

اصول و فنون مذاکره

نویسنده: راجر فیشر و ویلیام یوری

ویراستار: فائزه بابایی

مترجم: ساغر آشوری



رسیدن به بله مذاکره برای توافق بدون تسلیم شدن

مقدمه

"دستیابی به YES جایگاه بی نظیری در ادبیات حل اختلاف دارد. هیچ کتاب دیگری در این زمینه به تاثیر

آن بر نحوه مذاکره پزشکان، معلمان، محققان و رویکرد عمومی نزدیک نیست."

انجمن ملی حل و فصل اختلافات موسسه ملی "رسیدن به YES یک آغازگر بسیار خوانا و کاربردی در مورد اصول مذاکره است.

همه ما، به عنوان مذاکره کنندگانی که با مشکلات شخصی، اجتماعی و تجاری سروکار داریم، باید مهارت

های خود را در حل و فصل منازعات بهبود بخشیم. این حجم مختصر بهترین مکان برای شروع است.

" John T. Dunlop "این کتاب پر زرق و برق کمک می کند تا نبردهای خصمانه را به حل مشکلات

سخت تبدیل کند. " Averell Harriman "دستیابی به YES یک راهنمای بسیار خوانا و بدون عارضه

برای حل تعارضات از هر بعد قابل تصویری است. به شما می آموزد که چگونه بدون به خطر انداختن دوستی

ها برنده شوید. ای کاش می نوشتم -Ann Landers it!" "رسیدن به YES قدرتمند، دقیق و

متقاعدکننده است. نه یک کوله بار از ترفندها، بلکه یک رویکرد کلی. شاید مفیدترین کتابی باشد که تا به

حال خوانده اید.

" الیوت ریچاردسون "ایده های ساده اما قدرتمندی که قبلاً در سطح بین المللی نقش داشته اند، در اینجا در

دسترس همگان قرار گرفته اند. توصیه های عالی در مورد نحوه برخورد با یک مشکل مذاکره."

سایروس ونس

نویسندگان این کتاب از سال 1977 با هم کار کرده اند. راجر فیشر در دانشکده حقوق هاروارد به تدریس

مذاکره می پردازد، جایی که او استاد حقوق بازنشسته ولیستون و مدیر پروژه مذاکره هاروارد است. او که در

ایلینوی بزرگ شد، در جنگ جهانی دوم با نیروی هوایی ارتش ایالات متحده، در پاریس با طرح مارشال، و

در واشنگتن دی سی، با وزارت دادگستری خدمت کرد. او همچنین وکالت را در واشنگتن انجام داده و به

عنوان مشاور در وزارت دفاع خدمت کرده است. او مبتکر و سردبیر سریال تلویزیونی مدافعان برنده جایزه

بود. او به طور گسترده با دولت ها، شرکت ها و افراد از طریق Inc. Conflict Management و Conflict Management Group در کمبریج، ماساچوست مشورت می کند.

ویلیام اوریکی از بنیانگذاران برنامه هاروارد در مورد مذاکره است، جایی که او شبکه مذاکره را هدایت می کند. او به عنوان میانجی و مشاور در مذاکرات خدمت کرده است و اکنون به عنوان مشاور شبکه بین المللی مذاکره در مرکز کارتر دانشگاه اموری خدمت می کند. یوری که قبلاً در دانشکده بازرگانی هاروارد کار می کرد، به مدیران شرکت ها، رهبران کارگری و مقامات دولتی در سراسر جهان مذاکره می کرد. او همچنین به عنوان مشاور کاخ سفید در زمینه ایجاد مراکز کاهش خطر هسته ای در واشنگتن و مسکو خدمت کرده است. جدیدترین کتاب یوری «Getting Past No: Negotiating with Difficult People» است. او که در کالیفرنیا و سوئیس بزرگ شد، مدرک کارشناسی خود را از دانشگاه ییل و دکترای خود را در رشته انسان شناسی از هاروارد دریافت کرد.

بروس پاتون، معاون پروژه مذاکره هاروارد، مدرس تادئوس آر بیل در رشته حقوق در دانشکده حقوق هاروارد است. او که یک وکیل است، به دیپلمات ها و مدیران شرکت ها در سرتاسر جهان مذاکره می آموزد و به عنوان مشاور و میانجی مذاکره در محیط های بین المللی، شرکتی، مدیریت نیروی کار و خانواده کار می کند. او که با سازمان های مدیریت تعارض، که در سال 1984 بنیان گذاری کرد، مرتبط است، دارای مدرک تحصیلی فارغ التحصیل و لیسانس از هاروارد است.

کتاب های راجر فیشر فراتر از ماکیاولی (به همراه الیزابت کوپلمن و آندریا کوپفر اشنایدر، 1994) به هم پیوستن: ایجاد روابط در حین مذاکره (با اسکات براون، 1988) بهبود انطباق با حقوق بین الملل (1981) راهنمایی بین المللی ایده هایی برای تمرین کننده (با ویلیام اوری، 1978) بحران های بین المللی و نقش قانون: نقاط انتخاب (1978) اسرائیلی های عزیز، اعراب عزیز: رویکردی کارآمد برای صلح (1972) درگیری بین المللی برای مبتدیان (1969) درگیری های بین المللی و علوم رفتاری: مقالات کریگویل (ویراستار و هم نویسنده، 1964) کتاب های ویلیام اوری شماره گذشته: مذاکره با افراد دشوار (1991) پنجره های فرصت: از جنگ سرد تا رقابت صلح آمیز در روابط ایالات متحده و شوروی (ویرایش شده) با گراهام تی. آلیسون و

بروس جی. آلین، 1989) حل و فصل اختلافات: طراحی سیستم هایی برای کاهش هزینه های تعارض (با جین ام. برت و استفان بی. گلدبرگ، 1988) فراتر از خط تلفن: چگونه کنترل بحران می تواند مانع شود. جنگ هسته ای (1985)

خطاب به پدرانمان، والتر تی فیشر و ملوین سیوری، که به عنوان مثال به ما قدرت اصول را آموختند.

پیشگفتار چاپ دوم

در طول ده سال گذشته، مذاکره به عنوان زمینه ای برای نگرانی های آکادمیک و حرفه ای به طور چشمگیری رشد کرده است. آثار نظری جدید منتشر شده است، مطالعات موردی تولید شده است، و تحقیقات تجربی انجام شده است. ده سال پیش تعداد کمی از مدارس حرفه ای دوره های مذاکره را ارائه می کردند. اکنون همه آنها به جز جهانی هستند. دانشگاه ها شروع به انتصاب اساتیدی می کنند که در زمینه مذاکره تخصص دارند. شرکت های مشاوره در حال حاضر همین کار را در دنیای شرکت ها انجام می دهند. در مقابل این چشم انداز فکری در حال تغییر، ایده های در دست یابی به YES به خوبی ایستادگی کرده اند. آنها مورد توجه و مقبولیت قابل توجهی از مخاطبان گسترده قرار گرفته اند و اغلب به عنوان نقطه شروع برای کارهای دیگر ذکر می شوند. خوشبختانه، آنها برای نویسندگان نیز قانع کننده هستند. بیشتر پرسش ها و نظرات بر حوزه هایی متمرکز شده اند که کتاب در آنها مبهم بوده است، یا خوانندگان توصیه های دقیق تری می خواهند. ما سعی کرده ایم در این بازنگری به مهمترین این موضوعات بپردازیم. به جای دستکاری در متن (و از خوانندگانی که آن را می شناسند بخواهیم تغییرات را جستجو کنند)، ما انتخاب کرده ایم که در پایان این ویرایش دوم مطالب جدیدی را در بخش جداگانه ای اضافه کنیم. متن اصلی کامل و بدون تغییر نسبت به متن اصلی باقی مانده است، به جز به روز رسانی ارقام در نمونه ها برای همگام شدن با تورم و بازنویسی در چند جا برای روشن شدن معنا و حذف زبان جنسی. امیدواریم پاسخ های ما به

ده سوالی که مردم درباره رسیدن به بله می‌پرسند» مفید واقع شود و با برخی از علایق خوانندگان مطابقت داشته باشد.

ما به سؤالاتی در مورد (1) معنا و محدودیت های مذاکره «اصولی» می پردازیم (اینیک توصیه عملی است، نه اخلاقی). (2) برخورد با کسی که به نظر غیرمنطقی است یا سیستم ارزشی، دیدگاهها شیوه مذاکره متفاوتی دارد. (3) سؤالاتی در مورد تاکتیکها، مانند محل ملاقات، چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد، و چگونه از اختراع گزینهها به انجام تعهدات حرکت کنیم. و (4) نقش قدرت در مذاکره. بررسی گسترده تر برخی از موضوعات باید منتظر کتاب های دیگر باشد.

خوانندگان علاقه مند به جزئیات بیشتر در مورد رسیدگی به "مسائل مردم" در مذاکره به روش هایی که

تمایل به ایجادیک رابطه کاری موثر دارند، ممکن است از *Getting Together: Building*

Relationships as We Negotiate، نوشته راجر فیشر و اسکات براون، که در کتاب Penguin نیز

موجود است، لذت ببرند. اگر رویارویی با افراد و موقعیت های دشوار بیشتر دغدغه شماست، به دنبال

«*Getting Past No: Negotiating with Difficult People*» نوشته ویلیام اوری، انتشارات

Bantam Books باشید. بدون شک کتاب های دیگری نیز در ادامه خواهند آمد. مطمئناً در مورد قدرت،

مذاکرات چندجانبه، معاملات بین فرهنگی، سبک های شخصی و بسیاری موضوعات دیگر چیزهای بیشتری برای گفتن وجود دارد.

یک بار دیگر از مارتی لینسکی تشکر می کنیم، این بار برای توجه و مداد تیز به مطالب جدید ما. تشکر

ویژه ما از داگ استون به خاطر نقد، ویرایش و بازنویسی گهگاهی پیش نویس های متوالی آن مطالب. او

استعداد عجیبی در به دام انداختن ما در یک فکر یا پاراگراف نامشخص دارد.

راجر فیشر ویلیام اوری بروس پاتون برای بیش از ده سال، بروس پاتون با ما در فرمول بندی و توضیح همه

ایده های این کتاب کار کرده است. در سال گذشته او پاروی پر زحمتی را برای تبدیل تفکر مشترک ما به

متن توافق شده کشیده است. خوشحالم که به بروس، ویراستار ویرایش اول، به عنوان یکی از نویسندگان

کامل این ویرایش دوم خوش آمد می گویم. RF. W.U.

قدردانی ها

این کتاب با یک سوال شروع شد: بهترین راه برای افراد برای مقابله با تفاوت هایشان چیست؟ به عنوان مثال، بهترین توصیه ای که می توان به زن و شوهری که طلاق می گیرند و می خواهند بدانند چگونه به یک توافق منصفانه و رضایت بخش متقابل برسند، بدون اینکه درگیر دعوای تلخی شوند، چیست؟ شاید سخت تر، به یکی از آنها که می خواهد همین کار را انجام دهد، چه توصیه ای می کنید؟

هر روز خانواده ها، همسایگان، زوجها، کارمندان، روسا، کسب و کارها، مصرف کنندگان، فروشندگان، وکلا، و ملت ها با این معضل مواجه می شوند که چگونه بدون رفتن به جنگ به بله برسند. با تکیه بر سوابق مربوطه خود در حقوق بین الملل و مردم شناسی و همکاری گسترده در طول سال ها با پزشکان، همکاران و دانشجویان، ما یک روش عملی برای مذاکره دوستانه توافق بدون تسلیم شدن ایجاد کرده ایم. ما ایده هایی را در مورد وکلا امتحان کرده ایم. بازرگانان، مقامات دولتی، قضات، سرپرستان زندان، دیپلمات ها، نمایندگان بیمه، افسران نظامی، معدنچیان زغال سنگ و مدیران نفت. ما از کسانی که با انتقادات و پیشنهادات برگرفته از تجربیاتشان پاسخ دادند، کمال تشکر را داریم. ما بسیار سود بردیم.

در حقیقت، افراد زیادی در طول سال ها به قدری در یادگیری ما مشارکت داشته اند که دیگر نمی توان دقیقاً گفت که به چه شکلی مدیون چه کسی هستیم. کسانی که بیشترین مشارکت را داشته اند می دانند که پاورقی ها حذف شده اند، نه به این دلیل که فکر می کنیم هر ایده ای اصلی است، بلکه برای اینکه متن را خوانا نگه داریم، زمانی که مدیون بسیاری از افراد هستیم.

با این حال، نمی توانیم به بدهی خود به هوارد رایفا اشاره نکنیم. انتقاد مهربان اما صریح او بارها این رویکرد را بهبود بخشیده است، و عقاید او در مورد دستیابی به دستاوردهای مشترک از طریق بهره برداری از اختلافات و استفاده از روش های تخیلی برای حل و فصل مسائل دشوار، الهام بخش بخش هایی درباره این موضوعات است. لوئیس سون، طراح و مذاکره کننده فوق العاده، همیشه دلگرم کننده، همیشه خلاق و همیشه منتظر بود. در میان بدهی های فراوانی که به او داریم، معرفی خود را مدیون ایده استفاده از یک متن

مذاکره هستیم که آن را رویه‌یک متنی می‌نامیم. و مایلیم از مایکل دوایل و دیوید استراوس برای ایده های خلاقانه آنها در مورد اجرای جلسات طوفان فکری تشکر کنیم.

حکایت ها و مثال های خوب به سختی پیدا می شود. ما بسیار مدیون جیم سبنیوس برای گزارش‌هایش از کنفرانس قانون دریا (و همچنین انتقاد متفکرانه‌اش از روش)، تام گریفیث برای گزارش مذاکره‌اش با یک تنظیم کننده بیمه، و مری پارکر فولت هستیم. داستان دعوی دو مرد در یک کتابخانه ما می‌خواهیم به‌ویژه از همه کسانی که این کتاب را در پیش‌نویس‌های مختلف مطالعه کردند و از انتقادات خود به ما بهره‌مند شدند، از جمله دانشجویان ما در کارگاه‌های مذاکره ژانویه ۱۹۸۰ و ۱۹۸۱ در دانشکده حقوق هاروارد، و فرانک ساندِر، جان کوپر، و ویلیام لینکلن تشکر کنیم. ، که آن کارگاه ها را با ما تدریس کردند. به ویژه، ما می‌خواهیم از آن دسته از اعضای سمینار مذاکره هاروارد که قبلاً به آنها اشاره نکرده ایم تشکر کنیم. آنها در این دو سال گذشته با حوصله به ما گوش دادند و پیشنهادهای مفید زیادی ارائه کردند: جان دانلپ، جیمز هیلی، دیوید کوچل، توماس شلینگ، و لارنس ساسکیند.

به همه دوستان و همراهان خود بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم مدیون هستیم، اما مسئولیت نهایی محتوای این کتاب بر عهده نویسندگان است. اگر نتیجه هنوز کامل نشده است، به دلیل عدم تلاش همکاران ما نیست. بدون خانواده و دوستان، نوشتن غیرقابل تحمل خواهد بود. برای انتقاد سازنده و حمایت اخلاقی از کارولین فیشر، دیوید لاکس، فرانسیس ترنبول و جنیس اوری تشکر می‌کنیم.

بدون فرانسیس فیشر این کتاب هرگز نوشته نمی‌شد. او این سعادت را داشت که چهار سال پیش ما دو نفر را معرفی کرد. کمک منشی‌که بهتر از او نمی‌توانستیم داشته باشیم. از دبورا رایمل برای شایستگی بی‌وقفه، حمایت اخلاقی، و یادآوری‌های محکم اما مهربانانه‌اش، و از دنیس تربولا، که هرگز در سخت‌کوشی و شادی خود تزلزل نکرد، تشکر می‌کنم. و تشکر ویژه از افرادی که در Word Processing، به رهبری سینتیا

اسمیت، آزمایشیک سری پیش‌نویس‌های بی‌پایان و مهلت‌های تقریباً غیرممکن را داشتند. سپس سردبیران ما هستند. مارتی لینسکی با سازماندهی مجدد و نصف کردن این کتاب، آن را بسیار خواندنی‌تر کرد. برای در امان ماندن از خوانندگان ما، او این حس خوب را داشت که از احساسات ما دریغ نکند. همچنین از پیتر

کیندر، جون کینوشیتا و باب راس تشکر می کنیم. ژوئن تلاش کرد تا این زبان را کمتر جنسیتی کند. در جایی که موفق نشدیم از کسانی که ممکن است آزرده شوند عذرخواهی می کنیم. ما همچنین می خواهیم از آندریا ویلیامز، مشاور ما تشکر کنیم. جولیان باخ، نماینده ما؛ و دیک مک آدو و همکارانش در هاتون میفلین، که تولید این کتاب را هم ممکن و هم لذت بخش کردند. در پایان، ما می خواهیم از بروس پاتون، دوست و همکار، سردبیر و میانجی ما تشکر کنیم. هیچ کس بیشتر به این کتاب کمک نکرده است. او از همان ابتدا به طوفان فکری و سازماندهی قیاس کتاب کمک کرد. او تقریباً هر فصل را دوباره سازماندهی کرده و هر کلمه را ویرایش کرده است. اگر کتابها فیلم بودند، به عنوان تولید پاتون شناخته می شد.

راجر فیشر ویلیام اوری

شناسنامه کتاب

عنوان کتاب:	رسیدن به بله
مؤلف:	راگر فیشر و ویلیام یوری
مترجم:	ساغر آشوری
ویراستار:	فائزه بابایی
صفحه آرای و طراحی جلد:	فائزه بابایی
ناشر:	انتشارات نگاره
عنوان انگلیسی کتاب:	Get to the yes

انتشارات نگاره: آذربایجان غربی، پیرانشهر، کمربندی، بلوار
کردستان، کوچه بهارستان 7

انتشارات نگاره



تلفن: 04444224360

فهرست مطالب

6	قدردانی ها.....
11	معرفی.....
14	مشکل.....
14	بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید.....
19	روش.....
21	مردم را از مشکل جدا کنید.....
47	روی علایق تمرکز کنید نه موقعیت ها.....
60	گزینه هایی را برای سود متقابل اختراع کنید.....
95	بله، اما.....
	اگر آنها قدرتمند تر باشند چه؟ (بی ای تی ان ای خود را توسعه دهید-بهترین جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده).....
95	اگر آنها بازی نکنند چه می شود؟ (از جوجیتسو مذاکره استفاده کنید).....
95	اگر طرفند های کثیف استفاده کنند چه؟ (رام کردن معامله گر سخت).....
125	اصرار بر استفاده از معیار های عینی.....
130	نتیجه.....
138	ده سوالی که مردم در مورد رسیدن به بله می پرسند.....
143	جدول تحلیلی مطالب
168	یادداشتی در مورد پروژه مذاکره هاروارد.....

***** هر گونه کپی برداری از کتاب یا بخشی از آن دارای پیگرد قانونی**

می باشد.

ده سوالی که مردم در مورد رسیدن به بله می پرسند

سوالاتی در مورد فالرنس و مذاکره "اصولی"

سوال 1: "آیا چانه زنی موضعی هرگز منطقی است؟"

سوال 2: "اگر طرف مقابل به استاندارد متفاوتی از انصاف اعتقاد داشته باشد چه؟"

سوال 3: "اگر لازم نیست من باید منصف باشم؟"

سوالاتی در مورد برخورد با مردم

سوال 4: "اگر مردم مشکل دارند چه کار کنم؟"

سوال 5: "آیا باید حتی با تروریست ها یا فردی مانند هیتلر مذاکره کنم؟ چه زمانی منطقی است که مذاکره نکنم؟"

سوال 6: "چگونه باید رویکرد مذاکره خود را تنظیم کنم تا تفاوت های شخصیتی، جنسیتی، فرهنگی و غیره را در نظر بگیرم؟"

سوالاتی در مورد تاکتیک ها

سوال 7: "چگونه می توانم درباره مواردی مانند "کجا باید ملاقات کنیم؟" تصمیم بگیرم؟ چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد؟ و "از چه ارتفاعی باید شروع کنم؟"

سوال 8: "به طور مشخص، چگونه می توانم از اختراع گزینه ها به سمت تعهد حرکت کنم؟" سوال 9:

"چگونه می توانم این ایده ها را بدون ریسک زیاد امتحان کنم؟"

سوال ها درباره قدرت

سوال 10: "آیا می توانم این ایده ها را انجام دهم؟" مذاکره واقعاً تفاوتی ایجاد می کند اگر طرف مقابل

قدرتمندتر باشد؟» و «چگونه قدرت مذاکره خود را افزایش دهم؟»

معرفی

دوست داشته باشید یا نخواهید، شما یک مذاکره کننده هستید. مذاکره یک واقعیت زندگی است. شما در مورد افزایش حقوق با رئیس خود صحبت می کنید. شما سعی می کنید با یک غریبه بر سر قیمت خانه اش به توافق برسید. دو وکیل سعی در حل و فصل دعوی ناشی از تصادف رانندگی دارند. گروهی از شرکت های نفتی قصد دارند یک سرمایه گذاری مشترک برای اکتشاف نفت فراساحلی داشته باشند. یکی از مقامات شهری برای جلوگیری از اعتصاب حمل و نقل با رهبران اتحادیه ها ملاقات می کند. وزیر خارجه ایالات متحده با همتای شوروی خود به دنبال توافقی برای محدود کردن تسلیحات هسته ای می نشیند. همه اینها مذاکره است.

هر کس هر روز در مورد چیزی مذاکره می کند. مانند موسیو ژوردن مولیر، که از شنیدن اینکه در تمام عمرش نثر صحبت می کرده خوشحال شد، مردم حتی زمانی که فکر نمی کنند این کار را انجام می دهند، مذاکره می کنند. شما با همسران در مورد اینکه کجا برای شام بروید و با فرزندان درباره زمان خاموش شدن چراغ ها مذاکره می کنید.

مذاکره یک ابزار اساسی برای به دست آوردن آنچه از دیگران می خواهید است. اینیک ارتباط رفت و برگشتی است که برای رسیدن به توافق طراحی شده است، زمانی که شما و طرف مقابل دارای منافع مشترک و دیگران مخالف هستند. موقعیت های بیشتر و بیشتری نیاز به مذاکره دارند. درگیریک صنعت در حال رشد است. همه می خواهند در تصمیماتی که بر آنها تأثیر می گذارد شرکت کنند. افراد کمتر و کمتری تصمیمات دیکته شده توسط شخص دیگری را می پذیرند. افراد متفاوت هستند و از مذاکره برای رسیدگی به اختلافات خود استفاده می کنند. چه در تجارت، چه در دولت و چه در خانواده، مردم بیشتر تصمیمات را از طریق مذاکره می گیرند. حتی زمانی که آنها به دادگاه مراجعه می کنند، تقریباً همیشه قبل از محاکمه در مورد توافق مذاکره می کنند. اگرچه مذاکره هر روز انجام می شود، اما انجام آن آسان نیست. استراتژی های استاندارد برای مذاکره اغلب افراد را ناراضی، فرسوده یا بیگانه می گذارند - و اغلب هر سه را. مردم خود را در دوراهی می بینند. آنها دو راه برای مذاکره می بینند: نرم یا سخت.

مذاکره‌کننده نرم می‌خواهد از درگیری شخصی اجتناب کند و بنابراین برای دستیابی به توافق، به راحتی امتیاز می‌دهد. او یک راه حل دوستانه می‌خواهد. با این حال او اغلب مورد استثمار قرار می‌گیرد و احساس تلخی می‌کند. مذاکره‌کننده سخت، هر موقعیتی را رقابتی از اراده‌ها می‌داند که در آن طرفی که مواضع افراطی‌تری اتخاذ می‌کند و طولانی‌تر است، بهتر عمل می‌کند. او می‌خواهد برنده شود؛ با این حال، او اغلب به پاسخی به همان اندازه سخت ختم می‌شود که او و منابعش را تحلیل می‌برد و به رابطه او با طرف مقابل آسیب می‌رساند.

دیگر استراتژی‌های استاندارد مذاکره بین سخت و نرم قرار می‌گیرند، اما هر کدام شامل تلاشی مبادله‌ای بین دستیابی به آنچه می‌خواهید و کنار آمدن با مردم است. راه سومی برای مذاکره وجود دارد، راهی نه سخت و نه نرم، بلکه هم سخت و هم نرم.

روش مذاکره اصولی که در پروژه مذاکره‌هاوارد توسعه یافته است، تصمیم‌گیری در مورد مسائل بر اساس شایستگی آنها است نه از طریق فرآیند چانه زنی که بر روی آنچه هر طرف می‌گوید انجام خواهد داد و نمی‌خواهد انجام دهد. این نشان می‌دهد که هر زمان که ممکن است به دنبال منافع متقابل باشید و در جایی که منافع شما در تضاد است، باید اصرار داشته باشید که نتیجه بر اساس معیارهای منصفانه مستقل از اراده هر یک از طرفین باشد.

روش مذاکره اصولی بر اساس محاسن سخت است، برای مردم نرم است. از هیچ ترفندی استفاده نمی‌کند و هیچ حالتی ندارد. مذاکره اصولی به شما نشان می‌دهد که چگونه آنچه را که حق دارید به دست آورید و همچنان شایسته باشید. این شما را قادر می‌سازد که منصف باشید و در عین حال از شما در برابر کسانی که از عدالت شما سوء استفاده می‌کنند محافظت می‌کند. * این کتاب درباره روش مذاکره اصولی است. فصل اول مشکلاتی را که در استفاده از راهبردهای استاندارد چانه زنی موقعیتی به وجود می‌آید، تشریح می‌کند. چهار فصل بعدی چهار اصل این روش را بیان می‌کند. سه فصل آخر به سوالاتی که بیشتر در مورد روش پرسیده می‌شود پاسخ می‌دهد: اگر طرف مقابل قدرتمندتر باشد چه؟ اگر آنها با هم بازی نکنند چه؟ و اگر از حقه‌های کثیف استفاده کنند چه؟ مذاکره اصولی می‌تواند توسط دیپلمات‌های ایالات متحده در

مذاکرات کنترل تسلیحات با اتحاد جماهیر شوروی، توسط وکلای وال استریت که نماینده شرکت های ثروت 500 در پرونده های ضد انحصار هستند، و زوج ها در تصمیم گیری در مورد همه چیز از کجا برای تعطیلات تا نحوه تقسیم دارایی خود استفاده کنند. طلاق گرفتن. هر کسی می تواند از این روش استفاده کند. هر مذاکره ای متفاوت است، اما عناصر اساسی تغییر نمی کند. مذاکره اصولی چه یک موضوع باشد و چه چند موضوع قابل استفاده است. دو حزب یا چند حزب؛ خواه یک تشریفات تجویز شده وجود داشته باشد، مانند مذاکرات جمعی، یا یک مراسم بداهه رایگان برای همه، مانند صحبت با هواپیماربایان. این روش چه طرف مقابل باتجربه تر باشد و چه کمتر، معامله گر سخت یا دوستانه باشد، این روش کاربرد دارد. مذاکره اصولیک استراتژی همه منظوره است. برخلاف تقریباً همه استراتژی های دیگر، اگر طرف مقابل این راهبرد را یاد بگیرد، استفاده از آن دشوارتر نمی شود. آسان تر می شود اگر این کتاب را بخوانند که بهتر است.

مشکل

1. بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید

1. بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید

خواه یک مذاکره مربوط به قرارداد باشد، نزاع خانوادگی، یا حل و فصل صلح بین کشورها، مردم به طور معمول درگیر چانه زنی موضعی می شوند. هر طرف موضعی اتخاذ می کند، برای آن استدلال می کند و برای رسیدن به مصالحه امتیازاتی می دهد. نمونه کلاسیک این مذاکرات مذاکره، چانه زنی است که بین مشتری و مالک یک فروشگاه دست دوم صورت می گیرد:

مشتری

- برای این ظرف برنجی چقدر می خواهید؟
- اوه بیا، خراشیده است.
- من به شما 15 دلار می دهم.
- خوب، من می توانم بدون 20 دلار بروم، اما هرگز چیزیکمتر از 75 دلار قبول نمی کنم.
- قیمت واقعی را به من بگویید.
- مغازه دار: اینیک عتیقه زیبا است، اینطور نیست؟
- حدس می زنم می توانستم آن را با ۷۵ دلار رها کنم.
- واقعا! من ممکن است یک پیشنهاد جدی در نظر بگیرم، اما مطمئناً 15 دلار جدی نیست.
- بانوی جوان معامله سختی انجام می دهید.
- 60 دلار نقد، در حال حاضر.

- 25 دلار 37.50 دلار این بالاترین چیزی است که من خواهم داد.

- برای من خیلی بیشتر از این هزینه شد.

- پیشنهاد جدی بهم بده آیا به حکاکی روی آن ظرف دقت کرده اید؟

- چنین قطعاتی در سال آینده دو برابر ارزش امروزی خواهند داشت.

و به همین ترتیب ادامه مییابد و ادامه مییابد. شاید آنها به توافق برسند. شاید نه.

هر روش مذاکره ممکن است به طور منصفانه با سه معیار مورد قضاوت قرار گیرد: اگر توافق امکان پذیر باشد، باید یک توافق عاقلانه ایجاد کند. باید کارآمد باشد. و باید روابط بین طرفین را بهبود بخشد یا حداقل آسیب نبیند. (یک توافق عاقلانه را می توان به عنوان توافقی تعریف کرد که منافع مشروع هر یک از طرفین را تا حد امکان برآورده می کند، منافع متضاد را به طور عادلانه حل می کند، بادوام است و منافع جامعه را در نظر می گیرد.)

رایج ترین شکل مذاکره، که با مثال بالا نشان داده شده است. ، بستگی به گرفتن و سپس دادن متوالییک توالی از موقعیت ها دارد. موضع گیری، همانطور که مشتری و انباردار انجام می دهند، اهداف مفیدی را در مذاکره انجام می دهد. به طرف مقابل می گوید که شما چه می خواهید. در یک موقعیت نامطمئن و تحت فشار لنگر ایجاد می کند. و در نهایت می تواند شرایطیک توافق قابل قبول را ایجاد کند. اما این اهداف را می توان از راه های دیگری نیز تامین کرد. و چانه زنی موضعی نمی تواند معیارهای اساسی برای ایجادیک توافق عاقلانه، کارآمد و دوستانه را برآورده کند.

بحث بر سر مواضع باعث ایجاد توافقات نابخردانه می شود. وقتی مذاکره کنندگان بر سر مواضع چانه زنی می کنند، تمایل دارند خود را در آن مواضع قفل کنند. هر چه بیشتر موضع خود را روشن کنید و از آن در برابر حمله دفاع کنید، بیشتر به آن متعهد می شوید. هر چه بیشتر سعی کنید طرف مقابل را به عدم امکان تغییر موقعیت باز خود متقاعد کنید، انجام این کار دشوارتر می شود.

منیت شما با موقعیت شما یکی می شود. شما اکنون علاقه جدیدی به "حفظ چهره" دارید - در تطبیق اقدامات آینده با مواضع گذشته - که این احتمال را کمتر و کمتر می کند که هر توافقی عاقلانه منافع اصلی

طرفین را تطبیق دهد. خطر این که چانه زنی موضعی مانع از مذاکره شود، به خوبی با شکست مذاکرات در زمان پرزیدنت کندی برای ممنوعیت جامع آزمایش هسته ای نشان داده شد.

یک سوال مهم مطرح شد: اتحاد جماهیر شوروی و ایالات متحده باید در هر سال چند بازرسی در محل برای بررسی رویدادهای لرزه‌ای مشکوک در قلمرو دیگری انجام دهند؟ اتحاد جماهیر شوروی سرانجام با سه بازرسی موافقت کرد. ایالات متحده روی ده کمتر اصرار داشت. و در آنجا گفتگوها بر سر مواضع شکست خورد - علیرغم این واقعیت که هیچ کس نفهمید که آیا یک "بازرسی" شامل یک نفر می شود که یک روز به اطراف نگاه کند یا صد نفر به مدت یک ماه بی رویه فضولی می کنند. طرفین تلاش چندانی برای طراحی یک روش بازرسی که منافع ایالات متحده در راستی آزمایی را با تمایل هر دو کشور برای حداقل نفوذ تطبیق دهد، انجام نداده بودند. با توجه بیشتر به مواضع، توجه کمتری به رفع نگرانی های اساسی طرفین معطوف می شود. توافق کمتر محتمل است. هر توافقی که حاصل شود ممکن است منعکس کننده یک تقسیم مکانیکی تفاوت بین مواضع نهایی باشد تا راه حلی که با دقت طراحی شده است تا منافع مشروع طرفین را برآورده کند. نتیجه غالباً توافقی است که برای هر یک از طرفین رضایت بخش تر از آنچه می توانست باشد، نیست.

بحث بر سر پوزیتلون ها ناکارآمد است. روش استاندارد مذاکره ممکن است منجر به توافق شود، مانند قیمتیک ظرف برنجی، یا شکست، مانند تعداد بازرسی های در محل. در هر صورت، اینفرآیند زمان زیادی می برد. چانه زنی بر سر موقعیت ها انگیزه هایی ایجاد می کند که تسویه حساب را متوقف می کند. در چانه زنی موضعی، شما سعی می کنید با شروع از یک موضع افراطی، با نگه داشتن سرسختانه به آن، با فریب دادن طرف مقابل در مورد دیدگاه های واقعی خود، و با دادن امتیازات کوچک فقط در صورت لزوم، این شانس را بهبود بخشید که هر توافقی که به دست می آید برای شما مطلوب باشد. مذاکره را ادامه دهید در مورد طرف مقابل هم همینطور است. هر یک از این عوامل تمایل به تداخل در رسیدن به یک توافق فوری دارند. هر چه مواضع افراطی تر و امتیازات کوچک تر باشد، زمان و تلاش بیشتری برای کشف امکان پذیر بودن یا نبودن توافق لازم است. مینوت استاندارد همچنین مستلزم تعداد زیادی تصمیمات فردی

است، زیرا هر مذاکره کننده تصمیم می گیرد چه چیزی را ارائه دهد، چه چیزی را رد کند، و چه مقدار امتیاز را بدهد.

تصمیم گیری در بهترین حالت دشوار و زمان بر است. جایی که هر تصمیم نه تنها مستلزم تسلیم شدن به طرف مقابل است، بلکه احتمالاً فشاری برای تسلیم شدن بیشتر ایجاد می کند، مذاکره کننده انگیزه کمی برای حرکت سریع دارد. کشیدن پاها، تهدید به بیرون رفتن، سنگ اندازی و سایر تاکتیک های این چینی امری عادی می شود. همه آنها زمان و هزینه های دستیابی به توافق و همچنین خطر عدم دستیابی به توافق را افزایش می دهند. باز کردن آرگولانگ بر روی موقعیت ها، یک رابطه دائمی را به خطر می اندازد. چانه زنی موضعی به مسابقه اراده تبدیل می شود. هر مذاکره کننده ای می گوید که چه خواهد کرد و چه نخواهد کرد. وظیفه ابداع مشترک راه حل قابل قبول به یک نبرد تبدیل می شود. هر یک از طرفین از طریق قدرت اراده محض سعی می کند طرف دیگر را مجبور به تغییر موضع خود کند. "من تسلیم نمی شوم. اگر می خواهید با من به سینما بروید، این شاهین مالت است یا هیچ." خشم و عصبانیت اغلب به این دلیل است که یک طرف خود را در برابر اراده سفت و سخت طرف دیگر خم می کند در حالی که نگرانی های مشروع خود نادیده گرفته می شود. بنابراین، چانه زنی موضعی روابط بین طرفین را متشنج می کند و گاهی اوقات آنها را متلاشی می کند.

شرکت های تجاری که سال ها با هم تجارت می کنند ممکن است از شرکت جدا شوند. ممکن است همسایه ها با یکدیگر صحبت نکنند. احساسات تلخ ناشی از یک چنین برخورد ممکن است تا آخر عمر ادامه داشته باشد.

وقتی قطعات زیادی وجود دارد، معامله موضعی حتی بدتر است. اگرچه بحث در مورد مذاکره در قالب دو نفر، شما و "طرف مقابل" راحت است، در واقع، تقریباً هر مذاکره ای بیش از دو نفر را شامل می شود. ممکن است چندین حزب مختلف بر سر میز بنشینند، یا هر طرف ممکن است نمایندگان، مقامات عالی، هیئت مدیره ها کمیته هایی داشته باشد که باید با آنها معامله کنند. هرچه افراد بیشتری در یک مذاکره شرکت کنند، معایب جدی تر برای چانه زنی موضعی خواهد بود. اگر حدود 150 کشور در حال مذاکره

باشند، مانند کنفرانس های مختلف سازمان ملل، چانه زنی موضعی تقریباً غیرممکن است. بلکه گفتن ممکن است به همه نیاز داشته باشد، اما نه گفتن فقط یک نفر. امتیازات متقابل دشوار است: به چه کسی امتیاز می دهید؟ با این حال، حتی هزاران معامله دوجانبه باز هم از یک توافق چند جانبه برخوردار نیستند. در چنین شرایطی، چانه زنی موضعی منجر به تشکیل ائتلاف هایی در میان احزاب می شود که منافع مشترک آنها اغلب نمادین است تا محتوایی.

در سازمان ملل، چنین ائتلاف هایی مذاکراتی را بین «شمال» و «جنوب» یا بین «شرق» و «غرب» تولید می کنند. از آنجایی که در یک گروه اعضای زیادی وجود دارد، ایجاد یک موقعیت مشترک دشوارتر می شود. بدتر از آن، زمانی که آنها به شکل دردناکی در یک موضع به توافق رسیدند، تغییر آن بسیار دشوارتر می شود. زمانی که شرکت کنندگان دیگر مقامات بالاتری هستند که در حالی که در میز حضور ندارند، باید موافقت خود را اعلام کنند، تغییر یک موقعیت به همان اندازه دشوار است.

خوب بودن جوابی نیست

بسیاری از مردم هزینه های بالای چانه زنی موضعی سخت، به ویژه در مورد طرفین و روابط آنها را درک می کنند. آنها امیدوارند که با پیروی از شیوه ای ملایم تر از مذاکره، از آنها دوری کنند. به جای اینکه طرف مقابل را به عنوان دشمن ببینند، ترجیح می دهند آنها را دوست ببینند. آنها به جای تاکید بر هدف پیروزی، بر ضرورت دستیابی به توافق تاکید می کنند. در یک بازی مذاکره نرم، حرکات استاندارد عبارتند از ارائه پیشنهادات و امتیازات، اعتماد به طرف مقابل، دوستی و تسلیم در صورت لزوم برای جلوگیری از درگیری. جدول زیر دو سبک چانه زنی موضعی، نرم و سخت را نشان می دهد. اکثر مردم انتخاب استراتژی های مذاکره خود را بین این دو سبک می دانند. با نگاه کردن به جدول به عنوان یک انتخاب، آیا باید یک معامله کننده موضعی نرم باشید یا سخت؟ یا شاید باید یک استراتژی را در جای دیگر این بین دنبال کنید؟ بازی مذاکره نرم بر اهمیت ایجاد و حفظ رابطه تاکید می کند. در میان خانواده ها و دوستان، مذاکرات زیادی از این طریق صورت می گیرد. این فرآیند حداقل در حد تولید سریع نتایج کارآمد است. از آنجایی که هر یک از طرفین در سخاوتمندی بیشتر و آینده نگری با دیگری رقابت می کنند، احتمال توافق

بسیار زیاد می شود. اما ممکن است عاقلانه نباشد. نتایج ممکن است به اندازه داستان او. هنری در مورد یک زوج فقیر غم انگیز نباشد که در آن زن عاشق موهای خود را می فروشد تا یک زنجیر زیبا برای ساعت شوهرش بخرد و شوهر ناآگاه ساعت خود را می فروشد تا زیبا بخرد. شانه برای موهای همسرش با این حال، هر مذاکره ای که در درجه اول به این رابطه مربوط می شود، خطر ایجاد یک توافق نامناسب را دارد. به طور جدی تر، دنبال کردن یک شکل نرم و دوستانه از چانه زنی موقعیتی، شما را در برابر کسی که یک بازی سخت چانه زنی موضعی انجام می دهد آسیب پذیر می کند. در چانه زنی موضعی، یکبازی سخت بر بازی نرم غالب است. اگر معامله کننده سخت بر امتیاز دادن پافشاری کند و تهدید کند در حالی که معامله کننده نرم به منظور اجتناب از تقابل تسلیم شود و بر توافق پافشاری کند، بازی مذاکره به نفع بازیکن سخت گیر مغرضانه است. این روند منجر به یک توافق خواهد شد، اگرچه مطمئناً برای چانه زنان سخت گیر نسبت به معامله گرهای نرم، مطلوب تر است. اگر پاسخ شما به موضع گیری مستمر و سخت ممکن است عاقلانه نباشد. چانه زنی، چانه زنی موضعی نرم است، احتمالاً پیراهن خود را گم خواهید کرد. یک جایگزین وجود دارد.

اگر انتخاب بین چانه زنی موضعی سخت و نرم را دوست ندارید، می توانید بازی را تغییر دهید. بازی مذاکره در دو سطح انجام می شود. در یک سطح، مذاکره به موضوع می پردازد. در دیگری، معمولاً به طور ضمنی بر رویه برخورد با ماده تمرکز می کند. اولین مذاکره ممکن است مربوط به حقوق شما، شرایط اجاره نامه یا قیمتی باشد که باید پرداخت شود.

مسئله. چانه زنی موقعیتی: کدام بازی را باید بازی کنید؟

نرم.

شرکت کنندگان دوستان هستند.

هدف توافق است.

برای تقویت رابطه امتیازاتی بدهید.

با مردم و مشکلات نرم باشید.

به دیگران اعتماد کنید.

موقعیت خود را به راحتی تغییر دهید.

پیشنهادهای بدهید

نتیجه نهایی خود را فاش کنید

برای رسیدن به توافق ضررهای یک طرفه را بپذیرید.

پاسخ واحد را جستجو کنید:

پاسخی که آنها می پذیرند.

بر توافق پافشاری کنید.

سعی کنید از رقابت اراده اجتناب کنید.

سخت

شرکت کنندگان دشمن هستند.

هدف پیروزی است.

درخواست امتیاز به عنوان شرط رابطه.

نسبت به مشکل و مردم سخت بگیرید.

به دیگران بی اعتماد باشید

در موقعیت خود کاوش کنید.

تهدید کنید.

به عنوان نتیجه خود را گمراه کنید.

سودهای یک طرفه را به عنوان قیمت توافق طلب کنید.

پاسخ واحد را جستجو کنید:

پاسخی که قبول خواهید کرد.

بر موضع خود پافشاری کنید.

سعی کنید در مسابقه اراده برنده شوید.

فشار وارد کنید.

مذاکره دوم به این موضوع مربوط می شود که چگونه می توانید در مورد سوال اساسی مذاکره کنید: با چانه زنی موضعی نرم، با چانه زنی موضعی سخت، یا با روش دیگری. این مذاکره دوم یک بازی در مورد یک بازی است که یک "مذاکره" است. همچنین به ساختار قوانین بازی که در حال انجام آن هستید کمک می کند. حرکت شما ممکن است برای نگه داشتن مذاکرات در یک حالت در حال انجام باشد، یا ممکن است یک حرکت تغییر دهنده بازی باشد. این مذاکره دوم به طور کلی توجه را به خود جلب می کند زیرا به نظر می رسد بدون تصمیم آگاهانه رخ می دهد. تنها زمانی که با فردی از کشور دیگر، به ویژه با فردی با پیشینه فرهنگی کاملاً متفاوت سروکار دارید، احتمالاً نیاز به ایجاد یک فرآیند پذیرفته شده برای مذاکرات اساسی را خواهید دید. اما آگاهانه یا ناآگاهانه، با هر حرکتی که انجام می دهید، در حال مذاکره با قوانین رویه ای هستید، حتی اگر آن حرکات منحصراً مربوط به ماهیت باشد. پاسخ به این سوال که آیا باید از چانه زنی موضعی نرم استفاده کرد یا سخت "هیچکدام" است. بازی را تغییر دهید. در پروژه مذاکره هاروارد، ما در حال توسعه جایگزینی برای چانه زنی موضعی بوده ایم: روشی از مذاکره که به صراحت طراحی شده است تا نتایج عاقلانه ای را به طور موثر و دوستانه ایجاد کند. این روش که مذاکره اصولی یا مذاکره بر اساس شایستگی نامیده می شود را می توان در چهار نکته اساسی خلاصه کرد. این چهار نکته یک روش ساده مذاکره را تعریف می کند که تقریباً در هر شرایطی می توان از آن استفاده کرد. هر نقطه به یک عنصر اساسی از مذاکره می پردازد و پیشنهاد می کند که در مورد آن چه کاری باید انجام دهید.

مردم: مردم را از مشکل جدا کنید.

علاقه: بر منافع تمرکز کنید، نه موقعیت ها.

گزینه ها: قبل از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهید، امکانات متنوعی ایجاد کنید.

معیار: اصرار داشته باشید که نتیجه بر اساس برخی استانداردهای عینی باشد.

نکته اول به این واقعیت پاسخ می دهد که انسان کامپیوتر نیست. ما موجوداتی با احساسات قوی هستیم که اغلب ادراکات کاملاً متفاوتی داریم و در برقراری ارتباط واضح مشکل داریم. احساسات معمولاً با محاسن عینی مشکل درگیر می شوند. موضع گیری فقط این را بدتر می کند زیرا منیت افراد با موقعیت های آنها یکی می شود. از این رو، قبل از پرداختن به مشکل ماهوی، باید «مشکل مردم» را از آن جدا کرد و به طور جداگانه به آن پرداخت. اگر به معنای واقعی کلمه نباشد، شرکت کنندگان باید خودشان را در کنار هم کار کنند و به مشکل حمله کنند، نه به یکدیگر. از این رو گزاره اول: مردم را از مشکل جدا کنید. نکته دوم برای غلبه بر اشکال تمرکز بر مواضع اعلام شده افراد، زمانی که هدف مذاکره برآوردن منافع اساسی آنها باشد، طراحی شده است.

یک موضع مذاکره اغلب آنچه را که واقعاً می خواهید پنهان می کند. سازش بین موقعیت ها احتمالاً منجر به توافقی نمی شود که به طور مؤثری به نیازهای انسانی که افراد را وادار به اتخاذ آن مواضع می کند، رسیدگی کند.

دومین عنصر اساسی روش این است: تمرکز بر علایق، نه موقعیت ها. نکته سوم به دشواری طراحی راه حل های بهینه در شرایط تحت فشار پاسخ می دهد. تلاش برای تصمیم گیری در حضور یک دشمن دید شما را محدود می کند. در خطر بودن زیاد خلاقیت را مهار می کند. همینطور جستجو برای یک راه حل مناسب. شما می توانید این محدودیت ها را با تعیین زمان تعیین شده برای اندیشیدن به طیف گسترده ای از راه حل های ممکن که منافع مشترک را ارتقا می بخشد و به طور خلاقانه علایق مختلف را با هم آشتی می دهد، جبران کنید. از این رو سومین نکته اساسی: قبل از تلاش برای رسیدن به توافق، گزینه هایی را برای سود متقابل ابداع کنید.

در جایی که منافع مستقیماً با هم مخالفت می کنند، یک مذاکره کننده ممکن است به سادگی با لجاجت به نتیجه مطلوب برسد. این روش تمایل به پاداش دادن به ناسازگاری و ایجاد نتایج دلخواه دارد. با این حال، شما می توانید با چنین مذاکره کننده ای با اصرار بر اینکه تنها گفتار او کافی نیست و توافق باید استانداردهای منصفانه و مستقل از اراده عریان هر یک از طرفین را منعکس کند، مقابله کنید. این به این

معنا نیست که اصرار کنید که شرایط بر اساس استاندارد می باشد که انتخاب می کنید، بلکه فقط به این معنی است که برخی استانداردهای منصفانه مانند ارزش بازار، نظر متخصص، عرف یا قانون نتیجه را تعیین می کنند. با بحث در مورد چنین معیارهایی به جای آنچه که طرفین مایل یا ناخواسته انجام دهند، هیچیک از طرفین نیازی به تسلیم شدن به طرف دیگر ندارند. هر دو می توانند به یک راه حل عادلانه موقوف شوند. از این رو چهارمین نکته اساسی: اصرار بر استفاده از معیارهای عینی. روش مذاکره اصولی با چانه زنی موضعی سخت و نرم در جدول زیر مقایسه شده است که چهار نکته اساسی روش را به صورت پررنگ نشان می دهد. چهار گزاره مذاکره اصولی از زمانی که شما شروع به فکر کردن در مورد مذاکره می کنید تا زمانی که توافق حاصل می شود یا تصمیم می گیرید که تلاش را قطع کنید مرتبط هستند. آن دوره را می توان به سه مرحله تقسیم کرد: تحلیل، برنامه ریزی و بحث. در مرحله تجزیه و تحلیل، شما صرفاً در تلاش برای تشخیص وضعیت هستید - جمع آوری اطلاعات، سازماندهی آن و فکر کردن در مورد آن. شما می خواهید مشکلات مردم را در مورد ادراکات حزبی، احساسات خصمانه و ارتباطات نامشخص در نظر بگیرید و همچنین علایق خود و طرف مقابل را شناسایی کنید. می خواهید گزینه هایی را که قبلاً روی میز هستند یادداشت کنید و معیارهایی را که قبلاً به عنوان مبنای توافق پیشنهاد شده است، شناسایی کنید. در مرحله برنامه ریزی، شما برای بار دوم با همان چهار عنصر سروکار دارید، هم ایده ایجاد می کنید و هم تصمیم می گیرید که چه کاری انجام دهید. پیشنهاد شما برای رسیدگی به مشکلات مردم چگونه است؟ از علایق شما کدامیک از همه مهمتر است؟ و برخی از اهداف واقع بینانه چیست؟ شما می خواهید گزینه های اضافی و معیارهای اضافی برای تصمیم گیری در میان آنها ایجاد کنید.

مجدداً در مرحله بحث، زمانی که طرفین با نگاهی به توافق به صورت رفت و برگشت با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند، همان چهار عنصر بهترین موضوعات برای بحث هستند. تفاوت در ادراک، احساس ناامیدی و خشم، و مشکلات در ارتباط را می توان تصدیق کرد و به آنها پرداخت. هر طرف باید منافع طرف مقابل را درک کند. سپس هر دو می توانند به طور مشترک گزینه هایی را ایجاد کنند که برای دو طرف سودمند هستند و به دنبال توافق بر سر موضع عینی باشند. به طور خلاصه، برخلاف چانه زنی موضعی، روش مذاکره

اصولی با تمرکز بر منافع اساسی، گزینه‌های رضایت‌بخش متقابل و استانداردهای منصفانه معمولاً منجر به یک توافق سوئیس می‌شود. این روش به شما این امکان را می‌دهد که به یک توافق تدریجی در مورد یک تصمیم مشترک به طور موثر و بدون تمام هزینه‌های مبادله‌ای حفاری در موقعیت‌ها دست یابید و فقط مجبور شوید خود را از آنها بیرون بکشید. و جدا کردن مردم از مشکل به شما این امکان را می‌دهد که مستقیماً و همدلانه با مذاکره کننده دیگر به عنوان یک انسان برخورد کنید و در نتیجه یک توافق دوستانه را ممکن می‌کند. هر یک از چهار فصل بعدی یکی از این چهار نکته اساسی را گسترش می‌دهد. اگر در هر نقطه ای دچار شک و تردید شدید، ممکن است بخواهید به طور مختصر از ادامه مطلب رد شوید و در سه فصل پایانی که به سؤالاتی که معمولاً در مورد روش مطرح می‌شود پاسخ می‌دهند، مرور کنید. حل و فصل منافع متضاد.

مسئله. چانه زنی موقعیتی: کدام بازی را باید بازی کنید؟

نرم.

شرکت کنندگان دوستان هستند.

هدف توافق است.

برای تقویت این رابطه امتیازاتی بدهید.

با مردم و مشکلات نرم باشید.

به دیگران اعتماد کنید.

موقعیت خود را به راحتی تغییر دهید.

پیشنهادهای بدهید

نتیجه نهایی خود را فاش کنید

برای رسیدن به توافق ضررهای یک طرفه را بپذیرید.

پاسخ واحد را جستجو کنید:

پاسخی که آنها می پذیرند.

بر توافق پافشاری کنید.

سعی کنید از رقابت اراده اجتناب کنید.

تسلیم فشار

سخت.

شرکت کنندگان دشمن هستند.

هدف پیروزی است.

درخواست امتیاز به عنوان یک شرط رابطه.

نسبت به مشکل و مردم سخت بگیرید.

به دیگران بی اعتمادی

در موقعیت خود کاوش کنید.

تهدید کنید.

به عنوان نتیجه خود را گمراه کنید.

سودهاییک طرفه را به عنوان قیمت توافق طلب کنید.

پاسخ واحد را جستجو کنید:

پاسخی که قبول خواهید کرد.

بر موضع خود پافشاری کنید.

سعی کنید در مسابقه اراده برنده شوید.

فشار وارد کنید.

راه حل.

بازی را تغییر دهید - درباره شایستگی ها مذاکره کنید.

اصولی.

شرکت کنندگان مشکل گشا هستند. هدف، یک نتیجه عاقلانه است که به طور موثر و دوستانه به دست می آید.

مردم را از مشکل جدا کنید.

با مردم نرم باش، در برابر مشکلات سخت بگیر. مستقل از اعتماد ادامه دهید.

بر منافع تمرکز کنید، نه موقعیت ها. علایق را کاوش کنید از داشتن نتیجه نهایی خودداری کنید.

گزینه هایی را برای سود متقابل اختراع کنید.

چندین گزینه را برای انتخاب ایجاد کنید. بعدا تصمیم بگیر.

اصرار بر استفاده از معیارهای عینی. سعی کنید بر اساس معیارهای مستقل از اراده به نتیجه برسید.

استدلال کنید و پذیرای عقل باشید. تسلیم اصل، نه فشار.

روش

روش 2. مردم را از مشکل جدا کنید3. تمرکز بر علایق، نه موقعیت ها 4. اختراع گزینه هایی برای سود

متقابل 5. اصرار بر استفاده از معیارهای عینی

2 مردم را از مشکل جدا کنید

همه می دانند که چقدر سخت است که با یک مشکل کنار بیایم بدون اینکه مردم یکدیگر را درک نکنند، عصبانیت ناراحت شوند و همه چیز را شخصی بدانند. یکی از رهبران اتحادیه به خدمه اش می گوید: "بسیار خوب، چه کسی اعلام خروج کرد؟" جونز جلو می رود. "من این کار را کردم. دوباره آن سرکارگر بداخلاق کمبل بود. این پنجمین بار در دو هفته بود که مرا به عنوان جایگزین از گروه ما بیرون فرستاد. او این کار را برای من در اختیار گرفت و من از آن خسته شدم. چرا باید من تمام کارهای کثیف را انجام می دهم؟" بعداً رهبر اتحادیه با کمپبل روبرو می شود. "چرا جونز را مدام انتخاب می کنی؟ او می گوید در دو هفته پنج بار او را روی جزئیات تعویض گذاشته ای. چه خبر است؟" کمپبل پاسخ می دهد: "من جونز را انتخاب می کنم زیرا او بهترین است. می دانم که می توانم به او اعتماد کنم تا از خراب شدن اوضاع در یک گروه بدون شخص اصلی جلوگیری کند. من او را فقط زمانی به عنوان جایگزین می فرستم که یک فرد کلیدی غایب باشد، در غیر این صورت اسمیت اسمیت را می فرستم. یک وکیل شرکت بیمه می گوید در موقعیت واقعی دیگری، یک وکیل شرکت بیمه می گوید، فقط با شیوع آنفلوآنزا، افراد زیادی به آن اشاره کرده اند. من هرگز نمی دانستم که جونز مخالفت کرده است. به کمیسر بیمه ایالتی: "من از وقت شما سپاسگزارم، کمیسر تامپسون. آنچه می خواهم در مورد آن با شما صحبت کنم برخی از مشکلاتی است که ما در مورد بند فرض مقررات مربوط به مسئولیت سختگیرانه داشته ایم. ما فکر می کنیم نحوه نگارش این بند باعث می شود که تأثیر ناعادلانه ای بر بیمه گرانی بگذارد که سیاست های موجود آنها دارای محدودیت های تعدیل نرخ است، و ما می خواهیم راه هایی را در نظر بگیریم که ممکن است اصلاح شود.

