

شنبه‌های مدیریتی

بهار ۱۴۰۰ - شماره ۱۰



خلاصه کتاب "۵۳ اصل مذاکره"

پنج‌جاه و سه
اصل
۵۳



مذاکره

رمز و رموز مذاکره را آموخته
و آن را در هر مذاکره‌ای به کارگیرید

چاپ هفتم

لیگ تامپسون | محمدرضا شعبانعلی
آرش قبايي

تهیه و تنظیم: عطیه فلفلانی

با نگاه کلی به زندگی خود متوجه خواهید شد، زمانی که صرف مذاکره می‌کنید، از زمانی که در ترافیک رفت و آمد به محل کار صرف می‌کنید، بیشتر است. اما اکثر ما، رانندگی را جدی‌تر می‌گیریم! ما برای یادگیری رانندگی کلاس می‌رویم، تمرین می‌کنیم، گواهینامه می‌گیریم. ماشین می‌خریم، نقشه شهر را داخل ماشین می‌گذاریم و خوشحالیم که پلیس، برای دفاع از حقوق ما در خیابان‌ها و جاده‌ها حضور دارد و کسانی را که قوانین را رعایت نمی‌کنند، مجازات می‌کند. همه این تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها باعث می‌شود شبی که قرار است فردایش رانندگی کنیم، در خانه نگران ننشینیم که چه اتفاقی خواهد افتاد و رانندگی چگونه خواهد بود و با چه مشکلاتی مواجه خواهیم شد و.. ما هر روز مذاکره‌های مختلفی انجام می‌دهیم. اگر شما هم مانند بسیاری از مردم باشید، وقت زیادی را صرف فکر کردن به مذاکره‌های آتی کرده و با خود خواهید اندیشید که: چه پیش خواهد آمد؟ چه باید بگویم؟ آیا باید اولین پیشنهاد را من مطرح کنم یا اجازه دهم که طرف مقابل، ابتدا پیشنهادش را مطرح کند؟ اگر پیشنهاد مورد قبول واقع نشد چه کنم؟».

این کتاب با این هدف نگاشته شده که به شما، نحوه آماده شدن برای مذاکره‌های سخت و دشوار را بیاموزد. نیاز به مذاکره، ممکن است در هر لحظه‌ای به وجود آید. گاه روزی یک مرتبه و گاه حتی چند بار در روز، با شرایطی مواجه می‌شوید که به مذاکره نیاز پیدا خواهید کرد. هر زمانی که نمی‌توانید بدون کمک و همکاری شخصی دیگر، به اهداف خود دست یابید، باید وارد فرایند مذاکره شوید. شاید هیچ وقت مجبور نشوید به انجام مذاکره در شرایط دشواری چون گروگان‌گیری و یا قراردادهای میلیون دلاری بپردازید، اما هنر دستیابی به نتیجه‌ای که مورد رضایت شما و طرف مقابلتان باشد، هنری است که بر آرامش شما، شخصیت شما و اثربخشی فعالیت‌های شما تأثیر می‌گذارد. مذاکره، ممکن است خیلی ساده باشد، مانند زمانی که گرسنه‌اید و شام شما بر سر میز حاضر است، اما فرزندان، اسباب‌بازی خراب خود را می‌آورد و اصرار دارد که آن را درست کنید. در این زمان، باز هم با یک موقعیت مذاکره روبرو شده‌اید.

سوال ساده‌ای که من در ابتدای این کتاب می‌پرسم، این است که: «آیا آمادگی دارید در هر لحظه‌ای و در هر شرایطی، با هر کسی وارد مذاکره شوید؟». اگر هر پاسخی غیر از: «بله. قطعه» دارید، خواهش می‌کنم که به خواندن این کتاب ادامه دهید. حتی یک اشتباه کوچک در مذاکره‌های مهم نظیر حقوق و مزایا و خرید و فروش خانه، می‌تواند نتایج ناخواسته‌ای به بار آورد که تبعات آن سال‌ها بر زندگیتان تأثیر خواهد داشت. می‌توان گفت مهارت در مذاکره، می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر رفاه و آرامش شما در طول سال‌های کار و فعالیت و حتی در دوران استراحت و بازنشستگی‌تان داشته باشد. این کتاب حول سه محور، سازمان یافته است: قبل از هر چیز، طرحی کلی برای مذاکره در اختیارتان قرار می‌گیرد که می‌توانید آن را در هر مذاکره‌ای بکار ببرید. من کاملاً با کسانی که می‌گویند مذاکره‌های تجاری بزرگ، با مذاکره‌های حقوق و مزایا و نیز مذاکره‌های خرید و فروش املاک، تفاوت دارند، مخالفم. به نظر من اگر در خرید و فروش املاک مذاکره‌کننده بزرگی باشید، احتمالاً برای جمع‌آوری پول برای یک مؤسسه خیریه نیز، توانمند خواهید بود. تا دومین چیزی که در این کتاب بر روی آن تمرکز شده، این است که چگونه با تبادل صحیح اطلاعات، مذاکره‌های برنده - برنده را شکل داده و چطور در این مذاکره‌ها بتوانیم او سهم بیشتری از ارزش ایجاد شده را به خود اختصاص دهیم.

به عنوان مورد آخر نیز در زمینه نحوه مدیریت مذاکره‌هایی که در آنها همه چیز در شرایط ایده‌آل نیست، صحبت خواهیم کرد. به عنوان مثال: مدیریت مذاکره در زمانی که شما طرف مقابل را تهدید می‌کنید (اگر چه این تهدید ممکن است جدی نباشد)، و یا اینکه چگونه به کسی که مورد اعتمادتان نیست اعتماد کنید، چگونه در زمان مناسب میز مذاکره را ترک کنید و همینطور: چگونه در شرایطی که طرف مقابل را بسیار دوست دارید، با وی و مذاکره کنید.

شرکت در مذاکره، ممکن است کمی هراس‌انگیز باشد. اما اگر اطلاعات کافی داشته، به اندازه کافی تمرین نموده و آمادگی کسب کرده باشید، می‌توانید در هر مذاکره‌ای کاملاً موفق باشید و این، مهمترین درس این کتاب است.

لی تامپسون

- اصل ۱: اگر تنها یک لحظه کوتاه، برای آماده شدن وقت داری
- اصل ۲: آیا توانایی مذاکره، یک موهبت خدادادی است؟
- اصل ۳: آماده شدن خیلی خوب است به شرطی که
- اصل ۴: قدرت نخستین پیشنهاد
- اصل ۵: اگر اولین پیشنهاد را ندادید
- اصل ۶: نه سرسخت باشید و نه بیش از حد مهربان
- اصل ۷: چهار دام در میر مذاکره
- اصل ۸: چند اشتباه رایج در مذاکره
- اصل ۹: بهترین انتخاب خود در صورت ترک مذاکره را بشناسید
- اصل ۱۰: همواره گزینه‌های دیگر خود را زنده نگاه داشته و آنها را بهبود بخشید
- اصل ۱۱: گزینه‌های خود را آشکار نکنید
- اصل ۱۲: در مورد گزینه‌های دیگر خود، دروغ نگویند
- اصل ۱۳: به گزینه‌های دیگر خود، به صورت ضمنی اشاره کنید
- اصل ۱۴: در مورد سایر گزینه‌های طرف مقابل، تحقیق کنید
- اصل ۱۵: نقطه ترک مذاکره را، برای خودتان تعیین کنید
- اصل ۱۶: کوله بینی در تشخیص ناحیه توافق پذیر
- اصل ۱۷: اهداف خود را خوشبینانه اما واقع بینانه انتخاب کنید
- اصل ۱۸: برای امتیاز دادن، برنامه ریزی کنید
- اصل ۱۹: مراقب ترفند «نه حرف من و نه حرف تو» باشید
- اصل ۲۰: قبل از بازی مذاکره
- اصل ۲۱: بازی مذاکره.
- اصل ۲۲: بعد از بازی مذاکره
- اصل ۲۳: واقعا معنی «برنده- برنده» چیست؟
- اصل ۲۴: نتیجه بهینه با رضایت نسبی؟
- اصل ۲۵: دو نوع مذاکره داریم.
- اصل ۲۶: سه سوال اصلی را فراموش نکنید
- اصل ۲۷: منافع خود را بیان کنید
- اصل ۲۸: در مورد همه موضوعات، همزمان مذاکره کنید
- اصل ۲۹: تبادل امتیازات
- اصل ۳۰: همزمان، چند پیشنهاد هم ارزش روی میز مذاکره قرار دهید
- اصل ۳۱: توافقات‌های تکمیلی
- اصل ۳۲: از قراردادهای مشروط (اقتضایی) استفاده کنید

- اصل ۳۴: آیا یک مذاکره کننده خوش فکر هستید؟
- اصل ۴۴: اصل رفتار متقابل
- اصل ۳۵: اصل تقویت رفتار
- اصل ۳۶: اصل شباهت
- اصل ۳۷: بدانید که ذهن‌تان به کجا تکیه می‌کند
- اصل ۳۸: اثر چارچوب‌های فکری
- اصل ۳۹: چگونگی عکس‌العمل نشان دادن به رفتارهای تحریک کننده
- اصل ۴۰: سه روش در مواجهه با تعارض
- اصل ۴۱: قدرت را مسئولانه به کار برید
- اصل ۴۲: حفظ آبرو
- اصل ۴۳: چگونه با کسی که از او نفرت داریم مذاکره کنیم؟
- اصل ۴۴: چگونه با کسی که دوستش داریم، مذاکره کنیم؟
- اصل ۴۵: تشکیل یک تیم موفق برای مذاکره
- اصل ۴۶: نقش دیگران در مذاکره
- اصل ۴۷: مردان، زنان و تقسیم یک مذاکره
- اصل ۴۸: آیا دلیل شنا کردن ماهی‌ها را می‌دانید؟
- اصل ۴۹: صرف اطلاع از بحث تفاوت‌های فرهنگی کافی نیست.
- اصل ۵۰: مذاکره تلفنی
- اصل ۵۱: حسن شهرت مهم است!
- اصل ۵۲: ایجاد اعتماد
- اصل ۵۳: ترمیم اعتماد از دست رفته ..

مدیریت

اصل ۱: اگر تنها یک لحظه کوتاه برای آماده شدن وقت دارید.

