**Психологические аспекты коллективно-договорной кампании.**

Содержание

1. Введение............................................................................................................. 4

2. Переговоры как основной инструмент коллективно-договорной

кампании................................................................................................................. 4

2.1. Функции и этапы переговорного процесса.................................................................................................................. 5

2.2. Стратегии и тактики конструктивного поиска решения................................................................................................................... 7

2.3. Уловки при аргументации. Противодействие уловкам............................. 19

2.4. Работа с возражениями................................................................................. 22

2.5. Коллективно-договорной процесс как форма социального партнерства 24

2.6. Психологические аспекты многосторонних переговоров

в соц. партнерстве................................................................................................. 25

3. Влияние и противостояние влиянию.............................................................. 28

3.1. Понятие психологического влияния............................................................ 29

3.2. Виды влияния и противостояния влиянию................................................. 30

3.3. Цели влияния................................................................................................. 33

3.4. Понятие психологически конструктивного влияния................................. 36

3.5. Средства влияния и противостояния влиянию........................................... 40

4. Литература........................................................................................................ 44

**Введение**

Для представителей социального партнерства и профсоюзных кадров, обу-

чающихся в Учебно–исследовательском центре Московской Федерации про-

фсоюзов, вопросы, касающиеся коллективно–договорной кампании являются

одними из самых актуальных как в юридических аспектах ее проведения, так

и в психологических.

Психологами УИЦ МФП было замечено, что за 2014-2015 учебный год од-

ной из самых актуальных тем тренингов, проводимых социально – психоло-

гическим сектором, являлась тема “Психология ведения переговоров в про-

фсоюзной деятельности”. Ее актуальность может быть объяснима в первую

очередь тем, что одним из основных механизмов системы социального пар-

тнерства является переговорная компания. Именно в ходе переговоров сторо-

ны приходят к взаимоприемлемым решениям, достигается баланс интересов.

Стоит отметить, что психология переговоров и в прошлые года были темой,

интересующей участников тренингов, но какие же основные сложности вста-

ют на пути профсоюзных лидеров сейчас? С какими проблемами при проведе-

нии коллективно-договорной кампании им не всегда удается справиться?

С юридической точки зрения, ведение переговоров и подготовка договоров,

соглашений проводится партнерами на равноправной основе. Однако в реаль-

ности этот принцип не всегда реализуется, и представитель профкома чувству-

ет себя скорее просителем, нежели равноправным партнером по переговорно-

му процессу. Зачастую со стороны работодателя применяются такие тактики

как давление, угрозы, манипуляции, на которые представитель профсоюзной

организации не всегда находит эффективный способ реагирования.

На страницах данного методического пособия мы задались целью описать

психологические особенности коллективно-договорной кампании, а так же

предоставить рекомендации, которые могли бы помочь представителям сто-

рон социального партнерства, профсоюзным кадрам и активу в переговорном

процессе в ходе возникающих сложностей.

**2.1. Функции и этапы переговорного процесса**

В зависимости от целей, которые ставят перед собой участники, переговоры

могут выполнять разные функции.

Функции переговоров:

**- Принятие решений** по интересующей обе стороны проблеме;

**- Информационная** — обмен взглядами без принятия решений, которые

считаются пока невыгодными или преждевременными;

**- Коммуникативная** — связана с налаживанием новых связей и отношений;

**- Регулирующая** – с ее помощью осуществляются регуляция, контроль и

координация действий участников;

**- Контролирующая** –- например, осуществляется контроль за выполнением

соглашений;

**- Координация действий** — реализуется при наличии отлаженных отноше-

ний партнеров, обычно в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу до-

стигнутых ранее совместных решений;

**- Деструктивная** — преследует цель отвлечь внимание партнера или заин-

тересовать самим фактом переговоров с ним третье, более выгодное лицо;

**- Пропагандистско-рекламная** — направлена на демонстрацию взглядов,

убеждений, идей (в переговорах по внешнеполитическим или социальным во-

просам) или товаров и услуг;

**- Маскирующая** — предполагает не разрешение проблемы, а затушевыва-

ние ее, стремление загнать внутрь, уйти от принятия мер;

**- Умиротворяющая** — нацелена на примирение враждующих сторон. [2]

В данном методическом пособии мы сфокусируемся на сложностях, возни-

кающих на этапе разрешения противоречий и поиска совместного решения.

