|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **-Блок заданий** | **Понимание стилей** | **Принятие**  **Приспособление(ДЧ)** | **Компромисс (П)** | **Торги** | **Угроза, Соперничество (Б)**  **Силовая установка** | **Логика как аргумент** | **Эмоции как аргумент** | **Установка на СИЛУ** | **Установка на МАНИПУЛЯЦИЮЮ** | **Установка на ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ** | **Сотрудничество (В)** | **Избегание (Р)** | **Вопросов в блоке** |
| **1. Определение стиля переговоров** |  | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** |  |  |  |  |  | **15** |
| **2. Выбор альтернатив** |  | **12** | **12** |  | **12** |  |  |  |  |  | **12** | **12** | **30** |
| **3. Выбор хода** |  | **9** |  |  | **9** |  |  |  |  |  | **9** |  | **9** |
| **4. Интерпретация ситуаций** | **16** |  |  |  |  |  |  | **16** | **16** | **16** |  |  | **16** |
| **5. Собственный выбор** |  | **3** |  | ***10*** |  | ***8*** | ***11*** |  |  |  |  | **4** | **12** |
| **6. Аргументы в переговорах** |  |  |  |  |  | **10** | **10** |  |  |  |  |  | **10** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вопросов на шкалу | 16 | 29 | 17 | 15 | 26 | 23 | 26 | 16 | 16 | 16 | 21 | 16 |  |

**Блок 1. Определение стиля переговоров (ЧЕТЫРЕ КРЕСТ-НАКРЕСТ)**

**Описание ситуации**

**Инструкция**

Вам будут предложены 15 пар утверждений. Распределите три балла в каждой паре:

3 – вариант приемлем в большинстве случаев

2. более приемлем

1 – мене приемлем

0 – почти не приемлем

Варианты распределения: 3-0, 2-1, 1-2, 0-3.

Не думайте слишком долго! Важна ваша оперативная реакция.

!!! ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, чтоб сумма поставленных баллов в каждой паре должна быть равна ТРЕМ

|  |  |
| --- | --- |
| **стимулы** | шкала |
| «Договорились. Люблю понятные решения». | п |
| «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить скидку, например, 10%?» | к |
| «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | у |
| «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | л |
| «Что если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | т |
| «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | э |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Уже год вы сотрудничаете с компанией «N» в деле поставки оборудования. Качество партнерства хорошее, но не отличное. Предстоит обсуждение планов на будущий год. Изначально Вы планировали говорить о закупке семи однотипных партий оборудования по цене «Х». И готовы были учитывать возможное повышение цены на 5% за партию (Х+5). Однако, в связи с участием в новом масштабном проекте, ваши запросы выросли. Речь может идти о поставке 9 партий (на 29% больше). С одной стороны, это дает возможность убедить поставщика снизить цену, с другой – создаст у вас б*о*льшую зависимость от его продукции.  С представителем поставщика у вас ровные деловые отношения. На встрече после обмена любезностями вы объясняете, что готовы обсудить увеличение поставки. В ответ партнер говорит: «Не вижу проблем – цена партии известна, мы просто умножим ее на 9, а не на семь».  Что вы ответите? | шкала |
| 1. | «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить уменьшение цены?» | К |
| «Договорились. Люблю понятные решения» | П |
| 2. | «Что, если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | т |
| «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | У |
| 3. | «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | Л |
| «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | Э |
| 4. | «Что, если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | т |
| «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить скидку, например, 10%?» | к |
| 5. | «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | У |
| «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | Л |
| 6. | «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить скидку, например, 10%?» | К |
| «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | Э |
| 7. | «Договорились. Люблю понятные решения» | П |
| «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | У |
| 8. | «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить скидку, например, 10%?» | К |
| «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | Л |
| 9. | «Договорились. Люблю понятные решения» | П |
| «Что, если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | Т |
| 10. | «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | У |
| «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | Э |
| 11. | «Договорились. Люблю понятные решения» | П |
| «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | Л |
| 12. | «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | Э |
| «Что, если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | Т |
| 13 | «А можем мы, с учётом увеличения объёма сделки, получить скидку, например, 10%?» | К |
| «У нас есть ограничения по бюджету. И если мы с Вами не сможем снизить стоимость, мне придётся искать альтернативный вариант оборудования» | У |
| 14 | «Что, если мы умножим Х на 9 и отнимем 10% в обмен на лучшие условия оплаты и более длительный период контракта с нашей стороны?» | Т |
| «Вы говорили, что новые технологии позволили Вам снизить себестоимость поставляемого оборудования и увеличить обороты. На этом фоне снижение цены поставки – логичный шаг для поддержки лояльности клиентов» | Л |
| 15 | «Спасибо, что в новых объёмах не выкручиваете нам руки. Хорошая основа доверительного партнёрства» | Э |
| «Договорились. Люблю понятные решения» | П |

**Обработка**

В соответствии с ключом считается сумма баллов по каждому столбцу. Итоговый профиль строится из максимального балла – 15. общая сумма баллов должна быть 45. Строится круговая диаграмма процентного распределения.

|  |  |
| --- | --- |
| Принятие | П |
| Компромисс | К |
| Торги | Т |
| Угроза | У |
| Логика | Л |
| Эмоции | Э |
| Всего | 45 |

**Блок 2. Выбор альтернатив (ЧЕТЫРЕ КРЕСТ-НАКРЕСТ)**

В каждом из 30 пунктов оцените ДВА утверждения относительно Вашего поведения в ситуации переговоров или спора. Распределите 3 балла между альтернативами в каждом пункте.

