

بسم الله الرحمن الرحيم

خلاصه بخش دوم کتاب اصول و فنون مذاکره

گفتار سوم: بله، اما

قسمت اول: اگر از شما قوی تر هستند

در مذاکراتی که طرف مقابل قدرت بیشتری دارد، وضعیت چالش برانگیز می شود. قدرت می تواند به اشکال مختلفی ظهور کند: اقتصادی، سیاسی، فیزیکی یا حتی روانی. در این شرایط، مذاکره کننده باید از استراتژی هایی استفاده کند که نه تنها از او در برابر توافقات ناعادلانه حفاظت کند، بلکه امکان دستیابی به توافقی حداقلی و مطلوب را نیز فراهم آورد.

اولین گام در چنین شرایطی، شناخت واقعیت قدرت طرف مقابل و تحلیل دقیق وضعیت است. لازم است با طراحی یک خط کف (حداقل مطلوبیت) از خود محافظت کنید. این خط کف به شما کمک می کند تا بدانید در صورت پذیرش یا رد پیشنهاد طرف مقابل، چه چیزی به دست می آورید یا از دست می دهید. اگر خط کف شما غیرواقع بینانه باشد، ممکن است نتیجه ای حاصل نشود یا حتی شما را به قبول توافقی بدتر از شرایط موجود سوق دهد.

همچنین، باید آگاه باشید که نرسیدن به توافق لزوماً به معنای شکست نیست. مذاکره کننده ماهر، گزینه های جایگزینی را برای خود فراهم می کند که بدون نیاز به موافقت طرف مقابل، بتواند اهداف خود را پیش ببرد. این گزینه ها باید انعطاف پذیر و متناسب با وضعیت باشند. برای مثال، ممکن است ایجاد روابط جدید، بازبینی برنامه های جاری، یا حتی ترک مذاکره، گزینه هایی منطقی باشند که به شما امکان می دهند به نفع واقعی تری دست پیدا کنید.

قسمت دوم: اگر طرف مقابل وارد بازی مذاکره نشود

یکی از دشوارترین شرایط در مذاکره، زمانی است که طرف مقابل وارد مذاکره اصولی نمی‌شود و به جای تمرکز بر منافع، بر مواضع خود پافشاری می‌کند. در این حالت، شما باید به صورت مرحله‌ای و سیستماتیک عمل کنید:

۱. **تمرکز بر شایستگی‌ها و واقعیات:** به جای واکنش به مواضع طرف مقابل، تلاش کنید توجه او را به شایستگی‌های مسئله و واقعیات جلب کنید. برای این کار، از طرح سوالات باز و استفاده از منطق بهره بگیرید.

۲. **پیش‌بینی اقدامات بعدی طرف مقابل:** باید بدانید که طرف مقابل چه اهدافی را دنبال می‌کند و ممکن است چه واکنش‌هایی نشان دهد. این پیش‌بینی به شما کمک می‌کند تا آماده‌تر عمل کنید.

۳. **طراحی متن واحد:** در صورت ادامه بن‌بست، به سراغ تهیه یک متن واحد بروید که بتواند منافع مشترک را بازتاب دهد. این متن می‌تواند مبنای جدیدی برای مذاکره ایجاد کند و از درگیری‌های بیشتر جلوگیری نماید.

طراحی متن واحد

یکی از ابزارهای بسیار کارآمد در مذاکره، **طراحی یک متن واحد** است که بتواند پایه و اساس گفت‌وگوها را به شکلی سازنده هدایت کند. این روش زمانی به کار می‌آید که طرفین در مواضع خود پافشاری می‌کنند و گفتگو به بن‌بست می‌رسد. در چنین وضعیتی، متن واحد به‌عنوان چارچوبی برای گفت‌وگو درباره منافع مشترک عمل می‌کند و می‌تواند راه‌حلی خلاقانه برای رسیدن به توافق ایجاد کند.

مراحل طراحی متن واحد:

۱. ایجاد پیش‌نویس اولیه

ابتدا باید یک پیش‌نویس غیررسمی و قابل انعطاف طراحی شود. این متن باید به گونه‌ای نوشته شود که تنها بر منافع تمرکز کند و از پرداختن به مواضع خاص طرفین اجتناب

کند. در این پیش‌نویس، مهم است که نگرانی‌ها و منافع هر دو طرف به صورت کلی در نظر گرفته شود. این کار کمک می‌کند که بحث‌ها به جای جدل بر سر مواضع، روی یافتن راه‌حلی متمرکز شوند که نیازهای هر دو طرف را برآورده می‌کند.

۲. دعوت به همکاری در اصلاح پیش‌نویس

پیش‌نویس اولیه باید به طرفین ارائه شود و از آن‌ها خواسته شود که دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را برای بهبود متن ارائه دهند. این مرحله اهمیت زیادی دارد، زیرا با مشارکت طرفین، حس مالکیت مشترک نسبت به متن ایجاد می‌شود. همچنین، ممکن است طرفین ایده‌های تازه‌ای مطرح کنند که به غنی‌تر شدن متن کمک کند.

