

اصول و فنون مذاکره

بر اساس نوشته راجر فیشر و ویلیام یوری

نسیم چالاکی

گفتار اول

مسأله: روش مذاکره مبتنی بر موضع گیری

۳ معیار قضاوت هر مذاکره

۱. به موافقت برسد.

۲. مؤثر و کارآمد باشد.

۳. روابط طرفین را بهبود ببخشد.

معمول ترین نوع مذاکره

مذاکره متکی بر بده بستان پی در پی یا مذاکره بر اساس پافشاری روی مواضع است.

مذاکره بر اساس پافشاری روی مواضع

۱. پافشاری روی مواضع به توافق های غیر معقول منتهی می شود.

- ضمیر و نفس شما با مواضعتان گره می خورد.

- امکان قطع مذاکرات وجود دارد.

- امکان برآورده شدن علایق مهم طرفین کاهش می یابد و حصول توافق را کمتر می کند.

۲. پافشاری روی مواضع کارآیی ندارد.

- مذاکره از موضع افراطی شروع می شود.

- زمان تصمیم گیری کند و طولانی می شود.

- تهدید به ترک جلسه عادی خواهد بود.



مذاکره بر اساس پافشاری روی مواضع



۳. پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به مخاطره می اندازد.

- کشمکش در روابط طرفین حاصل می شود.

۴. هنگامی که بیش از دو طرف در مذاکرات شرکت دارند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می شود.

- به محض افزایش طرفین مذاکره، آثار منفی چانه زنی بر سر مواضع بالا می رود.

- چانه زنی در این موارد، منجر به تشکیل ائتلاف هایی می شود.

- تصمیم گیری در صورت غیاب یکی از طرفین بسیار سخت می شود.

مذاکره بر اساس پافشاری روی مواضع

۵. خوش خویی سازگار نیست.

- توافق حاصل از ملایمت در رفتار و گفتار، شاید معقول نباشد.

- اگر یک طرف سرسخت و یک طرف ملایم باشد، نتایج مذاکره به نفع طرف سرسخت خواهد بود.

۶. راهکار دیگری هم وجود دارد.

- سطح مذاکره را تغییر دهید؛ مذاکره بر اساس ماهیت موضوع مورد مذاکره یا مذاکره بر اساس روش برخورد با ماهیت موضوع مورد مذاکره

- چانه زنی در این موارد، منجر به تشکیل ائتلاف هایی می شود.

- تصمیم گیری در صورت غیاب یکی از طرفین بسیار سخت می شود.

مذاکره اصولی یا مذاکره براساس شایستگی ها

در این مذاکره باید به ۴ نکته دقت کرد:

۱. اشخاص؛ اشخاص را از مسأله جدا کنید.

۲. منافع؛ روی منافع متمرکز شوید به جای تمرکز بر مواضع.

۳. حق انتخاب ها؛ پیش از این که تصمیم بگیرید چه کار کنید مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه حل های احتمالی را ایجاد و فراهم کنید.

۴. معیارها؛ اصرار داشته باشید که نتیجه مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار می گیرد.

مراحل مذاکره اصولی

گفتگو

به خودتان و
طرف مقابلتان
فکر کنید.

برنامه ریزی

روی عناصر
چهارگانه
تمرکز کنید.

تجزیه و تحلیل

شناسایی موقعیت و
جمع آوری اطلاعات

شناسایی منافع و
معیارها

گفتار دوم

راه حل مسأله: روش مذاکره مبتنی بر اصول

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱. مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند.

– انسان ها دارای احساسات هستند و غیر قابل پیش بینی اند.

– انسان ها دچار سوء تفاهم می شوند.

* آیا توجه کافی به مسأله انسان ها داشته ام؟

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۲. هر مذاکره کننده ای دو نوع منافع دارد. یکی منافع ماهوی و دیگری روابط انسانی.

- منافع ماهوی یعنی توجه به تأمین منافع در موضوع مورد مذاکره
- روابط انسانی یعنی اهمیت دادن به تداوم و استمرار روابط
- روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می خورد (انسان و مسأله یکسان دیده می شود).
- گاهی تعبیر ما از یک موضوع به جای هدف طرف مقابل محسوب می شود.
- چانه زدن روی مواضع، روابط انسانی و منافع ماهوی را در تقابل و تعارض قرار می دهد.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

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

– می توانید از فنون روانشناسی استفاده کنید.

– به درک، احساسات و ارتباط در زمینه مسائل انسانی دقت کنید.

– به این سه عامل هم در خودتان و هم در طرف مقابلتان دقت کنید.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۴. ادراک

- در مورد شی یا موضوع مورد اختلاف اطلاعات جمع کنید و دست یافتن به واقعیت ذهنی طرفین کار آسانی نیست.
- خود را جای آن ها قرار دهید (مانند بررسی سوسک ریز)، با این کار منطقه اختلاف را می توانید کوچکتر کنید.
- مقاصد آن ها را از نگرانی های خودتان استنباط نکنید.
- آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید.
- دیدگاه های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید و به نظرات و علایق طرف مقابل توجه کنید.
- به دنبال فرصت هایی باشید که در تناقض با ادراک های آنان عمل کنید.
- با جلب مشارکت آنان در فرایند مذاکره، سهمی از نتایج فرایند را به آنان منتسب نمایید.
- حفظ آبرو و حیثیت شخصی؛ پیشنهادات خودتان را در انطباق با ارزش های آنان ارائه دهید.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۵. احساس

- در طول مذاکرات، احساسات از گفتار هم مهم تر است.
- ابتدا احساس های طرف مقابل و خود را بشناسید و درک کنید. (مذاکرات اسرائیل و فلسطین)
- احساسات خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آن ها را طبیعی و مشروع به شمار آورید.
- به طرف اجازه بدهید ناراحتی ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد. (جلسه مذاکره را ترک نکنید)
- نسبت به برافروختگی های احساساتی واکنش نشان ندهید. (در جلسات فقط یک نفر حق عصبانی شدن دارد)
- از حرکات سمبولیک بهره بگیرید.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۶. ارتباط

– طرح مشکلات برقراری ارتباط

*** بدون برقراری ارتباط، مذاکره ای وجود ندارد.

– مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۶. ارتباط

– سه مسأله مهم در ارتباطات وجود دارد:

- + ممکن است مذاکره کنندگان با هم صحبت نکنند یا لاقبل به صورتی که همدیگر را بفهمند گفتگویی نداشته باشند.
- + ممکن است مذاکره کنندگان حرف همدیگر را نشوند.
- + ممکن است مذاکره کنندگان، دچار سوء برداشت و یا سوء تفاهم بشوند. (مانند اقدام کورت والدهایم در ۱۹۸۰)

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۶. ارتباط

برای حل این مشکلات چه کنیم؟

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۶. ارتباط

- فعالانه به سخن طرف مقابل گوش دهید و آن چه را که گفته می شود درک کنید.
- به این موضوع دقت کنید که آیا فهمیدن طرف مقابل، موافقت با اوست؟
- موضوع را بهتر از آن چه گفته اند، دوباره طرح کنید و سپس رد کنید.
- طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند، حتی برای کاهش سوء تفاهمات، تعداد افراد مذاکره کننده را کاهش دهید.
- درباره خودتان صحبت کنید نه آن ها تا واکنش دفاعی آن ها تحریک نشود. (مانند مسأله سیاهان در آفریقا)
- برای منظور و هدفی صحبت کنید؛ شاید بهتر باشد بعضی مطالب را ناگفته باقی بگذارید.

اشخاص را از مسأله جدا کنید

۷. پیشگیری بهترین نتیجه را دارد.