3 – вариант приемлем в большинстве случаев

2 – более приемлем

1 менее приемлем

0 почти не приемлем

Варианты распределений: 3-0, 2-1, 1-2, 0-3. Не тратьте времени на раздумывание.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | соперничество | сотрудничество | компромисс | Избегание | приспособление |
|  |  | **(Б)** | **(В)** | **(П)** | **(Р)** | **(ДЧ)** |
| 1 | Иногда я отдаю другим право брать на себя ответственность в спорных вопросах |  |  |  | \* |  |
|  | Я предпочитаю обращать внимание на то, что объединяет, а не разъединяет участников спора |  |  |  |  | \* |
| 2 | Я стараюсь найти компромиссное решение |  |  | \* |  |  |
| Я пытаюсь уладить противоречия с учётом интересов другого человека и моих собственных |  | \* |  |  |  |
| 3 | В споре я настойчиво и последовательно добиваюсь своего | \* |  |  |  |  |
|  | Я могу пожертвовать своими интересами ради интересов другого |  |  |  |  | \* |
| 4 | Я уверен, что всегда можно достичь компромисса |  |  | \* |  |  |
|  | Я стараюсь щадить чувства другого человека |  |  |  |  | \* |
| 5 | Улаживая спорную ситуацию, я всё время пытаюсь найти поддержку у другого |  | \* |  |  |  |
|  | Я стараюсь делать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости |  |  |  | \* |  |
| 6 | Я пытаюсь избежать неприятных для себя последствий |  |  |  | \* |  |
|  | Я стараюсь добиться своего | \* |  |  |  |  |
| 7 | Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем найти лучшее решение |  |  |  | \* |  |
|  | Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться в другом |  |  | \* |  |  |
| 8 | Предпочитаю настойчиво добиваться учёта своих интересов | \* |  |  |  |  |
|  | Я первым делом строюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы |  | \* |  |  |  |
| 9 | Не думаю, что стоит всегда включаться в решение разногласий |  |  |  | \* |  |
|  | Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего | \* |  |  |  |  |
| 10 | Я настойчиво стремлюсь реализовать свои интересы | \* |  |  |  |  |
|  | Я всегда пытаюсь найти компромиссное решение |  |  | \* |  |  |
| 11 | В любом споре я первым делом стараюсь определить истинные интересы сторон |  | \* |  |  |  |
|  | Я всегда стремлюсь сохранить главное - отношения |  |  |  |  | \* |
| 12 | Зачастую я избегаю обозначать позицию, которая может вызвать споры |  |  |  | \* |  |
|  | Я дам возможность другому остаться при своем, если он также идет навстречу |  |  | \* |  |  |
| 13 | Я предпочитаю сразу предлагать среднюю позицию |  |  | \* |  |  |
|  | Я умею настаивать, чтобы всё было сделано по-моему | \* |  |  |  |  |
| 14 | Я сообщаю другому свою точку зрения, сверяя её с его взглядами |  | \* |  |  |  |
|  | Я последовательно показываю другому логику и преимущество моих взглядов | \* |  |  |  |  |
| 15 | В любом споре для меня главное - сохранить отношения |  |  |  |  | \* |
|  | Я делаю всё, чтобы избегать напряжения |  |  |  | \* |  |
| 16 | Для меня важно в спорной ситуации не задеть чувств другого |  |  |  |  | \* |
|  | Я умею находить аргументы, чтобы убедить другого в преимуществах моей точки зрения | \* |  |  |  |  |
| 17 | Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего | \* |  |  |  |  |
|  | Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости |  |  |  | \* |  |
| 18 | Я дам другому убедить меня, если это доставит ему удовольствие |  |  |  |  | \* |
|  | Я готов признать притязания другого, если найду встречное понимание |  |  | \* |  |  |
| 19 | Первым делом я пытаюсь определить, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы |  | \* |  |  |  |
|  | Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем найти лучшее решение |  |  |  | \* |  |
| 20 | Я стремлюсь немедленно преодолевать возникшие разногласия |  | \* |  |  |  |
|  | Я стараюсь найти равноценное сочетание выгод и потерь для обоих |  |  | \* |  |  |
| 21 | Я стараюсь быть максимально внимательным к чувствам и мнению другого |  |  |  |  | \* |
|  | Я предпочитаю прямо и открыто обсуждать проблемы |  | \* |  |  |  |
| 22 | Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого |  |  | \* |  |  |
|  | Я всегда последовательно отстаиваю свою позицию | \* |  |  |  |  |
| 23 | Мне важно максимально удовлетворить желания каждой из сторон |  | \* |  |  |  |
|  | Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса |  |  |  | \* |  |
| 24 | Я иду навстречу другому, если вижу, что ему очень важно отстоять свою позицию |  |  |  |  | \* |
|  | В споре я всегда стремлюсь убедить другого пойти на компромисс |  |  | \* |  |  |
| 25 | Я стремлюсь получить подтверждение, что другой убедился в моей правоте | \* |  |  |  |  |
|  | Обычно в переговорах я всегда учитываю аргументы другого |  |  |  |  | \* |
| 26 | Я обычно предлагаю среднюю позицию, уравнивая уступки |  |  | \* |  |  |
|  | Я всегда стремлюсь максимально удовлетворить интересы каждого из нас |  | \* |  |  |  |
| 27 | Я стремлюсь избегать споров и напряжения в отношениях |  |  |  | \* |  |
|  | Я дам другому настоять на своем, если это доставит ему радость |  |  |  |  | \* |
| 28 | Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего | \* |  |  |  |  |
|  | В улаживании ситуации мне важно найти поддержку у другого |  | \* |  |  |  |
| 29 | Я предлагаю среднюю позицию |  |  | \* |  |  |
|  | Не думаю, что всегда стоит реагировать на возникающие разногласия |  |  |  | \* |  |
| 30 | В споре я избегаю того, чтобы задевать чувства другого человека |  |  |  |  | \* |
|  | В споре я предпочитаю занимать позицию, которая обеспечит успех обеим сторонам |  | \* |  |  |  |