کمیسر، حرفش را قطع کرد: "خانم مونتیرو، شرکت شما فرصت کافی داشت تا در جلسات استماعاتی که اداره من در مورد آن مقررات قبل از صدور آنها داشت، هر گونه اعتراضی را بیان کند. من آن جلسات را اجرا

کردم، خانم مونتیرو. بیانیه شهادت، و من شخصاً نسخه نهایی مقررات سختگیری را نوشتم. آیا می گویند من اشتباه کردم؟ "نه، اما" "می گویی من بی انصاف هستم؟" «مطمئناً نه، قربان، اما فکر می کنم این شرط عواقبی داشته است که هیچ کدام از ما پیش بینی نکرده ایم، و «گوش کن، مونتیرو، زمانی که برای این سمت تبلیغات کردم به مردم قول دادم که به سشوارهای قاتل و 10000 دلار پایان دهم. بمب های مبدل به ماشین و این مقررات این کار را انجام داده است. "شرکت شما در سال گذشته 50 میلیون دلار از سیاست های تعهدات سخت گیرانه اش سود به دست آورد. فکر می کنید می توانید برای چه احمقی که وارد اینجا می شوید و درباره مقررات "ناعادلانه" و "عواقب پیش بینی نشده" صحبت می کنید، بازی کنید؟ من نمی خواهم. برای شنیدنیک کلمه دیگر از آن. روز بخیر، خانم مونتیرو. "حالا چی؟ آیا وکیل شرکت بیمه کمیسیونر را در این مورد تحت فشار قرار می دهد و او را عصبانی می کند و احتمالاً به جایی نمی رسد؟ شرکت او در این ایالت تجارت زیادی انجام می دهد. رابطه خوب با کمیسر مهم است. آیا او باید اجازه دهد که موضوع به پایان برسد، پس با وجود اینکه متقاعد شده است که این مقررات واقعاً ناعادلانه است، اثرات درازمدت آن احتمالاً بر خلاف منافع عمومی است، و حتی کارشناسان این مشکل را در زمان تصویب پیش بینی نکرده بودند. شنیده های اصلی؟ در این موارد چه خبر است؟

مذاکره کنندگان اول مردم هستند. یک واقعیت اساسی در مورد مذاکره، که به راحتی در معاملات شرکتی و بین المللی فراموش می شود، این است که شما نه با نمایندگان انتزاعی «طرف مقابل»، بلکه با انسان ها سر و کار دارید. آنها دارای احساسات، ارزش های عمیق، و زمینه ها و دیدگاه های متفاوت هستند. و غیر قابل پیش بینی هستند. شما هم همینطور. این جنبه انسانی مذاکره می تواند مفید یا فاجعه بار باشد. فرآیند دستیابی به یک توافق ممکن است یک تعهد روانی به یک نتیجه رضایت بخش متقابل ایجاد کند. یک رابطه کاری که در آن اعتماد، درک، احترام و دوستی در طول زمان ایجاد می شود، می تواند هر مذاکره جدیدی را روان تر و کارآمدتر کند. و تمایل افراد به داشتن احساس خوبی نسبت به خود، و نگرانی آنها نسبت به آنچه که دیگران در مورد آنها فکر می کنند، اغلب می تواند آنها را نسبت به منافع مذاکره کننده دیگر حساس تر کند. از سوی دیگر، مردم عصبانی، افسرده، ترسیده، دشمنی، ناامید و آزرده می شوند. آنها

نفس‌هایی دارند که به راحتی تهدید می‌شوند. آنها دنیا را از نقطه نظر شخصی خود می‌بینند و اغلب ادراک خود را با واقعیت اشتباه می‌گیرند. آنها معمولاً آنچه را که شما می‌گویید به روشی که شما می‌خواهید تفسیر نمی‌کنند و منظور شما از گفتن آنها نیست. سوء تفاهم می‌تواند تعصب را تقویت کند و منجر به واکنش‌هایی شود که در یک دور باطل واکنش‌های متقابل ایجاد کند. جستجوی منطقی راه‌حل‌های ممکن غیرممکن می‌شود و یک مذاکره با شکست مواجه می‌شود. هدف از بازی کسب امتیاز، تایید برداشت‌های منفی و تقصیر سرزنش به بهای منافع اساسی هر دو طرف است. عدم برخورد حساس با دیگران به عنوان انسان‌هایی که مستعد واکنش‌های انسانی هستند، می‌تواند برای یک مذاکره فاجعه‌بار باشد. هر کار دیگری که در هر نقطه از مذاکره انجام می‌دهید، از آماده‌سازی گرفته تا پیگیری، ارزش این را دارد که از خود بپرسید: "آیا من به اندازه کافی به مشکل مردم توجه می‌کنم؟"

هر مذاکره‌کننده دو نوع علاقه دارد: در ماهیت و در رابطه. هر مذاکره‌کننده ای می‌خواهد به توافقی برسد که منافع اساسی او را برآورده کند. به همین دلیل است که فرد مذاکره می‌کند. فراتر از آن، یک مذاکره‌کننده نیز به رابطه خود با طرف مقابل علاقه دارد. یک دلال عتیقه می‌خواهد هم از فروش سود کند و هم مشتری را به مشتری معمولی تبدیل کند. حداقل، یک مذاکره‌کننده می‌خواهد رابطه کاری خود را به اندازه کافی خوب حفظ کند تا در صورت امکان با توجه به منافع هر یک از طرفین، یک توافق قابل قبول ایجاد کند. معمولاً بیشتر در خطر است. بیشتر مذاکرات در چارچوب یک رابطه مستمر انجام می‌شود که در آن مهم است که هر مذاکره به گونه‌ای انجام شود که به جای مانع شدن در روابط آینده و مذاکرات آتی کمک کند. در واقع، با بسیاری از مشتریان بلندمدت، شرکای تجاری، اعضای خانواده، متخصصان دیگر، مقامات دولتی یا کشورهای خارجی، روابط مستمر بسیار مهمتر از نتیجه هر مذاکره خاصی است.

رابطه تمایل دارد با مشکل درگیر شود. یکی از پیامدهای اصلی «مشکل مردم» در مذاکره این است که روابط طرفین با بحث‌های ماهوی درگیر می‌شود. در هر دو بخش دادن و دریافت، ما احتمالاً با مردم و مشکل به عنوان یکی برخورد می‌کنیم. در خانواده، عبارتی مانند "آشپزخانه بهم ریخته است" یا "حساب بانکی ما کم است" ممکن است صرفاً برای شناسایی یک مشکل باشد، اما احتمالاً به عنوان یک حمله شخصی

شنیده می شود. عصبانیت از یک موقعیت ممکن است شما را به ابراز خشم نسبت به یک انسان مرتبط با آن در ذهنتان سوق دهد. منیت ها تمایل دارند در موقعیت های اساسی درگیر شوند. دلیل دیگری که مسائل اساسی با مسائل روانی درهم می آید این است که افراد از نظرات درباره مواد استنتاج های بی پایه ای می گیرند که سپس آنها را به عنوان حقایق در مورد نیات و نگرش آن شخص نسبت به خود در نظر می گیرند. مگر اینکه مراقب باشیم، این فرآیند تقریباً خودکار است. ما به ندرت آگاه هستیم که سایر توضیحات ممکن است به همان اندازه معتبر باشند. بنابراین در مثال اتحادیه، جونز متوجه شد که کمپبل، سرکارگر، این کار را برای او انجام داده است، در حالی که کمپبل فکر می کرد که از جونز تعریف میکند و با دادن تکالیف مسئول به او لطف می کند. چانه زنی موضعی رابطه و ماهیت را در تضاد قرار می دهد.

چارچوب دادن به مذاکره به عنوان رقابت اراده بر سر مواضع، روند درهم تنیدگی را تشدید می کند. من موضع شما را به عنوان بیانیه ای از چگونگی پایان مذاکرات می بینم. از دیدگاه من این نشان می دهد که چقدر به رابطه ما اهمیت نمی دهید. اگر موضع محکمی بگیرم که شما آن را غیر منطقی می دانید، فرض می کنید که 1 نیز آن را موضعی افراطی می دانید. به راحتی می توان نتیجه گرفت که من برای رابطه ما - یا شما - ارزش زیادی قائل نیستم. چانه زنی موضعی با منافع یک مذاکره کننده هم در ماهیت و هم در یک رابطه خوب از طریق مبادله یکی در مقابل دیگری سر و کار دارد. اگر آنچه در بلندمدت برای شرکت شما اهمیت دارد، رابطه آن با کمیسیون بیمه است، احتمالاً اجازه خواهید داد که این موضوع کاهش یابد. یا اگر به راه حلی مطلوب بیشتر از احترام یا دوست داشتن طرف مقابل اهمیت می دهید، می توانید سعی کنید رابطه را با ماهیت مبادله کنید. "اگر در این مورد با من همراهی نمی کنی، پس برایت خیلی زیاد است. این آخرین باری است که ما همدیگر را ملاقات می کنیم." با این حال تسلیم شدن در مورد یک نکته اساسی ممکن است هیچ دوستی را به همراه نداشته باشد. ممکن است کاری بیشتر از متقاعد کردن طرف مقابل انجام دهد که شما را می توان سوار کرد.

رابطه را از ماهیت جدا کنید. به طور مستقیم با مشکل مردم برخورد کنید اگر طرفین متعهد باشند و از نظر روانی آماده باشند تا با هر یک از آنها به طور جداگانه بر اساس شایستگی های مشروع خود برخورد

کنند، مقابله با یک مشکل اساسی و حفظ یک رابطه کاری خوب، نیازی به اهداف متضاد ندارند. رابطه را بر اساس ادراک دقیق، ارتباط شفاف، احساسات مناسب و دیدگاه آینده نگر و هدفمند قرار دهید. با مشکلات مردم به طور مستقیم برخورد کنید. سعی نکنید آنها را با امتیازات اساسی حل کنید. برای مقابله با مشکلات روانی، از تکنیک های روانشناختی استفاده کنید. در جایی که برداشت ها نادرست است، می توانید به دنبال راه هایی برای آموزش باشید. اگر احساسات زیاد شد، می توانید راه هایی را برای هر فرد درگیر پیدا کنید تا بخار را از بین ببرد. در جایی که سوء تفاهم وجود دارد، می توانید برای بهبود ارتباطات تلاش کنید. برای یافتن راه خود از میان مشکلات جنگلی مردم، فکر کردن به سه دسته اساسی مفید است: ادراک، احساسات و ارتباطات. مشکلات افراد مختلف همه در یکی از این سه سبد قرار می گیرند. در مذاکره، فراموش کردن این نکته آسان است که نه تنها باید با مشکلات مردم آنها، بلکه با مشکلات خود نیز برخورد کنید. عصبانیت و ناامیدی شما ممکن است مانع از توافقی شود که برای شما مفید است. تصورات شما احتمالاً یک طرفه است و ممکن است به اندازه کافی گوش نکنید یا ارتباط برقرار نکنید. تکنیک هایی که در ادامه می آیند به همان اندازه برای مشکلات افراد شما به خوبی اعمال می شوند.

ادراک. درک تفکر طرف مقابل صرفاً یک فعالیت مفید نیست که به شما در حل مشکلات کمک کند. تفکر آنها مشکل است. چه در حال انجام یک معامله یا حل و فصل اختلاف باشید، تفاوت ها با تفاوت بین تفکر شما و آنها مشخص می شود. وقتی دو نفر با هم دعوا می کنند، معمولاً بر سر یک شی با هم دعوا می کنند - هر دو ممکن است ادعای نگرهبانی داشته باشند یا بر سر یک رویداد - هر کدام ممکن است ادعا کنند که دیگری در ایجاد تصادف خودرو مقصر بوده است. در مورد ملت ها هم همینطور. نزاع مراکش و الجزایر بر سر بخشی از صحرای غربی. هند و پاکستان بر سر ساخت بمب های هسته ای یکدیگر با هم اختلاف دارند. در چنین شرایطی، افراد تمایل دارند تصور کنند که چیزی که باید در مورد آن بیشتر بدانند، موضوع یا رویداد است. ساعت را مطالعه می کنند یا در صحنه تصادف علائم لغزش را اندازه می گیرند. آنها صحرای غربی یا تاریخچه مفصل توسعه سلاح های هسته ای در هند و پاکستان را مطالعه می کنند. با این حال، در نهایت، تعارض در واقعیت عینی نیست، بلکه در سر مردم نهفته است. حقیقت صرفاً یک استدلال دیگر است

- شایدیک استدلال خوب، شاید نه - برای پرداختن به تفاوت. این تفاوت به خودی خود وجود دارد زیرا در تفکر آنها وجود دارد. ترس ها، حتی اگر بی اساس باشند، ترس های واقعی هستند و باید با آنها برخورد کرد. امیدها، حتی اگر غیر واقعی باشند، ممکن است باعث جنگ شوند. حقایق، حتی اگر ثابت شوند، ممکن است هیچ کمکی به حل مشکل نکنند. ممکن است هر دو طرف موافق باشند که یکی ساعت را گم کرده و دیگری آن را پیدا کرده است، اما هنوز در مورد اینکه چه کسی باید آن را بگیرد اختلاف نظر دارند. در نهایت ممکن است مشخص شود که تصادف خودرو ناشی از انفجار لاستیک است که 31402 مایل رانده شده است، اما طرفین ممکن است اختلاف داشته باشند که چه کسی باید خسارت را بپردازد. تاریخ دقیق و جغرافیای صحرای غربی، صرف نظر از اینکه چقدر به دقت مطالعه و مستند شده است، چیزی نیست که به آن نوع مناقشات ارضی پایان دهد. هیچ مطالعه‌ای در مورد اینکه چه کسی چه دستگاه‌های هسته‌ای را ساخته است، درگیری بین هند و پاکستان را متوقف خواهد کرد. به همان اندازه که جستجوی واقعیت عینی می تواند مفید باشد، در نهایت این واقعیت است که هر طرف آن را می بیند که مشکل را در یک مذاکره تشکیل می دهد و راه را برای راه حل باز می کند. خودت را جای اونها بگذار. اینکه شما دنیا را چگونه می بینید به جایی که می نشینید بستگی دارد. مردم تمایل دارند آنچه را که می خواهند ببینند ببینند. از میان انبوهی از اطلاعات دقیق، آنها تمایل دارند حقایقی را انتخاب کنند و بر آن تمرکز کنند که ادراکات قبلی آنها را تأیید می کند و آنچه را که ادراکات آنها را زیر سؤال می برد نادیده می گیرند یا به اشتباه تفسیر می کنند. هر یک از طرفین در یک مذاکره ممکن است فقط محاسن مورد خود را ببینند و فقط ایرادات طرف مقابل را ببینند. توانایی دیدن موقعیت به گونه ای که طرف مقابل آن را می بیند، هر چند که ممکن است دشوار باشد، یکی از مهم ترین مهارت هایی است که یک مذاکره کننده می تواند داشته باشد. دانستن اینکه آنها چیزها را متفاوت می بینند کافی نیست. اگر می خواهید بر آنها تأثیر بگذارید، باید همدلانه قدرت دیدگاه آنها را درک کنید و نیروی عاطفی را که به آن باور دارند، احساس کنید. مطالعه آنها مانند سوسک ها در زیر میکروسکوپ کافی نیست. باید بدانید سوسک بودن چه حسی دارد. برای انجام این کار، باید آماده باشید که برای مدتی از قضاوت خودداری کنید و نظرات آنها را "آزمایش" کنید. آنها ممکن

است به خوبی باور داشته باشند که نظرات آنها به همان شدتی که شما معتقدید که دیدگاه شما "درست" است. ممکن است روی میزیک لیوان نیمه پر از آب خنک ببینید. ممکن است همسر شما یک لیوان کثیف و نیمه خالی را ببیند که در حال ایجاد حلقه ای روی سطح ماهاگونی است. ادراکات متضاد یک مستاجر و یک ملک را در حال مذاکره برای تمدید اجاره نامه در نظر بگیرید: وظیفه

تصورات مستاجر اجاره در حال حاضر بسیار بالا است. با افزایش هزینه های دیگر، نمی توانم هزینه بیشتری برای مسکن بپردازم. آپارتمان نیاز به رنگ آمیزی دارد. من افرادی را می شناسم که برای آپارتمان مشابه هزینه کمتری می پردازند. جوانانی مثل من توانایی پرداخت اجاره بها بالا را ندارند. اجاره باید کم باشد زیرا محله فرسوده است. من یک مستاجر مطلوب بدون سگ و گربه هستم. من همیشه کرایه را هر زمان که او بخواهد پرداخت می کنم. او سرد و دور است. او هرگز از من نمی پرسد که اوضاع چگونه است.

برداشت های صاحبخانه اجاره بها نشده است. برای مدت طولانی چین خورده است. با افزایش هزینه های دیگر، من به درآمد اجاره بیشتری نیاز دارم. او آن آپارتمان را به شدت فرسوده کرده است. من افرادی را می شناسم که برای آپارتمان مشابه پول بیشتری می پردازند. جوانانی مانند او معمولاً سر و صدا می کنند و نسبت به آپارتمان سخت می گیرند. ما زمینی ها باید اجاره بها را افزایش دهیم تا کیفیت محله بهبود یابد. های فای او مرا دیوانه می کند. تا زمانی که من آن را نخواهم هرگز اجاره را پرداخت نمی کند. من فردی با ملاحظه هستم که هرگز به حریم شخصی مستاجر نفوذ نمی کنم.

درک دیدگاه آنها به معنای موافقت با آن نیست. درست است که درک بهتر از تفکر آنها ممکن است شما را به تجدید نظر در نظرات خود در مورد محاسن یک موقعیت سوق دهد. اما این هزینه برای درک دیدگاه آنها نیست، بلکه یک مزیت است. به شما این امکان را می دهد که منطقه درگیری را کاهش دهید، و همچنین به شما کمک می کند تا نفع شخصی خود را که به تازگی روشن شده است، ارتقا دهید. نیت آنها را از ترس خود استنتاج نکنید. مردم تمایل دارند تصور کنند که از هر کاری که می ترسند، طرف مقابل قصد انجام آن را دارد. این داستان را از نیویورکتایمز در نظر بگیرید: "آنها در یک بار ملاقات کردند، جایی که او به او

پیشنهاد داد تا به خانه برود. او را از خیابان های ناآشنا برد. او گفت که اینیک میانبر بود. او را به سرعت به خانه رساند که 10 مورد را گرفت. اخبار ساعت. " چرا پایان آن اینقدر تعجب آور است؟ ما بر اساس ترس هایمانیک فرضیه کردیم. خیلی آسان است که عادت کنیم بدترین تعبیر را از آنچه طرف مقابل می گوید یا انجام می دهد، قرار دهیم. یک تفسیر مشکوک اغلب به طور طبیعی از ادراک موجود فرد ناشی می شود. علاوه بر این، به نظر می رسد این کار "ایمن" باشد و به تماشاگران نشان می دهد که طرف مقابل واقعاً چقدر بد است. اما هزینه تفسیر هر آنچه که آنها می گویند یا انجام می دهند در بدترین حالت آن این است که ایده های تازه در جهت توافق کنار گذاشته می شوند و تغییرات ظریف موضع نادیده گرفته یا رد می شوند. آنها را برای مشکل خود سرزنش نکنید. وسوسه انگیز است که طرف مقابل را مسئول مشکل خود بدانید. "شرکت شما کاملاً غیر قابل اعتماد است. هر بار که ژنراتور چرخشی ما را اینجا در کارخانه سرویس می دهید، کار بدی انجام می دهید و دوباره خراب می شود." سرزنش کردن حالتی آسان است که می توان در آن گرفتار شد، به خصوص وقتی احساس می کنید که طرف مقابل واقعاً مسئول است. اما حتی اگر سرزنش موجه باشد، معمولاً نتیجه معکوس دارد. در صورت حمله، طرف مقابل حالت تدافعی به خود می گیرد و در برابر آنچه شما می گوئید مقاومت می کند. آنها دست از عجله خواهند برد، یا با حمله ای از خود پاسخ خواهند داد. ارزیابی سرزنش مردم را با مشکل درگیر می کند. وقتی در مورد مشکل صحبت می کنید، علائم را از فردی که با او صحبت می کنید جدا کنید. ژنراتور چرخشی ما که شما سرویس می دهید دوباره خراب شده است. این سه بار در ماه گذشته است. اولین بار برای یک هفته کامل از کار افتاده بود. این کارخانه به یک ژنراتور کارآمد نیاز دارد. من از شما راهنمایی می خواهم که چگونه می توانیم آن را به حداقل برسانیم. خطر خرابی ژنراتور ما. آیا باید شرکت خدماتی را تغییر دهیم، از سازنده شکایت کنیم یا چه؟ در مورد تصورات یکدیگر بحث کنید. یکی از راه های مقابله با ادراکات مختلف این است که آنها را صریح کنیم و با طرف مقابل در میان بگذاریم. تا زمانی که این کار را به شیوه ای صریح و صادقانه انجام دهید بدون اینکه هیچیک از طرفین به نظر هر یک، دیگری را برای مشکل سرزنش کند، چنین بحثی ممکن است درک آنها را برای جدی گرفتن آنچه می گوئید فراهم کند و بالعکس. معمولاً در یک مذاکره، نگرانی های

طرف مقابل که مانع از توافق نمی‌شوند، «بی‌اهمیت» تلقی می‌شوند. برعکس، برقراری ارتباط با صدای بلند و قانع‌کننده در مورد چیزهایی که مایلید بگویید و دوست دارید بشنوید، می‌تواند یکی از بهترین سرمایه‌گذاری‌هایی باشد که شما به‌عنوان یک مذاکره‌کننده می‌توانید انجام دهید. مذاکره بر سر انتقال فناوری که در کنفرانس قانون دریا به وجود آمد را در نظر بگیرید. از سال 1974 تا 1981 نمایندگان حدود 150 کشور در نیویورک و ژنو گرد هم آمدند تا قوانینی را برای کنترل استفاده از اقیانوس از حقوق ماهیگیری گرفته تا استخراج منگنز در اعماق دریا تدوین کنند. در یک مقطع، نمایندگان کشورهای در حال توسعه علاقه شدید خود را به تبادل فناوری ابراز کردند. کشورهای آنها می‌خواستند بتوانند از کشورهای بسیار صنعتی دانش فنی و تجهیزات پیشرفته‌ای برای استخراج معادن در بستر دریا بدست آورند. ایالات متحده و سایر کشورهای توسعه یافته هیچ مشکلی در ارضای این تمایل ندیدند و بنابراین موضوع انتقال فناوری را بی‌اهمیت می‌دانستند. از یک جهت برای آنها بی‌اهمیت بود، اما برای آنها اشتباه بزرگی بود که موضوع را بی‌اهمیت بدانند. آنها با اختصاص زمان قابل توجهی برای کار کردن ترتیبات عملی برای انتقال فناوری، ممکن است پیشنهاد خود را بسیار معتبرتر و برای کشورهای در حال توسعه بسیار جذاب تر کنند. با نادیده گرفتن این موضوع به عنوان موضوعی که بعداً باید به آن پرداخته شود، کشورهای صنعتی فرصت کم هزینه‌ای را برای ارائه دستاوردهای چشمگیر به کشورهای در حال توسعه و انگیزه واقعی برای دستیابی به توافق در مورد موضوعات دیگر از دست دادند. به دنبال فرصت‌هایی باشید که با تصورات آن‌ها ناسازگار عمل کنید. شاید بهترین راه برای تغییر نگرش آنها این باشد که پیامی متفاوت از آنچه که انتظار دارند به آنها بفرستید. سفر سادات رئیس‌جمهور مصر به بیت المقدس در نوامبر 1977 نمونه بارز چنین اقدامی است. اسرائیلی‌ها سادات و مصر را دشمن خود می‌دیدند، مرد و کشوری که چهار سال قبل به آنها حمله غافلگیرانه‌ای انجام داد. سادات برای تغییر این تصور، برای متقاعد کردن اسرائیلی‌ها مبنی بر اینکه او هم به صلح می‌خواهد، به پایتخت دشمنانش پرواز کرد، پایتختی مورد مناقشه که حتی ایالات متحده، بهترین دوست اسرائیل، آن را به رسمیت نشناخت. سادات به جای دشمنی، شریک بود. بدون این حرکت دراماتیک، تصور امضای پیمان صلح مصر و اسرائیل دشوار است.

با حصول اطمینان از اینکه در فرآیند مشارکت دارند، در نتیجه به آنها سهم بدهید. اگر آنها در این فرآیند شرکت نداشته باشند، به سختی می توانند محصول را تایید کنند. به همین سادگی است. اگر کمیسر بیمه ایالتی پس از تحقیقی طولانی برای نبرد آماده شوید، جای تعجب نیست که او احساس خطر کند و در مقابل نتیجه گیری شما مقاومت کند. اگر از کارمندی نپرسیدید که آیا او یک وظیفه با مسئولیت می خواهد، تعجب نکنید که متوجه می شوید که از آن ناراحت است. اگر می خواهید طرف مقابل یک نتیجه گیری نامطلوب را بپذیرد، بسیار مهم است که آنها را در فرآیند رسیدن به آن نتیجه مشارکت دهید. رسیدگی به این موضوع دشوار است، گزینه شما تا آخر این است: "بیایید مطمئن شویم که قبل از اینکه به کمیسر نزدیک شویم، همه چیز را حل کرده ایم." با این حال، کمیسر به احتمال زیاد با بازنگری مقررات موافقت می کند، زیرا احساس می کند که بازنگری تنها یک گام کوچک دیگر در روند طولانی تهیه پیش نویس است که مقررات اولیه او را ایجاد کرد تا اینکه کسی تلاش کند تا مقررات تکمیل شده خود را از بین ببرد. تولید - محصول. در آفریقای جنوبی، میانه روهای سفیدپوست در یک مقطع تلاش می کردند تا قوانین تبعیض آمیز تصویب را لغو کنند. چگونه؟ با نشست در یک کمیته پارلمانی تماماً سفیدپوستان برای بحث در مورد پیشنهادات. با این حال، هر چقدر هم که این پیشنهادها شایسته اثبات شوند، ناکافی خواهند بود - دقیقاً همان کاری است که مردم وقتی انجام می دهند انجام می دهند. شما مجبور نیستید قسمت سخت را رها کنید اگر شما در تهیه پیش نویس آن نقش داشته باشید. به این ترتیب، نه لزوماً به دلیل ماهیتشان، بلکه به این دلیل که آنها محصول فرآیندی خواهند بود که در آن هیچ سیاه پوستی گنجانده نشده است. سیاهپوستان می شنیدند: "ما سفیدپوستان برتر می خواهیم بفهمیم که چگونه مشکلات شما را حل کنیم." این می تواند بار دیگر "بار مرد سفید پوست" باشد، که برای شروع مشکل بود. حتی اگر شرایطیک توافق مساعد به نظر برسد، طرف مقابل ممکن است آنها را صرفاً به دلیل سوء ظن ناشی از حذف آنها از روند تهیه پیش نویس رد کند. اگر هر دو طرف احساس مالکیت بر ایده ها کنند، توافق بسیار آسان تر می شود. کل فرآیند مذاکره قوی تر می شود، زیرا هر یک از طرفین ذره به ذره خود را روییک راه حل در حال توسعه قرار می دهند. هر انتقاد از شرایط و در نتیجه تغییر، هر امتیاز، نشانه شخصی است که مذاکره کننده بر روییک

پیشنهاد باقی می‌گذارد. پیشنهادی تکامل می‌یابد که به اندازه کافی پیشنهادهای هر دو طرف را در بر می‌گیرد تا هر کدام احساس کنند که مال خودشان است. برای درگیر کردن طرف مقابل، آنها را زودتر درگیر کنید. از آنها راهنمایی بخواهید. اعطای اعتبار سخاوتمندانه برای ایده‌ها در هر کجا که ممکن است به آنها سهم شخصی در دفاع از این ایده‌ها در مقابل دیگران می‌دهد. ممکن است مقاومت در برابر وسوسه گرفتن اعتبار برای خود سخت باشد، اما بردباری نتیجه خوبی دارد. جدای از محاسن اساسی، احساس مشارکت در فرآیند شاید تنها مهم‌ترین عامل در تعیین اینکه آیا مذاکره‌کننده یک پیشنهاد را می‌پذیرد یا خیر. به یک معنا، فرآیند محصول است. صرفه جویی در چهره: پیشنهادات خود را با ارزش‌های آنها مطابقت دهید. در زبان انگلیسی، "face-saving" طعم و مزه دارد. مردم می‌گویند، "ما این کار را انجام می‌دهیم تا به آنها اجازه دهیم چهره خود را حفظ کنند"، به این معنی که کمی تظاهر ایجاد شده است تا به کسی اجازه دهد بدون احساس بدی پیش برود. لحن توهین آمیز دلالت بر تمسخر دارد. اینیک سوء تفاهم بزرگ از نقش و اهمیت حفظ چهره است. حفظ چهره نشان دهنده نیاز فرد به تطبیق موضعی است که در یک مذاکره یا توافق با اصول خود و با گفتار و کردار گذشته خود دارد.

روند قضایی نیز به همین موضوع مربوط می‌شود. زمانی که یک قاضی نظری در مورد حکم دادگاه می‌نویسد، نه تنها برای خود و برای سیستم قضایی، بلکه برای طرفین نیز حفظ می‌کند. او به جای اینکه فقط به یک طرف بگوید "شما برنده اید" و به طرف دیگر بگوید "شما شکست می‌دهید"، توضیح می‌دهد که چگونه تصمیمش با اصل، قانون و سابقه مطابقت دارد. او می‌خواهد نه به عنوان خودسر، بلکه به عنوان رفتاری مناسب ظاهر شود. مذاکره‌کننده هم فرقی نمی‌کند. اغلب در یک مذاکره، افراد به مقاومت خود ادامه می‌دهند، نه به این دلیل که پیشنهاد روی میز ذاتاً غیرقابل قبول است، بلکه صرفاً به این دلیل که می‌خواهند از احساس یا ظاهر عقب‌نشینی به طرف مقابل اجتناب کنند. اگر بتوان ماده را به گونه‌ای متفاوت بیان کرد یا مفهوم‌سازی کرد تا نتیجه عادلانه‌ای به نظر برسد، آن‌ها آن را می‌پذیرند. شروط مذاکره شده بینیک شهر بزرگ و جامعه اسپانیایی تبار آن در مورد مشاغل شهرداری برای شهردار غیرقابل قبول بود - تا زمانی که توافق لغو شد و شهردار اجازه داشت همان شرایط تصمیم خود را اعلام کند و یک وعده

تبلیغاتی را اجرا کند. حفظ چهره مستلزم تطبیق توافق با اصل و با تصویر خود مذاکره کنندگان است. اهمیت آن را نباید دست کم گرفت.

هیجانی. در یک مذاکره، به ویژه در یک مشاجره تلخ، احساسات ممکن است مهمتر از صحبت باشند. طرفین ممکن است بیشتر برای نبرد آماده باشند تا برای یافتن راه حلی مشترک برای یک مشکل مشترک. مردم اغلب با درک اینکه خطرات زیاد است و احساس خطر می کنند به مذاکره می آیند. احساسات از یک طرف باعث ایجاد احساسات در طرف دیگر می شود. ترس ممکن است باعث خشم شود و خشم، ترس. احساسات ممکن است به سرعت یک مذاکره را به بن بست یا پایان برساند. ابتدا احساسات، احساسات آنها و شما را بشناسید و درک کنید. در حین مذاکره به خودتان نگاه کنید. آیا احساس عصبی می کنید؟ آیا معده شما ناراحت است؟ آیا از طرف مقابل عصبانی هستید؟ به آنها گوش دهید و احساسات آنها را درک کنید. ممکن است برایتان مفید باشد که بنویسید چه احساسی دارید - شاید ترس، نگرانی، عصبانیت - و سپس چگونه دوست دارید احساس اعتماد به نفس و آرامش داشته باشید. همین کار را برای آنها انجام دهید. در برخورد با مذاکره کنندگانی که سازمان هایشان را نمایندگی می کنند، به راحتی می توان با آنها به عنوان سخنران هایی صرفاً بدون احساسات رفتار کرد. مهم است به یاد داشته باشید که آنها نیز مانند شما احساسات، ترس ها، امیدها و رویاهای شخصی دارند. شغل آنها ممکن است در خطر باشد، ممکن است مسائلی وجود داشته باشد که در مورد آنها حساسیت ویژه ای داشته باشند و موضوعات دیگری که به طور خاص به آنها افتخار می کنند. همچنین مشکلات عاطفی به مذاکره کنندگان محدود نمی شود. شرکت کنندگان نیز دارای احساسات هستند. یک مؤسسه ممکن است حتی دیدگاهی ساده تر و خصمانه تر از وضعیت داشته باشد. از خود بپرسید چه چیزی باعث ایجاد احساسات می شود. چرا عصبانی هستی؟ چرا عصبانی هستند؟ آیا آنها به نارضایتی های گذشته پاسخ می دهند و به دنبال انتقام هستند؟ آیا احساسات از موضوعی به موضوع دیگر سرایت می کنند؟ آیا مشکلات شخصی در خانه با تجارت تداخل دارد؟ در مذاکرات خاورمیانه، اسرائیلی ها و فلسطینی ها به طور یکسان تهدیدی را برای موجودیت خود به عنوان مردم احساس می کنند و احساسات قدرتمندی در خود ایجاد کرده اند که اکنون حتی در عینی ترین موضوع عملی،

مانند توزیع آب در کرانه باختری نفوذ می‌کند، به طوری که بحث درباره آن تقریباً غیرممکن می‌شود. و حل کند. از آنجایی که در تصویر بزرگتر، هر دو ملت احساس می‌کنند که بقای خودشان در خطر است، آنها هر موضوع دیگری را از نظر بقا می‌بینند. احساسات را واضح بیان کنید و آنها را مشروع بپذیرید. با افراد طرف مقابل در مورد احساساتشان صحبت کنید. در مورد خودت صحبت کن بد نیست بگوییم، "می‌دانید، افراد طرف ما احساس می‌کنند با ما بد رفتاری شده است و بسیار ناراحت هستند. ما می‌ترسیم توافقی حتی در صورت حصول توافق حفظ نشود. منطقی‌تر غیر منطقی، یعنی نگرانی ما است. من شخصاً فکر می‌کنم ممکن است در ترس از این موضوع اشتباه کنیم، اما این احساسی است که دیگران دارند. آیا افراد طرف شما نیز همین احساس را دارند؟» قرار دادن احساسات خود یا آنها به کانون بحث صریح نه تنها بر جدی بودن مشکل تأکید می‌کند، بلکه باعث می‌شود مذاکرات کمتر واکنشی باشد و بیشتر «فعالانه» شود. افراد با رها شدن از بار احساسات ابراز نشده، بیشتر روی مشکل کار می‌کنند.

اجازه دهید طرف دیگر بخار خارج کند. اغلب، یک راه موثر برای مقابله با عصبانیت، ناامیدی و سایر احساسات منفی افراد، کمک به آنها برای رهایی از این احساسات است. افراد از طریق فرآیند ساده بازگویی نارضایتی‌های خود رهایی روانی به دست می‌آورند. اگر به خانه می‌آیید و می‌خواهید درباره همه چیزهایی که در دفتر کار اشتباه رخ داده است به شوهرتان بگویید، اگر او بگوید: «به من زحمت نکشید، مطمئنم که روز سختی را پشت سر گذاشته‌اید. از آن بگذریم. " همین امر در مورد مذاکره کنندگان نیز صادق است. رها کردن بخار ممکن است بعداً صحبت منطقی را آسان‌تر کند. علاوه بر این، اگر مذاکره‌کننده‌ای یک سخنرانی عصبانی داشته باشد و در نتیجه به مردم خود نشان دهد که "نرم" نیست، ممکن است دست او را در مذاکره آزادتر کنند. سپس می‌تواند به شهرت سرسختی خود تکیه کند تا اگر در نهایت به توافق رسید، از او در برابر انتقاد محافظت کند. از این رو، به جای قطع سخنرانی‌های جدلیا کنار گذاشتن طرف مقابل، ممکن است تصمیم بگیرید که خود را کنترل کنید، در آنجا بنشینید و به آنها اجازه دهید که نارضایتی‌های خود را بر سر شما بریزند. هنگامی که رای دهندگان در حال گوش دادن هستند، چنین موقعیت‌هایی ممکن است ناامیدی آنها و همچنین مذاکره‌کننده را از بین ببرد. شاید بهترین راهبرد برای اتخاذ در حالی

که طرف مقابل صدای خود را آزاد می کند این باشد که به آرامی و بدون پاسخ به حملات آنها گوش دهید و گهگاه از گوینده بخواهید تا آخرین کلمه خود را به زبان بیاورد. به این ترتیب، شما از ماده التهاب زا حمایت کمی می کنید، گوینده را تشویق می کنید تا خودش صحبت کند، و باقیمانده کمیها هیچ باقیمانده ای برای تبخیر باقی نمی گذارید. به طغیان های عاطفی واکنش نشان ندهید. رها کردن احساسات در صورتی که منجر به واکنش عاطفی شود می تواند خطرناک باشد. اگر کنترل نشود، می تواند منجر به نزاع خشونت آمیز شود. یکی از تکنیک های غیرمعمول و مؤثر برای مهار تأثیر احساسات در دهه 1950 توسط کمیته روابط انسانی، یک گروه مدیریت کار که در صنعت فولاد راه اندازی شده بود برای رسیدگی به درگیری های نوظهور قبل از تبدیل شدن به مشکلات جدی استفاده شد. اعضای کمیته این قانون را اتخاذ کردند که تنها یک نفر می تواند در یک زمان عصبانی شود. این امر باعث می شود که دیگران به طوفانی به یک طغیان خشم پاسخ ندهند. همچنین با مشروعیت بخشیدن به یک طغیان، تخلیه هیجانات را آسان تر کرد: "اشکال ندارد. نوبت او است." این قانون مزیت دیگری دارد که به افراد کمک می کند تا احساسات خود را کنترل کنند. شکستن این قانون به این معنی است که شما کنترل خود را از دست داده اید، بنابراین چهره خود را از دست می دهید. از حرکات نمادین استفاده کنید. هر عاشقی می داند که برای پایان دادن به یک نزاع، حرکت ساده آوردن یک گل رز قرمز راه درازی دارد. اعمالی که می تواند تأثیر عاطفی سازنده ای را در یک طرف ایجاد کند، معمولاً هزینه کمیها بدون هزینه برای طرف دیگر دارد. یک یادداشت همدردی، اظهار تاسف، بازدید از یک قبرستان، دادن هدیه کوچک برای نوه، دست دادن یا در آغوش گرفتن، غذا خوردن با هم - همه ممکن است فرصت های ارزشمندی برای بهبود وضعیت عاطفی خصمانه با هزینه اندک باشند. در بسیاری از مواقع، عذرخواهی می تواند احساسات را به طور مؤثری خنثی کند، حتی زمانی که مسئولیت شخصی خود را در قبال این عمل به رسمیت نمی شناسید یا قصد آسیب رساندن را قبول ندارید. عذرخواهی ممکن است یکی از کم هزینه ترین و پربازده ترین سرمایه گذاری هایی باشد که می توانید انجام دهید. Communication بدون ارتباط هیچ مذاکره ای وجود ندارد. مذاکره فرآیندی است از ارتباط رفت و برگشت به منظور دستیابی به یک تصمیم مشترک. برقراری ارتباط هرگز کار آسانی نیست، حتی بین

افرادی که پیشینه عظیمی از ارزش ها و تجربیات مشترک دارند. زوج هایی که سی سال با یکدیگر زندگی کرده اند، هنوز هر روز دچار سوء تفاهم می شوند. بنابراین، تعجب آور نیست که بین افرادی که یکدیگر را به خوبی نمی شناسند و ممکن است نسبت به یکدیگر احساس خصومت و بدگمانی کنند، ارتباط ضعیفی پیدا کنیم. هر چه می گوئید، باید انتظار داشته باشید که طرف مقابل تقریباً همیشه چیزی متفاوت بشنود. سه مشکل بزرگ در ارتباط وجود دارد. اولاً، ممکن است مذاکره کنندگان با یکدیگر صحبت نکنند، یا حداقل به گونه ای نباشند که قابل درک باشند. غالباً هر یک از طرفین از طرف دیگر تسلیم شده و دیگر سعی در برقراری ارتباط جدی با آن ندارد. در عوض آنها صرفاً برای تحت تأثیر قرار دادن اشخاص ثالث یا حوزه انتخابیه خود صحبت می کنند. آنها به جای تلاش برای رقصیدن با شریک مذاکره کننده خود برای رسیدن به یک نتیجه قابل قبول، سعی می کنند او را زمین بزنند. آنها به جای اینکه بخواهند شریک زندگی خود را در یک گام سازنده تر صحبت کنند، سعی می کنند تماشاگران را به سمت گرفتن طرف ترغیب کنند. اگر هر یک از طرفین در گالری بازی کنند، ارتباط مؤثر بین طرفین کاملاً غیرممکن است.

حتی اگر مستقیم و واضح با آنها صحبت کنید، ممکن است صدای شما را نشنوند. این دومین مشکل در ارتباط است. توجه داشته باشید که چقدر مردم به نظر می رسد به اندازه کافی به آنچه شما می گوئید توجه نمی کنند. احتمالاً اغلب اوقات، شما نمی توانید آنچه را که آنها گفته اند تکرار کنید. در یک مذاکره، ممکن است آنقدر مشغول فکر کردن در مورد اینکه بعداً چه می خواهید بگوئید، چگونه به آخرین نکته پاسخ می دهید یا چگونه بحث بعدی خود را طرح می کنید، فکر می کنید که فراموش کنید به حرف طرف مقابل گوش دهید. الان می گوئید یا ممکن است با دقت بیشتری به صدای حوزه انتخابیه خود گوش دهید تا به طرف مقابل. به هر حال، رای دهندگان شما کسانی هستند که باید نتایج مذاکره را به آنها پاسخ دهید. آنها کسانی هستند که شما سعی می کنید راضی کنید. جای تعجب نیست که بخواهید به آنها توجه دقیق داشته باشید. اما اگر حرف های طرف مقابل را نمی شنوید، ارتباطی وجود ندارد. سومین مشکل ارتباطی سوء تفاهم است. آنچه یکی می گوید، ممکن است دیگری اشتباه تعبیر کند. حتی زمانی که مذاکره کنندگان در یک اتاق هستند، ارتباط از یکی به دیگری می تواند مانند ارسال سیگنال های دود در یک باد

شدید به نظر برسد. در جایی که طرفین به زبان‌های مختلف صحبت می‌کنند، احتمال سوء تعبیر بیشتر می‌شود. به عنوان مثال، در زبان فارسی، کلمه «سازش» ظاهراً فاقد معنای مثبتی است که در انگلیسی «راه حلی میان راهی که هر دو طرف می‌توانند با آن زندگی کنند» دارد، اما فقط معنای منفی دارد مانند «صداقت ما به خطر افتاد». به همین ترتیب، کلمه «میانجی» در فارسی به معنای «مدخله» است، کسی که ناخوانده در حال بار زدن است. در اوایل سال 1980، والد‌هایم، دبیر کل سازمان ملل متحد، برای آزادی گروگان‌های آمریکایی به ایران پرواز کرد. زمانی که رادیو و تلویزیون ملی ایران سخنانی را که بنا به گزارش‌ها در بدو ورود به تهران به زبان فارسی پخش کرد: «من به عنوان یک میانجی آمده‌ام تا مصالحه کنم»، تلاش‌های او به طور جدی به عقب افتاد.

در فاصله یک ساعت از پخش، ماشین او توسط ایرانیان خشمگین سنگسار شد. در مورد این سه مشکل ارتباطی چه می‌توان کرد؟ فعالانه گوش دهید و آنچه را که گفته می‌شود تصدیق کنید. نیاز به گوش دادن بدیهی است، اما خوب گوش دادن دشوار است، به ویژه تحت فشار یک مذاکره مداوم. گوش دادن به شما این امکان را می‌دهد که درک آنها را درک کنید، احساسات آنها را احساس کنید و آنچه را که می‌خواهند بگویند بشنوید. گوش دادن فعال نه تنها آنچه را که می‌شنوید، بلکه آنچه را که می‌گویند نیز بهبود می‌بخشد. اگر توجه کنید و گهگاهی صحبت را قطع کنید و بگویید: "آیا من درست متوجه شدم که می‌گویید...؟" طرف مقابل متوجه خواهد شد که آنها فقط زمان را نمی‌کشند، نه فقط یک روال را پشت سر می‌گذارند. آنها همچنین از شنیده شدن و درک شدن احساس رضایت خواهند کرد. گفته شده که ارزان‌ترین امتیازی که می‌توانید به طرف مقابل بدهید این است که به آنها اطلاع دهید که شنیده شده‌اند. تکنیک‌های استاندارد گوش دادن خوب عبارتند از: توجه دقیق به آنچه گفته می‌شود، از طرف مقابل بخواهیم دقیقاً منظور خود را با دقت و واضح بیان کند و در صورت وجود هرگونه ابهام یا عدم اطمینان، درخواست تکرار شود. وظیفه خود را در حین گوش دادن قرار دهید که پاسخی را بیان نکنید، بلکه آنها را همانطور که خودشان می‌بینند درک کنید. ادراکات، نیازها و محدودیت‌هایشان را در نظر بگیرید. خیلی‌ها این را تاکتیک خوبی می‌دانند که به پرونده طرف مقابل توجه زیادی نکنند و به هیچ‌گونه مشروعیتی در

دیدگاه خود اعتراف نکنند. یک مذاکره کننده خوب برعکس عمل می کند. اگر آنچه را که آنها می گویند را تصدیق نکنید و نشان دهید که آنها را درک می کنید، ممکن است باور کنند که آنها را نشنیده اید. وقتی سعی می کنید دیدگاه متفاوتی را توضیح دهید، تصور می کنند که شما هنوز منظور آنها را درک نکرده اید. آنها با خود خواهند گفت: "من نظرم را به او گفتم، اما او اکنون چیز دیگری می گوید، بنابراین او باید آن را درک نکرده باشد." سپس به جای گوش دادن به حرف شما، به این فکر می کنند که چگونه استدلال خود را به روشی جدید بیان کنند تا شاید این بار شما آن را درک کنید. پس نشان دهید که آنها را درک می کنید. "بگذار ببینم آنچه را که به من می گویی، دنبال می کنم یا نه. از نظر شما وضعیت به این صورت است..."

همانطور که آنچه را که آنها گفته اند تکرار می کنید، آن را از دیدگاه آنها مثبت بیان کنید و قدرت ادعای آنها را روشن کنید. ممکن است بگویید، "تو یک مورد قوی داری. بگذار ببینم می توانم آن را توضیح دهم یا نه. این روش به من دست می دهد..." درک، موافقت نیست. فرد می تواند در عین حال کاملاً درک کند و با آنچه طرف مقابل می گوید کاملاً مخالف باشد. اما تا زمانی که نتوانید آنها را متقاعد کنید که درک می کنید که آنها چگونه آن را می بینند، ممکن است نتوانید دیدگاه خود را برای آنها توضیح دهید. پس از اینکه مورد آنها را مطرح کردید، سپس با مشکلاتی که در پیشنهاد آنها پیدا کردید، بازگردید. اگر بتوانید بهتر از آنچه آنها می توانند ادعای آنها را مطرح کنید، و سپس آن را رد کنید، شانس شروع گفت و گوی سازنده در مورد شایستگی ها را به حداکثر می رسانید و این احتمال را به حداقل می رسانید که باور کنند شما آنها را اشتباه متوجه شده اید. حرف بزن تا بفهمی با طرف مقابل صحبت کن گاهی اوقات به راحتی می توان فراموش کرد که مذاکره یک بحث نیست. محاکمه هم نیست. شما سعی نمی کنید شخص ثالثی را متقاعد کنید. شخصی که می خواهید متقاعد کنید با شما پشت میز مینشیند. اگر قرار باشد یک مذاکره با یک روند قانونی مقایسه شود، وضعیت شبیه به وضعیت دو قاضی است که در تلاش برای رسیدن به توافق در مورد چگونگی تصمیم گیری در مورد یک پرونده هستند. سعی کنید خود را در این نقش قرار دهید و با شماره مقابل خود به عنوان قاضی همکار رفتار کنید که می خواهید با او نظر مشترکی داشته باشید. در این

زمینه، به وضوح متقاعد کننده نیست که طرف مقابل را برای مشکل سرزنش کنید، درگیر نامزدی کنید، یا صدای خود را بلند کنید. برعکس، این کمک خواهد کرد که صریحاً تشخیص دهند که وضعیت را متفاوت می بینند و سعی کنند به عنوان افرادی با مشکل مشترک پیش بروند. برای کاهش تأثیر مسلط و حواس پرتی که ممکن است مطبوعات، مخاطبان خانگی و اشخاص ثالث داشته باشند، ایجاد ابزارهای خصوصی و محرمانه برای برقراری ارتباط با طرف مقابل مفید است. همچنین می توانید با محدود کردن اندازه جلسه گروه، ارتباط را بهبود ببخشید. به عنوان مثال، در مذاکرات مربوط به شهر تریست در سال 1954، پیشرفت کمی در مذاکرات بینوگسلاوی، بریتانیا و ایالات متحده حاصل شد تا اینکه سه مذاکره کننده اصلی هیئت های بزرگ خود را رها کردند و به تنهایی و غیررسمی در یک خانه خصوصی شروع به ملاقات کردند. می توان یک مورد خوب برای تغییر شعار جذاب وودرو ویلسون "پیمان های باز به طور آشکار" به "پیمان های باز که به طور خصوصی وارد شد" ایجاد کرد. مهم نیست که چند نفر در یک مذاکره شرکت می کنند، تصمیمات مهم معمولاً زمانی گرفته می شود که بیش از دو نفر در اتاق حضور نداشته باشند.

در مورد خودتان صحبت کنید، نه در مورد آنها. در بسیاری از مذاکرات، هر یک از طرفین انگیزه ها و مقاصد طرف مقابل را به طور مفصل توضیح داده و محکوم می کنند. با این حال، قانع کننده تر است که یک مشکل را بر حسب تأثیر آن بر شما توصیف کنیم تا اینکه آنها چه کاری انجام داده اند یا چرا: «احساس می کنم ناامید شده ام» به جای «تو حرفت را شکستی». «ما احساس تبعیض می کنیم» به جای «تو یک نژادپرست!». اگر در مورد آنها اظهاراتی بکنید که آنها معتقدند نادرست است، شما را نادیده می گیرند یا عصبانی می شوند. آنها بر نگرانی شما تمرکز نخواهند کرد. اما به چالش کشیدن بیانیه ای در مورد احساس شما دشوار است. شما همان اطلاعات را بدون برانگیختن واکنش تدافعی منتقل می کنید که مانع از دریافت آنها می شود. برای هدف صحبت کنید. گاهی مشکل ارتباط خیلی کم نیست، بلکه زیاد است. وقتی عصبانیت و درک نادرست زیاد است، بهتر است برخی از افکار ناگفته باقی بمانند. در مواقع دیگر، افشای کامل میزان انعطاف پذیری شما ممکن است رسیدن به توافق را دشوارتر کند تا آسان تر. اگر به من اطلاع دهید که حاضرید خانه ای را به قیمت 80000 دلار بفروشید، بعد از اینکه من گفتم حاضرم تا 90000 دلار

بپردازم، ممکن است برای انعقاد معامله با مشکل بیشتری مواجه شویم تا اینکه شما فقط سکوت کرده باشید. اخلاقیات این است: قبل از بیانیک بیانیه مهم، بدانید که می خواهید با چه چیزی ارتباط برقرار کنید یا بفهمید، و بدانید که این اطلاعات چه هدفی را دنبال می کند.

پیشگیری بهترین کار را دارد. تکنیک هایی که برای مقابله با مشکلات ادراک، احساسات و ارتباطات توضیح داده شد معمولاً به خوبی کار می کنند. با این حال، بهترین زمان برای رسیدگی به مشکلات مردم قبل از تبدیل شدن به مشکلات مردم است. این به معنای ایجادیک رابطه شخصی و سازمانی با طرف مقابل است که می تواند افراد هر طرف را در برابر ضربه های مذاکره حفظ کند. همچنین به معنای ساختار بازی مذاکره به گونه ای است که مشکل اساسی را از رابطه جدا می کند و نفس افراد را از درگیر شدن در بحث های اساسی محافظت می کند. یک رابطه کاری ایجاد کنید. شناخت شخص طرف مقابل واقعاً کمک می کند. نسبت دادن مقاصد شیطانی به یک انتزاع ناشناخته به نام «طرف دیگر» بسیار آسانتر از شخصی است که شخصاً می شناسید. برخورد با یک همکلاسی، یک همکار، یک دوست یا حتی دوست یک دوست کاملاً متفاوت از برخورد با یک غریبه است. هر چه سریعتر بتوانیدیک غریبه را به فردی که می شناسید تبدیل کنید، مذاکره آسان تر خواهد شد. شما در درک اینکه آنها از کجا آمده اند مشکل کمتری دارید. شما پایه ای از اعتماد دارید که در یک مذاکره دشوار می توانید بر آن بنا کنید. روال های ارتباطی روان و آشنا دارید. از بین بردن تنش با یک شوخی یا یک شوخی غیررسمی راحت تر است. زمان ایجاد چنین رابطه ای قبل از شروع مذاکره است. آنها را بشناسید و در مورد علاقه و ناپسندی آنها اطلاعاتی کسب کنید. راه هایی برای ملاقات غیررسمی با آنها پیدا کنید. سعی کنید قبل از شروع مذاکره زودتر به گفتگو برسید و بعد از پایان آن درنگ کنید. تکنیک مورد علاقه بنجامین فرانکلین این بود که از دشمن بپرسد آیا می تواند کتاب خاصی را قرض بگیرد. این امر باعث تملق فرد می شود و به او احساس راحتی می کند که بداند فرانکلین به او لطفی بدهکار است. با مشکل روبرو شوید نه با مردم. اگر مذاکره کنندگان خود را به عنوان رقیب در رویارویی رودرروی شخصی ببینند، جدا کردن رابطه شان از مشکل اساسی دشوار است. در این زمینه، به نظر می رسد هر چیزی که یک مذاکره کننده در مورد مشکل می گوید شخصاً متوجه طرف دیگر است و به این ترتیب

دریافت می شود. هر یک از طرفین تمایل دارند که حالت تدافعی و واکنشی داشته باشند و منافع مشروع طرف مقابل را به کلی نادیده بگیرند. یک راه مؤثرتر برای اینکه طرفین خود را به عنوان شریکی در جست و جوی سرسخت و کنار هم برای رسیدن به توافقی منصفانه و سودمند برای هر یک از آنها تصور کنند.

مانند دو ملوان غرق شده در یک قایق نجات در دریا که بر سر جیره و آذوقه محدود با هم نزاع می کنند، مذاکره کنندگان ممکن است با دیدنیکدیگر به عنوان دشمن شروع کنند. هر کدام ممکن است دیگری را به عنوان یک مانع در نظر بگیرند. اما برای زنده ماندن، آن دو ملوان می خواهند مشکلات عینی را از مردم جدا کنند. آنها می خواهند نیازهای هر یک از آنها را شناسایی کنند، چه به سایه، دارو، آب یا غذا. آنها می خواهند جلوتر رفته و برآورده شدن این نیازها را به عنوان یک مشکل مشترک در کنار سایر مشکلات مشترک مانند نگهبانی، گرفتن آب باران و رساندن قایق نجات به ساحل در نظر بگیرند. ملوانان که خود را درگیر تلاش‌های جانبی برای حل یک مشکل متقابل می‌دانند، بهتر می‌توانند منافع متضاد خود را آشتی دهند و همچنین منافع مشترک خود را پیش ببرند. به طور مشابه با دو مذاکره کننده. هر چقدر هم که روابط شخصی دشواری بین ما وجود داشته باشد، من و شما زمانی بهتر می‌توانیم به یک آشتی دوستانه بین علایق مختلف خود برسیم که آن وظیفه را به عنوان یک مشکل مشترک بپذیریم و مشترکاً با آن روبرو شویم. برای اینکه به طرف مقابل کمک کنید از جهت گیری چهره به چهره به طرف مقابل تغییر کند، ممکن است موضوع را به صراحت با آنها در میان بگذارید. "ببینید، ما هر دو وکیل هستیم [ادیلمات، تاجر، خانواده، و غیره]. مگر اینکه ما سعی کنیم منافع شما را برآورده کنیم، به سختی به توافقی برسیم که من را راضی کند، و بالعکس. بیایید با هم به این مشکل نگاه کنیم. چگونه منافع جمعی خود را ارضا کنیم." از طرف دیگر، می‌توانید مذاکره را به عنوان یک فرآیند کنار هم تلقی کنید و با اقدامات خود، پیوستن آنها به آن را مطلوب کنید. این کمک می‌کند که به معنای واقعی کلمه در یک سمت میز بنشینید و جلوی خود داشته باشید. قرارداد، نقشه، کاغذ خالی یا هر چیز دیگری که مشکل را نشان می‌دهد. اگر مبنایی برای اعتماد متقابل ایجاد کرده اید، خیلی بهتر است. اما رابطه شما هر چقدر هم که مخاطره آمیز باشد، سعی

کنید مذاکره را به عنوان یک فعالیت جانبی ساختار دهید که در آن شما دو نفر - با علایق و ادراکات متفاوت و درگیری عاطفی تان - به طور مشترک با یک وظیفه مشترک روبرو می شوید.

جدا کردن مردم از مشکل کاری نیست که بتوانید یک بار انجام دهید و فراموشش کنید. باید به کار کردن ادامه بدی رویکرد اساسی این است که با مردم به عنوان یک انسان و با مشکل در شایستگی آن برخورد کنیم. نحوه انجام دومی موضوع سه فصل بعدی است.

3 بر علایق تمرکز کنید نه موقعیت ها

داستان دعوای دو مرد در یک کتابخانه را در نظر بگیرید. یکی می خواهد پنجره باز شود و دیگری می خواهد بسته شود. آنها در مورد اینکه چقدر باید آن را باز بگذارند، این طرف و آن طرف بحث می کنند: یک شکاف، در نیمه راه، سه چهارم راه. هیچ راه حلی هر دو را راضی نمی کند. کتابدار را وارد کنید او از یکی می پرسد که چرا می خواهد پنجره باز شود: "برای هوای تازه." او از دیگری می پرسد که چرا می خواهد بسته شود: "برای جلوگیری از پیش نویس." پس از یک دقیقه فکر کردن، او پنجره ای را در اتاق مجاور باز می کند و هوای تازه را بدون پیش نویس وارد می کند. برای یک راه حل عاقلانه، منافع، نه مواضع را آشتی دهید. این داستان نمونه ای از بسیاری از مذاکرات است. از آنجایی که به نظر می رسد مشکل طرفین تضاد مواضع است و از آنجایی که هدف آنها توافق بر سر یک موضع است، طبیعتاً تمایل دارند درباره مواضع فکر و صحبت کنند - و در این فرآیند اغلب به بن بست می رسند. کتابدار اگر فقط روی موقعیت های اعلام شده دو مرد یعنی باز یا بسته بودن پنجره تمرکز می کرد، نمی توانست راه حلی را ابداع کند. در عوض، او به منافع اساسی آنها یعنی هوای تازه و بدون پیش نویس نگاه می کرد. این تفاوت بین موقعیت ها و علایق بسیار مهم است. علایق مشکل را مشخص می کند. مشکل اساسی در یک مذاکره در مواضع متضاد نیست، بلکه در تضاد بین نیازها، خواسته ها، نگرانی ها و ترس های هر طرف است. ممکن است طرفین بگویند: من در تلاشم تا او را وادار کنم که جلوی توسعه املاک و مستغلات را بگیرد. "یا "ما مخالفیم. او 100000 دلار برای خانه می خواهد. من یک پنی بیشتر از 95000 دلار نمی پردازم. " اما در سطح اساسی تر، مشکل این است: "او به پول نقد نیاز دارد، من آرامش و سکوت می خواهم." یا "او حداقل به 100000 دلار نیاز

دارد تا با همسر سابقش تسویه حساب کند. من به خانواده ام گفتم که بیش از 95000 دلار برای خانه پرداخت نمی کنم." این گونه خواسته ها و دغدغه ها، علایق هستند. علایق به مردم انگیزه می دهد. آنها متحرکان خاموش پشت سرگشته مواضع هستند. موقعیت شما چیزی است که شما در مورد آن تصمیم گرفته اید. علایق شما همان چیزی است که باعث شده شما چنین تصمیمی بگیرید. پیمان صلح مصر و اسرائیل که در سال 1978 در کمپ دیوید مسدود شد، سودمندی نگاه کردن به پشت مواضع را نشان می دهد. اسرائیل از زمان جنگ شش روزه 1967 شبه جزیره سینا مصر را اشغال کرده بود. زمانی که مصر و اسرائیل در سال 1978 برای مذاکره برای صلح با هم نشستند، مواضع آنها ناسازگار بود. اسرائیل بر حفظ برخی از سینا اصرار داشت. از سوی دیگر، مصر اصرار داشت که هر اینچ از سینا به حاکمیت مصر بازگردانده شود. بارها و بارها، مردم نقشه هایی می کشیدند که خطوط مرزی احتمالی را نشان می دهد که سینا را بین مصر و اسرائیل تقسیم می کند. سازش در این راه برای مصر کاملاً غیرقابل قبول بود. بازگشت به وضعیتی که در سال 1967 بود به همان اندازه برای اسرائیل غیرقابل قبول بود. نگاه به منافع آنها به جای مواضع آنها باعث شد تا راه حلی ارائه شود. منافع اسرائیل در امنیت است. آنها نمی خواستند تانک های مصری در مرزهایشان آماده باشند تا در هر زمان از آن عبور کنند. منافع مصر در حاکمیت بود. سینا از زمان فراغنه بخشی از مصر بود. مصر پس از قرن ها تسلط یونانی ها، رومی ها، ترک ها، فرانسوی ها و بریتانیایی ها اخیراً حاکمیت کامل خود را به دست آورده بود و قرار نبود سرزمینی را به یک فاتح خارجی دیگر واگذار کند.