۳. ایجاد فضای مشارکتی

در طول فرآیند اصلاح پیش‌نویس، لازم است فضای گفت‌وگو به گونه‌ای تنظیم شود که همه طرف‌ها احساس راحتی کنند و بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند. این امر از طریق تشویق به مشارکت فعال، رعایت احترام متقابل و مدیریت مناسب جلسه امکان‌پذیر است.

۴. بررسی و پذیرش متن واحد

هنگامی که اصلاحات لازم انجام شد، متن نهایی باید به عنوان یک سند مشترک ارائه شود. این سند، پایه‌ای برای توافق نهایی خواهد بود. در این مرحله، تأکید بر این نکته ضروری است که متن واحد نه یک الزام، بلکه یک ابزار است و هدف آن ایجاد چارچوبی برای ادامه گفت‌وگو است.

مزایای طراحی متن واحد:

- **تمرکز بر منافع مشترک:** طراحی متن واحد کمک می‌کند تا بحث‌ها از اختلافات موضعی به سمت منافع مشترک و اهداف بلندمدت سوق داده شوند.
- **کاهش تعارض:** با تبدیل مواضع به منافع و ارائه یک سند قابل اصلاح، احتمال درگیری کاهش می‌یابد.

- **تشویق به خلاقیت:** طرفین ممکن است در جریان اصلاح و بررسی متن واحد، راه‌حل‌های جدید و خلاقانه‌ای پیدا کنند که پیش‌تر به آن‌ها توجه نکرده بودند.
- **شفافیت در فرآیند مذاکره:** با وجود یک سند مشترک، شفافیت بیشتری در گفتگوها به وجود می‌آید و احتمال سوء تفاهم‌ها کاهش می‌یابد.

نکات کلیدی برای موفقیت در طراحی متن واحد:

۱. **بی‌طرفی در متن:** پیش‌نویس اولیه نباید به نفع هیچ‌کدام از طرفین باشد. هرگونه جانبداری می‌تواند به بی‌اعتمادی منجر شود و فرآیند را مختل کند.
۲. **انعطاف‌پذیری:** متن باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان اصلاح و بهبود آن وجود داشته باشد.
۳. **توجه به اولویت‌ها:** مهم است که متن واحد منعکس‌کننده اولویت‌های اصلی هر دو طرف باشد.
۴. **مدیریت حرفه‌ای جلسات:** در صورت لزوم، استفاده از یک میانجی بی‌طرف می‌تواند کمک‌کننده باشد تا طرفین را در مسیر گفتگو نگه دارد و مانع از انحراف بحث‌ها شود.

قسمت سوم: اگر طرف مقابل دست به نیرنگ بزند

نیرنگ و استفاده از تاکتیک‌های غیرمنصفانه، چالشی جدی در مذاکره است. طرف مقابل ممکن است با هدف سردرگم کردن شما یا دستیابی به امتیازات بیشتر، به استفاده از این روش‌ها متوسل شود. در چنین شرایطی، باید به صورت منطقی و با آرامش واکنش نشان دهید:

۱. **شناسایی تاکتیک:** اولین گام این است که تاکتیک طرف مقابل را شناسایی کنید. آیا آنها اطلاعات نادرست ارائه می‌دهند؟ آیا در خصوص اختیارات خود مبالغه می‌کنند؟ یا

شاید از ابزارهای روانی مانند ایجاد استرس یا تهدید استفاده می‌کنند؟ شناسایی دقیق این تاکتیک‌ها، کلید مقابله مؤثر است.

۲. **افشای تاکتیک:** پس از شناسایی، تاکتیک را به صورت شفاف و مستقیم بیان کنید. برای مثال، اگر طرف مقابل در خصوص اختیارات خود غلو می‌کند، از او بخواهید که دقیقاً مشخص کند چه اختیاراتی دارد و چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد.

۳. **مذاکره درباره مشروعیت تاکتیک:** به جای درگیر شدن در بازی آنها، روی مشروعیت و منطقی بودن تاکتیک تمرکز کنید. به طرف مقابل توضیح دهید که این روش‌ها نتیجه‌بخش نخواهند بود و بهتر است به مذاکره اصولی بازگردند.

۴. **اجرای اصول مذاکره:** در نهایت، باید اصول مذاکره را رعایت کنید:

- اشخاص را از مسئله جدا کنید.
- بر منافع تمرکز کنید، نه بر مواضع.
- راه‌حل‌های متنوع و خلاقانه پیشنهاد دهید.
- از معیارهای عینی برای تصمیم‌گیری استفاده کنید.

برای دستیابی به یک توافق منطقی، از ابزارهایی مانند زمان استراحت، مشورت با دیگران، یا حتی تهدید محترمانه به ترک مذاکره بهره ببرید. این اقدامات می‌تواند فشار را از شما کم کند و طرف مقابل را به مسیر درست بازگرداند.