**Обработка**

В зависимости от выбора по каждому пункту баллы присваиваются по шкалам в соответствии с ключом. Итоговый вес по каждой из шкал считается в процентном весе по отношению к 100% = 90 баллам

**БЛОК 3. Выбор хода (ТРИ-НА-ТРИ)**

**Инструкция**

В каждом из 9 пунктов этой анкетыВам будут предложены высказывания о стиле поведения в переговорах. Для каждого высказывания расположите варианты ответов в порядке значимости **для ВАС**: от наиболее выраженного(3 балла) к наименее используемому варианту (1 балл).

Варианты распределения: 3-2-1, 2-1-3, 1-2-3 и т.д.

**Обработка:**

Фактически пользователь должен расположить варианты по степени выраженности и значимости. Каждый ответ, поставленный на первое место, получает 2 балла, на второе место – 1 балл, на третье место – 0 баллов. Баллы по шкалам А, Б и В накапливаются. Таким образом, значение по каждой шкале колеблется от 0 до 18 баллов.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | вопрос | Вариант ответов | А. Стиль – уступчивость,  Цель – соглашение | Б. Стиль – жесткость, давление  Цель – собственная победа | В. Стиль – сотрудничество  Цель – взаимовыгодные решения |
|  | Во время переговоров я… | стремлюсь к соглашению на любых условиях | \*\* |  |  |
| настаиваю на своем решении |  | \*\* |  |
| настаиваю на использовании объективных критериев при выборе решения |  |  | \*\* |
|  | Во время переговоров я … | стремлюсь обязательно найти ответ, приемлемый для обеих сторон | \*\* |  |  |
| представляю множество вариантов на выбор |  |  | \*\* |
| стремлюсь к оптимальному с моей точки зрения решению |  | \*\* |  |
|  | Если необходимо выбирать: идти на уступки или требовать преимуществ, я… | требую преимуществ в награду за соглашение |  | \*\* |  |
| продумываю возможности взаимной выгоды |  |  | \*\* |
| готов примириться с односторонними потерями ради достижения соглашения | \*\* |  |  |
|  | Намечая для себя «нижнюю границу» переговоров, я готов к тому, чтобы | изменить «масштаб измерения» и пересмотреть «границы» |  |  | \*\* |
| в переговорах открыто предъявить свою «нижнюю границу» | \*\* |  |  |
| до конца скрывать свою «нижнюю границу» |  | \*\* |  |
|  | Если в ходе переговоров мне возражают, я… | выдвигаю новые предложения | \*\* |  |  |
| изучаю и уточняю интересы сторон |  |  | \*\* |
| прибегаю к встречным возражениям и использую контраргументы |  | \*\* |  |
|  | В ходе переговоров я … | готов гибко менять свою позицию | \*\* |  |  |
| сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях |  |  | \*\* |
| твердо придерживаюсь заранее намеченных позиций |  | \*\* |  |
|  | Во время переговоров по отношению к партнерам я … | склонен испытывать доверие | \*\* |  |  |
| не склонен испытывать доверие |  | \*\* |  |
| действую вне зависимости от фактора доверия и недоверия |  |  | \*\* |
|  | В подходе к участникам переговоров и к принятым решениям я проявляю | снисходительность к участникам и мягкую требовательность к решениям | \*\* |  |  |
| снисходительность к участникам и требовательность к решениям |  |  | \*\* |
| требовательность к участникам и к результату переговоров |  | \*\* |  |
|  | Ради сохранения отношений я… | отделяю разногласия между людьми от решения противоречий |  |  | \*\* |
| готов пойти на некоторые уступки в переговорах | \*\* |  |  |
| не пойду на уступки по деловым вопросам |  | \*\* |  |