در کمپ دیوید، رئیس جمهور سادات مصر و نخست وزیر بگین اسرائیل با طرحی موافقت کردند که سینا را به حاکمیت کامل مصر بازگرداند و با غیرنظامی کردن مناطق وسیع، همچنان امنیت اسرائیل را تضمین کند. پرچم مصر در همه جا به اهتزاز در می آید، اما تانک های مصری به هیچ وجه نزدیک اسرائیل نیستند. آشتی دادن منافع به جای مواضع به دو دلیل کار می کند. اولاً، برای هر علاقه ای معمولاً چندین موقعیت ممکن وجود دارد که می تواند آن را ارضا کند. اغلب مردم به سادگی آشکارترین موضع را اتخاذ می کنند، مانند اسرائیل، برای مثال، در اعلام اینکه قصد دارند بخشی از سینا را حفظ کنند. هنگامی که به دنبال

منافع انگیزی در پشت مواضع مخالف می‌گردید، اغلب می‌توانید موقعیت جایگزینی را بیابید که نه تنها منافع شما، بلکه با منافع آنها را نیز برآورده می‌کند. در سینا، غیرنظامی کردن یکی از این گزینه‌ها بود. آشتی دادن منافع به جای سازش بین مواضع نیز کارساز است، زیرا در پشت مواضع متضاد، منافع بسیار بیشتری قرار دارد تا موارد متضاد. در پشت مواضع مخالف، منافع مشترک و سازگار و همچنین منافع متضاد نهفته است. ما تمایل داریم فرض کنیم که چون مواضع طرف مقابل مخالف مواضع ما است، باید با منافع آنها نیز مخالفت کرد. اگر ما منافی در دفاع از خود داریم، پس آنها باید بخواهند به ما حمله کنند. اگر ما علاقه داریم که رانت را به حداقل برسانیم، پس نفع آنها باید به حداکثر رساندن آن باشد. با این حال، در بسیاری از مذاکرات، بررسی دقیق منافع زیربنایی، وجود منافع مشترک یا سازگار بسیار بیشتری را نسبت به موارد مخالف آشکار خواهد کرد. به عنوان مثال، به منافی که مستاجر با صاحبخانه احتمالی دارد نگاه کنید: 1. هر دو ثبات می‌خواهند. صاحبخانه مستاجر ثابت می‌خواهد. مستاجر یک آدرس دائمی می‌خواهد. 2. هر دو دوست دارند آپارتمان را به خوبی نگهداری کنند. مستاجر قرار است در آنجا زندگی کند. صاحبخانه می‌خواهد ارزش آپارتمان و همچنین شهرت ساختمان را افزایش دهد. 3. هر دو علاقه مند به رابطه خوب با یکدیگر هستند.

صاحبخانه مستاجر می‌خواهد که اجاره بها را به طور منظم پرداخت کند. مستاجر یک مالک پاسخگو می‌خواهد که تعمیرات لازم را انجام دهد. آنها ممکن است منافی داشته باشند که با هم تضاد نداشته باشند اما صرفاً متفاوت باشند. به عنوان مثال: 1. ممکن است مستاجر تمایلی به برخورد با رنگ تازه نداشته باشد که به آن حساسیت دارد. صاحبخانه نمی‌خواهد هزینه‌های رنگ آمیزی دیگر آپارتمان‌ها را بپردازد. 2. صاحبخانه تضمین پیش پرداخت اجاره ماه اول را می‌خواهد و ممکن است تا فردا آن را بخواهد. مستاجر با علم به اینکه این آپارتمان خوب است، ممکن است در مورد پرداخت فردا یا بعداً متفاوت باشد. وقتی با این منافع مشترک و متفاوت سنجیده می‌شود، منافع مخالف در به حداقل رساندن رانت و حداکثر کردن بازده قابل کنترل تر به نظر می‌رسد. منافع مشترک احتمالاً منجر به اجاره طولانی مدت، توافق برای تقسیم هزینه بهبود آپارتمان و تلاش هر دو طرف برای تطبیق یکدیگر به نفع یک رابطه خوب خواهد شد. منافع

متفاوت ممکن است با پیش پرداخت فردا و توافق صاحبخانه برای رنگ آمیزی آپارتمان به شرط خرید رنگ توسط مستاجر، با هم تطبیق‌یابد. مقدار دقیق اجاره تنها چیزی است که باید تسویه شود، و بازار آپارتمان های اجاره ای ممکن است آن را به خوبی تعریف کند. توافق اغلب دقیقاً به این دلیل امکان پذیر می شود که منافع متفاوت است. شما و یک فروشنده کفش ممکن است پول و کفش را دوست داشته باشید. نسبتاً علاقه او به پنجاه دلار بیشتر از علاقه او به کفش است. برای شما، وضعیت برعکس است: شما کفش را بهتر از پنجاه دلار دوست دارید. از این رو معامله. منافع مشترک و منافع متفاوت اما مکمل هر دو می توانند به عنوان بلوک های سازنده برای یک توافق عاقلانه عمل کنند.

چگونه علایق را تشخیص می دهید؟ سود نگاه کردن به موقعیت ها برای منافع مشخص است. چگونگی انجام آن کمتر مشخص است. یک موضع احتمالاً مشخص و صریح است. منافع زیربنای آن ممکن است بیان نشده، ناملموس و شاید ناسازگار باشد. چگونه می‌توانید منافع مربوط به مذاکره را درک کنید و به یاد داشته باشید که کشف منافع آنها حداقل به اندازه کشف منافع شما مهم است؟ بپرس چرا؟" یک تکنیک اساسی این است که خود را به جای آنها بگذارید. هر موضعی را که می گیرند بررسی کنید و از خود بپرسید "چرا؟" به عنوان مثال، چرا صاحبخانه شما ترجیح می دهد اجاره بها را در یک اجاره پنج ساله سال به سال تعمیر کند؟ پاسخی که ممکن است به دست آورید، محافظت در برابر افزایش هزینه ها، احتمالاً یکی از علایق اوست. همچنین می توانید از خود صاحبخانه بپرسید که چرا موقعیت خاصی را اتخاذ می کند. اگر این کار را می‌کنید، روشن کنید که نه برای توجیه این موقعیت، بلکه برای درک نیازها، امیدها، ترس‌ها یا خواسته‌هایی که این موقعیت در خدمت است. "دغدغه اساسی شما، آقای جونز، از اینکه می خواهید اجاره نامه بیش از سه سال اجرا نشود، چیست؟" بپرسید "چرا نه؟" به انتخاب آنها فکر کنید. یکی از مفیدترین راه‌ها برای کشف علایق این است که ابتدا تصمیم اصلی را که طرف مقابل می‌بیند شما از آن‌ها درخواست می‌کنید، شناسایی کنید و سپس از خود بپرسید که چرا آن‌ها آن تصمیم را نگرفته‌اند. چه منفعی سد راه آنهاست؟ اگر می خواهید نظر آنها را تغییر دهید، نقطه شروع این است که بفهمید اکنون ذهن آنها کجاست. به عنوان مثال، مذاکرات بین ایالات متحده و ایران در سال 1980 بر سر آزادی پنجاه و دو

دیپلمات و پرسنل سفارت ایالات متحده که در تهران توسط ستیزه جویان دانشجویان گرفته شده بودند را در نظر بگیرید. در حالی که انبوهی از موانع جدی برای حل این اختلاف وجود داشت، مشکل صرفاً با نگاه کردن به انتخاب یک رهبر دانشجوی معمولی روشن می شود. خواسته آمریکا روشن بود: «گروگان ها را آزاد کنید». در بیشتر سالهای 1980، انتخاب هر یک از رهبران دانشجویان باید چیزی شبیه به آنچه در ترازنامه زیر نشان داده شده است، باشد.

از: بهار 1980. انتخاب فعلی: یک رهبر دانشجوی ایرانی کوستلون مواجه شد: "آیا برای آزادی فوری گروگان های آمریکایی فشار بیاورم؟"

اگر بگویم بله. من انقلاب را فروختم. اگر بگویم نه. +من از انقلاب دفاع می کنم. -از من به عنوان طرفدار انتقاد خواهند شد +به خاطر دفاع از آمریکا مورد تحسین قرار خواهم گرفت. اسلام. - بقیه احتمالاً با من موافق نیستند. اگر آنها این کار را انجام دهند و ما هاس را آزاد کنیم - +احتمالاً همه به هم می چسبیم. Tages، سپس: +ما پوشش تلویزیونی فوق العاده ای دریافت می کنیم تا در مورد نارضایتی های خود به جهان بگوییم. - ایران ضعیف به نظر می رسد. + ایران قوی به نظر می رسد. - ما به ایالات متحده عقب نشینی می کنیم +ما در برابر ایالات متحده می ایستیم - ما هیچ چیز اینو شاه، بدون پول). +شانس داریم چیزی بگیریم (حداقل پولمان را پس بگیریم). - ما نمی دانیم که گروگان ها چه محافظتی در برابر مداخله ایالات متحده ارائه می دهند. ایالات متحده انجام خواهد داد. اما: اما: + این احتمال وجود دارد که تحریم های اقتصادی ممکن است - تحریم های اقتصادی بدون شک ادامه خواهند داشت. پایان. - روابط ما با سایر کشورها به ویژه در اروپا آسیب خواهد دید. +روابط ما با سایر کشورها به ویژه در اروپا ممکن است بهبود یابد.

اگر بگویم بله. اگر بگویم نه.

- تورم و مشکلات اقتصادی ادامه خواهد داشت.

- این خطر وجود دارد که ایالات متحده ممکن است اقدام نظامی انجام دهد (اما شهادت با شکوه ترین

است).

با این حال: + ایالات متحده ممکن است تعهدات بیشتری در مورد پول ما، عدم مداخله، پایانتحریم ها و غیره بپذیرد.

+ ما همیشه می توانیم گروگان ها را بعداً آزاد کنیم.

اگر انتخاب یک رهبر دانشجوی معمولی حتی تقریباً شبیه این بود، قابل درک است که چرا دانشجویان مبارز گروگان ها را تا این حد طولانی نگه داشته بودند: همان قدر که توقیف اولیه ظالمانه و غیرقانونی بود، وقتی گروگان ها دستگیر شدند، برای دانشجویان غیرمنطقی نبود. آنها را از یک روز به روز دیگر نگه دارید و منتظر زمان امیدوارکننده تری باشید تا آنها را آزاد کنید. در ساختن انتخاب فعلی طرف مقابل، اولین سوالی که باید پرسید این است که "می خواهم بر تصمیم چه کسی تاثیر بگذارم؟" تصمیم دوم این است که افراد طرف مقابل چه تصمیمی را می بینند که از آنها می خواهید بگیرید. اگر نمی دانید که آنها فکر می کنند برای چه کاری از آنها خواسته شده است، ممکن است آنها هم نتوانند. این به تنهایی می تواند توضیح دهد که چرا آنها آنطور که شما می خواهید تصمیم نمی گیرند. اکنون پیامدهای موافقت یا امتناع از اتخاذ تصمیمی را که می خواهید، همانطور که طرف مقابل می بیند، تحلیل کنید. ممکن است چک لیستی از پیامدها مانند موارد زیر در این کار مفید باشد:

تأثیر بر منافع من آیا حمایت سیاسی را از دست خواهم داد یا به دست خواهم آورد؟ آیا همکاران از من انتقاد می کنند یا از من تعریف می کنند؟ تأثیر بر منافع گروه پیامدهای کوتاه مدت آن چه خواهد بود؟ عواقب دراز مدت؟

• پیامدهای اقتصادی (سیاسی، حقوقی، روانی، نظامی و غیره) چه خواهد بود؟ چه تأثیری بر حامیان بیرونی و افکار عمومی خواهد داشت؟ آیا سابقه خوب خواهد بود یا بد؟ آیا اتخاذ این تصمیم مانع از انجام کار بهتر خواهد شد؟ آیا عمل با اصول ما سازگار است؟ آیا این درست است؟

• اگر بخوایم می توانم بعداً این کار را انجام دهم؟ در کل این فرآیند، تلاش برای دقت اشتباه است. فقط به ندرت با تصمیم گیرنده ای برخورد می کنید که مزایا و معایب را یادداشت می کند و می سنجید. شما سعی می کنید یک انتخاب کاملاً انسانی را درک کنید، نه یک محاسبه ریاضی. برای بزرگ متوجه باشید که

هر طرف منافع متعددی دارد. تقریباً در هر مذاکره ای، هر یک از طرفین منافع زیادی خواهند داشت، نه فقط یک. به عنوان مثال، به عنوان مستاجری که در حال مذاکره در مورد اجاره هستید، ممکن است بخواهید یک قرارداد اجاره مطلوب به دست آورید، به سرعت با تلاش کمی به آن برسید و یک رابطه کاری خوب با صاحبخانه خود حفظ کنید. شما نه تنها علاقه شدیدی به تأثیرگذاری بر هر توافقی که به دست می آورید، خواهید داشت، بلکه در تأثیرگذاری بر توافق نیز علاقه مند خواهید بود. شما به طور همزمان به دنبال منافع مستقل و مشترک خود خواهید بود.

یک اشتباه رایج در تشخیص موقعیت مذاکره این است که فرض کنیم هر یک از طرف مقابل منافع یکسانی دارد. تقریباً هرگز اینطور نیست. در طول جنگ ویتنام، پرزیدنت جانسون عادت داشت همه اعضای مختلف دولت ویتنام شمالی، ویت کنگ ها در جنوب، و مشاوران شوروی و چینی آنها را دور هم جمع کند و آنها را در مجموع "او" بخواند. دشمن باید یاد بگیرد که نمی تواند بدون مجازات از ایالات متحده عبور کند. اگر نتوانید منافع متفاوت افراد و جناح های مختلف درگیر را درک کنید، تحت تأثیر قرار دادن چنین «او» (یا حتی «آنها») برای موافقت با چیزی دشوار خواهد بود. فکر کردن به مذاکره به عنوان یک موضوع دو نفره و دو طرفه می تواند روشنگر باشد، اما نباید شما را نسبت به حضور معمول افراد دیگر، طرف های دیگر و تأثیرات دیگر کور کند. در یکی از مذاکرات دستمزد بیسبال، مدیر کل اصرار داشت که 500000 دلار برای یک بازیکن خاص خیلی زیاد است، اگرچه سایر تیم ها حداقل این مبلغ را به بازیکنان با استعداد مشابه پرداخت می کردند. در واقع، مدیر احساس می کرد که موقعیت او غیرقابل توجیه است، اما او دستورات اکیدی از صاحبان باشگاه داشت که بدون توضیح دلیل، ثابت نگه دارند، زیرا آنها در مشکلات مالی بودند که نمی خواستند افکار عمومی در مورد آن بشنوند. خواه کارفرما، مشتری، کارمندان، همکاران، خانواده یا همسرش باشد، هر مذاکره کننده حوزه ای دارد که نسبت به منافع آن حساس است. درک اینکه منافع مذاکره کننده به معنای درک انواع منافع تا حدودی متفاوت است که او باید در نظر بگیرد. قوی ترین علایق نیازهای اساسی انسان است. در جست و جوی علایق اساسی در پشت یک موقعیت اعلام شده، به ویژه به دنبال آن دسته از نگرانی های پایه ای باشید که همه مردم را برانگیخته می کنند. اگر بتوانید به چنین

نیازهای اساسی رسیدگی کنید، شانس دستیابی به توافق را افزایش می دهید و در صورت حصول توافق،

احتمال پایبندی طرف مقابل به آن را افزایش می دهید. نیازهای اساسی انسان عبارتند از:

* امنیت

* رفاه اقتصادی

* احساس تعلق به رسمیت شناختن

* کنترل بر زندگی.

به همان اندازه که اساسی هستند، نمی توان به راحتی نیازهای اساسی انسان را نادیده گرفت. در بسیاری از

مذاکرات، ما تمایل داریم فکر کنیم که تنها منفعت آن پول است. با این حال، حتی در یک مذاکره بر سر

یک رقم پولی، مانند میزان نفقه که باید در توافقنامه جدایی مشخص شود، خیلی چیزهای بیشتری می تواند

دخیل باشد. واقعاً زن از درخواست 500 دلار در هفته نفقه چه می خواهد؟ مطمئناً او به رفاه اقتصادی

خود علاقه دارد، اما دیگر چه؟ احتمالاً او پول می خواهد تا از نظر روانی احساس امنیت کند. او همچنین

ممکن است آن را برای به رسمیت شناختن بخواهد: احساس کند که با او منصفانه و برابر رفتار می شود.

شاید شوهر توانایی پرداخت 500 دلار در هفته را نداشته باشد، و شاید همسرش به این مقدار نیاز نداشته

باشد، اما تنها در صورتی که نیازهای او برای امنیت و شناخت از راه های دیگر برآورده شود، احتمالاً کمتر

می پذیرد. آنچه برای افراد صادق است برای گروه ها و ملت ها نیز صادق است. تا زمانی که یک طرف

معتقد باشد که برآورده شدن نیازهای اولیه انسانی آنها توسط طرف دیگر در معرض تهدید قرار گرفته است،

مذاکرات به احتمال زیاد پیشرفت چندانی نخواهد داشت. در مذاکرات بین ایالات متحده و مکزیک، ایالات

متحده خواهان قیمت پایین گاز طبیعی مکزیک بود. با فرض اینکه این مذاکره بر سر پول بود، وزیر انرژی

ایالات متحده از تایید افزایش قیمتی که با مکزیک ها توسط کنسرسیوم نفتی ایالات متحده مذاکره شده

بود، خودداری کرد. از آنجایی که مکزیک ها در آن زمان خریدار بالقوه دیگری نداشتند، او فرض کرد که

قیمت درخواستی خود را کاهش می دهند. اما مکزیک ها نه تنها به قیمت مناسب برای بنزین خود علاقه

داشتند، بلکه با احترام و احساس برابری با آنها رفتار می شد. اقدام ایالات متحده به نظر تلاشی دیگر برای

قلدری مکزیک بود. باعث خشم عظیم شد. دولت مکزیک به جای فروش گاز خود، شروع به سوزاندن گاز کرد و هرگونه احتمال توافق بر سر قیمت کمتر از نظر سیاسی غیرممکن شد. برای مثال دیگر، در مذاکرات بر سر آینده ایرلند شمالی، رهبران پروتستان تمایل دارند که نیاز کاتولیک ها به تعلق و به رسمیت شناختن، برای پذیرفته شدن و رفتار برابر را نادیده بگیرند. به نوبه خود، به نظر می رسد که رهبران کاتولیک اغلب به نیاز پروتستان ها برای احساس امنیت اهمیت چندانی نمی دهند. برخورد با ترس های پروتستان به عنوان «مشکل آنها» به جای نگرانی مشروعی که نیاز به توجه دارد، مذاکره برای راه حل را دشوارتر می کند.

یک لیست تهیه کنید. برای مرتب کردن علایق مختلف هر یک از طرفین، یادداشت کردن آنها به محض اینکه به ذهنتان می رسد کمک می کند. این نه تنها به شما کمک می کند تا آنها را به خاطر بسپارید. همچنین به شما این امکان را می دهد که با یادگیری اطلاعات جدید، کیفیت ارزیابی خود را بهبود ببخشید و علایق را به ترتیب اهمیت تخمینی آنها قرار دهید. علاوه بر این، ممکن است ایده هایی را برای چگونگی دستیابی به این علایق تحریک کند.

صحبت در مورد علایق هدف از مذاکره تامین منافع شماست. وقتی با آنها ارتباط برقرار می کنید، احتمال این اتفاق افزایش می یابد. ممکن است طرف مقابل نداند علایق شما چیست و شما هم ممکن است علایق آنها را ندانید. یکبار هر دوی شما ممکن است به جای تمرکز بر نگرانی های آینده، بر شکایات گذشته تمرکز کرده باشید. یا حتی ممکن است به حرف یکدیگر گوش ندهید. چگونه در مورد منافع به طور سازنده بحث می کنید بدون اینکه در موقعیت های سخت قفل شوید؟ اگر می خواهید طرف مقابل منافع شما را در نظر بگیرد، برای آنها توضیح دهید که این منافع چیست. یکی از اعضای یک گروه شهروندان نگران که از یک پروژه ساختمانی در محله شکایت دارند، باید به صراحت در مورد مسائلی مانند اطمینان از ایمنی کودکان و داشتن خواب راحت صحبت کنند. نویسنده ای که می خواهد تعداد زیادی از کتاب هایش را ببخشد، باید این موضوع را با ناشر خود در میان بگذارد. ناشر علاقه مشترکی به تبلیغ دارد و ممکن است مایل باشد قیمت پایینی به نویسنده ارائه دهد. علایق خود را زنده کنید. اگر با یک زخم خشمگین به پزشک مراجعه می کنید، اگر آن را به عنوان یک معده درد خفیف توصیف کنید، نباید امید زیادی به

تسکین آن داشته باشید. این وظیفه شماست که طرف مقابلتان دقیقاً بفهمد که منافع شما چقدر مهم و مشروع است. یک راهنما این است که خاص باشید. جزئیات عینی نه تنها توصیف شما را معتبر می کند، بلکه تأثیر بیشتری نیز می بخشد. به عنوان مثال: "سه بار در هفته گذشته، کودکی تقریباً توسط یکی از کامیون های شما زیر گرفته شد. حدود هشت و نیم صبح سه شنبه آن کامیون بزرگ سنگریزه قرمز رنگ شما که با سرعت تقریباً چهل مایل در ساعت به سمت شمال می رفت، مجبور شد منحرف شود و به سختی از ضربه زدن به لورتا جانسون هفت ساله رد شدم."

تا زمانی که به نظر نمی رسد به این معنا باشد که منافع طرف مقابل مهم یا نامشروع است، می توانید در بیان جدی بودن نگرانی های خود موضع محکمی اتخاذ کنید. دعوت از طرف مقابل به «اگر اشتباه می کنم تصحیح کنید» نشان دهنده صراحت شماست و اگر شما را اصلاح نکنند به اینمعناست که توصیف شما را از موقعیت می پذیرند. بخشی از وظیفه تحت تأثیر قرار دادن طرف مقابل با منافع خود در ایجاد مشروعیت آن منافع است. شما می خواهید آنها احساس نکنند که شما شخصاً به آنها حمله می کنید، بلکه مشکلی که با آن روبرو هستید به طور قانونی نیاز به توجه دارد. باید آنها را متقاعد کنید که اگر در جای شما بودند، ممکن است همین احساس را داشته باشند. "آیا شما بچه دارید؟ اگر کامیون ها با سرعت 40 مایل در ساعت در خیابان محل زندگی شما حرکت کنند، چه احساسی خواهید داشت؟" علایق آنها را به عنوان بخشی از مشکل بپذیرید. هر یک از ما آنقدر به فکر منافع خود هستیم که به منافع دیگران توجه چندانی نمی کنیم. مردم اگر احساس کنند که شما آنها را درک کرده اید بهتر گوش می دهند. آنها تمایل دارند فکر کنند کسانی که آنها را درک می کنند افرادی باهوش و دلسوز هستند که ممکن است نظرات خود ارزش گوش دادن به آنها را داشته باشد. بنابراین اگر می خواهید طرف مقابل قدر علایق شما را بداند، با نشان دادن اینکه قدر علایق آنها را می دانید شروع کنید. "همانطور که من متوجه شدم، منافع شما به عنوان یک شرکت ساختمانی اساساً این است که کار را با حداقل هزینه به سرعت انجام دهید و اعتبار خود را برای ایمنی و مسئولیت در شهر حفظ کنید. آیا شما را به درستی درک کرده ام؟ آیا شما علایق مهم دیگری دارید؟" علاوه بر اینکه نشان می دهید علایق آنها را درک کرده اید، به اذعان اینکه علایق آنها

بخشی از مشکل کلی است که می‌خواهید حل کنید، کمک می‌کند. انجام این کار به خصوص در صورت داشتن علایق مشترک آسان است: "اگر یکی از کامیون‌های شما به کودکی برخورد کند برای همه ما وحشتناک خواهد بود."

مشکل را قبل از پاسخ خود قرار دهید. در صحبت با شخصی که نماینده یک شرکت ساختمانی است، ممکن است بگویید: "ما معتقدیم که باید در عرض چهل و هشت ساعت دور پروژه حصار سازی بسازید و بلافاصله از شروع کار باید سرعت کامیون‌های خود را در خیابان اوک به پانزده مایل در ساعت محدود کنید. حالا بگذارید به شما بگویم چرا..." اگر این کار را بکنید، می‌توانید کاملاً مطمئن باشید که او به دلایل گوش نمی‌دهد. او موضع شما را شنیده و بدون شک مشغول تهیه استدلال علیه آن است. او احتمالاً از لحن شما یا خود پیشنهاد ناراحت شده است. در نتیجه، توجیه شما از سوی او به کلی از بین خواهد رفت. اگر می‌خواهید کسی گوش دهد و استدلال شما را بفهمد، ابتدا علایق و استدلال خود را بیان کنید و بعد نتیجه گیریا پیشنهادات خود را بیان کنید. ابتدا به شرکت در مورد خطراتی که برای کودکان خردسال ایجاد می‌کند و شب‌هایی خوابی خود بگویید. سپس آنها با دقت گوش می‌دهند، اگر فقط سعی کنند بفهمند که شما در مورد این سوال به کجا می‌رسید. و وقتی به آنها بگویید، دلیل آن را خواهند فهمید. به جلو نگاه کن نه به عقب. جای تعجب است که ما چقدر به گفته یا انجام دیگری واکنش نشان می‌دهیم. دو نفر اغلب در الگوی گفتمانی قرار می‌گیرند که شبیه مذاکره است، اما واقعاً چنین هدفی ندارد. آن‌ها بر سر موضوعی با یکدیگر اختلاف نظر دارند و صحبت‌ها طوری پیش می‌رود که انگار به دنبال توافق هستند. در واقع، این بحث به عنوان یک مراسم یا صرفاً یک سرگرمی انجام می‌شود. هر یک درگیر امتیاز دادن به دیگری جمع‌آوری شواهدی برای تأیید دیدگاه‌هایی در مورد دیگری است که مدت‌هاست مطرح بوده و قرار نیست تغییر داده شود. هیچیک از طرفین به دنبال توافق و یا حتی تلاش برای تأثیرگذاری بر دیگری نیست. اگر از دو نفر بپرسید که چرا با هم بحث می‌کنند، پاسخ معمولاً علت را مشخص می‌کند، نه هدف را. افراد گرفتار در یک نزاع، چه بین زن و شوهر، بین شرکت و اتحادیه، یا بین دو تجارت، بیشتر احتمال دارد به آنچه طرف مقابل گفته یا انجام داده است، پاسخ دهند تا اینکه در راستای منافع بلندمدت خود عمل کنند. "آنها

نمی توانند با من اینطور رفتار کنند. اگر فکر می کنند می خواهند از این موضوع خلاص شوند، باید دوباره فکر کنند. من به آنها نشان خواهم داد."

سوال "چرا؟" دو معنی کاملاً متفاوت دارد فرد به دنبال علتی به عقب نگاه می کند و رفتار خود را آن گونه که رویدادهای قبلی تعیین کرده است، در نظر می گیرد. دیگری به دنبال هدفی است و رفتار ما را تابع اراده آزاد ما می داند. ما لازم نیست وارد بحث فلسفی بین اراده آزاد و جبر شویم تا تصمیم بگیریم چگونه عمل کنیم. یا اراده آزاد داریمیا مصمم است طوری رفتار کنیم که انگار داریم. در هر صورت، ما انتخاب می کنیم. ما می توانیم انتخاب کنیم که به عقب نگاه کنیمیا به جلو نگاه کنیم. اگر در مورد جایی که دوست دارید بروید صحبت کنید تا اینکه از کجا آمده اید، علایق خود را بهتر برآورده خواهید کرد. به جای بحث کردن با طرف مقابل در مورد گذشته - در مورد هزینه های سه ماهه گذشته (که خیلی زیاد بود)، اقدام هفته گذشته (که بدون اختیار کافی انجام شد)، یا عملکرد دیروز (که کمتر از حد انتظار بود) - در مورد آنچه می خواهید داشته باشید صحبت کنید. در آینده اتفاق بیفتد به جای اینکه از آنها بخواهید آنچه را که دیروز انجام داده اند توجیه کنند، بپرسید: "چه کسی باید فردا چه کاری انجام دهد؟" ملموس اما انعطاف پذیر باشید. در یک مذاکره می خواهید بدانید به کجا می روید و در عین حال پذیرای ایده های تازه باشید. برای اجتناب از تصمیم گیری دشوار در مورد اینکه چه چیزی راضی شوند، مردم اغلب بدون هیچ طرح دیگری وارد مذاکره می شوند جز اینکه با طرف مقابل بنشینند و ببینند که چه چیزی پیشنهاد یا تقاضا می کنند. چگونه می توانید از شناسایی علایق به توسعه گزینه های خاص حرکت کنید و همچنان در مورد آن گزینه ها انعطاف پذیر باشید؟ برای تبدیل علایق خود به گزینه های مشخص، از خود بپرسید: "اگر فردا طرف مقابل موافقت کرد که با من همراهی کند، اکنون فکر می کنم که دوست دارم آنها با چه چیزی همراهی کنند؟" برای حفظ انعطاف پذیری خود، هر گزینه ای را که فرموله می کنید به عنوان مثالی ساده در نظر بگیرید. در مورد بیش از یک گزینه که علایق شما را برآورده می کند فکر کنید. "ویژگی مصور" مفهوم کلیدی است. بسیاری از چیزهایی که معامله گران موضعی امیدوارند با یک موقعیت باز به دست آورند، می توانند به همان اندازه با یک پیشنهاد گویا که سخاوتمندانه از علاقه شما مراقبت می کند، به

خوبی انجام دهند. به عنوان مثال، در یک مذاکره قرارداد بیسبال، یک نماینده ممکن است بگوید که "5,000,000 دلار در سال، رقمی است که باید علاقه هندرسون را برای دریافت دستمزدی که احساس می کند ارزشش را دارد، برآورده کند. چیزی در مورد یک قرارداد پنج ساله باید نیاز او به امنیت شغلی را برآورده کند."

با فکر کردن به علایق خود، باید نه تنها با یکیا چند گزینه خاص که منافع مشروع شما را برآورده می کند، بلکه با ذهنی باز وارد جلسه شوید. یک ذهن باز ذهن خالی نیست. روی مشکل سخت بگیر، با مردم نرم باش. شما می توانید به همان اندازه که هر مذاکره کننده ای می تواند در مورد موضعش صحبت کند، در صحبت کردن درباره علایق خود سخت گیر باشید. در واقع، معمولاً توصیه می شود که سخت باشید، ممکن است عاقلانه نباشد که خود را متعهد به موقعیت خود کنید، اما عاقلانه است که خود را متعهد به منافع خود کنید. اینجا مکانی در مذاکره برای صرف انرژی های تهاجمی شماست. طرف مقابل با توجه به منافع خود، انتظارات بیش از حد خوش بینانه ای از طیف توافقات احتمالی خواهد داشت. اغلب عاقلانه ترین راه حل ها، راه حل هایی هستند که بیشترین سود را برای شما در حمایت قوی از منافعتان به همراه دارند. دو مذاکره کننده که هر کدام به شدت برای منافع خود فشار می آورند، اغلب خلاقیت یکدیگر را در اندیشیدن به راه حل های سودمند متقابل تحریک می کنند. شرکت ساختمانی که نگران تورم است، ممکن است برای کاهش هزینه ها و انجام به موقع کار ارزش زیادی قائل شود. ممکن است مجبور شوید آنها را تکان دهید. برخی احساسات صادقانه ممکن است به بازیابی تعادل بهتر بین سود و زندگی کودکان کمک کند. اجازه ندهید تمایل شما به مصالحه، شما را از اجرای عدالت در مورد مشکلاتتان باز دارد. "مطمئناً شما نمی گوید که ارزش زندگی پسر من از قیمتیک حصار کمتر است. شما این را در مورد پسر خود نمی گوید. من فکر نمی کنم شما یک فرد بی احساس هستید، آقای جنکینز. بیایید بفهمیم. چگونه این مسئله را می توان حل کرد." اگر آنها شخصاً با حمله به مشکل احساس خطر کنند، ممکن است حالت تدافعی پیدا کنند و دیگر گوش ندهند. به همین دلیل مهم است که مردم را از مشکل جدا کنیم. بدون سرزنش مردم به مشکل حمله کنید. حتی فراتر بروید و شخصاً از آنها حمایت کنید: با احترام به آنها گوش دهید، به آنها ادب نشان

دهید، قدردانی خود را از زمان و تلاش آنها ابراز کنید، حداقل هزینه برای طرف مقابل را کاهش دهید. به زودی. به آنها نشان دهید که شما به مشکل حمله می کنید نه آنها. یکی از قانون های مفید این است که از انسان های طرف مقابل حمایت مثبتی داشته باشید که قدرتی برابر با قدرتی که بر روی مشکل تأکید می کنید. این ترکیب حمایت و حمله ممکن است ناسازگار به نظر برسد. از نظر روانشناسی، این است؛ ناسازگاری به کارکرد آن کمک می کند. یک نظریه معروف روانشناسی، نظریه ناهماهنگی شناختی، معتقد است که مردم از ناسازگاری متنفرند و برای از بین بردن آن اقدام خواهند کرد. با حمله به یک مشکل، مانند سرعت زیاد و همزمان دادن پورت، ناهماهنگی شناختی برای او ایجاد می کنید. برای غلبه بر این ناهماهنگی، او وسوسه می شود که خود را از مشکل جدا کند تا در انجام کاری در مورد آن به شما بپیوندد. مبارزه سخت بر سر مسائل اساسی، فشار را برای راه حل مؤثر افزایش می دهد. حمایت از انسان های طرف مقابل باعث بهبود روابط شما و افزایش احتمال دستیابی به توافق می شود. این ترکیبی از پشتیبانی و حمله است که کار می کند. هر کدام به تنهایی به احتمال زیاد کافی نیست. مذاکره سخت برای منافع خود به معنای بسته بودن به دیدگاه طرف مقابل نیست. کاملاً برعکس. اگر علایق آنها را در نظر بگیرید و خود را برای پیشنهادات آنها باز نشان دهید، به سختی می توانید انتظار داشته باشید طرف مقابل به علایق شما گوش دهد و در مورد گزینه هایی که پیشنهاد می کنید بحث کند. مذاکره موفق مستلزم قاطعیت و باز بودن است.

4 گزینه هایی برای سود متقابل اختراع کنید

مورد مذاکره اسرائیل و مصر در مورد اینکه چه کسی باید چه مقدار از شبه جزیره سینا را حفظ کند، هم مشکل بزرگ در مذاکره و هم یک فرصت کلیدی را نشان می دهد. مشکل یک مشکل رایج است. به نظر می رسد هیچ راهی برای تقسیم پایایی که هر دو طرف را راضی می کند وجود ندارد. اغلب شما در حال مذاکره در یک بعد واحد هستید، مانند مقدار قلمرو، قیمتیک ماشین، مدت اجاره یک آپارتمان، یا اندازه کمیسیون فروش. در مواقع دیگر شما با انتخابی روبرو می شوید که به نظر می رسد یکیایا برای طرف مقابل شما مطلوب است. در طلاق، خانه به چه کسی تعلق می گیرد؟ حضانت فرزندان به چه کسی می رسد؟

شما ممکن است انتخاب را بپذیرد و باخت ببینید - و هیچیک از طرفین با شکست موافقت نمی کنند. حتی اگر برنده شوید و ماشین را به قیمت 12000 دلار، اجاره به مدت پنج سال، یا خانه و بچه ها را بگیرید، احساس غرق شدنی دارید که نمی گذارند آن را فراموش کنید. در هر شرایطی، انتخاب های شما محدود به نظر می رسد. مثال سینا نیز این فرصت را روشن می کند. یک گزینه خلاقانه مانند بین بن بست و توافق. یکی از وکیلی که می شناسیم موفقیت خود را مستقیماً به توانایی خود در ابداع راه حل هایی که هم برای موکلش و هم برای طرف مقابل سودمند است نسبت می دهد. او قبل از تقسیم پای، آن را بزرگ می کند. مهارت در اختراع گزینه ها یکی از مفیدترین دارایی هایی است که یک مذاکره کننده می تواند داشته باشد. با این حال، اغلب مذاکره کنندگان مانند کودکان ضرب المثل غیرنظامی در سینا می توانند تفاوتی ایجاد کنند که بر سر یک پرتقال نزاع کرده اند. بعد از اینکه در نهایت موافقت کردند پرتقال را به دو نیم کنند، فرزند اول یک نیمه را برداشت، میوه را خورد و پوست آن را دور انداخت، در حالی که دیگری میوه را دور انداخت و از پوست نیمه دوم در پخت کیک استفاده کرد. غالباً مذاکره کنندگان "پول را روی میز می گذارند" - آنها در صورت امکان به توافق نمی رسند، یا توافقی که به دست می آورند می توانست برای هر یک از طرفین بهتر باشد. بسیاری از مذاکرات به جای کل میوه برای یک طرف و پوست کامل برای طرف دیگر نصف پرتقال برای هر طرف ختم می شود. چرا؟

تشخیص. به همان اندازه که داشتن گزینه های زیاد ارزشمند است، افراد درگیر در مذاکره به ندرت نیاز به آنها را احساس می کنند. در یک اختلاف، مردم معمولاً معتقدند که پاسخ درست را می دانند - دیدگاه آنها باید غالب باشد. در یک مذاکره قرارداد، آنها به همان اندازه معتقدند که پیشنهاد آنها معقول است و باید پذیرفته شود، شاید با مقداری تعدیل در قیمت. به نظر می رسد همه پاسخ های موجود در امتداد یک خط مستقیم بین موقعیت آنها و شما قرار دارند. اغلب تنها تفکر خلاق نشان داده شده پیشنهاد تقسیم تفاوت است. در اکثر مذاکرات چهار مانع عمده وجود دارد که مانع از ابداع گزینه های فراوان می شود: (1) قضاوت زود هنگام. (2) جستجو برای پاسخ واحد. (3) فرض یک پای ثابت. و (4) فکر می کنند که "حل مشکل آنها مشکل آنهاست." برای غلبه بر این محدودیت ها، باید آنها را درک کنید.

قضاوت زودهنگام اختراع گزینه ها به طور طبیعی به وجود نمی آید. اختراع نکردن حالت عادی امور است، حتی زمانی که خارج از یک مذاکره استرس زا هستید. اگر از شما بخواهند فردی را در جهان که شایسته دریافت جایزه صلح نوبل است، نام ببرید، هر پاسخی که ممکن است شروع به پیشنهاد کنید، بلافاصله با تردیدها و تردیدهای شما روبرو خواهد شد. چگونه می توانید مطمئن باشید که آن شخص شایسته ترین است؟ ممکن است ذهن شما خالی باشد، یا ممکن است چند پاسخ را که منعکس کننده تفکر متعارف باشد، بیرون بیاورید: "خب، شاید پاپ، یا رئیس جمهور." هیچ چیز به اندازه یک حس انتقادی برای ابداع مضر نیست که در انتظار ضربه زدن به اشکالات هر ایده جدید باشد. قضاوت مانع تخیل می شود. تحت فشار یک مذاکره آتی، حس انتقادی شما احتمالاً تیزتر خواهد شد. به نظر می رسد که مذاکره عملی نیاز به تفکر عملی دارد، نه ایده های وحشیانه. ممکن است خلاقیت شما با حضور کسانی که در طرف مقابل هستند خفه شود.

فرض کنید در حال مذاکره با رئیس خود در مورد حقوق خود برای سال آینده هستید. شما درخواست افزایش حقوق ۴۰۰۰ دلاری کرده اید. رئیس شما ۱۵۰۰ دلار به شما پیشنهاد داده است، رقمی که شما اعلام کرده اید رضایت بخش نیست. در شرایط پرتنشی مانند این بعید است که شروع به ابداع راه حل های تخیلی کنید. ممکن است از این بترسید که اگر یک ایده نیمه کاره روشن مانند افزایش نیمی از افزایش حقوق و نیمی از مزایای اضافی را پیشنهاد کنید، ممکن است احمقانه به نظر برسید. رئیس شما ممکن است بگوید، "جدی باشید. شما بهتر از آن می دانید. این سیاست شرکت را به هم می زند. من حتی از این که شما آن را پیشنهاد کرده اید، تعجب می کنم." اگر در لحظه یک گزینه احتمالی برای گسترش افزایش در طول زمان اختراع کنید، ممکن است او آن را به عنوان یک پیشنهاد تلقی کند: "من آماده هستم تا بر این اساس مذاکره را آغاز کنم." از آنجایی که او ممکن است هر چیزی را که شما می گوید به عنوان تعهد تلقی کند، قبل از گفتن هر چیزی دو بار فکر می کنید. همچنین ممکن است ترس داشته باشید که با اختراع گزینه ها، بخشی از اطلاعات را افشا کنید که موقعیت چانه زنی شما را به خطر می اندازد. برای مثال، اگر پیشنهاد دهید که شرکت در تأمین مالی خانه ای که می خواهید بخرید کمک کند، رئیس شما

ممکن است به این نتیجه برسد که شما قصد اقامت دارید و در نهایت هر گونه افزایش حقوقی را که او آماده ارائه پیشنهاد است، می پذیرید.

جستجو برای پاسخ single. در ذهن اکثر مردم، اختراع به سادگی بخشی از فرآیند مذاکره نیست. مردم کار خود را به عنوان کاهش شکاف بین موقعیت ها، نه گسترش گزینه های موجود می دانند. آنها تمایل دارند که فکر کنند، "ما به اندازه کافی برای توافق کردن در شرایط فعلی مشکل داریم. آخرین چیزی که به آن نیاز داریمیک دسته از ایده های مختلف است." از آنجایی که محصول نهایی مذاکره یک تصمیم واحد است، آنها می ترسند که بحث شناور آزاد فقط روند را به تاخیر بیاندازد و سردرگم کند. اگر اولین مانع برای تفکر خلاق، انتقاد زودهنگام باشد، دومین مانع بسته شدن زودهنگام است. با جستجوی بهترین پاسخ از همان ابتدا، احتمالاً فرآیند تصمیم گیری عاقلانه تری را که در آن از بین تعداد زیادی پاسخ ممکن انتخاب می کنید، کوتاه می کنید.

فرض یک حرف ثابت. توضیح سوم برای اینکه چرا ممکن است گزینه های کمی روی میز وجود داشته باشد این است که هر یک از طرفین وضعیت را اساساً به این صورت می بیند که یا/یا من چیزی را که مورد اختلاف است دریافت می کنم یا شما انجام می دهید. یک مذاکره اغلب به نظر یکبازی "مجموع ثابت" است. 100 دلار بیشتر برای شما با قیمتیک ماشینیعنی 100 دلار کمتر برای من. اگر همه گزینه ها واضح هستند و من فقط با هزینه خودم می توانم شما را راضی کنم، چرا خودتان را اختراع کنید؟

فکر می کنند که "حل مشکل آنها مشکل آنهاست." آخرین مانع برای ابداع گزینه های واقع بینانه در نگرانی هر یک از طرفین تنها با منافع فوری خود نهفته است. برای اینکه یک مذاکره کننده به توافقی برسد که منافع شخصی او را برآورده کند، باید راه حلی ایجاد کند که به نفع شخصی دیگری نیز توجه داشته باشد. با این حال، درگیری عاطفی در یک طرف یک موضوع، دستیابی به جدایی لازم برای اندیشیدن راه های عاقلانه برای برآوردن منافع هر دو طرف را دشوار می کند: "ما به اندازه کافی مشکلات خودمان داریم؛ آنها می توانند از مشکلات خود مراقبت کنند." همچنین غالباً بی میلی روانی برای مشروعیت بخشیدن به نظرات طرف مقابل وجود دارد. به نظر می رسد که فکر کردن به راه هایی برای جلب رضایت آنها بی وفا باشد.

بنابراین، خودنگرانی کوتاه‌بینانه، یک مذاکره‌کننده را به سمت توسعه مواضع حزبی، استدلال‌های حزبی و راه‌حل‌های یک طرفه سوق می‌دهد.

نسخه. پس برای ابداع گزینه‌های خلاقانه، باید

(1) عمل اختراع گزینه‌ها را از عمل قضاوت کردن آنها جدا کنید.

(2) به جای جستجوی یک پاسخ واحد، گزینه‌های روی میز را گسترده کنید.

(3) برای جستجوی منافع متقابل؛

(4) ابداع راه‌هایی برای آسان کردن تصمیم‌گیری‌های خود. در زیر به هر یک از این مراحل پرداخته شده است.

اختراع را از رد کردن جدا کنید. از آنجا که قضاوت مانع تخیل می‌شود، عمل خلاق را از عمل انتقادی جدا کنید. فرآیند اندیشیدن به تصمیمات ممکن را از فرآیند انتخاب از میان آنها جدا کنید. اول اختراع کن بعد تصمیم بگیر. به عنوان یک مذاکره‌کننده، حتماً خودتان اختراعات زیادی انجام خواهید داد. این آسان نیست. طبق تعریف، ابداع ایده‌های جدید مستلزم این است که به چیزهایی فکر کنید که قبلاً در ذهن شما نیستند. بنابراین شما باید مطلوب بودن ترتیب‌دادن یک جلسه اختراع یا طوفان فکری را با چند همکار یا دوستان در نظر بگیرید. چنین جلسه‌ای می‌تواند به طور موثر اختراع را از تصمیم‌گیری جدا کند. یک جلسه طوفان فکری برای تولید ایده‌های زیادی برای حل مشکل در دست طراحی شده است. قانون اساسی اصلی این است که همه انتقادات و ارزیابی ایده‌ها را به تعویق بیندازید. این گروه به سادگی ایده‌های را ابداع می‌کند بدون اینکه مکثی برای بررسی خوب یا بد، واقع بینانه یا غیر واقعی بودن آنها داشته باشد. با حذف این موانع، یک ایده باید ایده دیگری را تحریک کند، مانند ترقه‌هایی که یکدیگر را به راه می‌اندازند. در یک جلسه طوفان فکری، مردم نیازی به ترس ندارند که احمقانه به نظر برسند، زیرا ایده‌های وحشی به صراحت تشویق می‌شوند. و در غیاب طرف مقابل، مذاکره‌کنندگان نباید نگران افشای اطلاعات محرمانه یا داشتن ایده‌ای به عنوان یک تعهد جدی باشند. هیچ راه درستی برای اجرای یک جلسه طوفان فکری وجود ندارد.

بلکه باید آن را با نیازها و منابع خود تنظیم کنید. در انجام این کار، ممکن است برای شما مفید باشد که دستورالعمل های زیر را در نظر بگیرید.

قبل از طوفان فکری:

1. هدف خود را مشخص کنید. به این فکر کنید که دوست دارید با چه چیزی از جلسه خارج شوید.
2. چند شرکت کننده را انتخاب کنید. معمولاً این گروه باید به اندازه کافی بزرگ باشد که یک تبادل محرک ایجاد کند، اما به اندازه کافی کوچک باشد که هم مشارکت فردی و هم اختراع آزاد را تشویق کند - معمولاً بین پنج تا هشت نفر.
3. محیط را تغییر دهید. زمانی و مکانی را انتخاب کنید که جلسه را تا حد امکان از بحث های معمولی متمایز کند. هر چه یک جلسه طوفان فکری با یک جلسه معمولی متفاوت تر به نظر برسد، تعلیق قضاوت برای شرکت کنندگان آسان تر است.
4. یک فضای غیررسمی طراحی کنید. چه چیزی برای آرامش شما و دیگران لازم است؟ ممکن است با یک نوشیدنی صحبت کنید، یا در یک اقامتگاه تعطیلات در یک مکان زیبا صحبت کنید، یا به سادگی کراوات و ژاکت خود را در طول جلسه درآورید و یکدیگر را با نام کوچک صدا کنید.
5. یک تسهیل کننده انتخاب کنید. یک نفر در جلسه باید تسهیل کند - تا جلسه را در مسیر درست نگه دارد، مطمئن شود که همه فرصت صحبت کردن دارند، قوانین اساسی را اجرا کنند، و با پرسیدن سؤال، بحث را تحریک کنند.

در طول طوفان فکری:

1. شرکت کنندگان را در کنار هم و در مقابل مشکل بنشینید. جسمانی، روانی را تقویت می کند. نشستن فیزیکی در کنار هم می تواند نگرش ذهنی مقابله با یک مشکل مشترک را تقویت کند. افرادی که روبروی یکدیگر قرار می گیرند تمایل دارند شخصاً پاسخ دهند و در گفتگو یا بحث شرکت کنند. افرادی که کنار هم در نیم دایره ای از صندلی ها رو به تخته سیاه نشسته اند، تمایل دارند به مشکلی که در آنجا نشان داده شده است پاسخ دهند.

2. قوانین اساسی از جمله قاعده عدم انتقاد را روشن کنید. اگر شرکت کنندگان همگی یکدیگر را نشناسند، جلسه با معرفی همه جانبه آغاز می شود و به دنبال آن قوانین اساسی روشن می شود. هر نوع انتقاد منفی را غیرقانونی کنید. اختراع مشترک ایده های جدیدی تولید می کند زیرا هر یک از ما فقط در محدوده های تعیین شده توسط مفروضات کاری خود اختراع می کنیم. اگر ایده ها کنار گذاشته شوند، مگر اینکه برای همه شرکت کنندگان جذاب باشند، هدف ضمنی به پیشبرد ایده ای تبدیل می شود که هیچ کس آن را ساقط نخواهد کرد. از سوی دیگر، اگر ایده های وحشی تشویق شوند، حتی آنهایی که در واقع به خوبی خارج از قلمرو ممکن قرار دارند، گروه ممکن است از این ایده ها گزینه های دیگری را ایجاد کند که ممکن است و هیچ کس قبلاً آنها را در نظر نمی گرفت. قوانین اصلی دیگری که ممکن است بخواهید اتخاذ کنید این است که کل جلسه را غیرقابل ثبت کنید و از نسبت دادن ایده به هر شرکت کننده خودداری کنید.

3. طوفان فکری. هنگامی که هدف جلسه مشخص شد، تصورات خود را رها کنید. سعی کنید فهرست بلندبالایی از ایده ها ارائه دهید و از هر زاویه ای به سؤال نزدیک شوید.

4. ایده ها را در نمای کامل ثبت کنید. ثبت ایده ها یا روی تخته سیاه یا بهتر، روی صفحات بزرگ کاغذ روزنامه، حس ملموسی از دستاورد جمعی به گروه می دهد. این قانون عدم انتقاد را تقویت می کند. تمایل به تکرار را کاهش می دهد. و به تحریک ایده های دیگر کمک می کند.

پس از طوفان فکری:

1. امیدبخش ترین ایده ها را ستاره دار کنید. پس از طوفان فکری، قانون عدم انتقاد را رها کنید تا امیدوار کننده ترین ایده ها را از بین ببرید. شما هنوز در مرحله تصمیم گیری نیستید. شما فقط ایده هایی را معرفی می کنید که ارزش توسعه بیشتر را دارند. ایده هایی را که اعضای گروه فکر می کنند بهترین هستند علامت گذاری کنید.

2. برای ایده های امیدوارکننده پیشرفت هایی ابداع کنید. یک ایده امیدوارکننده را در نظر بگیرید و راه هایی برای بهتر و واقعی تر کردن آن و همچنین راه هایی برای اجرای آن ابداع کنید. وظیفه در این مرحله

این است که ایده را تا جایی که می توانید جذاب کنید. مقدمه انتقاد سازنده با این جمله: "آنچه که من در آن ایده بیشتر دوست دارم این است که شاید بهتر باشد اگر...؟"

3. زمانی را برای ارزیابی ایده ها و تصمیم گیری تعیین کنید. قبل از جدایی، یک لیست انتخابی و بهبود یافته از ایده های جلسه تهیه کنید و زمانی را برای تصمیم گیری در مورد اینکه کدام یک از این ایده ها و چگونه در مذاکره خود پیش بروید تعیین کنید.

طوفان فکری با طرف مقابل را در نظر بگیرید. اگرچه دشوارتر از طوفان فکری با طرف خودتان است، اما طوفان فکری با افراد طرف مقابل نیز می تواند بسیار ارزشمند باشد. به دلیل افزایش خطر این که علیرغم قوانینی که برای یک جلسه طوفان فکری وضع شده است، حرفی بزنید که به منافع شما پیش دآوری کند، دشوارتر است. ممکن است سهواً اطلاعات محرمانه را فاش کنید یا طرف مقابل را به اشتباه گزینه ای را که شما در نظر گرفته اید با یک پیشنهاد سوق دهید. با این وجود، جلسات طوفان فکری مشترک مزایای بزرگی در تولید ایده هایی دارد که منافع همه افراد درگیر را در نظر می گیرد، ایجاد فضایی برای حل مشکلات مشترک، و آموزش هر یک از طرفین در مورد نگرانی های طرف مقابل. برای محافظت از خود در هنگام طوفان فکری با طرف مقابل، جلسه طوفان فکری را به صراحت از یک جلسه مذاکره که در آن افراد نظرات رسمی را بیان می کنند و در پرونده صحبت می کنند، متمایز کنید. مردم به قدری به ملاقات برای رسیدن به توافق عادت دارند که هر هدف دیگری باید به وضوح بیان شود. برای کاهش خطر متعهد به نظر رسیدن به هر ایده، می توانید عادت کنید که حداقل دو گزینه را به طور همزمان پیش ببرید. همچنین می توانید گزینه هایی را که آشکارا با آنها مخالف هستید را روی میز قرار دهید. "من می توانم خانه را بدون هیچ هزینه ای به شما بدهم، یا شما می توانید برای آن یک میلیون دلار پول نقد به من بپردازید، یا..." از آنجایی که شما آشکارا هیچیک از این ایده ها را پیشنهاد نمی کنید، مواردی که در ادامه می آیند به عنوان احتمالات صرف برچسب گذاری شده اند، نه پیشنهادات برای به دست آوردن طعم یک جلسه طوفان فکری مشترک، فرض کنیم رهبران یک اتحادیه محلی در حال ملاقات با مدیریتی معدن زغال سنگ هستند تا راه های کاهش اعتصاب های غیرمجاز یک یا دو روزه را بررسی کنند. ده نفر - پنج نفر از هر طرف -

حاضرند، دور یک میز رو به تخته سیاه نشسته اند. یک تسهیل کننده بی طرف از شرکت کنندگان ایده هایشان را می خواهد و آنها را روی تخته سیاه می نویسد.

