

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

Тренинг переговоров

37.03.02 Конфликтология

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ОПИСАНИЕ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА

Описание конкретной ситуации для анализа по теме: Основные стратегии и тактики ведения переговоров. Переговорные техники

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмп «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует принцип «пугающая безупречность».

Нравится ли вам находиться в обществе идеальных людей? Мне – нет. Все хотят иметь дело с обычными, нормальными людьми. Быть немного «не в порядке» на переговорах означает всего лишь время от времени демонстрировать свои недостатки. Приложите небольшие усилия. Попросите противника одолжить вам ручку или лист бумаги для заметок. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос. Позволить людям помочь вам – превосходный способ дать им чувствовать себя «в порядке». Такое поведение говорит вашему противнику: «Здесь нет подвоха».

Мои новые клиенты думают, что я, должно быть, шучу, когда предлагаю им, отправляясь на первую встречу с противником, оставить дома портфель или визитки. Возможно, вы не станете этого делать. Но я уверяю вас: подобный ход может оказаться настолько мощным, что иногда становится просто страшно.

Однажды я работал с одной женщиной, которая продавала офисное оборудование небольшим молодым компаниям в Силиконовой долине. Она вела сложные переговоры, где под угрозой оказались 35 тысяч долларов ее комиссионных. В конце концов, я убедил ее уронить кошелек. Кошелек упал на пол, раскрылся, и его содержимое рассыпалось по всему полу. Настоящий конфуз. Молодой человек, с которым она вела переговоры, поспешно вышел из-за стола и опустился на колени, чтобы помочь моей клиентке все собрать. Она смутилась, а он сказал: «Да ничего страшного. Считайте, что мы договорились».

Некоторые могут назвать это трюком, но я с этим не согласен. Моя клиентка заключила эту сделку не потому, что уронила кошелек. Она заключила сделку, потому что эпизод с кошельком разрушил последний барьер на этих переговорах, и всем участникам стало гораздо легче принимать решения. Это не банальный трюк. Это – честность, честное признание того, что мы – «не в порядке». Оно разрушает барьеры.

Чем труднее переговоры, тем важнее понимать, что если кто-то в этой комнате должен быть «не в порядке» – так это вы, а не ваш противник. Когда противник чувствует себя «не в порядке», барьеры будут возникать гораздо быстрее, чем вы сможете их разрушить. Но подобное чувство с вашей стороны разбивает барьеры – и часто это похоже на волшебство.

Задание:

- 1. Какие чувства вызывает «безупречный» партнер или оппонент?*
- 2. Какая потребность стоит за желанием выглядеть безупречным? Какие чувства рождает это желание?*
- 3. Какие чувства вызывает человек, который не боится выглядеть «не в порядке»? Какие потребности актуализируются рядом с таким человеком?*
- 4. Какой этап переговоров описан в данном примере?*
- 5. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*

Описание конкретной ситуации для анализа по теме: Эмоциональный интеллект в переговорах

Игорь Рызов в книге «Переговоры с монстрами» приводит пример из своей практики. Он помог топ-менеджеру подготовиться к переговорам с собственником компании. В начале работы собственник компании в глазах топ-менеджера был монстром, поскольку, как казалось, имел очень сильные позиции.

Вадим был топ-менеджером крупной компании. Звонит в ужасе: «Игорь, мне очень нужна помощь!»

Вадим получил от своего работодателя кредит на приобретение жилья, спокойно выплачивал. Сумма очень даже приличная, квартира в Москве. Ежегодно ему начисляли бонус, и он основные платежи по займу производил из него. Но вот настал момент, когда двум лидерам стало тесно в одной компании, и собственник стал подталкивать моего товарища к выходу, при этом он стал третировать его кредитом и угрожать ему всякому. Мой товарищ уже четко знал, куда уходить и чем будет заниматься. План был построен. Однако собственник вел себя достаточно хаотично, напоминая персонажа «Собака на сене». И расстаться надо и...

Я с радостью выступил в роли Мистера Рацио, помог моему знакомому достигнуть своих целей.

– Вадим, скажи, пожалуйста, что будет плохого у тебя, если ты не сможешь договориться?

– Игорь, это просто катастрофа. Меня с двумя маленькими детьми и с семьей выкинут на улицу. А еще он может... Об этом я говорить не хочу даже...

– А у него что будет плохого?

– Да ничего! Он меня раздавит и не заметит!

– Вадим, все же. Что на самом деле самое плохое может произойти?

– Выселит.

– И...

– Придется переехать на съем.

– То есть ты вернешься на два года назад?

– ...

– Ты же два года назад снимал квартиру?

– Да.

– Как-то жили?

– Ну... в общем-то, да...

– А у него?

– Ничего!

– А подумать?

– Ну, скандал ему точно не нужен, работники ко мне лояльны.

– Вадим, не переоценивай себя. Фактически?

– Ну, наверное, часть команды он потеряет, но не смертельно.

Посмотрим на план Б его шефа. Если Вадим откажется платить по займу, что будет он делать? Если убрать и эмоции, а они уже отошли на второй план, то можем видеть, что план Б шефа таков: суд или продажа долга. И то и то – время, деньги и размытые перспективы. Единственное жилье изъять невозможно, долг взыскать с физического лица трудно и долго. И сейчас, поняв план Б оппонента, нам нужно сравнить его план Б с нашим основным предложением или обсуждаемым вариантом. Если он хуже, а в этой ситуации он очевидно хуже того варианта, к которому стремится Вадим, то ваша переговорная позиция крепнет на глазах, а вот если лучше, тогда время переговоров не наступило. Вам будет сложно, а может, даже невозможно убедить оппонента принять ваше предложение. Чудес не бывает, ровно как и волшебной таблетки. Если у вашего оппонента есть четкая альтернатива на лучших условиях, чем ваше предложение, то, конечно, к вашему предложению добавится уровень его лояльности к вам, если она есть, но что ему мешает воспользоваться альтернативой? Кто вы для него, чтобы платить вам дороже или действовать себе в ущерб? Отношения и лояльность добавляются, но вот вопрос сколько, всегда задумывайтесь об этом.

Что касается ресурсов, то у Вадима же все не так уж плохо. Как оказалось, у него были деньги, дохода и ресурсов хватало, а вот сил моральных не было. Здесь помог я и во время самих переговоров стал невидимо рядом, дав Вадиму возможность в трудные моменты в переговорах писать и консультироваться со мной в режиме онлайн.

У Вадима ограничений также немало: ему надо ежемесячно деньги на содержание семьи, да еще и шеф, подгоняет его с ответом, заставляя дать ответ в кратчайшее время. Но это на поверхности, на самом деле, если копнуть – не все так плохо. У него уже есть альтернативный заработок, а то, что шеф торопит, это скорее его дедлайны, а не Вадима. Вадим живет в квартире, прописан в ней, пока к нему официально никто и никаких претензий не предъявил.

