

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## اصول و فنون مذاکره

نویسندگان: راجر فیشر - ویلیام یوری

مترجم: دکتر مسعود حیدری

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

کاری از سایت ایران آموزش

[www.ir-Amoozesh.Com](http://www.ir-Amoozesh.Com)

فهرست مطالب :

### گفتار اول : مسأله روش مذاکره مبتنی بر مواضع

پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می شود

پافشاری روی مواضع کارایی ندارد

پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می اندازد

وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می شود

خوش خویی کارساز نیست

راه کار دیگری هم وجود دارد

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

#### قسمت اول : اشخاص را از مسأله جدا کنید

مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند

هر مذاکره کننده ای دونوع منافع دارد : منافع ماهوی و روابط انسانی

روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می خورد

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

ادراک

احساس

ارتباط

پیش گیری بهترین نتیجه را دارد

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

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

چگونه منافع را مشخص و تعیین می کنید؟

صحبت کردن در مورد منافع و خواسته ها

### قسمت سوم : برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب های متنوعی بیاندیشید

دستورالعمل درمان

### قسمت چهارم : به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

تصمیم گیری بر اساس مواضع نادرست است

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

ایجاد و توسعه معیارهای عینی

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

گفتار سوم : بله، اما

### قسمت اول : اگر از شما قوی تر هستند

از خود محافظت کنید

از توان های خود حداکثر بهره برداری را بکنید

وقتی طرف مقابل قدرتمند تر است

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

روش تهیه متن واحد

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

پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج

گفتار یابانی

### آشنایی

مذاکره مهم ترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان هاست .اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می شود و به جامعه جهانی ختم می شود .انسان ها با هم مذاکره می کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند .با ورود سازمان ها، از قبیل شرکت ها، بانک ها، مؤسسات دولتی، شهرداری ها و ... مذاکرات انسان ها جدی تر و سرنوشت سازتر شده است .

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

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

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

اما راه سومی هم وجود دارد و آن **مذاکره اصولی** است .این کتاب به ارائه روش های مذاکره اصولی می پردازد .در این نوع مذاکره **تمرکز بر منافع است نه بر مواضع** .اشخاص از موضوع جدا هستند و رعایت انصاف و بهره مندی هر دو طرف از توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می کند .

### گفتار اول :مسأله :روش مذاکره مبتنی بر مواضع

هر روش مذاکره را با سه معیار می توان ارزیابی کرد:

- این روش می بایست منتهی به یک توافق معقول بشود.
- باید مؤثر و کارا باشد.
- باید به بهبود روابط طرفین کمک کند.

موضع گیری پارهای از هدف های یک مذاکره را تحصیل می کند -ولی نه همه آنها را. به طرف دیگر نشان می دهد که چه می خواهند اما این را در شرایط تحت فشار انجام می دهد و به دوستی ختم نمی شود.

### پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می شود

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

### پافشاری روی مواضع کارایی ندارد

این روش وقت گیر است و از آنجا که اغلب با یک موضع افراطی آغاز میشود، طرفین دقیقاً از خواسته های هم اطلاع نمی یابند. امتیازات جزئی، فقط به قصد ادامه مذاکره داده می شود و اتخاذ تصمیمات بی شماری لازم می شود. تصمیم ها نیز نه تنها بر اثر فشار اخذ می شود که ممکن است منجر به امتیاز خواهی بیشتر شود. در کنار همه این ها، تهدید به ترک مذاکره و امکان عدم حصول توافق نیز بسیار رایج است.

### پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می اندازد

چانه زدن روی مواضع به صورت کشمکش بین خواسته های طرفین در می آید. هریک از طرفین از طریق اعمال فشار سعی می کند دیگری را وادار به تغییر مواضع و تسلیم شدن به نظریات خود کند. حاصل، جز رنجش و عصبانیت نیست چرا که یکی در می یابد که ملاحظات حقه اش نادیده گرفته می شود.

### وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از

#### بد می شود.

حقیقت این است که اغلب بیش از دو نفر در مذاکره ای شرکت دارند. علاوه بر این ممکن است هر یک از شرکت کنندگان نماینده سازمان یا گروهی باشند. در این حالت پافشاری بر مواضع امکان حصول توافق منطقی را به صفر می رساند. در این حالت مشخص نیست به چه کسی باید امتیاز بدهیم و چه کسی در ازای آن به ما امتیاز خواهد داد. بدتر اینکه وقتی با رنج و ناراحتی روی موضع مشترکی توافق می شود، تغییر و دور شدن از آن مشکل تر می شود.

