

نام کتاب: **اصول و فنون مذاکره**
برگردان کتاب: **GETTING TO YES**
Negotiating Agreements Without Giving In

نویسندگان: **راجر فیشر - ویلیام یوری**

برگرداننده به فارسی: **دکتر مسعود حیدری**

ناشر: **سازمان مدیریت صنعتی**

نوبت چاپ: **ششم**

تلفن پخش: **۶۶۴۰۱۷۸۳ - ۶۶۹۶۳۳۰۱**

خلاصه‌سازی و تدوین: **شرکت پلاک آبی**

مهراب پرتوی دیلمی

فهرست مطالب

آشنایی.....ع

گفتار اول: مسأله: روش مذاکره مبتنی بر مواضع.....ع

پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می‌شود.....۵

پافشاری روی مواضع کارایی ندارد.....۵

پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می‌اندازد.....۵

وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می‌شود.....۵

خوش‌خویی کارساز نیست.....۶

راه‌کار دیگری هم وجود دارد.....۶

گفتار دوم: راه حل مسأله: روش مذاکره مبتنی بر اصول.....۷

قسمت اول: اشخاص را از مسأله جدا کنید.....۷

مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند.....۷

هر مذاکره کننده‌ای دونوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی.....۷

روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می‌خورد.....۷

روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برخورد مستقیم نکنید.....۸

ادراک.....۸

احساس.....۹

ارتباط.....۱۰

پیش‌گیری بهترین نتیجه را دارد.....۱۱

قسمت دوم: روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع:.....۱۱

برای یافتن راه‌حل عاقلانه، بین منافع دو طرف را سازش دهید، نه بین مواضع آنان:.....۱۱

چگونه منافع را مشخص و تعیین می‌کنید؟.....۱۲

صحبت کردن در مورد منافع و خواسته‌ها.....۱۳

قسمت سوم: برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب‌های متنوعی بیاندیشید:.....۱۳

دستورالعمل درمان.....۱۴

قسمت چهارم: به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید.....۱۶

تصمیم‌گیری بر اساس مواضع نادرست است:.....۱۷

مذاکرات مبتنی بر اصول، توافق‌های معقول را از طریق دوستانه و با کارایی پدید می‌آورد:.....۱۷

ایجاد و توسعه معیارهای عینی:.....۱۷

- مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی: ۱۷
- گفتار سوم: بله، اما** ۱۸
- قسمت اول: اگر از شما قوی تر هستند : ۱۸
- از خود محافظت کنید: ۱۹
- از توان‌های خود حداکثر بهره‌برداری را بکنید: ۱۹
- وقتی طرف مقابل قدرتمندتر است: ۲۰
- قسمت دوم: اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند: ۲۰
- روش تهیه متن واحد: ۲۱
- قسمت سوم: اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند: ۲۲
- پاره‌ای از تاکتیک‌های خدعه آمیز رایج: ۲۳
- گفتار پایانی** ۲۵

آشنایی

مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌هاست. اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌شود. انسان‌ها با هم مذاکره می‌کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند. با ورود سازمان‌ها، از قبیل شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات دولتی، شهرداری‌ها و ... مذاکرات انسان‌ها جدی‌تر و سرنوشت‌سازتر شده است.

آشنایی و نهایتاً سلطه به فنون مذاکره انسان‌ها را به این توانایی مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند. مردم عمدتاً دو راه برای مذاکره می‌شناسند:

۱. **مذاکره ملایم:** مذاکره کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی اجتناب کند و از این روی به سادگی امتیاز می‌دهد. توافق حاصله اغلب با احساسی از مورد سؤاستفاده قرار گرفتن همراه است.

۲. **مذاکره سخت:** مذاکره کننده سرسخت هر موقعیت را به چشم جدالی می‌بیند که هر کس در آن بر موضع خود پافشاری بیشتری کند برنده خواهد بود. چنین توافقی دیرپا نخواهد بود.

اما راه سوم هم وجود دارد و آن **مذاکره اصولی** است. این کتاب به ارائه روش‌های مذاکره اصولی می‌پردازد. در این نوع مذاکره **تمرکز بر منافع است نه بر مواضع**. اشخاص از موضوع جدا هستند و رعایت انصاف و بهره‌مندی هر دو طرف از توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می‌کند.

گفتار اول: مسأله: روش مذاکره مبتنی بر مواضع

هر روش مذاکره را با سه معیار می‌توان ارزیابی کرد:

✓ این روش می‌بایست منتهی به یک توافق معقول بشود.

✓ باید مؤثر و کارا باشد.

✓ باید به بهبود روابط طرفین کمک کند.

موضع‌گیری پاره‌ای از هدف‌های یک مذاکره را تحصیل می‌کند. ولی نه همه آنها را. به طرف دیگر نشان می‌دهد که چه می‌خواهند اما این را در شرایط تحت فشار انجام می‌دهد و به دوستی ختم نمی‌شود.

پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می‌شود

هنگامی که مذاکره کنندگان بر مواضع خود چانه می‌زنند، خود را در تاروپود این مواضع محبوس می‌کنند و بیشتر به آن متعهد می‌شوند. در این جا دیگر حصول توافق مطرح نیست، بلکه هدف دفاع از حرمت است و کوتاه نیامدن از آنچه اعلام شده. در این حالت میزان دقتی که باید صرف بر آوردن علایق مهم طرفین بشود کاهش می‌یابد. نتیجه، اغلب رسیدن به توافقی است که مورد رضایت هیچ یک از طرفین نیست.

پافشاری روی مواضع کارایی ندارد

این روش وقت‌گیر است و از آنجا که اغلب با یک موضع افراطی آغاز می‌شود، طرفین دقیقاً از خواسته‌های هم اطلاع نمی‌یابند. امتیازات جزئی، فقط به قصد ادامه مذاکره داده می‌شود و اتخاذ تصمیمات بی‌شماری لازم می‌شود. تصمیم‌ها نیز نه تنها بر اثر فشار اخذ می‌شود که ممکن است منجر به امتیاز خواهی بیشتر شود. در کنار همه این‌ها، تهدید به ترک مذاکره و امکان عدم حصول توافق نیز بسیار رایج است.

پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می‌اندازد

چانه زدن روی مواضع به صورت کشمکش بین خواسته‌های طرفین در می‌آید. هریک از طرفین از طریق اعمال فشار سعی می‌کند دیگری را وادار به تغییر مواضع و تسلیم شدن به نظریات خود کند. حاصل، جز رنجش و عصبانیت نیست چرا که یکی در می‌یابد که ملاحظات حقه اش نادیده گرفته می‌شود.

وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می‌شود.

حقیقت این است که اغلب بیش از دو نفر در مذاکره‌ای شرکت دارند. علاوه بر این ممکن است هر یک از شرکت کنندگان نماینده سازمان یا گروهی باشند. در این حالت پافشاری بر مواضع

امکان حصول توافق منطقی را به صفر می‌رساند. در این حالت مشخص نیست به چه کسی باید امتیاز بدهیم و چه کسی در ازای آن به ما امتیاز خواهد داد. بدتر اینکه وقتی با رنج و ناراحتی روی موضع مشترکی توافق می‌شود، تغییر و دور شدن از آن مشکل‌تر می‌شود.

خوش‌خویی کارساز نیست

رفتار آرام و دلنشین، توام با امتیاز دادن‌ها و اعتماد به طرف مقابل، گرچه موجب تسریع در رسیدن به توافق می‌شود و در محیط‌های خانوادگی و دوستانه کاربرد دارد، اغلب منجر به توافقی معقول نمی‌شود. چرا که اساس حفظ روابط و حریم‌هاست. مهم‌تر اینکه در مذاکره با یک طرف سرسخت، همواره ناچار از امتیاز دادن هستیم و این خوش‌خویی موجب عقب‌نشینی او نخواهد شد و کفه ترازو همواره به سوی طرف سرسخت سنگینی خواهد کرد.