У шефа могут быть ограничения, связанные с финансами, но этот вариант Вадим отменил, или с работниками, нехваткой кадров. Именно поэтому, как и оказалось, шеф всеми правдами и неправдами старался удержать Вадима.

Для Вадима же, наоборот, не стоит бежать и самому инициировать переговорный процесс, ему стоит помнить золотое правило Клаузевица: «Время – ангел-хранитель обороняющегося». Вадиму стоит поиграться дедлайнами оппонента, пусть его зовут и ждут.

Задание:

1. Какие эмоции можно идентифицировать у топ-менеджера, который демонизирует своего работодателя?

2. Используя эмоциональный квадрант Д. Карузо, опишите, как менялось эмоциональное состояние топ-менеджера на протяжении подготовки к переговорам.

3. Какие приемы управления эмоциями клиента использовал Игорь Рызов в этом примере?

Описание конкретной ситуации для анализа по теме: Лидерская позиция в переговорах

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

Когда Шавана Лерой заняла должность руководителя агентства по социальной помощи неимущим одного крупного города, она столкнулась с целым рядом проблем. В основном они достались ей «по наследству» от предыдущего директора, долгое время служившего чиновником и потому питавшего страсть к разного рода правилам и распоряжениям. Сама миссия учреждения привлекала в агентство массу талантливых сотрудников и способствовала потрясающей преданности делу – по крайней мере, поначалу.

Однако обычно их энтузиазм остывал по мере того, как они увязали в паутине замысловатых предписаний и должностных инструкций. Да и миссия организации терялась за ширмой бесконечных регламентаций. Несмотря на рост потребности в услугах агентства и недовольство спонсоров, темпы работы были вялыми, а эффективность – ужасающе низкой.

Первое, что сделала Лерой, – это поговорила с каждым сотрудником лично, желая выяснить, каковы с их точки зрения наиболее сильные стороны организации и какими заслугами этого учреждения люди гордятся.

Все с радостью приняли предложение откровенно поделиться с начальством своими тревогами – рассказать, как много значит для них работа, в чем они разочаровались и что мешает им делать свое дело. Лерой узнала, что не одинока в своей приверженности миссии организации – помощи бедным, – и рискнула предположить, что эта идея послужит людям опорой во время грядущих перемен.

Кстати, эти беседы с сотрудниками помогли и им осознать, какую идею они хотят воплотить в жизнь и почему. Лерой вызвала людей на открытый разговор об их надеждах на будущее, искренне разделяя их стремление к милосердию и преданность делу. Она не

упускала случая лишний раз напомнить своим сподвижникам об их миссии, акцентируя внимание на общих ценностях, которые свели их вместе в этом агентстве.

На следующем этапе организационных преобразований она попросила сотрудников серьезно задуматься, действительно ли их жизнь посвящена помощи бедным. А затем вместе с ними стала анализировать, как их работа способствует достижению цели агентства. Этот анализ имел еще одно благоприятное следствие: люди стали проявлять инициативу, в них зародилась вера, что они сами найдут ответы на все нужные вопросы.

При изучении трудностей в работе агентства внимание, как и полагается, уделялось вполне конкретным вещам: тому, какие управленческие методы вносят помехи в работу организации, какие из действующих правил совершенно бессмысленны, какие устаревшие схемы работы следует уничтожить. А когда Лерой удостоверилась, что сформулировала принципы именно такой организации, какую хотела создать, – организации, отличающейся прозрачностью и честностью, дисциплинированностью и акцентом на результатах, – то, перейдя от разговоров к делу, вместе со своей командой Лерой с усердием принялась за ломку самых суровых бюрократических процедур. В этом ей помогали почти все сотрудники. Под ее руководством эмоциональный климат в агентстве изменился: ее страстная увлеченность и твердые убеждения задали тон всей организации.

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 Бланишаром, 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?*

Описание конкретной ситуаций для анализа по теме: Эффективная коммуникация в переговорах

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпна «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует принцип «не пытайтесь спасти противника или отношения».

История о моем клиенте, компании по производству микрочипов, и об одном из ее основных заказчиков.

Прежде чем я стал принимать участие в переговорах между ними, эта компания – мой клиент – позволила своему заказчику, крупной транснациональной корпорации, аннулировать контракт на техобслуживание ее оборудования по всему миру. Точнее, менеджер компании позволил сотруднику из руководства отдела закупок транснациональной корпорации аннулировать контракт, думая, что корпорации можно предложить более выгодные условия оплаты техобслуживания, отказавшись от долгосрочного договора по принципу гарантийного обслуживания и выставляя счета на разовые услуги по ремонту по факту возникновения неисправностей.

Для моего клиента это оказалось ужасной ошибкой. Во-первых, продавец вел переговоры с неквалифицированным противником. Он ни за что не должен был позволять сотруднику отдела закупок принимать подобное решение. Контракт на техобслуживание нужно было тщательно пересмотреть и заново согласовать от начала и до конца. Но из дружеских чувств представитель моего клиента согласился уничтожить контракт. Он не имел ни малейшего представления о том, к каким последствиям это может привести: когда оборудование наконец потребовало техобслуживания, доставка запасных частей занимала не один день, как раньше, когда оно стояло «на гарантии», а целую неделю. В

результате оказалось невозможным осуществлять техобслуживание местных предприятий, как раньше – круглосуточно, в течение всей недели, включая праздники. Чем можно компенсировать подобные чудовищные недостатки?! Ведь постоянное техобслуживание не оплачено. Однако, когда все эти проблемы обнаружались, мой клиент признал свою вину, даже несмотря на то, что это была ошибка сотрудника из отдела закупок компании заказчика, который просил об этом новом соглашении. Спасение противника во имя дружбы не оправдало ожиданий ни моего клиента, который, в конце концов, превратился в «плохого парня», ни заказчика, которому такое техобслуживание «по факту возникновения неисправности» обошлось слишком дорого, если учесть вынужденные простои.

Задание:

1. Какие чувства руководили менеджером компании, который позволил заказчику аннулировать контракт на гарантийное техобслуживание его оборудования по всему миру? Какие потребности лежат в основе этого чувства?

2. Как изменились чувства заказчика и поставщика услуг в результате последствий аннулирования контракта?

3. Какие потребности предлагает Джим Кэмп ставить в иерархии на первое место в деловых отношениях?

4. Какие коммуникативные приемы используются в примере?