## فروش خوبی کارساز نیست

رفتار آرام و دلنشین، توام با امتیاز دادن ها و اعتماد به طرف مقابل، گرچه موجب تسریع در رسیدن به توافق می شود و در محیط های خانوادگی و دوستانه کاربرد دارد، اغلب منجر به توافقی معقول نمی شود. چرا که اساس حفظ روابط و حریم هاست. مهم تر اینکه در مذاکره با یک طرف سرسخت ، همواره ناچار از امتیاز دادن هستیم و این خوش خویی موجب عقب نشینی او نخواهد شد و کفه ترازو همواره به سوی طرف سرسخت سنگینی خواهد کرد.

## راه کار دیگری هم وجود دارد

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

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

## گفتار دوم: راه حل مسئله: روش مذاکره مبتنی بر اصول

### قسمت اول: اشخاص را از مسئله جدا کنید

همه می دانیم که مذاکره برای حل و فصل اختلافات یا رسیدن به توافق، بدون ایجاد سؤ تفاهم، عصبانیت یا ناراحتی و بی آن که سبب کدورت و دل آزرده گی شود، چه کار سخت و دشواری است. اما برای رسیدن به نتیجه مطلوب چه باید کرد؟

### مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند

واقعیت این است که در هنگام مذاکرات، ما با نمایندگان انتزاعی سازمان ها سروکار نداریم، بلکه آنان نیز مانند ما انسانند، با تمام احساسات، ارزش های عمیق، سوابق، دیدگاه های گوناگون و غیرقابل پیش بینی بودنشان. این خصیصه های انسانی با در نظر گرفتن میل قلبی انسان ها به محبوب بودن می تواند کمک حال روند مذاکره باشد. از طرفی از آنجا که انسانها دنیا را از زاویه دید خود می نگرند بروز سؤ تفاهم ها می تواند پیش داوری هایشان را تقویت کند و مذاکرات را به یک دور باطل بکشاند. در طول مذاکره، باید دائماً از خود بپرسید: آیا توجه کافی به مسئله داشته ام؟

### هر مذاکره کننده ای دونوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی

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



## روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می‌فورد

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

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

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

### روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برفورد مستقیم بکنید

اگر طرفین مذاکره احساس تعهد بکنند و قادر به جدا کردن مسأله ماهیت از مسأله انسا ن ها  
 باشند، برخورد با این دو مسأله ضرورتاً متعارض نخواهد بود. مسائل انسانی را نباید از طریق امتیاز  
 دادن حل کرد. بهره گیری از فنون روان شناختی و توجه به سه عنصر اصلی ادراک، احساس و ارتباط،

کلید حل این مشکل است.

## ادراک

در هنگام مذاکره، اختلاف بین دو طرف را می توان در فاصله و اختلاف بین تفکرات آنها تعریف کرد. این اختلاف در واقعیت عینی ریشه ندارد. هراندازه که جستجو برای واقعیت ها می تواند مفید باشد، ولی در نهایت واقعیتی را که هر یک از طرفین می پندارد، در واقع مسأله فی مابین در یک مذاکره را تشکیل می دهد و همان پندارها و اعتقادات است که در نهایت راه را برای یافتن یک راه حل می گشایند.

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

۲. مقاصد آنها را، از نگرانی های خود استنباط نکنید: مردم گرایش دارند که فرض کنند آنچه از آن می ترسند، همان است که طرف مقابلشان قصد انجام آن را دارد. به راحتی می شود گرفتار سوژن و بدترین تفسیر از مقاصد دیگران شد، اما این برداشت بروز ایده های تازه را در راستای رسیدن به توافق سرکوب میکند.

۳. آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید: این وسوسه وجود دارد که طرف مقابل را مسوؤل

مسائل خودمان بدانیم، ولی این حالت آنان را به موضع گیری و مقاومت م یکشانند . می توانیم

مسأله را با ایشان در میان بگذاریم و از آنان بخواهیم تا راه حل ارائه دهند.