- باید فرایند مذاکره را به نحوی سازمان داد که مسائل ماهوی از روابط شخصی افراد مذاکره کننده جدا شود و از آمیخته شدن غرور شخصی افراد با بحث های ماهوی جلوگیری شود.
- روابط کاری برقرار کنید و از ترفندها غافل نشوید. (پیش و پس از مذاکره)
- با مسأله رو در رو شوید و نه اشخاص. (روش دوش به دوش)

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۱. موضوع را درست طرح کنید.

– سوء تفاهم بر سر مسائل را به یاد آورید.

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۲. برای یافتن راه حل عاقلانه، بین منافع دو طرف سازش دهید و نه بین مواضع آنان.

- منافع معرف مسأله هستند. (مسأله اساسی در یک مناظره ناشی از تضاد بین نیازها، خواسته ها، علایق و نگرانی های دو طرف است.)

- مانند پیمان صلح بین مصر و اسرائیل در ۱۹۷۸ بر سر شبه جزیره سینا

- سازش دادن بین منافع به جای سازش دادن بین مواضع بهتر نتیجه می دهد، زیرا: در مورد هر یک از منافع معمولاً مواضع متعددی امکان پذیر است که می توانند این منافع را تأمین و ارضا کنند و دلیل دیگر این که پشت سر مواضع متضاد، منافع متعدد و بیشماری نهفته است که فقط بخشی از آن ها با یکدیگر معارض اند.

- پشت سر مواضع متقابل، منافع مشترک و قابل انطباق و هم چنین منافع معارض قرار دارند.

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۳. منافع را مشخص و تعیین کنیم.

- پرسید چرا؟ چرا او این موضع را اتخاذ کرده است؟ تا نگرانی ها، نیازها، خواسته ها و امیدهای او را درک کنید.
- پرسید چرا نه؟ چرا آن تصمیم مورد نظر شما را نگرفته اند. چه موانعی بر سر راه تصمیم گیری وجود داشته است؟ (مانند گروگان گیری در سفارت امریکا)
- توجه داشته باشید که هر یک از دو طرف مذاکره کننده، منافع متعدد و گوناگونی دارند.
- یک خطای عمومی در شناخت موقعیت یک مذاکره این است که فرض می شود هر فردی در طرف مقابل دارای همان منفعی است که این طرف دارد.
- اگر نتوانید منافع متفاوت افراد مختلف و گروه های مختلف درگیر در یک مسأله را از یکدیگر تمیز دهید، مشکل بتوانید روی «او» برای توافق روی چیزی نفوذ کنید. (ماجرای پرزیدنت جانسون و طرف ویتنامی)

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۳. منافع را مشخص و تعیین کنیم.

- معمولاً هر مذاکره کننده ای به نمایندگی شخص دیگری پشت میز مذاکره می نشیند که نسبت به منافع وی حساسیت دارد، اعم از این که این شخص کارفرمای او، کارکنان او، همکاران او، خانواده او و یا همسر وی باشد. درک منافع آن مذاکره کننده یعنی در واقع درک انواع گوناگونی از منافع متعدد که آن مذاکره کننده بایستی در نظر بگیرد.

- قدرتمندترین منافع و خواسته ها، نیازهای اساسی انسانی هستند.

- نیازهای اساسی بشر عبارتند از: نیازهای زیستی، امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق خاطر، استقلال و ادامه حیات

- مانند مذاکرات زن و شوهر به هنگام جدایی و یا مذاکرات بر سر گاز بین مکزیک و امریکا

- فهرستی تهیه کنید و آن ها را اولویت بندی کنید تا راه های تأمین منافع هم به ذهنتان برسد.

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۴. درباره منافع و خواسته ها صحبت کنید.

- منافع خودتان را به طرف مقابل تفهیم کنید.

- منافع و خواسته های خود را صریح و روشن بیان کنید. (مانند زمانی که به پزشک مراجعه می کنید).

- مشخص و قاطع صحبت کنید.

- منافع و خواسته های آنان را به عنوان بخشی از مسأله بپذیرید.

- به منافع مشترک اشاره کنید.

- پیش از این که پاسخ خود را ارائه دهید، اول مسأله را بیان کنید. ابتدا منافع و دلایل خود را بیان کنید و بعد به بیان نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات بپردازید.

روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

۴. درباره منافع و خواسته ها صحبت کنید.

- به جای واکنش به گذشته، به آینده نگاه کنید.

- به جای استدلال کردن، منظور و مقصود را بیان کنید.

- بپرسید «فردا می خواهند چه کاری انجام دهند؟»

- قاطع ولی انعطاف پذیر باشید.

- در مورد مسأله سخت و استوار و در مورد افراد، نرم و ملایم باشید.

- در مورد منافع، سخت و استوار باشید.

- خود را به منافعتان متعهد کنید.

- از شخصیت انسانی طرف مقابل پشتیبانی کنید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

مهارت و توان در اندیشیدن و یافتن حق انتخاب های متنوع یکی از مهم ترین توانمندی هایی است که یک مذاکره کننده می تواند داشته باشد.

مانند دعوای دو خواهر بر سر پرتقال

معمولاً طرفین در یک مذاکره و یک معامله کمتر احساس نیاز می کنند به این که به راه حل های متنوع بیاندیشند.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۱. در ابتدا باید درد را تشخیص بدهید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۴ مانع اصلی در راه اندیشیدن به حق انتخاب های متنوع و متعدد وجود دارد:

۱. پیش داوری

۲. جستجو برای یک راه حل واحد

۳. فرض این که اندازه کیک ثابت است.

۴. داشتن این تفکر که حل مسأله آن ها، مسأله خودشان است.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

پیش داوری

بهترین فرد برای کسب جایزه صلح نوبل کیست؟

بهترین فوتبالیست ایرانی کیست؟

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

پیش داوری

برای افزایش حقوق ۵۰۰ هزار تومانی نزد رئیس خود می روید و او تنها با افزایش ۱۵۰ هزار تومانی موافقت می کند،

چه می کنید؟

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

جستجو برای راه حل واحد

آفرینش راه حل، خود بخشی از مذاکره است. پس دنبال راه حل یگانه نباشیم و از انتقاد زودرس و نتیجه گیری زودرس جلوگیری کنید، زیرا مانع تفکر خلاقانه می باشند.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

فرض ثابت بودن کیک

نگاه برد یا باخت را باید از خود دور کنیم.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

وجود اندیشه «حل مسأله آن ها مسأله خودشان است»

برد دیگران را، بی فایده برای خود تلقی می کنیم و با اکراه روانی به برد و رضایت طرف مقابل می اندیشیم.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲. دستورالعمل درمان

برای آفرینش انتخاب های خلاق نیازمند موارد زیر هستیم:

- آفرینش راه حل ها را از تصمیم گیری درباره آن جدا کنید.
- راهکارهای انتخابی خود را گسترش بدهید به جای تمرکز برای یافتن راه حل واحد.
- به دنبال دست آورد های متقابل باشید.
- اخذ تصمیم را برای آن ها تسهیل کنید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۱) آفرینش راه حل ها را از تصمیم گیری درباره آن ها جدا کنید.