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

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

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тестовые задания на тему: 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

Тестовые задания по теме: Эмоциональный интеллект в переговорах

1. Слово «эмоция» происходит от латинского глагола «*moveo*», 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-следственный 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 справляться 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	А) Способность порождать, использовать и испытывать эмоции для
------------------	--

эмоций	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;

Тестовые задания на тему: 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. <i>В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.</i>
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: <i>способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>

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. <i>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.</i>
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: <i>способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>
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 влиятельность, 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) Сосредоточение 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 режим. 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

Тестовые задания на тему: 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 аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	7) Попросите поточнее раскрыть существо 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	В) Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если

вопросах.	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 на переговорах.
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

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 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
- 1.2 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
- 1.3 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
- 1.4 Как называется способ достижения стратегии в переговорах?
- А) тактика
 - Б) метод
 - В) действие
- 1.5 Ультиматум является разновидностью тактики
- А) «давления»
 - Б) «завышения первоначальных требований»
 - В) «дисквалификации»
 - Г) «расстановки ложных приоритетов»
- 1.5 Поговорка: «проси верблюда, дадут барана» является иллюстрацией тактики
- А) «давления»
 - Б) «завышения первоначальных требований»
 - В) «дисквалификации»
 - Г) «расстановки ложных приоритетов»
- 1.6 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»
- 1.7 Какая тактика предполагает обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс?
- А) «растущих требований»
 - Б) «салями»
 - В) «выдвижения требований в последнюю минуту».
 - Г) «пакета»
- 1.8 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»
- 1.9 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»

1.10 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»

1.11 Слово «эмоция» происходит от латинского глагола «*moveo*», что означает

- А) «двигать, приводить в движение»
- Б) «чувствовать»
- В) «воспринимать»
- Г) «мотивировать»

1.12 Нейробиолог, доказавший роль эмоций в социальном познании и принятии решений

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

1.13 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

1.14 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

1.15 Что не относится к эмоциональному интеллекту?

- А) Способность выстраивать причинно-следственный 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.

1.16 Авторы теории эмоционального интеллекта

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

1.17 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

1.18 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

1.19 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

1.20 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

1.21 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

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

А) управление стрессом.

Б) самоконтроль;

В) социальное понимание;

Г) управление взаимоотношениями;

Д) самосознание;

1.23 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;

1.24 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

1.25 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. Сэловеи

1.26 Какой из лидерских стилей способствует эмоциональному резонансу с командой?

А) идеалистический стиль;

Б) амбициозный стиль;

В) авторитарный стиль.

1.27 Какой из лидерских стилей вызывает эмоциональный диссонанс с командой?

А) амбициозный стиль;

Б) обучающий стиль;

В) товарищеский стиль;

Г) демократический стиль.

1.28 Автор теории лидерских черт

А) Р. Стогдилл

Б) К. Левин

В) П. Херси

Г) К. Бланшар

1.29 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

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

А) Конформность

Б) Заражение

В) Мода

Г) Убеждение

1.31 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

1.32 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

1.33 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

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

А) Отделяйте людей от проблемы

Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях

- В) Рассматривайте альтернативные варианты
Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
- 1.35 Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?
А) Отделяйте людей от проблемы
Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
В) Рассматривайте альтернативные варианты
Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
- 1.36 Какое правило переговоров введено для того, чтобы участники переговоров могли выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него?
А) Отделяйте людей от проблемы
Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
В) Рассматривайте альтернативные варианты
Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
- 1.37 Какое правило ведения переговоров введено, чтобы критерий выработки договоренностей был независимым и законным?
А) Отделяйте людей от проблемы
Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
В) Рассматривайте альтернативные варианты
Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
- 1.38 Что не относится к объективным критериям выработки договоренностей?
А) Рыночная цена
Б) Прецедент
В) Научная оценка случаев подобного рода
Г) Авторитетное мнение
Д) Профессиональная норма
- 1.40 Что обозначает аббревиатура BATNA?
А) лучшая альтернатива переговорному соглашению
Б) лучший вариант развития событий
В) будущее альтернативное решение проблемы
Г) наилучшая альтернатива решения проблемы
- 1.41 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.
- 1.42 К функциям переговоров не относится:
А) информационно-коммуникативную
Б) исследовательская
В) регуляционную
Г) пропагандистскую
Д) функция решения собственных задач
- 1.43 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

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

- А) информационно-коммуникативную
- Б) регуляционную
- В) пропагандистскую
- Г) функция решения собственных задач

2. Вопросы в открытой форме

2.1 Как выглядит аббревиатура, означающая в переводе с английского языка «лучшая альтернатива переговорному решению»? _____

2.2 Как называется разновидность форм ведения переговоров, способ аргументации в которых, предусматривает всестороннее обсуждение предмета разногласий на основе установления меры истинности и ложности каждого тезиса, выдвинутого участниками? _____

2.3 Что включает в себя организационная часть переговоров? _____

2.4 Что относят к тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к партнеру? _____

2.5 Что относится к тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к противнику _____

2.6 Что означает наличие взаимоисключающих интересов? _____

2.7 Что предполагают непересекающиеся интересы _____

2.8 Что обеспечивает эмоциональная структура группы, к которой относится неофициальный лидер? _____

2.9 На основе чего осуществляется руководство как процесс правового воздействия? _____

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

2.11 Дайте определение понятию «лидерство» _____

2.12 Назовите автора книги «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» _____

2.13 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? _____

2.14 Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному резонансу с командой? _____

2.15 Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному диссонансу с командой? _____

2.16 Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

2.17 Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

2.18 На какие навыки эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) опирается товарищеский стиль в лидерстве? _____

2.19 Дайте характеристику идеалистическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 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

3.2 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»

3.3 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)

3.4 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»

3.5 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.

3.6 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»

3.7 Установите последовательность этапов теоретической подготовки к переговорам:

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

3.8 Выстройте в хронологической последовательности разработку моделей эмоционального интеллекта

- А) Модель социального и эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она
- Б) Модель эмоционального интеллекта Майера-Сэловей-Карузо (модель способностей)
- В) Смешанная модель Дэниела Гоулмана

3.9 Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Чарльз Дарвин «Выражение эмоций у людей и животных»
- Б) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»
- В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

3.10 Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»
- Б) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»
- В) Дэвид Карузо, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»

3.11 Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Павел Васильевич Симонов «Эмоциональный мозг»
- Б) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»
- В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

3.12 Установите последовательность стадий, которые определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу (по П. Херси и К. Бланшар)

- А) Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.
- Б) Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.
- В) Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.
- Г) Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

3.13 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»

4. Вопросы на установление соответствия

4.1 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

4.2 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 справляться 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	З) Люди часто имеют ясное представление о том, что чувствуют, склонны принимать свои настроения как само собой разумеющиеся и поэтому не пытаются их изменить.