هر وقت برای رسیدن به اهداف، نیازمند کمک دیگران باشید، اقدام به مذاکره می‌کنید. ما تقریباً هر روز مذاکره می‌کنیم: با همسر خود درباره تقسیم وظایف خانه، با همکار خود درباره اینکه کدام یک تلفن مشتری را جواب دهید و بسیاری موارد دیگر. گاهی وقت زیادی دارید تا خود را برای یک مذاکره آماده کنید. گاهی هم مجبور می‌شوید چشم بسته به میدان مذاکره بروید. اما اگر پیش از مذاکره، چند دقیقه یا حتی چند لحظه کوتاه فرصت دارید هم می‌توانید از این زمان برای انجام چند کار بسیار مهم استفاده کنید:

۱- **اهداف و انگیزه‌های خود را تعیین کنید:** معمولاً مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به خواسته خود، موضع گیری می‌کنند. موضع گیری، در واقع بیان مستقیم یک خواسته است؛ اما خطر اینجاست که موضع گیری صریح ممکن است باعث شود که طرف مقابل هم با صراحت موضع گیری کند. مذاکره‌کنندگانی که بجای موضع گیری، بصورت ریشه‌ای‌تر رفتار می‌کنند و بروی اهداف و انگیزه‌های خود تمرکز می‌کنند، معمولاً بهتر به نتیجه می‌رسند. یک هدف واقعی، بیان‌کننده تمایلات و انگیزه‌های مذاکره‌کننده و بیان دیگر جواب «چراهای» او است.

۲- **هر گزینه شدنی را بررسی کنید:** هر نوع گزینه محتمل را با خود مرور کنید: مذاکره‌ها لزوماً به توافق نهایی نمی‌رسند. از خود می‌پرسید که چه گزینه دیگری در اختیار دارید. بعضی افراد در برخورد با چنین شرایطی، افق دید بسته‌ای دارند و چنان بروی خواسته خود متمرکز می‌شوند که هیچ‌کدام از راه کارهای دیگر را نمی‌بینند. برای جلوگیری از این اشتباه و پیدا کردن همه راهکارها ممکن، توصیه می‌کنیم از طوفان ذهنی استفاده کنید.

۳- **پیشنهاد اولیه خود را آماده کنید:** اولین پیشنهاد شما باید بطور شفاف بیانگر اهداف و انگیزه‌هایتان و نحوه رسیدن به آنها باشد. احتیاجی نیست که پیشنهاد اول خود را همان لحظه شروع جلسه اعلام کنید. اما به هر حال، پس از مطرح شدن تمایلات طرفین و یا پس از آنکه طرف مقابل پیشنهاد خود را بروی میز قرار داد، وقت آن می‌رسد که شما نیز، جایگاه خود را در مذاکره مشخص کنید. پیشنهاد اولیه شما باید معرف شرایط مطلوب مورد نظرتان باشد. بروی مواضع خود قاطع باشید ولی در نحوه بدست آوردن آنها انعطاف نشان دهید.

اصل ۲: آیا توانایی مذاکره یک موهبت خدادادی است؟

بهترین مذاکره‌کنندگانی که تاکنون ملاقات کرده‌ام همگی با تمرین و کسب مهارت به آن مرحله رسیده‌اند. هر شخصی می‌تواند با تمرینات هدفمند، پیشرفت و ترقی کند. در واقع این تنها راه ممکن برای تبدیل شما به یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای است. در اولین گام‌ها برای کسب مهارت مذاکره، متوجه خواهید شد که تجربه، عاملی اصلی است که می‌تواند تاثیر بسیار زیادی بر نتیجه مذاکرات هر فرد داشته باشد. برای اینکه بتوانید از تجربه بعنوان یک ابزار مهم برای تقویت مهارت مذاکره استفاده کنید، قانون I-C-E را بخاطر بسپارید:

۱: نتیجه حاصل از هر تجربه باید بی‌درنگ ثبت و بررسی شود.

C: نتیجه باید به روشنی تشریح شده و مورد بحث قرار گیرد تا در مورد آن برداشت اشتباهی صورت نگیرد.

E: استفاده از روش‌های مختلف، از تجربیات قبلی برای افزایش اثربخشی مذاکره‌های آینده، استفاده شود.

حسن مهارت مذاکره در این است که می‌توان آن را با تمرین، تقویت کرد. فقط یک عامل بر توانایی مذاکره تاثیرگذار است و آن هم میزان انگیزه‌تان برای پیشرفت کردن است.

1 - Immediate

2 - clear

3 - Effective

اصل ۳: آماده شدن خیلی خوب است به شرطی که....

تمرین کردن لزوماً به معنای آماده شدن نیست. انسان‌ها برای آماده شدن، از دو شیوه مختلف استفاده می‌کنند که تنها یکی از آن‌ها کارساز است. الگو الف: کارهای زیر بنظر مفیدند، اما واقعا اینطور نیست:

- (۱) تقاضای خود را مرتباً تکرار می‌کنند.
 - (۲) خود را برای قیافه و ژست گرفتن در طول مذاکره آماده می‌کنند.
 - (۳) با خود عهد می‌بندند که از مواضع خود دفاع کرده و به هر قیمتی به خواسته‌هایشان دست یابند.
 - (۴) به دنبال راه‌هایی می‌گردند که طرف مقابل را شکست داده و یا وی را معذب کند.
 - (۵) چندین طعنه و توهین را آماده می‌کنند و با خود مرور می‌کنند.
 - (۶) پیشنهاد اولیه خود را در قالب یک موضع‌گیری محکم آماده می‌کنند.
- الگو ب: فعالیت‌های زیر به طرز غیر قابل‌تصور مفید هستند، اما اکثر مذاکره‌کنندگان از آنها استفاده نمی‌کنند:

- (۱) تمام موضوعات مورد بحث را فهرست می‌کنند.
- (۲) موضوعات فهرست شده را اولویت‌بندی می‌کنند.
- (۳) با بهره‌گیری از روش طوفان ذهنی برای هر موضوع، می‌کوشند تا کلیه گزینه‌های ممکن را مشخص نمایند.
- (۴) با بهره‌گیری از روش طوفان ذهنی می‌کوشند موضوعاتی را که طرف مقابل ممکن است مطرح کند، پیش‌بینی کنند.
- (۵) بهترین شرایط ممکن برای هر موضوع را تعیین نموده و ثبت می‌کنند.
- (۶) گزینه‌های دیگری را که خود می‌توانند جایگزین مذاکره شوند در نظر گرفته و اولویت و اهمیت هر یک از آنها را تعیین می‌کنند.
- (۷) انتخاب‌های جایگزین بالقوه طرف مقابل را در نظر می‌گیرند.
- (۸) یک پیشنهاد اولیه برای شروع مذاکره آماده می‌کنند.

مذاکره‌کنندگان "الگو ب" به طرز محسوسی بهتر از مذاکره‌کنندگان "الگو الف" به نتیجه می‌رسند. احتمال شکست در مذاکره برای الگو اول بالاست، در حالی که کسانی که از "الگو ب" استفاده می‌کنند، معمولاً در پاسخ به خواسته‌های خود جواب مثبت دریافت می‌کنند.

آماده‌سازی هدفمند: برخلاف آماده‌سازی هدایت نشده که هر نوع رفتاری را برای مذاکره‌کنندگان مجاز می‌داند، آماده‌سازی هدفمند یک روش گام به گام و هدایت شده را در پیش روی شما قرار می‌دهد. یک مدل ساده از این روش که در کالج کلورگ توسط جانی برت معرفی شده، بصورت زیر است:

- A. همه موضوعاتی که قرار است در مورد آنها مذاکره شود را در یک ستون فهرست کنید.
- B. در ستون دیگری در مقابل هر موضوع، ابتدا میزان اهمیت آن و سپس بهترین شرایط ممکن و هدف مطلوب خود را بنویسید.
- C. در ستون سوم برای همه موضوعات، تمایلات طرف مقابل، اولویت بندی احتمالی و شرایط دلخواه وی را یادداشت کنید.
- D. اگر این سه مرحله را انجام داده‌اید، دیگر می‌توانید آسوده باشید که آماده مذاکره هستید.

اصل ۴: قدرت نخستین پیشنهاد

تفکر سنتی در مورد مذاکره، همواره طرفین را از اینکه اولین پیشنهاددهنده باشند، بر حذر داشته؛ مبدا اطلاعاتی بطور ناخواسته آشکار شود. بر اساس تحقیقات بسیاری که در زمینه پیشنهادات مذاکره‌کنندگان و نتایج حاصل از آنها صورت گرفته نشان داده شده که شروع‌کننده بودن، معمولاً مفید و اثربخش است. مگر در برخی موارد خاص و البته نامطلوب، که طرف مقابل اطلاعات بیشتری در مورد شما دارد، شروع‌کننده بودن توصیه نمی‌شود.

چرا شروع‌کننده بودن می‌تواند به نفع شما باشد؟ نخستین پیشنهادی که در مذاکره مطرح می‌کنید، مانند یک مبنا و ستون مستحکم در مذاکره عمل می‌کند. این ستون وزن زیادی را در طول مذاکره تحمل می‌کند. معمولاً پیشنهاد اولیه حداکثر منافع قابل دستیابی برای شما را مشخص می‌کند. حقیقت این است که با شنیدن پیشنهاد اولیه شما، با تقریب خوبی می‌توان نتیجه مذاکره را پیش‌بینی نمود.

به این نکته توجه داشته باشید که معمولاً انسان‌ها اولین پیشنهاد شما را قبول نمی‌کنند، بلکه معمولاً در آن کمی اعمال نظر کرده و اصلاحاتی انجام می‌دهند. حتی اگر پیشنهاد اولیه شما با خواسته‌های طرف مقابل تطبیق داشته باشد مذاکره همانجا پایان نمی‌گیرد. پیشنهاد اولیه باید تا حد معقولی از شرایط مطلوب طرف مقابل سخت‌گیرانه‌تر باشد تا پس از تصحیحات اعمالی در نقطه مناسبی به توافق برسید.

اصل ۵: اگر اولین پیشنهاد را ندادید...

در این شرایط، بهتر است قبل از آن که طرف مقابل با توضیحات خود پیشنهادش را در ذهن شما تثبیت کند، پیشنهاد اولیه خود را در ذهنتان به دفعات مرور کنید. آماده کردن پیشنهاد اولیه خود می‌تواند بهترین ابزار برای دفاع باشد. در این مرحله چند نکته کاربردی را در این زمینه با هم مرور می‌کنیم:

- اگر پیشنهاد اولیه‌ای حاضر نکرده‌اید، حضورتان بر سر میز مذاکره اشتباه است. پیشنهاد اولیه بیان رسمی نقطه مطلوب شماست.
- اگر پیشنهاد نخستین‌تان را بصورت یک موضع‌گیری محکم بیان کردید، باید منتظر دلسردی و موضع‌گیری‌های سرسختانه متقابل باشید. بنابراین بهتر است پیشنهاد خود را به صورت یک موضع‌گیری مطرح نکنید.