**Блок 4. Интерпретация ситуаций (ОДНИН ВАРИАНТ ИЗ ТРЁХ)**

Инструкция. Вам будут представлены 16 переговорных ситуаций. Для каждой из них выберите верную, на ваш взгляд интерпретацию.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | СИТУАЦИЯ И ЗАДАНИЕ | ОТВЕТЫ | понимание | Установка | | |
| Сил | Ман | Дел |
|  | Диалог 1  Оцените стиль ведения переговоров стороной «А»  А: Так мы заключаем контракт? В: Да, решено А: Замечательно. Теперь, чтобы быть честным, я должен сообщить вам о небольших изменениях… В. Да?  А: Мы немного снизили срок гарантийного ремонта. В: Вот как … | Это обычная тактика в работе продавцов. Только А применил ее некорректно, дав оппоненту повод для подтверждения его сомнений и отказа от сделки | 1 |  |  | 1 |
| Со стороны «А» это просто выкручивание рук и давление: расчет на то, что В не станет отказываться от только что сказанных слов. | 0 | 1 |  |  |
| Это типичная манипуляция: получить согласие, после чего начать говорить о недостатках. Упоминание своей «честности» - это тоже часть игры. | 2 |  | 1 |  |
|  | Диалог 2  Оцените стиль переговоров А…  А: Честно говоря, меня устраивают условия. Но условия ваших конкурентов не менее выгодны. Что еще вы можете сказать о вашей фирме? В: Хм, мы гарантируем честность, надежность, быстроту исполнения. А: Проблема в том, что и ваши конкуренты гарантируют все то же самое | «В» демонстрирует нормальный деловой подход: он использует свое право знать больше о партнере и делать выбор на основе достоверной информации. К тому же эта информация позволит ему защитить свой выбор перед партнерами и инвесторами… | 1 |  |  | 1 |
| Это хитрый ход заставить оппонента немного понервничать: он может ошибиться и сделать пару мелких послаблений. | 2 |  | 1 |  |
| Постоянно возвращаясь к одному и тому же вопросу, «В» по сути заставляет оппонента обороняться, ставит его в неудобное положение. Это жесткая тактика… | 0 | 1 |  |  |
|  | Диалог 3  Оцените позицию «А» в переговорах  В: Мы вам доверяем, но знаем о ситуации, когда вы не выполнили свои обязательства перед компанией N. А: Тогда была иная ситуация. Наш бывший партнер нас подвел. Теперь мы крепко стоим на ногах, и сотрудничество с нами может быть выгодным. В: Не знаю, не знаю, получается, у вас не столь надежная репутация. А: Как хотите, мы легко найдем какого-нибудь другого партнера | В истории каждой компании есть взлеты и падения. Открыто признавать ошибки и двигаться дальше, не останавливаясь – достойное умение переговорщика. | 0 |  |  | 1 |
| Сначала расслабить оппонента оправданием, а затем усилить напряжение – это значит управлять эмоциональным фоном переговоров. | 2 |  | 1 |  |
| Готовность выйти из контакта – демонстрация автономности. Пусть оппонент сам решает, насколько его сомнения обоснованны. | 1 | 1 |  |  |
|  | Диалог 4  Дайте оценку подобному стилю.  Известный государственный деятель весьма своеобразно общался с бизнесменами. Сначала он их выслушивал. А после … начинал крыть матом. Я, мол, мужик простой, выражаюсь, как умею… Он с ходу сбивал позицию бизнесмена, приводил того в полную растерянность, и в какой-то мере оскорблял. Вынуждал переходить на более простой и примитивный язык. Матерщина и прямолинейность шокировали и лишали дара речи. И устоять на своей позиции могли лишь те, кто по-настоящему мог держать удар. | Вряд ли это специальная тактика. Это может быть обычная манера разговора. Воспринимать это можно как знак доверия и приглашение быть естественными в общении. | 0 | 1 |  |  |
| Это манипуляция, целью которой является заставить оппонента нервничать, потерять контроль и предоставить максимум информации. | 1 |  | 1 |  |
| Подобные действия – жесткая провокация с целью вывести оппонента из равновесия либо заставить его выйти из контакта. Но сильный переговорщик должен уметь вести диалог и с таким партнером тоже. | 2 |  |  | 1 |
|  | Диалог5  Дайте оценку подобному ходу.  У бизнесмена был «шокирующий галстук», с которым он неизменно побеждал. На оборотной стороне предмета одежды была изображена … голая женщина. В определенный момент переговоров он, как бы невзначай, поворачивал эту сторону галстука к собеседнику. И продолжал говорить, как ни в чём не бывало. | Этот способ переключить внимание собеседника может использоваться в неблагоприятные моменты переговоров, чтобы перевести разговор в иное русло. | 1 |  |  | 1 |
| Это способ диагностики партнера. Если он среагирует на провокацию – значит он управляем. Если силен – галстук можно и сменить. | 2 |  | 1 |  |
| Это некорректный прием в переговорах. Он свидетельствует о слабости и неуверенности бизнесмена говорить на деловом языке. | 0 | 1 |  |  |
