

به نام خدا

مهارت های مذاکره

بادن یونس

مترجم
دکتر محمد ابراهیم گوهریان



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

سرشناسه	: یونسون، بیدن Eunson, Baden
عنوان و نام پدیدآور	: مهارت‌های مذاکره / بادن یونسون؛ [مترجم] محمدابراهیم گوهریان.
مشخصات نشر	: تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۶ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۷۸-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: Negotiation Skills, ۱۹۹۶.
یادداشت	: چاپ قبلی کتاب حاضر با ترجمه محمدابراهیم گوهریان، با همکاری میترا محسنی در سال ۱۳۸۵
منتشر شده است.	
موضوع	: مذاکرات بازرگانی
موضوع	: Negotiation in business
موضوع	: مذاکره
موضوع	: Negotiation
شناسه افزوده	: گوهریان، محمدابراهیم، ۱۳۳۱ - مترجم
شناسه افزوده	: Goharian, M. E.
شناسه افزوده	: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷ ی ۹۴۹ / ۵۸ / ۵۸ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۵۴۹۰۹۷



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

مهارت‌های مذاکره

بادن یونسون

مترجم: دکتر محمدابراهیم گوهریان

صفحه‌آرا: متین

حروف‌چین: مینا امانی

طراح جلد: مهدی لاری

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۷۸-۸

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتراز بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱

ایمیل: info@cpcp.ir

WWW.CPCP.ir



فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱.....	بخش اول: مذاکره چیست؟
۳.....	فصل اول: حرفه مذاکره
۱۳.....	فصل دوم: انتخاب رهیافت‌ها: برنامه‌ریزی
۲۵.....	فصل سوم: مذاکرات فردی و گروهی
۲۹.....	فصل چهارم: حساسیت‌های غیرکلامی
۳۷.....	فصل پنجم: مهارت‌های شنیداری
۴۱.....	فصل ششم: مهارت‌های پرسیدن
۴۹.....	فصل هفتم: مهارت‌های متقاعد سازی
۴۳.....	فصل هشتم: کانال‌های ارتباطی
۶۳.....	فصل نهم: شیوه‌های ملی مذاکره
۷۵.....	بخش دوم: استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها (راهبردها و راهکارها)
۸۱.....	راهبرد ۱: آگاهی از مبانی
۸۵.....	راهبرد ۲: شکست بن‌بست‌ها
۹۳.....	راهبرد ۳: استفاده صحیح از زمان
۹۹.....	راهبرد ۴: خارج از برنامه مذاکره کردن
۱۰۵.....	راهبرد ۵: تغییر محدودیت‌های زمانی
۱۱۵.....	راهبرد ۶: حمله کردن
۱۱۹.....	راهبرد ۷: کنترل تنش و ناامنی
۱۲۹.....	راهبرد ۸: تبدیل نقاطضعف به نقاط قوت
۱۳۵.....	راهبرد ۹: اعمال قدرت
۱۴۳.....	راهبرد ۱۰: درخواست همکاری

مقدمه

بدون اغراق، زندگی مجموعه‌ای از مذاکرات است. هرگاه شما ناگزیر شوید با دیگران مذاکره کنید، خود را موظف می‌بینید که رموز این کار را به‌خوبی فراگیرید. این کتاب در یادگرفتن فن مذاکره به شما کمک خواهد کرد.

در این کتاب بسیاری از جنبه‌های فرآیند مذاکره را به شما خواهیم آموخت. بهترین مکان برای مذاکره کجاست؟ آیا بهتر است خودتان شخصاً به مذاکره بپردازید یا آنکه با کمک یک گروه اقدام به این کار کنید؟ چگونه فهم ارتباطات غیرکلامی می‌تواند به شما کمک کند تا اصول مذاکره را بهتر درک کنید؟ چگونه مهارت در گوش کردن، پرسیدن، پافشاری و قانع کردن طرف می‌تواند مهارت شما را در مذاکره افزایش دهد؟ آیا مذاکره رودررو بهتر است یا از طریق تلفن یا سایر کانال‌های ارتباطی؟ چرا شیوه‌های مذاکره در فرهنگ‌های مختلف (ملل گوناگون) با یکدیگر فرق دارد؟ و سرانجام، چه راهبردها و راهکارهایی برای مذاکره وجود دارد و شما در موقعیت‌ها و شرایط مختلف از کدام یک از این روش‌ها باید استفاده کنید تا به بهترین نتیجه دست یابید؟

کوشش کرده‌ایم با ارائه مثال‌های متعدد در این کتاب، مهارت شما را در مذاکره افزایش

دهیم.

بادن یونس

بخش اول

مذاکره چیست؟

فصل اول

حرفه مذاکره^۱

از دید بسیاری از افراد، مذاکره مهارت ویژه‌ای است که سیاستمداران، تجار و رهبران اتحادیه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند. مذاکره جالب است؛ اما تمام آن به زندگی روزانه ارتباط پیدا نمی‌کند. در حقیقت، بدون مبالغه می‌توان مدعی شد که مذاکره در زندگی روزانه جریان دارد. در زندگی روزانه، همه را در حال مذاکره می‌بینید: کودکی سعی می‌کند شکلاتی را در سوپر مارکت به‌دست آورد؛ در حالی که مادرش می‌کوشد همان کودک را به خوردن سبزیجات یا تمیز کردن اتاق خود وادار نماید. دوستان توافق می‌کنند شب به تماشای فیلم بروند. کارمند خواستار افزایش حقوق است (یا سعی می‌کند هزینه‌ها را کاهش دهد). مشتری کوشش می‌کند یخچال یا خودرویی را با شرایط مناسب‌تری از فروشنده خریداری کند. همه این افراد در حال مذاکره هستند و تمامی این موارد نشان می‌دهد که مذاکره نمی‌تواند تمام مشکلات را حل کند. در هر صورت، همان‌طور که کنت گالبرایت^۲ خاطرنشان ساخته است:

«مذاکره شایع‌ترین و مشکل‌آفرین‌ترین برخورد یک فرد با یک فرد دیگر است و این دو موضوع با یکدیگر بی‌ارتباط نیستند»

در سازمان‌های مدرن، چه‌بسا مذاکره نوع دیگری از مهارت‌های ارتباطی باشد که برای ادامه روابط با دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر سازمان‌ها به‌طور غیرمتمرکز اداره شوند

1. The Business of Negotiation.

2. Kenneth Galbraith.

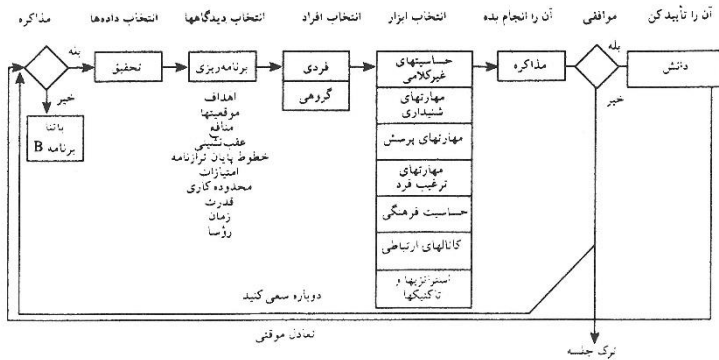
و خواهان ادامه روابط باشند، این مسئله مصداق پیدا می‌کند. در سازمان‌های سنتی، تمام قدرت در دست بالاترین مقام متمرکز است و در مورد دستورات مدیریت ارشد کمتر سؤال می‌شود. در مدیریت‌های جدید و آگاه، اختیارات و منابع توزیع می‌شود و همه به‌نوبه خود در مذاکرات سهیم هستند. همه این افراد به قدرت تصمیم‌گیری نیاز دارند تا بتوانند به وظایف خود عمل کنند و روش‌های مذاکره در روابط متقابل با سایر واحدهای کاری اعمال نمایند. هر جا اختیار وجود داشته باشد یا نیاز به تصمیم‌گیری باشد، مهارت‌های مذاکره مورد استفاده قرار می‌گیرند. حتی اگر رابطه بین افراد بر مبنای رقابت یا همکاری باشد، اهمیتی ندارد؛ زیرا باز هم مهارت‌های مذاکره کاربرد خواهند داشت. مطمئناً مذاکره سرگذشت بدی داشته است. در حقیقت، بسیاری از افراد معتقدند که مذاکره شیوه‌ای برای تقلب و دروغ‌گویی می‌باشد.

شایان ذکر است که هیچ یک از مواردی نظیر یادگیری و کسب مهارت‌های مذاکره نمی‌تواند شما را به یک برقرارکننده بهتر ارتباط تبدیل نماید، بدون آنکه مجبور شوید صداقتی را که برای معامله با دیگران دارید، از دست بدهید.

در حقیقت، مذاکره به نظر بعضی از مردم، تقلب و دروغ‌گویی است و یادگیری و کسب مهارت‌های مذاکره به شما کمک می‌کند تا از خودتان در مقابل چنین افرادی دفاع کنید.

مدلی از مذاکره

اجازه دهید که یادگیری را با مشاهده یک مدل ساده از فرآیند مذاکره و سپس بررسی هر یک از جزئیات آن آغاز کنیم.



شکل ۱-۱: نمونه‌ای از مذاکره

۱. مذاکره

مذاکره، به‌طور معمول بین دو نفر یا گروهی از افراد رخ می‌دهد و دو طرفه است. از آنجا که ما در مباحثمان به‌طور مستمر به این دو گروه اشاره می‌کنیم، برای اختصار گروه خودمان را OS و طرف مقابل را Tos می‌نامیم.

مذاکره، به‌طور معمول برای دادن چیز دیگری است. ما ۱/۳ میلیون دلار را به‌سادگی برای معامله به شما نمی‌دهیم؛ اما ۱/۲۷ دلار را چطور؟ البته که نه. این مورد به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که یک طرف در مذاکره قدرت تام ندارد؛ زیرا طرفی که قدرت تام دارد می‌تواند به‌آسانی چیزی را تقاضا نماید و آن را به‌دست آورد.

به‌هرحال، برای هر فرد مذاکره تنها روش دست‌یابی به اهدافش نیست. وقتی افراد اقدام به مذاکره می‌کنند که معتقد باشند اگر روش‌های دیگری را اتخاذ نمایند، نتیجه دلخواه را به‌دست نخواهند آورد. در برخی موارد بدون استفاده از مذاکره نیز می‌توان به نتیجه رسید. ممکن است بهتر باشد یا حداقل بهتر به‌نظر برسد که مورد اختلاف یا برخورد را با تنبیه فرد یا اعتصاب، رفتن به دادگاه، جنگ و یا بدون هیچ واکنشی تنها با ترک محل، حل کنیم. گاهی شیوه انتخاب یک عملکرد، از یک طرف به باتنا^۱ (بهترین انتخاب برای توافق مبتنی بر مذاکره) یا Plan B (برنامه‌ریزی برای بهترین انتخاب) و از سوی دیگر به مذاکره اشاره

1. BATNA= Best Alternative To a Negotiated Agreement

(بهترین انتخاب برای توافق مبتنی بر مذاکره)

می‌کند که الزاماً دوطرفه هم نیستند. درحقیقت، فقط داشتن حق انتخاب یک باتنا یا برنامه‌ریزی برای بهترین انتخاب، ضمن اینکه یک راهکار بسیار قدرتمند برای مذاکره است، می‌تواند نقطه ضعف مشخصی در مذاکره نیز باشد که نشان می‌دهد شما هیچ‌گونه حق انتخابی به غیر از مذاکره ندارید (به‌عنوان مثال، این آزادی را ندارید که به‌عنوان اعتراض اتاق را ترک نمایید).

۲. انتخاب داده‌ها^۱

اگر شما تصمیم به مذاکره گرفتید، باید سعی کنید رفتار طرف مقابل را پیش‌بینی کنید و این کار را با ارائه تئوری‌هایی در مورد آنها انجام دهید. به‌هرحال، مواظب باشید زیرا اشتباه بزرگی است که فردی قبل از این که اطلاعاتی داشته باشد، شروع به نظریه‌پردازی کند. فردی ناآگاهانه شروع به تحریف حقایق برای ایجاد تناسب آن با تئوری‌ها به‌جای تحریف تئوری‌ها برای ایجاد تناسب با حقایق می‌کند.

شما درمورد طرف مقابل خود چه می‌دانید؟ آیا آنها در مرحله رشد هستند یا رکود؟ آیا آنها از وضعیت مالی خوبی برخوردارند یا درآستانه ورشکستگی قرار دارند؟ سابقه روابط صنعتی آنها چگونه است؟ موقعیت آنها در روابط صنعتی وسیع‌تر چگونه است؟ آیا افرادی که قرار است سر میز مذاکره با آنها ملاقات کنید از سلامت برخوردارند و توان مقاومت در برابر تنش‌های مذاکرات طولانی را دارند؟

آیا آنها در تشکیلات خود محبوب‌اند یا منفور؟ چرا و چرا نه؟ طرف‌های دیگر چگونه؟ مثلاً رقیب‌هایتان که خواستار فروش یا خرید هستند؟ شما در مورد آنها چه می‌دانید و آنها چه چیزی را عرضه یا تقاضا می‌کنند؟

این اطلاعات را می‌توان از گزارش‌های شرکت، اسناد دولتی، مطبوعات، شایعات یا راه‌های غیرقانونی انتشار خبر در میان افراد طرف مقابل، در صنعت یا جامعه‌ای بزرگ‌تر و نیز افراد سازمان خود که تجارب کاری قبلی با افراد طرف مقابل دارند، به‌دست آورد.

۳. انتخاب رویافت‌ها^۲

زمانی که اطلاعات پایه در اختیار شما قرار می‌گیرد، می‌توانید شروع به برنامه‌ریزی کنید. در مرحله اول باید مسائل مربوط به طرف خود را روشن کنید و درباره نکاتی که به طرف مقابل شما ارتباط پیدا می‌کند، حدس‌هایی آگاهانه بزنید. اهداف چیستند؟ هر دو طرف سعی دارند به چه اهدافی دست یابند؟ چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد؟ چه چیزی شما را خوشحال

1. Choose Data.

2. Choose Approaches.

می‌کند؟ موقعیت‌های اولیه چیستند؟ آیا نخستین قیمت پیشنهادی شما بالا یا پایین است؟ آیا طرف مقابل بیشترین اهمیت را برای قیمت قائل خواهد شد یا آنکه به مجموعه‌ای از عوامل از جمله قیمت، خدمات بعد از فروش، وسایل یدکی و آموزش توجه خواهد کرد؟ آیا طرفین، علائق متقابل دارند تا باعث شود که هر دو در مذاکره برنده شوند؟ به عبارت دیگر، اگر مذاکره بیشتر در مورد عدم توافق جریان داشته باشد، بهترین کار این است که فرآیند را با مواردی که مورد توافق طرفین است شروع کنیم. اگر همسران در مورد استفاده از ماشینی که متعلق به هر دو نفر شما است با شما بحث کند، آیا برنامه‌های شما برای آن روز از جهاتی درهم ادغام می‌شود؟ بنابراین می‌توانید تمام یا بخشی از روز را به طور مشترک از اتومبیل استفاده کنید. همیشه موقعیت‌ها را با هم جایگزین کنید. با تمرکز روی علائق، می‌توانیم از حقایق مهم مذاکره و در حقیقت رفتارهای انسانی آگاه شویم. افراد همیشه در جست‌وجوی نفع شخصی نیستند؛ بلکه به حفظ اعتبار و حسن شهرت خود نیز علاقه‌مندند.

ما باید با در نظر گرفتن موقعیت‌های افراد، وضع عقب‌افتادگی آنها، خط پایان ترازنامه، نقاط محدودیت یا مقاومت را بدانیم یا درمورد آنها فکر کنیم؛ میزان حداقلی که مذاکره‌کننده نمی‌تواند پایین‌تر از آن برود چیست؟ اگر پایین‌تر از حداقل را در نظر بگیریم، باعث نوعی شکست می‌شود و یک مذاکره‌کننده بیشتر سعی می‌کند تا اطلاعات را درمورد این میزان حداقل مخفی نگه دارد؛ اگرچه ممکن است اعلام آگاهانه آن از نظر راهکاری امتیازی برای وی به‌همراه داشته باشد.

چگونه فردی به میزان سود دلخواه خود دست می‌یابد؟ شخص ممکن است با ابراز برخی مخالفت‌ها یا با اعطای بعضی امتیازات به طرف مقابل، به آن دست یابد. امتیازات می‌توانند ارزان یا گران باشند؛ اما طرفین ممکن است برداشت‌های متفاوتی از آنها داشته باشند. بنابراین، در موقعیتی آرمانی، آنچه که برای شما اهمیت کمی دارد، برای مثال اعطای یک امتیاز ناچیز، ممکن است برای طرف دیگر بسیار رضایت‌بخش باشد. در عوض با اعطای آن، می‌توانید چیزی را بخواهید و در موقعیتی قرار گیرید که آن را تقاضا کنید.

با در نظر گرفتن این عوامل به‌وضوح درمی‌یابید که چگونه مذاکره کنید. محل مذاکره اهمیت خاصی دارد. آیا مذاکره باید در محل شما، منطقه آنها یا محلی بی‌طرف صورت گیرد؟ گاهی محل مذاکره نمی‌تواند چندان مهم باشد؛ اما همان‌طور که خواهید دید، در این زمینه، مسائلی به‌طور کامل پیچیده وجود دارد و سرانجام سرنوشت مذاکره اغلب توسط جزئیات غیرمهمی نظیر محل آن تعیین می‌شود. زمان مذاکره نیز توسط شرایط جغرافیایی معین می‌شود.

قدرت اعمال شده توسط هریک از طرفین چقدر باید باشد؟ آیا قدرت یک طرف به منبع، اندازه، شخصیت، نیاز، هزینه‌ها و فواید مربوط به توافق یا عدم توافق بستگی دارد؟ منابع یا اساس قدرت یا وسیله‌های اعمال فشار طرفین کدامند؟ چگونه طرفین می‌توانند چیزی را به یکدیگر تحمیل کنند یا حداقل همدیگر را تحت تأثیر قرار دهند؟ آیا زمان عامل تعیین کننده‌ای است؟ آیا فرصت برای مذاکره کافی است؟ آیا یک طرف می‌تواند طرف دیگر را با استفاده از مهلت‌های مقرر بترساند؟ آیا یک طرف از ویژگی‌های فرهنگی متفاوتی برخوردار است که وقت را با روشی به‌طور کامل متفاوت نسبت به طرف دیگر، مورد استفاده قرار می‌دهد؟ در مورد رئیس یا موکلان چطور؟ بیشتر مذاکره‌کنندگان، نقش کارگزاران را ایفا می‌کنند، مانند هیئت مدیره یا اعضای اتحادیه‌ها، رأی‌دهندگان یا فردی که به نمایندگی از سوی دیگر خانه یا خودرو یا شیئی عتیقه را می‌فروشد، اینها موکل هستند و به‌ندرت به مذاکره‌کننده برای اتمام معامله‌ای بدون مشورت، اختیار کامل می‌دهند. (درحقیقت، ندادن اختیار می‌تواند راهکاری آگاهانه باشد. راهکاری که مذاکره‌کننده خوشحال است که توانایی کاربرد آن را دارد). مذاکره‌کننده در برنامه‌ریزی، می‌تواند رهیافت‌ها را با هم در مورد موکلی به‌کار برد یا در بعضی مواقع، ممکن است نیاز به راهبردی داشته باشد که از دور با موکل کار نماید و شاید حتی به موکل اطلاعات کافی ندهد؛ زیرا اگر او از جزئیات اطلاع داشته باشد، ضررش بیشتر از منفعت آن می‌باشد. البته در مذاکرات ساده، مانند زمانی که شما خودرو خود را به من می‌فروشید، ما هردو مانند موکل - و نه به‌عنوان نماینده - عمل می‌نماییم (اگرچه ممکن است فشاری را مانند فشار رئیس از جانب همسر، دوستان و مدیران بانک تجربه نماییم).

۴. انتخاب افراد^۱

هنگامی که ما تحقیق خود را انجام دادیم و برنامه مذاکره را تنظیم کردیم، باید افراد را انتخاب کنیم. مهم‌ترین تصمیمی که باید بگیریم آن است که آیا باید تنها یک فرد را برای مذاکره بفرستیم یا یک گروه را. همان‌طور که بعدها خواهیم دید، این تصمیم می‌تواند بسیار پیچیده باشد.

۵. انتخاب ابزار^۱

مذاکره‌کننده واقعی کسی است که به‌طور کامل قادر به برقراری ارتباط باشد و نه تنها آنچه را که گفته می‌شود درک کند؛ بلکه باید قادر به درک ارتباطات غیرکلامی نیز باشد. به عبارت دیگر از قیافه، حالت روحی، حرکات چشم و حتی لباس طرف مقابل نیز بتواند به نظرات او پی ببرد.

مذاکره‌کننده خوب باید شنونده خوبی هم باشد؛ به‌طوری که بتواند علائم و مفاهیم ناگفته را درک کند، مذاکره را به سمت نکات مهم سوق دهد و مطالب کم اهمیت را مطرح نکند یا کنار بگذارد.

مذاکره‌کننده خوب همچنین چگونگی طرح سؤال و نحوه استفاده از زبان و مطالب متقاعدکننده را می‌داند. او نسبت به اختلافات فرهنگی نیز حساس است، به‌خصوص در رابطه با آنچه که اغلب شیوه‌های ملی مذاکره، نامیده می‌شود. این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که مذاکره‌کننده با افرادی از فرهنگ‌های دیگر معامله می‌کند؛ اما چنین حساسیتی در معاملات روزانه با افرادی که مذاکره‌کننده نیستند، در محل‌های کار چندفرهنگی و مؤسسات جهانی که به‌طور فزاینده‌ای در حال شکل‌گیری هستند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

مذاکره‌کننده خوب از امتیازات و اشکالات مذاکره از طریق روش‌های مختلف ارتباطی آگاه است. این روش‌ها یا حضوری‌اند (در جلسات رسمی، غیررسمی، جلسات پشت درهای بسته و با استفاده از اشخاص ثالث) و یا باواسطه هستند (تلفن، کنفرانس از راه دور، دورنگار و نامه).

سرانجام، مذاکره‌کننده مورد بحث ما که کارآیی او در سطح بالایی است، از راهبردها و راهکارهای متعدد مذاکره آگاه است.

۶. آن را انجام بدهید

خود مذاکره می‌تواند شامل نشان دادن حالات روحی بین دو فرد در راهرو یا یک اتاق باشد؛ بدون آنکه کلامی بین آنها رد و بدل شود یا متشکل از تعداد زیادی جلسات بین گروه‌های بزرگی از افراد طرفین باشد که سال‌ها به‌طول بینجامد تا سرانجام به انجام معامله‌ای بین دو طرف منتهی شود.

۷. موافق هستید؟

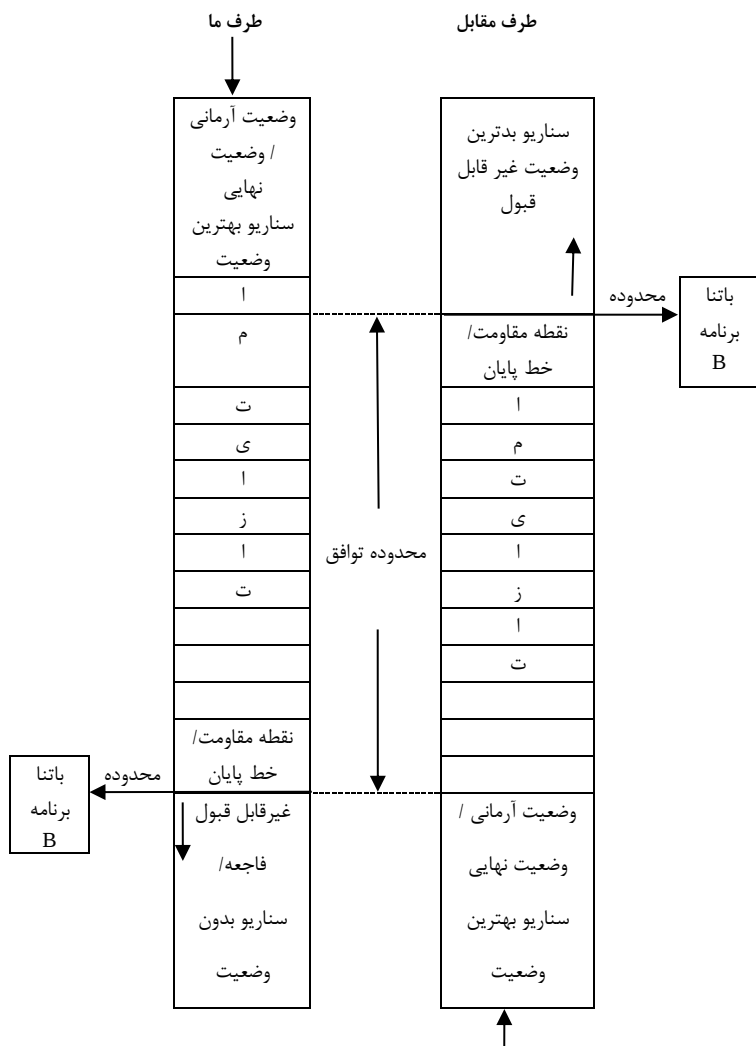
بعضی از مشکلات راه‌حلی ندارند و دستیابی به توافق، همیشه امکان‌پذیر نیست. افراد ممکن است در این مورد، بهترین انتخاب خود را به‌کار گیرند یا به شکستی تحقیرآمیز تن‌دردهند و مدرکی را امضا کنند یا با چشمانی اشک‌آلود سر خود را به‌علامت رضایت تکان دهند. گاهی طرفین به‌خاطر دستیابی به نتیجه‌ای عالی جشن می‌گیرند و این در جایی است که برنده و بازنده وجود ندارد و هر دو طرف برنده هستند و رسیدن به توافق نشان‌دهنده شروع شراکتی بلند مدت و بسیار سودمند است. با این وجود، هنوز هم روش دیگری وجود دارد و آن، بازگشت به آغاز فرآیند مذاکره و شروع دوباره آن است.

۸. آن را تأیید نمایید

تأیید می‌تواند با دست‌دادن یا تکان دادن سر به علامت مثبت یا شاید امضا یک قرارداد هزار صفحه‌ای همراه باشد. تأیید به‌میزان زیادی از موقعیتی تا موقعیت دیگر و به‌علاوه از فرهنگی تا فرهنگ دیگر متفاوت است.

حال که تأیید انجام شد، مذاکره به‌پایان می‌رسد. مذاکره می‌تواند به‌جای پایان، شروعی دوباره داشته باشد. شما ممکن است در موقعیتی که به‌طور موقت آرامش داشته، مذاکره کرده باشید که به‌زودی ثبات خود را از دست بدهد. آن مذاکره مانند نزاع در یک جنگ بزرگ‌تر است. در حقیقت طرف مقابل می‌تواند درک کند که مذاکره ادامه دارد و هرگز پایان نمی‌پذیرد. فرآیند مذاکره می‌تواند کمی تشریفاتی‌تر از یک رابطه در حال پیشرفت باشد که باید حفظ و پرورانده شود. این مطلب نیز می‌تواند در فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد. در هر موقعیت فرهنگی، در مدت ۵ تا ۱۰ سال چه‌بسا شما خود را در ابتدای مدل مذاکره (شکل ۱-۱) بیابید. به عبارت دیگر، مدل، دایره‌ای است نه خطی. مدلی که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، ایراد مهمی دارد. این نمونه فقط فرآیند را برای طرفی که درگیر مذاکره است نشان می‌دهد. مدلی پویاتر، اما محدودتر از فرآیند مذاکره، در شکل ۱-۲ نشان داده شده است. در اینجا ما دو گروه را مشاهده می‌کنیم که کوشش می‌کنند در مواردی به توافق برسند که هدف غایی مذاکره است.

اجازه بدهید برخی از نکاتی را که در هر دو مدل موجود است مورد بررسی قرار دهیم. این نکات عبارتند از: برنامه‌ریزی، قلمرو و مذاکره، مذاکرات فردی در مقابل مذاکرات گروهی، حساسیت غیرکلامی، مهارت‌های شنیداری، مهارت‌های مربوط به طرح سؤال، متقاعدسازی، حساسیت‌های فرهنگی، کانال‌های ارتباطی، راهبرد و روش‌ها.



شکل ۱-۲: طرفین می‌کوشند به توافق برسند.

هم‌اکنون نکاتی چند در این دو مدل را در نظر می‌گیریم، به‌خصوص برنامه‌ریزی منطقه و مذاکره، مذاکرات فردی در مقابل مذاکرات گروهی، حساسیت‌های غیرکلامی، مهارت‌های شنیداری، مهارت‌های سؤال کردن، متقاعدسازی، حساسیت‌های فرهنگی، کانال‌های ارتباط، راهکارها و راهکارها.

فصل دوم

انتخاب رهیافت‌ها: برنامه‌ریزی

اگر تصمیم به مذاکره گرفته‌اید و تحقیقات اولیه، اطلاعات اساسی را درباره طرف مقابل‌تان به شما داده است، در این صورت باید برای بعضی موارد، برنامه‌ریزی‌های اصلی انجام دهید. جدول برنامه‌ریزی که در جدول ۱-۲ نشان داده شده است، می‌تواند ابزار مفیدی برای برنامه‌ریزی باشد و باید قبل از وارد شدن در هر مذاکره‌ای، مد نظر قرار گیرد. به یاد داشته باشید که شما بیشتر در مورد عوامل مرتبط با طرف مقابل حدس‌هایی می‌زنید؛ اما موفقیت با کسانی است که ذهن آماده‌ای داشته باشند.

استفاده از این جدول را در برنامه خود قرار دهید، اما نه خیلی فوری؛ اول باید تا آخر این کتاب را بخوانید و تعاریف عوامل مختلفی را که در این جدول وجود دارند، مدنظر قرار دهید. هر وقت این کار را انجام دادید، به این صفحه برگردید و بعضی از نمونه تمرینات مربوط به مذاکرات گذشته، حال و آینده را که با آنها آشنایی دارید، انجام دهید. به یاد داشته باشید که مذاکرات، هر چیزی را اعم از توافق با دیگران در روابط شخصی تا معاملات مهم کاری تحت پوشش قرار می‌دهد. این فرآیند به احتمال زیاد برای شما بسیاری از مسائل را روشن خواهد کرد.

جدول ۱-۲: برنامه‌ریزی برای مذاکره

طرف شما	طرف ما	عامل
		باتنا (بهترین انتخاب برای توافق مبتنی بر مذاکره)
		اهداف (به ترتیب اولویت از اهداف مهم به اهداف کم‌اهمیت)
		موقعیت‌ها
		منافع دوجانبه
		خط پایان
		امتیازات
		محدوده کاری
		اساس قدرت
		محدودیت‌ها/ موقعیت‌های زمانی
		موکلان/ رؤسا
		راهبردها و راهکارها
		جنبه‌های فرهنگی
		راه‌های ارتباطی

نکات قابل بحث

آنچه که مردم در مورد مذاکره می‌گویند

تمام دولت‌ها، به‌علاوه تمام منافع انسانی و شادی‌ها و نیز هر نوع ذوق هنر و عمل آگاهانه‌ای بر پایه آشتی، مصالحه و معامله متقابل بنا شده‌اند.

ادموند بورک^۱

در گذشته معتقد بودند که معامله خوب، معامله‌ای است که در آن یکی از طرفین به بهترین نتیجه دست یابد. امروزه بر این باورند که قرارداد خوب قراردادی است که در آن منافع هر دو طرف تأمین شده باشد.

قاضی لوئیس دی براندیز^۲

اگر از پشم صرف‌نظر کنی بهتر است تا از گوسفند.

1. Edmund Burke.

2. Louis D. Brandeis.

ضرب المثل ایتالیایی

بهترین پیشنهاد، پیشنهادی است که طرف مقابل جز پذیرفتن آن راه‌حلی نداشته باشد.

ماریو پوزو^۱

هرگز عصبانی نشوید، هرگز تهدید نکنید، با مردم منطقی رفتار کنید. افراد بسیار صادقی وجود دارند که فکر نمی‌کنند معامله‌ای انجام داده‌اند، مگر آنکه تاجری را فریب داده باشند.

آنا تول فرانس^۲

هرگز از روی ترس مذاکره نکنید. من معتقدم که هرگز نباید از مذاکره کردن ترسی به دل راه بدهیم.

جان اف. کندی^۳

وقتی با کسی ملاقات می‌کنم احساس می‌کنم که شخصیت و ویژگی‌های فردی خود را از دست می‌دهم. این مطلب نشان می‌دهد که ما در برخورد با انسان‌ها موفق خواهیم بود: عشق و تجارت مانند یکدیگر موضوع مذاکره هستند.

کریستینا استید^۴

من سازش‌گر و مانوردهنده هستم. سعی می‌کنم چیزی را به‌دست آورم. این روشی است که سامانه ما براساس آن کار می‌کند.

لیندون بی جانسون^۵

با خود مذاکره نکنید. صبر کنید تا طرف دیگر در مقابل پیشنهاد شما پیشنهادی ارائه دهد.

ریچارد اسمیت^۶

زمانی که پوست مشتریان خود را می‌کنید باید کمی از آن را باقی بگذارید تا برای پوست‌کندن بعدی دوباره رشد کند.

نیکیتا خروشچف^۷

-
1. Mario Puzo.
 2. Anatole France.
 3. John F. Kennedy.
 4. Christina Stead.
 5. Lyndon B. Johnson.
 6. Richard Smith.
 7. Nikita Krushcher.

قانون معامله این است: با دیگران طوری رفتار کن که با تو رفتار می‌کنند، مفهوم واقعی داد و ستد این است.

چارلز دیکنز^۱

زمانی تجارت تحقق می‌یابد که منفعت هر دو طرف تأمین شده باشد. البته بهتر است که طوری معامله کنیم که یک معامله‌گر خوب می‌پسندد. بدترین نتیجه زمانی است که به علت طمع کاری یکی از طرفین، معامله‌ای انجام نشود و تجارتی که برای طرفین پرمفعت است، دراصل اتفاق نیفتد.

بنیامین فرانکلین^۲

بیشتر مذاکره‌کنندگان هنگام بیان یک مطلب، آنچه را که می‌خواهند توضیح می‌دهند. این وظیفه مذاکره‌کننده دیگر است که آنچه را آنها نیاز دارند، دریابد. این برخورد با تنش همراه است. بنابراین مهم است که به‌خاطر بسپاریم حل اختلاف در چنین مواقعی آزمایش قدرت نیست؛ بلکه موقعیتی است که نیازهای افراد را آشکار می‌کند. اگر این مسئله به‌خوبی فهمیده شود، به‌توافق‌ها و سازش‌های ممکن منجر می‌شود.

رابرت بی مادوکس^۳

مثلی است که می‌گوید: تسکین‌دهنده به کسی گفته می‌شود، که معتقد است اگر به‌طرف ببری، مدام استیک پرت کنی، سرانجام گیاه‌خوار خواهد شد.

ویلیام یوری^۴

سیاست این است که به دیگری اجازه دهیم خط مشی ما را دنبال کند.

دانیل وار^۵

مذاکره‌کنندگان در موقعیت متضادی هستند. هرکس می‌خواهد به روشی مشکل حل شود که مورد علاقه اوست. این مسئله باعث جدایی آنها می‌شود. از طرف دیگر، هر یک از آنها مجبوراند که همان مشکل را حل کنند که این امر باعث همبستگی آنها می‌شود. مذاکره‌کنندگان مانند دو کارگر هستند که یک بار را حمل می‌کنند؛ اعم از اینکه آن بار را دوست داشته باشند یا نه. آنها قسمتی از حلقه‌های یک زنجیر هستند. «مذاکره‌کننده‌ای که از طرف مقابل بدش می‌آید یا نسبت به او رفتاری گستاخانه دارد، به‌جای کم‌کردن

1. Charles Dickens.

2. Benjamin Franklin.

3. Robert B. Maddux.

4. Willioam Ury.

5. Daniel Vare.

بار دو طرف، بر آن می‌افزاید. به هر حال، بهتر است مذاکره‌کننده به طرف مقابل احترام بگذارد»

ژینوس نیرجز^۱

افراد بردبار به خوبی می‌توانند بخشی از کره زمین را از آن خود کنند؛ اما از راه مذاکره پول در نمی‌آورند. به این دلیل هر زمان که مذاکره‌کننده مخالف، ضعفی را حس کند، شما در برابر راهکارهایی که هدف آنها وادار کردن شما به قبول پیشنهاد غیرمنطقی است، آماده می‌شوید. بنابراین هر قدر در مذاکره بیشتر اعمال قدرت نمایید، به احتمال امکان موفقیت شما بیشتر خواهد بود. ضمناً نشان دادن قدرت در مذاکره به معنای آن نیست که راهکارهایی مانند فریاد زدن، بی‌پروایی و قلدری امروزه قابل قبول است. برعکس، زمانی که افراد متوجه می‌شوند طرف مقابل فقط برای رهایی از موقعیتی سخت با ارائه دلیل و مدرک و با گراف‌گویی کوشش می‌کند، در صحت گفتار او شک می‌کنند. با این وجود، عملکرد بره‌مانند به کشتاری منتهی می‌شود که به درد شما نخواهد خورد. بنابراین، اگر شما با احساس اطمینان به موفقیت خود نمی‌توانید وارد مذاکره شوید، در آن صورت نباید به این کار مبادرت ورزید.

جورج فولر^۲

مکان ما؟ مکان شما؟ مکانی دیگر؟

بهترین مکان برای مذاکره کجاست؟

انتخاب محل مذاکره بسیار مهم است. با اندکی تعمق مسائل متعددی در این زمینه به ذهن خطور می‌کند که به ظاهر بی‌اهمیت هستند؛ اما در سرنوشت مذاکره تأثیر دارند.

مکان ما

در جدول شماره ۲-۲ مجموعه‌ای از این دلایل موافق و مخالف اشاره می‌کنیم.

جدول ۲-۲ مکان و مذاکره - کجا باید مذاکره نمود

مکان ما	دلایل موافق	دلایل مخالف
مکان ما	- آشنا بودن - تسلط بر محیط (اثاثیه، اوقات استراحت، امنیت، دسترسی به مطبوعات)	- تعهد به گذشت کردن - فشار بیشتر از طرف موکلان، مخالفان داخلی و رسانه‌های محلی

1. Janos Nyerges.

2. George Fuller.

مکان آنها	- دسترسی به کارشناسان، حمایت از کارکنان و موکلان جهت مشورت، دادن اختیار - دسترسی به منابع جهت نوشتن سریع مدارک مربوط به توافق - دیدار از کارخانه / دفتر کار - می‌توانند از دستورات منحرف شوند، انعطاف‌پذیر باشند، از مقررات پیروی نکنند وجود مشکلات در برقراری ارتباط با محل زندگی می‌توان در مذاکره تأخیر کرد، مشورت کرد، اطلاعات دیگری به‌دست آورد - استفاده از راهکارهای اختیار محدود آسان‌تر است - به ملاقات‌کنندگان امکان دانستن اطلاعاتی را در مورد طرف مقابل می‌دهد - می‌تواند حالت فردی سخاوتمند را به خود بگیرد به‌طوری که طرف مقابل را متعهد سازد - مراجعه به رؤسای طرف مقابل آسان‌تر است - هنگامی که در آنجا هستند می‌توانند تجارت‌های دیگری انجام دهند - می‌توان بدون مزاحمت از طرف خانه یا مشکلات مربوط به آن به‌طور کامل به مسائل پرداخت می‌توان از راهکار مهلت مقرر استفاده کرد - هیچ کدام از طرفین امتیاز خاصی ندارند - ممکن است رسیدن به توافق مناسب باشد - مانند ترکیب کارها با کمال میل - اگر شخص ثالث منفعتی داشته باشد، ممکن است مذاکره آسان‌تر صورت گیرد
مکانی دیگر	- نزدیکی به موکلان با شمشیری دولبه- بسیار سخت است که در کار تأخیر نماییم. - ترک جلسه سخت‌تر است - ممکن است به طرف مقابل موارد زیادی را نشان دهند و حرف‌های زیادی بزنند - ناآشنایی با محیط - تنش‌های احتمالی، عملکرد ضعیف - فاصله بیشتر از مشاوران و رؤسا / موکلان - هزینه بالا- مسافرت، مکان - طرف مقابل هنوز هم می‌تواند بسیاری از کارهای عادی خانه را انجام دهد. ما نمی‌توانیم - می‌توان در کار تأخیر کرد، طرف مقابل را برای موافقت تحت فشار قرار داد: راهکار مهلت مقرر را علیه طرف مقابل به‌کار گرفت - اعتماد به حسن نیت طرف مقابل ممکن است تعهد ایجاد نماید - ممکن است موقعیت ما را تضعیف کند - نمادگری مالکیت مکان طرف مقابل ممکن است معامله را در شرایط مساوی قرار ندهد - ممکن است نظارت بر آن از طرف رؤسا مشکل باشد - ممکن است از نظر منابع در مضیقه باشد - فرآیند را با معرفی شخص ثالث پیچیده می‌نماید. - میزبان ممکن است انگیزه‌های پنهانی داشته باشد، متعصب بوده یا جویای شهرت باشد.

مهم‌ترین مزیت‌های بارز مذاکره در محل خود، این است که اطراف و اکناف (برای ما و نه طرف مقابل) آشنا است. می‌دانید که هر چیز در کجا واقع شده، بر محیط خود کنترل دارید، شما درباره همه چیز از محل قرارگرفتن اثاثیه در اتاق مذاکره تا وقت استراحت، امنیت و دسترسی از طریق رسانه‌ها به رویداد موردنظر تصمیم می‌گیرید. درست زیر راهرو و یا چند طبقه بالاتر کارشناسان و کارکنان حمایت‌کننده وجود دارند و شما می‌توانید در موقع نیاز با موکلان خود مشورت نمایید و مدارک بیشتری به‌دست آورید. چنین کاری این امتیاز را دارد که شما می‌توانید مدارک را به‌روش خودتان تهیه نمایید، شکلی زیرکانه از مالکیت یا نفوذ، یا اینکه اگر می‌خواهید که فرایند را جهت دستیابی به سود تسریع نمایید، یا برنامه‌هایی برای نوشتن مدارک جهت به‌دست آوردن سود دارید، این کار به احتمال می‌تواند مزیتی راهکاری باشد.

