

مذاکرات برد-برد

رشد الگوهای ذهنی، مهارت‌ها و

رفتارهای مذاکره کنندگان برد-برد

نویسنده: دیوید گلدویچ

مترجم: سیده نسترن پزشکی

راهنمایی سودمند برای اساتید و دانشجویان رشته‌های علوم سیاسی، مطالعات جهان، دیپلمات‌ها، مدیریت‌های کسب و کار، تجار و تمامی علاقه‌مندان به فراگیری مهارت‌های مذاکره.

انتشارات آزاد مهر

مقدمه‌ی نویسنده

ما همه هر روز چه تشخیص بدهیم و چه ندهیم داریم مذاکره می‌کنیم. اما، تعداد اندکی از ما تا به حال شیوه‌ی مذاکره را آموخته ایم. آن افرادی که معمولاً بواقع سبک سنتی برد-باخت را یاد می‌گیرند تا رویکردی را که احتمالاً منجر به توافقی برد-برد می‌شود بیاموزند. این مکتب قدیمی یعنی رویکرد خصمانه می‌تواند در یک مذاکره‌ی یکبار و برای همیشه^۱ مفید باشد که در آن احتمالاً شما با آن فرد دیگر هرگز سر و کار ندارید. اما به هر حال، چنین تعاملاتی (داد و ستدهایی) به شکلی فزاینده نادر شده‌اند. زیرا اکثر ما با همان اشخاص (همسران خود، فرزندان، دوستان و همکاران، مشتری‌ها و موکلان خود) بدفعات سر و کار داریم. با توجه به این امر، ضروری است نتایج موفقیت آمیزی را برای خودمان به انجام برسانیم و رابطه‌ای سالم را با شرکای مذاکره کننده مان در عین حال حفظ نماییم. در دنیای شراکت تجاری به هم وابسته‌ی متقابل، و روابط دراز مدت امروز، به سرعت نتیجه‌ای برد-برد دارد که تنها نتیجه‌ی مورد قبول می‌شود.

در حالی که ما در باره‌ی پیامد برد-برد در تصاحب اموال دیگری بسیار سخن می‌گوییم، اما این نتیجه درحقیقت متداول نیست. بیشتر مذاکرات به سبب اشتباهات و سوء برداشت‌های مذاکراتی معمول معینی هرگز به یک نتیجه‌ی برد-برد منجر نمی‌شوند. الگوی ذهنی برد-باخت چنان فراگیر است که برای بسیاری از افراد، طبیعی به نظر می‌رسد. در این کتاب، امیدوارم این برداشت (طرز تلقی) را تغییر بدهم. مذاکره کنندگان برد-برد کسب و کار و روابط اجتماعی خود را ارزش گذاری می‌کنند. آنان می‌دانند که بردن در یک مذاکره‌ی معین به

^۱ One-off منظور رخدادی که یکبار واقع بشود و دیگر رخ ندهد-م

همان اهمیت مانند حفظ روابط برد ایشان نیست. با این وجود، این امر بدین معنا هم نیست که آنها باید از منافع خود گذشت کنند. مذاکره کنندگان برد-برد عقیده دارند آنها قادرند هم مذاکره و هم رابطه هر دو را ببرند. از همه مهم‌تر این که آنها درک می‌کنند که می‌توانند به شکل پیوسته نتایج برد-برد را از طریق پیشبرد و استفاده از یک دسته مهارت‌ها و تکنیک‌های مذاکراتی برد-برد محقق سازند.

شما هم می‌توانید الگوی ذهنی برد-برد مذاکره کننده را (در خود) پیشرفت بدهید و مهارت‌ها و تکنیک‌ها را بیاموزید تا توافقات برد-برد را با موفقیت مذاکره بکنید. این واقعیت که شما اکنون دارید این خطوط را می‌خوانید نشان می‌دهد که شما به تبدیل شدن به یک مذاکره کننده‌ی برتر (مذاکره کننده‌ی برد-برد) علاقه‌مند هستید. با ادامه‌ی خواندن خود، به ستایش از منفعت‌های الگوی ذهنی برد-برد خواهید رسید. شما در خواهید یافت که احاطه داشتن بر ابزارهایی که محتاج آنها هستید مشکل هم نیست و تشخیص خواهید داد که مذاکره کردن می‌تواند هم تفریحی و هم ارزشمند باشد.

امیدوارم مهارت‌ها و تکنیک‌هایی را که در این کتاب هم‌رسانی شده است تمرین کنید و در این سیر و سفر خود در ادامه، مذاکره کننده‌ای برد-برد بشوید.

دیوید گلدویچ

www.reachforthestars.us

www.davidgolwich.com

خود را ارزیابی کنید

تا چه اندازه راجع به مذاکره‌ی برد-برد آگاه هستید؟

۱- بیشتر مذاکرات به یک نتیجه‌ی... منجر می‌شوند:

(الف) برد-باخت (ب) نیم باخت-نیم برد (ج) باخت-باخت

(د) برد-برد

۲- بهترین راه مذاکره‌ی با نتیجه‌ای خوب... است.

(الف) سخت رفتار کردن (ب) احاطه بر تاکتیک‌ها (ج)

کاملاً آماده بودن (د) کمک کردن به طرف مقابل تا آنچه را می‌خواهد

بدست بیاورد

۳- یک راه خوب برای تحقق موافقت برد-برد... است

(الف) مصالحه (ب) خلق ارزش (ج) به رقیب خود اعتماد کردن

(د) تمرکز بر روی یک مساله

۴- مصالحه... است

(الف) کلید یک نتیجه‌ی برد-برد (ب) بهترین روش برای شکستن

یک بن بست (ج) چون شما را ضعیف نشان می‌دهد توصیه‌ی نامطلوب

(د) چون هیچکدام از طرفین آنچه را نیاز دارد بدست نمی‌آورد نامناسب

۵- مهم است تا موقعیت خود را با... حمایت کنید.

(الف) منطق (ب) احساس شدید (ج) اعتبار داشتن (د) همه موارد

بالا (ه) فقط منطق و اعتبار داشتن

۶- چنانچه موقعیت طرفین ناسازگار باشد، نمی‌توانید به برد-برد

برسید.

(الف) درست (ب) نادرست

۷- تاکتیک‌ها عبارتند از:

(الف) حقه‌های کثیفی که جایی در یک مذاکره‌ی برد-برد ندارند.

(ب) بهترین راه برای مذاکره‌ی توافق برد-برد

(ج) ضروری و انتظار می‌رود در تقریباً هر نوع مذاکره‌ای باشند.

(د) همه‌ی موارد بالا

۸- در یک مذاکره‌ی دشوار...

(الف) بهتر است اول مشکل ترین مسائل مورد مذاکره قرار گیرند. اگر نمی‌توانید بر سر آنها به توافق برسید نکته‌ای در ادامه‌ی مذاکره وجود ندارد.

(ب) بهتر است مسائل آسان‌تر را اول در نظر بگیرید و موارد دشوارتر را برای بعد بگذارید.

(ج) تا زمانی که با مسائل دشوار سر و کاردار وقتی که مسائل سخت را در کنترل دارید، مهم نیست.

(د) احتمالا نتیجه‌ی برد-بردی تحقق نخواهد یافت.

۹- مذاکره‌ی به بن بست رسیده...

(الف) غیر محتمل است که به توافقی بیانجامد.

(ب) نامعمول نیست چون بیشتر پیشرفت کار در یک مذاکره در پایان کار واقع می‌شود.

(ج) از جهات بسیاری می‌تواند به طور ناگهانی آغاز شود.

(د) پاسخ‌های ب و ج

۱۰- مهم نیست من چه تعداد مهارت و تاکتیک می‌دانم مذاکره کننده‌ای سختگیر که تحت حمایت منابع بزرگتر و تجربه هم هست هر بار خواهد برد.

(الف) درست (ب) نادرست

چگونه جواب دادید؟

۱- پاسخ ب درست است. رایج‌ترین نتیجه (پیامد) مذاکره نیم برد،

نیم باخت است. این امر بخاطر این است که توافقات ناشی از مذاکره داوطلبانه هستند و ما به توافق نمی‌رسیم مگر این که سودی چند حاصل کرده باشیم. (به فصل یک نگاه کنید). بنابراین، معمولا با نتایج برد-باخت یا باخت-باخت توافق نمی‌کنیم. با این وجود، برد-برد هم نادر و کمیاب است مگر این که بدانید چگونه باعث رخداد آن بشوید.

۲- این تست قدری فریبنده است. اما بهترین پاسخ گزینه‌ی ج است.

تاکتیک‌ها مهمند. ولی، آمادگی در درجه‌ی اول اهمیت است. چنانچه در

فصل یک هم خواهید دید. سختگیری کردن باعث می‌شود رسیدن به توافق دشوار گردد. تمرکز بیش از حد بر روی کمک به طرف مقابل برای دستیابی به هر چه می‌خواهد نشانه‌ی این است که شما ممکن است سبک سازشکارانه‌ی مذاکره را دارا باشید. (به فصل دو بنگرید).

۳- پاسخ درست گزینه‌ی ب است. خلق ارزش یکی از کلیدهای تحقق نتیجه‌ی برد-برد است. مذاکره کردن در خصوص مسائل چند گانه نیز احتمالا یک نتیجه‌ی برد-برد را ممکن می‌سازد. هر چقدر مسائل بیشتری بر روی میز مذاکره باشد، بیشتر هم امکان دارد شما به نتیجه‌ی برد-برد دست پیدا نمایید. در حالی که اعتماد اهمیت دارد اما نباید کورکورانه به کسی عرضه شود. به بحث‌های الگوی ذهنی برد-برد در فصل دو و به ارزشها در فصل چهار نگاه کنید. مهارت‌ها، راهبردها و یک الگوی ذهنی برد-برد هم می‌توانند توافقی برد-برد را نه تنها ممکن سازند، بلکه محتمل گردانند. این درون مایه‌های عمده در سرتاسر این کتاب مورد بحث قرار می‌گیرند.

۴- امیدوارم شما گزینه‌ی د را انتخاب کرده باشید. مصالحه معمولاً یعنی هیچکدام از طرفین آنچه را نیاز دارد بدست نمی‌آورد. بهتر است گزینه‌های بیشتری را بکاوید تا برد-بردی را پدید بیاورید. مصالحه تنها به عنوان آخرین راه حل است. ما این معضل را در خصوص مصالحه در فصل دو لحاظ می‌کنیم.

۵- آیا گزینه‌ی د را انتخاب کردید؟ واضح است که منطق مهم باشد. اما کافی هم نیست. اعتبار داشتن و احساسات شدید نیز عوامل مهمی در مذاکره هستند (فصل شش). شما همچنین باید نسبت به آن احساسات، تعصبات و نیازی عمیقاً جای گرفته در انصاف رویکردی آگاه باشید که

می‌تواند حتی منطقی‌ترین مذاکره کننده را از نتیجه بازدارد. درباره‌ی احساسات و تعصبات در فصل هشت بیشتر می‌آموزید.

۶- پاسخ گزینه‌ی ب یعنی کلمه‌ی نادرست است. ممکن است منافع هر دو طرف برآورده گردد حتی اگر موقعیت اجتماعی بیان شده‌ی آنها ناسازگار باشد. ما موقعیت‌ها و منافع را در فصل چهار تمایز خواهیم داد.

۷- پاسخ صحیح ج است. همه‌ی مذاکره کنندگان از تاکتیک‌ها استفاده می‌کنند. در عین این که برخی از ایشان می‌توانند کاملاً سرسخت باشند، از دیگران می‌توان توقع سرسختی داشت. فصل سه تاکتیک‌های مذاکره و تاکتیک‌های متقابل را در بر دارد.

۸- در حالی که اتفاق نظر عام بر این نکته وجود ندارد، بیشتر متخصصان مذاکره گزینه‌ی ب را احتمالاً انتخاب می‌کنند. معمولاً ترجیح داده می‌شود با امور آسان‌تر شروع کنند. این امر به شما فرصت می‌دهد تا رقیب خود را بشناسید و اعتماد و شتاب موقعیت موجود را پدید بیاورید که امور سخت‌تر را برای توافق تسهیل می‌بخشد. ما به ایجاد اعتماد در فصل هفت و مواجهه با بن بست در فصل ده می‌پردازیم.

۹- بهترین پاسخ گزینه‌ی د است. هنگامی که مذاکره‌ای از حرکت باز ماند، امید خود را از دست ندهید. همانطور که در فصل ده خواهید دید روش‌های زیادی هست تا بر یک بن بست بتوان چیره شد. بعلاوه، در بیشتر مذاکرات اکثریت دستاوردها در حرکت به سمت پایان کار حاصل می‌شوند.

۱۰- گزینه‌ی ب یعنی کلمه‌ی نادرست صحیح است. هر شخصی قادر است یاد بگیرد مذاکره کننده‌ی موفق باشد. این کتاب چگونگی آن را به شما نشان می‌دهد.

فصل ۱: پی ریزی صحنه

"انسانی که آماده‌ی کارزار شده، نیمی از مبارزه‌ی خود را انجام داده است."

سروانتس^۱

مذاکرات برد-برد

مذاکره چیست؟

ما همه هر روز مذاکره می‌کنیم. با روسا و همکاران، همسر و فرزندان، مشتری‌ها و موکلان خود، اشخاصی که به آنها چیزی می‌فروشیم و یا از ایشان چیزی می‌خریم بحث و گفتگو (مذاکره) می‌کنیم. بر سر قیمت‌ها، کالاها، خدمات، فعالیت‌ها، زمان بندی‌ها، و روابط مذاکره می‌کنیم. مذاکره تنها ویژه‌ی وکلا و اهل زد و بند چانه زنی‌ها نیست. برای هر کسی است از جمله شما!

هیچ شکی هم نیست که خودتان متوجه این امر هستید. در غیر این صورت، احتمالا این کتاب را الان نمی‌خواندید. ممکن است شما نیز راجع به ماهیت مذاکره نظراتی داشته باشید. پیش از این که بخواهیم تعریفی رسمی (از مذاکره) بدهیم بیاید تا به برخی از مفاهیم نهان در لابلای مفهوم مذاکره نظری بیفکنیم.

۱- مذاکره روشی برای برآوردن منافع شما، برای کسب چیز است که نیاز دارید یا می‌خواهید. ما در شبکه‌ای از روابط و وابستگی‌های متقابل

^۱ سروانتس ۱۵۴۷-۱۶۱۶: ((Cervantes- میگوئل دو سروانتس ساودرا نویسنده‌ی

سرشناس در ادبیات اسپانیا بود و هنوز نیز جایگاه رفیع خود را دارد. بیشتر شهرتش در میان ملل دیگر بابت کتاب دن کیشوت است. در اسپانیا به دنیا آمد و در مادرید نیز درگذشت. - م

زندگی می‌کنیم و بر دیگران تکیه می‌کنیم تا به ما یاری برسانند. به همین ترتیب، دیگران نیز به سوی ما روی می‌آورند تا به برآورده ساختن نیازهای خودشان کمک کنند. مذاکره نظامی پایاپای (تهاتری) است که این مبادلات را کارآمدتر می‌سازد.

۲- مذاکره صورتی از ارتباط متقاعدکننده است. روشی است برای وادار کردن دیگران به انجام چیزهایی که ما می‌خواهیم. در این مفهوم، لازم است ما از تمامی مهارت‌های ارتباطی خود یعنی شنیدن، سوال کردن، هم‌رسانی اطلاعات، تفسیر اطلاعات، چارچوب بندی پیشنهادها، خواندن زبان اندامی، تحت تاثیر قرار دادن و متقاعد ساختن بهره بگیریم. این کار نیازمند همدلی و درک، دانش و بینش، دیپلماسی و سیاست و کاردانی است.

۳- مذاکره فرصتی برای حل مشکل در همکاری با یک شریک است. شوربختانه، بیشتر افراد مذاکره را به عنوان فرصتی جهت ضربه زدن به یک مخالف، و تا جای ممکن چلانیدن وی می‌پندارند. ولی به هر حال، هنگامی که دو یا چند شخص دارند همزمان همدیگر را تحت فشار می‌چلانند، احتمالاً آنچه را می‌خواهند بدست نمی‌آورند. این رویکرد خصمانه نیز به خوبی نشانه‌ی هیچ نوع رابطه‌ای که در آینده رخ بدهد نیست. اگر هر دو طرف مذاکره بتوانند مذاکره را به منزله‌ی یک مشکل مشترک بیندارند و سعی کنند با یکدیگر آن را حل کنند، هر دو ایشان محتملاً منافع خود را برآورده می‌سازند.

متأسفانه، این شیوه‌ای نیست که بیشتر افراد به سمت مذاکره می‌آیند. اما هدف من از نگارش این کتاب کمک به شما در تغییر این الگوی ذهنی و تبدیل شما به یک مذاکره کننده‌ی برد-برد است.

۴- مذاکره یک فرایند است. بعضی از افراد تمایل دارند مذاکره را به مثابه‌ی یک واقعه (رخداد) بیندارند که در آن ما به اتفاق شخصی پشت میزی می‌نشینیم و بازی مذاکره را انجام می‌دهیم و سعی می‌کنیم منافع خودمان را با چلانیدن و یا شاید ورود به یک حل مشکل پر از همکاری برآورده سازیم. حقیقت این است که مذاکره پیش از این که (به آن) تفکر

کنیم آغاز می‌شود. به محض این که تصمیم می‌گیریم منافعی را تامین کنیم و به توافقی که از جنبه‌ی نظری منافع ما را تماما برآورده می‌سازد منتهی شود مذاکره شروع شده است. (نتیجه‌ی نهایی بزرگ، دست دادن‌ها، امضای قرارداد) را با کار، پژوهش و آمادگی که ما را به آنجا می‌رساند اشتباه نگیرید.

۵- مذاکره یک بازی است. البته، ممکن است مشابه یک بازی حس نشود، زیرا ما آن را جدی می‌گیریم. ولی، یک بازی است (که با قواعدی کامل می‌شود)، بازی مهارت و فرصت و احتمال است. چنانچه بیاموزید تا این بازی را ماهرانه‌تر انجام بدهید، می‌توانید از تأثیرات احتمالات بکاهید.

۶- همانند بیشتر بازی‌ها، مذاکره به معنای تفریح است. مذاکره‌ای که خوب بازی می‌شود می‌تواند به ما احساس تکمیل کار و کسب پاداش ببخشد. ولی، تفریح در ذهن بازیگر است. با یک الگوی ذهنی صحیح، مذاکره می‌تواند بواقع فرحبخش و پر از پاداش باشد.

واقعیت سریع



ما در شبکه‌ای از روابط و وابستگی‌های متقابل زندگی می‌کنیم و با دیگران مذاکره می‌کنیم تا به ما کمک کنند آنچه را نیاز داریم یا می‌خواهیم بدست بیاوریم.

باورهای نادرست در ذهن ما



مذاکره صرفاً هنر چانه زنی یا جر و بحث کردن است. نه چندان هم اینچنین است. خیلی بیش از این‌هاست. مذاکره فرایند ارتباط متقاعدکننده‌ای است که به محض این که شما منفعتی را تشخیص می‌دهید که نمی‌توانید خود به تنهایی آن را برآورده سازید آغاز می‌شود.

چرا مذاکره کنیم؟

ما مذاکره می‌کنیم چون چیزی را می‌خواهیم که نمی‌توانیم آن را خود به تنهایی بدست بیاوریم. شخص دیگری در موقعیتی قرار دارد که آن را به ما بدهد یا قادر است ما را در کسب آن یاری برساند. به دفعات، کسی ممکن است در موقعیتی باشد که به منافع ما آسیب برساند و ما در پی بازداشتن وی از انجام چنین کاری هستیم.

از این چشم انداز، ما به شخص دیگری وابسته هستیم. احساس ضعیف بودن داریم، محتاجیم و به رحمت آن فرد چشم داریم. ما طرف مقابل (رقیب) خود را صاحب قدرت بر سر خویش می‌دانیم.

چیزی را که ممکن است نبینیم این است که رقیبمان نیز چیزی را از ما می‌خواهد. یا وی با ما مذاکره نخواهد کرد. نمی‌بینیم که او چقدر خود را در هنگام مذاکره با ما ضعیف و ناتوان حس می‌کند. چون او این حس را نشان نمی‌دهد. مهم است بیاد داشته باشیم که ما نیز در موقعیتی قرار داریم که بر منافع وی به طریق مثبت یا منفی تاثیر بگذاریم. به همان نسبت که ما به او محتاجیم وی نیز به ما نیازمند است. در نتیجه، ما خود را در شبکه‌ای از روابط و وابستگی‌های متقابل می‌یابیم. ما همه به چیزهایی از سوی دیگران احتیاج داریم و به یکدیگر روی می‌آوریم تا یاری بستانیم. مذاکره فرایندی است که با آن یکدیگر را کمک می‌کنیم تا آنچه را نیاز داریم بدست بیاوریم.

پیامدهای احتمالی

در هر مذاکره‌ای چند پیامد محتمل وجود دارد.