۴. دیدگاه های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید: دیدگاه ها را با صراحت و بدون سرزنش مطرح کنید. در

این حالت آنان دیدگاه های شما را جدی می گیرند و شما نیز نظرات آنان را جدی تلقی می کنید.

۵. به دنبال فرصت هایی باشید که در تناقض با ادراک های آنان عمل کنید: بهترین راه برای تغییر

دادن نظرات طرف مقابل فرستادن پیامی برای آنان است که انتظار آن را ندارند.

۶. مشارکت آنان را در فرایند مذاکره جلب نمایید: چنانچه می خواهید طرف مقابل، نتیجه ای را

که با آن موافق نیست بپذیرد، او را در جریان نحوه رسیده به آن نتیجه قرار دهید. با شرکت

ندادن دیگران در روند تحقیقات و مستندسازی های خود، همواره سوؤظنی را در ایشان باقی

می گذارید، حتی اگر شرایط تفاهم نامه مطلوب و مناسب باشد.

۷. پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش ها و حفظ آبرو و حیثیت شخصی آنان ارائه دهید: اغلب

اوقات افراد علیرغم قابل قبول بودن شرایط تفاهم نامه، بر مواضع خود پافشاری می کنند زیرا از

تسلیم شدن ناراضی هستند. شرایط باید به نحوی ارائه شود که افراد طرف مقابل خود را دچار

حس وادادن و تسلیم نینند.

## احساس

در یک مذاکره جدی، احساسات می تواند نقشی پررنگ تر از گفتار داشته باشد. انسان ها ممکن

است به جنگیدن تمایل بیشتری داشته باشند تا رسیدن به توافق. احساسات یک طرف، ممکن است

باعث تحریک احساسات طرف دیگر شود و مذاکره را به بن بست بکشاند.

۱. ابتدا احساس های طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید: نشانه های احساسی، نظیر

خشم، بی قراری، ترس و نگرانی را در خود و طرف مقابل شناسایی کنید و علت آن را بیابید .

فراموش نکنید که طرف مقابل شما، هرچند به عنوان نماینده سازمانی باشد، همچون خود شما

انسانی است با مجموعه ای از علایق و نگرانی ها.

۲. احساس های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آنها را طبیعی و مشروع به شمار آورید: با افراد

طرف مقابل در مورد احساسات آنها و خودتان صریحاً صحبت کنید. با این کار علاوه بر تأکید بر جدی

بودن قضیه، مذاکرات را به سوی فعال بودن سوق می دهید . با رها شدن از زیر بار احساسات بیان نشده،

آمادگی بیشتری برای کار کردن روی مسأله پیدا می کنید.

۳. به طرف مقابل اجازه دهید ناراحتی ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد: یکی از راه های مؤثر

برای برخورد با خشم و ناامیدی دیگران این است که به آنها کمک کنیم این ناراحتی ها را بیرون بریزند.

با این کار بدون اینکه موافقتی با سخنان ایشان نشان داده باشید، به آنها فرصت داد هاید که خود را

مذاکره کنند ه ای سرسخت بدانند و در مذاکرات آزادی عمل بیشتری از سوی رؤسای خود دریافت کنند.

۴. نسبت به برافروختگی های احساساتی واکنش نشان ندهید: بیرون ریختن احساسات و ناراحتی ها

چنانچه منجر به عکس العمل های احساساتی طرف دیگر شود، می تواند جریان مذاکره را همراه با

ریسک کند.

۵. از حرکات سمبولیک بهره بگیرید: ارسال یک یادداشت همدردی، عذرخواهی، صرف غذا با همدیگر و

چنین اعمالی باعث نزدیکی بیشتر احساسات طرفین و کمک به رسیدن به توافقی معقول است.

## ارتباط

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

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

۱. فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را گفته می شود درک کنید: گاهی سخن

آنان را برای گرفتن توضیح بیشتر قطع کنید و به این وسیله نشان دهید که به حرف هایشان

توجه دارید. در میان سخنان آنان پاسخ خود را آماده نکنید، بلکه ابتدا سعی کنید که کاملاً

آنچه را می گویند دریابید و آنگاه دوباره آن را برایشان بیان کنید.