اگر شما سعی دارید با استفاده از توانایی‌های خود بر طرف مقابل تأثیر بگذارید، برگزاری مذاکره در محل خود، می‌تواند مزیت‌هایی داشته باشد؛ مانند توانایی شما برای پذیرش تعهد جهت تولید کالا، شما البته افراد خود را پیش از این توجیه کرده‌اید که این عمل اتفاقی می‌افتد.

سرانجام، چون شما هنوز در محل خود به‌سر می‌برید، زمانی که مشغول مذاکره در اطراف میز مذاکره نیستید، می‌توانید کارهای معمولی را انجام دهید. اگر موقعیتی پیش آمد می‌توانید به‌انجام سایر کارهای خود بپردازید.

به‌هرحال برگزاری مذاکره در محل خود، معایبی هم دارد. میزبانی می‌تواند شما را نسبت به مهمانان در موضع قدرت قرار دهد، اما این کار به آنها قدرت بیشتری نسبت به شما می‌دهد: شما باید مراقب نیازهای آنان باشید و از شما به‌عنوان میزبان توقع می‌رود که سخاوتمندانه رفتار کنید و این توقع می‌تواند به الگویی برای گرفتن امتیاز تبدیل شود که برای تمام مذاکرات لازم است.

شما همچنین از طرف موکل خود در معرض فشار قرار می‌گیرید؛ زیرا ممکن است از روش کار شما خشنود نباشد. تمام سازمان‌ها ساختارهایی متعددگرا و سیاسی دارند و تعجبی ندارد اگر افرادی در آنها باشند که با آنچه شما در فرایند مذاکره سعی در به‌دست آوردنشان دارید، مخالف باشند. این مخالفان همچنین به شما بسیار نزدیک هستند. اگر مذاکرات مورد علاقه رسانه‌ها باشد، شما مجبور خواهید شد که با آنها مبارزه کنید و آنها ممکن است در برخورد با شما در مقایسه با برخورد با رسانه‌های خارجی در محلی دیگر، ماهرتر و یا مرموزتر عمل کنند.

چون شما در محل خود مستقر هستید، از کاربرد روش‌های خاص بهره‌ای نمی‌برید. روش صنعتی، اما به‌طور کامل مؤثر، ترک جلسه به‌طور موقت یا دائم است. به‌هرحال، اگر شما در محل خود باشید، در موقعیتی مشابه میزبان با مهمانانی غیردلخواه قرار می‌گیرید؛ میزبان نمی‌تواند با اکراه جلسه را ترک کند؛ همچنین راهکارهای بسیاری در رابطه با مذاکره‌کنندگان و موکلان‌شان وجود دارد که درحال حاضر همه آنها در اختیار شما نیست. همان‌حال که با موکل خود مشغول مشورت هستید، نمی‌توانید برای به تعویق انداختن مذاکره بهانه بیاورید؛ زیرا آنها درست در طبقه پایین هستند و هدف از این راهکار، افزایش تأخیر برای فکر کردن در مورد مسائل یا شاید فقط تحت فشار قراردادن طرف مقابل است.

شما نمی‌توانید بگویید که در مذاکره اختیار ندارید، زیرا مشکل اختیار خیلی زود با دعوت موکل به آنجا حل می‌شود و آنها با در نظر گرفتن تمامی احتمالات، نمی‌خواهند که به آن محل دعوت شوند، زیرا می‌خواهند از اختیار محدود شما برای تأخیر خود استفاده کنند و بنابراین به شما دستور خواهند داد که در وهله اول از راهکار اختیار محدود استفاده کنید.

زمانی که شما آنجا باشید، قضیه شکل دیگری به‌خود می‌گیرد و این‌مورد، به‌خصوص در رابطه با مذاکره به‌کار می‌رود. ملاقات‌کننده می‌تواند اطراف را بنگرد، ببیند که اثاثیه و لوازم دقیقاً در کجا قرار دارد و توانایی‌های حقیقی‌تان را ارزیابی کند. آیا شما به‌واقع می‌توانید تمام وعده‌هایی را که در محیط به‌نسبت مصنوعی مخصوص اتاق مذاکره داده‌اید، عملی کنید؟ اگر شما چیزی برای مخفی کردن دارید، عاقلانه نیست که توجه آنها را به اطراف جلب کنید؛ زیرا طرف مقابل می‌تواند بدون انجام این کار اطلاعات زیادی را با بازکردن چشم‌ها و گوش‌های خود به‌دست آورد.

مکان آنها

مسافرت به‌محل طرف مقابل، محاسنی دارد. موکلین می‌توانند با حضور خود در محل، مانع روش مذاکره‌کننده شوند، مانند کسی که در عقب ماشین می‌نشیند و به‌طور مرتب رانندگی را کنترل می‌کند، اما وقتی که مذاکره‌کننده از نظارت و ایمنی در امان است، می‌تواند هنگام عمل کردن، انعطاف بیشتری از خود نشان دهد. مذاکره‌کننده قادر است تا بعد از ارزیابی حساب شده‌ای که از خطرات انجام کار به‌عمل می‌آورد، از دستورات سرپیچی کند و به شکلی انعطاف‌پذیرتر عمل کند و اگر هنگام برگشت به محل فعالیت خود مجبور به دفاع از کارش شود، می‌تواند مشکلات مربوط به تماس با محل کار و در مورد هر مسئله جزئی را متذکر شود.

دوری از محل کار برای مذاکره‌کننده به این معناست که او می‌تواند به‌آسانی درخواست مشورت با محل کار و کسب و یا دریافت اطلاعات بیشتر را به تأخیر اندازد. همچنین استفاده از شیوه اختیار محدود و ترک جلسه برایش آسان‌تر است.

درست مانند موردی که چیزی برای مخفی کردن دارید و اگر طرف مقابل در محل کارتان باشد، ممکن است برای پی بردن به آن تلاش کند؛ شما هم اگر طرف مقابل چیزی برای پنهان کردن داشته باشد، هنگامی که در محل وی قرار می‌گیرد، کوشش می‌کنید به آن پی ببرید. قوی‌ترین شکل جاسوسی صنعتی، اغلب بسیار آشکار صورت می‌گیرد، شما فقط باید نگاه کنید و گوش فراد دهید. آنچه کشف می‌کنید، ممکن است شما را متقاعد سازد که میزبانان‌تان افراد شایسته و توانایی هستند؛ اما ممکن است عکس این موضوع نیز اتفاق بیفتد و نظر شما را نسبت به طرف مذاکره دگرگون سازد.

مسافرت به مکان ناشناخته گاهی می‌تواند به‌عنوان نشانه‌ای از ضعف تلقی شود؛ اما ممکن است برحسب موقعیت و روشی که برای اجرای آن انتخاب می‌کنید قضیه برعکس شود و مسافرت، نشانه قدرت تلقی شود.

همان‌طور که برای شما به‌کارگیری شیوه اختیار محدود در مکان ناشناخته آسان‌تر است، استفاده از این روش برای طرف مقابل مشکل به‌نظر می‌رسد. در حقیقت، ممکن است برایتان امکان داشته باشد که به رؤسای مذاکره‌کنندگان ضمن قدم زدن در راهرو یا هنگام سوار شدن در آسانسور برخورد کنید و از آنها تقاضایی بنمایید و سعی کنید خودتان با افراد مقتدر حرف بزنید. آنها ممکن است به دلایل مصلحتی مایل به دیدن شما نباشند، اما دلیل آن ممکن است این باشد که شما معتقدید طرف مقابلتان مانع انجام کارها می‌شود و تا آنجا که ممکن است به نفع رؤسای خود کار نمی‌کند و رؤسای او می‌توانند به شنیدن این مسائل علاقه‌مند باشند. در حالی که شما در شهر یا حومه هستید، ممکن است قادر باشید که تجارت دیگری را انجام دهید، ارتباطات جدیدی برقرار کنید یا به‌آسانی شایعه پراکنی کرده و ارتباطات قدیمی را حفظ کنید. در حالی که دور نبودن از محیط همیشگی برای میزبانان‌تان فوایدی دارد، می‌تواند برای آنها مشکل‌آفرین نیز باشد؛ ممکن است تشکیل جلسه مذاکره به‌تعویق افتد و ارباب رجوع طرف مقابل اهمیت مذاکره را درک نکند. همچنین مسائل دیگری مانند آماده نشدن ناهار یا خراب شدن دستگاه ویدئو وجود دارد و این موارد دقت و توجه طرف مقابل را به‌خود معطوف می‌کند. هیچ‌یک از این مشکلات نمی‌تواند شرکت‌کننده‌ای را که روی مذاکره تمرکز کامل دارد، تحت تأثیر قرار دهد.

سرانجام، هنگام دیدار از محل طرف مقابل خود می‌توانید از روش مهلت مقرر یا تهدید استفاده نمایید: من باید همین الان یا فلان روز اینجا را ترک کنم. بنابراین، اگر علاقه‌مند به انجام معامله هستید، عجله کرده و موضوع را (بر اساس شرایطی که به نفع من باشد) حل و فصل کنید.

جنبه‌های منفی مسافرت به محل کار طرف مقابلتان چیست؟ بدیهی است که به‌اندازه طرف مقابل خود با محیط آشنایی ندارید و این موضوع می‌تواند شما را سرگردان یا ناراحت سازد. مسافرت می‌تواند به دلیل دور بودن از خانه، تجربه‌ای تنش‌زا باشد و به عملکردتان آسیب برساند؛ همچنین می‌تواند شما را برانگیزد تا سریع‌تر از محل خارج شوید و مذاکره را با شرایطی که زیاد هم به نفع شما نیست، به پایان ببرید و این بهتر از آن است که به شکل دیگری عمل کنید.

بعد مسافت مشکلات دیگری ایجاد می‌کند، به‌طوری‌که نمی‌توانید از نظرات مشورتی کارشناسان یا افراد مافوق خود کمک بگیرید یا اختیارات بیشتری برای انجام مذاکره کسب کنید. همچنین مسافرت و تهیه محل سکونت، به‌خصوص زمانی که مذاکرات به‌صورت گروهی انجام می‌گیرد، اقدامی پرهزینه است.

اگرچه گاهی کاربرد روش مهلت مقرر علیه طرف مقابل امکان‌پذیر است، اما این موقعیت هنگامی پیش می‌آید که همه چیز به نفع شما باشد. اگر طرف مقابل تأخیر کند، پس این شما هستید، نه آنها که مهلت مقرر را رعایت نکرده‌اند، بنابراین مجبور به پذیرش شرایط می‌شوید در حالی که زمان و شرایط مناسب را دارید.

مهمان‌نوازی، رسمی است که تعهدات متقابل ایجاد می‌کند. بنابراین، در عین حال که میزبان متعهد به داشتن رفتاری سخاوتمندانه نسبت به مهمان خود است و مهمان نیز در مقابل میزبان گذشت می‌کند و این عمل ممکن است به توقعات یا واقعیت مربوطه یا امتیازاتی که به طرف مقابل اعطا می‌شود، تعبیر شود.

در نهایت، نمادی از مالکیت محل مذاکره به‌وجود می‌آید. ممکن است چنین به‌نظر برسد (یا در حقیقت این‌طور باشد) که با مسافرت به‌مکانی دیگر، طرف ما شرایط مساوی با طرف مقابل را از دست می‌دهد و نقش فرعی‌تری را به‌عهده می‌گیرد.

مکان دیگر

بهترین روش برای غلبه بر مشکلات مربوط به محل ما یا محل آنها چیست؟ یک راه حل، تغییر جلسات به تناوب در محل کار دو طرف است. راه حل دیگر، ملاقات در مکانی بی‌طرف است. در چنین محلی، هیچ‌کدام از طرفین امتیاز خاصی نسبت به‌طرف دیگر ندارد.

اگر دشمنی بین طرفین مذاکره زیاد باشد، ممکن است راه دیگری غیر از انتخاب محل بی‌طرف وجود نداشته باشد. سازگاری‌های نمادین یک طرف که به‌طرف دیگر منتقل می‌شود، در حقیقت جنبه بسیار منفی دارد.

گاهی ممکن است انتخاب یک محل بی‌طرف برای مذاکره فقط به‌خاطر خوب بودن آن مکان، شرایط مناسب جغرافیایی، دلپذیر بودن سالن مذاکره، معماری زیبا، آب و هوای خوب آنجا و غیره باشد که حصول توافق را تسهیل می‌کند. به‌طور کلی ممکن است افراد هنگام کار در شرایط بهتری باشند و از کار خود لذت ببرند.

اغلب اشخاص ثالث وارد مذاکره می‌شوند و اگر درگیر آن شوند (برای مثال تأمین‌کننده منابع مالی معامله موردنظر باشند)، طرفین را تحت فشار قرار می‌دهند که مذاکره در محل آنها انجام گیرد.

بعضی از اشکالات مذاکره در محلی دیگر، مشابه مشکلات مذاکره در محل طرف مقابل است. برای مثال ممکن است در این حالت نظرخواهی درباره مورد بحث (از مقامات مسئول شرکت) مشکل باشد یا مذاکره‌کننده نتواند با آنها ارتباط برقرار کند.

همچنین ممکن است معرفی شخص ثالث به‌طرف مذاکره‌کننده، پیچیده باشد. اشخاص ثالث می‌توانند انگیزه‌های پنهانی داشته باشند، بدین ترتیب که به‌جای اتخاذ موضع بی‌طرفی، به‌معنای واقعی به یکی از طرفین متمایل شوند. وجهه و اعتبار اغلب به نقش فرد بی‌طرفی که بی‌علاقه ولی متعهد است، افزوده می‌شود و ممکن است میزبان کوشش کند تا فواید ارتباط همگانی را به نفع خود جلب کند.

فصل سوم

مذاکرات فردی و گروهی^۱

عوامل کلیدی در مذاکرات فردی و گروهی

گروه‌هایی که در مذاکرات شرکت می‌کنند، شبیه گروه‌های موجود در محیط‌های سازمانی هستند. گروه‌های مذاکره‌کننده با توجه به شرایط و موقعیت می‌توانند به موفقیت نائل شوند یا به‌طور کامل شکست بخورند. عوامل کلیدی که باید به‌خاطر سپرده شوند، عبارتند از: فرهنگ یا ویژگی‌های خاص طرف مذاکره‌کننده، مشاوره، سیاست‌های داخلی، اطلاعات، هم‌پاری / عدم هماهنگی، مدیریت تضادها، نقش افراد و...

فرهنگ^۲

همان‌طور که به‌زودی خواهیم دید، بعضی از فرهنگ‌ها نسبت به فرهنگ‌های دیگر گروه‌گرا هستند؛ درحالی‌که بعضی دیگر فردگرايند. درهرصورت باید این عوامل فرهنگی را به‌خاطر بسپارند. برای مثال، شما ممکن است به‌طور کامل شایستگی مدیریت تمامی عوامل در مذاکره را داشته باشید؛ اما اگر طرف مقابل گروه‌گرا باشد، ممکن است با مسائل یا موضوعات به شیوه دیگری برخورد کند.

1. Individual and team negotiation.

2. Culture.

مشاوره^۱

یکی از محاسن مذاکره گروهی با نمایندگان بخش‌های مختلف یک سازمان این است که مشورت با آن بخش‌ها می‌تواند قبل و یا در ضمن مذاکره انجام‌پذیرد. این موضوع نه تنها موجب می‌شود که گروه از دادن وعده‌هایی که توانایی انجام آنها را ندارد خودداری کند؛ بلکه باعث می‌شود تا به این موضوع پی ببرد که چه چیزهایی به‌واقع تحقق‌پذیر یا انجام‌شدنی هستند.

سیاست‌های داخلی

تمام سازمان‌ها ساختاری سیاسی دارند و دارای بخش‌های مختلفی هستند که به‌دنبال کسب قدرتند. حضور نمایندگان در گروه مذاکره‌کننده می‌تواند به ازبین‌بردن این تنش‌های درون سازمانی کمک کند. البته ممکن است اشکالاتی در سیاست‌های سازمان‌ها وجود داشته باشد. سیاست‌ها ممکن است حکم کنند که افراد خاصی در گروه‌های مذاکره‌کننده شرکت کنند که کمی بهتر از جاسوسان دفتر مرکزی باشند؛ اما این کار در گروه‌هایی که عمل‌گرا هستند فایده‌چندانی ندارد. هنگامی وضع بدتر می‌شود که فرد ارشدی که در رأس تیم مذاکره-کننده قرار دارد، بدون توجه به موقعیت یا حدود اختیارات مذاکره‌کنندگان مبادرت به‌اعطای امتیازات غیرضروری کند.

اطلاعات

بنا بر تعریف، گروه بزرگ‌تر از فرد است و بنابراین اعضای گروه می‌توانند حقایق، ایده‌ها و شواهد بیشتری نسبت به یک فرد ارائه کنند. دست‌های زیاد، کارهای ظریف انجام می‌دهند. این موضوع به‌خصوص در مورد متخصصان فنی مصداق دارد (که ممکن است به‌طور مستقیم در مذاکرات و یا فقط در آمادگی قبل از مذاکره شرکت داده شوند). البته هر قدر گروه بزرگ‌تر باشد، امکان دارد که اطلاعات نیز به مقیاس بیشتری به‌صورت اشتباهی به‌دست افراد ناشایست بیفتد یا مطالب بی‌اساسی که صحت آنها مورد تردید است، به‌طور تصادفی شنیده یا تکرار شود.

همیاری / عدم هماهنگی^۱

نظارت بر عملکرد مطلوب دسته‌جمعی، لذت‌بخش است (این عمل نشانه همیاری و یا مرکب از کلیتی است که بزرگ‌تر از میزان اجزای آن به‌شمار می‌آید). رعایت اصول اخلاقی اقدام مناسبی است و در حقیقت مشاهده گروهی هماهنگی می‌تواند برای طرف مقابل دلسردکننده باشد. درمقابل، گروه بدون نظم و کنترل – گروه بدون رهبری و تعیین نقش آنها – آشفته عمل کند. گروه‌های بی‌نظم نسبت به شگردهای تفرقه بینداز و حکومت کن طرف مقابل، آسیب‌پذیرند و اعضای دارند که بدون نوبت حرف می‌زنند و امتیازاتی اعطا می‌کنند بدون آنکه اختیار این کار را داشته باشند (ممکن است اختیار داشته باشند؛ ولی لازم نباشد این کار را انجام دهند) و با درگوشی حرف زدن و رفتارهای غیرکلامی (تعجب، ناامیدی، تحقیر سخنگو) چهره‌ای ناخوشایند نشان می‌دهند. گروه‌های بی‌نظم همچنین مکالمات غیرمجازی با طرف مقابل انجام می‌دهند، نظم را رعایت نمی‌کنند و طرف مقابل خود را تضعیف کنند.

مدیریت تضادها^۲

گاهی مذاکرات فردی بیشتر از مذاکرات گروهی مؤثر واقع می‌شود؛ زیرا افراد یک گروه آسان‌تر می‌توانند با طرف مقابل رابطه برقرار کرده و کار را با جدیت دنبال کنند (البته آنها ممکن است بدون نظارت اعضای گروه یا موکلان، با طرف مقابل بسیار خودمانی شوند). گروه‌ها، در بیشتر مواقع کوشش می‌کنند تا کارها را به‌موقع انجام دهند. پویایی سازگاری گروهی و نیاز به تحت تأثیر قرار دادن اعضای گروه همراه با استقامت و جاه‌طلبی فرد می‌تواند مانعی بر سر راه انعطاف‌پذیری باشد.

نقش افراد

آگاهی هریک از اعضای گروه نسبت به نقش خود، اهمیت زیادی دارد. وظیفه رهبر یا سرپرست گروه چیست؟ آیا رئیس گروه سخنگوی اصلی آن است یا سخنگوی تبلیغاتی؟ آیا عضو، متخصص فنی است یا شخصی است که با اعداد نجومی سروکار دارد و یا شخصی است که ذهن را می‌خواند یا متخصص برقراری ارتباط است؟ آیا عضو قرار است نقش فردی بد یا خوب را ایفا کند؟ (به بخش دوم، بخش روش‌ها و راهبردها رجوع کنید) چه کسی اختیار اعطای امتیاز یا ارائه پیشنهاد را دارد؟ آیا گروه با مطالب کتبی یا رمزهای غیرکلامی ارتباط

1. Synergy/chaso.

2. Conflict Management.

برقرار می‌کند؟ روش اعلام زمان استراحت چگونه است، به‌طوری که اعضای گروه بتوانند همدیگر را ملاقات کرده و یا به‌طور محرمانه با هم حرف بزنند؟

وقتی تمامی این عوامل مدنظر قرار گرفت، در آن هنگام مذاکره‌گر (گران) می‌تواند مرحله بعدی را آغاز کند که انتخاب ابزارهای حساسیت‌های غیرکلامی، مهارت‌های شنیداری، مهارت‌های سؤالی، مهارت‌های لازم برای متقاعد کردن فرد، راهبردها و روش‌ها، حساسیت فرهنگی و کانال‌های ارتباطی است.

فصل چهارم

حساسیت‌های غیر کلامی^۱

ارتباط غیر کلامی می‌تواند ابزار قدرتمندی جهت درک ما و دیگران در تمام شرایط و نه فقط شرایط مربوط به مذاکره باشد. ارتباط غیر کلامی و زبان اشاره، شباهتی به یکدیگر ندارند: زبان اشاره شامل رفتار حقیقی ما، مثل تماس چشمی، ژست، حرکات سر و دست، جهت‌گیری و نظایر آن است و ارتباط غیر کلامی دربرگیرنده تمامی ارتباطات ناشی از زبان اشاره، به‌همراه لباس و آرایش، محیط و روشی است که افراد وقت خود را صرف آن می‌کنند.

ارتباطات غیر کلامی می‌توانند بسیار ابهام‌آمیز باشند: گمان نکنید که می‌توانید ذهن اشخاص دیگر را بخوانید؛ زیرا آنچه شما فکر می‌کنید، آنها به‌صورت غیر کلامی می‌گویند. ممکن است حق با شما باشد؛ اما به همان نسبت، ممکن است اشتباه هم بکنید. برای اینکه در کار خود کمتر مرتکب اشتباه شوید، نباید حالات قیافه و حرکات سر و دست فرد را جداگانه در نظر بگیرید. تمام رفتارهای غیر کلامی که حالت داخلی مشابهی از فکر فرد را نشان می‌دهند را در نظر بگیرید.

همچنین فکر نکنید که ارتباطات غیر کلامی مهم‌تر از ارتباطات کلامی هستند. بسیار آسان است که گفته شود ارتباطات غیر کلامی ۷۰-۸۰-۹۰ درصد تمامی ارتباطات ما را تشکیل

1. Non-verbal Sensitivity.

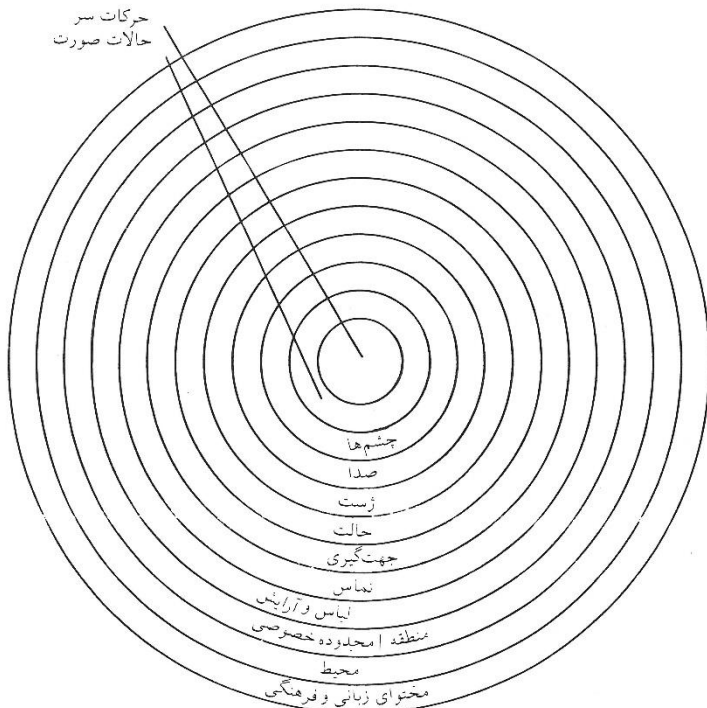
می‌دهند؛ درحالی‌که سهم کلمات فقط ۱۰-۲۰-۳۰ درصد است. گاهی ارتباطات غیرکلامی ۱۰۰ درصد می‌شود؛ مانند دست‌دادن با یکی از خویشاوندان که حادثه غم‌انگیزی برایش اتفاق افتاده است؛ اما گاهی هم ارتباطات غیرکلامی ممکن است به ۱۰ تا ۲۰ درصد برسد که مفهوم درصدها یا نسبت‌ها هم ممکن است درست نباشد. بعضی از متخصصان ارتباطات غیرکلامی می‌گویند که اگر صدای تلویزیونی را کم کنیم، می‌توانیم فقط با مشاهده رفتارهای غیرکلامی افراد بگوییم که در مورد چه موضوعاتی سخن می‌گویند. این امر، فرضیه‌ای نامشخص است؛ اما به‌طور کلی ما می‌توانیم حدس بزنیم که چه اتفاقی در حال روی دادن است ولی بی‌شک متوجه جزئیات نخواهیم شد و اغلب نیز مرتکب اشتباه می‌شویم. تأکید بسیار بر درصدها یا نسبت‌های ارتباطات غیرکلامی در مقابل ارتباطات کلامی، عامل اصلاح‌کننده مفیدی برای ارتباطات کلامی است؛ اما وقت آن رسیده که دوباره گرایش به بحث مطرح شود. با انجام این کار، ما بیشتر می‌توانیم اثر متقابل ارتباطات کلامی و غیرکلامی را درک کنیم، باتوجه به اینکه چگونه آنها می‌توانند در یک موقعیتی همدیگر را کامل و در موقعیتی دیگر یکدیگر را نقض کنند.

مدل ارتباط

بیاپید به مدل ۱۲ قسمت ارتباطات غیرکلامی (شکل ۱-۴) نگاهی بیندازیم و باتوجه به ضرورت فرآیند ارتباط که مذاکره نامیده می‌شود، بر روی آن کار کنیم.

۱. حرکات سر

حرکت دادن سر به چپ و راست در بیشتر نقاط دنیا، به‌معنای نه و به‌طرف بالا و پایین به‌معنای بله است؛ اما در قسمت‌هایی از بلغارستان و یونان بالا و پایین بردن سر مفهوم نه را بیان می‌کند و در قسمت‌هایی از یوگسلاوی و جنوب هند، تکان دادن سر به‌معنای بله است. تکان دادن سر از لحاظ تاریخی ممکن است مربوط به تعظیم کردن باشد که همواره نشانه تواضع در برابر دیگری محسوب می‌شود. زمانی که افراد با هم توافق داشته باشند، اغلب سر خود را به فردی که در حال صحبت است، به‌علامت مثبت تکان می‌دهند. اگر کسی این کار را انجام ندهد، ممکن است این‌طور استنباط شود که او موافق نیست و اگر عدم حرکت به تکان سر تبدیل شود، تأیید خود را ابراز کرده است.



شکل ۱-۴: مدلی از ارتباطات غیر کلامی (باکسب اجازه از یونسف) (۱۹۸۷)

۲. حالات صورت

صورت، بسیاری از عواطف و احساسات ما را آشکار می‌سازد و این عواطف و احساسات می‌توانند بیانگر پیام‌های قوی فرهنگی و اجتماعی باشند؛ عواطفی که می‌توان آنها را ابراز داشت یا سرکوب کرد. برخی از ملت‌ها مانند انگلیسی‌ها و ژاپنی‌ها برای نشان دادن حالات چهره خود ارزش زیادی قائل نیستند تا بدین‌وسیله نشان‌دهند که بر نفس خود کنترل دارند. در ملت‌هایی که تغییر بیشتری در حالات صورت آنها دیده می‌شود، مانند استرالیایی‌ها و آمریکایی‌ها، تغییر ندادن حالات صورت نشان‌دهنده افراد بلندپایه است که رفتار آنها نقطه مقابل افرادی است که شکل‌پذیری بیشتری در حالات خود دارند. افراد بلندپایه به‌ندرت لب‌خند می‌زنند؛ اما افراد عادی همواره لب‌خند می‌زنند. افراد بلندمرتبه صدای آهسته‌ای دارند، درحالی‌که صدای افراد عادی بلندتر است، زبردستان به‌آنها نگاه می‌کنند؛ ولی آنها به‌ندرت به

چهره زیردستان خود می‌نگرند. افراد بلندپایه خیلی کم با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند؛ اما در مورد زیردستان آنها برعکس است.

در بعضی از فرهنگ‌ها لبخند زدن، بریده‌بریده خندیدن و بلند خندیدن در مواقع ناراحتی و مصیبت به کار می‌رود تا حالات حزن‌انگیز آنها پنهان بماند. گاهی دروغ‌گویی را می‌توان با مشاهده دقیق انعکاس آن در صورت و حالات چهره کشف کرد؛ به این ترتیب که طرف راست صورت مانند طرف چپ صورت متقارن است و اگر افراد راست‌دست به‌طور تصنعی بخندند، طرف چپ صورتشان می‌تواند خنده مبالغه‌آمیزتری نسب به طرف راست صورت نشان دهد. عکس این مطلب برای افراد چپ‌دست نیز می‌تواند صادق باشد.

۳. چشم‌ها

در عربستان سعودی، کره جنوبی و تایلند، اغلب نگاه مستقیم را خصلت مطلوبی می‌پندارند. این عمل نشان‌دهنده تمایل به صحبت و صداقت است. برعکس، نگاه منحرف شده می‌تواند به عدم صداقت و نادرستی تعبیر شود. به هر حال، در فرهنگ‌های دیگر مانند ژاپن، مکزیک، آفریقای جنوبی و پورتوریکو، نگاه مستقیم را عملی گستاخانه می‌دانند؛ در حالی که برگرداندن نگاه را نشانه احترام تلقی می‌کنند.

در اغلب کشورها، به هنگام گفت‌وگو خیره شدن فرد به چهره دیگری به منظور جلب توجه او به مطالب گفته‌شده انجام می‌گیرد و افراد مقتدر از نگاه مستقیم برای تحت‌تأثیر قرار دادن مخاطب استفاده می‌کنند؛ در حالی که زیردستان کمتر به‌طور مستقیم به چهره مخاطب نگاه می‌کنند.

در قسمت‌های اروپایی آمریکا، تماس چشمی برای تنظیم مکالمات مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ شخصی که مشغول حرف زدن است می‌تواند در همان موقع به دیگران نگاه نکند و به شخصی که دستور علامت دادن یا سروصدا کردن می‌دهد، خیره شود. بعضی از فرهنگ‌ها از نگاه مستقیم جهت نشان دادن تمرکز بر آنچه که گفته می‌شود استفاده می‌نمایند؛ در حالی که ملت‌های دیگری مانند ژاپنی‌ها می‌توانند تمرکز خود را با برگرداندن نگاه یا بستن یا نیمه‌باز گذاشتن چشم‌ها نشان دهند.

وقتی ما به چیزی علاقه نشان می‌دهیم، مردمک چشممان بزرگ می‌شود. رفتارشناسان مغرب زمین این حقیقت را فقط در چند دهه گذشته کشف کرده‌اند؛ در حالی که چینی‌ها و ساکنان عربستان از قرن‌ها پیش به این مطلب پی برده بودند. تاجران هر دو کشور همواره مراقب افشا شدن رازشان بوده‌اند - به عنوان مثال، هنگام فروش جواهرات - تا به انگیزه‌های حقیقی خریدار پی ببرند (زیرا خریدار ممکن است سعی کند احساسات واقعی‌اش

را پنهان نماید و جنس را با قیمت کمتری بخرد). بنابراین ممکن است تاجران، چانه‌زن‌ها و مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای، از عینک آفتابی استفاده کنند تا واکنش‌های احساسی خود را مخفی کنند.

خریداران در مذاکرات، اغلب هنگام تقاضای تخفیف، به فروشندگان نگاه نمی‌کنند.

۴. صدا

اگر کلمات مورد استفاده خود را با آهنگ‌های متفاوتی - اعم از خشن، کنایه، مطابق با جنسیت، بی‌حوصله و غمگین - بکار ببریم، معانی آنها تغییر می‌یابد. وقتی ما با افرادی که آنها را می‌شناسیم برخورد می‌کنیم، زیر و بم صدای ما بالاتر می‌رود (برای مثال، تغییر لحن صدای بیشتر افراد را هنگام برداشتن تلفن، در نظر بگیرید - الو - و سپس شما دوست خود را می‌شناسید. وقتی شخصی را نمی‌شناسیم، به‌عنوان علامت هشدار یا حالت دفاعی لحن صدای خود را آهسته می‌کنیم. گاهی نیز هنگامی که دوست داریم ارتباط صمیمانه‌تری با شخصی برقرار کنیم، لحن صدای خود را پایین می‌آوریم). کاربرد اصوات (آه، آه) تکرار (من، منظورم این است که، من به‌واقع...) و کلمات ناقص (من وا، به‌واقع آن را دوست دارم) ممکن است در صدای بلندتر محسوس باشد.

۵. حرکات سر و دست^۱

بسیاری از حالات ما، شامل حرکت دست‌ها نزدیک صورت یا بر روی آن، به‌ویژه دهان است. این حالات به‌ظاهر به تجربه کودکی ما ارتباط پیدا می‌کند، مثل وقتی که انگشتان دست و پای خود را هنگام نگرانی در دهان می‌گذاشتیم تا تماس دستان آرامش‌بخش مادر یا مزه شیر او را تجربه کنیم. بزرگ‌ترها ممکن است هنگامی که تحت فشار زیاد هستند ناخن بخورند، انگشت، خودکار یا دسته عینک را به دهان بگذارند و به پیپ یا سیگار پک بزنند (اگرچه آنها گاهی هنگام تمرکز روی یک مسئله این کار را انجام می‌دهند).

دست‌های افراد در حرفه‌های سر آنها نیز حرکت می‌کند، شاید به‌صورت ناخودآگاه سعی می‌کنند که از ورود یا خروج چیزها جلوگیری کنند. برای مثال: کودکی که دروغ گفته است، گاهی دست‌های خود را روی دهان می‌زند: برای آنکه حرف‌های پدر و مادرش را نشنود، ممکن است دست‌های خود را روی گوش‌هایش و برای آنکه چیزی نبیند ممکن است دست-هایش را روی چشم‌هایش بگذارد. بزرگ‌ترها آموخته‌اند که در رفتارهای غیرکلامی خود

1. Gesture.

به‌طور آشکار عمل نکنند، اما وقتی دست‌هایشان روی دهان، چشم و گوش‌هایشان حرکت می‌کند، ممکن است انگیزه‌های مشابهی آشکار شود.

مردم ممکن است هنگام دروغ‌گفتن، گونه، گردن یا بینی خود را بخاراندند و هنگام وارد شدن از در، بدن خود را به‌روش‌های مختلفی عبور دهند، با خاراندن صورت، دست کشیدن به موها، دست زدن به سرآستین یا ساعت مچی و دادن اوراق از یک دست به دست دیگر. هر قدر بیشتر دچار اضطراب شوند، احتمال اینکه عبورشان با مانع مواجه شود، بیشتر می‌شود. (به‌عنوان مثال، هنگام ورود به اتاق مذاکره). بازپرسان پلیس اغلب سؤالات مهمی می‌پرسند و نگاه می‌کنند که ببینند آیا شخص تحت بازپرسی در این مقطع، پاهای خود را روی هم می‌اندازد یا نه؟ این می‌تواند یک پیغام فریبنده باشد.

اختلافات فرهنگی در مورد حرکات سر و دست برای جنبه‌های دیگر ارتباط غیرکلامی اهمیت دارد: برای مثال، یک ویتنامی ممکن است احترام را با نگاه کردن مستقیم و یا تا کردن بازو در روی سینه نشان دهد؛ اما یک آمریکایی ممکن است این حرکت را به‌جای احترام به‌عنوان دفاع تلقی کند.

۶. حالت بدن^۱

خم کردن بدن به‌طرف یک شخص – به‌عبارت دیگر تعظیم کردن برای مدتی کوتاه یا بلند – در همه جای دنیا نشانه احترام و حتی گاهی نشانه شکست است. حالت تهاجمی را می‌توان با بدنی محکم و با شانه‌های راست نشان داد. این دو علامت، نشانگر آمادگی ماهیچه‌ها برای جنگ فیزیکی است. شکست یا افسردگی را می‌توان با حالتی افتاده نشان داد: گویا شخص به‌حالت جنینی برمی‌گردد و سعی می‌کند دوباره حالت ایمنی قبلی را به‌دست آورد. دوست داشتن شخص دیگری را می‌توان با واکنش حالت بدن یا مشاهده وی در آینه نشان داد. افرادی که یکدیگر را دوست دارند، اغلب تمایل دارند که از جنبه‌های دیگر ارتباطات غیرکلامی تقلید کنند؛ مانند الگوهای مربوط به صدا و قیافه، شما می‌توانید با افراد دیگر همدلی ایجاد کنید؛ اما اگر آنها احساس کنند که شما ادای آنها را در می‌آورید یا سعی دارید فریشان دهید، ممکن است دچار نگرانی و خشم شوند.

۷. جهت‌گیری^۱

زاویه‌ای که شما نسبت به دیگران می‌ایستید یا می‌نشینید، می‌تواند پیام‌های مؤثری را منتقل کند. اگر به کسی علاقه‌مند هستیم، اغلب سعی می‌کنیم که جلوی بدن خود را با جلوی بدن او موازی قرار دهیم. برعکس، هر وقت به کسی علاقه نداشته باشیم یا علاقه ما به وی کم باشد، به‌طور معمول سعی می‌کنیم که از او فاصله بگیریم. گاهی ممکن است این فاصله ناشی از تنفر یا خستگی باشد.

فصل پنجم

مهارت‌های شنیداری^۱

زمانی که ما نسبت به الگوهای ارتباطات غیرکلامی حساس‌تر شویم، می‌توانیم به این نکته پی ببریم که مذاکرات، فراتر از واژه‌ها است. برای دستیابی به چیزهایی که کمی متفاوت هستند، مذاکره تنها با حرف زدن ارتباط پیدا نمی‌کند؛ بلکه گوش دادن را نیز دربر می‌گیرد. گوش دادن تنها شنیدن نیست؛ بلکه فرآیند فعالی است که به سعی و کوشش نیاز دارد.

نکات قابل بحث

مهارت‌های شنیداری خود را کنترل کنید

یکی از مهارت‌های کلیدی که می‌توانید به هنگام مذاکره به کار ببرید، گوش دادن مؤثر است؛ اما آیا شما به‌واقع به سخنان افراد گوش می‌دهید، حتی در دنیای خارج از محل مذاکره؟

شنونده‌ای فعال باشید

دنیای خارج از بدن شما می‌تواند به‌عنوان ماشین اطلاعاتی غول‌پیکری دیده شود، ماشینی که همواره شما را با اطلاعات احاطه می‌کند. شما نه به آن همه اطلاعات نیاز دارید و نه آنها را می‌خواهید و بنابراین بیشتر آنها را غربال می‌کنید و تنها روی آنچه که مورد علاقه

1. Listening Skills.

شماست تمرکز می‌کنید. گوش کردن به حرف‌های دیگران و چگونگی این عمل، قسمتی از فرآیند غربال است. در بیشتر موارد، غربال کردن و گوش دادن فرآیندی هشیارانه است؛ اما قسمتی از آن می‌تواند ناآگاهانه باشد یا حداقل در محدوده تمرکز ما قرار نگیرد. برای مثال، اگر شما در میان گروهی از افراد باشید که همه آنان مشغول گفت‌وگو باشند و شما به حرف‌هایشان توجه نکنید اگر یکی از آنها نام شما را بر زبان آورد، به احتمال نام خود را خواهید شنید که از آن همه سر و صدا و شلوغی جدا شده و توجه شما را جلب کرده است. هنگامی که به یک صفحه مطلب نگاه می‌کنید - بدون مطالعه آن - ممکن است بلافاصله چند واژه آشنا یا کلماتی که کاربرد آنها نامناسب یا ممنوع است، توجه شما را به خود معطوف کند. بنابراین، ما باید گوش‌های خود را تیز کنیم تا بفهمیم که در دنیا چه می‌گذرد. گوش دادن به معنای توجه کردن به دیگران است؛ حتی اگر ما با آنها موافق نباشیم یا از آنچه که می‌شنویم خسته شده باشیم، باید خود را علاقه‌مند به شنیدن سخنان طرف مقابل نشان دهیم. اگر طرف مقابل در مذاکرات اشتباه کند، شما تا پایان مذاکرات فرصت خواهید داشت مسئله را به او گوشزد کنید؛ اما مجبور نیستید که در همان لحظه حرف طرف مقابل را قطع کنید. شما نباید رشته افکار خود را با تمرکز بر آنچه که می‌خواهید در پاسخ بگویید، گسیخته کنید.

ما باید روش گوش دادن فعال را بپذیریم، به این صورت که نباید تسلیم حرف‌های طرف مقابل بشویم. گاهی باید به آرامی عمل کنیم تا مطمئن شویم که موانع ارتباطی از بین رفته‌اند. برای مثال، گاهی لازم است که حرف‌های طرف مقابل را به زبان خود تفسیر کنیم تا ابهامات از بین برود. چنانچه از اصطلاحات مخصوص و عامیانه و کلمات اختصار استفاده شده باشد، باید تقاضا کنیم که درباره آنها توضیح داده شود، بدون آنکه بترسیم این عمل حمل بر نادانی ما شود.