اصل ۶: نه سرسخت باشید و نه بیش از حد مهربان

انتخاب یکی از دو حالت رفتار سخت‌گیرانه و رفتار مسالمت‌آمیز به هر حال اشتباه است. لازم نیست که همواره از بین این دو، یکی را انتخاب کنیم. یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای باید هر دو نوع رفتار رقابتی و نیز رفتار مبتنی بر تعامل آشنایی کامل داشته باشد. در این راستا بهتر است دو عبارت ایجاد ارزش و سهم‌خواهی از ارزش ایجاد شده را مطرح کنیم.

ایجاد ارزش در حیطه مذاکره «برنده-برنده» معنا پیدا می‌کند. فرایندی که در آن توافق به شکلی صورت می‌گیرد که همه طرف‌های مذاکره به منافع خود دست پیدا کنند. برای ایجاد ارزش لازم است با دیگران همکاری نموده و منافع آنها را همواره در نظر بگیریم.

سهم‌خواهی از ارزش: در مذاکره، پس از مشخص شدن کل ارزشی که بر سر میز مذاکره قرار دارد، باید برای سهم‌خواهی از آن ارزش، وارد مذاکره شویم. ولی به یاد داشته باشید که «سهم‌خواهی از ارزش» با «موضع‌گیری» متفاوت است.

اصل ۷: چهار دام در مسیر مذاکره

وقتی در مذاکره‌ها می‌بینم افراد بسیار با هوش به نتایج ضعیفی دست پیدا می‌کنند، به یاد زمین گلف می‌افتم. انسان‌ها گاه با اشتباه خود توپ مذاکره را به سمت تله‌شنی در مذاکره پرتاب می‌کنند. شاید قبلاً در آن زمین بازی نکرده باشیم، اما اگر بدانیم که تله‌های شنی در کدام قسمت‌های زمین قرار دارند، بازی بسیار بهتری خواهیم داشت. اگر نقاط مشکل‌دار را بشناسیم برای رسیدن به هدفمان بهتر عمل خواهیم کرد. در این بخش با چهار تله شنی آشنا می‌شوید:

تله شنی شماره ۱: ترک پول بروی میز

منظورمان همان مذاکره (بازنده - بازنده) است. بطور میانگین از هر پنج مذاکره، در یکی از آنها طرفین به شرایطی رضایت می‌دهد که برای هر دو آنها نامناسب است. این درحالی است که هر دو طرف با کمی تلاش و توجه می‌توانستند نتیجه بهتری را برای خود بدست آورند.

تله شنی شماره ۲: مطرح کردن پیشنهاد دست پایین

این همان نفرین برنده است. این وضعیت در حالتی پیش می‌آید که نخستین پیشنهاد شما مورد قبول طرف مقابل قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی احساس می‌کنید پیشنهادی بسیار سخاوتمندانه و دست پایین مطرح کرده‌اید.

تله شنی شماره ۳: ترک میز مذاکره

این مشکل از غرور نشات می‌گیرد. بعضی از مذاکره‌کنندگان بسیار مغرور، آنقدر اهل بلوف زدن هستند که میز مذاکره را حتی در شرایطیکه گزینه دیگری در اختیار ندارند نیز با قاطعیت ترک می‌کنند.

تله شنی شماره ۴: راضی شدن به شرایطی که از شرایط فعلی نامناسب‌تر است.

من این حالت را (تمایل به توافق) نامگذاری می‌کنم. گاهی مذاکره‌کننده چنان در تب و تاب مذاکره غرق می‌شود که فراموش می‌کند که گزینه‌های بهتری نسبت به آنچه در حال توافق بروی آن هستند نیز در اختیار دارد.

اصل ۸: چند اشتباه رایج در مذاکره

اشتباه ۱: شغل من، شغل خاصی است.

مهم نیست که مذاکره‌کننده در چه شغلی مشغول است، به هر حال در هر شغلی برخی از موضوعات نسبت به سایر موضوعات اهمیت بیشتری دارند. نکته مهم اینجاست که اگرچه مذاکره‌کنندگان هر دو طرف موضوعات متفاوتی برایشان مهم است، ولی فارغ از این‌ها، شباهت‌های زیادی نیز در مذاکره‌های آنها وجود دارد. خبر خوب این است که همه مذاکره‌ها شباهت‌هایی قابل پیش‌بینی با یکدیگر دارند. یعنی مذاکره دانشی است که وقتی آن را یاد گرفتیم مهارت بدست آمده را می‌توانیم در هر زمانی و در مقابل هر کسی بکار گیریم.

اشتباه ۲: پول، تنها موضوع اصلی در مذاکره ای تجاری است.

تجار نیز مانند دانشجویان، اساتید، دلال‌ها، پدر و مادرها، ورزشکاران در جستجو تامین حداکثر منافع خود هستند. اما منفعت هر کس تنها در پول خلاصه نمی‌شود. منفعت در واقع میزان رضایت کلی یک شخص در شرایط معین است.

اشتباه ۳: خیلی روبرو بازی نکنید؛ همه چیز را رو نکنید.

موارد زیادی وجود دارد که این توصیه در آن مصداق ندارد. در بخش‌های بعدی در مورد این موضوع بیشتر صحبت خواهیم کرد.

اشتباه ۴: هرگز پیشنهاد دهنده اول نباشید.

مطرح کردن این توصیه بصورت مطلق، غیر علمی است. کمتر گزارش علمی و تحقیقی را می‌توان یافت که این توصیه را تایید کرده باشد. برعکس، بسیاری مطالعات انجام شده منطقی بودن ارائه اولین پیشنهاد را تایید کرده‌اند.

اصل ۹: بهترین انتخاب خود در صورت ترک مذاکره را بشناسید.

همیشه یک گزینه دیگر وجود دارد. مشکل اینجاست که گزینه دیگر، حالت دلخواه و مورد نظر نیست. اما به هر حال گزینه‌ای پیش‌رو داری. منظور این است که اگر به توافقی با طرف مقابل نرسی، به هر حال، کاری انجام خواهی داد. ممکن است کاری که انجام می‌دهی برایت مطلوب نباشد. ورشکسته شدن، ترک شغل، بی‌خانه ماندن، همگی گزینه‌های دیگری هستند که در کنار مذاکره شما قرار می‌گیرند.

اصل ۱۰: همواره گزینه‌های دیگر خود را زنده نگه داشته و آنها را بهبود بخشید.

انتخاب‌های جایگزین مذاکره باید مورد توجه ویژه قرار گیرند تا مانع از تضعیف و از بین رفتن آنها شد. انتخاب‌های جایگزین مذاکره گاهی افول می‌کنند و گاهی جریان می‌یابند تنها کاری که باید از انجام آن اجتناب شود غفلت کردن از سایر گزینه‌ها است غافل شدن از این اصل که اگر گزینه‌های دیگر خود را رها کنید قدرت خود را در مذاکره به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش داده‌اید بهترین راه برای بهبود نتیجه و افزایش قدرت مذاکره افزایش جذابیت گزینه‌های دیگر و به خصوص بهترین آنهاست (البته طرف مقابل دوست ندارد که گزینه‌های دیگر خود را به عنوان تهدید به کار برید).

اصل ۱۱: گزینه‌های خود را آشکار نکنید.

زمانیکه گزینه‌های دیگر آشکار می‌شوند طرف مقابل دیگر هیچ انگیزه‌ای برای ارائه پیشنهادهایی که به نظرش با ارزش‌تر از گزینه‌های مطرح شده شما باشد نخواهد داشت. زمانیکه گزینه‌های دیگر آشکار می‌شود طرف مقابل روند مذاکره را کاملاً در اختیار می‌گیرد شرایطی که در آشکار کردن گزینه‌های دیگر توجیح دارد:

زمانیکه برای شما دیگر وقتی برای ادامه مذاکره نمانده باشد در این صورت بهتر است بهترین گزینه‌ی دیگر خود را با طرف مقابل مطرح کنید. زمانی که گزینه دیگر شما آنقدر جذاب و مطمئن باشد که توافق بر شرایطی که حتی کمی بهتر باشد رضایت شما را فراهم می‌کند که هیچ انسان عاقلی در این شرایط پیشنهاد خیلی بهتری نسبت به بهترین گزینه دیگر مطرح شده توسط شما ارائه نمی‌دهد.

اصل ۱۲: در مورد گزینه‌های دیگر خود دروغ نگوئید.

در مجموع سه دلیل وجود دارد که ما را قانع می‌کند در مورد گزینه‌های دیگر خود دروغ نگوئیم:

دلیل اخلاقی: جامعه‌ای که همه به هم دروغ می‌گویند به فساد کشیده می‌شود درضمن سوء سابقه حاصل از افشای این دروغ هزینه سنگینی به ما تحمیل خواهد کرد.

دلیل استراتژیک: در مذاکره در مقایسه با گفتگوی معمولی نشانه بیشتری وجود دارد که بتوان فهمید طرف مقابل دروغ می‌گوید.

دلیل قانونی: اظهارات کذب درباره مسائل سرنوشت ساز می‌تواند شما را درگیر پیگردهای قانونی کند.

اصل ۱۳: به گزینه‌های دیگر خود به صورت ضمنی اشاره کنید.

قبل از هر چیز دو اشتباه زیر را انجام ندهید:

- به امید اینکه ممکن است طرف مقابل موضوع را فراموش کند به آن توجهی نشان ندهید این گونه پرسش‌ها فراموش نمی‌شود.
- سوال را با سوال جواب ندهید. بدون اینکه چیزی را لو دهید طرف مقابل را متوجه کنید که گزینه‌های مناسب دیگری در اختیار دارید

هنگامیکه گزینه‌های دیگر خود را اشاره می‌کنید از لحن تهدیدآمیز استفاده نکنید. تنها در شرایط زیر به انتخاب‌های دیگری که در دست دارید اشاره کنید:

- در صورتی که طرف مقابل از شما مستقیماً سوال کند.
- زمانی که طرف مقابل انتخاب‌های دیگر شما را خیلی دست کم بگیرد و آنها را بی‌ارزش بداند.
- وقتی که طرف مقابل اطلاعات اشتباهی در اختیار دارد و شما قصد تصحیح طرز فکر و گفته‌های وی را دارید.
- وقتی که طرف مقابل شما را دست کم گرفته و می‌خواهد به او نشان دهید که باید در پیشنهادات خود فوراً تجدید نظر کند.