4.3 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

4.4 Соотнесите факторы, влияющие на эмоциональный интеллект (согласно модели Д.В. Любина)

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

4.5 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

	<i>интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.</i>
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 <i>эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>

4.6 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. <i>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.</i>
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 <i>эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>
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 <i>влиятельность, стремление к достижениям и инициативность.</i> Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.

4.7 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

4.8 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) Сосредоточение 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 режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.

4.9 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

4.10 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

4.11 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.

4.12 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».
--------------------------------------	--

4.13 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.

4.14 Соотнесите название компонента эмоционального интеллекта (по Р. Бар-Ону) с его описанием

А) Познание себя	1) Эмпатия, межличностные взаимоотношения, социальная ответственность
Б) Навыки межличностного общения	2) Осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость
В) Способность к адаптации	3) Решение проблем, связь с реальностью, гибкость
Г) Управление стрессом	4) Оптимизм
Д) Преобладающее настроение	5) Устойчивость к стрессу, контроль импульсивности

4.15 Установите соответствие между стилем лидерства и степенью зрелости последователей

А) Указывающий стиль	1) является лучшим в случае умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.
Б) Убеждающий стиль	2) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая тем самым людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.
В) Участвующий стиль	3) является лучшим для руководства зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания.
Г) Делегирующий стиль	4) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы.

4.16 Установите соответствие характера влияния на подчиненных с используемой мотивацией (по Р. Лайкерту)

А) Слабое взаимодействие, основанное на	1) Вознаграждения и определенной мере
---	---------------------------------------

страхе и недоверии	наказания
Б) Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	2) Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения
В) Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	3) Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Г) Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним	4) Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении

4.17 Соотнесите основные эмоции с их причинами (по Д. Карузо)

А) радость	1) потеря чего-то ценного
Б) печаль	2) получение чего-то ценного
В) удивление	3) происходит что-то неожиданное
Г) злость	4) сигнализирует о возможной угрозе
Д) страх	5) имеется препятствие к получению чего-то
В) отвращения	6) нарушены правила

4.18 Соотнесите принципы управления эмоциями по С. Шабанову, А. Алешиной

А) Принцип ответственности за свои эмоции.	1) Все эмоции являются полезными в той или иной ситуации, и поэтому неправильно навсегда исключить какую-то эмоцию из своего поведения.
Б) Принятие всех своих эмоций.	2) За то, что мы испытываем в определенный момент времени, несем ответственность только мы.
В) Принцип целеполагания в управлении эмоциями.	3) Максимально эффективные действия при управлении эмоциями – те, которые помогут достичь нужного результата (ценности) при наименьших затратах (цене)

4.19 Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

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

4.20 Установите соответствие между тактическим приемом переговоров и его содержанием

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

4.21 Соотнесите между собой понятия и определения к ним:

А) Чувство	1) Особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний, ощущений приятного или неприятного, отношения человека к миру и людям, процесс и результаты его практической деятельности.
Б) Эмоции	2) Сильное, стойкое влечение к какому-то объекту
В) Страсть	3) Высшая форма эмоционального отношения человека к предметам и явлениям действительности

4.22 Соотнесите необходимые качества переговорщика с их характеристикой:

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

4.23 Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

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

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 ситуаций для анализа № 1

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 яр 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 Бланишаром, 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?

Описание конкретной ситуации для анализа № 2

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 приватной 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 EMC – 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 Бланишаром, 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?

Описание конкретной ситуации для анализа № 3

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

В качестве примера приведем один драматический эпизод из истории «Би-би-си». Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный,

и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения.

Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках расписывать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним «гонца». Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны «посланнику» невредимым не уйти.

На следующий день к этим работникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда он закончил речь, люди восприняли духом.

Разница между двумя выступавшими заключалась в том, с каким настроением и в каком тоне они обращались к людям. Один вызвал у слушателей неприязнь и враждебность, а другой вселил в них оптимизм и даже вдохновил их на преодоление трудностей. Эти различия в восприятии указывают на неявный, но существенный аспект лидерства – эмоциональное воздействие слов и поступков лидера.

Задание:

- 1. Какие стили управления (по К. Левину) показаны в данном примере?*
- 2. Какие стили лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показаны в данном примере?*
- 3. Какие виды эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) руководители применили на совещании? Что об этом свидетельствует?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 4

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

Рассмотрим действия Боба Питмана, генерального директора Six Flags Entertainment. До него дошли сведения, что дворники в парках развлечений нелюбезны с посетителями. Питман решил проверить эти жалобы и получить представление о ситуации из первых рук.

Он переоделся дворником и вышел на работу в парк. Подметая дорожки, он начал понимать, в чем заключается проблема. Задача дворников, поставленная им менеджерами, – содержать аллеи в безукоризненной чистоте – была практически невыполнима из-за действий посетителей, которые постоянно мусорили в парках и, таким образом, не давали возможности дворникам успешно выполнять свое дело.

Стратегия Питмана состояла в том, что менеджеры должны были пересмотреть основную задачу дворников. Теперь она формулировалась так: «Сделайте посетителей счастливыми». А так как грязный парк вряд ли осчастливит посетителей, дворники по-прежнему должны будут его убирать – но уже с более дружелюбным настроем. С помощью такой уловки Питман вписал маленькую роль, которую играли дворники, в более масштабный образ.

Задание:

- 1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*
- 2. Какой стиль лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*
- 3. Какой вид эмоционального лидерства (по Д. Гоулмену, Р. Бояцису, Э. Макки) руководитель использовал в данной ситуации? Что об этом свидетельствует?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 5

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

В фирме она была новенькой, да еще на восьмом месяце беременности. Засидевшись как-то допоздна, она, наконец, оторвалась от работы и с изумлением увидела, что у двери офиса стоит ее начальник. Он спросил ее, как идут дела, подсел к столу и начал разговор. Он хотел знать о ее жизни все.

Как ей нравится работа? Какой она представляет свою карьеру? Вернется ли она на работу после того, как родит ребенка?

Эти беседы продолжались изо дня в день в течение месяца, до тех пор пока женщина не родила ребенка. Этим начальником был Дэвид Огилви, легендарный руководитель рекламного бизнеса. А новичком – Шелли Лазарус, ныне генеральный директор Ogilvy & Mather, грандиозного рекламного агентства, которое основал Огилви. По словам Лазарус, за все эти десятилетия она не ушла в другую компанию во многом именно благодаря узам дружбы, которые связали ее с Огилви во время тех разговоров по вечерам.