ما باید از علامت‌هایی که نشان می‌دهد تمرکزمان را از دست داده‌ایم آگاه باشیم. این علائم عبارتند از: فراموش کردن نام شخص سخنگو، فراموش کردن آنچه که گوینده تازه گفته است، پرت شدن حواس به خاطر ظاهر سخنگو، پرت شدن حواس به علت حرف زدن دیگران در برنامه‌های تلویزیونی، مشغول کردن خود به کاری دیگر وقتی احساس کنیم حرف‌های طرف مقابل خسته‌کننده است، عدم توجه مستقیم به فردی که در حال حرف زدن است.

گوش کردن دقیق، به خصوص به هنگام مذاکره مناسب است. طرف مقابل ممکن است آنقدر عصبانی یا پریشان باشد که از اتاق بیرون برود، یا ممکن است احساس کند که در مراسمی تشریفاتی شرکت کرده و اعمال خاصی را انجام بدهد یا آنکه همه حرکات او زیر

ذره‌بین قرار دارد. اگر شما وسط حرف دیگران بپرید و به آنچه که گفته می‌شود معترض شوید، ممکن است موضوع اصلی را فراموش کنید. زبان خود را نگاه دارید، بگذارید آنها سخنان خود را تمام کنند و بعد هر دو می‌توانید شروع به حرف زدن کنید و به‌طور واقعی وارد مذاکره شوید. گاهی دلایل نوع‌دوستانه کمتری برای گوش کردن وجود دارد. وقتی شما به حرف‌های طرف مقابل گوش می‌کنید، به‌طور معمول ساکت هستید. این سکوت گاهی باعث می‌شود که طرف مقابل دلسرد شود و همچنان به حرف زدن ادامه دهد و مسائلی را بازگو کند که قصد بیان آنها را نداشته است. ضمن اینکه تنها اجازه حرف زدن به طرف مقابل نیز ممکن است باعث بی‌ثباتی موقعیت آنها شود.

علامت‌ها^۱ در مذاکره

در فرآیند مذاکره لازم است به علامت‌ها گوش فرا دهید. علامت‌ها، پیام‌هایی کلامی یا غیرکلامی هستند که با هم متناقض بوده یا با آنچه که به‌ظاهر گفته می‌شود، فرق دارند. چرا افراد همیشه به‌طور صریح آنچه را که مورد نظرشان است بیان نمی‌کنند؟ گاهی این کار را انجام می‌دهند، اما اغلب ترجیح می‌دهند که این کار را نکنند؛ زیرا ممکن است احساس سرافکندگی کنند. آنها سعی می‌کنند بدون آنکه خود را متعهد سازند دریابند که شما به مذاکره تا چه مرحله‌ای ادامه خواهید داد.

بعضی از این علامت‌ها به قرار زیر هستند:

علامت وصفی، به‌طور معمول مانند یک عبارت به‌طور کامل منفی به‌نظر می‌رسد که باعث می‌شود طرف مقابل قوی و مصمم به‌نظر آید، اما در حقیقت حامل یک پیام مخفی است که بیانگر بی‌ارزشی پیشنهاد ارائه شده است. این موضوع ممکن است با خشونت به‌طرف مقابل گفته شود و شاید با زدن روی میز یا بی‌توجهی به اظهارات طرف مقابل همراه شود؛ اما پیام اصلی این است: همان‌طور که از اوضاع پیداست، رمز کشف شده است و به احتمال به‌این معنا است که طرف مقابل آن‌طور که به‌نظر می‌رسد، حالت دشمنی ندارد و مایل است که به‌طور کامل آرام توجه خود را به چیز دیگری جلب کند.

علامات وصفی کامل و ترکیبی حتی منفی‌تر به‌نظر می‌رسند، اما اگر این‌طور باشد، نیازی نیست که به‌جای جمله وصفی، عبارت کامل بگذاریم؛ مگر آنکه یک علامت گذاشته شود. فرضیات، علاماتی هستند که طرف مقابل مایل است برای یک مسئله ارائه دهد. تا نداند طرف دیگر چه واکنشی نشان می‌دهد، نمی‌تواند خود را متعهد به انجام این کار کند.

تکذیب یک مطلب نادرست در ظاهر رد کردن آن به صورت قطعی است اما در حقیقت معنای «ممکن است» می‌دهد تا در شرایط متفاوت به بله قطعی تبدیل شود (و این در قدرت شماست که شرایط را تغییر دهید).

تشویق به تأکید، سرنخی است برای آنچه که طرف مقابل می‌خواهد برای حرف زدن درباره آن وقت صرف کند. این کار نشانه تنظیم صورت جلسه؛ یعنی دستیابی به توافق است. اما این علامت، علی‌رغم آشکار بودن آن، اغلب مورد توجه قرار نمی‌گیرد. انحصاری کردن، یک علامت معنی‌دار زبانی است. کسانی که این علامت را می‌فرستند ترجیح می‌دهند که از بعضی کلمات تشویق یا ترساندن به این روش استفاده کنند و ما را به مقابله با آن می‌طلبند (یا امیدوارند که ما متوجه آن نشویم).

فصل ششم

مهارت‌های پرسیدن^۱

به نظر بعضی افراد مفهوم مهارت‌های پرسیدن، ممکن است مانند مهارت‌های نفس کشیدن تقریباً نامربوط باشد؛ هرکسی می‌داند که چگونه نفس بکشد، درست مانند فردی که می‌داند چگونه پرسشی را مطرح کند. بنابراین، چرا خودمان را برای یافتن چیزی که واضح و روشن است، خسته کنیم؟ باوجوداین، تا آنجا که می‌دانیم، نکات بیشتری در مورد فرآیند گوش دادن نسبت به شنیدن وجود دارد. برای ما سودمند خواهد بود تا به سؤال کردن به عنوان نوع خاصی از مهارت‌های ارتباطی بنگریم که می‌توانیم آن را بهبود بخشیم و یاد بگیریم. نظیر این قبیل مهارت‌های ارتباطی، به‌ویژه در متن مذاکره وجود دارد که باید آن را مدنظر قرار داد. هرچه اطلاعات بیشتری درباره این قبیل مهارت‌ها کسب کنید، احتمال کمتری وجود دارد که از آنها علیه شما و برای زیان رساندن به شما استفاده شود.

سؤال کردن می‌تواند ابزار بسیار مفیدی برای کاهش میزان برخورد در مذاکره باشد،

راجر فیشر^۲ و ویلیام یوری^۳ در این زمینه متذکر شده‌اند که:

1. Questioning Skills.
2. Roger Fisher.
3. William Ury.

«جملات مقاومت ایجاد می‌کنند، درحالی‌که سؤالات خالق جواب‌ها هستند. سؤال به طرف دیگر این فرصت را می‌دهد که عقاید خود را منتقل کند و به شما این فرصت را می‌دهد تا آنها را درک کنید. سؤالات، مبارزه را ایجاد می‌کنند و طرف دیگر را برای مواجهه با مشکلات هدایت می‌کنند. سؤالات هیچ هدفی را برای نشانه رفتن و هیچ موقعیتی را برای حمله کردن به آنها ارائه نمی‌دهند. سؤالات انتقاد نمی‌کنند؛ بلکه آموزش می‌دهند.»

انواع سؤالاتی که در مذاکره مورد استفاده قرار می‌گیرد

سؤالات اغلب این امکان را به شما می‌دهند که ناگفته‌های طرف مقابل را درک کنید. این ناگفته‌ها به‌طور معمول می‌توانند مهم‌تر از آنچه گفته می‌شود، باشند. جدول ۱-۶ انواع سؤالاتی را که در مذاکرات بیشتر مطرح می‌شوند، نشان می‌دهد.

جدول ۱-۶: پرسشگری در مذاکرات

نوع سؤال	مثال	تجزیه و تحلیل
۱. کنکاشی ساده و قابل فهم	شما از این مذاکره چه می‌خواهید؟ چگونه ما به بهترین نحو می‌توانیم نیازهای شما را برآورده سازیم؟	این سؤال به‌طرز آرامش‌بخشی می‌تواند صریح باشد- شما ممکن است جوابی صریح بگیرید. به هر حال اگر مذاکرات خصمانه خود را به‌صورت تشریفاتی‌تر آغاز نکنید، بعضی از افراد ناراحت می‌شوند.
۲. باز	نظرتان در مورد گسترش بازار در دو سال آتی چیست؟	سؤالات باز را نمی‌توان با بله یا خیر پاسخ داد. آنها نیاز به پاسخی استدلالی دارند - این پرسشها برای آغاز مذاکره جهت دستیابی به اطلاعات سودمند هستند و مانع رد سریع مطلبی می‌شوند.
۳. بسته	آیا بخش مونتاژ می‌تواند تا ماه ژوئن به اهداف تولیدی خود دست یابد؟	سؤالات بسته را می‌توان با بله یا خیر پاسخ داد. که برای اثبات حقایق و کسب تعهد، به‌ویژه در مرحله پایانی سودمند هستند.

نوع سؤال	مثال	تجزیه و تحلیل
۴. معیار عینی	آیا می‌توانید پیشنهاد کنید که کجا ما می‌توانیم استانداردهای عینی را برای کمک به خود در حل این مسئله بیابیم؟	این سؤالات زمانی مفید هستند که مذاکره همراه با تبادل عقاید صورت گیرد. این سؤال سرنخی برای دستیابی به اطلاعات مهم یا غیرشفاف به‌دست می‌دهد که برای طرفین قابل توجه است.
۵. آزمایشی	میزان بازده کارخانه B در سال گذشته چقدر بود؟	سؤال آزمایشی سؤالی است که شما از قبل جواب آن را می‌دانید. فقط سعی دارید که شایستگی و صداقت طرف مقابل خود را امتحان کنید.
۶. درهم شکستن مقاومت	آیا شما نظرتان این است که سال گذشته از سال‌های دیگر سخت‌تر بوده است؟ بعضی از کارخانجات در جمع‌آوری اطلاعات به‌نسبت بی‌دقت هستند- آیا شما در مورد گرفتن آمار در مرحله خود با مشکل مواجه هستید؟	این سؤالات سؤالاتی هستند که گفتن نه در پاسخ آنها مشکل است. طرف مقابل ممکن است برای جواب دادن به چنین سؤالاتی مقید شود و به سؤالات سخت شما پاسخ دهد.
۷. فرضی	اگر کارگران در آن بخش بتوانند بازده را برای مثال هشت درصد ظرف دو ماه افزایش دهند چه می‌شود؟ چه پاداشی در آن زمان برای آنها در نظر می‌گیرید؟	این نوع سؤال روشی برای کنکاش است و تعهدی نیز برای طرف مقابل ایجاد نمی‌کند. این قبیل پرسش‌ها همچون یک علامت و راهکار هستند.
۸. انعکاسی	افراد شما ممکن است بعدها از آن آمار راضی نباشند.	چنین سؤالی فقط انگیزه‌های طرف مقابل را منعکس می‌سازد و باعث می‌شود بدانند که شما به حرف‌های آنها گوش می‌دهید و با آنان موافق هستید.
۹. نفوذی	بنابراین در تحویل آن تا روز نهم مشکلی وجود ندارد.	این سؤالات مانند بسته خنثی نیستند: سؤال‌کننده جوابی را که می‌خواهد بشنود، القا می‌کند.

نوع سؤال	مثال	تجزیه و تحلیل
۱۰. سؤال بدون انتظار جواب	بی‌شک شما جدی نمی‌گویید؟ چقدر می‌خواهید که ما از درآمد ناچیزمان صرف‌نظر کنیم؟	اینها پرسش‌هایی هستند که پاسخشان در خودشان مستتر است.
۱۱. پرسشهایی ساده‌لوحانه	آنها چگونه از آن چرخ‌های کوچک استفاده می‌کنند؟	به احتمال چیزی مانند این سؤال احمقانه وجود ندارد. سؤالاتی مانند این می‌توانند سرعت مذاکره را کاهش دهند و طرف مقابل را از حالت جبهه‌گیری درآورده و مذاکره را به سوی اصول پایه بکشاند.
۱۲. تمجید زیرکانه	این روش بسیار مؤثر است. من می‌توانم شرط بندم که شما برای ساختن چنین چیز پیچیده‌ای زمان زیادی را صرف کرده‌اید. این‌طور نیست؟ در این صورت من مطمئنم برای شما مهم نیست اگر ما آن را ببریم و برای استفاده از آن مدتی وقت صرف کنیم.	این سؤال مقابله‌ای با راهکار اضافی است، هنگامی که طرف مقابل سعی می‌کند با اطلاعات شما را بترساند، این سؤال غرور طرف مقابل را از بین می‌برد.
۱۳. به موضوع اصلی پرداختن	آیا شما می‌توانید همان بینشی را که برای سؤالات طولانی نشان دادید در مورد سخنان زائد نیز به کار ببرید؟	این سؤالات برای برگرداندن بحث به موضوع دستور جلسه مفید است؛ بدون اینکه گستاخ باشیم.
۱۴. ارائه دو راه‌حل واقعی	بنابراین، افراد شما چه کاری انجام می‌دهند؟ آیا اعتصاب می‌کنند و گرسنگی می‌کشند یا اینکه از بیمه بیکاری استفاده می‌کنند؟	اما ممکن است بیشتر از دو راه‌حل وجود داشته باشد. یک روش هوشیارانه برای محدود ساختن گزینه‌ها و به احتمال ارائه پاسخی تهاجمی است اما امکان دستیابی به راه‌حل‌های ابتکاری را که موجب حفظ منافع دو طرف می‌شود، از بین می‌برد.

فصل هفتم

مهارت‌های متقاعدسازی^۱

متقاعد ساختن فرد به انجام کاری، بسیار مشکل است؛ اما با وجود این هر روز اتفاق می‌افتد. گاهی متقاعد کردن فرد به نیروی خارق‌العاده‌ای نیاز دارد. در واقع آکاپون نیز با این سخن مشهور شده که: « شما با یک لبخند و یک سلاح به نتایج بیشتری دست می‌یابید تا اینکه بخواهید از لبخند به تنهایی استفاده کنید.» به هر حال، متقاعدسازی در بیشتر موارد منجر به پیشنهاد پاداش (و پرهیز از تنبیه)، کاهش ترس و ایجاد اعتماد می‌شود. اگر شما بتوانید از همه این عوامل کمک بگیرید، بهتر می‌توانید فردی را متقاعد سازید.

راهنمای متقاعدسازی

قدرت شما در متقاعد کردن افراد به‌طور انحصاری به چگونگی درک طرف مقابل از مسائل بستگی دارد که فقط بخشی از آنها تحت کنترل شماست. موفقیت شما به طرز قابل توجهی افزایش می‌یابد، به شرطی که بتوانید از راهنماهای ترغیب افراد که در جدول ۷-۱ نشان داده شده است، به‌طور مستمر استفاده کنید.

تجزیه و تحلیل	راهِبرد ترغیب افراد
آیا مباحثات شما بهترین یا بدترین است؟ این موضوع را قبل از مذاکره و نه ضمن آن بفهمید. کاربرد فن مذاکره را تمرین کنید. ترجیحاً دو بار: یکبار نقش طرف خود را بازی کنید و بار دیگر نقش طرف مقابل را. نقاط ضعف خود را اصلاح کنید. اگر شما به آن اعتقاد ندارید، چرا آنها باید اعتقاد داشته باشند؟	۱. متقاعد ساختن خود
دوباره، نقش بازی کردن می‌تواند سودمند باشد. شما می‌توانید بینشی در مورد وضعیت طرف مقابل، انگیزه آنها (آن‌کار چه نفعی برای آنها دارد) حتی راهبردها و روش‌های آنها را به‌دست آورید.	۲. درک دیدگاه طرف مقابل
زمانی که مورد خود و مورد طرف مقابل را درک می‌کنید، باید بتوانید به نقاط مشترک پی ببرید. در شروع مذاکره روی این مسائل تمرکز کنید، اعتماد و ارتباط ایجاد کنید و موضوعاتی را که در نهایت روی آنها توافق ندارید به بعد واگذار کنید.	۳. یافتن زمینه‌های مشترک
نقاط ضعف پیشنهاد خود را قبل از آنکه آنها این کار را انجام دهند، مطرح کنید. برای مثال، قیمت کالای شما بیشتر از قیمت رقبایتان است اما کیفیت محصول شما بالاتر است، شما در مورد تحویل کالا سابقه خوبی ندارید اما این موضوع مربوط به گذشته است. عملکرد شما در سال گذشته خوش‌قولی شما را به‌طور کامل ثابت کرده است. رک بودن به‌لحاظ راهبردی، اقدامی زیرکانه است. این کار مانع از انتقاد طرف مقابل از شما می‌شود ضمن این‌که اعتماد ایجاد می‌کند؛ زیرا نشان می‌دهد که شما در کارتان صادق هستید و رفتاری دارید که نشانگر شخصیت شماست.	۴. اعتماد را از طریق ارائه مطالب، پرداختن به آنها و اعتراض به مدیر خود ایجاد کنید.
اطلاعاتی فراهم کنید که نشان دهد نسبت به رقبایتان، مؤسسه شما بزرگ‌تر، کالای شما ارزان‌تر و سرعت شما در انجام سفارش بیشتر است.	۵. استفاده از روش‌های مقایسه
اظهارنظری را که از طرف مقابل دریافت می‌کنید ضمن مذاکره ارائه دهید.	۶. استفاده از توصیه نامه‌ها

تجزیه و تحلیل	راهبرد ترغیب افراد
تجهیزات و فرآیندها را نشان دهید، بگذارید طرف مقابل برای مدتی از آنها استفاده کند. امکان بازدید از کارخانه‌ها، ادارات و تسهیلات تولیدی را فراهم کنید و به این وسیله توانایی خود را نشان دهید.	۷. نمایش طرز کار محصول، بازدید از کارخانه و انجام آزمایش‌های کیفی
مذاکره را با تأکید بر خصوصیات و امتیازات آنچه که برای ارائه دارید، آغاز کنید. مسائل اختلاف‌برانگیز به قیمت، شرایط پرداخت، کارمزدها و مطالبات را به بعد موکول کنید.	۸. خبرهای خوب را بدهید
این خودخواهی نیست؛ بلکه احساس خوبی به وجود می‌آورد. اگر همواره عبارات خود را با شما شروع کنید، ممکن است به نظر برسد که طرف مقابل را متهم می‌کنید. علائق آنها را به ذهن بسپارید ولی کسی را متهم نکنید و نگذارید که افکار و احساس خود را بیان کنند. آنها نیز ممکن است همین کار را بکنند که پایه خوبی برای ایجاد ارتباط است.	۹. از عباراتی که با من شروع می‌شود استفاده کنید
هنگام رسیدگی به اعتراضات بگویید بله... و ...بله، حق با شماست- قیمت، آنچه که شما را ترغیب به خرید می‌کند، کیفیت برتری مخالفت که خیلی بیشتر از اینها ارزش دارد. نگویند «اما کیفیت ما بهتر است» واژه ، اما اغلب مخالفت را نشان می‌دهد و مردم را می‌رانند.	۱۰. نگویند، اما...،
شما می‌توانید شخصی را با تقلید از رفتارهای غیرکلامی او تحت تأثیر قرار دهید. طرف مقابل، به‌طور ناخودآگاه، این موضوع را برداشت می‌کند که با او بسیار صمیمی هستید، یک راهبرد به احتمال نادرست و خطرناک اگر وجود داشته باشد و طرف مقابل دریابد که چه اتفاقی درشرف وقوع است ممکن است عصبانی شود.	۱۱. تقلید غیرکلامی

جدول ۱-۷: راهبردهای متقاعدسازی

فصل هشتم

کانال‌های ارتباطی^۱

اکثر ما هنگامی که به مذاکره فکر می‌کنیم، اغلب به یاد جلسه‌ای رسمی می‌افتیم؛ با افرادی که بر طبق قوانین و مراسم از قبل تعیین شده و به‌طور حضوری با هم ارتباط برقرار می‌کنند. به‌هرحال، روش‌های متعددی وجود دارد که افراد از طریق آنها هنگام مذاکره، از نزدیک با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. این روش‌ها یا کانال‌های ارتباطی شامل جلسات رسمی، جلسات غیررسمی، کانال‌های خصوصی، شخص ثالث، تلفن، تلکفرانس، دورنگار و نامه هستند. این کانال‌ها به‌طور دوجانبه انحصاری نیستند. افراد می‌توانند با طی مسیر جلسات غیررسمی، ارتباطات شخصی، شخص ثالث و تلفن، به‌تدریج به سمت جلسات رسمی حرکت کنند، آنها می‌توانند با استفاده از دورنگار جهت ارسال مدارک، نکاتی را روشن کرده و نیز نامه بفرستند و مقدمات کار را فراهم کنند. آنها می‌توانند در مورد مسائل خاصی از تلکفرانس استفاده کنند؛ زیرا بعضی از افراد طرفین ممکن است برای جلسات حضوری در دسترس نباشد و در نهایت می‌توانند بعد از جلسه رسمی، پیش‌نویس متن قرارداد را برای تصحیح، تغییر و تأیید برای طرف مقابل دورنگار کنند.

انتخاب کانال‌های مناسب

کلید هر فرآیند مذاکره طولانی و موفق، انتخاب ترکیب بهینه‌ای از کانال‌های ارتباطی است. آنچه که مطلوب است و آنچه که مطلوب نیست، به دانش ما در مورد نقاط ضعف و قدرت کانال‌های مختلف بستگی دارد در اینجا، موضوع را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

جدول ۸-۱: کانال‌های ارتباطی در مذاکره

کانال‌های ارتباطی	دلایل موافق	دلایل مخالف
رسمی ارتباطی	- شخصی - مشاهده رفتارهای غیرکلامی - آسان - پیشرفت مکالمه، روشن کردن - سرنخ‌ها - اسناد رسمی نگهداری شده - برای ناظران آسان است که - نظارت کنند - ساختار آشنا برای مواقع برخورد - و تفاهم	- محرمانه نگاه‌داشتن مطالب - مشکل است - تمایل به حرکات دست و صورت - فشار از ناحیه موکلان، - مطبوعات - ممکن است بسیار شخصی و - تنش‌زا باشد - ممکن است شخص برای اتمام - سریع مذاکره، تحت فشار قرار - گیرد
جلسات غیررسمی	- تشریفات کمتر است - کمتر سؤال می‌شود، رک‌گویی - بیشتر است - مطرح کردن طیف وسیعی از - عقاید آسان‌تر است - انجام دادن معامله بدون - رودرواسی آسان‌تر است	- ممکن است اعتماد از بین برود - بدون اعمال فشار، چیزهای - کمتری به دست می‌آید
روابط خصوصی	- کمتر تشریفاتی است - زمانی که طرفین، ملاقات - عمومی را مشکل یا غیرممکن - بدانند، این روش سودمند است.	- به علت جواب‌گویی ممکن است - معامله به هم بخورد - به دلیل فقدان بازخورد موکلان، - دیگران ممکن است معامله‌های بد - انجام دهند.
اشخاص ثالث	- زمانی سودمند است که طرفین - ملاقات عمومی را مشکل یا - غیرممکن بدانند	- ممکن است مسائل را پیچیده - کنند - ممکن است منجر به پنهان - ماندن مشکلات شود

دلائل مخالف	دلائل موافق	کانال‌های ارتباطی
- ممکن است مانع رک‌گویی یا عکس‌العمل آشکار شود.	- زمانی مفید است که طرفین نخواهند با هم ملاقات کنند	
- ممکن است فقدان ارتباط غیر کلامی به سوء تفاهم منجر شود - می‌تواند غیر شخصی باشد - می‌تواند رقابتی تر و چیزی فراتر از قاعده برنده-بازنده باشد - تشویق افراد به نه گفتن سخت‌تر است - تصمیم‌گیری ممکن است بسیار سریع انجام پذیرد - مصالحه کمتر است - به تصمیماتی که گرفته می‌شود کمتر پایبند خواهند بود - با دیدن محل طرف مقابل هیچ‌گونه اطلاعاتی به‌دست نمی‌آید	- می‌تواند برای برگزاری جلسات مورد استفاده قرار گیرد - برای تعریف مسائل مفید است - برای ایجاد ارتباط مفید است - برای دستیابی به اطلاعات حاشیه‌ای مفید است - می‌تواند از جلسات کوتاه‌تر باشد - می‌تواند ساده‌تر از جلسات باشد - می‌تواند ارزان‌تر از جلسات باشد - با استفاده از آن می‌توان افراد را آسان‌تر ترغیب کرد - برای یادداشت برداشتن آسان‌تر است - روش سکوت مؤثر است - برای معاملات تکراری یا مستمر خوب است - زمانی که طرفین در مورد یکدیگر اطلاعات زیادی دارند، مناسب است	تلفن
- سامانه ممکن است تجهیزات کامل مربوط به ارتباطات کلامی و غیر کلامی را فراهم نکند - به‌طور مصنوعی ممکن است مانع از تأثیر متقابل شود - مانع رک‌گویی می‌شود - امکان بروز مشکلات فنی و مشکلات مربوط به در دسترس نبودن سامانه وجود دارد - استفاده از این روش گران است	- ارزان‌تر از مسافرت است - سریع‌تر از مسافرت است - به‌طور مصنوعی می‌تواند مانع حرکات تهاجمی شود - ثبت آن آسان است	تلکنفرانس

دلائل مخالف	دلائل موافق	کانال‌های ارتباطی
- با دیدن محل طرف مقابل هیچ‌گونه اطلاعاتی به دست نمی‌آید.		
- سرعت و راحتی کار می‌تواند منجر به بروز اشتباهاتی در آنچه که فرستاده شده است شود - گاهی از سرعت آن به‌طور شگفت‌آوری کاسته می‌شود	- سریع - ارزان - اطلاعات تصویری می‌توانند مبادله شوند - برخورداری از کارآیی تلفن بدون روبه‌رو شدن با مزاحمت‌های آن - برای مطرح کردن موضوع، از تلفن مؤثرتر است	دورنگار
- ممکن است آهسته‌تر از جلسه باشد - غیرشخصی است - ممکن است مانع خلاقیت، ابتکار یا تأثیر متقابل شود - ممکن است از رک‌گویی ممانعت کند.	- می‌تواند سریع‌تر از تشکیل جلسه باشد - می‌تواند ارزان‌تر از تشکیل جلسه باشد - امکان کمتری برای حرکات تهاجمی وجود دارد - می‌تواند به برگزاری جلسه کمک کند - لحن صحبت را تعیین می‌کند. - موقعیت‌ها را توضیح دهد - مطالب را ثبت می‌کند - می‌تواند باعث تأخیرات مفیدی در کارها شود	نامه

جلسات رسمی^۱

جلسات رسمی همانند جلسات غیررسمی و ارتباطات خصوصی به‌طور حضوری توسط اشخاص ثالث تشکیل می‌شوند. برخوردهای حضوری بنا به تعریف، خصوصی هستند؛ به‌این معنا که طرفین می‌توانند یکدیگر را به روشی منطقی و خوب بشناسند و فن‌آوری مانعی ایجاد نمی‌کند. افرادی که تنها از طریق تلفن با هم ارتباط نزدیک برقرار می‌کنند، می‌توانند اسم بهتری برای آن انتخاب کنند.

مشاهده رفتار غیرکلامی در این جلسات، کار ساده‌ای است. این رفتارها گاهی مطالب گفته شده را تأیید می‌کنند. این قبیل تأییدها با کشف تناقضات گفتاری به‌آسانی از طریق مشاهده میسر است. پیشرفت مکالمه آسان است؛ زیرا سرنخ‌های طبیعی کلامی و غیرکلامی که افراد جهت کنترل و از دست دادن کنترل خود از آنها استفاده می‌کنند بسیار واضح و روشن است. تشریفات مذاکره این اطمینان را ایجاد می‌کند که مذاکره در چارچوب دستور جلسه‌ای که از قبل تنظیم شده است، جریان خواهد یافت. ثبت مذاکرات و مسائل مطرح شده از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا نمی‌توان زیاد به حافظه اعتماد کرد.

کنترل جلسات رسمی بسیار آسان است. در آنها هیچ موضوع محرمانه‌ای وجود ندارد و همه چیز رسمی است. این جلسات برای رؤسا یا موکلان مذاکره که می‌خواهند کنترل شدیدی بر تمام جریان‌ها داشته باشند و نیز برای مطبوعات سودمند است؛ زیرا می‌توانند گزارشی در مورد یک سری حوادث تهیه کنند.

جلسات رسمی درنهایت، ساختار یا چارچوبی فراهم می‌آورند که مذاکره در داخل آن می‌تواند برای حصول توافق و رفع اختلاف‌نظرها ادامه یابد. ضمن آنکه چنین جلساتی می‌توانند بی‌حاصل و زیان‌آور باشند، به همان اندازه هم می‌توانند مکانیسم‌های مؤثری برای حل مشکلات باشند. افراد حرکات رفتاری دفع و رانش، امتیازات، روش‌ها، علائق و موقعیت‌ها را درک می‌کنند. این امر، درک حقایق را بیشتر قابل پیش‌بینی کرده و اغلب درست عمل می‌کند.

به هر حال، در جلسات رسمی موانعی وجود دارد. درست به‌علت آنکه این جلسات جزء جلسات عمومی به‌حساب می‌آیند، نمی‌توان رویدادهای مربوط به آنها را محرمانه نگاه داشت. این مسئله بدان معنا نیست که خبر مسائل در جریان به‌طور ناخوشایندی به بیرون درز پیدا

می‌کند؛ بلکه شرکت‌کنندگان به‌خاطر روبه‌رو شدن با چهره‌های ناآشنا نمی‌توانند احساسات واقعی خود را بروز دهند.

شرکت‌کنندگان به‌دنبال این موضوع، ممکن است به‌ژست‌های تشریفاتی تمایل داشته باشند یا بخواهند به‌خاطر خشنودی دیگران هر کاری را انجام دهند؛ چرا که آنها می‌دانند موکلانشان، اعضای رده پایین اتحادیه، هیئت مدیره و غیره، در حال نظارت هستند و این بدان معنا است که هنگام تغییر موقعیت‌های حاد مذاکره‌ها پیشرفتی نمی‌کنند و هرگز باعث جر و بحث و دادن یا گرفتن امتیازی نمی‌شوند.

جلسات رسمی، خصوصی‌اند؛ اما زمانی که تضادی به‌وجود می‌آید و اختلافات به نقطه اوج خود می‌رسد، این جلسات خصوصی‌تر می‌شوند. میزان تنش افزایش می‌یابد و در عین حال که تنش و تضاد می‌توانند گاهی راه‌حل‌های ابتکاری و خلاقانه ارائه دهند، در برخی از موارد ممکن است هر نوع راه‌حل مطلوبی را از میان بردارند. در این هنگام شرکت‌کنندگان آرزو می‌کنند که ای کاش از تلفن استفاده می‌کردند یا نامه‌ای می‌فرستادند یا حتی مذاکره را شروع نمی‌کردند.

تأثیرات متقابل شخصی ممکن است بدین معنا باشد که برای اتمام سریع مذاکره فشار وجود دارد، افراد در محل حضور دارند و منتظرند ببینند شما چه کار می‌کنید. به اتمام رساندن ناگهانی مذاکرات می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد و یا حداقل رضایت‌بخش نباشد؛ زیرا بعضی از شرکت‌کنندگان یا تمام آنها بعد از مدتی احساس می‌کنند که ناخواسته وادار به اتخاذ تصمیماتی شده‌اند که به نفع آنها نبوده؛ درحالی‌که اگر به‌جای مذاکره مبادرت به ارسال دورنگار می‌شد یا مذاکره به‌صورت تلفنی انجام می‌شد تا این حد به افراد مذاکره‌کننده فشار روحی وارد نمی‌شد.

جلسات غیررسمی^۱

جلسات غیررسمی - برخلاف جلسات رسمی - بدون تشریفات برگزار می‌شوند. دستور جلسه ندارند و مذاکرات آنها ثبت نمی‌شود. آنها همچنین فاقد فشاری هستند که از انتظارات زیاد و تشریفات مصنوعی جلسات رسمی ناشی می‌شود. شرکت‌کنندگان کمتر لفاظی می‌کنند و صداقت بیشتری از خود نشان می‌دهند؛ زیرا نتیجه مذاکرات آنها در جایی ثبت نمی‌شود.

از آنجا که مذاکره‌کنندگان کمتر درگیر انتظارات و نقش‌ها هستند، آزادی بیشتری برای تبلیغ طیف وسیعی از گزینه‌ها وجود دارد (از قبیل بی‌اختیاری روانی، مدنظر قراردادن امور غیرعادی، بیرون آمدن از جایگاه ذهنی عامه‌پسند). به دنبال این آزادی، آزادی بیشتری برای معامله؛ یعنی گرفتن و دادن - نسبت به جلسات رسمی - وجود دارد.

وقتی مردم جلسات رسمی را می‌بینند، فشار بیشتری به وجود می‌آید که این فشار برای حفظ آبرو و توافق با کسانی است که ممکن است چند دقیقه قبل آنها را محکوم کرده باشید. افراد در جلسات غیررسمی، می‌توانند دست از مذاکره بکشند و یا به کار خود ادامه دهند. البته، ممکن است جلسات غیررسمی به خوبی پیش نرود. باید حداقل اعتماد وجود داشته باشد تا افراد بتوانند بدون ثبت مذاکرات و بدون اینکه به اعتماد آنها خللی وارد شود، بحث کنند؛ اما اگر انگیزه خیانت در اعتماد زیاد باشد، به اعتماد لطمه وارد می‌شود. اگر شخصی از بدشناسی با رسانه‌های گروهی به خوبی ارتباط نداشته باشد، ممکن است اظهارات او را - در جلسات غیررسمی - تحریف کنند و این اظهارات غیرواقعی همه‌جا ثبت شود. گاهی باید بدبین بود و در زندگی به این مسئله اعتقاد داشت که چیزی مانند تفنگ خالی یا میکروفونی غیرفعال یا اظهاراتی که ثبت و ضبط نشوند، وجود ندارد.

یکی از خصوصیات جلسات غیررسمی آن است که گاهی مذاکرات در آنها پیشرفت چندانی ندارد. ممکن است اهداف نامشخص باشند، ممکن است افراد در مورد موضوعات مختلف، از این شاخه به آن شاخه بپرند بدون آنکه یکی از آنها را قطعی کنند و بدون آنکه پرونده‌ای برای آنها به وجود آورند و اساساً نمی‌توان به حافظه افراد اعتماد کرد؛ آنچه که تازه اتفاق افتاده است و آنچه که قرار است هم‌اکنون انجام شود، اغلب مشخص نیستند. بعضی از افراد در ظاهر به ساختار و فشار جلسات رسمی برای دستیابی به چیزی نیاز دارند و برای آنها کسانی که باید با آنها معامله کنند، جلسات غیررسمی نوعی ائتلاف وقت محسوب می‌شود.

روابط خصوصی^۱

روابط خصوصی به منزله فعالیت‌های پشت صحنه تلقی می‌شوند که گاهی نسبت به جلسات رسمی و غیررسمی، افراد کمتری در آنها شرکت می‌کنند. جلسات غیررسمی به طور کامل هم غیررسمی نیستند؛ اما به ندرت محرمانه‌اند و به طور معمول در محل‌های آشنا تشکیل می‌شوند؛ در مقابل، روابط خصوصی زمانی که محرمانه بودن اهمیت دارد، مطرح می‌شوند و

بنابراین محل برگزاری آنها باید در منطقه‌ای ناآشنا تعیین شود یا حداقل در منطقه‌ای که چشم‌های کنجکاو افراد، موکلان و رسانه‌ها ناظر آن نباشد. اطلاع از چنین مذاکراتی در این شرایط، باعث ناراحتی مردم دنیا می‌شود. محل آنها ممکن است سالن اجتماعات، اتاق هتل، زمین گلف و غیره باشد. هدف می‌تواند مذاکره یا شاید فقط گفتگویی برای امکان‌پذیر بودن مذاکره باشد. گاهی ممکن است برای دستیابی به نتیجه برگزاری جلسات دیگر نیز ضروری باشد یا اگر معامله‌ای انجام شود، آن معامله از سوی دنیا به‌عنوان عملی انجام شده تلقی می‌شود.

به‌هر حال، هزینه‌های سری بودن می‌تواند بسیار زیاد باشد. می‌توان معاملاتی را که از طریق روابط خصوصی انجام می‌شود، به‌روشی غیرمسئولانه و خالی از مسئولیت‌پذیری انجام داد. از آنجاکه دیگران، همچون کارشناسان و موکلان، در فرآیند مذاکرات دخالتی ندارند، معامله می‌تواند به‌خاطر اطلاعات ناقص یا اشتباه، نتیجه مطلوبی نداشته باشد. در یک معامله، ممکن است هزینه‌های جلوگیری از نفوذ اطلاعات به بیرون به‌مراتب بیشتر از مخارج دستیابی به اطلاعات صحیح برای صحت انجام معامله باشد.

اشخاص ثالث^۱

اگر دو بازیکن در یک بازی نمی‌توانند به توافق برسند، عاقلانه است که بازیکن سومی را وارد بازی کنند. شخص ثالث یا واسطه می‌تواند با تمجید از طرفین یا برانگیختن علاقه‌شان، آنها را درملاء عام یا به‌طور خصوصی به‌سوی مذاکره سوق دهد. اگر طرفین مخالف نخواهند یا نتوانند با هم مذاکره کنند، در آن صورت، شخص ثالث می‌تواند بین آنها میانجیگری کرده، پیغام بگیرد، امتیاز دهد، تعبیر و تفسیر کند و برای حصول توافق، طرفین را راهنمایی کند.

به‌هر حال، اشخاص ثالث ممکن است مسائل را پیچیده کنند. وقتی نیاز به یک شرکت باشد، سه نفر هم می‌توانند تشکیل یک جمع را دهند و این مسئله به‌ویژه پس از آنکه مراحل اولیه مذاکرات واسطه‌ای طی شد، مصداق پیدا می‌کند و در این زمان رقبا راحت‌تر با یکدیگر بحث می‌کنند. حضور شخص ثالث می‌تواند مانع هجوم‌های کلامی شود بدون آنکه هیچ‌کدام از طرفین مایل به ناراحت کردن فرد غریبه باشند؛ اما به همان نسبت هم چنین حضوری می‌تواند مانع تأثیرات متقابل و صریح بین طرفین شود. حضور شخص ثالث در نهایت

1. Third Parties.

می‌تواند مشکلات مربوط به محرمانه بودن امور را مطرح سازد. شخص ثالث ممکن است ندانسته یا عمدتاً (با سوءنیت) باعث افشای اطلاعات حساسی شود که طرفین اصلی مذاکره علاقه‌مند به آشکار کردن آن برای دیگران نباشند.

تلفن

تلفن می‌تواند برای مذاکره واقعی در مورد یک موضوع به کار رود. اغلب از آن برای تنظیم ملاقات‌های حضوری استفاده می‌کنند. با برداشتن تلفن و حرف زدن با شخصی که پیش از این او را ملاقات نکرده‌اید یا حداقل به خوبی نمی‌شناسید، می‌توانید رابطه‌ای ایجاد کرده و آن را تثبیت کنید. شما می‌توانید به اطلاعات حاشیه‌ای که در برنامه‌ریزی‌های قبل از مذاکره کمک‌تان می‌کند، دست یابید. می‌توانید از طریق تلفن مسائل را به‌طور دقیق تشریح کنید و بگویید که این مسائل چه هستند یا لااقل چه می‌توانند باشند.

برای مذاکرات حقیقی استفاده از تلفن، می‌تواند خلاصه‌تر، ساده‌تر و ارزان‌تر از جلسه باشد. گوشی را بردارید، شماره را بگیرید و کار را انجام دهید. همچنین آسان‌تر است که تلفنی بگوییم نه. گفتن نه، خداحافظ و قطع کردن تلفن بسیار آسان‌تر از گفتن نه به شخص یا اشخاصی است که در پشت میز و روبه‌روی شما نشسته‌اند. طرف مذاکره به‌سادگی جایگاه خود را ترک نمی‌کند و می‌تواند پاسخ شما را بدهد؛ حتی اگر روی از او برگردانید. یکی از کارشناسان معتقد است که:

«هر زمان، عقیده‌ای، پیشنهادی یا تقاضایی، خواستار تغییر در امور جاری باشد، شخص باید آن را به‌طور شفاهی و خصوصی بیان کند. ارسال مدارک، نامه‌ها و تماس‌های تلفنی می‌تواند قبل یا بعد از مطرح کردن موضوع در جلسه باشد؛ اما این اقرارها به‌خودی خود متعادل‌کننده نیستند. موضوع ساده است: اگر شما برای به‌دست آوردن چیزی که می‌خواهید جدی باشید، آن را خیلی مشخص بیان کنید.»

همان‌طور که نه گفتن به شخصی که با شما تماس گرفته آسان است، در بسیاری از موارد می‌توان طرف مقابل را وادار کرد که به درخواست شما جواب مثبت بدهد. شما با داشتن جزئیات و اطلاعات، آماده مذاکره هستید؛ اما آنها آماده نیستند، آنها متعجب می‌شوند؛ اما شما حیرت‌زده نمی‌شوید، همه چیز به نفع شماست؛ اما روند جاری به ضرر آنهاست. اگر شما بتوانید در این بازی، طرف مقابل را به گرفتن تصمیمی سریع به‌نفع خود وادارید، برنده شده‌اید. گاهی بسیار مهم است که از مطالب مطرح شده در مذاکره یادداشت برداریم. اینکار اغلب مشکل است؛ چرا که شخص باید بر ارتباطات کلامی و غیرکلامی طرف مقابل تسلط کامل

داشته باشد. به هر حال، با تلفن بیشتر ارتباطات غیر کلامی که توسط طرف مقابل ارائه می‌شود، در عین حال که این موضوع می‌تواند زیان‌آور باشد، در جایی که یادداشت کردن نکات مورد توجه است، می‌تواند مفید واقع شود. شخص به آسانی گوش فرا می‌دهد و حرف می‌زند، در این حالت، تمرکز روی کلمات بیشتر است و شخص آزادی و فراغت کامل مطالب را برای دیگران ثبت می‌کند.