اصل ۱۴: در مورد سایر گزینه‌های طرف مقابل تحقیق کنید.

بعضی افراد قدرت خود در مذاکره را تنها در مهارت‌های کلامی و بیان صریح خواسته‌هایشان می‌دانند اما فراموش می‌کنند که طرف مقابل نیز بی‌زبان نیست. اگر شما در مورد طرف مقابل اطلاعاتی نداشته باشید ممکن است گزینه‌های دیگری را که وی در اختیار دارد بهتر و مناسب‌تر از آنچه در واقع هست فرض کنید و این عمل شما را در موقعیت ضعف قرار می‌دهد. اگر فقط روی بهترین گزینه پیش‌رو تمرکز کنید ممکن است ذهنتان بر روی آن قفل شود. در مورد گزینه‌های دیگر (ترک مذاکره) به طور خلاصه ۵ توصیه را مدنظر بگیرید:

- ۱) گزینه ای دیگر را به طرف مقابل آشکار نکنید مگر در شرایط خاص
- ۲) تا آنجایی که ممکن است در مورد گزینه‌های دیگر طرف مقابل تحقیق کنید.
- ۳) از گزینه‌های دیگر خود به عنوان تهدید و رقابت استفاده نکنید.
- ۴) در مورد دیگر گزینه‌های خود دروغ نگویید.
- ۵) به گونه‌ای با طرف مقابل صحبت کنید که وی بفهمد شما گزینه‌های با ارزش دیگری در اختیار دارید.

اصل ۱۵: نقطه ترک مذاکره را برای خودتان تعیین کنید.

نقطه ترک مذاکره همان نقطه عطف تصمیم‌گیری است (شک داشتن بر سرانتخاب گزینه دیگر و یا پذیرفتن پیشنهاد طرف مقابل). بدلیل تفاوت‌های موجود در سیستم‌های ارزش‌گذاری انسان‌ها هر شخصی دارای احساسات و سلیقه متفاوتی است لذا نقطه ترک مذاکره در افراد متفاوت است. زیبایی و کاربردی بودن نقطه ترک مذاکره در این است که موضوعات ذهنی را به مقادیر عددی تبدیل می‌کند.

اصل ۱۶: کوتاه‌بینی در تشخیص ناحیه توافق پذیر

ناحیه‌ای که در آن توافق احتمالی شکل گرفته و معامله انجام می‌شود، در واقع بین نقطه ترک مذاکره من و شما قرار خواهد داشت. کوتاه‌بینی ناحیه توافق پذیر این است که افراد ناحیه توافق احتمالی را از آنچه هست کوچکتر می‌پندارند. این کوتاه‌بینی زمانی رخ می‌دهد که ذهن افراد روی نقطه ترک مذاکره قفل می‌شود.

اصل ۱۷: اهداف خود را خوشبینانه اما واقع‌بینانه انتخاب کنید.

اگر اولین پیشنهادی که از گزینه‌های دیگران بهتر است بپذیرید در واقع دچار عارضه‌ای بنام سندروم کم‌خواهی مذاکره می‌شوید. اولین نشانه بیماری آن است که توافق احتمالی را انقدر کوچک می‌دانید که رسیدن به اولین نقطه از این ناحیه را قانع می‌کند. اما واقعیت این است که اگر بفهمید این ناحیه چقدر بزرگ بوده قطعاً خوشحالی تبدیل به یاس و ناراحتی خواهد شد. داروی این بیماری داشتن نقطه هدف است نقطه هدف بیانگر وضعیتی است که در آن همه شرایط مطلوب شما خواهد بود نقطه هدف خود را قبل از ورود به جلسه مذاکره برای خود تعیین کنید. تعیین نقطه هدف غیر واقع‌بینانه هم معمولاً در طرف مقابل احساس دل‌سردی و هراس ایجاد می‌کند. چند باید و نباید در زمینه ترک مذاکره:

- باید در زمینه گزینه‌های دیگر طرف مقابل تحقیق کنید. اگر بتوانید نقطه هدف خود را دقیقاً برابر نقطه ترک مذاکره طرف مقابل تعیین و پیشنهاد کنید می‌توان گفت که پیشنهاد اولیه‌ی بسیار مناسبی را بیان کرده‌اید.
- باید داده‌های مقایسه‌ای مختلف در مورد مهم‌ترین نکات مورد نظر خود تهیه کرد.
- باید گام‌های اولیه خود را تعیین و آنها را دقیقاً دنبال کنید.
- نباید از گزینه‌های دیگر خود به منظوذ مبنایی برای تعیین نقطه هدف استفاده کنید.
- نباید نقطه هدف را آنقدر دست بالا بگیرید که نتوانید با استفاده از اطلاعات در دسترس از منطقی بودن آن دفاع کنید.
- نباید نقطه هدفتان را تا زمان شروع بحث از سوی طرف مقابل پنهان کنید.
- نباید نقطه هدف را به صورت محدودده هدف تعریف کنید.

اصل ۱۸: برای امتیاز دادن برنامه‌ریزی کنید.

در همه‌ی مذاکره‌ها تمامی پیشنهادها خود و طرف مقابل را ثبت کنید اطلاعاتی نظیر تعداد دفعاتی که به طرف مقابل امتیاز داده‌اید ارزش و میزان امتیازات داده شده و... از جمله مواردی هستند که باید قبل از حضور در جلسه مذاکره مرور شود. دلیل اهمیت این توصیه آن است که معمولاً مذاکره‌کنندگان درحین مذاکره چنان درگیر موضوعات مختلف می‌شوند که نمی‌توانند الگوی مناسبی برای چگونگی تبادل امتیازات متقابل در ذهن خود ترسیم کنند. در چنین شرایطی احتمال بروز خطاهای زیر افزایش می‌یابد. ممکن است امتیازدهی زود هنگام و قبل از تشریح تمایلات و منافع خود آشنایی با طرف مقابل آغاز کنید برای اعطای امتیاز به طرف مقابل معمولاً دو روش وجود دارد

(۱) در یک مرحله یک امتیاز بزرگ داده شود.

(۲) در چندین مرحله امتیازات کوچک داده شود (که این روش تاثیر روانی بهتری را می‌تواند در فرد ایجاد کند).

امتیازات متعددی به طرف مقابل بدهد در حالیکه وی تقریباً هیچ گام مثبتی به سمت شما برنداشته است. همواره از طرف مقابل به طور روشن بخواهید که در عوض امتیازاتی که دریافت کرده به شما امتیازاتی دهد در غیر این صورت وی انگیزه‌ای برای این عمل از خود نشان نمی‌دهد.

اصل ۱۹: مراقب ترند "نه حرف من، نه حرف تو" باشید.

در مذاکره همیشه احتمال دارد یکی از طرفین این نظر را مطرح کند که نه حرف من نه حرف تو. نیمی از اختلافات پیشنهادی را شما تقبل کنید و نیمه دیگر را ما قبول می‌کنیم. عیب این روش این است که معمولاً مادر تلاش برای دستیابی به توافق نشان دادن حسن نیت امتیازهای بزرگ و زود هنگام به طرف مقابل اعطا کنیم.

اصل ۲۰: قبل از بازی مذاکره...

مرحله پیش مذاکره زمانی شروع می‌شود که طرفین یکدیگر را ملاقات کرده و تعارفات را آغاز می‌کنند (برقراری ارتباط متقابل پیش از شروع مذاکره رسمی برای رسیدن به نتیجه مناسب ضروری است). مرحله پس مذاکره، آخرین مرحله بعد از حصول توافق و امضای قرارداد احتمالی.

اصل ۲۱: بازی مذاکره

اگر می‌خواهید مذاکره‌ای انجام دهید ولی از انجام رویه‌های آن آگاه نیستید به شکل زیر عمل کنید:

- ۱) پرس و جو از متخصصی که قبلاً در مورد آن موضوع مذاکره داشته است.
 - ۲) اگر کارشناس مناسبی نیافتید می‌توانید از طرف مقابل سوال کنید که آیا شرکت شما روند خاصی را اجرا می‌کند؟
 - ۳) حال با توجه به موارد زیر در مورد اینکه شروع مذاکره از سوی شما مناسب است یا خیر را تصمیم بگیرید.
- الف - هرگز خود را پیش از شنیدن پیشنهاد همکاری اسیر نکنید.
- ب - سعی کنید با کسانی مذاکره کنید که بدون نیاز به کسب اجازه از شخصی دیگر اختیار نهائی کردن توافق را دارند.
- ج - اگر آمادگی لازم برای انجام مذاکره اصلی را دارد با او مذاکره کنید و اگر هدف او تنها آشنایی و کسب اطلاعات است با او مذاکره نکنید.

اصل ۲۲: بعد از بازی مذاکره

یک مذاکره اصولی باید شامل ۳ مرحله پیش مذاکره، اصل مذاکره و گفتگوهای پایانی را شامل شود. در گفتگوهای پایانی ۲ هدف دنبال می‌شود: تثبیت نتیجه مذاکره و هموار کردن راه برای برقراری ارتباطات آتی.

پس از به نتیجه رسیدن مذاکره هرگز از خود شور و شوق بیش از حد نشان ندهید زیرا باعث احساس ناامیدی و ناخرسندی و ناموفق بودن طرف مذاکره خواهید شد و او احساس می‌کند که او مذاکره را باخته است، بهتر است ابراز علاقه و تشکر خود را توسط ایمیل ارسال نمایید. اگر مذاکره به نتیجه رسید در مرحله پس از مذاکره خود را کنترل کنید زیرا ممکن است مجبور شوید با همان افراد دوباره بر سر میز مذاکره بنشینید.

اصل ۲۳: واقعاً معنی برنده - برنده چیست؟

مذاکره برنده - برنده حالتی است که برای هیچ یک از طرفین نتوان توافق رضایت بخش تری تصور نمود که برداشتی از یک مفهوم اقتصادی مهم است به نام حد بهینه پارتو.

حد بهینه پارتو: اگر هیچ راهی برای بهبود وضعیت توافق حاصله برای هر دو طرف وجود نداشته باشد مذاکره به حد بهینه پارتو رسیده است که توسط ویلفردو پارتو مطرح شد. رسیدن به حد بهینه پارتو در اغلب مذاکرات امکان پذیر نیست زیرا هیچ یک از طرفین حاضر به تشریح هدف و انگیزه‌های خود نیستند.