Очень важными психологическими аспектами при разрешении противоречий

является грамотное применение стратегий и тактик конструктивного поиска

решения, умение работать с возражениями и противостоять влиянию.

**2.2. Стратегии и тактики конструктивного**

**поиска решения**

В литературе можно встретить множество классификаций переговоров, ка-

ждая из которых помогает с разной стороны рассмотреть психологические

особенности переговорного процесса. С точки зрения метода и модели их про-

ведения все подходы можно описать тремя разновидностями.

***Противостояние сторон.***

Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется полю битвы. Участники

переговоров рассматриваются в качестве солдат, обороняющих защитные ру-

бежи — ранее утвержденные позиции.

***Демонстрация дружелюбия.***

Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от

партнера по переговорам дружелюбного отношения и ведет себя заискивающе.

***Поиск взаимоприемлемого решения.***

Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском

решений, в максимальной мере отвечающих интересам обеих сторон. Предпо-

лагается, что собственные интересы реализуются полнее, если партнер удов-

летворяет свои.[2]

В терминологии руководителей Гарвардского проекта по переговорам Р. Фи-

шера и У. Юри первые два варианта называются позиционным торгом, третий

— принципиальными переговорами. На практике встретить эти варианты в

«чистом» виде возможно довольно редко. Скорее следует говорить об ориента-

ции участников переговоров на один из подходов. И все же по мере развития,

усложнения жизни деловой мир все больше ориентируется на третий вариант

— партнерские переговоры.

Этот подход учит воспринимать оппонентов, как участников решения про-

блемы, а не как врагов. Сложности и противоречия, возникающие во время пе-

реговорного процесса, с точки зрения Фишера и Юри должны быть отделены

от обсуждения личностей оппонентов.[6]

В рамках принципиального подхода к переговорам существует огромное

количество тактик, способствующих достижению результатов переговоров,

которые удовлетворяли бы обе стороны. Мы выбрали самые с нашей точки

8

зрения эффективные, а так же применимые к российской действительности

тактики и разделили их по трем категориям:

**- тактики, регулирующие наше поведение, эмоции, установки**

**- тактики, направленные на взаимодействие с партнером**

**- тактики, помогающие разобраться с проблемой**

**Тактики, регулирующие наше поведение, эмоции, установки.**

***Не делайте выводов о намерениях людей, исходя из собственных преду-***

***беждений.*** Часто люди и шагу не сделают, чтобы продвинуться вперед, по-

скольку склонны принимать свои страхи за намерения другой стороны. Нам

может казаться, что так «безопаснее» и что худшие опасения относительно

другой стороны очевидны. Однако подобный настрой может стоить нам отказа

от свежих идей, ведущих к достижению соглашения.

Один из самых надежных способов устранить предубеждения — поставить

в центр внимания факты. Как заметил английский философ XVII в. Ф. Бэкон,

«есть только один метод убедить людей: представить им факты, их совокуп-

ность и последовательность — и рано или поздно они отбросят предвзятые

мнения». Установленные факты приносят огромную пользу, особенно если эта

работа проделана совместно — они сужают область споров, служат матери-

алом для принятия решения. Различия сведутся к соображениям о том, что

произойдет дальше, и к значению, придаваемому отдельным фактам. После-

дующие переговоры будут направлены на возможные изменения в идеях либо

обстоятельствах.

***Слушайте и показывайте, что Вы слышали то, что было сказано.***

Стандартная техника эффективного слушания состоит в том, чтобы уделять

пристальное внимание тому, что говорится, просить партнера прояснить, что

он имеет в виду, повторить какие-то мысли, если возникает неуверенность в

том, что они правильно поняты. В момент слушания поставьте себе задачу не

отвечать тут же, старайтесь понять собеседника так, как он понимает себя сам.

Так же чаще показывайте, что Вы понимаете партнера:

«Я хотел бы убедиться, что правильно понимаю Вас. С Вашей точки зрения,

проблема состоит в следующем...» При этом старайтесь высказываться пози-

тивно, «высвечивая» сильную сторону позиции партнера:

«Ваши аргументы производят впечатление. Скажите, правильно ли я их по-

нял...» Напомним: понять — не значит согласиться. Можно все понимать и

при этом полностью с этим не соглашаться. Но до тех пор, пока вы не убедите

партнера, что поняли его точку зрения, вы не сможете объяснить ему свой под-

ход так, чтобы он его также понял. Как только вы повторите его же доводы, вы

получите шанс продолжить конструктивный разговор, что, безусловно, перспективнее, чем быть обвиненным в непонимании.