راه‌کار دیگری هم وجود دارد

بازی مذاکره در دو سطح متفاوت انجام می‌شود. در سطح اول موضوع مورد مذاکره اهمیت دارد و در سطح دوم، بر روش برخورد با ماهیت موضوع مذاکره تمرکز می‌شود. این سطح دوم، از آنجا که ناخودآگاه انجام می‌شود، اغلب از نظر دور می‌ماند. در انتخاب بین روش ملایم و روش سخت پاسخ «هیچ کدام» است. باید بازی را عوض کنیم و از روش مذاکره اصولی بهره بگیریم. این روش مبتنی بر چهار نکته اساسی است:

- ✓ **اشخاص:** اشخاص را از مسأله جدا کنید.
- ✓ **منافع:** بر منافع تمرکز کنید نه مواضع.
- ✓ **حق انتخاب‌ها:** پیش از اینکه تصمیم بگیرید چه کار کنید، مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه‌حل‌های احتمالی ایجاد کنید.
- ✓ **معیارها:** اصرار داشته باشید که روند مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد.

گفتار دوم: راه حل مسأله: روش مذاکره مبتنی بر اصول

قسمت اول: اشخاص را از مسأله جدا کنید

همه می‌دانیم که مذاکره برای حل و فصل اختلافات یا رسیدن به توافق، بدون ایجاد سوءتفاهم، عصبانیت یا ناراحتی و بی‌آن که سبب کدورت و دل‌آزردگی شود، چه کار سخت و دشواری است. اما برای رسیدن به نتیجه مطلوب چه باید کرد؟

مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند

واقعیت این است که در هنگام مذاکرات، ما با نمایندگان انتزاعی سازمان‌ها سروکار نداریم، بلکه آنان نیز مانند ما انسانند، با تمام احساسات، ارزش‌های عمیق، سوابق، دیدگاه‌های گوناگون و غیرقابل پیش‌بینی بودنشان. این خصیصه‌های انسانی با در نظر گرفتن میل قلبی انسان‌ها به محبوب بودن می‌تواند کمک‌حال روند مذاکره باشد.

از طرفی از آنجا که انسانها دنیا را از زاویه دید خود می‌نگرند بروز سوءتفاهم‌ها می‌تواند پیش‌دآوری‌هایشان را تقویت کند و مذاکرات را به یک دور باطل بکشاند. در طول مذاکره، باید دائماً از خود پرسید: «آیا توجه کافی به مسأله انسان‌ها داشته‌ام؟»

هر مذاکره کننده‌ای دونهوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی

هر مذاکره کننده، علاوه بر این که می‌خواهد در موضوع مورد مذاکره به توافق برسد، مایل است روابط کاری و انسانی خوبی با طرف مقابل برقرار کند تا در آینده نیز بتواند روابط خود را با او ادامه دهد. در حقیقت در مورد بسیاری از مشتریان دائمی، شرکای بازرگانی، اعضای خانواده، همکاران صنفی، مقامات دولتی یا ملت‌های خارجی، تداوم رابطه مهم‌تر از نتیجه هر مذاکره ویژه است.

روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می‌خورد

در هر دو سوی بحث، ما به این سمت تمایل پیدا می‌کنیم که انسان‌ها و مسأله را یکی ببینیم. جملاتی که قصدشان فقط بیان یک مسأله است ممکن است به حمله‌ای علیه کسی که مستقیماً درگیر با آن مسأله است تعبیر شود. دیگر اینکه افراد این تعبیرهای بی‌پایه را، در مورد قصد و هدف گوینده در مورد خود، حقیقت می‌پندارند. به ندرت آگاهییم که تفسیرهای دیگرهم می‌تواند به همان میزان حقیقت داشته باشد.

چانه زدن روی مواضع، روابط انسانی و منافع ماهوی را در تقابل و تعارض قرار می‌دهد

چنانچه هر یک از طرفین بنای مذاکره را بر چانه زنی استوار کنند، هر یک موضع دیگری را به عنوان این که چگونه می‌خواهد مذاکره پایان یابد می‌نگرند. در این حالت برای هر دو طرف روشن می‌شود که دیگری برای روابط انسانی ارزش کمی قائل است. در این روش روابط انسانی به ناچار فدای رسیدن به توافق رضایت‌بخش می‌گردد و یا بالعکس. البته ممکن است فدا کردن ماهیت موضوع مورد مذاکره هم موجب تحکیم روابط انسانی نگردد.

روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برخورد مستقیم نکنید

اگر طرفین مذاکره احساس تعهد نکنند و قادر به جدا کردن مسأله ماهیت از مسأله انسان‌ها باشند، برخورد با این دو مسأله ضرورتاً متعارض نخواهد بود. مسائل انسانی را نباید از طریق امتیاز دادن حل کرد. بهره‌گیری از فنون روان‌شناختی و توجه به سه عنصر اصلی **ادراک، احساس و ارتباط** کلید حل این مشکل است.

ادراک

در هنگام مذاکره، اختلاف بین دو طرف را می‌توان در فاصله و اختلاف بین تفکرات آنها تعریف کرد. این اختلاف در واقعیت عینی ریشه ندارد. هر اندازه که جستجو برای واقعیت‌ها می‌تواند مفید باشد، ولی در نهایت واقعیتی را که هر یک از طرفین می‌پندارد، در واقع مسأله‌فی‌مابین در یک مذاکره را تشکیل می‌دهد و همان پندارها و اعتقادات است که در نهایت راه را برای یافتن یک راه‌حل می‌گشایند.

۱. **خود را جای آنها قرار دهید:** ممکن است دو طرف نسبت به مسأله‌ای واحد دیدگاهی متفاوت داشته باشند. در مذاکرات خود را به جای طرف مقابل بگذارید و سعی کنید مسائل را از دیدگاه آنها هم ببینید. برای نفوذ داشتن روی دیگران باید از طریق تلقین و انتقال فکر، میزان قدرت دیدگاه‌های آنان را دریابید. این درک به این معنا نیست که عقاید آنها را قبول داشته باشید. ولی به شما کمک می‌کند که منطقه اختلاف را تنگ‌تر کنید و منافع خود را که روشن‌تر شده پیش ببرید.

۲. **مقاصد آنها را، از نگرانی‌های خود استنباط نکنید:** مردم گرایش دارند که فرض کنند آنچه از آن می‌ترسند، همان است که طرف مقابلشان قصد انجام آن را دارد. به راحتی می‌شود گرفتار سؤزن و بدترین تفسیر از مقاصد دیگران شد، اما این برداشت بروز ایده‌های تازه را در راستای رسیدن به توافق سرکوب می‌کند.

۳. آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید: این وسوسه وجود دارد که طرف مقابل را مسوول مسائل خودمان بدانیم، ولی این حالت آنان را به موضع گیری و مقاومت می کشاند. می توانیم مسأله را با ایشان در میان بگذاریم و از آنان بخواهیم تا راه حل ارائه دهند.
۴. دیدگاه‌های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید: دیدگاه‌ها را با صراحت و بدون سرزنش مطرح کنید. در این حالت دیدگاه‌های شما را جدی می گیرند و شما نیز نظرات آنان را جدی تلقی می کنید.
۵. به دنبال فرصت‌هایی باشید که در تناقض با ادراک‌های آنان عمل کنید: بهترین راه برای تغییر دادن نظرات طرف مقابل فرستادن پیامی برای آنان است که انتظار آن را ندارند.
۶. مشارکت آنان را در فرایند مذاکره جلب نمایید: چنانچه می خواهید طرف مقابل، نتیجه‌ای را که با آن موافق نیست بپذیرد، او را در جریان نحوه رسیده به آن نتیجه قرار دهید. با شرکت ندادن دیگران در روند تحقیقات و مستندسازی‌های خود، همواره سؤظنی را در ایشان باقی می گذارید، حتی اگر شرایط تفاهم نامه مطلوب و مناسب باشد.
۷. پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش‌ها و حفظ آبرو و حیثیت شخصی آنان ارائه دهید: اغلب اوقات افراد علی‌رغم قابل قبول بودن شرایط تفاهم‌نامه، بر مواضع خود پافشاری می کنند زیرا از تسلیم شدن ناراضی هستند. شرایط باید به نحوی ارائه شود که افراد طرف مقابل خود را دچار حس وادادن و تسلیم نینند.