مجری: خوب، حالا بیایید ببینیم چه ایده هایی برای مقابله با این مشکل توقف کار غیرمجاز دارید. بیایید سعی کنیم ده ایده را در پنج دقیقه روی تخته سیاه بیاوریم. باشه بیا شروع کنیم. تام؟ تام (آنلون): سرکارها باید بتوانند شکایتی از اعضای اتحادیه را در محل حل کنند. تسهیل گر: خوب، من آن را پایین آوردم. جیم، تو دستت را بالا گرفته ای. جیم (مدیریت): یکی از اعضای اتحادیه باید قبل از هر اقدامی با سرکارگر خود در مورد مشکلی صحبت کند که - تام (آنلون): آنها انجام می دهند، اما سرکارگرها گوش نمی دهند. فاکلیتاتور: تام، لطفاً، هنوز انتقادی ندارم. ما موافقت کردیم که آن را به بعد موکول کنیم، خوب؟ تو چطور، جری؟ به نظر می رسد ایده ای دارید. جری (آنلون): وقتی موضوع اعتصاب پیش می آید، اعضای اتحادیه باید فوراً اجازه ملاقات در حمام را داشته باشند. راجر (مدیریت): مدیریت می تواند موافقت کند که از حمام برای جلسات اتحادیه استفاده شود و می تواند با بستن درها و بیرون نگه داشتن سرکارگران از حریم خصوصی کارمندان اطمینان حاصل کند. کارول (مدیریت): در مورد اتخاذ این قانون که بدون دادن فرصتی به رهبران اتحادیه و مدیریت برای انجام آن در محل، اعتصابی وجود نخواهد داشت، چطور؟ جری (آنلون): در مورد تسریع روند شکایت و تشکیل جلسه در عرض بیست و چهار ساعت اگر سرکارگر و عضو اتحادیه بین خودشان حل و فصل نکنند، چطور؟ کارن (آنلون): آره. و در مورد سازماندهی برخی آموزشهای مشترک برای اعضای اتحادیه و کارمندان در مورد چگونگی رسیدگی به مشکلاتشان چگونه است؟ فیل (آنلون): اگر شخصی کار خوبی انجام می دهد، به او اطلاع دهید. جان (مدیریت): بین افراد اتحادیه و افراد مدیریت روابط دوستانه برقرار کنید. Facilitator: این امیدوار کننده به نظر می رسد، جان، اما آیا می توانید دقیق تر بگویید؟ جان (مدیریت): خوب، سازماندهی یک تیم سافت بال با مدیریت اتحادیه چطور؟ تام (اتحادیه): و یک تیم بولینگ نیز. راجر (مدیریت): در مورد یک پیک نیک سالانه برای همه خانواده ها چطور؟

و همچنان که شرکت کنندگان ایده های زیادی را طوفان فکری می کنند ادامه دارد. بسیاری از ایده ها ممکن است هرگز به جز در چنین جلسه طوفان فکری مطرح نشده باشند، و برخی از آنها ممکن است در کاهش اعتصابات غیرمجاز موثر باشند. زمان صرف شده برای طوفان فکری با هم مطمئناً یکی از بهترین زمان هایی است که در مذاکره صرف می شود. اما چه با هم طوفان فکری کنید یا نه، تفکیک عمل توسعه گزینه ها از تصمیم گیری در مورد آنها در هر مذاکره بسیار مفید است. بحث در مورد گزینه ها با موضع گیری تفاوت اساسی دارد. در حالی که موضع یک طرف با طرف دیگر در تضاد است، گزینه ها گزینه های دیگری را دعوت می کنند. همان زبانی که شما استفاده می کنید متفاوت است. این شامل سؤالات است، نه اظهارات. باز است، نه بسته: "یک گزینه این است... چه گزینه های دیگری فکر کرده اید؟" "اگر ما با این موافقت کنیم چه؟" "در مورد انجام این کار چگونه است؟" "این چگونه کار می کند؟" "با آن چه می شود؟" قبل از اینکه تصمیم بگیرید اختراع کنید .

اختیارات خود را گسترش دهید حتی با بهترین نیت، شرکت کنندگان در یک جلسه طوفان فکری احتمالاً با این فرض عمل می کنند که واقعاً به دنبال بهترین پاسخ هستند و سعی می کنند با برداشتن هر تیغهیونجه، سوزنی را در انبار کاه بیابند. اما در این مرحله از مذاکره نباید به دنبال راه درست باشید. شما در حال توسعه فضایی هستید که در آن می توانید مذاکره کنید. تنها با داشتن تعداد قابل توجهی از ایده ها و ایده های کاملاً متفاوت می توان اتاق ایجاد کرد که شما و طرف مقابل می توانید بعداً در مذاکره بر اساس آنها بسازید، و سپس می توانید به طور مشترک از میان آنها انتخاب کنید.

یک تاک باز که یک شراب خوب درست می کند، انگورهایش را از بین انواع مختلف انتخاب می کند. یک تیم بیسبال که به دنبال بازیکنان ستاره است، استعدادیابان را برای جستجو در لیگ های محلی و تیم های کالج در سراسر کشور می فرستد. همین اصل در مورد مذاکره نیز صادق است. کلید تصمیم گیری عاقلانه، چه در شراب سازی، چه در بیسبال، و چه در مذاکره، در انتخاب از بین تعداد زیادی و تنوع گزینه ها نهفته است. اگر از شما بپرسند که چه کسی باید جایزه صلح نوبل امسال را دریافت کند، بهتر است پاسخ دهید "خب،

بیایید در مورد آن فکر کنیم" و لیستی از حدود صد نام از دیپلماسی، تجارت، روزنامه نگاری، مذهب، حقوق، کشاورزی و ... تهیه کنید.

سیاست، دانشگاه، پزشکی، و زمینه های دیگر، مطمئن شوید که بسیاری از ایده های وحشی را رویاپردازی می کنید. تقریباً مطمئناً به این ترتیب تصمیم بهتری نسبت به زمانی که از همان ابتدا سعی در تصمیم گیری داشته باشید، خواهید داشت. یک جلسه طوفان فکری افراد را آزاد می کند تا خلاقانه فکر کنند. پس از آزادی، آنها به راه هایی برای فکر کردن در مورد مشکلات خود و ایجاد راه حل های سازنده نیاز دارند. ضرب گزینه ها با جابجایی بین خاص و عمومی: نمودار دایره. وظیفه اختراع گزینه ها شامل چهار نوع تفکر است. یکی در مورد یک مشکل خاص فکر می کند - موقعیت واقعی که دوست ندارید، به عنوان مثال، یک رودخانه بدبو و آلوده که در کنار زمین شما می گذرد. نوع دوم تفکر، تحلیل توصیفی است - شما یک موقعیت موجود را به صورت کلی تشخیص می دهید. شما مشکلات را در دسته بندی ها طبقه بندی می کنید و به طور آزمایشی دلایل را پیشنهاد می کنید. آب رودخانه ممکن است مقدار زیادی از مواد شیمیایی مختلف یا اکسیژن بسیار کمی داشته باشد. ممکن است به کارخانه های صنعتی بالادستی مختلف مشکوک باشید.

نوع سوم تفکر، باز هم به صورت کلی، این است که آنچه را که شاید باید انجام داد، در نظر گرفت. با توجه به تشخیص هایی که داده اید، به دنبال نسخه هایی هستید که ممکن است تئوری پیشنهاد کند، مانند کاهش پساب شیمیایی، کاهش انحراف آب، یا آوردن آب شیرین از رودخانه های دیگر. چهارمین و آخرین نوع تفکر، ارائه چند پیشنهاد مشخص و قابل اجرا برای عمل است. چه کسی ممکن است فردا چه کاری انجام دهد تا یکی از این رویکردهای کلی را عملی کند؟ به عنوان مثال، آژانس دولتی محیط زیست ممکن است به یک صنعت بالادستی دستور دهد تا مقدار تخلیه شیمیایی را محدود کند.

نمودار دایره ای در صفحه بعد این چهار نوع تفکر را نشان می دهد و آنها را به عنوان مراحل که باید به ترتیب برداشته شوند پیشنهاد می کند. اگر همه چیز خوب پیش برود، اقدام خاصی که به این روش ابداع شده است، در صورت اتخاذ، با مشکل اصلی شما مقابله خواهد کرد. نمودار دایره ای روشی آسان برای

استفاده از یک ایده خوب برای ایجاد ایده های دیگر ارائه می دهد. شما (یا گروهی از شما که در حال طوفان فکری هستید) با داشتن یک ایده عمل مفید، می توانید به عقب برگردید و سعی کنید رویکرد کلی را شناسایی کنید که ایده عمل تنها یکی از کاربردهای آن است. سپس می توانید ایده های عمل دیگری را که همان رویکرد کلی را در دنیای واقعی اعمال می کند، بیانید. به طور مشابه، می توانید یک قدم به عقب برگردید و بپرسید: "اگر این رویکرد نظری مفید به نظر می رسد، تشخیص پشت آن چیست؟" پس از تشریح یک تشخیص، می توانید رویکردهای دیگری را برای مقابله با مشکلی که در آن روش تحلیل شده است، ایجاد کنید و سپس به دنبال اقداماتی باشید که این رویکردهای جدید را عملی می کند. بنابراین، یکی از گزینه های خوب روی میز، دری را برای پرسش در مورد نظریه ای که این گزینه را خوب می کند و سپس استفاده از آن نظریه برای ابداع گزینه های بیشتر باز می کند. یک مثال ممکن است روند را نشان دهد. در برخورد با درگیری بر سر ایرلند شمالی، یک ایده ممکن است این باشد که معلمان کاتولیک و پروتستان یک کتاب کار مشترک در مورد تاریخ ایرلند شمالی برای استفاده در کلاس های ابتدایی هر دو سیستم مدرسه تهیه کنند. این کتاب تاریخ ایرلند شمالی را از دیدگاه های مختلف نشان می دهد و به کودکان تمرین هایی می دهد که شامل نقش آفرینی و قرار دادن خود به جای دیگران است. برای ایجاد ایده های بیشتر، می توانید با این پیشنهاد اقدام شروع کنید و سپس رویکرد نظری را که زیربنای آن است جستجو کنید. ممکن است گزاره های کلی مانند: "در دو سیستم مدرسه باید محتوای آموزشی مشترکی وجود داشته باشد." کاتولیک ها و پروتستان ها باید روی پروژه های کوچک و قابل مدیریت با هم کار کنند. نمودار دایره ای چهار مرحله اساسی در اختراع گزینه ها چه چیزی اشتباه است چه کاری ممکن است انجام شود

مرحله I. مشکل چه مشکلی دارد؟ علائم فعلی چیست؟ حقایق ناپسند در تقابل با موقعیت ترجیحی

چیست؟

مرحله دوم تجزیه و تحلیل تشخیص مشکل: علائم را به دسته هایی مرتب کنید. دلایل را پیشنهاد کنید به آنچه کم است توجه کنید. به موانع حل مشکل توجه کنید.

مرحله سوم. رویکردها استراتژی‌ها یا نسخه‌های ممکن چیست؟ برخی از درمان‌های نظری چیست؟ ایده‌های گسترده‌ای در مورد آنچه ممکن است انجام شود ایجاد کنید.

مرحله چهارم ایده‌های اقدام چه می‌توان انجام داد؟ چه اقدامات خاصی ممکن است برای مقابله با مشکل انجام شود؟

قبل از اینکه خیلی دیر شود، باید درک را در کودکان خردسال ترویج کرد. "تاریخ باید به گونه‌ای آموزش داده شود که ادراکات حزبی را روشن کند." با کار کردن با چنین نظریه‌ای، ممکن است بتوانید

پیشنهاد‌های اقدام دیگری را ابداع کنید، مانند پروژه فیلم مشترک کاتولیک و پروتستان که تاریخ ایرلند شمالی را از دید متفاوت نشان می‌دهد. ایده‌های عملی دیگر ممکن است برنامه‌های تبادل معلم یا برخی کلاس‌های رایج برای کودکان سن ابتدایی در این دو سیستم باشد. به چشم کارشناسان مختلف نگاه کنید. راه دیگر برای ایجاد گزینه‌های متعدد، بررسی مشکل خود از منظر حرفه‌ها و رشته‌های مختلف است.

برای مثال، در فکر کردن راه حل‌های ممکن برای اختلاف بر سر حضانت کودک، به مشکل نگاه کنید که ممکن است توسط یک مربی، یک بانکدار، یک روانپزشک، یک وکیل حقوق مدنی، یک وزیر، یک متخصص تغذیه، دکتر، یک فمینیست، یک مربی فوتبال، یا یکی با دیدگاه خاص دیگر. اگر در حال مذاکره برای یک قرارداد تجاری هستید، گزینه‌هایی را اختراع کنید که ممکن است برای یک بانکدار، یک مخترع، یک رهبر کارگری، یک دلال در املاک، یک دلال سهام، یک اقتصاددان، یک کارشناس مالیاتی یا یک سوسیالیست پیش بیاید. همچنین می‌توانید استفاده از نمودار دایره‌ای را با این ایده که به یک مشکل از دید متخصصان

مختلف نگاه کنید، ترکیب کنید. به نوبه خود در نظر بگیرید که هر متخصص چگونه وضعیت را تشخیص می‌دهد، هر کدام از آنها چه نوع رویکردهایی را پیشنهاد می‌کند، و چه پیشنهاد‌های عملی از آن رویکردها به دنبال خواهد داشت. توافق نامه‌هایی با نقاط قوت مختلف ابداع کنید. می‌توانید تعداد توافق‌های

احتمالی روی میز را با فکر کردن به نسخه‌های «ضعیف‌تر» که ممکن است بخواهید در صورتی که توافق مورد نظر دور از دسترس باشد داشته باشید، ضرب کنید. اگر نمی‌توانید در مورد ماده به توافق برسید، شاید بتوانید در مورد رویه به توافق برسید. اگر یک کارخانه کفش نتواند با یک عمده‌فروش در مورد اینکه

چه کسی باید هزینه حمل و نقل کفش‌های آسیب دیده را بپردازد، توافق کند، شاید آنها بتوانند با ارائه موضوع به داور موافقت کنند. به همین ترتیب، در جایی که توافق دائمی امکان پذیر نیست، شاید یک توافق موقت امکان پذیر باشد. حداقل، اگر شما و طرف مقابل نمی توانید به توافق درجه اول برسید، معمولاً می توانید به توافق مرتبه دوم برسید - یعنی در جایی که مخالف هستید توافق کنید تا هر دو از موضوعات مورد اختلاف مطلع شوید، که همیشه نیست. واضح. جفت‌های صفت زیر توافق‌های بالقوه‌ای با «نقاط قوت» متفاوت را نشان می‌دهند:

قوی تر

ماهوی.

دائمی.

جامع.

نهایی.

بدون قید و شرط.

الزام آور.

مرتبه اول.

ضعیف تر.

رویه ای.

موقت.

جزئی.

در اصل.

مشروط.

غیر الزام آور

مرتبه دوم.

محدوده توافقنامه پیشنهادی را تغییر دهید. امکان تغییر نه تنها قدرت توافق، بلکه دامنه آن را نیز در نظر بگیرید. به عنوان مثال، می توانید مشکل خود را به واحدهای کوچکتر و شاید قابل مدیریت تر تقسیم کنید. ممکن است به یک ویراستار احتمالی کتاب خود پیشنهاد دهید: "چطور می شود فصل اول را با قیمت 300 دلار ویرایش کرد و خواهیم دید که چگونه پیش می رود؟" توافق نامه ها ممکن است جزئی باشند، طرف های کمتری را شامل شوند، فقط موضوعات انتخابی را پوشش دهند، فقط برای یک منطقه جغرافیایی خاص اعمال شوند، یا فقط برای مدت زمان محدودی به قوت خود باقی بمانند. همچنین تحریک آمیز است که بپرسیم چگونه می توان موضوع را بزرگ کرد تا "گلدان را شیرین کند" و توافق را جذاب تر کند. اختلاف بین هند و پاکستان بر سر آب رودخانه سند زمانی که بانک جهانی وارد بحث شد قابل حل تر شد. طرفین برای اختراع پروژه های آبیاری جدید، سدهای ذخیره سازی جدید و سایر کارهای مهندسی به نفع هر دو کشور به چالش کشیده شدند که همگی با کمک بانک تأمین مالی می شوند.

به دنبال گلن متقابل باشید. سومین بلوک اصلی برای حل خلاقانه مسئله در فرض یک پای ثابت نهفته است: هر چه برای شما کمتر، برای من بیشتر باشد. به ندرت این فرض درست است. اول از همه، هر دو طرف همیشه می توانند بدتر از الان باشند. شطرنج شبیه یک بازی حاصل جمع صفر است. اگر یکی ببازد، دیگری برنده می شود - تا اینکه سگی از کنار میز می زند و آبجو را می ریزد و هر دوی شما را بدتر از قبل می کند.

حتی جدای از منافع مشترک در جلوگیری از ضرر مشترک، تقریباً همیشه امکان سود مشترک وجود دارد. این ممکن است به شکل ایجاد یک رابطه سودمند متقابل، یا ارضای منافع هر طرف با یک راه حل خلاقانه باشد. علایق مشترک را شناسایی کنید. در تئوری واضح است که منافع مشترک به ایجاد توافق کمک می کند. طبق تعریف، اختراع ایده ای که منافع مشترک را برآورده کند، برای شما و آنها خوب است. با این حال، در عمل، تصویر کمتر واضح به نظر می رسد. در میان هیچ مذاکره بر سر قیمت، منافع مشترک ممکن است بدیهیاً مرتبط به نظر نرسند. پس چگونه جستجو برای علایق مشترک می تواند کمک کند؟

بیایید یک مثال بزنیم. فرض کنید شما مدیر یک پالایشگاه نفت هستید. اسمش را تاونسند اوایل بگذارید.

شهردار پاژویل، شهری که پالایشگاه در آن قرار دارد، به شما گفته است که می‌خواهد مالیات‌هایی را که تاونسند اوایل به پاژویل می‌پردازد از یک میلیون دلار در سال به دو میلیون افزایش دهد. شما به او گفته اید که فکر می‌کنید یک میلیون در سال کافی است. مذاکره در آنجا است: او بیشتر می‌خواهد، شما می‌خواهید آنچه را که پرداخت کرده اید بپردازید. در این مذاکره که از بسیاری جهات یک مذاکره معمولی است، منافع مشترک کجا نقش می‌بندد؟ بیاید نگاه دقیق تری به خواسته های شهردار بیندازیم. او بدون شک برای پرداخت خدمات شهری، شاید یک مرکز مدنی جدید و آسودگی مالیات دهندگان عادی، پول-پول می‌خواهد. اما شهر نمی‌تواند تمام پولی را که برای حال و آینده نیاز دارد فقط از نفت تاونسند به دست آورد. آنها برای مثال از پتروشیمی آن طرف خیابان و برای آینده از کسب و کارهای جدید و گسترش مشاغل موجود به دنبال پول خواهند بود. شهردار که خود یک تاجر است، همچنین مایل است توسعه صنعتی را تشویق کند و کسب و کارهای جدیدی را جذب کند که مشاغل جدید را فراهم می‌کند و اقتصاد پیچ ویل را تقویت می‌کند. منافع شرکت شما چیست؟ با توجه به تغییرات سریع در فناوری پالایش نفت و شرایط قدیمی پالایشگاه خود، در حال حاضر در حال بررسی یک نوسازی و توسعه عمده کارخانه هستید. شما نگران این هستید که شهر ممکن است بعداً ارزیابی خود را از ارزش پالایشگاه توسعه یافته افزایش دهد و در نتیجه مالیات را حتی بیشتر کند. همچنین در نظر بگیرید که شما یک کارخانه پلاستیک را تشویق می‌کنید تا در نزدیکی محل خود قرار گیرد تا به راحتی از محصول شما استفاده کند. به طور طبیعی، شما نگران این هستید که کارخانه پلاستیک پس از مشاهده مالیات های افزایش یافته شهر، به فکر فرو رفت. منافع مشترک بین شهردار و شما اکنون آشکارتر شده است. هر دوی شما در مورد اهداف ترویج توسعه صنعتی و تشویق صنایع جدید موافق هستید. اگر برای دستیابی به این اهداف مشترک اختراعاتی انجام داده اید، ممکن است چندین ایده به ذهنتان برسد: هفت سال تعطیلی مالیاتی برای صنایع جدید، یک کمپین تبلیغاتی مشترک با اتاق بازرگانی برای جذب شرکت های جدید، کاهش مالیات برای صنایع موجود. که گسترش را انتخاب می‌کنند. چنین ایده هایی ممکن است در حین پر کردن خزانه شهر باعث صرفه جویی در هزینه شما شود. از سوی دیگر، اگر مذاکره روابط بین شرکت و شهر را تیره کند، هر دو ضرر خواهند

کرد. ممکن است کمک های شرکت خود را به خیریه های شهری و ورزش های دو و میدانی مدارس کاهش دهید. ممکن است شهر در اجرای قوانین ساختمانی و سایر مقررات به طور غیرمنطقی سختگیر شود. روابط شخصی شما با رهبران سیاسی و تجاری شهر ممکن است ناخوشایند شود. روابط بین طرفین که اغلب بدیهی تلقی می شود و مورد توجه قرار نمی گیرد، اغلب از نظر اهمیت بر نتیجه هر موضوع خاص اهمیت دارد. به عنوان یک مذاکره کننده، تقریباً همیشه می خواهید به دنبال راه حل هایی باشید که طرف مقابل را نیز راضی نگه دارد. اگر مشتری در خرید احساس کند که فریب خورده است، صاحب فروشگاه نیز شکست خورده است. او ممکن است یک مشتری را از دست بدهد و شهرتش آسیب ببیند. نتیجه ای که در آن طرف مقابل مطلقاً چیزی دریافت نمی کند برای شما بدتر از نتیجه ای است که آنها را آرام می کند. تقریباً در هر مورد، رضایت شما تا حدی به این بستگی دارد که طرف مقابل را به اندازه کافی از توافق راضی کنید که بخواهد به آن عمل کند. سه نکته در مورد علایق مشترک قابل یادآوری است.

اول، منافع مشترک در هر مذاکره نهفته است. آنها ممکن است بلافاصله آشکار نشوند. از خود بپرسید: آیا ما علاقه ای مشترک به حفظ رابطه خود داریم؟ چه فرصت هایی برای همکاری و منافع متقابل پیش رو است؟ اگر مذاکرات قطع شود چه هزینه هایی متحمل خواهیم شد؟ آیا اصول مشترکی مانند قیمت منصفانه وجود دارد که هر دوی ما بتوانیم به آنها احترام بگذاریم؟ دوم، منافع مشترک فرصت ها هستند، نه موهبت های خدا. برای استفاده، باید چیزی از آنها بسازید. این کمک می کند تا یک علاقه مشترک آشکار شود و آن به عنوان یک هدف مشترک تدوین شود. به عبارت دیگر، آن را ملموس و آینده نگر کنید. برای مثال، به عنوان مدیر تاونسند اوایل، می توانید با شهردار هدف مشترکی برای آوردن پنج صنعت جدید به پیچویل در عرض سه سال تعیین کنید. پس از آن، معافیت مالیاتی برای صنایع جدید به منزله امتیازی از سوی شهردار برای شما نیست، بلکه نشان دهنده اقدامی در جهت دستیابی به هدف مشترک شما خواهد بود. سوم، تاکید بر منافع مشترک شما می تواند مذاکره را روان تر و دوستانه تر کند. مسافران یک قایق نجات شناور در وسط اقیانوس با جیره بندی محدود، اختلافات خود را بر سر غذا به دنبال علاقه مشترک خود برای رسیدن به ساحل تابع خواهند کرد. دم کبوتر علایق متفاوت. یک بار دیگر دو کودک را در نظر

بگیرید که بر سر یک پرتقال دعوا می کنند. هر یک از بچه ها پرتقال را می خواستند، بنابراین آن را تقسیم کردند و متوجه نشدند که یکی فقط میوه می خواهد بخورد و دیگری فقط پوست آن را برای پختن. در این مورد نیز مانند بسیاری موارد دیگر، یک توافق رضایت بخش امکان پذیر است زیرا هر طرف چیزهای متفاوتی می خواهد. اگر در مورد آن فکر کنید واقعاً شگفت انگیز است. مردم معمولاً تصور می کنند که اختلاف بین دو طرف مشکل را ایجاد می کند. با این حال، تفاوت ها همچنین می توانند به یک راه حل منجر شوند. توافق اغلب بر اساس عدم توافق است. برای مثال، تصور اینکه باید همیشه با دستیابی به توافق در مورد حقایق شروع کنید، به همان اندازه پوچ است که خریدار سهام تلاش می کند فروشنده را متقاعد کند که احتمال افزایش سهام وجود دارد. اگر توافق کنند که سهام بالا برود، احتمالاً فروشنده نمی فروشد. چیزی که معامله را محتمل می کند این است که خریدار معتقد است قیمت بالا می رود و فروشنده معتقد است که قیمت پایین خواهد آمد. تفاوت در باور، اساس معامله را فراهم می کند. بسیاری از توافقات خلاقانه منعکس کننده این اصل رسیدن به توافق از طریق تفاوت هستند. تفاوت در علایق و عقاید این امکان را فراهم می کند که یک کالا برای شما سود بالایی داشته باشد، اما برای طرف مقابل هزینه کمی داشته باشد. قافیه مهد کودک را در نظر بگیرید:

جک اسپرات نمی توانست چربی بخورد همسرش نمی توانست لاغر بخورد، و بنابراین بین هر دوی آنها، بشقاب را تمیز لیسیدند.

انواع تفاوت هایی که به بهترین وجه می توانند خود را به انحراف بکشند عبارتند از: تفاوت در علایق، در باورها، در ارزش تعیین شده به موقع، در پیش بینی ها، و در گریز از ریسک. آیا تفاوتی در منافع وجود دارد؟ چک لیست کوتاه زیر، تغییرات متداول مورد علاقه را پیشنهاد می کند:

یک طرف بیشتر به این اهمیت می دهد:

فرم.

ملاحظات اقتصادی

ملاحظات داخلی

ملاحظات نمادین

آینده نزدیک

نتایج موقت

سخت افزار.

پیش رفتن.

سابقه.

اعتبار، شهرت.

نکات سیاسی

طرف مقابل بیشتر به این اهمیت می دهد:

ماده.

ملاحظات سیاسی

ملاحظات بیرونی

ملاحظات عملی

آینده دورتر

رابطه.

ایدئولوژی

احترام به سنت

این مورد.

نتایج.

رفاه گروهی

باورهای مختلف؟ اگر من معتقدم که درست می گویم، و شما معتقدید که حق با شماست، می توانیم از این

تفاوت در باورها استفاده کنیم. ممکن است هر دوی ما موافقت کنیم که یک داور بی طرف این موضوع را

حل و فصل کند و هر کدام از پیروزی مطمئن باشند. اگر دو فراکسیون رهبریاتحادیه نتوانند بر سر یک پیشنهاد دستمزد معین به توافق برسند، می‌توانند موافقت کنند که موضوع را به رای اعضا بگذارند.

ارزش های مختلف در زمان قرار داده شده است؟ ممکن است شما بیشتر به حال اهمیت دهید در حالی که طرف مقابل بیشتر به آینده اهمیت می دهد. در زبان تجارت، ارزش آتی را با نرخ های متفاوتی تخفیف می دهید. یک طرح اقساطی بر اساس این اصل کار می کند. خریدار حاضر است قیمت بیشتری برای خودرو بپردازد اگر بتواند بعداً پرداخت کند. فروشنده حاضر است در صورت دریافت قیمت بالاتر، بعداً پرداخت را بپذیرد. پیش بینی های مختلف؟ در یک مذاکره حقوق بینیک ستاره بیسبال سالخورده و یک تیم بیسبال لیگ برتر، بازیکن ممکن است انتظار داشته باشد که در بازی های زیادی برنده شود در حالی که مالک تیم انتظار مخالف دارد. با بهره گیری از این انتظارات متفاوت، هر دو می توانند بر روی دستمزد پایه 750,000 دلار به علاوه 500,000 دلار به توافق برسند، اگر بازیکن آنقدر خوب زمین بازی کند که به طور متوسط اجازه کمتر از سه ران کسب شده در هر بازی را بدهد. تفاوت در بیزاری از ریسک؟ آخرین نوع تفاوتی که ممکن است روی آن سرمایه گذاری کنید، بیزاری از ریسک است. به عنوان مثال، موضوع استخراج معادن در بستر عمیق در مذاکرات قانون دریا را در نظر بگیرید. شرکت های معدنی برای امتیاز استخراج چقدر باید به جامعه جهانی بپردازند؟ شرکت های معدنی بیش از آنکه به سودهای بزرگ بپردازند، به جلوگیری از ضررهای بزرگ اهمیت می دهند. برای آنها استخراج معادن در اعماق دریایک سرمایه گذاری بزرگ است. آنها می خواهند خطر را کاهش دهند. از سوی دیگر، جامعه بین المللی نگران درآمد است. اگر قرار است شرکتی از "میراث مشترک بشریت" پول زیادی به دست آورد، بقیه جهان سهم سخاوتمندانه ای می خواهند. در این تفاوت، پتانسیلیک معامله سودمند برای هر دو طرف نهفته است. ریسک را می توان با درآمد معامله کرد. معاهده پیشنهادی با بهره برداری از این تفاوت در گریز از ریسک، نرخ های پایینی را برای شرکت ها در نظر می گیرد تا زمانی که سرمایه گذاری خود را بازیابی کنند - به عبارت دیگر، در حالی که ریسک آنها بالا است و پس از آن، زمانی که ریسک آنها پایین است، نرخ های بسیار بالاتری دارند.

ترجیحات آنها را بپرسید. یکی از راه‌های دستیابی به علایق این است که چندین گزینه را اختراع کنید که همه به یک اندازه برای شما قابل قبول هستند و از طرف مقابل بپرسید کدام یک را ترجیح می‌دهند. شما می‌خواهید بدانید چه چیزی ارجح است، نه لزوماً چه چیزی قابل قبول است. سپس می‌توانید آن گزینه را انتخاب کنید، بیشتر با آن کار کنید، و دوباره دو یا چند نوع ارائه دهید، و بپرسید کدام یک را ترجیح می‌دهند. به این ترتیب، بدون اینکه کسی تصمیمی بگیرد، می‌توانید برنامه‌ای را بهبود ببخشید تا زمانی که دیگر نتوانید هیچ دستاورد مشترکی پیدا کنید. به عنوان مثال، نماینده ستاره بیسبال ممکن است از مالک تیم بپرسد: "چه چیزی منافع شما را بهتر برآورده می‌کند، حقوق 875000 دلار در سال برای چهار سال، یا 1000000 دلار در سال برای سه سال؟ دومی؟ خوب، بین آن و 900000 دلار در سال برای سه سال با 500000 دلار پاداش در هر سال اگر فرناندو بهتر از ERA 3.00 بازی کند؟ اگر بخواهیم کبوترسازی را در یک جمله خلاصه کنیم، این خواهد بود: به دنبال اقلامی باشید که برای شما کم هزینه و برای آنها سود بالایی دارند و بالعکس. تفاوت در علایق، اولویت‌ها، باورها، پیش‌بینی‌ها و نگرش‌ها نسبت به ریسک، همگی تطبیق را ممکن می‌سازند. شعار یک مذاکره کننده می‌تواند "Vive la différence!"

تصمیم‌گیری آنها را آسان کنید. از آنجایی که موفقیت برای شما در یک مذاکره به تصمیمی که می‌خواهید توسط طرف مقابل اتخاذ می‌کند، بستگی دارد، باید هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا آن تصمیم آسان شود. به جای اینکه همه چیز را برای طرف مقابل سخت کنید، می‌خواهید با انتخابی که تا حد امکان بدون دردسر است، روبرو شوید. افراد تحت تأثیر محاسن پرونده خود، معمولاً به راه‌های پیشبرد پرونده خود از طریق مراقبت از منافع طرف مقابل، توجه کمی دارند. برای غلبه بر کوتاه بینی ناشی از نگاه دقیق به منافع شخصی خود، باید خود را جای او بگذارید. بدون گزینه‌ای که برای آنها جذاب باشد، احتمالاً هیچ توافقی وجود نخواهد داشت. کفش‌هایکی؟ آیا می‌خواهید روی یک مذاکره کننده، رئیس غایب، یا برخی کمیته‌ها یا سایر نهادهای تصمیم‌گیرنده تأثیر بگذارید؟ شما نمی‌توانید با انتزاعی مانند "هوستون" یا "دانشگاه کالیفرنیا" با موفقیت مذاکره کنید. به جای تلاش برای متقاعد کردن "شرکت بیمه" برای تصمیم‌گیری، عاقلانه تر است که تلاش خود را بر روی جلب یک نماینده خسارت برای ارائه توصیه متمرکز کنید. هر

چقدر هم که روند تصمیم گیری طرف مقابل پیچیده به نظر برسد، اگر یک نفر - احتمالاً شخصی که با او سر و کار دارید - را انتخاب کنید و ببینید که مشکل از دیدگاه او چگونه به نظر می رسد، آن را بهتر درک خواهید کرد. با تمرکز بر یک شخص، پیچیدگی ها را نادیده نمی گیرید. در عوض، شما با درک اینکه چگونه بر شخصی که با او مذاکره می کنید، آنها را تحت تأثیر قرار می دهید، مدیریت می کنید. ممکن است از نظر جدید به نقش مذاکره خود قدردانی کنید و شغل خود را به عنوان مثال تقویت کردن دست آن شخص یا ارائه استدلال هایی به او در نظر بگیرید که او باید دیگران را متقاعد کند تا ادامه دهند. یکی از سفیر بریتانیا کار خود را اینگونه توصیف کرد: "کمک به شماره مقابل برای دریافت دستورالعمل های جدید". اگر محکم خود را به جای نفر مقابل خود قرار دهید، مشکل او را متوجه خواهید شد که چه گزینه هایی ممکن است آن را حل کند. چه تصمیمی؟ در فصل 2 ما در مورد چگونگی درک منافع طرف مقابل با تجزیه و تحلیل انتخاب فعلی آنها بحث کردیم. اکنون شما در حال تلاش برای ایجاد گزینه هایی هستید که انتخاب آنها را چنان تغییر می دهد که ممکن است به روشی رضایت بخش برای شما تصمیم بگیرند. وظیفه شما این است که به آنها نه مشکل، بلکه یک پاسخ بدهید، نه یک تصمیم سخت، بلکه آسان. در این فرآیند بسیار مهم است که توجه خود را بر محتوای تصمیم متمرکز کنید. این تصمیم اغلب با عدم قطعیت مواجه می شود.

اغلب تا جایی که می توانید می خواهید، اما خودتان نمی دانید که چقدر است. احتمالاً در واقع می گویند: "چیزی بیا و من به شما می گویم اگر کافی است." این ممکن است برای شما منطقی به نظر برسد، اما وقتی از دیدگاه دیگری به این موضوع نگاه کنید، نیاز به ابداع درخواست جذاب تری را درک خواهید کرد. برای هر کاری که آنها انجام می دهند یا می گویند، شما احتمالاً آن را صرفاً یک طبقه در نظر می گیرید و بیشتر درخواست می کنید. درخواست از طرف مقابل برای "آینده تر بودن" احتمالاً تصمیمی را که شما می خواهید ایجاد نمی کند. بسیاری از مذاکره کنندگان مطمئن نیستند که آیا آنها در حال درخواست کلمات هستند یا برای عملکرد. با این حال، تمایز حیاتی است. اگر عملکرد مورد نظر شما است، چیزی برای "اتاق مذاکره" اضافه نکنید. اگر می خواهید اسبی از حصار بپرد، حصار را بلند نکنید. اگر می خواهید یک نوشابه

را از یک دستگاه فروش خودکار به قیمت هفتاد و پنج سنت بفروشید، قیمت آن را به دلار نزنید تا به خودتان فضای مذاکره بدهید. بیشتر اوقات شما خواهان یک قول و توافق هستید. یک مداد و کاغذ در دست بگیرید و سعی کنید چند توافق ممکن را تهیه کنید. برای شروع پیش نویس به عنوان کمکی به تفکر روشن، در مذاکره هرگز زود نیست. چندین نسخه را آماده کنید، با ساده ترین نسخه ممکن شروع کنید. چه شرایطی وجود دارد که طرف مقابل می تواند امضا کند، شرایطی که برای او و شما جذاب باشد؟ آیا می توانید تعداد افرادی را که تأیید آنها لازم است کاهش دهید؟ آیا می توانید توافق نامه ای را تنظیم کنید که اجرای آن برای آنها آسان باشد؟ طرف مقابل مشکلات را در اجرای توافق در نظر خواهد گرفت. شما هم باید. برای مثال، خودداری از انجام کاری که انجام نشده است، معمولاً آسان تر از متوقف کردن اقدامی است که قبلاً در حال انجام است. و دست کشیدن از انجام کاری آسانتر از انجام یک اقدام کاملاً جدید است. اگر کارگران خواهان موسیقی در حین کار باشند، برای شرکت راحت تر خواهد بود که موافقت کند تا چند هفته در برنامه آزمایشی پخش نوار توسط کارمندان دخالت نکند تا اینکه شرکت با اجرای چنین برنامه ای موافقت کند. از آنجایی که اکثر مردم به شدت تحت تأثیر تصورات خود از مشروعیت هستند، یکی از راههای مؤثر برای ایجاد راهحلهایی که برای طرف مقابل قابل قبول است، شکل دادن به آنها است تا مشروع به نظر برسند. در صورتی که طرف مقابل راه حلی را بپذیرد که از نظر عادلانه، قانونی، شرافتمندانه و غیره کار درست و درست به نظر برسد.

چیزهای کمی به اندازه موارد قبلیک تصمیم را تسهیل می کند. آن را جستجو کنید. به دنبال تصمیمی بیانیه ای باشید که ممکن است طرف مقابل در موقعیتی مشابه گرفته باشد و سعی کنید توافق پیشنهادی را بر اساس آن بنا کنید. اینیک استاندارد عینی برای درخواست شما فراهم می کند و انجام آنها را آسان تر می کند. تشخیص تمایل احتمالی آنها برای سازگاری و تفکر در مورد آنچه انجام داده اند یا گفته اند، به شما کمک می کند تا گزینه های قابل قبولی را ایجاد کنید که دیدگاه آنها را نیز در نظر بگیرد. تهدید کردن کافی نیست علاوه بر محتوای تصمیمی که می خواهید آنها اتخاذ کنند، باید از دیدگاه آنها عواقب پیروی از آن تصمیم را نیز در نظر بگیرید. اگر شما جای آنها بودید، از چه نتایجی بیشتر می ترسید؟ به چه

چیزی امیدوار هستید؟ ما اغلب سعی می‌کنیم با تهدید و هشدار در مورد اینکه اگر آن‌طور که ما می‌خواهیم تصمیم نگیرند چه اتفاقی می‌افتد، روی دیگران تأثیر بگذاریم. پیشنهادات معمولاً موثرتر هستند. هم بر آگاه کردن آنها از عواقبی که می‌توانند انتظار داشته باشند در صورتی که هر طور که می‌خواهید تصمیم بگیرند و هم بر بهبود این پیامدها از دیدگاه آنها تمرکز کنید. چگونه می‌توانید پیشنهادات خود را معتبرتر کنید؟ چه چیزهای خاصی ممکن است آنها را دوست داشته باشند؟ آیا مایلند به خاطر ارائه پیشنهاد نهایی به آنها اعتبار داده شود؟ آیا آنها مایلند این اعلام کنند؟ چه چیزی می‌توانید اختراع کنید که برای آنها جذاب باشد اما برای خودتان کم هزینه باشد؟ برای ارزیابی گزینه از دیدگاه طرف مقابل، در نظر بگیرید که اگر آن را پذیرفتند چگونه ممکن است مورد انتقاد قرار گیرند. یک یا دو جمله بنویسید که نشان دهد قدرتمندترین منتقد طرف مقابل چه می‌تواند درباره تصمیمی که می‌خواهید بخواهید بگوید. سپس چند جمله بنویسید که طرف مقابل در دفاع پاسخ دهد. چنین تمرینی به شما کمک می‌کند تا از محدودیت‌هایی که طرف مقابل در آن مذاکره می‌کند، قدردانی کنید. این باید به شما کمک کند تا گزینه‌هایی ایجاد کنید که به اندازه کافی علایق آنها را برآورده کند تا آنها بتوانند تصمیمی بگیرند که مطابق با شما باشد. آزمون نهایی یک گزینه، نوشتن آن به شکل «گزاره بله» است. سعی کنید پیشنهادی تهیه کنید که پاسخ آنها با کلمه "بله" کافی، واقع بینانه و عملیاتی باشد. وقتی بتوانید این کار را انجام دهید، این خطر را کاهش داده اید که منافع شخصی فوری شما را نسبت به لزوم برآورده کردن نگرانی‌های طرف مقابل کور کرده است.

در یک موقعیت پیچیده، اختراع خلاق یک ضرورت مطلق است. در هر مذاکره ای ممکن است درها را باز کند و مجموعه ای از توافقات بالقوه رضایت بخش برای هر طرف ایجاد کند. بنابراین، گزینه های زیادی را قبل از انتخاب از بین آنها ایجاد کنید. ابتدا اختراع کنید بعداً تصمیم‌گیر. به دنبال علایق مشترک و علایق متفاوت تا دم کبوتر باشید. و به دنبال این هستند که تصمیم خود را آسان کنند.

5 اصرار بر استفاده از معیارهای عینی. هر چقدر هم که منافع طرف مقابل را به خوبی درک کنید، هر چقدر هم که هوشمندانه راه‌هایی برای آشتی دادن منافع ابداع کنید، هر چقدر هم که برای یک رابطه مداوم ارزش

قائل باشید، تقریباً همیشه با واقعیت خشن منافعی که در تضاد هستند، مواجه خواهید شد. هیچ صحبتی در مورد استراتژی های "برد-برد" نمی تواند این واقعیت را پنهان کند. شما می خواهید اجاره بها کمتر باشد. صاحبخانه می خواهد که بالاتر باشد. شما می خواهید کالا را فردا تحویل دهید. تامین کننده ترجیح می دهد آنها را هفته آینده تحویل دهد. شما قطعاً دفتر بزرگ با منظره را ترجیح می دهید. شریک زندگی شما هم همینطور چنین تفاوت هایی را نمی توان زیر فرش جارو کرد.

تصمیم گیری بر اساس اراده پرهزینه است. معمولاً، مذاکره کنندگان سعی می کنند چنین تعارض هایی را با چانه زنی موضعی حل و فصل کنند - به عبارت دیگر، با صحبت در مورد آنچه که مایلند و نمی خواهند بپذیرند. یک مذاکره کننده ممکن است فقط به این دلیل که بر آنها اصرار دارد، خواستار امتیازات اساسی شود: "قیمت 50 دلار است و بس." دیگری ممکن است پیشنهادی سخاوتمندانه ارائه دهد، به این امید که مورد تایید دوستی قرار گیرد. خواه این وضعیت به رقابت بر سر اینکه چه کسی می تواند سرسخت ترین باشد یا رقابتی بر سر اینکه چه کسی می تواند سخاوتمندترین باشد، شود، این فرآیند مذاکره نشان می دهد که هر یک از طرفین مایل به موافقت با چه چیزی هستند. نتیجه حاصل از تعامل دو اراده انسانی است - تقریباً به گونه ای که گویی مذاکره کنندگان در جزیره ای بیابانی زندگی می کنند، بدون تاریخ، بدون آداب و رسوم و معیارهای اخلاقی. همانطور که در فصل 1 بحث شد، تلاش برای آشتی دادن تفاوت ها بر اساس اراده هزینه های جدی دارد. اگر اراده خود را در برابر اراده آنها قرار دهید، هیچ مذاکره ای کارآمد یا دوستانه نخواهد بود، و یا باید از موضع خود عقب نشینی کنید یا آنها انجام دهند. و چه مکانی را برای غذا خوردن انتخاب کنید، یک تجارت را سازماندهی کنید یا در مورد حضانت کودک مذاکره کنید، اگر چنین معیاری را در نظر نگیرید، بعید به نظر می رسد که به توافق عاقلانه ای برسید که توسط هیچ معیار عینی قضاوت می شود. اگر تلاش برای حل و فصل اختلافات منافع بر اساس اراده هزینه های بالایی دارد، راه حل این است که بر مبنایی مستقل از اراده هر یک از طرفین مذاکره کنیم، یعنی بر اساس معیارهای عینی. موردی برای استفاده از معیارهای عینی. فرض کنید یک قرارداد ساخت و ساز با قیمت ثابت برای خانه خود منعقد کرده اید که مستلزم ساخت پایه های بتن آرمه است اما مشخص نمی کند که چقدر باید عمق داشته

باشند. پیمانکار دو پا را پیشنهاد می کند. شما فکر می کنید پنج فوت به عمق معمول برای نوع خانه شما نزدیکتر است. حالا فرض کنید پیمانکار می گوید: "من با شما روی تیرهای فولادی برای پشت بام رفتم. نوبت شماست که با من روی پایه های کم عمق تر بروید." هیچ مالکی که عقلش درست باشد تسلیم نمی شود. به جای تجارت اسب، شما اصرار دارید که این موضوع را بر اساس استانداردهای ایمنی عینی تصمیم گیری کنید. "ببین، شاید من اشتباه می کنم. شاید دو پا کافی باشد. آنچه من می خواهم پایه های محکم و عمیقی است که بتوان ساختمان را به طور ایمن نگه دارد. آیا دولت مشخصات استاندارد برای این شرایط خاکی دارد؟ عمق پایه ها چقدر است. ساختمان های دیگر در این منطقه؟ خطر زلزله در اینجا چیست؟ پیشنهاد می کنید کجا به دنبال استانداردهایی برای حل این سوال باشیم؟ ساختن یک قرارداد خوب آسان تر از ساختن پایه های قوی نیست. اگر تکیه بر استانداردهای عینی به وضوح در مورد مذاکره بین صاحب خانه و یک پیمانکار صدق می کند، چرا در معاملات تجاری، چانه زنی دسته جمعی، تسویه حساب های قانونی و مذاکرات بین المللی اعمال نمی شود؟ چرا اصرار نمی کنید که قیمت توافقی، به عنوان مثال، بر اساس برخی استانداردها مانند ارزش بازار، هزینه جایگزینی، ارزش دفتری مستهلک شده یا قیمت های رقابتی، به جای هر چیزی که فروشنده می خواهد، باشد؟

به طور خلاصه، رویکرد این است که خود را متعهد به دستیابی به یک راه حل مبتنی بر اصول و نه فشار کنید. روی مزیت مشکل تمرکز کنید، نه روی ذلت طرفین. به روی عقل باز باشید، اما در برابر تهدیدها بسته باشید. مذاکره اصولی به توافقات عاقلانه و دوستانه و کارآمد منجر می شود. هر چه بیشتر معیارهای انصاف، کارآیی شایستگی علمی را برای مقابله با مشکل خاص خود بیاورید، احتمال بیشتری وجود دارد که بسته نهایی عاقلانه و منصفانه تولید کنید. هر چه شما و طرف مقابل بیشتر به سوابق و رویه اجتماعی مراجعه کنید، شانس بیشتری برای بهره مندی از تجربیات گذشته خواهید داشت. و یک توافق سازگار با سابقه کمتر در برابر حمله آسیب پذیر است. اگر اجازه نامه حاوی شرایط استاندارد باشد یا اگر قرارداد فروش با رویه در صنعت مطابقت داشته باشد، خطر کمتری وجود دارد که هر یک از طرفین مذاکره احساس کند با او رفتار سختی شده است یا بعداً سعی در انکار توافق داشته باشد. یک نبرد مداوم برای تسلط یک

رابطه را تهدید می کند. مذاکره اصولی از آن محافظت می کند. وقتی هر دوی شما در حال بحث کردن در مورد استانداردهای عینی برای حل یک مشکل هستید، به جای تلاش برای وادار کردن یکدیگر به عقب نشینی، برخورد با مردم بسیار آسان تر است. نزدیک شدن به توافق از طریق بحث در مورد معیارهای عینی، تعداد تعهداتی را که هر طرف باید بپذیرد و سپس در حین حرکت به سوی توافق، لغو کند، کاهش می دهد. در چانه زنی موضعی، مذاکره کنندگان بیشتر وقت خود را صرف دفاع از موضع خود و حمله به طرف مقابل می کنند. افرادی که از معیارهای عینی استفاده می کنند، معمولاً از زمان به طور مؤثرتری برای صحبت در مورد استانداردها و راه حل های ممکن استفاده می کنند. استانداردهای مستقل زمانی که طرف های بیشتری درگیر هستند برای کارایی اهمیت بیشتری دارند. در چنین مواردی، چانه زنی موضعی در بهترین حالت دشوار است. این امر مستلزم ائتلاف بین احزاب است. و هر چه تعداد طرفینی که بر سر یک موضع توافق کرده باشند، تغییر آن موضع دشوارتر می شود. به همین ترتیب، اگر هر مذاکره کننده ای دارای حوزه ای باشد یا مجبور باشد موضعی را با یک مقام بالاتر تصحیح کند، کار اتخاذ مواضع و سپس تغییر آنها زمان بر و دشوار می شود. قسمتی از کنفرانس قانون دریا، شایستگی استفاده از معیارهای عینی را نشان می دهد. در مقطعی، هند به نمایندگی از بلوک جهان سوم، هزینه اولیه 60 میلیون دلاری را برای شرکت های استخراج کننده در بستر اعماق دریا پیشنهاد کرد. ایالات متحده این پیشنهاد را رد کرد و پیشنهاد کرد که هزینه اولیه وجود ندارد. هر دو طرف حفر کردند. موضوع به مسابقه اراده تبدیل شد. سپس شخصی متوجه شد که مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) مدلی برای اقتصاد استخراج معادن در اعماق دریا ایجاد کرده است. این مدل که به تدریج توسط طرفین به عنوان عینی پذیرفته شد، راهی برای ارزیابی تأثیر هرگونه پیشنهاد هزینه بر اقتصاد معدن ارائه کرد. هنگامی که نماینده هند در مورد تأثیر پیشنهاد خود سؤال کرد، به او نشان داده شد که چگونه هزینه هنگفتی که او پیشنهاد کرده بود - قابل پرداخت پنج سال قبل از معدن می تواند درآمدی ایجاد کند - عملاً استخراج معدن را برای یک شرکت غیرممکن می کند. او که تحت تأثیر قرار گرفته بود اعلام کرد که در موضع خود تجدید نظر خواهد کرد. از طرف دیگر، مدل MIT به آموزش نمایندگان آمریکایی کمک کرد که اطلاعات آنها در مورد موضوع عمدتاً

به اطلاعات ارائه شده توسط شرکت های معدن محدود شده بود. مدل نشان داد که برخی از هزینه های اولیه از نظر اقتصادی امکان پذیر است. در نتیجه، ایالات متحده نیز موضع خود را تغییر داد. هیچ کس عقب نشینی نکرد؛ هیچ کس ضعیف به نظر نمی رسید - فقط منطقی بود. پس از یک مذاکره طولانی، طرفین به توافقی آزمایشی دست یافتند که دو طرف رضایت بخش بود. مدل MIT شانس توافق را افزایش داد و وضعیت پرهزینه را کاهش داد. این منجر به راه حل بهتری شد، راه حلی که هم شرکت ها را به استخراج معدن جذب کرد و هم درآمد قابل توجهی برای کشورهای جهان ایجاد کرد. وجود یک مدل عینی که بتواند عواقب هر پیشنهادی را پیش بینی کند، به طرفین متقاعد کرد که توافق آزمایشی آنها منصفانه است. این به نوبه خود روابط میان مذاکره کنندگان را تقویت کرد و احتمال دوام توافق را بیشتر کرد. ایجاد معیارهای عینی انجام یک مذاکره اصولی شامل دو سوال است: چگونه معیارهای عینی را ایجاد می کنید و چگونه از آنها در مذاکره استفاده می کنید؟ از هر روش مذاکره ای که استفاده کنید، اگر از قبل آماده باشید، بهتر عمل خواهید کرد. این قطعاً در مورد مذاکره اصولی صادق است. بنابراین برخی از استانداردهای جایگزین را از قبل توسعه دهید و در مورد کاربرد آنها در مورد خود فکر کنید. استانداردهای منصفانه شما معمولاً بیش از یک معیار عینی را به عنوان مبنای توافق پیدا خواهید کرد. مثلاً فرض کنید خودروی شما تخریب شده است و شما در یک شرکت بیمه شکایت می کنید. در بحث خود با تنظیم کننده، ممکن است معیارهایی از ارزش خودرو را در نظر بگیرید (1) هزینه اصلی خودرو منهای استهلاک. (2) ماشین برای چه چیزی می توانست فروخته شود. (3) ارزش استاندارد "کتاب آبی" برای خودروی آن سال و مدل؛ (4) هزینه جایگزینی آن ماشین با یک ماشین مشابه چقدر است. و (5) آنچه که دادگاه ممکن است به عنوان ارزش خودرو تعیین کند. در موارد دیگر، بسته به موضوع، ممکن است بخواهید پیشنهاد دهید که توافق بر اساس موارد زیر باشد:

ارزش بازار سابقه. قضاوت علمی استانداردهای حرفه ای بهره وری. هزینه ها
دادگاه چه تصمیمی خواهد گرفت معیارهای اخلاقی رفتار برابر. سنت. عمل متقابل و غیره.

حداقل، معیارهای عینی باید مستقل از اراده هر طرف باشد. در حالت ایده آل، برای اطمینان از توافق عاقلانه، معیارهای عینی نه تنها باید مستقل از اراده باشند، بلکه باید مشروع و عملی باشند. برای مثال، در یک مناقشه مرزی، ممکن است توافق بر سر یک ویژگی فیزیکی برجسته مانند رودخانه آسان تر از خطی سه یاردی در شرق ساحل رودخانه باشد. معیارهای عینی باید حداقل در تئوری برای هر دو طرف اعمال شود. بنابراین می توانید از آزمون کاربرد متقابل استفاده کنید تا به شما بگوید که آیا معیار پیشنهادی منصفانه و مستقل از اراده هر یک از طرفین است یا خیر. اگر آژانس املاکی که به شما خانه می فروشد، یک قرارداد استاندارد ارائه می دهد، عاقلانه است که پرسید آیا این همان فرم استاندارد است که هنگام خرید خانه استفاده می کنند یا خیر. در عرصه بین المللی، اصل خودمختاری به دلیل تعداد مردمی که بر آن به عنوان یک حق اساسی پافشاری می کنند، اما اعمال آن را برای طرف مقابل انکار می کنند، بدنام است. خاورمیانه، ایرلند شمالییا قبرس را تنها به عنوان سه نمونه در نظر بگیرید. رویه های منصفانه برای ایجادیک نتیجه مستقل از اراده، می توانید از استانداردهای منصفانه برای سؤال اساسییا رویه های منصفانه برای حل و فصل منافع متضاد استفاده کنید. به عنوان مثال، روش قدیمی برای تقسیمیک تکه کیک بین دو کودک را در نظر بگیرید: یکی برش می دهد و دیگری انتخاب می کند. هیچ کدام نمی توانند از تقسیم ناعادلانه شکایت کنند. این رویه ساده در مذاکرات قانون دریا، یکی از پیچیده ترین مذاکراتی که تاکنون انجام شده است، مورد استفاده قرار گرفت. در مقطعی، موضوع چگونگی تخصیص سایت های معدنی در اعماق دریا، مذاکرات را به بن بست رساند. بر اساس مفاد پیش نویس توافق نامه، نیمی از سایت ها باید توسط شرکت های خصوصی استخراج می شد و نیمی دیگر توسط اینترپرایز، یک سازمان معدنی که متعلق به سازمان ملل بود، استخراج می شد. از آنجایی که شرکت های معدنی خصوصی از کشورهای ثروتمند از فناوری و تخصص لازم برای انتخاب بهترین سایت ها برخوردار بودند، کشورهای فقیرتر از این می ترسیدند که شرکت های کم آگاه، معامله بدی دریافت کنند. راه حل ابداع شده موافقت با این بود که یک شرکت خصوصی که به دنبال استخراج از بستر دریا بود، دو سایت پیشنهادی معدن را به شرکت ارائه دهد. Enterprise یک سایت را برای خود انتخاب می کند و به شرکت مجوز استخراج دیگری را می دهد. از آنجایی که شرکت نمی داند

کدام سایت را دریافت خواهد کرد، انگیزه‌ای دارد که هر دو سایت را تا حد امکان امیدوارکننده کند.

بنابراین، این روش ساده، تخصص برتر شرکت را برای منافع متقابل مهار کرد.

یک تغییر در رویه «یکی کاهش می‌دهد، دیگری انتخاب می‌کند» این است که طرفین قبل از تصمیم‌گیری درباره نقش‌های مربوطه خود در آن، درباره آنچه که فکر می‌کنند ترتیب منصفانه است، مذاکره کنند. به عنوان مثال، در یک مذاکره طلاق، قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام والدین حضانت فرزندان را به عهده خواهند گرفت، والدین ممکن است در مورد حقوق ملاقات والدین دیگر توافق کنند. این به هر دو انگیزه‌ای برای توافق در مورد حقوق بازدید می‌دهد که هر کدام منصفانه فکر می‌کنند. همانطور که راه‌حل‌های رویه‌ای را در نظر می‌گیرید، به دیگر ابزارهای اساسی برای حل و فصل اختلافات نگاه کنید: نوبت گرفتن، قرعه‌کشی، اجازه دادن به شخص دیگری برای تصمیم‌گیری و غیره. تناوب، نوبت گرفتن، بهترین راه را برای وراثت برای تقسیم تعداد زیادی از ارثی که به طور جمعی برای آنها باقی مانده است، ارائه می‌دهد. پس از آن، اگر بخواهند، می‌توانند معاملاتی انجام دهند. یا می‌توانند انتخاب را به صورت آزمایشی انجام دهند تا قبل از اینکه خود را متعهد به پذیرش آن کنند، ببینند چگونه نتیجه می‌گیرد. قرعه‌کشی، ورق زدن سکه، و سایر اشکال شانس، انصاف ذاتی دارند. نتایج ممکن است نابرابر باشد، اما هر طرف فرصت مساوی داشت. اجازه دادن به شخص دیگری که نقش کلیدی در تصمیم‌گیری مشترک ایفا کند، رویه‌ای کاملاً ثابت با تغییرات تقریباً بی‌نهایت است. طرفین می‌توانند توافق کنند که یک سوال خاص را برای مشاوره یا تصمیم‌گیری به یک متخصص ارائه دهند. آنها می‌توانند از یک میانجی بخواهند که به آنها در تصمیم‌گیری کمک کند. یا می‌توانند موضوع را برای تصمیم‌گیری معتبر و الزام آور به داور ارائه کنند. به عنوان مثال، بیسبال حرفه‌ای از "آخرین بهترین پیشنهاد" برای حل و فصل اختلافات حقوق بازیکنان استفاده می‌کند. داور باید بین آخرین پیشنهاد ارائه شده توسط یک طرف و آخرین پیشنهاد ارائه شده توسط طرف دیگری را انتخاب کند. تئوری این است که این رویه بر طرفین فشار می‌آورد تا پیشنهادات خود را معقول تر کنند. در بیس بال، و در ایالت‌هایی که این شکل از داوری برای برخی اختلافات کارکنان عمومی اجباری است، به نظر می‌رسد نسبت به شرایط مشابهی که تعهد به داوری متعارف وجود دارد،

تسویه حساب بیشتری ایجاد می کند. با این حال، آن دسته از طرفینی که به توافق نمی رسند، گاهی اوقات به داور بین دو پیشنهاد افراطی انتخاب ناخوشایندی می دهند.