۲. طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند: مذاکره جدل یا محاکمه نیست. هر دو طرف از

موقعیتی برابر برخوردارند و تنها با سخن گفتن با یکدیگر است که میتوانند به یک تصمیم مشترک

برسند. شاید لازم باشد وسایل محرمانه برای سخن گفتن با دیگری برگزینید تا از فشارهای خارجی فارغ

شوید.

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

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

### پیش گیری بهترین نتیجه را دارد

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

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

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

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

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

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

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

## چگونه منافع را مشخص و تعیین می کنید؟

درک منافع دیگران به همان اندازه درک و مشخص کردن منافع خودمان اهمیت دارد. و حصول این درک بسیار سخت تر از اذعان داشتن به لزوم آن است. یک روش مطلوب این است که خود را به جای طرف مقابل گذاشته و در برابر مواضع آنها از خود بپرسیم از اتخاذ این موضع چه نتیجه ای را انتظار دارند. حتی می توان از خود ایشان پرسید که هدفشان چیست.

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

مذاکره کنندگان، چه خود ذینفع باشند و چه نماینده سازمانی باشند، دارای منافع و محدودیت های متعددی هستند که باید همه آنها را به تفکیک در نظر گرفت. نمی توانیم تمام کسانی را که روبه روی ما نشسته اند دارای منافع یکسان بدانیم و تصور کنیم منافع و خواسته های آنان همانیست که ما خود داریم. درک منافع یک مذاکره کننده، یعنی درک انواع گوناگونی از منافع متعدد که باید در نظر گرفته شود.

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

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

## صمیمت کردن در مورد منافع و خواسته ها

هدف مذاکره، تأمین خواست ههای طرفین است اگر این خواسته ها روشن نباشد، نمی توان به طور سازنده در مورد منافع مذاکره کرد. اگر می خواهید طرف مقابل منافع شما را در نظر بگیرد، این منافع را برای آنان به طور صریح و روشن تشریح کنید. تمام جزئیات را قاطعانه بیان کنید تا سخنان شما اعتبار بیشتری به خود بگیرد. **در عین حال نشان دهید که منافع طرف مقابل را هم جدی می گیرید و نظرات ایشان را جویا و پذیرا شوید.** از آنها نیز بخواهید تا خود را در جایگاه شما فرض کنند و آنگاه واکنش نشان دهند. منافع دیگران هم بخشی از مسأله است و باید به آن بها دهید. به آنها نشان دهید که منافع مشترکی خواهید داشت و در هر حال مسأله آنها، مسأله شما نیز هست.



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

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

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

به همان اندازه که بر منافع خود پافشاری می کنید و سرسختی نشان می دهید، با افراد ملایم باشید. به آنها نشان دهید که احترامشان را حفظ می کنید و برایشان ارزش زیادی قائلید. این تضاد، باعث ایجاد تضاد ادراکی در آنان شده و خود را از مسأله جدا خواهند کرد. بدین ترتیب آنان نیز خود را موظف به یافتن راه حل می بینند. مذاکره موفقیت آمیز ایجاب می کند که هم سخت باشید و هم پذیرای نظر دیگران.

**قسمت سوم: برای تأمین منافع متقابل، مقابله با منافع متضاد:**

گاهی مذاکرات در یک بعد واحد جریان دارد. مانند وسعت یک سرزمین مورد اختلاف یا قیمت یک خودرو. در این حالت به نظر می رسد که یکی از طرفین می برد و دیگری می بازد. زمانی دیگر با مسأله ای مواجهیم که در آن حق انتخاب بین چند راه داریم و هر کدام از آنها برای طرفین معایب و مزایایی دارد. مهارت و توان اندیشیدن و یافتن حق انتخاب های متنوع یکی از مفیدترین توانمندی هایی است که یک مذاکره کننده می تواند داشته باشد. با غفلت از این نکته، اغلب در نهایت به توافقی می رسیم که می توانستیم به چیزی به مراتب بهتر از آن، که منافعمان را در سطحی بالاتر برآورده کند، در زمان مناسبی که از دست داده ایم، دست یابیم.

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

**مانع دوم** جستجو برای یافتن راه حل واحد است. افراد درگیر در مذاکره می اندیشند که یافتن راه های متنوع وظیفه آنان نیست و تنها باید شکاف بین مواضعشان را تنگ تر کنند. این نتیجه گیری زودرس ناشی از این تفکر است که از آنجا که نهایتاً تصمیم واحدی اخذ خواهد شد، پس تفکر در خصوص راه های متنوع اتلاف وقت است.