احساس

- در یک مذاکره جدی، احساسات می تواند نقشی پررنگ تر از گفتار داشته باشد. انسان‌ها ممکن است به جنگیدن تمایل بیشتری داشته باشند تا رسیدن به توافق. احساسات یک طرف، ممکن است باعث تحریک احساسات طرف دیگر شود و مذاکره را به بن بست بکشاند.
۱. ابتدا احساس‌های طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید: نشانه‌های احساسی، نظیر خشم، بی‌قراری، ترس و نگرانی را در خود و طرف مقابل شناسایی کنید و علت آن را بیابید. فراموش نکنید که طرف مقابل شما، هرچند به عنوان نماینده سازمانی باشد، همچون خود شما انسانی است با مجموعه‌ای از علایق و نگرانی‌ها.

۲. احساس‌های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آنها را طبیعی و مشروع به‌شمار آورید: با افراد طرف مقابل در مورد احساسات آنها و خودتان صریحاً صحبت کنید. با این کار علاوه بر

تأکید بر جدی بودن قضیه، مذاکرات را به سوی فعال بودن سوق می‌دهید. با رها شدن از زیر بار احساسات بیان نشده، آمادگی بیشتری برای کار کردن روی مسأله پیدا می‌کنید.

۳. به طرف مقابل اجازه دهید ناراحتی‌ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد: یکی از راه‌های مؤثر برای برخورد با خشم و ناامیدی دیگران این است که به آنها کمک کنیم این ناراحتی‌ها را بیرون بریزند. با این کار بدون اینکه موافقتی با سخنان ایشان نشان داده باشید، به آنها فرصت داده‌اید که خود را مذاکره کننده‌ای سرسخت بدانند و در مذاکرات آزادی عمل بیشتری از سوی رؤسای خود دریافت کنند.

۴. نسبت به برافروختگی‌های احساساتی واکنش نشان ندهید: بیرون ریختن احساسات و ناراحتی‌ها چنانچه منجر به عکس‌العمل‌های احساساتی طرف دیگر شود، می‌تواند جریان مذاکره را همراه با ریسک کند.

۵. از حرکات سمبولیک بهره بگیرید: ارسال یک یادداشت همدردی، عذرخواهی، صرف غذا با همدیگر و چنین اعمالی باعث نزدیکی بیشتر احساسات طرفین و کمک به رسیدن به توافقی معقول است.

ارتباط

مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات، به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک. برقراری ارتباط کار ساده‌ای نیست و بین افرادی که شناخت کمی از هم دارند و چه بسا که یکدیگر را دشمن نیز بدانند مشکل‌تر می‌شود. در راه برقراری ارتباط سازنده سه مانع عمده وجود دارد.

اول اینکه ممکن است دوطرف با یکدیگر سخن نگویند و تلاششان بر مجاب کردن افراد ثالث به حقانیت خود باشد. دیگر اینکه ممکن است علیرغم سخن گفتن باهم، چنان مشغول مسائل طرف خود باشند که به سخنان طرف مقابل توجه نکنند و خواسته‌های او را درنیابند. و سوم اینکه ممکن است دچار سوءتعبیر شوند و از کلمات همدیگر برداشت نادرست کنند. برای رفع این مشکلات سه گانه چه باید بکنیم؟

۱. فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را گفته می‌شود درک کنید: گاهی سخن آنان را برای گرفتن توضیح بیشتر قطع کنید و به این وسیله نشان دهید که به حرف‌هایشان توجه دارید. در میان سخنان آنان پاسخ خود را آماده نکنید، بلکه ابتدا سعی کنید که کاملاً آنچه را می‌گویند دریابید و آنگاه دوباره آن را برایشان بیان کنید.

۲. **طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند:** مذاکره جدل یا محاکمه نیست. هر دو طرف از موقعیتی برابر برخوردارند و تنها با سخن گفتن با یکدیگر است که میتوانند به یک تصمیم مشترک برسند. شاید لازم باشد وسایل محرمانه برای سخن گفتن با دیگری برگزینید تا از فشارهای خارجی فارغ شوید.

۳. **درباره خودتان صحبت کنید نه درباره آنان:** با سخن گفتن از وضعیت موجود برای خودتان آنها را از موضع گیری و مقاومت دور می کنید، در عین اینکه همان پیام را به آنها رسانده اید.

۴. **برای منظور و هدفی صحبت کنید:** گاهی ارتباط بیش از اندازه است و سخنان گفته شده در خدمت منظور اصلی مذاکره نیست. در زمان حاکمیت تشنج و تنش، بهتر است برخی مطالب ناگفته بماند.

پیش گیری بهترین نتیجه را دارد

فنون گفته شده در بالا، هنگام مواجهه با مسأله کاربرد خوبی دارند. اما بهتر است پیش از ایجاد مسأله با ایجاد روابط خوب شخصی و سازمانی و جدا کردن اشخاص از ماهیت مسأله فضای مناسبی برقرار کنیم.

۱. **روابط کاری برقرار کنید:** کار کردن با یک فرد آشنا بسیار راحت تر است. لذا پیش از شروع مذاکره سعی کنید افراد درگیر را بشناسید و از علائق و خواسته هایشان آگاه شوید. پس از پایان جلسه هم فوراً محیط را ترک نکنید و در پی ایجاد علائق مشترک باشید.

۲. **با مسأله رودررو شوید نه اشخاص:** یک راه مؤثر برای طرفین این است که خود را همکارانی برای کسب یک نتیجه مشترک و دارای مزایایی برای طرفین ببینند نه رقبای. می توانید این موضوع را صریحاً با آنها در میان بگذارید و به آنها نشان دهید که خود را با آنها دارای منافع و جایگاه مشترک می بینید.

قسمت دوم: روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع:

برای یافتن راه حل عاقلانه، بین منافع دو طرف را سازش دهید، نه بین مواضع آنان:

با نگرستن به خواسته های افراد، و نه راه مورد نظر آنان برای رسیدن به آن خواسته، می توان راهی پیدا کرد که طرفین به خواسته خود برسند. مسأله طرفین به شکل تضاد مواضع آنان جلوه می کند و لذا فکر آنان به سمت حل این تضاد کشیده می شود. چنین گفتگویی محکوم به شکست است.

منافع معرف مسأله هستند: مسأله اساسی در یک مذاکره تضاد بین نیازها و امیال طرفین است. این‌ها همان **منافع** هستند. به دو دلیل سازش بین منافع بهتر از سازش بین مواضع جواب می‌دهد: اول اینکه در مورد هر یک از منافع، مواضع متعددی هستند که خواسته را برآورده می‌کنند. دیگر اینکه پشت مواضع متضاد، منافع بی‌شماری نهفته است که فقط بخشی از آنها با هم معارضند.

چگونه منافع را مشخص و تعیین می‌کنید؟

درک منافع دیگران به همان اندازه درک و مشخص کردن منافع خودمان اهمیت دارد. و حصول این درک بسیار سخت‌تر از اذعان داشتن به لزوم آن است. یک روش مطلوب این است که خود را به جای طرف مقابل گذاشته و در برابر مواضع آنها از خود پرسیم **از اتخاذ این موضع چه نتیجه‌ای را انتظار دارند.** حتی می‌توان از خود ایشان پرسید که هدفشان چیست.

آنگاه باید از خود و حتی از آنان، پرسیم که **چرا نظر ما را قبول ندارند.** بدانیم که چه منافعی سد راه آنان برای اتخاذ تصمیمی است که از نظر ما راه‌حل مناسبی است. برای تغییر نظر دیگران، ابتدا باید نظر فعلی آنان را خوب دریابیم. در کل این جریان نباید فراموش کنیم که با یک انتخاب بشری طرفیم و نباید انتظار داشته باشیم که همه نتیجه‌گیری‌ها دقیق و سنجیده باشد.