***Говорите о себе, а не о них.***

Можно тратить много усилий, критикуя и порицая намерения партнера, но

больших успехов на этом пути не снискать.

*Не стоит говорить:*

Вы нарушили свое слово.

Вы — грубиян и невежда.

Ваша дилетантская позиция просто поражает!

Нас не устраивают Ваши метания из стороны в сторону!

Ваши аргументы нас совершенно не убеждают.

*Стоит сказать:*

Мы чувствуем себя обманутыми.

Мы ощущаем неуважение по отношению к себе. Хотелось бы, чтобы обсуж-

дение было более профессиональным.

Мы бы хотели большей определенности по этой проблеме. Выслушав Вас, я

не почувствовал уверенности в Вашей правоте.

Едва ли вашему собеседнику понравятся обвинения в его адрес. В этом слу-

чае в отношениях как минимум появится напряжение, и ваши трудности могут быть не принятыми во внимание. И трудно бросать вызов, когда вы говорите о своих чувствах. Вы даете ту же информацию, не провоцируя при этом защитную реакцию и эмоции, которые помешают воспринять ваше сообщение.

***Принять первое предложение партнера.***

Этот прием может применяться, когда предложение вполне приемлемо, и у

другой стороны нет намерения улучшать его; при опасности ужесточения партнером своей позиции; если есть основания полагать, что партнер не пойдет ни на какие уступки. В случае принятия первого предложения переговоры сразу переходят на этап согласования позиций.

***Единственная претензия.***

Если Вам попался трудный партнер, можно попробовать подвести его к мыс-

ли, что у него одно возражение против Вашего предложения:

«Правильно ли я понял, что большая часть того, о чем мы вели перегово-

ры. Вас вполне устраивает? А Ваше возражение — единственная претензия

к предлагаемому проекту? Значит, Вы согласны с тем, что все остальное Вам

подходит? Следовательно, Вы бы пошли на соглашение, если бы не это един-

ственное сомнение?» Когда потенциальный партнер ответит «да», Вы близки к успеху. Ваша задача теперь сводится к тому, чтобы найти точный, исчерпывающий ответ на его единственное возражение. Секрет приема в том, что Вы сначала получаете обязательство от партнера по переговорам, что он непременно примет Ваше предложение, если Вы сумеете рассеять его сомнения, которые оказываются, таким образом, единственным препятствием к соглашению. [2]

***Устанавливайте стандарты.***

Всегда следует стараться установить стандарты перед началом переговоров.

Польза от общих правил почувствуется сразу же. Если вы не сделаете этого и

попытаетесь установить стандарты позже, когда они явно будут вам на руку,

другая сторона сочтет вас манипулятором, пользующимся ситуацией.

Вот, например, хорошее правило, которое можно установить в начале де-

ловой встречи: любой пункт, обсуждение которого занимает более 15 минут,

откладывается, и мы переходим к следующему. И тогда к трем часам утра вы

будете не на четвертом, а на тридцатом пункте, а впереди будут лишь четыре,

к примеру. По окончании обсуждения мы возвращаемся к трудным пунктам и

решаем их. Это называется процедурным стандартом, или стандартом, уста-

новленным для управления процедурой, согласно которой будут проходить

переговоры.

***Установка на соревнование.***

Если думать о переговорном процессе как о соревновании и мечтать о по-

беде, то вы проиграете. Не отвлекайтесь, не обращайте внимания на все, что

может вас отвлечь: на несправедливость решения некой третьей стороны; на

то, что случилось вчера; на то, что может произойти завтра или на следующем этапе; на возможность победы или поражения; на эмоции, возникающие в данный момент; на нечестность, проявленную собеседником.

Вместо этого действуйте и концентрируйте все свое внимание на своих це-

лях. На потребностях другой стороны, на том, кто с другой стороны ответствен за принятие решения, и так далее.[1]

***Выжидание.***

Этот прием связан с закрытием своей позиции и используется обычно на

многосторонних переговорах. Применяющая его сторона стремится сначала

выслушать мнение или предложение партнера, чтобы в дальнейшем в зависи-

мости от полученной информации очерчивать свою точку зрения. В изменен-

ной форме «выжидание» может использоваться и на двусторонних перегово-

рах. В этом случае одна из сторон склонна скорее запрашивать информацию у партнера, чем подробно излагать собственную точку зрения. В определенных случаях это может походить на допрос.