- پیش داوری قوه تخیل را تضعیف می کند، پس انتقاد را از جستجوی راه حل ها تفکیک کنید.
- جلساتی را با دوستانتان برای ابداع افکار جدید ترتیب دهید؛ نام این جلسات، جلسات آفرینش ایده ها می باشد.
- مهم ترین ضابطه در اداره این جلسات این است که انتقاد و ارزیابی ایده های تازه به زمان دیگری مؤکول شود.
- شرکت کنندگان نباید به واسطه حضور در این جلسات دغدغه ای داشته باشند.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

نحوه اداره جلسات آفرینش ایده

(۱) پیش از تشکیل جلسه مشاوره

- هدف خود را تعریف کنید: فکر کنید که با چه دستاوردی می خواهید از جلسه خارج شوید.
- تعداد محدودی از افراد را برای شرکت در جلسات انتخاب کنید: بین ۵ تا ۸ نفر.
- محیط را تغییر دهید: به خصوص زمان و مکان برگزاری جلسات.
- جو جلسه را غیررسمی نگه دارید.
- کسی را انتخاب کنید که جلسه را آرام و هماهنگ سازد.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

نحوه اداره جلسات آفرینش ایده

(۲) حین جلسه مشاوره

- شرکت کنندگان را کنار یکدیگر و رو در روی مسأله قرار دهید: امور فیزیکی، امور روانی را تحت تأثیر قرار می دهد.
- ضوابط اصلی جلسه را روشن کنید، از جمله ضابطه عدم انتقاد.
- آفرینش ایده های جدید
- ایده ها را به صورت تمام و کمال ثبت کنید: ثبت ایده ها به شرکت کنندگان احساس موفقیت می دهد.

به حق انتخاب متنوع بیاندهید

نحوه اداره جلسات آفرینش ایده

(۳) پس از جلسه مشاوره

-امیدبخش ترین ایده ها را علامت گذاری کنید: در این مرحله ضابطه عدم انتقاد را سست کنید.

-برای ایده های امیدبخش، راه های بهبود بیاندهید.

-برای ارزیابی ایده ها وقت معینی تعیین کنید و سپس تصمیم بگیرید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

نحوه اداره جلسات آفرینش ایده

۴) با طرف مقابل هم مشترکاً برای آفرینش راه حل کوشش کنید.

- در این جلسات امکان دارد که شما برخی از اطلاعات محرمانه خود را افشا کنید، بنابر این بین این جلسه و جلسه رسمی مذاکره تفاوت قائل شوید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۲) راهکارهای انتخابی خود را گسترش دهید.

- کلید کار برای تصمیم گیری عاقلانه، در گزینش از میان انبوهی از حق انتخاب ها نهفته است. (مانند انتخاب برنده جایزه نوبل)
- با رفت و برگشت بین کلیات و جزئیات، دامنه و تنوع حق انتخاب ها را چند برابر کنید: نمودار مدور.
- کار ابداع حق انتخاب ها شامل چهار نوع تفکر است:
 - ۱- تفکر درباره مسأله ای خاص
 - ۲- تجزیه و تحلیل توصیفی
 - ۳- راهکاری
 - ۴- پیشنهادات عملی و مشخص

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲/۲) راهکارهای انتخابی خود را گسترش دهید.

- از دیدگاه کارشناسان مختلف به موضوع بنگرید.

- توافقی هایی با درجات گوناگون از قدرت بیافرینید.

+ در مواقعی که توافق اصلی مورد نظرتان غیر ممکن به نظر می رسد، می توانید تعداد توافقی های ممکن را که روی میز مذاکره مطرح است، از طریق تفکر روی «انواع ضعیف تر» توافقی هایی که درصدد حصول آن هستید، چند برابر کنید.

توافق قوی	توافق ضعیف
ماهوی	روشی و شکلی
دائمی	موقتی
جامع	بخشی
نهایی	اصولی
غیرمشروط	مشروط و محتمل الوقوع
تعهدآور	غیرتعهدآور
اولویت اول	اولیت دوم

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲/۲) راهکارهای انتخابی خود را گسترش دهید.

- دامنه و حیطه توافق پیشنهادی را تغییر دهید.

+ می توانید مسأله را به مسائل کوچک تر تجزیه و تفکیک کنید: توافق های بخشی

+ به بزرگ کردن موضوع هم فکر کنید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۳) به دنبال دستاوردهای متقابل باشید.

- به دنبال شرایط برد-برد باشید.

- منافع مشترک را مشخص سازید.

+ سه نکته در مورد منافع مشترک:

۱. در هر مذاکره منافع مشترک نهفته است.

۲. منافع مشترک فرصتهایی هستند که باید از آن ها بهره گرفت و نه نعمت خداداده.

۳. پافشاری روی منافع مشترک می تواند مذاکرات را سهل تر و دوستانه تر کند.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۳) به دنبال دستاوردهای متقابل باشید.

-منافع متفاوت را به هم نزدیک و جفت و جور کنید.

+مانند دعوای پرتقال میان دو خواهر

+توافق غالب اوقات روی عدم توافق بنیان گذاری می شود.

+بسیاری از توافق های خلاق، این اصل یعنی اصل رسیدن به توافق از طریق اختلاف نظر و تفاوت عقیده را منعکس می سازد.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲/۳) به دنبال دستاوردهای متقابل باشید.

-انواع اختلافات، به حصول توافق کمک می کند:

+آیا در منافع اختلاف است؟

+آیا اعتقادات با هم متفاوت هستند؟

+آیا ارزش ها در مورد ظرف زمانی با هم متفاوت هستند؟

+آیا پیش بینی ها با هم متفاوت هستند؟

+آیا اختلاف در میزان ریسک و مخاطره است؟

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

+ آیا در منافع اختلاف است؟

فهرست زیر تفاوت های متعارف در منافع را نشان می دهد که باید درصدد یافتن آن ها بود:

اهمیت برای طرف دیگری	اهمیت برای یکی از طرفین
محتوی	شکل
ملاحظات سیاسی	ملاحظات اقتصادی
ملاحظات خارجی	ملاحظات داخلی
ملاحظات عملی	ملاحظات سمبولیک (ظاهری)
آینده دورتر	آینده فوری
روابط بلندمدت	نتایج ویژه و مخصوص
ایدئولوژی	مادیات
احترام برای سنت ها	پیشرفت
این مورد خاص	سابقه
نتایج	حیثیت و شهرت
رفاه گروهی	نکات سیاسی

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

+ آیا اعتقادات با هم متفاوت هستند؟

وقتی هر دو طرف فکر می کنند که حق با خودشان است، در این حالت می توان به برای حل و فصل موضوع به یک داور بی طرف مراجعه کرد.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

+ آیا ارزش ها در مورد ظرف زمانی با هم متفاوت هستند؟

ممکن است برای یک طرفه زمان حال و برای دیگری زمان آینده اهمیت داشته باشد.

به زبان تجارت، ارزش آینده را با نرخ متفاوت به ارزش حال تبدیل می کنید.

مانند برنامه قسط بندی برای خودرو و کالاهای دیگر.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

+ آیا پیش بینی ها با هم متفاوت هستند؟

مثلا افزایش قیمت خرید یک بازیکن در صورتی که تعداد بردهایش بیشتر شود.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

+ آیا اختلاف در میزان ریسک و مخاطره است؟

می توان ریسک را با درآمد پیوند داد.

در زمانی که ریسک زیاد است، نرخ ها پایین تر باشد و وقتی که ریسک افزایش می یابد، نرخ ها افزایش یابد.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲/۳) به دنبال دستاوردهای متقابل باشید.

- به دنبال شرایط برد-برد باشید.

- منافع مشترک را مشخص سازید.

- از آن ها بخواهید ترجیح های خود را بیان کنند؛ در این صورت شاید دستیابی به توافق بسیار ساده تر باشد.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۴) اخذ تصمیم را برای آن ها تسهیل کنید.

-موقعیت شما در مذاکره مؤکول به این است که طرف دیگر تصمیمی بگیرد که مطلوب شماست، بنابر این باید آن چه در توان دارید انجام دهید تا اتخاذ چنین تصمیمی را آسان و سهل سازید.