❖ **برد- باخت.** یک طرف می‌برد و طرف دیگر می‌بازد. این امر هنگامی رخ می‌دهد که طرفین ناهمگن هستند. یا وقتی که یک طرف آماده نیست. هم می‌تواند ناشی از تقلب باشد. در هر مورد، بازنده از برنده ناراضی است. هر نوع ارتباطی میان طرفین ناگوار خواهد بود. با این

وجود، همه‌ی ما بیشتر برنده می‌شویم تا بازنده و دیدن چگونگی حصول این نتیجه آسان است.



*** باخت-باخت.** هر دو طرف می‌بازند. ممکن است بیندیشید "چگونه چنین امری ممکن است؟" خیلی ساده می‌توان دید یک طرف ممکن است ببازد. اما، چطور هر دو طرف داوطلبانه قبول می‌کنند تا ببازند؟ خیلی منطقی نیست! "حق با شماست. منطقی نیست. ولی، با کمال تعجب، خیلی می‌توان در یک مذاکره احساساتی شد و فرد امکان دارد موافقت کند ببازد تا این که طرف دیگر را هم با خود به زیر بکشد.

*** نیم برد- نیم باخت.** هر دو طرف بخشی از چیزی را که می‌خواهند بدست می‌آورند. ولی، هیچکدام هم منافع خود را به طور کامل برآورده نکرده است. این امر منصفانه به نظر می‌رسد. هر دو طرف در شرایط بهتری از آنچه بودند قرار می‌گیرند. همه‌ی ما نیز می‌فهمیم که نمی‌توانیم به شکل واقعی توقع داشته باشیم هر چه را می‌خواهیم بدست بیاوریم. یا می‌توانیم (بدست بیاوریم)؟



واقعیت سریع

نتیجه‌ی نیم برد-نیم باخت رایج‌ترین پیامد مذاکره کردن است.

*** برد- برد.** هر دو طرف هر چه را می‌خواهند بدست می‌آورند. این بهترین در میان تمام دنیاهای محتمل است! این همان نتیجه‌ی ایده‌آل (آرمانی) است. اما، در عین حالی که راجع به برد-برد زیاد صحبت

می‌شود، و بسیار هم در پی آن هستیم و پاداش زیادی نیز به همراه دارد. اما، برد-برد بندرت بدست می‌آید.

چرا باید مذاکره کننده‌ی برد-برد باشید؟

بیشتر تجار فصلی یاد گرفته‌اند چگونه در این حرفه مذاکره کنند. غالباً و نه اصلاً، آنها یک سبک مذاکره کردن برد-باخت خصمانه‌ی مکتب قدیم را آموخته‌اند. آموزگاران ایشان کارفرمایان و رایزنان تجاری بوده‌اند که مذاکره‌ی خصمانه را از کارفرمایان و رایزنان تجاری سبک خصمانه‌ی مکتب قدیم خودشان یاد گرفته‌اند.

چنین مذاکره‌کنندگان برد-باختی مذاکره را به مثابه‌ی یک شیرینی می‌بینند که باید قسمت شود و هر کدام از ایشان قطعه‌ی بزرگتر را می‌خواهد. به بیان دیگر، یک فرد خواهد برد و دیگری خواهد باخت. بنابراین، آنها نهایت سعی خویش را مبذول می‌دارند تا برنده شوند. چون بردن و باختن به نوعی ذهنی و درونگرایانه است. برایشان موقعی برنده بودنشان واضح‌تر می‌شود که دیگری بازنده باشد. هر باختی برای یکی از طرفین به منزله‌ی یک برد برای آن‌هاست.

این رویکرد برد-باخت تنها برای داد و ستدهای یک مرتبه‌ای مناسب است که در آن حالت هرگز شما طرف مقابل را دوباره نخواهید دید. به‌واقع احتمالاً، در چنین موقعیتی اگر آن فرد ببازد، شما اهمیتی نخواهید داد. اما، اگر به انصاف داشتن^۱ یا کارما^۱ باور دارید یا می‌خواهید اسم و رسم نیکی در دنیایی که هر روز کوچکتر و بهم مرتبط‌تر می‌شود برای خود باقی بگذارید، باید اهمیت بدهید. به هر ترتیب، در شرایطی منفرد، اکثر افراد فقط می‌خواهند ببرند.

البته داد و ستدهای یکباره‌ی منفرد اکنون استثنا هستند. بیشتر ما باید با همان افراد مانند همکاران، مشتریان، دست فروش‌ها و شرکا، به

^۱ تاوان عمل در اصطلاح برخی آیین‌ها و ادیان -م

شکل مکرر، طی یک مدت زمان طولانی مذاکره کنیم. لازم است برای طرف خودمان نتایج خوبی حاصل نماییم. در عین حال، رابطه‌ای سالم و دراز مدت را با شرکای مذاکره‌ی خود حفظ کنیم. در دنیای امروز، نتیجه‌ی برد-برد به سرعت دارد تنها نتیجه‌ی قابل قبول می‌شود.

به رایانه‌ی خود نگاهی بیفکنید. صرف نظر از برند تجاری سازنده‌اش احتمالا دو یا سه لوگوی دیگر هم مانند اینتل یا مایکروسافت به آن نصب شده است. هنگامی که اینتل و کارخانه‌ی سازنده‌ی این رایانه با هم درمورد قیمت تراشه‌های کامپیوتر مذاکره می‌کنند، گمان می‌کنید هر کدام از این شرکت‌ها نتیجه‌ی برد-باخت را قبول می‌کنند؟ البته که نه! آنها باید یک توافق برد-برد داشته باشند.

گمان می‌برم شما نیز مایلید در بیشتر و اگر که نه همه‌ی مذاکرات خود یک توافق برد-برد داشته باشید. با توصیه‌هایی که در این کتاب یافت می‌شود شانس‌های (احتمالات) شما در نتایج برد-برد مذاکره به صورتی تصاعدی افزایش خواهد یافت.



لحظه‌ی درنگ!

من لازم است مذاکره کننده‌ی برد-برد باشم زیرا به کار و روابط اجتماعی ام بها می‌دهم.

فرایند مذاکره

پیشتر گفتیم در عین این که به مذاکره معمولاً به مثابه‌ی یک رخداد می‌نگرند، ولی، در واقع یک فرایند است. این فرایند از لحظه‌ای که شما خواسته یا نیازی را درک می‌کنید و برای برآوردنش مصمم می‌شوید شروع می‌شود. در آن نقطه، شما حتی ممکن است به مذاکره فکر هم نکنید. امکان دارد تشخیص ندهید که دارید مذاکره می‌کنید تا این که بواقع با شخصی بر سر مقدار هزینه‌ای که برآوردن آن نیاز برایتان خواهد داشت مشغول چانه زنی می‌شوید. آن وقت دیگر خیلی دیر است. طرف

مقابلتان می‌داند به وی نیاز دارید و می‌فهمد شما آمادگی ندارید. شما باخته‌اید!

آمادگی

در کتاب "هنر جنگ" ^۱ نظریه‌پرداز راهبردی چینی "سان تسو" ^۲ می‌نویسد: "چنانچه دشمنت و خودت را می‌شناسی، نباید از نتیجه‌ی یک صد نبرد بیمناک باشی". به عبارت دیگر، آمادگی کلید پیروزی در نبرد است. همین را می‌توان برای مذاکره گفت.

بنابراین، شما چگونه برای مذاکره آماده می‌شوید؟ بیشتر افرادی که دارند برای مذاکره کردن مهیا می‌شوند تا چیزی را بخرند قیمت بسیار نازلی را که سخت مایلند بپردازند در ذهن خود دارند. بالاترین قیمتی را که مایلند بپردازند و رقمی در میانه‌ی آن اندازه نمایانگر برآوردی از چیزی‌ست که انتظار دارند در پایان بپردازند. فروشندگان هم چنین عملکرد مشابهی را طی می‌کنند. خوب است در باره‌ی این توقعات تفکر کنیم. ولی، کافی هم نیست.

ممکن است خود را مذاکره کننده‌ای بسیار مهم تصور نمایید و گمان کنید شما فقط می‌توانید آن را حساب نشده بدست بگیرید. اما، این نکته را دریابید که مذاکره کنندگان بسیار مهم (توانا) آن را حساب نشده بدست نمی‌گیرند، آنها آماده می‌شوند. در اینجا، ملاحظاتِ چند را برای آماده سازی خود در ذهن داشته باشید:

***خویشتن را بشناسید.** چه می‌خواهید؟ نه آنچه گمان می‌کنید می‌خواهید؟ بلکه، چیزی را که به‌واقع می‌خواهید بدانید. با کمال تعجب، افراد بسیاری در این خصوص اطمینان ندارند. برای نمونه، ممکن است فکر کنید افزایش حقوق می‌خواهید و شاید این کار را بکنید. اما، احتمالا

در واقع چیز دیگری مانند شناخته شدن، منصفانه معامله شدن، حفظ یا بهبود معیار زندگی تان یا برای آینده‌ی خود تأمین امنیت را می‌خواهید. افزایش حقوق دریافتی می‌تواند این کارها را انجام بدهد ولی، ممکن است راه‌های دیگری هم برای برآوردن نیازهایتان موجود باشد.

وقتی مصمم شدید که چه چیزی می‌خواهید، یا فکر می‌کنید می‌خواهید، از خود بپرسید چرا آن را می‌خواهید؟ پس از پرسیدن از خود که چرا؟، چند بار ممکن است تشخیص بدهید اصلاً چیز دیگری را نیاز دارید. نمی‌توانید در یک مذاکره نتیجه‌ای رضایت بخش حاصل نمایید مگر این که در خصوص منافع و اهداف واقعی خود که همانا "چه می‌خواهید و چرا آن را نیاز دارید یا می‌خواهید است" به وضوح آگاه باشید.



منطقه‌ی خطر

گمان نکنید آنچه فکر می‌کنید می‌خواهید، منافع شما را برآورده می‌سازد. از خود بپرسید چرا آن چیز را می‌خواهید؟ ممکن است راه دیگری برای برآورده کردن نیازهای خود کشف کنید.

*** غالباً در می‌یابید که منافع چندگانه‌ای دارید.** این‌ها را باید اولویت بندی کنید. مثلاً، در مذاکره برای کسب موقعیتی با یک کارفرمای تازه احتمالاً به چیزهای زیادتری از حقوق ماهانه مانند طرح‌های بیمه و سودهای دیگر، یک جدول زمانی کاری انعطاف پذیر، محیط کار، تکالیف کاری، یادگیری وظایف و غیره علاقه‌مندید. برخی از این‌ها برایتان مهمتر از چیزهای دیگر هستند. احتمال ندارد همه‌ی چیزی را که می‌خواهید بدست بیاورید. آرزو و آمال خود را درون آن اقلامی که باید داشته باشید، همان خواسته‌هایی که مایلید برایشان چانه بزنید و آن‌هایی که عالی خواهند بود اما نه ضروری را اولویت بندی کنید. سپس، بر اولویت‌های خود تمرکز کنید و از این که مسائل کوچک حواستان را پرت کنند پرهیز نمایید.

***منابعی را که دارید یعنی آنچه را بر سر میز می آورید ارزیابی**

کنید. چه چیزی شما دارید که احتمالاً رقیب تان همان را می طلبد؟ این دارایی ها یا "بسته های مال و منال چانه زنی" هر چیز ارزشمندی که می توانید پیش کش کنید تا داد و ستد بنمایید را ارزشهای مبادله یا خیلی به صورت ساده ارزشها می نامند. چگونه می توانید این ارزشها را ارزش گذاری کنید تا تقاضاهای خود را توجیه (تامین) نمایید؟

***چه راهبردها و تاکتیک هایی را ممکن است در مذاکره**

بکارگیری؟ آیا شما نخستین پیش کش را اعطا می نمایید یا منتظر می مانید طرف دیگر چنین کاری را انجام بدهد؟ چه شروطی و چه زمانی را امیدوارید قائل بشوید؟ چهارچوب زمانی تان چیست؟ نقطه ی عقب نشینی شما کدام است؟ طرح و نقشه ی ب شما چیست؟ تمامی اینها امور زیادی هستند که باید درباره آنها اندیشه کنید. ولی، کارمان که تمام نشده است. چیزهای دیگر بسیاری هنوز هستند که باید در نظر بگیرید:

***طرف دیگر را بشناسید. از شما چه می خواهد؟ آیا بخوبی از**

منافعش آگاهی دارد؟ اولویتهایش کدامند؟ آیا واقعا آنچه را می گوید می خواهد؟ یا این که وی طرح و برنامه ی پنهانی دارد؟

***سبک مذاکره ی رقیبتان را از قبل پیش بینی کنید. آیا وی**

شریکی سرسخت، خصمانه یا مصالحه جوست؟ راهبرد مذاکره اش چیست؟ و چه تاکتیک هایی را ممکن است بکار بگیرد؟

***برخی گزینه ها را فرمول بندی کنید. برپایه ی دانش خود راجع**

به چیزی که می خواهید، ارزشهایی که دارید و درک شما از منافع طرف مقابل چند گزینه را به تدریج گردآوری کنید. گزینه، راه حل ممکن برای مشکل مورد مذاکره است. گزینه هایی که منافع شما و منافع رقیبتان را برآورده می سازد ایجاد کنید. برای ارائه ی این گزینه ها آماده باشید و آنها را بحث کنید.

***فضا را بشناسید.** شما و رقیبتان در خلاء مذاکره نمی‌کنید. هر دوی شما تحت تاثیر عوامل گوناگونی خواهید بود. بعضی از این عوامل را می‌توانید کنترل کنید. عوامل دیگر را تنها می‌توانید از قبل پیش بینی و یا به آنها پاسخ بدهید. هر چقدر در باره‌ی این عوامل بیشتر بدانید، چشم انداز هایتان بهتر خواهند بود.

*** آیا هیچ تغییرات یا روندهای مرتبطی در صنایع متبوع شما وجود دارد؟** در نظر داشته باشید چگونه تغییرات در میزان علاقه یا بازارهای مالی ممکن است بر منافعتان تاثیر بگذارد. چه خط مشی‌ها یا ضوابط حکومتی بر شما یا طرف مقابلتان اثر خواهد گذاشت؟ آیا طرف مقابل شما یک چرخه‌ی تجاری دارد که شما باید از آن خبر داشته باشید؟ برای مثال، حراج خودرو در پایان ماه یا حراج اسباب بازی پیش از کریسمس ممکن است برای شما فرصتی فراهم نماید.

می‌توانید ببینید که پیش از این که مذاکره کنید مسائل بسیاری هست که باید در نظر گرفته شوند. گردآوری اطلاعات در آمادگی برای مذاکره حیاتی است.

چانه زنی

پس از گردآوری اطلاعات و آماده شدن برای مذاکره، به سمت رخداد اصلی یعنی چانه زنی حرکت می‌کنید. این همان چیزی‌ست که بیشتر افراد آن را مذاکره می‌پندارند. چانه زنی ممکن است مستلزم بحث‌های رو در رو، تماس‌های تلفنی یا رد و بدل نمودن رایانامه (ایمیل) باشد. شما و طرف مقابلتان احتمال دارد امتیازهایی پیش کش کنید یا با امتیازهایی مخالف باشید. گزینه‌هایی جستجو نمایید. فرضیه‌هایی را بیازمایید، تفاهماتی را توضیح بدهید و با امیدواری، به توافقی دست یابید که منافع متبوع شما را برآورده سازد. موکداً به یاد داشته باشید رخداد چانه زنی

رسمی تنها بخشی از فرایند مذاکره است. در اینجا، نتیجه به میزان زیادی بستگی دارد به این که شما تا چه حد بخوبی آماده شده اید.



واقعیت سریع

مذاکره یک فرایند است. چیزی بیش از یک چانه زنی است. فرایند مذاکره همان لحظه‌ای که شما نیاز و یا خواسته‌ای را درک می‌کنید و پی‌ریزی می‌نمایید تا آن را برآورده سازید، شروع می‌شود.

مسائل مربوط به زمان بندی

مسائل مربوط به زمان بندی بخشی مهم از مذاکره کردن است. ممکن است احساس کنید زمان (وقت) بر علیه شماست. این امر بدان سبب است که به شکل دردآوری از ضرب الاجل‌های خود، اهداف فروش و نقاط فشار دیگر خود آگاهی دارید. ممکن است ندانید طرف مقابلتان هم زیر چه فشارهایی هست. درک چند اصل اندک راجع به زمان بندی به شما به عنوان یک مذاکره کننده اعتماد بنفس می‌بخشد.

اکثر افراد مایلند فشارها و نقاط ضعف خود را بیش از حد تخمین بزنند. این درحالی‌ست که برای رقیبشان موقعیتی قوی‌تر از آنچه بواقع دارد فرض می‌کنند. گمان نکنید وضع شما در آن وخیم‌تر از طرف مقابل است. آنها ممکن است خیلی راحت ظاهر سازی کنند. شما چطور؟

بیشتر پیشرفت در یک مذاکره وقتی که ضرب الاجل فرا می‌رسد رخ می‌دهد. این امر دو پیامد دارد:

* چنانچه به نظر می‌رسد که اوایل فرایند چانه زنی خیلی پیشرفت حاصل نمی‌کنید، تلاش نمایید تا مضطرب نگردید. به چانه زنی ادامه بدهید و گزینه‌ها را بیازمایید. به خودتان یادآوری کنید که اختلافات شگرف را می‌توان در مدت زمان کوتاهی که وقت به پایان می‌رسد بست.

* از ضرب الاجل‌ها می‌توانید برای ایجاد پیشرفت استفاده کنید. اگر دچار یکنواختی شده‌اید، تحمیل ضرب الاجلی را در نظر بگیرید تا حجم سالمی از فشار را (بر چانه زنی) بیفزایید.

دو نکته‌ی دیگر نیز هست که باید درباره‌ی ضرب الاجل‌ها مورد توجه قرار بگیرند:

* هرکسی یک ضرب الاجل دارد حتی اگر شما از آن اطلاعی نداشته باشید.

* آن طرف دارای کمترین محدودیت زمانی بر طرفی که در تنگنای زمانی واقع است برتری دارد. اگر در تنگنای زمانی قرار دارید، به شما پیشنهاد می‌کنم برای خود آن را نگه دارید. اما، به هر رو، اجازه بدهید طرف دیگر بداند شما ضرب الاجل تنگنای زمانی دارید، چون ممکن است این امر به آنان فشار بیاورد تا به یک توافق دست پیدا کنند.

به غیر از ضرب الاجل زمانی، مسائل زمان بندی وقت هم هست که باید لحاظ شوند. احتمال دارد شما صبح هنگام نسبت به عصرها بیشتر متمرکز باشید. ممکن است احساس مناسبی برای مذاکره کردن در صبح دوشنبه نداشته باشید.^۱ یا این که در برنامه‌ریزی‌های پایان هفته‌ی خود در عصر جمعه^۲ دچار حواس پرتی باشید. کسب و کارتان (یا رقیب شما) ممکن است مرهون چرخه‌های هفتگی، ماهانه و یا فصلی باشد که می‌تواند مذاکره را تحت تاثیر قرار بدهد. تعطیلات رسمی، نیز می‌توانند یک عامل (موثر) باشند. از تاثیراتی که این عوامل زمانی می‌توانند بر مذاکره‌ی شما بگذارند آگاه باشید.

محل برگزاری و جایگاه نشستن

در خصوص مساله‌ی محل برگزاری مذاکره چند قاعده‌ی اندک وجود دارد و تنها دستورالعمل‌هایی هم هست که مذاکره کننده‌ی خوب همه‌ی این متغیرها را پیش از تصمیم گیری جهت یک محل مناسب که مرحله‌ی عرصه‌ی چانه زنی رسمی را پی‌ریزی می‌نماید در نظر می‌گیرد.

^۱ پایان تعطیلات آخر هفته در غرب مد نظر است. مانند حسی که بعضی‌ها صبح شنبه در ایران دارند. -م

^۲ همانند حسی که برخی در پنج شنبه که روز کاری آخر هفته است در ایران دارند. -م

* کجا باید مذاکره اتفاق بیفتد؟ در دفتر کارتان یا دفتر کار آنها؟ بسا حس اعتماد به نفس و آن کنترلی را که با مزیت عرصه‌ی چانه زنی خانه (محل خودی) همراه است دارید چون شما آنجا اتاق و ترتیب جایگاه نشستن را انتخاب می‌کنید و قادرید محیط را دستکاری نمایید تا تصویری را که می‌پسندید بنمایانید.

همچنین، همکاران خود و نیز پشتیبانی اجرایی کادر کارمندی خود را در کنارشان دارید تا از شما حمایت کنند.