مذاکره با معیارهای عینی پس از شناسایی برخی معیارها و رویه های عینی، چگونه آنها را با طرف مقابل مورد بحث قرار می دهید؟ سه نکته اساسی وجود دارد که باید به خاطر بسپارید: 1. هر موضوع را به عنوان یک جستجوی مشترک برای معیارهای عینی تنظیم کنید. 2. در مورد اینکه کدام استانداردها مناسب ترین هستند و چگونه باید اعمال شوند، استدلال کنید و پذیرای استدلال باشید. 3. هرگز تسلیم فشار نشوید، فقط به اصول. به طور خلاصه، روی معیارهای عینی به طور محکم اما انعطاف پذیر تمرکز کنید. هر موضوع را به عنوان یک جستجوی مشترک برای معیارهای عینی چارچوب بندی کنید. اگر در حال مذاکره برای خرید

خانه هستید، ممکن است با گفتن این جمله شروع کنید: "ببینید، شما قیمت بالایی می خواهید و من قیمت پایینی می خواهید. بیایید بفهمیم که قیمت منصفانه چقدر خواهد بود. کدام استانداردهای عینی ممکن است بیشتر مرتبط باشند؟" شما و طرف مقابل ممکن است منافع متضادی داشته باشید، اما شما دو نفر اکنون یک هدف مشترک دارید: تعیین قیمت منصفانه. ممکن است خودتان یک یا چند معیار را پیشنهاد کنید - هزینه خانه با استهلاک و تورم، قیمت های فروش اخیر خانه های مشابه در همسایگی، یا یک ارزیابی مستقل - و سپس پیشنهادات فروشنده را دعوت کنید. پرسید "نظریه شما چیست؟" اگر فروشنده با دادن موقعیتی به شما شروع می کند، مانند "قیمت 155000 دلار است"، تئوری پشت آن قیمت را پرسید: "چگونه به آن رقم رسیدید؟" طوری با مشکل برخورد کنید که گویی فروشنده نیز بر اساس معیارهای عینی به دنبال قیمت منصفانه است. ابتدا روی اصول توافق کنید. حتی قبل از در نظر گرفتن شرایط احتمالی، ممکن است بخواهید در مورد استاندارد یا استانداردهایی که باید اعمال کنید به توافق برسید.

هر استاندارد که طرف مقابل پیشنهاد می کند به اهرمی تبدیل می شود که می توانید برای متقاعد کردن آنها استفاده کنید. اگر مورد شما بر اساس معیارهای آنها ارائه شود، تأثیر بیشتری خواهد داشت و آنها در برابر اعمال معیارهای خود برای مشکل مقاومت خواهند کرد. "شما می گوئید آقای جونز خانه همسایه را به

قیمت 160000 دلار فروخته است. تئوری شما این است که این خانه باید به قیمت خانه های مشابه در همسایگی فروخته شود، درست است؟ در این صورت، بیایید ببینیم خانه در چه چیزی است. گوشه ای از السورث و آکسفورد و یکی در برادوی و دانا فروخته شد. چیزی که قبول کردن را دشوار می کند، پذیرش پیشنهاد شخص دیگری است. اگر آنها استاندارد را پیشنهاد کردند، تعویق آنها به آن عمل ضعف نیست، بلکه یک عمل قدرت است، برای اجرای قولشان. استدلال کنید و پذیرای دلیل باشید. چیزی که مذاکره را به یک جستجوی مشترک تبدیل می کند این است که، هر چقدر هم که معیارهای عینی مختلفی را آماده کرده باشید، با ذهنی باز پای میز می روید. در اکثر مذاکرات، افراد از معیارهای سابقه و دیگر عینی صرفاً به عنوان استدلال در حمایت از یک موضع استفاده می کنند. برای مثال، اتحادیه پلیس ممکن است بر افزایش مبلغ مشخصی پافشاری کند و سپس موضع خود را با استدلال در مورد آنچه پلیس در شهرهای دیگر انجام می دهد، توجیه کند. این استفاده از استانداردها معمولاً افراد را عمیق تر در موقعیت خود می کشاند. یک گام جلوتر، عده ای با اعلام اینکه موضع آنها یک مسئله اصولی است شروع می کنند و حتی از رسیدگی به پرونده طرف مقابل خودداری می کنند. «اینیک امر اصولی است» به یک فریاد نبرد در جنگ مقدس بر سر ایدئولوژی تبدیل می شود. اختلافات عملی به تفاوت های اصولی تبدیل می شود و به جای آزاد کردن مذاکره کنندگان، آنها را بیشتر محبوس می کند. منظور از مذاکره اصولی اکیداً این نیست. اصرار بر این که یک توافق بر اساس معیارهای عینی باشد، به معنای اصرار بر این نیست که صرفاً بر اساس معیاری باشد که شما پیش می برید. یک معیار مشروعیت مانع وجود دیگران نیست. چیزی که طرف مقابل معتقد است منصفانه است، ممکن است آن چیزی نباشد که شما منصفانه می پندارید. شما باید مانند یک قاضی رفتار کنید. اگرچه ممکن است شما مستعد یک طرف باشید (در این مورد، طرف خود)، باید مایل باشید که به دلایل اعمال استاندارد دیگریا به کارگیری یک استاندارد متفاوت پاسخ دهید. زمانی که هر یک از طرفین استاندارد متفاوتی را پیش می برد، به دنبال مبنایی عینی برای تصمیم گیری بین آنها باشید، مثلاً کدام استاندارد در گذشته توسط طرفین استفاده شده است یا کدام استاندارد به طور گسترده تری اعمال می شود.

همانطور که خود موضوع ماهوی نباید بر اساس اراده حل و فصل شود، همچنین این مسئله که کدام معیار اعمال می شود نیز نباید حل شود.

در یک مورد معین ممکن است دو استاندارد (مانند ارزش بازار و هزینه مستهلک شده) وجود داشته باشد که نتایج متفاوتی را ایجاد کند، اما هر دو طرف توافق دارند که به یک اندازه مشروع به نظر می رسند. در آن صورت، تقسیم تفاوت یا به خطر انداختن نتایج پیشنهادی توسط دو استاندارد عینی کاملاً مشروع است. نتیجه هنوز مستقل از اراده طرفین است. با این حال، اگر پس از بحث کامل در مورد شایستگی موضوع، هنوز نمی توانید معیارهای پیشنهادی آنها را به عنوان مناسب ترین معیارها بپذیرید، ممکن است پیشنهاد کنید آنها را مورد آزمایش قرار دهید. با فردی که هر دوی آنها را منصف می دانید موافقت کنید و فهرستی از معیارهای پیشنهادی را به او بدهید. از شخص بخواهید تصمیم بگیرد که برای موقعیت شما منصفانه ترینیا مناسب ترین است. از آنجایی که قرار است معیارهای عینی مشروع باشند و از آنجا که مشروعیت مستلزم پذیرش تعداد زیادی از مردم است، این سؤال منصفانه است. شما از شخص ثالث نمی خواهید که اختلافات اساسی شما را حل و فصل کند - فقط به شما توصیه می کند که از چه استاندردی برای حل و فصل آن استفاده کنید. تفاوت بین توافق بر سر اصول مناسب برای تصمیم گیری در مورد موضوع و استفاده از اصول صرفاً به عنوان استدلال برای حمایت از مواضع، گاهی اوقات ظریف، اما همیشه قابل توجه است. یک مذاکره کننده اصولگرا پذیرای اقناع مستدل در مورد شایستگی است. یک معامله گر موضعی نیست. این ترکیبی از گشودگی به استدلال با پافشاری بر راه حلی مبتنی بر معیارهای عینی است که مذاکره اصولی را بسیار متقاعد کننده و در واداشتن طرف مقابل به بازی موثر می کند. هرگز تسلیم فشار نشویدیک بار دیگر مثال مذاکره با پیمانکار را در نظر بگیرید. اگر پیشنهاد استخدام برادر شوهرتان را بدهد به شرطی که شما در عمق پایبندیها تسلیم شوید چه؟ احتمالاً پاسخ می دهید، "شغل برای برادر شوهرم ربطی به این ندارد که آیا خانه به طور ایمن روی پایه ای به این عمق پشتیبانی می شود یا خیر." اگر پیمانکار سپس تهدید کند که قیمت بالاتری از شما دریافت خواهد کرد، چه؟ شما به همین ترتیب پاسخ می دهید: "ما این سوال را نیز بر اساس ماهیت حل خواهیم کرد. بیایید ببینیم که پیمانکاران دیگر برای این نوع کار چه هزینه ای

می‌گیرند" یا "ارقام هزینه‌های خود را برای من بیاورید تا حاشیه سود منصفانه‌ای بدست آوریم." " اگر پیمانکار پاسخ دهد، "بیا، به من اعتماد داری، نه؟" شما پاسخ می‌دهید: "اعتماد یک موضوع کاملاً جداگانه است. مسئله این است که برای ایمن کردن خانه باید پایه‌ها چقدر عمیق باشند."

فشار می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد: رشوه، تهدید، توسل دستکاری به اعتماد، یا امتناع ساده از تکان خوردن. در همه این موارد، پاسخ اصولیکسان است: آنها را دعوت کنید تا استدلال خود را بیان کنند، معیارهای عینی را که فکر می‌کنید اعمال می‌شود پیشنهاد کنید، و جز بر این اساس از تکان خوردن خودداری کنید. هرگز تسلیم فشار نشوید، فقط به اصول. چه کسی پیروز خواهد شد؟ در هر مورد، نمی‌توان گفت، اما به طور کلی شما یک مزیت خواهید داشت. زیرا علاوه بر قدرت اراده، قدرت مشروعیت و اقناع باز ماندن در برابر عقل را نیز دارید. مقاومت در برابر دادن امتیازات خودسرانه برای شما آسان‌تر از مقاومت آنها در برابر پیشبرد برخی استانداردهای عینی خواهد بود. امتناع از تسلیم به جز در پاسخ به دلایل متقن، موضعی آسان‌تر برای دفاع علنی و خصوصی است تا امتناع از تسلیم همراه با امتناع از پیشبرد دلایل موجه. حداقل، شما معمولاً در مسئله فرآیند پیروز خواهید شد. معمولاً می‌توانید فرآیند را از چانه زنی موضعی به جستجوی معیارهای عینی تغییر دهید. از این نظر، مذاکره اصولیک استراتژی غالب بر چانه زنی موضعی است. کسی که اصرار دارد که مذاکره بر اساس شایستگیها باشد، می‌تواند دیگران را به انجام آن بازی نزدیک کند، زیرا این تنها راه برای پیشبرد منافع اساسی آنها است. از نظر ماهیت نیز، احتمالاً عملکرد خوبی خواهید داشت. مخصوصاً برای کسانی که در غیر این صورت ممکن است توسط یک معامله‌گر موضعی شکست بخورند، مذاکره اصولی به شما این امکان را می‌دهد که خودتان را حفظ کنید و همچنان منصف باشید. اصل به عنوان شریک سخت دل شما عمل می‌کند که به شما اجازه نمی‌دهد تسلیم فشار شوید. این شکلی از "حق باعث قدرت می‌شود" است. اگر طرف مقابل واقعاً تسلیم نشود و مبنای متقاعدکننده‌ای برای موضع خود پیش نگیرد، دیگر مذاکره‌ای وجود ندارد. شما اکنون انتخابی دارید مانند انتخابی که وقتی وارد فروشگاه می‌شوید که قیمت ثابت و غیرقابل مذاکره‌ای برای آنچه می‌خواهید بخرید دارد. می‌توانید آن را بگیری یا بگذارید. قبل از ترک آن، باید ببینید آیا برخی از استانداردهای عینی

را که پیشنهاد آنها را منصفانه می کند نادیده گرفته اید یا خیر. اگر چنین استنادی را پیدا کردید و ترجیح می دهید بر اساس آن به توافق برسید تا اینکه توافقی نداشته باشید، این کار را انجام دهید. در دسترس بودن آن استاندارد مربوطه از هزینه تسلیم شدن در یک موقعیت دلخواه جلوگیری می کند. اگر در موضع آنها هیچ چیزی وجود ندارد و هیچ مبنای اصولی برای پذیرش آن نمی یابید، باید ارزیابی کنید که با پذیرش موقعیت ناموجه آنها چه چیزی به دست می آورید نه اینکه به بهترین گزینه بروید. شما باید آن سود اساسی را در مقابل منفی که برای شهرت خود به عنوان یک مذاکره کننده اصولی که ممکن است از کنار رفتن به دست می آید بسنجید. تغییر بحث در یک مذاکره از این سوال که طرف مقابل مایل است چه کاری انجام دهد به این سوال که موضوع چگونه باید تصمیم گیری شود، بحث را پایان نمی دهد و نتیجه مطلوب را نیز تضمین نمی کند. با این حال، راهبردی را ارائه می کند که می توانید با جدیت بدون هزینه های بالای چانه زنی موقعیتی دنبال کنید.

"این سیاست شرکت است." بیایید به یک مورد واقعی نگاه کنیم که یکی از طرفین از چانه زنی موضعی و دیگری از مذاکره اصولی استفاده کرده است. تام، یکی از همکاران ما، ماشین پارک شده اش را به طور کامل توسط یک کامیون کمپرسی نابود کرد. ماشین تحت پوشش بیمه بود، اما مبلغ دقیقی که تام می توانست بازپرداخت کند، برای او باقی ماند تا با تنظیم کننده بیمه کار کند.

تنظیم کننده بیمه ما پرونده شما را مطالعه کرده ایم و تصمیم گرفته ایم که این سیاست اعمال شود. این بدان معناست که شما مستحق پرداخت 6600 دلار هستید. ما تصمیم گرفتیم این ماشین چقدر ارزش داشته باشد. چقدر می خواهی؟ 80001 دلار خیلی زیاد است، خوب، من به شما 7000 دلار پیشنهاد می کنم، این بالاترین چیزی است که می توانم برسم. سیاست شرکت. ببینید، 7000 دلار تمام چیزی است که به دست خواهید آورد. یا بگیرشیا ولش کن. خوب، آقای گریفیث، من یک آگهی اینجا در روزنامه امروز دارم که یک 89Taurus را به قیمت 6800 دلار ارائه می دهد. 49000. چرا؟ ببینم... 450 دلار.

شماره 125 دلار

تام متوجهم. چگونه به آن رقم رسیدید؟ متوجه شدم، اما از چه استانداری برای تعیین آن مقدار استفاده کردید؟ آیا می دانید از کجا می توانم یک ماشین قابل مقایسه با این قیمت بخرم؟ هر آنچه که من تحت این سیاست حق دارم. من یک ماشین دست دوم پیدا کردم که تقریباً شبیه آن به قیمت 7700 دلار بود. با اضافه کردن مالیات بر فروش و مالیات غیر مستقیم، به حدود 8000 دلار می رسد. من 8000 دلار یا 6000 دلار یا 10000 دلار نمی خواهم، بلکه برای غرامت عادلانه می خواهم. آیا قبول دارید که منصفانه است که به اندازه کافی ماشین را تعویض کنم؟ شرکت چگونه آن را رقم می زند؟ 7000 دلار ممکن است منصفانه باشد. من نمی دانم. اگر به خط مشی شرکت متعهد باشید، مطمئناً موضع شما را درک می کنم. اما اگر نتوانید به طور عینی بیان کنید که چرا این مبلغ حق من است، فکر می کنم در دادگاه بهتر عمل کنم. چرا موضوع را بررسی نمی کنیم و دوباره صحبت نمی کنیم؟ آیا چهارشنبه ساعت یازده زمان خوبی برای صحبت است؟ می بینم. در مورد مسافت پیموده شده چه می گوید؟ چون مال من فقط 25000 مایل مسافت داشت. چند دلار ارزش کتاب شما را افزایش می دهد؟ با فرض 6800S به عنوان یک پایه ممکن، این رقم به 7250 دلار می رسد. آیا آگهی چیزی در مورد رادیو می گوید؟ چه مقدار اضافی برای آن در کتاب شما؟ تهویه هوا چقدر است؟

نیم ساعت بعد تام با چکی به مبلغ 8024 دلار بیرون رفت.

III بله، اما ...

6. اگر آنها قدرتمندتر باشند چه؟ (BATNA خود را توسعه دهید – بهترین جایگزین برای یک

توافق مذاکره شده)

7. اگر آنها بازی نکنند چه؟ (از جوجیتسو مذاکره استفاده کنید)

8. اگر از طرفندهای کثیف استفاده کنند چه؟ (رام کردن معامله گر سخت)

6 اگر آنها قدرتمندتر باشند چه؟

(BATNA خود را توسعه دهید – بهترین جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده). اگر طرف مقابل موضع

چانه زنی قوی تری داشته باشد، صحبت در مورد منافع، گزینه ها و استانداردها چه فایده ای دارد؟ اگر

طرف مقابل ثروتمندتر باشد یا ارتباط بهتری داشته باشد، یا اگر کارکنان بزرگتر یا سلاح های قوی تری

داشته باشد، چه کار می کنید؟ هیچ روشی نمی تواند موفقیت را تضمین کند، اگر تمام اهرم ها در طرف

مقابل باشد. هیچ کتابی در مورد باغبانی نمی تواند به شما بیاموزد که نیلوفرها را در بیابانیا کاکتوس ها را

در باتلاق بکارید. اگر برای خرید یک ست چای جورج چهارم به ارزش هزاران دلار وارد یک مغازه عتیقه

فروشی می شوید و تنها چیزی که دارید اسکناس صد دلاری است، نباید انتظار داشته باشید که مذاکره

ماهرانه ای بر این تفاوت غلبه کند. در هر مذاکره ای واقعیت هایی وجود دارد که به سختی تغییر می کند.

در پاسخ به قدرت، بیشترین کاری که هر روش مذاکره می تواند انجام دهد، دستیابی به دو هدف است: اول،

محافظت از شما در برابر توافقی که باید آن را رد کنید و دوم، کمک به شما برای استفاده حداکثری از

دارایی هایی که در اختیار دارید. هر توافقی که به دست آورید، منافع شما را تا حد امکان برآورده می کند.

بیابید هر هدف را به ترتیب در نظر بگیریم.

محافظت از خود هنگامی که می خواهید هواپیما را بگیرید، هدف شما ممکن است بسیار مهم به نظر برسد.

با نگاه کردن به آن، می بینید که می توانستید هواپیمای بعدی را بگیرید. مذاکره اغلب شما را با وضعیت

مشابهی مواجه می‌کند. به عنوان مثال، شما نگران نرسیدن به توافق در مورد یک معامله تجاری مهم که در آن مقدار زیادی از خودتان سرمایه گذاری کرده اید، خواهید بود. در این شرایط، یک خطر بزرگ این است که شما خیلی سریع با نظرات طرف مقابل سازگار شوید. آهنگ آژیر "بیا همه توافق کنیم و به این پایان دهیم" قانع کننده می‌شود. ممکن است در نهایت به معامله ای برسید که باید رد می‌کردید. هزینه های استفاده از خط پایین مذاکره کنندگان معمولاً سعی می‌کنند با ایجاد پیشاپیش بدترین نتیجه قابل قبول، یعنی «خط پایین»، از خود در برابر چنین نتیجه ای محافظت کنند. اگر در حال خرید هستید، قیمت نهایی بالاترین قیمتی است که باید بپردازید. اگر در حال فروش هستید، پایین ترین مبلغی است که می‌پذیرید. به عنوان مثال، شما و همسرتان ممکن است 200000 دلار برای خانه خود بخواهید و بین خود توافق کنید که هیچ پیشنهادی زیر 160000 دلار را نپذیرید. داشتن نتیجه نهایی، مقاومت در برابر فشار و وسوسه های لحظه ای را آسان تر می‌کند. در مثال خانه، ممکن است برای خریدار غیرممکن باشد که بیش از 144000 دلار بپردازد. هر کسی که درگیر است ممکن است بداند که شما خانه را در سال گذشته تنها به قیمت 135000 دلار خریداری کردید. در این شرایط، که شما قدرت ایجاد توافق را دارید و خریدار نه، کارگزاران و هر کس دیگری در اتاق ممکن است به شما مراجعه کند. نتیجه از پیش تعیین شده شما ممکن است شما را از تصمیمی که بعداً از آن پشیمان می‌شوید نجات دهد. اگر بیش از یک نفر در کنار شما هستند، اتخاذ یک خط پایانی به طور مشترک به شما کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کنید که هیچ کس به طرف مقابل نشان نمیدهد که ممکن است کمتر راضی باشید. اختیاراتیک وکیل، کارگزار یا سایر نمایندگان را محدود می‌کند. ممکن است بگویید: "بهترین قیمتی را که می‌توانید دریافت کنید، اما مجاز به فروش کمتر از 160000 دلار نیستید." اگر طرف شما ائتلافی سست از اتحادیه‌های روزنامه‌ای است که با انجمنی از ناشران مذاکره می‌کنند، توافق بر سر نتیجه، خطر جدا شدن یک اتحادیه توسط پیشنهادات طرف دیگر را کاهش می‌دهد. اما حفاظتی که با اتخاذ یک خط نهایی به دست می‌آید مستلزم هزینه‌های بالایی است. این توانایی شما را برای بهره مندی از آنچه در طول مذاکره یاد می‌گیرید را محدود می‌کند. طبق تعریف، خط پایانی موقعیتی است که نباید تغییر کند. تا این حد گوش‌های خود را بسته‌اید و از قبل

تصمیم گرفته‌اید که چیزی که طرف مقابل می‌گوید نمی‌تواند باعث شود که این خط پایین را بالا یا پایین ببرید.

نکته پایانی نیز مانع از تخیل می‌شود. این انگیزه برای ابداع راه حلی سفارشی را کاهش می‌دهد که علایق مختلف را به نحوی که برای شما و آنها سودمندتر باشد، آشتی دهد. تقریباً هر مذاکره شامل بیش از یک متغیر است. به جای اینکه مکان خود را به قیمت 160000 دلار بفروشید، ممکن است با پرداخت 135000 دلار با اولین امتناع در فروش مجدد، تعطیلی با تاخیر، حق استفاده از انبار برای انبار به مدت دو سال، و گزینه ای برای بازخرید دو هکتار به منافع خود کمک کنید. از مرتع اگر بر روی نتیجه اصرار دارید، احتمالاً راه حلی تخیلی مانند این را کشف نمی‌کنید. یک خط پایانی - به دلیل ماهیت سفت و سخت - تقریباً مطمئن است که خیلی سفت و سخت است. علاوه بر این، قیمت نهایی احتمالاً خیلی بالا تعیین می‌شود. فرض کنید با خانواده خود دور میز صبحانه نشسته‌اید و سعی می‌کنید کمترین قیمتی را که باید برای خانه خود بپذیرید، تعیین کنید. یکی از اعضای خانواده 100000 دلار پیشنهاد می‌کند. دیگری پاسخ می‌دهد: "ما باید حداقل 140000 دلار دریافت کنیم." نفر سوم می‌گوید: "140000 دلار برای خانه ما؟ این یک سرقت است. حداقل 200000 دلار ارزش دارد." چه کسی که پشت میز نشسته است، با علم به اینکه از قیمت بالاتر سود خواهد برد، مخالفت خواهد کرد؟ پس از تصمیم‌گیری، تغییر چنین نتیجه ای ممکن است سخت باشد و ممکن است از فروش خانه شما در زمانی که باید جلوگیری کند. در شرایط دیگر ممکن است نتیجه خیلی پایین باشد. به جای فروش با چنین رقمی، بهتر بود اجاره می‌دادید. به طور خلاصه، در حالی که اتخاذ یک نتیجه نهایی ممکن است شما را از پذیرش یک توافق بسیار بد محافظت کند، ممکن است شما را از ابداع و موافقت با راه حلی که قبول آن عاقلانه است باز دارد. یک رقم انتخابی خودسرانه معیاری برای آنچه باید بپذیرید نیست. آیا جایگزینی برای نتیجه نهایی وجود دارد؟ آیا معیاری برای توافقات وجود دارد که شما را در برابر پذیرش توافقی که باید رد کنید و رد توافقی که باید بپذیرید محافظت کند؟ وجود دارد.

BATNA خود را بشناسید. هنگامی که خانواده ای در مورد حداقل قیمت خانه خود تصمیم می گیرد، سوال درستی که آنها باید پرسند این نیست که چه چیزی "باید" بتوانند به دست آورند، بلکه این است که اگر تا زمان معینی خانه را نفروختند چه خواهند کرد. خانه آیا آن را به طور نامحدود در بازار نگه می دارند؟ آیا آنها آن را اجاره می دهند، خراب می کنند، زمین را به پارکینگ تبدیل می کنند، می گذارند شخص دیگری بدون اجاره در آن زندگی کند به شرطی که آن را رنگ کند، یا چه؟ با در نظر گرفتن همه موارد، کدام یک از آن گزینه ها جذاب تر است؟ و چگونه این جایگزین با بهترین پیشنهاد دریافت شده برای خانه مقایسه می شود؟ ممکن است یکی از این گزینه ها جذاب تر از فروش خانه به قیمت 160000 دلار باشد. از سوی دیگر، فروش خانه به قیمت کمتر از 124000 دلار ممکن است بهتر از نگه داشتن آن برای مدت نامحدود باشد. بعید به نظر می رسد که هر خط پایانی که به طور خودسرانه انتخاب شده باشد واقعاً منعکس کننده منافع خانواده باشد. دلیل مذاکره شما تولید چیزی بهتر از نتایجی است که می توانید بدون مذاکره به دست آورید. آن نتایج چیست؟ آن جایگزین چیست؟ BATNA شما - بهترین جایگزین برای توافق مذاکره شده چیست؟ این استاندارد است که هر توافقی پیشنهادی باید با آن سنجیده شود. این تنها معیاری است که می تواند شما را از پذیرش شرایط بسیار نامطلوب و رد شرایطی که قبول آن به نفع شماست محافظت کند. BATNA شما نه تنها معیار بهتری است، بلکه دارای مزیت انعطاف پذیری کافی برای کاوش در راه حل های تخیلی است. به جای رد کردن هر راه حلی که با نتیجه شما مطابقت ندارد، می توانید پیشنهاد را با BATNA خود مقایسه کنید تا ببینید که آیا بهتر منافع شما را برآورده می کند یا خیر. ناامنی BATNA ناشناس. اگر به دقت فکر نکرده اید که اگر به توافق نرسیدید چه خواهید کرد، با چشمان بسته در حال مذاکره هستید. برای مثال، ممکن است بیش از حد خوش بین باشید و تصور کنید که انتخاب های دیگری دارید: خانه های دیگر برای فروش، خریداران دیگر برای ماشین دست دوم خود، لوله کش های دیگر، سایر مشاغل موجود، سایر عمده فروشان و غیره. حتی زمانی که جایگزین شما ثابت شده است، ممکن است دیدگاه شما نسبت به عواقب ناشی از عدم دستیابی به توافق بسیار بد باشد. شما ممکن

است از عذاب کامل یک شکایت قانونی، یک طلاق اعتراضی، یک اعتصاب، یک مسابقه تسلیحاتی یا یک جنگ قدردانی نکنید.

یکی از اشتباهات رایج از نظر روانی این است که جایگزین های خود را در مجموع می بینید. ممکن است به خودتان بگویید که اگر در مورد دستمزد برای این شغل به توافق نرسیدید، همیشه می توانید به کالیفرنیا بروید، یا به جنوب بروید، یا به مدرسه برگردید، یا بنویسید، یا در مزرعه کار کنید، یا در پاریس زندگی کنید. یا کار دیگری انجام دهید در ذهن شما احتمالاً مجموع این گزینه ها را جذاب تر از کار کردن با حقوق مشخص در یک شغل خاص می دانید. مشکل این است که شما نمی توانید مجموع همه آن گزینه های دیگر را داشته باشید. اگر نتوانستید به توافق برسید، باید فقط یکی را انتخاب کنید. با این حال، در بیشتر شرایط، خطر بزرگتر این است که شما بیش از حد متعهد به دستیابی به توافق هستید. شما که هیچ جایگزینی برای راه حل مذاکره ابداع نکرده اید، نسبت به اینکه در صورت قطع مذاکرات چه اتفاقی می افتد، بی جا بدبین هستید. همانطور که دانستن BATNA شما ممکن است ارزشمند باشد، ممکن است در جستجوی گزینه های جایگزین تردید کنید. امیدوارید این خریداریا خریدار بعدی پیشنهاد جذابی برای خانه به شما بدهد. ممکن است از مواجه شدن با این سوال اجتناب کنید که اگر توافقی حاصل نشد چه خواهید کرد. ممکن است با خود فکر کنید، "بیا بیا ابتدا مذاکره کنیم و ببینیم چه اتفاقی می افتد. اگر همه چیز درست نشد، پس من متوجه خواهم شد که چه کار کنم." اما اگر می خواهید مذاکرات خود را عاقلانه انجام دهید، داشتن حداقل یک پاسخ آزمایشی برای این سوال کاملاً ضروری است. اینکه آیا شما باید یا نباید در مورد چیزی در یک مذاکره به توافق برسید، کاملاً به جذابیت بهترین جایگزین موجود برای شما بستگی دارد. سیم سفر را فرموله کنید. اگر چه BATNA شما معیار واقعی برای قضاوت در مورد توافقنامه پیشنهادی است، ممکن است آزمایش دیگری نیز بخواهید. برای اینکه به شما اخطار زودهنگام بدهیم که محتوایی توافق نامه احتمالی در معرض خطر غیرجذاب بودن قرار گرفته است، مفید است که توافقی دور از کامل بودن بهتر از BATNA شما را شناسایی کنید. قبل از پذیرش هرگونه توافق بدتر از این بسته سفر، باید استراحت کنید و وضعیت را دوباره بررسی کنید. مانند یک خط پایانی، سیم سفر می تواند اختیاراتیک

نماینده را محدود کند. تا زمانی که با من صحبت نکرده اید، کمتر از 158000 دلار، قیمتی که من پرداختم به اضافه بهره، نفروشید. سیم سفر باید مقداری حاشیه در ذخیره برای شما فراهم کند. اگر پس از رسیدن به استاندارد می که در سیم سفر شما منعکس شده است، تصمیم گرفتید با یک میانجی تماس بگیرید، چیزی را در کنار خود گذاشته اید تا با او کار کنید. هنوز جا برای حرکت داری از دارایی های خود حداکثر استفاده را ببرید. محافظت از خود در برابر یک توافق بد یک چیز است. استفاده حداکثری از دارایی های شما برای ایجاد یک توافق خوب، یکی دیگر از موارد است. چگونه این کار را انجام می دهید؟ باز هم پاسخ در BATNA شما نهفته است. هرچه BATNA شما بهتر باشد، قدرت شما بیشتر است. مردم فکر می کنند قدرت مذاکره با منابعی مانند ثروت، ارتباطات سیاسی، قدرت بدنی، دوستان و قدرت نظامی تعیین می شود. در واقع، قدرت نسبی مذاکره دو طرف در درجه اول به این بستگی دارد که گزینه عدم دستیابی به توافق چقدر برای هر یک از آنها جذاب است. گردشگر ثروتمندی را در نظر بگیرید که می خواهد یک گلدان کوچک برنجی را با قیمتی معتدل از فروشنده ای در ایستگاه راه آهن بمبئی بخرد. ممکن است فروشنده فقیر باشد، اما احتمالاً بازار را می شناسد. اگر گلدان را به این گردشگر نفروشد، می تواند آن را به دیگری بفروشد. او از تجربه خود می تواند تخمین بزند که چه زمانی و به چه میزان می تواند آن را به شخص دیگری بفروشد. توریست ممکن است ثروتمند و «قدرتمند» باشد، اما در این مذاکره واقعاً ضعیف خواهد بود، مگر اینکه بداند تقریباً چقدر هزینه دارد و یافتن یک گلدان قابل مقایسه در جای دیگر چقدر دشوار است. او تقریباً مطمئن است که یا شانس خود را برای خرید چنین قابلمه ای از دست خواهد داد یا بهای بسیار بالایی را پرداخت خواهد کرد. ثروت گردشگر به هیچ وجه قدرت مذاکره او را تقویت نمی کند. اگر آشکار باشد، توانایی او را برای خرید گلدان با قیمت پایین تضعیف می کند. برای تبدیل آن ثروت به قدرت مذاکره، گردشگر باید آن را به کار می برد تا از قیمتی که می تواند یک گلدان برنجی به همان اندازه یا جذاب تر را در جای دیگری بخرد، مطلع شود. برای لحظه ای فکر کنید که چه احساسی خواهید داشت که وارد یک مصاحبه شغلی شوید بدون اینکه پیشنهاد شغلی دیگری داشته باشید - فقط

برخی از سرنخ های نامشخص. فکر کنید بحث در مورد حقوق چگونه پیش خواهد رفت. حال آن را با احساسی که در راه رفتن با دو پیشنهاد شغلی دیگر خواهید داشت، مقایسه کنید.

این مذاکرات حقوق چگونه پیش خواهد رفت؟ تفاوت در قدرت است. آنچه برای مذاکرات بین افراد صادق است برای مذاکرات بین سازمان ها نیز صادق است. قدرت مذاکره نسبی یک صنعت بزرگ و یک شهر کوچک که در تلاش برای افزایش مالیاتیک کارخانه است نه با اندازه نسبی بودجه مربوطهها نفوذ سیاسی آنها، بلکه توسط بهترین جایگزین هر طرف تعیین می شود. در یک مورد، یک شهر کوچک با یک شرکت با یک کارخانه درست خارج از محدوده شهر مذاکره کرد، از پرداخت «سرقفلی» 300000 دلار در سال تا یکی از 2300000 دلار در سال. چگونه؟ این شهر دقیقاً می دانست که اگر توافقی حاصل نشود، چه کاری انجام می دهد: محدوده های شهر را گسترش می دهد تا کارخانه را در بر بگیرد و سپس از کارخانه با نرخ کامل مسکونی حدود 2500000 دلار در سال مالیات می گیرد. شرکت متعهد شده بود که کارخانه را حفظ کند. هیچ جایگزینی برای دستیابی به توافق ایجاد نکرده بود. در نگاه اول به نظر می رسید که شرکت از قدرت زیادی برخوردار است. بیشتر مشاغل شهر را که از نظر اقتصادی رنج می برد، فراهم کرد. تعطیلی کارخانه یا جابجایی آن شهر را ویران می کند. و مالیات هایی که شرکت قبلاً می پرداخت، به تأمین حقوق رهبران شهر کمک کرد که بیشتر مطالبه می کردند. با این حال، همه این دارایی ها، به دلیل اینکه به یک BATNA خوب تبدیل نشدند، کاربرد کمی داشتند. با داشتن یک BATNA جذاب، این شهر کوچک نسبت به یکی از بزرگترین شرکت های جهان، توانایی بیشتری برای تأثیرگذاری بر نتیجه مذاکره داشت.

BATNA خود را توسعه دهید. کاوش شدید در مورد آنچه که در صورت عدم دستیابی به توافق انجام خواهید داد، می تواند تا حد زیادی دست شما را تقویت کند. جایگزین های جذاب فقط نشستن در آنجا منتظر شما نیستند. معمولاً باید آنها را توسعه دهید. ایجاد BAT-NA های ممکن به سه عملیات مجزا نیاز دارد: (1) ابداع فهرستی از اقداماتی که در صورت عدم دستیابی به توافق ممکن است انجام دهید. (2) بهبود برخی از ایده های امیدوارکننده تر و تبدیل آنها به جایگزین های عملی. و (3) به طور آزمایشی، گزینه ای را انتخاب کنید که بهترین به نظر می رسد.

اولین عملیات اختراع است. اگر تا پایان ماه، شرکت X به شما پیشنهاد شغلی رضایت بخشی ارائه نکند، چه کارهایی ممکن است انجام دهید؟ در شرکت Y مشغول به کار شوید؟ در شهر دیگری نگاه کنید؟ کسب و کار خود را راه اندازی کنید؟ چه چیز دیگری؟ برای یک سندیکای کارگری، گزینه‌های جایگزین برای توافق مذاکره شده معمولاً شامل فراخوان اعتصاب، کار بدون قرارداد، دادن اخطار شصت روزه برای اعتصاب، درخواست میانجی و دعوت از اعضای اتحادیه برای «کار برای حکومت کردن» است. " مرحله دوم این است که بهترین ایده های خود را بهبود بخشید و امیدوارکننده ترین آنها را به جایگزین های واقعی تبدیل کنید. اگر به فکر کار در شیکاگو هستید، سعی کنید این ایده را حداقل به یک پیشنهاد شغلی در آنجا تبدیل کنید. با در دست داشتن یک پیشنهاد شغلی در شیکاگو (یا حتی متوجه شده اید که قادر به ارائه آن نیستید) برای ارزیابی شایستگی پیشنهاد نیویورک آمادگی بسیار بیشتری دارید. در حالی که اتحادیه کارگری هنوز در حال مذاکره است، باید ایده فراخواندن یک میانجی و اعتصاب را به پیش نویس تصمیمات عملیاتی خاص آماده برای اجرا تبدیل کند. به عنوان مثال، اتحادیه ممکن است در صورتی که تا زمان انقضای قرارداد توافقی حاصل نشود، از اعضای خود برای صدور مجوز اعتصاب رای بگیرد. گام نهایی در توسعه یک BATNA، انتخاب بهترین از میان گزینه های جایگزین است. اگر در مذاکرات به توافق نرسیدید، اکنون قصد دارید کدام یک از گزینه های واقع بینانه خود را دنبال کنید؟ پس از انجام این تلاش، اکنون یک BATNA دارید. در مورد هر پیشنهادی قضاوت کنید. هرچه BATNA شما بهتر باشد، توانایی شما برای بهبود شرایط هر توافق مذاکره شده بیشتر است. دانستن اینکه اگر مذاکره به توافق منتهی نشود، چه کاری انجام می دهید، به شما اطمینان بیشتری در روند مذاکره می دهد. اگر بدانید به کجا می روید، راحت تر می توانید مذاکرات را قطع کنید. هر چه تمایل شما برای قطع مذاکرات بیشتر باشد، میتوانید با قدرت بیشتری منافع خود و مبنایی را که معتقدید باید بر اساس آن توافق حاصل شود، ارائه دهید.

مطلوبیت افشای BATNA خود به طرف مقابل بستگی به ارزیابی شما از تفکر طرف مقابل دارد. اگر BATNA شما بسیار جذاب است - اگر مشتری دیگری در اتاق بعدی منتظر است - به نفع شماست که

طرف مقابل را مطلع کنید. اگر آنها فکر می کنند که شما فاقد یک جایگزین خوب هستید در حالی که در واقع شما یک جایگزین دارید، تقریباً باید به آنها اطلاع دهید. با این حال، اگر بهترین جایگزین شما برای یک توافق مذاکره شده برای شما بدتر از آن چیزی است که آنها فکر می کنند، افشای آن به جای تقویت دست شما را تضعیف می کند. BATNA طرف مقابل را در نظر بگیرید. شما همچنین باید در مورد گزینه های جایگزین برای توافق مذاکره شده در دسترس طرف مقابل فکر کنید. آنها ممکن است نسبت به کاری که می توانند انجام دهند در صورت عدم دستیابی به توافق، خوش بین باشند. شاید آنها تصور مبهمی دارند که گزینه های بسیار زیادی دارند و تحت تأثیر کل انباشته خود هستند. هرچه بیشتر بتوانید از جایگزین های آنها یاد بگیرید، آمادگی بیشتری برای مذاکره خواهید داشت. با دانستن جایگزین های آنها، می توانید به طور واقع بینانه برآورد کنید که از مذاکره چه انتظاری دارید. اگر به نظر می رسد که آنها BATNA خود را بیش از حد ارزیابی می کنند، شما می خواهید انتظارات آنها را کاهش دهید. BATNA آنها ممکن است برای آنها بهتر از هر راه حل عادلانه ای باشد که می توانید تصور کنید. فرض کنید شما یک گروه اجتماعی هستید که نگران گازهای مضر بالقوه ای هستید که توسط یک نیروگاه در حال ساخت منتشر می شود. BATNA شرکت برق یا این است که اعتراضات شما را به کلی نادیده بگیرد یا تا زمانی که آنها ساخت نیروگاه را تمام می کنند صحبت کنید. برای اینکه آنها نگرانی های شما را جدی بگیرند، ممکن است مجبور شوید برای گرفتن مجوز ساخت آنها شکایت کنید. اگر هر دو طرف BATNAS جذابی داشته باشند، بهترین نتیجه مذاکره - برای هر دو طرف - ممکن است نرسیدن به توافق باشد. در چنین مواردی، مذاکره ای موفق، مذاکره ای است که در آن شما و آنها دوستانه و کارآمد متوجه می شوید که بهترین راه برای پیشبرد منافع مربوطه ایناست که هر یک از شما به جای دیگری نگاه کنید و تلاش بیشتری برای رسیدن به توافق نکنید. کد. به عبارت دیگر، اگر BATNA آنها اینقدر خوب باشد وقتی طرف مقابل قدرتمند است. اگر طرف مقابل تفنگ های بزرگی در اختیار داشته باشد، نمی خواهید مذاکره را به جنگ تفنگ تبدیل کنید. هرچه از نظر قدرت فیزیکی یا اقتصادی قوی تر به نظر برسند، از مذاکره بر سر مزیت سود بیشتری خواهید برد. تا جایی که آنها عضله داشته باشند و شما اصول داشته

باشید، هر چه بتوانید نقش بزرگتری را برای اصول ایجاد کنید، وضعیت بهتری دارید. داشتن یک BATNA خوب می تواند به شما کمک کند تا در مورد شایستگی ها مذاکره کنید. شما می توانید منابعی را که در اختیار دارید با توسعه و بهبود BATNA به قدرت مذاکره موثر تبدیل کنید. دانش، زمان، پول، افراد، ارتباطات و خرد را برای ابداع بهترین راه حل برای خود مستقل از رضایت طرف مقابل به کار ببرید. هر چه راحت تر و با خوشحالی بتوانید از مذاکره کنار بروید، ظرفیت شما برای تأثیرگذاری بر نتیجه آن بیشتر می شود. بنابراین، توسعه BATNA نه تنها شما را قادر می سازد تا تعیین کنید که یک توافق حداقل قابل قبول چیست، بلکه احتمالاً این حداقل را نیز افزایش می دهد. توسعه BATNA خود شاید موثرترین اقدامی باشد که می توانید در برخورد با مذاکره کننده ای به ظاهر قدرتمندتر انجام دهید.

7 اگر بازی نکنند چه؟ (از Negotiation Jujitsu استفاده کنید). صحبت در مورد علایق، گزینه ها و استانداردها ممکن است یک بازی عاقلانه، کارآمد و دوستانه باشد، اما اگر طرف مقابل بازی نکند چه؟ در حالی که شما سعی می کنید در مورد علایق صحبت کنید، آنها ممکن است موضع خود را به صورت واضح بیان کنند. ممکن است نگران ایجاد توافقات احتمالی برای به حداکثر رساندن سود هر دو طرف باشید. آنها ممکن است به پیشنهادات شما حمله کنند و فقط به فکر به حداکثر رساندن منافع خود هستند. شما ممکن است به مشکل بر اساس ماهیت آن حمله کنید. ممکن است به شما حمله کند چه کاری می توانید انجام دهید تا آنها را از موقعیت ها دور کرده و به سمت شایستگی ها برگردانید؟ سه رویکرد اساسی برای تمرکز توجه آنها بر شایستگی ها وجود دارد. اولین مورد بر آنچه می توانید انجام دهید متمرکز است. شما خودتان می توانید به جای روی موقعیت ها، روی شایستگی ها تمرکز کنید. این روش، موضوع این کتاب، مسری است؛ چشم انداز موفقیت را برای کسانی که در مورد علایق، گزینه ها و معیارها صحبت می کنند باز می کند. در واقع، شما می توانید بازی را به سادگی با شروع بازی جدید تغییر دهید. اگر این کار موثر نبود و آنها همچنان به استفاده از چانه زنی موضعی ادامه می دهند، می توانید به استراتژی دوم متوسل شوید که بر روی کارهایی که آنها ممکن است انجام دهند متمرکز است. با حرکات اساسی چانه زنی موضعی به روش هایی مقابله می کند که توجه آنها را به شایستگی ها معطوف کند. این استراتژی را

جوجیتسو مذاکره می‌نامیم. رویکرد سوم بر آنچه که شخص ثالث می‌تواند انجام دهد تمرکز دارد. اگر نه مذاکره اصولی و نه جوجیتسو مذاکره آنها را وادار به بازی نمی‌کند، یک شخص ثالث را در نظر بگیرید که برای تمرکز بحث بر روی علایق، گزینه‌ها و معیارها آموزش دیده است. شاید مؤثرترین ابزاری که یک شخص ثالث می‌تواند در چنین تلاشی از آن استفاده کند، رویه میانجیگریک متنی باشد. اولین رویکرد- مذاکره اصولی- قبلاً مورد بحث قرار گرفته است. جوجیتسو مذاکره و روش تک متنی در این فصل توضیح داده شده است. این فصل با گفت‌وگویی مبتنی بر یک مذاکره واقعی مالک و مستاجر پایان می‌یابد که به تفصیل نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید با استفاده از ترکیبی از مذاکره اصولی و جوجیتسو مذاکره، طرفی را که مایل به بازی نیست، متقاعد کنید.

جوجیتسو مذاکره. اگر طرف مقابل موضع قاطعانه ای را اعلام کند، ممکن است وسوسه شوید که از آن انتقاد کنید و آن را رد کنید. اگر پیشنهاد شما را مورد انتقاد قرار دهند، ممکن است وسوسه شوید که از آن دفاع کنید و خود را در آن فرو ببرید. اگر به شما حمله کنند، ممکن است وسوسه شوید که از خود دفاع کنید و ضدحمله کنید. به طور خلاصه، اگر آنها شما را به شدت تحت فشار قرار دهند، تمایل به عقب نشینی دارید. با این حال، اگر این کار را انجام دهید، در نهایت به بازی چانه زنی موقعیتی خواهید رسید. رد موضع آنها فقط آنها را محبوس می‌کند. دفاع از پیشنهاد خود فقط شما را قفل می‌کند. و دفاع از خود، مذاکره را به یک برخورد شخصیتی منحرف می‌کند. خود را در یک چرخه باطل حمله و دفاع خواهید دید و زمان و انرژی زیادی را در هل دادن و کشیدن بیهوده تلف خواهید کرد. اگر عقب راندن کار نمی‌کند، چه کار می‌کند؟ چگونه می‌توانید از چرخه عمل و واکنش جلوگیری کنید؟ عقب نزن. وقتی مواضع خود را مطرح کردند، آنها را رد نکنید. وقتی به ایده های شما حمله می‌کنند، از آنها دفاع نکنید. وقتی به شما حمله می‌کنند، ضدحمله نکنید. با امتناع از واکنش، چرخه معیوب را بشکنید. به جای عقب راندن، حمله آنها را کنار بگذارید و آن را در برابر مشکل منحرف کنید. مانند هنرهای رزمی شرقی جودو و جوجیتسو، از قرار دادن مستقیم قدرت خود در برابر قدرت آنها خودداری کنید. در عوض، از مهارت خود استفاده کنید تا کنار بروید و قدرت آنها را به سمت اهداف خود معطوف کنید. به جای مقاومت در برابر نیروی آنها، آن را به

کاوش در منافع، اختراع گزینه هایی برای سود متقابل و جستجوی استانداردهای مستقل هدایت کنید.

"جوجیتسو مذاکره" در عمل چگونه کار می کند؟ چگونه از حمله آنها دور می شوید و آن را در برابر مشکل منحرف می کنید؟

معمولاً «حمله» آنها شامل سه مانور است: اعلام موضع خود با قدرت، حمله به ایده های شما، و حمله به شما. بیا یاد در نظر بگیریم که یک مذاکره کننده اصولگرا چگونه می تواند با هر یک از اینها برخورد کند. به موقعیت آنها حمله نکنید، به پشت آن نگاه کنید. وقتی طرف مقابل موضع خود را بیان کرد، نه آن را رد کنید و نه آن را بپذیرید. آن را به عنوان یکی از گزینه های ممکن در نظر بگیرید. به دنبال منافع پشت آن باشید، اصولی را که منعکس می کند جستجو کنید، و در مورد راه هایی برای بهبود آن فکر کنید. فرض کنید شما نماینده انجمنی از معلمان هستید که برای دستمزد بالاتر و برای ارشدیت به عنوان تنها معیار در اخراج اعتصاب می کنند. هیئت مدیره مدرسه افزایش 2000 دلاری را در سطح هیئت مدیره به علاوه حفظ حق تصمیم گیری یک طرفه برای اخراج شدن پیشنهاد کرده است. موقعیت آنها را برای منافی که در زیر سطح قرار دارند استخراج کنید. "تبادل بودجه در افزایش برنامه حقوق بیش از 2000 دلار دقیقاً چیست؟" "چرا احساس می کنید که باید کنترل کامل بر اخراج ها را حفظ کنید؟" فرض کنید هر موضعی که آنها اتخاذ می کنند، تلاشی واقعی برای رسیدگی به نگرانی های اساسی هر طرف است. از آنها بپرسید که فکر می کنند چگونه به مشکل موجود رسیدگی می کند. موقعیت آنها را به عنوان یک گزینه در نظر بگیرید و به طور عینی بررسی کنید که تا چه حد منافع هر یک از طرفین را برآورده می کند یا ممکن است برای انجام این کار بهبود یابد. "چگونه یک افزایش سراسری 2000 دلاری حقوق مدارس ما را با سایرین در منطقه رقابتی نگه می دارد و بنابراین اطمینان می دهد که دانش آموزان معلمانی با کیفیت بالا خواهند داشت؟" "چگونه می توانید معلمان را راضی کنید که روش ارزیابی شما برای اخراج کارکنان منصفانه باشد؟ ما معتقدیم که شما شخصاً منصف خواهید بود، اما اگر شما را ترک کنید چه اتفاقی می افتد؟ چگونه می توانیم معیشت خود و رفاه خانواده هایمان را به حدی واگذار کنیم. تصمیم بالقوه خودسرانه؟" اصولی را که زیربنای مواضع طرف مقابل است جستجو کرده و در مورد آنها بحث کنید. "نظریه ای که باعث

می شود 2000 دلار افزایش حقوق منصفانه باشد چیست؟ آیا بر اساس آنچه مدارس دیگر می پردازند یا آنچه که سایرین با مدارک قابل مقایسه انجام می دهند، است؟" "آیا شما معتقدید که ابتدا باید کم تجربه ترین معلمان شهر را اخراج کنند یا با تجربه ترین آنها که البته حقوق بیشتری دارند؟ برای جلب توجه آنها به سمت بهبود گزینه های روی میز، به طور فرضی با آنها بحث کنید که اگر یکی از موقعیت های آنها پذیرفته شود چه اتفاقی می افتد. در سال 1970، یک وکیل آمریکایی این فرصت را داشت که با ناصر رئیس جمهور مصر در مورد مناقشه اعراب و اسرائیل مصاحبه کند. از ناصر پرسید گلدایر می خواهی چه کار کنی؟ ناصر پاسخ داد: کنار بکش! "کنار کشیدن؟" وکیل پرسید. از هر وجه از خاک عربی عقب نشینی کنید! "بدون معامله؟ با چیزی از شما؟" آمریکایی با ناباوری پرسید. ناصر پاسخ داد: "هیچی. این سرزمین ماست. او باید قول دهد که عقب نشینی کند." آمریکایی پرسید: "اگر فردا صبح گلدایر در رادیو و تلویزیون اسرائیل ظاهر شود و بگوید: "از طرف مردم اسرائیل قول می دهم از هر وجه از خاک اشغال شده در سال 67 عقب نشینی کنم، چه اتفاقی می افتد: سینا، غزه، کرانه باختری، اورشلیم، بلندی های جولان و می خواهم بدانید که من هیچ تعهدی از هیچ عرب ندارم." ناصر زد زیر خنده. "اوه، آیا او در خانه مشکل دارد!" درک گزینه غیرواقعی که مصر به اسرائیل پیشنهاد کرده بود، ممکن است به تمایل ناصر در اواخر همان روز برای پذیرش آتش بس در جنگ فرسایشی کمک کند. از ایده های خود دفاع نکنید، انتقاد و نصیحت را دعوت کنید. زمان زیادی در مذاکره صرف انتقاد می شود. به جای مقاومت در برابر انتقاد طرف مقابل، آن را دعوت کنید. به جای اینکه از آنها بخواهید ایده ای را بپذیرند یا رد کنند، از آنها بپرسید که چه اشکالی دارد. "این پیشنهاد حقوقی چه نگرانی های شما را در نظر نمی گیرد؟" قضاوت های منفی آنها را بررسی کنید تا به علایق زیربنایی آنها پی ببرید و ایده های خود را از دیدگاه آنها بهبود بخشید. ایده های خود را با توجه به چیزهایی که از آنها می آموزید دوباره کار کنید، و بنابراین انتقاد را از یک مانع در روند کار به سمت توافق به یک عنصر اساسی در این فرآیند تبدیل کنید. "اگر من شما را درک کنم، می گویند که نمی توانید به 750 معلم بیش از 2000 دلار حقوق عمومی بدهید. چه می شود اگر این

را بپذیریم با این شرط که با استخدام کمتر از 750 نفر تمام پول صرفه جویی شود. معلمان وقت به عنوان پاداش ماهانه برای معلمانی که مشغول به کار هستند، توزیع می شود؟

راه دیگر برای هدایت انتقادات در جهت سازنده این است که شرایط را برگردانید و از آنها راهنمایی بخواهید. از آنها بپرسید اگر در موقعیت شما بودند چه می کردند. "اگر مشاغل شما در خطر بود، چه می کردید؟ اعضای ما آنقدر در مورد شغل خود احساس ناامنی می کنند و از کاهش دلارهای خود ناامید شده اند و از دعوت از یک اتحادیه مبارز برای نمایندگی آنها صحبت می کنند. اگر شما این انجمن را رهبری می کردید، چگونه آیا شما اقدام می کنید؟" بنابراین، آنها را هدایت می کنید تا با نیمی از مشکل شما روبرو شوند. با انجام این کار، آنها ممکن است بتوانند راه حلی اختراع کنند که نگرانی های شما را برآورده کند. "به نظر می رسد بخشی از مشکل در اینجا این است که معلمان احساس می کنند هیچ کس به شما گوش نمی دهد. آیا برگزاری جلسات منظمی که در آن معلمان بتوانند با هیئت مدیره مدرسه ملاقات کنند مفید است؟"

یک حمله به شما را به عنوان حمله به مشکل از نو بنویسید. هنگامی که طرف مقابل شخصاً به شما حمله می کند - همانطور که اغلب اتفاق می افتد - در مقابل وسوسه دفاع از خود یا حمله به آنها مقاومت کنید. در عوض، بنشینید و اجازه دهید بخارشان خارج شود. به آنها گوش دهید، به شما نشان دهد که متوجه می شوید چه می گویند، و وقتی حرف هایشان تمام شد، حمله شان به شما را به عنوان حمله ای به مشکل دوباره بیان کنید. "وقتی می گوئید اعتصاب نشان می دهد که ما به بچه ها اهمیت نمی دهیم، من نگرانی شما را در مورد تحصیل بچه ها می شنوم. می خواهم بدانید که ما در این نگرانی شریک هستیم: آنها فرزندان و دانش آموزان ما هستند. ما می خواهیم اعتصاب کنیم تا پایان دهید تا بتوانیم به آموزش آنها برگردیم. اکنون هر دوی ما برای رسیدن به توافق در سریع ترین زمان ممکن چه کاری می توانیم انجام دهیم؟ سوال بپرسید و مکث کنید. کسانی که در جوجیتسو مذاکره می کنند از دو ابزار کلیدی استفاده می کنند. اولین مورد استفاده از سوالات به جای عبارت است. اظهارات مقاومت ایجاد می کنند، در حالی که سوالات پاسخ می دهند. سوالات به طرف مقابل اجازه می دهد تا نکات خود را به گوش شما برساند و به شما امکان می دهد آنها را درک کنید. آنها چالش هایی ایجاد می کنند و می توانند برای هدایت طرف

مقابل برای مقابله با مشکل استفاده شوند. سؤالات به آنها هیچ هدفی را برای حمله و هیچ موقعیتی برای حمله نشان نمی دهد. سؤالات انتقاد نمی کنند بلکه آموزش می دهند. "به نظر شما بهتر است معلمان در فرآیندی همکاری کنند که احساس می کنند در آن مشارکت دارند، یا فعالانه در برابر فرآیندی که احساس می کنند به آنها تحمیل شده و نگرانی هایشان را در نظر نگرفته اند مقاومت کنند؟" سکوت یکی از بهترین سلاح های شماست. از آن استفاده کنید. اگر آنها پیشنهاد نامعقولی کرده اند یا حمله ای که شما آن را غیر موجه می دانید، بهترین کار ممکن است این باشد که آنجا بنشینید و حرفی نزنید. اگر سوال صادقانه ای پرسیده اید که پاسخ ناکافی به آن داده اند، فقط صبر کنید. مردم تمایل دارند با سکوت احساس ناراحتی کنند، به خصوص اگر در مورد شایستگی چیزی که گفته اند شک داشته باشند. به عنوان مثال، اگر یک نماینده معلم بپرسد: "چرا معلمان نباید در سیاست اخراج کارکنان نظری داشته باشند؟" رئیس هیئت مدیره مدرسه ممکن است خود را در زیان ببیند: «اخراج ها یک موضوع کاملاً اداری است... خب، مسلماً معلمان به سیاست اخراج علاقه مند هستند، اما آنها واقعاً بهترین صلاحیت را ندارند که بدانند یک معلم خوب چه کسی است. ... اوه، منظورم این است که..."

سکوت اغلب این تصور را ایجاد می کند که یک بن بست وجود دارد که طرف مقابل با پاسخ دادن به سؤال شما یا ارائه یک پیشنهاد جدید، مجبور به شکستن آن می شود. وقتی سوال می پرسید، مکث کنید. آنها را با ادامه دادن با سؤال دیگریا نظری از خودتان، از سر خود دور نکنید. برخی از موثرترین مذاکراتی که تا به حال انجام می دهید زمانی است که صحبت نمی کنید.