نکته اول: تصمیم چه کسی را؟

به جای تمرکز روی یک فرد انتزاعی، مخاطب واقعی خود را پیدا کنید. دقیقاً روی همان فرد تمرکز کنید.

مثال: یکی از سفرای خارجی انگلستان در خارج از کشور شغل خود را چنین تعریف کرده است: «به همتای خارجی خود کمک کنم که دستورالعمل های جدیدی از مقامات مافوق خود دریافت کند.»

خود را دقیقاً جای طرف مقابل قرار دهید، مسائل وی را درک کنید و در پی راه حل ها باشید.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

(۲/۴) اخذ تصمیم را برای آن ها تسهیل کنید.

نکته دوم: چه تصمیمی را؟

باید گزینه هایی را بیافرینید که گزینش طرف مقابلتان را تغییر دهد که تصمیمی بگیرد که به نفع شما باشد. نباید به آن ها مسأله بدهید، به آن ها پاسخ مسأله را بدهید.

دقیقاً پیدا کنید که دنبال چه چیزی هستید؟ توافقات کتبی یا عملی

طوری جلوه دهید که انگار به راه حل های آن ها تن داده اید، مانند پخش موسیقی در کارخانه به درخواست کارگران.

به دنبال رویه ها و سابقه ها باشید، زیرا توافق را راحت تر می کند.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

۲/۴) اخذ تصمیم را برای آن ها تسهیل کنید.

نکته سوم: تهدید نکنید.

خودتان را جای طرف مقابل قرار دهید، از چه چیزی هراس دارند؟ چه امیدهایی دارند؟ سپس خودتان به هر دو سؤال به دقت پاسخ دهید.

پیشنهاد کردن از تهدید کردن مؤثرتر است.

به حق انتخاب متنوع بیاندیشید

در یک موقعیت پیچیده، آفرینش راه های جدید به صورت خلاق یک ضرورت مطلق است. در هر مذاکره ای این کار درها را باز می کند و طیفی از توافق های احتمالی، ممکن و رضایت بخش برای طرفین باز می کند، لذا راهکارهای متعدد و متنوع ارائه و ایجاد کنید قبل از این که از بین آن ها یکی را انتخاب کنید.

اول بیافرینید، سپس تصمیم بگیرید. به دنبال منافع مشترک باشید و منافع متفاوت و معارض را با هم انطباق دهید و جفت و جور کنید. به دنبال این باشید که اخذ تصمیم را برای آن ها تسهیل کنید.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

هر اندازه طرف مقابل را خوب درک کنید، هر اندازه هوشمندانه راه هایی برای سازش بین منافع طرفین بیاندیشید، باز هم با واقعیت ناگوار منافی روبرو می شوید که با یکدیگر در تضاد هستند.

اختلاف نظرها وجود دارد و قابل پنهان کردن نمی باشد.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

این موارد را در نظر داشته باشید:

۱. تصمیم گیری بر اساس موضع گیری نادرست است.
۲. باید در شرایطی به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید.
۳. مذاکرات مبتنی بر اصول، توافق های معقول را از طریق دوستانه و با کارآیی پدید می آورد.
۴. راه هایی برای ایجاد و توسعه معیارهای عینی وجود دارد.
۵. مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

تصمیم گیری بر اساس موضع گیری نادرست است.

– این عادت وجود دارد که تصمیم گیرندگان به مذاکره بر سر آن چه می خواهند و نمی خواهند می پردازند. در این جور مواقع بهتر است به سراغ معیارهای عینی بروید.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

باید در شرایطی به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید.

- مثلاً برای تصمیم گیری در مورد عمق پی ساختمان، می توانید به جای بحث کردن به سراغ «استانداردهای ایمنی» بروید.

- در دعوای حقوقی می توان به سراغ قواعد حقوقی رفت.

- به عنوان مثال برای توافق بر سر قیمت به سراغ پاره ای از استانداردها نظیر قیمت بازار، هزینه جایگزینی، ارزش استهلاک دفتری یا قیمت های رقابتی برویم.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

مذاکرات مبتنی بر اصول، توافق های معقول را از طریق دوستانه و با کارآیی پدید می آورد.

- هر اندازه بیشتر روی استانداردهای منصفانه، کارآیی یا شایستگی های علمی برای مسأله ویژه خودتان تأکید کنید، احتمال حصول توافق نهایی بیشتر خواهد بود.

- تأکید روی رویه ها، سابقه ها، عرف و عادت، شرایط را برای استفاده از تجربیات گذشتگان ایجاد می کند.

- اشخاصی که از معیارهای عینی استفاده می کنند گرایش به این دارند که از وقت، با بحث و گفتگو در مورد استانداردها و راه حل های ممکن، با ثمربخشی بیشتری استفاده کنند.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

حال این پرسش ها مطرح می شود که:

۱. چگونه معیارهای عینی را ایجاد و توسعه می دهید؟
۲. چگونه از این معیارها در مذاکرات بهره می گیرید؟

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

راه هایی برای ایجاد و توسعه معیارهای عینی وجود دارد:

اول: استفاده از استانداردهای منصفانه

برای اطمینان از حصول یک توافق خردمندانه، معیارهای عینی بایستی نه تنها مستقل از خواست و اراده هر یک از دو طرف باشد بلکه بایستی مبتنی بر زمینه و شالوده مشروع و علمی هم باشد.

اگر یک بنگاه معاملات ملکی که خانه ای را می خواهد به شما بفروشد یک فرم استاندارد فروش خانه را به شما پیشنهاد می کند، روش شما عاقلانه خواهد بود اگر از آن ها بپرسید چنانچه می خواستند خانه ای را بخرند هم از همین فرم استاندارد استفاده می کردند؟

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

راه هایی برای ایجاد و توسعه معیارهای عینی وجود دارد:

دوم: استفاده از روش های منصفانه

برای حصول توافق می توانید یا از استانداردهای منصفانه در مورد مسائل ماهوی استفاده کنید یا روش های منصفانه برای حل و فصل منافع متضاد.

مثال ۱: روش قدیمی تقسیم تکه هایی از شیرینی بین کودکان را در نظر بگیرید: یکی از این دو کودک شیرینی را به دو قسمت می کند و دیگری حق دارد هر یک را که می خواهد انتخاب کند. در این صورت هیچ یک نمی تواند سخن از تقسیم غیر منصفانه شیرینی به میان آورد.

مثال ۲: در مذاکرات مربوط به طلاق بین زن و شوهر، قبل از این که تصمیم گرفته شود کدام یکی از والدین حضانت و نگهداری از فرزندان را بر عهده خواهد داشت، والدین می توانند توافق کنند که در هر یک از دو صورت طرف دیگر چه حقوقی برای دیدن فرزندان که در اختیار دیگری است خواهد داشت.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

راه هایی برای ایجاد و توسعه معیارهای عینی وجود دارد:

دوم: استفاده از روش های منصفانه

روش های دیگری هم برای حل اختلافات وجود دارد:

- تقسیم موضوع مورد اختلاف به وسیله یکی سپس دادن حق انتخاب به دیگری

- قرعه کشی

- واگذاری تصمیم به شخص ثالث

مثلاً در بیس بال حرفه ای، برای حل و فصل اختلاف در مورد حقوق سالیانه بازیکن از روش «داوری مبتنی بر آخرین و بهترین پیشنهاد» استفاده می کنند. در واقع طرفین را تحت فشار قرار می دهند که آخرین پیشنهاد را معقول ارائه دهند.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

پس از این که معیارهای عینی و روش های متناسب با آن ها را برگزیدید چگونه با طرف مقابل درباره آن ها صحبت می کنید؟
در این جا باید سه نکته را در نظر داشته باشید:

۱. هر یک از مطالب را به عنوان یک جستجوی مشترک برای یافتن معیار عینی شکل دهید.
۲. در مورد این که کدام استانداردها مناسب ترین استانداردها هستند و چگونه باید این استانداردها به کار آیند دلیل بیاورید و پذیرای دلایل طرف مقابل باشید.
۳. هرگز به فشار تسلیم نشوید، فقط در برابر اصول سر فرود آورید.