**تصویر برنده- بازنده** از یک مذاکره که ناشی از ثابت پنداشتن اندازه کیک است، سومین مانع است. می پنداریم که چرا باید متحمل زحمت اندیشیدن ایده های نو باشیم وقتی که راه حل ها بدیهی اند و سود یکی به بهای زیان دیگری به دست می آید.

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

## درمان دستورالعمل

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

بهتر است ترتیب نشستن افراد در جلسه به شکلی نباشد که رو در روی هم قرار گیرند. بلکه کنار هم بنشینند و همگی روبه یک تخته سیاه داشته باشند که مسأله و ایده ها روی آن ثبت می شود. از انتقاد کردن پرهیز شود تا همه بتوانند نظر خود را اعلام کنند. تمام ایده ها باید ثبت شود و در معرض دید قرار گیرد.

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

در مرحله بعد باید چنین جلس های را با طرف مقابل هم برگزار کنی د تا آنها نیز در روند تصمیم سازی مشارکت داده شوند. این جلسه البته به سادگی جلسه با همکاران نخواهد بود ولی می توان برای مؤثر بودن آن و در عین حال اجتناب از افشای اطلاعات و ملزم شدن به تعهدات، به آن حالتی غیررسمی بخشید و دامنه پیشنهادات را چنان گسترش داد که برخی از آنها نامعقول بنماید و به این وسیله همه راه حل ها صرفاً به عنوان راه کار ممکن تلقی شود نه پیشنهاد شما. از تهیه صورت جلسه نیز خودداری کنید. به این ترتیب آفرینش ایده از تصمیم گیری جدا می شود.

در این مرحله نباید به دنبال پیدا کردن یک مسیر صحیح باشید صرفاً **راه کارهای انتخابی خود را گسترش دهید.** فضایی ایجاد کنید که ایده ها در آن بیان شوند. جلسات ابداع و ابتکار افراد را آزاد می گذارد که به طور خلاق فکر و اندیشه کنند.

برای حل یک مسأله ابتدا باید آن را شناخت. سپس به تجزیه و تحلیل عوامل ایجاد آن پرداخت. گام بعدی، بررسی احتمالاتی است که میتواند باعث رفع مسأله شود و در نهایت، چهارمین گام اتخاذ تصمیمی است که ضامن رفع مشکل می شود. با داشتن ایده یک اقدام مفید، می توانید به عقب برگردید و ببینید که آیا این تنها راه ممکن است؟ سپس می توانید سایر راهها را نیز در همین چارچوب بررسی کنید. با کار کردن روی این شالوده می توان به راه حل های متنوعی رسید می توان از دیدگاه کارشناسان مختلف به موضوع نگریست و نظر آنان را در خصوص چگونگی توافق بررسی کرد. و یا می توان توافق هایی با درجات مختلف مطلوبیت در نظر آورد. چنانچه بهترین راه حل مورد نظر غیرقابل توافق باشد می توان به انواع ضعیف تر پرداخت به شرطی که در ماهیت مشکل به توافق برسیم. گاهی نیز می توان دامنه موضوع را بزرگ کرد تا امکان خلق راه ها و منافع متعدد فراهم آید

در مذاکره باید به دنبال دستاوردهای متقابل باشید، هر مذاکره لزوماً برنده ه – بازنده نخواهد بود. حتی اغلب موارد چنین نیست. منافع مشترک، در دفع زیان مشترک این امکان را ایجاد می کند که هر دو طرف برنده شوند.

ابتدا باید منافع مشترک را مشخص ساخت. به عنوان یک مذاکره کننده همیشه به دنبال راه هایی می روید که طرف مقابل را هم ارضاء کند تا روابط کاری و شخصی شما خدشه دار نشود. در هر مذاکره ای منافع مشترکی نهفته است، هرچند در نظر اول واضح نباشند. این منافع مشترک فرصت هایی هستند که باید از آنها بهره برد و در اولین مرحله باید آنها را مشخص و روشن کرد. با پافشاری روی این منافع مشترک، روند مذاکره و رسیدن به توافق تسهیل می شود.