روش تک متنی را در نظر بگیرید. شما احتمالاً تنها در صورتی با شخص ثالث تماس خواهید گرفت که تلاش های شما برای تغییر بازی از چانه زنی موضعی به مذاکره اصولی با شکست مواجه شده باشد. مشکلی که با آن روبرو هستید ممکن است با یک داستان ساده از مذاکره بین زن و شوهری که قصد دارند خانه جدیدی بسازند، نشان داده شود. زن به فکر یک خانه دو طبقه با دودکش و یک پنجره است. شوهر به فکر یک خانه مدرن به سبک مزرعه است، با یک لانه و یک گاراژ با فضای ذخیره سازی زیاد. در فرآیند مذاکره، هر کدام از دیگری چند سوال می پرسند، مانند "نظر شما در مورد اتاق نشیمن چیست؟" و "آیا واقعاً اصرار

دارید که آن را به روش خود انجام دهید؟" از طریق پاسخ به چنین سؤالاتی، دو طرح مجزا بیش از پیش ثابت می شوند. آنها هر کدام از یک معمار می خواهند که ابتدا یک طرح و سپس نقشه های دقیق تر را آماده کند، و هر چه محکم تر در موقعیت های مربوطه خود را بررسی کنند. در پاسخ به تقاضای زن برای انعطاف پذیری، شوهر موافقت می کند که طول گاراژ را یک پا کاهش دهد. در پاسخ به اصرار او برای امتیاز دادن، زن موافقت می کند که ایوان پشتی را که به گفته خودش همیشه می خواسته، اما در نقشه اش هم دیده نمی شود، رها کند. هر یک در حمایت از یک طرح و علیه دیگری استدلال می کنند. در این فرآیند، احساسات آسیب دیده و ارتباط دشوار می شود. هیچ یک از طرفین نمی خواهند امتیازی بدهند، زیرا احتمالاً تنها به درخواست امتیازات بیشتر منجر می شود. اینیک مورد کلاسیک از چانه زنی موضعی است. اگر نمی توانید فرآیند را به یکی از راه حل هایی مبنی بر جستجوی راه حل تغییر دهید، شاید شخص ثالثی بتواند. یک میانجی راحت تر از یکی از کسانی که مستقیماً درگیر هستند، می تواند افراد را از مشکل جدا کند و بحث را به سمت منافع و گزینه ها هدایت کند. علاوه بر این، او اغلب می تواند مبنایی بی طرفانه برای حل و فصل اختلافات پیشنهاد کند. یک شخص ثالث همچنین می تواند اختراع را از تصمیم گیری جدا کند، تعداد تصمیمات مورد نیاز برای رسیدن به توافق را کاهش دهد و به طرفین کمک کند تا بدانند وقت تصمیم می گیرند چه چیزی به دست خواهند آورد. یک فرآیند طراحی شده برای قادر ساختن شخص ثالث برای انجام همه این کارها به عنوان رویه تک متنی شناخته می شود.

در مذاکرات طراحی خانه بین زن و شوهر، یک معمار مستقل فراخوانده می شود و آخرین نقشه ها را نشان می دهد که منعکس کننده مواضع فعلی زن و شوهر است. همه اشخاص ثالث عاقلانه رفتار نخواهند کرد. برای مثال، یک معمار ممکن است از طرفین بخواهد که مواضع خود را روشن کنند، آنها را برای یک سری امتیازات طولانی تحت فشار قرار دهد و آنها را از نظر عاطفی بیشتر به راه حل های خاص خود وابسته کند. اما یک معمار که از روش تک متنی استفاده می کند، رفتار متفاوتی دارد. به جای اینکه در مورد موقعیت آنها بپرسد، او در مورد علایق آنها می پرسد: نه اینکه همسر چقدر یک پنجره بزرگ می خواهد، بلکه چرا آن را می خواهد. "آیا برای آفتاب صبح است یا آفتاب بعد از ظهر؟ آیا برای نگاه کردن به بیرون است یا نگاه

کردن به داخل؟" او از شوهر می پرسید: "چرا گاراژ می خواهی؟ چه چیزهایی را می خوانی؟ به تلویزیون نگاه کن؟ دوستان را سرگرم کنی؟ چه زمانی از لانه استفاده می کنی؟ در طول روز؟ آخر هفته ها؟ عصرها؟" و غیره. معمار روشن می کند که از هیچیک از همسران نمی خواهد که موقعیت خود را رها کنند. در عوض، او در حال بررسی این امکان است که بتواند به آنها توصیه ای بکند - اما حتی آن نیز نامشخص است. در این مرحله او فقط تلاش می کند تا هر چه می تواند در مورد نیازها و علایق آنها بیاموزد. شما نیاز به ذخیره دارید؟ انتظار دارید چه کاری انجام دهید. پس از آن، معمار فهرستی از علایق و نیازهای دو همسر ("آفتاب صبحگاهی، شومینه باز، مکان راحت برای مطالعه، اتاقی برای یک مغازه، انباری برای برف دمکن و اندازه متوسط" تهیه می کند. ماشین" و غیره). او به نوبه خود از هر یک از همسران می خواهد که لیست را مورد انتقاد قرار دهند و بهبودهایی را در آن پیشنهاد دهند. امتیاز دادن سخت است، اما انتقاد کردن آسان است. چند روز بعد معمار با یک نقشه طبقه ناهموار بازگشت. من شخصاً از آن ناراضی هستم، اما قبل از اینکه بیشتر روی آن کار کنم، فکر می کردم انتقادات شما را دریافت کنم.» شوهر ممکن است بگوید: "چه اشکالی دارد؟ خوب، یک چیز این است که حمام خیلی دور از اتاق خواب است. من فضای کافی برای کتاب هایم نمی بینم. و مهمانان یک شبه کجا می خوابند؟" از همسر نیز خواسته می شود تا انتقاد خود را نسبت به طرح اول مطرح کند. مدت کوتاهی بعد معمار با طرح دوم بازمی گردد و دوباره درخواست انتقاد می کند. "من سعی کردم با مشکل حمام و مشکل کتاب و همچنین با ایده استفاده از لانه به عنوان اتاق خواب یدکی مقابله کنم. نظر شما در مورد این چیست؟" همانطور که طرح شکل می گیرد، هر یک از همسران تمایل دارد آن مسائلی را که برای او مهم است، نه جزئیات بی اهمیت را مطرح کند. برای مثال، همسر بدون اینکه چیز را واگذار کند، می خواهد مطمئن شود که معمار نیازهای اصلی او را به طور کامل درک می کند. نفس هیچ کس، حتی خود معمار، به هیچ پیش نویسی متعهد نیست. ابداع بهترین محدودیت های آشتی ممکن از تصمیم گیری جدا است و ترس از تعهد بیش از حد عجلانه ندارد. زن و شوهر مجبور نیستند مواضع خود را رها کنند، اما آنها اکنون در کنار یکدیگر نشسته اند، حداقل به صورت مجازی، به طور مشترک به نقد

نقشه ها در حین شکل گیری آنها می پردازند و به معمار کمک می کنند تا توصیه ای را که ممکن است بعداً به آنها ارائه کند، آماده کند. منافع آنها در بخش مالی

و به این ترتیب، از طرح سوم، چهارم و پنجم می گذرد. در نهایت، زمانی که او احساس می کند دیگر نمی تواند آن را بهبود بخشد، معمار می گوید: "این بهترین کاری است که می توانم انجام دهم. سعی کرده ام تا جایی که می توانم علایق مختلف شما را با هم تطبیق دهم. بسیاری از مسائل را با استفاده از استانداردهای معماری و مهندسی حل کرده ام. راه حل ها، سابقه و بهترین قضاوت حرفه ای که می توانم انجام دهم.

اینجاست. من برنامه ریزی را توصیه می کنم." اکنون هر یک از همسران فقط یک تصمیم برای گرفتن دارد: بله یا خیر. در تصمیم گیری آنها دقیقاً می دانند که قرار است چه چیزی بدست آورند. و پاسخ مثبت را می توان منوط به بله گفتن طرف مقابل نیز کرد. روش تک متنی نه تنها بازی را از چانه زنی موضعی دور می کند، بلکه فرآیند اختراع گزینه ها و تصمیم گیری مشترک بر روی یکی را بسیار ساده می کند. در مذاکرات دیگر چه کسی می تواند نقش معمار را بازی کند؟ می توانید یک شخص ثالث را برای میانجیگری دعوت کنید. یا در مذاکراتی که بیش از دو طرف در آن شرکت دارند، شخص ثالث طبیعی ممکن است یک شرکت کننده باشد که منافعش در این موضوع بیشتر در انعقاد توافق است تا تأثیر بر شرایط خاص. در بسیاری از مذاکرات ممکن است شخصی شما باشید. به عنوان مثال، شما ممکن است نماینده فروش یک کارخانه پلاستیک باشید که با یک مشتری صنعتی که بطری های پلاستیکی تولید می کند، یک سفارش بزرگ مذاکره می کند. ممکن است مشتری نوع خاصی از پلاستیک ساخته شده را بخواهد، اما کارخانه ای که شما نمایندگی می کنید ممکن است تمایلی به انجام دوباره ابزار مورد نیاز برای سفارش نداشته باشد. کمیسیون شما بیشتر به توافق بین مشتری و افراد تولید کننده بستگی دارد تا اینکه بپذیرید و بر شرایط تأثیر بگذارید. یا ممکن است یک دستیار قانونگذاری برای سناتوری باشید که بیشتر نگران تصویب لایحه اختصاصی خاص است تا اینکه آیا این اعتبار ده میلیون دلار است یا یازده. یا ممکن است مدیری باشید که سعی در تصمیم گیری در مورد موضوعی دارید که در آن هر یک از دو زیردستان شما مسیر متفاوتی از اقدام را ترجیح می دهند. شما بیشتر به تصمیم گیری اهمیت می دهید که هر دو می توانند با آن زندگی

کنند تا اینکه کدام گزینه انتخاب شود. در هر یک از این موارد، حتی با وجود اینکه شما یک شرکت کننده فعال هستید، ممکن است به نفع شما باشد که مانند یک میانجی رفتار کنید و از روش تک متنی استفاده کنید. اختلاف خود را میانجیگری کنید شاید معروف ترین استفاده از روش تک متنی توسط ایالات متحده در کمپ دیوید در سپتامبر 1978 هنگام میانجیگری بین مصر و اسرائیل بود. ایالات متحده به سخنان هر دو طرف گوش داد، پیش نویسی را تهیه کرد که هیچ کس به آن متعهد نبود، درخواست انتقاد کرد و پیش نویس را بارها و بارها بهبود بخشید تا اینکه میانجی ها احساس کردند که دیگر نمی توانند آن را بهبود ببخشند. پس از سیزده روز و حدود بیست و سه پیش نویس، ایالات متحده متنی را آماده کرده بود تا توصیه کند. وقتی رئیس جمهور کارتر آن را توصیه کرد، اسرائیل و مصر پذیرفتند. به عنوان یک تکنیک مکانیکی برای محدود کردن تعداد تصمیم ها، کاهش عدم قطعیت هر تصمیم، و جلوگیری از قفل شدن هرچه بیشتر طرف ها در موقعیت های خود، به طور قابل توجهی کار می کرد. رویه تک متنی کمک بزرگی برای مذاکرات دو طرفه با حضور میانجی است. برای مذاکرات بزرگ چندجانبه تقریباً ضروری است. برای مثال، صد و پنجاه کشور نمی توانند به طور سازنده صد و پنجاه پیشنهاد مختلف را مورد بحث قرار دهند. آنها همچنین نمی توانند امتیازاتی را مشروط به امتیازات متقابل دیگران بدهند. آنها به راهی برای ساده سازی فرآیند تصمیم گیری نیاز دارند. رویه تک متنی این هدف را دنبال می کند. برای شروع استفاده از روش تک متنی، نیازی به جلب رضایت کسی ندارید. به سادگی یک پیش نویس تهیه کنید و درخواست انتقاد کنید. باز هم می توانید با شروع بازی جدید، بازی را تغییر دهید. حتی اگر طرف مقابل مایل نباشد مستقیماً با شما صحبت کند (یا برعکس)، شخص ثالثی می تواند پیش نویسی را انجام دهد.

وادار کردن آنها به بازی: مورد جونز ریلی و فرانک ترنبول. مثال واقعی زیر از مذاکره بین صاحبخانه و مستاجر باید به شما این احساس را بدهد که چگونه ممکن است با طرفی که تمایلی به شرکت در مذاکره اصولی ندارد، برخورد کنید. این نشان می دهد که تغییر بازی با شروع بازی جدید به چه معناست. قضیه به طور خلاصه فرانک ترنبول در ماه مارس آپارتمانی را از جونز املاک با قیمت 600 دلار در ماه اجاره کرد. در ماه ژوئیه، زمانی که او و هم اتاقی اش، پل، می خواستند از خانه خارج شوند، ترنبول متوجه شد که

آپارتمان تحت کنترل اجاره است. حداکثر اجاره قانونی 466 دلار در ماه - 134 دلار کمتر از آن چیزی بود که او می پرداخت. ترنبول که از اینکه او بیش از حد شارژ شده بود ناراحت بود، از خانم جونز از املاک جونز خواست تا در مورد مشکل صحبت کنند. خانم جونز در ابتدا رفتاری ناپذیر و خصمانه داشت. او ادعا کرد که درست می گوید و ترنبول را به ناسپاسی و باج خواهی متهم کرد. با این حال، پس از چندین جلسه مذاکره طولانی، خانم جونز موافقت کرد که ترنبول و هم اتاقی اش را بازپرداخت کند. لحن او در پایان دوستانه تر و عذرخواهی شد. ترنبول در تمام مدت از روش مذاکره اصولی استفاده کرد. در زیر منتخبی از مبادلاتی است که در طول مذاکره انجام شده است. هر بورس توسط یک عبارت سهام هدایت می شود که یک مذاکره کننده اصولی ممکن است در هر موقعیت مشابه از آن استفاده کند. دنبال کردن هر مبادله، تحلیلی از تئوری نهفته در پشت آن و تأثیر آن است. «لطفاً اگر اشتباه می کنم، مرا تصحیح کنید» ترنبول: خانم جونز، من تازه یاد گرفتم - اگر اشتباه می کنم، لطفاً مرا تصحیح کنید - که آپارتمان ما تحت کنترل اجاره است. به ما گفته شده که حداکثر اجاره بها ۴۶۶ دلار در ماه است. آیا به ما اشتباه اطلاع داده شده است؟

تحلیل و بررسی. ماهیت مذاکره اصولی در باز ماندن برای اقناع توسط حقایق و اصول عینی نهفته است. ترنبول با محتاطانه برخورد با دیدگاه خود از حقایق عینی به عنوان احتمالاً نادرست و درخواست از خانم جونز برای تصحیح آن، گفت وگویی مبتنی بر عقل برقرار می کند. او با موافقت با حقایق ارائه شده یا درست کردن آنها از او دعوت می کند تا شرکت کند. این رویکرد آنها را به دو همکار تبدیل می کند که در تلاش برای اثبات حقایق هستند. تقابل خنثی شده است. اگر ترنبول به سادگی حقایق را به عنوان حقایق بیان می کرد، خانم جونز احساس خطر و تدافعی می کرد. او ممکن است حقایق را انکار کند. مذاکرات سازنده آغاز نخواهد شد. اگر ترنبول واقعاً اشتباه می کند، درخواست اصلاحات از قبل، پذیرش آنها را آسان تر می کند. اگر به خانم جونز بگوییم اینها حقایق هستند، فقط برای اینکه بفهمند او اشتباه می کند، چهره اش را از دست می دهد. بدتر از آن، او بیشتر به هر چیز دیگری که او می گوید شک می کرد و این امر مذاکره را دشوار می کرد. باز کردن خود برای اصلاح و اقناع، ستونی در استراتژی مذاکره اصولی است. تنها در

صورتی می توانید طرف مقابل را متقاعد کنید که نسبت به اصول و حقایق عینی که شما پیشنهاد می کنید باز باشد. "ما از کاری که برای ما انجام دادی قدردانی می کنیم" ترنبول: من و پل درک می کنیم که با اجاره این آپارتمان به ما لطف شخصی کردی. شما بسیار لطف کردید که وقت و تلاش خود را صرف کردید و ما از آن قدردانی می کنیم. تحلیل و بررسی. حمایت شخصی از فرد طرف مقابل برای جداسازی افراد از مسائل مربوط به رابطه جداسازی مشکل از شایستگی های اساسی بسیار مهم است. ترنبول با ابراز قدردانی از کارهای خوب خانم جونز، در واقع می گوید: "ما شخصاً چیزی علیه شما نداریم. ما فکر می کنیم که شما فردی سخاوتمند هستید." خودش را کنار او می گذارد. او هرگونه تهدیدی را که او ممکن است نسبت به تصویر خود احساس کند خنثی می کند.

تمجید و حمایت، علاوه بر این، حاکی از این است که فرد به سزاوار آنها ادامه خواهد داد. خانم جونز پس از ستایش، اکنون سرمایه گذاری عاطفی مختصری در تأیید ترنبول از او دارد. او چیزی برای از دست دادن دارد و در نتیجه ممکن است آشتی جویانه تر عمل کند. ترنبول: «نگرانی ما فریبکاری است» ترنبول: می خواهیم بدانیم که بیش از آنچه باید پرداخت نکرده ایم. وقتی متقاعد شدیم که اجاره بهای پرداخت شده به نسبت زمان سپری شده در آپارتمان است، آن را یکنواخت می کنیم و از خانه خارج می شویم. تحلیل و بررسی. ترنبول یک موضع اساسی در مورد اصول اتخاذ می کند و قصد خود را برای پایبندی به آن اعلام می کند. او باید بر اساس اصول متقاعد شود. در همان زمان، او به خانم جونز اجازه می دهد تا بداند که در راستای این اصل آماده ترغیب است. بنابراین چاره کمی برای او باقی می ماند جز اینکه با او در تعقیب علایقش استدلال کند. ترنبول بر اساس اصولی که با هر قدرتی که در اختیار دارد، موضع عادلانه ای اتخاذ نمی کند. نه تنها اهداف او اصولی است، بلکه ابزارهایی که او در نظر می گیرد نیز هست. او ادعا می کند که اهداف او تعادل عادلانه ای بین اجاره پرداخت شده و زمان صرف شده است. اگر متقاعد شود که اجاره بهای پرداخت شده برای زمان صرف شده مناسب است، او از خانه نقل مکان خواهد کرد. اگر اجاره بهای پرداخت شده بیش از حد باشد، عادلانه است که او در آپارتمان بماند تا زمانی که اجاره و زمان صرف شده به تعادل برسد. "ما دوست داریم این موضوع را بر اساس استانداردهای مستقل حل کنیم، نه اینکه چه کسی

می تواند با چه کسی چه کاری انجام دهد." خانم جونز: خنده دار است که باید به انصاف اشاره کنید، زیرا آنچه شما واقعاً می گوئید این است که شما و پل فقط پول می خواهید. و اینکه از اینکه هنوز در آپارتمان هستید استفاده می کنید و سعی می کنید آن را از ما دریافت کنید. این واقعاً من را عصبانی می کند. اگر من را هم را داشتم، تو و پل امروز از آپارتمان خارج می شدی. ترنبول (به سختی عصبانیتش را کنترل می کند): نباید خودم را روشن کنم. البته اگر من و پل مقداری پول بگیریم خوب است. البته، ما می توانیم تلاش کنیم و تا زمانی که ما را از خانه بیرون کنی، در آپارتمان بمانیم. اما موضوع این نیست، خانم جونز. برای ما مهمتر از به دست آوردن چند دلار در اینجا آنجا احساس رفتار منصفانه است. هیچ کس دوست ندارد احساس کند فریب خورده است. ما این موضوع را به این موضوع تبدیل کردیم که چه کسی قدرت را دارد و از حرکت امتناع می کند، باید به دادگاه برویم، زمان و پول زیادی را تلف کنیم و در نهایت با یک سردرد بزرگ روبرو شویم. شما هم می خواهید چه کسی و آن را می خواهد؟ نه، خانم جونز، ما می خواهیم این مشکل را منصفانه بر اساس استانداردهای مستقل مدیریت کنیم، نه اینکه چه کسی می تواند با چه کسی چه کاری انجام دهد.

تحلیل و بررسی. خانم جونز ایده مذاکره بر اساس اصول را به چالش می کشد و آن را یک شرم می نامد. اینیک موضوع اراده است و اراده او این است که امروز ترنبول و هم اتاقی اش را بیرون کند. در این هنگام ترنبول تقریباً عصبانیت خود را از دست می دهد - و به همراه آن کنترل خود را بر مذاکره از دست می دهد. او احساس ضدحمله می کند: "دوست دارم ببینم شما سعی میکنید ما را بیرون کنید. ما به دادگاه می رویم. مجوز شما را باطل می کنیم." سپس مذاکره قطع می شود و ترنبول زمان، تلاش و آرامش خاطر زیادی را از دست می دهد. اما ترنبول به جای واکنش، عصبانیت خود را حفظ می کند و مذاکره را به اصل ماجرا باز می گرداند. این نمونه خوبی از جوجیتسو مذاکره است. او با قبول مسئولیت برداشت های اشتباه خانم جونز، حمله خانم جونز را منحرف می کند و سعی می کند او را نسبت به علاقه خالصانه اش در اصل متقاعد کند. او نه منافع خودخواهانه و نه اهرم خود را بر او پنهان نمی کند. در مقابل، او هر دو را به صراحت بیان می

کند. هنگامی که آنها به رسمیت شناخته شدند، او می تواند آنها را از شایستگی جدا کند و آنها می توانند دیگر یک موضوع نباشند.

ترنبول همچنین سعی می کند با گفتن به خانم جونز به بازی مذاکره اصولی وزن بدهد. او این را نه به انگیزه های بلندمرتبه - که همیشه مشکوک هستند - بلکه به نفع شخصی ساده نسبت می دهد. "اعتماد یک مسئله جداگانه است" خانم جونز: شما به من اعتماد ندارید؟ بعد از تمام کارهایی که من برای شما انجام داده ام؟ ترنبول: خانم جونز، ما از تمام کارهایی که برای ما انجام دادید قدردانی می کنیم. اما بحث اعتماد اینجا نیست. موضوع اصل است: آیا ما بیش از آنچه باید پرداخت کردیم؟ به نظر شما چه ملاحظاتی را در تصمیم گیری باید در نظر بگیریم؟ تحلیل و بررسی. خانم جونز سعی می کند ترنبول را به گوشه ای تبدیل کند. یا او موضوع را دنبال می کند و غیرقابل اعتماد به نظر می رسد یا به نظر می رسد که اعتماد دارد و تسلیم می شود. با این حال، ترنبول با ابراز قدردانی مجدد و سپس بی ربط بودن مسئله اعتماد، از گوشه بیرون می رود. ترنبول فوراً قدردانی خود از خانم جونز را تأیید می کند در حالی که او بر این اصل ثابت قدم است. علاوه بر این، ترنبول نه تنها مسئله اعتماد را کنار نمی گذارد، بلکه با پرسیدن از خانم جونز که فکر می کند چه ملاحظاتی مرتبط است، بحث را به اصل برمی گرداند. ترنبول بدون سرزنش خانم جونز به اصل پایبند است. او هرگز او را نادرست خطاب نمی کند. او نمی پرسد: "آیا از ما سوء استفاده کردی؟" اما بیشتر غیرشخصی می پرسد: "آیا بیشتر از آنچه باید می پرداختیم؟" حتی اگر به او اعتماد نداشته باشد، گفتن این موضوع به او استراتژی ضعیفی خواهد بود. او احتمالاً حالت تدافعی و عصبانیت می گیرد و ممکن است در موقعیتی سفت و سخت عقب نشینی کند یا مذاکره را به کلی قطع کند. داشتن عبارات سهامی مانند "مسئله اعتماد نیست" کمک می کند تا حقه هایی مانند درخواست اعتماد خانم جونز را کنار بگذاریم. "آیا می توانم از شما چند سوال بپرسم تا ببینم آیا حقایق من درست است؟" ترنبول: آیا می توانم چند سوال از شما بپرسم تا ببینم آیا حقایقی که به من داده شده درست است؟ آیا آپارتمان واقعاً تحت کنترل اجاره است؟ آیا حداکثر اجاره بهای قانونی واقعاً 4667 دلار است، پل از من پرسید که آیا این باعث می شود که ما طرفین نقض قانون باشیم؟ آیا کسی در زمان امضای اجاره نامه به پل اطلاع داد که آپارتمان

تحت کنترل اجاره است و حداکثر قانونی 134S کمتر از اجاره ای است که او با آن موافقت کرده است؟

تحلیل و بررسی. اظهارات واقعی می تواند تهدید کننده باشد. هر زمان که می توانید به جای آن یک سوال بپرسید. ترنبول ممکن است اعلام کرده باشد، "اجاره قانونی 466 دلار است. شما قانون را زیر پا گذاشتید. بدتر از آن، شما ما را در زیر پا گذاشتن قانون دخالت دادید بدون اینکه به ما بگویید." خانم جونز احتمالاً به شدت به این اظهارات واکنش نشان می داد و آنها را به عنوان حملات لفظی برای کسب امتیاز رد می کرد.

بیان هر بخش از اطلاعات به عنوان یک سؤال به خانم جونز اجازه می دهد تا شرکت کند، به اطلاعات گوش دهد، آن را ارزیابی کند، و یا بپذیرد یا تصحیح کند. ترنبول همان اطلاعات را به او منتقل می کند اما به شیوه ای کمتر تهدیدآمیز. او با نسبت دادن یک سوال مشخص به هم اتاقی غایب خود، تهدید را بیشتر کاهش می دهد. در واقع، ترنبول خانم جونز را وادار می کند تا به ایجاد پایه ای از حقایق توافق شده کمک کند تا بر اساس آن یک راه حل اصولی ایجاد شود.

"اصل پشت عمل شما چیست؟" ترنبول: من نمی دانم چرا ماهیانه 600 دلار از ما دریافت کردید. دلایل شما برای این همه هزینه چه بود؟ تحلیل و بررسی. مذاکره کننده اصولگرا مواضع طرف مقابل را نه می پذیرد و نه رد می کند. ترنبول برای اینکه دیالوگ روی شایستگی ها متمرکز شود، خانم جونز را درباره دلایل موقعیتش سوال می کند. او نمی پرسد که آیا دلایلی وجود داشته است یا خیر. او فرض می کند که دلایل خوبی وجود دارد. این فرض متملقانه طرف مقابل را به جستجوی دلایلی حتی اگر وجود نداشته باشد سوق می دهد، بنابراین مذاکره را بر اساس اصول حفظ می کند. "اجازه دهید ببینم اگر متوجه شدم چه می گوئید" ترنبول: اجازه دهید ببینم آیا می فهمم چه می گوئید، خانم جونز. اگر شما را درست متوجه شده باشم، فکر می کنید اجاره ای که ما پرداخت کردیم منصفانه است زیرا از آخرین ارزیابی کنترل اجاره، تعمیرات و بهبودهای زیادی در آپارتمان انجام دادید. ارزش وقت شما را نداشت که برای چند ماهی که مکان را به ما اجاره کردید، از هیئت کنترل اجاره درخواست افزایش دهید. در واقع، شما آن را فقط به عنوان لطفی به پل اجاره کردید. و اکنون شما نگران این هستید که ممکن است ما از شما سوء استفاده ناعادلانه ببریم و سعی کنیم بهای خروج از خانه را از شما دریافت کنیم. آیا چیزی وجود دارد که من از قلم

افتاده یا اشتباه متوجه شده ام؟ تحلیل و بررسی. مذاکره اصولی مستلزم ارتباط خوب است. قبل از پاسخ دادن به استدلال های خانم جونز، ترنبول آنچه را که شنیده است با عبارات مثبت به او بازگو می کند تا مطمئن شود که واقعاً او را درک کرده است. هنگامی که او احساس کرد درک می شود، می تواند آرام باشد و مشکل را به طور سازنده مورد بحث قرار دهد. او نمی تواند استدلال های او را به این دلیل رد کند که آنها چیزهایی را که او می داند در نظر نمی گیرند. او احتمالاً اکنون گوش می دهد و پذیرا تر است. در تلاش برای خلاصه کردن دیدگاه خود، ترنبول یک بازی همکاری ایجاد می کند که در آن هر دو مطمئن می شوند که او حقایق را درک می کند.

"بگذار به تو برگردم" ترنبول: حالا که فکر می کنم دیدگاه شما را درک کرده ام، اجازه دهید با هم اتاقی ام صحبت کنم و آن را برای او توضیح دهم. آیا می توانم فردا یک وقت به شما مراجعه کنم؟ تحلیل و بررسی. یک مذاکره کننده خوب به ندرت در محل تصمیم مهمی می گیرد. فشار روانی برای خوب بودن و تسلیم شدن خیلی زیاد است. کمی زمان و فاصله کمک می کند تا مردم از مشکل جدا شوند. یک مذاکره کننده خوب با یک دلیل موثق در چنته می آید که وقتی بخواهد می رود. چنین دلیلی نباید حاکی از انفعال یا ناتوانی در تصمیم گیری باشد. در اینجا، ترنبول طوری به نظر می رسد که گویی دقیقاً می داند دارد چه می کند، و ترتیبی می دهد که مذاکره را در یک زمان معین از سر بگیرد. او نه تنها قاطعیت را نشان می دهد، بلکه بر روند مذاکرات نیز کنترل دارد. پس از دور شدن از میز، ترنبول می تواند نقاط اطلاعاتی را بررسی کند و با «حوزه انتخابیه» خود، پل، مشورت کند. او می تواند در مورد تصمیم فکر کند و مطمئن شود که دیدگاه خود را از دست نداده است. زمان زیاد روی میز ممکن است تعهد فرد به مذاکره اصولی را از بین ببرد. با بازگشت به میز با عزم مجدد، Turnbull می تواند روی شخص نرم باشد بدون اینکه در برابر مشکل نرم باشد.

«اجازه دهید به شما نشان بدهم کجا برای پیگیری برخی استدلال های شما مشکل دارم» Turnbull: اجازه دهید به شما نشان دهم که در پیگیری برخی از دلایل شما برای 134 دلار اضافی در ماه در کجا مشکل دارم. یکی از دلایل آن تعمیرات و بهسازی آپارتمان بود. Rent Control Examiner گفت که برای

توجیه افزایش 134 دلاری در ماه، حدود 15000 دلار بهبود نیاز است. چقدر پول برای بهبود هزینه شد؟ باید اعتراف کنم که برای من و پل 15000 دلار ارزش نداشت. سوراخ مشمع کف اتاق که قول تعمیر آن را داده بودید هرگز برطرف نشد. سوراخ کف اتاق نشیمن هم نبود. توالی بارها خراب شد. اینها تنها بخشی از نقص ها و نقص هایی است که ما پیدا کردیم. تحلیل و بررسی. در مذاکره اصولی باید قبل از ارائه پیشنهاد، ابتدا همه دلایل خود را ارائه دهید. اگر اصول بعد از آن بیایند، آنها نه به عنوان معیارهای عینی که هر پیشنهادی باید آن را برآورده کند، بلکه به عنوان توجیهی صرف برای یک موضع دلخواه ظاهر می شوند. برای ترنبول برای توضیح دلایل خود ابتدا گشودگی او برای متقاعد کردن و آگاهی او از نیاز به متقاعد کردن خانم جونز را نشان می دهد. اگر او ابتدا پیشنهاد خود را اعلام می کرد، خانم جونز احتمالاً به خود زحمت نمی داد که به دلایل بعدی گوش دهد. با توجه به اینکه چه مخالفت ها و پیشنهاداتی می تواند داشته باشد، ذهن او جای دیگری خواهد بود. ترنبول: با توجه به همه ملاحظات که بحث کردیم، به نظر می رسد یک راه حل منصفانه این است که من و پل مبلغ اجاره ای را که بیش از حداکثر قانونی پرداخت کرده ایم بازپرداخت کنیم. آیا این به نظر شما منصفانه است؟

تحلیل و بررسی. ترنبول پیشنهادی را نه به عنوان او، بلکه به عنوان یک گزینه منصفانه ارائه می کند که سزاوار بررسی مشترک آنهاست. او ادعا نمی کند که این تنها راه حل عادلانه است، بلکه یک راه حل عادلانه است. او مشخص است بدون اینکه خود را در موقعیتی قرار دهد و رد را دعوت کند. "اگر موافق باشیم... اگر مخالف باشیم..." ترنبول: اگر من و شما می توانستیم اکنون به توافق برسیم، من و پل فوراً از خانه بیرون می رویم. اگر نتوانیم به توافق برسیم، بازرس دادرسی در هیئت کنترل اجاره به ما پیشنهاد کرد که در آپارتمان بمانیم و از اجاره خودداری کنیم و/یا از شما برای بازپرداخت، خسارت سه برابری و هزینه های قانونی شکایت کنیم. من و پل به شدت تمایلی به شرکت در هر یک از این دوره ها نداریم. ما مطمئن هستیم که می توانیم این موضوع را با رضایت شما و ما به طور عادلانه با شما حل و فصل کنیم. تحلیل و بررسی.

ترنبول در تلاش است تا پاسخ مثبت خانم جونز به پیشنهاد خود را آسان کند. بنابراین او با روشن کردن این موضوع شروع می کند که تنها چیزی که برای رفع مشکل نیاز است موافقت خانم جونز است.

مشکل‌ترین بخش پیام برای برقراری ارتباط، در صورت عدم دستیابی به توافق، راه دیگری است. چگونه ترنبول می‌تواند به این موضوع برسد - او می‌خواهد او تصمیمش را در نظر بگیرد - بدون اینکه مذاکرات را بر هم بزند؟ او با انتساب آن به یک مرجع قانونی - بررسی کننده دادرسی، جایگزین را بر اصل عینی استوار می‌کند. او شخصاً از پیشنهاد فاصله می‌گیرد. او هم نمی‌گوید حتماً اقدامی خواهد کرد. در عوض، او آن را به عنوان یک احتمال رها می‌کند و بر عدم تمایل خود به انجام هر کار شدید تأکید می‌کند. در نهایت، او با تأیید اطمینان خود مبنی بر اینکه توافق رضایت‌بخشی دوجانبه حاصل خواهد شد، پایان می‌دهد.

BATNA ترنبول - بهترین جایگزین او برای یک توافق مذاکره - احتمالاً نه ماندن در آپارتمان و نه رفتن به دادگاه است. او و پل قبلاً یک آپارتمان دیگر اجاره کرده‌اند و ترجیح می‌دهند اکنون از خانه خارج شوند. با توجه به مشغله کاری آنها، دعوای قضایی دشوار خواهد بود، و حتی اگر برنده شوند، ممکن است هرگز نتوانند وصول کنند. Turnbull's BATNA احتمالاً فقط برای نقل مکان و توقف نگرانی در مورد اضافه پرداخت 670 دلاری است. از آنجایی که BATNA او احتمالاً کمتر از آنچه خانم جونز فکر می‌کند جذاب است، ترنبول آن را فاش نمی‌کند.

«خوشحال می‌شویم ببینیم که آیا می‌توانیم در زمانی که برای شما راحت‌تر است، آنجا را ترک کنیم؟» خانم جونز: چه زمانی قصد دارید بیرون بروید؟ ترنبول: تا زمانی که بر سر اجاره مناسب برای مدت اقامت‌مان در آپارتمان توافق کرده‌ایم، خوشحال می‌شویم ببینیم در زمانی که برای شما راحت‌تر است می‌توانیم آنجا را ترک کنیم. چه زمانی را ترجیح می‌دهید؟ تحلیل و بررسی. ترنبول با احساس احتمال یک سود مشترک، تمایل خود را برای بحث در مورد راه‌های برآورده کردن علاقه خانم جونز نشان می‌دهد. همانطور که مشخص است، ترنبول و خانم جونز علاقه مشترکی به ترک هر چه زودتر ترنبول دارند. گنجاندن منافع او در توافق‌نامه نه تنها به او سهم بیشتری در آن می‌دهد، بلکه به خانم جونز اجازه می‌دهد تا چهره خود را حفظ کند. از یک طرف، او می‌تواند از موافقت با یک راه حل عادلانه احساس خوبی داشته باشد، حتی اگر این راه حل برای او هزینه داشته باشد. از سوی دیگر، او می‌تواند بگوید که مستاجران را زود از آپارتمان بیرون آورده است. "از برخورد با شما لذت بخش بود" ترنبول: من و پل قدردانی می‌کنیم، خانم جونز، از

تمام کارهایی که برای ما انجام دادید، و من خوشحالم که این مشکل آخر را منصفانه و دوستانه حل کرده ایم. خانم جونز: متشکرم، آقای ترنبول. تابستان خوبی داشته باشی.

تحلیل و بررسی. ترنبول مذاکرات را در آخرین یادداشت آشتی جویانه با خانم جونز پایان می دهد. از آنجایی که آنها با موفقیت مستقل از رابطه با مشکل برخورد کردند، هیچیک از طرفین احساس فریب خوردن یا عصبانیت نمی کنند و احتمالاً هیچیک تلاشی برای خرابکاری یا نادیده گرفتن توافق آنها ندارند. یک رابطه کاری برای آینده حفظ می شود. خواه از مذاکره اصولی و جوجیتسو مذاکره استفاده کنید، همانطور که فرانک ترنبول انجام داد، یا از یک شخص ثالث با رویه تک متنی، نتیجه یکسان است: معمولاً می توانید طرف مقابل را وادار کنید که بازی مذاکره اصولی را با شما انجام دهد. حتی اگر در ابتدا تمایلی به ظاهر نداشته باشند.

8 اگر از ترفندهای کثیف استفاده کنند چه؟ (رام کردن معامله گر سخت). مذاکره اصولی خیلی خوب است، اما اگر مذاکره کننده دیگر شما را فریب دهد یا بخواهد شما را از تعادل خارج کند، چه؟ یا اگر او خواسته های خود را درست زمانی که شما در آستانه توافق هستید افزایش دهد چه؟ تاکتیک ها و ترفندهای زیادی وجود دارد که افراد می توانند از آنها استفاده کنند تا از شما سوء استفاده کنند. همه برخی از آنها را می شناسند. آنها از دروغ و آزار روانی گرفته تا اشکال مختلف تاکتیک های فشار را شامل می شوند. آنها ممکن است غیرقانونی، غیراخلاقی یا صرفاً ناخوشایند باشند. هدف آنها کمک به کاربر "برنده شدن" برخی سودهای اساسی در یک مسابقه غیراصولی اراده است. چنین تاکتیک هایی را می توان چانه زنی حيله گر نامید. اگر آنها تشخیص دهند که یک تاکتیک چانه زنی روی حيله و تزوير عليه آنها استفاده می شود، اکثر مردم به یکی از دو روش پاسخ می دهند. اولین پاسخ استاندارد این است که آن را تحمل کنید. تکان دادن قایق ناخوشایند است، ممکن است از شک و تردید طرف مقابل بهره مند شوید یا به خودتان قول بدهید که دیگر با آنها برخورد نکنید. در حال حاضر، شما به بهترین ها امیدوار هستید و سکوت کنید. اکثر مردم اینگونه پاسخ می دهند. آنها امیدوارند که اگر در این مدت تسلیم شوند، طرف مقابل دلجویی شود و بیشتر از این درخواست نکند. گاهی اوقات این کار می کند، بیشتر اوقات شکست می

خورد. این گونه بود که نوئل چمبرلین، نخست وزیر بریتانیا در سال 1938 به تاکتیک های مذاکره هیتلر پاسخ داد. پس از اینکه چمبرلین فکر کرد توافقی دارد، هیتلر خواسته های خود را مطرح کرد. در مونیخ، چمبرلین، به امید اجتناب از جنگ، پیش رفت. یک سال بعد جنگ جهانی دوم شروع شد. دومین پاسخ متداول، پاسخ به نوع است. اگر آنها بسیار بالا شروع می شوند، شما به شدت پایین شروع می کنید. اگر آنها فریبنده هستند، شما هم همینطور. اگر آنها تهدید می کنند، شما هم متقابل می کنید. اگر آنها خود را در موقعیت خود قفل کنند، شما خود را محکم تر در موقعیت خود قفل می کنید. در پایاناییکی از طرفین تسلیم می شود یا اغلب اوقات، مذاکره قطع می شود. چنین تاکتیک های حيله گرانه ای نامشروع هستند، زیرا در آزمون عمل متقابل شکست می خورند. آنها طوری طراحی شده اند که فقط توسط یک طرف استفاده شود. قرار نیست طرف مقابل تاکتیک ها را بداند یا از آن انتظار می رود که آگاهانه آنها را تحمل کند. قبلاً ما استدلال کردیم که یک مقابله مؤثر با یک پیشنهاد ماهوییک طرفه، بررسی مشروعیت اصلی است که پیشنهاد منعکس می کند. تاکتیک های حيله گر معامله در واقع پیشنهادهاییک طرفه در مورد رویه مذاکره، در مورد بازی مذاکره ای است که طرفین قرار است انجام دهند. برای مقابله با آنها، می خواهید در مذاکرات اصولی در مورد فرآیند مذاکره شرکت کنید.

چگونه در مورد قوانین بازی مذاکره می کنید؟ سه قواعد مذاکره در بازی مراحل مذاکره وجود دارد که به نظر می رسد طرف مقابل از یک تاکتیک پیچیده استفاده می کند: شناخت تاکتیک، طرح موضوع به صراحت، و زیر سوال بردن مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک - مذاکره بر سر آن. شما باید بدانید چه چیزی در جریان است تا بتوانید کاری در مورد آن انجام دهید. یاد بگیرید ترفندهای خاصی را که نشان دهنده فریب است، آنهایی که برای ناراحت کردن شما طراحی شده اند و آنهایی که طرف مقابل را در موقعیت خود قفل می کنند، تشخیص دهید. اغلب فقط تشخیص تاکتیک باعث خنثی شدن آن نمی شود. برای مثال، درک اینکه طرف مقابل شخصاً به شما حمله می کند تا قضاوت شما را مختل کند، ممکن است این تلاش را ناکام بگذارد. پس از شناخت تاکتیک، آن را با طرف مقابل مطرح کنید. "بگو، جو، ممکن است تو و تد در اینجا در حال بازی کردن یک روال مرد خوب/بد است. اگر شما دو نفر می خواهید هر زمان استراحت کنید تا

اختلافات بین شما برطرف شود، فقط بپرسید." بحث در مورد این تاکتیک نه تنها آن را کم‌تر می‌کند، بلکه ممکن است باعث شود طرف مقابل نگران بیگانگی باشد کاملاً اشتباه می‌کند، اما من کاملاً این احساس را دارم که شما را درک می‌کنم. طرح یک سوال در مورد یک تاکتیک ممکن است برای متوقف کردن استفاده از آن کافی باشد. با این حال، مهم‌ترین هدف از مطرح کردن تاکتیک‌ها این است که به شما فرصتی بدهد تا در مورد قوانین بازی مذاکره کنید. این مرحله سوم است. این مذاکره به جای ماهیت بر رویه متمرکز است، اما هدف همچنان ایجاد یک توافق عاقلانه (این بار در مورد رویه) به طور مؤثر و دوستانه باقی مانده است. جای تعجب نیست که روش ثابت می‌ماند. مردم را از مشکل جدا کنید. شخصاً به خاطر خشم به افراد حمله نکنید، ممکن است کنار گذاشتن تاکتیک برای آنها دشوارتر باشد و آنها در مسائل دیگر دخالت کنند. تاکتیک را زیر سوال ببرید، نه شخصی آنها را با استفاده از تاکتیکی که شما آن را نامشروع می‌دانید. اگر بقایایی از خشم در آنها باقی می‌ماند که تبخیر می‌شود و به جای اینکه بگویید "تو عمداً مرا در مقابل خورشید قرار دادی" به مشکل حمله کنید: "من خورشید را در چشمانم کاملاً حواس پرت می‌بینم. مگر اینکه زودتر برویم. برای استراحت. آیا برنامه را اصلاح کنیم؟" اصلاح فرآیند مذاکره آسان‌تر از اصلاح کسانی است که با آنها سر و کار دارید. با اصرار به درس دادن به آنها از مذاکره منحرف نشوید. روی من تمرکز کنم که می‌توانم مشکل را حل کنم، ممکن است مجبور به علایق باشم، نه موقعیت‌ها. "چرا خود را متعهد می‌کنید که از خود در برابر انتقاد محافظت کنید؟ یا از تغییر موضع خود محافظت می‌کنید؟ آیا این به نفع دوجانبه ما است که هر دوی ما از این تاکتیک استفاده کنیم؟" گزینه‌هایی برای سود متقابل اختراع کنید. پیشنهاد بازی‌های جایگزین برای بازی. در مورد تعهد ما برای عدم اظهار نظر در مطبوعات تا زمانی که به توافق برسیم مذاکرات را قطع کنیم، چطور؟

اصرار بر استفاده از معیارهای عینی

مهمتر از همه، در مورد اصول سختگیر باشید. "آیا تئوری پشت این است که من روی صندلی بنشینم و پشتم به در باز باشد؟" اصل عمل متقابل را روی آنها امتحان کنید. "فکر می‌کنم فردا صبح روی این صندلی بنشینم؟" اصل پشت هر تاکتیک را به عنوان یک "قاعده" پیشنهادی برای بازی در نظر بگیرید. "آیا

باید روز به روز قهوه را به طور متناوب رویکدیگر بریزیم؟" فشار به موقعیت شدید؟ آیا شما سعی می کنید

به عنوان آخرین راه حل، به BATNA خود (بهترین جایگزین شما برای توافق نامه مذاکره) مراجعه کنید و خارج شوید. "تصور من این است که شما علاقه ای به مذاکره به روشی ندارید که هر دوی ما فکر می کنیم به نتیجه می رسد. این شماره تلفن من است. اگر اشتباه می کنم، هر زمان که باشید آماده هستم. تا آن زمان ما" گزینه دادگاه را دنبال خواهیم کرد." اگر بر اساس دلایل کاملاً قانونی خارج می شوید، مانند زمانی که آنها عمداً شما را در مورد حقایق اختیارات خود فریب داده اند، و اگر واقعاً به توافقی علاقه مند هستند، احتمالاً شما را به میز مذاکره می خوانند. برخی از تاکتیک های پیچیده رایج تاکتیک های حيله گر را می توان به سه دسته تقسیم کرد: فریب عمدی، جنگ روانی و تاکتیک های فشار موضعی. شما باید برای مقابله با هر سه آماده باشید. در زیر تعدادی نمونه رایج از هر نوع آورده شده است. برای هر کدام به نوبه خود، نشان می دهیم که چگونه می توان از مذاکره اصولی برای مقابله با آن استفاده کرد.

فریب عمدی شاید رایج ترین شکل حقه های کثیف، ارائه نادرست در مورد حقایق، اقتدار یا نیت باشد. حقایق ساختگی قدیمی ترین شکل حيله گری در مذاکره این است که عمداً اظهارات نادرست داشته باشیم: "این ماشین تنها 5000 مایل توسط پیرزن کوچکی از پاسادنا رانده شد که هرگز بیش از 35 مایل در ساعت نرفت." خطرات ناشی از اظهارات نادرست بسیار زیاد است. چه کاری می توانی انجام بدهی؟ مردم را از مشکل جدا کنید. تا زمانی که دلیل خوبی برای اعتماد به کسی ندارید، این کار را نکنید. این به معنای دروغگو خواندن او نیست. بلکه به این معناست که مذاکره مستقل از اعتماد پیش برود. اجازه ندهید کسی با تردیدهای شما به عنوان یک حمله شخصی برخورد کند. هیچ فروشنده ای به سادگی در ازای اظهارات شما مبنی بر اینکه پول در بانک دارید به شما ساعت یا ماشین نمی دهد. همانطور که یک فروشنده به طور معمول اعتبار شما را بررسی می کند ("زیرا افراد زیادی در اطراف وجود دارند که نمی توان به آنها اعتماد کرد")، شما نیز می توانید همین کار را برای اظهارات طرف مقابل انجام دهید. تمرین تأیید ادعاهای واقعی، انگیزه فریب و خطر فریب خوردن را کاهش می دهد. اقتدار مبهم طرف مقابل ممکن است به شما اجازه

دهد باور کنید که آنها، مانند شما، اختیار کامل برای سازش دارند، در حالی که چنین نیستند. بعد از اینکه تا جایی که می‌توانند شما را تحت فشار قرار دادند و به توافقی که معتقدید یک توافق محکم است، دست یافتید، اعلام می‌کنند که باید آن را برای تأیید نزد شخص دیگری ببرند. این تکنیک به گونه‌ای طراحی شده است که به آنها «نیش دوم سیب» بدهد. این وضعیت بدی است که باید در آن قرار گرفت. اگر فقط شما اختیار دارید که امتیاز بدهید، فقط شما امتیاز خواهید داد. تصور نکنید که طرف مقابل فقط به این دلیل که در آنجا با شما مذاکره می‌کند، اختیار کامل دارد. یک تنظیم کننده بیمه، یک وکیل یا یک فروشنده ممکن است به شما این امکان را بدهد که فکر کنید انعطاف پذیری شما با انعطاف پذیری طرف آنها مطابقت دارد. ممکن است بعداً متوجه شوید که آن چیزی که فکر می‌کردید یک توافق بود، توسط طرف مقابل به عنوان یک طبقه برای مذاکره بیشتر تلقی می‌شود. قبل از شروع هر دادن و گرفتن، از قدرت طرف مقابل مطلع شوید. کاملاً مشروع است که بپرسیم "در این مذاکره خاص چقدر اختیار دارید؟" اگر پاسخ مبهم است، ممکن است بخواهید با فردی با اختیارات واقعی صحبت کنید یا به وضوح نشان دهید که شما در طرف خود آزادی مساوی برای بازنگری در هر موضوعی را برای خود قائل هستید. اگر آنها به طور غیرمنتظره‌ای اعلام کردند که با آنچه شما فکر می‌کردید توافقی است به عنوان مبنایی برای مذاکره بیشتر رفتار می‌کنند، بر رفتار متقابل پافشاری کنید. "بسیار خوب. ما با آن به عنوان یک پیش نویس مشترک رفتار خواهیم کرد که هیچیک از طرفین به آن متعهد نیستند. شما با رئیس خود بررسی کنید و من روی آن خواهم خوابید و ببینید آیا فردا می‌خواهم تغییراتی را ارائه دهم." یا ممکن است بگویید، "اگر فردا رئیس شما این پیش نویس را تأیید کند، من به آن پایبند خواهم بود. در غیر این صورت، هر یک از ما باید با خیال راحت تغییراتی را پیشنهاد کنیم." نیت های مشکوک در مواردی که موضوع یکی از ارائه نادرست احتمالی قصد آنها برای پیروی از توافق باشد، اغلب می‌توان ویژگی های انطباق را در خود توافق ایجاد کرد.

فرض کنید شما یک وکیل هستید که وکالت زن را در مذاکرات طلاق می‌کنید. مشتری شما باور ندارد که شوهرش نفقه فرزند را بپردازد، حتی اگر او با این کار موافقت کند. زمان و انرژی صرف شده برای رفتن به دادگاه در هر ماه ممکن است باعث شود او از تلاش دست بکشد. چه کاری می‌توانی انجام بدهی؟ مشکل

را صریح کنید و از اعتراض آنها برای گرفتن ضمانت استفاده کنید. می‌توانید به وکیل شوهر بگویید: "ببین، موکل من می‌ترسد که این پرداخت‌های حمایت از کودک انجام نشود. به جای پرداخت‌های ماهانه، در مورد دادن سهام او در خانه چطور؟ وکیل شوهرممکن است بگوید، "موکل من کاملاً قابل اعتماد است. ما به صورت کتبی اعلام می‌کنیم که او به طور منظم نفقه فرزند را پرداخت خواهد کرد." که ممکن است پاسخ دهید: "این موضوع اعتماد نیست. آیا مطمئن هستید که مشتری شما پرداخت خواهد کرد؟" "البته."

"صد در صد مطمئن؟" "بله، من صد در صد مطمئن هستم." "پس از یک توافق احتمالی ناراحت نخواهید شد. مشتری شما با پرداخت نفقه فرزند موافقت می‌کند. ما ارائه می‌دهیم که اگر به دلایل غیرقابل توضیحی که احتمال آن را صفر درصد تخمین می‌زنید، دو پرداخت را از دست بدهد، مشتری من دریافت خواهد کرد. سهام در خانه (البته منهای مبلغی که مشتری شما قبلاً برای نفقه فرزند پرداخت کرده است) و مشتری شما دیگر مسئولیتی در قبال نفقه فرزند نخواهد داشت." اعتراض وکیل شوهر آسان نیست. کمتر از افشای کامل همان فریب نیست. فریب عمدی در مورد حقایقیا مقاصد شخص کاملاً متفاوت از افشا نکردن کامل تفکر فعلی است. مذاکره با حسن نیت نیازی به افشای کامل ندارد. شاید بهترین پاسخ برای سوالاتی مانند "اگر مجبور بودید چه مقداری را پرداخت کنید؟" در امتداد خطوط زیر است: "بیا بید خود را تحت چنین وسوسه‌ای برای همراه کردن قرار ندهیم. اگر فکر می‌کنید هیچ توافقی ممکن نیست، و ممکن است وقت خود را تلف کنیم، شاید بتوانیم افکار خود را به شخص ثالث قابل اعتمادی فاش کنیم. ، چه کسی می‌تواند به ما بگوید که آیا منطقه‌ای از توافق بالقوه وجود دارد یا خیر." به این ترتیب می‌توان با صراحت کامل در مورد اطلاعاتی که فاش نمی‌شود رفتار کرد.

جنگ روانی. این تاکتیک‌ها برای ایجاد احساس ناراحتی در شما طراحی شده‌اند، به طوری که تمایل ناخودآگاه شما برای پایان دادن به مذاکره در اسرع وقت ایجاد می‌شود. موقعیت‌های استرس‌زا. در مورد شرایط فیزیکی که در آن مذاکرات انجام می‌شود، مطالب زیادی نوشته شده است. شما باید نسبت به چنین سؤالاتی حساس باشید، مانند اینکه آیا جلسه‌ای در محل شما یا آنها یا در قلمرو بی طرف برگزار می‌شود. بر خلاف عقل پذیرفته شده، گاهی اوقات پذیرفتن پیشنهاد ملاقات در زمین چمن طرف مقابل سودمند

است. ممکن است آنها را راحت کند و آنها را برای پیشنهادات شما بازتر کند. در صورت لزوم، بیرون رفتن برای شما آسان تر خواهد بود. با این حال، اگر به طرف مقابل اجازه می دهید محیط فیزیکی را انتخاب کند، آگاه باشید که این انتخاب چیست و چه تأثیراتی ممکن است داشته باشد. از خود پرسید که آیا احساس استرس می کنید، و اگر چنین است، چرا؟ اگر اتاق بیش از حد پر سر و صدا است، اگر دما خیلی گرم یا سرد است، اگر جایی برای جلسه خصوصی با یک همکار وجود ندارد، توجه داشته باشید که ممکن است این تنظیمات عمداً طوری طراحی شده باشد که بخواهید به سرعت مذاکرات را به پایان برسانید و اگر برای انجام این کار ضروری است. اگر به نظر شما محیط فیزیکی محیطی غیرقابل قضاوت است، در گفتن آن تردید نکنید. می توانید پیشنهاد کنید صندلی ها را عوض کنید، استراحت کنید یا به مکان دیگریا زمان دیگری معطل شوید. در هر صورت وظیفه شما این است که مشکل را شناسایی کنید، مایل باشید آن را با طرف مقابل در میان بگذارید و سپس با شرایط فیزیکی بهتر به شیوه ای عینی و اصولی مذاکره کنید.

حملات شخصی علاوه بر دستکاری محیط فیزیکی، راه هایی نیز وجود دارد که طرف مقابل از ارتباط کلامی و غیرکلامی برای ایجاد احساس ناراحتی در شما استفاده کند. آنها می توانند در مورد لباس یا ظاهر شما نظر دهند. "به نظر می رسد شما تمام شب را بیدار بودید. اوضاع در دفتر خوب نیست؟" آنها می توانند با وادار کردن شما به منتظر ماندن یا قطع مذاکرات برای برخورد با افراد دیگر به وضعیت شما حمله کنند.

آنها می توانند بیان کنند که شما نادان هستید. آنها می توانند از گوش دادن به شما امتناع کنند و شما را وادار به تکرار حرف های خود کنند. آنها می توانند عمداً از برقراری تماس چشمی با شما خودداری کنند. (آزمایش های ساده با دانش آموزان ناراحتی بسیاری را که هنگام استفاده از این تاکتیک احساس می کنند تأیید کرده است؛ و آنها قادر به شناسایی علت مشکل نیستند.) در هر مورد، شناخت تاکتیک به خنثی کردن تأثیر آن کمک می کند. بیان صریح آن احتمالاً از عود آن جلوگیری می کند.

روال پسر خوب/مرد بد. یکی از شکل های فشار روانی که شامل فریب نیز می شود، روال پسر خوب/مرد بد است. این تکنیک در بدترین شکل خود در فیلم های پلیسی قدیمی ظاهر می شود. پلیس اول مظنون را به تعقیب جنایات متعدد تهدید می کند، او را زیر نور روشن قرار می دهد، او را به اطراف هل می دهد،

سپس در نهایت استراحت می کند و می رود. مرد خوب چراغ را خاموش می کند، سیگاری به مظنون می دهد و برای پلیس سرسخت عذرخواهی می کند. او می گوید که دوست دارد مرد سخت را کنترل کند، اما نمی تواند مگر اینکه مظنون همکاری کند.

نتیجه

مظنون هر چه می داند را می گوید. به همین ترتیب در یک مذاکره، دو نفر در یک طرف دعوا می کنند. یکی موضع سختی خواهد گرفت: "این کتاب ها 8000 دلار قیمت دارند و من یک پنی کمتر قبول نمی کنم." شریک زندگی او دردمند و کمی خجالت زده به نظر می رسد. در نهایت او می گوید: "فرانک، تو داری بی منطق رفتار می کنی. بالاخره این کتاب ها دو ساله هستند، حتی اگر زیاد استفاده نشده باشند." به طرف دیگر برگشت و با منطقی گفت: «می توانی 7600 دلار پردازی؟» این امتیاز زیاد نیست، اما تقریباً یک لطف به نظر می رسد. روال پسر خوب/مرد بد نوعی دستکاری روانی است. اگر آن را تشخیص دادید، وارد نخواهید شد. وقتی مرد خوب به میدان می رود، همان سؤالی را که از مرد بد پرسیدید از او بپرسید: "من از اینکه سعی می کنی منطقی باشی، قدردانی می کنم، اما من همچنان می خواهم. تا بدانم چرا فکر می کنید این قیمت منصفانه است. اصل شما چیست؟ اگر بتوانید من را متقاعد کنید که منصفانه ترین قیمت است، حاضرم 8000 دلار بپذیرم." تهدیدها تهدیدی از تاکتیک های مورد سوء استفاده در مذاکره است. به نظر می رسد ایجاد یک تهدید آسان تر از یک پیشنهاد باشد. تنها چیزی که لازم است چند کلمه است، و اگر کار کند، هرگز مجبور نیستید آن را اجرا کنید. اما تهدیدها میتوانند منجر به تهدیدات متقابل در یک مارپیچ در حال تشدید شوند که می تواند یک مذاکره را از بین ببرد و حتی یک رابطه را از بین ببرد.