مذاکره کنندگان، چه خود ذینفع باشند و چه نماینده سازمانی باشند، دارای منافع و محدودیت‌های متعددی هستند که باید همه آنها را به تفکیک در نظر گرفت. نمی‌توانیم تمام کسانی را که روبه‌روی ما نشسته‌اند دارای منافع یکسان بدانیم و تصور کنیم منافع و خواسته‌های آنان همانیست که ما خود داریم. **درک منافع یک مذاکره کننده، یعنی درک انواع گوناگونی از منافع متعدد که باید در نظر گرفته شود.**

نیازهای اساسی انسان، قدرتمندترین منافع و خواسته‌ها هستند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق خاطر، استقلال و ادامه حیات، نیازهایی هستند که اغلب در مذاکرات از نظر پنهان می‌مانند. اما حتی در مذاکراتی که برای رسیدن به توافقی بر سر یک رقم مالی است، نباید این منافع اساسی را از نظر دور داشت. اگر بتوان این نیازها را برآورده ساخت، نه تنها حصول توافق آسان می‌شود، امکان رعایت آن از طرف مقابل را هم افزایش می‌دهیم.

تهیه **فهرستی از منافع دیگران**، سه فایده دارد. اول اینکه منافع مزبور را به خاطر خواهیم داشت. دوم اینکه کیفیت ارزیابی خود را از اطلاعات جدید بهبود می‌بخشیم و آخر اینکه افکار جدیدی برای تحقق آن منافع در ذهن خود ایجاد می‌کنیم.

صحبت کردن در مورد منافع و خواسته‌ها

هدف مذاکره، تأمین خواسته‌های طرفین است. اگر این خواسته‌ها روشن نباشد، نمی‌توان به‌طور سازنده در مورد منافع مذاکره کرد. اگر می‌خواهید طرف مقابل منافع شما را در نظر بگیرد، این منافع را برای آنان به‌طور صریح و روشن تشریح کنید. **تمام جزییات را قاطعانه بیان کنید** تا سخنان شما اعتبار بیشتری به‌خود بگیرد. در عین حال **نشان دهید که منافع طرف مقابل را هم جدی می‌گیرید** و نظرات ایشان را جویا و پذیرا شوید. از آنها نیز بخواهید تا خود را در جایگاه شما فرض کنند و آنگاه واکنش نشان دهند. **منافع دیگران هم بخشی از مسأله است** و باید به آن بها دهید. به آنها نشان دهید که منافع مشترکی خواهید داشت و در هر حال **مسأله آنها، مسأله شما نیز هست.**

چنانچه می‌خواهید دیگران به سخنان شما گوش داده و نتایج مورد نظر شما را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، **ابتدا مسأله را بیان کنید و سپس نتیجه‌گیری و خواسته خود را مطرح کنید** و نه بالعکس! در غیر اینصورت، در زمانی که شما دلایل خود را مطرح می‌کنید، آنها در پی یافتن جواب هستند و به سخنان شما گوش نمی‌دهند.

تلاش کنید که ذهن خود را از آنچه که در گذشته، به‌طور معمول اتفاق افتاده و تغییری هم نکرده است فارغ کنید و **به اتخاذ تصمیمی برای آینده بپردازید.** می‌توان بین گذشته و آینده یکی را انتخاب کرد. ولی صحبت در مورد آنچه می‌خواهیم اتفاق بیفتد نتیجه بهتری خواهد داشت تا توجیه عملکرد نامطلوب گذشته.

با ذهن باز و پذیرای نظر دیگران، پشت میز مذاکره بنشینید. آماده باشید که در صورت موافقت طرف مقابل با نظر شما، چگونه همراهی او را در ادامه مذاکره بخواهید. **در عین قاطعیت، انعطاف‌پذیر باشید** و شقوق مختلفی را که برای رسیدن به توافق، امکان دارد در نظر داشته باشید.

به همان اندازه که بر منافع خود پافشاری می‌کنید و سرسختی نشان می‌دهید، با افراد ملایم باشید. به آنها نشان دهید که احترامشان را حفظ می‌کنید و برایشان ارزش زیادی قائلید. این تضاد، باعث ایجاد **تضاد ادراکی** در آنان شده و خود را از مسأله جدا خواهند کرد. بدین ترتیب آنان نیز خود را موظف به یافتن راه‌حل می‌بینند. **مذاکره موفقیت‌آمیز ایجاب می‌کند که هم سخت باشید و هم پذیرای نظر دیگران.**

قسمت سوم: برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب‌های متنوعی بیاندیشید:

گاهی مذاکرات در یک بعد واحد جریان دارد. مانند وسعت یک سرزمین مورد اختلاف یا قیمت یک خودرو. در این حالت به‌نظر می‌رسد که یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. زمانی دیگر با مسأله‌ای مواجهیم که در آن حق انتخاب بین چند راه داریم و هر کدام از آنها برای طرفین معایب و مزایایی دارد. مهارت و توان اندیشیدن و یافتن حق انتخاب‌های متنوع یکی از مفیدترین

توانمندی‌هایی است که یک مذاکره کننده می‌تواند داشته باشد. با غفلت از این نکته، اغلب در نهایت به توافقی می‌رسیم که می‌توانستیم به چیزی به مراتب بهتر از آن، که منافعمان را در سطحی بالاتر برآورده کند، در زمان مناسبی که از دست داده‌ایم، دست یابیم.

چهار مانع در راه اندیشیدن به انتخاب‌های متنوع وجود دارد. اولین مانع **پیش‌داوری** است. پیش‌داوری از تخیل و ابداع راه‌های تازه جلوگیری می‌کند و آمادگی را برای تاختن به اندیشه‌های تازه ایجاد می‌کند. تحت فشارهای روانی ناشی از مذاکره، جنبه انتقادی در انسان تقویت می‌شود، خاصه اگر طرف مقابل هم از ابراز خلاقیت اجتناب کند. نگرانی از افشای اطلاعات محرمانه هم در همین راستا موجب عدم ارائه پیشنهادات تازه خواهد شد.

مانع دوم **جستجو برای یافتن راه‌حل واحد** است. افراد درگیر در مذاکره می‌اندیشند که یافتن راه‌های متنوع وظیفه آنان نیست و تنها باید شکاف بین مواضعشان را تنگ‌تر کنند. این نتیجه‌گیری زودرس ناشی از این تفکر است که از آنجا که نهایتاً تصمیم واحدی اخذ خواهد شد، پس تفکر در خصوص راه‌های متنوع اتلاف وقت است.

تصویر برنده - بازنده از یک مذاکره که ناشی از **ثابت پنداشتن اندازه کیک** است، سومین مانع است. می‌پنداریم که چرا باید متحمل زحمت اندیشیدن ایده‌های نو باشیم وقتی که راه‌حل‌ها بدیهی‌اند و سود یکی به بهای زیان دیگری به دست می‌آید.

و آخرین مانع این است که **پنداریم حل مسأله آنها، مشکل خودشان است**. علاقه صرف هر یک از طرفین به تأمین منافع فوری و آنی خود، موجب ایجاد این پندار است که ما خود به اندازه کافی مشکل داریم، پس آنها خود باید به فکر راه‌هایی برای خود باشند. این مسأله ریشه در این دارد که پذیرش مشروعیت نظر دیگران اغلب با یک **اکراه روانی** همراه است.

دستورالعمل درمان

در وهله اول باید **آفرینش راه‌حل‌ها را از تصمیم‌گیری در خصوص آنها جدا کرد**. با تشکیل جلساتی میان دوستان، ابتدا بدون در نظر گرفتن معایب، **صرفاً به بیان و ثبت ایده‌ها بپردازید**. برای این جلسات باید **هدفی** تعیین شود. **افرادی محدود در جلسه شرکت داده شوند** تا هم تعداد کافی برای تبادل نظر موجود باشند و هم مشارکت فردی ترغیب شود. محیطی متفاوت از محیط مذاکره در نظر گرفته شود و جو جلسه غیررسمی باشد. انتخاب یک هماهنگ کننده نیز برای جلسه لازم است.