* امکان دارد ترجیح دهید رقیب خود را در محیط‌های خود ایشان که در آنجا احساس راحتی بیشتری می‌کنند ملاقات نمایید. این امر، به شما فرصت می‌دهد تا آنها را در زمین کاری خودشان مشاهده کنید و راجع به ایشان نتیجه‌گیری‌هایی انجام بدهید. برای مثال، آیا سازمان آنها یکنواخت مدیریت می‌شود یا به نظر می‌رسد در وضعیت ناهماهنگی بسر می‌برند؟ محیط درباره‌ی شرایط مالی و توانایی شان در خرج کردن چه می‌گوید؟

* بسا بخواهید در یک قلمرو خنثی مانند رستوران، اتاق کنفرانس و یا یک هتل دیدار کنید. در زمینه‌ی خنثی دیدار کردن به تعدیل تأثیرات برتری زمینه‌های یک خانه (محیط خودی) کمک می‌کند و هم می‌تواند شما را از گسستگی‌های فکری-ذهنی دفتر کارتان دور سازد. آیا یک زمینه‌ی رسمی یا از نوع غیر رسمی برایتان بهتر کار می‌کند؟

جایگاه نشستن

برای این که چرا هنگامی که سران دولت‌ها در یک نشست بین‌المللی ملاقات می‌کنند دور میزی گرد می‌نشینند دلیلی وجود دارد. (هیچکس دور میز گرد سرآمد دیگران نیست. بنابراین، همه برابر به نظر می‌آیند). اما، بیشتر اتاق‌های کنفرانس شرکتی میزهای درازی دارند که سر و پایانی دارد. واضح است که رأس (سر)، کرسی قدرت است که برای رییس

گروه اهل خود آن سرزمین (یا آن سازمان) از پیش در نظر و رزرو شده است. روبروی رقیب خود پشت یک میز می‌نشیند که پویایی (دینامیک) خصمانه را القا می‌کند. هر چه باشد، ما داریم شطرنج بازی می‌کنیم. تنیس روی میز، و بازی‌های رقابتی دیگر از طرف مقابل یک میز بازی می‌کنیم. شانه به شانه‌ی همدیگر نشستن یا به صورت گرفتار در جای تنگ قرار گرفتن نشان می‌دهد هر دو طرف دارند با هم به یک مشکل حمله می‌کنند. از یک چشم انداز مشترک این صورت پیام مطلوب‌تری را می‌فرستد. حتی چنانچه میز گرد باشد، باز هم بهتر است تا نشستن به شکل غیر رسمی بر روی مبل یا صندلی‌هایی دور یک میز قهوه خوری در نظر گرفته شود. چون این زمینه‌ی غیر رسمی کمتر صمیمانه، همراهی را تسهیل می‌نماید که احتمالا برای یک مباحثه‌ی رک و پوست کنده همدلی بیشتری دارد.

پی‌ریزی دستور کار

پیش از نشستن به اتفاق طرف مقابل خود، دستورکاری را فراهم نمایید. این دستور کار باید مواردی را که قرار است مورد بحث واقع شود و نیز اهمیت نسبی آنها را بازتاب دهد. با موارد کوچکتر و آسان‌تر شروع کنید تا الگوی موفقیت را پدید بیاورید. این مسیر حرکت را بکار بگیرید تا در نکات مشکل‌تر شما را به پیش ببرد.

به نحو دلخواه، باید خودتان دستور کار را پدید بیاورید. رقیبتان بسا شما را از بابت تقبل این کار بیشتر هم ستایش کند. این کار قدری کنترل روی مذاکره هم اعطا می‌کند.

اگر طرف مقابل شما دستورکاری آماده نماید، آن را با دقت مرور کنید تا یقین حاصل نمایید مناسب شما نیز هست. به ذهن خود بسپارید ممکن است طوری (این دستورکار) با مهارت درست شده باشد که مزیت‌های معینی را برای وی تامین نماید. چنانچه هر چیزی را می‌بینید

که مایلید تعدیل شود، تغییری را پیشنهاد کنید و دلیلی برایش ارائه بدهید. حتی همان دستور کار هم قابل مذاکره است.

مراقب باشید طرف دیگر احتمالاً سعی دارد در زمان مذاکره تلافی کند یا از دستور کار منحرف شود. بسادگی هم امکان دارد توالی مواردی که به صورت بی نظم حاصل شده‌اند از دست برود.

روی نسخه‌ی دستورکار خود یادداشت‌هایی بنویسید تا بعداً به حافظه‌ی شما یاری برسانند. حتی با نهایت تمرکز، فراموش کردن جزئیات یا بافت یک بحث آسان است. دستور کار حاشیه نویسی شده‌ی خود را به منزله‌ی پایه‌ی شتاب حرکت خود که اندک زمانی پس از آن نشست پیش نویس خواهد شد بکار ببرید.

آیا یک گروه (تیم) باید بیاورید ؟

هر وقت امکان دارد فکر خوبی است تا یک گروه یا دست کم شخص دیگری را با خود به مذاکره بیاورید. مذاکره کنندگان منفرد عموماً به میزان چشمگیری نتایج مطلوب کمتری را نسبت به افرادی که به عنوان بخشی از یک گروه مذاکره می‌کنند تحقق می‌بخشند. اکثر افراد هنگامی که دیگران هم ایشان را پشتیبانی می‌کنند و به ایشان اعتماد به نفس می‌دهند مایلند بهتر عمل کنند و به این اشخاص اتکا می‌نمایند. فزون بر این، وقتی پیرامون خود دیگران را دارید، از مزایای سرچشمه‌های تجربه، نبوغ و چشم‌انداز فکری چندگانه بهره مند هستید. دو یا چند اندیشه همواره بهتر از یکی است.

به همراه داشتن یک شریک همیشه هم به شما رخصت می‌دهد تا از تاکتیک آدم خوب/آدم بد استفاده کنید که ما در فصل سه آن را لحاظ خواهیم کرد. و هم این مسأله به شما یک امتیاز روانشناسانه می‌بخشد.

البته، تمام گروه خود را هم به همراه نیاورید. چنانچه همه‌ی تصمیم گیرندگان حاضر باشند، نمی‌توانید سیطره‌ی خود را محدود کنید. با

حصول اطمینان از این که فردی با سیطره و مقام بالاتر در مذاکره دخالت ندارد یعنی شخصی که ناچار هستید برای تأیید نهایی با وی رایزنی بنمایید خود را در شرایط "دارای مراتب بالا" قرار دهید.

اگر رقیب شما گروهی را همراه خود داشته باشد و شما همراه نداشته باشید، چه می‌شود؟ این امر از قبل قابل پیش بینی است. به خاطر داشته باشید مذاکره فرایندی داوطلبانه است و لازم نیست با هر چیزی که مطلوب شما نیست موافقت نمایید. مطمئن باشید که می‌دانید آماده هستید. به یاد هم داشته باشید که آنها نیز به شما همان قدر نیاز دارند که شما به آنها محتاج هستید. ایمان داشته باشید با علم به این که مذاکره کنندگان منفرد هرگاه بدون نوبت مذاکره کنند نسبت به زمانی که یکی متکی به دیگری مذاکره می‌نماید، اغلب حتی می‌توانند نتایج بهتری بدست بیاورند.



ما بر روی برخی از مهم‌ترین مفاهیم پی‌ریزی صحنه (عرصه) برای مذاکره‌ی برد-برد دست گذاشتیم. در فصل بعد، این مفهوم بنیادی را پی می‌گیریم و الگوی ذهنی مذاکره کننده برد-برد را جستجو می‌کنیم.

توصیه‌های ستاره دار برای پی‌ریزی عرصه‌ی مذاکره



۱- بیاد داشته باشید ما در شبکه‌ای از روابط و وابستگی‌های متقابل زندگی می‌کنیم و با دیگران مذاکره داریم تا به ما در کسب آنچه نیاز داریم یا می‌خواهیم یاری برسانند.

۳- به مذاکره به معنای شروع لحظه‌ای که خواسته یا نیازی را درک می‌کنید بنگرید و عزم خود را جهت برآوردن آن جزم نمایید.

۴- نتایج برد-برد بیشتری در مذاکرات خود از راه آمادگی را تحقق ببخشید.

۵- گردآوری اطلاعات را تا جای ممکن زود آغاز کنید. این مهم‌ترین قسمت آمادگی برای مذاکره کردن است.

۶- از زمان بندی به نفع خود بهره بگیرید. بدانید که بیشترین پیشرفت در یک مذاکره، وقتی ضرب الاجل به پیش می‌رود، بدست می‌آید.

۷- محیط مذاکره‌ی درست را تضمین نمایید. ترتیبات زمان برگزاری و جایگاه نشستن ممکن است تصادفی به نظر برسند اما، می‌توانند در مذاکره توافق برد-برد مهم باشند.

۸- با رویکرد همراهی یک گروه، موفقیت عظیم‌تری را در مذاکره‌ی خود تحقق ببخشید. در یک گروه، موفق‌تر از اتکا به خودتان خواهید بود.

۹- تحقق نتایج برد-برد را به صورت پیوسته بیاموزید. این نتایج رایج نیستند ولی، به شکل فزاینده‌ای در دنیای به هم مرتبط امروز ضروری می‌شوند.

۱۰- یاد بگیرید بازی مذاکره را با مهارت بیشتری انجام بدهید. مذاکره بازی مهارت و احتمال است. با مهارت بیشتر، شما می‌توانید تأثیرات احتمال را کاهش بدهید.

فصل ۲: الگوی ذهنی برد-برد

"آنچه را سزاوارید، بدست نمی آورید، آنچه را مذاکره می کنید، بدست می آورید."

چستر کاراس

مذاکره کنندگان برد-برد در همان مکان هایی یافت می شوند که مذاکره کنندگان برد-باخت و باخت-باخت مشاهده می شوند. آنها اصلا با تجربه تر نیستند و در جستجوی همان (هدف) نیز هستند. تفاوت بزرگ بین مذاکره کنندگان برد-برد و همه مذاکره کنندگان دیگر الگوی ذهنی آن هاست.

مذاکره کنندگان برد-برد پنج سبک مذاکره کردن را می فهمند و قادرند با سبک و موقعیت رقیب سازگاری پیدا کنند. از خودشان رفتارهای مثبت معینی را بروز می دهند و از رفتارهای منفی پرهیز می کنند. آنها خوش بین، گشاده ذهن هستند و با شریک مذاکره خود هم همکاری و تعاون دارند تا با همدیگر مشکل شان را بر طرف سازند. در این فصل، ما به قابلیت های یک الگوی ذهنی برد-برد مفصلا نگاهی می افکنیم.

پنج سبک مذاکره کردن

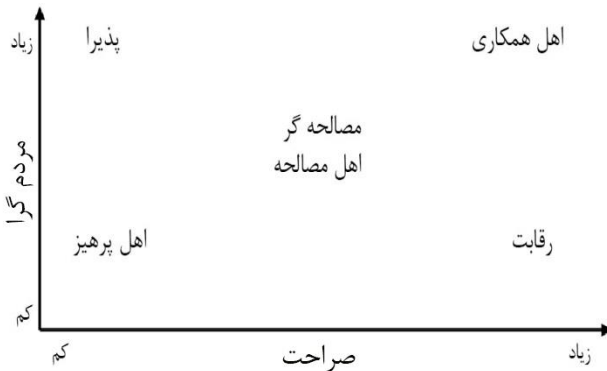
دو دامنه وجود دارد که سبک مذاکره کردن را تعیین می کنند: یکی صراحت و دیگری گرایش افراد است.

صراحت توانایی مرتبط ساختن منافع شما بوضوح و به شکل مستقیم است. صراحت توانایی برخاستن و ایستادن بدون اتکا به هیچ کس دیگر

است. افراد صریح قادرند آنچه را می‌خواهند طلب کنند. بدین معنا که هر گاه لازم هم باشد "نه" می‌گویند و در هر موقعیتی آنچه را حس می‌کنند اظهار می‌نمایند. آنها همچنین معیارهای انصاف را قبول دارند و حقوق و منافع دیگران را نیز تشخیص می‌دهند.

گرایش افراد حساسیتی به نیازها و احساسات دیگران است. این امر دربردارنده‌ی همدلی، آگاهی احساسی و راحتی در موقعیت‌های اجتماعی است. آن‌هایی که دارای گرایش فردی بالا هستند عموماً اجتماعی و دوست‌داشتنی‌اند. آنها اشخاصی مردم‌گرا هستند و نه وظیفه‌گرا.

سبک مذاکره کردن شما نقش یا عملکردی از چگونگی صریح بودنشان است نشان می‌دهد تا چه حد مردم‌گرا هستید. (همانگونه که در تصویر زیر نشان داده شده است):



اهل پرهیز

فردی با سبک مذاکره‌ی اهل پرهیز، تا جای ممکن، از مسائل طرف دیگر و موقعیت‌ها اجتناب می‌ورزد.

مذاکره‌کننده‌ی اهل پرهیز:

• از مقابله، مناقشه و موقعیت‌های پرتنش پرهیز می‌کند.

*از بحث و جدل درباره‌ی مسائل و ملاحظات پرهیز می‌کند.
*هر زمانی هم ممکن باشد مذاکره را به تعویق می‌اندازد.

پذیرا

مذاکره کننده‌ی پذیرا در وهله‌ی نخست با حفظ رابطه‌اش حتی به بهای منافع بنیادی خود با طرف دیگر سر و کار دارد.
یک مذاکره کننده‌ی پذیرا:
*بر ملاحظات طرف دیگر بیش از ملاحظات خویش متمرکز می‌شود.
*طرف دیگر را به بها و هزینه‌ی خویش کمک می‌کند.
*سعی می‌کند تایید را از راه خشنود ساختن طرف دیگر بدست بیاورد.
*از رهبری طرف دیگر پیروی می‌کند.
*بر نواحی توافق تاکید می‌ورزد.

سبک رقابتی

سبک رقابتی مذاکره کردن با تاکید بر منفعت خود و برد بر پایه‌ی هزینه‌ی طرف دیگر مشخص می‌گردد.
فرد مذاکره کننده‌ی رقابتی:
*از قدرت برای تاثیر نهادن بر نتیجه‌ای مطلوب‌تر استفاده می‌کند.
*از نقاط ضعف طرف دیگر بهره می‌گیرد.
*طرف دیگر را تدریجا منقاد می‌سازد تا جایی که وی شکست را می‌پذیرد.
*امکان دارد از تاکتیک‌های تهدید، ملعبه، نادرستی و سرسختی استفاده کند.

مصالحه گری

سبک مصالحه کار را بر انصاف و توازن قیمت گذاری قرار می دهد و باعث می شود هر کدام از طرف ها قدری گذشت و ایثار بکنند و بخشی از آنچه را می خواهند بدست بیاورند. فرد مذاکره کننده ی مصالحه گر:

- * تفاوت ها را صحنه می گذارد و حد وسط را می گیرد.
- * به بده- بستان باور دارد و جواب هر لطف را با لطف می دهد و جبران می کند.
- * با وجود تفاوت ها در پی راه حلی در اثنای کشمکش است.

همکاری و تعاون

مذاکره کنندگان اهل سبک همکاری و تعاون از راه تمرکز بر منافع مشترک، در پی مطلوب ترین نتیجه است و سعی دارد نیازهای هر دو طرف را برآورده سازد.

مذاکره کننده ی اهل همکاری:

- * گشاده روی رفتار می کند و به شکلی موثر ارتباط برقرار می نماید.
- * اعتماد سازی می کند.
- * به طرف دیگر گوش جان می دهد.
- * ایده ها و اطلاعات را رد و بدل می نماید.
- * در پی راه حل های خلاقانه است.
- * تلاش می کند تا ارزش پدید بیاورد
- * به مذاکره کردن به منزله ی تمرینی برای حل مشکلات مشترک می نگرد.

مذاکره کنندگان پرهیزی و پذیرا به طور کلی در مذاکرات بدرود نمی گویند. آنها برآنند تا نرم باشند و باخشک بودن راحت نیستند. لازم است صریح تر باشند. آمادگی کامل و بی نقص می تواند الهام بخش اعتماد

بنفس باشد. به همراه داشتن همکاری صریح طی نشست‌های مذاکره ایده‌ی خوبی خواهد بود. اما، یک دوره‌ی (آموزشی) راجع به تعلیم صراحت و تمرین پیشبرد مهارت‌های صراحت توصیه می‌شود.

مذاکره کنندگان رقابتی در پی نتیجه‌ی برد-باخت هستند. برایشان عاقلانه است تا کمک کنند رقیب خود آنها نیز ببرد. هر چه باشد، آنها باز هم برنده می‌شوند. البته، این افراد نیز با رخصت دادن به رقیب خود در بهره بردن از پیروزی حسن نیت کسب می‌کنند. به هر حال، افراد اهل رقابت اغلب ترجیح می‌دهند ببینند رقیبشان بازنده می‌شود. برای ایشان، این امر نظریه‌ی این را که آنها برنده شده اند تقویت می‌کند. خوشایند هم نیست با مذاکره کننده‌ی رقابتی سر و کار داشته باشید. حتی اگر که صریح باشید، اما، نیازمند مذاکره با چنین شخصی در موقعیتی خواهید بود. بهترین کاری که می‌توانید انجام بدهید آن است که او را درک کنید. بر خود مسلط شوید و تلاش کنید یک مذاکره‌ی برد-برد بیابید. وی اگر برنده هم بشود، ممکن است بردی به شما پیش کش نکند. ولی، او تنها با منافع خود سر و کار دارد.

مذاکره کنندگان مصالحه گر در نگاه اول، معقول به نظر می‌آیند. مایلند چیزی را در تبادل با چیز دیگر بدهند. با این پیش فرض که رقیب آنها هم همین کار را می‌کند. برخی حتی مذاکره را هنر مصالحه تعریف می‌کنند. به هر ترتیب، احساس می‌کنم این رویکرد به هنر مذاکره آسیب می‌رساند. همانطور که مختصراً خواهیم دید، این آسان ترین روش برون رفت است. خیلی بهتر است تا از روش‌های مذاکره کننده‌ی برد-برد استفاده نمایید نه این که به حل و فصل نیمه تمامی برسید و نصف قرص نانی بدست بیاورید.

مذاکره کنندگان اهل همکاری و تعاون همانطور که ممکن است شما نیز به این نتیجه رسیده باشید، مذاکره کنندگان برد-بردی هستند. با رقبایشان کار می‌کنند تا مشکیشان را با همدیگر از راه اعتمادسازی،

ارتباطی گشاده رویانه، تعیین منافع، و طراحی گزینه‌هایی که به آنها اجازه می‌دهد برای همه‌ی طرف‌های درگیر ارزش پدید بیاورند حل کنند.

زمان استفاده از هر کدام از سبک‌ها

سبک همکاری و تعاون مذاکره کردن آشکارا رویکرد برد-برد است. چنانچه طرفدار رویکرد برد-برد هستیم و تکنیک‌های برد-برد را فرا می‌گیریم، پس چرا زحمت چهار سبک دیگر را می‌بریم؟ دلایل چندی وجود دارد:

* زمانی که شما به مزایای مذاکره‌ی برد-برد متقاعد هستید ولی، طرف مقابلتان به آن بدینگونه نمی‌نگرد، خود را در شرایطی می‌یابید که با انواع رقابتی مذاکره سر و کار دارید. لازم است تا آن سبک را تشخیص بدهید و بدانید چگونه از خود مراقبت کنید.

* حتی مذاکره کنندگان ملتزم به سبک برد-برد می‌توانند سبک‌های دیگر را نیز بکار ببرند. بعضی مواقع از شما انتظار می‌رود تا رقابتی یا مصالحه گر باشید. بیاد داشته باشید، مذاکره یک بازی است. باید قواعد (بازی) را بفهمید و بر طبق آن بازی کنید.

* هیچ سبک واحدی بقدر کافی برای تمام موقعیت‌ها بخوبی کفایت نمی‌کند. باید در حد بسنده‌ای انعطاف پذیر باشید تا سبک‌های دیگر را نیز به خدمت بگیرید.

بیشتر افراد یک سبک غالب یا ترجیحی دارند. ولی، برپایه‌ی موقعیت‌ها و افراد دخیل می‌توانند تغییر کنند. در حالی که همکاری و تعاون عموماً بهترین نتیجه است و پرهیز و پذیرندگی معمولاً موثر نیستند، اما، اوقاتی هم وجود دارد که هر سبکی مزایای خود را داراست.

انتخاب یک رویکرد را بر پایه‌ی عوامل زیر در نظر بگیرید:

پرهیز

وقتی مساله کم اهمیت است، ارزش تلف کردن وقت شما را ندارد. هنگامی هم که احساسات بالا می‌روند، عاقلانه است تا در وقت حاضر از مذاکره پرهیز کنید. به هر رو، این یک راهکار موقتی است. پرهیز یک راهبرد دراز مدت ناتوان است.

پذیرش

وقتی مساله‌ی مورد بحث برایتان اهمیتی ندارد اما، برای طرف دیگر مهم است می‌توانید اجازه دهید آنها حرف اصلی را بزنند. این یک نوع پذیرش بدون رغبت ساده است که در برابر یک داد و ستد دیگر بعدا بکار گرفته می‌شود. به شکل مطلوب، باید چیزی را درست در زمان مناسب آن برای پذیرش خود طلب نمایید.

رقابت

در مذاکره‌ی از نوع "یک بار برای همیشه" که ارتباط پیوسته‌ای با رقیب خود ندارید اهمیتی ندارد که او برنده یا بازنده شود. می‌خواهید فقط برنده بشوید. یا در مذاکره‌ای که تنها مشکل (مساله) قیمت است، دستاوردی برای یک طرف، به معنای خسارتی برای دیگری است. احتمالی‌ترین نتیجه وقتی که مذاکره صرفا مبتنی بر قیمت است، یک برد نصفه-نیمه برای هر دو طرف است. به هر حال، مذاکرات کمتر تنها راجع به قیمت هستند. سرانجام، خود را در مذاکره در موقعیتی بحرانی می‌یابید که محتاج اقدامی سریع و قاطعانه از سوی خودتان هستید.