سرنخ‌هایی برای تشخیص این که مذاکره به حد بهینه پارتو نرسیده است: پیشنهاد اول شما بلافاصله مورد موافقت قرار می‌گیرد، هنگامی که نقطه وسط خواسته‌های دو طرف به عنوان حاصل توافق انتخاب می‌شود، کمتر از ۵ راهکار مطرح شده است، هیچ سوالی پرسیده‌ای و یا هیچ سوالی جواب ندادید، هیچ اطلاعاتی رد و بدل نشده است، پارامترها را به طور مستقل مورد بررسی قرار داده‌اید.

اصل ۲۴: نتیجه بهینه یا رضایت نسبی؟

"چرا انسان‌ها به طور آگاهانه به توافقی که بازنده - بازنده است رضایت می‌دهند؟" این موضوع ۳ دلیل اصلی دارد:

- ۱) رضایت نسبی: هرب سیمون رضایت نسبی را با تمایل درونی انسان‌ها به پذیرفتن اولین شرایط قابل قبول مرتبط می‌داند. هیچ گاه نقطه هدف خود را پایین تر از آنچه باید قرار ندهید و از میانبرهای ذهنی استفاده نکنید و با بهینه‌کردن شرایط به حالت برنده - برنده نزدیک تر شوید.
- ۲) کمبود باز خورد: عدم دستیابی به نتیجه در توافقات قبلی و عدم دریافت بازخورد مناسب باعث ایجاد الگوی رفتاری نامناسبی می‌شود که به تدریج ثابت می‌شود.
- ۳) اعتقاد به حجم ثابت کیک مذاکره: سومین شکل اعتقاد به این است که دستیابی به منافع برای هر کس در تضاد کامل با دستیابی طرف مقابل به منافع خود خواهد بود.

متأسفانه افراد بسیاری از این طرز فکر اشتباه رنج می‌برند که طرف مقابل الویت‌ها و ترجیحاتی کاملاً متضاد با منافع آن‌ها دارد در حالیکه همیشه این طور نیست.

اصل ۲۵: دو نوع مذاکره داریم...

دو نوع مذاکره داریم: الف - مذاکره با مجموع ثابت و ب - مذاکره با مجموع متغیر.

در مذاکره با مجموع ثابت منافع دو طرف مذاکره در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند زیرا حاصل جمع امتیازی است که قرار است بین طرفین تقسیم شود که شامل مذاکره‌هایی است که در آنها تنها یک موضوع مورد بحث است. مانند مذاکره برای قیمت بین خریدار و فروشنده. برای جلوگیری از شکل‌گیری مذاکره مجموع ثابت به یکی از دو شیوه زیر متوسل شوید: ۱ - حداقل یک موضوع دیگر خارج از فضای مذاکره فعلی پیدا کنید (آیا چیز دیگری برای فروش دارید؟). ۲ - موضوع را به چند بخش تقسیم کنید.

به عمل تبدیل مذاکره چند موضوعه به مذاکره چند موضوعه باز کردن مذاکره گویند که فرصت دستیابی به توافق برنده - برنده را برای طرفین فراهم می‌کند.

اصل ۲۶: ۳ سوال اصلی را فراموش نکنید....

برای جلوگیری از شکست در مذاکره باید سعی کنیم با مطرح کردن سوال‌های مستقیم و غیر مستقیم و با ارائه دادن اطلاعات ارزشمند باعث به وجود آمدن رابطه‌ای دو طرفه شویم، البته مطرح کردن سوال مناسب و به جا حائز اهمیت است. به عنوان یک اصل کلی " از طرف مقابلی سوالی پرسید که خود دوست ندارید به آن جواب دهید".

ویژگی‌های سوالی که هدف آن ایجاد فضای برنده - برنده است به قرار زیر است:

۱- سوال مناسب اطلاعاتی را در خصوص انگیزه‌های اصلی طرف مقابل استخراج می‌کند، نه اطلاعات مربوط به نیازهای و خواسته‌های وی را. ۲- سوال مناسب باید در طرف مقابل انگیزه برای دروغ گفتن و یا معرفی غیرواقعی خود را ایجاد نکند. ۳- تأیید و یا تکذیب آن برای فرد مقابل امکان‌پذیر باشد، مذاکره‌کنندگان مانند دانشمندان عمل می‌کنند. آنها براساس اطلاعات و پاسخ‌هایی که به دست می‌آوردند فرضیه‌های اولیه خود را تأیید تکذیب و یا اصلاح می‌کنند.

اصل ۲۷: منافع خود را بیان کنید.

مذاکره‌کنندگانی که تمایلات و منافع خود را با طرف مقابل مطرح می‌کنند نتیجه حاصل از مذاکره را بیش از ۱۰٪ بهبود بخشیده و سود بیشتری را از آن خود می‌کنند. دلایلی که مذاکره‌کنندگان در مطرح کردن اطلاعات از خود بی‌میلی نشان می‌دهند شامل حکمت سنتی مذاکره است که می‌گوید باید همه چیز را مخفی نگه داشت. دلیل دیگر تمایل افراد برای مطرح کردن گزینه‌های دیگر بجای منافع و تمایلات خود صورت به نتیجه نرسیدن مذاکره است. برای بیان منافع خود ساده‌ترین روش بیان مستقیم است هم چنین می‌توان به طور غیرمستقیم هم به منافع اشاره کرد. هنگامی که منافع خود را آشکار می‌کنیم طبق خاصیت آینه‌ای از اصل " رفتار متقابل " نشأت می‌گیرد، احتمال اینکه طرف مقابل به چنین اقدامی دست بزند ۲ برابر می‌شود.

اصل ۲۸: در مورد همه موضوعات هم زمان مذاکره کنید.

کلید اصلی موفقیت در مذاکره بحث کردن همزمان بر روی چند موضوع بجای مذاکره ترتیبی است. مزیت بحث همزمان، صرفه جویی در وقت و کم کردن احتمال موضع‌گیری است. هم چنین طرفین خواسته‌های خود را الویت‌بندی می‌کنند و امکان اینکه ایده‌های جالبی در ارائه بسته‌های پیشنهادی به طرف مقابل در ذهن مذاکره‌کننده جرقه بزند افزایش پیدا می‌کند.

اصل ۲۹: تبادل امتیازات

تبادل امتیاز یکی از مراحل مهم در فرآیند مذاکره است و از ضروریات برای پیشرفت در مذاکره محسوب می‌شود، در سیاست وقتی یکی از احزاب از حزب دیگر حمایت می‌کند به تبادل امتیاز دست زده است. برای تبادل امتیاز به صورت اثربخش باید در مذاکره بیش از یک موضوع برای بحث وجود داشته باشد و الویت‌های طرفین در مورد موضوعات متفاوت باشد و باید در مورد هر موضوع بتوان الویت‌های مختلف را با هم مقایسه کرده و تطبیق داد. مذاکره‌کنندگان برای تبادل اثربخش باید از موضع‌گیری بپرهیزند و برای موضوعاتی که برایشان مهم است محکم و در برابر موضوعات کم اهمیت انعطاف پذیر باشند. مذاکره‌کنندگان اغلب از تبادل امتیاز سرباز می‌زنند زیرا این تفکر نادرست در مورد ثابت بودن حجم یک مذاکره تصور نادرستی ایجاد کرده است. باید آگاه باشیم که همیشه خواسته‌ها و منافع طرف مقابل مخالف خواسته‌ها و منافع ما نیست و این همان منجر شدن به زیربنای توافق‌های برنده - برنده است.

اصل ۳۰: همزمان چند پیشنهاد هم ارزش روی میز مذاکره قرار دهید.

یکی از استراتژی‌هایی که بکارگیری تمام ظرفیت مذاکره را تضمین می‌کند استراتژی ارائه چند پیشنهاد همزمان است. استفاده از این استراتژی ساده است. قبل از شروع مذاکره موضوع مذاکره را به چند موضوع کوچکتر تقسیم کنید.

اصل ۳۱: توافقات تکمیلی

توافق تکمیلی بهبود شرایط متقابل در مورد توافقی است که قبلاً انجام شده به گونه‌ای که منافع هر دو طرف را به شکل بهتری تأمین نماید. بعد از توافق اولیه طرفین با انگیزه بیشتری بر سر میز مذاکره حاضر می‌شوند. تنها روشی که می‌توانید نتیجه مذاکره را برای خود بهتر کنید این است که به صورت همزمان به بهتر کردن نتیجه برای طرف مقابل باندیشید.

اصل ۳۲: از قراردادهای مشروط (اقتضایی) استفاده کنید.

قراردادهای مشروط، قراردادهایی هستند که شکل کلی آنها به صورت «اگر...، آنگاه...» است. در این قراردادها مشخص می‌شود که به ازاء شرایط مختلف، چه عملی انجام خواهد شد. مذاکره‌کنندگان هوشمند، در اغلب مذاکرات از قراردادهای مشروط استفاده می‌کنند. زیرا استفاده از قراردادهای قضایی، فرصتی برای دستیابی به نتیجه برنده/برنده فراهم می‌کند. در قراردادهای مشروط، طرفین بر روی اختلاف دیدگاه و برداشت‌هایشان سرمایه‌گذاری می‌کنند.

وضعیت دیگری نیز وجود دارد که می‌توان در آن، به توافقات مشروط دست یافت و آن هم زمانی است که افق دید دو طرف با یکدیگر متفاوت است. برای اینکه قرارداد مشروط، اثربخش و مناسب باشد، باید از سه شرط برخوردار باشد: پاداش هماهنگ‌کننده، ضمانت اجرایی، قابلیت سنجش. منظور از پاداش هماهنگ‌کننده این است که باید به نوعی، انگیزه‌های طرفین هم‌جهت شود.

اصل ۳۳: آیا یک مذاکره‌کننده خوش فکر هستید؟

فرض کنید در حال مذاکره با کسی هستید که او را قبول دارید و تحسین می‌کنید. در تقسیم یک مذاکره، چه سهمی از آن کیک را برای خود برخواهید داشت؟ احتمالاً پاسخ خواهید داد: «نیمی از کیک» و یا «سهم منصفانه».

فرض کنید می‌خواهید با کسی مذاکره کنید که نسبت به وی اعتماد ندارید و یا به وی احترام نمی‌گذارید. برای به دست آوردن چه سهمی از کیک تلاش خواهید کرد؟ طبیعی است که در تقسیم کردن کیک، خواهید کوشید که تا حد امکان سهم بیشتری را برای خود برداشته و حداقل سهم ممکن را به طرف مقابل بدهید. این دو حالت حدی، نکته مهمی را آشکار می‌کنند: در مذاکره، مستقل از اینکه طرف مقابل را دوست داشته یا از او نفرت دارید، به او اعتماد دارید یا خیر، قرار باشد او را دوباره ببینید یا نه، همیشه سعی می‌کنید حداکثر منافع بالقوه را برای خود کسب کنید.