|  | Диалог 6  Дайте оценку подобному ходу.  У одного из предпринимателей на столе стояла настоящая старинная лампа в «стиле Аладдина»: казалось, еще немного, и джин вылетит. Пришедшему собеседнику он с самым серьезным видом заявлял: «А вы попробуйте ее потереть…» Все мы любопытны, и если собеседник начинал с детской непосредственностью тереть лампу, раздавался насмешливый возглас хозяина: «Ну что, еще не устали играть?» | Это способ диагностики партнера: если он реагирует на подобные провокации – значит он управляем. | 1 | 1 |  |  |
| Это способ завоевать лидерство в начале переговоров. После подобного «прокола» оппоненту трудно будет перехватить управление переговорами. | 0 |  | 1 |  |
| Это некорректный прием в переговорах, заставляющий оппонента «потерять лицо». После подобных приемов о деловых переговорах речь не идет. | 2 |  |  | 1 |
|  | Диалог 7  Дайте оценку использованному приему  Преуспевающий бизнесмен вспоминал: «Много лет назад пришел я устраиваться в аспирантуру. Ученый секретарь, дама средних лет, явно была не в духе и в ответ только недовольно что-то бурчала. Тут-то я и приметил у нее на столе что-то вроде коллекции булыжников. Изобразил неподдельный интерес. Мы разговорились, она мне подробно рассказала, какие это безумно дорогие камни. Оказалось, некоторые из них были ей преподнесены известным академиком. Поговорили о камнях, и дама… не менее подробно поведала, что мне нужно сделать, чтобы все-таки попасть в аспирантуру». | Известен принцип, согласно которому нормальное человеческое отношение к оппоненту не обеспечивает успех, но позволяет избежать неудачи | 2 |  |  | \* |
| Изображать интерес – уловка, которая часто срабатывает в переговорах, особенно с научными работниками и женщинами. | 1 |  | 1 |  |
| Расслабить оппонента, заставив его говорить о важных для него вещах –распространенный прием в переговорах. Без этого переговоры рискуют не состояться. | *0* | *1* |  |  |
|  | Диалог 8  Дайте оценку действиям поставщика.  Переговоры представителей двух фирм, одна из которых задержала на день доставку продукции. Представитель второй недоволен. Реакция «провинившейся» стороны: - Так это же хорошо, что товар не пришел вовремя. Там как раз работала комиссия, она со своими проверками задержала бы дальнейшую доставку минимум на три недели. Мы опоздали на день, и комиссия уже ушла. Да мы вам кучу времени сэкономили! | Прием вполне оправдан. Если судить по критерию итоговой эффективности, то подобный ход вполне оправдан. А от задержки в поставках никто не застрахован… | 1 |  | 1 |  |
| В данном случае происходит подмена смысла: изначально разговор идет об обязательности и доверии, а поставщик аргументирует к выгоде… Это манипуляция. | 2 |  |  | 1 |
| Подобные аргументы не выдерживают критики. Они свидетельствуют об агрессивности и нежелании поставщиков нести ответственность за свою необязательность. | *0* | 1 |  |  |
|  | Диалог 9  Дайте оценку переговорному ходу:  В ответ на заверения партнера о надежном партнерстве с азиатскими компаниями переговорщик заявляет:  «Да вы смеетесь! Все азиаты – лентяи и разгильдяи, с ними нельзя работать». | Это обычная эмоциональная реакция. Вероятно, у «В» богатый опыт, который позволяет ему делать подобные заявления. | *0* | *1* |  |  |
| Иногда подобные высказывания позволяют «обнулить» аргументы оппонентов. Это манипуляция. | *2* |  |  | *1* |
| Подобные высказывания провоцируют оппонента предъявить более серьезную аргументацию в защиту своего предложения | *1* |  | *1* |  |
|  | Диалог 10  Дайте оценку приему  Один известный бизнесмен, встречая партнера, радушно ему улыбался, поздравлял с успехом. Тот расслаблялся, а наш герой продолжал: «Только как же вы так на той выставке обломались-то, а? Ведь обошли вас конкуренты, по всем статьям обошли!» | Если на вашей стороне сила – почему бы ее не применить. Еще Ричард Никсон пользовался подобным приемом: бомбы, переговоры, потом опять бомбы, … | *1* | *1* |  |  |
| Цель приема – заставить оправдываться, потерять уверенность в себе. Таким приемам надо уметь противостоять | *2* |  |  | *1* |
| Никаких приемов: это простой неформальный треп, к которому не нужно серьезно относиться. | *0* |  | *1* |  |
|  | Диалог 11  Дайте оценку действиям контактера.  В кросскультурных переговорах контактер заявляет, что для заключения контракта необходимо предоставить бумаги согласно длинному перечню. В ответ на возражение, что «в нашей стране это невозможно, нам это три года собирать придется…» он говорит: «Нет, так не пойдет, у нас свои правила, их нельзя нарушать. Хотя… Ладно, только для вас сделаем исключение. Разумеется, если вы пойдете на некоторые уступки, откажетесь от определенных ожиданий». | Нелепые требования – вовсе не глупость. Добиваясь нереального, можно оставить за собой пространство для маневра. | 1 | 1 |  |  |