Задание:

- 1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*
- 2. Какой стиль лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*
- 3. Какой вид эмоционального лидерства (по Д. Гоулмену, Р. Бояцису, Э. Макки) руководитель использовал в данной ситуации? Что об этом свидетельствует?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 6

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

Карьера Сэма началась блестяще. Он окончил университет одним из лучших на курсе. Затем занимался научно-исследовательской работой в крупной фармацевтической компании. Как прекрасный специалист в области биохимии, он быстро стал местной знаменитостью. К нему все чаще и чаще обращались за советами по специальным вопросам. Стремясь соответствовать высоким интеллектуальным и научным стандартам, он как одержимый искал возможности для совершенствования.

Когда его назначили руководителем группы, которая занималась разработкой новых продуктов, Сэм продолжал блистать; его соратники были не менее компетентны и так же увлечены работой, как их новый начальник. В качестве лидера команды Сэм задавал темп работы для всех остальных, работая допоздна и выполняя работу на высшем уровне в невероятно сжатые сроки. В итоге команда справилась с порученным заданием за рекордно короткое время.

Вскоре Сэм был назначен главой сектора НИОКР целого подразделения, и вот тут начались проблемы. Теперь на его плечи легли более масштабные лидерские задачи: необходимо было четко формулировать перспективные цели, делегировать полномочия и

помогать людям совершенствовать свои навыки. Но Сэм не мог осознать, что его подчиненные так же талантливы, как и он. Часто он отказывался делегировать реальную власть и, как истинный «микромеджер», углублялся в детали, сам работал за тех, чья производительность была не так высока, как ему хотелось, не думая, что под его руководством они способны сами улучшить свои показатели. Наконец, по предложению его начальника – и к своему облегчению! – Сэм вернулся на прежнюю должность в качестве руководителя группы по разработке новых продуктов.

Задание:

- 1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*
- 2. Какой стиль лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*
- 3. Какой вид эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) руководитель использовал в данной ситуации? Что об этом свидетельствует?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 7

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

Частная католическая школа, расположенная в предместье одного крупного города, год от года становилась все беднее. Уже не было средств и сил содержать это учебное заведение, и канцелярия архиепископа приказала сестре Мэри, которая заведовала католическим образованием в этом районе, его закрыть.

Однако, вместо того чтобы немедленно закрыть школу, сестра Мэри созвала учителей и остальной персонал на совещание и посвятила их в детали финансового кризиса, угрожавшего существованию учреждения.

Она поинтересовалась, есть ли у них идеи по поводу того, как можно сохранить школу и как лучше организовать закрытие, если дело все-таки до этого дойдет. А потом просто слушала. То же самое повторилось на встречах с родителями, с представителями общественности, а затем и на очередных совещаниях с учителями и персоналом.

По окончании цикла этих встреч, продолжавшихся несколько месяцев, общее мнение было, наконец, выработано. Было ясно: школу придется закрывать. Учащиеся, желающие продолжить обучение в рамках католической системы образования, будут переведены в другие учебные заведения.

Хотя окончательный результат не отличался от исходного, который имел бы место при немедленном закрытии школы, использованный сестрой Мэри подход внес заметные коррективы в позицию общественности. То, что решение о закрытии школы было принято коллективно, предупредило недовольство, которое в противном случае ей бы обязательно высказали. Люди горевали о потере школы, но понимали неизбежность этого решения. Поэтому практически никто не возмущался.

Задание:

- 1. Какой стиль управления (по К. Левину) показан в данном примере?*
- 2. Какой стиль лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показан в данном примере?*
- 3. Какой вид эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) руководитель использовал в данной ситуации? Что об этом свидетельствует?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 8

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

Джоан, генеральный менеджер крупного подразделения глобальной компании, выпускающей напитки и продукты питания, вступила в должность

в период, когда этот филиал находился в глубоком кризисе. Он не выполнял плановую норму прибыли почти шесть лет и отставал от плана более чем на 50 млн. долл. Моральный дух менеджеров высшего звена никуда не годился: преобладали недоверие и обиды. В таких условиях начальство дало Джоан ясную установку срочно реорганизовать подразделение.

Ей удалось исправить ситуацию благодаря тому, что она с легкостью переключалась с одного стиля на другой, а это, как мы знаем, является отличительной чертой высококлассных лидеров. С самого начала Джоан осознавала, что у нее нет времени на то, чтобы демонстрировать эффективное лидерство и создавать атмосферу взаимопонимания и доверия, – необходимо было срочно понять, какие именно детали организационного механизма серьезно барахлят и почему. Поэтому в течение своей первой рабочей недели за ленчем и обедом она постаралась поговорить с каждым членом управленческой команды. Джоан стремилась узнать, как каждый из них видит текущую ситуацию с коммерческой и организационной точек зрения. Однако она акцентировала внимание не столько на том, как оценивает положение тот или иной сотрудник, сколько на том, что он представляет собой как личность.

Она интересовалась их жизнью, старалась узнать их мечты и стремления. Она пыталась помочь каждому реализовать свои карьерные притязания. Так, один из менеджеров, которого нередко упрекали в том, что он не умеет работать в команде, поделился с ней своими тревогами. Его удручали эти постоянные жалобы, и он не знал, что должен сделать, если хочет добиться в компании успеха. Понимая, что это талантливый сотрудник и ценный кадр,

Джоан договорилась, что специально понаблюдает за ним и укажет, почему рождается недовольство. Как оказалось, этот сотрудник бывал порой непокладист и мог неосторожно словом задеть окружающих, поэтому после совещания, в ходе которого она и заметила эти недостатки, Джоан поговорила с ним, указав на издержки в его поведении.

После серии индивидуальных встреч было организовано трехдневное выездное совещание менеджмента компании. Джоан поставила целью сплотить команду, чтобы каждый чувствовал свою ответственность за решение любой проблемы компании. Она призвала всех свободно выразить свое мнение, в том числе и высказать недовольство, чтобы, как она выразилась, «очиститься от скверны».

На следующий день Джоан почувствовала, что люди готовы приступить к выработке решений по выходу из кризиса, и попросила каждого дать как минимум три предложения, что им следует сделать. После того как Джоан собрала все высказанные идеи, стало ясно, что коллектив единодушен в понимании приоритетов фирмы и выступает, в частности, за сокращение издержек. Когда группа закончила разработку конкретных планов действия по каждой позиции, Джоан поняла, что добилась не только желанной приверженности общему делу, но и консенсуса.

Создав, таким образом, готовый образ будущего, Джоан, возложив на отдельных сотрудников ответственность за реализацию каждого этапа осуществления плана преобразования компании. Например, филиал сильно снизил цены, но не получил роста объема продаж; очевидно, следовало немного повысить цены. Предыдущий вице-президент по продажам был человеком нерешительным, и в результате его бездействия проблема со временем только усугубилась; новый вице-президент нес теперь особую ответственность за корректировку цен, которая позволила бы исправить ситуацию. Она стремилась увлечь людей новой миссией, доходчиво рисуя будущее и напоминая каждому, как важны его усилия для достижения этой цели. Однако время от времени, особенно в первые недели, Джоан чувствовала, что при выходе из кризиса нужно проявлять жестокость, чтобы завершить задуманное. А для этого нужен был порядок и собранность.