روی معیارهای عینی با قدرت و به سختی تمرکز کنید ولی درعین حال انعطاف پذیر باشد.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

این مراحل را پیش بروید:

اول - تلاش مشترک برای پیدا کردن معیارهای عینی

دوم - ابتدا در مورد اصول با هم توافق کنید.

سوم - دلیل بیاورید و به دلایل طرف گوش فرا دهید.

اگر دلایل و معیارهای طرف مقابل را مناسب نمی دانید، پیشنهاد بدهید که این معیارها آزمون شوند.

چهارم - هرگز تسلیم فشار نشوید.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

چهارم - هرگز تسلیم فشار نشوید.

مثلاً پیمانکار به شما بگوید برادرتان را استخدام می کند و شما هم نباید به عمق پی حساس باشید!

فشارانواع گوناگونی دارد: رشوه، تهدید، تطمیع، مانور نسبت به اعتماد و یا امتناع از انجام یک اقدام هرچند کوچک. در این مواقع از آن ها بخواهید که دلایل خود را بیان کنند و سپس معیارهای عینی پیشنهاد کنید و از هر حرکتی جز این خودداری کنید.

حق قدرت می آفریند.

به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

چهارم - هرگز تسلیم فشار نشوید.

اگر طرف مقابل واقعاً حرکتی از خود نشان ندهد و اساسی قابل قبول برای مذاکره ارائه ندهد، در این صورت دیگر مذاکره ای باقی نمی ماند، شما حالا فقط یک انتخاب دارید. شبیه وقتی که وارد فروشگاه می شوید و روی کالای مورد نظر شما قیمت به صورت برجسته و غیر قابل مذاکره نصب شده است. یا می توانید بخرید و یا می توانید نخرید. پیش از این که مذاکره را ترک کنید یک بار دیگر بررسی کنید که آیا واقعاً استاندارد عینی را که پیشنهاد آنان را منصفانه می سازد از نظر دور نداشته اید.

گفتار سوم

بلہ، اما ...

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

بهترین راهکار توافق حاصل از مذاکره را برای خودتان طراحی کنید.

BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

چنانچه طرف دیگر از موضع چانه زنی قوی تری برخوردار است، صحبت از منافع، انتخاب ها و استانداردها به چه کار می آید؟ اگر چنانچه طرف مقابل ثروتمندتر است یا ارتباطات بهتری دارد، یا کارکنان زیادی دارد یا سلاح های قدرتمندتری دارد شما چه کار می کنید؟

هیچ روشی نمی تواند موفقیت شما را تضمین کند اگر تمام اهرم های قدرت در دست طرف مقابل است.

در هر مذاکره ای واقعیت هایی وجود دارد که تغییر آن ها مشکل است.

چند مثال بزنید.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

در پاسخ به قدرت بیشتر، حداکثر کاری که روش مذاکره می تواند بکند این است که دو هدف را تحصیل کند:

اول: از شما در برابر رسیدن به توافقی که باید رد کنید، حفاظت کند

دوم: به شما کمک کند که از حداکثر توانایی که در اختیار دارید بهره گیری کنید تا به هر توافقی که می رسید منافع شما را تا حد ممکن تأمین کند.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

اول: از خود محافظت کنید.

۱. هزینه و ضررهای استفاده از خط کف

داشتن خط کف، مقاومت در برابر فشار و وسوسه لحظه ای را آسان می کند.

تعیین خط کف، اختیارات وکیل، دلال یا سایر نمایندگان شما را محدود می کند.

به خاطر داشته باشید که تعیین خط کف، توانایی شما را برای بهره گیری از آن چه که طی مذاکرات به آن پی می برید کاهش می دهد.

خط کف عبارت است از موضعی که قابل تغییر نیست.

خط کف، از قدرت ابتکار نیز جلوگیری می کند و احتمال آفرینش ایده های جدید را کاهش می دهد.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

اول: از خود محافظت کنید.

۱. هزینه و ضررهای استفاده از خط کف

در حالی که وجود خط کف می تواند از شما در برابر توافق نامناسبی محافظت کند، ضمناً ممکن است هم از آفرینش ایده های جدید در شما جلوگیری کند و هم از رسیدن به توافقی که ممکن است قبول آن برای شما عاقلانه و خردمندانه باشد.

به جز خط کف چه راهکار دیگری وجود دارد؟

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

اول: از خود محافظت کنید.

۲. بهترین راهکار توافق حاصل مذاکره را برای خود طراحی کنید.

*دلیل این که شما با طرف مقابل مذاکره می کنید، این است که به نتایجی بهتر از آن چه که بدون مذاکره به دست می آورید، دست یابید.

حال از خود پرسید که این نتایج بهتر کدامند؟ راهکار بهتر کدام است؟

این همان استاندارد بود تا هر نوع پیشنهادی را که دریافت می کنید، با آن بسنجید.

این تنها استاندارد است که هم می تواند از شما در برابر قبول شرایطی که نباید بپذیرید محافظت می کند و هم به شما کمک می کند که از رد کردن شرایطی که نفع شما را در بر دارد خودداری کنید.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

اول: از خود محافظت کنید.

۳. مخاطرات ناشی از عدم آگاهی بر بهترین راهکار توافق حاصل مذاکره

یکی از اشتباهات متعارف و تکراری این است که از نظر روانی راهکارهای متنوع خود را در جمع و به طور کلی ببینید.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

اول: از خود محافظت کنید.

۴. یک خط قابل انعطاف برای مذاکرات طراحی کنید.

بهتر است که یک راهکار دیگر که با راهکار اصلی مورد نظر شما – یعنی داشتن یک توافق صد در صد مطلوب – فاصله داشته باشد، تعیین و مشخص کنید.

فاصله بین این دو گزینه، می تواند طیف قابل قبول شما باشد.

پیش از این که هر نوع توافقی را که بدتر از این مجموعه است، بپذیرید، بایستی تعطیلی موقت جلسه را به عنوان تنفس تقاضا کنید و موقعیت را ارزیابی کنید.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

دوم: از توان های خود حداکثر بهره برداری را بکنید.

۱. هر قدر راهکاری که برای توافق حاصل از مذاکره طراحی کرده اید بهتر باشد، قدرت و توان شما بیشتر خواهد بود.

مردم فکر می کنند که قدرت مذاکره ناشی از منابع موجود، نظیر ثروت، ارتباطات سیاسی، قدرت بدنی، دوستان و قدرت نظامی است. در حقیقت قدرت نسبی مذاکره دو طرف ابتدا متکی بر این است که حق انتخاب نرسیدن به توافق برای هر یک از طرفین تا چه اندازه جالب است.

تصور کنید زمانی را که به جلسه مصاحبه برای استخدام شدن جهت شغل خاصی وارد می شوید در حالی که شغل دیگری به شما پیشنهاد نشده است. چه حالی دارید و چه احساسی در شماست. حالا این حالت را با حالتی مقایسه کنید که وارد جلسه مصاحبه می شوید، در حالی که دو شغل دیگر به شما پیشنهاد شده است.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

دوم: از توان های خود حداکثر بهره برداری را بکنید.