تهدیدها فشار هستند. فشار اغلب درست برعکس آنچه در نظر گرفته شده است انجام می دهد. از طرف دیگر فشار ایجاد می کند. به جای اینکه تصمیم گیری برای طرف مقابل آسان تر شود، اغلب آن را دشوارتر می کند. در پاسخ به فشارهای خارجی، یک اتحادیه، یک کمیته، یک شرکت یا یک دولت ممکن است صفوف خود را ببندند. میانه روها و شاهین ها به هم می پیوندند تا در برابر آنچه که ممکن است به عنوان تلاشی

نامشروع برای زورگویی تلقی کنند، مقاومت کنند. سوال از "آیا باید این تصمیم را بگیریم؟" تغییر می کند. به "آیا ما در برابر فشار خارجی تسلیم شویم؟" مذاکره کنندگان خوب به ندرت به تهدید متوسل می شوند. آنها نیازی ندارند؛ راه های دیگری برای برقراری ارتباط مشابه وجود دارد. اگر مناسب به نظر می رسد که عواقب عمل طرف مقابل را بیان کنید، آنهایی را که مستقل از اراده شما رخ می دهند به جای آنهایی که می توانید انتخاب کنید پیشنهاد دهید. هشدارها بسیار مشروع تر از تهدید هستند و در برابر تهدیدات متقابل آسیب پذیر نیستند: "اگر ما نتوانیم به توافق دست یابیم، به نظر من بسیار محتمل به نظر می رسد که رسانه های خبری بر انتشار کل داستان کثیف پافشاری کنند. نمی دانم چگونه می توانیم به طور قانونی اطلاعات را سرکوب کنیم. برای اینکه تهدیدها مؤثر واقع شوند، باید به طور قابل اعتمادی در میان گذاشته شوند. گاهی اوقات می توانید در روند ارتباط دخالت کنید. می توانید تهدیدات را نادیده بگیرید. شما می توانید آنها را غیرمجاز، با عجله و یا به سادگی بی ربط در نظر بگیرید. همچنین می توانید برقراری ارتباط با آنها را مخاطره آمیز کنید. در معدن زغال سنگی که یکی از نویسندگان اخیراً در حال میانجیگری بود، تعداد زیادی تهدید به بمب گذاری دروغین اما پرهزینه دریافت شد. زمانی که مسئول پذیرش شرکت شروع به پاسخ دادن به همه تماس های تلفنی با «صدای شما در حال ضبط است. با چه شماره ای تماس می گیرید؟» اینها به شدت کاهش یافت. گاهی اوقات تهدیدها می توانند به نفع سیاسی شما تبدیل شوند. اتحادیه ای می تواند به مطبوعات اعلام کند: مدیریت آنقدر ضعیف است که به تهدید متوسل می شوند. با این حال، شاید بهترین پاسخ به یک تهدید، اصولی بودن باشد. "ما برای هر یک از تهدیدهای معمول مدیریت مجموعه ای از اقدامات متقابل را آماده کرده ایم. با این حال، اقدام را به تعویق انداخته ایم تا ببینیم که آیا می توانیم توافق کنیم که تهدید سازنده ترین فعالیتی نیست که می توانیم در حال حاضر انجام دهیم." یا "من فقط بر اساس شایستگی ها مذاکره می کنم. شهرت من بر اساس عدم پاسخگویی به تهدیدات است."

تاکتیک های فشار موضعی این نوع تاکتیک چانه زنی به گونه ای طراحی شده است که شرایط را به گونه ای تنظیم کند که تنها یک طرف بتواند به طور موثر امتیاز بدهد. امتناع از مذاکره هنگامی که دیپلمات ها

و پرسنل سفارت آمریکا در نوامبر 1979 در تهران به گروگان گرفته شدند، دولت ایران خواسته های خود را اعلام کرد و از مذاکره امتناع کرد. یک وکیل اغلب همین کار را انجام می دهد و به وکیل مخالف می گوید: "تو را در دادگاه می بینم." وقتی طرف مقابل به طور کلی از مذاکره امتناع می کند، چه کاری می توانید انجام دهید؟ اول، تاکتیک را به عنوان یک ترفند مذاکره احتمالی بشناسید: تلاشی برای استفاده از ورود آنها به مذاکره به عنوان یک ابزار چانه زنی برای گرفتن امتیازی در اصل. یکی از انواع این ترفند، تعیین پیش شرط برای مذاکره است. دوم، در مورد امتناع آنها از مذاکره صحبت کنید. ارتباط مستقیم از طریق اشخاص ثالث. به دلیل امتناع از مذاکره به آنها حمله نکنید، بلکه منافع آنها را در مذاکره نکردن دریابید. آیا آنها نگران هستند که با صحبت کردن با شما وضعیتی را به شما بدهند؟ آیا کسانی که با شما صحبت می کنند به دلیل "نرم بودن" مورد انتقاد قرار می گیرند؟ آیا آنها فکر می کنند که مذاکره، وحدت داخلی متزلزل آنها را از بین می برد؟ یا به سادگی باور ندارند که توافق ممکن است؟ برخی از گزینه ها را پیشنهاد دهید، مانند مذاکره از طریق اشخاص ثالث، ارسال نامه، یا تشویق افراد خصوصی مانند روزنامه نگاران به بحث در مورد موضوعات (همانطور که در مورد ایران اتفاق افتاد). در نهایت بر استفاده از اصول پافشاری کنید. آیا این راهی است که آنها می خواهند شما بازی کنید؟ آیا آنها از شما می خواهند که پیش شرط هایی را هم تعیین کنید؟ آیا آنها می خواهند که دیگران از مذاکره با آنها خودداری کنند؟ آنها فکر می کنند چه اصولی باید در این شرایط اعمال شود؟ خواسته های افراطی مذاکره کنندگان غالباً با پیشنهادهای شدید مانند پیشنهاد 75000 دلار برای خانه شما که ظاهراً 200000 دلار ارزش دارد شروع می کنند. هدف کاهش توقعات شماست. آنها همچنین تصور می کنند که یک موقعیت اولیه افراطی نتیجه نهایی بهتری را برای آنها به ارمغان می آورد، بر اساس این تئوری که طرفین در نهایت اختلاف بین موقعیت های خود را تقسیم می کنند. این رویکرد، حتی برای چانه زنی های حيله گر، اشکالاتی دارد. درخواست افراطی که هم شما و هم آنها می دانیم که رها می شوند، اعتبار آنها را تضعیف می کند. چنین گشایش ممکن است معامله را نیز از بین ببرد. اگر آنها خیلی کم پیشنهاد می کنند، ممکن است فکر کنید که ارزش آزار دادن ندارند. جلب توجه تاکتیک به آنها در اینجا به خوبی کار می کند. تا زمانی که حثیبرای آنها مضحک به نظر برسد،

توجه اصولی موضع آنها را بخواهید. افزایش تقاضاها یک مذاکره کننده ممکن است یکی از خواسته های خود را برای هر امتیازی که در مورد دیگری می دهد مطرح کند. او همچنین ممکن است مسائلی را که فکر می کردید حل شده است را دوباره باز کند. مزایای این تاکتیک در کاهش امتیاز کلی نهفته است، و در اثر روانشناختی آن نهفته است که باعث می شود قبل از اینکه او خواسته های خود را مطرح کند، سریعاً به توافق برسید. نخست وزیر مالت از این تاکتیک در مذاکره با بریتانیای کبیر در سال 1971 بر سر قیمت حقوق پایگاه های دریایی و هوایی استفاده کرد. هر بار که انگلیسی ها فکر می کردند توافقی دارند، او می گفت: "بله، موافقت کرد، اما هنوز یک مشکل کوچک وجود دارد." و مشکل کوچک تبدیل به پیش پرداخت 10 میلیون پوندی نقدییا مشاغل تضمین شده برای کارگران اسکله و پایگاه در طول مدت قرارداد خواهد بود. وقتی این را تشخیص دادید، توجه آنها را جلب کنید و سپس ممکن است در حالی که فکر می کنید آیا و بر چه اساسی می خواهید مذاکرات را ادامه دهید، استراحت کنید. این از واکنش تکنانشی جلوگیری می کند و در عین حال جدی بودن رفتار آنها را نشان می دهد. و باز هم بر اصول پافشاری کنید. وقتی برگردید، هر کسی که علاقه مند به حل و فصل است جدی تر خواهد بود.

تاکتیک های قفل کردن این تاکتیک با مثال معروف توماس شلینگ از دو کامیون دینامیتی که در یک جاده تک لاین به سمت یکدیگر در حال حرکت هستند، نشان داده شده است. سوال این است که کدام کامیون برای جلوگیری از تصادف از جاده خارج می شود. در حالی که کامیون ها به یکدیگر نزدیک می شوند، یکی از راننده ها در دید کامل دیگری فرمان خود را بیرون می کشد و از پنجره به بیرون پرتاب می کند. با دیدن این، راننده دیگر بین تصادف با مواد منفجره یا رانندگی کامیون خود از جاده به داخل یک گودال انتخاب می کند. این نمونه ای از یک تاکتیک تعهد افراطی است که برای غیرممکن کردن تسلیم شدن طراحی شده است. به طرز متناقضی، شما موقعیت چانه زنی خود را با تضعیف کنترل خود بر موقعیت تقویت می کنید. در مدیریت کار و مذاکرات بین المللی این تاکتیک رایج است. یک رئیس اتحادیه در سخنرانی خود در حوزه انتخابیه خود متعهد شد که هرگز افزایش حقوق کمتر از 15 درصد را نخواهد پذیرفت. از آنجایی که او در صورت موافقت با چیزی کمتر چهره و اعتبار خود را از دست می دهد، می تواند

به طور قانع کننده تر مدیریت را متقاعد کند که اتحادیه باید 15 درصد داشته باشد. اما تاکتیک های قفل کردن یک قمار هستند. شما ممکن است بلوف طرف مقابل را خطاب کنید و آنها را مجبور به دادن امتیازی کنید که سپس باید به حوزه انتخابیه خود توضیح دهند. مانند تهدید، تاکتیک های قفل کردن به ارتباطات بستگی دارد. اگر راننده کامیون دیگر پرواز فرمان از پنجره را نبیند، یا اگر فکر کند کامیون مکانیزم فرمان اضطراری دارد، عمل پرتاب فرمان به بیرون از پنجره اثر مورد نظر خود را نخواهد داشت. فشار برای جلوگیری از برخورد توسط هر دو راننده به یک اندازه احساس می شود. بنابراین، در پاسخ به یک تاکتیک تعهد، ممکن است بتوانید ارتباط را قطع کنید. شما می توانید تعهد را طوری تفسیر کنید که آن را تضعیف کند. "اوه، می بینم. شما به روزنامه ها گفتید که هدف شما این است که به 200000 دلار بپردازید. خوب، همه ما آرزوهایمان را داریم، حدس می زنم. آیا می خواهید بدانید آرزوهای من چیست؟" از طرف دیگر، می توانید یک شوخی را انجام دهید و قفل را جدی بگیرید. شما همچنین می توانید بر اساس اصل قفل ها مقاومت کنید: "خوب، باب، من می دانم که تو این بیانیه را علناً بیان کردی. اما تمرین من این است که هرگز تسلیم فشار نباشم، بلکه فقط به دلیل استدلال کنم. حالا بیایید در مورد ماهیت مشکل صحبت کنیم." هر کاری که انجام می دهید، از تبدیل تعهد به یک سوال اصلی خودداری کنید. روی آن تاکید نداشتن باشید تا طرف مقابل بتواند با ظرافت بیشتری عقب نشینی کند.

شریک سخت دل شاید رایج ترین تاکتیک مذاکره ای که برای توجیه تسلیم نشدن به درخواست های شما استفاده می شود این است که مذاکره کننده دیگر بگوید که شخصاً مخالفتی نخواهد داشت اما شریک سنگدلش به او اجازه نمی دهد. "اینیک درخواست کاملاً منطقی است، من موافقم. اما همسرم مطلقاً از همراهی با من در این مورد امتناع می کند." تاکتیک را بشناسید. به جای بحث با مذاکره کننده دیگر، ممکن است بخواهید موافقت او را با اصل مورد نظر - شاید به صورت کتبی - جلب کنید و سپس در صورت امکان مستقیماً با "شریک دلسوز" صحبت کنید. تاخیر محاسبه شده غالباً یکی از طرفین سعی می کند تصمیم گیری را تا زمانی که فکر می کند مطلوب باشد به تعویق بیندازد. مذاکره کنندگان کارگری اغلب تا چند ساعت آخر قبل از ضرب الاجل اعتصاب به تعویق می افتند و بر فشار روانی ضرب الاجل تکیه می کنند

تا مدیریت را انعطاف پذیرتر کنند. متأسفانه، آنها اغلب اشتباه محاسبه می کنند و مهلت اعتصاب می گذرد. هنگامی که اعتصاب شروع می شود، مدیریت نیز به نوبه خود ممکن است تصمیم بگیرد که منتظر زمان مطلوب تری باشد، مانند زمانی که صندوق اعتصاب اتحادیه تمام شده است. انتظار برای زمان مناسب یک بازی پرهزینه است. علاوه بر واضح ساختن تاکتیک‌های تأخیر و مذاکره درباره آنها، ایجاد فرصت محو شدن برای طرف مقابل را در نظر بگیرید. اگر نماینده یک شرکت در حال مذاکره برای ادغام با شرکت دیگری هستید، مذاکرات را با شرکت سومی آغاز کنید و در عوض احتمال ادغام با آنها را بررسی کنید. به دنبال شرایط عینی باشید که بتوان از آنها برای تعیین ضرب الاجل استفاده کرد، مانند تاریخ پرداخت مالیات، جلسه سالانه معتمدین، پایان قرارداد یا پایان جلسه قانونگذاری. "یا بگیرشیا ولش کن." رویارویی با طرف مقابل با یک انتخاب قاطع، ذاتاً اشکالی ندارد. در واقع، بیشتر مشاغل آمریکایی به این روش انجام می شود. اگر به یک سوپرمارکت رفتید و یک قوطی لوبیا با علامت 75 سنت دیدید، سعی نکنید با مدیر سوپرمارکت مذاکره کنید. اینیک روش کارآمد برای انجام تجارت است، اما مذاکره نیست. این تصمیم گیری تعاملین نیست. پس از مذاکرات طولانی هیچ مشکلی وجود ندارد که آنها را با گفتن "بگیریدیا رها کنید" به پایان برسانید، جز اینکه احتمالاً باید آن را مودبانه تر بیان کنید.

به عنوان جایگزینی برای تشخیص صریح تاکتیک «آن را بگیریا بگذار» و مذاکره در مورد آن، ابتدا آن را نادیده بگیرید. طوری صحبت کنید که انگار آن را ننشیده ایدیا موضوع را تغییر دهید، شاید با ارائه راه حل های دیگر. اگر به طور خاص تاکتیک را مطرح می کنید، به آنها بگویید در صورت عدم توافق چه چیزهایی را از دست خواهند داد و به دنبال راهی برای رهایی از وضعیت، مانند تغییر شرایط، باشید تا از وضعیت خارج شوند. . پس از اینکه مدیریت پیشنهاد نهایی خود را اعلام کرد، اتحادیه می تواند به آنها بگوید، "پیش از اینکه ما در مورد تلاش های مشترک خود برای تولید بیشتر کارخانه بحث کنیم، افزایش 1.69 دلاری پیشنهاد نهایی شما بود."

قربانی نباش اغلب دشوار است که تصمیم بگیریم که مذاکره با حسن نیت به چه معناست. مردم در جاهای مختلف خط می کشند. ممکن است به شما کمک کند که از خود سؤالاتی بپرسید: آیا این رویکردی است

که من در برخورد با یک دوست خوب یا یکی از اعضای خانواده خود استفاده می کنم؟ اگر گزارش کاملی از گفته ها و کارهای من در روزنامه ها منتشر شود، آیا خجالت می کشم؟ در ادبیات، آیا چنین رفتاری برای یک قهرمان مناسب تر است یا یک شرور؟ هدف از این پرسش ها این نیست که نظر خارجی را آنقدر مطرح کند که ارزش های درونی شما را روشن کند. شما باید خودتان تصمیم بگیرید که آیا می خواهید از تاکتیک هایی استفاده کنید که اگر علیه شما استفاده شود نادرست و بد نیت می دانید. ممکن است در ابتدای مذاکره گفتن این جمله مفید باشد: "ببین، من می دانم که این ممکن است غیرعادی باشد، اما می خواهم قوانین بازی را که قرار است انجام دهیم بدانم. آیا هر دوی ما در تلاش برای رسیدن به توافق عادلانه ای هستیم. به سرعت و با کمترین تلاش ممکن؟ یا قرار است در جایی که هموطنان سرسخت تر برنده می شوند، «چانه زنی سخت» انجام دهیم؟» هر کاری که انجام می دهید، برای مبارزه با تاکتیک های کثیف معامله آماده باشید. شما می توانید به همان اندازه که آنها می توانند محکم باشید، حتی محکم تر. دفاع از اصول آسانتر از یک تاکتیک نامشروع است. قربانی نباش

IV در نتیجه

در نتیجه. سه امتیاز تو همیشه آن را می دانستی احتمالاً چیزی در این کتاب وجود ندارد که شما قبلاً در سطحی از تجربه خود نمی دانستید. آنچه ما سعی کرده ایم انجام دهیم این است که عقل سلیم و تجربه مشترک را به گونه ای سازماندهی کنیم که چارچوبی قابل استفاده برای تفکر و عمل فراهم کند. هرچه این ایده ها با دانش و شهود شما سازگارتر باشد، بهتر است. در آموزش این روش به وکلا و تاجران ماهر و با سالها تجربه، به ما گفته شده است: "اکنون می دانم که چه کاری انجام می دهم و چرا گاهی اوقات جواب می دهد" و "می دانستم آنچه شما می گوید درست است زیرا می دانستم. آماده است." از dolng یاد بگیرید یک کتاب می تواند شما را در مسیری امیدوارکننده راهنمایی کند. با آگاه کردن شما از ایده ها و آگاهی از کاری که انجام می دهید، می تواند به یادگیری شما کمک کند. با این حال، هیچ کس جز خودتان نمی تواند شما را ماهر کند. خواندن جزوه تمرینات نیروی هوایی سلطنتی کانادا باعث تناسب اندام شما

نمی شود. مطالعه کتاب های تنیس، شنا، دوچرخه سواریا اسب سواری شما را متخصص نمی کند. مذاکره هم فرقی نمی کند.

"برنده شدن". در سال 1964 یک پدر آمریکایی و پسر دوازده ساله اش در حال لذت بردن از یک شنبه زیبا در هاید پارک لندن بودند و با یک فریزی بازی می کردند. تعداد کمی در انگلیس در آن زمان فریزی را دیده بودند و گروه کوچکی از کالسکه ها برای تماشای این ورزش عجیب جمع شده بودند. سرانجام، یکی از بریتانیایی های هامبورگ به پدر آمد: "بخشید مزاحم شما شدم. یک ربع است که شما را تماشا می کنم. چه کسی برنده است؟" در بیشتر موارد از مذاکره کننده بپرسید "چه کسی برنده است؟" آنقدر نامناسب است که بپرسیم چه کسی برنده ازدواج است. اگر این سؤال را در مورد ازدواج خود بپرسید، قبلاً در مذاکره مهمتر شکست خورده اید - مذاکره در مورد نوع بازی، نحوه برخورد با یکدیگر و علایق مشترک و متفاوت. این کتاب در مورد چگونگی "برنده شدن" آن بازی مهم است - چگونه می توان به روند بهتری برای مقابله با تفاوت های خود دست یافت. البته برای بهتر شدن، فرآیند باید نتایج اساسی خوبی به همراه داشته باشد. برنده شدن بر اساس شایستگی ممکن است تنها هدف نباشد، اما مطمئناً بخت راه حل نیست. هم تئوری و هم تجربه نشان می دهد که روش مذاکره اصولی در درازمدت نتایج اساسی به همان خوبیا بهتر از آنچه شما با استفاده از هر استراتژی مذاکره دیگری به دست می آورید، خواهد داشت. علاوه بر این، باید کارآمدتر و کم هزینه تر برای روابط انسانی ثابت شود. ما این روش را برای استفاده راحت می دانیم و امیدواریم که شما نیز این کار را انجام دهید. این بدان معنا نیست که تغییر عادات، جدا کردن احساسات از شایستگی ها، یا به خدمت گرفتن دیگران در کار یافتن راه حل عاقلانه براییک مشکل مشترک آسان است. هر از گاهی ممکن است بخواهید به خود یادآوری کنید که اولین چیزی که در تلاش برای برنده شدن هستید، راه بهتری برای مذاکره است - راهی که از انتخاب بین رضایت از به دست آوردن چیزی که لیاقتش را دارید و شایسته بودن اجتناب می کند. شما می توانید هر دو را داشته باشید.

ده سوالی که مردم در مورد رسیدن به بله می پرسند.

سوالاتی در مورد فالرنس و مذاکره "اصولی".

1. "آیا چانه زنی موضعی هرگز معنی دارد؟"
2. "اگر طرف مقابل به استاندارد متفاوتی از انصاف اعتقاد داشته باشد چه؟"
3. "اگر مجبور نباشم باید منصف باشم؟" سوالاتی در مورد برخورد با مردم
4. "اگر مشکل مردم باشد چه کنم؟"
5. "آیا حتی با تروریست ها یا فردی مثل هیتلر مذاکره کنیم؟ چه زمانی منطقی است که مذاکره نکنم؟"
6. "چگونه باید رویکرد مذاکره خود را تنظیم کنم تا تفاوت های شخصیتی، جنسیتی، فرهنگی و غیره را در نظر بگیرم؟" سوالاتی در مورد تاکتیک
7. "چگونه می توانم درباره چیزهایی مانند کجا ملاقات کنیم؟" چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد؟ و "از چه ارتفاعی باید شروع کنم؟"
8. "به طور مشخص، چگونه می توانم از اختراع گزینه ها به انجام تعهدات حرکت کنم؟"
9. "چگونه این ایده ها را بدون ریسک زیاد امتحان کنیم؟" سوالاتی در مورد قدرت
10. اگر طرف مقابل قدرتمندتر باشد، آیا روش مذاکره من واقعاً می تواند تفاوتی ایجاد کند؟ و "چگونه قدرت مذاکره خود را افزایش دهم؟"

ده سوالی که مردم درباره رسیدن به بله می پرسند. پرسش هایی درباره انصاف و مذاکره "اصولی". سوال

- 1: "آیا چانه زنی موضعی هرگز معنی دارد؟" چانه زنی موقعیت آسان است، بنابراین جای تعجب نیست که مردم اغلب این کار را انجام می دهند. این به هیچ آمادگی نیاز ندارد، به طور جهانی قابل درک است (گاهی اوقات می توانید آن را با انگشتان خود انجام دهید، زمانی که شما و طرف مقابل زبان مشترکی ندارید)، و در برخی زمینه ها ریشه دار و مورد انتظار است. در مقابل، نگاه کردن به موقعیت ها برای منافع، اختراع گزینه هایی برای سود متقابل، و یافتن و استفاده از معیارهای عینی کار سختی می طلبد و وقتی طرف مقابل سرکش به نظر می رسد، محدودیت عاطفی و پختگی دارد. عملاً در هر مورد، با مذاکره اصولی، نتیجه برای

هر دو طرف بهتر خواهد بود. مسئله این است که آیا ارزش تلاش اضافی را دارد یا خیر. در اینجا چند سوال وجود دارد که باید در نظر گرفته شود: اجتناب از یک نتیجه دلخواه چقدر مهم است؟ اگر، مانند سازنده خانه در فصل 5، در حال مذاکره در مورد عمق ساخت پایه های خانه خود هستید، نمی خواهید بر سر موقعیت های دلخواه چانه بزنید، مهم نیست که چقدر رسیدن به توافق آسان تر باشد. حتی اگر در حال مذاکره برای یک گلدان مجلسی عتیقه منحصر به فرد هستید، جایی که یافتن استانداردهای عینی دشوار خواهد بود، کاوش در مورد علایق فروشنده و جستجوی گزینه های خلاقانه احتمالاً ایده خوبی است. با این حال، یکی از عواملی که در انتخاب یک رویکرد مذاکره باید در نظر گرفت این است که چقدر به یافتن پاسخی برای مشکلی که در اساس منطقی است اهمیت می دهید.

اگر در مورد پایه های ساختمان اداری مذاکره می کردید، ریسک ها بسیار بیشتر از یک سوله ابزار بود. همچنین اگر این تراکنش سابقه ای برای معاملات آینده ایجاد کند، آنها نیز بالاتر خواهند بود. مسائل چقدر پیچیده است؟ هرچه موضوع پیچیده تر باشد، شرکت در چانه زنی موضعی غیرعقلانه تر است. پیچیدگی مستلزم تجزیه و تحلیل دقیق علایق مشترک است یا می توان آنها را به صورت خلاقانه در هم آمیخت، و سپس به طوفان فکری. هر دو تا حدی آسان تر خواهند بود که طرفین خود را درگیر حل مشکلات مشترک بدانند. چقدر مهم است اگر طرف مقابل یک مشتری یا مشتری با ارزش است، حفظ رابطه مستمر شما ممکن است برای شما مهمتر از نتیجه یک معامله باشد. این بدان معنا نیست که شما باید در پیگیری علایق خود پافشاری کمتری داشته باشید، اما به شما توصیه می کند از تاکتیک هایی مانند تهدید یا اولتیماتوم هایی که خطر زیادی برای آسیب به رابطه دارند اجتناب کنید. مذاکره در مورد شایستگی ها به جلوگیری از انتخاب بین تسلیم شدن یا عصبانی کردن طرف مقابل کمک می کند. در مذاکرات تک موضوعی بین افراد غریبه که در آن هزینه های مبادله کاوش منافع بالاست و هر طرف با فرصت های رقابتی محافظت می شود، چانه زنی ساده بر سر موقعیت ها ممکن است کارساز باشد. اما اگر بحث شروع به فروپاشی کرد، برای تعویض دنده آماده باشید. شروع به روشن کردن علایق زیربنایی کنید. همچنین باید تأثیر این مذاکره را در رابطه خود با دیگران در نظر بگیرید. آیا این مذاکره احتمالاً بر شهرت شما به عنوان یک مذاکره کننده و در نتیجه

رویکرد دیگران به مذاکره با شما تأثیر می‌گذارد؟ اگر چنین است، دوست دارید چه تأثیری داشته باشد؟

انتظارات طرف مقابل چیست و تغییر آنها چقدر سخت خواهد بود؟ در بسیاری از زمینه‌های مدیریت نیروی کار و سایر زمینه‌ها، احزاب سابقه طولانی از چانه‌زنی موضعی سخت و تقریباً تشریفاتی دارند. هر یک از طرفین، طرف دیگر را «دشمن» و وضعیت را با جمع صفر می‌بیند و هزینه‌های هنگفت اعتصابات، قفل‌ها و احساسات بد را نادیده می‌گیرد. در این مواقع، ایجاد مشکل حل مشترک آسان نیست، اما ممکن است به نسبت مهمتر باشد. حتی احزابی که مایل به تغییر هستند اغلب روابط کاری خوبی دارند؟ در عمل ترک عادت‌های قدیمی سخت است: گوش دادن به جای حمله، طوفان فکری به جای نزاع، و کشف علایق قبل از تعهد کردن. به نظر می‌رسد برخی از احزاب که در شیارهای متخاصم محبوس شده‌اند، تا زمانی که به مرز نابودی متقابل نرسند، نمی‌توانند رویکردهای جایگزین را در نظر بگیرند، و برخی حتی در آن زمان هم نه.

در چنین شرایطی، شما می‌خواهید یک جدول زمانی واقع بینانه برای تغییر تعیین کنید که ممکن است چندین مذاکره کامل را در بر گیرد. جنرال موتورز و کارگران یونایتد خودرو چهار قرارداد طول کشید تا ساختار اساسی مذاکرات خود را تغییر دهند، و در هر طرف طرفینی وجود دارند که هنوز با رژیم جدید راحت نیستند. کجای مذاکره هستید؟ چانه زنی بر سر موقعیت‌ها مانع از جستجوی منافع مشترک می‌شود. در بسیاری از مذاکرات، طرفین به نتایجی می‌رسند که «طلای زیادی روی میز باقی می‌ماند». چانه زنی بر سر موقعیت‌ها اگر پس از شناسایی علایق‌یکدیگر، ابداع گزینه‌هایی برای سود متقابل و بحث در مورد استانداردهای مربوط به انصاف رخ دهد، کمترین ضرر را به همراه دارد.

سوال 2: "اگر طرف مقابل به استاندارد دیگری از انصاف فکر کند چه؟" در اکثر مذاکرات هیچ پاسخی «درست» یا «عادلانه‌ترین» وجود نخواهد داشت. مردم استانداردهای مختلفی را برای قضاوت در مورد آنچه منصفانه است پیش می‌برند. با این حال، استفاده از استانداردهای خارجی، چانه زنی را از سه طریق بهبود می‌بخشد: نتیجه‌ای که حتی با استانداردهای متضاد انصاف و عملکرد جامعه اطلاع داده شود، احتمالاً عادلانه‌تر از یک نتیجه دلخواه است. استفاده از استانداردها هزینه‌های «عقب نشینی» را کاهش می‌دهد - موافقت با پیروی از یک اصل یا استاندارد مستقل آسان‌تر از تسلیم شدن در برابر تقاضای موضعی طرف

مقابل است. و در نهایت، بر خلاف مواضع خودسرانه، برخی از استانداردها بیشتر از سایرین متقاعد کننده هستند. به عنوان مثال، در یک مذاکره بینیک وکیل جوان و یک شرکت حقوقی وال استریت بر سر حقوق، برای شریک استخدام کننده این امر بیهوده است که بگوید: "فکر نمی کنم شما باهوش تر از من باشید، بنابراین ما این کار را انجام خواهیم داد. همان دستمزدی را که چهل سال پیش شروع کردم به شما پیشنهاد می کنم - 4000 دلار. این وکیل جوان به تأثیر تورم در سالهای میانی اشاره می کند و استفاده از حقوق فعلی را پیشنهاد می کند. اگر شریک پیشنهاد استفاده از حقوق فعلی برای وکلای جوان در دیتونیا د موین را می داد، وکیل جوان به این نکته اشاره می کرد که میانگین حقوق وکلای جوان در شرکت های مشابه معتبر منتهن استاندارد مناسب تری است. معمولاً یک استاندارد تا حدی متقاعدکننده تر از استاندارد دیگر است که مستقیم تر، پذیرفته شده تر و از نظر زمان، مکان و شرایط مرتبط تر باشد. توافق در مورد "بهترین" استاندارد ضروری نیست. تفاوت در ارزش ها، فرهنگ، تجربه و ادراکات ممکن است طرف ها را در مورد شایستگی های نسبی استانداردهای مختلف به اختلاف بیندازد. اگر لازم بود بر سر این که کدام استاندارد «بهترین» است، توافق کنیم، ممکن است حل و فصل یک مذاکره امکان پذیر نباشد. اما توافق بر سر معیارها لازم نیست. معیارها تنها ابزاری هستند که ممکن است به طرفین کمک کند تا برای هر دو توافق بهتری از عدم توافق پیدا کنند. استفاده از استانداردهای خارجی اغلب به محدود کردن دامنه اختلافات کمک می کند و ممکن است به گسترش حوزه توافق بالقوه کمک کند. زمانی که استانداردها به حدی اصلاح شدند که استدلال متقاعد کننده مبنی بر اینکه هیچ استاندارد نسبت به دیگری قابل استفاده تر است دشوار باشد، طرفین می توانند به بررسی معاوضه ها بپردازند یا برای حل و فصل اختلافات باقی مانده به رویه های منصفانه متوسل شوند. آنها می توانند یک سکه را برگردانند، از داور استفاده کنند یا حتی تفاوت را تقسیم کنند.

سوال 3: "اگر مجبور نباشم باید منصف باشم؟" رسیدن به آری موعظه اخلاق حق و باطل نیست. این کتابی است در مورد چگونگی عملکرد خوب در یک مذاکره. ما به شما پیشنهاد نمی کنیم که به خاطر خوب بودن خوب باشید (و نه آن را دلسرد می کنیم). همچنین پیشنهاد نمی کنیم که هرگز بیش از آنچه

که یک قاضی هیئت منصفه فکر می کند منصفانه است، درخواست نکنید. ما فقط استدلال می کنیم که استفاده از استانداردهای مستقل برای بحث در مورد عادلانه بودن یک پیشنهاد ایده ای است که می تواند به شما کمک کند آنچه را که لیاقتش را دارید به دست آورید و از شما در برابر گرفتن آن محافظت کند. اگر بیشتر از آن چیزی که بتوانید توجیه کنید می خواهید و متوجه می شوید که می توانید مرتباً دیگران را متقاعد کنید که آن را به شما بدهند، ممکن است برخی از پیشنهادات این کتاب را چندان مفید ندانید. اما مذاکره کنندگانی که ما با آنها ملاقات می کنیم اغلب از این می ترسند که در یک مذاکره کمتر از آنچه که باید باشد، یا اگر محکم برای آنچه استحقاق آن را دارند فشار بیاورند، به یک رابطه آسیب وارد کنند.

ایده های این کتاب به شما نشان می دهد که چگونه می توانید به آنچه حق دارید و در عین حال با طرف مقابل کنار می آید، به دست آورید. با این وجود، گاهی اوقات ممکن است فرصتی برای به دست آوردن بیش از آنچه فکر می کنید منصفانه است داشته باشید. باید بگیری؟ به نظر ما بدون فکر دقیق نیست. بیشتر از یک انتخاب در مورد تعریف اخلاقی شما در خطر است. (این نیز احتمالاً مستلزم تفکر دقیق است، اما در اینجا هدف ما مشاوره در آن حوزه نیست.) با ارائه فرصتی برای بدست آوردن بیشتر از آنچه فکر می کنید منصفانه است، باید مزایای احتمالی را در مقابل هزینه های بالقوه پذیرش آن بسنجید. بادآورده: تفاوت چقدر برای شما ارزش دارد؟ بیشترین چیزی که می توانید برای خود به عنوان منصفانه توجیه کنید چیست؟ مازاد بر این استاندارد چقدر برای شما مهم است؟ این مزیت را در مقابل خطر متحمل شدن برخی از هزینه های ذکر شده در زیر بسنجید و سپس در نظر بگیرید که آیا ممکن است گزینه های بهتری وجود نداشته باشد. (به عنوان مثال، آیا تراکنش پیشنهادی می تواند ساختاری داشته باشد که طرف مقابل خود را به جای اینکه از بین برود، به شما لطف می کند؟)

پاورقی

"ما فکر می کنیم که علاوه بر ارائه یک روش همه جانبه خوب برای رسیدن به آنچه در یک مذاکره می خواهید، مذاکره اصولی می تواند به بهتر شدن جهان کمک کند. این امر باعث افزایش تفاهم بین مردم، خواه والدین و فرزند و کارگر می شود. و مدیر، یا اعراب و اسرائیل تمرکز بر منافع و گزینه های خلاقانه به افزایش رضایت و به حداقل رساندن ضایعات کمک می کند. تکیه بر استانداردهای انصاف و تلاش برای برآوردن منافع هر دو طرف به ایجاد توافقاتی با دوام، ایجاد سوابق خوب و ساختن کمک می کند. روابط پایدار. هرچه رویکرد حل مسئله به مذاکره در برخورد با تفاوت های بین افراد و ملت ها به هنجار تبدیل شود، هزینه های تعارض کمتر خواهد بود. و عدالت به گونه ای که رضایت شخصی را داشته باشد.

همچنین عاقلانه است که در نظر بگیرید تا چه حد از این مزایای بالقوه مطمئن هستید. ممکن است چیزی را نادیده بگیرید؟ آیا طرف مقابل واقعاً اینقدر کور است؟ بسیاری از مذاکره کنندگان در این فرض که باهوش تر از هم تایان خود هستند، بیش از حد خوشبین هستند. آیا نتیجه ناعادلانه ماندگار خواهد بود؟ اگر طرف مقابل بعداً به این نتیجه برسد که یک توافق ناعادلانه است، ممکن است تمایلی به اجرای آن نداشته باشد. تلاش برای اجرای توافق یا جایگزینی آن چه هزینه ای دارد؟ دادگاه ها ممکن است از اجرای توافقی که «غیر وجدان» تشخیص داده شده است خودداری کنند. همچنین باید در نظر داشته باشید که در کجای مذاکره هستید. اگر طرف مقابل بیدار شود و قبل از نهایی شدن آن را انکار کند، هیچ ارزشی در یک توافق آزمایشی فوق مساعد وجود ندارد. و اگر طرف مقابل از این حادثه به این نتیجه برسد که شما یک فرد غیرقابل اعتماد برای استفاده از آنها هستید، ممکن است هزینه به این مفاد این توافق محدود نشود.

نتیجه ناعادلانه چه آسیبی ممکن است به این روابط دیگر وارد کند؟ چقدر احتمال دارد که دوباره با همان طرف مذاکره کنید؟ اگر این کار را می کردید، اگر آنها «برای انتقام گرفتن» باشند چه خطراتی برای شما ممکن است داشته باشد؟ در مورد شهرت خود در میان افراد دیگر، به خصوص شهرت شما در برخورد منصفانه، چطور؟ آیا ممکن است بیش از آن که سود فوری شما را خنثی کند، تأثیر نامطلوب داشته باشد؟ شهرت تثبیت شده برای معامله منصفانه می تواند دارایی فوق العاده ای باشد. اینیک قلمرو بزرگ از توافقات

خلاقانه را باز می کند که اگر دیگران به شما اعتماد نداشته باشند غیرممکن خواهد بود. تخریب چنین شهرتی بسیار آسان تر از ساختن آن است. آیا وجدان شما را آزار می دهد؟ آیا احتمالاً بعداً از توافق پشیمان می شوید، زیرا فکر می کنید که از کسی سوء استفاده ناعادلانه کرده اید؟ توریستی را در نظر بگیرید که یک فرش زیبای کشمیری را از خانواده ای که یک سال تمام برای ساخت آن زحمت کشیده بودند خرید. او هوشمندانه پیشنهاد پرداخت به مارک آلمانی را داد، سپس مارک های بی ارزش دوره تورمی وایمار قبل از جنگ جهانی دوم را ارائه کرد. تنها زمانی که داستان را برای دوستان شوکه شده در خانه تعریف کرد، شروع کرد به فکر کردن در مورد اینکه با این خانواده چه کرده است. با گذشت زمان، همان دیدن فرش زیبایش شکمش را برگرداند. مانند این توریست، بسیاری از مردم متوجه می شوند که در زندگی بیشتر از پول و "کتک زدن" طرف مقابل به آنها اهمیت می دهند.

سوالاتی در مورد برخورد با مردم سوال 4: "اگر مردم مشکل دارند، چه کاری انجام دهم؟" برخی از مردم توصیه «مردم را از مشکل جدا کنید» به معنای جارو کردن مشکلات مردم زیر سجاده تفسیر کرده اند. قاطعانه منظور ما این نیست. مشکلات مردم اغلب نیاز به توجه بیشتری نسبت به مسائل اساسی دارند. تمایل انسان به رفتار تدافعی و واکنشیکی از دلایلی است که بسیاری از مذاکرات با شکست مواجه می شوند، در حالی که توافق در غیر این صورت منطقی است. در مذاکره، مسائل مردم را نادیده می گیرید - نحوه برخورد با طرف مقابل را در معرض خطر قرار می دهید. توصیه اصلی ما این است که چه مشکلات مردم یک نگرانی باشد و چه تمرکز اصلی مذاکره شما: ایجاد یک رابطه کاری مستقل از توافق یا عدم توافق. هر چه جدی تر با کسی مخالفت کنید، مهم تر است که بتوانید به خوبی با آن مخالفت کنار بیایید. یک رابطه کاری خوب رابطه ای است که بتواند با اختلافات کنار بیاید. چنین رابطه ای را نمی توان با دادن امتیازات اساسی با تظاهر به عدم وجود اختلاف خرید. تجربه نشان می دهد که مماشات اغلب کارساز نیست. بعید است که در حال حاضر امتیاز غیرموجهی، رسیدگی به اختلافات آینده را آسان تر کند. ممکن است فکر کنید دفعه بعد نوبت آنهاست که امتیاز بدهند. آنها احتمالاً بر این باورند که اگر به اندازه کافی سرسخت باشند، شما دوباره تسلیم خواهید شد. که تهاجم به لهستان نیز منجر به جنگ نخواهد شد.)

همچنین نباید سعی کنید با تهدید کردن رابطه، امتیازی اساسی به دست آورید. ("اگر واقعاً به من اهمیت می دادی، تسلیم می شدی." "مگر با من موافق نباشی، رابطه ما تمام شده است.") خواه چنین ترفندی فعلاً در گرفتن امتیاز موفق شود یا نه، به رابطه آسیب می رساند. رویارویی با اختلافات آینده برای دو طرف دشوارتر خواهد شد. در عوض، مسائل اساسی باید از مسائل مربوط به روابط و فرآیند جدا شوند. محتواییک توافق احتمالی باید از سؤالاتی در مورد نحوه صحبت شما در مورد آن و نحوه برخورد با طرف مقابل جدا شود. هر مجموعه ای از مسائل باید بر اساس شایستگی خود مورد مذاکره قرار گیرد. فهرست زیر این تمایز را نشان می دهد: موضوعات اساسی شرایط شرایط قیمت ها تاریخ ها شماره بدهی ها مسائل مربوط به رابطه تعادل احساسات و دلیل سهولت ارتباط درجه اعتماد و قابلیت اطمینان • نگرش پذیرش (یا رد) • تأکید نسبی بر متقاعدسازی (یا اجبار) درجه متقابل درک افراد اغلب تصور می کنند که بین دنبال کردن یک نتیجه اساسی خوب و دنبال کردن یک رابطه خوب، یک مبادله وجود دارد. موافق نیستیم. یک رابطه کاری خوب باعث می شود که به دست آوردن نتایج اساسی خوب (برای هر دو طرف) آسان تر شود. نتایج اساسی خوب باعث می شود یک رابطه خوب حتی بهتر شود.

گاهی اوقات ممکن است دلایل خوبی برای موافقت وجود داشته باشد، حتی زمانی که معتقدید انصاف چیز دیگری را حکم می کند. به عنوان مثال، اگر قبلاً یک رابطه کاری عالی دارید، ممکن است تصمیم بگیرید که در مورد یک موضوع تسلیم شوید، مطمئن باشید که در مواردی در آینده، طرف مقابل متوجه خواهد شد که "یکی از آنها به شما مدیون است" و متقابلاً لطف می کند. یا ممکن است به طور منطقی تصمیم بگیرید که با در نظر گرفتن همه چیز، یک یا چند موضوع ارزش بحث کردن را ندارند. حرف ما این است که شما نباید به منظور تلاش برای بهبود رابطه تسلیم شوید. در مورد رابطه مذاکره کنید. اگر علیرغم تلاش های شما برای ایجاد یک رابطه کاری و مذاکره درباره تفاوت های اساسی بر اساس شایستگی هایشان، مشکلات افراد همچنان مانع است، بر اساس شایستگی هایشان با آنها مذاکره کنید. نگرانی های خود را در مورد رفتار طرف مقابل مطرح کنید و همانطور که تفاوت اساسی دارید در مورد آنها بحث کنید. از قضاوت کردن آنها یا به چالش کشیدن انگیزه های آنها خودداری کنید. در عوض، ادراکات و احساسات خود را توضیح دهید و در

مورد آنها تحقیق کنید. استانداردهای خارجی اصول منصفانه را پیشنهاد کنید تا تعیین کنید که چگونه باید با یکدیگر رفتار کنید و از ارائه بحث خود به عنوان نگاه به آینده، نه به عقب خودداری کنید، و بر اساس این فرض عمل کنید که طرف مقابل ممکن است تمام عواقبی را که شما تجربه می کنید در نظر نداشته باشد و آنها را در نظر بگیرید. در صورت نیازی می توانند رویکرد خود را تغییر دهند. مثل همیشه در مذاکره، باید به BATNA خود فکر کنید. در برخی موارد ممکن است طرف مقابل متوجه شود که نگرانی های شما یک مشکل مشترک است، تنها زمانی که متوجه شود BATNA شما، در صورتی که نتوانید به راه حلی رضایت بخش دست یابید، برای آنها خیلی خوب نیست. نحوه رفتار شما با آنها را از رفتار آنها با شما متمایز کنید. نیازی به تقلید از رفتار غیرسازنده نیست. انجام این کار ممکن است در واقع "درسی به آنها بیاموزد"، اگرچه اغلب درسی نیست که ما دوست داریم. در بیشتر موارد، پاسخگویی مشابه رفتاری را که ما دوست نداریم، تقویت می کند. طرف مقابل را ترغیب می کند که احساس کند همه اینگونه رفتار می کنند و این تنها راه محافظت از خود است. رفتار ما باید به گونه ای طراحی شود که رفتاری را که ترجیح می دهیم، مدل سازی و تشویق کند و از هرگونه تاکتیک فشار پاداش اجتناب کند. برای رفتاری که دوست نداریم، هر دو بدون به خطر انداختن منافع اساسی ما.

با بی منطقی ظاهری منطقی برخورد کنید. شاید بیشتر رفتارها در دنیا خیلی منطقی نیست. همانطور که در فصل 2 می گوئیم، مذاکره کنندگان ابتدا مردم هستند. ما اغلب به صورت تکانشی عمل می کنیم بدون فکر دقیق واکنش نشان می دهیم، به خصوص زمانی که عصبانی، ترسیده یا ناامید هستیم. و همه ما افرادی را می شناسیم که صرف نظر از موقعیت، کاملاً غیرمنطقی به نظر می رسند. چگونه با چنین رفتاری کنار می آید؟ اول، درک کنید که در حالی که مردم اغلب به صورت منطقی مذاکره نمی کنند، ارزش آن را دارد که خودتان را امتحان کنید. در یک بیمارستان روانی، ما پزشکان روان پریشی نمی خواهیم. به همین ترتیب، در رویارویی با غیرمنطقی بودن سایر مذاکره کنندگان، دوست دارید تا حد امکان هدفمند باشید. دوم، فرض خود را که دیگران غیرمنطقی عمل می کنند زیر سوال ببرید. شاید آنها وضعیت را متفاوت می بینند. در اکثر منازعات، هر یک از طرفین بر این باورند که به طور منطقی به چیزی که از طرف

مقابل می شنوند «نه» می گویند. شاید آن‌ها می‌شنوند که موقعیت باز کردن خوب شما از نظر شایستگی غیرقابل توجه است. شاید آنها برای چیزها ارزش متفاوتی قائل شوند. و یا ممکن است یک مشکل ارتباطی وجود داشته باشد. گاهی اوقات افراد دیدگاه‌هایی دارند که بسیاری از ما فکر می‌کنیم به طور عینی "غیرمنطقی" هستند، مانند افرادی که از پرواز می‌ترسند. اما از نظر درونی، این افراد نسبت به جهان آنطور که می‌بینند، واکنش منطقی نشان می‌دهند. در سطحی معتقدند که این هواپیما سقوط خواهد کرد. اگر این را باور می‌کردیم، پرواز هم نمی‌کردیم. این ادراک است که منحرف می‌شود، نه پاسخ به آن ادراک. نه گفتن به چنین افرادی که اشتباه می‌کنند (با هر اندازه مطالعات علمی) و نه مجازات آنها به خاطر عقایدشان، احساس آنها را تغییر نمی‌دهد. از سوی دیگر، اگر با همدلی پرس و جو کنید، احساسات آن‌ها را جدی بگیرید و سعی کنید دلیل آن‌ها را ریشه‌یابی کنید، گاهی اوقات ممکن است تغییر ایجاد کنید. با کار با آنها، ممکن است یک جهش منطقی، یک برداشت نادرست واقعی، یا یک ارتباط آسیب‌زا از زمان قبلی کشف کنید که پس از آشکار شدن، می‌تواند توسط خود مردم بررسی و اصلاح شود. در اصل، شما به دنبال علایق روانشناختی در پشت موقعیت آنها هستید تا به آنها کمک کنید راهی برای برآورده کردن بیشتر علایقشان به طور مؤثرتری پیدا کنند.

سوال 5: "آیا باید حتی با تروریست‌ها یا کسی که ایلکه هیتلر است مذاکره کنم؟ چه زمانی منطقی است که مذاکره نکنم؟" هر چقدر طرف مقابل ناخوشایند باشد، مگر اینکه شما یک BATNA بهتر داشته باشید، سوالی که با آن روبرو هستید این نیست که آیا باید مذاکره کنید، بلکه چگونه است. مذاکره با تروریست‌ها؟ آره. در واقع، به این معنا که شما سعی می‌کنید بر تصمیمات آنها تأثیر بگذارید - و آنها می‌خواهند روی تصمیمات شما تأثیر بگذارند - شما در حال مذاکره با آنها هستید حتی اگر با آنها صحبت نکنید. سوال این است که آیا این کار را از راه دور با اعمال و کلمات (مانند «ما هرگز با تروریست‌ها مذاکره نخواهیم کرد!») انجام دهیم یا مستقیم‌تر این کار را انجام دهیم. به طور کلی، هرچه ارتباطات بهتر باشد، شانس شما برای اعمال نفوذ بیشتر است. اگر مسائل مربوط به امنیت شخصی قابل حل باشد، منطقی است که با تروریست‌ها گفتگو کرد، خواه آنها گروگان بگیرند و یا تهدید به خشونت کنند. اگر پرونده خوبی داشته باشید، بیشتر

احتمال دارد که بر آنها تأثیر بگذارید تا آنها بر شما. (همان استدلال‌ها در مورد برخورد با «تروریست‌های» مذاکره‌کننده که سعی می‌کنند از حقه‌های کثیف استفاده کنند، صدق می‌کند.) مذاکره به معنای تسلیم شدن نیست. پرداخت باج یا باج‌گیری هزینه‌های بالایی دارد. پاداش دادن به آدم ربایی، آدم ربایی بیشتر را تشویق می‌کند. از طریق ارتباط ممکن است بتوان تروریست‌ها (و تروریست‌های احتمالی آینده) را متقاعد کرد که باج دریافت نخواهند کرد. همچنین ممکن است بتوان از برخی از منافع مشروع آنها مطلع شد و ترتیبی داد که در آن هیچیک از طرفین تسلیم نشوند. با کمک میانجی‌های الجزایری، ایالات متحده و ایران توانستند در ژانویه 1981 درباره آزادی آمریکایی‌ها مذاکره کنند. دیپلمات‌هایی که بیش از یکسال در سفارت آمریکا در تهران نگهداری می‌شدند. اساس حل و فصل این بود که هر یک از طرفین چیزی بیش از آنچه که حق داشتند، دریافت نمی‌کردند: گروگان‌ها آزاد خواهند شد. ایران بدهی‌های خود را خواهد پرداخت. وقتی این مبالغ تسویه شد، مانده وجوهی که توسط ایالات متحده توقیف شده بود به ایران بازگردانده می‌شد. ایالات متحده دولت ایران را به رسمیت می‌شناسد و در امور داخلی دخالت نمی‌کند. و غیره دستیابی به یک راه حل بدون مذاکره اگر غیرممکن نباشد، دشوار خواهد بود. و علیرغم غیرقانونی فاحش تسخیر سفارت ایالات متحده، هر دو طرف از مذاکراتی که در نهایت در پاییز 1980 انجام شد سود بردند.

گاهی اوقات گفته می‌شود که مقامات باید از گفتگو با تروریست‌های سیاسی خودداری کنند زیرا انجام این کار باعث اعطای موقعیت و پاداش عمل غیرقانونی آنها می‌شود. درست است که ملاقات یک مقام بلندپایه دولتی با تروریست‌ها ممکن است اهمیت آنها را تا حدی افزایش دهد که بیشتر از سود احتمالی آن باشد. اما تماس در سطح حرفه‌ای کاملاً متفاوت است. مذاکره‌کنندگان پلیس شهری دریافته‌اند که گفت و گو با شخصی مستقیم با مجرمانی که اغلب گروگان گرفته می‌شوند، منجر به آزادی گروگان‌ها و بازداشت مجرمان می‌شود. در خلال ربودن پرواز 422 کویت ابرویز در سال 1988، مذاکرات گسترده‌ای با هواپیماربایان انجام شد اما بر سر مسائل کوچکتر. دولت کویت در ابتدای ماجرا به صراحت گفت که شیعیان محکوم به اقدامات تروریستی را که در زندان کویت به سر می‌بردند آزاد نمی‌کنند و آنها هرگز از این اصل

اساسی عقب نشینی نکردند. اما مقامات محلی در قبرس و الجزایر بی وقفه بر سر مواردی مانند مجوز فرود هواپیما، درخواست سوخت اضافی، دسترسی به رسانه های خبری و تحویل غذا مذاکره کردند. برای هر معامله، این مقامات با موفقیت توانستند گروگان های بیشتری را آزاد کنند. در همان زمان، آنها - به عنوان هموطنان مسلمان - به آرمان های اسلامی رحمت و توصیه های حضرت محمد (ص) در مورد گروگان گیری متوسل شدند. در نهایت همه گروگان ها آزاد شدند. هواپیماربایان همچنین اجازه داشتند الجزایر را ترک کنند، اما شکست طولانی و شرم آور آنها در دستیابی به هر یک از اهداف اعلام شده خود بدون شک به کاهش بعدی هواپیماربایی های تروریستی کمک کرد.

مذاکره با فردی مثل هیتلر؟ این بستگی به جایگزین دارد. برخی از علایق شما ممکن است ارزش جنگیدن و حتی مردن را داشته باشند. بسیاری از ما احساس می کنیم که رهایی از جهان از شر فاشیسم، ایستادگی در برابر تهاجم سرزمینی، و توقف نسل کشی در این دسته قرار می گیرد. اگر چنین منافعی در خطر است و نمی توان با وسایل کم هزینه تر برآورده شد، باید آماده مبارزه باشید، اگر این کمک می کند، و - برخی می گویند - گاهی حتی اگر اینطور نباشد. از سوی دیگر، جنگ یک تجارت ناخوشایند است که اغلب رمانتیک است. اگر بتوانید به اندازه قابل توجهی از منافع خود از طریق روش های غیرخشونت آمیز دست یابید، باید این گزینه را جدی بگیرید. کمتر جنگی به اندازه آزادی کویت توسط سازمان ملل متحد یک طرفه است. حتی در آنجا، خروج از طریق مذاکره نیروهای عراقی از کویت ممکن بود از آتش سوزی نفت در کویت، آسیب زیست محیطی به خلیج فارس و رنج عظیم انسانی ناشی از جنگ جلوگیری کند. مهمتر از همه، جنگ هیچ تضمینی برای نتایجی بهتر از آن چیزی که می توان با وسایل دیگر به دست آورد، ارائه نمی دهد. به عنوان نخست وزیر اتحاد جماهیر شوروی، ژوزف استالین از بسیاری جهات به اندازه هیتلر برای جهان قابل اعتراض بود. او انواع تجاوزات ارضی را مرتکب شد، درگیر نسل کشی شد و ایدئولوژی دولت محور را ترویج کرد که در عمل بسیار شبیه ناسیونال سوسیالیسم بود. اما در عصر بمب های هیدروژنی، فتح اتحاد جماهیر شوروی در حالی که متفقین آلمان را فتح کرده بودند، دیگر گزینه مناسبی نبود. به نظر نمی رسید که اصول مورد بحث نابودی متقابل را توجیه کند. در عوض، غرب، صبور و استوار

در مخالفت اخلاقی خود با کمونیسم شوروی صبر کرد تا اینکه به خواست خود شروع به فروپاشی کرد. حتی با فردی مانند هیتلریاستالین، اگر مذاکره نوید دستیابی به نتیجه ای را داشته باشد که با در نظر گرفتن همه موارد، منافع ما را بهتر از BATNA ما برآورده کند، باید مذاکره کنیم. هنگامی که یک جنگ رخ می دهد، در بسیاری از موارد در واقع یک حرکت در یک مذاکره است. هدف از این خشونت تغییر BATNA طرف مقابل یا برداشت آنها از آن است تا آنها با شرایط ما برای صلح با سهولت بیشتری موافقت کنند. در چنین مواردی، تفکر در شرایط مذاکره بسیار حیاتی است، به طوری که ما از ساختن و انتقال پیشنهاد خود به روش هایی که به طور منطقی انتظار داریم برای طرف مقابل متقاعد کننده باشد، غفلت نکنیم.

در جایی که مردم بر اساس اعتقادات مذهبی عمل می کنند مذاکره کنید؟ آره. اگرچه باورهای مذهبی افراد بعید است که از طریق مذاکره تغییر کند، اقداماتی که انجام می دهند، حتی اقداماتی که بر اساس اعتقادات آنها انجام می شود، ممکن است تحت تأثیر قرار گیرد. چنین موردیدر مورد هواپیماربایی کویت ایرویز بود. یک نکته کلیدی که ارزش تکرار دارد این است که مذاکره مستلزم به خطر انداختن اصول شما نیست. بیشتر اوقات موفقیت با یافتن راه حلی حاصل می شود که مسلماً با اصول هر یک از طرفین سازگار باشد. بسیاری از موقعیت ها فقط به نظر می رسد درگیری های "مذهبی". درگیری در ایرلند شمالی بین پروتستان ها و کاتولیک ها، مانند درگیری در لبنان بین مسیحیان و مسلمانان، بر سر مذهب نیست.