یکی از نکات بسیار مهم در مورد مذاکره برنده-برنده این است که همواره باید بکوشیم اندازه کیک را بزرگتر کنیم. این نکته، باید مستقل از اینکه خودخواه یا دگرخواه هستید، رعایت شود. زمانی که هر یک از طرفین، در پی ارضاء خواسته‌های خود هستند، می‌توان به خوبی دیدگاه برنده-برنده را برای آنها تفهیم کرده و به اجرا گذارد. البته، در شرایطی که در طرفین، تمایلات دگرخواهانه نیز وجود داشته باشد، همچنان اصول کلی دیدگاه برنده-برنده مصداق پیدا می‌کنند.

اصل ۳۴: اصل رفتار متقابل

کسی که تهاجم را به عنوان یک رفتار انتخاب می کند، به اشتباه احساس می کند که رفتار تهاجمی، می تواند موجب عقبین شینی طرف مقابل شده و وی را به هدفش نزدیکتر کند. اما، رفتار تهاجمی، طرف مقابل را نیز به رفتار مشابه ترغیب می کند.

اصل رفتار متقابل، یکی از مهمترین اصول علم روانشناسی است. این اصل، رابطه میان انسانها، گروهها و ملتها را به خوبی تعیین می کند. اصل رفتار متقابل بسیار ساده است و به ما می گوید که انسانها، با دیگران همان گونه برخورد می کنند که دیگران با آنها برخورد کنند.

اصل ۳۵: اصل تقویت رفتار

در چه شرایطی باید از اصل تقویت رفتار در مذاکره استفاده کرد؟ پاسخ مشخص است. هر زمان که می خواهید مذاکره کننده، رفتار مشخصی را بیشتر تکرار کند. در طول مذاکره، انسانها رفتارهای مختلف و متعددی را از خود بروز می دهند. برخی از آنها خوشایند و سازنده است و برخی دیگر، مخرب و آزاردهنده در حالت ایده آل، تمایل داریم که طرف مقابل، رفتارهایی از خود بروز دهد که حجم کیک مذاکره را افزایش می دهند. برای افزایش اثربخشی باید برخی اصول را رعایت کنید. با وجودی که اصل تقویت رفتار ساده «اصل تقویت رفتار» به نظر می رسد، اما ممکن است به سادگی در اجرای آن اشتباهاتی روی دهد. به نکات زیر توجه کنید:

- سریع پاسخ دهید.
- در رفتار خود ابهام نداشته باشید.
- پاسخ مثبتی که به رفتار طرف مقابل نشان می دهید، باید ساده، شفاف و قطعی باشد.
- رفتارهای طرف مقابل خود را تشویق و تقویت کنید و نه لایه های درونی تفکر او را.
- در رفتار خود سازگار باشید.

اصل ۳۶: اصل شباهت

گویا ذهن ما برای جستجوی نقاط مشابه با سایر انسانها، برنامه ریزی شده است. احساس می کنیم کسی که با ما شباهتهایی دارد، هم خون و هم خانواده ماست و احتمالاً به نفع ما کار خواهد کرد، نه بر علیه ما. مذاکره کنندگان نیز رفتار مشابهی دارند. آنها نیز در طرف مقابل خود، به دنبال نقاط مشابه و یکی از بازی های مقدماتی مذاکره، «بازی جستجوی شباهت»، مشترک می گردند و در واقع محسوب می شود.

انسانها، با کسانی که احساس می کنند مشابه خودشان هستند، رفتارهای مبتنی بر همکاری بهتری نشان می دهند. همه ما، در طرف مقابل خود، به دنبال ردپایی از شباهت می گردیم. در مطالعاتی، در یک تظاهرات سیاسی، از مردم خواسته می شد که یک بیانیه را امضا کنند. کسانی که لباسشان، به لباس شخصی که بیانیه را در دست داشت شبیه تر بود، راحت تر بیانیه را امضا می کردند. در این شرایط، خیلی ها حتی بدون خواندن بیانیه حاضر به امضای آن بودند.

اصل ۳۷: بدانید که ذهن‌تان به کجا تکیه می‌کند.

به این صورت است که انسانها قضاوت خود در مورد هر موضوعی را «تکیه‌گاه ذهنی» اثر از یک نقطه اولیه شروع کرده و سپس آن نقطه را به سمت بالا یا پایین تعدیل می‌کنند. اما واقعیت این است که میزان تعدیل در مقایسه با موقعیت اولیه، بسیار جزئی است. در مذاکره، نخستین پیشنهاد شما مانند یک تکیه‌گاه ذهنی عمل می‌کند. طبیعی است که نخستین پیشنهاد طرف مقابل هم، برای شما یک تکیه‌گاه ذهنی خواهد بود. به عنوان خریدار، نخستین قیمتی که برای یک کالا پیشنهاد می‌دهید، ممکن است با یک قیمت منطقی فاصله زیادی داشته باشد، اما به هر حال، برای طرف مقابل یک تکیه‌گاه ذهنی ایجاد می‌کند که به سادگی قابل تعدیل نیست. تکیه‌گاه‌های ذهنی، ممکن است از جنس عدد باشند. اما امکان دارد از جنس اطلاعات یا استدلال یا هر چیز دیگری نیز باشند. در صورتیکه تکیه‌گاه‌های ذهنی اولیه را با اطلاعات، واقعیت‌ها و منطق پشتیبانی کنید، اثر آنها بسیار بیشتر خواهد بود.

اصل ۳۸: اثر چارچوب‌های فکری

چگونه انسان‌ها، همزمان هم از ریسک فرار می‌کنند و هم به ریسک پناه می‌آورند؟ آقای دانیل کانمان استاد دانشگاه پرینستون و برنده جایزه نوبل، برای حل این مشکل به کمک ما آمده است. بر اساس مطالعات آقای دنیل، اینکه انسان‌ها به استقبال ریسک رفته و یا از ریسک فرار کنند، بستگی به این دارد که مسئله در چه چارچوبی برایشان طرح شده باشد. زمانی که انسانها احساس کنند بین دو گزینه خوب، در حال انتخاب هستند، می‌کوشند از ریسک اجتناب کنند. اما زمانی که احساس می‌کنند بین دو گزینه بد در حال انتخاب هستند، معمولاً به استقبال ریسک می‌روند.

مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای می‌دانند که هر موقعیت و شرایطی را با چه چارچوبی برای طرف اثر مقابل خود توضیح دهند تا طرف مقابل، به سبکی که آنها از او انتظار دارند، رفتار نماید یک شمشیر قدرتمند دولبه است. می‌توانید چارچوب‌های ذهنی چارچوب‌های فکری دیگران را شکل دهید، اما آنها هم ممکن است چارچوب‌های فکری شما را شکل دهند. پس وارد «کاهش ضرر» قبل از هر مذاکره‌ای با خود بیاندیشید و تصمیم بگیرید که با هدف مذاکره شوید یا «افزایش سود».

اصل ۳۹: چگونه عکس‌العمل نشان دادن به رفتارهای تحریک‌کننده

بسیاری از رفتارهای تحریک‌کننده، واقعی و ناشی از عصبانیت طرف مقابل نیستند. بلکه نمایش‌هایی از پیش‌تعیین شده هستند که به صورتی بسیار دقیق تنظیم و اجرا می‌شوند تا شما را به پاسخی مشخص ترغیب کنند. بنابراین، رفتارهای تحریک‌کننده، بیشتر از آن که در احساسات درونی شخص ریشه داشته باشند، رفتار استراتژیک محسوب می‌شوند. برای ارزیابی اثربخشی استفاده از رفتارهای تحریک‌کننده، در یک شبیه‌سازی آزمایشگاهی، گزینه‌ای غیر از مذاکره نیز در اختیار یکی از طرفین قرار داده می‌شد. البته این گزینه دارای مهلت محدود بود و پس از گذشت مدت زمان مشخصی، مذاکره‌کننده دیگر نمی‌توانست از آن استفاده کند. مذاکره‌کننده طرف مقابل، آموزش دیده بود که به سه شیوه مختلف رفتار کند:

- یک مذاکره‌کننده خیلی خوب و مهربان، یک مذاکره‌کننده عصبانی که از رفتارهای تهدیدکننده استفاده می‌کند و یک مذاکره‌کننده معمولی.
- در همه مذاکره‌ها، مذاکره‌کننده طرف مقابل، اقدام به تهدید می‌کرد. هدف از انجام این تحقیق، این بود که تأثیر رفتار خوشایند و نیز رفتار خنثی و رفتار تحریک‌کننده، بر روی تصمیم طرف مقابل در ادامه دادن یا ترک مذاکره، سنجیده شود.
- مشخص شد که از نظر نتیجه-بخش بودن، استفاده از رفتار تحریک‌آمیز، ضعیف‌ترین گزینه محسوب می‌شود. ظاهراً انسان‌ها، کمتر تمایل دارند با چنین اشخاصی وارد فرایند مذاکره شوند.

اصل ۴۰: سه روش در مواجهه با تعارض

سه ویژگی مواجهه با درگیری و تعارض: منافع، استفاده از قدرت، تلاش برای توسل به منطق و منافع مشروع.

۱- استفاده از قدرت: در یک مذاکره، زمانی می‌توان گفت از قدرت استفاده شده است. که یکی از طرفین، طرف دیگر را به انجام کاری مجبور کند که اگر اجبار وجود نداشت، وی حاضر به انجام این کار نبود.

۲- حقوق مشروع: زمانی که یک مذاکره‌کننده، در صحبت‌های خود به عرف، استانداردها، سنت، قوانین، رویه‌های جاری، بحث‌های قانونی و ... اشاره می‌کند.

۳- مطرح کردن منافع: مذاکره‌کنندگانی که به منافع توجه دارند، خود را به ظاهر خواسته‌ها محدود نکرده و می‌کوشند انگیزه‌های پنهان خود و طرف مقابل را نیز مورد بررسی قرار دهند.