| Подобный подход выгоден тактически: можно отказаться от некоторых заранее завышенных условий, представив это как серьезную уступку. | 2 |  | 1 |  |
| Тактика тактикой, но стратегические договоренности с подобными партнерами могут быть ненадежны. | 0 |  |  | 1 |
|  | Диалог 12  Оцените позицию А  В ответ на угрозу опубликовать «пикантную информацию о личной жизни А в прессе», если тот откажется выполнять требования другой стороны, переговорщик заявляет: «Я повторяю, никакие ваши угрозы и шантаж на меня не действуют. Либо мы ведем деловые переговоры, либо я прекращаю их! При таком подходе мне с вами не о чем разговаривать!» | Подобная позиция в переговорах с шантажистом неэффективна, поскольку однозначно запускает негативный сценарий его действий. | 2 |  |  | 1 |
| Переговоры – процесс длительный. В одном раунде можно проиграть, выиграв время для реванша позднее. | 1 |  | 1 |  |
| Только так и надо разговаривать с шантажистами: не стоит давать кому-либо повода давить на вас. | 0 | 1 |  |  |
|  | Диалог 13  Как следует поступить «А»?  После вопроса «Кого вы представляете и имеете ли вы полномочия на ведение переговоров?» А получил следующий ответ: «Видите ли, наш отдел занимается подготовкой переговорного процесса… Поэтому сегодня прямых полномочий принимать решения у нас нет». | «А» может получить максимальную выгоду из предварительных переговоров и, заинтересовав собой и своим предложением «промежуточное звено», выйти на лицо, принимающее решение. | 2 |  |  | 1 |
| «А» может максимально исследовать позицию оппонентов, не показывая свою, чтобы до переговоров с лицом, принимающим решение, поменять/уточнить свою позицию. | 1 |  | 1 |  |
| Вести переговоры с человеком, не принимающим решение – потеря времени. «А» следует сформулировать сообщение для передачи ответственным лицам и покинуть переговоры. | 0 | 1 |  |  |
|  | Диалог 14  Оцените действия «А»  В затянувшихся переговорах по дополнениям к контракту партнер предлагает по новой обсудить все условия. На что А говорит: «Я, конечно, могу ошибаться, но мне кажется, что вы умышленно затягиваете переговоры. Давайте будем честны друг с другом». | Вынесение на обсуждение самого факта затягивания переговоров позволит перехватить управление и повлиять на тактику оппонентов | 1 |  |  | 1 |
| Подобная реакция – это фактически обвинение партнера в некорректном ведении переговоров. Теперь «А» несет ответственность за недоговоренность. | 0 | 1 |  |  |
| Действия А – игра, уловка, чтобы переключить внимание оппонентов и выиграть время для «подумать о выдвинутом предложении». | 2 |  | 1 |  |
|  | Диалог 15  Дайте оценку высказыванию продавца:  «Вы даете за дом только пятьдесят? Это ваше последнее слово? А если я его покрашу и отремонтирую?» | Со стороны продавца это попытка поднять цену и узнать, насколько покупатели стеснены в средствах. | 2 |  | 1 |  |
| Это стандартный прием работы с ценовыми возражениями. Продавец пытается увеличить «размер пирога», предлагая покупателю дополнительную услугу. | 1 |  |  | 1 |
| Подобное можно воспринимать как клоунство, неуместное в серьезных переговорах, что свидетельствуют о слабости продавца. | 0 | 1 |  |  |
|  | Диалог 16  Дайте оценку действиям менеджера.  Компания поставляет оборудование для мойки посуды и стирки белья. Менеджер по работе с жалобами выехал на объект и тщательно собрал всю информацию: где, как, когда и что конкретно беспокоит клиента. Он с озабоченным видом спросил журнал регистрации замером напора воды в водопроводе и бланк регистрации перепадов напряжения в электросети. Жалобщик слыхом не слыхивал ни о чем подобном. Тогда представитель компании заявил: «Вот в чём причина. Мы всегда предупреждаем, что эти факторы могут привести к ухудшению качества работы оборудования. Зовите того, кто отвечает за эти вопросы». В последующем разговоре с инженером он предложил поставить новые датчики для измерения колебания электрического тока и напора воды. | Менеджер фактически переложил ответственность на плечи покупателя. Теперь их обращения будут более обоснованными. | 2 | 1 |  |  |
| Менеджер – хороший продавец. Выехав на переговоры по факту рекламации, он договаривается о поставках дополнительного оборудования. | *1* |  | *1* |  |
| Менеджер грамотно выполнил свою работу. Он не только исследовал причины некачественной работы оборудования, но и предложил реальные способы профилактики | *0* |  |  | *1* |