بهتر است ترتیب نشستن افراد در جلسه به شکلی نباشد که رودرروی هم قرار گیرند. **بلکه کنار هم بنشینند** و همگی روبه یک تخته سیاه داشته باشند که مسأله و ایده‌ها روی آن ثبت می‌شود. **از**

انتقاد کردن پرهیز شود تا همه بتوانند نظر خود را اعلام کنند. تمام ایده‌ها باید ثبت شود و در معرض دید قرار گیرد.

در این مرحله میتوان بین ایده‌ها به کاوش پرداخت و با دیدی انتقادی به بررسی آنها نشست. در عین حال با هم‌فکری باید برای ایده‌های برتر راه‌های اصلاحی بیاندیشید. وقت معینی تعیین کنید و بهترین‌ها را انتخاب کنید.

در مرحله بعد باید **چنین جلسه‌ای را با طرف مقابل هم برگزار کنید** تا آنها نیز در روند تصمیم‌سازی مشارکت داده شوند. این جلسه البته به سادگی جلسه با همکاران نخواهد بود ولی می‌توان برای مؤثر بودن آن و در عین حال اجتناب از افشای اطلاعات و ملزم شدن به تعهدات، به آن حالتی غیررسمی بخشید و دامنه پیشنهادات را چنان گسترش داد که برخی از آنها نامعقول بنماید و به این وسیله همه راه‌حل‌ها صرفاً به عنوان راه‌کار ممکن تلقی شود نه پیشنهاد شما. از تهیه صورت‌جلسه نیز خودداری کنید. به این ترتیب **آفرینش ایده از تصمیم‌گیری جدا می‌شود**.

در این مرحله نباید به دنبال پیدا کردن یک مسیر صحیح باشید. صرفاً راه‌کارهای انتخابی خود را گسترش دهید. فضایی ایجاد کنید که ایده‌ها در آن بیان شوند. جلسات ابداع و ابتکار افراد را آزاد می‌گذارد که به‌طور خلاق فکر و اندیشه کنند.

برای حل یک مسأله ابتدا باید آن را شناخت. سپس به تجزیه و تحلیل عوامل ایجاد آن پرداخت. گام بعدی، بررسی احتمالاتی است که میتواند باعث رفع مسأله شود و در نهایت، چهارمین گام اتخاذ تصمیمی است که ضامن رفع مشکل می‌شود. با داشتن ایده یک اقدام مفید، می‌توانید به عقب برگردید و ببینید که آیا این تنها راه ممکن است؟ سپس می‌توانید سایر راه‌ها را نیز در همین چارچوب بررسی کنید. با کار کردن روی این شالوده می‌توان به راه‌حل‌های متنوعی رسید.

می‌توان از دیدگاه کارشناسان مختلف به موضوع نگریست و نظر آنان را در خصوص چگونگی توافق بررسی کرد. و یا می‌توان توافقی‌هایی با درجات مختلف مطلوبیت در نظر آورد. چنانچه بهترین راه‌حل مورد نظر غیرقابل توافق باشد می‌توان به انواع ضعیف‌تر پرداخت به شرطی که در ماهیت مشکل به توافق برسیم. گاهی نیز می‌توان دامنه موضوع را بزرگ کرد تا امکان خلق راه‌ها و منافع متعدد فراهم آید.

در مذاکره **باید به دنبال دست‌آوردهای متقابل باشید**. هر مذاکره لزوماً برنده-بازنده نخواهد بود. حتی اغلب موارد چنین نیست. **منافع مشترک، در دفع زیان مشترک**، این امکان را ایجاد می‌کند که هر دو طرف برنده شوند.

ابتدا **باید منافع مشترک را مشخص ساخت**. به عنوان یک مذاکره‌کننده همیشه به دنبال راه‌هایی می‌روید که طرف مقابل را هم ارضاء کند تا روابط کاری و شخصی شما خدشه دار نشود. در هر مذاکره‌ای منافع مشترکی نهفته است، هرچند در نظر اول واضح نباشند. این منافع مشترک

فرصتهایی هستند که باید از آنها بهره برد و در اولین مرحله باید آنها را مشخص و روشن کرد. با پافشاری روی این منافع مشترک، روند مذاکره و رسیدن به توافق تسهیل می‌شود.

منافع متفاوت را به هم نزدیک و جفت‌وجور کنید. چنانچه اختلافی در منافع افراد نباشد بسیاری از توافقاتها شکل نمی‌گیرد. اختلاف در منافع، اختلاف در اعتقادات، اختلاف در ارزش زمان و اختلاف در پیش‌بینی‌ها و تجزیه و تحلیل از وجود و عدم ریسک بهترین موجبات جوش خوردن یک معامله و رسیدن به توافق را فراهم می‌کنند.

باید از طرف مقابل خود بخواهید تا ترجیح‌های خود را بیان کند. چنانچه انتخاب‌های شما برایتان ارزش مساوی دارد، از طرف مقابل بخواهید تا بگوید کدام را ترجیح می‌دهد. به این ترتیب بدون اینکه تصمیمی گرفته شود، می‌توان روی ایده‌هایی که امکان توافق بر سر آنها زیادتر است بیشتر کار کرد و پیشنهادات بیشتری ارائه کرد.

سرانجام برای غلبه بر آخرین مانع باید کاری کنیم که **اخذ تصمیم برای آنها آسان شود.** برای این کار اول باید مشخص کنید که **روی چه کسی می‌خواهید تأثیر بگذارید.** نمی‌توان با یک سازمان پیروزمندانه مذاکره کرد و بهتر است روی نماینده آن سازمان در مذاکرات کار کرد و نظر کارشناسی او را به سمتی هدایت کرد که انتخاب مطلوب شما را جذاب بیابد.

در مرحله بعدی باید بدانید که **چه تصمیمی را دوست دارید گرفته شود.** سعی کنید انتخابی بیافرینید که به نحوی گزینش آنان را تغییر دهد. به آنها مسأله ندهید، بلکه پاسخ بدهید و کمکشان کنید که در مسیر اتخاذ یک تصمیم راحت قرار گیرند. در این راه توجهتان را به محتوای خود تصمیم متمرکز کنید و آن را مبهم نگذارید. راه‌حل‌های مشروع و قابل قبول ارائه دهید و متون مختلفی تهیه کنید که از ساده‌ترین شروع شوند. به جستجوی رویه‌های قبلی برآید و تلاش کنید تصمیمی طبق سابقه قبلی ارائه دهید.

در آخرین مرحله باید بدانید که **تهدید کارساز نیست.** تبعات تصمیمی را که ممکن است اتخاذ شود از دیدگاه آنان هم ببینید. قوی‌ترین انتقاداتی را که ممکن است بر اثر این تصمیم‌گیری متوجه آنها باشد در نظر آورید و پاسخ آن را آماده کنید. **پیشنهاد دادن همواره مؤثرتر از تهدید کردن است.** در پیشنهادات خود هراس آنان را نیز در نظر بگیرید. سعی کنید پیشنهادی را پیش‌نویس کنید که پاسخ آن فقط یک «آری» ساده باشد.

قسمت چهارم: به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

اگرچه می‌توان طرف مقابل را درک کرد و راه‌هایی هوشمندانه برای سازش بین منافع طرفین اندیشید، همواره با واقعیت ناگوار منافی مواجهیم که با هم در تضاد هستند. حتی استراتژی پیروزی دوجانبه نمی‌تواند این واقعیت را مخفی سازد.

تصمیم‌گیری بر اساس مواضع نادرست است:

قرار دادن امیال در مقابل هم نمی‌تواند راه‌گشای بن‌بست در یک مذاکره باشد. از آنجا که کوشش برای حل تضاد بین منافع دو طرف گران تمام می‌شود، راه‌حل این است که براساس چیزی مستقل از امیال و خواسته‌های هریک از طرفین مذاکره شود، یعنی بر اساس **معیارهای عینی**. برای انعقاد یک قرارداد خوب، چیزی راحت‌تر از آن نیست که شالوده‌های قوی برای آن بنا کنیم. خودتان را برای رسیدن به راه‌حل، بر اساس اصول متعهد بدانید نه بر اساس زور و فشار. روی شایستگی‌های منطقی مسأله و استانداردهای مورد قبول، نه خمیره و فطرت طرفین تمرکز کنید. به دلیل و منطق گوش فرا دهید ولی زیر بار تهدید نروید.