اصل ۴۱: قدرت را مسئولانه به کار برید

استفاده از قدرت در مذاکره شامل استفاده از فشارهای روانی، رفتاری و فیزیکی در مواجهه با طرف مقابل است. از قدرت باید به صورت مسئولانه استفاده کرد. وقتی به کسی می‌گویید: "من به شما اعتماد نمی‌کنم" از فشار روانی علیه او استفاده می‌کنید. وقتی به طرف مقابل می‌گویید: "الان میروم و تمام حساب مشترکمان را خالی می‌کنم" از فشارهای روانی استفاده می‌کنید. وقتی با مشت به صورت مقابل می‌کوبید، قدرت فیزیکی را مورد استفاده قرار داده‌اید.

تنها انگیزه‌های که استفاده از قدرت را در مذاکره توجیه می‌کند، خارج کردن طرف مقابل از یک موقعیت و موضع غیرمنطقی است. دومین چیزی که باید بخاطر داشته باشید این است که پس از بکارگیری ابزارهای قدرت، از نظر آماری، احتمال بکارگیری ابزارهای مشابه از سوی طرف مقابل را دو برابر کرده‌اید. پس در مورد استفاده از قدرت در مذاکره به طور جدی فکر کنید. ابزارهای قدرت، مانند گول چراغ هستند که به سادگی از چراغ جادو بیرون می‌آیند، اما جمع کردن آنها و بازگشت به شرایط عادی، مهارتی مستقل و مراتب سخت‌تر می‌طلبند.

آخرین نکته‌ای که باید به یاد داشت این است که انسان‌ها، پس از تسلیم شدن در برابر دیگری، احساس شرمندگی، از دست دادن آبرو و شکست خوردن می‌کنند. برای جبران این احساس باید از ابزارهای حفظ و بازیابی آبرو استفاده کرده و اعتبار طرف مقابل را مجدداً برای وی احیا کنید.

اصل ۴۲: حفظ آبرو

حفظ آبرو باید در دو حوزه مورد توجه قرار گیرد: ۱- کمک به اینکه دیگران آبروی خود را حفظ کرده و با عزت و احترام بر سر میز مذاکره حاضر شوند. ۲- مدیریت و کنترل عزت و احترام خود شما بر سر میز مذاکره. در برخی شرایط نظیر زیر، نیاز انسان‌ها به حفظ آبرو افزایش می‌یابد:

- زمانی که مذاکره در حضور عموم انجام می‌شود.
- وقتی که باید در برابر سایر همکاران یا رئیس خود، پاسخگو باشند.
- وقتی که مذاکره به صورت گروهی (و نه بصورت فردی) است.
- زمانی که دو طرف مذاکره از نظر موقعیت اجتماعی در یک سطح نیستند.
- وقتی مذاکره‌کنندگان طرف مقابل، از شما ضعیفتر و حساستر هستند.

برخی از روش‌هایی که در مواجهه با مذاکره‌کننده‌گان (حساس به حفظ آبرو) می‌تواند مفید باشد:

- به یک بهانه معذرت‌خواهی کنید.
- از طرف مقابل تعریف کنید.
- بگویید که رابطه با وی برای شما مهم است.
- برای طرف مقابل توضیح دهید که در فرآیند مذاکره با او، نکات مهم و جدیدی را آموخته‌اید.
- از طرف مقابل بپرسید از نظر او، در حال حاضر ارتباط بین او و شما چگونه است.
- امتیازاتی را که به طرف مقابل اعطا می‌کنید به صراحت مورد اشاره قرار دهید.
- برای آینده تمرکز کنید نه برای گذشته. جمله‌ای زیبا از فیشر و همکارانش در این رابطه "ما نیامده‌ایم تا در مورد گذشته توافق کنیم بلکه می‌خواهیم در مورد آینده به یک توافق دست یابیم".
- اگر طرف مقابل به شما گفت: "این آخرین پیشنهاد من است" به او نگویید "محال است! باور نمی‌کنم" بلکه بگویید به متوجه هستم و تمایل دارم در چند مورد توضیحاتی را ذکر کنم.

اصل ۴۳: چگونه با کسی که از او نفرت داریم مذاکره کنیم؟

زمانی که با چنین انسان‌هایی بر سر میز مذاکره مواجه شدید، سه نکته را در ذهن داشته:

- صحبت در مورد رفتارها و نه شخصیت طرف مقابل

در گفتار خود به شخصیت طرف مقابل اشاره نکنید. اگر بگویید فلان شخص، همیشه اینگونه رفتار می‌کند، معتقدید رفتار وی، ریشه در شخصیت او دارد نه شرایط محیطی. راه حل چیست؟ به جای حرف زدن در مورد شخصیت طرف مقابل، در مورد رفتارهای او صحبت کنید.

- در مورد احساس خودتان صحبت کنید نه طرف مقابل

تمام مسئولیت رفتارهای خود را نیز بر گردن کس دیگری نیندازید. سعی کنید با پذیرفتن مسئولیت احساسات خود نسبت به دیگران، بخشی از مسئولیت اتفاقات منفی ایجاد شده در یک رابطه را به عهده بگیرید. وقتی نمی‌توانید احساسات خود را تغییر دهید، لاقط مسئولیت آنها را بپذیرید.

- رفتار خود را تغییر دهید. مجبور نیستید احساس خود را تغییر دهید.

حتما تا به حال مجبور شده‌اید بر حسب شرایط زندگی، روابطی را با دیگران داشته باشید که برایتان اضطراب ایجاد می‌کند. این کاملاً طبیعی و منطقی است که نسبت به کسی، احساس ناراحتی یا نفرت داشته باشید. لاقط فعلا تلاش نکنید که آن احساس را تغییر دهید. در عوض بکوشید رفتار خود را تغییر دهید. در این شرایط، رفتار انفعالی نداشته باشید.

اصل ۴۴: چگونه با کسی که دوستش داریم مذاکره کنیم؟

دارین مذاکره باید گذشته، حال و آینده را در نظر بگیریم. در این مذاکرات، چیزهای زیادی را به خطر می‌اندازیم، معمولاً احساساتمان بشدت دخیل می‌شوند. پس بهتر است این مذاکرها را به صورت اصولی انجام دهیم. بسیاری از مذاکره‌هایی که ما در زندگی شخصی با کسانی که دوستان داریم، انجام می‌دهیم، پس از بروز تعارض است. تعارض زمانی به وجود می‌آید که انسان‌ها احساس می‌کنند در مورد برخی از منابع کمیاب، با دیگران تضاد منافع دارند. همچنین تضاد منافع ممکن است بر اثر اهداف باشد. بسیاری از مذاکره‌های تجاری بر روی معاملات

تجاری متمرکز بودند. طرفین چنین مذاکره‌هایی، به این دلیل با طرف مقابل وارد مذاکره شده‌اند که در پی استفاده از فرصتی برای تجارت بوده‌اند.

زمانی که در ارتباط متقابل میان انسان‌ها، تعارضی به وجد می‌آید، برداشت ما با برداشت طرف مقابل متفاوت است. توجه داشته باشید که تعارض واقعی، زمانی است که تعارض وجود داشته و طرفین نیز می‌فهمند که چنین تعارضی وجود دارد. تعارض اشتباه، زمانی شکل می‌گیرد که در واقعیت، تضاد منافی وجود ندارد، اما طرفین احساس می‌کنند چنین تضادی وجود دارد. تعارض پنهان زمانی شکل می‌گیرد که میان منافع طرفین، تضادی وجود دارد، اما طرفین از وجود چنین تضادی اطلاع ندارند.

اصل ۴۵: تشکیل یک تیم موفق برای مذاکره

هنگام مذاکره فردی موفق‌تر هستید یا زمانی که به عنوان عضوی از یک تیم مذاکره می‌کنید؟ معمولاً با استفاده از تیم‌های مذاکره‌کننده، احتمال کسب حالت برنده-برنده افزایش می‌یابد. چراکه در مذاکره تیمی، سؤال‌های مناسب‌تری پرسیده می‌شود. در حالیکه در مذاکره‌های بین دو فرد، معمولاً پرسش‌های کمترین مطرح می‌شود. در مذاکره بین دو فرد، کمتر به مکمل بودن احتمالی منافع توجه می‌شود و معمولاً طرفین احساس می‌کنند که منافع آنها در تضاد قرار دارد.

در دنیای کسب و کار و مذاکره‌های گروهی، معمولاً مذاکره‌کنندگان در شرایطی قرار می‌گیرند که باید در مورد ترکیب تیم خود تصمیم‌گیری کنند. توصیه‌ها در مورد شکل‌دهی یک تیم مناسب:

- افرادی را انتخاب کنید که در زمینه مورد مذاکره تخصص داشته و در امر مذاکره و ارتباط میان فردی از توانایی و تجربه کافی برخوردار باشند. ضعف در همین قابلیت، می‌تواند فرایند مذاکره را با مشکل مواجه کنند.
- تیم مذاکره را بیش از حد چاق نکنید! تیم مذاکره را در حدی انتخاب کنید که از لحاظ تخصصی، تمام موضوعات مورد مذاکره را پوشش دهد.
- برنامه‌ریزی برای مذاکره را به صورت جمعی انجام دهید بگذارید زبان مشترکی بین شما شکل گیرد.
- برای هر یک از اعضای تیم، یک نقش معنا دار در نظر بگیرید. در صورتی که موضوع بحث حاوی اطلاعات عددی و تحلیلی است، باید یکی از اعضا مسئول ارزیابی پیشنهادهای طرفین و مقایسه آنها باشد.
- گزینه‌های دیگر، نقطه ترک مذاکره و نقطه هدف، باید برای همه به صورت مشترک و یکسان تعریف شده باشد.
- اعضای تیم باید تصمیم بگیرند که چه اطلاعاتی را قصد دارند در اختیار طرف مقابل قرار دهند و چه اطلاعاتی باید پنهان بماند.

اصل ۴۶: نقش دیگران در مذاکره

اگر طرف مقابل با گروهی از مذاکره‌کنندگان بر سر میز مذاکره حاضر شد و شما در مذاکره تنها بودید، نسبت به سهمی که از کیک مذاکره می‌طلبید و نحوه تقسیم کیک، حساس باشید. زمانیکه فردی در مقابل یک گروه قرار می‌گیرد، مذاکره-کننده منفرد، حدود یک سوم کمتر از سهمی که تیم طلب می‌کند، برای خود طلب می‌کند.