مصالحه

امکان دارد خود را در موقعیتی دریابید که فشار وقت حل و فصلی سریع را بطلبد و وقت هم ندارید تا راه حل‌های برد-برد را بکاویید. یا هنگامی که هر دو طرف از نظر قدرت برابرند و هیچکدام از ایشان پذیرندگی بیشتری نخواهند داشت. یا وقتی که طرف‌ها مصالحه‌ای را به عنوان راهکاری موقت جهت یک معضل پیچیده قبول می‌کنند و مایلند بعداً حل و فصل پایدارتری را پیگیری بنمایند.

همکاری و تعاون

وقتی هر دو طرف برد-برد می‌خواهند و زمان و الگوی ذهنی پیگیری آن را دارند فرصت برد-برد خوب است. شاید هم مساله بیش از حد لازم مهم است که باید مصالحه کرد و شکست اصلاً گزینه نیست. هنگامی که برد-برد الزامی است معمولاً راهی برای کسب آن وجود دارد.



باورهای نادرست در ذهن ما

سبک همکاری و تعاون تنها سبک مورد نیاز در مذاکره‌ی برد-برد است.

این درست نیست. در حالی که تعاون و همکاری آرمانی است، اما حتی مذاکره‌کنندگان برد-برد هم نیازمند بکارگیری رویکردهای دیگر در موقعیت خاص هستند.

عیب و نقص مصالحه

هنگامی که دو شخص نمی‌توانند کاملاً اختلاف را به هم نزدیک کنند و به توافقی دست یابند، مصالحه کردن رایج است. یک نفر باید بگوید: "بیایید تفاوت‌ها را رها کنیم و یا "حد وسط را توجه کنیم." وی معتقد است این کار منصفانه‌ای است که باید انجام داد. آنگاه، هر

طرف قدری از خود گذشتگی نشان می‌دهد و از چیزی که می‌خواهد می‌گذرد. مهم هم نیست تا چقدر منصفانه به نظر برسد. اما، این مذاکره کردن خوبی نیست.

عهد عتیق داستانی درباره‌ی دو زن نقل می‌کند که هر کدام مدعی بودند مادر طفلی هستند. هر دو زن نزد **سلیمان نبی** آمدند تا مجادله شان را حل و فصل نماید. او پیشنهاد داد طفل را به دو نیم قسمت کنند با علم به این که مادر واقعی ترجیح خواهد داد فرزندش را زنده ببیند ولو نزد شخص دیگر باشد، در حالی که فرد دیگر طفل مرده را در آغوش خواهد گرفت. یقیناً حق با او بود. سلیمان نبی به حکمت و خرد خویش شهره‌ی روزگار بود. سرانجام، با این وضع تصور کنید اگر هر دو زن توافق می‌کردند طفل دو نیم شود. در آن شرایط، اتفاقاً یک نتیجه‌ی باخت-باخت می‌بود. اما مصالحه اغلب چنین است.

هنگامی که مصالحه می‌کنیم، هر دو طرف ایثار می‌کنند. هر کدام چیزی بدست می‌آورد. هیچکدام هم چیزی را که می‌خواهد نمی‌دهد. مصالحه معمولاً در بهترین حالت به نیم برد منجر می‌شود و هرگز یک برد-برد نخواهد بود.

راه بهتر در نظر گرفتن گزینه‌های بیشتر و سعی برای یافتن یک برد-برد است. مطمئناً این کار تلاش بیشتری می‌طلبد. ولی، ما اغلب خیلی هم زود مصالحه می‌کنیم. بدون این که واقعاً سعی نماییم راه حل برد-بردی پیدا کنیم.

بهترین کار، پذیرفتن مصالحه تنها به عنوان آخرین راه حل است. اوقاتی نیز هست که مصالحه بهترین کاری است که می‌توانید انجام بدهید. ولی، بیشتر مواقع و نه هیچوقت می‌توانید راهی بیابید تا نتیجه‌ی برد-بردی را محقق بسازید. این کار نیازمند وقت، استقامت، خلاقیت و جریان خوب ارتباطی است ولی، نتایج به آن می‌ارزند.



چرا ما تفاوت‌ها را رها نمی‌کنیم و حد وسط را نمی‌گیریم؟

منطقه‌ی خطر

در حالی که مصالحه غالباً برای حل و فصل مذاکرات دشوار بکار گرفته می‌شود، این کار بهانه‌ای برای عدم انجام کار است. پیش از این که آسان‌ترین راه را برای خلاصی برگزینید، تمام تلاش‌ها را بررسی کنید تا بر یک برد-برد مصالحه نمایید.

نگرش همان کلید است

مهمترین ابزاری که مذاکره‌کننده‌ی برد-برد دارد نگرش اوست. مذاکره‌کننده‌ی برد-برد مثبت، خوش‌بین، اهل همکاری و تعاون و بی‌طرف است. او درک می‌کند که نتیجه‌ی برد-برد بندرت یک تصادف است، بلکه نتیجه‌ی کاربرد نظام‌مند اصول معینی است. این اصول عبارتند از:

- * رویکرد خود نسبت به مذاکره را به عنوان فرصتی برای همکاری در حل یک معضل مشترک با طرف مقابل خود قرار بدهید. به برد-برد به جای برد-باخت بیندیشید. در جستجوی راه‌هایی جهت بزرگ کردن کیک (برد) باشید به نحوی که هرکس قطعه‌ی بزرگتری بدست بیاورد.
- * با مذاکره به مثابه‌ی یک بازی رفتار کنید. قواعد بکارگیری مهارت را بیاموزید. (از آن لذت ببرید و سعی نمایید در طول زمان پیشرفت کنید. بازی را بازی کنید.

***بی طرف باشید. عاشق موضوع مذاکره نگردید. از نقش‌های احساس و تعصبات آگاهی پیدا کنید. مخاطرات محاسبه شده‌ای را اتخاذ نمایید.

***مثبت و خوش بین باشید. هدف بالایی داشته باشید. تکیه گاهی تهاجمی بوجود بیاورید و آن را مستدل سازید. سمج باشید. به ایجاد گزینه‌ها ادامه بدهید و در پی راه‌هایی برای خلق ارزش باشید. تنها به عنوان آخرین راه حل، مصالحه کنید.

***طرح "ب" خود را در ذهن داشته و مهبای بکارگیری آن باشید.

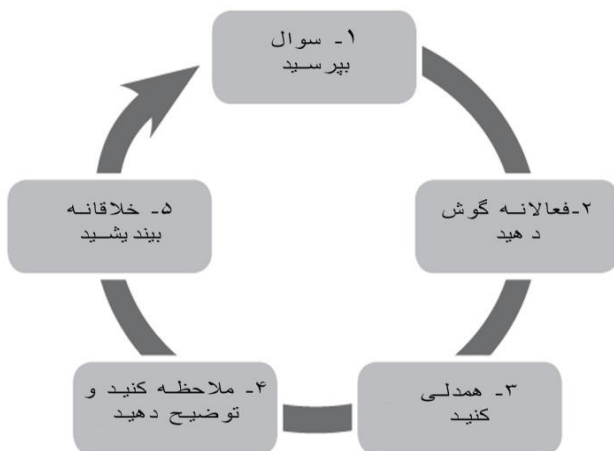


باورهای نادرست در ذهن ما

نگرش خوب تنها مجموعه‌ای از جار و جنجال‌های عصر جدید است. این (گفته) اشتباه است. جایی که مهارت مهم است، نگرش شما تاثیری قوی بر نتایج مذاکره تان می‌گذارد.

پنج ویژگی مذاکره کنندگان برد-برد

این نمودار پنج ویژگی را نشان می‌دهد که تمامی مذاکره کنندگان برد-برد در آن مشترک هستند.



اکنون با هم به هر کدام از این ویژگی‌ها می‌نگریم:

سوالاتی برسید

مذاکره کنندگان برد-برد پرسش‌های زیادی می‌کنند. در عین این که سوال پرسیدن راه خوبی برای کسب اطلاعات است، که برای برد-برد حیاتی است، ولی این روش نه فقط با پرسش‌ها در خدمت هدف است، بلکه سوال پرسیدن به شما کمک می‌کند یک رابطه‌ی دوستانه بنا کنید. وقت تفکر هم بدست بیاورید و بحث را کنترل نمایید. درک تفهیم و تفاهم را واضح کنید و طرف دیگر را قانع سازید. البته، این روش راه خوبی برای گردآوری اطلاعات است. سوال پرسیدن به شما کمک می‌کند تا:

*** رابطه‌ی دوستانه‌ای بنا کنید.** مردم به طور کلی وقتی شخص جدیدی را ملاقات می‌کنند، یا هنگامی که با کسی روبرو می‌گردند که چند وقتی وی را ندیده‌اند، وارد یک گفتگوی کوتاه می‌شوند. آنها معمولاً پرسش‌های متداول یا عبارات ساده‌ای مانند حالتان چطور است؟ چه هوای خوبی داریم؟ فکر کنم باران ببارد. بازی دیشب را دیدید؟ را می‌پرسند^۱ تا طلب پاسخ کنند.

این سوال‌ها برای بیرون کشیدن اطلاعات مفید طراحی نشده‌اند. هیچ کس به جز کشاورزان در قید و بند وضع هوا نیست و خود می‌توانیم سر را از پنجره به بیرون بکشیم و ببینیم بارانی به نظر می‌رسد یا نه؟ ما این سوال‌های تکراری همیشگی را تنها برای سپاس از این که شخص دیگری هم حضور دارد می‌پرسیم تا با او در یک سطح عمومی اختلاط کنیم و او را در حالت آرامش و راحتی قرار بدهیم.

^۱ در فارسی غیر عامیانه به ترتیب جملات عبارتند از: حالتان چطور است؟، چه هوای خوبی

داریم؟، فکر می‌کنم باران ببارد، بازی دیشب را دیدید؟ -م

مذاکره کننده‌ی برد- برد سوال‌هایی می‌پرسد و گفتگوی کوتاه خواهد داشت تا صمیمی بشود و رقیب خود را شروع گرمی بدهد. او می‌خواهد دوست داشتنی باشد. وی می‌داند که احتمالاً افراد دیگر اگر دوستش بدارند، بیشتر مایلند با او توافق کنند. مذاکره کنندگان سرد و غیر صمیمی مانند آن‌هایی که صمیمی اند روی خوش نشان نمی‌دهند.

*** وقت تفکر بدست بیاورید.** سوال کردن روش خوبی برای خرید زمان است. در حالی که طرف مقابل دارد پاسخ می‌دهد، شما می‌توانید بر یک نکته‌ی دشوار عمیقاً فکر کنید. تلاش نمایید این کار را در مدت درنگ‌ها، ضمن گفتگو انجام بدهید. اگر نمی‌خواهید هنگام اندیشیدن چیز مهمی را از دست بدهید، از پرسش‌ها برای کاهش سرعت مذاکره استفاده کنید و قدرت خردورزی خود را جمع و جور کنید.

*** بحث را کنترل نمایید.** اگر تا به حال یک وکیل دعاوی را دیده باشید که در حال هدایت یک بازجویی است یا بازپرسی را دیده باشید که مشغول سوال پیچ کردن یک مظنون است، می‌دانید تا چه حد سوالات می‌توانند برای کنترل یک گفتگو مورد استفاده قرار بگیرند. شما می‌توانید پرسش‌هایی را که می‌خواهید بپرسید و گفتگو را در مسیری که می‌خواهید سوق بدهید تا دستور کار خود را پیش ببرید. بهتر است شخصی باشید که سوالات را می‌پرسد تا این که فردی باشید که در جایگاه صندلی داغ می‌نشیند.

*** تفهیم و تفاهم را واضح کنید.** مذاکره کنندگان برد-برد سوال می‌پرسند تا فرضیه‌های خود را بیازمایند و درک خود را به تایید برسانند. اگر راجع به چیزی یقین ندارید حتی اگر گمان می‌کنید اندکی در باره‌اش مطمئن هستید، یک سوال مستقیم بپرسید. ایمن بودن بهتر از پشیمانی است.

*** طرف دیگر را متقاعد سازید.** ما مذاکره می‌کنیم تا شخص دیگری را متقاعد سازیم تا آنچه را ما می‌خواهیم او انجام بدهد. مردم

وقتی با یک جمله‌ی مستقیم در تقابل قرار می‌گیرند، اغلب به شکل تدافعی واکنش نشان می‌دهند. برای مثال:

"فکر می‌کنم من آخرین دونات^۱ را دارم. (جمله‌ی خبری مستقیم)."

"هی! تصمیم دارم مال من باشد."

به جای این کار از پرسش‌های جهت دار و بلاغی به نرمی استفاده کنید تا پاسخی را که می‌خواهید القا نمایید.

"تصمیم نداشتید آخرین دونات را بخورید؟ مگر نه؟ (پرسش جهت دار)"

"هوم، نه. شما آن را بخورید."

"شما واقعا تمام آن کالری‌های بی فایده را نیاز دارید؟" (سوال بلاغی بدون نیاز به پاسخ)

"حق با شماست. نمی‌خورم."

البته، هیچ ضمانتی هم نیست که شما پاسخی را که می‌خواهید بگیرید اما، استفاده از پرسش با مهارت متقاعدکننده‌تر است نسبت به این که به مردم آنچه را می‌خواهید انجام بدهند بگویید.

*اطلاعات گردآوری کنید. پرسش‌های باز جریان آزاد گفتگو را

تشویق می‌کنند. پاسخ‌های زیاد ممکن و غیر قابل پیش بینی وجود دارند. گرچه سوالات باز می‌توانند اطلاعاتی را که در جستجوی آن هستید استخراج نمایند اما، غالبا اطلاعات اضافی پیش بینی نشده و در ذات خود ارزشمندی را نیز بیرون می‌کشند. آنها سررشته‌ی جستجو را می‌گشایند، گونه‌های وسیعی از اطلاعات را برایتان فراهم می‌نمایند تا مورد کاوش قرار بدهید. به همین دلیل، سوالات باز بویژه در مراحل اولیه‌ی یک مذاکره سودمند هستند.

سوالات بسته معمولا یک "بله" یا "نه" ساده را می‌طلبند. پرسش‌های بسته برای پدید آوردن واقعیات، تایید تفهیم و تفاهم، کسب

^۱ منظور نوعی کیک یا شیرینی آمریکایی است -م

التزام، و خلاصه سازی خوب هستند. بنابراین، آن‌ها در مراحل بعدی یک مذاکره بهترین پرسش‌ها هستند.



لحظه‌ی درنگ!

مذاکره را با سوالات باز شروع نمایید و آن را با پرسش‌های بسته ببندید.

پرسش‌هایی که در پی می‌آیند می‌توانند بسته یا باز باشند. آنها به شما رخصت می‌دهند تا اطلاعات اضافه و جزئیات را جمع‌آوری کنید. هنگام پرسیدن سوالات به لحن صدای خود، یعنی به شیوه‌ای که پرسش خود را جمله بندی می‌کنید و به زبان اندام‌های خود دقت کنید. یک آه، یک صدای ناشکیبی یا اوقات تلخی در صدای شما می‌تواند شخص دیگر را در حالت تدافعی قرار بدهد و باعث شود وی اطلاعات کمتری از خود بروز بدهد. هنگامی که دارید تفحص می‌کنید، از لحنی گرم و صمیمی استفاده نمایید. چون، این کار به شما کمک می‌کند پاسخ‌هایی را که می‌خواهید بدست بیاورید.

مخصوصاً، از بابت یک سوال بی‌پرده‌ی پرسش واژه‌ای "چرا" مواظب باشید.^۱ این کار می‌تواند مانند یک اتهام جلوه کند و طرف دیگر را در حالت تدافعی قرار بدهد. راهی بیابید تا آن را به پرسش "چه" و "چگونه" تبدیل کنید.

"چرا این کار را انجام دادید؟" (سوالی سخت و اتهام زننده جلوه می‌کند).

"چه چیزی باعث شد شما این کار را انجام بدهید؟" (نرم‌تر به نظر می‌رسد، محترمانه‌تر است).

^۱ در انگلیسی منظور سوالاتی هستند که با پرسش واژه‌ی why شروع می‌شوند.

فعالانه گوش بدهید.

شاید گوش کردن موثر حوزه‌ای از ارتباط است که بیش از هر چیز دیگر به غلط بدیهی فرض می‌شود. بیشتر ما بر این باوریم که چون حس شنوایی خوبی داریم، بنابراین، شنوندگان خوبی هم هستیم. هیچ چیز تا این حد از واقعیت به دور نیست.

شنیدن، یک فرایند منفعل جسمانی است که هنگامی که مغز شما تأثیر امواج صوتی را بر پرده‌ی گوش شما ثبت می‌کند رخ می‌دهد. از سوی دیگر، گوش دادن فرایندی است فعالتر از تفسیر اصواتی که ما درک می‌کنیم و به آنها معنی می‌بخشیم. گوش کردن نیازمند تفکر است. فرهنگ‌های غربی سخن گفتن را بر گوش کردن فضیلت می‌بخشند. ما در باره‌ی افراد سخنور و اهل عمل نسبت به افرادی که ساکت می‌نشینند ارزشمندتر فکر می‌کنیم. شرکت‌های ما به کسانی که عقاید خود را بیان می‌کنند پاداش می‌دهند نه افرادی که عقاید دیگران را می‌سنجند. جای شگفتی هم نیست که بیشتر ما ترجیح می‌دهیم سخن بگوییم تا این که مستمع باشیم. ضرورتاً، این امر در مذاکره چیز خوبی نیست.

از پیش می‌دانید (چون دست کم باید بدانید)، که از یک مذاکره چه چیزی می‌خواهید. مهم نیست بدانید طرف مقابلتان چه می‌خواهد؟ این امر به شما در فرمول بندی راه حل‌های احتمالی برای مذاکره‌تان کمک نمی‌کند؟ اگر چنین است، پس باید گوش بدهید و بیاموزید و مخصوصاً شما لازم است فعالانه بشنوید.

گوش دادن موثر غالباً گوش کردن فعال تفسیر می‌شود. فزون بر این، در حالی که گوش دادن همدلانه حتی سطحی بالاتر از شنیدن است، گوش کردن فعال شروعی عظیم است. در اینجا، به شرح چگونگی گوش دادن فعالانه می‌پردازیم:

***دگر گفت.** بازگویی یا دگرگفت آنچه گوینده اندکی پیشتر گفته است برای آزمودن فرضیه ها، روشن کردن ابهامات، و تایید تفاهم است. در پی آن باشید تا به شکل کامل جوهره‌ی پیام را بفهمید. از عباراتی مانند زیر استفاده کنید:

"اگر درست حرف شما را فهمیده باشم..."

"آنچه بواقع می‌خواهید... است"

"درست می‌گویم که شما..."

***گوینده را تشویق کنید.** از جملات، کلمات یا اصواتی برای تشویق گوینده جهت ادامه‌ی سخن یا تبیین آن استفاده نمایید:

"مایلم در باره‌ی آن بیشتر بدانم..."

"چرا اینگونه است؟"

"واقعا؟" "شوخی نمی‌کنید؟" "باورکردنی نیست!"

"هوم" "آ آها" "متوجه ام".

می‌توانید از علائم (سیگنال‌های) غیر کلامی مانند تکان دادن سر خود به حالت توافق، بکارگیری تعبیرات چهره‌ای مناسب، تکیه دادن به جلو، حفظ یک ترکیب از صورتی باز و متوجه و بازتاب آینه وار زبان اندام گوینده هم بهره بگیرید تا گوینده را تشویق بکنید. هدف اصلی شما اخذ اطلاعات بیشتر تا جای ممکن و درک و شناخت طرف مقابلتان به شکلی واضح است.

***بر روی کلمات هشدار دهنده^۱ تمرکز کنید.** کلمات هشدار

دهنده واژگان مبهم یا عباراتی است که نیازمند توضیح و تفسیرند. برای مثال، کلمه‌ی "جالب" می‌تواند به معنای چشمگیر یا حیرت‌انگیز هم باشد.^۲ یا می‌تواند نوعی بیان دیپلماتیک باشد که می‌گوید: "من از این

^۱ به شکل تحت اللفظی در انگلیسی به آن ها کلمات پرچم قرمز Red Flag Words می‌گویند-م

^۲ در زبان انگلیسی دو واژه‌ی interesting و intriguing دارای چنین حالت معنایی هستند. -م

ایده چندان خوشم نمی‌آید. "وقتی کسی این کلمه را بکار می‌برد، در جستجوی توضیح و روشن‌گری است.

افراد کلمات خود را به دلیلی برمی‌گزینند. چنانچه اطمینان ندارید منظورشان چیست از ایشان بپرسید. طرف مقابلتان ممکن است واژگان خاصی را بکار بگیرد تا از دادن اطلاعات پرهیز نماید. بیاموزید تا چنین کلمات هشدار دهنده‌ای را تشخیص بدهید و برای همان اطلاعاتی که طرف مقابلتان تمایلی به هم‌رسانی ندارد پافشاری نمایید. اگر به طور خاص سوال کنید، اغلب به شما می‌گوید. مثلاً:

"آقای جونز! این پیشنهاد خیلی جالبی است. ولی، به هر حال، من احساس می‌کنم ما می‌توانیم با جمع بندی کنونی خود برای وقت حاضر آن را مدیریت کنیم."