مذاکرات مبتنی بر اصول، توافق‌های معقول را از طریق دوستانه و با کارایی پدید می‌آورد:

توافقی که با رویه و سابقه و عرف هماهنگ باشد، کمتر در برابر حمله آسیب‌پذیر خواهد بود. اگر یک قرارداد بر مبنای استانداردها باشد، احتمال اینکه هر یک از طرفین احساس غبن کند و بخواهد زیر آن بزند کمتر است. یک جدال مستمر برای سلطه، موجب تیرگی روابط می‌شود و مذاکره بر مبنای اصول این احتمال را کاهش می‌دهد. از طریق بحث روی معیارهای عینی، میزان تعهداتی را که هر یک از طرفین به‌عهده می‌گیرند تا بعداً از زیربار آن شانه خالی کنند کاهش داده می‌شود. زمانی که بیش از دو طرف در مذاکره هستند و یا افراد نماینده سازمان یا کشوری هستند، استفاده از معیارهای عینی ارزش بیشتری پیدا می‌کند.

ایجاد و توسعه معیارهای عینی:

معیار عینی می‌بایست مستقل از خواست و اراده هر یک از طرفین باشد. کمال مطلوب آن است که این معیار از شالوده علمی مشروع و علمی برخوردار باشد. معیار عینی باید برای دو طرف کاربرد داشته باشد.

روش‌های منصفانه، می‌توانند جایگزین معیارهای عینی مشخص و علمی شوند. روش ساده تقسیم کیک، که در آن یک نفر کیک را نصف می‌کند و دیگری حق انتخاب بین دو قطعه را خواهد داشت یکی از این روش‌هاست. این روش در موارد متعدد دعاوی کاربرد دارد^۱. همچنین است مراجعه به یک داور.

مذاکره با بهره‌گیری از معیارهای عینی:

برای شروع یک مذاکره بر مبنای معیارهای عینی سه گام باید بردارید:

۱ برای مشاهده پاره‌ای از کاربردها به اصل کتاب مراجعه فرمایید

۱. **تلاش مشترک برای پیدا کردن معیارهای عینی:** طرفین مذاکره ممکن است منافع متضاد داشته باشند، ولی یک هدف مشترک دارند: **رسیدن به یک توافق عادلانه.** آنگاه در مورد اصول با هم توافق کنید.

۲. **دلیل بیاورید و به دلایل طرف مقابل گوش دهید:** پشت میز مذاکره با ذهن باز حاضر شوید و خود را پذیرای دلایل دیگران نشان دهید. از گفتن جملاتی همچون «این یک اصل است» خودداری کنید. چنانچه هریک از طرفین استاندارد را پیشنهاد می‌دهند که ارزش یکسان دارد و نتیجه حاصله متفاوت است، یافتن راه میانه و یا حکمیت شخص ثالث برای انتخاب یک استاندارد می‌تواند مؤثر باشد.

۳. **هرگز تسلیم فشار نشوید:** فشار انواع گوناگونی دارد. تهدید، تطمیع، مانور نسبت به اعتماد و یا امتناع از هرگونه حرکت پیش‌برنده. اما آنچه مهم است این است که در هر حال باید **دلایل** آنان خواسته شود و از هر توافقی، مگر بر مبنای اصول خودداری شود. **امتناع از پذیرش یک توافق نامعقول از طرف شما، ساده‌تر از مقاومت آنان در برابر ارائه یک استاندارد معقول است.**

چنانچه با همه این احوال طرف مقابل حاضر به ارائه دلایل نشد و یا از قبول استانداردهای منطقی سرپیچید، باید ببینید که در صورت پذیرش نظر آنان چه چیزی به دست می‌آورد. این قطعاً متفاوت از آن چیزی است که شما در نظر داشتید. در اینجا باید نفع ماهوی را که کسب می‌کنید، با سودی که برای شهرت و حیثیت خود به عنوان مذاکره کننده اصولی با ترک جلسه مذاکره کسب می‌کنید، سبک سنگین و مقایسه و آنگاه تصمیم‌گیری کنید.

گفتار سوم: بله، اما ...

قسمت اول: اگر از شما قوی‌تر هستند :

اگر تمام اهرم‌های قدرت در دست طرف مقابل باشد، هیچ روشی نمی‌تواند موفقیت شما را در مذاکره تضمین کند. در مواجهه با قدرت، حداکثر کاری که روش مذاکره می‌تواند بکند این است که اولاً از شما در برابر رسیدن به توافقی که باید رد کنید حفاظت کند و دوماً به شما کمک کند که از حداکثر توانایی که در اختیار دارید برای رسیدن به توافقی برای تأمین حداقل منافعتان بهره بگیرید.

از خود محافظت کنید:

نگرانی از نرسیدن به توافق در یک مذاکره می‌تواند موجب این شود که به بسیاری از شرایط طرف مقابل تن دردهیم و توافقی را بپذیریم که می‌بایست آن را رد می‌کردیم. چهار گام برای اجتناب از چنین وضعیتی وجود دارد.

اول **تعیین و استفاده از یک «خط کف»** است. اما درحالی که وجود یک خط کف می‌تواند از شما در برابر توافقی نامناسبی محافظت کند، ضمناً ممکن است هم از آفرینش ایده‌های نو در شما جلوگیری کند و هم در رسیدن به توافقی که ممکن است قبول آن برای شما خردمندانه باشد. ضمن این که ممکن است این خط کف غیرواقع‌بینانه انتخاب شده باشد که در این صورت نمی‌تواند مبنای مناسبی برای مذاکره باشد.

روش بهتر **طراحی بهترین راه کار توافق حاصل از مذاکره** است. احتمال زیادی وجود دارد که یک خط کف ترسیم شده، واقعاً منافع ما را برآورده نسازد. هدف مذاکره رسیدن به منفعی بهتر از آن چیزی است که بدون مذاکره به دست می‌آید. این منافع کدامند؟ بهترین شق توافق حاصل از مذاکرات را که برای خود طراحی کرده‌اید چیست؟ این استاندارد هم از شما در برابر یک توافق نامعقول محافظت می‌کند و هم به شما کمک می‌کند که از منفعی که می‌توانید به آن دست یابید محروم نشوید. چنین شقی به شما امکان می‌دهد که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشید تا راه‌حل‌های جدید را ابداع و به کار گیرید

سومین نکته لزوم **آگاهی از مخاطرات ناشی از نرسیدن به توافق** است. باید بدانید که در صورت شکست مذاکرات چه راه‌کارهایی در اختیار خواهید داشت و کدام‌یک را انتخاب خواهید کرد. این موضوع باید قبل از مذاکرات برایتان مشخص شده باشد. نباید تصور کنید که حتماً به توافقی می‌رسید و یا امکانات بی‌شماری در اختیار شما خواهد بود.

و در انتها باید **یک خط قابل انعطاف برای مذاکرات طراحی کنید**. بهترین و بدترین حالت ممکن را برای یک توافق در نظر آورید. طیف میان این دو، بهترین خط‌کش برای اندازه‌گیری میزان انعطاف شماست و به شما اجازه مانور و رفت و برگشت میان ایده‌های مختلف را خواهد داد.

از توان‌های خود حداکثر بهره‌برداری را بکنید:

اول باید بدانید که **هر قدر راه‌کاری که برای توافق حاصل از مذاکرات طراحی کرده‌اید بهتر باشد، قدرت و توان شما بیشتر خواهد بود**. قدرت و توان تنها به ثروت، ارتباطات سیاسی، دوستان، قدرت بدنی و یا قدرت نظامی نیست. **در حقیقت قدرت نسبی مذاکره دو طرف، ابتدا متکی بر این است که حق انتخاب نرسیدن به توافق برای هریک از دو طرف تا چه حد جالب است!** داشتن آگاهی از انتخاب‌های بیشتر در صورت نرسیدن به توافق، قدرت ما را در مذاکره افزایش می‌دهد.