به علت این جنبه ناقص ارتباطات غیر کلامی در پای تلفن، به کارگیری مؤثر بعضی از روش‌ها امکان‌پذیر می‌باشد؛ مانند روش سکوت: زمانی که یک طرف سکوت می‌کند، اغلب طرف مقابل احساس ناراحتی می‌کند و ممکن است برای پر کردن این خلأ به حرف زدن ادامه دهد. این سکوت در دنیای یک‌بعدی ارتباط تلفنی، تهدیدکننده‌تر است.

باید خاطرنشان کرد که ماهیت محدود ارتباط تلفنی، در جایی که داشتن حداقل اطلاعات در مورد طرف مقابل ضروری است، می‌تواند معایبی داشته باشد. با این وجود، وجود اطلاعات زیاد و طیف کاملی از داده‌های حاصل از برخوردهای حضوری در موقعیت‌های خاص، ضروری نیست. برای مثال زمانی که مذاکره یک امر واحد نیست و معامله‌ای عادی و تکراری است، این موضوع مصداق پیدا می‌کند؛ ما پیش از این کار را هزار بار انجام داده‌ایم، بنابراین باید این معامله را به جای مذاکره حضوری با تلفن تمام کنیم. این موضوع همچنین زمانی مصداق پیدا می‌کند که طرفین اطلاعات زیادی در مورد یکدیگر داشته باشند، مانند زمانی که دوستان یا رقبای قدیمی قصد مذاکره با یکدیگر را دارند و نیازی احساس نمی‌کنند که اطلاعات بیشتری درباره یکدیگر گردآوری کنند تا زمینه برای مذاکرات بعدی فراهم شود.

ارتباطات غیر کلامی تا حد زیادی با تلفن کاهش می‌یابد یا حتی مورد تحریف قرار می‌گیرد. همان‌طور که دیدیم، این مسئله می‌تواند نکته‌ای مثبت باشد؛ اما به طور کلی، نکات منفی آن بیشتر از نکات مثبت آن است که از آن جمله می‌توان به بعضی از این جنبه‌ها اشاره کرد: مانند تأکید، انعکاس، احساساتی همچون ترس یا محبت، الگوهای گفتاری مانند طعنه، مکث کردن، تپق زدن و غیره. اما تلفن وسیله‌ای کور است. ما مجموعه‌ای از ژست‌ها، حرکات دست و صورت، تماس چشمی، جهت‌گیری، خارش‌های عصبی و پلک زدن‌های سریع و چشمک زدن هنگام دروغ گفتن، ظاهر فیزیکی دیگران در اتاق و حتی مشخصات اتاق مذاکره را نمی‌بینیم. پس گاهی تلفن نمی‌تواند تمام مطالب را به وضوح منعکس کند. ما همچنین تمام حرف‌ها را خوب نخواهیم شنید که شامل تلفظ واضح گوینده و مکالمات حاشیه‌ای دیگران باشد.

با توجه به اینکه ما به هنگام مکالمه تلفنی تنها قادر به درک بخش ناچیزی از احساسات مخاطب خود هستیم، می‌توان تلفن را وسیله‌ای غیرشخصی تلقی کرد؛ لذا ایجاد صمیمیت و رابطه با دیگران از طریق تلفن بسیار مشکل است.

این تأثیر باریک‌اندیشانه که اغلب به مذاکرات تلفنی می‌انجامد، رقابت‌آمیزتر است: در این میان، وظیفه توجیهی وجود دارد که از آن، جنبه آمرانه کار را موردنظر قرار می‌دهیم که اغلب و نه همیشه، به پویایی برد و باخت می‌انجامد.

دیدیم که یکی از نکات مثبت مذاکره تلفنی، امتیاز شخص تماس‌گیرنده بود. این نکته دوباره تکرار می‌شود؛ زیرا اگر شما به نتیجه دلخواه دست نیابید، بدین طریق که وادار به گرفتن تصمیمی خلاف میل‌تان شوید، یک امتیاز منفی برای شما محسوب می‌شود تمامی موضوع به دیدگاه شما بستگی دارد.

به‌خاطر دو مطلب پیشین، گاهی تصمیم‌گیری تلفنی می‌تواند به‌سرعت انجام پذیرد. بیشترین فشار برای اتمام معامله وجود دارد و بسیاری از افراد تسلیم این فشار می‌شوند که در موارد بسیاری این وضع را می‌توان مشاهده کرد. هنگامی که افراد رودررو مذاکره می‌کنند، فرصت‌هایی برای بلوف‌زدن، به‌تعویق انداختن جلسه، تفکر مجدد در مورد موضوع و استفاده از واکنش‌های متقابل طرف دیگر دارند که این اقدامات سرعت مذاکرات را کاهش می‌دهد، بنابراین امکان‌پذیرش فوری خواسته‌های طرف مقابل بسیار کمتر از مذاکره تلفنی است.

به‌خاطر سه نکته قبلی، مذاکره‌کنندگان خود را کمتر ملزم می‌بینند که به تعهدات تلفنی پایبند باشند. گاهی این دیدگاه وجود دارد که تصمیمات اعلام شده از طریق تلفن به‌علت ضعف پیوندهای اخلاقی یا عاطفی طرفین چندان لازم‌الاجرا نیست، به‌همین سبب، بسیاری از افراد تلفن را نسبت به ارتباطات حضوری به‌عنوان وسیله ارتباطی درجه دوم قلمداد می‌کنند. لذا تعهدات اخلاقی نسبت به اجرای توافقات تلفنی بیش از پیش دچار ضعف می‌شود.

همانطور که فردی ثالث می‌تواند روش مذاکره را تغییر دهد، تلفن نیز می‌تواند روش مذاکره را بین دو نفر که به زبان‌های متفاوتی حرف می‌زنند و به‌همین دلیل، به خدمات یک مترجم یا بیشتر نیاز دارند، تغییر دهد. پیام‌ها باید کنترل شوند، نه فقط از طریق سانسور؛ بلکه از طریق مترجمان هر دو طرف. اگر کلماتی که باید ترجمه شوند در ترجمه نادیده گرفته شوند یا حتی در بدترین وضع، اگر به‌دلیل سوءنیت یا بی‌کفایتی مورد تحریف قرار بگیرند، در آن هنگام، پیشرفت مذاکره بسیار کاهش می‌یابد. از آنجا که کندکردن پیشرفت مذاکرات به‌دلیل انتظار برای شنیدن ترجمه به‌عنوان روشی زیرکانه شناخته نشده است، اگر هر دو

طرف سعی کنند که یک معامله را به آسانی به پایان برسانند، این روش یک تجربه باطل قلمداد می‌شود. درنهایت، همان‌طور که در بخش مربوط به اصول منطقه‌ای مذاکرات به آن اشاره خواهیم کرد، اغلب بسیار سودمند است که به منطقه طرف مقابل جهت دستیابی به اطلاعات راهبردی مسافرت کنیم. پرواضح است که بیشتر این اطلاعات از طریق مذاکره تلفنی از بین می‌رود.

تلکنفرانس^۱

تلکنفرانس ترکیبی از تلفن و کنفرانس یا گروهی از افراد است که در استودیوی تلویزیونی خاصی جمع شده‌اند و از طریق ارتباطات ماهواره‌ای با گروهی دیگر از افراد در استودیوی دور از آنها ارتباط برقرار می‌کنند. افراد یک گروه می‌توانند به همان روش با افراد گروه دیگر یا کل گروه بحث کنند. این روش برای افرادی که در مذاکره شرکت می‌کنند، کاربرد دارد.

در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بسیاری از کارشناسان می‌توانستند پیش‌بینی کنند که بشر در آینده از تلفن تصویری استفاده خواهد کرد؛ اما این امر هنوز اتفاق نیفتاده است و دلایل آن فقط دلایل تکنولوژیکی نیست. بعضی افراد، در مورد استفاده گسترده از تلفن ویدیویی و تلکنفرانس احتیاط می‌کنند؛ زیرا چنین سامانه‌هایی در مواردی چیزهای زیادی را آشکار می‌کنند و گاهی هم چیزهایی را نشان می‌دهند، کافی نیستند؛ مورد اول به این صورت است که افراد مدام زیر نظر دوربین هستند و بنابراین مثل زمانی که با تلفن حرف می‌زنند، در مورد ژست‌های صورت یا بدن - بالا بردن ابروها، تکان دادن سر و بلند کردن صدا - آزادی ندارند. مورد دوم به این صورت است که یک یا چند دوربین و میکروفن که به‌سوی طرف مقابل تنظیم شده‌اند ممکن است نتوانند همان اطلاعاتی را که چشم‌های افراد در موقعیت‌های حضوری انتقال می‌دهند، نشان دهند.

روش کار دوربین‌ها و میکروفن‌های حرفه‌ای - تمرکز روی افراد یا حرکت افقی به‌سوی شخصی که تازه شروع به حرف زدن کرده است یا حذف دوربین دیگری که مقابل شخص یا یک گروه تنظیم شده - به این صورت است که می‌توانند روش گروهی از افراد را که عادت به آزادی عمل بیشتری در یک برخورد رودرو دارند، تغییر دهند. این‌طور تصور می‌شود که استفاده از تلکنفرانس گران‌تر از تلفن است؛ اما حقیقت آن است که این روش در کوتاه‌مدت از مسافرت به محل طرف مقابل ارزان‌تر است. (البته اگر آن محل دور باشد).

1. Teleconferencing.

همیشه امکان بروز مشکلات فنی یا عدم دسترسی به سامانه وجود دارد. ممکن است هنگام استفاده از تلکنفرانس، رابطه ماهواره‌ای قطع شود، تصویر شفاف نبوده یا رؤیت تصویر امکان‌پذیر نباشد و غیره. اگر مشکلاتی مانند موارد بالا روی دهد یا امکان آن احساس شود، در این صورت ممکن است بعضی از مذاکره‌کنندگان احساس کنند که استفاده از این روش بسیار مشکل‌آفرین است. این فرآیند در نهایت، مانند تلفن، دورنگار و نامه فرصت دیدار از محل طرف مقابل و دستیابی به اطلاعات مهم را از ما می‌گیرد.

به‌هرحال، نکات مثبتی در مورد تلکنفرانس وجود دارد که مذاکره‌کنندگان می‌توانند آنها را مدنظر قرار دهند. در بسیاری از موارد، تلکنفرانس سریع‌تر و ارزان‌تر از مسافرت انجام می‌شود. حالت صنعتی فرآیند اگر به فروکشی حالات تهاجمی غیرضروری بین گروه‌ها و افراد کمک کند می‌تواند یک موهبت باشد. ثبت مذاکرات (با استفاده از فیلم ویدئو) هم از لحاظ ایجاد پایه‌ای برای نوشتن مطالب و هم برای نگهداری آن به‌عنوان یک سابقه، آسان‌تر است.

نمبر (فاکس)

انتقالات با استفاده از نمابر می‌تواند وسیله‌ای به‌عنوان مثال نامه‌ای که با نمابر فرستاده می‌شود و یا یک پیام (یادداشت‌ها، پیش‌نویس مدارک، مدارک نهایی، طرح‌ها، نمودارها و غیره) باشد. استفاده از دورنویس ارزان‌تر از پست یا نامه‌رسان و قطعاً سریع‌تر از آن دو است. در اغلب مذاکرات، خصوصیت مهم نمابر این است که پیش‌نویس قراردادهای می‌تواند برای طرفین فرستاده شود تا تغییری در دست‌نویس ایجاد کرده و پیشنهادهای خود را منعکس کنند.

دستگاه نمابر برخلاف تلفن، می‌تواند اطلاعات تصویری را نیز منتقل کند. برای کسانی که تلفن را مزاحم کار خود می‌دانند، دستگاه نمابر وسیله‌ای برای ارتباط بدون مزاحمت فراهم می‌آورد؛ اما اگر طرف مقابل سعی کند که از دست شما با جواب ندادن به تلفن فرار کند، نمابر نمی‌تواند هدف موردنظر را تحقق بخشد.

به‌هرحال، سرعت زیاد نمابر، باعث می‌شود تا مذاکره‌کنندگان در ارتباطات مکتوب خود دچار بی‌نظمی شوند و همچنین ارسال مطالب ناگهانی مفصل یا اشتباه، آنان را سر درگم می‌سازد. همچنین سرعت نمابر می‌تواند گاهی آهسته باشد نه سریع؛ برای مثال ممکن است که در فرآیند ارتباط از طریق نمابر، دریافت یا ارسال مطالب با وقفه انجام شود.

نامه

استفاده از نامه برای مذاکره، روشی قدیمی است؛ اما در فرآیند مذاکره بسیار مؤثر است. ارسال پیشنهاد قیمت، اطلاعات و قراردادها از طریق نامه می‌تواند سریع‌تر و ارزان‌تر از برگزاری جلسه‌ای برای دستیابی به اهداف مشترک باشد. بعضی از حالات تهاجمی که در جلسات حضوری در بعضی از مذاکره‌کنندگان پدیدار می‌شود، اغلب در نامه‌ها فروکش می‌کند؛ بنابراین، مشکلات موجود در مذاکره با شناخت بیشتر و هیجان کمتر حل می‌شوند.

نامه می‌تواند مقدمه خوبی برای شروع جلسه باشد که در آن، موقعیت‌های آغازین و لحن ارتباطات قبل از مذاکره را می‌توان مشخص و قبل از آنکه افراد پشت میز بنشینند، آنها را ایجاد کرد. همچنین نامه می‌تواند سابقه کتبی مذاکرات را فراهم آورد. کندی آن نیز می‌تواند باعث تأخیرات مفیدی در فرآیند شود؛ به این دلیل که به همان سرعت جلسات حضوری، تلفن، تلکونفرانس یا نمابر، در دسترس قرار نمی‌گیرند. از طرف دیگر، کندی سرعت آن، یک مشکل هم محسوب می‌شود. اغلب، مسائل در جلسات زودتر حل می‌شوند. نامه همچنین می‌تواند غیرشخصی باشد که در این صورت فرصتی برای ارتباط بیشتر با طرف مقابل وجود ندارد. کندی ارتباط و غیرشخصی بودن آن می‌تواند به‌نوبه خود از جریان‌ها و تأثیرات متقابل فعال جلوگیری کند. نامه از صراحت لهجه و بی‌پروایی در طرح مسائل جلوگیری می‌کند. رک‌گویی در مواردی از تبادل افکار و عقاید جلوگیری کرده و ادامه مذاکرات را به بن‌بست می‌کشاند.

فصل نهم

شیوه‌های ملی مذاکره^۱

هیچ چیز واضح‌تر از این حقیقت نیست که افراد با ملیت‌های مختلف به روش‌های متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند و این موضوع بر روش مذاکره آنها تأثیر می‌گذارد. شیوه‌ای که مردم موقعیت‌های خود را در آغاز مذاکره معین می‌کنند، روش‌هایی که به کار می‌برند، تشویق کردن، گوش کردن و حتی چانه زدن آنها در مورد قیمت چیزی به طور کامل متفاوت است. درحالی‌که این فرآیند جزء جدایی‌ناپذیر بعضی از فرهنگ‌ها است - فرآیندی که در آن بسیاری شاد هستند و ماهیت زندگی را مدنظر قرار می‌دهند - چانه زدن در برخی از فرهنگ‌ها مرسوم نیست. به صورتی که قیمت نوشته‌شده قیمت نهایی است و نمی‌توان کار دیگری در مورد آن کرد (یا حداقل، قیمت رسمی همان است). تفاوت مهم دیگر بین فرهنگ‌ها، وقتی اتفاق می‌افتد که پرداخت پول یا کالا یا تبادل هدایا به عنوان بخش طبیعی از تأثیرگذاری بر معامله‌ای مدنظر قرار گرفته شود. برخی از ملت‌ها هدیه را نمی‌پذیرند و آن را «رشوه» تلقی می‌کنند. شاید کمتر به این نکته توجه شود که وجود تشابه بین ملت‌ها از لحاظ مذاکره به مراتب بیش از وجوه تمایز بین آنهاست. بنابراین، توجه بیش از حد به اختلاف فرهنگ‌ها در مذاکره، ممکن است ما را به نتایج اشتباهی رهنمون شود.

در حقیقت، هنگام بحث درباره روش‌های ملی مذاکره، باید دقت کنیم که در مورد روش‌های مذاکره ملت‌ها، برای مثال روس‌ها یا استرالیایی‌ها، تعصب به خرج ندهیم. تعمیم روش‌های ارتباط ملت‌ها نیز می‌تواند بسیار مشکل‌آفرین باشد. درک رفتارهای فرد براساس سایر ویژگی‌ها مفیدتر است (از جمله اهالی یک ایالت یا یک منطقه، یا دارای یک فرهنگ، مذهب، زبان و اخلاق، قبیله، شغل، جنسیت، پایگاه یا طبقه اجتماعی)؛ برای مثال، یک کشاورز فرانسوی وجوه اشتراک کمتری با کارگر کارخانه فرانسوی نسبت به یک کشاورز آلمانی دارد. وضعیت شغلی و اجتماعی به جای ملیت، متغیر اصلی در درک انگیزه‌ها و علائق است. ممکن است مردم کشور ایکس از روش‌های متفاوتی برای مذاکره استفاده کنند؛ زمانی که درگیر مسائل سیاسی، تجاری هستند یا تنها به‌عنوان یک توریست به خارج سفر می‌کنند. حتی شخص ممکن است آن موقع هم مانند آنچه که از یک تگزاسی، یک اوکراینی، یک مهندس، یک زن، یک برهمایی یا یک بیلیونر انتظار می‌رود، رفتار نکند. بیشتر مردم مایلند که رفتارهای شخصی خود را بروز دهند؛ درحالی‌که ما عادت داریم رفتارهای شخصی را به‌عنوان سمبل یا نماد رفتار افراد یک جامعه تلقی کنیم. ضمن اینکه این موارد را به‌خاطر می‌سپارید؛ بیایید با دقت راه خود را از میان منطقه مین‌گذاری شده رفتارها باز کنیم و روش‌های مذاکره افراد را در بعضی از ملیت‌ها مورد بررسی قرار دهیم.

فرانسوی‌ها

از تلاش برای توضیح فرانسوی‌ها برای شنوندگان آمریکایی، دین آلن فاستر^۱ اظهار داشت که: «فرانسوی‌ها رسمی، تودار، قابل احترام، محتاط، دقیق، فنی و حساس به کیفیت هستند. درمقابل، آمریکایی‌ها بی‌پروا، غیررسمی، خودمانی، تند، خونگرم و حساس به کمیت به‌نظر می‌آیند.»

ریشه بیشتر رفتارهای فرانسوی‌ها در سنت‌های بسیار غنی، سیاست، مذهب و فرهنگ آنها نهفته است؛ زیرا کشور فرانسه در بخش عمده‌ای از تاریخ خود، ابرقدرتی جهانی بود؛ اما به‌طور یقین در قرن بیستم، از آخر جنگ جهانی دوم، آن وضعیت از بین رفت. کاهش اهمیت و اقتدار جهانی فرانسه همراه با تسلط رقبای آن کشور (به‌خصوص آمریکا) بر صنایع و فرهنگ عمومی، ترس از مذاکره را در فرانسوی‌ها تقویت کرده است. در حقیقت، اگر بخواهیم به‌دقت مطلب را توضیح دهیم، سنت فرانسوی مبنی بر پرهیز از مذاکره به‌عنوان یک

1. Dean Allen Foster.

فرآیند وجود دارد که در موقعیت‌های کشمکش به کار گرفته می‌شود. گفته شده که رئیس‌جمهور فرانسه، شارل دوگل^۱ تا آنجا که ممکن بود از مذاکره پرهیز می‌کرد؛ زیرا معتقد بود که اگر شخص ضعیف باشد مذاکره برای وی بسیار گران تمام می‌شود و زمانی که شخص قوی باشد، دیگر نیازی به مذاکره نیست.

ممکن است رابطه‌ای بین سطوح رفتاری ملی و فردی وجود داشته باشد. مایکل هریسون^۲ بیان می‌کند که شخصیت اصیل فرانسوی، براساس پیشرفت خصوصیات فردی در اجتماع است و نیز الگوهای فکری که وابسته به منطق انتزاعی است، قابل فهم است. خصوصیات فردی قوی، به این معناست که افراد در مقابل مصالحه‌های اجتناب‌ناپذیر، حتی در معاملات روزانه نیز مقاومت می‌کنند. مکتب‌های قوی فرانسوی و سنت‌های دانشگاهی مربوط به تجزیه و تحلیل مسائل از طریق روش‌های منطقی وجود دارد که آقای رنه دکارت^۳ ریاضیدان، در آنها پیشگام بوده است. این مکاتب از روش قیاسی پیروی می‌کنند که از کل به جزء می‌رسد و همچنین طرفدار دیدگاه‌های استقرایی هستند که از موارد خاص شروع و به قوانین کلی ختم می‌شوند. این بدان معناست که مذاکره‌کنندگان فرانسوی برخلاف رقبای خود در فرهنگ‌های دیگر، روی مفاهیم معنوی استفاده از حقایق و علائق، تأکید زیادی می‌کنند. هریسون معتقد است که حداقل در فضای سیاسی، این دیدگاه‌های انتزاعی، علیه مذاکره، مصالحه و توافق عمل می‌کنند، با این نتیجه که تا همین اواخر، فرانسوی‌ها ترجیح می‌دادند که تضادهای سیاسی و اجتماعی داخلی را با استفاده از روش‌های زیر حل کنند.

– نادیده گرفتن این تضادها یا باقی گذاردن مذاکرات در بن‌بست.

– تحریم راه‌حل‌های ارائه شده در مذاکره در صورتی که با منافع فعلی – یا حفظ وضع موجود – ناسازگار باشند.

– کنار کشیدن خود از مذاکره و واگذاری تصمیم‌گیری به دولت یا مقاماتی که در دسترس نیستند.

– کمک به پیشرفت بحران به‌طوری که مسائل از طریق برخورد مستقیم حل شوند یا توسل جستن به «رهبری قهرمان» به‌طور موقت جهت تعیین راه‌حل‌ها.

این رفتار به چند روش در مذاکره ختم می‌شود. به‌نظر می‌رسد که مذاکره‌کنندگان فرانسوی اغلب مایل به مصالحه نیستند و از موضوع خود نیز عقب‌نشینی نمی‌کنند. به‌هرحال،

1. Charles De Gaulle.

2. Michael Harrison.

3. Rene Descartes.

اگر بخواهیم به این موضوع به روش دیگری بنگریم، به این دلیل است که فرانسوی‌ها روش قیاسی (یعنی در نظر گرفتن مواردی خاص به جای تمامی موارد) را در مرحله آمادگی به کار می‌برند و به‌واقع معتقدند که راه‌حلی که آنها با ظرافت ارائه می‌دهند، به مذاکرات استقرایی کم اهمیت نیازی ندارد و در حقیقت، این مذاکره است که می‌تواند آن راه‌حل را نقض کند. فرانسویان، علی‌رغم مخالفت تاریخی خود برای استفاده از مذاکره به عنوان روش حل اختلاف، اغلب زمانی که ضرورت مذاکره حس می‌شود، حالت ته‌جمی به خود می‌گیرند. روش پرسش آنها می‌تواند اغلب مستقیم و بعضی اوقات با ترس همراه باشد. درعین حال، به بیان شیوا و رسای مطالب اهمیت زیادی می‌دهند.

فرانسوی‌ها برای پروتکل‌ها، مقام و منزلت افراد و رعایت تشریفات، احترام قائل هستند و از شما انتظار دارند که به جای خطاب کردن اسم کوچک آنها که در فرهنگ‌های غیررسمی مانند آمریکا و استرالیا بسیار رایج است، عنوان و اسم فامیل‌شان را ذکر کنید. فاستر معتقد است که اگرچه کشورهای اروپایی پیشرفته مانند فرانسه، آلمان و انگلیس از دموکراسی قرن بیستم برخوردارند؛ اما ریشه‌های تاریخی آنها در طبقه اشرافی قبل از دموکراسی خودآگاهی طبقات اجتماعی و سلسله‌مراتب وجود دارد و این موضوع بر روش‌های ارتباطی آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، درعین حال که مذاکره‌کنندگان کشورهای دارای نظام اخلاقی برابری (مانند آمریکا و استرالیا) که سعی می‌کنند که سردی رفتار غریبه‌ها را با جستجو برای یافتن وجوه اشتراک بین خود از بین ببرند، ممکن است یک مذاکره‌کننده اروپایی روابط را بر پایه چگونگی تفاوت افراد با یکدیگر توسعه دهد. این موضوع بدین معناست که مذاکره‌کننده فرانسوی، از نظر آمریکایی‌ها یا استرالیایی‌ها، بسیار سرد و پرافاده است، درحالی‌که مذاکره‌کنندگان آمریکایی یا استرالیایی، ممکن است به نظر فرانسوی‌ها بیش از حد گستاخ و بی تجربه باشند. از دیدگاه یک فرانسوی، مقام و منزلت فرد نه تنها می‌تواند ناشی از مقام یا ثروت او؛ بلکه نشأت گرفته از قدرت شعور و آگاهی (انتلکسیونل بودن) است؛ اما باید توجه داشت که در آمریکا و استرالیا، واژه انتلکسیونل (روشنفکر) به مقیاسی گسترده‌تر از فرانسه مورد سوءاستفاده قرار گرفته است. بنابراین، مذاکره‌کنندگان ممکن است برای مذاکره انتخاب شده باشند؛ زیرا شرایط علمی گسترده‌ای دارند.

اگرچه در عمل زبان انگلیسی به زبان جهانی تجارت، علم و تکنولوژی تبدیل شده است، مذاکره‌کنندگان فرانسوی به‌خاطر تأکید بر استقلال فرهنگی ترجیح می‌دهند از زبان بومی خود هنگام مذاکره استفاده کنند.

فرانسوی‌ها اغلب یک بعدی عمل می‌کنند؛ اما در مقایسه با بعضی از کشورها نظیر آمریکا چند بعدی‌تر رفتار می‌کنند. یکی از صاحب‌نظران معتقد است که اگر فرانسوی‌ها و آمریکایی‌ها به‌طور مشترک در پروژه‌ای سرمایه‌گذاری کنند یا با یکدیگر به مذاکره بپردازند، از نظر آمریکایی‌ها مهلت مقرر اجرای پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است. درحالی‌که از دیدگاه فرانسویان کیفیت محصول در درجه اول اهمیت قرار دارد.

هشدارهای غیر کلامی

- تماس چشمی فرانسوی‌ها می‌تواند به‌طور کامل مستقیم باشد.
- افراد اغلب با دوستان و همکاران خود دست می‌دهند.
- وقتی که دست‌های شما در جیب‌تان است، با فرانسوی‌ها حرف نزنید.
- در ملاءعام خمیازه نکشید یا خود را نخارانید.
- اشاره با چشم می‌تواند به‌این معنا باشد که «نمی‌توانی سرمن کلاه بگذاری».
- حرکت انگشتان در اطراف چانه می‌تواند به این معنا باشد که «مذاکره چقدر کسل‌کننده است».
- بالا بردن شانه با کف‌های دست درازشده می‌تواند به‌این معنا باشد که «این مسئله مرا نگران نمی‌سازد».
- اگر کف دست‌ها تا ناحیه قفسه سینه بالا بیاید، این معنا را می‌رساند که «در این مورد انتظار داری من چه‌کاری انجام بدهم؟»

چینی‌ها

جمهوری خلق چین یا جمهوری مردم چین، برای مدتی با کشورهای دیگر جهان در ارتباط بود. پس از به قدرت رسیدن کمونیست‌ها، به‌ویژه قبل از سیاست نوگرایی چهارگانه (در صنعت، علم، فن‌آوری، کشاورزی و دفاع) سال ۱۹۷۸، این ارتباط وجود نداشت. کشتار دسته‌جمعی تظاهرکنندگان در سال ۱۹۸۹ در میدان تیان آنمن، باعث شد که این ارتباط خدشه‌دار شود یا حداقل سبب شد که رابطه دوجانبه چین با غربی‌ها قطع شود؛ اما وضعیت تغییر نکرد.

چینی‌ها مانند فرانسوی‌ها، علاقه‌مندند که با در نظر گرفتن کل موضوع و تمام مسائل آغازگر مذاکره باشند. بدین طریق که مذاکره‌کنندگان چینی با در نظر گرفتن اصول کلی و از طریق ساختن چارچوبی برای آنچه که باید پیگیری شود، مذاکره را شروع می‌کنند و برای

موارد اختلاف، اهمیت چندانی قائل نیستند. این موضوع می‌تواند غربی‌ها را که می‌خواهند به‌طور آنی به اصل موضوع بپردازند و عمل کنند، بیشتر بی‌تاب و تحمل کند؛ اما آنها باید یاد بگیرند که در مذاکره با چینی‌ها شکبیا باشند و این شکبیایی را در تمام مراحل مذاکره حفظ کنند.

شروع کند مذاکره، تنها انعکاس یک دیدگاه جهانی نیست؛ بلکه به‌طور عمده به‌این دلیل است که چینی‌ها مذاکره را به‌عنوان یک فرآیند متضاد در نظر نمی‌گیرند؛ بلکه آن را فرصتی برای ایجاد ارتباط جهت همکاری با یکدیگر تلقی می‌کنند. شاید تا حدی هم به این دلیل باشد که چینی‌ها در شروع مذاکرات، هنوز در دوران آماده‌سازی به‌سر می‌برند، تحقیق می‌کنند، طرف مقابل را محک می‌زنند تا به موقعیت مذاکره پی ببرند و قابلیت اطمینان و صداقت و آسیب‌پذیری حریف را تعیین کنند.

اگرچه چینی‌ها سالیان درازی است که دروازه‌های خود را به روی جهان گشوده‌اند؛ اما هنوز به میزان قابل توجهی تمرکزگرا، دیوان‌سالار و مرموز هستند. شرکت یا گروهی که قصد خرید ماشین‌آلات یا خدمات آموزشی را دارند، معتقدند که معمول نیست یک سازمان خارجی با مصرف‌کننده نهایی ارتباط داشته باشد و سپس با او مذاکره کند. بیشتر احتمال دارد که ارتباطات از طریق نمایندگی‌های دولتی انجام گیرد و سپس مذاکرات نیز با همان نمایندگی‌ها صورت می‌پذیرد. به‌هرحال، چین آنقدر تمرکزگرا نیست که ایجاد توافق با یک واحد یا یک نمایندگی، به‌معنای داشتن یک مجوز رسمی و یک معامله توقیف شده باشد. واحدها یا نمایندگی‌های دیگر نیاز به موافقت دارند و ممکن است در حقیقت با معامله مخالفت بورزند.

در چین باید با مفهوم «بستن قرارداد» با احتیاط برخورد کرد. در کشورهای غربی، شخص با توجه به محدودیت‌های ذهنی، قراردادی را امضا می‌کند و سپس سراغ معامله دیگری می‌رود و کار را خاتمه یافته تلقی می‌کند. کشورهایی که دارای ظرفیت فکری بالا هستند، اغلب معامله را به‌عنوان قسمتی از روابط مستمر تلقی می‌کنند که به سرمایه‌گذاری عاطفی بیشتری نیاز دارد. در مورد مذاکره‌کنندگان چینی، این موضوع بیشتر اتفاق می‌افتد؛ به‌طوری که همیشه می‌توان با آنها در مورد هر موضوعی مذاکره کرد. به‌نظر می‌رسد مسائلی که در اوایل مذاکره حل می‌شوند، در پایان مذاکره نیز مطرح می‌گردند و می‌توان در مورد آنها چانه زد. بنابراین، از نظر چینی‌ها ممکن است شروع مذاکره به‌واقع شروع و خاتمه آن هم به‌واقع خاتمه نباشد. به‌هرحال، علی‌رغم اختلاف‌های بسیار زیاد و عمیق بین کشورهای غربی و چین، شباهت‌های زیادی هم بین غرب و شرق وجود دارد. دو تن از صاحب‌نظران، موسوم به

کرک براید^۱ و تانگ^۲، تعدادی از کتاب‌های غربی درباره مذاکره را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و دریافتند که اغلب قوانین کلی ذیل برای مذاکره موفقیت‌آمیز پیشنهاد می‌شوند:

- همیشه محدوده‌های مشخص را برای فرآیند مذاکره تعیین کنید.
 - همیشه به دنبال ایجاد اصول کلی در اوایل مذاکره باشید.
 - همیشه بر مواردی که احتمال توافق درباره آنها وجود دارد، بیشتر تأکید کنید و به دنبال گسترش آنها باشید.
 - موارد مذاکره را به ترتیب بیان کنید.
 - از دشمنی، برخورد و بروز عواطف پرهیز کنید.
 - همیشه طرف مقابل را با دست پر به کشورش روانه کنید.
 - همیشه آماده مذاکره گروهی باشید.
- قوانینی که به آنها اشاره شد، توسط چینی‌ها و کشورهای غربی مورد استفاده قرار می‌گیرد. رفتارهای مذاکره‌ای چینی‌ها در چارچوبی از راهبردها و راهکارها مانند آنچه که ما به‌زودی آنها را بررسی می‌کنیم، قابل درک است و این شیوه‌ها و راهبردها در تمامی دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد.

آنچه در ذیل می‌آید، راهبردها و روش‌هایی است که باید مراقب آنها بود:

- دامن زدن به رقابت و برانگیختن رقابتی درگیر علیه همدیگر: به‌عنوان مثال، می‌توان رقابتی تجاری را به محلی در خاک چین دعوت کرد و هم‌زمان با آنها مذاکره کرد و از اطلاعات محرمانه‌ای که در یکی از مذاکرات به‌دست آمده است، برای تحت فشار قراردادن طرف مقابل در مذاکره‌ای دیگر استفاده کرد.
- استفاده از وقت: مذاکره با چینی‌ها اغلب وقت زیادی می‌گیرد و ممکن است آنها تقاضای دریافت اطلاعات فنی را داشته باشند و بخواهند مذاکرات تجاری با جزئیات کامل انجام گیرد که هفته‌ها به‌طول می‌انجامد، بنابراین، طرف مقابل زمان زیادی برای سرمایه‌گذاری جهت مذاکرات دارد و ممکن است نخواهد که ضررهای خود را کاهش دهد و آن محل را ترک کند. زمانی که چینی‌ها در کشور خود میزبان باشند، به‌خوبی از این موضوع آگاهند که طرف مقابل بلیط برگشت خود را چه موقعی رزرو کرده است و بنابراین ممکن است روش مهلت مقرر را اعمال کنند؛

1. Kirkbride.

2. Tang.

به این صورت که مسائل مهم را تا آخرین لحظه باقی می‌گذارند و طرف مقابل را به انجام معامله‌ای بهتر به نفع خود وادار می‌کنند.

– فرد خوب، فرد بد: این روش به معنای استفاده از یک مذاکره‌کننده سطح پایین برای سنجش موقعیت طرف مقابل و انجام یک معامله دشوار است، حتی ممکن است معامله به خصومت نیز بینجامد؛ اما در مرحله بعد مذاکره‌کننده‌ای سطح بالا و با اختیارات کامل، معامله را به مصالحه می‌کشانند و قضیه خاتمه می‌یابد.

برخی از راهکارهای مذاکره در کشورهای غربی، در چین کاربرد ندارند. برای نمونه می‌توان به روشی اشاره کرد که بر مبنای آن پایین‌ترین قیمت به طرف مقابل پیشنهاد می‌شود تا معامله بهتری انجام گیرد و سرانجام طرفین به حد وسط رضایت می‌دهند.

هشدارهای غیر کلامی

- چینی‌ها از فاصله‌ای نزدیک با شخص کار می‌کنند.
- اگر شما خواستار چیز دشواری هستید که به دست آوردن آن تنش‌آور است، ممکن است یک چینی هوا را با صدای بلند از داخل دندان‌های خود به سمت درون عبور دهد. این، علامت آشفته شدن و پریشانی است. باید درخواست خود را تغییر دهید.
- ارائه کارت‌های ویزیت با هر دو دست نشانه احترام به طرف مقابل است.
- از نظر چینی‌ها خیره شدن به افراد در ملاعام، به‌ویژه خارجی‌ان، کاری گستاخانه محسوب نمی‌شود.
- سکوت در مذاکرات یا مکالمات، امری به‌طور کامل طبیعی است.
- سن و سال محترم شمرده می‌شود، مذاکره‌کنندگان مسن امتیازاتی دارند؛ درحالی‌که افراد جوان و کم‌تجربه به اندازه آنها محترم شمرده نمی‌شوند.

ژاپنی‌ها

ژاپنی‌ها شباهت‌های زیادی با چینی‌ها، به‌ویژه در مورد استفاده از وقت دارند. در ژاپن، بیشتر وقت صرف تهیه مقدمات و جزئیات مذاکره می‌شود. از نظر ژاپنی‌ها مقدمات، همانگونه که چینی‌ها نیز معتقدند، گفتگوهای اولیه نیست؛ بلکه کوششی واقعی برای شناختن طرف مقابل است؛ به‌طوری‌که پایه‌های روابط بلندمدت گذاشته می‌شود (با اینکه اگر برقراری روابط بلندمدت ممکن نباشد، مذاکره می‌تواند متوقف شود). کشورهایی که ظرفیت فکری بالایی

دارند، در مذاکرات به دنبال ایجاد روابط تعهدآور هستند؛ اما یک مذاکره‌کننده غربی بدون صبر و تحمل با ظرفیت فکری پایین، چنانچه اقامتش در ژاپن بیش از یک هفته طول بکشد، به‌سادگی قادر به فهم این مطلب نیست (زیرا تصور می‌کند که باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به نتیجه دلخواه برسد).

در ژاپن، زمان بیشتری صرف مذاکره می‌شود و همیشه این فرصت وجود دارد که طرف ژاپنی با داشتن پیشنهادهای اصلاح شده پشت میز مذاکره حاضر شود. ممکن است غربی‌ها تصور کنند که ژاپنی‌ها درصدد ائتلاف وقت هستند و از این شاخه به آن شاخه می‌پرند. درحقیقت شاید این مورد اتفاق بیفتد؛ اما به احتمال زیاد، بخشی از روش مدیریت ژاپنی‌ها هنگام مذاکره است و دراصل آنها سازمان‌های خود را نیز با همین شیوه با لیاقت و کاردانی اداره می‌کنند. یک سنت مرسوم در سازمان‌های ژاپن تحت عنوان نماواشی^۱ وجود دارد که معتقد است شرکت در تصمیم‌گیری وقت‌گیر است؛ اما زمانی که توافقی حاصل می‌شود، سازمان می‌تواند با کارایی زیادی کار خود را دنبال کند؛ زیرا هر شخصیتی نسبت به اجرای توافق، احساس مسئولیت می‌کند. زمانی که در مذاکرات، پیشنهادی به مذاکره‌کنندگان ژاپنی ارائه می‌شود، باید در مورد آن با هم مشورت کنند. هر فردی موظف است که انتقادات یا اعتراضات منطقی خود را نسبت به پیشنهاد بیان کند تا اصلاحات لازم انجام شود. یکی از کارشناسان فن به‌نام «گاوین کندی»^۲ این روش را با روش‌های مرسوم در کشورهای غربی مقایسه کرده است. در کشورهای غربی، فروشنده هنگام مذاکره یا انجام معامله به‌طرف مقابل خود قول‌های مهمی می‌دهد و با انبوهی از مسائل حل نشده در مورد فروش و تولید برمی‌گردد و درنهایت نمی‌تواند به تعهدات خود عمل کند و بدقول از آب درمی‌آید.

این دیدگاه به دیدگاه دیگری منتهی می‌شود که برخلاف روش فکری برخی از مذاکره‌کنندگان غربی است. غربی‌ها مانند آمریکایی‌ها و استرالیایی‌ها با تنوعی از راهبردها و روش‌ها وارد مذاکره می‌شوند و برای گرفتن امتیازات، به‌موارد اضافی تکیه می‌کنند. آنها مذاکره را خیلی خوب آغاز می‌کنند و به‌کار خود ادامه می‌دهند. ژاپنی‌ها، مانند فرانسوی‌ها موضع عقب‌نشینی دارند؛ بنابراین آنقدر آمادگی ندارند تا چانه بزنند و امتیازات را ردوبدل کنند. به چه دلیل شما باید چانه بزنید، زمانی که قیمت پیشنهادی شما مناسب است و با درنظر گرفتن همه جوانب، تعیین شده است. بنابراین، ممکن است ژاپنی‌ها افرادی را که مذاکره را به‌خوبی آغاز می‌کنند و مواضع عقب‌نشینی زیادی دارند، نه به‌عنوان افرادی انعطاف‌پذیر بلکه

1. NEMAWASHI

2. Gavin Kennedy.

به‌عنوان افرادی ریاکار، تلقی کنند. همان‌طور که رابرت مارچ^۱ گفته است، این مسئله ممکن است سبب شود که طرف ژاپنی بدون هیچ‌گونه آمادگی سرمیز مذاکره حاضر شود و هر چیزی را به‌غیر از پیشنهاد مورد نظر مورد مذاکره قرار دهد. طرح سؤال در مورد مسائل دیگر ممکن است بی‌جواب بماند و چنین عدم آمادگی فکری، فرد ژاپنی را به‌عنوان مذاکره‌کننده‌ای که آمادگی کامل ندارد به طرف مقابل معرفی کند.