باید در حال تفکر و پرسش باشید: "منظورتان از مدیریت چیست؟" آیا این پیشنهاد آنچه را انتظار دارید اجرا نمی‌کند؟ چه چیزی خوب عمل می‌کند؟ و چه چیزی مایلید ببینید بهبود پیدا نماید؟ "شما نیز می‌توانید بر روی عبارت "وقت حاضر" تاکید کنید و بپرسید: "ما راجع به چه مدت زمانی داریم صحبت می‌کنیم؟ چارچوب زمانی شما کدام است؟ چه عوامل دیگری بر چارچوب زمانی شما موثر هستند؟"

لحظه‌ی درنگ!

باید بلد باشیم کلمات هشدار دهنده را مشخص و اطلاعات ارزشمند نهفته در پس آنها را آشکار نماییم.

همدلی کنید

تنها مشکلی که در خصوص گوش کردن وجود دارد این است که می‌تواند مکانیکی باشد. شکل‌های پویایی نمایشی شده^۱ مکانیکی در

^۱ در فارسی انیمیشن هم می‌گویند - animation. - م

دیسنی لند نیز برای موافقت سر تکان می‌دهند و می‌گویند: "موافقم." شنونده‌ی فعال می‌تواند ارادتمند باشد یا نباشد. گاهی وقت‌ها، گفتنش سخت است.



گوش کردن همدلانه دربردارنده‌ی تمامی عناصر گوش کردن فعالی است که شرح آن رفت. افزون بر این، عنصر دیگری که بازتاب دهنده‌ی وضعیت احساسی سخنگو(گوینده) است گوش کردن می‌باشد. دانستن آنچه دیگران حس می‌کنند و به آنها نشان دادن این که شما به ایشان اهمیت می‌دهید، جوهر همدلی است. بواقع، باید احساسات شخصی را دریافت تا بتوان آنها را بازتاب داد. نمی‌توان آنها را به دروغ درک کرد. گوش کردن فعال خود را حتی به سطحی بالاتر برسانید. سعی کنید شنونده‌ای همدل باشید. در اینجا، چند مورد کلیدی هست:

***همدلی را از راه شناسایی احساسات طرف مقابل خود و**

بازتاب آنها نشان بدهید. کافیست به آن فرد اهمیت بدهید. به او نشان بدهید برایش اهمیت قائلید.

***جمله‌های خبری بگویید و پرسشی را طرح نمایید که منعکس**

کننده‌ی وضعیت احساسی طرف مقابلتان باشد. برای نمونه:

"این باید نومیدی بزرگی بوده باشد."

"می‌توانم ببینم شما چقدر ناراحت هستید."

"باید راجع به این امر نگران باشید. تصمیم دارید چه کاری انجام بدهید؟"

اینکار بواقع، به سوی بنای رابطه‌ی دوستانه و اعتماد آن شخص را به حیرت می‌اندازد و رابطه‌ی شما را تحکیم می‌بخشد. جریان اطلاعات را تقویت می‌کند و فزون بر این، شما را دوست داشتنی‌تر جلوه می‌دهد. توجه داشته باشید که همدلی کردن به معنای توافق نیست. می‌توان دریافت که طرف مقابل به چه صورتی احساس می‌کند بدون این که با موضعگیری وی توافق نمود. او از توجه تان تقدیر خواهد کرد چه با او موافق باشید و چه نباشید.



لحظه‌ی درنگ!

افراد به میزان دانایی ام بها نمی‌دهند، مگر وقتی که بدانند من خود چقدر به ایشان بها می‌دهم.

در نظر بگیرید و توضیح بدهید

بیشتر مذاکره‌کنندگان هر پیش‌کش یا پیشنهادی را بدون تفکر زیاد در باره‌اش رد نمی‌کنند. شاید بلادرنگ به پیشنهاد طرف مقابل پاسخ بدهند، آنها حس می‌کنند اعتماد به نفس و نیرومندی را با عرضه‌ی چنین کسب آسانی برآورد می‌کنند و می‌ترسند هرگونه درنگ از سوی ایشان به عنوان نشانه‌ی ضعفی از طرف شخص دیگر برایشان تلقی شود. مذاکره‌کنندگان برد-برد بهتر می‌دانند. رد کردن بلادرنگ توهین آمیز است. بی‌احترامی را نشان می‌دهد. آن پیشنهاد (عرضه شده) محصول و مورد ملاحظه‌ی طرف دیگر است. با رفتار بی‌ادبانه در برابر طرف مقابل خود، به خویشتن خدمت نمی‌کنید. با مکث برای در نظر گرفتن یک پیشنهاد، نشان می‌دهید که هم آن پیش‌کش را و هم طرف دیگر را جدی گرفته‌اید.

همچنین، با تفکر در باره‌ی پیشنهاد رقیبتان شما فقط مزایایی در آن جستجو کنید. دلائل عامی ممکن است پیدا کنید که شما هم به هر صورت با رد بیرون از کنترل آن پیشنهاد، آنها را از دست خواهید داد. پس از ملاحظه‌ی پیشنهاد، توضیح بدهید چرا آن را می‌پسندید و از چه چیزهایی خوشتان نمی‌آید. حتی یافتن سر سوزنی ارزش در پیشنهاد او و کارکردن با آن شما را نزد رقیب خود در جایگاه احترامی بالاتری نسبت به رد کردن کامل آن پیشنهاد قرار می‌دهد. بخاطر داشته باشید راه حل‌های برد-برد به همکاری و حل مشکل مشترک و نه بر روی پیشی گرفتن در یک رقابت در نظرات، وابسته‌اند.

سرانجام، سببی را بگویید که چرا آن پیشنهاد را دوست ندارید. افراد مایلند که بدانند چرا؟ این کار پذیرش رد کردن پیشنهاد از سوی شما را آسان‌تر می‌سازد. فزون بر این، این کار به طرف مقابل شما کمک می‌کند تا نیازها و علایق تان را بفهمد و احتمال راه حل برد-برد را بهبود ببخشد.

خلاقانه بیندیشید

مذاکره کنندگان متوسط به راه حل‌های آشکار می‌رسند. مذاکره کنندگان برد-برد خلاقانه می‌اندیشند. برد-برد غالباً پنهان است. پشت موقعیت‌ها نهان است. به شکل منافع تغییر چهره داده است و به سهولت توسط مذاکره کنندگان متوسط تعیین موقعیت نمی‌شود. نیازمند خلاقیتی است تا از یک راه حل برد-برد پرده بر افکند. تفکر خلاقانه به ما در امور زیر یاری می‌رساند:

***منافع را معین سازیم.** معین ساختن منافع واقعی مان همیشه آسان نیست چه برسد به منافع رقیبمان. آنچه را گمان می‌کنیم می‌خواهیم بسا چیزی نیست که واقعا نیاز داریم. گاهی وقت‌ها، باید فراتر از باور هایمان بیندیشیم تا تفاوت را دریابیم.

***ارزها را معین کنیم.** ارزها گاهی تعیین‌شان سخت است. زیرا دارایی خاصی را که صاحب آن هستیم ارزش گذاری نمی‌کنیم. ممکن است تشخیص ندهیم که طرف مقابل ما در آن ارزش‌هایی می‌بیند. حتی چه بسا نمی‌دانیم که اصلاً وجود دارد. تفکر خلاقانه به ما در زدودن کورچشمی‌هایمان یاری می‌رساند.

***گزینه‌هایی پدید بیاوریم.** راه‌های بی‌شمار بالقوه‌ای برای یک مذاکره احتمالاً وجود دارد. ما ممکن است به یکی فقط بیندیشیم. شاید هم به چندتایی فکر کنیم. یکی را که بهترین است انتخاب کنیم و تشخیص ندهیم که حتی ممکن است راه‌های بهتری هم وجود داشته باشد. هر چقدر گزینه‌های بیشتری پدید بیاوریم، احتمالاً بیشتر هم یکی را پیدا خواهیم کرد که همان راه حل برد-برد است. تفکر خلاقانه در پدید آوردن گزینه‌های بیشتر به ما کمک می‌کند.

***الگوها را تشخیص بدهیم.** اولویت‌ها، کارکردهای پذیرفته شده، هنجارها و الگوهای دیگر را به آسانی می‌توان دید. آنها میان‌برها را به ما می‌نمایانند. الگوها را پیروی می‌کنیم و آنها زندگیمان را سهل‌تر می‌کنند. دست کم، در بیشتر مواقع چنین می‌کنند. به هر ترتیب، اما چنانچه شما کاری را انجام بدهید که دیگران انجام می‌دهند، همان نتایجی را که ایشان می‌گیرند بدست می‌آورید. اگرچیز بهتری می‌طلبید، (مانند یک برد-برد)، باید کارهای بهتری هم انجام بدهید. تفکر خلاقانه به شما کمک می‌کند تا تصمیم بگیرید چه هنگامی از الگوها پیروی نمایید و چه زمانی آنها را نقض کنید.



این را بیازمایید

قطعات در هم ریخته‌ی معمایی (پازل) و راه‌های محرک مغز را بکار ببرید. این کار به شما کمک می‌کند تا متفکر خلاق تری بشوید.

مذاکره کننده‌ی برد-برد با الگوی ذهنی‌اش ممتاز می‌گردد. او پنج سبک مذاکره را درک می‌کند و قوت‌ها و ضعف‌های خود را تشخیص می‌دهد و گام‌هایی جهت جبران این ضعف‌ها اتخاذ می‌کند. وی انعطاف پذیر است و می‌داند چه هنگامی سبک خود را سازگار نماید. سوال می‌پرسد، فعالانه و همدلانه گوش فرا می‌دهد و پیشنهادهای او با دقت مورد ملاحظه قرار می‌دهد. درباره‌ی آنچه دوست دارد و آنچه خوشش نمی‌آید توضیح می‌دهد. او در پدید آوردن گزینه‌ها نیز خلاق است. همچنین، همانطور که در فصل بعد خواهیم دید، مذاکره کننده‌ی برد-برد طیف گسترده‌ای از تاکتیک‌های مذاکره را می‌فهمد و قادر است با تاکتیک‌های متقابل مناسب به آنها پاسخ بدهد.

توصیه‌های ستاره دار برای پیشبرد یک الگوی ذهنی

مذاکره‌ی برد-برد

- ۱- تشخیص و سازگاری با پنج سبک مذاکره را فرا بگیرید.
- ۲- به‌خاطر داشته باشید که همکاری، کلید مذاکره‌ی برد-برد است ولی، سایر سبک‌ها مکان و زمان خود را دارند.
- ۳- بر ترغیب برای مصالحه پافشاری کنید. مصالحه آسان است اما، نتیجه‌ای برد-برد نیست.
- ۴- نگرش برد-برد را حفظ کنید. مثبت، خوش بین، اهل مصالحه و بی طرف باشید.
- ۵- سوال را نه فقط جهت گردآوری اطلاعات، بلکه، برای ایجاد دوستی، کسب وقت برای اندیشیدن، کنترل بحث، وضوح درک و فهم و متقاعد ساختن طرف دیگر بپرسید.
- ۶- فعالانه گوش بدهید تا تفهیم و تفاهم را تایید کنید و گوینده را تشویق نمایید.

- ۷- برای یافتن کلمات هشدار دهنده خوب گوش کنید و اطلاعات ارزشمند پنهان در پس آنها را آشکار سازید.
- ۸- با طرف مقابل خود همدلی کنید، حتی اگر موافق هم نیستید.
- ۹- در باره‌ی پیشنهاد عرضه شده، قبل از ارائه‌ی یک پیشنهاد متقابل، راجع به آنچه دوست دارید و آنچه خوشتان نمی‌آید حرف بزنید.
- ۱۰- خلاقانه بیندیشید تا منافع، ارزشها و گزینه‌ها را معین نمایید.

فصل ۳: تاکتیک‌های مذاکره و تاکتیک‌های متقابل

"زور هر چقدر هم نهانی باشد، مقاومت بیار می‌آورد."

ضرب المثل سرخیوستی امریکایی

تاکتیک‌ها تقریباً بخشی از هر مذاکره هستند. اگر مذاکره یک بازی باشد، پس تاکتیک‌ها، بازی‌ها، ضربه‌ها و تاخت و تازهای بازی هستند. برای هر تاکتیک (مانور تهاجمی)، یک تاکتیک متقابل یا دفاعی هم وجود دارد. چنانچه می‌خواهید مذاکره کننده‌ی بزرگی باشید، لازم است با طیف گسترده‌ی تاکتیک‌ها آشنا باشید و باید بدانید چگونه بر علیه آنها با یک تاکتیک متقابل مناسب از خود دفاع کنید.

مذاکره یک بازی است و همانگونه که در بیشتر بازی‌ها تاکتیک‌های زیاد مختلفی موجود است، شما نیز باید بتوانید آنها را با زبردستی هماهنگ کنید و بهترین آنها را در هر موقعیت داده شده برگزینید.



چرا به تاکتیک‌ها نیازمندیم؟

در فصل‌های ۱ و ۲ دلائلی را ملاحظه کردید که بخاطر آنها من دارم از مذاکره‌ی برد-برد که البته، مذاکره‌ی اصولی نیز خوانده می‌شود طرفداری می‌کنم. برخی از مشخصات بارز این سبک مذاکره راه حل مساله‌ی مشترک، ارتباط موثر، اعتماد، انصاف و حفظ روابط متقابل سودمند و سالم دراز مدت است. مساله‌ی روابط در اینجا کلیدی است. زیرا ما اساساً داریم با شرکاء و نه با دشمنان خود مذاکره می‌کنیم.

با همه‌ی این آرمان‌های سطح بالای اندیشه ممکن است متحیر بشوید که "چرا باید با تاکتیک‌ها خود را عذاب بدهید؟ آیا تاکتیک‌ها تنها مشتی حقه‌های کثیف هستند؟"

آیا تا به حال متوجه شده‌اید که در یک موقعیت چانه زنی فروشندگان مایلند قیمت بیشتری نسبت به آنچه قصد دارند بپذیرند تقاضا کنند؟ و این که نخستین پیشنهاد یک خریدار هم معمولاً کمتر از قیمتی است که او می‌خواهد پردازد؟ این یک نمونه‌ی اصیل (کلاسیک) از ضرب المثل قدیمی "ارزان بخر، گران بفروش" است. این آغاز دست بالا و دست پایین حرکت حساب شده‌ی بازی، یکی از غالب‌ترین تاکتیک‌های مذاکره کردن است که مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از آن‌جا که این تاکتیک ساده خیلی رایج است، ما تقریباً انتظار داریم هر وقت چانه زنی می‌کنیم با آن روبرو بشویم. در حقیقت، باور کردن این امر که قیمت دادن (مزایده‌ی) آغازی می‌تواند حرف آخر هر کسی هم باشد سخت است. در نتیجه، هنگامی که ما می‌شنویم که قیمت شروع به طور طبیعی اعلام شده، شروع به چانه زدن می‌کنیم. بی‌تردید، طرف مقابل ما هم به همان شیوه پاسخ خواهد داد.

به یاد داشته باشید مذاکره یک بازی است. برخی از تاکتیک‌ها حتی بین شرکایی تا آن حد صمیمی مانند شوهران و همسرانشان نیز مورد انتظار است. ما توقع داریم تاکتیک‌های معینی به مثابه‌ی بخشی از یک بازی بکار گرفته شوند.

دلیل دیگری هم وجود دارد که چرا به تاکتیک‌ها و ضد تاکتیک‌ها نیاز دارید چون مشغول فراگیری شیوه‌هایی از مذاکره هستید تا برد-برد دست بیاورید. اما، به هر حال، طرف مقابل شما نیز ممکن است مذاکره کننده‌ای متخاصم از مکتب قدیم باشد. احتمال دارد او تاکتیک‌ها را بر علیه تان بکار بگیرد. بنابراین، مهم است که قادر باشید آنها را تشخیص بدهید و با آنان مقابله کنید.

تاکتیک‌های مذاکره همیشه هم سفید و سیاه، منصفانه و غیر منصفانه، اخلاقی یا ضد اخلاقی نیستند. تاکتیک‌های خاکستری فراوانی هم وجود دارد. باید برای هر چیزی که ممکن است سر راهتان قرار بگیرد آماده باشید.



باورهای نادرست در ذهن ما

مذاکره کنندگان برد-برد فراتر از تاکتیک‌ها قرار دارند. این محترمانه به نظر می‌رسد. اما، درست نیست. هرکسی از تاکتیک استفاده می‌کند. تمام تاکتیک‌ها هم حقه‌های کثیف نیستند. برخی از تاکتیک‌ها مورد انتظارتانند. آنها بخشی از بازی هستند.

پیشنهادهای اولیه و پیشنهادهای متقابل

همانطور که اکنون دیدیم، اکثر مذاکرات مستلزم رقصی پیرامون پیشنهادهای نخستین بالا و پایین و پیشنهادهای متقابل هستند. اگر می‌خواهید برقصید، باید گام‌ها را یاد بگیرید.

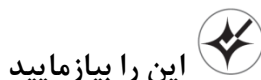
هیچ کس توقع ندارد پیشنهاد اولیه‌ای بهترین پیشنهاد باشد. به همین دلیل است که شما هرگز نباید پیشنهاد نخست را بپذیرید. می‌دانید رقیبتان دست بالا یا دست پایین می‌کند. می‌دانید می‌توانید جهت پیشنهاد بهتری مذاکره کنید و چنانچه، احمقانه باشد اصلاً مذاکره نکنید.

اما، دلیل دیگری هم وجود دارد که شما نباید پیشنهاد اولیه را بپذیرید. این کار ممکن است طرف دیگر را به گمان اندازد که با این پیشنهاد برتری بدست آورده است.

تصور کنید در محل حراج محله تان هستید و کابینت عتیقه‌ای حیرت‌انگیزی می‌بینید. از صاحبش می‌پرسید قیمتش چند است و او بلادرنگ جواب می‌دهد ۲۰۰ دلار است. می‌گویید: "می‌خواهمش" و تمام کیف پول خود را خالی می‌کنید. فروشنده امیدوار بوده بعد از قدری

چک و چانه، و کم و زیاد کردن کمتر قبول کند. هنگامی که شما به سرعت با اولین پیشنهاد دست بالای او موافقت کردید، او تعجب کرده است. حال، حس می‌کند که شما چیزی می‌دانید که او خبر ندارد و معامله‌ی محشری کرده است و او یک آدم خرفت است که زود فریب خورده است. حتی با وجودی که شما قیمت او را قبول کرده‌اید حس می‌کند نزدیک بوده سرش کلاه برود و یک معامله‌ی برد-باخت را ببازد. او توقع داشت بازی را انجام بدهد. انتظاراتش برآورده نشده است. او راضی هم نیست. هم محله‌ای شما احتمالا با شما مخالفت می‌کند و این حس بد می‌تواند بر هر ارتباطی در آینده تاثیر بگذارد.

از سوی دیگر، فرض کنید شما هم در مقابل ۱۵۰ دلار پیشنهاد داده بودید. در نهایت هم، بر ۱۷۵ دلار توافق می‌کردید. شما معامله‌ی بهتری بدست می‌آوردید. فروشنده نیز احساس می‌کرد قیمت عادلانه‌ای بدست آورده است. انتظاراتش از بابت تلاش جهت رسیدن به قیمتی مناسب و برآورده شدن آن در میانه‌ی داد و ستد وی را راضی خواهد کرد. او خوشحال هم خواهد بود. هرگز نخستین عرضه‌ی قیمت را نپذیرید.



این را بیازمایید

حتی اگر از نخستین پیشنهاد ایشان مسرور گشتید نوعی عدم تمایل را بروز بدهید. طرف مقابلتان حس بهتری خواهد داشت.

چه کسی اول پیشنهاد بدهد؟

فهمیدن دینامیک پیشنهاد اولیه و پیشنهاد مقابل آن ساده است. مساله‌ی پیچیده‌تر این است که چه کسی باید پیشنهاد آغازین را ارائه بدهد؟

برخی افراد حس می‌کنند بهتر است خودشان مذاکره را شروع نمایند. دیگرانی که حامی مذاکره اند هرگز نخستین حرکت را انجام نمی‌دهند.

کدام یک درست است ؟ شواهدی در حمایت از هر دو موضع گیری وجود دارد. بیا بیا هر کدام از این دو رویکرد را مورد ملاحظه قرار بدهیم.

رویکرد ۱۵: # هر وقت ممکن است بگذارید طرف دیگر پیشنهاد

نخست را عرضه نماید.

پیشنهاد نخست طرف مقابل شما ممکن است مطلوب‌تر از چیزی باشد که انتظار داشته اید. احتمال دارد بهتر از هر چیزی هم باشد که شما جرات پیدا کنید طلب نمایید. اگر اینطور است، برایتان خوب است. ولی، به خاطر داشته باشید نخستین پیشنهاد را بلادرنگ قبول نکنید. قدری بر سر قیمت چک و چانه بزنید به صورتی که طرف مقابلتان احساس کند برنده است. افراد وقتی برای چیزی زحمت می‌کشند راضی ترند.