۲. راهکارهای خود را توسعه و گسترش دهید.

ایجاد و خلق راهکارهای متعدد ممکن، نیاز به سه عمل جداگانه و متفاوت دراد:

۱. تهیه و ابداع فهرستی از کارها و اقداماتی که بایستی احتمالاً انجام دهید اگر توافقی حاصل نشود.

۲. بهبود بخشیدن به برخی از ایده های جالب تر و جذاب تر و تبدیل این ایده ها به حق انتخاب های عملی.

۳. انتخاب مقدماتی یکی از این راهکارها که بهتر از بقیه به نظر برسد.

*گاهی لازم است که بهترین گزینه های خود را به طرف مقابل نشان دهید تا بداند که دستتان خالی نیست.

اگر از شما قوی تر هستند، چه کار باید بکنید؟

دوم: از توان های خود حداکثر بهره برداری را بکنید.

۳. راهکارهایی را که طرف مقابل طراحی کرده است بررسی و ملاحظه کنید.

هر قدر بیشتر بتوانید از حق انتخاب های آن ها آگاه شوید، آمادگی بیشتر برای مذاکره خواهید داشت.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

در این مواقع سه راهکار دارید:

راهکار اول: مذاکره مبتنی بر اصول

راهکار دوم: مذاکره جو جیتسو

راهکار سوم: روش ارائه یک متن

*دفاع از خود، مذاکره را از مسیر اصلی به جاده فرعی برخورد شخصیت ها منحرف می سازد.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

حمله آن ها از سه مانور تشکیل می شود:

- بیان موضع به صورت صریح و قاطع

- حمله به ایده های شما

- حمله به شخص خود شما

* در این حالت باید چه کرد؟

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

اول - به موضع آن ها حمله نکنید، بلکه بفهمید پشت این موضع چه نهفته است.

- موضع آن ها را نه رد کنید و نه بپذیرید، بلکه آن ها را به عنوان یکی از راه های انتخابی تلقی کنید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

دوم- از ایده های خود دفاع نکنید، بلکه از آن ها بخواهید ایده های شما را مورد انتقاد قرار دهند و راه حل پیشنهاد کنند.

-از آن ها بپرسید که اشکال ایده شما در کجاست؟

-یک راه دیگر این است که موضوع را برگردانید و از آنان نظر مشورتی بخواهید. از آن ها بپرسید که اگر جای شما بودند، چه می کردند؟

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

سوم - حمله ای را که به شما می کنند به صورت حمله بر موضوع مذاکره در آورید.

اجازه بدهید هر چه می خواهند بگویند و خودشان را تخلیه کنند و آرامش خود را بازیابند. سپس حمله آنان را که به شخص شما بود به صورت حمله به مسأله در آورید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۱. استفاده از روش ورزش رزمی ژاپنی جو جیتسو

چهارم - سؤال کنید و برای شنیدن پاسخ پرسش های خود مکث کنید.

کسانی که مسیر مذاکره جو جیتسو را انتخاب می کنند از دو ابزار کلیدی بهره می گیرند:

-اولین ابزار این است که به جای اظهار مطالبی به سؤال کردن می پردازند. اظهار هر مطلبی مقاومت ایجاد می کند و حال آن که سؤال، پاسخ می آفریند. با پرسش، می توان طرف را به سمت مسأله هدایت کرد. طرح سؤال، انتقاد کردن نیست بلکه آموزش دادن غیر مستقیم است.

-دومین ابزار سکوت است؛ به ویژه در زمانی که پیشنهاد غیرمعقولی ارائه داده اند. سکوت این احساس را در طرف ایجاد می کند که در حال مات شدن است که با پاسخ دادن به سؤال شما یا با ارائه پیشنهاد جدید می تواند از مات شدن خودش جلوگیری کند.

*پاره ای از مؤثرترین مذاکراتی که شما همیشه می توانید به آن دست بزنید این است که صحبت نکنید و سکوت کنید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۲. روش تهیه متن واحد را بررسی کنید.

اگر نمی توانید فرایند را به فرایندی که هدف آن پیدا کردن راه حلی مبتنی بر شایستگی های منطقی است تبدیل کنید، شاید یک شخص ثالث موفق به انجام این کار شود. (مانند طرح های اولیه زن و شوهر برای ساخت خانه و استفاده از نظر یک مهندس)

یک شخص ثالث می تواند نوآوری و آفرینش ایده های تازه را از تصمیم گیری جدا کند و تعداد تصمیماتی را که برای رسیدن به توافق لازم است کاهش دهد و به طرفین کمک کند که آگاه شوند وقتی تصمیم گیری می کنند چه چیزی به دست آوردند. این روش را روش «متن واحد» می نامند.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۲. روش تهیه متن واحد را بررسی کنید.

مشهورترین مثال استفاده از این روش، نقش ایالات متحده آمریکا در کمپ دیوید در سپتامبر ۱۹۷۸ بود، وقتی که بین مصر و اسرائیل میانجی گری کرد. آمریکا به سخنان هر دو طرف گوش داد، پیش نویسی را تهیه کرد که هیچ یک از دو طرف متعهد به آن نبود، از طرفین خواست هر انتادی نسبت به آن پیش نویس دارند بیان کنند و به طور مکرر پیش نویس را اصلاح کرد، تا زمانیکه دیگر میانجی ها احساس کردند که نمی توانند متن بهتری را ایجاد کنند. پس از ۱۳ روز کار و ۲۳ بار اصلاح پیش نویس، آمریکا پیشنهادش را به هر دو طرف ارائه داد که هر دو طرف هم پذیرفتند.

*این روش برای مذاکراتی که دو طرف و یک میانجی دارد بسیار کمک رسان است، ولی برای مذاکراتی که چندین طرف دارد، یک ضرورت است.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

اول - اگر من اشتباه می کنم، لطفاً مرا از اشتباه بیرون بیاورید.

این روش، تقابل را کم می کند و دو طرف به شکل همکار در می آورد و نمی گذارد که طرف، در حالت دفاعی قرار بگیرد.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

دوم- از آن چه که برای ما انجام داده اید، سپاسگزاریم.

با این کار، شخص را از مسأله جدا کرده اید و نوعی گرایش عاطفی بین طرفین ایجاد می شود.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

سوم - هدف ما رعایت انصاف است.

اصل انصاف را عنوان می کنید و خودتان را متکی به اصول نشان می دهید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

چهارم - ما می خواهیم این موضوع بر اساس اصول، حل و فصل شود نه بر اساس نظرات خودخواهانه و قدرت هر یک از طرفین.

مراقب باشید که در برابر واکنش های فرد مقابل، از اصولتان دست نکشید و به موضع گیری مجبور نشوید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

پنجم - اعتماد مقوله دیگری است.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

ششم- اجازه می دهید چند سؤال از شما بکنم تا ببینم آیا تصویری که در نظر من است، صحیح است یا خیر؟

بیان صرف حقایق می تواند تهدیدآمیز باشد. هر جا که ممکن است به جای بیان حقیقت، آن را به صورت سؤال مطرح کنید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

هفتم - پشت سر عمل و اقدام شما چه اصلی نهفته است؟

در خصوص دلایل مواضع طرف مقابل، سؤال کنید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

هشتم - اجازه دهید ببینم آیا آن چه را که می گوئید درست متوجه می شوم؟

مذاکره بر اساس اصول، نیاز به برقراری ارتباط خوب دارد.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

نهم - اجازه دهید مجدداً به مطالبی که گفتید برگردم.