И все же можно рекомендовать не «озвучивать» первым свои условия. Пусть

начнет партнер, тогда Вы сможете тоньше прочувствовать его позицию. Даже если его предложение окажется не совсем приемлемым, Вы, по крайней мере, будете представлять, что у него на уме и предстоит ли серьезная борьба.

***«Салями».***

Этот тактический прием можно рассматривать как разновидность предыду-

щего. Он представляет собой медленное, постепенное приоткрывание своей

позиции или последовательное, поэтапное продвижение по аналогии с реза-

нием тонкими кусочками колбасы «салями». При этом могут преследоваться

разные цели: получить максимально полную информацию от партнера; сфор-

мулировать предложения в максимально выгодном для себя виде; затягивать

переговоры при неготовности решать проблему и т.д. Применяя метод «саля-

ми», не допускайте того, чтобы у партнера создалось впечатление, будто Вы

стараетесь что-то у него отнять.

***Смена стиля.***

В некоторых случаях целесообразно менять стиль ведения переговоров, осо-

бенно с одним и тем же партнером. Это необходимо для того, чтобы предот-

вратить следующую ситуацию: партнер настолько хорошо начинает понимать

Ваши мысли и цели, что оказывается в состоянии манипулировать Вами. Чтобы лишить его такой возможности, попробуйте сменить стиль. Сегодня Вы можете быть мягким и уступчивым, а завтра — требовательным и даже жестким. Вместо офиса местом переговоров можно избрать ресторан. Если с проблемой долго и безуспешно «сражался» мужчина, поручите это дело женщине.

Сделайте неожиданную уступку — примите предложение партнера, с которым ранее рьяно спорили. Лишив другую сторону возможности манипулировать собой, вы побудите его говорить только по делу и относиться к Вам с еще большей осторожностью и уважением. Смена стиля может также означать расширение или сужение Вашего участия в деле; разделение проблемы на части; новое ее обозначение, смену подхода или уровня, на котором она решается.

***«Изюминка».***

Психика людей устроена таким образом, что их реагирование на какое-либо

явление (предложение) определяется характером его выделяемости и замет-

ности. Человек нуждается в легкой постоянной встряске — так изюминка при ее надкусывании приятно подчеркивает последовательность вкусовых ощущений этого продукта.

***Утечка информации.***

Пущенная «ненароком» и просочившаяся к партнеру информация может

укрепить Вашу позицию. Здесь срабатывает психология: люди могут не по-

верить Вам, но поверят тому, что говорят о Вас другие. Найдите «длинные

языки» в своем окружении и используйте их для утечки информации. Скажите, что во время переговоров Вам поступили чрезвычайно выгодные предложения от других партнеров. Или Вам предложили другое место, и Вы подумываете уйти из этой организации. Возможно, партнеры после получения подобной информации пойдут Вам на встречу.

***Предупреждение.***

Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно

— есть масса способов передать ту же информацию иным образом. К тому же угрозами можно достичь обратного эффекта — они стимулируют сопротивление, затрудняют другой стороне принятие решения. Предупреждение — вполне законный метод. Он противостоит угрозам и в гораздо меньшей степени может спровоцировать контругрозы.

Предупреждение — это обрисовывание последствий действий другой сто-

роны. При этом важно подчеркнуть те последствия, которые могут возникнуть независимо от Вашей воли, но не те, которые появятся под Вашим влиянием (это и есть угроза). К Вашему предупреждению отнесутся серьезнее, если Вы продемонстрируете готовность реализовать свои действия. Поэтому, во-первых, предупреждайте, о Ваших реально возможных действиях, во-вторых, подкрепляйте свои слова документально (письмо в газету, копия правил для арендаторов и т.д.).

***Сознаться в очевидном.***

Если у Вас есть заведомо слабые места, которые невозможно скрыть, расска-

жите о них партнеру до того, как он сделает это сам. Это честно и порядочно

и упрощает один из аспектов переговоров: другой стороне теперь не нужно

цепляться к недостаткам — они и так на виду. Видя перед собой порядочного

человека, партнер скорее всего и условия сочтет справедливыми.

Обратите внимание: речь идет только об очевидных вещах, которые все рав-

но будут вскрыты. Честные переговоры вовсе не требуют полного раскрытия

других замыслов.