اگر احساس می‌کنید طرف مقابل با یک گروه بر سر میز مذاکره حاضر خواهد شد، با تمام توان بکوشید که شما نیز به همراه یک تیم بر سر میز مذاکره حاضر شوید. حتماً توجه کرده‌اید که وقتی از طرف شخص دیگری مذاکره می‌کنید، مذاکره شما اثربخش‌تر است. انسان‌ها زمانیکه احساس می‌کنند کس دیگری بر کار آنها نظارت داشته و حاصل کار آنها را می‌بیند، معمولاً از صراحت و قاطعیت بیشتری استفاده می‌کنند، ریشه این عامل است. «فشار مسئولیت» اگر وقت و انرژی کافی دارید، به شخص دیگری پیشنهاد کنید که مذاکره‌ای را از طرف او انجام دهید.

اصل ۴۷: مردان، زنان و تقسیم یک مذاکره!

تفاوت زنان و مردان در هنگام مذاکره چیست؟

- زمانیکه مردان و زنان، در یک مذاکره روبه‌روی یکدیگر قرار می‌گیرند (به عنوان خریدار و فروشنده) مردان سهم بیشتری از یک مذاکره را به خود اختصاص می‌دهند. اما این تمام ماجرا نیست.
- دلیل اختلاف سهم از یک مذاکره، در خواسته‌های اولیه آنان است. زنان، معمولاً به اندازه آنچه مردان در مذاکره طلب می‌کنند، درخواست نمی‌کنند. این تفاوت رفتار، حتی وقتی دقیقاً در نقش‌های یکسان قرار می‌گیرند نیز وجود دارد.

تحقیقات نشان داده که تصویر کلیشه‌ای مثبتی که ما از زنان، به عنوان خوب، مهربان و قابل کنترل در ذهن داریم، در واقع می‌تواند در مذاکره به آنها آسیب وارد کند. این باعث می‌شود که زنان در فرایند مذاکره، سهم کمترین از یک مذاکره را برای خود طلب می‌کنند.

اصل ۴۸: آیا دلیل شنا کردن ماهی‌ها را می‌دانید؟

تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند تأثیرات زیادی بر روی مذاکره‌ها داشته باشند. تصویری از تعدادی ماهی که با یکدیگر شنا می‌کردند، به گروهی آمریکایی و گروهی چینی نشان داده شد و از آنها خواسته شد آنچه را که می‌بینند، بیان کنند. داستان آمریکایی‌ها، همه در مورد رهبری و کوشش‌های فردی بود. داستان چینی‌ها در مورد جامعه و تلاش گروهی بود. این داستان‌ها، یکی از تفاوت‌های میان فرهنگ‌ها را نشان می‌دهند «فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی».

فردگرایی، خود را محفوظ در فضایی مستقل از دیگران، تصور می‌کنند خود را با دنیا «مواجهه» می‌بینند. این افراد، اتفاق‌های محیطی را نمی‌پذیرند. انسان‌هایی جمع‌گرا، در هنگام تصمیم‌گیری، دیگران را مورد توجه قرار می‌دهند. آنها خواسته‌های خود را به گونه‌ای تعدیل می‌کنند تا منافع جامعه هم تا حد امکان، تأمین شود. تفاوت‌های فرهنگی ممکن است مذاکره‌کنندگان آن را در حصار سنت‌ها اسیر کند.

اصل ۴۹: صرف اطلاع از بحث تفاوت‌های فرهنگی کافی نیست.

یک تفکر فراگیر (اما نادرست) در مورد انسان‌های آسیایی این است که آنها، احساسات خود را بروز نمی‌دهند. در حالی که تنها مشکل این است که غربی‌ها، نمی‌دانند چگونه باید رفتارها و احساسات آسیایی‌ها را تحلیل و تفسیر کنند. در برخی فرهنگ‌ها، نظیر فرهنگ آمریکایی، ارتباط انسان‌ها و بیان عواطف، بسیار مستقیم است. در برخی فرهنگ‌ها، مثل فرهنگ ژاپنی‌ها، شکلی غیرمستقیم دارد. یکی از خطراتی که در مذاکره‌های میان فرهنگی وجود دارد، این است که همه مردم یک فرهنگ، به یک شیوه مذاکره نمی‌کنند.

اگر در مذاکره بین فرهنگ‌های مختلف، به نقطه‌ای رسیدید که خواستید ابعاد فرهنگی را در طرف مقابل تحلیل کنید، مشخص می‌شود که مسیر مذاکره را تا آن لحظه به درستی طی کرده‌اید. اما این کافی نیست. در این مرحله باید تصمیم مهمی بگیرید. شما چقدر حاضر به تغییر هستید؟ در این زمینه باید دو نکته را مد نظر قرار دهید: (۱) تا چه حد تمایل دارم با چنین فردی از چنین فرهنگی ارتباطی صمیمانه برقرار کرده و این ارتباط را حفظ کنم؟ (۲) تا چه حد می‌خواهم هویت فرهنگی خود را حفظ کنم؟ اگر من به فرهنگ شما احترام می‌گذارم، اما فرهنگ خودم هم برایم مهم است، باید سعی کنم یک تعامل سازنده به وجود بیاورم. اگر من برای فرهنگ خودم ارزشی بسیار بیشتر از فرهنگ شما قائلم، در مذاکره، مسیر من از شما جدا خواهد شد. ممکن است در برخی شرایط، لازم باشد من بخش‌هایی از ارزش‌های فرهنگی خود را کنار بگذارم و از فرهنگ شما استقبال کنم.

اصل ۵۰: مذاکره تلفنی.

ترجیح می‌دهید به صورت رو_در_رو مذاکره کنید یا تلفنی؟

کسانی که طرفدار مذاکره رو_در_رو هستند، معتقدند همزمان از طریق ابزارهایی مختلف اطلاعات کسب کرد. کسانی که مذاکره تلفنی را دوست دارند، معتقدند تلفن مانند یک حائل بین آنها و طرف مقابل عمل می‌کند. کسانی که در موضع قدرت هستند، از مذاکره رو_در_رو و کسانی که در موضع ضعف هستند از مذاکره تلفنی استقبال می‌کنند. در مورد مذاکرات برنده-برنده، استفاده از مذاکره رو در رو نتایج بهتری دارد. چهار ابزار ارتباط رو_در_رو:

- ارتباط بدنی و رفتارهایی غیرکلامی: در مذاکره، دست دادن پیام‌های مختلفی را به طرف مقابل ارسال می‌کند.
- ارتباط بصری: رفتاری که طرف مقابل می‌تواند آن را مشاهده کند.
- ارتباط کلامی: محتویات پیشنهاد یک مذاکره کننده، در قالب کلمات به طرف مقابل منتقل می‌شود.
- ارتباط فرا کلامی: یکی دیگر از ابزارهای ارتباط است.

اصل ۵۱: حسن شهرت مهم است!

حسن شهرت، یک سرمایه اجتماعی است. شامل سه مؤلفه اصلی است (۱) رفتار خود شما و تصویری که در برخورد با دیگران، در ذهن آنها ایجاد میکنید؛ (۲) اطلاعات دست اولی که از شما در ذهن کسانی وجود دارد که مستقیماً با شما کار می‌کنند؛ (۳) اطلاعات دست دومی که از شما در اختیار دیگران قرار می‌گیرد (شایعه).

زمانی که با دیگران در حال مذاکره هستید، توجه داشته باشید که رفتار شما، چه تاثیری در شهرت شما خواهد داشت. رفتارهای قدرت طلبانه و جنسیت شما، بر شهرت شما می‌تواند اثر گذار باشد. گفته‌ها و نظریات شما هم، تأثیر بسیار زیادی بر شهرت‌تان دارند.

اصل ۵۲: ایجاد اعتماد.

در ارتباط میان انسانها سه نوع اعتماد وجود دارد:

۱- اعتماد مبتنی بر پیشگیری: اعتماد مبتنی بر پیشگیری، انسان‌ها برای اینکه مطمئن شوند، دیگری مطابق خواسته آنها عمل می‌کند، از تنبیه یا تشویق استفاده می‌کنند. این اعتماد، بیشتر بر مبنای قراردادهای رسمی و نظارت است. این اعتماد، معمولاً پرهزینه است.

۲- اعتماد مبتنی بر شناخت: اعتماد مبتنی بر شناخت، از این شیوه از اعتماد، گاه تحت عنوان «توافق بین انسان‌های متشخص» نام برده می‌شود. اعتماد مبتنی بر شناخت، معمولاً با تکیه بر دادگاه و نظام قضایی استحکام پیدا نمی‌کند، بلکه پشتوانه آن صرفاً خود طرفین توافق هستند.

۳- اعتماد مبتنی بر شباهت: اعتماد مبتنی بر شباهت، بر پایه این امر قرار دارد که خواسته من و شما هم جهت است. در نوعی همدلی و درک متقابل بین طرفین وجود دارد. وقتی طرفین، «اعتماد مبتنی بر شباهت» منافع و ارزش‌های مشترک دارند و نسبت به یک عامل بیرونی، رفتاری مشابه نشان می‌دهند، اعتماد مبتنی بر شباهت شکل می‌گیرد.

اصل ۵۳: ترمیم اعتماد از دست رفته.

گاهی در یک رابطه، اعتماد موجود از دست میرود. اعتماد از دست رفته را چگونه ترمیم می‌کنید؟

اجازه دهید دیگران خود را خالی کنند، انسان‌ها دوست دارند که حرفشان شنیده شود. بگذارید دیگران حرفشان را بزنند و خودشان را خالی کنند. گوش دادن به حرف دیگران، لزوماً نیست. صرفاً به حرف آنها گوش می‌دهید. پذیرفتن حرف آنها به معنی معذرت خواهی کنید، اگر کاری را انجام داده‌اید که از انجام آن پشیمان هستید، به طرف مقابل هم بگویید. معذرت خواهی خود را به صورت صریح و شفاف بیان می‌کنید و طرف مقابل هم، آن را می‌شنود.

اغلب کار سختی است. بجای بازگشت به «من متأسفم»: بر آینده تمرکز کنید، گفتن اینکه گذشته، به آینده فکر کنید. هر چند وقت یک بار، رابطه خود با دیگران را بررسی کنید، همیشه، منتظر نمایید تا یک سوءتفاهم به وجود بیاید و سپس در پی راه حل رفع آن بگردید هر چند وقت یک بار، رابطه خود را با دیگران کنترل کنید.

فراتر از وظیفه خود عمل کنید، وقتی یک اتفاقی افتاده و این خطر وجود دارد که طرف مقابل، اعتمادش را نسبت به شما از دست بدهد، فرصتی برایتان فراهم می‌شود. فرصتی که کاری انجام دهید که طرف مقابل، هیچگاه آن را فراموش نکند.

مدیریت برنامه‌های مدیریت منابع