Через семь месяцев, когда мы вновь встретились с Джоан, ее подразделение получило прибыль на 5 млн. долл. выше годовой нормы – тогда как за год до вступления

Джоан в должность на этом месте зияла брешь: компания отставала от плана на 55 млн. долл. В первый раз более чем за пять лет подразделение достигло целевых показателей!

Задание:

1. Какие стили управления (по К. Левину) показаны в данном примере?
2. Какие стили лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) показаны в данном примере?
3. Какие виды эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) руководители применили на совещании? Что об этом свидетельствует?

Описание конкретной ситуации для анализа № 9

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?

Описание конкретной ситуации для анализа № 10

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?

Описание конкретной ситуации для анализа № 11

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 психологический прием используется для достижения результата?*
- 2. Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 12

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? «Здравствуйтесь, 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?

Описание конкретной ситуации для анализа № 13

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 приходятся 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. И так, 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 интеллектом (по Д. Гоулману), необходимо развивать, чтобы противостоять воздействию манипуляторов?
7. Какой психологический прием используется для достижения результата?
8. Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?

Описание конкретной ситуации для анализа № 14

В книге «Психология влияния» Роберт Чалдини пишет об ощущениях, которые подсказывают человеку, что он подвергается манипуляции.

Я услышал звонок, открыл дверь и обнаружил перед собой потрясающе красивую молодую женщину, одетую в шорты и лифчик от купальника. В руках она держала папку. Женщина попросила меня ответить на вопросы теста. Желая произвести благоприятное впечатление, я согласился. Должен признать, что, отвечая на вопросы, я несколько приукрасил факты, чтобы представить себя в положительном свете. Наша беседа проходила так.

Потрясающая молодая женщина: Здравствуйте, я изучаю привычки городских жителей в сфере развлечений. Не согласитесь ли вы ответить на несколько вопросов?

Роберт Чалдини: Пожалуйста, заходите.

ПМЖ: Благодарю вас. С вашего разрешения, я присяду, и мы начнем. Сколько раз в неделю вы обедаете вне дома?

РЧ: О, наверное, три, может быть, четыре раза в неделю. В общем, всегда, когда только могу; я люблю хорошие рестораны.

ПМЖ: Как здорово! И вы обычно заказываете вино к обеду?

РЧ: Только если оно импортное.

ПМЖ: Ясно. Как насчет фильмов? Вы часто ходите в кино?

РЧ: Кино? Я люблю хорошие фильмы. Особенно какие-нибудь авторские работы с субтитрами. А вы? Вам нравится ходить в кино?

ПМЖ: Э... да. Но давайте вернемся к интервью. Вы часто ходите на концерты?

РЧ: Разумеется. Предпочитаю симфоническую музыку, конечно; но мне также нравятся некоторые поп-группы.

ПМЖ (быстро записывая): Здорово! Еще только один вопрос. Как насчет гастрольных представлений театральных или балетных трупп? Вы ходите на их выступления?

РЧ: О, балет – это движение, грация, форма – я это обожаю. Я просто влюблен в балет. Смотрю его всякий раз, когда мне это удастся.

ПМЖ: Великолепно. Что ж, разрешите мне проверить свои цифры, мистер Чалдини.

РЧ: Точнее, доктор Чалдини. Но это звучит так формально. Почему бы вам не называть меня Бобом?

ПМЖ: Хорошо, Боб. На основании информации, которую вы мне дали, я рада сообщить, что вы могли бы экономить до двенадцати сотен долларов в год, если бы воспользовались услугами «Клабамерика». Небольшой членский взнос даст вам право на разнообразные скидки при посещении большей части мероприятий, которые вы упомянули. Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться предоставляемыми нашей компанией огромными скидками на все мероприятия, которые, по вашим словам, вы посещаете.

РЧ (пойманный в ловушку, как крыса): Ну... э... я... э... я полагаю, что да.

Я прекрасно помню ощущение того, как сжимался мой желудок, когда я с трудом выдавливал из себя согласие. В мозгу у меня как будто прозвенел звонок: «Эй, тут ты и попался!» Но я не видел выхода. Я был загнан в угол собственными словами. Отклонение сделанного предложения в тот момент означало бы столкновение с парой неприятных альтернатив. Если бы я попробовал отступить, уверяя, что я вовсе не такой уж светский

лев, каковым себя представил во время интервью, то тем самым признал бы, что лгал; с другой стороны, попытка отказаться от предложения без такого протеста выставила бы меня дураком, который не хочет сэкономить двенадцать сотен долларов. Поэтому я сделал членский взнос, хотя понимал, что стремление к последовательности заманило меня в западню.

Иногда я думаю, как бы повернулось дело, если бы та потрясающая молодая женщина попыталась заставить меня стать членом клуба развлечений теперь. Беседа, наверное, была бы такой же, за исключением ее конца:

ПМЖ: ...Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться предоставляемыми нашей компанией огромными скидками на все мероприятия, которые, по вашим словам, вы посещаете.

РЧ (очень уверенно): Вовсе нет. Видите ли, я понимаю, что сейчас происходит. Я знаю, что ваше тестирование было лишь предлогом, чтобы заставить людей рассказать о том, как часто они выходят в свет. Вам известно, что в подобных условиях люди склонны приукрашивать свою жизнь. Я также понимаю, что ваши боссы выбрали вас для этой работы из-за вашей физической привлекательности. Наверняка они велели вам носить одежду, открывающую значительную часть вашего упругого тела, поскольку хорошенькая полураздетая женщина вызывает у мужчин желание похвастаться своим «жизнелюбием», чтобы произвести впечатление. Поэтому меня не интересует ваш клуб развлечений.

ПМЖ (в изумлении): Что?

РЧ: То, что я говорил вам во время вашего так называемого тестирования, не имеет значения. Я не позволю вам заманить меня в ловушку последовательности.

ПМЖ: Что?!

РЧ: Хорошо, давайте, я изложу это проще: 1) с моей стороны было бы глупо тратить деньги на то, что мне не нужно; 2) на основании сигналов, поступающих из моего желудка, я знаю, что мне не нужен ваш клуб развлечений; 3) следовательно, если вы все еще верите, что я дам вам хотя бы доллар, вы, вероятно, до сих пор верите и в Деда Мороза. Разумеется, такой умный человек, как вы, должен понять это.

ПМЖ (попавшая в западню, как сногшибательная молодая крыса):

Хорошо... э... я... э... я полагаю, что это так.

Задание:

1. Используя интегративный подход К. Изарда, идентифицируйте эмоции, которые возникали у Роберта Чалдини на протяжении интервью.