**Блок 5. Собственный выбор (ТРЁХСТУПЕНЧАТЫЙ РЕЙТИНГ)**

Инструкция. Вам будут представлены 12 переговорных ситуаций и несколько вариантов действий в этих ситуациях. Поставьте на первое и второе место ДВА наиболее предпочтительных для Вас варианта действий.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ситуации** | **Варианты ответов** | **Приспособление** | **Торги** | **Логика** | **Эмоции** | **Избегание** |
| 1. Ситуация 1   Вы выставили свой дом на продажу. Некоторое время потенциальных покупателей не было. Наконец некая семейная пара соглашается посмотреть жилье. Обойдя весь дом, они смотрят на вас и говорят: «Это мало похоже на дом, и нам придется потратить кучу денег на ремонт. Но, возможно, мы сможем договориться, если вы снизите цену на 10%». Ваш ответ? | Мне не хотелось бы начинать переговоры с уступок. Поэтому, может быть, вы подумаете о более приемлемой цене. |  |  |  |  | **\*** |
| Возможно, мы сможем сделать небольшую скидку, если вы быстро переедете. Ваши руки не связаны? |  | \* |  |  |  |
| Какая жалость, что вам не нравится отделка. Это было то, о чем мы очень заботились. Хотя у каждого свой вкус. Как бы вы изменили ее? |  |  |  | \* |  |
| 1. Ситуация 2   В переговорах о поставке Ваш постоянный партнер сообщает, если вы сможете сделать двойной заказ, он сможет сохранит свою работу, в противном случае он будет уволен «из-за не лучших результатов». Каков ваш ответ? | У меня также плохи дела, и, если я сделаю двойной заказ, это может мне дорого стоить. |  |  |  | \* |  |
| Двойной заказ возможен при условии предоставления приличной скидки. |  | \* |  |  |  |
| В знак расположения, учитывая наше долгое партнерство, я могу, пожалуй, пойти на разумное увеличение объёма заказа. | \* |  |  |  |  |
| 1. Ситуация 3   При плановом ТО вашего автомобиля менеджер автосалона сообщает вам, что может бесплатно провести замену (навигационного, например) оборудования в вашей машине. Каков будет ваш ответ? | Несомненно, ваше предложение очень ценное, но это то, в чём на данный момент я не нуждаюсь. Спасибо, мой ответ – нет. |  |  | \* |  |  |
| Я рад, что вы оказываете полезные услуги своим постоянным клиентам. Вы же можете провести такую операцию не с моей машиной, а с другой – моего мужа / жены, например. |  | \* |  |  |  |
| Мне неудобно вам отказывать. Надеюсь, новая система лучше старой. Но давайте впредь воздержимся от предложения в мой адрес дополнительных услуг. | \* |  |  |  |  |
| 1. Ситуация   На завершающей стадии важных переговоров вы обнаруживаете, что сводные таблицы, которые вы приготовили, содержат грубую арифметическую ошибку. Прекратить встречу нельзя. Как вы можете поступить? | Предложите сделать паузу в обсуждении до получения уточненных данных. |  |  |  |  | \* |
| Продолжите встречу, перейдя к другим вопросам повестки. Очевидный просчет сделает договоренности по этому вопросу недействительными. | \* |  |  |  |  |
| Признаете свою ошибку, чтобы максимально сохранить репутацию: «Все мы допуска­ем ошибки, не так ли? Вряд ли наши партнеры воспользуются этим во вред, не правда ли?». |  |  |  | \* |  |
| 1. Ситуация   Вы добиваетесь уменьшения цены, но другая сторона приводит большое число статистических выкладок, касающихся цен на сырье, инфляции, роста зарплат. Как вы будете противостоять их аргументам? | «Доказательство - это важный момент. Давайте я представлю свою аргументацию, и тогда мы увидим, как нам лучше поступить» |  | \* |  |  |  |
| «Я принимаю все ваши аргументы, но если мне это не по карману, то нам больше нечего будет сказать. Мой бюджет также имеет ограничения». |  |  | \* |  |  |
| «Я вижу, что вы можете обосновать свои новые цены. И будет жаль, если такой рост цен вынудит нас изменить подход к закупкам» |  |  |  | \* |  |
| 1. Ситуация   Другая сторона обращается к вам на переговорах с вопросом: «Итак, что вы думаете о нашей новой спецификации и политике цен?» Как вы ответите? | «Если внести пару незначительных изменений, то мы сможем воспользоваться преимуществами данного предложения». |  | \* |  |  |  |
| «Испытываю приятное удивление. Улучшения ради интересного сотрудничества – это всегда добавляет энергии». |  |  |  | \* |  |
| «Кажется, у меня появилась возможность последовательно изложить, что я думаю о деталях этого документа» |  |  | \* |  |  |
| 1. Ситуация   Основной поставщик хочет поднять цены на 8%. Эти цифры кажутся обоснованными. Как вы можете ответить? | «Давайте вместе изучим все факторы цены, чтобы понять, можем ли мы найти приемлемый вариант». |  |  | \* |  |  |
| «Мы бы хотели продолжить сотрудничество, но новые цены могут оказаться нам не по карману. Мы не можем позволить себе столько платить...». |  |  |  | \* |  |
| «Готовы ли вы будете уменьшить цену, если ситуация переменится?» |  | \* |  |  |  |
| 1. Ситуация   Партнер в переговорах показывает распоряжение от своего босса с предписанием не предлагать вам скидку больше, чем в 2%. Как вы отреагируете? | «А почему бы мне не поговорить с вашим боссом? Возможно, мне удастся оговорить с ним иные пределы сделки?» |  | \* |  |  |  |
| «Мой шеф в свое время говорил: «Зачем иметь дело с мартышкой, если вы можете обратиться к шарманщику? » |  |  |  | \* |  |
| Что ж, по скидке ситуация ясна. А какие предписания ваш босс дает насчет объёма поставки и условий платежа? | \* |  |  |  |  |
| 1. Ситуация   По итогам встречи Вы получили письменный протокол, изобилующий мелкими, но существенными «уточнениями» в пользу другой стороны. Как вы начнете следующий раунд? | «Уверен, что внимательный, пошаговый анализ документа позволит нам согласовать все вновь появившиеся дополнения» |  |  | \* |  |  |
| «Когда партнер в одностороннем порядке меняет пункты протокола в свою пользу, я спрашиваю себя: «Относится ли данная компания к тем, с которыми мне хотелось бы вести дела?» |  |  |  | \* |  |
| «Я готов рассмотреть внесенные вами поправки, если вы согласитесь на встречные дополнения и изменения с нашей стороны» |  | \* |  |  |  |
| 1. Ситуация   Сидящий напротив вас переговорщик теряет самообладание и ведет себя крайне неприятно. Какие ваши действия? | Никаких: пусть оппонент думает, что ему удается сбить меня с толку своим неадекватным поведением. Я даже ему подыграю… |  |  |  | \* |  |
| «Я вижу, что вас очень волнует этот вопрос, но, должен сказать, что это никак не влияет на мою позицию по данному вопросу...» |  |  | \* |  |  |
| «Извините, я должен сказать, что эти переговоры стали слишком напряжёнными для меня. Давайте прервемся на 10 минут...» |  |  |  |  | \* |
| 1. Ситуация   Как вы будете реагировать, если противоположную сторону постоянно отвлекают звонками по мобильному телефону? | «Вы нарушаете деловой этикет по легкомыслию или это сознательный ход эмоционального воздействия?». |  |  |  | \* |  |
| «Телефонные звонки слишком часто врываются в наш разговор, а так как времени мало, то не могли бы вы отключить телефон». |  |  | \* |  |  |
| «Могу я также сделать пару-тройку звонков, чтобы согласовать с коллегами спорные вопросы?» |  | \* |  |  |  |
| 1. Ситуация   Если вы оказываетесь вовлечены в конфликтную ситуацию, как вы будете ее разрешать? | Вступлю в обсуждение, чтобы сразу обозначить свою позицию, а не тянуть напряжение в будущее? |  |  |  | \* |  |
| Отстранюсь от споров: со временем напряжение сойдет на нет. |  |  |  |  | \* |
| Изложу свои аргументы и дам партнеру время подумать над их обоснованностью. Позже выйду на спокойный разговор. |  |  | \* |  |  |

Обработка: Баллы по шкалам добавляются как вспомогательные в интегральные (общие) шкалы по полному тесту и не выводятся отдельным блоком

**Блок 6. Аргументы в переговорах (ДВА ИЗ ЧЕТЫРЁХ С ПРИОРИТЕТОМ 2-1)**

Инструкция. Какие из перечисленных аргументов вам чаще всего приходится использовать в переговорах? Поставьте на первое и второе место ДВА наиболее предпочтительных для Вас варианта действий.