منافع متفاوت را به هم نزدیک و جفت وجور کنید. چنانچه اختلافی در منافع افراد نباشد بسیاری از توافق ها شکل نمی گیرد. اختلاف در منافع، اختلاف در اعتقادات، اختلاف در ارزش زمان و اختلاف در پیش بینی ها و تجزیه و تحلیل از وجود و عدم ریسک بهترین موجبات جوش خوردن یک معامله و رسیدن به توافق را فراهم می کنند.

باید از طرف مقابل خود بخواهید تا ترجیحهای خود را بیان کند. چنانچه انتخاب های شما برایتان ارزش مساوی دارد، از طرف مقابل بخواهید تا بگوید کدام را ترجیح میدهد. به این ترتیب بدون اینکه تصمیمی گرفته شود، می توان روی ایده هایی که امکان توافق بر سر آنها زیادتر است

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

در مرحله بعدی باید بدانید که چه تصمیمی را دوست دارید گرفته شود سعی کنید انتخابی بیافرینید که  
 به نحوی گزینش آنان را تغییر دهد. به آنها مسأله ندهید، بلکه پاسخ بدهید و کمکشان کنید که در مسیر  
 اتخاذ یک تصمیم راحت قرار گیرند. در این راه توجهتان را به محتوای خود تصمیم متمرکز کنید و آن را  
 مبهم نگذارید. راه حل های مشروع و قابل قبول ارائه دهید و متون مختلفی تهیه کنید که از ساده ترین  
 شروع شوند. به جستجوی رویه های قبلی برآید و تلاش کنید تصمیمی طبق سابقه قبلی ارائه دهید  
 در آخرین مرحله باید بدانید که تهدید کارساز نیست تبعات تصمیمی را که ممکن است اتخاذ شود از  
 دیدگاه آنان هم ببینید. قوی ترین انتقاداتی را که ممکن است بر اثر این تصمیم گیری متوجه آنها باشد  
 در نظر آورید و پاسخ آن را آماده کنید. پیشنهاد دادن همواره مؤثرتر از تهدید کردن است در پیشنهادات  
 خود هراس آنان را نیز در نظر بگیرید. سعی کنید پیشنهادی را پیش نویس کنید که پاسخ آن فقط یک  
 آری باشد.

## قسمت چهارم: به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

اگرچه می توان طرف مقابل را درک کرد و راه هایی هوشمندانه برای سازش بین منافع طرفین  
 اندیشید، همواره با واقعیت ناگوار منافی مواجهیم که با هم در تضاد هستند. حتی استراتژی پیروزی  
 دوجانبه نمی تواند این واقعیت را مخفی سازد.

## تصمیم گیری بر اساس مواضع نادرست است

قرار دادن امیال در مقابل هم نمی تواند راه گشای بن بست در یک مذاکره باشد. از آنجا که

کوشش برای حل تضاد بین منافع دو طرف گران تمام می شود، راه حل این است که براساس چیزی مستقل از امیال و خواسته های هریک از طرفین مذاکره شود، یعنی بر اساس **معیارهای عینی**.

برای انعقاد یک قرارداد خوب، چیزی راحت تر از آن نیست که شالوده های قوی برای آن بنا کنیم. خودتان را برای رسیدن به راه حل، بر اساس **اصول** متعهد بدانید نه بر اساس **زور و فشار**. روی شایستگی های منطقی مسأله و استانداردهای مورد قبول، نه خمیره و فطرت طرفین تمرکز کنید. به دلیل و منطق گوش فرا دهید ولی زیر بار تهدید نروید.

### مذاکرات مبتنی بر اصول، توافقات معقول را از طریق دوستانه و با کارایی پدید می آورد

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

### ایجاد و توسعه معیارهای عینی

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

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

## مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

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

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

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

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

**گفتار سوم: بله، اما ...**

## قسمت اول: اگر از شما قویتر هستند

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

## از خود محافظت کنید

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

**اول تعیین و استفاده از یک «خط کف» است.** اما در حالی که وجود یک خط کف می تواند از شما در برابر توافق نامناسبی محافظت کند، ضمناً ممکن است، هم از آفرینش ایده های نو در شما جلوگیری کند و هم در رسیدن به توافقی که ممکن است قبول آن برای شما خردمندانه باشد. ضمن این که ممکن است این خط کف غیرواقع بینانه انتخاب شده باشد که در این صورت نمی تواند مبنای مناسبی برای مذاکره باشد