2. Используя модель Д. Гоулмана, назовите компоненты эмоционального интеллекта и связанные с ним навыки агента по продажам, которые позволяют влиять на решение клиента.

3. Какие компоненты эмоционального интеллекта (по модели Дж. Майера, П. Сэловея, Д. Карузо) необходимо развивать, чтобы не подвергаться подобному влиянию?

4. Какой психологический прием используется для достижения результата?

5. Какая тактика ведения переговоров основана на этом эффекте?

Описание конкретной ситуации для анализа № 15

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпса «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует принцип «не пытайтесь спасти противника или отношения».

Клиент недавно спросил меня: «Как моя компания может кому-то понравиться, если не будет снижать цены?» Слишком много слов! Он не спросил: «Как сделать так, чтобы моя компания получала хорошую прибыль?» – или: «Что нужно делать, чтобы нас считали эффективной, динамичной компанией, которая хорошо делает свое дело?» Он спросил: «Как я могу им понравиться?»

Представьте себе хищников, которые лежат и ждут того, чтобы использовать в своих интересах подобную уязвимость противника. Однако просто поразительно, как

часто на переговорах мы хотим понравиться, хотим спасти противника от сложных решений. Это случается сплошь и рядом. На эту тему есть еще одна история.

Несколько лет назад у меня был клиент, который вел дела с крупной японской корпорацией. Эта корпорация оказалась в тяжелой ситуации, которая сулила очень большую выгоду моему клиенту. Наша команда из пяти человек прилетела на переговоры в Токио. С японской стороны тоже присутствовали пять человек. Как мне потом говорили, в комнате для переговоров стояла оглушительная тишина. И вдруг произошла настоящая катастрофа: положение противника было настолько сложным и ему было так трудно принять решение, что один из членов моей собственной команды не выдержал напряжения и выпалил, прямо не сходя с места, не посоветовавшись с товарищами, а тем более с боссом, оставшимся дома, что японцы могут рассчитывать на скидку в размере 2% от суммы контракта. Вот тебе раз! А ведь речь шла о сделке стоимостью в миллиарды долларов. Два процента здесь, два процента там, и вы бросаете на ветер серьезные деньги – только ради того, чтобы противник хорошо себя чувствовал и чтобы спасти его от ответственности за собственные решения. Японцы с удовольствием приняли это предложение, был объявлен перерыв, в американском лагере – сокрушительные потери, а моей команде теперь нужно было вернуться за стол переговоров на следующий день и каким-то образом вернуть себе эти 2% скидки.

Без всяких сомнений, одна из самых опасных ошибок, которую можно сделать на переговорах, – это пытаться спасти противника, как я это называю. Вы просто не в состоянии спасти его ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально, ни на каком другом уровне. Нет и еще раз нет! Никогда. Это – ужасная практика, которая не приносит никакой пользы ни одной из сторон.

Ни одной из сторон? Да, именно так, потому что, если вы спасаете противника, то начинаете отчасти нести ответственность за его решения. Если затем возникнут какие-то проблемы, кого в них обвинят? Кто готовит себя к очередному компромиссу? Думаю, ответ очевиден.

Задание:

1. *Какие чувства движут руководителем компании, который хочет нравиться партнерам, упуская прибыль? Какие потребности лежат в основе этого чувства?*

2. *Какие потребности в иерархии клиента Джим Кэмп предлагает вывести на первый план, чтобы компания стала более эффективной?*

3. *Какое чувство руководило представителем американской стороны в переговорах с японской корпорацией? Какая потребность лежала в основе этого чувства?*

4. *Какие последствия влечет за собой такая позиция в переговорах?*

5. *Как эмоциональный интеллект позволяет повысить профессиональную эффективность?*

6. *Какая стратегия используется в данных переговорах?*

7. *Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 16

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 уступить, 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?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 17

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпна «Сначала скажи «Нет», который повествует о значении эмоций в принятии решений.

«Может быть» ничего не стоит. «Да» – опасно. Поэтому нам остается только «нет» – реальное решение. Мое «нет» заставляет противника с той стороны стола действовать рационально. Простая мысль о том, что он сам может сказать «нет», тоже заставляет его действовать рационально.

Рассмотрим классическую ситуацию, с которой сталкивается почти каждая небольшая компания, которая ведет переговоры с транснациональной корпорацией. Одна

крупная корпорация вела переговоры с тремя разными, намного меньшими по размеру компаниями по поводу специального проекта. Она натравливала конкурентов друг на друга, требовала от всех одну уступку за другой, сбивала цену все ниже, ниже и ниже. Наконец, компания, которая была первым номером в списке транснациональной корпорации, назовем ее Bonanza, устала от этой двойной игры и решила или изменить ход переговоров, или вообще их прекратить. Ее представители сообщили корпорации, что Bonanza больше не пойдет ни на какие уступки и поэтому, вероятно, не сможет принять участие в проекте корпорации. Короче говоря, Bonanza сказала «нет», поощряя транснациональную корпорацию, в свою очередь, тоже сказать «нет».

Теперь у мощной корпорации появились сложные проблемы. Она могла оказаться не в состоянии привлечь к своему проекту лучшую компанию, а другие компании могли занять ту же позицию, что и Bonanza. Корпорация больше не имела возможности стравливать между собой три компании. Поскольку одна компания была готова скорее пойти на риск и потерять сделку, чем и дальше идти на компромиссы, участники переговоров со стороны корпорации оказались в серьезном затруднении.

Как вы думаете, что произошло потом? Корпорация начала раскрывать стратегически важную информацию – и кому? Той самой компании, которая сказала ей «нет». Таким образом, Bonanza приобрела большие преимущества. В конце концов, контракт получила именно она.

Задание:

1. Какие эмоции переживали представители небольших компаний, которые вели переговоры с транснациональной корпорацией? Какие потребности они испытывали?

2. Как эмоции повлияли на решение в переговорах (со стороны компании Bonanza, со стороны транснациональной корпорации)?

3. Какие функции эмоций иллюстрирует данный пример?

4. Какая стратегия используется в данных переговорах?

5. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?

Описание конкретной ситуации для анализа № 18

Прочитайте отрывок из книги Джима Кэмпса «Сначала скажи «Нет», который иллюстрирует принцип «не пытайтесь спасти противника или отношения».

Классическая дилемма подхода «выиграть-выиграть» такова: сколько денег я должен оставить за этим столом, чтобы поддержать отношения? Профессионалы по ведению переговоров из крупных корпораций, как и многие другие, играют в эту игру. Они превозносят важность партнерских отношений, лояльности, долгосрочной – основанной на эмоциях – чепухи. Но разве можно подвергнуть опасности все эти преимущества, просто повесив трубку? На самом деле их беспокоят только деньги, которые им придется заплатить.