این دیدگاه به جنبه‌های دیگری از روش مذاکره ژاپنی‌ها منتهی می‌شود که عبارتند از مقاومت و واقع‌بینی. اگر شما احساس کنید که پیشنهادتان به‌طور کامل معقول و مناسب است، نه‌تنها جر و بحث نخواهید کرد؛ بلکه تنها مایل خواهید بود که همان پیشنهاد را با اندکی تغییر یا بدون تغییر بارها تکرار کنید. اگر شما در مورد این مفاهیم مهم فکر کرده باشید، در آن‌صورت آماده‌اید به‌جزئیات بپردازید و تصمیماتی واقع‌بینانه اتخاذ کنید. گاهی این موضوع، با نظرات مذاکره‌کنندگان غربی که آن طرف میز مذاکره قرار دارند و بیشتر علاقه‌مند به بیان مفاهیم و تثبیت اصول هستند، در تضاد است. علت اختلاف در دیدگاه‌ها تا حدی ناشی از آن است که غربی‌ها در مذاکرات کمتر سازمان‌یافته هستند و از آمادگی کافی برخوردار نیستند و برای مشورت با موکلان خود وسائل کافی ندارند. این مورد، به‌هرحال تناقضی را نشان می‌دهد که می‌توان برای توجیه آن دلیل زیر را ارائه داد: کشورهای غربی مانند آمریکا و استرالیا، به اندازه کافی با مردم خود مشورت نمی‌کنند؛ اما ادعا می‌کنند که مساوات‌طلب‌ترین فرهنگ‌ها را دارند، ژاپنی‌ها با مردم زیاد مشورت می‌کنند و باین‌وجود، جامعه آنها از مساوات کمتری برخوردار است و سلسله مراتب بیشتری در آن رعایت می‌شود. فاستر بیان می‌کند که در مذاکرات بین‌المللی بین دیدگاه مساوات‌طلبی و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر اصول از یک طرف و عدم مساوات‌طلبی و تصمیم‌گیری مبتنی بر موقعیت از طرف دیگر، رابطه‌ای وجود دارد. طبق نظریه تینگ تومی^۲، در فرهنگ‌های فردگرا، از روش ارتباطی مستقیم استفاده می‌کنند؛ اما در فرهنگ‌های گروهی (اشتراکی) از روش ارتباط غیرمستقیم و پرهیز از ارتباط استفاده می‌کنند. بنابراین، جوامع مختلف دیدگاه‌های به‌طور کامل متفاوتی برای مذاکره ایجاد می‌کنند. احتمال شکست دیدگاه مبتنی بر توافق وجود دارد؛ زیرا برای جلب توافق، تلاش زیادی صورت می‌گیرد. اگر موضع ژاپنی‌ها در مذاکره نامعقول یا در درجه دوم اهمیت باشد، در آن‌صورت مذاکره‌کنندگان ژاپنی ترجیح می‌دهند که به‌جای مراجعه به موکل خود، اعتراف به شکست و شروع دوباره فرایند، طرف مقابل را وادار به ادامه بیهوده مذاکرات کنند.

1. Robert March.

2. Ting-Toomey

در مورد دیدگاه ژاپنی‌ها برای مذاکره باید به نکات زیر توجه کرد:

- ژاپنی‌ها هنگام معرفی شخصیت‌های مذاکره‌کننده (موقعیت و مقام آنان)، برایشان اهمیت اخلاقی خارق‌العاده‌ای قائلند، بنابراین طرح هرگونه پرسشی درباره علل انتخاب آنان یا کم‌اهمیت جلوه دادن موقعیت‌شان، به‌طور کامل توهین‌آمیز تلقی می‌شود.

- در رابطه با نکته قبلی، ژاپنی‌ها - به‌عنوان یک فرهنگ پرمحتوا- در قراردادهای قانونی ندارند (زبان موجود در فرهنگ‌های کم‌محتوا و ضمانتی در مقابل از بین رفتن اطمینان است).

- تأکید بر روابط قوی غیرشخصی می‌تواند به‌این معنا باشد که مذاکره‌کنندگان ژاپنی علاقه‌مند نیستند که به‌طور مستقیم با پاسخ «نه» مواجه شوند؛ زیرا احساس می‌کنند این کار ناخوشایند است.

- سنتی تحت‌عنوان انعطاف‌پذیری (نانی وابوشی) برای سازگاری با شرایط تغییر یافته وجود دارد و مذاکره‌کنندگان ژاپنی می‌توانند به یک نفر خارج از گروه خود، مأموریت دهند که برای تغییر معامله پس از امضای آن، با آنها همکاری کند.

- در ژاپن، مقام خریدار از فروشنده بالاتر است، بنابراین بازرگانان هنگام مذاکره باید درباره موضوع موردنظر اطلاعات کافی داشته باشند و خود را برای پاسخ دادن به همه سؤالات احتمالی آماده کنند.

- در جلسات غیررسمی ممکن است اعضای پایین‌تر گروه مسائل ناخوشایندی را مطرح کنند، بنابراین مذاکره‌کنندگان باید خود را برای روبه‌رو شدن با هر نوع انتقادی آماده کنند.

- حتی فرهنگ‌های سنتی هم پایدار نیستند؛ بیشتر مطالبی که در مورد ژاپن گفته می‌شود، درحقیقت مربوط به سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم است. ژاپن قبل از چهل دهه، به میزان زیادی با ژاپن امروزی تفاوت داشته است.

هشدارهای غیر کلامی

- ژاپنی‌ها در موقع گوش دادن به مذاکرات گاهی چشمانشان بسته یا به حالت نیمه باز است.

- سکوت در مکالمات طبیعی است.

- تماس چشمی با دیگران، به‌ویژه افراد ارشد و خارجی‌ان، بسیار کم است.

- گروه‌ها حرکات خود را با یکدیگر هماهنگ می‌کنند، این حرکات شامل تکان دادن سر هنگام مذاکرات، تنظیم گام‌ها و زاویه بدن هنگام راه رفتن می‌شود.
- قیافه فرد، نشان‌دهنده حالات عاطفی است.
- سه اعتراض مهم ژاپنی‌ها به‌روشن مذاکره آمریکایی‌ها به شرح زیر است:
- آمریکایی‌ها خیلی زیاد حرف می‌زنند.
- حرف طرف مقابل را قطع می‌کنند.
- به سخنان مخاطب خود گوش نمی‌دهند.

بخش دوم

استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها

(راهبردها و راهکارها)

مقدمه

اکنون به مبحث راهبردها و راهکارها رسیده‌ایم. این دو اصطلاح اغلب به‌جای هم به‌کار می‌روند؛ اما نباید این کار صورت گیرد؛ زیرا راهبرد مفهومی کلی است، درحالی‌که راهکار نمونه مشخص‌تری از آن مفهوم است. راهبرد مرحله آخر فرآیند حل مشکل است، درحالی‌که راهکار وسیله‌ای برای رسیدن به آن هدف است. راهکارها با ویژگی‌های خاصی به دسته‌هایی تحت عنوان راهبردی، گروه‌بندی می‌شوند. به‌هرحال، ضمن اینکه ماهیت راهکارها بدون تغییر باقی می‌ماند، در نظر گرفتن جنبه‌های دیگری از ماهیت فردی آنها به‌طور کامل میسر است. بنابراین، در نهایت با شاخه یا خانواده‌ای به‌طور کامل متفاوت، تحت عنوان راهبرد روبه‌رو می‌شویم. ما قصد داریم که ۵۰ راهکار را تحت عنوان ده راهبرد بررسی کنیم. به‌هرحال، طبقه‌بندی دوباره آن ۵۰ راهکار (به‌همراه تعداد زیادی از آنها که در این مبحث، امکان طرح آنها وجود ندارد) به ده یا بیست عنوان راهبردی متفاوت، میسر است؛ راهبردهایی که معتبر هستند و بینش وسیعی را نسبت به رفتارهای انسانی فراهم می‌آورند، در اینجا، جهت اطلاع و سرگرمی شما به ۱۰ راهبرد اشاره می‌کنیم.

چهار راهکارها و راهبردها قابل فهم‌ترین جنبه‌های فرآیند مذاکره باشند. همان‌طور که آنها را مدنظر قرار می‌دهید، به احتمال نمونه‌ای از تشخیص را تجربه می‌کنید. اوه، بله، من این کار را برای افرادی که مشغول کار هستند انجام می‌دهم. راهبردها و راهکارها می‌توانند سرگرم‌کننده، عجیب و غریب یا خیالی باشند و این احساس را در انسان به‌وجود آورند که یک بُعد شدید بازی روانشناسی در فرآیندهای ارتباطی مذاکره وجود دارد. توجه داشته باشید، وقتی که راهبردها و راهکارها برای ملاحظه شما ارائه می‌شوند، به‌آسانی چنین برداشت می‌شود که تمام آنها به‌طور کامل مطلوب و مؤثر هستند؛ اما مسئله به این صورت نیست. ممکن است بعضی از راهبردها و راهکارها در شرایط خاصی مؤثر واقع شوند، درحالی‌که در مواقع دیگر به‌هیچ‌وجه مؤثر نیستند. یک راهبرد ممکن است در خانه کاربرد داشته باشد؛ اما در محل کار مصیبت به‌بار آورد. درنهایت، درعین‌حال که تعدادی از افراد به‌راحتی توانایی به‌کارگیری بعضی از راهبردها و راهکارها را دارند. ممکن است افراد دیگر نتوانند آنها را مورد استفاده قرار دهند؛ زیرا روش استفاده صحیح از آنها را نمی‌دانند.

باید همیشه اصول اخلاقی را به‌خاطر سپرد. اگر من این کار را بکنم آیا به نتیجه مطلوب خواهیم رسید؟ احساس من چگونه خواهد بود اگر شخص دیگری این کار را برای من انجام دهد؟ به‌منظور تجزیه و تحلیل، راهبردها و روش‌ها، به روشی به‌نسبت بی‌تجزیه و تحلیل

است. هر ارتباط با ارزش و عمیقی و هر فرآیند ارتباطی که ارزش داشته باشد وقت زیادی صرف آن کنیم، به‌طور معمول بی‌طرفانه، غیرعاطفی، بدون داوری و بی‌ارزش نیست. به عبارت دیگر، باید براساس ندای وجدان عمل کرد.

به هر حال، اگرچه شما مجبور نیستید که تمامی این راهبردها و راهکارها را بر روی دیگران امتحان کنید؛ اما اگر دیگران تصمیم گرفتند که آنها را در مورد شما به کار گیرند، باید قدرت شناسایی آن راهکارها را داشته باشید تا بتوانید علاج واقعه را قبل از وقوع بکنید.

افراط در راهکارها

به منظور بررسی صحیح راهکارها و راهبردها، لازم است تعدادی از آنها را مورد مطالعه قرار دهیم. در حقیقت، قسمت زیادی از مطالب این کتاب به بررسی راهکارها اختصاص یافته است. به هر حال، اجازه ندهید نکات مبهم مذاکره مانع از قضاوت صحیح شما درباره مناسب‌ترین راهکاری شود که باید انتخاب کنید. راهکارها بخش کوچکی از مذاکره هستند. در عین حال، ضدراهکارهای خاصی برای مقابله با هر راهکار پیشنهاد می‌شود. گاهی بهترین ضدراهکار خونسرد بودن، تمرکز حواس بر روی اهداف اصلی و از بین بردن درستی راهکارها با استفاده از مهارت‌های ارتباطی نظیر گوش کردن و پرسیدن است. دو تن از تحلیلگران مذاکره به نام‌های هنری کالرو^۱ و باب اوسکام^۲ هستند، معتقدند که:

«بی‌تردید راهبردها و راهکارها عوامل اصلی هر مذاکره‌ای هستند؛ اما تصور می‌کنیم بیش از حد بر روی آنها تأکید می‌شود، به گونه‌ای که تأثیر آنها نشان می‌دهد مذاکره چیزی بیش از به کار بستن انواع دستاویزها برای مخالفت با تعهدی مطلوب نیست. افرادی که عمیق‌تر به موضوع نگاه می‌کنند بر این باورند که کاربرد تئوری «بازی»، بیشتر در این مورد صدق می‌کند؛ زیرا به جای درک ماهیت و روانشناسی فرآیند مذاکره، توجه فرد را به شیوه‌هایی برای بازی با طرف مقابل معطوف می‌سازد. اگر شما هنر ترغیب فرد، اهمیت گوش فرادادن به طرف مقابل، اصول جلب اعتماد و حفظ حسن نیت را درک نکنید، صرف‌نظر از روش راهبردی یا راهکاری تان، نمی‌توانید به نحو مؤثری مذاکره کنید.

جنبه‌های دیگری از کل فرآیند مذاکره که در جای دیگر تحت عنوان فنون مذاکره مطرح می‌شوند، باید همواره مدنظر قرار گیرند: آیا دراصل من مایل به مذاکره هستم؟ یا آیا روش‌های

1. Henry Calero.

2. Bob Oskam.

دیگری نظیر تحقیق و آمادگی برای مذاکره، اختلافات فرهنگی، ارتباطات غیر کلامی، قدرت، کانال‌های ارتباطی و نظایر آن، برای دستیابی به آنچه می‌خواهیم، وجود دارد؟ به عبارت دیگر، درعین حال که راهکارها می‌توانند بینش‌های رفتاری بسیار سودمندی به ما بدهند، فقط قسمتی از مجموعه کلی هستند. هرگز اصل را فدای فرع نکنید. راهکارها فقط قسمتی از راهبردها هستند و راهبردها نیز به نوبه خود، تنها بخشی از قاعده یا برنامه کلی بازی محسوب می‌شوند.

جدول ۱-۱: راهبردها و راهکارها در مذاکره

راهبرد	ماهیت راهبردی	راهکارهای مربوط
۱. دانستن مبانی	روش‌های اصلی شروع مذاکره را یاد بگیرید. یاد بگیرید که چقدر باید موضوع را جلو ببرید و چگونه به طرف مقابل پاسخ دهید.	ادعای قدرت Lawballing
۲. شکستن بن-بست‌ها	دانستن چگونگی رفع موقعیت‌هایی که در آنها فرآیند مذاکره بسیار آهسته پیش می‌رود یا به تأخیر می‌افتد.	اختلاف نظرها را بشکافید، از معیارهای عینی استفاده کنید.
۳. استفاده درست از وقت	استفاده از وقت برای ایجاد موقعیت، برطرف کردن تضادها، به کارگیری فشار و از بین بردن مخالفت.	تأخیر، مهلت مقرر، خسته کردن فرد، سماجت
۴. مذاکره کردن	برای سردرگمی طرف مقابل، نقش‌های مختلف بازی کردن، ناامید کردن و تحت تأثیر قرار دادن فرد.	ناهماهنگ عمل کردن، خسته کردن طرف، هر کاری را برای خشنودی دیگری انجام دادن
۵. تغییر محدودیت‌های زمانی	تحت کنترل قرار دادن مذاکره، تغییر آن به آنچه که برای شما راحت‌تر است.	خودداری از مذاکره، انجام دادن یا ترک کردن آن، نگه داشتن فرد در بن‌بست، افزایش تقاضا، ترک جلسه به نشانه اعتراض، تغییر مرکز توجه
۶. حمله	حمله کردن برای تفرقه انداختن و مسلط شدن بر حریف	تهدید، حمله به شخص، ایجاد دودستگی در تیم مقابل
۷. کنترل تنش و عدم امنیت	به کارگیری و دست کشیدن از فشار برای دستیابی به پاسخی بهتر از جانب طرف دیگر.	فرد بد، فرد خوب، بیگانه‌ای در سرزمین ناآشنا، مخمصه، اوقات تلخی، سکوت، رقابت،

راهبرد	ماهیت راهبردی	راهکارهای مربوط
		متوقف کردن کار برای استراحت
۸. تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت	از طریق صداقت یا فریب، استفاده از نقطه ضعفی واقعی یا بارز برای پیروز شدن.	معذرت‌خواهی، ملاطفت کردن
۹. اعمال قدرت	استفاده از اختیار واقعی یا تخیلی خود یا دیگران برای پرهیز از متعهد ساختن خود، عبور از کنار طرف مقابل یا پیروز شدن بر آن و تقویت کردن موارد بحث خود.	من اختیار ندارم، شما اختیار ندارید، مراجعه به مقامات و افراد مهم، یک کار قانونی است
۱۰. درخواست همکاری	همکاری با طرف مقابل برای دستیابی به نتیجه‌ای که برای طرفین سودمند باشد.	وادار ساختن گروه رقیب به تعیین محدودیت‌ها، خود را به جای من بگذارید، درگیر کردن طرف مقابل، همه حقایق را بیان کردن

راهبرد ۱

آگاهی از مبانی^۱

راهکار ۱-۱ قدرت‌نمایی^۲

مربوط به: درخواست کاهش قیمت برای رسیدن به نتیجه‌ای بهتر^۳، اضافه‌بار کردن، می‌خواهی بخواب؛ نمی‌خواهی نخواب.

مثال: جری^۴، قبل از خرید خودرو هوندا به یک نمایشگاه خودرو می‌رود. او در مورد قیمت بازار تحقیق کرده و به این نتیجه رسیده است که قیمت متوسط برای مدل ۱۹۸۸، ۸۲۰۰ دلار است. او با فروشنده‌ای صحبت کرده و گفته است که حاضر است برای خرید خودرو ۴۸۰۰ دلار بپردازد.

بعد از آن روز، جری گروه مذاکره اتحادیه را به گفتگو با مدیریت کارخانه در مورد ساختار دستمزد جدید وادار کرد. مدیریت در این کارخانه، از سال‌ها قبل توافق کرده بود که هر سال حدود ۳ درصد به مزدهای واقعی بیفزاید؛ اما جری در نخستین پیشنهاد خود تقاضای ۴۲ درصد افزایش دستمزد را مطرح کرد.

-
1. Know The basic.
 2. Ambit Claim.
 3. LOWBALLING.
 4. Gerry.

ارتباطات غیر کلامی: دست‌های جدا، درخواست تجدیدنظر به‌همراه ابروهای بالا

رفته، سرکج، دست‌ها یا کف دست‌های تاشده به‌همراه صورتی بی‌احساس و خصمانه.

تجزیه و تحلیل: قدرت‌نمایی یا دست بالاگرفتن (ارائه بالاترین قیمت در آغاز مذاکره)

بر این فرض مبتنی است که حتی بعد از آنکه شما اجازه می‌دهید که طرف مقابل پس از چانه‌زدن‌های بسیار شما را مغلوب کند، هنوز شما در موقعیت بهتری هستید. به‌هرحال، استفاده از این راهکار مخاطره‌آمیز است، گاهی ممکن است مؤثر واقع افتد و شما بیشتر از آنچه انتظارش را دارید، به‌دست آورید؛ اما ممکن است طرف مقابل شما را فردی ناآگاه و بی‌تجربه تشخیص دهد که از قیمت‌ها و موقعیت بازار بی‌اطلاع هستید. در این حالت ممکن است حاضر به معامله نشود یا آنکه شما را مجبور کند قیمت خود را پایین‌تر از حد منطقی کاهش دهید. همچنان که مذاکره پیش می‌رود، این کار به طرف مقابل این حس را می‌دهد که دست‌های شما پر از چربی است و آنها ممکن است ندانند که تا کجا باید چاقوی خود را برای برداشتن آن چربی‌ها فروبرند. تعریفی خوب از تقاضایی زیاد، این است که بیشتر از ۲۰ درصد اختلاف بین پیشنهاد آغازی و پیشنهادی که انتظار آن می‌رود وجود دارد؛ یعنی اختلاف بین آنچه که شما می‌خواهید و آنچه که انتظار دارید، ۲۰ درصد کل ارزش باشد.

واکنش‌های موافق / مخالف

طرف مقابل ممکن است به پیشنهاد شما جواب رد بدهد و با آن مخالفت کند.

- همچنین ممکن است آن را به تمسخر بگیرد و با پوزخند بگوید: شوخی را کنار بگذار بیا با یکدیگر جدی باشیم.

- مذاکره‌کننده ممکن است توانایی‌های طرف مقابل را نادیده بگیرد و سر خود را تکان

دهد و بگوید در حرف‌هایتان جدی نیستید یا در معامله تجربه کافی ندارید.

- ممکن است طرف مقابل جلسه را ترک کند و با لحنی تحکم‌آمیز بگوید که اگر بر

سر عقل آمدید و قیمت خود را معقول کردید، با این شماره با من تماس بگیرید.

- قیمت بیشتری را پیشنهاد کنید (حتی اگر به سبب این کار از شما انتقاد کنند و شما

را فردی بی‌اطلاع تصور کنند و این کار چانه‌زدن‌های طولانی و خسته‌کننده‌ای را

در پی داشته باشد) در مواردی به‌نظر ضروری می‌رسد؛ زیرا اگر قیمت مورد نظر شما

(در نهایت امر) از آنچه طرف مقابل در ذهن خود دارد کمتر باشد، شما چیزی را از

دست نداده‌اید.

- درخواست امتیازات فوق‌العاده: اگر طرف مقابل احساس کند که شما آماده‌اید از انجام

مذاکره یا معامله چشم‌پوشی کنید، در آن صورت، به‌روشنی امتیازات خوب دیگری

برای شما قائل خواهد شد. در این حالت، شما می‌توانید به طرف مقابل پیشنهاد ۲۰ درصد یا ۵۰ درصد تخفیف بدهید و ادامه مذاکره را به قبول آن موکول کنید. اگر از شما چنین تقاضایی به عمل آید، باید بکوشید که خونسرد باشید و بخواهید که با منطق بیشتری برای پیشنهاد تخفیف غیر عادی خود دلیل بیاورید.

راهکار ۲-۱: پیشنهاد قیمتی کمتر برای دستیابی به نتیجه‌ای بهتر

اسامی دیگر: پیش خرید کردن، فروش محصول به قیمت کمتر برای جذب مشتریان به فروشگاه، تضعیف از درون به‌طور مخفیانه

مربوط به: ادعای قدرت

مثال: جاگرنات موتورز^۱، سازنده ماشین‌های چهارچرخ مانند گازلر و ریزر^۲ با شرکت اسموکنینگ رابر^۳ برای تأمین چرخ‌هایی که فقط طبق سفارش ساخته می‌شود، درحال مذاکره بود. جاگرنات از دو شرکت دیگر قیمت ۵۸ و ۶۱ دلار را برای هر چرخ دریافت کرده بود؛ اما شرکت اسموکنینگ قیمت ۲۲ دلار را برای هر چرخ پیشنهاد می‌کرد.

ارتباطات غیر کلامی: یک صورت مستقیم

تجزیه و تحلیل: این روش به این معناست که قیمت پیشنهادی در آغاز مذاکره بیشتر از آنچه که طرف مقابل انتظار آن را دارد، مجذوب‌کننده است. به‌طور معمول این عمل براساس دستیابی به نتایج آتی انجام می‌گیرد. برای اینکه معامله در همان مراحل اولیه انجام گیرد و رقابت از بین برود، ضرر به امید دستیابی به نتایج بهتر قابل قبول است. از جمله این نتایج، افزایش میزان فروش در آینده است، این روش می‌تواند مخالفت طرف مقابل را از بین ببرد؛ به‌ویژه اگر کالایی که مورد معامله قرار می‌گیرد، بی‌نظیر باشد. زمانی که طرف مقابل به فروشنده اعتماد کرد و تولید بر مبنای سفارش وی انجام گرفت و نیز ارتباط مستمری با فروشنده برقرار کرد، حاضر است که برای خرید کالا بهای بیشتری نیز بپردازد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- پرسید: مشکل چیست؟

1. Juggernaut Motors.
2. Guzzler & Razer
3. Smoking Rubber.

- طوری عمل کنید که گویی در اصل مشکلی ندارید. با سه طرف معامله کنید و پیشنهادهای متوسط و نه پایین را مدنظر قرار دهید.
- فکر خود را متوجه تعهدات آتی کنید. عقد قرارداد، شما را ملزم می‌کند که تا چه اندازه کالا را با چه قیمتی در اختیار طرف بگذارید. اطمینان حاصل کنید که این تعهدات به نفع شماست. سپس آنها را به صورت مکتوب درآورید. اگر این تعهدات نمی‌توانند منافع شما را برآورده کنند، عقب‌نشینی کنید.

راهبرد ۲

شکست بن‌بست‌ها^۱

راهکار ۱-۲: حد وسط را گرفتن

اسامی دیگر: موازنه بازرگانی، شرح تساوی، مصالحه‌ای منصفانه

مثال: جیم و تادوز^۲ در مورد هزینه یک بازی فوتبال با هم چانه می‌زدند. جیم که مالک توپ فوتبال بود، سال گذشته ۲۸ دلار برای آن پرداخت کرده بود و درحال حاضر می‌خواست با قیمت ۲۱ دلار آن را بفروشد. تادوز قیمت ۱۵ دلار را پیشنهاد کرد. هر کدام از آنها برخاسته خود تأکید کردند تا اینکه تادوز در آخر گفت، تو ۲۱ دلار می‌خواهی و من فکر می‌کنم که آن ۱۵ دلار ارزش دارد، اگر حد وسط، یعنی ۱۸ دلار را در نظر بگیریم، نظرت چیست؟

ارتباطات غیرکلامی: کف دست‌ها به بیرون، تقاضای تجدید نظر کردن، تغییر جهت دادن، حرکات تمیز کردن با دست.

تجزیه و تحلیل: حد وسط را گرفتن به احتمال اصولی‌ترین راهکار مذاکره است. بدین طریق که با یک محاسبه ساده ریاضی یعنی تقسیم کردن، مبالغ موردنظر طرفین به‌دست می‌آید. این روش برای شکستن بن‌بست مذاکرات بسیار سودمند است، به‌ویژه زمانی که موارد

1. Break Deadlocks.

2. Jaime & Tadeusz.

اختلاف یا بعضی از عوامل مربوط مانند قیمت، تاریخ تحویل و تاریخ تکمیل سفارش را بتوان به‌گونه مطلوبی رفع کرد. همچنین این روش زمانی ارزش دارد که معیارهای عینی مورد استفاده قرار گیرد. در جایی که دو معیار، بازده یکسانی نداشته باشند، مشکل زمانی به‌وجود می‌آید که حد وسط را گرفتن نه به‌عنوان حسن‌نیت، بلکه به‌عنوان یک روش مورد استفاده قرار گیرد؛ برای مثال، طرف مقابل ممکن است آگاهانه با قیمت تصنعی بالایی مذاکره را شروع کند. در این حالت اگر حد وسط گرفته شود، باز هم ممکن است قیمت خیلی بالاتر از واقعیت باشد، یا طرف مقابل ممکن است امتیازات بزرگ‌تری در مقایسه با امتیازاتی که مایل است اعطا کند، درخواست کند. زمانی که آن روش به‌کار می‌رود، نتیجه مطلوب به‌دست نمی‌آید. در شروع مذاکره دست بالاگرفتن و فقط امتیازات کوچکی را اعطا کردن به اتلاف وقت منجر می‌شود، به این معنا که زمان بیشتری باید صرف شود تا بفهمیم که آیا طرفی که خساست به‌خرج می‌دهد، در رسیدن به توافق به‌واقع جدی است یا خیر؟

در اغلب موارد روش حد وسط را گرفتن، یک راهکار بسیار ابتدایی است و می‌تواند به‌طور کامل غیرخلاق باشد؛ به‌طوری که این روش می‌تواند منافع هر دو طرف را تأمین کند به‌جای آنکه تنها موقعیتشان را متعادل سازد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- حمله به قیمت‌های آغازی بالا و رفتارهای غیرقابل قبول.
- پاسخ به قیمت‌های پیشنهادی بالا با گرفتن حد وسط و کارکردن بر روی آن به‌عنوان رقمی مناسب، اگر آنها ۲۰ دلار بخواهند و قیمت شما ۱۰ دلار باشد، حد وسط ۱۵ دلار خواهد بود؛ اما اگر بخواهیم حد وسط قیمت شما را بگیریم، ۱۲/۵ دلار می‌شود.
- سعی در بیشتر خلاق بودن: آیا علائق دو طرف از جهاتی مکمل یکدیگر هستند، به‌طوری که برآوردن آنها بتواند هر دو طرف را به‌جای ناراحت کردن خوشحال کند؟

راهکار ۲-۲: استفاده از معیارهای عینی

اسامی دیگر: فقط حقیقت را بیان کنید.

مربوط به: یک نفر می‌برد و دیگری انتخاب می‌کند، حد وسط را گرفتن، باید طرف را در معامله درگیر کرد.

مثال: چارلز^۱ می‌خواهد رایانه خود را بفروشد تا بتواند رایانه‌ای با حافظه بالاتر بخرد. باربارا^۲ به خرید آن علاقه‌مند است. چارلز قیمت ۲۸۵۰ دلار را پیشنهاد می‌کند. از آنجا که چارلز به رایانه علاقه‌مند است، قسمتی از ویژگی‌های فنی آن رایانه را توضیح می‌دهد که باعث می‌شود رایانه موردنظر بیشتر از یک ماشین استاندارد از همان نوع بیارزد. باربارا در مورد رایانه اطلاعاتی دارد، اما این اطلاعات در حدی نیست که بتواند راجع به تمام مسائل مربوط به آن با چارلز بحث کند. او فهرستی از قیمت رایانه‌های فروخته شده را در یک بازار به چارلز نشان می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که این فهرست به‌عنوان مبنایی برای تعیین قیمت، مورد استفاده قرار گیرد. چارلز که ابتدا زیاد به فهرست تمایل نداشت، آن را بررسی کرد و گفت که او به‌واقع اطلاعات سودمند و بی‌طرفانه‌ای را فراهم آورده است. آنها باتوجه به اطلاعات مندرج در فهرست بر سر قیمتی که برای دو طرف قابل قبول بود، مذاکره کردند.

ارتباطات غیرکلامی: دست‌ها به نشانه التماس، ابروهای بالا رفته، سرکج، دست زدن به مدارک

تجزیه و تحلیل: استفاده از معیارهای عینی می‌تواند روش مؤثری برای شکستن بن‌بست‌ها و موقعیت‌های متضاد باشد. موقعیت‌ها به‌طور لزوم بر پایه منفعت قرار می‌گیرند که به‌طور معمول بیشتر ذهنی هستند تا عینی. اگر اطلاعاتی وجود داشته باشد (برای مثال در مورد قیمت خانه، قیمت رایانه، میزان حق امتیاز، زمان تحویل)، استفاده از آن اطلاعات می‌تواند باعث صرفه‌جویی در وقت و انرژی عاطفی شود. همچنین می‌توان از نظرات کارشناسان استفاده کرد. البته، حقایق می‌توانند فهرست‌بندی شوند. بنابراین، همیشه منطق حکم می‌کند که طرفین مذاکره باتوجه به معیارهای عینی به توافق برسند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اگر منطقی است، با آن همراه شوید.
- در مورد عینی بودن و ارزش داده‌ها و کارشناسان توضیح بخواهید. این چالش می‌تواند در مورد مسائل کم‌اهمیت یا مهم باشد. اگر شما در مذاکره‌ای در اروپای قرن شانزدهم، جایی که دانشمندان در مورد اینکه شکل زمین مستطیل است یا مربع با یکدیگر به جدل می‌پرداختند و مذاکراتشان به بن‌بست می‌رسید حاضر بودید، می‌توانستید با ارائه نظریه کرویت زمین و دلایل اساسی که برای اثبات آن وجود

1. Charles.

2. Barbara.

دارد، به شکستن این بن‌بست کمک کنید (البته تلاش برای شکستن بن‌بست از طریق مخالفت با نظرات دیگران ممکن است به قیمت از دست رفتن جان آدمی تمام شود).

- خودتان اطلاعات عینی فراهم کنید که راه‌حل معقولی به نفع شما ارائه می‌دهد. اگر این راه‌حل متقاعدکننده نبود، پیشنهاد کنید که حد وسط گرفته شود.

- از تظاهر کردن بپرهیزید، دست بالا را بگیرید و به طرف مقابل بگویید که پیشنهاد شما اصولی است و نباید با توسل به اطلاعاتی که قابل اعتماد نیست، از ارزش آن کاست.

راهکار ۳-۲: طرح‌های آزمایشی^۱

مثال: شرکت مالتوس کانستراکشن^۲ وارد رشته کاری جدید می‌شود و ساخت سکوها و کپسول‌های بزرگ را در فضا آغاز می‌کند. این شرکت از ۸۰ نفر نیروی کار داوطلب خود درخواست کرده است که فنون جدید را آموزش ببینند و از این دعوت، استقبال بسیار خوبی شده است. کارگران در فضا، در کنار گروه‌های جدیدی از کارشناسان متخصص که در استخدام شرکت مالتوس هستند، کار می‌کنند. شرکت همیشه رابطه کاری خوبی با اتحادیه کارگران ساختمانی داشته است. شرکت مالتوس و اتحادیه کارگران ساختمانی برای عقد یک قرارداد کار در مورد کارگران فضایی به مذاکره می‌نشینند؛ اما این کار را مشکل می‌بینند چرا که موقعیت، به‌طور کامل جدید و سابقه کاری و دستورالعمل‌ها بسیار کم است. آنها تصمیم می‌گیرند که قرارداد موجود را فقط کمی تغییر دهند و شش ماهه آن را به اجرا گذارند. در پایان مهلت مقرر، هر دو طرف با مجهز شدن به اطلاعاتی از عملکرد نیم‌ساله در موقعیت‌های جدید، می‌نشینند و دوباره با هم مذاکره می‌کنند.

ارتباطات غیر کلامی: ژست‌های ملتمسانه با استفاده از دست، ابروهای بالا رفته.

تجزیه و تحلیل: طرح‌ها یا پروژه‌ها و دوره‌های آزمایشی ممکن است روش مفیدی برای ایجاد مصالحه باشند، یا اطلاعات کمی به‌عنوان پایه توافقات در دسترس باشد و تا اطلاعات فراهم نشوند، توافقات حاصل نمی‌شوند. تعهد همچنین می‌تواند با تعیین چارچوب زمانی محدود و محدوده عملیاتی، به ادامه طرح آزمایشی محدود باشد. می‌توان در مورد استانداردهای آزمایشی (نحوه پرداخت دستمزد، زمان‌بندی تحویل کار و استانداردهای کیفیت

1. Pilot Study/ Trial.

2. Malthus Construction.

تولید)، هنگام ادامه طرح توافق کرد. زمانی که اطلاعات و سوابق واقعی در دسترس قرار گیرند، هر دو طرف می‌توانند موافقت کنند که دیگر مذاکره انجام نگیرد یا باتوجه به استانداردهای آزمایشی یا اصلاح شده به‌کار خود ادامه دهند. بهترین وضعیت این است که طرح آزمایشی به‌صورت مبنایی برای موقعیت‌های کاری جدید درآمد و بدترین آن این است که دیگر به عملیات ادامه داده نشود یا استاندارد پایین‌تری ایجاد شود.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را بپذیرید، با این شرط که تمام قرارداد در پایان دوره طرح، دوباره مورد مذاکره قرارگیرد (اطمینان حاصل کنید که تمام پل‌ها را پشت سر خود خراب نکرده‌اید و هنوز اختیار دارید که به موقعیت قبلی خود برگردید).
- این عقیده را که استانداردهای مشابه وجود ندارند، نپذیرید و آنهایی را انتخاب کنید که با اهداف شما تناسب بیشتری دارند.

راهکار ۴-۲: خلاصه کردن

مثال: به‌تازگی به مدیران دبیرستان‌ها قدرت بیشتری برای مذاکره درباره حقوق و شرایط کارمندان‌شان داده شده است. ران میت‌لند^۱ مدیر دبیرستان اکسلسیور^۲ در اتاق کنفرانس به‌سر می‌برد و با اعضای اتحادیه محلی برای دو روز مذاکره می‌کند. ناظم مدرسه «مگی رات‌لند»^۳ به او کمک می‌کند و آنها را برایس بارتل^۴ و جین والاس^۵ از اتحادیه، مشغول مذاکره هستند. رات‌لند و بارتل حدود یک ساعت فشار خنشان بالا رفته است، آنها با داد و هوار به همدیگر ناسزا می‌گویند. والاس سعی می‌کند اوضاع را با خلاصه کردن موضوعات آرام کند و درحقیقت خاطر نشان می‌کند که پیشرفت زیادی حاصل شده است.

ارتباطات غیرکلامی: رو به بالاگرفتن کف دست‌ها به نشانه توقف مذاکره، شمردن مطالب با انگشتان از یک سو و از سوی دیگر حالت‌هایی که نشانه خلاصه کردن مطالب از جهات مختلف است.

1. Ron Maitland.
 2. Excelsior.
 3. Maggie Rutland.
 4. Bryce Burtell.
 5. Jane Wallace.

تجزیه و تحلیل: زمانی که اوضاع در حین مذاکره بحرانی می‌شود، گاهی بسیار سخت است که اصل قضیه فدای فرع نشود. افراد می‌توانند آنچه را که به‌دست آورده‌اند، از دست بدهند، به‌علت یادآوری ناقص، اطلاعات اضافی یا هر دوی آنها. فن ساده خلاصه کردن جریانات مذاکره، شاید با ارائه جنبه‌های مثبت و منفی، بتواند مسائل را تا حدود زیادی روشن کند و جریان مذاکره را به روال عادی برگرداند. باید مراقب بود و اطمینان حاصل کرد که خلاصه مطالب به‌واقع عینی و مبتنی بر واقعیات باشد و نه اینکه تنها برای دوباره‌نویسی تاریخ به‌نفع یک طرف صورت گیرد. برای اطمینان از این کار می‌توان متن خلاصه شده را به طرفین نشان داد و تأیید آنها را برای مناسب بودن آن گرفت.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اطمینان حاصل کنید که خلاصه مطالب بی‌طرفانه است.
- اگر علاقه‌مندید، اطمینان حاصل کنید که خلاصه مطالب به‌نفع شما باشد، به‌طور دقیق از مفاد آن قبل از ارائه به طرف مقابل اطلاع پیدا کنید تا مطمئن شوید که بازتاب تمایل شما در نتیجه نهایی دیده شده است.

راهکار ۵-۲ چه می‌شد اگر...؟

مربوط به: مطالعه طرح، آنها را درگیر کن، کمی در وسط کار استراحت کن، وادار کردن گروه مخالف به تعیین محدوده‌ها.

مثال: دو قبیله آلفاس و بتاس^۱ در مورد اینکه روی نقشه، مرزها را در کجا تعیین کنند با هم بحث و گفتگو می‌کردند. گفتگوی آنها سال‌ها به‌طول انجامید بدون اینکه به راه‌حلی رضایت‌بخش و مشخص برسند. افراد دو قبیله برای گردهمایی سالانه دور هم جمع می‌شوند، درحالی‌که صورت‌هایشان حتی قبل از آنکه گفتگوی آنها شروع شود، خستگی و نومیدی را نشان می‌دهد. برای رامپلزتیلست اسکین^۲، برادرزاده رهبر قبیله بتاس این موقعیت به‌طور کامل تازگی دارد لذا اجازه می‌گیرد اولین نفری باشد که حرف می‌زند: «بزرگ‌ترهای محترم دو طرف، من به تمامی مراسم مذهبی خودمان احترام می‌گذارم، اما به‌نظرم می‌رسد که تشریفات مربوط به بحث و گفتگو در مورد مرزها به‌همانگی میان مردم دو قبیله کمک نمی‌کند. من عقاید بسیاری دارم که فکر می‌کنم شما بیشتر آنها را نپسندید. اگر روی یکی دو

^۱. Alphas & Betas.

^۲. Rumpelstiltskin.

عقیده کار کنیم و شما هم نظرات خود را ابراز کنید، می‌توان کار مثبتی انجام داد. به هر حال، از تبادل نظر، چیزی را از دست نمی‌دهیم.»

ارتباطات غیر کلامی: دست‌های ملتمس، ابروان گره‌خورده، چروک‌های پیشانی، چانه، نگاه تیز، خنده، ظواهر مشابه، ابروان بالا رفته

تجزیه و تحلیل: افرادی که با هم مذاکره می‌کنند، مانند اعضای تمام گروه‌ها، می‌توانند بر اثر کار مفرط خسته شوند یا به نتیجه‌ای نرسند. فهرست گزینش‌های آنان می‌تواند در موارد خاصی، بسیار محدود به نظر برسد. این موضوع می‌تواند حتی زمانی که دشمنی کم است و حسن نیت زیاد، به توقف مذاکره منجر شود. عقاید یا پیشنهادهای جدیدی مورد نیاز است. افراد دو گروه می‌توانند پذیرای بعضی از افکار بکر یا تفکرات جانبی باشند به این امید که بعضی از آنها آن قدر اعتبار کافی داشته باشند که به عنوان گزینشی مدنظر قرار گیرند. قضاوت یا ارزیابی به وقت دیگری موکول می‌شود، زمانی که افراد توانایی تمرکز حواس خود را از دست بدهند. اگر مذاکره از نظم خاصی برخوردار باشد و سوابق مطالب گفته‌شده به دقت ثبت شود، می‌توان مذاکرات را در فرصت مناسبی از سر گرفت تا افراد مذاکره‌کننده احساس خستگی نکنند.

باید مواظب بود و اطمینان حاصل کرد که افراد مجبور به پذیرش پیشنهادهای ناموجه نشوند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که عقاید خیلی سریع به عنوان گزینش مدنظر قرار گرفته و گزینش‌ها برای افراد در اولویت قرار می‌گیرند (همچنین زمانی اتفاق می‌افتد که نتیجه مذاکرات به دلیل سوء تفاهم یا سوء نیت؛ به طور مخفیانه نگهداری می‌شوند و بعدها به چاپ می‌رسند و ایجاد مشکل می‌کنند).

واکنش‌های موافق / مخالف

- با آن همراه شوید.
- مفاهیم یا عقایدی را که در وهله اول مطرح می‌شوند، مورد انتقاد قرار دهید.
- بگویید: بیایید دست از بازی بکشیم و کار را به طور جدی ادامه دهیم.

راهکار ۶-۲: آن را نامگذاری کنید

مثال: هر وقت شخصی از گروه شما کاری انجام می‌دهد یا چیزی می‌گوید، شخصی از تیم مقابل می‌گوید بله! دارد از روش سالامی^۱ استفاده می‌کند یا اوه نه! دیگر روش تضعیف روحیه بس است.