**روش بهتر طراحی بهترین را هکار توافق حاصل از مذاکره است.** احتمال زیادی وجود دارد که یک خط کف ترسیم شده، واقعاً منافع ما را برآورده نسازد. هدف مذاکره رسیدن به منافی بهتر از آن چیزی است که بدون مذاکره به دست می آید. **این منافع کدامند؟** بهترین شق توافق حاصل از مذاکرات را که برای خود طراحی کرده اید چیست؟ این استاندارد هم از شما در برابر یک توافق نامعقول محافظت می کند و هم به شما کمک می کند که از منافی که می توانید به آن دست یابید محروم نشوید. چنین شقی به شما امکان می دهد که به اندازه کافی انعطاف پذیر باشید تا راه حل های جدید را ابداع و به کار گیرید



سومین نکته لزوم آگاهی از مخاطرات ناشی از نرسیدن به توافق است. باید بدانید که در صورت شکست مذاکرات چه راه کارهایی در اختیار خواهید داشت و کدام یک را انتخاب خواهید کرد. این موضوع باید قبل از مذاکرات برایتان مشخص شده باشد. نباید تصور کنید که حتماً به توافقی می رسید و یا امکانات بی شماری در اختیار شما خواهد بود

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

## از توان های خود حداکثر بهره برداری را بکنید

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

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

۱- ابداع فهرستی از کارها و اقداماتی که احتمالاً بایستی در صورت عدم حصول توافق انجام دهیم

۲- بهبود بخشیدن به پارهای از ایده های جالب تر و تبدیل آن ایده ها به حق انتخابهای عملی

۳- انتخاب مقدماتی یکی از این را هکارها که بهتر از بقیه به نظر می رسد

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

در سومین و آخرین مرحله باید راهکارهایی را که طرف مقابل طراحی کرده است، بررسی و ملاحظه کنید. در این شرایط است که می توانید انتظارات غیر واقعی آنان را پایین بکشید و یا در صورت نیاز به فکر راه های مقابله برآیید.

## وقتی طرف مقابل قدرتمند تر است

هر قدر طرف مقابل از نظر فیزیکی و اقتصادی قویتر باشد، صلاح شما در این است که مذاکرات را روی منطق و شایستگی ها بکشانید. شما می توانید منابعی را که در اختیار دارید، با بهبود بخشیدن به بهترین شق توافق حاصل از مذاکره که برای خود طراحی کرده اید، به صورت قدرت مذاکره در آورید.

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

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

معمولاً حمله طرف مقابل شما از سه استراتژی تشکیل میشود: بیان صریح و قاطع مواضع که شما را وسوسه میکند به انتقاد از آن بپردازید. به این ترتیب آنان را در مواضع خود محبوس می کنید و این نتیجه بخش نیست. حمله به ایده های شما که وسوسه دفاع از اندیشه هایتان را در شما ایجاد می کند و در این حالت خود را محبوس می کنید که این نیز ثمری ندارد. وسومین تاکتیک آنان حمله به شخص شما خواهد بود. این حمله نیز شما را به دفاع از خود ترغیب میکند، که باز هم مذاکره را وارد دور باطل می کند. اما چگونه می شود با این سه حالت برخوردی بر مبنای مذاکره اصولی کرد؟

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

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

**سوم: حمله ای را که به شما می کنند به صورت حمله بر موضوع مذاکره درآورید** بگذارید حرف هایشان را بزنند و خود را تخلیه کنند. نشان دهید که آنان را درک می کنید. پس از پایان صحبتشان، حمله را به موضوع مذاکره برگردانید و نشان دهید که منافع مشترکی دارید.

**چهارم: سؤال کنید و برای شنیدن پاسخ پرسشهای خود مکث کنید.** اظهار مطلب، مقاومت ایجاد می کند ولی پرسش، پاسخ می آفریند. سکوت بهترین حربه است. مردم در برابر سکوت احساس ناراحتی می کنند، به ویژه چنان چه در خصوص صحت و منطق نظرشان تردید داشته باشند.

