нигилист»	А) Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает не сдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.
2. «Всезнайка»	Б) Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров по переговорам.
3. «Болтун»	В) Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

10. 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

11. 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

12. 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

13. 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

14. 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

15. Что обозначает аббревиатура BATNA?

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

### **Описание конкретной ситуации для анализа**

*Прочитайте пример из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»*

«Посетитель аэропорта — скажем, бизнесмен — торопливо проходит через заполненный людьми зал ожидания. Агент-кришнаит, собирающий пожертвования, появляется перед ним и вручает ему цветок. Человек, удивляясь, берет его. [Неожиданность сама по себе является эффективным средством из арсенала «профессионалов уступчивости». Люди, врасплох застигнутые требующими, часто уступают, поскольку в данный момент чувствуют себя неуверенно и, следовательно, легко поддаются влиянию. Например, социальные психологи Стэнли Милграм и Джон Сабини (Stanley Milgram and John Sabini, 1975) показали, что пассажиры нью-йоркского метро в два раза чаще уступали свои

места человеку, который внезапно обращался к ним с просьбой «Простите. Не могу ли я занять ваше место?», по сравнению с тем, кто сначала обращался к сидящему рядом пассажиру, говоря, что думает попросить кого-нибудь уступить место (56 % против 28 %).] Почти сразу после этого он пытается вернуть цветок, говоря, что он ему не нужен. Кришнаит отвечает, что это подарок от Общества Кришны и что человек может оставить его себе... однако пожертвование Обществу было бы оценено по достоинству. Тот человек, на которого нацелился кришнаит, вновь протестует: «Мне не нужен этот цветок. Вот, возьмите его». И снова агент, собирающий пожертвования, отказывается: «Это наш подарок вам, сэр». На лице бизнесмена отражается внутренняя борьба. То ли ему оставить цветок у себя и уйти прочь, ничего не дав взамен, то ли уступить давлению глубоко укоренившегося правила взаимного обмена и пожертвовать деньги. Замешательство отражается не только на лице бизнесмена, но и на его позе. Он то отклоняется от своего благодетеля, то приближается к нему под давлением правила. Снова тело человека отклоняется, но это бесполезно; он уже не может просто так уйти. Покорно кивнув, он роется в кармане и достает несколько долларов, которые благосклонно принимаются. Теперь человек может идти свободно, и он идет с «подарком» в руках до тех пор, пока ему не попадается контейнер для отходов, куда он и бросает цветок.»

*Вопрос:*

*1. Какой психологические прием используется для достижения результата?*

*2. Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?*

**Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

**Основная учебная литература**

1. Караяни, А. Г. Психология общения и переговоров: учебное пособие / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – Москва: Юнити-Дана: Закон и право, 2023. – 248 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700167> (дата

обращения: 30.03.2024) – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Сорокина, Е. Г. Конфликтология в социальной работе: учебник / Е. Г. Сорокина, М. В. Вдовина. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 282 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684506> (дата обращения: 30.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. Ф. И. Шаркова. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 236 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710098> (дата обращения: 30.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

4. Беленцов, Сергей Иванович. Конфликтология: учебное пособие / С.И. Беленцов, Т.Ю. Копылова; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск: ЮЗГУ, 2014. – 183 с. – Текст : электронный.

5. Иванова, Е. Н. Конфликтологическое консультирование: учебное пособие / Е. Н. Иванова. - Новосибирск: НГТУ, 2012. - 151 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228964> (дата обращения 30.03.2024) . - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

6. Магомедова, П.К. Конфликтология: учебное пособие / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булуева. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 381 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570428> (дата обращения 30.03.2024) . - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7. Переговоры: практическое пособие / пер. с англ.. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 200 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598088> (дата обращения: 30.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

8. Скибицкий, Э.Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности: учебное пособие: / Э.Г. Скибицкий, Е.Т. Китова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576528> (дата обращения: 30.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

9. Учебник по направлению Конфликтология / В.Н. Коновалов, Н.А. Безвербная, И.П. Чернобровкин [и др.]; под науч. ред. В. Н. Коновалова, С.А. Мартиросян. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011. – 312 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241092> (дата обращения: 30.03.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»: <http://www.biblioclub.ru>
2. Электронная библиотека диссертаций российской государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. Электронная библиотека ЮЗГУ: <http://elibrary.kstu.kursk.ru>
4. Электронно-библиотечная система «Лань» коллекции изданий гуманитарного профиля и периодические издания (бесплатный контент): <http://e.lanbook.com/>
5. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»