***Действовать своевременно.***

Этот прием предполагает учет уроков предыдущего подхода. Это означает,

что следует стремиться провести переговоры до того, как их исход станет для

Вас жизненно важным. Если вопрос упирается в деньги или сроки — не тяните до последнего. Крайний срок может заставить Вас согласиться на невыгодные условия, вынудить проявлять беспокойство, что он не позволит спокойно все обдумать и принять решения.

***Выбор без выбора.***

Вы делаете два разных предложения. Партнер, естественно, выбирает то, ко-

торое его устраивает, и игнорирует другое. Усиленный вариант этого приема

— Вы сознательно делаете два предложения, подталкивая партнера выбрать

меньшее «зло». Например, за относительно мягким предложением следует

жесткое требование. Партнер невольно возвращается к первому варианту.

***Уступать оправданно.***

Уступки — неотъемлемый элемент переговорного тактического арсенала.

Делать уступки необходимо постепенно, учитывая обстоятельства и их пред- полагаемую эффективность. Нельзя забывать, что каждая уступка может ука-

зывать не только на Ваше благородство, но и на ослабление Ваших позиций.

И если сделать брешь слишком большой, агрессивный партнер проникнет

сквозь нее и постарается добиться еще больших преимуществ для себя.

Существует несколько фундаментальных правил, регулирующих процесс

уступок: сделайте так, чтобы все Ваши уступки выглядели логично; никогда

не показывайте, что действуете под нажимом — это может повлечь дальней-

шее давление; сделайте уступки минимальными; делайте только по одной

уступке за раз.

***«Переговорный гамбит».***

Гамбит (фр. gambit — дать подножку) — начало партии в шахматах или

шашках, в которой жертвуют фигуру ради выигрыша качества или получения

активной позиции. В переговорах также возможны «жертвы» — уступки, за

которые партнеры надеются получить качество или активную позицию. При

этом целесообразно следовать определенным правилам игры. Уступки могут

быть незначительными, но важно дать понять партнеру, что они чрезвычай-

но ценные и он обязан также позитивно отреагировать. Иначе говоря, ничего

не отдавайте без борьбы, сожаления. Покажите всем своим видом, как непро-

сто Вам идти на эту «жертву». От этого значимость уступки в глазах партнера только растет, и он чувствует, что должен ответить чем-то не менее ценным. Попытайтесь придать значимость Вашему предложению или уступке за счет весомо и правдоподобно звучащих аргументов.

***Уход.***

Вероятно, каждому из нас хотя бы раз приходилось прибегать к различного

рода «уходам», и не только в рамках переговоров. Типичная ситуация, в которой прибегают к «уходам», — плохое знание вопроса из билета на экзамене. Ответив двумя-тремя фразами по существу, нерадивый студент обычно переводит разговор к теме, по которой он может хотя бы что-то сказать, но которая мало связана с основным вопросом. Иногда это спасает от неудовлетворительной оценки.

Примерами «ухода» в рамках переговоров можно считать просьбу отло-

жить или перенести рассмотрение вопроса, уклончивый или неопределен-

ный ответ, игнорирование вопроса’, многословие и разговор не по существу,

затягивание переговоров, бездействие и т.д. «Уход» как тактический прием

может сыграть как положительную роль, так и отрицательную. Позитивные

результаты могут выражаться в возможно-сти согласовать вопрос с третьими

организациями, хорошо продумать все «за» и «против», разрядить напряжен-

ную ситуацию.

Уход из-за стола переговоров позволяет избежать нежелательной сделки. За-

блуждением является мысль о том, что, поскольку переговоры ведутся, обязательно должна быть заключена сделка.

Иногда «уход» является единственным средством заключить такое соглашение, какое Вы хотите. Каждый может оказаться в ситуации, когда в ходе переговоров главным способом достижения успеха является способность встать и уйти, сказав «нет». Условия соглашения редко становятся менее выгодными, если Вы покидаете стол переговоров. Будьте готовы уйти, и готовы действительно это сделать.

У Вас еще появится возможность вернуться, и условия при этом будут лучше. К издержкам «ухода» относятся опасность потери партнера, необратимого изменения ситуации, когда для одной из сторон переговоры теряют всякий смысл, а также экономические, экологические, моральные и иные потери. Поэтому не стоит злоупотреблять этим приемом. Если есть возможность ответить сразу, лучше сделать это без задержек.