**روش تهیه متن واحد:**

اگر نمی توانید فرایند را به فرایندی که هدف آن پیدا کردن راه حلی که مبتنی بر شایستگی های منطقی است تبدیل کنید، شاید یک شخص ثالث موفق به انجام این کار شود. یک میانجی آسان تر از طرف های درگیر می تواند اشخاص را از مسأله جدا کند و بحث ها را به سوی گفتگو درباره منافع و انتخاب ها سوق دهد. او می تواند نوآوری و آفرینش ایده های تازه را از تصمیم گیری جدا کند. او نمی خواهد طرفین را به کوتاه آمدن از نظراتشان ترغیب کند، بلکه امکاناتی را جستجو می کند که توصیه هایی داشته باشد. در مواقعی که خود این شخص عضوی از مذاکره کنندگان است، **منافعش در رسیدن به توافق است، نه اثرگذاری بر شرایط خاصی در این توافق.**

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

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

اگر طرف مقابل بخواهد شما را فریب دهد یا ذهنتان را از واقعیات منحرف کند و یا خواسته های خود را افزایش دهد، تاکتیک های دیگری به جز آنچه در مذاکره اصولی بیان کردیم لازم است. گروهی از مردم در برابر چنین مذاکره کنندگانی دست به عمل مقابل نمی زنند و می گذارند تا طرف مقابل در شک و دودلی بماند یا خود عصبانی می شوند. گروهی دیگر نیز دست به عمل متقابل می زنند و در برابر فشارها و زیاده خواهی های آنان فشار وارد می آورند.

باید دانست که تاکتیکهای خدعه آمیز نامشروع هستند و به طور یک سویه طراحی و اجرا می شوند و روش های فوق هیچ کدام موفقیت مذاکره را تضمین نمی کنند. قواعد بازی چنین مذاکره ای از سه گام تشکیل می شود.

تاکتیک را بشناسید تا بتوانید بدانید که درمقابل آن چه باید بکنید. موضوع را به صراحت و وضوح عیان سازید به اونها نشان دهید که به تاکتیک وی پی برده اید. مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک را مورد سؤال قرار دهید و روی آن مذاکره کنید. به این ترتیب می توانید روی قواعد بازی متمرکز شوید و مذاکره کنید.

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

## پاره ای از تاکتیکهای خدعه آمیز رایج

تاکتیک های خدعه آمیز به سه دسته تقسیم می شوند :

### ۱- فریب کاری آگاهانه

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

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

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

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

## ۲- جنگ روانی

**این تاکتیک ها برای این طراحی می شوند که شما را دچار ناراحتی کنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هرچه زودتر به پایان رسانید** .

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

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

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

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

## ۳- فشار روی مواضع

**این نوع تاکتیک چانه زنی برای این طراحی می شود که موقعیت را به نحوی سازماندهی کند که**

فقط یک طرف بتواند امتیاز بگیرد.

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

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

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

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

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

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

یا پذیر یا رد کن . در مقابل این تاکتیک که شما را تنها در مقابل یک انتخاب قرار می دهد، به مذاکره و بیان دیدگاه های خود ادامه دهید و حرف آنان را نشنیده بگیرید. اگر هم شناخت خود را از این تاکتیک به رخشان کشیدید به آنها بفهمانید که عواقب این عملشان چیست. آنگه به راهی بیانیدیشید که موجب حفظ آبروی آنها نیز بشود .

## گفتار پایانی

آنچه در این کتاب آمده است شاید برای شما تازه نباشد و قبلاً آن را تجربه کرده باشید. هدف ما سازمان دادن به درک عمومی به طریقی است که چارچوبی قابل استفاده برای تفکر و اقدام به وجود آورد. هر قدر این افکار و اید هها با دانش و درک و بینش شما هماهنگ باشد بهتر است این کتاب شاید بتواند به شما بیاموزد چه باید بکنید اما هیچ کس جز خودتان نمی تواند شما را ورزیده سازد. این اصول را باید در عمل هم بکار برید و تمرین کنید.

هدف این کتاب آموزش روش بُردن در یک مذاکره نیست. بلکه شما را قادر می سازد بازی قواعد را ببرید. مذاکره خوب منتهی به یک بازی برد-برد خواهد شد. روش مذاکره بر مبنای اصول کاراتر، سریع تر، مؤثرتر و دارای تبعات منفی کمتری است. راهی که ما می خواهیم شما در آن پیروز شوید، آن است که بتوانید راه بهتری برای مذاکره پیدا کنید.

**همیشه شاد و با نشاط باشید**