هنگامی که طرف مقابل شما اولین پیشنهاد را ارائه می‌کند، چیزهایی فرا می‌گیرید. صرف‌نظر از این که نخستین پیشنهاد بالا یا پایین باشد، چیزی را به شما درباره‌ی الگوی ذهنی، الهامات (انگیزه‌ها)، اعتماد به نفس و شاید حس واقعی رقیبتان می‌گوید. این امر پیش از این که چانه زنی را آغاز نمایید، به شما قدری اطلاعات درباره‌ی وی می‌بخشد.

چنانچه پیشنهاد نخست مطلوب نباشد، می‌توانید چانه زنی را شروع کنید. حتی اگر هم پیشنهاد نخستین وی را دوست ندارید (و این فرصت خوبی است که دوست ندارید) همواره می‌توانید پیشنهاد متقابلی داشته باشید و چانه زنی را آغاز کنید. از شنیدن، هیچ چیزی را از دست نخواهید داد تا زمانی که به پاراگراف بعدی توجه کنید.

اگر پیشنهاد نخست کلاً بیرون از خط است، آن را قاطعانه، اما مودبانه رد کنید. به پیشنهادی غیرواقع‌گرایانه اصلاً پاسخ ندهید. از خود حیرت زدگی^۱ نشان بدهید (صفحه‌ی ۹۶^۱ را بنگرید) و روشن کنید که واقعا

^۱ نویسنده از فعل flinch در انگلیسی در مفهوم یکه خوردن یا حیرت‌زدگی استفاده می‌کند.

نمی‌توانید به چنین پیشنهادی پاسخ مثبت بدهید. بعد، منتظر چیزی معقول‌تر بمانید. زمانی که پیشنهاد متقابلی ارائه می‌کنید در مقابل، پیشنهاد نخست وی را مشروعیت می‌بخشید که نقطه‌ای اتکا و مامنی برای کل مذاکره می‌شود. پیشنهاد نخست در ترکیب با پیشنهاد متقابل شما یک طیف مذاکراتی را پدید می‌آورد. فرصت‌ها (احتمالات) آنند که هرگونه موافقتی در جایی نزدیک حد وسط آن طیف خواهد بود. بعلاوه، بعداً مشخص می‌شود که تا چه اندازه، این حد وسط که به نخستین رقم رقیبتان که بدان پاسخ مثبت دادید وابسته بوده مطلوب است.

همانگونه که می‌بینید، پشتیبانی بسیار زیادی برای این که طرف دیگر نخستین پیشنهاد را بدهد وجود دارد. گزینه‌ی جایگزین را مورد ملاحظه قرار می‌دهیم.

رویکرد #۲: پیشنهاد نخست را خودتان ارائه بدهید.

پیشنهاد نخست نقطه‌ای اتکا و مامن قدرتمندی است. این امر یک سوی طیف مذاکراتی را شکل می‌دهد. بنابراین، بر قیمت‌نهایی نیز تأثیر می‌گذارد. به نفع شماست تا خودتان نقطه‌ای اتکای اولیه را بنانید نه این که به طرف مقابلتان اجازه بدهید این کار را بکند.

پیشنهاد اولیه‌ی شما باید در بالاترین حد طیف تمایلتان و درون یا نزدیک به طیف قابل قبول طرف مقابلتان باشد. به هر رو، چون احتمالاً ناگزیر به دادن امتیازهایی هستید، بهترین کار این است که با یک عدد بالا شروع کنید و طرف مقابل خود را وادار به کار بر روی امتیازهای خود کنید. پیش از این که چانه زنی را شروع نمایید، هیچ چیز را به حال خود رها نسازید.

به هر حال، خیلی هم بالا نمی‌خواهید شروع کنید. سعی کنید نقطه‌ای اتکای بلندی را بنا نمایید. اما، واقع‌گرایانه باشد. اگر خیلی بالا بنا

^۱ در متن اصلی به صفحه ۵۱ ارجاع می‌دهد که مربوط به میحث flinch یا همان

کنید، ممکن است اعتبار خود را از دست بدهید. طرف مقابل شما را نیز ناراحت خواهد کرد. مطمئن باشید پیشنهاد نخستین برایتان جذاب است و چیزی است که طرف مقابلتان می‌تواند آن را با خیال راحت بپذیرد. معمولاً کارپسندیده‌ای است که از یک عدد مفرد استفاده نمایید. ارقام دقیق به نظر می‌رسند. گویی بر اساس یک فرمول ریاضی دقیق محاسبه شده اند و یک حس تداوم در باره‌ی آنها وجود دارد. بحث پیرامون یک عدد فرد به نظر می‌رسد سخت‌تر باشد نسبت به یک عدد که به خوبی گرد شده و گویی بدون هیچ گونه تفکری ساخته شده است.

تصور کنید فروشنده‌ای دارد می‌گوید: " ۱۰.۰۰۰ دلار حرف آخر من است. " آیا شما حرفش را باور می‌کنید؟ احتمالاً خیر. شما فکر می‌کنید چرا ۹۹۹.۹۵ دلار یا ۹۹۹.۹۹ دلار نباشد؟ چنانچه او می‌گفت: " من یک سنت^۱ نمی‌توانم زیر ۹۸۷.۶۴ دلار بروم. " ممکن بود فکر کنید تا جای ممکن دقیق عمل کرده است و بدون هیچ پرسشی این عدد را احتمالاً می‌پذیرفتید.

پیشنهادتان را با دلائلی پشتیبانی کنید. اما، نسبت به پیشنهاد طرف‌های مقابل هم گشاده رو باشید و آن را طلب نمایید. وقتی هم که پیشنهاد نخستین خود را ارائه کردید، (همان عدد فردی که از بالا لطیف تمایلتان است)، توضیح بدهید چرا آن عدد (که محتملاً برای طرف مقابلتان بالا به نظر می‌رسد)، منصفانه است. از او بپرسید نظرش چیست؟ و با توجه گوش فرا بدهید. منتظر پیشنهاد متقابلش بمانید و از همانجا کار را ادامه بدهید. فقط به خاطر داشته باشید اگر پیشنهاد متقابلش غیر واقع‌گرایانه باشد، به او اجازه ندهید تا نقطه‌ی اتکا را بدست بگیرد.

موقعیت‌های معینی هم هست که برایتان به شکل خاص پر از امتیاز است تا شما نخستین پیشنهاد را بدهید. چنانچه این مورد مذاکره‌ای پیچیده و متشکل از عناصر زیادی به غیر از قیمت است، پیشنهاد شما

^۱ واحد کوچکتر دلار را سنت cent گویند.-م

ملاک و معیار می‌شود. رقیبتان پیشنهاد شما را به عنوان اساس کار جهت بحث‌های آتی استفاده می‌کند و مرجعی جهت مقایسه با نظرات خودش بکار می‌برد. پیشنهادتان لحن و نوای مذاکراتی را که از پی می‌آید پی ریزی می‌نماید.

نصایح دیگر برای پیشنهاد دادن و پیشنهادهای متقابل

* خیلی برای یک معامله مشتاق ظاهر نشوید. اگر طرف مقابل بو ببرد شما بدجوری طالب آن هستید، وادارتان می‌کند برایش مبلغ هنگفتی بپردازید.

* راجع به موضوع مذاکره احساساتی نشوید. برای مثال، یک خانه یا یک ماشین. بیاد داشته باشید در دریا ماهی فراوانی وجود دارد. بر روی هدف اصلی خود برای کسب آنچه می‌خواهید با یک قیمت منصفانه و با شرایط مناسب متمرکز بشوید.

* پیشنهاد متقابل را خیلی به سرعت ارائه نکنید. پیشنهاد متقابل، رد کردن پیشنهاد قبلی است. افراد مخالفت را شخصی تلقی می‌کنند. هنگامی که رد کردن بلادرنگ و بدون تفکر واضح باشد، می‌تواند به عنوان نشانه‌ای از بی احترامی گرفته شود. برای هر پیشنهاد اندک زمانی وقت بگذارید تا بیندیشید مخصوصاً هنگامی که پیشنهادی پیچیده و نه قیمتی ساده در میان باشد. افراد دوست دارند نظراتشان جدی گرفته شود.

* وقتی هم پیشنهاد متقابل می‌دهید دلائلی بیاورید. به طرف مقابل در باره‌ی آنچه از پیشنهادشان خوششان آمده و آنچه را مایلید تغییر پیدا کند بگویید و دلیلش را بیان کنید. افراد دوست دارند علت را بدانند.

* برای هر پاسخ متقابلی آماده باشید و واکنش خود را کنترل نمایید. شما اصلاً نمی‌دانید طرف دیگر چه خواهد گفت یا چکار خواهد کرد.

پاسخ هر چه باشد، به خود حالت طبیعی بگیرید. چهره‌ی بی طرف خود را حفظ کنید.

*پیشنهادهای و پیشنهادهای متقابل را به صورت کتبی دریافت کنید. به صورت کتبی در آوردن آنها باعث می شود پیشنهادتان رسمی تر و متقاعدکننده تر به نظر بیاید. افراد حرف‌ها و عددهای مکتوب را نسبت به اعداد و حرف‌های شفاهی جدی تر می گیرند. همچنین، نوشتن در برابر از دست دادن حافظه به شما هشیاری می دهد و یا در برابر امور دیگر از شما مراقبت می کند.

نقاط اتکا

پیشنهاد نخستین در یک مذاکره و از پی آمدن پیشنهاد متقابل مانند نقاط اتکا عمل می کنند. اینها نقاط مرجعی هستند که ما از آنها استفاده می نماییم چون دوست داریم مقایسه انجام بدهیم. هنگامی که در نظر داریم پیشنهادی را قبول کنیم، یا چه پیشنهاد متقابلی عرضه بنماییم، آنها را به مثابه‌ی نقاط اتکا آغازین بکار می بریم.

مرجع‌های دیگری هم به منزله‌ی نقاط اتکا عمل می کنند. فهرست قیمت‌های یک کالا در خرده فروشی شاید بخوبی معروف باشند. آیا تا به حال از قیمت "حراج" یک کالا در مقایسه با قیمت متداول آن تحت تاثیر قرار گرفته اید؟ قیمت حراج، با هر معیار هدف سنجی، به نوبه‌ی خود ممکن است جذاب نباشد. اما، در هنگام مقایسه با یک عدد بالاتر به نظر جذاب می آید.

فهرست قیمت، قیمت مزایده، قیمت اقلامی مشابه یا یک قیمت قبلی برای یک قلم کالای مشابه یا همانند نیز می تواند به منزله‌ی اتکا تلقی گردد. نقطه‌ی اتکا ما را به یک رقم قراردادی می کشاند و باعث می شود در مقایسه، قیمت نهایی جذاب تر به نظر برسد.

ما از مراجع و مقایسات به عنوان میان بر استفاده می‌کنیم. اما به هر حال، اگر تا به حال، شب هنگام دیروقت، پیاده از یک دره‌ی تاریک پایین آمده باشید، می‌دانید که میان برها می‌توانند خطرناک هم باشند. با تکیه بر یک نقطه‌ی اتکا، هدفمندی خود را تعلیق می‌کنیم. ما شدیداً به نقاط اتکا در هر زمان هم اتکا می‌کنیم حتی اگر در واقعیت هم پایه و اساسی نداشته باشند. عددی که به شکل نامنظم اخذ می‌شود و کاملاً به موضوع مذاکره نامرتب است می‌تواند در مذاکره بر قیمت نهایی تاثیر بگذارد. فزون بر این، در حالی که شما وقتی دارید نقاط اتکا را ارزیابی می‌کنید، دارید اصلاحاتی انجام می‌دهید، عموماً این امر کفایت نمی‌کند. درک چگونگی عملکرد نقاط اتکا مهم است و در برابر تاثیراتشان هشیار باشید. مثال زیر می‌تواند مفید باشد:

تصور کنید در تعطیلات در یک جزیره‌ی گرمسیری غیر بومی بسر می‌برید. یک فرد محلی در بازار با یک زنجر از دانه‌های تسبیح که توسط اهالی درست شده به شما نزدیک می‌شود. "صبحتان به خیر آقا. مایلید این گردن بند زیبا را بخرید؟ قیمت معمولش ۳۰ دلار است. اما، برای شما فقط ۱۵ دلار می‌شود." شما ممکن است گمان کنید دارید تخفیف هنگفتی دریافت می‌کنید و آن را می‌خرید. یا احتمال دارد بیاد بیاورید که نباید هرگز پیشنهاد اولی را قبول کنید و پیشنهاد متقابل ۱۰ دلار را ارائه بدهید. در این شرایط، در نهایت آن گردنبند را حدوداً ۱۲ یا ۱۳ دلار می‌خرید. شاید هم پیشنهاد متقابل ۵ دلار را بدهید. که در این حالت، محتملاً آن را ۱۰ دلار می‌خرید. اگر تصمیم بگیرید آن را خریداری کنید، اگر قیمت اوج همان قیمت معمول ۳۰ دلار بوده باشد. اما، برای شما تنها ۲۰ دلار، بسته به پیشنهاد متقابلتان، احتمالاً بیشتر هم پرداخت می‌کردید. قیمتی که بر روی آن به توافق می‌رسید عملکرد نقطه‌ی اتکاست.

سناریو د	سناریو ج	سناریو ب	سناریو الف	
۲۰ دلار	۲۰ دلار	۱۵ دلار	۱۵ دلار	پیشنهاد نخستین
۱۵ دلار	۱۰ دلار	۱۰ دلار	۵ دلار	پیشنهاد متقابل
۱۷-۱۸ دلار	۱۵ دلار	۱۲-۱۳ دلار	۱۰ دلار	قیمت نهایی احتمالی



بحث ما در باره‌ی پیشنهادهای نخستین، پیشنهادهای متقابل، و نقاط اتکا قواعد چندی را بیان می‌دارد:

- * همیشه بیش از آنچه توقع دارید بدست بیاورید طلب نمایید.
- * همیشه کمتر از چیزی که گمان می‌کنید طرف مقابل قبول خواهد کرد پیشنهاد کنید.
- * هرگز پیشنهاد اول را نپذیرید.
- * نسبت به نقاط اتکا آگاه باشید و اجازه ندهید طرف مقابلتان یک نقطه‌ی اتکا غیر واقعی را ایجاد نماید.



واقعیت سریع

نقاط اتکا طیف مذاکره را تعیین می‌کنند و بر قیمت نهایی تاثیر می‌گذارد.

حیرت زدگی

حیرت زدگی یا بهت (فلینچ)^۱ مانور کلاسیک دیگری است که ما همه انتظارش را داریم. هنگامی که فلینچ به خوبی انجام گیرد، حتی هنگامی که واقفیم بر این که از این تاکتیک استفاده شده است خوب عمل می‌کند.

فلینچ یا همان چهره در هم کشیدن و اخم کردن زمانی است که شما حیرت زدگی شدید یا شوکه شدن در قبال یک پیشنهاد از خود بروز می‌دهید. قصد از این کار ارسال پیامی است که این پیشنهاد ظالمانه است. به امید این که عرضه کننده پیشنهاد غالی خود را بازنگری نموده و آن را با یک پیشنهاد معقول‌تر عوض کند. با این شیوه، شما بدون این که خودتان تعهدی بدهید یک امتیاز بلادرنگ دریافت می‌کنید.

حیرت زدگی

^۱ flinch

* شک و تردید را در پیشنهاد دهنده پدید می‌آورد.
 *می‌تواند مانع ایجاد یک نقطه‌ی اتکا و مامن شود.
 *ممکن است باعث شود عرضه کننده پیشنهادش را پیش از این که شما پاسخی بدهید بهبود ببخشد.
 چگونه با یک حیرت زدگی یا شوک روبرو می‌شوید؟ وقتی طرف مقابلتان حیرت می‌کند، بلافاصله با یک پیشنهاد بهتر پاسخ ندهید. در عوض، توضیح بدهید چرا احساس می‌کنید پیشنهادتان منصفانه است؟ حال دارید پیشنهادی را بحث می‌کنید که آن را مشروعیت می‌بخشد و کمک می‌کند تا یک نقطه‌ی اتکا را تشکیل بدهد. اگر راه تعدیل پیشنهاد خود را برگزینید، طرف مقابلتان که برای این امر کار کرده است شاید امتیازی بدست بیاورد. در نهایت هم، پیشنهادتان را کاهش نخواهید داد.

عدم تمایل

پیشتر پیشنهاد کردم که هرگز نباید برای یک معامله بیش از حد مشتاق به نظر برسید. همیشه بهترین کار این است که این نقش را در بی رغبتی بازی کنید. هنگامی که اظهار عدم تمایل می‌نمایید، ضرورتاً نقشی را بازی می‌کنید که "گرفتن آن سخت است" همانطور که در عشق ورزی هم تظاهر به عدم علاقه مندی اغلب باعث می‌شود مردی که علاقه مند به ازدواج با یک زن است مجبور به تلاش سخت‌تر شود تا دل او را بدست آورد.

چالاندن

شما می‌توانید همچنین طرف مقابل خود را برای امتیاز افزون‌تر بدون این که خودتان امتیاز و قید و شرطی بدهید خیلی ساده با یک نظر

دادن مانند "ناچارید بهتر عمل کنید." یا "لازم است بازنگری کنید و پیشنهادتان را بهبود ببخشید." بیشتر بچلانید.

اگر این تاکتیک موفق باشد، طرف مقابلتان پیشنهادش را فراتر از انتظارات شما بهبود می‌بخشد. اگر نباشد، می‌توانید از همان‌جا مذاکره را ادامه بدهید.

تاکتیک متقابل برای چلاندن این است که جواب بدهیم "چقدر بهتر؟" اکنون فردی که قضیه را می‌پیچاند و می‌چلاند از پیش تاکتیک متقابل را بکار می‌گیرد و عدد خاصی را در ذهن هم دارد. اگر مورد قبول نباشد، به مذاکره مانند قبل ادامه دهید.

آدم خوب / آدم بد

این مورد را در فیلم‌ها دیده اید: پلیس بد زندانی را می‌ترساند بعد، پلیس خوب وارد می‌شود. زندانی نزد پلیس خوب اعتراف می‌کند چون فکر می‌کند بهتر است با یک رفیق معامله کند. او بر تفاوت‌های سبکی بین آدم‌های خوب و بد متمرکز می‌شود و بر این واقعیت که هر دو ایشان در همان تیم هستند و هدف یکسانی دارند بیشتر تمرکز می‌کند.

این امر، در مذاکرات تجاری هم رخ می‌دهد. نقش‌ها می‌توانند توسط یک تیم مذاکره کننده، تاجری و وکیلش یا حتی یک زن و شوهر که خرید عمده‌ای می‌کنند بازی شوند. این یک روش موثر در اعمال فشار بر طرف دیگر به منظور کسب امتیازات بزرگتر است.

برای این نقش بازی تاکتیک متقابل متهم کردن به فریبکاری است. بگذارید بدانند شما از کارشان خبر دارید و به ایشان بگویید نمی‌خواهید نقش بازی کنید. فقط این را به روشی ملایم بگویید.

منطقه‌ی خطر

مراقب آدم خوب باشید. ممکن است مهربان به نظر برسد، اما همچنان او در سوی مقابل قرار دارد!

وقت شناسی به عنوان یک تاکتیک: ضرب الاجل‌ها و تاخیرها

وقت شناسی عنصر مهم هرگونه مذاکره است. هر کدام از طرف‌ها می‌تواند ساعت (زمان) را به نفع خویش دستکاری کند.

یک طرف ممکن است ضرب الاجلی تعیین کند به این منظور که طرف دیگر را دست پاچه نماید تا دست به اقدامی بزند. "حراج ۵۰ درصدی امشب به پایان می‌رسد. فردا این ست رختخواب به قیمت معمولش برمی‌گردد."

شاید هم یک طرف کنار بکشد. به امید این که طرف مقابلش را به پیشنهاد امتیازات شتابزده ترغیب نماید. "خب، من مطمئن نیستم. مایل‌م راجع به آن فکر کنم..."

زمان بندی امری نسبتاً ذاتی (غریزی) است که بکار گرفته می‌شود. شما نیز می‌دانید که می‌تواند در خدمت شما باشد تا امور را سرعت ببخشید یا آنها را کند کنید. از سوی دیگر، همیشه هم آسان نیست که دریابید چه موقع طرف مقابلتان زمان را دستکاری می‌کند و روش مهار آن نیز آشکار نیست.

در اینجا، دو چیز را که معمولاً برای علم به تاکتیک‌های زمان بندی لازم هستند می‌آوریم تا بتوانید با آن‌ها به شکل موثری رفتار نمایید.

* ضرب الاجل‌ها معمولاً دل‌خواهی (اختیاری) هستند. آنها را فقط برای مشغول کار شدن خود وضع می‌کنید. همیشه می‌توانید راجع به تغییری در جدول زمانبندی‌ها مذاکره کنید. حتی ضرب الاجل‌های پرونده‌های دادگاهی و مالیاتی نیز قابل تمدیدند.

* تاکتیک متقابل یک تاکتیک زمانبندی انجام اقدام متضاد با آن است.