در مرحله دوم باید **راه کارهای خود را گسترش دهید**. راه کارهای جالب در انتظار ما ننشسته‌اند بلکه خود باید آنها را بیافرینیم. برای این کار باید سه قدم مستقل برداریم:

۱. ابداع فهرستی از کارها و اقداماتی که احتمالاً بایستی در صورت عدم حصول توافق انجام دهیم.
۲. بهبود بخشیدن به پاره‌ای از ایده‌های جالب‌تر و تبدیل آن ایده‌ها به حق انتخاب‌های عملی.
۳. انتخاب مقدماتی یکی از این راه کارها که بهتر از بقیه به نظر می‌رسد.

در این مرحله یک «**بهترین شق توافق حاصل از مذاکره**» در دست است و می‌تواند معیار مناسبی برای محک زدن هر توافقی باشد. مطلوبیت افشای این بهترین شق برای طرف مقابل بستگی به توان ارزیابی شما از طرز تفکر اوست. اگر راه کار شما برایتان بسیار جالب و راضی کننده است آن را افشا کنید ولی در غیر این صورت نگذارید که آنها بدانند که شما ناچار از توافقید!

در سومین و آخرین مرحله باید **راه کارهایی را که طرف مقابل طراحی کرده است بررسی و ملاحظه کنید**. در این شرایط است که می‌توانید انتظارات غیرواقعی آنان را پایین بکشید و یا در صورت نیاز به فکر راه‌های مقابله برآیید.

وقتی طرف مقابل قدرتمندتر است:

هر قدر طرف مقابل از نظر فیزیکی یا اقتصادی قوی‌تر باشد، صلاح شما در این است که مذاکرات را روی منطق و شایستگی‌ها بکشانید. شما می‌توانید منابعی را که در اختیار دارید، با بهبود بخشیدن به «**بهترین شق توافق حاصل از مذاکره** که برای خود طراحی کرده‌اید» به صورت قدرت مذاکره درآورید.

قسمت دوم: اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

چنانچه طرف مقابل شما به بازی مذاکره اصولی وارد نشود و بخواهد با چانه زنی روی مواضع مذاکره را ادامه دهد، شما سه راه کار برای مقابله در اختیار دارید. اول اینکه باید **شخصاً روی شایستگی‌ها و واقعیات مسأله متمرکز شوید**. آنگاه باید با گمانه زنی روی اقدام بعدی آنها، **توجه آنان را به سمت شایستگی‌ها و واقعیات منحرف کنید**. در مرحله سوم و چنانچه بازهم نتیجه نگرفتید، باید به فکر شخص ثالثی باشید که منافع و واقعیت‌ها را در نظر بگیرد و یا روی تهیه یک **متن واحد توافق کنید**.

معمولاً حمله طرف مقابل شما از سه استراتژی تشکیل میشود: **بیان صریح و قاطع مواضع** که شما را وسوسه میکند به انتقاد از آن پردازید. به این ترتیب آنان را در مواضع خود محبوس می‌کنید و این نتیجه بخش نیست. **حمله به ایده‌های شما** که وسوسه دفاع از اندیشه‌هایتان را در شما ایجاد

می‌کند و در این حالت خود را محبوس می‌کنید که این نیز ثمری ندارد. وسومین تاکتیک آنان **حمله به شخص شما** خواهد بود. این حمله نیز شما را به دفاع از خود ترغیب می‌کند، که باز هم مذاکره را وارد دور باطل می‌کند. اما چگونه می‌شود با این سه حالت برخوردی بر مبنای مذاکره اصولی کرد؟

✓ اول: **به موضع آنان حمله نکنید، بلکه بفهمید پشت این موضع چه نهفته است.** مواضع ارائه شده را نه بپذیرید و نه رد کنید. بلکه آن را به عنوان یکی از راه‌های انتخاب تلقی کنید. ببینید چه منافی پشت آن نهفته است و چه اصولی را منعکس می‌کند و به فکر راه‌هایی برای بهبود آن باشید.

✓ دوم: **از ایده‌های خود دفاع نکنید، بلکه از آنها بخواهید ایده‌های شما را مورد انتقاد قرار دهند و راه‌حل پیشنهاد دهند.** از طریق گوش دادن به انتقاداتشان، منافع پنهان مورد نظر آنان را دریابید و ایده‌های خود را با دیدگاه آنها سازگار کنید. از آنها نظر مشورتی بگیرید و بخواهید خود را در موقعیت شما تصور کنند.

✓ سوم: **حمله‌ای را که به شما می‌کنند به صورت حمله بر موضوع مذاکره درآورید.** بگذارید حرف‌هایشان را بزنند و خود را تخلیه کنند. نشان دهید که آنان را درک می‌کنید. پس از پایان صحبتشان، حمله را به موضوع مذاکره برگردانید و نشان دهید که منافع مشترکی دارید.

✓ چهارم: **سؤال کنید و برای شنیدن پاسخ پرسش‌های خود مکث کنید.** اظهار مطلب، مقاومت ایجاد می‌کند ولی پرسش، پاسخ می‌آفریند. سکوت بهترین حربه است. مردم در برابر سکوت احساس ناراحتی می‌کنند، به‌ویژه چنان‌چه در خصوص صحت و منطق نظرشان تردید داشته باشند.

روش تهیه متن واحد:

اگر نمی‌توانید فرایند را به فرایندی که هدف آن پیدا کردن راه‌حلی که مبتنی بر شایستگی‌های منطقی است تبدیل کنید، شاید یک شخص ثالث موفق به انجام این کار شود. یک میانجی آسان‌تر از طرف‌های درگیر می‌تواند اشخاص را از مسأله جدا کند و بحث‌ها را به سوی گفتگو درباره منافع و انتخاب‌ها سوق دهد. او می‌تواند نوآوری و آفرینش ایده‌های تازه را از تصمیم‌گیری جدا کند. او نمی‌خواهد طرفین را به کوتاه آمدن از نظراتشان ترغیب کند، بلکه امکاناتی را جستجو می‌کند که توصیه‌هایی داشته باشد. در مواقعی که خود این شخص عضوی از مذاکره کنندگان است، منافعش در رسیدن به توافق است، نه اثرگذاری بر شرایط خاصی در این توافق.

تهیه پیش‌نویسی برای این که مذاکره حول آن صورت بگیرد میتواند نقش نفر ثالث را بازی کند. در طول مذاکرات این پیش‌نویس مورد انتقاد و بهبود قرار می‌گیرد تا متن واحدی که همه بر سر آن توافق دارند به دست آید.

قسمت سوم: اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند:

اگر طرف مقابل بخواهد شما را فریب دهد یا ذهنتان را از واقعیات منحرف کند و یا خواسته‌های خود را افزایش دهد، تاکتیک‌های دیگری به‌جز آنچه در مذاکره اصولی بیان کردیم لازم است. گروهی از مردم در برابر چنین مذاکره‌کنندگانی دست به عمل مقابل نمی‌زنند و می‌گذارند تا طرف مقابل در شک و دودلی بماند یا خود عصبانی می‌شوند. گروهی دیگر نیز دست به عمل متقابل می‌زنند و در برابر فشارها و زیاده‌خواهی‌های آنان فشار وارد می‌آورند.

باید دانست که تاکتیک‌های خدعه‌آمیز نامشروع هستند و به‌طور یک‌سویه طراحی و اجرا می‌شوند و روش‌های فوق هیچ‌کدام موفقیت مذاکره را تضمین نمی‌کنند. قواعد بازی چنین مذاکره‌ای از سه گام تشکیل می‌شود.

- ✓ تاکتیک را بشناسید. تا بتوانید بدانید که درمقابل آن چه باید بکنید.
- ✓ موضوع را به صراحت و وضوح عیان سازید. به اوتشان دهید که به تاکتیک وی پی برده‌اید.
- ✓ مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک را مورد سؤال قرار دهید و روی آن مذاکره کنید. به این ترتیب می‌توانید روی قواعد بازی متمرکز شوید و مذاکره کنید.