ارتباطات غیرکلامی: حالات صورت خنده‌دار یا طعنه‌آمیز، حرکات چشم‌ها، پوزخند زدن، کز کردن و مشاوره کردن، نوشتن مطالب برای اعضا دیگر تیم مقابل در اکثر موارد.

تجزیه و تحلیل: این روش می‌تواند روش مؤثری برای افزایش روش‌های آزاردهنده از جانب طرف مقابل باشد و بنابراین، رفتارهای بی‌حاصل فیلم بازی کردن (راهکاری) می‌تواند کاهش یابد. کانون مذاکره به‌طور موقت از موضوعات مورد علاقه به خود فرایند، تغییر جهت پیدا می‌کند و قوانین می‌تواند مورد بررسی قرار گیرند و اصلاح شوند تا جلوی رفتارهای راهکاری مشابه گرفته شود. همچنین استفاده‌کنندگان این روش ممکن است آن قدر شور و شوق به خرج دهند که شروع به کشف شیوه‌های رفتاری به‌طور کامل بی‌غرض کنند و ثابت شده است که این کار بسیار ناراحت‌کننده است و مانع هرگونه تبادل نظری می‌شود.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را با نزاکت بپذیرید، بخندید و دست از روش مورد استفاده بکشید.
- دست از روش‌های غیرمعمول بردارید تا متوجه شوید که طرف مقابل چقدر خوب است.
- دست بالا را بگیرید، انتقام بگیرید و در مورد نامگذاری آنان بگویید که به احتمال اگر شما می‌توانستید از این روش دست بکشید، ما می‌توانستیم کار واقعی‌تری انجام دهیم و خیلی زودتر مذاکره را به نتیجه مورد نظر برسانیم.

راهبرد ۳

استفاده صحیح از زمان^۱

راهکار ۱-۳: تأخیر

مربوط به: مهلت، تضعیف روحیه افراد، پافشاری

مثال: لاچلان و سیلویا^۲ نمایندگی شرکت انرژی خورشیدی آتریم^۳ را دارند. آنها با

مقامات کمیسیون انرژی بیبی لونیان^۴ در حال مذاکره هستند به این امید که کمیسیون مزبور تعدادی از صفحه‌هایی را که با انرژی خورشیدی کار می‌کنند، خریداری کند. لاچلان و سیلویا امیدوار بودند که فقط سه روز در کشور خریدار اقامت کنند؛ اما تقریباً یک هفته گذشت و چیز زیادی از مذاکره عایدشان نشد. آنها تقریباً احساس می‌کردند که زندانی میزبان خود شده‌اند. شرکت بیبی لونیان اصرار داشت که گزارش‌های فنی طولانی خوانده و در بین آن، چندین بار وقت تنفس داده شود. لاچلان و سیلویا مکالمات تلفنی کوتاهی درباره عدم پیشرفت و وقوع توفان‌های فصلی در منطقه بیبی لونیان با دفتر مرکزی داشتند و این بدان معنا بود که پروازهای کمتری در آن چند روز انجام می‌شود.

1. Manipulate Time.

2. Lachlan & Sylvia.

3. Outremer.

4. Babylonian.

ارتباطات غیر کلامی: تأخیر کنندگان، با عملیات دقیق و کند، گاهی از تماس چشمی پرهیز می‌کنند، موردی که به تأخیر افتاده: آه کشیدن، صدای ضربات انگشتان، کوبیدن پا، تکان دادن آنها، نگاه‌های مضطرب.

تجزیه و تحلیل: روش تأخیر می‌تواند به شیوه‌های متعددی صورت گیرد، طرف مقابل مسائل کاری را به تعویق می‌اندازد، مقدار زیادی از آمار و گزارش‌ها را بررسی می‌کند. خواستار تنفس می‌شود، جلسات را دوباره زمان‌بندی می‌کند و یا کانال‌ها را تغییر می‌دهد. (برای مثال به جای مذاکرات تلفنی یا حضوری مکاتبه می‌کنند)، تغییر کارکنان (صورت‌هایی که شما امروز با آنها مواجه می‌شوید همان‌هایی هستند که دیروز آنها را دیده‌اید؛ بنابراین، شما باید تمام یا قسمتی از مطالب خود را تکرار کنید).

روش تأخیر، از بعضی جهات با روش‌های مهلت مقرر و تضعیف روحیه شباهت دارد. زمانی که طرف مقابل از روش تضعیف روحیه استفاده می‌کند، در صدد است که شما را خسته کند یا انرژی شما را به تحلیل برده تا شما از روی ترس به راه‌حلی سریع، تن دردهید. وقتی که طرف مقابل از روش مهلت مقرر استفاده می‌کند، هدفش آن است که شما را از لحاظ زمانی محدود کند. اغلب زمانی این روش به کار می‌رود که طرف مقابل بداند مهلت شما چقدر است. برای مثال پرواز شما به توکیو فردا ساعت ۴:۲۰ دقیقه صبح است، سال مالی تا سه روز دیگر تمام می‌شود و حسابداران می‌خواهند قبل از آن این معامله تمام شود؛ اگر محصولات تا دو هفته دیگر برداشت نشوند، ضایع می‌شوند. طرف مقابل، شما را تا مهلت مقرر بازی می‌دهد تا به ناچار تخفیف بیشتری به او بدهید.

یا اینکه تأخیر می‌تواند تنها تلاشی برای استفاده بیشتر از زمان باشد، به این صورت که طرف مقابل سعی می‌کند موقعیت شما را عمیق‌تر تجزیه و تحلیل کند، یا اینکه آنها امیدوارند همه چیز مشخص شود. البته مفهوم تأخیر از لحاظ فرهنگی، نسبی است. آنچه ممکن است برای شما کند صورت گیرد، در حقیقت می‌تواند توجه به استانداردهای فرهنگ طرف مقابل را به طور کامل سرعت ببخشد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- بررسی کنید که مشکل، یک مشکل فرهنگی نباشد و یا اینکه اطمینان حاصل کنید که طرف مقابل از اختلافات فرهنگی به عنوان بهانه‌ای برای روش‌های ساده تأخیر استفاده نمی‌کند.

- تأخیر در مذاکره را بپذیرید، چه بسا عدم موافقت با تأخیر به اتخاذ تصمیمی عجولانه منجر شود که به نفع طرفین نباشد.
- برای کار خود برنامه ریزی کنید. بنابراین، بعد از اتمام مذاکرات باز مهلتی وجود دارد؛ درغیراین صورت، اطمینان حاصل کنید که شما می‌توانید منتظر طرف مقابل بمانید. برنامه خود را به‌طور تلفنی تغییر دهید. اطمینان حاصل کنید که می‌توانید پرواز خود را به تأخیر بیندازید. روی برنامه اجرایی و گزارش‌های خود کار کنید؛ برای این کار می‌توانید از رایانه‌های جیبی استفاده کنید.
- در زمان تأخیر تعدادی از اعضای گروه‌تان را کنار بگذارید و فقط یک نفر را مسئول ثبت مذاکرات یا یادداشت‌برداری کنید.
- برای جلسه بعدی دوباره برنامه ریزی کنید. قبل از شروع جلسه بعدی، تقاضا کنید که خلاصه مذاکرات جلسات قبلی را در اختیار شما بگذارند.
- در صورت لزوم، مقابله به مثل کنید. محدودیت‌های زمانی طرف مقابل را دریابید و آنها را تحت فشار قرار دهید.
- درموردی می‌توانید از اولتیماتوم یا تهدید استفاده کنید.
- جلسه را به نشانه اعتراض ترک کنید.
- آن را چنین بنامید: این‌ها راهکار تأخیر هستند که ما آن را دوست نداریم. چه چیز برای مخفی کردن دارید؟
- برای کسب نتیجه بهتر یا سرعت عمل، به جای مکاتبه از تلفن استفاده کنید.

راهکار ۲-۳ مهلت مقرر^۱

اسامی دیگر: ترساندن

مربوط به: تأخیر، تضعیف روحیه، افراد بسیار مهم، می‌خواهی، بخواه؛ نمی‌خواهی، نخواه، تهدیدها

مثال: نمایندگان اتحادیه منتظرند تا مدیران اجرایی شرکت سی ای اُ در جلسه مذاکره حاضر شوند تا درباره قرارداد دستمزد سال جدید گفتگو کنند. مدیر شرکت سی ای اُ وارد می‌شود و اعلام می‌کند که: «خیلی خوب، بیا بید این موضوع را تمام کنیم. نخست وزیر و نیمی از اعضای کابینه تا دو ساعت دیگر می‌رسند و اگر من بتوانم آنچه را که می‌خواهم از

آنها بگیرم، ما برنده خواهیم بود. در سال گذشته میزان بازده تولید، رقم امیدبخشی را نشان نداده است. من پیشنهاد می‌کنم که ما سطوح پرداخت را در وضعیت کنونی نگه‌داریم و منتظر باشیم تا ببینیم در سال مالی چه اتفاقاتی خواهد افتاد؟ خوب، چه می‌گویید؟»

ارتباطات غیرکلامی: تن صدای بلند و مصرانه، نگاه به ساعت.

تجزیه و تحلیل: این روش زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که طرف مقابل اعلام کند که موظف است تا زمان خاصی به مذاکره پایان دهد. این روش ممکن است برای تخفیف گرفتن نیز به کار رود و یا شاید نقاط ضعف طرف مقابل را که ممکن است در صورت وجود وقت ظاهر شوند، مخفی کند. علاوه بر آن، ممکن است مهلت مقرر در آغاز مذاکره اعلام و یا در خلال مذاکرات به‌طور ناگهانی مطرح شود.

از روش مهلت مقرر می‌توان به‌عنوان یک تهدید استفاده کرد. باید در عرض ۲۴ ساعت به ما آن پول را بدهید؛ در غیر این صورت، ما هواپیما را با تمام گروگان‌های خود منفجر می‌کنیم! تحمیل موعد مقرر می‌تواند نتیجه عکس دهد: اگر طرف مقابل مجبور است سوار هواپیما شود، در صورتی که شما روش تأخیر را به اجرا بگذارید، به احتمال بسیار عصبانی خواهد شد. شاید ناگزیر به آن تن در دهد. اگر تقاضای هواپیما را بیا بیا بنا به هر دلیل واقعی یا ساختگی برآورده نشود، در آن صورت، چاره‌ای ندارند: یا باید همه گروگان‌ها را بکشند که عاقلانه نیست، یا آبروی آنها خواهد رفت و به خواسته‌های خود نخواهند رسید. این روش، نقاط مشترک زیادی با «روش تهدید» و «روش می‌خواهی، بخواه و نمی‌خواهی، نخواه» دارد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- نادیده گرفتن مهلت مقرر، حرف زدن تا زمانی که فرد می‌خواهد.
- امتحان کردن آن، ارائه دلایلی مبنی بر اینکه چرا برآورده نمی‌شود و دیدن آنچه اتفاق می‌افتد.
- آن را به نفع خود تغییر بدهید: من تشخیص می‌دهم که شما باید خیلی زود راهی فرودگاه شوید؛ اما من نمی‌توانم دورتر بروم - چه چیزی می‌توانید به ما بدهید.

راهکار ۳-۳: تضعیف روحیه فرد^۱

اسامی دیگر: کاهش قدرت روحی فرد، ماراتون، تحمل و پایداری

مربوط به: تأخیر، مهلت مقرر، بیگانه‌ای در سرزمینی ناآشنا

مثال: دو مسئول از شرکت ویل فترز^۱ به اتاق کنفرانس شرکت پوتسربی^۲ وارد شدند. شرکت ویل فترز می‌خواهد دو ماشین جدید بی-۲ را به شرکت پوتسربی بفروشد و به‌نظر می‌رسد که در مورد شرایط قرارداد، امروز به توافق خواهند رسید. مسئولان شرکت ویل فترز اطمینان یافته‌اند که می‌توانند حداقل یک هفته به دفتر کار خود نروند، بنابراین، گروه مقابل می‌توانند از روش مهلت مقرر علیه آنها استفاده کند. فردی از شرکت پوتسربی که مسئول طرح است، وارد می‌شود و با صدایی خشن و یکنواخت اعلام می‌کند که آماده است مذاکره را آغاز کند. او تمام قرار ملاقات‌های خود را برای دو هفته بعد به هم زده است، ترتیب آوردن غذا را داده و نسخه‌هایی از چهار صفحه اول دستور جلسه را برای مطالعه فراهم کرده است. افراد شرکت ویل فترز با حالتی از ترس و تسلیم به یکدیگر نگاه می‌کنند.

ارتباطات غیر کلامی: گناهکاران: صدایی خشن و یکنواخت، ورق زدن منظم مدارک.

قربانیان: نگاه‌هایی بی‌روح، آه کشیدن، خمیازه کشیدن، نگاه به ساعت، تکان‌های سر.

تجزیه و تحلیل: این روش مانند روش تأخیر است. با این تفاوت که به‌واقع یا به‌ظاهر هیچ‌گونه مهلت سریعی برای طرفین وجود ندارد. در عوض، طرف مقابل از این روش برای تضعیف قدرت و خسته کردن ما استفاده می‌کند. این موضوع می‌تواند به این معنا باشد که ما با هر پیشنهادی موافقت می‌کنیم فقط برای اینکه از آن محل خارج شویم؛ در غیر این صورت، ارزیابی ما نادرست خواهد بود و ابتکار عمل را از دست می‌دهیم و تصمیمات نادرستی می‌گیریم یا احساس می‌کنیم که مذاکرات بخش عمده‌ای از وقت ما را تلف کرده است و امتیازاتی داده‌ایم که به‌نفع ما نبوده است؛ ولی اگر مذاکره مسیر طبیعی خود را طی می‌کرد، چنین وضعی به‌وجود نمی‌آمد. با هرگونه تلاشی برای خارج شدن از جلسه مذاکره به‌منظور تجدید قوا و قدرت تجسم نتایج احتمالی، به‌طور جدی مخالفت می‌شود. در این حالت، مذاکره شبیه یک جلسه بازپرسی ملال‌آور یا مشاهده یک تصویر آهسته یا بی‌حرکت در سینماست.

واکنش‌های موافق / مخالف

- قبل از جلسه زیاد استراحت کردن، اگر فردی به محل کار طرف مقابل می‌رود، زودتر از موقع برسد، برای مثال یک روز قبل از جلسه.
- به‌طور گروهی کار کردن و نوبت گذاشتن.
- تقاضای وقت تنفس کردن.

1. Veeblefetzter.

2. Potzrebie.

اگر وقت تنفس داده نشد، از شیوه تعریف و تمجید استفاده کنید. این پیشنهاد بخش و جزئی از کار است. من تصور می‌کنم که وقت زیادی صرف آن کرده‌اید (بله، در حقیقت همین‌طور است)، بی‌شک همین‌طور به‌نظر می‌رسد. من فکر می‌کنم که برای شما مهم نباشد. اگر ما همین وقت را برای مطالعه آن صرف کنیم تا عدالت را رعایت کرده باشیم، بیا بید فردا همین وقت دوباره دور هم جمع شویم (مدارک را جمع کنید و با لبخندی از رضایت جلسه را ترک کنید).

راهکار ۴-۳: پافشاری^۱

اسامی دیگر: دوباره منم، به من جواب منفی ندهید، در برابر آنها مقاومت کنید.

مربوط به: تضعیف روحیه، ساده‌انگاری.

مثال: واین^۲ سعی می‌کرد که به استخدام گروه موزیک بیل و تد^۳ درآید. او به آگهی این گروه پاسخ مثبت داد و مجموعه‌ای از مهارت‌های خود را گزارش کرد. به‌نظر نمی‌رسید که آنها تحت تأثیر واقع شده باشند. بنابراین گفتند که با او تماس خواهند گرفت. چند هفته بعد، «واین» با آنها تماس گرفت و برای آنها نوارهایی از کار خود و نمونه‌هایی از تصنیف‌هایی که نوشته بود، فرستاد و به آن شرکت گفت که در حال حاضر چه کارهایی انجام می‌دهد. وقتی که بیل و تد با طعنه با او حرف زدند، «واین» به آنها توجهی نمی‌کرد. **ارتباطات غیر کلامی:** رفتارهای صبور و انعطاف‌پذیر، نشانه‌های اندکی از عصبانیت یا پریشانی و ناامیدی.

تجزیه و تحلیل: پافشاری، فقط به مفهوم اصرار ورزیدن در انجام کار یا قبولاندن درخواست یا پیشنهاد است. شخصی که از روش پافشاری استفاده می‌کند، می‌تواند در برابر تمام ضدراهکارها، تأخیر و تضعیف روحیه، مقاومت کند.

واکنش‌های موافق / مخالف

– تسلیم شدن.

– مذاکره کردن با فردی دیگر تا مرحله حصول نتیجه.

1. Persistence.

2. Wayne.

3. Bill & Ted.

راهبرد ۴

خارج از برنامه مذاکره کردن

راهکار ۱-۴: ناهماهنگ عمل کردن^۱

مربوط به: هر کاری را برای خشنودی دیگران انجام دادن، توافقی که پیش از این انجام شده است قطعی و تغییر ناپذیر است، حفظ آبرو.

مثال: گفتگو بین مدیریت شرکت نرم افزار لاگرانج^۲ و شعبه محلی اتحادیه کارگران ناولج^۳ برای دو روز به خوبی پیش رفته است. به هر حال در روز سوم، جنیس ماردو^۴، سخنگوی اتحادیه که فردی مسالمت جوی است، ناگهان با حالتی تهاجمی اعلام می کند که اگر مدیریت شرکت ۳۰ درصد کل حقوق کارکنان را افزایش ندهد، آنان دست از کار خواهند کشید.

ارتباطات غیر کلامی: تغییرات ممکن است با تندی اعلام شود، با صدایی پیروزمندانه، چشم هایی براق، انداختن اوراق در وسط میز، اشاره به دری که باز شده است، یا

1. Act Inconsistently.

2. Lagrange.

3. Knowledge.

4. Janic Mardo.

ممکن است به روشی ملایم و با صدایی آرام اعلام شود که این موضوع، به نوع مطالب و لحظه اعلام آنها بستگی دارد.

تجزیه و تحلیل: تمام دنیا یک صحنه است و همه ما در آن نقش بازی می‌کنیم؛ اما مشکلات در مذاکره هنگامی پیش می‌آیند که یکی از طرفین مذاکره، دیگری را به روشی کلیشه‌ای درک کند. وقتی نقش‌ها محدود و کم‌اهمیت هستند، درک مردمی که به صورتی غیرمعمول رفتار می‌کنند، بسیار مشکل است (به‌ویژه در موقعیت‌های غیرطبیعی که نیاز به راه‌حل‌های خلاق و جدید است). ناهماهنگ عمل کردن در مواردی می‌تواند به روشی خلاق برای غلبه بر موقعیت‌های نامساعد و شکستن بن‌بست‌ها منجر شود.

به هر حال، رفتاری مشابه، می‌تواند به روشی فریبنده برای به هم زدن تعادل دیگران از طریق معرفی شرایط و کارشناسان جدید، مورد استفاده قرار گیرد. این روش، همچنین می‌تواند برای برانگیختن افراد جهت پایان دادن سریع به مذاکره (گاهی با استفاده از مهلت مقرر) و نیز ایجاد پرده‌ای به منظور پنهان کردن نقاط ضعف هنگام ارائه مطالب، مورد استفاده قرار گیرد. از این روش نباید زیاد استفاده کرد؛ اما در شرایطی مناسب، ممکن است مجموعه‌ای از اعمال شگفت‌انگیز طرف مقابل را به خاتمه سریع مذاکره وادار کند، به شرطی که نتواند مسائل غیرمترقبه را زیاد تحمل کند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اگر حرکت انجام شده خلاق و ابتکاری به نظر برسد و نیرنگی در کار نباشد، آن را بپذیرید.
- با تأخیر، مقابله به مثل کنید: از وقت استفاده کرده و عوامل جدید را بررسی کنید؛ اما وادار به پذیرش مهلت مقرر نشوید.
- با دستیابی به اطلاعات جدید، ارائه پیشنهاد‌های تازه، استفاده از کادر مجرب و روش‌های تازه، مانع از آن شوید که شما را غافلگیر کنند.

راهکار ۲-۴: خستگی^۱

مربوط به: تضعیف روحیه، بداخلاقی

مثال: سیتیا^۱ در حال ارائه طرح خود به هیئت مدیره شرکت برای پرداخت اضافه‌کار بیشتر است. او که به‌طور ذاتی از اعتماد به نفس برخوردار است، وقتی متوجه شد که حسابدار کل مشغول خط‌خطی کردن کاغذ، خمیازه کشیدن، نگاه کردن به بیرون از پنجره و حرف زدن با افرادی است که در طرف دیگر او نشسته‌اند، بسیار شگفت‌زده شد، درحالی که انتظار داشت طرح او را برای پرداخت اضافه‌کار با دقت مورد نقد و بررسی قرار دهند.

ارتباطات غیر کلامی: خط‌خطی کردن کاغذ، خمیازه کشیدن، به بیرون از پنجره نگاه کردن، با دیگران حرف زدن، بستن چشم‌ها، به کار دیگری مشغول شدن.

تجزیه و تحلیل: خستگی، روشی برای به هم زدن تعادل دیگران است. این روش در بهترین شرایط، به‌وضوح می‌تواند به ما بگوید که مذاکرات ما برای طرف مقابل نامطبوع و کسالت‌آور است؛ اما آنها نمی‌خواهند این موضوع را به زبان بیاورند، به‌علت ترس از اینکه مشکلی که قابل حل به‌نظر می‌رسد، به مسئله‌ای لاینحل تبدیل شود. در بدترین حالت این روش، گستاخی و نیز یک بازی فکری تلقی می‌شود. تلاش فکری یک تحقیر است به‌طوری‌که اگر شرایط بر شما، بسیار مؤثر باشد. در این صورت، شاید شما در موقعیت تضعیف روحیه قرار بگیرید، البته نه به‌خاطر واکنش‌های اعضای طرف مقابل؛ بلکه به‌خاطر اینکه افراد به‌معنای واقعی خسته می‌شوند و زمان تنفس، زیاد به تأخیر می‌افتد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- با فرد مورد نظر به‌صورت خاصی مقابله به‌مثل کنید. اگر موقعیت مناسب باشد جمله‌ای متناسب با رفتار او بیان کنید. برای مثال اگر در حال چرت زدن است، به شوخی به او بگویید: «امیدوارم که خواب شیرین شما را به‌هم نزده باشم.»
- وقتی را برای تنفس پیشنهاد کنید.
- هنگام تنفس بار دیگر پیشنهادها، مذاکرات و استدلال‌های خود را بررسی کنید. اگر به این نکته پی بردید که این پیشنهادها یا گفتگوها به‌واقع ملال‌آور یا غیرمنطقی بوده‌اند، برای تغییر آنها اقدام کنید.

راهکار ۳-۴: جدی نبودن در ارائه پیشنهاد!

اسامی دیگر: شما حتماً شوخی می‌کنید.

مربوط به: شما اختیار ندارید، به شخص حمله کنید.

مثال: آقای ژاک^۲، برای نخستین بار در زندگی اداری خود سرپرستی یک هیئت مذاکره‌کننده را عهده‌دار شد. او قیمت پیشنهادی آغازی را به طرف مقابل ارائه کرد؛ اما احساس کرد که این قیمت، رقم چندان معقولی نیست؛ تیم مقابل فوراً خندیدند و رئیس آنها گفت که شما باید شوخی کرده باشید. تا زمانی که شما به من قیمت معقولی ندهید، من دلیلی نمی‌بینم که با این شوخی مذاکره را ادامه دهم.

ارتباطات غیرکلامی: خنده، تکان دادن سر، پوزخند، تبادل نگاه‌ها، پلک زدن، بالا بردن ابروها.

تجزیه و تحلیل: این روش، روش برهم زدن تعادل دیگران از طریق تمسخر است. این راهکار، اغلب علیه مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد که زیاد به خود اطمینان ندارند؛ اما می‌تواند علیه هر شخص دیگری نیز به کار رود. به هر حال، خنده واقعی می‌تواند هشدار باشد که کاری را خراب کرده‌اید و به طور جدی ارزیابی صحیحی از وضعیت نداشته‌اید.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را نادیده بگیرید.
- خونسرد باشید. کلماتی مثل این را به کار ببرید. «من خوشحال می‌شوم که ببینم پیشنهاد ما کسالت آن روز را از بین برده است. آیا علاقه‌مندید که به ما بگویید به طور عمومی چه چیزی را غیرقابل قبول می‌پندارید؟ آیا هیچ قسمتی از مذاکره را قابل قبول می‌دانید؟»
- با آوردن بهانه، خواستار وقفه‌ای در مذاکره شوید تا بتوانید پیشنهاد موردنظر را بررسی کنید. برای اینکه اشتباهی نکرده باشید، این کار را با کمی کلک انجام دهید، چرا که اگر شما تازه مذاکره را آغاز کرده باشید تقاضا برای وقفه می‌تواند بسیار روشن و واضح باشد.

1. What a Lavgh.

2. Jacques.

– هنگام کنار آمدن با افراد ملیت‌های دیگر، تکالیف خود را از قبل انجام دهید تا رفتار یا گفتار شما دیگر مذاکره‌کنندگان را خشمگین یا ناراحت نکند.

راهکار ۴-۴: هر کاری را برای خشنودی دیگران انجام دادن^۱

اسامی دیگر: عمومی شدن، برای مصرف داخلی و اکنون زمان شنیدن کلمه‌ای از ضامن ما است، خط تلفن مشترک، شمشیربازی تشریفاتی.

مربوط به: محدود کردن فرد، من اختیار ندارم.

مثال: ماریون^۲ با پسر خود روحان^۳ در مورد پول، نامرتب بودن زندگی‌اش، دنیا و همه‌چیز مشغول بحث بود. ماریون با صدای بلند می‌گوید: «نگاه کن روحان، تو پنج دلار پول توجیبی می‌گیری و همه پول تو همان است. پدرت و من بر سر این مقدار با هم توافق کردیم و تو هم با آن موافق بودی. اگر پول بیشتری می‌خواهی، باید مدارک بیشتری را تحویل بدهی.» او سپس صدایش را پایین می‌آورد و می‌گوید که: «سه دلار از مخارج روزانه منزل اضافه می‌ماند که من می‌توانم آن را به تو بدهم، به شرطی که ظرف‌هایت را خودت بشویی؛ اما اگر به پدرت بگویی که پول‌ها را از کجا آورده‌ای، صورت خوشی نخواهد داشت.»

ارتباطات غیر کلامی: وجود تضاد بین رفتارهای عمومی و خصوصی: به‌طور عمومی: رفتارهای تهاجمی داشتن، ژست گرفتن و آهنگ صدا را تغییر دادن. به‌طور خصوصی: رفتاری مسالمت‌آمیز داشتن، ژست گرفتن و تغییر آهنگ صدا.

تجزیه و تحلیل: هنگامی این روش کاربرد دارد که لازم باشد مذاکره‌کنندگان موکلان خود را راضی کنند؛ برای مثال، مطبوعات که موقعیتشان از بین نمی‌رود. همچنین وقتی این روش می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد که مادری با پسر خود بحث می‌کند، یا نمایندگان مدیران مذاکره‌کنند یا زمانی که سفرای کشورهای مختلف در مقابل دوربین‌ها، حرف‌های تهدیدکننده‌ای می‌زنند و بعد زمانی که با رسانه‌های گروهی تنها می‌مانند، روش دوستانه‌ای در پیش می‌گیرند، چانه می‌زنند و در پایان جلسه، سخنان بی‌محتوایی بیان می‌کنند.

1. Playing to the Gallery.

2. Marion.

3. Rohan.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را به‌عنوان نوعی بازی ضروری بپذیرند. در حقیقت، ممکن است شما آن را پیش ببرید تا تناسب تبلیغات را حفظ کنید.
- اگر این روش تا بعد از مرحله آغاز مذاکره ادامه پیدا کرد، با طرف مقابل به مبارزه برخیزید. من مطمئنم که همگی ما به پاکی موقعیت شما احترام می‌گذاریم؛ اما باید به‌صراحت بگوییم که اگر ما می‌خواستیم تبلیغات بازرگانی را بشنویم، می‌توانستیم در خانه بنشینیم و به رادیو گوش فرا دهیم. اگر شما به‌واقع می‌خواهید معامله‌ای انجام گیرد، در این صورت باید امتیازاتی بدهید و متقابلاً امتیازاتی هم بگیرید.

راهبرد ۵

تغییر محدودیت‌های زمانی^۱

راهکار ۱-۵: خودداری از مذاکره^۲

اسامی دیگر: این مورد قابل مذاکره نیست، تقاضای غیرقابل مذاکره، ما هرگز مذاکره را آغاز نمی‌کنیم.

مربوط به: طرز عمل یا روش کار، هر کاری را برای خشنودی دیگران انجام دادن.

مثال: طرف مقابل حتی بر سر میز مذاکره حاضر نمی‌شود، ضمن آنکه می‌گوید: «ما در هیچ موردی حرف نمی‌زنیم تا افرادی را که اخراج کرده‌اید دوباره بر سر کار برگردانید. ما از مذاکره با افراد تروریست یا حرف زدن با نیروهای شیطانی امتناع می‌ورزیم.»

ارتباطات غیرکلامی: تکان دادن سر، حرکات تحقیرآمیز با دست، چشم‌های بسته، چشم‌های در حال گردش.

تجزیه و تحلیل: گاهی این روش قبل از شروع مذاکرات رسمی، برای گرفتن امتیاز مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما گاهی طرف مقابل به‌واقع معتقد است که موردی برای گفتگو وجود ندارد. مخالفت با مذاکره، دیدگاهی قوی است که موقعیت‌ها را در نظر نمی‌گیرد و

1. Move the Goalposts.

2. Refusal of negotiate.

خودداری از مذاکره را به‌عنوان یک اصل در هر شرایطی، صادق می‌داند. اگر قرار است مذاکره‌ای انجام گیرد، باید این مانع برطرف شود.

واکنش‌های موافق / مخالف

- امتیاز دهید (کارکنان اخراجی را برگردانید، بعضی از گروگان‌ها را آزاد کنید) و آن را به‌عنوان بخش طبیعی فرآیند مذاکره تلقی کنید. به عبارت دیگر، این کارها مقدمه-چینی قبل از شروع رسمی مذاکرات است. زمانی که بر سر میز مذاکره قرار گرفتید، بر این اساس معامله کنید که در قبال امتیازی که به‌عنوان حسن نیت برای شکستن بن‌بست مذاکرات از دست داده‌اید، خواستار امتیازی شوید. آر‌تی‌ان^۱؛ یعنی تلاش برای به‌دست آوردن چیزی به‌خاطر هیچ چیز: اطمینان حاصل کنید که تلاش شما برای به‌دست آوردن چیزی به‌خاطر چیز دیگر است.
- امتیازی را از دست دهید؛ اما فقط در عوض به‌دست آوردن چیز دیگر (ما اعضای شما را بر سر کارهایشان برمی‌گردانیم، به شرطی که اعتصاب شکسته شود).
- امتیازی را به طرف مقابل بدهید؛ سپس زیر قول خود بزنید و ادعا کنید که این‌طور نبوده است.
- به‌طور دائم یا به‌عنوان مقدمه برای آغاز مذاکرات حضوری، از طریق شخص ثالثی معامله کنید.
- ممکن است طرف مقابل برای آنکه مورد انتقاد موکلان (مطبوعات، رؤسای بالاتر، اعضای عادی شرکت یا اتحادیه یا افراد دیگر) قرار نگیرد، مایل باشد مذاکرات به‌طور محرمانه انجام شود. در این حالت، برای حفظ آبرو باید از مذاکره آشکار خودداری کرد؛ درغیراین‌صورت، ممکن است اوضاع بر وفق مراد پیش نرود.

راهکار ۲-۵ اتمام حجت برای قبول پیشنهاد (می‌خواهی، بخواه؛ نمی‌خواهی، نخواه)

اسامی دیگر: بهترین و آخرین پیشنهاد، انعطاف‌ناپذیر بودن، اتمام حجت
مربوط به: محدود کردن، تهدیدها، مهلت مقرر، حفظ آبرو.

مثال: شرکت بیگان‌دینز^۱ با شرکت لیتل‌اندینز^۲ در مورد قیمت کلی فروش تخم‌مرغ مشغول بحث و گفت‌وگو بود. در لحظه‌ای بسیار بحرانی، رئیس شرکت لیتل‌اندینز تعدادی سند روی میز انداخت و گفت: «اگر ما نتوانیم بر سر این موضوع توافق کنیم، سازمان ما از هم می‌پاشد و هیئت‌مدیره پایین‌ترین پیشنهاد قیمت را از ما خواهد پذیرفت یا سراغ شرکت دیگری خواهد رفت. یک دوجین تخم‌مرغ ۹۳ سنت، می‌خواهی، بخواه؛ نمی‌خواهی، نخواه!»

ارتباطات غیر کلامی: نگاهی تهاجمی، شاید قطع تماس چشمی، تلاقی بازوها، حالات تحقیرآمیز، با مشت روی میز کوبیدن (به‌صورت غیرمستمر).

تجزیه و تحلیل: می‌خواهی، بخواه؛ نمی‌خواهی، نخواه، روشی صحیح است که زیاد مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. این روش، شامل اولتیماتوم دادن و انتظار برای رویدادهای آینده است.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را نادیده بگیر؛ در مورد موضوع مورد مذاکره به بحث ادامه بده.
- آن را نادیده بگیر؛ راه‌حل‌های دیگری برای شکستن بن‌بست مذاکرات پیدا کن.
- آن را انتخاب کن شاید بهترین راه‌حل ممکن باشد و اگر آن را یک تهدید توخالی (بلوف) فرض کنی، ممکن است پشیمان شوی.
- آن را کنار بگذارید، بگویید: «خیلی خوب، ما از آن مورد می‌گذریم، ما از خواسته خود صرف‌نظر می‌کنیم، به شرط اینکه شما هم از برج عاج خود بیرون بیایید».
- از روش رقابت به‌عنوان واکنشی مخالف استفاده کنید.
- اگر طرف مقابل از موضع خود عقب‌نشینی کرد، هرگز غرور او را نشکنید و به حیثیت او لطمه نزنید. وقتی طرف مقابل شکست خود را می‌پذیرد، عاقلانه نیست که پیشنهاد وی را نپذیرید.

راهکار ۳-۵: اضافه بار کردن^۳

اسامی دیگر: دو راهی حساس، رقیب فرضی شکست‌پذیر، مطرح کردن موضوعی فرعی برای منحرف کردن توجه افراد از موضوع اصلی.

1. Big – endians.
2. Little – endians.
3. Over Load.

مربوط به: تضعیف روحیه فرد، معامله یکجا، ادعای قدرت.

مثال: در آغاز یک مذاکره به نسبت ساده، طرف مقابل فهرستی از انواع درخواست‌های

خود را برای ترساندن و دستپاچه کردن ما مطرح می‌کند.

ارتباطات غیرکلامی: بی‌تابی، مشخص کردن شماره مطالب با انگشتان، ورق زدن

عمدی مدارک.

تجزیه و تحلیل: این راهکار عبارت از بزرگ‌نمایی یا وسیع‌تر جلوه دادن مجموعه‌ای

از امتیازات کم ارزش است که شما حاضرید داشته باشید تا امتیازات بالارزشی را که مایلید از

طرف مقابل بگیرید، از وی بیرون بکشید.

واکنش‌های موافق / مخالف

- به نوعی انتقام بگیرید، بدین طریق که برای کاهش تعداد مواد دستور جلسه، با طرف مقابل مذاکره کنید.

- کاری را که دوست ندارید، انجام ندهید. از طرف مقابل بخواهید که در مورد تمامی مواد دستور جلسه توضیح دهد.

- از سرعت مذاکره با یادداشت برداشتن بکاهید و از طرف مقابل بخواهید که مطالب را تکرار کند.

- در مورد هر گونه مهلت مقرری که غیرعادی باشد، دوباره مذاکره کنید؛ بنابراین، دچار محدودیت زمانی نخواهید شد.

- مذاکره را به جلسات متعدد یا ملاقات‌های بیشتر تجزیه کنید.

- مبارزه کنید، بگویید: «خیلی خوب، به‌واقع شما چه چیزی می‌خواهید و بیاید که به موضوعات کم‌اهمیت نپردازیم.»

راهکار ۴-۵: محدود کردن فرد^۱

اسامی دیگر: زندانی کردن، کامیون خارج از کنترل، من فقط دارم از اوامر تبعیت

می‌کنم، از بین بردن پل‌های پشت سر خود، جبر (در مقابل اختیار).

مربوط به: می‌خواهی، بخواه؛ نمی‌خواهی، نخواه، هر کاری را برای خشنودی دیگران

انجام دادن، تهدیدها، من اختیار ندارم.

مثال: رئیس اتحادیه، مذاکرات مربوط به دستمزدها را به این صورت آغاز می‌کند: «من به اعضای خود گفته‌ام که با چیزی کمتر از ۱۵ درصد افزایش کلی بر نمی‌گردم. دست‌های من بسته است.»

ارتباطات غیرکلامی: دست‌ها روی هم انداخته شده، به عقب صندلی تکیه دادن، حرکات تحقیرآمیز، تکان دادن سر.

تجزیه و تحلیل: این راهکار موقعیتی است که به مذاکره‌کننده به‌طور واقعی یا به‌ظاهر از طرف موکلانش آزادی عمل داده نشده است یا شاید از قبل به موکل خود تعهداتی داده است که به‌طور عمده محدوده اختیار او را محدود می‌سازد (یا دست‌های او را می‌بندد). ساختار این روش جدال برانگیز، برای اولین بار توسط توماس اسکالینگ^۱ توصیف شد که به‌طور فرضی در مورد دو کامیون حرف زد که در جاده‌ای باریک با سرعت به‌طرف همدیگر در حرکتند. ناگهان یکی از رانندگان فرمان را از جا می‌کند و به بیرون از پنجره پرتاب می‌کند، راننده دیگر باید تغییر جهت دهد و الا هر دو خواهند مرد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را نادیده بگیرید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد.
- بررسی کنید و ببینید که آیا این روش در خشنودی دیگران مؤثر بوده است؟
اگر بتوان به‌طور خصوصی‌تر مذاکره کرد، باید پیش از این از ثبت رسمی مذاکرات خودداری کرد. آیا نتیجه بهتری به‌دست نخواهد آمد و طرف مقابل تصمیم خود را تغییر نخواهد داد؟

- به‌طور مستقیم به موکل طرف مقابل خود مراجعه کنید: نماینده شما در اینجا می‌گوید... آیا این چیزی است که شما می‌خواهید؟ چطور از ما انتظار دارید که با آن کار کنیم؟ شما متوجه هستید که دارید روی موضع خود پافشاری می‌کنید و با این کار همه‌چیز را از دست می‌دهید؟
- فریب خوردن، تسلیم شدن.

راهکار ۵-۵: افزایش تقاضاها^۱

اسامی دیگر: عقب‌نشینی کردن، ذره‌ذره خوردن.

مربوط به: زیاد بار کردن، تضعیف روحیه فرد.

مثال: طرف مقابل درخواست‌های جدیدی مطرح می‌کند و حتی مسائلی را عنوان می‌کند

که شما تصور می‌کردید پیش از این مشخص شده‌اند.

ارتباطات غیر کلامی: نشان دادن صورتی بی‌احساس هنگام عنوان کردن تقاضاهای

غیرمنصفانه، گاهی پرهیز از تماس چشمی، خیره شدن.

تجزیه و تحلیل: این روش، طرف مقابل را در حالتی سرگردان نگه می‌دارد. امتیازات

به‌دست می‌آیند؛ زیرا طرف مقابل برای گرفتن امتیازاتی که خواستار آنهاست، وقت زیادی

صرف می‌کند یا اینکه آنها آنقدر راحت هستند که پایان کار مشخص است، یا آنقدر واهمه

دارند که تصور می‌کنند مذاکره به نتیجه مطلوبی نخواهد رسید؛ مگر آنکه به خواسته‌هایتان

جامه عمل ببوشانند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- امتیاز بدهید و امیدوار باشید که این اقدام طرف مقابل را راضی می‌کند.

- مطلوب بودن معامله را به‌طرف مقابل گوشزد کنید: «بینید، من مطمئنم که شما

موافقت خواهید کرد؛ زیرا این معامله از هر لحاظ مناسب به‌نظر می‌رسد.»

- دل به دریا بزنید و واکنش طرف مقابل را بسنجید؛ شما به‌واقع چه می‌گویید؟ آیا

می‌خواهید که تمام مذاکرات انجام شده را از اول مطرح کنید؟ اگر آنها عقب‌نشینی

کردند، دراین‌صورت در توافقنامه تغییری صورت نمی‌گیرد و اگر آنها عقب‌نشینی

نکردند، دراین‌صورت آنچه تاکنون مورد توافق قرار گرفته، به‌صورت یک

پیش‌ویس خلاصه می‌شود که اساس مذاکره بعدی را تشکیل می‌دهد یا اینکه تمامی

آن رد می‌شود. به‌نوعی انتقام بگیری؛ بنابراین، آنها به اندازه شما عصبانی می‌شوند و

دراین‌صورت، هر دو طرف می‌توانند بر اساس پیشنهاد شما دست از این روش بکشند.

- به‌طور ضمنی یا مستقیم به طرف مقابل تفهیم کنید که استفاده از چنین روش‌هایی

فقط نتایج کوتاه‌مدتی دربر خواهد داشت؛ اما این موضوع درملاقات‌های بعدی

خاطره‌ای ناخوشایند در ذهن شما باقی خواهد گذاشت.

راهکار ۶-۵: ترک جلسه به نشانه اعتراض^۱

اسامی دیگر: کناره‌گیری، توپ مرا بگیر و به خانه برو

مربوط به: تهدیدها، هر کاری را برای خشنودی دیگران انجام دادن، اولتیماتوم یا اتمام حجت، محدود کردن فرد، تأخیر، ناهماهنگ عمل کردن، رقابت، اوقات تلخی، ممانعت از مذاکره.