چنانچه از بابت ضرب الاجلی دراز مدت احساس فشار می‌کنید، تقاضای وقت بیشتری بنمایید. اگر همتای شما خط مشی‌ای را فراخواند،

تقاضا کنید تا با شخص بالادست خود صحبت نمایید. توضیح بدهید که مذاکره مهم است و هر دو طرف سزاوار وقت کافی هستند تا مزایا را در نظر بگیرند. کار مذاکره در هر صورت هر روز ممکن است. اگر هم حس می‌کنید مذاکره به درازا کشیده شده است، خودتان ضرب الاجلی اعمال بنمایید. طرف مقابل را خاطرنشان سازید که جایگزین‌های دیگری دارید و در این زمان و آن زمان تصمیم بگیرید.

رقابت

گاهی خوب است بدون فشار اجازه بدهید طرف مقابل بداند که در حال گفتگو با طرف‌های دیگری هستید و جایگزین‌های دیگری را هم در نظر می‌گیرید. بگذارید بداند رقابت وجود دارد و ناچار است فرصت کسب و کار با شما را برنده شود. بیاد داشته باشید هرگز خود را بیش از حد مشتاق برای یک معامله نشان ندهید.

طرف مقابل هم جایگزین‌هایی به صورت رقابایی برای شما دارد. به او یادآوری کنید چه چیزهایی شما را (در این معامله) منحصر بفرد می‌سازد. چه قابلیت‌هایتان و چه اعتبار اسم و رسمتان، تجربه یا عوامل متمایز سازنده‌ی دیگر باشد. به خود تذکر بدهید که وی به یک دلیلی با شما (و نه کس دیگر) دارد مذاکره می‌کند.

محدودیت‌های اختیار

هر گاه مذاکره می‌کنید، خوب است که اختیارات خود را محدود سازید. هنگامی که طرف مقابل شما را برای التزامی تحت فشار قرار می‌دهد که نمی‌خواهید بدان ملتزم باشید، یا شاید هم آنگونه که فکر می‌کردید به‌خوبی آماده نیستید، یا مایل هستید وقت بیشتری جهت تفکر و مرور آن داشته باشید، وجود شخصی که با وی امور را بررسی کنید همواره مطلوب است.

فروشنده‌گان خودرو همیشه این تاکتیک را بکار می‌برند. بعد از شنیدن پیشنهادتان ناپدید می‌شوند تا "با مدیر خود قضیه را بررسی نمایند" سپس، برمی‌گردند تا به شما بگویند: "دستشان بسته است."

بسیاری از افراد می‌گذارند عزت نفسشان در طول مذاکره بهتر از خودشان ظاهر شود. ممکن است چیزی شبیه "من ریسم، می‌توانم هر چه را بخواهم انجام بدهم، نیازی به اجازه از طرف کسی دیگر ندارم." بگویند. شما وقتی چنین گفته باشید، طرف دیگر ممکن است بر شما فشار بیاورد تا پیشنهادی را که نسبت به آن نامطمئن هستید بپذیرید.

اما، اگر که واقعا رییس هستید و طرف مقابل هم این را می‌داند چه باید کرد؟ دیگر کسی بالا دست شما نیست تا از بابت او کار را به تاخیر بیندازید. پس، چه کار می‌توانید بکنید؟ می‌توانید کار را با ارجاع به شخصی پایین‌تر از خود به تاخیر بیندازید. برای مثال، می‌توانید بگویید: "پیش از این به آن رقم متعهد بشوم، باید قضیه را با حسابدارم بررسی کنم." یا "لازم است آن را با تیم بازاریابی‌ام در میان بگذارم و بعد با شما دوباره تماس بگیرم." به عنوان رییس، بخوبی می‌توانید عمل کنید تا مسئولیت‌های معینی را به افراد دیگری که بدان‌ها اعتماد می‌کنید ارجاع بدهید و این فقط برای ارزش‌گذاری و اعتنا به مشارکت ایشان کاملاً امری طبیعی است.

برخی از مذاکره‌کنندگان دوست دارند در ابتدای کار مذاکره شما را مطمئن سازند که با شخصی دارند معامله می‌کنند که اختیار تصمیم‌گیری دارد. این، کار خوبی است. اما، اگر این کار را با شما تجربه نمایند، فریب طعمه را نخورید. به آنها بگویید تا جایی اختیار دارید و لازم است با دیگرانی که بالاتر از آن حد هستند هم امور را بررسی نمایید. نام شخص خاصی را هم نبرید. چون ممکن است بخواهند تایید او را هم سر بزنگاه بگیرند. مقام صاحب اختیار بالاتر از شما مانند یک کارگروه، مدیریت یا هیئت مدیره باید مقوله‌ای مبهم بماند.

مذاکرات غیر قابل پیش بینی هستند. همواره خودتان را در جایگاه کس دیگری قرار بدهید. حتی اگر از این کار هم استفاده نمی کنید، فقط از جهت این که بدانید چنین چیزی هست، احساس راحتی و اعتماد بیشتری خواهید کرد.

سکوت

اکثر افراد نسبت به سکوت حس ناخوشایندی دارند. در یک درنگ ناخوشایند هر چیزی می گویند، تا آن تنش را بشکنند. این معمولاً یک اشتباه است.

راحت بودن در سکوت را یاد بگیرید. بگذارید طرف دیگر حرف زدن را انجام بدهد. وی ممکن است چیزی بگوید که برای گوش هایتان خوشایند باشد.

فرض کنید طرف مقابلتان امتیازی قائل می شود. شما ساکت می مانید. در شگفتی می شود که دارید به چه چیزی فکر می کنید؟ احتمال هم دارد گمان نماید احساس می کنید امتیاز او نامناسب است. وقتی سکوت ناراحت کننده می شود، دهانش را باز می کند تا حرف بزند و به شما امتیاز بزرگتری عرضه می نماید. حال، او دارد با خود مذاکره می کند.

اگر طرف مقابل از گفتگو با شما پرهیز می کند، هیچ چیزی را وا نگذارید. آخرین نظر خودتان را تکرار کنید. از وی بپرسید نظرش راجع به آن چیست؟ از درون اوراق مقابل خود چیزهایی بخوانید، به چشمان وی خیره بنگرید یا عذرخواهی کنید که باید یک تماس تلفنی انجام بدهید. یا از اتاق استراحت استفاده کنید. کاری انجام بدهید تا آن دینامیک را بشکنید بی آن که امتیاز بیشتری بدهید. فقط مطمئن باشید به یکباره درون خنده های عصبی درنیفتید.

ترغیب کردن

برای ناهار وارد رستوران غذاهای فوری (آماده) می‌شوید. یک برگر و نوشیدنی معتدلی سفارش می‌دهید. سپس، متوجه می‌شوید می‌توانید همان برگر و نوشیدنی را همراه با سیب زمینی سرخ کرده فقط با پول بیشتری دریافت نمایید. این وضعیت مثل یک چانه زنی می‌ماند. وقتی غذا خوردن را متوقف می‌نمایید و به قطعه‌ی باقیمانده‌ی برگر و سیب زمینی‌های سرخ کرده‌ای که نمی‌توانید آنها را تمام کنید نگاه می‌کنید، متعجب می‌شوید چرا آنقدر خوراکی سفارش داده اید؟ شما عجله کرده‌اید.^۱



فروشنده‌گان معمولاً اقلام به هم مرتبطی را با قیمتی خاص روی هم انباشته می‌کنند تا شما را ترغیب نمایند بیشتر پول خرج بکنید. گاهی، این امر چانه زنی است. مانند وقتی که شما واقعا یک برگر و سیب زمینی سرخ کرده می‌خواهید. غالباً، این تنها یک تاکتیک است تا شما را از پولتان جدا سازند.

برای مقابله با تاکتیک ترغیب کردن بر منافع خود متمرکز شوید. تعیین کنید کدام اقلام ترغیبی را می‌خواهید و کدام را نمی‌خواهید. برای بسته‌ای مذاکره کنید که تنها شامل آنچه می‌خواهید باشد. برای یک

^۱ شرح انگلیسی درون تصویر صفحه بعد: نرخ خوب، وعده‌ی غذای بزرگ ما را امتحان نمایید.

بسته‌ی اقلام اضافی غیر ضروری، فقط چون معامله‌ی خوبی به نظر می‌رسد، به این سو و آن سو مردد نباشید.



لحظه‌ی درنگ!

می‌توانم از پرداخت پول برای اقلام اضافی غیر ضروری از راه تمرکز بر منافع پرهیز نمایم.

توصیه‌های ستاره دار برای کاربرد تاکتیک‌ها و تاکتیک‌های متقابل مذاکره

- ۱- تاکتیک‌ها را نه تنها برای این که آنها را بکار ببرید بفهمید، بلکه تا بتوانید در برابر شان با تاکتیک‌های متقابل مناسب از خود دفاع کنید.
- ۲- پیش از این که تصمیم بگیرید نخستین پیشنهاد را ارائه بدهید، خوبی‌ها و بدی‌ها را بسنجید.
- ۳- هرگز پیشنهاد اولی را نپذیرید.
- ۴- وقتی هم پیشنهاد آغازین را می‌دهید، هدف خود را بالا ببرید. اما، طرف دیگر را مورد اهانت قرار ندهید.
- ۵- دریابید که پیشنهادهای نخستین و پیشنهادهای متقابل می‌توانند به عنوان نقاط اتکا و مامن عمل نمایند. آنها طیف مذاکره را پدید می‌آورند و قویا بر قیمت نهایی تاثیر می‌گذارند.
- ۶- سخت از راه تاکتیک‌های حیرت زدگی و بی رغبتی بازی کنید تا معامله‌ی مورد نظر خود را بدست بیاورید.
- ۷- از زمان به نفع خود بهره بگیرید. اما، بخاطر داشته باشید بیشتر ضرب الاجل‌ها دل‌خواهی هستند.

- ۸- اختیار خود را محدود سازید. به خود رخصت دهید تا قادر باشید در بعضی از اوقات کار را با اعاده به دیگری به تاخیر بیندازید.
- ۹- در سکوت راحت باشید. صرفاً چون سکوت احساس بدی به شما می‌دهد، چیزی را از سر احساسات نگویید که بعداً از بابت آن احساس پشیمانی نمایید.
- ۱۰- مراقب ترغیب کردن‌ها باشید. فقط اقلامی را که می‌خواهید قبول کنید.

فصل ۴: موقعیت‌ها، منافع، ارزش‌ها و گزینه‌ها

"گاهی فرد برای چیزهایی بهای بیشتری پرداخت می‌کند که وی چیزی از آن‌ها بدست نمی‌آورد."

آلبرت اینشتاین

موقعیت‌ها با منافع فرق می‌کنند

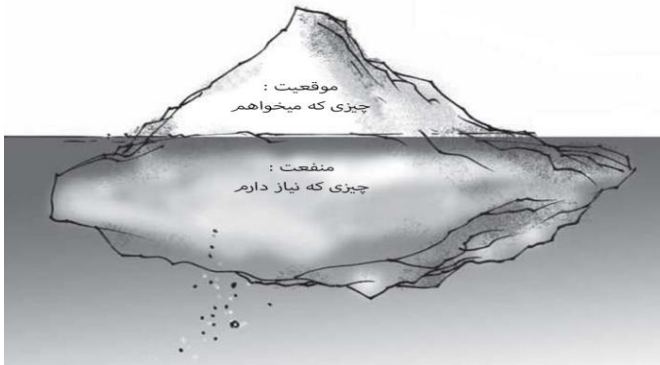
یکی از مسائل کلیدی مربوط به دستیابی به توافق برد-برد درک تفاوت بین موقعیت‌ها و منافع است. گرچه این اصطلاحات تخصصی اغلب به صورت جایگزین همدیگر بکار می‌روند، ولی یکسان نیستند.

* موقعیت‌ها: تقاضاها و پیشنهادهایی هستند که توسط طرف‌ها در یک مذاکره ارائه می‌شوند.

* منافع: چیزهایی هستند که طرف‌ها آنها را مهمترین امور برای خود (چیزهایی که بواقع نیاز دارند، یا دلائل نیاز به آن‌هاست) در نظر می‌گیرند.

به بیان ساده، موقعیت چیزی است که شما می‌گویید می‌خواهید. اما، منفعت چیزی است که، در حقیقت، نیازهایتان را برآورده خواهد کرد. بپذیرید یا نپذیرید، افراد زیادی فکر می‌کنند می‌دانند چه می‌خواهند. ولی، ممکن است آگاه نباشند که منافع واقعی‌شان چیست؟

امکان دارد این امر به شما کمک کند به منافع و موقعیت‌ها به مثابه‌ی بخش‌هایی از یک کوه یخی بنگرید. موقعیت‌ها قله‌ی آن کوه (نوک کوه) یخی هستند که می‌توانید ببینید و در حالی که بیشتر منافع در زیر سطوح پنهانند.



منطقه‌ی خطر

موقعیت‌ها را با منافع اشتباه نگیرید. افراد همیشه نمی‌دانند چه می‌خواهند. لازم است به زیر سطوح هم نگاهی بیندازید تا آنچه را بواقع نیاز دارید کشف نمایید.

برای مثال، فرض کنید از کارفرمای خود افزایش حقوق طلب می‌نمایید. کارفرمایان به شما می‌گویند که مایل است به خواسته‌ی شما احترام بگذارد. اما، پولی در بودجه برای این افزایش وجود ندارد. آنگاه، شما یا شغل خود را بخاطر شغل دیگری که حقوق بهتری پرداخت می‌کند ترک می‌کنید و امیدوار هستید آن کار را نیز مانند شغل قبلی تان دوست داشته باشید یا با ناخرسندی به کار خویش ادامه می‌دهید و این در حالی است که نارضایتی شکل می‌گیرد. هیچ کس (در اینجا) برنده نیست.

آیا شما واقعا افزایش حقوق را نیاز دارید؟ یا این که صرفا این موقعیت شماس. یعنی، این چیزی است که فکر می‌کنید می‌خواهید؟ چرا می‌خواهید حقوق تان افزایش پیدا کند؟ منفعت واقعی شما در چیست؟ احتمالا خود پول نیست. اما، برخی از اسباب حفظ و یا بهبود سبک زندگی تان هست. وقتی افزایش حقوق می‌تواند به شما کمک کند منفعت خود را برآورده سازید، راه‌های دیگری نیز هست تا آن را برآورده

بکند. یک خودرو شرکتی، منافع بهداشتی یا مجوز^۱ مسکن احتمالاً این هدف را نیز تامین می‌نماید. حتی اگر افزایش حقوق مردود باشد، کارفرمایان ممکن است بتواند منافع شما را از راه یکی از این ابزارها تامین کند.

موقعیت ابزاری (اسبابی) برای برآورده ساختن یک منفعت (نیاز) است. اما، ضرورتاً تنها و یا (بهترین) روش برای انجام این کار هم نیست.

تمرکز بر روی موقعیت‌ها کارکردی نیست. این کار اغلب به منافی می‌انجامد که بیش از حد به آنها توجه شده است. چنانچه موقعیت خواستن یک افزایش حقوق خود را پیشرفت بدهید، کارفرمایان از موقعیت خود در ناتوانی در افزایش حقوق تان دفاع می‌نماید و هیچ‌کدام از شما به گزینه‌های دیگری که ممکن است منافع شما را در نظر بگیرند توجه نخواهید کرد.

افراد به موقعیت‌های خود وابسته هستند. اگر موقعیتی را صرف نظر نموده و یا تغییر بدهند، در تصمیم‌گیری، آنها سست اراده به نظر می‌رسند و آبرویشان می‌رود. دفاع از موقعیت خود می‌تواند برعلیه منافع خودتان باشد. ولی، ممکن است ضمن تلاش سخت برای حفظ قوت و اصرار هایتان متوجه آن نشوید. این امر می‌تواند شخصی شود و به روابط بین طرف‌ها آسیب برساند.

منطقه‌ی خطر

در موقعیت‌ها باید بر این که سرعت پیشروی تان کاهش یابد پافشاری نمایید. به جای آن، بر منافع خویش، یعنی آنچه برایتان از همه چیز مهمتر است متمرکز بشوید. نیز، این که بتوانید منافع طرف دیگر را، دست کم در بخشی از آن، برآورده سازید اهمیت دارد. و الا آنها ممکن است به مذاکره با شما ادامه ندهند.

^۱ وام یا تسهیلات مسکن مراد است-م

تعیین منافع

برای هر موقعیت گسترش یافته توسط شما یا طرف مقابلتان باید پرسید: چرا؟ این در خدمت چه هدفی است؟ " این امر به شما در کشف منافع زیرین ورای هر موقعیت یاری می‌رساند. **قاعده‌ی شکست یا پیروزی** تعیین این که آیا بیش از یک راه برای تامین یک تقاضا وجود دارد یا نه، اگر وجود ندارد، شما با یک منفعت سر و کار دارید.

برای نمونه، ممکن است بخواهید افزایش پرداختی به شکل اعتبار بخشیدن به ارزش و همکاری‌تان در طی سال‌ها توسط شرکت شما صورت پذیرد. احتمال دارد شیوه‌های دیگری هم برای دریافت اعتبار، درخواست لقبی جدید، ترفیع، حقوق و مزایای بیشتر یا مسئولیت‌های (شغلی) فزونتر باشد. بنابراین، موقعیت آغازین شما می‌تواند احتمالاً "من افزایش حقوق می‌خواهم" باشد ولی، منفعت واقعی‌تان ممکن است "من سزاوار اعتبار بیشتر هستم" باشد.

شاید هم یک قصه‌ی قدیمی را در باره‌ی دو خواهری که بر سر یک پرتقال نزاع و جیغ و داد می‌کردند را شنیده باشید. هر کدام از خواهران به موقعیت خود سخت می‌چسبید که یعنی او سزاوار آن پرتقال است. به شکلی واضح، آنها هر دو نمی‌توانند صاحب آن پرتقال باشند. در نهایت، پس از مشاجرات بسیار، هر دو خواهر منافع واقعی‌شان را آشکار می‌سازند. یکی از آنها آب پرتقال می‌خواهد و دیگری قصد دارد پوست پرتقال را رنده کند تا کیک را معطر سازد.

موقعیت‌های اصلی دو خواهر ناسازگار و مغایر هم هستند و به طور متقابل منحصر بفردند. اگر یکی از آنها پرتقال را بردارد، دیگری پرتقالی دریافت نمی‌کند. (نتیجه‌ای برد-باخت). یا این که آنها می‌توانند کاری را انجام بدهند که بیشتر افراد دارای ذهن منصف می‌کنند یعنی مصالحه! می‌توانند پرتقال را به دو نیم مساوی برش دهند. بنابراین، هر کدام چیزی بدست می‌آورند البته، هیچ کدام هم تمام آنچه را می‌خواهد بدست

نمی‌آورد. شاید هم نیم یک پرتقال حاوی آب میوه‌ی کافی برای بر طرف نمودن تشنگی یک خواهر نباشد و پوست رنده شده‌ی کافی هم برای معطر ساختن یک کیک نداشته باشد.

تنها از راه تعیین و تشریک منافعشان آنها راهی برای هر کدام از هر دو خواهر پیدا می‌کنند تا چیزی را که می‌خواهند کسب نمایند.



باورهای نادرست در ذهن ما

موقعیت‌های ناسازگار می‌توانند موافقت را ناممکن سازند. البته نه به شکل ضروری، اما حتی هنگامی که موقعیت‌ها ناسازگارند، هر دو طرف ممکن است قادر باشند منافع خود را ۱۰۰ درصد تامین نمایند.

احتمال دارد فکر کنید که این داستان نزاع خواهران عجیب و غریب و ساختگی باشد و هیچ‌وقت چیزی مشابه آن در دنیای واقعی رخ نداده است. ولی، می‌تواند، و به خاطر ارقام بالا واقع می‌شود.

در ۱۹۷۹م، **مصر و اسرائیل** معاهده‌ی صلحی امضا کردند. مانع عمده‌ی مذاکرات برای توافق، اختلاف بر سر شبه جزیره‌ی سینا بود. از نظر تاریخی، سینا بخشی از مصر بود که در جریان "جنگ شش روزه" در سال ۱۹۶۷ م به تصرف اسرائیل در آمده بود. اسرائیل بر حفظ کل یا جزیی از آن پافشاری می‌نمود. در حالی که، مصر تمام آن منطقه را مطالبه می‌کرد. موقعیت‌ها به وضوح ناسازگار بودند.

توافق فقط پس از این که منافع هر دو طرف مورد توجه قرار گرفت بدست آمد. اسرائیل بواقع خود آن زمین را فی نفسه نمی‌خواست. بلکه، این کشور حفاظ امنیتی‌ای را که این سرزمین فراهم می‌نمود می‌خواست. مصر هم نیازمند تمامی مختصات حاکمیت آن نبود، ولی تنها می‌خواست میراث سنتی آبا و اجدادی آن را متحد سازد. اراده‌ی (سیاسی) بر آن بود که بخش‌هایی از آن سرزمین را غیر نظامی بسازد تا

منافع اصلی خود را برآورده گردانند. اسرائیل هم این سرزمین را در برابر تضمین‌های امنیتی با مصر مبادله کرد و آن را برگرداند و منافع هر دو طرف به طور کامل تامین گردید (یک مذاکره‌ی برد-برد).