آنگاه باید چهار گام اصلی مذاکره اصولی را به اجرا درآورید. جدایی اشخاص از مسأله تا دست برداشتن از تاکتیکشان برایشان آسان شود. تمرکز بر منافع، نه مواضع. ابداع راه‌کارهای متنوع و تکیه بر استفاده از معیارهای عینی. در نهایت با لحاظ کردن بهترین شق مورد قبول شما برای رسیدن به توافق بر اساس یک موافقت‌نامه، در مورد ادامه دادن یا قطع مذاکرات تصمیم‌گیری می‌نمایید.

پاره‌ای از تاکتیک‌های خدعه آمیز رایج:

تاکتیک‌های خدعه آمیز به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. فریب کاری آگاهانه:

✓ **اطلاعات نادرست و ساختگی.** افراد را از مسأله جدا کنید و مذاکرات را مستقل از اعتماد پیش ببرید. طرف مقابل را دروغ گو نخوانید ولی زود هم اعتماد نکنید و در خصوص اعتبار خودش و اطلاعاتش تحقیق کنید.

✓ **اختیارات مبهم و مشکوک.** ممکن است طرف مقابل در خصوص اختیاراتش غلو کند تا تنها این شما باشید که امتیاز می‌دهید و امتیازاتی را که خودش داده موقوف به تصویب رؤسایش کند. ابتدا دقیقاً و به صراحت از میزان اختیاراتش جویا شوید و در صورت مبهم بودن پاسخ بخواهید که با فردی واجد اختیار مذاکره کنید. اگر توافق حاصله را منوط به تصویب دیگران کنند شما نیز آن را پیش‌نویسی برای فکر بیشتر تلقی و اعلام کنید.

✓ **مقاصد مشکوک.** اگر در خصوص مقاصدشان از نحوه اجرای موافقت‌نامه شک دارید، آن را به صراحت با ایشان در میان بگذارید و مسأله را مستقل از اعتماد ببینید. ضمن اینکه موافقت‌نامه را نیز مشروط تهیه کنید.

✓ **بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریب کاری نیست.** شما مجبور نیستید همه اطلاعات خود را فاش کنید.

۲. جنگ روانی

این تاکتیک‌ها برای این طراحی می‌شوند که شما را دچار ناراحتی کنند تا به‌صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هرچه زودتر به پایان رسانید.

✓ **موقعیت‌های اضطراب‌آور.** مکان جلسه و شرایط حاکم بر آن می‌تواند شما را دچار اضطراب کند. باید در این خصوص حساس باشید و شرایط تحمیلی را که امکان بسیار زیادی دارد آگاهانه باشد، صریحاً رد کنید.

✓ **حملات شخصی.** ممکن است به شخصیت شما بی‌احترامی کنند یا به نکات شخصی شما اشاره‌های نامربوط داشته باشند یا به سخنان شما توجه نکنند. در این حالات نیز موضوع را به صراحت به آنها متذکر شوید و آن را خنثی کنید.

✓ **بازی تکراری آدم خوب/آدم بد.** ممکن است افراد طرف مقابل دو نوع رفتار خشن و آرام را به نمایش بگذارند تا از شما امتیاز بگیرند. در این حالت مسأله را به یک شکل با هر دو نوع برخورد مطرح کنید و منافع خود را یکسان دنبال کنید.

✓ **تهدیدها.** در برابر تهدیدها به تهدید متقابل دست نزنید. بلکه نتایج مترتب بر تهدید آنها را به ایشان متذکر شوید. هشدار بسیار مشروع‌تر از تهدید است.

۳. فشار روی مواضع

این نوع تاکتیک چانه‌زنی برای این طراحی می‌شود که موقعیت را به نحوی سازماندهی کند که فقط یک طرف بتواند امتیاز بگیرد.

✓ **امتناع از مذاکره.** تاکتیک آنان را بشناسید. شاید بخواهند ورود به مذاکرات را به عنوان یک امتیاز تلقی کنند و یا برای مذاکرات پیش‌شرط بگذارند. در این خصوص با آنان به طور مستقیم یا توسط یک شخص ثالث صحبت کنید. راه‌های متنوعی از قبیل نامه‌نگاری و رجوع به افکار عمومی را امتحان کنید. به آنان پیشنهاد مذاکره اصولی را بدهید.

✓ **درخواست‌های افراطی.** هدف از این تاکتیک پایین آوردن انتظارات شما و در نهایت تقسیم موارد اختلاف، به نحوی که بیشترین منافع نصیب آنها شود است. اعلام یک خواسته افراطی ممکن است منجر به قطع مذاکرات شود.

✓ **خواسته‌های فزاینده.** با این تاکتیک علاوه بر کاهش ارزش امتیازات طرف مقابل، از نظر روانی نیز آنان را برای پذیرش سریع‌تر شرایط، پیش از درخواستی جدید، آماده می‌کنند. باز هم روی اصول تکیه کنید و شناخت خود را از این تاکتیک به اطلاعشان برسانید و وقتی برای تنفس بخواهید تا خوب روی این تاکتیک آنها فکر کنید.

✓ **مواضع غیرقابل تغییر.** ممکن است طرفین خود را به طریقی به مواضعشان متعهد کنند و شما را وادارند تا این تعهد آنان را بپذیرید. در این حالت نیز از اصول نگذیرید و این تاکتیک آنان را که مانند تهدید عمل می‌کند یک بلوف تلقی کنید و حل مسأله تعهدشان را به عهده خودشان بگذارید.

✓ **شریک سرسخت.** ممکن است فرد مذاکره کننده خود را موافق نشان دهد اما از مخالفت شریک خود دم بزند. در این حالت تاکتیک را شناخته و به جای بحث روی آن، موافقت وی را با امری که تأیید می‌کند به طور کتبی بگیرید و یا بخواهید که با همان شریک سرسخت مذاکره کنید.

✓ **تأخیر حساب شده.** ممکن است بخواهند مذاکرات و رسیدن به توافق را تا زمان رسیدن به ضرب‌الاجل به تعویق بیندازند. در این حالت با شناخت تاکتیک و اعلام صریح آن به طرف مقابل مذاکره، سعی کنید فرصت برای آنها کم‌کم تضعیف و ناپدید شود.

✓ **یا بپذیر یا رد کن.** در مقابل این تاکتیک که شما را تنها در مقابل یک انتخاب قرار می‌دهد، به مذاکره و بیان دیدگاه‌های خود ادامه دهید و حرف آنان را نشنیده بگیرید. اگر

هم شناخت خود را از این تاکتیک به رخشان کشیدید به آنها بفهمانید که عواقب این عملشان چیست. آنگاه به راهی بیانیدیشید که موجب حفظ آبروی آنها نیز بشود.

گفتار پایانی

آنچه در این کتاب آمده است شاید برای شما تازه نباشد و قبلاً آن را تجربه کرده باشید. هدف ما سازمان دادن به درک عمومی به طریقی است که چارچوبی قابل استفاده برای تفکر و اقدام به وجود آورد. هر قدر این افکار و ایده‌ها با دانش و درک و بینش شما هماهنگ باشد بهتر است. این کتاب شاید بتواند به شما بیاموزد چه باید بکنید اما هیچ کس جز خودتان نمی‌تواند شما را ورزیده سازد. این اصول را باید در عمل هم بکار برید و تمرین کنید. هدف این کتاب آموزش روش بردن در یک مذاکره نیست. بلکه شما را قادر می‌سازد بازی قواعد را ببرید. مذاکره خوب منتهی به یک بازی برد-برد خواهد شد. روش مذاکره بر مبنای اصول کارا تر، سریع تر، مؤثر تر و دارای تبعات منفی کمتری است. *راهی که ما می‌خواهیم شما در آن پیروز شوید، آن است که بتوانید راه بهتری برای مذاکره پیدا کنید.*