مثال: شرکت لوراسیا^۲ با شرکت گاندوانالند^۳ در مورد استخراج معادن در کره ماه در حال مذاکره بودند، هر قدر که مذاکره‌کننده اصلی شرکت گاندوانالند بیشتر به گفتگو ادامه می‌داد، هیئت اوراسیا عصبانی‌تر می‌شد و سرانجام ناگهان اعضای شرکت لوراسیا با عقب کشیدن صندلی‌ها، برهم زدن اوراق و بستن کیف‌هایشان، جلسه را ترک کردند و اتاق مذاکره را در ترس و وحشت باقی گذاشتند.

ارتباطات غیر کلامی: بروز خشم و نفرت، ترک جلسه به نشانه اعتراض.

تجزیه و تحلیل: ترک جلسه حالتی نمایشی است؛ اما باید با آن بسیار دقیق برخورد کرد. آیا ترک جلسه اقدامی همیشگی است یا موقتی؟ آیا همه افراد باید جلسه را ترک کنند یا آنکه گروهی از آنها باید باقی بمانند تا تأثیر کار را بسنجند؟ ترک جلسه در چه حالتی باید انجام گیرد؟ در شرایطی که هیئت مذاکره‌کننده، در آستانه شکست کامل قرار دارد یا وقتی که موفقیت خود را قطعی می‌داند و می‌خواهد با این کار تعادل روحی طرف مقابل را برهم بزند. زمانی که طرف مقابل جلسه را به نشانه اعتراض ترک می‌کند، این کار می‌تواند فقط یک راهکار باشد که در این مورد نباید زیاد ناراحت شوید؛ اما اگر این اقدام جنبه تهاجمی داشته یا حالت تحقیرآمیز به خود بگیرد، جای نگرانی دارد.

یکی از امتیازات مذاکره در کشور طرف مقابل - و بنابراین یکی از اشکالات مذاکره در سرزمین خود - آن است که در کشور طرف مقابل آسان‌تر می‌توانیم جلسه مذاکره را ترک کنیم، هنگام انتخاب محل مذاکره این مطلب را به‌خاطر بسپارید. همچنین، به یاد داشته باشید که اگر شما آمادگی ترک جلسه را ندارید، وارد جلسه نشوید.

1. Walk Out.

2. Laourasia.

3. Gondwanaland.

به عبارت دیگر، اگر شما چیزی را به واقع می‌خواهید، نمی‌توانید از کنار آن رد شوید، این کار به شما نشان می‌دهد که در شروع کار با خود سازش کرده‌اید و طرف مقابل نفوذ بیشتری بر شما خواهد داشت.

واکنش‌های موافق / مخالف

- نسبت به نشانه‌های غیرکلامی و رفتارهای طرف مقابل آگاه باشید، قبل از آنکه منجر به ترک جلسه شود.
- به سرعت عقب‌نشینی کنید: این کار می‌تواند به عنوان شروع دوره آرام شدن باشد و شما را به حالت عادی برگرداند.
- این روش را نادیده بگیرید، به واسطه یک دیوار یا یک میانجی به حرف‌های خود ادامه دهید یا تنها برای گروه خود حرف بزنید و بگذارید این موضوع روشن شود که شما هنوز در دسترس هستید.
- اگر آنها برگشتند، جار و جنجال برپا نکرده و آنها را تحقیر نکنید. از خود تدبیر به خرج دهید. با ابتکار عمل می‌توانید آنها را شکست دهید. آیا می‌خواهید مذاکره را شروع کنید یا ترجیح می‌دهید که ما آن را شروع کنیم؟
- با طرف مقابل تماس برقرار کنید، این کار می‌تواند رسمی یا غیررسمی و از طریق مقام بالاتر (رئیس گروه یا حرف زدن وکیل شما با وکیل آنها) یا مقام پایین‌تر (متخصصان فنی، سخن گفتن راننده شما با راننده آنها) انجام شود که بستگی به تشخیص شما از چگونگی موقعیت دارد.
- با طرف دیگر تماس برقرار نکنید و بگذارید آنها به سراغ شما بیایند.
- به طور رسمی یا غیررسمی با شخص ثالثی که مورد اعتماد طرفین باشد و هر دو طرف او را بشناسند، ارتباط برقرار کنید و به طور غیرمستقیم از طرف مقابل بخواهید که دلیل ترک جلسه را بیان کند و مشخص کند که چه اشتباهاتی رخ داده است و برای رفع آنها چه اقداماتی باید در حال حاضر صورت گیرد.
- اولین گروهی باشید که جلسه را ترک می‌کنید.

راهکار ۷-۵: تغییر مرکز توجه^۱

اسامی دیگر: به‌صورت کلی صحبت کنید، به‌طور مشخص سخن بگویید، در داخل یا خارج تمرکز کنید، تصویر بزرگ، توجه به‌مطالب کم‌اهمیت، شما می‌گویید گوجه‌فرنگی، من می‌گویم نسبت حاصل خیزی کشاورزی.

مربوط به: معامله یکجا، تأخیر.

مثال: بسیار خوب، نظرتان در مورد افزایش ۵ دلاری در هفته چیست؟

بسیار خوب، آن مقدار ممکن است مورد تأیید باشد؛ اما من و مادرت درحال بررسی کامل این موضوع هستیم. ما از افراد دیگر سؤال می‌کنیم که ببینیم در هفته چقدر به بچه‌های خود می‌دهند و از این مطلب یادداشت تهیه می‌کنیم. ما سعی داریم اصول کلی‌تری ایجاد کنیم؛ بنابراین، مجبور نیستیم که با هم چانه بزنیم، همچنین من متوجه شده‌ام که چند ماه دیگر دولت در مورد این مسئله گزارشی منتشر می‌کند. پس باید تا آن موقع صبر کنیم.

بسیار خوب، نظرتان درباره افزایش سقف اعتبار چیست؟ خوب است؛ اما فکر می‌کنید که از چه پایه‌ای برای محاسبه میزان آن باید استفاده کنیم؟ آیا باید میزان تورم را هم در آن دخالت دهیم؟ آیا فکر می‌کنید موردی باشد که به خواهرت بیشتر یا کمتر پرداخت شود؟ آیا می‌توانید ریز هزینه‌های آنچه را که نیاز دارید ارائه دهید؟

بسیار خوب، نظرتان در مورد افزایش ۳ دلار در هفته چیست؟
خوب موردی نیست، اما...

ارتباطات غیر کلامی: استفاده از عباراتی مانند (از یک طرف و از طرفی دیگر)؛ هنگام بحث در مورد اصول کلی مذاکره از تماس چشمی پرهیز می‌شود و هنگام بحث درباره شرایط خاص چشم‌ها به حالت بسته درمی‌آیند.

تجزیه و تحلیل: تغییر کانون توجه تنها به این معناست که وقتی طرف مقابل موضوع خاصی را مطرح می‌کند، شما با طرح مسائل کلی مبهم به آنها پاسخ می‌گویید و زمانی که از مسائل کلی سخن به میان می‌آورد، شما تقاضای تجزیه و تحلیلی بی‌منطق برای حمایت از مسائل کلی می‌کنید. هدف از این روش، در ظاهر ناامید ساختن طرف مقابل، به‌تعویق انداختن و شاید منحرف کردن حریف از طرح موضوع اصلی و خارج کردن آن از دستور جلسه است.

واکنش‌های موافق / مخالف

- تردید درباره اطلاعات را از بین ببرید، قبل از پرداختن به مذاکره، به‌طور کامل از جزئیات باخبر باشید.
- تردید درباره اطلاعات را از بین ببرید. در مورد طرح‌های آزمایشی پیشنهاد توافق بدهید.
- تغییر کانون توجه، مورد علاقه بعضی از افراد است و این مسئله به این معناست که آنها شاید در گذشته از آن استفاده کرده‌اند (یکی از اشتباهات بزرگ در مذاکرات، قابل پیش‌بینی بودن است؛ به‌روش ناهماهنگ عمل کردن مراجعه کنید). نوع روش را مشخص کنید.

راهبرد ۶

حمله کردن^۱

راهکار ۱-۶: تهدیدها^۲

اسامی دیگر: بلوف زدن،... قرار گرفتن بر لبه پرتگاه، روز بازخواست، سناریوی بدترین مورد.

مربوط به: مسئله‌ای که اتفاق افتاده و دیگر قابل تغییر نیست، محدود کردن فرد، ترک جلسه به نشانه اعتراض، رقابت.

مثال: آلكس^۳ مجسمه‌ساز و جون^۴ يك دلال است. جون، مدت‌ها به دنبال يكي از كارهاي هنري آلكس بود تا آن را به دست آورد؛ اما آلكس براي فروش آن، ۵۰۰۰ دلار مطالبه مي‌كرد كه به عقیده جون بسيار بالا بود. آلكس به واقع به آن پول نياز دارد تا بتواند بدهي بانكي خود را بپردازد. جون در سه روز آينده مشتريان مهمي خواهد داشت و اگر او بتواند نشان دهد كه قادر است كارهايي را از هنرمنداني مانند آلكس به دست آورد، مي‌تواند آنها را بسيار

1. Attack.

2. Threats.

3. Alex.

4. Juan.

تحت تأثیر قرار دهد. چون در محل کار آلكس است و يك معامله برای سه مجسمه كوچك‌تر او انجام داده است.

جون: «بفرمایید (چك را تحویل می‌دهد). نظرت در مورد آن مجسمه‌ای كه آنجاست، چیست؟ پیشنهاد ۳۵۰۰ دلاری من هنوز به قوت خود باقی است.»
 آلكس: «شما از قیمت آن به‌خوبی آگاه هستید. آن را كمتر از ۵۰۰۰ دلار نمی‌دهم.»
 جون: «آلكس، تو می‌دانی كه هیچ‌كس ۳۵۰۰ دلار برای آن به تو نمی‌پردازد، چه برسد به ۵۰۰۰ دلار.»

آلكس: «هرگز، من به فكر شهرت خود هستم، اگر قیمتی كمتر از ارزش واقعی آن را بپذیرم، قبل از بیرون رفتن از محل كار، آن را خواهم شكست.»
 جون: «نابود می‌كنی؟ زیاد خلق و خوی هنرمندان را به خود می‌گیری؟ اینطور نیست؟»

آلكس: «من آنرا نابود می‌كنم؛ درست مثل این (و مجسمه‌ای را كه زیاد ارزش نداشت اما باز هم قیمتی بود به زمین پرتاب كرد. مجسمه ترك برداشت.»
 جون: «چطور جرئت كردی كه مرا تهدید كنی؟ من تصمیم دارم كه آن چك را پس بگیرم.»

آلكس: «بس است؟ من خودم اول آن را پاره می‌كنم.»
 جون: «نه، این كار را نكن؛ اما در صورتی كه حقیقت را درباره آن مجسمه بدانی، این آخرین تقاضایی است كه از من خواهی كرد.»
 (دو روز بعد تلفن زنگ می‌زند)

آلكس: «جون، منم، نظرت در مورد ۴۰۰۰ دلار چیست؟»
 جون: «قبول، من تا ۳۰ دقیقه دیگر آنجا هستم.»

ارتباطات غیر کلامی: كلافه كردن، انگشت اشاره، مشت گره كرده، برافروخته شدن

چهره.

تجزیه و تحلیل: بیشتر اوقات در مذاكره، روش تهدید مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما باید با آن با دقت برخورد كرد. تهدید شدید در حقیقت جایی برای مانور فرد باقی نمی‌گذارد. درست نقطه مقابل تهدیدهای كوچك‌تر كه می‌تواند حداقل بدون خراب كردن چیزی، عملی شود (انداختن مجسمه، شكستن يك شیء بی‌اهمیت و نظایر آن).

صداقت بستگی به این دارد که آیا شما توانایی انجام تهدید را دارید یا خیر و همچنین بستگی به ظاهر مصمم شما دارد (اما دیوانگی و داشتن رفتاری غیرقابل پیش‌بینی تا حدی می‌تواند به این موضوع کمک کند).

مشکل استفاده از روش تهدید این است که فرد را به مقابله به مثل وادار می‌کند. علاوه بر آن، اگر بین افراد تیم مقابل دو دستگی یا اختلاف‌نظر وجود داشته باشد، تهدید کردن، آنها را متحد می‌کند و سبب می‌شود که اختلافات خود را کنار بگذارند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- تهدید را نادیده بگیرید. ممکن است طرف مقابل تنها در حال خالی کردن فشار روحی خود یا خشنود کردن دیگران باشد (به موکلان خود می‌فهماند که تصمیم ندارند به اجبار چیزی را بپذیرند) یا تنها شما را تحت فشار قرار می‌دهند تا تعادلتان را برهم بزنند. نسبت به این علامات هشیار باشید؛ به‌خصوص سرنخ‌های غیر کلامی که نشان می‌دهند طرف مقابل با نادیده گرفته شدن، بیشتر و نه کمتر آشفته می‌شود. - از ضد راهکار استفاده کنید.

- آن را به‌عنوان نشانه درماندگی و ضعف تعبیر کنید و این موضوع را به ناظران، موکلان خود و مطبوعات بگویید.

راهکار ۲-۶: حمله به فرد

اسامی دیگر: سوءاستفاده، فردی را به بازی گرفتن، کتک خوردن.

مربوط به: تهدید، بداخلاقی، شما اختیار ندارید، فرد خوب - فرد بد.

مثال: بت^۱ و پسرش مک^۲ یک کارخانه چوب‌بری را اداره می‌کنند و با مک‌داف^۳

جنگلبان دان‌سین^۴ که تهیه‌کننده اصلی ماده اولیه برای آنها است، در حال گفتگو هستند. رابطه بین دو طرف از قدیم خوب نبود و ناگهان مک‌داف بلند می‌شود و می‌گوید: «تنی ۲۰ دلار را قبول داری یا ۲۲ دلار را؟ من فکر نمی‌کنم که دان‌سین مجبور باشد که محصولاتی با کیفیت عالی برای کارخانه غیرفعالی مانند کارخانه شما تهیه کند. واحد تولیدی شما نامنظم

1. Beth.

2. Mac.

3. Mac Duff.

4. Dunsinane

است و آینده آن هم روشن نیست. به دفتر مرکزی خواهیم گفت که به قرارداد خود با شما خاتمه دهد.»

ارتباطات غیر کلامی: انگشت اشاره، مشت در حال حرکت، بازوهای درهم‌رفته، سرکج، صورت عصبانی.

تجزیه و تحلیل: حمله به شخص در مذاکره، تنها به معنای منحرف ساختن مرکز توجه از موضوعات مشخص عینی به مسائل کلی ذهنی و سوءاستفاده از طرف مقابل است.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را نادیده بگیرید و به کار خود ادامه دهید.
- تا زمانی که فشار روحی طرف مقابل از میان نرفته، منتظر بمانید و سپس به مذاکره ادامه بدهید، گویی هیچ چیزی اتفاق نیفتاده است.
- تلاش غیرمستقیم برای رفع مشکل، نقش فرد ثالث را ایفا کردن.

راهبرد ۷

کنترل تنش و ناامنی^۱

راهکار ۱-۷: فرد خوب – فرد بد^۲

اسامی دیگر: مأمور بد – مأمور خوب، لورل و هاردی، نرم و سخت، مامان و بابا.

مربوط به: بداخلاقی، من اختیار ندارم (باید با رئیسم مشورت کنم).

مثال: هاری و مادلن^۳ در حال مذاکره با دنیس^۴ هستند. هاری حالت تهاجمی به خود گرفته و به دنیس پرخاش می‌کند. دنیس از این رفتار تاحد زیادی یکه می‌خورد. مادلن قاطعانه به هاری می‌گوید که آرام باشید و در آن موقع، همگی می‌خندند و به دنیس می‌گویند که به رفتار غیرانسانی دوست ما توجهی نکن؛ او هفته بدی داشته است. من مطمئنم ما می‌توانیم در بسیاری از موارد به توافق برسیم. آیا وقت آن فرا رسیده که این اوراق را امضا کنیم و با دست پر از اینجا بیرون برویم؟

ارتباطات غیرکلامی: فرد بد: عصبانیت، تهاجم؛ کوبیدن مشت‌ها، انگشت اشاره،

صدای بلند. فرد خوب: حالت تهاجمی نسبت به فرد بد، گرمی نسبت به طرف مقابل؛ هشدار

1. Control Stress Insecurity.

2. Good Guy – Bad Guy.

3. Harry & Madeleine.

4. Denise.

دادن با انگشتان، متوقف ساختن با نشان دادن کف دست، دست‌های ملتمس، صدای ملایم‌تر، نزدیک‌تر شدن به طرف مقابل، لبخند، سرکج، ابروان بالا رفته.

تجزیه و تحلیل: بسیاری از ما با روش جی-جی-بی جی^۱ در خانواده برخورد کرده‌ایم، به‌خصوص کسانی که می‌گویند: «خیلی خوب، اگر آن کار را همین الان برای من انجام ندهی، وقتی پدرت به خانه بیاید به او می‌گویم که چه کار کرده‌ای. تو می‌توانی با او بحث کنی و ببینی که چه چیزی گیرت می‌آید.»

جی-جی-بی جی، روشی است که مورد استفاده پلیس و بازپرس‌های نظامی است و برای برهم زدن تعادل طرف مقابل طراحی شده است تا در مواجهه با تهدید، احساس ناامنی کند و سپس تهدید را به‌سرعت از بین ببرند. اگر این روش مؤثر واقع شود، در آن صورت طرف مقابل به‌خاطر نجات خود حاضر است امتیازاتی را اعطا کند.

امروزه بسیاری از افراد با این روش آشنا هستند؛ به آن اندازه که اگر مذاکره‌کنندگان یک طرف در مجموع با همدیگر توافق نکنند، طرف مقابل به این نتیجه می‌رسد که این عدم توافق ساختگی است و حقیقت ندارد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- برای این روش اسمی انتخاب کنید، نه درباره راهکار فرد خوب، فرد بد. من با آن راهکار سال‌هاست که برخورد نکرده‌ام! این روش حتی می‌تواند زمانی که همه از روی عصبانیت می‌خندند، از شدت تنش بکاهد یا اینکه برمیزان آن بیفزاید، در صورتی که طرف مقابل اعتقاد داشته باشد که آنها جایزه آکادمیک حسن انجام کار را می‌دهند یا افرادی که پیش از این با آنها مذاکره کرده‌اند، آنقدر ساده بوده‌اند که این روش تا امروز مؤثر بوده است.

- فرد بد را نادیده بگیرید تا زمانی که عملیات تمام شود.

- خود را به نادانی برزید و بگویید: «به‌نظر نمی‌رسد که تکالیف خانه‌ات را انجام داده باشی؟ آیا فکر نمی‌کنی که در مجموع عدم توافق، مشوش‌کننده باشد؟ بیایید کمی استراحت کنیم تا چیزی را که از من می‌خواهید، به انجام رسد.»

- خودتان نقش بد را بازی کنید.

- جلسه را ترک کنید و رفتار فرد بد را سرزنش کنید. اگر آنها جدی باشند، با شما تماس خواهند گرفت.

- تهدید کنید که شهرت آنها را از بین می‌برید: «من مطمئنم که افراد دیگر علاقه‌مند به شنیدن آن هستند، اگر آنها برای تجارت به اینجا بیایند، به زندان نازی‌ها و بیماران روانی خواهند افتاد.»

راهکار ۲-۷: بیگانه‌ای در سرزمینی ناآشنا^۱

اسامی دیگر: به کابوس من خوش آمدید.

مربوط به: مخصوصه، مهلت مقرر.

مثال: آملیا^۲ برای مذاکره به‌جای رئیسش به خارج سفر می‌کند. میزبانان او (طرف مقابل) طوری برنامه‌ریزی کرده‌اند که پروازشان یک شب طول می‌کشد و همچنین اصرار دارند که نخستین جلسه مذاکره در اسرع وقت آغاز شود. آنها هتل او را به هتلی به‌نسبت کثیف و دورافتاده تغییر داده‌اند. از لحاظ رفت و آمد و ارتباط با موکلانش شدیداً به میزبان خود (طرف مقابل مذاکره) وابسته است. هیچ‌یک از این سامانه‌ها قابل اطمینان نیستند. هرچه زمان می‌گذرد، نتیجه کمتری از مذاکره به‌دست می‌آید، آملیا احساس عدم تعادل، ناخوشی، تنهایی و بطالت می‌کند.

ارتباطات غیر کلامی: خنده و اطمینان زیاد.

تجزیه و تحلیل: این روش برای برهم‌زدن تعادل مذاکره‌کنندگان از طریق جداکردن آنها از محیطی که بیشترین احساس امنیت را در آن می‌کنند، به‌کار می‌رود. محل کار طرف مقابل ممکن است در خارج از کشور و یا در جوار شما باشد؛ اما این فرهنگ است که مذاکره‌کننده ما در آن غوطه‌ور می‌شود و بر آن کنترلی ندارد، بنابراین احساس قدرت کمتری می‌کند و فکر می‌کند که رشته کارها از دستش دررفته است.

واکنش‌های موافق / مخالف

سعی کنید که رفت و آمد، محل اقامت در هتل و ارتباطات خود را کنترل کنید. تلفن و دورنگارهای سیار می‌توانند سودمند باشند.

1. Stranger in a Strange Land.

2. Amelia.

- از غیرطبیعی بودن و عدم ثبات منطقه کاری طرف مقابل بکاهید. در مورد سازمان و آن کشور اطلاعاتی کسب کنید. زبان آن کشور را یاد بگیرید، تمام محل‌ها را از قبل بررسی کنید، بیگانه بودن در کشوری ناآشنا را امری پیش‌پاافتاده تلقی کنید.
- حالتی دفاعی داشته باشید، خوب بخواهید، با شرکت یا افراد خانواده خود در تماس باشید، برای خود محیطی زنده و شاداب ایجاد کنید (عکس‌های افراد خانواده و نوارهای دلخواه را همراه داشته باشید، اجرای برنامه ورزشی مناسب به سلامت شما کمک می‌کند).
- با اعضای گروه - و در صورت امکان افرادی که با آنها صمیمی هستید- همراهی کنید. مصاحبت یا همسفر شدن با افرادی که با آنها سختیت ندارید، آزاردهنده است.
- مذاکره را به دوره‌های مختلف تقسیم کنید. به گونه‌ای که دور بعدی مذاکره در کشور شما انجام گیرد و شما میزبان طرف مقابل باشید.

راهکار ۳-۷: مخمصه^۱

اسامی دیگر: جلب مشتری.

مربوط به: بیگانه‌ای در سرزمینی ناآشنا.

مثال: برایان^۲ برای انجام معامله‌ای به محل کار طرف مقابل می‌رود. او در صندلی نامناسب و ناراحتی قرار می‌گیرد که پایین‌تر از صندلی‌های افراد تیم مقابل است. نور خیره‌کننده‌ای نیز درست به چشم‌های او می‌تابد و او را آزار می‌دهد.

ارتباطات غیرکلامی: استرس‌دهنده‌های محیطی، صندلی ناراحت و کم‌ارتفاع، تابش نور به چشم.

تجزیه و تحلیل: مذاکره‌کننده به دلیل محیطی که طرف مقابل فراهم آورده است، احساس ناراحتی می‌کند. طرف مقابل فکر می‌کند که وی تعادل خود را از دست داده و نمی‌تواند به خوبی عمل کند.

1. Hot Seat.

2. Brayan.

واکنش‌های موافق / مخالف

خود را ساده لوح نشان دهید: آن نور به نسبت زیاد است، ممکن است آن را خاموش کنید؟
 همچنین، من ناراحتی کمر دارم، می‌توانم روی صندلی دیگری بنشینم؟
 - ترتیب نشستن را نادیده بگیرید و هر جایی که دوست دارید، بنشینید.
 مقابله به مثل کنید. من نمی‌توانم نسبت به شکل میز یا کسی که بالای آن خواهد نشست،
 بی‌اعتنا باشم، نظرتان چیست که بین زنگ‌های تنفس جای افراد را تغییر دهیم؟
 - جلسه بعدی را در محل خود برگزار کنید و انتقام بگیرید.

راهکار ۴-۷: بداخلاقی^۱

اسامی دیگر: از عصبانیت دیوانه شدن، فرد/ بد، فرد بد، خالی کردن عصبانیت.
مربوط به: حمله به فرد، ناهماهنگ عمل کردن.
مثال: به نظر می‌رسد که بحث بین دو شرکت بزرگ تحویل کالا به نام‌های گرانترز^۲ و
 شانترز^۳ به خوبی پیش می‌رود. ناگهان، رئیس گروه گرانترز از جا برمی‌خیزد، یک کفش خود
 را درمی‌آورد و روی میز می‌کوبد و نه تنها تمام فرآیند مناقصه کالا؛ بلکه بهداشت فردی و
 اصل و نسب تیم شانترز را محکوم می‌کند. مذاکره برای مدتی ادامه می‌یابد و اعضای تیم
 شانترز در حالی که شوکه و عصبانی شده‌اند، تنها می‌مانند.
ارتباطات غیر کلامی: سرخ شدن صورت، کوبیدن روی میز، اشاره کردن با انگشتان،
 مشت کردن دست‌ها، صدای بلند.

تجزیه و تحلیل: کودکی بداخلاقی می‌کند تا کار خود را پیش ببرد و یک مذاکره کننده
 نیز برای رسیدن به هدف، از همین روش استفاده می‌کند. عواطف به طور معمول ساختگی
 است؛ اما گاهی می‌تواند واقعی باشد. این راهکار مکمل، راهکار حمله به فرد است با این
 تفاوت که فرآیند و شخص مورد حمله قرار می‌گیرند و به نظر می‌رسد همه چیز از کنترل خارج
 شده است. این روش ممکن است تا مدتی برای مخفی کردن نقاط ضعف در یک مذاکره یا
 برهم زدن تعادل طرف مقابل (به خصوص اگر اعضا تیم بی تجربه باشند)، مورد استفاده قرار
 گیرد با این امید که آنها مرتکب اشتباه شوند و موقعیتشان متزلزل شود.

1. Tantrum.
 2. Grunters.
 3. Shunters.

واکنش‌های موافق / مخالف

- آن را نادیده بگیرید؛ طرف مقابل نمی‌تواند این روش را برای همیشه اجرا کند.
- خشنود باشید؛ این حالت نشان می‌دهد که مباحثات آنها ضعیف است و از نتیجه‌بخش بودن آن قطع امید کرده‌اند.
- از آن برداشت شخصی نکنید. به همان اندازه که رفتار طرف مقابل ساختگی است، ناموفق و قابل سرزنش هم هست، تا آن اندازه که واقعی است، باید احساس ترحم بیشتری را برانگیزد تا اینکه موجب عصبانیت شود.
- از شیوه‌های گوش دادن و سؤال کردن استفاده کنید.
- به نوعی انتقام بگیرید، البته با حالت بسیار تهاجمی و دقت کامل.
- جلسه را به نشانه اعتراض ترک کنید.
- از استراحت کردن در خلال مذاکره غفلت نکنید.

راهکار ۵-۷: سکوت^۱

اسامی دیگر: منجمد شدن:

مربوط به: بلوف زدن، ممانعت از مذاکره، بد اخلاقی، خستگی، تضعیف روحیه فرد.

مثال: جاستین^۲ برای یک شرکت بزرگ نرم‌افزار رایانه‌ای کار می‌کند. او درصدد است لاجلان^۳ را که مدیر داده‌پردازی شرکت بزرگی است، متقاعد سازد تا از نرم‌افزارهای شرکت آنها، به جای شرکت رقیب استفاده کند. او به تازگی محصولات خود را به دفتر او تحویل داده است. قیمت پیشنهادی و خدمات بعد از فروش بسیار مناسب است. او با این جمله به مطالب خود پایان می‌دهد. «بسیار خوب، نظر شما چیست؟»

لاجلان فقط سکوت می‌کند. حالت صورتش خصمانه نیست، بلکه تنها بی‌احساس است. او به ظاهر به چیزی می‌اندیشد و هر ۲۰ ثانیه یک‌بار به جاستین نگاه می‌کند و سپس به طرف دیگری می‌نگرد. این موقعیت به نسبت ناراحت‌کننده ۲۰ تا ۹۰ ثانیه طول می‌کشد. جاستین سرانجام می‌گوید آیا من چیز خاصی گفته‌ام؟ آیا شما از قیمت پیشنهادی من راضی نیستید؟ نظراتان درباره نیازهای آموزشی چیست؟ شاید در این موارد به توافق برسیم.

1. Silence.

2. Justine.

3. Lachlan.

ارتباطات غیر کلامی: سکوت.

تجزیه و تحلیل: ایجاد ارتباط، فرآیندی دوجانبه است و زمانی که به طور ناگهانی این ارتباط یک طرفه می‌شود، ما بیشتر احساس ناراحتی می‌کنیم. شاید ما همگی زیاد حرف می‌زنیم و کمی سکوت میان حرف‌های ما می‌تواند خوب باشد. به هر حال، در فرآیند طبیعی تأثیر متقابل، بیشتر ما سکوت را به مفهوم اینکه طرف مقابل را رنجانده‌ایم، تلقی می‌کنیم. بنابراین، ما باید سعی کنیم این موضوع را جبران کنیم. اگر طرف مقابل از سکوت ما رنجیده‌خاطر نشود، بدان معناست که او کمی غیرطبیعی است و ما باید کوشش کنیم که سکوت را در گفتارمان از میان ببریم تا وضعیت عادی بر مذاکره حکمفرما شود.

روش سکوت زمانی به کار می‌رود که طرف مقابل به ضرر خود چانه بزند. به این معنا که آنها آنقدر مصمم هستند که سکوت نگران‌کننده را بشکنند و پیشنهادهای بهتری بدهند.

واکنش‌های موافق / مخالف

یک فرهنگ را در ذهن خود بررسی کنید: آیا من با شخصی معامله می‌کنم که در فرهنگ او این رفتار مناسب است؟ اگر چنین است، واکنش حکمی چیست؟

- خونسرد باشید مراقب باشید که به ضرر خود عمل نکنید. اگر موردی وجود دارد، خود را به نادانی بزنید. نشان دهید که مضطربید و قیمت بیشتری را که برای آنها جذابیتی ندارد، پیشنهاد دهید.

- پرسید: آیا حال شما خوب نیست؟ می‌خواهید برایتان دکتر بیاورم؟ (بلند شوید، گویی که می‌خواهید کمک بیاورید).

- پرسید: «آیا من شما را رنجانده‌ام؟»

- بگویید: «سکوت علامت رضاست. آیا سکوت شما نشانه جواب مثبت شماست؟ من رئیس شما را می‌بینم و به او می‌گویم که ما معامله بسیار خوبی انجام داده‌ایم، اینطور نیست؟ (بلند شوید).»

- بگویید: «من شخصی را تحسین می‌کنم که قبل از حرف زدن فکر کند. هر قدر می‌خواهید زمان صرف کنید.»

- در حالت حیرت بمانید: با اعضای گروه خود حرف بزنید. بلند شوید و نوشیدنی بخورید. برای هواخوری بیرون بروید.

- کاری عجیب و غریب‌تر از سکوت آنها انجام دهید، بنابراین آنها مجبور می‌شوند که به طور شفاهی پاسخ دهند.

راهکار ۶-۷: رقابت^۱

اسامی دیگر: من در جای دیگری تجارت خواهم کرد.

مربوط به: بلوف، تهدید کردن، ترک جلسه.

مثال: آلن^۲ با بورلی^۳ و ران^۴ راجعه فروش خانه خود در حال مذاکره است، آلن می‌گوید

۱۷۵،۰۰۰ دلار خیلی زیاد است. به این آگهی نگاه کنید که مشابه ملک شماست

- من می‌دانم که آنها فقط ۱۶۷،۰۰۰ دلار می‌خواهند؛ زیرا من دیروز با آن آگهی تماس گرفتم و قرار است که امروز عصر دوباره به آنجا بروم. فاصله آن محل تا اینجا ۱۷ کیلومتر است. با اینکه احساس خستگی می‌کنم؛ اما این راه را برای ۲۰۰۰ دلار کمتر در هر کیلومتر می‌پیمایم. خوب نظرتان چیست؟ من نمی‌خواهم چانه بزنم و نمی‌خواهم از شما پول اضافی بگیرم. نظرتان راجع به ۱۶۹،۰۰۰ دلار چیست؟

ارتباطات غیر کلامی: اشاره با انگشتان، ابروهای بالا رفته، چشم‌های در حال

گردش، حرکت سر در همان جهت، اشاره به آگهی، بروشور، نامه و کارت‌های تجاری رقبا.

تجزیه و تحلیل: رقابت یکی از اساسی‌ترین روش‌های مذاکره است. این روش،

تفاوت‌های واقعی یا غیرواقعی ارقامی را که شما به طرف مقابل پیشنهاد می‌کنید و آنچه که رقیب پیشنهاد می‌کند مقایسه می‌کند. اگر موقعیت رقیب به‌طور صحیح نشان داده شود، روش فوق ابزار مؤثری است که اطلاعات کافی از شرایط حاکم بر بازار را در اختیار مذاکره‌کنندگانی قرار می‌دهد که موردنظر این روش هستند. به‌هرحال، زمانی که موقعیت رقیب به‌خوبی نشان داده نشود و مذاکره‌کنندگان موردنظر، به این سوءتفسیر اعتقاد داشته باشند، این روش، نشانه صحیحی از غفلت عمدی است.

واکنش‌های موافق / مخالف

- بازار خود را بشناسید، آگاه باشید که رقیب چه چیزهایی را ارائه می‌دهد و اطمینان

حاصل کنید که شما با رقیب موردنظر به رقابت می‌پردازید.

- این تجربه را از طریق اشاره به ویژگی‌های مثبت و منفی موقعیت خود و رقبا به

طرف مقابل نشان دهید، حتی اگر این کار باعث افشای بعضی از نقطه‌ضعف‌های شما

1. Competition.

2. Alan.

3. Beverly.

4. Ron.

- شود (این صداقت ممکن است طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهد، به هر حال مواظب باشید که از چنین صداقتی علیه شما سوءاستفاده نشود).
- اگر طرف مقابل، رقیب شما را انتخاب کرد، عصبانی نشوید و مطلبی نگوئید که بعد پشیمان شوید، شما ممکن است در این مبارزه در مرحله اول شکست بخورید؛ اما اگر طرف مقابل پس از روبه‌رو شدن ناموفق با رقیب شما بار دیگر به سراغتان آمد، موفق شده‌اید. با طرف مقابل در تماس باشید.
- با رقیب خود همکاری کنید؛ برای مثال با تصمیم به تخصص یافتن در زمینه‌های متفاوت و تصمیم به فرستادن مشتریان برای یکدیگر (البته در یک موقعیت علیه مشتری توطئه نکنید).
- اگر علی‌رغم تمام تلاش‌ها و کوشش‌هایی که برای رقابت سازمان خود به کار می‌برید، رقابتان پیروز شوند، شکست را بپذیرید و به رقابتی تجاری خود ببینید.

راهکار ۷-۷: زنگ تنفس^۱

اسامی دیگر: تنفس، وقت تمام است.

مربوط به: ترک جلسه، رحم داشته باشید، فرد خوب - فرد بد، حفظ آبرو، تضعیف روحیه، مهلت مقرر.

مثال: شرکت لوراسیانس^۲ و گاندوانالندرز^۳ سه ساعت و نیم با هم تنها مانده‌اند. تلاش طرفین برای گول زدن یکدیگر به نقطه اوج خود رسیده است و طرفین اشتباهات احمقانه‌ای کرده‌اند. بعضی از اعضای دو گروه تقاضا کرده‌اند که جلسه برای صرف ناهار تعطیل شود. همه با سر و صدا این پیشنهاد را پذیرفته‌اند. پس از صرف ناهار، وضع جلسه به حالت عادی برگشته است و مذاکره به صورت ملایم و آرامی پیش می‌رود.

ارتباطات غیر کلامی: نگاه کردن به ساعت، خمیازه کشیدن، بداخلاقی کردن، خود را تکان دادن و در صندلی خود حرکت کردن.

تجزیه و تحلیل: باید به نیازهای اصلی بشر توجه کرد، از جمله غذا خوردن و رفتن به توالت. محدوده این تمرکز را می‌توان وسعت داد و زنگ تنفسی برای نیازهای فوق‌الذکر در

1. Take a break.

2. Laurasians.

3. Gandwanalanders.

جریان مذاکره در نظر گرفت. این وقفه‌ها همچنین می‌تواند برای جلسه و گروه‌بندی مجدد و تماس با موکل برای گرفتن دستورات جدید مفید باشد. همچنین، طرفین گاهی می‌توانند در شرایط اجتماعی عادی به توافقاتی بیشتری - در مقایسه با مذاکره در اتاق‌های بسته - دست یابند. تضعیف روحیه فرد یا تعیین مهلت مقرر برای محدود کردن طرف مقابل، همیشه نتیجه‌بخش نخواهد بود و مخالف راهکار زنگ تنفس (برای تمدد اعصاب و تجدید قوا) است.

واکنش‌های موافق / مخالف

- روش را بپذیرید، شما هم به آن نیاز دارید.
- همدیگر را ملاقات کرده و افراد را دوباره گروه‌بندی کنید. چطور باید پیش برویم؟ تو چرا آن را گفتی؟ خط ما باید... .
- اگر از راهکار تضعیف روحیه یا مهلت مقرر استفاده می‌کنید، با این روش مخالفت کنید. ما تقریباً داریم به توافق می‌رسیم، نمی‌توانی کمی صبر کنی؟

راهبرد ۸

تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت^۱

راهکار ۱-۸: معذرت خواهی^۲

اسامی دیگر: متأسفم، اشتباه از من بود.

مربوط به: رحم داشته باشید، ناهماهنگ عمل کردن، خود را به جای من بگذارید، حفظ آبرو.

مثال: میدل سوت^۳ و دیپ نورث^۴ در مورد تعیین مرزهای دو سرزمین بزرگ سرگرم مذاکره بودند. سخنگوی میدل سوت به نام لارسن ای ویپس نید^۵، دیپ نورث را مورد حمله قرار داد و از مدارکی نام برد که نشان می داد آنها سعی بر تغییر جهت رودخانه کوچ داشته اند که در گذشته روی تقسیم مساوی آن توافق شده بود. اگر چنین مطلبی صحت داشته باشد، تجاوز به حقوق دیگران باعث بی اعتباری تمام مذاکرات خواهد شد. سخنگوی دیپ نورث،

1. Turn Weakness into Strength.

2. Apology.

3. Middle Saoth.

4-. Deep North.

5. Larsen E. Whipsnade.

به نام اچ. سی. ارویکر^۱ با غرور از جای برخاست و گفت: «اگر هرگونه دسیسه‌ای از جانب ما وجود داشته باشد، من معذرت می‌خواهم. تقاضا می‌کنم که به این موضوع به‌طور کامل رسیدگی شود. درحال حاضر باید مذاکرات خود را براساس اطلاعاتی که دو سال پیش درباره این رودخانه جمع‌آوری شده است، پایه‌گذاری کنیم.» تیم میدل‌سوت که منتظر تکذیب ارویکر بود، تا حدی یکه خورد و با نظر وپس‌نید موافقت کرد و مذاکرات از آن به بعد، با نتایج بهتری تا حصول توافق ادامه یافت.

ارتباطات غیرکلامی: دست‌های ملتمس، حالات صورت حاکی از پشیمانی.

تجزیه و تحلیل: معذرت‌خواهی می‌تواند برای شما هزینه کمی دربرداشته باشد؛ درحالی‌که ارزش آن برای طرف مقابل بسیار زیاد است. حتی اگر شما تا آن حد پیش نروید که مسئولیت‌های شخصی طرف مقابل را درک کنید یا قصد رنجاندن او را داشته باشید، باز هم این روش، یکی از کم‌هزینه‌ترین و پرتوجه‌ترین نوع سرمایه‌گذاری است که می‌توانید انجام دهید. چنین صداقتی می‌تواند در ایجاد اعتماد معجزه کند؛ زیرا نشان می‌دهد که شما مایلید به اشتباه خود اعتراف کنید. این روش می‌تواند عامل فرونشاندن خشونت یا حتی احساسات انتقام‌جویانه طرف مقابل باشد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- این روش را با حسن نیت بپذیرید.
- اگر می‌خواهید خشن باشید یا احساس کنید که این روش فاقد اصالت است و تأثیر لازم را ندارد، آن را قبول نکنید.

راهکار ۲-۸: انتظار رحم داشتن^۲

اسامی دیگر: بازنده، تقاضای رفتاری ملایم‌تر داشتن، ترحم، تسلیم، عقب‌نشینی راهکاری.

مربوط به: معذرت‌خواهی، خود را جای من قرار بده.

1. H. C. Earwicker.

2. Have Mercy.

مثال: شرکت گالیاس ترانس ژنیک^۱، برای مدتی سعی داشت که زمین فروشگاه دو نبش دیوید^۲ را بخرد. دیوید تقریباً تمام مشتریان خود را از دست داده بود. این مشتریان ترجیح می‌دادند به جای فروشگاه محلی، با ماشین به فروشگاه گالیاس که دو کیلومتر دورتر بود، بروند. دیوید نمی‌تواند مشتری دیگری پیدا کند؛ بنابراین، تسلیم گالیاس می‌شود و می‌گوید: «من می‌دانم که قیمت پیشنهادی شما چیست، اما آیا می‌توانستید کمی قیمت را بالا ببرید؟ این معامله برای من بسیار مهم است و من به خاطر بیماری همسرم مشکلات مالی بسیاری دارم. گالیانس می‌تواند از عهده قبول این پیشنهاد برآید. شما چه فکر می‌کنید؟»

ارتباطات غیر کلامی: دست‌های ملتمس، سرکج، ابروان بالا رفته.