یک مذاکره کننده خوب به ندرت تصمیم مهم را فوری و درجا می گیرد. فشار روانی برای این که انسان شخص خوب و مهربانی جلوه کند و امتیازاتی بدهد بسیار قوی است. کمی وقت و فرصت کمک می کند که اشخاص را از مسأله جدا کرد.

یک مذاکره کننده خوب با دلیلی معتبر پشت میز مذاکره می نشیند تا بتواند هر زمان که بخواهد با استناد به آن دلیل جلسه را ترک کند. چنین دلایل معتبری نباید نشانگر منفی گرایی یا ناتوانی برای اخذ تصمیم باشد.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

دهم - اجازه دهید به شما عرض کنم در کجای استدلال های شما مشکل دارم.

در مذاکرات مبتنی بر اصول شما پیش از این که پیشنهادی ارائه دهید، باید تمامی دلایل خود را بیان کنید. اگر اصول مورد استناد خود را بعداً بیاورید، به صورت معیارهای عینی جلوه نخواهند کرد که بتوانند هر پیشنهادی را توجیه کنند بلکه صرفاً به عنوان توجیه یک موضع خودکامه، جلوه گر خواهند شد.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

یازدهم - یک راه حل منصفانه می تواند این باشد که ...

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

دوازدهم - اگر با هم توافق کنیم ... اگر با هم توافق نکنیم ...

بخش عدم توافق را با مراجعه به مراجع قانونی یا استانداردها، می توانید در قالب یک اصل عینی بیان کنید.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

سیزدهم - خوشحال خواهیم شد زمانی که از نظر شما مناسب ترین وقت است، این کار را انجام دهیم.

اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند چه کار باید بکنید؟

۳. وادار کردن طرف به بازی و حرکت

چهاردهم - کار کردن با شما برای ما یک سعادت بوده است.

با این کار، به طور موفقیت آمیزی، مسأله را مستقل از روابط شخصی، حل کرده اید بدون این که طرفین احساس احساس عصبانیت بکنند. حتی امکان روابط آتی هم حفظ می شود.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

دو راه وجود دارد:

۱. درصدد مقابله بر نیایید.

۲. واکنش متقابل

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۱. درباره قواعد بازی چگونه مذاکره می کنید؟

هنگامی که طرف دیگر دست به استفاده از تاکتیک های خدعه آمیز می زند، برای مذاکره در خصوص قواعد بازی مذاکرات سه گام وجود دارد:

الف- تاکتیک را بشناسید.

ب- موضوع (تاکتیک) را به صراحت و وضوح عیان سازید.

مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک را مورد سؤال قرار دهید و روی آن مذاکره کنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۱. درباره قواعد بازی چگونه مذاکره می کنید؟

- باید اشخاص را از مسائل جدا کنید؛ به افرادی که از تاکتیک ها استفاده می کنند، حمله شخصی نکنید. تغییر شکل فرایند مذاکرات ساده تر و آسان تر از تغییر منش کسانی است که با آن ها درگیر مذاکره هستید.

- روی منافع تمرکز کنید و نه روی مواضع

- برای تأمین منافع متقابل راهکارهای متنوعی بیاندیشید.

- اصرار کنید که معیارهای عینی به کار رود.

- در مرحله آخر به سمت بهترین وجه مورد قبول خود برای رسیدن به توافق روی متن توافق نامه را حرکت کنید و جلسه را ترک کنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

دوم - جنگ روانی

سوم - تاکتیک های فشار روی مواضع

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

-اطلاعات نادرست و ساختگی

-اختیارات مشکوک و مبهم

-مقاصد مشکوک

-بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریبکاری نیست.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

-اطلاعات نادرست و ساختگی

تا زمانی که دلایل کافی در دست ندارید که به دیگری اعتماد کنید از اعتماد به وی پرهیز کنید. معنی این بیان چنین نیست که وی را دروغگو خطاب کنید، بر عکس سعی کنید مذاکرات مستقل از اعتماد جریان پیدا کند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

-اختیارات مشکوک و مبهم

پیش از شروع به هر نوع بده بستان، در مورد میزان اختیارات طرف دیگر تحقیق و بررسی کنید و این مهم را روشن سازید. حتی می توانید به روشتی بپرسید که «شما در مورد این مذاکرات چه میزان اختیار دارید؟»

در این مواقع می توانید اقدام به تهیه پیش نویس کنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

- مقاصد مشکوک

در این مواقع می توان در خود متن موافقت نامه، تدابیری را برای مقابله با این تاکتیک قرار داد.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

اول - فریب کاری آگاهانه

- بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریبکاری نیست.

فریبکاری آگاهانه نسبت به حقایق یا مقاصد یک فرد، با عدم افشای کامل تفکرات فعلی آن شخص کاملاً یکی نیست. مذاکرات مبتنی بر حسن نیت لازمه اش افشای تمام حقایق نیست.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

این تاکتیک ها برای این طراحی می شوند که شما را دچار ناراحتی کنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هر چه زودتر به پایان برسانید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

-موقعیت های اضطراب آور

-حملات شخصی

-بازی تکراری آدم خوب / آدم بد

-تهدیدها

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

-موقعیت های اضطراب آور

انتخاب محل مذاکره (محل انتخابی شما، محل انتخابی آن ها و یا محل بی طرف) بسیار اهمیت دارد.

شما در محل انتخابی خودتان نمی توانید به راحتی مذاکره را ترک کنید و شاید مجبور شوید انعطاف بیشتری هم به خرج دهید.

در محل انتخابی دیگران هم امکان وجود موقعیت های اضطراب آور افزایش می یابد: مانند شلوغی مکان، نور محیط، کیفیت صندلی ها، درجه حرارت محیط و ...

*اگر شرایط محیطی را تبعیض آمیز دانستید، در بیان آن درنگ نکنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

- حملات شخصی

مثلاً فرد در مورد ظاهر شما یا لباس شما صحبت کند، شما را برای ورود به جلسه منتظر نگه دارد، مذاکرات را برای پرداختن به کاری دیگر قطع کند، از گوش دادن به سخنان شما طفره برود، شما را مجبور کنند که صحبت های خود را تکرار کنید، به شما نگاه نکنند و ...

در ان مواقع حتماً موضوع را مطرح کنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

- بازی تکراری آدم خوب / آدم بد

اگر پی به این بازی ببرید در دام آن گرفتار نخواهید شد. وقتی که شخص خوب نقش خود را بازی می کند به صورت خیلی ساده از وی همان سؤالی را بپرسید که از شخص بد پرسیده اید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

- تهدیدها

تهدید می تواند منجر به تهدید متقابل شود و این تهدیدها به صورت فزاینده افزایش یابد و در نتیجه مذاکرات را مختل و حتی کل روابط دو طرف را به هم می زند.

تهدید نوعی فشار است، فشار غالب اوقات درست نتیجه عکس مورد نظر را به بار می آورد. هر نوع فشاری در جهت مقابل، فشار دیگری را در همان میزان ایجاد می کند.

*هشدار دادن بسیار مشروع تر و پسندیده تر از تهدید کردن است و حسن بزرگ هشدار دادن این است که سبب ایجاد تهدید مقابل نمی شود و در برابر تهدید مقابل آسیب پذیر نیست.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۲. برخی از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

دوم - جنگ روانی

- تهدیدها

یکی از راه ها برای مقابله با تهدید، اتخاذ مواضع اصولی است.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

اول - امتناع از مذاکره

مانند آن چه بین ایران و امریکا در جریان گروگان گیری رخ داد. ایران خواسته های خود را مطرح کرد ولی حاضر به مذاکره نشد.