К обработке: вариант, поставленный на первое место, получает 2 балл, второе место засчитывает 1 балл.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Варианты ответов** | **Логика** | **Эмоции** |
| 1. В ответ на повышение цен на материалы со стороны поставщика… | Вам придется предложить что-то получше, мне это просто не по карману. | **\*** |  |
| Ну же, уверен, что ваша цена может колебаться вокруг этого значения. |  | **\*** |
| Ничего себе! Не думаете же вы, что я буду спокойно платить столько, сколько вы заявляете! |  | **\*** |
| Если вы назначите высокую цену в этом году, мне придется уменьшить свой заказ. | **\*** |  |
| 1. При отказе от перспективных поставок из-за ненадлежащего качества продукции… | Это не особо срочно, но мы рассмотрим ряд альтернатив за несколько ближайших недель. | **\*** |  |
| Печально, когда приходится решать вопросы качества в связи со сменой поставщика. |  | **\*** |
| Мы являемся лидером рынка по качеству и технологии производства. Поэтому мы не можем позволить себе покупать некачественный продукт. | **\*** |  |
| Я в глубоком недоумении!! Что побуждает вас думать, что мы продолжим закупать некачественный продукт? |  | **\*** |
| 1. В ответ на ультимативное предложение покупателя подвинуть поставку и ее оплату на два месяца позже | Когда клиент вчера запрашивал одно, сегодня требует другое, я просто не знаю, чего ожидать от него завтра? |  | **\*** |
| Сроки - это ключевой момент. Я сделаю кое-какие расчеты и подумаю над вариантами. | **\*** |  |
| Могу я предложить вам чашечку кофе? Я попросил снабженцев организовать маленький буфет. Мы всегда так делаем для важных клиентов. |  | **\*** |
| Остановитесь на минуточку. В моих записях по последней встрече речь идет о поставке в феврале, а не в марте. Должно быть, это недоразумение. | **\*** |  |
| 1. В ответ на заявление о повышении цены за товар/услугу… | Объём бюджета на этот год строгий. Мы определенно не ожидаем такого повышения цен. |  | **\*** |
| Я признаю, что это важно для вас. И я встречно хочу объяснить, почему я не могу себе этого позволить. | **\*** |  |
| Мой босс (акционеры) застрелит меня, если я заключу сделку, подобную этой. |  | **\*** |
| Пожалуйста, остановитесь на минутку. Мне стоит объяснить вам, почему это так не сработает… | **\*** |  |
| 1. В ответ на отказ принять повышение цен на поставляемый вами товар/услугу… | Что бы вы ощутили, если бы один из *ваших* клиентов объявил, что не согласен с вашими новыми ценами? |  | **\*** |
| Я понимаю, что вы хорошо понимаете последствия этого решения. Но позвольте мне снова вернуться к его причинам. | **\*** |  |
| Послушайте, экономические показатели не оставляют места для прошлых цен. Вы не можете оспаривать это! | **\*** |  |
| Да ладно, ведь мы же не хотим поссориться из-за такой глупости, как эта? |  | **\*** |
| 1. В ответ на настоятельную просьбу ускорить поставку заказа… | Послушайте, все возможно. Если бы вы сказали мне, насколько увеличится цена или срок оплаты, можно было бы пойти навстречу вам в отношении сроков. | **\*** |  |
| Я в этом заказе уже предложил вам скидку в полпроцента. А сейчас вы на меня давите еще и по срокам? |  | **\*** |
| Вы не пошли нам навстречу по объёмам поставки, мы не можем согласиться на сокращение сроков. Можем считать, что мы квиты? |  | **\*** |
| Вы же знаете, что мне важна быстрая оплата. Оплатите завтра, поставка будет к вечеру. | **\*** |  |
| 1. В ответ на предложение снизить цену в обмен на дополнительные услуги… | Спасибо за эту уступку. Мне кажется, мы на правильном пути. |  | **\*** |
| Я бы с удовольствием сделал для вас скидку, но политика компании не позволит мне так поступить. | **\*** |  |
| Я попытаюсь поговорить с шефом, но вы знаете, что он за человек! |  | **\*** |
| Если другие клиенты узнают и захотят такой же «обмен», мы будем в комфорте, но без денег. Неравный обмен. | **\*** |  |
| 1. Если вы не согласны с повышением цены со стороны поставщика… | Предположим, мы согласились, сколько в новой цене весит «бесплатная упаковка и доставка». | **\*** |  |
| Послушайте, я уже согласовал +6% от старой цены. Я буду выглядеть бледно, если снова пойду согласовывать повышение цены. |  | **\*** |
| Я вижу, этот вопрос заставляет нервничать и беспокоиться нас обоих. |  | **\*** |
| Расчеты ваших экономистов неполны. Что они и вы думаете о последствиях значительного повышения цен? | **\*** |  |
| 1. В ценовых торгах… | Это мое последнее предложение. Боюсь, это максимум, что я могу сделать. |  | **\*** |
| Давайте вместе поработаем над этим. Я бы хотел, чтобы вы мне помогли взвесить все опции. | **\*** |  |
| Это не самое интересное предложение. Но думаю, после его корректировки мы сможем чего-нибудь согласовать. | **\*** |  |
| Мне жаль, если это звучит слишком резко, но по-другому не скажешь: не получится. |  | **\*** |
| 1. В ценовых торгах… | Мы все сильно разволновались. Вам не кажется, что стоит сохранять самообладание в обсуждении? |  | **\*** |
| Думаю, здесь возникло расхождение в цифрах. Давайте посмотрим, как исправить ошибки. | **\*** |  |
| Это хорошая мысль. Я об этом недавно думал. Похоже, мы синхронизируемся. |  | **\*** |
| Мне нужно будет обсудить это с нашими финансистами, прежде чем дать вам согласованный ответ. Встретимся на следующей неделе? | **\*** |  |