تجزیه و تحلیل: زمانی که شما به‌طور کامل شکست خوردید؛ وقتی که طرف مقابل نمی‌خواهد خود را درگیر مسائل اخلاقی کند و طوری معامله کند که به‌نفع طرفین تمام شود، در آن موقع روش انتظار ترحم داشتن می‌تواند آخرین تیر رها شده باشد. هیچ‌کس دوست ندارد یک بازنده آزرده یا برنده آزرده باشد. برنده ممکن است احساس کند که در مبارزه پیروز شده است؛ اما جنگ را ببازد و ناگزیر شود که مذاکرات را در شرایط جدیدی با مخالفان جدید یا قدیم ادامه دهد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اصول اخلاقی را رعایت کنید و همواره در معامله رحم و عطف داشته باشید.
- اگر می‌خواهید اصول اخلاقی را رعایت نکنید و آدم بی‌رحمی باشید، اشکالی ندارد؛ اما از پیامدهای آن آگاه باشید.
- واقع‌گرا باشید؛ به‌هرحال، احتمال ضعیفی وجود دارد که جای افراد با یکدیگر عوض شود و شما در موقعیتی قرار بگیرید که نیاز به ترحم داشته باشید.

راهکار ۳-۸: فردی ساده‌اندیش^۳

مربوط به: تأخیر، تضعیف روحیه فرد.

1. Goliath Transgenic.
2. David.
3. Simpleton.

مثال: سارا^۱، مالک بزرگ‌ترین مزرعه سازمان‌یافته گندم، وقتی که هیرام جی. وینیل برگر^۲ رئیس فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی آقای جانکی به ملاقات او آمد، تاحدی شگفت‌زده شده. فروشگاه وی در صدد است تا محصولات سارا را برای تهیه کیک بخرد و او می‌خواهد آن کار را همین الان انجام دهد. در همان موقع سارا به‌نسبت یکه می‌خورد و از طرفی جذب نتایج همکاری با شرکت جانکی می‌شود. سارا تردید دارد که اگر آن معامله را سریع تمام نکند، آقای جانکی معامله‌اش را در جای دیگری انجام می‌دهد. به‌هرحال، او به زمان نیاز دارد تا موضوع را به‌طور کامل بررسی کند. سرانجام شروع به سخن گفتن، آن هم آهسته‌تر از حد طبیعی می‌کند و از وینیل برگر سؤالاتی می‌پرسد که جواب‌های آنها را از قبل می‌دانست. **ارتباطات غیرکلامی:** رفتاری ساده‌لوحانه داشتن، ابروان بالا رفته، حرف زدن آهسته، انعکاس زیاد صدا.

تجزیه و تحلیل: این روش می‌تواند برای اهداف مختلفی مورد استفاده قرار گیرد: تأخیر برای استفاده بیشتر از وقت، کند کردن فعالیت‌های طرف مقابل (به‌خصوص اگر آنها از راهکار اضافه‌بار کردن استفاده کنند)، عصبانی کردن طرف مقابل برای به اشتباه انداختن او، از بین بردن حالت دفاعی طرف مقابل تا اطلاعاتی را که افشای آنها به نفع وی نیست، بیان کند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- جبهه بگیرید؛ اجازه ندهید که غرور شما خدشه‌دار شود.
- وانمود کنید که با آنها موافق هستید و اطلاعات نادرست ارائه دهید.

راهکار ۴-۸: قدرت مسئولان ثبت وقایع^۳

اسامی دیگر: دوبارمه‌نویسی تاریخ، حافظه من خوب کار می‌کند، یادآوری انتخابی. **مربوط به:** خلاصه‌نویسی.

مثال: بن^۴، گفت: «قبل از اینکه شروع کنیم، آیا کسی داوطلب است که صورت‌جلسه را بنویسد.» همه ناگهان به نگاه کردن به طرح کاغذیواری علاقه‌مند شدند یا با عصبانیت شروع به مطالعه او را می‌کردند که روی آنها چیزی نوشته نشده بود. بن گفت: «خیلی خوب،

1. Sarah.
2. Hiram J. Vinylburger.
3. Wet Noodle.
4. Ben.

اگر داوطلب دیگر وجود ندارد، من این کار را انجام می‌دهم و از نکات مورد توافق پیش از پایان جلسه، فهرستی تهیه می‌کنم.» همه سکوت کردند، زمانی که دستور جلسه و نکات مورد توافق در آخر جلسه نوشته شد، همه به فکر فرو رفتند؛ اما سرانجام آن‌را صحیح و درست تلقی کردند (حتی اگر به صحت آن اعتقادی نداشتند).

ارتباطات غیر کلامی: با حالت تردید خود را آرام نشان دادن، حالات بی‌احساس صورت، یادداشت برداشتن زیاد.

تجزیه و تحلیل: انجام کارهای به‌ظاهر ساده مانند تهیه دستور جلسه یا یادداشت‌برداری یا نوشتن موارد توافق بعد از مذاکره، درحقیقت می‌تواند نشان‌دهنده اعمال قدرت یا نیرنگ باشد. دراصل کسی که نوشتن صورت‌جلسه را برعهده می‌گیرد می‌تواند بخشی از مطالب مورد بحث یا مورد توافق را از قلم بیندازد یا آنها را ثبت نکند و راه هرگونه مخالفت بعدی را سد کند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- قبل از شروع جلسه، یک منشی بی‌طرف برای نوشتن صورت‌جلسه تعیین کنید.
- اگر نتوان بی‌طرفی او را تضمین کرد، از طرف خود یک منشی تعیین کنید که کار او فقط یادداشت برداشتن و عدم دخالت در کارهای طرفین مذاکره باشد.
- امکانات شنیداری و ثبت ویدئویی وقایع را فراهم کنید.
- ترتیبی اتخاذ کنید که در صورت امکان، یادداشت‌برداری یا ثبت مذاکرات توسط هر دو طرف انجام گیرد.

راهبرد ۹

اعمال قدرت^۱

راهکار ۱-۹: من اختیار ندارم

اسامی دیگر: پیام آور.

مربوط به: شما اختیار ندارید، سطوح متغیر، فرد خوب، فرد بد.

مثال: فرد آ با فرد ب مشغول مذاکره است و اطلاعات باارزشی، حتی چندین امتیاز از فرد ب به دست آورده است. زمانی که فرد ب همین انتظار را از فرد آ پیدا می کند، فرد آ می گوید: «متأسفم، من این اختیار را ندارم که در حال حاضر معامله را قطعی کنم. مجبورم دوباره رئیس را ببینم و با او حرف بزنم. من بعداً با شما تماس خواهم گرفت.»

ارتباطات غیرکلامی: بالا انداختن شانه، ابروهای بالا رفته، دست های ملتمس، تکان دادن سر.

تجزیه و تحلیل: از راهکار اختیارات محدود، برای دستیابی به اطلاعات، تعهدات امتیازات بدون دادن چیزی در عوض آن، استفاده می شود. طرف مقابل امتیازات زیادی می دهد با این طرز تفکر که مذاکره کننده اختیار و انگیزه قطعی کردن معامله را در همان زمان دارد؛

1. Use Authority.

ولی در عوض، مذاکره‌کننده با استفاده از این روش، به‌عنوان نماینده موکلان خود عمل می‌کند؛ به‌جای آنکه خودش در عمل موکل باشد. بنابراین، طرف مقابل چیزی بیشتر از یک تکه سیب به‌دست می‌آورد، در حالی که طرف ما ممکن است عصبانی شود و برای دریافت پاسخ مجبور به توافق شود.

گاهی موکلان، از روی عمد برای امتحان نمایندگان خود، اختیارات آنها را محدود می‌کنند و فرصت مناسبی را برای بررسی معامله قبل از عقد قرارداد فراهم می‌آورند: نماینده و موکل می‌توانند معامله را دور از گرما و فشار محیط مذاکره، بررسی کنند. به همین دلیل است که بعضی از موکلان خودشان هرگز مذاکره نمی‌کنند؛ آنها اختیار دارند و بنابراین ممکن است وادار به گرفتن تصمیمی شوند که بعدها پشیمانی به‌بار آورد.

نماینده به‌آسانی می‌تواند در برابر فشار طرف مقابل مقاومت کند: من به‌واقع دوست دارم که به شما کمک کنم؛ اما دست‌های من بسته است! این راهکار شبیه به راهکار فرد بد/ فرد خوب است با این تفاوت که فرد بد از میز مذاکره بسیار دور است.

فروشنده یک خودرو ممکن است بگوید که باید برای تعیین وقت بیشتر با رئیس خود حرف بزند و با این کار مشتری را ناراحت کند، به همین طریق، مشتری هم ممکن است بگوید من قبل از امضای سند معامله باید با همسرم مشورت کنم و نظر موافق او را به‌دست آورم و با این اقدام خود از راهکار «من اختیار ندارم»، استفاده کند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- درست در شروع مذاکره تعیین کنید که طرف مقابل چقدر اختیار دارد.
- پیشنهاد کنید که موکل شخصاً در مذاکرات حضور داشته باشد، به‌ویژه در مواقعی که طرف مقابل به‌دفعات از این روش استفاده می‌کند.
- طوری بنشینید که جایگاه شما بلندتر از طرف مقابل باشد - از راهکار سطوح متغیر استفاده کنید - به‌خاطر داشته باشید که موکل طرف مقابل، به‌هرحال این روش را پذیرفته است، بنابراین هیچ‌کدام خود را به نادانی نخواهند زد یا اینکه موکل خود را وادار کنید با موکل آنان تماس بگیرد.
- به عدالت توسل جویید، من تمام مطالب خود را به شما گفته‌ام، حالا نوبت شما است، فقط این کار منصفانه است.
- به‌نوعی انتقام بگیرید، شما این اختیار را ندارید، مسئله‌ای نیست، من هم اختیاراتم محدود است. من باید این موضوع را با دفتر مرکزی در میان بگذارم. اگر موافقت

نکنند نمی‌توانم چیزی را امضا کنم. فقط با اصل موضوع موافقت کنید و حق تغییر هر چیزی را در دور بعدی مذاکره برای خود محفوظ نگاه دارید.

راهکار ۲-۹: شما اختیار ندارید

اسامی دیگر: تغییر سطوح؛ رفتن به بالاترین موقعیت، برتر از دیگران بودن.
مربوط به: من اختیار ندارم.

مثال: تیم آ مشغول مذاکره با تیم ب است. تیم آ همچنین به‌طور مخفیانه با رئیس یا موکل تیم ب ملاقات می‌کند؛ به این امید که معامله بهتری انجام دهد.

ارتباطات غیرکلامی: حالت‌های مخالفت‌آمیز (سرکج درحالی که هنوز تماس چشمی حفظ می‌شود، زدن خودکار روی میز، زدن انگشتان روی میز با حالتی وحشت‌زده)، حالت‌های نگرانی و ترس، (خیره شدن، فرو بردن مداوم آب دهان، لب‌سیدن لب‌ها، بازی با انگشتان و خودکار).

تجزیه و تحلیل: افراد نمی‌خواهند با شما مذاکره کنند؛ زیرا فکر می‌کنند که شما به‌اندازه کافی خوب نیستید یا اینکه زیاده از حد خوب هستید. بهتر است که خودخواهی را کنار بگذاریم و فرض کنیم که مورد اولی صحیح است نه مورد دوم.

مذاکره‌کنندگان گاهی به موکلان خود بیش از حد معمول مراجعه می‌کنند؛ ما می‌خواهیم با یک موزیسین خیابانی صحبت کنیم نه با یک میمون. شما با تجربه‌تر هستید. گاهی موکلان فریب این حرف‌ها را می‌خورند که خوب نیست. اگر نماینده تازه‌کار نباشد، در این صورت، این تقصیر موکل است که چنین شخص بی‌تجربه‌ای را برای مذاکره فرستاده است (البته ممکن است تبعیت از این روش یک راهبرد آگاهانه باشد).

در این صورت باز هم به‌نفع ماست که از این روش استفاده کنیم. ممکن است افراد در موقعیت بالاتر بیشتر مطرح باشند و بیشتر بتوانند و مایل باشند که از جزئیات صرف‌نظر کنند تا اینکه راهکار من اختیار ندارم را اجرا کنند.

در مذاکرات واحدهای اداری، مدیر واحد سعی می‌کند از این راهکار با فرستادن نامه‌ای به اعضای واحد استفاده کرده و آنها را متقاعد کند که اتحادیه به منافع اعضای عادی خود ضرر می‌رساند. واحد فوق نیز ممکن است با مراجعه به سهامداران یا هیئت مدیره از این روش استفاده کند. هر دو ممکن است از طریق صحبت کردن با مطبوعات یا درج آگهی در آن، تلاش کنند حرف خود را به کرسی بنشانند.

کودکی که با اولیا خود بحث می‌کند و نمی‌تواند به آنچه می‌خواهد دست پیدا کند، ممکن است بگوید: «من به مامان / بابا خواهم گفت»

واکنش‌های موافق / مخالف

- هم نماینده و هم موکل باید همیشه این راهکار را پیش‌بینی کنند و راهبرد عدم پذیرش را در پیش گیرند. برای مثال، اگر موکل از روش من اختیار ندارم استفاده می‌کند، او باید طرف مقابل را با سرزنش کردن به‌طرفی روانه سازد. بر سر میز مذاکره برگردد و بگوید من با نماینده خود در موقع مقتضی گفتگو خواهم کرد.

- اگر طرف مقابل بخواهد با موکلان به‌طور مستقیم مذاکره کند، مانع این کار نشوید.

- اگر موکلان فریب خورد، شما می‌توانید با آن برخورد کنید (چرا به من نگفتی که به من اعتماد نداری؟) و تقاضای بررسی یا استعفا کنید یا به موکل خود مراجعه کنید. نتیجه این کار حداقل آن است که شهرت موکل به‌خطر می‌افتد (او شخصی است که از پشت خنجر می‌زند، او دو چهره دارد، از او انتظار نداشته باشید که به شما اعتماد کند). اگر شما تا ۵۰ درصد موفق شوید، پس شانس زیادی وجود دارد که آن موکل به اندازه شما از معامله اطلاع ندارد و معامله مطلوبی انجام نمی‌دهد. در نهایت، دلیل این که طرف مقابل به شما کلک می‌زند این است که می‌خواهد امتیازاتی را به‌دست آورد که به‌سادگی نمی‌تواند از شما بگیرد و کسب امتیاز بنابرین تعریف، بسیار گران تمام می‌شود.

راهکار ۳-۹: مراجعه به مقامات^۱

اسامی دیگر: کارشناس.

مربوط به: کاربرد معیارهای عینی، اضافه‌بار کردن، این کار قانونی است.

مثال: سوئیفتی بازار^۲ رئیس گروه مدیریت، در رابطه با دستمزد و شرایط مذاکره به-این‌صورت مطالب خود را آغاز می‌کند: «شما در جلوی خود یک جزوه دارید که شامل نمودارها و اطلاعات آماری در مورد دستمزد و سودآوری این شرکت و شرکت‌های دیگر این ایالت و شعبه‌های دیگر این شرکت در کشورهای دیگر است. تمام داده‌ها از منابع دقیقی به‌دست آمده

1. Appeal To Authority.

2. Swiftly Bazaar.

است. در اینجا همچنین پروفیسور جتروهورنس واگل^۱ از بخش اقتصادی دانشگاه شونگ وایل^۲ تشریف دارند که در مورد معیارهای ثابت نگاه داشتن دستمزد در این صنعت حرف خواهند زد، من همچنین تجارب طولانی خود را در مورد این مطالب در اختیار شما قرار می‌دهم. من فکر می‌کنم که بیشتر از شما در این شرکت بوده‌ام.» اعضای گروه اتحادیه با تعجب و نگرانی به هم نگاه کردند.

ارتباطات غیرکلامی: ورق زدن مدارک، برخورداری از اعتماد به نفس با توجه به حالات چهره.

تجزیه و تحلیل: حقایق همواره مفید است؛ اما درجه اهمیت آنها به نوعشان بستگی دارد. مذاکره‌کنندگان می‌توانند بن‌بست‌های ایجاد شده را با استفاده از معیارهای عینی از بین ببرند، در صورتی که افراد مذاکره‌کننده بر روی اطلاعاتی که مورد قبول طرفین است، توافق کنند. افرادی که از روش توسل به مقامات استفاده می‌کنند، ممکن است داده‌های مفید را به کار گیرند. اما اگر بخواهند از طرف مقابل تأیید شوند، به نتایج کمتری دست پیدا می‌کنند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اطلاعات و نظرات کارشناسان را قبول داشته باشید.
- ارتباط، لیاقت، درستی اطلاعات و کارشناسان طرف مقابل را به مبارزه بطلبید.
- اطلاعات مورد نیاز و کارشناسان خود را از قبل تعیین کنید.
- در مواردی که احساس می‌کنید اطلاعات متناقض است و مورد تأیید کارشناسان نیست، برای ارزشیابی اطلاعات به شخص ثالثی مراجعه کنید.

راهکار ۴-۹: اشخاص بسیار مهم

اسامی دیگر: گروه بزرگ، از ما بهتران.

مربوط به: مخصصه، اختیار ندارید، مهلت مقرر.

مثال: ارسطو^۳ خریدار اصلی شرکت صادرات جهانی و اوریا هیپ^۴ نماینده اصلی فروش روبات‌های شرکت کاپوکتا^۵ می‌باشد و منتظر دیدن ارسطو است. هیپ انتظار می‌کشد و در

1. Jethro Hornswoggle.

2. Shonkville.

3. Aristokratos.

4. Uriah Heep.

5. Kapocketa.

نهایت به دفتر آن مرد بزرگ راهنمایی می‌شود. ارسطو می‌گوید: «اوه، اوریا، چقدر خوب است که می‌بینمت. بعد از این تلفن‌ها با هم حرف خواهیم زد. دو تلفن از داخل شرکت و دو تلفن از خارج شرکت؛ بعد ارسطو برای حرف زدن به طرف هیپ می‌رود. درحالی‌که هیپ از خصوصیات ربات‌هایش تعریف می‌کند، ارسطو قلمی در دست دارد و کارهایی انجام می‌دهد.

ارتباطات غیر کلامی: ممانعت از تماس چشمی، عبارات متکبرانه، منتظر نگاه داشتن افراد، انجام کارهای دیگر، وقتی که فردی مشغول حرف زدن است.

تجزیه و تحلیل: به‌طور معمول وقتی شخصی نقش افراد بسیار مهم را بازی می‌کند، برای دیدن افراد دیگر فرصت ندارد، تا چه رسد که با آنها مذاکره کند. در بیشتر موارد، این شخص برای تأثیر گذاشتن بر فرد مقابل، از این شیوه استفاده می‌کند و باعث می‌شود فرد مقابل احساس حقارت کند (و بنابراین از گرفتن هرگونه امتیازی از طرف آن شخص مهم ممنون خواهد بود، حتی اگر این امتیاز بسیار کوچک و ناچیز باشد) و سپری شدن مهلت مقرر باعث نگرانی او می‌شود.

واکنش‌های موافق / مخالف

- مواظب باشید به شما «بلوف» نزنند.
- نگذارید که شخص مهم، وقت شما را هدر دهد. زمانی که بیرون یا داخل اتاق مذاکره منتظر هستید، روی اوراق خود یا با رایانه‌تان کار کنید.
- مقابله به‌مثل کنید. اگر شخص مهم به تلفن جواب می‌دهد، کتابی بخوانید و تا زمانی که او صحبتش تمام نشده، آن را زمین نگذارید و برای مکالمه از تلفن همراه خود استفاده کنید.
- اگر به‌صورت گروهی مذاکره می‌کنید، با شرکای خود در مورد مسائل دیگر حرف بزنید. به‌خصوص مسائلی که در مورد رقبای بسیار مهم است. دریافت کارت‌های تجاری یا نامه‌های سربرگدار از رقیب بسیار مفید است.
- جلسه را به نشانه اعتراض ترک کنید.
- به شخص مافوق شکایت کنید: آن فرد ممکن است به شنیدن اخبار مربوط به رفتار متظاهران اشخاص مهم، علاقه‌مند باشد؛ خواه برای مقاصد اجرایی؛ تحریک شده باشد یا خیر.

راهکار ۵-۹: این کار قانونی است^۱

اسامی دیگر: سیاست شرکت قرارداد استاندارد، برچسب قیمت، ما نمی‌توانیم استثنا قائل شویم، قانون، قانون است.

مربوط به: بلوف زدن، می‌خواهی بخواب، نمی‌خواهی بخواب، قدرت مسئولان ثبت وقایع، محدود ساختن اختیارات فرد.

مثال: جانیس^۲ می‌خواهد یک یخچال بخرد. روی برچسب قیمت آن ۸۹۹ دلار نوشته شده است. او به فروشنده می‌گوید: «اگر من نقد بپردازم آیا شما تخفیفی می‌دهید؟» فروشنده نگاه چپ‌ی به او می‌اندازد و می‌گوید: «خانم، قیمت همان چیزی است که روی برچسب نوشته شده است» او آن یخچال را می‌خرد و بعد متوجه می‌شود که ضمانت آن فقط برای دو سال است، درحالی‌که در کاتالوگ فروشگاه تبلیغ شده بود که این یخچال‌ها تا پنج سال ضمانت دارند. خریدار در مورد این موضوع از فروشنده سؤال می‌کند؛ اما با طعنه و ناباوری به او گفته می‌شود که آن، یک فرم ضمانت‌نامه استاندارد است.

ارتباطات غیر کلامی: اخم کردن، مانند اینکه پدر و مادری فرزند خود را سرزنش کنند، تکان دادن سر، اشاره کردن به برچسب قیمت، قرارداد یا یک قطعه کاغذ، تن صدای خسته، یکپارچگی، علائم و تشریفات شیوه عملکرد استاندارد.

تجزیه و تحلیل: برای کسانی که در کشورهایی زندگی می‌کنند که چانه زدن بر سر قیمت در آن کشورها متداول نیست یا در موارد استثنایی انجام می‌شود، استفاده از این روش ضرورت پیدا نمی‌کند. ما با قراردادهای، برچسب‌های قیمت، فرم‌ها، کتاب‌های قانون، علائم، همبستگی بین افرادی که به ما خدمت می‌کنند یا افرادی که با ما بر سر تاریخ تحویل مذاکره می‌کنند، مواجه می‌شویم. زمانی که یک شیء غیرمنقول با نیرویی شدید برخورد می‌کند، یکی از این دو آسیب‌پذیر خواهد بود. به هر حال، ممکن است شما همان نیروی شدید باشید.

مواظب باشید که فریب نخورید یا پول زیادی نپردازید. سیاست‌ها و قیمت‌ها، فرم‌ها و قراردادهای به‌طور معجزه‌آسایی از ابرهای نوک کوه ظاهر نمی‌شوند؛ بلکه مردم آنها را به‌وجود می‌آورند. مردم می‌دانند چگونه سامانه را برای خود انعطاف‌پذیر کرده، بدون آن‌که آن را نقض کنند، بنابراین چرا برای شما نتوانند؟ و اگر آنها بتوانند، شما می‌توانید مطمئن باشید که شخصی در تشکیلات یا سازمان شما وجود دارد که این کار از او ساخته است. یکی از شاخص‌های کلیدی قدرت، توانایی در فرار از دیوان‌سالاری و عدم رعایت تشریفات و مسائل

1. It's Official.

2. Janis.

جزئی است و شخص قدرتمند را می‌توان متقاعد کرد که این کار را برای شما انجام دهد. مضطرب نشوید، چیزی به خطر نیفتاده، چیزی هم به دست نیامده است. اگر سازمان به علت این که بسیاری از مشتریانش به دام روش فوق‌الذکر نمی‌افتند، متلاشی شود، در آن صورت، فقط بوروکراسی قانونی روی داده است. نگران شدن به مراتب آسان‌تر از تحقیر شدن، خرد شدن شخصیت فرد و جیب او را خالی کردن است؛ یعنی همان نتیجه‌ای که کاربرد این روش برای شما به همراه دارد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اعتماد به نفس داشته باشید، وادار به انجام کاری نشوید.
- تقاضا کنید برای خواندن نکات قراردادهای شما فرصت کافی بدهند؛ هر مطلبی را که نمی‌فهمید یا به صحت آن اطمینان ندارید، سؤال کنید. شخصی که آن را نوشته است، ممکن است شرایط شما را در نظر نگرفته باشد.
- اگر شما خواستار تغییر بعضی از قسمت‌های قرارداد هستید، آن را مطرح کنید. روی آن قسمت علامت بگذارید. به یاد داشته باشید که نکات استاندارد بسیاری از قراردادهای را انجمن‌های تجاری تدوین می‌کنند و استفاده از این متون استاندارد به نفع بازرگانی تمام می‌شود اغلب طی یک دوره صدساله نقایص قراردادهای یا فرم‌های تجاری مشخص می‌شود و قرارداد یا فرم جدیدی به وجود می‌آید.
- شخص مسئول یا صاحب‌اختیاری را پیدا کنید که بتواند تغییرات مورد نظر شما را انجام دهد.
- از فرد مزبور بخواهید رهنمودهای لازم را به شما ارائه دهد. اگر شما به جای من بودید، چه می‌کردید؟ چه چیزی به موکل من می‌گفتید؟ زمانی که نظر افراد خواسته می‌شود، خوشحال می‌شوند.
- اگر آنها نمی‌توانند یا نمی‌خواهند کمک کنند، اعتراض نکنید، پرسید که آیا می‌توانند کسی را پیشنهاد کنند که استثنائات را بپذیرد.
- از روش رقابت استفاده کنید و آن را ادامه دهید.
- از تهدید استفاده کنید، آن را ادامه دهید، من به قسمت امور مشتریان، مطبوعات، رئیس هیئت مدیره مراجعه خواهم کرد، من به هر کس در محل کار خود خواهم گفتم.

راهبرد ۱۰

درخواست همکاری^۱

راهکار ۱-۱۰: وادار کردن گروه مخالف به تعیین محدوده‌ها

اسامی دیگر: مذاکره کردن از جنبه بد موضوع به طرف وضعیت خوب آن.
مربوط به: چه می‌شد اگر؟ ادعای قدرت.

مثال: کارل^۲: «تو نمی‌توانی او را به‌خاطر آن موضوع اخراج کنی.»

هنری^۳: «ممکن است حق با تو باشد، اما به‌نظر تو یک نفر را به چه دلیل می‌توان اخراج کرد؟»

کارل: «من موظف نیستم به این سؤال جواب بدهم، وظیفه توست.»

هنری: «اگر کسی به‌واقع مرتکب جرمی شود، مانند خشونت در برابر همکار یا آتش زدن ماشین، چه کار خواهی کرد؟»

کارل: «خوب، برای مواردی این‌چنین، او باید...»

هنری: خوب، ما به یک نقطه شروع رسیده‌ایم. بیا موضوع را طور دیگری درنظر بگیریم، اگر شخصی در موقعیتی پیدا شود که...»

1. Seek Cooperation.

2. Karl.

3. Henry.

ارتباطات غیر کلامی: دست‌های ملتمس، ابروان بالا رفته، صدای بلند.

تجزیه و تحلیل: این روش اساساً درباره انتخاب یک مورد یا موقعیت حاد و توضیح مورد به مورد آن به طرف مقابل برای دستیابی به نتایج مطلوب یا رسیدن به حالت بهتر است. مردم در مورد موضوعاتی که با آن مخالفند سریع‌تر اظهار نظر می‌کنند یا تصمیم می‌گیرند تا مسائلی که با آنها موافقت و بنابراین با اتخاذ این روش شما می‌توانید مذاکره را از مسائلی که طرف مقابل دوست ندارد، شروع کنید و با آنچه که وی دوست دارد، خاتمه دهید. آنچه که شما با این روش انجام می‌دهید آن است که موارد اختلاف را از شکلی به شکل دیگر درمی‌آورید. یک مذاکره‌کننده می‌تواند با تغییر نقش‌ها، بدون از دست دادن کنترل، این مسئولیت را به طرف مقابل منتقل کند. بنابراین، طرفین می‌توانند به یکباره یا مورد به مورد از وضعیت حاد به طرف وضعیتی منطقی حرکت کنند. طرف مقابل محدوده‌ها را تعیین خواهد کرد و بنابراین به معامله نهایی علاقه‌مندتر خواهد شد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- این راهکار را به عنوان اقدامی مثبت بپذیرید؛ از آن به نفع خود استفاده کنید.
- از نقش بازی کردن بپرهیزید، بگویید: «این مشکل من نیست، من به سؤالات فرضی جواب نمی‌دهم.»
- تهدید کنید: «چرا آن را امتحان نمی‌کنی تا ببینی که چه اتفاقی می‌افتد؟»
- جلسه را ترک کنید: «به من اطلاع دهید که چه زمانی به‌واقع آماده هستید که مذاکره کنید (اوراق خود را جمع کنید و جلسه را ترک کنید).»

راهکار ۲-۱۰: آنها را درگیر کنید^۱

اسامی دیگر: مشارکت کردن، بخشی از فعالیت، رفاقت.

مربوط به: حفظ آبرو، چه می‌شد اگر ...؟ ناهماهنگ عمل کردن، افشای کامل، وادار ساختن طرف مقابل به تعیین محدوده‌ها.

مثال: سال گذشته، مسئولان شرکت هابریس^۲ قبل از مذاکره در مورد دستمزد سالانه با هم ملاقات کردند. آن سال به لحاظ مالی، سال خوبی بود و آنها می‌خواستند از کارکنان خود

1. Get Them Involved.

2. Habris.

قدردانی کنند. لذا اعتبار مناسبی در نظر گرفتند که می‌توانست به اندازه کافی حقوق و شرایط کارکنان را بهبود بخشد. جای بسی تعجب بود که نمایندگان اتحادیه، حقوق و شرایط کارکنان را بهبود بخشند. البته آنها با این روش موافق نبودند. بنابراین، مذاکرات بیشتری انجام شد که نتیجه آن، هیچ‌یک از طرفین را راضی نکرد.

امسال، روش دیگری به کار گرفته شد. مسئولان اجرایی، کارکنان و نمایندگان اتحادیه، قبل از مذاکرات رسمی، در مورد مسائل مختلفی مذاکره کردند و مسئولان به آنها مدارکی حاکی از بد بودن وضع مالی شرکت نشان دادند. زمانی که مذاکرات رسمی آغاز شد، اوضاع به نسبت بهتر شد و مذاکره‌کنندگان اتحادیه، موکلان آنها و کارکنان، به نوعی به توافق رسیدند که به خوبی آنچه که مسئولان سال گذشته پیشنهاد کرده بودند، نبود.

ارتباطات غیر کلامی: دست‌های باز، ژست‌های ملتسمانه، صندلی‌های کنار هم (بدون آنکه وضعیت خصمانه یا متضادی را نشان دهد).

تجزیه و تحلیل: مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تبدیل به یک کلیشه شده است؛ اما نباید منکر این واقعیت شد که اگر افراد در به‌وجود آوردن چیزی نقش داشته باشند، نسبت به آن تعهد بیشتری احساس می‌کنند. درگیر کردن آنها به این معناست که مهم‌ترین قسمت فرآیند مذاکره - آماده‌سازی - باید کامل‌تر از حد معمول باشد. در این مرحله، نباید تنها درباره طرف مقابل اطلاعات کسب کرد؛ بلکه باید از آنها نیز اطلاعات گرفت. اگر طرفین ببینند در صورت اعتماد به یکدیگر یا سهیم بودن در اطلاعات یا قوی بودن تعهداتشان نسبت به اهداف سودآور می‌توانند پیروز شوند، شدت رفتارهای خصمانه ملایم‌تر می‌شود یا حتی ممکن است از بین برود.

واکنش‌های موافق / مخالف

- با این روش بسازید، چرا می‌خواهید با آن مقابله کنید؟
- مواظب باشید به کاری ترغیب نشوید که پشیمانی به بار آورد. تصمیم خود را برپایه افشای کامل اطلاعات اتخاذ کنید.

راهکار ۳-۱۰: خود را جای من بگذارید

اسامی دیگر: اگر جای من بودید؟

مربوط به: افشای کامل، انتظار رحم داشتن، درگیر کردن آنها.

مثال: نماینده اتحادیه به نماینده مدیر گفت: «می‌دانم که مشکل دارید؛ اما خود را جای من بگذارید؛ حقوق افراد من کم شده است و به این مقدار رسیده است. ما در دو سال گذشته خیلی زجر کشیده‌ایم، علی‌رغم افزایش میزان تورم، دریافتی اعضای اتحادیه ۱۲ درصد کم شده است. آنها صدمه دیده‌اند و من باید به قول خود عمل کنم، اگر این کار را نکنم، ممکن است افرادم مرا دست کم بگیرند و من نمی‌توانم تضمین کنم که شما دفعه بعد چنین رفتاری را از من ببینید.»

ارتباطات غیر کلامی: ژست‌های ملتمسانه، حالت سازش داشتن.

تجزیه و تحلیل: کارهای خصمانه در مذاکره اغلب به این معناست که ما به منافع و انگیزه‌های طرف مقابل خیلی علاقه‌مند نیستیم؛ اما این روش، درست نیست. اگر بتوانید خود را جای طرف مقابل بگذارید، می‌توانید درک کنید که چه چیزهایی به آنها انگیزه می‌دهد و رفتارشان چگونه خواهد بود و علائق آنها چیست. در آن موقع، می‌فهمید که چه کار باید بکنید تا منافع شما با منافع طرف مقابل پیوند بخورد؛ به‌طوری که هر دو برنده شوید. تنها گوش دادن و ابراز همدردی کردن، معرف وفاداری به خواسته‌های طرف مقابل نیست. در حقیقت قسمت مهمی از آمادگی شما برای مذاکره، شامل ایفای نقش است؛ یعنی نقش‌هایی که اعضای گروه شما در برابر طرف مقابل بازی می‌کنند، بسیار عالی خواهد بود که چنین تجربه‌ای دیدگاه شما را تغییر دهد و آن را وسیع‌تر کند؛ نه اینکه اثر معکوس روی شما باقی بگذارد.

واکنش‌های موافق / مخالف

- خود را جای طرف مقابل بگذارید، ببینید که طرفین ممکن است چه علائق دوجانبه‌ای داشته باشند.

- چنین جمله‌ای را نگویند: «من نمی‌توانم مشکل شما را حل کنم. ما خود به اندازه کافی مشکل داریم؛ به‌خصوص مشکلاتی که شما برای ما به‌وجود می‌آورید.»

راهکار ۴-۱۰: افشای کامل^۱

اسامی دیگر: صداقت، اسراری وجود ندارد، ظاهر و باطن ما همین است، من همه چیز را به شما نشان داده‌ام، اکنون نوبت شماست.

مربوط به: درگیر کردن آنها، خود را جای من بگذارید.

مثال: شما می‌توانید این مقدار اضافه حقوق را بپردازید! در حقیقت، بیشتر از اینها هم می‌توانید پرداخت کنید! همگی ما می‌دانیم که شما دارید در پول می‌غلطید!

در حقیقت، ما این‌طور نیستیم. از این موضوع بگذریم و در مورد حساب‌هایمان حرف بزنیم. هیچ چیز محرمانه‌ای بین ما و شما وجود ندارد. ظاهر و باطن ما یکی است.

ارتباطات غیر کلامی: کف دست‌های باز، اشاره به اطلاعات ارائه شده.

تجزیه و تحلیل: اعتماد برای مذاکرات موفقیت‌آمیز ضروری است؛ به‌ویژه وقتی که طرفین برای مدت زیادی با هم معامله کرده باشند. در چنین شرایطی، افشای کامل موضع طرفین، ممکن است تنها روشی باشد که بتوان عدم اعتماد طرف مقابل را نسبت به توانایی طرف دیگر برای دادن امتیاز، برطرف کرد. این روش پر از خطر است. آیا طرف مقابل هم همین مقدار اطلاعات را در اختیار ما قرار می‌دهد؟ آیا وی از صداقت ما، از طریق قرار دادن اطلاعات در اختیار دیگران به‌صورتی که به ما صدمه برساند، سوءاستفاده نخواهد کرد؟ به‌هرحال در بعضی شرایط، خطر افشای اطلاعات کمتر از خطر شکست کامل در مذاکره با تمام عواقب نامطلوب و دشوار آن خواهد بود. یاد بگیرید که زیاد پیش نروید. روراست نبودن می‌تواند باعث تنفر طرف مقابل از شما باشد؛ اما خلاف آن، یعنی بسیار خودمانی شدن هم می‌تواند نتایج سوئی به‌بار آورد. تنش را که در مواقع درگیری احساس می‌کنید با زیاد نزدیک کردن خود به دشمن، برطرف نکنید.

واکنش‌های موافق / مخالف

- از افشای اطلاعات توسط طرف مقابل ممنون باشید و سپاسگزاری کنید.
- اطلاعاتی هم از موقعیت خود به طرف مقابل بدهید، برای اینکه اعتماد و ارتباط ایجاد شود.
- قبل از آنکه اطلاعات متقابل بدهید، کیفیت اطلاعاتی را که به شما داده شده است، کنترل کنید.

- اگر بین طرفین یا اعضای هر گروه اعتماد وجود ندارد، شخص ثالث قابل اطمینانی را برای بررسی اطلاعات تعیین کنید.

راهکار ۵-۱۰: یکی می‌برد و دیگری انتخاب می‌کند

اسامی دیگر: تقسیم عادلانه، منافع شخصی عادلانه.

مربوط به: درگیر کردن طرف مقابل، حد وسط را گرفتن.

مثال: دو کودک بر سر آخرین قطعه یک کیک، نزاع می‌کردند. هر دوی آنها از تقسیم عادلانه یک مفهوم برداشت می‌کردند؛ اما جای بسی تعجب بود که برداشت‌هایشان یکسان نبود. مادر آنها پیشنهاد داد: «یک نفر کیک را می‌برد و دیگری انتخاب می‌کند.»

ارتباطات غیر کلامی: حرکات مقطع با دست، اشاره به یک طرف و سپس به طرف

دیگر

تجزیه و تحلیل: این روش زمانی به‌طور کامل سودمند است که ناگزیر شویم چیزی را از لحاظ کمی تقسیم کنیم. یک طرف ماهیت تقسیم را پیشنهاد می‌کند؛ اما انتخاب واقعی با طرف دیگر خواهد بود. اگر فردی که وظیفه تقسیم را برعهده دارد، سعی کند تا امتیازی از طریق دادن سهم‌های نامساوی به‌دست آورد به این امید که قسمت بزرگ‌تر نصیب خود وی شود، در این صورت آن شخص در موقعیت خوبی قرار نمی‌گیرد؛ زیرا طرف مقابل ممکن است سهم بزرگ‌تر را انتخاب کند. بنابراین، مصلحت تقسیم‌کننده ایجاب می‌کند تا آنجا که ممکن است سهم‌ها با یکدیگر مساوی باشند.

واکنش‌های موافق / مخالف

- در وهله اول، این روش را به‌عنوان اقدامی جهت دفاع از خود پیشنهاد کنید.
- برای تحمیل یک راه حل غیرمنصفانه نیروی بیشتری به‌کار برید.
- اطلاعات را دست‌کاری کنید تا طرف مقابل را به‌سوی یک راه حل مغرضانه سوق دهید.

راهکار ۶-۱۰: حفظ آبرو^۱

اسامی دیگر: برای آن که پلی طلایی بسازید، مواظب دشمنان کمین کرده باشید.
مربوط به: زنگ تنفس، رحم داشته باشید، من اختیار ندارم، خود را جای من بگذارید، طرح‌های آزمایشی.

مثال: دو مأمور اجرایی گروه مدیریت که در مذاکرات سالانه مربوط به دستمزدها شرکت داشتند، در راهرو همدیگر را ملاقات کردند. فرد جوانتر به فرد مسن‌تر گفت: «ما آنها را هر کجا که بخواهیم با خود همراه خواهیم داشت. موضوع به هم خورده است و همه به همه چیز اعتراف کرده‌اند. من تصور می‌کنم که شما می‌خواهید زمین را با آنها تمیز کنید.» فرد بزرگ‌تر گفت: «برعکس، من تصمیم دارم که به آنها سه درصد پیشنهاد کنم؛ اما این رقم تقریباً نصف آن چیزی است که طلب می‌کنند آنها بازنده هستند! ما به آنها نیاز نداریم! خوب، ما به آنها نیاز داریم. اگر وضعشان بدتر شود، ما ناراحت می‌شویم. باید آبروی آنها را حفظ کنیم.»

ارتباطات غیرکلامی: دادن امتیازهای بزرگ‌مشنانه، احترام گذاشتن به طرف مقابل، ترحم نداشتن، طعنه یا کنایه زدن.

تجزیه و تحلیل: اگر شخصیت طرف مقابل مورد اهانت قرار گیرد، برای مثال، از طریق تحمیل شکستی تحقیرآمیز، این موضوع را هرگز فراموش نخواهد کرد. پیروزی ارزان قیمت شما می‌تواند گران تمام شود. موقعیت طرف مقابل را در برابر سازمان متبوع وی همواره در نظر داشته باشید. برای اینکه اصول اخلاقی را رعایت کنید، باید به شخصیت و شایستگی‌های طرف مقابل احترام بگذارید.

به یاد داشته باشید که حفظ آبرو، امری است که برای تمام مردم دنیا اهمیت دارد؛ اما در بعضی از فرهنگ‌ها انعکاس یا جلوه خاصی دارد و شما باید موقعی که با نمایندگان کشورهای مختلف مذاکره می‌کنید، از این موضوع آگاه باشید.

واکنش‌های موافق / مخالف

- اگر طرف مقابل به‌خاطر حفظ آبرو یا موقعیت خود حاضر نشود از آخرین پیشنهاد خود صرف‌نظر کند و این پیشنهاد نیز منصفانه بوده و فرق چندانی با رقم موردنظر شما نداشته باشد، آن را بپذیرید.
- با موکلان خود در ارتباط باشید و ذهنیت‌های آنان را در نظر بگیرید تا موضع‌گیری غیرمعقولی از جانب آنها مشاهده نشود.