**2.4.Работа с возражениями**

Каждый человек, вступающий в переговоры, должен быть готов услышать

«нет», ибо у людей есть почти естественный рефлекс отвечать отрицательно,

если они не совсем убеждены в преимуществах сделанного им предложения.

Когда партнер отвечает «да», он зачастую предполагает, что это будет стоить

ему значительных усилий.

Однако, не следует воспринимать отказ буквально. Вообще как в деловой

жизни в целом, так и в случае с «нет» полезно руководствоваться принципом

«упасть не стыдно, только продолжать лежать достойно презрения». Важно

понять, что «нет» не обязательно означает: «Нет, я с Вами никогда не согла-

шусь». Отказ означает: «Не сразу», «Не совсем», «Я пока не убежден, докажи-

те, почему мне это выгодно». В конце концов, если бы партнер и в самом деле считал вопрос решенным, он просто собрался бы и ушел.

Разумеется, «нет» партнера по переговорам может означать и окончательный

отказ. Однако важно понимать, что значительная часть потенциальных пар-

тнеров, однажды сказавших «нет», может принять Ваше предложение, если

убедить их в его целесообразности, преимуществах и выгоде. Покажите потен-

циальному партнеру, что даст ему принятие Вашего предложения, дайте ему

возможность ощутить по-требность в нем.

Основное правило, которое следует помнить, сталкиваясь с отказом, гласит:

***возражение партнера по переговорам есть всего лишь просьба о получении***

***дополнительной информации.*** Профессионально подходящий к переговорам

человек не теряет равновесия и тем более не впадает в панику, услышав от пар-

тнера «нет». Он обращается к иным приемам и продолжает доказывать партне-

ру выгоды от принятия предложения. Умение продолжить переговоры именно

в этой ситуации и отличает профессионала от дилетанта.

***Как же реагировать при столкновении с возражением?***

Ответ прост и лаконичен: «Спокойно. И продолжить переговоры». Слово

«нет» настолько привычно для профессионала, что он даже не воспринима-

ет его как отказ. Он слышит друroe — запрос о дополнительной информации

— и продолжает говорить о достоинствах своего предложения. Иначе говоря,

блокирует свою отрицательную реакцию на слово «нет» и преобразует отказ

партнера в просьбу: «Сообщите мне до-полнительную информацию о Вашем

предложении. Возможно, я мог бы его принять, но, пожалуйста, убедите меня,

какую я буду иметь от этого выгоду».

***Полезно запомнить: не надо разубеждать, следует привести доказа-***

***тельства еще раз.*** Преодолевая отказ, важно выяснить реальную причину

отрицательной реакции. Слишком часто партнер по переговорам высказывает

повод, а не причину отказа принять предложение.

Так, потенциальный партнер заявляет, что не может позволить себе вос-

пользоваться этим предложением, однако его реальное возражение — нежела-

ние иметь дело с незнакомой организацией. Если бы инициатор переговоров

«расшифровал» истинную причину, он имел бы высокие шансы преодолеть

сопротивление собеседника, продемонстрировав высокую репутацию своей

организации посредством рекомендательных писем, публикаций в средствах

массовой информации и др.; личные рекомендательные письма и компетент-

ность; список солидных партнеров, с которыми сомневающийся партнер мог

бы поговорить. Наиболее очевидные пути выяснения подлинной причины от-

каза — использовать интуицию, наблюдательность, опыт. Нередко за отказом стоят неумение убеждать, желание протянуть время, другая невыявленная потребность. Однако довольно часто такой причиной выступает неуверенность, боязнь совершить ошибку.

На самом деле успеха добиваются лишь те, кто не боится принимать важные

решения. Ваша задача — показать партнеру, что промедление скорей приведет к краху. Докажите, что отсутствие решения, то есть ничегонеделание, может, конечно, поможет ему сэкономить ресурсы, однако может и привести к ошибке с гораздо более высокой ценой в ре-зультате бездействия.

Многие не хотят принимать никаких решений, потому что не любят перемен.

Поэтому в ходе переговоров важно направить сомнения партнера в русло продуктивного мышления и подтолкнуть его к принятию решения. Объясните, что именно выиграет сторона партнера, если согласится с Вашими предложениями по коллективному договору? Если же Вы наталкиваетесь на непреодолимую стену сплошного отрицания, иногда целесообразно развернуть ситуацию на 180 градусов.

Спросите партнера прямо: «Что может заставить Вас сказать «да»?»