وقتی طرف مقابل کلاً از مذاکره خودداری می کند، شما چه کار می توانید بکنید؟

-تاکتیک طرف مقابل را بشناسید و این تاکتیک را به عنوان یک روش و عمل مذاکره احتمالی تلقی کنید: کوششی برای اینکه ورود خود را در مذاکره به عنوان یک مهره برنده در مذاکرات، برای گرفتن امتیازاتی در ماهیت موضوع مورد مذاکره در آوردند.

یکی از انواع اقدامات این است که پیش شرط هایی برای مذاکره قائل شوند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

اول - امتناع از مذاکره

وقتی طرف مقابل کلاً از مذاکره خودداری می کند، شما چه کار می توانید بکنید؟

-درباره امتناع آن ها از مذاکره صحبت کنید یا به طور مستقیم یه به طور غیر مستقیم، از طریق شخص ثالث، با آنان ارتباط برقرار کنید. به این دلیل که از مذاکره خودداری می کنند به آن ها حمله نکنید، بلکه دریابید که منافع آنان در عدم مذاکره چیست.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

دوم- درخواست های افراطی

هدف این است که انتظارات شما را پایین بیاورند.

شروع کار با این روش حتی ممکن است، معامله را بر هم زند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

سوم - خواسته های فزاینده

منافع این تاکتیک این است که امتیازاتی را که شما به دست می آورید در کل و روی هم رفته کاهش می دهد و اثر روانی آن این است که شما را وادار می کند بدون تأمل و به سرعت موافقت کنید، قبل از این که خواسته های تازه ای را مطرح کنید.

«قبول، ولی هنوز یک مسأله کوچک دیگر هست که باید حل کنیم».

*وقتی این تاکتیک را شناختید، شناخت خودتان را به اطلاع آن ها برسانید. سپس شاید بهتر این باشد که تنفسی بگیرید و در زمان تنفس بررسی کنید که آیا می خواهید مذاکره را با این نحو ادامه دهید یا خیر یا بر چه اساسی حاضر به ادامه مذاکره خواهید بود. وقتی این کار را بکنید از واکنش شدید آنان جلوگیری می شود و باز هم روی اصول تمرکز کنید. وقتی روی میز مذاکره بر می گردید هر کس که واقعاً مایل به حل فصل مسأله باشد حجتی تر با مسأله برخورد خواهد کرد.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

چهارم - تاکتیک های موضع غیر قابل تغییر

مانند مثالی که توماس شلینگز مطرح می کند: دو کامیون با بار دینامیت که در خیابانی یک لاینه با سرعت در حال نزدیک شدن به هم هستند. حال یکی از راننده ها فرمان را میکند و از پنجره به بیرون پرتاب می کند.

این تاکتیک شبیه تاکتیک تهدید، متکی بر روش بیان و انتقال آن به طرف مذاکره است. در پاسخ به تاکتیک تعهد قطعی، می توانید به نحوی در نوع تعهدی که شده است، رخنه کنید. در برابر این تاکتیک هم می توانید از روش اتکای به اصول هم مقاومت کنید.

هر کاری که می کنید سعی بر این داشته باشید که خود تعهد اعلام شده را محور بحث قرار ندهید. کوشش کنید از اهمیت آن بکاهید تا طرف مذاکره بتواند راحت تر و ساده تر و به طریق آبرومندانه ای از آن رها شود و آن را کنار بگذارد.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

پنجم - شریک سرسخت

به جای بحث در مورد تاکتیک با مذاکره کننده طرف مقابل، می توانید درصدد برآیید که موافقت وی را، روی اصلی که آن را تأیید می کند، شاید به صورت کتبی، بگیرید و سپس در صورت امکان مستقیماً با شریک سرسخت صحبت کنید.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

ششم - تأخیر حساب شده

سعی کنید فرصت برای طرف مقابل کم کم تضعیف و ناپدید شود.

اگر شما از طرف و به نمایندگی از شرکتی مذاکره می کنید که می خواهد در شرکت دیگری ادغام شود، ابتدا شروع به مذاکره با شرکت ثالث کنید و در این مذاکرات امکانات ادغام در این شرکت ثالث را بررسی کنید. به دنبال شرایط عینی بگردید که بتوانند برای انتخاب ضرب الاجل مورد استفاده قرار بگیرند: نظیر تاریخی که موعد پرداخت مالیات ها فرا می رسند، جلسات سالانه هیأت امنای شرکت، پایان قرارداد یا پایان دوره قانون گذاری.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۳. تاکتیک های فشار روی مواضع

هفتم - یا بپذیر یا رد کن (TAKE IT OR LEAVE IT)

این روش مرسوم در بین بازرگانان و صاحبان صنایع امریکایی است.

این روش، راه و رسم اخذ تصمیم به صورت متقابل و مشترک و ناشی از گفتگو نیست. از سوی دیگر هیچ اشالی ندارد که پس از مذاکرات طولانی مذاکرات را به این صورت ختم کنید.

اگر در برابرتان از این تاکتیک استفاده شد اجازه دهید متوجه شوند که اگر توافقی حاصل نشود چه چیزهایی را از دست خواهند داد و به دنبال آن باشید که راه را برای طرف مذاکره تان باز کنید که اگر از گفته صریح خود بر می گردد به آبرویش لطمه ای نخورد. مثلاً شرایط و اوضاع جدیدی ایجاد کنید که با حفظ آبرو بتواند از گفته خود عدول کند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند، چه باید کرد؟

۴. قربانی نشوید.

باید تفاوت بین «حسن نیت» و «مذاکره» را متوجه باشید.

مفید خواهد بود که در شروع مذاکرات بگویید:

«من می دانم آن چه می گویم ممکن است غیرعادی به نظر برسد ولی می خواهم قواعد بازی را که در نظر داریم به آن دست بزنیم، بدانم. آیا هر دوی ما درصدد هستیم که سریعاً و با صرف انرژی کمتر در حد ممکن به یک توافق عاقلانه و خردمندانه برسیم یا نه؟ یا می خواهیم بازی چانه زنی سرسختانه را شروع کنیم که بازیکن سرسخت تر پیروز می شود؟»

***هر کاری که می کنید باید آماده باشید که علیه تاکتیک های چانه زدن نیرنگ آمیز بجنگید و قربانی تاکتیک دیگران نشوید.**

گفتار چہارم

نکات اساسی

نکات اساسی

۱. شما همیشه این ها را می دانستید.

حالا فقط به دلایل موفقیت و شکست خود در برخی مذاکرات و جلسات پی برده اید.

نکات اساسی

۲. از عمل بیاموزید.

برای تسلط به امور مذاکره، باید آن ها را در عمل هم به کار بگیرید.

نکات اساسی

۳. پیروز شدن

در اکثر موارد پرسیدن از یک مذاکره کننده که «کدامتان برنده اید؟» به همان اندازه نامربوط است که در مورد یک ازدواج پرسیم کدام یک از زن و شوهر برنده اند.

روش مذاکره مبتنی بر اصول در بلند مدت نتایج ماهوی به مراتب بهتری برای شما به بار می آورد. علاوه بر آن، استفاده از روش مذاکره مبتنی بر اصول کارآتر و مؤثرتر و از طرف دیگر دارای آثار نامناسب کمتری روی روابط انسانی است.

نکات اساسی

۳. پیروز شدن

به خودتان یادآوری کنید که اولین چیزی را که باید سعی کنید در آن پیروز شوید، آن است که بتوانید راه بهتری برای مذاکره پیدا کنید، راهی که ناچار نشوید بین رضایت خاطر از نتیجه که خود را شایسته و سزاوار آن می دانید و نجیب و محبوب بودن، یکی را انتخاب کنید.

شما می توانید هر دو را داشته باشید.