اولویت بندی منافع

فهرستی از خواسته‌ها، از تمامی چیزهایی که ممکن است بتوانید از دل یک مذاکره بدست بیاورید درست کنید. برای هر خواسته از خود بپرسید "چرا؟" (شاید هم بیش از یکبار) تا منافع واقعی تان را تعیین نمایید. آنها را اولویت بندی کنید به طوری که در باره‌ی مهمترین آنها ذهنتان روشن شده باشد. برای یک مذاکره‌ی ساده ممکن است ایجاد سه مقوله‌ی (دسته بندی) اولویت‌های بالا، میانه و پایین کافی باشد. یا این سه دسته بندی شاید چیزی باشند که شما باید کسب کنید، آنچه واقعا می‌خواهید و چیزی که داشتنش عالی است.

گفتن "همه چیز برایم مهم است. من این را و این و آن را می‌خواهم." ترغیب کننده است. ولی، همه چیز به صورت یکسان از اهمیت برخوردار نیست. برای واقع بین‌تر بودن و منظم‌تر بودن در قبال اولویت‌هایتان تمامی منافع خود را فهرست بندی کنید. سپس، برای هر کدام از آن منافع یک وزن عددی تعیین نمایید به طوری که سرجمع کل ارزش‌های وزن یافته‌ی شما برابر با ۱۰۰ نقطه باشد. این کار به شما کمک می‌کند تا توجه خویش را بر روی آنچه از همه برایتان مهم‌تر است متمرکز سازید. این کار شما را از مبادله‌ی ارزش خوب به جای چیزی بی ارزش در زمانی که همه چیز را راجع به اهداف اصلی خود فراموش کرده‌اید حفاظت می‌نماید.

سعی کنید منافع و اولویت‌های طرف مقابل را نیز از قبل پیش بینی کنید. ممکن است نتوانید با قاطعیت آنها را رده بندی نمایید. اما، احتمالا

می‌توانید تعیین کنید کدام‌ها را او خیلی مهم، تا حدی مهم و یا دارای اهمیت کم در نظر می‌گیرد.

درمیان گذاشتن اطلاعات در باره‌ی منافع

طی جریان مذاکره تا چه اندازه در رازداری توانایی داشتن جالب توجه است. به نظر می‌رسد آنها احساس می‌کنند هر چه می‌گویند می‌تواند و بر علیه آنها استفاده خواهد شد. در نتیجه، اطلاعات را در اختیار دیگری قرار نمی‌دهند که البته، کشف منافع واقعی شان را دشوار می‌سازد.

آشکارا، برخی اطلاعات هست که ممکن است نخواهید با دیگری در میان بگذارید. ممکن است راجع به نرخ آخرمورد نظر خود، بودجه، ضرب الاجل خود و غیره دهان بسته‌ای داشته باشید، ولی به هر حال، معمولاً بهترین کار این است که اجازه دهید منافعتان نمایان گردند.

اگر یکی از خواهران درگیر ما می‌گفت: "من پرتقال را نیاز دارم زیرا می‌خواهم پوستش را برای کیکم رنده کنم."؟، چه ضرری می‌توانست حاصل شود. احتمالاتی وجود دارد که خواهر دیگر هم پاسخ می‌داد: "همه‌اش همین؟ من هم فقط یک لیوان آب پرتقال می‌خواهم." مشکل حل می‌شد.

وقتی منافع خود را عیان می‌کنید، طرف دیگر اغلب پاسخ متقابل خواهد داد. اما، اگر ندهد چه می‌شود؟ آیا این امر شما را در یک وضعیت نامطلوب قرار می‌دهد؟ جواب "نه" است. حتی اگر طرف دیگر پاسخ متقابل هم ندهد، در میان گذاشتن منافع کلید رسیدن به یک (مذاکره‌ی) برد-برد است. با آشکار نمودن منافع خود، احتمال دارد آنها بیشتر برآورده شوند. نیازی نیست شما با هیچ چیزی توافقی بکنید که

منافعتان را تامین نمی نماید و اطلاع از منافعتان توسط طرف دیگر نیز می تواند به وی یاری برساند تا راهی برای تامین آنها بیابد.

ارزها

فهرستی از هر چیزی که ممکن است طرف مقابلتان بخواهد تهیه کنید. این اقلام را **ارزها** می نامند. البته، بهترین ارز شناخته شده پول است. همچنین، پول در عوض تولید یا خدمات نیز مبادله می شود. ولی، ارزهای بسیار زیاد دیگری نیز وجود دارند. از جمله روش پرداخت، جدول تحویل، شرایط و قواعد دیگر، نام تجاری (برند) و اعتبار، تخصیص مخاطره، زمان بندی، نیازهای عاطفی، طرز تلقی ها و هر چیز ارزشمند دیگری. توجه داشته باشید قضیه فقط مربوط به قیمت نیست. بنابراین، راجع به هر چیزی که طرف مقابلتان داراست و شما آن را می خواهید اندیشه کنید.

علاوه بر این و به مهمترین وجه، در باره ی هر چیزی که شما دارید و طرف مقابلتان آن را می خواهد بیندیشید. منظور من همه چیز است. طرف مقابلتان ممکن است نیازهای زیادی از جمله نیازهای عاطفی و ناملموس داشته باشد که بسادگی معلوم نباشند. هر چه نیازهای بیشتری از این دست بتوانید شناسایی کنید، و برای تأمین آن پیشنهاد بدهید، ارزش بیشتری دارید.

واقعیت سریع

ارز، هر چیز دارای ارزش است. ارزها ممکن است ملموس یا ناملموس باشند. پول تنها یکی از ارزهای بسیار است. مذاکره کننده ی برد-برد همیشه به ورای قیمت نگاه می کند.

من اغلب از شرکت کنندگان در کارگاه‌های مذاکره ام می‌پرسم آیا مایلند با **دونالد ترامپ**^۱ مذاکره کنند. اکثرا در حالی که می‌گویند "نه" لبخندی از عصبانیت می‌زنند. من گرچه از پیش پاسخ را می‌دانم، ولی سوال می‌کنم "چرا نه؟". آنها باور ندارند که در مذاکره‌ای با ترامپ سرسخت، ترسناک و تاجر زیرک شانس بیابند!

اما، به هر ترتیب، تعداد اندکی دست خود را بلند می‌کنند تا نشان دهند مایلند معامله‌ای با دونالد داشته باشند. معمولا استدلال آنها این است که نمی‌توانند بهترین معامله را انجام بدهند. ولی، از چنین تجربه‌ای چیزهایی خواهند آموخت.

من نشان می‌دهم که دلیل دیگری هم وجود دارد: روایت بزرگی خواهد بود تا به شرکای مذاکره کننده‌ی آینده گفته شود. تصور کنید... در میانه‌ی یک مذاکره هستید و می‌گویید: "این امر مرا به یاد معامله‌ای می‌اندازد که چند ماه پیش با دونالد ترامپ انجام دادیم. ما توافق کردیم تا..." شریک مذاکره کننده‌ی شما حال در فکر است که "عجب! این فرد با دونالد ترامپ معامله کرده است؟ من تحت تاثیر قرار گرفتم- او بواقع باید آدم کله گنده‌ای بزرگتر از آن باشد که من گمان می‌کردم. من هم این معامله را به انجام می‌رسانم." این امر، برای وجهه و اعتبار شما (و حس خود پسندی‌تان) عالی است تا بتوانید با این روش مرتب اسم ترامپ را بیهوده بر زبان برانید و می‌توانید یقین نمایید ترامپ این را می‌داند و آن را از عوامل تقاضاهای مذاکره اش قرار می‌دهد.

^۱ Donald.J Trump – رئیس جمهور امریکا ۲۰۱۶-۲۰۲۰ از حزب جمهوریخواه که حواشی

بسیاری در دوران زمامداری اش پدید آمد و در رقابت با جو بایدن رئیس جمهور فعلی امریکا

از حزب دموکرات شکست خورد. وی تاجری معروف و از سرمایه داران بزرگ و غول آسا در

امریکا و جهان بشمار می‌رود. م

شما احتمالا فرد مشهوری مانند دونالد ترامپ نیستید. ولی، ممکن است قادر باشید ارزشهای به سختی قابل تشخیص را تعیین نمایید و از آنها ارزش افزوده‌ای استخراج کنید.

ما همواره چیزهای یکسانی نمی‌خواهیم

فرض این که دیگران هم امور را همانند ما می‌بینند آسان است. هر چه باشد، ما انسان‌های منطقی و موفقی هستیم و باید کاری را که امروز در جای آن قرار داریم تا پایان آن درست انجام بدهیم. بی‌تردید، ما می‌دانیم چه چیز درست، خوب و مهم است. چنانچه چیزی می‌خواهیم، هر کس دیگری نیز باید آن را بخواهد.

البته، ما همه به اشیا به گونه‌ای متفاوت نگاه می‌کنیم. یک خواهر به پرتقال می‌نگرد و آب میوه اش را می‌خواهد. خواهر دیگر به آن نگاه می‌کند و می‌خواهد کیک درست کند. یکی به آب پرتقال بها می‌دهد و رنده شده اش را دارای ارزش نمی‌داند. اما، دیگری رنده شده اش را نیاز دارد و به آب میوه اهمیتی نمی‌دهد.

یک کشور زمین می‌خواهد و دیگری تنها امنیت می‌طلبد.

یک کارمند اعتبار می‌خواهد و دیگری فقط پول بیشتر می‌طلبد.

همه‌ی ما آراء خود را راجع به چیزی که می‌خواهیم داریم و این چیز خوبی است. این امر، به ما فرصت بهتری برای یافتن یک راه حل برد-برد اعطا می‌نماید.

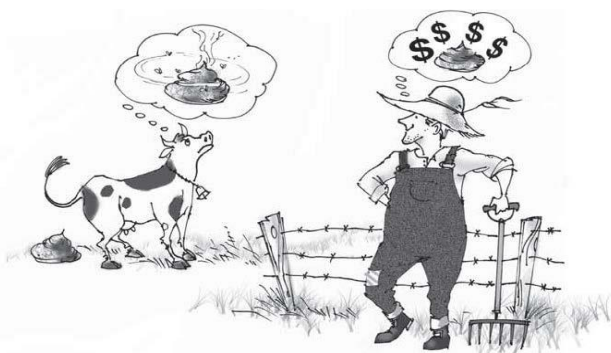
مشکل همان فرضیه‌ی نادرستی است که (بگوییم) دیگران همانند ما هستند. باید بیاموزیم که دیگران متفاوتند و این تفاوت‌ها را تشخیص بدهیم.



لحظه‌ی درنگ!

همگان همانند من نمی‌اندیشند. این حقیقت که دیگران ممکن است اشیا را متفاوت از من ارزش گذاری نمایند فرصتی را برای یک مذاکره‌ی برد-برد پدید می‌آورد.

خلق ارزش از تفاوت‌ها



جایی در یک بیابان گاوی این پهن زباله را دفع می‌کند.^۱ همان طور که این اصطلاح تلویحا معنی می‌دهد برای گاو این مدفوع هم هیچ ارزشی اصلا ندارد. کشاورزی هم به صورت تصادفی به این پهن برخورد می‌کند. وی با خود می‌اندیشد: "من می‌توانم از این پهن بهره بگیرم، آجرهایی درست بکنم و خانه‌ای بسازم. می‌توانم این را به عنوان سوخت بکار ببرم تا شام خود را بپزم و خانواده ام را گرم نگه دارم. می‌توانم از این پهن برای حاصلخیزی غلاتم استفاده کنم و امرار معاش خود را بهبود ببخشم." برای کشاورز این زباله مانند طلاست.

مدیر رستورانی در نزدیکی خانه در این اندیشه غوطه ور است که با روغن‌های سرخ کردنی سوخته استفاده شده چه کار کند؟ وی می‌تواند آن را در کوچه‌ای دفن کند و در نتیجه، بوی گند و تعفن پدید بیاورد که خطر یک دعوی از طرف بازرس اداره بهداشت را در پی دارد. وی می‌تواند به یک شرکت دفع زباله‌ها پول پرداخت نماید تا آنها را از بین ببرند و از شرشان خلاصی یابد. یا او می‌تواند آنها را به شرکتی که روغن سوخته را به سوخت تبدیل می‌کند بفروشد.

^۱ به تصویر نگاه کنید- این سطور توضیح تصویر هم هست -م

زباله‌ی یک نفر گنج شخص دیگری است. گاهی وقت‌ها، در می‌یابید که شما چیزی را بیش از طرف مقابل خود ارزش گذاری می‌کنید و بالعکس. این فرصتی آرمانی است تا ارزش خلق نمایید. اگر می‌توانید به طرف دیگر چیزی را که ارزش بالایی دارد با کمترین یا هیچ هزینه برای خود بدهید، می‌توانید از دل آن بسیاری از هزینه‌ها را بدست بیاورید. شاید، آنها هم بتوانند همین کار را در حق شما انجام بدهند. اکنون، شما هر دو از چیز اندکی چشم‌پوشی می‌کنید و چیز بسیار زیادی را بدست می‌آورید. این کلید دستیابی به یک توافق برد-برد است.

تاجر مستغلات و اموال موفق و بزرگ دونالد ترامپ به طور منظم از یک قطعه زمین خاص سخن می‌گفت که مایل بود بخرد. ولی، صاحب الف خیلی مبلغ زیادی طلب می‌کرد. در مذاکره مربوط به داد و ستدی دیگر ترامپ یاد گرفته بود که این طرف مقابل ب گزینه‌ای دارد تا قطعه زمینی را که چشم طمع بدان دارد از الف با قیمتی بسیار پایین‌تر خریداری نماید. از آنجا که ب دیگر نمی‌خواست این گزینه را امتحان نماید، برایش کم ارزش بود. اما، برای ترامپ خیلی هم گران‌ها بود. ترامپ قیمتی بالاتر را نسبت به آنچه در غیر این صورت باید می‌پرداخت پول داد زیرا ب این گزینه را شامل کرده بود. ترامپ نیز بعداً برای یک معامله ی بسیار بهتر با الف اقدام نمود. ترامپ و ب توافقی برد-برد بر پایه‌ی یک سرمایه‌(دارایی) ارزش گذاری شده به روشی متفاوت دست یافتند.

برای تعیین موارد یا اقلامی که ممکن است توسط طرف‌های معامله به شیوه‌ای متفاوت ارزش گذاری بشوند چند مورد هست که در اینجا باید لحاظ شوند:

*** طرز تلقی‌ها:** برخی افراد پول بیشتر پرداخت می‌کنند تا حفظ

آبرو نمایند، آدم خوبی به نظر برسند و یا انانیت خودشان را راضی نگهدارند. مقدار زیادی از پول را برای یک پیراهن که دارای طرح لوگوی طراح بر روی آن است پرداخت خواهند کرد. حتی اگر چه، همان پیراهن

با قیمتی به مراتب کمتر بدون آن طرح لوگو موجود باشد. گرچه این حالت در میان افراد متفاوت است، ولی طرز تلقی و برداشت نسبت به ارزش مهم است.

*** خطر کردن:** افراد پیشینه‌های خطر کردن گوناگونی دارند. بعضی‌ها ضد خطر کردن هستند. در حالی که، عده‌ای دیگر سرسختانه خطر کردن را می‌پذیرند. طرف مخالف خطر کردن اگر که طرف مقابل مذاکره تمایل داشته باشد خطرات معینی را که در آن داد و ستد دخیلند مفروض بدارد، ممکن است مایل باشد امتیاز بیشتری واگذار کند. افراد بیمه را از شرکت‌هایی که خطر را جذب می‌کنند می‌خرند و شرکت‌های بیمه خودشان به صورت مرسوم سهم‌های همدیگر را برای مشارکت در مخاطره خرید و فروش می‌کنند.

*** ترکیب کردن منابع و مهارت‌های مشابه برای تحقق مقیاس‌های تولیدی مقرون به صرفه:**

قدرت در اندازه وجود دارد و در تعداد نیز قدرت هست. دو یا چند طرف می‌توانند تقاضاهای خود را از عرضه کنندگان به سمت مذاکره‌ی نرخ‌های مطلوب‌تر بکشانند. برای مثال، تعداد اندکی از خواربارفروشان مستقل می‌توانند به یکدیگر بپیوندند تا قیمت‌های پایین‌تری را از یک تولیدکننده‌ی مواد غذایی بدست بیاورند.

*** ترکیب کردن منابع و مهارت‌های مختلف به اتفاق یکدیگر برای تحقق چیزهایی که به تنهایی نمی‌توان انجام داد:** موسسات دارای ویژگی‌های مکمل قادرند هم کوشی پدید بیاورند. برای نمونه، فردی زمیندار و یک شخص مقاطعه کار ساختمانی می‌توانند سرمایه گذاری مخاطره آمیز مشترکی را شکل بدهند تا مایملک خود را بسط داده و بازده بهتری را نسبت به میزانی که هر کدام (به تنهایی) احتمالا در غیر این صورت بهره مند می‌شدند بدست بیاورند.

با مبادله‌ی ارزشهایی که به شکل مختلفی ارزش گذاری می‌شوند، هر طرف می‌تواند، با از دست دادن (ضرر) کمتر، ارزش بیشتر کسب نماید. کدام امتیازات بدون ضرر را می‌توانید وضع کنید که احتمال دارد توسط طرف مقابل ارزش گذاری شوند؟ چه کارهایی را ممکن است آنها به آسانی برایتان انجام بدهند که در نظر شما دارای ارزش بسیار زیاد باشند؟ از راه تمرکز بر روی منافع و بهره برداری کردن از منابع دارای ارزش مختلف، احتمالاً بیشتر به یک نتیجه‌ی برد-برد دست پیدا می‌کنید.

گزینه‌ها

هدف از مذاکره متقاعد ساختن طرف مقابل برای پذیرش آنچه ما می‌خواهیم نیست. مذاکره کمک به هر کدام از ماست تا شرایط بهتری نسبت به قبل داشته باشیم. این کار حل مشکل به صورت مشترک در جهت منفعت دوجانبه است تا این که رقابتی برای کسب سود بر گرده‌ی دیگری باشد.

گزینه ^۱ راه حل ممکن‌ی برای یک مذاکره است. گزینه طیفی از مجموعه ارزشهای ممکن است.

راه حل برای معمای مذاکره (چه ما و ضعمان بهتر از آنچه قبلاً بدون مذاکره بوده بشود یا نشود) عملکرد انتخاب‌های موجود برای ما یعنی همان گزینه‌هایمان است. هر چه قدر گزینه‌های بیشتری داشته باشیم، و بهترین‌ها باشند، احتمال بیشتری برای یک مذاکره‌ی برد-برد خواهد بود. به مورد دو خواهر و آن پرتقال برگردیم. گزینه‌های آنها چه بودند؟ چگونه توانستند مشکل خود را حل کنند؟ خواهر الف می‌توانست به خواهر ب اجازه بدهد صاحب پرتقال بشود. یا خواهر ب می‌توانست آن را به خواهر الف بدهد. آنها می‌توانستند در تلاشی هدایت نشده برای یک مصالحه، پرتقال را به دو نیم ببرند. آنها می‌توانستند شیر یا خط انجام

بدهند یا بسیار کشمکش کنند تا بر مالکیت آن تصمیمی بگیرند. آن دو می‌توانستند بر سر پرتقال با یکدیگر بجنگند. می‌توانستند به خاطر آن مزایده کنند. آنها می‌توانستند ارزشهای دیگری (یک موز، توت فرنگی، انتخاب کدام برنامه‌ی تلویزیونی برای تماشا) بیاورند و بر توزیع تمام آن میوه‌ها (و در اختیار گرفتن کنترل تلویزیون) موافقت نمایند. در نهایت، راه برد-برد را یافتند: یکی چلانیدن پرتقال برای آب آن را و دیگری رنده کردن را پذیرفتند.

آن دو خواهر کاملاً گزینه‌های اندکی داشتند. جای شکی هم نیست که گزینه‌های دیگری هم بود که ما لحاظ نکردیم. بیشتر آن گزینه‌ها، راه حل‌های برد-باخت یا نیم برد بودند. تنها یک گزینه برد-برد بود. اکثر گزینه‌ها گرچه غیر رضایت بخش، برای به ذهن خطور کردن آسان بودند. گزینه‌ی برد-برد چالشی‌تر بود.

سه گزینه‌ی مطلوب ما

بیشتر مذاکره کنندگان با سه گزینه در ذهن شروع می‌کنند:

*** بهترین معامله‌ای که می‌توانم کسب کنم.**

*** بدترین معامله‌ای که خواهم پذیرفت.**

*** محتمل ترین توافقی که معتقدم می‌توانیم به آن دست پیدا کنیم.**

در خصوص طیف گزینه‌ها مشکلات چندی وجود دارد. پیش از هر چیز، شما بواقع نمی‌دانید بهترین معامله‌ای که می‌توانید بدست بیاورید چیست؟ ممکن است بر پایه‌ی فرضیه‌های خود راجع به آنچه طرف مقابلتان دارد و می‌خواهد و در خطیه‌ی بافت نگرش خود به دنیا که ضرورتاً هم محدود است توقعات معینی داشته باشید، ممکن است چیزی بهتر برایتان وجود داشته باشد. ولی، شما حتی آن را نمی‌بینید. چون شما به موقعیت اصلی خود سخت چسبیده‌اید.

به همین ترتیب، نمی‌توانید هم از بابت بدترین معامله‌ای که خواهید پذیرفت اطمینان حاصل نمایید. ممکن است یک قیمت نهایی را در