У меня был клиент, который однажды небрежно заметил: «О, руководитель отдела закупок компании А. – мой хороший знакомый».

– В самом деле? Очень интересно.

– Да, и наши жены тоже довольно близко дружат. Они вместе играют в теннис.

– Правда? И как долго длятся эти отношения?

– Думаю, пару лет.

– И давно ваш приятель стал руководителем отдела закупок? Пауза.

– Думаю, пару лет назад.

Вот и приехали! Вот еще один пример системы управления закупками. Явная цель этого приема – использовать загородные прогулки, пикники и любые другие средства для установления дружеских отношений, которые затем можно использовать как скрытый рычаг давления, если противник хочет и должен сказать «нет» на переговорах.

Дружить с хорошими людьми, сидящими по ту сторону стола переговоров, может быть прекрасно. Или опасно. Многим довольно трудно сказать «нет» на переговорах противнику, которого они впервые видят. Так насколько труднее должно быть сказать «нет» другу?

Задание:

1. *Какие потребности лежат в основе желания руководителя дружить с партнерами?*

2. *Какие эмоции вызывает необходимость отказать во время переговоров оппоненту? Какие эмоции вызывает необходимость отказать во время переговоров другу?*

3. *Как эмоциональный интеллект может помочь решить эту дилемму?*

4. *Какие мотивы (по Герцбергу) вступают в конфликт в ситуации, описанной Джимом Кэмпом?*

5. *Какая стратегия используется в данных переговорах?*

6. *Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?*

Описание конкретной ситуации для анализа № 19

Прочитайте отрывок из книги Роберта Чалдини «Психология влияния»

Как сказал великий английский ученый Майкл Фарадей, последовательность порой одобряется в большей степени, чем правота. Когда Фарадея как-то после лекции спросили, не считает ли он, что ненавидимый им ученый соперник всегда неправ, Фарадей сердито посмотрел на спрашивающего и ответил: «Он не до такой степени последователен». Итак, последовательность высоко ценится в обществе – и это хорошо. Она правильно ориентирует нас в мире. Нам станет легче идти по жизни, если наш подход ко многим вещам станет последовательным. Иначе жизнь будет трудной, беспорядочной и бессвязной.

Однажды вечером, на лекции, посвященной трансцендентальной медитации (ТМ), я стал свидетелем того, как люди скрываются за стенами последовательности, чтобы защититься от неприятных последствий мыслительной деятельности. Цель лекции, которую читали два энергичных молодых человека, состояла в привлечении новичков на курсы по обучению ТМ. Ведущие утверждали, что эти курсы обучают уникальной разновидности

медитации, которая позволяет достичь всевозможных вещей, от простого обретения душевного спокойствия до способностей летать и проходить сквозь стены, обретаемых на более сложных (и дорогостоящих) ступенях обучения.

Я решил пойти на эту встречу, чтобы понаблюдать за тактикой получения согласия на таких вербовочных лекциях, и взял с собой заинтересованного друга, университетского профессора, специализирующегося в области статистики и символической логики.

Лекторы объясняли, на каких принципах основывается ТМ, и мой друг-логик становился все более беспокойным. Он выглядел огорченным и постоянно ерзал на стуле и, наконец, не выдержал. Когда по окончании лекции было предложено задавать вопросы, мой друг поднял руку и мягко, но уверенно опроверг только что услышанное.

Менее чем за две минуты он точно указал на все противоречия, неточности и бездоказательность сложных аргументов, приведенных выступавшими. Его выступление воздействовало на лекторов угнетающе. После смущенного молчания они наперебой попытались ответить и в конце концов признали, что мысли моего друга интересные и «требуют более подробного рассмотрения».

Однако для меня наибольший интерес представляло влияние этого инцидента на аудиторию. В конце лекции вербовщиков буквально осадила толпа слушателей, желающих заплатить 75 долларов за курс обучения ТМ.

Принимая платежи, вербовщики удивленно пожимали плечами, и было видно, что они находятся в сильном замешательстве. После, казалось бы, однозначного провала

презентации лекция каким-то невероятным образом завершилась настоящим триумфом, который выразился в огромном позитивном отклике аудитории. Озадаченный, я попытался объяснить реакцию аудитории ее неспособностью понять логику аргументов, приведенных моим коллегой.

Однако, как оказалось, все было как раз наоборот. После лекции к нам подошли трое слушателей, каждый из которых заплатил деньги за курсы. Эти люди хотели узнать, почему мы пришли на лекцию. Мы объяснили и, в свою очередь, спросили их о том же. Один из них был честолюбивым актером, отчаянно мечтавшим добиться славы. Он пришел на лекцию, чтобы узнать, даст ли ему ТМ возможность достичь необходимого уровня самоконтроля; вербовщики убедили его, что ТМ сможет это сделать. Другая слушательница сказала, что страдает от серьезной бессонницы и надеется, что с помощью ТМ она сможет расслабляться и легко засыпать. Третий был неофициальным оратором. У него тоже были проблемы со сном. Он не справлялся с учебой в колледже, потому что ему не хватало времени. Он пришел на лекцию, чтобы выяснить, не поможет ли ему ТМ спать меньше по ночам; тогда высвободившееся от сна время он смог бы использовать для учебы. Интересно отметить, что вербовщики уверили его, равно как и страдавшую от бессонницы женщину, в том, что техника трансцендентальной медитации поможет разрешить их, пусть и явно противоположные, проблемы.

Думая, что все трое записались на курсы, потому что не поняли аргументов, приведенных моим другом, я начал подробно расспрашивать их. К моему удивлению, оказалось, что эти люди достаточно хорошо поняли суть высказанных замечаний, даже очень хорошо. Именно неопровержимость доводов моего друга заставила их немедленно записаться на курсы. Неофициальный оратор объяснил это так: «Честно говоря, я не собирался платить деньги сегодня, потому что сейчас я совсем на мели; хотел подождать до следующего собрания. Но когда ваш приятель заговорил, я подумал – лучше отдать им деньги сейчас, иначе я пойду домой, начну думать и вообще никогда не запишусь».

Задание:

1. Что руководило слушателями лекции, когда они принимали решение записаться на курс по трансцендентной медитации?

2. Какие эмоции переживает человек, выбирая быть последовательным вопреки логике и собственным интересам? Какие потребности стоят за этими переживаниями?

3. Какие когнитивные искажения лежат в основе желания быть последовательным?

4. Как схему управления эмоциями могла бы помочь слушателям лекции не поддаваться когнитивным искажениям?

5. Какая стратегия используется в данных переговорах?

6. Какие тактические приемы можно наблюдать в этом примере?

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.