در هر مورد، دین به عنوان یک خط مرزی مفید برای تقسیمیک گروه از گروه دیگر عمل می کند. این شکاف تقویت می شود زیرا از آن برای تقسیم محل زندگی، محل کار، دوستانشان و به چه کسی رای می دهند استفاده می شود. مذاکره بین چنین گروه هایی بسیار مطلوب است، زیرا این شانس را افزایش می دهد که آنها بتوانند به توافق های عمل گرایانه برسند که به نفع دوجانبه آنها باشد. چه زمانی منطقی است که مذاکره نکنیم؟ اینکه آیا مذاکره منطقی است و چقدر تلاش می شود به این بستگی دارد که BATNA خود را تا چه حد راضی می کنید و چقدر احتمال می دهید که مذاکره نتایج بهتری به همراه داشته باشد. اگر BATNA شما خوب است و مذاکره بی امید به نظر می رسد، دلیلی برای سرمایه گذاری زمان زیادی برای

مذاکره وجود ندارد. از سوی دیگر، اگر BATNA شما افتضاح است، باید مایل باشید کمی زمان بیشتری سرمایه گذاری کنید - حتی در جایی که مذاکره غیرممکن به نظر می رسد - تا آزمایش کنید که آیا ممکن است چیزی رضایت بخش تر انجام شود یا خیر. برای انجام این تحلیل، باید به دقت در مورد BATNA خود و طرف مقابل فکر کرده باشید. شما نباید اشتباه بانکی را که در حال مذاکره با شرکت انرژی ورشکسته بود مرتکب شوید. از نظر قانونی، بانک حق داشت مالکیت کل شرکت را در اختیار بگیرد، اما قاضی پرونده گفت که می خواهد طرفین تسویه حساب کنند. بانک پیشنهاد کرد 51 درصد سهام را بگیرد و سود وام را کاهش دهد، اما شرکت (متعلق به مدیریت) سنگ اندازی کرد. بانک که ناامید شده بود، ماه ها تلاش کرد تا شرکت را به مذاکره علاقه مند کند. قابل درک است که شرکت نپذیرفت - شرکت BATNA خود را صرفاً منتظر افزایش قیمت نفت می دانست. در آن زمان آنها می توانستند وام خود را پرداخت کنند و همچنان مالک 100 درصد شرکت خود خواهند بود. بانک نتوانسته بود به طور واضح در مورد BATNA خود یا شرکت فکر کند. بانک باید با قاضی مذاکره می کرد و توضیح می داد که چگونه این وضعیت ناعادلانه و قابل تجدید نظر است. اما بانک فکر می کرد که مذاکره با شرکت تنها انتخابش است.

دولت ها معمولاً این اشتباه را مرتکب می شوند که فرض می کنند BATNA بهتری نسبت به خودشان دارند، برای مثال، وقتی به این معنا هستند که اگر معنای «سیاسی» و «اقتصادی» در یک موقعیت معین شکست بخورد، همیشه «گزینه نظامی» وجود دارد. همیشه گزینه نظامی قابل قبولی وجود ندارد. (بیشتر موقعیت های گروگان گیری را در نظر بگیرید، که در آن هیچ گزینه نظامی وجود ندارد که بتواند به طور واقع بینانه بازپس گیری ایمن گروگان ها را نوید دهد. حملاتی مانند حمله ارتش اسرائیل به فرودگاه اوگاندا در Entebbe - فرودگاهی که توسط مهندسان اسرائیلی طراحی و ساخته شده است - استثنایی است. و با هر موفقیت دشوارتر می شود، زیرا تروریست ها خود را با تاکتیک های جدید وفق می دهند.) اینکه آیا ما یک گزینه خودیاری داریم یا نه بستگی به موقعیت دارد: آیا می توان هدف را صرفاً با تلاش خودمان به دست آورد، یا اینکه یکی از طرف دیگر می تواند به هدف دست یابد. طرف باید تصمیم بگیرد؟ اگر دومی، پس ما باید بر تصمیم چه کسی تأثیر بگذاریم، چه تصمیمی می خواهیم، و اگر اصلاً وجود داشته باشد، چگونه نیروی

نظامی می‌تواند به تأثیرگذاری بر این تصمیم کمک کند؟ تصور نکنید که BATNA بهتر از مذاکره دارید یا ندارید. به آن فکر کنید. سپس تصمیم بگیرید که آیا مذاکره منطقی است یا خیر.

سوال 6: "چگونه باید رویکرد مذاکره خود را تنظیم کنم تا تفاوت‌های شخصیتی، جنسیتی، فرهنگی و غیره را در نظر بگیرم؟" از برخی جهات مردم در همه جا شبیه‌یکدیگر هستند. ما می‌خواهیم مورد محبت قرار بگیریم، به احترام دیگران و خودمان اهمیت می‌دهیم، و دوست نداریم احساس کنیم از آنها سوء استفاده می‌شود. از جهات دیگر، افراد - حتی کسانی که پیشینه مشابهی دارند - کاملاً متفاوت هستند. برخی از ما برون‌گرا هستیم، برخی دیگر خجالتی. برخی کلامی و منطقی، برخی دیگر بیشتر فیزیکی و احساسی. برخی از مردم رک هستند، برخی دیگر غیر مستقیم و با درایت. برخی از تعارض لذت می‌برند، برخی دیگر تقریباً هر کاری برای اجتناب از آن انجام می‌دهند. به عنوان مذاکره کننده، افراد مختلف علایق و سبک‌های ارتباطی متفاوتی خواهند داشت. چیزهای مختلف ممکن است برای آنها متقاعد کننده باشد و آنها ممکن است راه‌های متفاوتی برای تصمیم‌گیری داشته باشند. چگونه باید با چنین شباهت‌ها و تفاوت‌هایی در مذاکره با افراد مختلف کنار بیاییم؟ در اینجا برخی از دستورالعمل‌های پیشنهادی وجود دارد: وارد مرحله شوید. در هر مذاکره ای بسیار مطلوب است که نسبت به ارزش‌ها، ادراکات، نگرانی‌ها، هنجارهای رفتاری و خلق و خوی کسانی که با آنها سر و کار دارید حساس باشید. بر این اساس رفتار خود را تطبیق دهید. اگر با کسی مذاکره می‌کنید، این شخص است که می‌خواهید بر او تأثیر بگذارید. هر چه بتوانید با طرز فکر آن شخص با موفقیت بیشتری هماهنگ شوید، احتمال بیشتری وجود دارد که بتوانید به توافق برسید. برخی از تفاوت‌های رایجی که می‌توانند در مذاکره تفاوت ایجاد کنند عبارتند از: قدم زدن: سریعاً آهسته؟ رسمیت: زیاد یا کم؟ نزدیکی فیزیکی هنگام صحبت کردن: نزدیکی دور؟ • توافقات شفاهیا کتبی: کدام یک الزام‌آورتر و فراگیرتر هستند؟ صریح بودن ارتباطات: مستقیم یا غیرمستقیم؟ • بازه زمانی: کوتاه مدت یا طولانی‌تر؟ دامنه رابطه: فقط تجاری یا فراگیر؟ محل مورد انتظار انجام تجارت: خصوصیا عمومی؟ • چه کسی مذاکره می‌کند: افراد برابر از نظر موقعیت یا شایسته‌ترین افراد برای انجام وظیفه؟ سختی تعهدات: نوشته شده در سنگ یا به معنای انعطاف‌پذیری؟

توصیه های کلی ما را با شرایط خاص تطبیق دهید.

این یک کتاب مشاوره عمومی است. در هر شرایطی برای هر فردی به یک شکل اعمال نخواهد شد. اما گزاره های اساسی به طور کلی قابل اجرا هستند. اگر دلیل قانع کننده ای برای انجام این کار وجود نداشته باشد، توصیه می کنیم رویکرد خاص خود را برای هر مذاکره پیرامون آن ها ایجاد کنید. بهترین راه برای اجرای این اصول کلی به زمینه خاص بستگی دارد. در ایجاد رویکردی متناسب با موقعیت، محل قرارگیری خود، با چه کسی، آداب و رسوم صنعت، تجربه گذشته با این مذاکره کننده و غیره را در نظر بگیرید. به تفاوت های اعتقادی و عرف توجه کنید، اما از کلیشه سازی افراد بپرهیزید. گروه ها و مکان های مختلف آداب و رسوم و باورهای متفاوتی دارند. آنها را بشناسید و به آنها احترام بگذارید، اما مراقب فرضیات در مورد افراد باشید. نگرش ها، علایق و سایر ویژگی های یک فرد اغلب کاملاً متفاوت از گروهی است که ممکن است به آن تعلق داشته باشد. به عنوان مثال، ژاپنی های «متوسط» تمایل بیشتری به روش های غیرمستقیم ارتباط و مذاکره دارند، اما هر ژاپنی طیف کاملی از سبک های مذاکره را در بر می گیرد. یکی از وزیران برجسته در دولت ژاپن به خاطر مذاکرات گستاخانه اش به سبک آمریکایی معروف است - که برای بسیاری از آمریکایی ها اصلاً معمول نیست. برخی تحقیقات نشان می دهند که زنان بیشتر از مردان اطلاعات را به روشی بازتر و ساختارمندتر جمع آوری می کنند. حساس تر بودن نسبت به روابط و عمل کردن بر اخلاقی که به نسبت بیشتر مبتنی بر مراقبت و تعهد نسبت به دیگران و کمتر بر قوانین و حقوق فردی است. هر جنس به سمت دیگری گرایش دارد.

فرضیات در مورد شخصی بر اساس ویژگی های گروهی او توهین آمیز و همچنین از نظر واقعی مخاطره آمیز است. فردیت آن شخص را انکار می کند. ما تصور نمی کنیم که باورها و عادات ما توسط گروه هایی که اتفاقاً در آنها قرار می گیریم دیکته می شوند. دلالت بر بسیاری از دیگران تحقیرآمیز است. هر یک از ما تحت تأثیر جنبه های بی شمار محیط و تربیت، فرهنگ و هویت گروهی خود هستیم، اما به هیچ وجه قابل پیش بینی نیست. فرضیات خود را زیر سوال ببرید؛ فعالانه گوش کنید هر فرضی که در مورد دیگران داشته باشید - چه فرض کنید که آنها دقیقاً شبیه شما هستند یا کاملاً متفاوت - آن را زیر سوال ببرید.

آماده باشید تا یاد بگیرید که آنها کاملاً با آنچه شما انتظار داشتید متفاوت هستند. تنوع گسترده بین فرهنگ ها سرنخ هایی را در مورد نوع تفاوت هایی که باید به دنبال آنها باشید ارائه می دهد، اما به یاد داشته باشید که همه ما علایق و ویژگی های خاصی داریم که با هیچ قالب استاندارد سازگار نیست.

سوالاتی در مورد تاکتیک

سوال 7: "چگونه در مورد مسائل تصمیم بگیرم Ilke کجا باید ملاقات کنیم؟ چه کسی باید اولین پیشنهاد را بدهد؟ و از چه ارتفاعی شروع کنم؟" قبل از اینکه پزشک بتواند به سوالاتی مانند اینکه چه قرصی مصرف کند و از چه غذایی اجتناب کند، پاسخ دهد، او می خواهد در مورد علائم بیمار و تشخیص علل احتمالی آن بیاموزد. تنها در این صورت است که پزشک می تواند یک استراتژی کلی برای سلامتی بهتر ایجاد کند. همین امر در مورد متخصصان مذاکره نیز صادق است. ما هیچ داروی ثبت اختراع همه منظوره نداریم. توصیه تاکتیکی خوب مستلزم آگاهی از شرایط خاص است. این را می توان با در نظر گرفتن سه مثال مشخص نشان داد: کجا باید ملاقات کنیم؟ ما نگران چه هستیم؟ اگر هر دو طرف به شدت شلوغ هستند و در معرض وقفه های دائمی هستند، گوشه گیری ممکن است مهم ترین نکته باشد. اگر طرف مقابل احساس ناامنی می کند یا به حمایت کارکنان نیاز دارد، شاید راحت تر در دفترش ملاقات کند. همچنین ممکن است بخواهید در دفتر طرف مقابل ملاقات کنید، اگر می خواهید با خیال راحت از آنجا دور شوید. آیا نمودارها، فایل ها یا کارشناسان فنی وجود دارد که بخواهید در طول مذاکره با آنها مشورت کنید؟ اگر می خواهید استفاده از فلیپ چارت، تخته سفید یا پروژکتور سقفی آزاد باشید، ممکن است بخواهید در اتاق کنفرانسی ملاقات کنید که چنین امکاناتی دارد. چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد؟ این اشتباه است که فرض کنیم ارائه یک پیشنهاد همیشه بهترین راه برای قرار دادن رقم روی میز است. معمولاً قبل از ارائه پیشنهاد، می خواهید علایق، گزینه ها و معیارها را برای مدتی بررسی کنید. ارائه پیشنهاد خیلی زود می تواند باعث شود طرف مقابل احساس کند که راه آهن دارد. هنگامی که هر دو طرف مشکل را درک کنند، پیشنهادی که تلاشی برای تطبیق منافع و استانداردهای پیشبرده شده انجام می دهد، به احتمال زیاد به عنوان یک گام سازنده به جلو دریافت می شود. چه پیشنهادی ارائه دهید یا نه، ممکن است بخواهید سعی کنید بحث را زودتر حول یک رویکرد یا استاندارد که برای شما مطلوب است، "لنگر" کنید. از سوی دیگر، اگر آمادگی خوبی ندارید و نمی دانید چه چیزی معقول است، احتمالاً تمایلی به قرار دادن ایده ها یا پیشنهادی روی میز ندارید، شاید به این امید که طرف مقابل اول برود و چیزی سخاوتمندانه ارائه دهد. اما شما باید مراقب

باشید. اندازه گیری ارزش یک کالا با اولین پیشنهاد یا رقم طرف مقابل بسیار خطرناک است. اگر در مورد ارزش یک آیتم اطلاعات کمی دارید، احتمالاً باید قبل از شروع مذاکره تحقیقات بیشتری انجام دهید. هر چه دو طرف در مذاکره بر سر قیمت آمادگی بیشتری داشته باشند، تفاوت کمتری ایجاد می کند که چه کسی اولین پیشنهاد را ارائه می دهد. به جای یادگیری قوانین برای اینکه چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد، بهتر است قانون آمادگی خوب با معیارهای ارزش خارجی را یاد بگیریم، از کجا باید شروع کنیم؟ بسیاری از مردم تمایل دارند موفقیت را با میزان پیشرفت طرف مقابل ارزیابی کنند. حتی اگر رقم اول یک ادعای کاملاً دلخواه از "قیمت برچسب" یا "ارزش خرده فروشی" باشد، خریداران اغلب از دریافت چیزی با قیمت کمتر احساس خوشحالی می کنند. آنها بازار را بررسی نکرده اند. آنها نمی دانند که بهترین جایگزین آنها چه قیمتی دارد، بنابراین از پرداخت کمتر از اولین "قیمت درخواستی" رضایت دارند.

در این شرایط، اگر در حال فروش هستید، معمولاً با بالاترین رقمی که می توانید بدون خجالت توجیه کنید، شروع می کنید. راه دیگری برای فکر کردن به آن این است که با بالاترین رقمی شروع کنید که سعی می کنید شخص ثالث بی طرف را متقاعد کنید منصفانه است، در بیان چنین رقمی ابتدا استدلال را توضیح می دهید و سپس عدد را ارائه می دهید. (اگر آنها شماره ای را بشنوند که دوست ندارند، ممکن است به استدلال گوش ندهند.) چنین رقم آغازینی نیازی نیست که به عنوان یک موضع محکم مطرح شود. در واقع، هرچه ارقام اولیه را محکم تر پیشنهاد کنید، با حذف آنها به اعتبار خود آسیب بیشتری وارد می کنید. گفتن چیزی مانند "خب، یکی از عواملی که باید در نظر گرفت این است که دیگران برای کار مشابه چه پولی می پردازند. مثلاً در نیویورک، ساعتی 18 دلار می پردازند. این موضوع چگونه است؟" در اینجا شما یک استاندارد و یک رقم را بدون اینکه اصلاً به آن متعهد باشید بیرون آورده اید. استراتژی بستگی به آمادگی دارد. دو تعمیم در مورد استراتژی وجود دارد که ارزش آن را دارد. اولاً، تقریباً در همه موارد، استراتژی تابعی از آمادگی است. اگر به خوبی آماده باشید، یک استراتژی خودش را پیشنهاد می کند. اگر در استانداردهای مربوط به مذاکره خود به خوبی مسلط باشید، مشخص خواهد شد که کدام یک را باید مورد بحث قرار دهید و طرف مقابل کدام یک را ممکن است مطرح کند. اگر به طور کامل علایق خود را در نظر

گرفته باشید، مشخص می شود که کدام را زودتر ذکر کنید و کدام را بعداً مطرح کنید یا اصلاً مطرح نکنید. و اگر BATNA خود را از قبل فرموله کرده باشید، می دانید که زمان پیاده روی چه زمانی است. دوم، یک استراتژی هوشمندانه نمی تواند کمبود آمادگی را جبران کند. اگر استراتژی گام به گامی را تدوین کنید که مطمئناً جوراب های آنها را از بین می برد، زمانی که آنها با پوشیدن صندل وارد مذاکره شوند، با مشکل مواجه خواهید شد. استراتژی شما ممکن است به بحث در مورد مسائل رابطه در ابتدا بستگی داشته باشد، اما آنها ممکن است بخواهند در مورد BATNAS صحبت کنند. از آنجا که شما هرگز نمی توانید مطمئن باشید که استراتژی آنها چیست، شناخت زمین بسیار بهتر از برنامه ریزی برای طی کردن یک مسیر خاص از طریق جنگل است.

سوال 8: "به طور مشخص، چگونه می توانم از گزینه های اختراع به تعهدات حرکت کنم؟" ما توصیه های زیادی در مورد چگونگی ایجاد گزینه های عاقلانه و رضایت بخش متقابل در مذاکره و نحوه اجتناب یا غلبه بر مشکلات مختلف مردم ارائه کرده ایم. این سوال باقی می ماند که چگونه می توانید در مورد مسائل به بسته شدن برسید؟ ما معتقد نیستیم که بهترین فرآیند وجود دارد، اما در اینجا چند اصل کلی وجود دارد که ارزش در نظر گرفتن دارد: از ابتدا به بسته شدن فکر کنید. قبل از شروع مذاکره، منطقی است که تصور کنید توافق موفق چگونه می تواند باشد. این به شما کمک می کند تا بفهمید که چه مسائلی باید در مذاکره با آنها برخورد شود و برای حل آنها چه چیزی ممکن است لازم باشد. تصور کنید که اجراییک توافق چگونه می تواند باشد. چه مسائلی باید حل شود؟ سپس به سمت عقب کار کنید. از خود بپرسید که چگونه طرف مقابل ممکن است با موفقیتیک توافق را برای انتخاب کنندگان خود توضیح دهد و توجیه کند. ("ما جزو 10 درصد برتر کارگران برق در انتاریو خواهیم بود." "ما کمتر از ارزشی که دو نفر از هر سه ارزیاب می دهند پرداخت می کنیم.") به این فکر کنید که برای انجام همین کار چه کاری لازم است. سپس از خود بپرسید که چه نوع توافقی به هر دو شما اجازه می دهد چنین چیزهایی را بگویید. در نهایت، به جای ادامه دادن به مذاکره، به این فکر کنید که برای متقاعد کردن طرف مقابل و شما برای پذیرشیک توافق پیشنهادی چه کاری لازم است. این سوالات را در حین پیشرفت مذاکره در ذهن داشته باشید، با در

دسترس قرار گرفتن اطلاعات بیشتر، دیدگاه خود را تغییر شکل دهید و پر کنید. تمرکز بر روی هدف خود از این طریق به شما کمک می کند تا مذاکره خود را در مسیری سازنده نگه دارید. ایجاد یک قرارداد چارچوبی را در نظر بگیرید. در مذاکراتی که منجر به یک توافق نامه کتبی می شود، معمولاً ایده خوبی است که به عنوان بخشی از آماده سازی خود، خطوط کلیک توافق را ترسیم کنید. چنین «توافق چارچوبی» سندی است در قالب یک توافق، اما با فضاهای خالی برای هر شرط که باید با مذاکره حل و فصل شود. فرم استاندارد خرید و فروش که از هر دلال املاک موجود است، نمونه ای از یک چارچوب قرارداد مفصل است. در موارد دیگر، چیزی بیشتر از فهرستی از سرفصل ها ممکن است مناسب باشد. دستیابی به یک توافق چارچوب، هر چند جزئی، کمک خواهد کرد تا اطمینان حاصل شود که موضوعات مهم در طول مذاکره نادیده گرفته نمی شوند. چنین توافقی می تواند به عنوان نقطه شروع و دستور کار مذاکره باشد و به شما کمک کند تا از زمان خود به نحو احسن استفاده کنید.

چه مذاکره خود را با یک توافق چارچوب آغاز کنید یا نه، منطقی است که در حین پیش نویس شرایط احتمالی یک توافق را پیش نویس کنید. کار بر روی یک پیش نویس کمک می کند تا بحث ها متمرکز شوند، موضوعات مهمی که ممکن است نادیده گرفته شوند را آشکار می کند و حس پیشرفت را به شما می دهد. تهیه پیش نویس در حین حرکت نیز سابقه ای از بحث ها را فراهم می کند و احتمال سوء تفاهم بعدی را کاهش می دهد. اگر با یک قرارداد چارچوب کار می کنید، تهیه پیش نویس ممکن است بیشتر از پر کردن جاهای خالی در بحث هر اصطلاح باشد. یا اگر هنوز به اجماع نرسیده اید، ممکن است شامل تهیه پیش نویس مقررات جایگزین باشد. به تدریج به سمت تعهد حرکت کنید. همانطور که مذاکره ادامه دارد و شما در مورد گزینه ها و استانداردها برای هر موضوع بحث می کنید، باید به دنبال یک پیشنهاد اجماع باشید که منعکس کننده تمام نکات مطرح شده باشد و منافع هر طرف را در مورد آن موضوع و همچنین ممکن برآورده کند. اگر هنوز نمی توانید در مورد یک گزینه به اجماع برسید، حداقل سعی کنید دامنه گزینه های مورد بررسی را محدود کنید و سپس به موضوع دیگری بروید. شاید بعداً گزینه بهتر یا احتمال داد و ستد رخ دهد. ("بسیار خوب. پس شاید چیزی مانند 28000 دلار یا 30000 دلار ممکن است در حقوق منطقی

باشد. در مورد تاریخ شروع چطور؟" برای تشویق طوفان فکری، ایده خوبی است که صراحتاً توافق کنید که همه تعهدات آزمایشی هستند. این به شما این امکان را می‌دهد که در طول بحث‌هایتان حس پیشرفت داشته باشید، در حالی که از تأثیر بازدارنده نگرانی در مورد اینکه هر گزینه مورد بحث ممکن است به عنوان یک تعهد شنیده شود، اجتناب کنید. تعهدات آزمایشی خوب هستند و نباید بدون دلیل تغییر کنند. اما روشن کنید که تا زمانی که بسته نهایی را نبنیند، قاطعانه خود را متعهد به هیچ چیز نمی‌دانید. برای مثال، در بالاییک قرارداد چارچوب، می‌توانید بنویسید: «پیش‌نویس آزمایشی-بدون تعهد». روند حرکت به سمت توافق به ندرت خطی است. آماده باشید که چندین بار در لیست مسائل حرکت کنید، بین مسائل خاص و کل بسته به عقب و جلو بروید. بسته به اینکه آیا پیشرفت تدریجی ممکن به نظر می‌رسد ممکن است به طور مکرر مسائل دشوار مورد بازبینی قرار گیرند یا تا پایان کنار گذاشته شوند. در طول مسیر، از خواسته‌ها یا قفل شدن خودداری کنید. به جای آن، گزینه‌هایی را ارائه دهید و از آنها انتقاد کنید. ("نظر شما در مورد توافقی مطابق با این پیش‌نویس چیست؟ مطمئن نیستم که بتوانم آن را به مردم بفروشم، اما ممکن است در میدان توپ باشد. آیا چیزی مانند این می‌تواند برای شما مفید باشد؟ اگر نه، چه چیزی آیا با آن اشتباه است؟")

در پیگیری علایق خود پیگیر باشید، اما در پیگیری راه حل خاصی سخت نگیرید. یکی از راه‌های محکم بودن بدون موضع‌گیری این است که علایق خود را از راه‌های برآورده کردن آنها جدا کنید. وقتی پیشنهادی به چالش کشیده می‌شود، از پیشنهاد دفاع نکنید. بهتر است دوباره علایق اصلی خود را توضیح دهید. بپرسید که آیا طرف مقابل می‌تواند راه بهتری برای برآورده کردن آن علایق و همچنین منافع خود بیاندیشد. اگر به نظر می‌رسد تضاد حل ناپذیری وجود دارد، بپرسید آیا دلیلی وجود دارد که منافع یک طرف بر دیگری اولویت داشته باشد. اگر طرف مقابل دلیل قانع‌کننده‌ای برای اینکه چرا تفکر شما ناقص است و باید تغییر کند ارائه نمی‌کند، به تحلیل خود پایبند باشید. وقتی و اگر متقاعد شدید، فکر خود را بر اساس آن اصلاح کنید و ابتدا منطق را ارائه دهید. ("خب، این نکته خوبی است. یکی از راه‌های اندازه‌گیری اینعامل این است که... آماده باشید، باید بیشتر استدلال‌هایی را که طرف مقابل ممکن است مطرح کند

پیش‌بینی می‌کردید و فکر می‌کردید که چگونه باید بر نتیجه تأثیر بگذارید. هر..." (اگر فکر می‌کنید که آنها در سراسر، هدف جلوگیری از نزاع بی‌فایده است. در جایی که اختلاف نظرها ادامه دارد، به دنبال توافق-توافق مرتبه دوم در مورد جایی که مخالف هستید، باشید. مطمئن شوید که منافع و استدلال هر یک از طرفین روشن است. به دنبال مفروضات مختلف و راه‌هایی برای آزمایش آنها باشید. مثل همیشه به دنبال آشتی دادن منافع متضاد با استانداردهای خارجی‌گزینه‌های اخلاقانه باشید. به دنبال تطبیق استانداردهای متضاد با معیارهایی برای ارزیابی مناسب تر است یا با مبادلات اخلاقانه. پیگیر باش پیشنهاد دادن. در برخی مواقع شفاف سازی علایق، اختراع گزینه‌ها و تجزیه و تحلیل استانداردها بازدهی کاهش می‌یابد. هنگامی که یک موضوع یا گروهی از مسائل به خوبی بررسی شد، باید برای ارائه یک پیشنهاد آماده باشید. پیشنهاد اولیه ممکن است به جفت شدن چند موضوع کلیدی محدود شود. ("اگر پیش پرداخت بیش از 50000 دلار نباشد، با بسته شدن 30 ژوئن موافقت می‌کنم.") بعداً، چنین پیشنهادهایی جزئی را می‌توان در یک پیشنهاد جامع تر ترکیب کرد. معمولاً یک پیشنهاد نباید غافلگیر کننده باشد. این باید یک نتیجه طبیعی از بحث تا اینجا باشد. لزومی ندارد که یک پیشنهاد "آن را بگیر یا بگذار" باشد، اما نباید یک موقعیت باز باشد. این باید پیشنهادی باشد که فکر می‌کنید برای هر دو طرف منطقی باشد، با توجه به آنچه قبلاً پیش آمده است. بسیاری از مذاکرات با ارائه یک پیشنهاد کامل به نتیجه می‌رسد. شما باید کمی فکر کنید که چگونه و کجا یک پیشنهاد را ارائه می‌دهید. اگر بحث‌ها به صورت عمومی در گروه‌های بزرگ انجام شده است، ممکن است بخواهید به دنبال فرصتی خصوصی تر برای بررسی تعهدات نهایی باشید. اکثر توافقات در جلسات یک به یک بین مذاکره کنندگان ارشد برای هر طرف انجام می‌شود، اگرچه ممکن است بسته شدن رسمی بعداً در یک مجمع عمومی تر انجام شود. اگر توافق منطقی است اما برخی از مسائل سرسختانه مورد مناقشه باقی می‌مانند، به دنبال رویه‌های منصفانه برای تسهیل بسته شدن باشید. تقسیم تفاوت بین ارقام دلخواه یک نتیجه دلخواه ایجاد می‌کند. اما تقسیم تفاوت بین ارقامی که هر کدام از استانداردهای مستقل قانونی و متقاعدکننده پشتیبانی می‌شوند، یکی از راه‌های دستیابی به یک نتیجه منصفانه است. رویکرد دیگر، در جایی که اختلافات وجود دارد، این است که یک یا هر دو طرف از یک

شخص ثالث دعوت کنند تا با هر یک از طرفین صحبت کند و شاید پس از مشورت های مکرر، یک توصیه نهایی "آخرین شانس" را ارائه دهند. در پایان سخاوتمند باشید. وقتی احساس کردید که در نهایت به توافق نزدیک شده اید، به طرف مقابل چیزی بدهید که می دانید برای آنها ارزشمند است و همچنان با منطق اولیه پیشنهاد شما سازگار است. روشن کنید که این آخرین حرکت است. شما نمی خواهید انتظارات از امتیازات بیشتر را افزایش دهید. چنین پیشنهاد بهبود یافته ای گاهی اوقات می تواند شک های لحظه آخری را از بین ببرد و معامله را قطعی کند. شما می خواهید طرف مقابل با احساس رضایت و رفتار منصفانه از مذاکره خارج شود. این احساس می تواند در اجراییک توافق و همچنین در مذاکرات آتی به خوبی جواب دهد.

سوال 9: "چگونه می توانم این ایده ها را بدون ریسک زیاد امتحان کنم؟" شاید متقاعد شده باشید که این رویکرد منطقی است اما نگران این هستید که نتوانید آن را به خوبی اجرا کنید تا نتایج رویکرد فعلی خود را بهتر کنید. چه کاری می توانید انجام دهید تا این ایده ها را بدون ریسک زیاد امتحان کنید؟ کوچک شروع کنید. در مذاکراتی آزمایش کنید که در آن ریسک ها کوچک هستند، جایی که شما یک BATNA خوب دارید، جایی که استانداردهای هدف مطلوب در دسترس هستند و مرتبط به نظر می رسند، و جایی که طرف مقابل احتمالاً از این رویکرد پیروی می کند. با ایده هایی شروع کنید که بر اساس مهارت های فعلی شما ساخته می شوند، سپس ایده های جدید را یکی یکی امتحان کنید. همانطور که تجربه و اعتماد به نفس به دست می آورید، با استفاده از تکنیک های جدید در زمینه های مهم تر و چالش برانگیزتر، به آرامی ریسک ها را افزایش دهید. لازم نیست همه چیز را یکباره امتحان کنید. سرمایه گذاری کنید برخی از مردم تمام زندگی خود را تنیس بازی می کنند اما هرگز بهتر نمی شوند. آن افراد حاضر نیستند نگاهی تازه به کاری که انجام می دهند بیاندازند یا به فکر تغییر آن باشند. بازیکنان خوب تشخیص می دهند که بهتر شدن اغلب به معنای سرمایه گذاری در رویکردهای جدید است. برای مدتی ممکن است با کشتی گرفتن با تکنیک های جدید و ناآشنا بدتر شوند، اما در نهایت از فلات قدیمی خود پیشی می گیرند. تکنیک های جدید پتانسیل طولانی مدت بیشتری ارائه می دهند. شما باید همین کار را در مورد مذاکره انجام دهید.

عملکرد خود را مرور کنید زمانی را برای فکر کردن به اینکه پس از هر مذاکره مهمی چگونه انجام دادید، برنامه ریزی کنید. چه کار کرد؟ چی نشد؟ چه کاری ممکن است متفاوت انجام داده باشید؟ در نظر داشته باشید که یکدفترچه یادفترچه‌یادداشت مذاکره داشته باشید، که می‌توانید آن را به صورت دوره‌ای بازخوانی کنید.

آماده کردن! قدرت مذاکره، همانطور که در زیر توضیح داده شد، چیزی نیست که شما مقدار مشخصی از آن را داشته باشید که بتوان آن را در هر جایی برای هر هدفی به کار برد. به کار سختی از قبل نیاز دارد تا منابع خود را برای متقاعد کردن در یک موقعیت خاص به کار بگیرید. به عبارت دیگر نیاز به آمادگی دارد. هیچ خطری در آمادگی خوب وجود ندارد. به سادگی زمان می‌برد. هر چه آمادگی بهتری داشته باشید، احتمال بیشتری برای استفاده از این ایده‌ها و یافتن آنها ارزشمند است.

نحوه ایجاد و حفظ رابطه کاری خوب با طرف مقابل را برنامه ریزی کنید. فهرستی از علایق خود و طرف مقابل بنویسید. سپس فهرستی از گزینه‌ها را اختراع کنید که ممکن است تا حد امکان بسیاری از این علایق را برآورده کند. به دنبال انواع معیارها یا معیارهای خارجی باشید که ممکن است شخص ثالث معقولی را متقاعد کند که چه کاری باید انجام شود. از خود بپرسید که دوست دارید چه استدلال‌هایی را بیان کنید و سپس ببینید آیا نمی‌توانید حقایق و اطلاعاتی را که برای ارائه آنها نیاز دارید پیدا کنید. همچنین در نظر داشته باشید که چه معیارهایی ممکن است برای طرف مقابل شما در توجیه توافق با نمایندگان خود قانع کننده باشد. اگر مذاکره‌کنندگان طرف مقابل برای توجیه شروط برای طرف‌های خود مشکل داشته باشند، توافق بر سر آن شرایط بعید است.

و در نظر بگیرید که دوست دارید هر طرف چه تعهداتی داشته باشد. یک توافق چارچوب احتمالی را ترسیم کنید. در برخی موارد ممکن است بخواهید از یک دوست بخواهید که به شما کمک کند تا در یک مذاکره آتی نقش بازی کنید، چه با بازی کردن طرف مقابل یا با بازی کردن شما (بعد از مربیگری) در حالی که طرف مقابل را بازی می‌کنید. (فرض گرفتن نقش طرف مقابل و گوش دادن از انتهای دریافت به استدلال‌های خود یک تکنیک قدرتمند برای آزمایش پرونده شما است.) همچنین ممکن است بخواهید از دوستان،

مذاکره کنندگان با تجربه تر، یا مشاوران مذاکره حرفه ای راهنمایی بگیرید. از بسیاری جهات، مذاکره مانند دو و میدانی است: برخی افراد استعداد طبیعی بیشتری دارند و مانند بهترین ورزشکاران، ممکن است بیشترین سود را از آمادگی، تمرین و مربیگری ببرند. با این حال، آنهایی که استعداد طبیعی کمتری دارند، نیاز بیشتری به آمادگی، تمرین و بازخورد دارند و از این طریق چیزهای زیادی به دست می آورند. هر کدام که باشید، چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد، و سخت کوشی نتیجه خواهد داد. این به شما بستگی دارد.

سوالاتی در مورد قدرت سوال 10: "آیا نحوه مذاکره من واقعاً می تواند تفاوت ایجاد کند اگر طرف مقابل قدرتمندتر باشد؟" و "چگونه قدرت مذاکره خود را افزایش دهم؟" نحوه مذاکره شما (و اینکه چگونه برای مذاکره آماده می شوید) می تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند، صرف نظر از نقاط قوت نسبی هر طرف. بعضی چیزها را نمی توانید بدست آورید البته، مهم نیست که چقدر مهارت دارید، محدودیت هایی برای آنچه می توانید از طریق مذاکره به دست آورید وجود دارد. بهترین مذاکره کننده جهان نمی تواند کاخ سفید را بخرد. شما نباید انتظار موفقیت در مذاکره را داشته باشید مگر اینکه بتوانید به طرف مقابل پیشنهادی بدهید که از نظر آنها جذاب تر از BATNA - بهترین جایگزین آنها برای توافق نامه مذاکره شده است. اگر این غیرممکن به نظر می رسد، پس مذاکره معنا ندارد. در عوض بر روی بهبود BATNA خود و شاید تغییر آن تمرکز کنید. نحوه مذاکره باعث تفاوت در blg می شود. در شرایطی که شانس توافق وجود دارد، روش مذاکره می تواند بین توافق کردن و عدم توافق، یا بین نتیجه ای که به نظر شما مطلوب است و نتیجه ای که صرفاً قابل قبول است، تفاوت ایجاد کند. نحوه مذاکره ممکن است تعیین کند که آیا پای شما گسترش یافته یا تقسیم شده است، و اینکه آیا شما رابطه خوبی با طرف مقابل دارید یا یک رابطه ضعیف. وقتی به نظر می رسد طرف مقابل همه کارت ها را در دست دارد، نحوه مذاکره شما کاملاً حیاتی است. برای مثال، فرض کنید که در حال مذاکره برای استثنایی از یک قانون یا یک پیشنهاد شغلی هستید. به طور واقع بینانه، اگر طرف مقابل درخواست شما را رد کند، ممکن است کمی توسل داشته باشید و اگر آن را

اجابت کند، پیشنهاد کمی داشته باشید. در این شرایط، مهارت مذاکره شما همه چیز است. هر چقدر هم که فرصت موفقیت کوچک باشد، روش مذاکره تعیین می کند که آیا می توانید از آن بهره ببرید یا خیر.

«منابع» با «قدرت مذاکره» یکی نیست. قدرت مذاکره توانایی متقاعد کردن کسی برای انجام کاری است. ایالات متحده ثروتمند است و بمب های هسته ای زیادی دارد، اما هیچکدام کمک چندانی به جلوگیری از اقدامات تروریستی آزادگروگان ها در مکان هایی مانند بیروت نکرده است. اینکه آیا منابع شما به شما قدرت مذاکره می دهد یا نه به زمینه ای بستگی دارد که می خواهید چه کسی را متقاعد کنید و چه کاری می خواهید انجام دهند. نرسید "چه کسی قدرتمندتر است؟" تلاش برای تخمین اینکه آیا شما یا همتایانتان «قدرتمندتر» هستید یا خیر، خطرناک است. اگر به این نتیجه رسیدید که قدرتمندتر هستید، ممکن است آرام باشید و آنطور که باید آماده نشوید. از سوی دیگر، اگر به این نتیجه رسیدید که نسبت به طرف مقابلتان ضعیف تر هستید، این خطر وجود دارد که دلسرد شوید و دوباره توجه کافی به نحوه متقاعد کردن آنها نداشته باشید. هر چه نتیجه بگیرید به شما کمک نمی کند تا بهترین راه را برای ادامه کار دریابید. در واقع، حتی زمانی که تعادل منابع یک طرفه است، می توان کارهای زیادی برای افزایش قدرت مذاکره انجام داد. البته مذاکراتی وجود خواهد داشت که حداقل در کوتاه مدت بهترین کارت ها در اختیار طرف مقابل باشد. اما در این دنیایی که به طور فزاینده ای وابسته به یکدیگر است، تقریباً همیشه متحدان مهمی وجود دارند که یک مذاکره کننده ماهر و پیگیر می تواند از آنها استفاده کند، حداقل برای جابجایی نقطه اتکا، اگر نه در نهایت برای تغییر موازنه قوا به روشی دیگر. شما متوجه نمی شوید که چه چیزی ممکن است مگر اینکه سعی کنید. گاهی اوقات به نظر می رسد که افراد ترجیح می دهند احساس ناتوانی کنند و معتقد باشند که هیچکاری نمی توانند انجام دهند تا بر یک موقعیت تأثیر بگذارند. این باور به آنها کمک می کند از احساس مسئولیت گناه در مورد بی عملی اجتناب کنند. همچنین از هزینه های تلاش برای تغییر موقعیت، تلاش و خطر شکست، که ممکن است باعث خجالت فرد شود، جلوگیری می کند. اما در حالی که این احساس قابل درک است، بر مذاکره واقعیت تأثیری نمی گذارد. اینیک نگرش خودشکوفایی و خودشکوفایی است. بهترین قانون سرانگشتی این است که خوشبین باشید - اجازه دهید دسترسی شما از

درک شما فراتر رود. بدون هدر دادن منابع زیادی برای دلایل ناامیدکننده، بدانید که بسیاری از چیزها ارزش تلاش کردن را دارند حتی اگر موفق نشوید. هر چه بیشتر تلاش کنید، احتمال بیشتری وجود دارد که به دست آورید. مطالعات مذاکره به طور مداوم یک همبستگی قوی بین آرمان و نتیجه را نشان می دهد. در چارچوب عقل، مثبت اندیشی سودمند است. آنچه که فرد ممکن است با اثربخشی انجام دهد منابع زیادی برای قدرت مذاکره وجود دارد. چگونه قدرت مذاکره خود را افزایش می دهید؟ تمام این کتاب تلاشی برای پاسخ به این سوال است. قدرت مذاکره منابع زیادی دارد. یکی داشتن یک BATNA خوب است، به شرطی که آنها شما را باور کنند، متقاعد کننده است که به طرف مقابل بگویید که جایگزین بهتری دارید. اما هر یک از چهار عنصر روش ذکر شده در بخش اول این کتاب - افراد، علایق، گزینه ها و معیارهای عینی - منبعی از قدرت مذاکره هستند. اگر طرف مقابل در یک زمینه قوی است، می توانید سعی کنید در زمینه دیگری قدرت ایجاد کنید. به این پنج ما اکنون ششم، قدرت تعهد را اضافه می کنیم. در ایجاد یک رابطه کاری خوب بین افراد مذاکره کننده قدرت وجود دارد. اگر شما طرف مقابل را درک کنید و آنها شما را درک کنند. اگر احساسات به رسمیت شناخته شوند و با مردم حتی زمانی که مخالف هستند با احترام رفتار شود. اگر ارتباط واضح و دو طرفه با گوش دادن خوب وجود دارد. و اگر با مشکلات مردم به طور مستقیم برخورد شود، نه از طریق مطالبه یا ارائه امتیازات اساسی، مذاکرات برای هر دو طرف آسان تر و موفق تر خواهد بود. از این نظر، قدرت مذاکره یک پدیده حاصل جمع صفر نیست. قدرت مذاکره بیشتر برای طرف مقابل لزوماً برای شما به معنای کمتر نیست. هر چه رابطه کاری شما بهتر باشد، هر یک از شما می توانید بر دیگری تأثیر بگذارید. بر خلاف برخی از خرد متعارف، شما اغلب از افزایش توانایی طرف مقابل برای تأثیرگذاری بر شما سود می برید. دو نفر که به دلیل قابل اعتماد بودن شهرت خوبی دارند، هر کدام بهتر از دو نفری که به دلیل عدم صداقت شهرت دارند، می توانند بر دیگری تأثیر بگذارند. اینکه بتوانید به طرف مقابل اعتماد کنید، توانایی آنها را برای تأثیرگذاری بر شما افزایش می دهد. اما شما هم سود می برید. شما می توانید با خیال راحت وارد توافقاتی شوید که به نفع هر دو طرف باشد. ارتباط خوب به ویژه منبع مهمی از قدرت مذاکره است. ایجاد پیام خود با مشت، گوش دادن به طرف مقابل و نشان دادن اینکه

شنیده اید، همگی می توانند متقاعدسازی شما را افزایش دهند. جان اف کندی به دلیل مهارت خود در اولین مورد به انصاف مشهور بود و پیامی قوی ارائه کرد: "بیا بید هرگز از روی ترس مذاکره نکنیم. اما هرگز از مذاکره نترسید." واضح و موثر در بسیاری از موارد، کمک به طرف مقابل در درک تفکر شما - حتی زمانی که شما در مورد چیزی دو دل هستید - می تواند ترس آنها را کاهش دهد، تصورات نادرست را برطرف کند و حل مشترک مشکلات را تقویت کند. تامین کننده ای را در نظر بگیرید که آنچه را که فکر می کند یک پیشنهاد رقابتی برای یک قرارداد تامین تجاری ارائه می کند. خریدار از مناقصه و مناقصه گذار خوشش می آید، اما نگران است که شرکت مناقصه دهنده، که تازه وارد بازار شده است، نتواند حجم مورد نیاز برای برآورده کردن نیازهای اوج خود را مدیریت کند. اگر خریدار به سادگی بگوید «نه، متشکرم» و سپس برای استخدام شرکت دیگری پول بیشتری پردازد، ممکن است پیشنهاد دهنده فرض کند که خریدار از پیشنهاد او خوشش نیامده است. و پیشنهاد دهنده فرصتی برای متقاعد کردن خریدار که می تواند حجم مورد نیاز را انجام دهد، نخواهد داشت. اگر در عوض، خریدار هم علاقه خود را به مناقصه و هم نگرانی های خود را به اشتراک بگذارد، برای هر دو بهتر خواهد بود.

گوش دادن خوب می تواند قدرت مذاکره شما را با افزایش اطلاعاتی که در مورد علایق طرف مقابل یا گزینه های احتمالی دارید، افزایش دهد. هنگامی که احساسات و نگرانی های طرف مقابل را درک کردید، می توانید شروع به رسیدگی به آنها کنید، زمینه های توافق و اختلاف نظر را بررسی کنید و راه های مفیدی برای ادامه کار در آینده ایجاد کنید.

به عنوان مثال، مرد مسنی را در نظر بگیرید که پزشکانش می خواستند او را از بیمارستان فعلی به بیمارستانی با امکانات تخصصی منتقل کنند. پزشکان بارها توضیح دادند که چگونه بیمارستان تخصصی برای او بهتر است، اما مرد حاضر به تکان خوردن نشد. پزشکان با دانستن اینکه این مرد برخلاف منافع خود عمل می کند، استدلال او را غیرمنطقی رد کردند. اما یکی از کارآموزان، مرد را جدی گرفت و به دقت گوش داد که چرا نمی خواهد حرکت کند. بیمار از اینکه چگونه در زندگی خود دچار رها شدن های مکرر شده است و ترس هایش مبنی بر اینکه حرکت ممکن است منجر به دیگری شود، گفت. کارآموز شروع به

رسیدگی مستقیم به این نگرانی کرد و مرد با خوشحالی پذیرفت که تحت تأثیر قرار گیرد. نشان دادن اینکه طرف مقابل را شنیده اید، توانایی شما را برای متقاعد کردن آنها نیز افزایش می دهد. هنگامی که طرف مقابل احساس می کند که توسط شما شنیده می شود، آنها تمایل بیشتری برای گوش دادن به شما دارند. وقتی طرف مقابل چیزی می گوید که شما با آن موافق هستید، گوش دادن نسبتاً آسان است. گوش دادن به چیزهایی که با آنها مخالف هستید سخت تر است، اما در آن زمان است که بیشترین تأثیر را دارد. قبل از شروع به رد کردن، گوش کنید. جویا شدن. مطمئن شوید که دیدگاه آنها را درک کرده اید. و مطمئن شوید که آنها می دانند که شما درک می کنید. هنگامی که طرف مقابل بداند که شما آنچه را که آنها گفته اند متوجه شده اید، نمی توانند اختلاف شما را به عنوان عدم درک ساده رد کنند. قدرت در درک منافع وجود دارد. هرچه نگرانی های طرف مقابل را واضح تر درک کنید، بهتر می توانید آنها را با حداقل هزینه برای خود برآورده کنید. به دنبال علایق ناملموس یا پنهانی باشید که ممکن است مهم باشند. با منافع مشخصی مانند پول، بپرسید چه چیزی در پشت آنها نهفته است. ("پول برای چه استفاده می شود؟") گاهی اوقات حتی قاطعانه ترین و غیرقابل قبول ترین موضع منعکس کننده منافی است که با منافع شما سازگار است.

تاجری را در نظر بگیرید که سعی داشت ایستگاه رادیویی بخرد. مالک اکثریت حاضر بود دو سوم ایستگاه خود را در ازای یک رقم معقول بفروشد، اما مالک یک سوم (و مدیر فعلی ایستگاه) چیزی را طلب می کرد که برای سومی خود قیمت گزافی به نظر می رسید. تاجر چندین بار پیشنهاد خود را مطرح کرده بود که فایده ای نداشت و او در حال فکر کردن به کنار گذاشتن معامله بود. سرانجام، تاجر عمیق تر در مورد منافع مالک دوم تحقیق کرد. او متوجه شد که مالک دوم نسبت به ادامه مدیریت ایستگاه رادیویی که او یکی از مالکان آن بود، علاقه کمتری به پول دارد. تاجر پیشنهاد داد که فقط آن بخش از سهام مالک را که به دلایل مالیاتی نیاز داشت بخرد و او را به عنوان مدیر نگه دارد. مالک دوم این پیشنهاد را با قیمتی پذیرفت که تقریباً یک میلیون دلار برای بازرگان صرفه جویی کرد. درک منافع زیربنایی فروشنده، قدرت مذاکره خریدار را بسیار افزایش داده بود. قدرت در اختراع یک گزینه زیبا وجود دارد. طوفان فکری موفق توانایی شما را

برای تأثیرگذاری بر دیگران افزایش می دهد. هنگامی که منافع هر یک از طرفین را درک کردید، اغلب ممکن است - مانند مثال ایستگاه رادیویی بالا - روشی هوشمندانه برای به هم پیوستن این منافع ابداع کنید. گاهی اوقات می توان این کار را با ابداع یک گزینه فرآیند مبتکرانه انجام داد. حراج تمبر با پیشنهاد مهر و موم شده را در نظر بگیرید. حراج دهنده از مناقصه دهندگان می خواهد که بیشترین مبلغی را که ممکن است بخواهند برای تمبر مورد نظر بپردازند، ارائه دهند. هر خریدار بالقوه، با این حال، نمی خواهد بیش از حد لازم پرداخت کند. در یک حراج معمولی با پیشنهاد مهر و موم شده، هر پیشنهاد دهنده سعی می کند کمی بیشتر از حدس و گمان خود در مورد آنچه دیگران پیشنهاد می دهند، ارائه دهد، که اغلب کمتر از آن چیزی است که پیشنهاد دهنده مایل به پرداخت است. اما در حراج تمبر قوانین می گوید که بالاترین پیشنهاد دهنده تمبر را به قیمت دومین پیشنهاد برتر دریافت می کند. خریداران می توانند با خیال راحت دقیقاً به همان میزانی که مایل به پرداخت برای دریافت تمبر هستند، پیشنهاد دهند، زیرا حراج تضمین می کند که مجبور به پرداخت آن نخواهند بود! هیچ پیشنهاد دهنده ای آرزو نمی کند که بیشتر از قیمت پیشنهادی خود را داشته باشد، و پیشنهاد دهنده بالاتر خوشحال است که کمتر از آنچه پیشنهاد شده است، پرداخت کند. حراج دهنده خوشحال است که می داند تفاوت بین بالاترین و دومین قیمت پیشنهادی معمولاً کمتر از افزایش کلی سطح پیشنهادات در این سیستم در مقایسه با یک حراج معمولی با پیشنهاد مهر و موم شده است.

فرآیندی مشابه این را می توان در همه انواع تصمیمات تخصیص، حتی زمانی که موضوع به اندازه محل قرار گرفتن یک مرکز زباله خطرناک فرار است.

هاروارد را ببینید.

(از اینکه نظرات خود را به اشتراک گذاشتید و به نظرات من گوش دادید متشکرم. اگر تصمیم بگیرم به جلو بروم، احتمالاً با یک پیشنهاد جدید با شما تماس خواهم گرفت.) "گاهی اوقات ممکن است، کاملاً قانونی، BATNA طرف مقابل را بدتر کند. به عنوان مثال، پدری که ما می شناسیم سعی می کرد با پسر خردسالش چمن زنی کند. او مبلغ قابل توجهی را پیشنهاد کرد، اما فایده ای نداشت. سرانجام پسر

ناخواسته BATNA خود را فاش کرد: "اما بابا، من برای بدست آوردن پول نیازی به چمن زنی ندارم. تو هر آخر هفته کیفیت را بگذار روی کمد..." پدر به سرعت BATNA پسرش را عوض کرد. با بیرون گذاشتن کیف پول خود و روشن ساختن این که او با گرفتن پول بدون درخواست مخالف است. پسر شروع به چمن زنی کرد. تاکتیک بدتر کردن BATNA طرف مقابل را می توان برای اجبار یا بهره برداری استفاده کرد، اما همچنین می تواند به تضمینیک نتیجه عادلانه کمک کند. تلاش برای بهبود گزینه های خود و کاهش برآورد طرف مقابل از آنها، راه های حیاتی برای تقویت قدرت مذاکره ما است. در ایجادیک تعهد با دقت ساخته شده قدرت وجود دارد. یک منبع دیگر از قدرت متقاعد کننده سزاوار توجه است: قدرت انجام تعهدات. شما می توانید از یک تعهد برای تقویت قدرت مذاکره خود به سه طریق استفاده کنید: می توانید به آنچه انجام خواهید داد متعهد شوید، مثلاً با ارائه یک پیشنهاد قاطع. شما می توانید با احتیاط نسبت به کارهایی که انجام نمی دهید تعهد منفی بدهید. و شما می توانید دقیقاً مشخص کنید که دوست دارید طرف مقابل چه تعهداتی داشته باشد. شفاف سازی کنید که چه خواهید کرد. یکی از راه های افزایش قدرت مذاکره، ارائه یک پیشنهاد محکم و به موقع است. هنگامی که یک پیشنهاد قطعی ارائه می کنید، یک گزینه را ارائه می دهید که می پذیرید، و در عین حال روشن می کنید که بحث در مورد گزینه های دیگر را منع نمی کنید. اگر می خواهید کسی را متقاعد کنید که شغلی را بپذیرد، فقط در مورد آن صحبت نکنید. پیشنهاد دادن. با ارائه یک پیشنهاد، شانس خود را برای چانه زدن برای شرایط بهتر از دست می دهید. اما شما با ساده کردن انتخاب طرف مقابل و تسهیل تعهد برای آنها سود خواهید برد. برای رسیدن به توافق، تنها چیزی که باید بگویند «بله» است.

ارائه پیشنهاد کاری که در صورت موافقت آنها با شرایط پیشنهادی شما انجام خواهید داد، یکی از راه های غلبه بر هر ترسی است که طرف مقابل ممکن است از شروع یک شیب لغزنده داشته باشد. بدون یک پیشنهاد واضح، حتییک موقعیت دردناک ممکن است به پذیرش "خوک در یک پوک" ارجح به نظر برسد، به خصوص اگر طرف مقابل ترس داشته باشد که یک نشانه مطلوب شما را به درخواست بیشتر تشویق کند. در سال 1990، شورای امنیت سازمان ملل متحد تلاش کرد تا با اعمال تحریم ها بر عراق برای خروج از

کویت تأثیر بگذارد. قطعنامه‌های شورا به وضوح بیان می‌کرد که عراق باید عقب‌نشینی کند، اما بیان نمی‌کرد که پس از خروج، تحریم‌ها پایان خواهند یافت. اگر صدام حسین معتقد بود که تحریم‌ها پس از خروج عراق از کویت ادامه خواهد یافت، آن وقت آن تحریم‌ها، هرچند ناخوشایند، هیچ انگیزه‌ای برای خروج عراق ایجاد نمی‌کرد.

هرچه این پیشنهاد ملموس تر باشد، قانع کننده تر است. بنابراین یک پیشنهاد کتبی ممکن است معتبرتر از یک پیشنهاد شفاهی باشد. (یک عامل املاکی که ما می‌دانیم دوست دارد مشتری را با چیدن بسته‌های اسکناس‌های صد دلاری روی میز پیشنهاد دهد.) همچنین ممکن است بخواهید پیشنهاد خود را با نشان دادن زمان و نحوه انقضای آن یک "فرصت محو" کنید. به عنوان مثال، تحلیف رئیس جمهور ریگان در سال 1981 فرصتی کم رنگ در مذاکرات برای آزادی گروگان‌های دیپلماتیک آمریکایی در ایران ایجاد کرد. ایرانی‌ها نمی‌خواستند دوباره با دولت جدید آمریکا مذاکره کنند. در برخی موارد، ممکن است بخواهید توضیح دهید که اگر طرف مقابل پیشنهاد شما را نپذیرد، چه کاری انجام خواهید داد. آنها ممکن است متوجه عواقب BATNA شما برای آنها نباشند. ("اگر امروز عصر نتوانیم در آپارتمانمان گرما بگیریم، باید با خط اورژانس اداره بهداشت تماس بگیریم. آیا می‌دانید که وقتی صاحبخانه پاسخ می‌دهد و نقض قانون را مییابد، 250 دلار جریمه می‌گیرند؟") متعهد شدن به کاری که انجام نمی‌دهید را در نظر بگیرید. گاهی اوقات می‌توانید با متقاعد کردن آنها به اینکه نمی‌توانید یا نخواهید پیشنهادی بیشتری ارائه دهید («آن را بگیرید یا بگذارید»، طرف مقابل را متقاعد کنید که پیشنهادی را بهتر از BATNA خود بپذیرد. شما نه تنها پیشنهاد می‌دهید. شما دستان خود را در برابر تغییر آن می‌بندید.

همانطور که در فصل 1 بحث شد، قفل کردن در یک موقعیت هزینه‌های قابل توجهی دارد. قفل کردن زودهنگام ارتباط را محدود می‌کند و با ایجاد احساس نادیده گرفته شدن یا اجبار به طرف مقابل، خطر آسیب به رابطه را در پی دارد. بعد از اینکه منافع طرف مقابل را درک کردید و گزینه‌هایی را برای منافع مشترک بررسی کردید، خطر کمتری در قفل کردن وجود دارد و اگر دلایل معتبری مستقل از اراده شما برای توضیح و توضیح وجود داشته باشد، آسیب کمتری به رابطه شما با طرف مقابل وارد می‌کند. سختی

خود را توجیه کنید در یک نقطه، ممکن است بهتر باشد یک پیشنهاد نهایی را روی میز بگذاریم و به آن فکر کنیم. انجام این کار با بدتر کردن میکرو BATNA روی طرف مقابل تأثیر می گذارد، در این مرحله اگر «نه» بگویند، دیگر امکان دستیابی به توافق بهتر با شما را ندارند. آنچه را که می خواهید آنها انجام دهند را روشن کنید. فکر کردن در مورد شرایط دقیق تعهدی که می خواهید طرف مقابل انجام دهد مفید است. این تضمین می کند که تقاضای شما منطقی است. اگر سوزان در مواقع اضطراری به معنای واقعی کلمه به قول خود عمل کند، «سوزان، قول بده که دیگر هرگز حرفم را قطع نکنی» به راحتی می تواند فاجعه بار باشد. شما می خواهید از یک تعهد شلخته که بیش از حد گسترده است، طرف مقابل را محدود نمی کند، اطلاعات مهم را حذف می کند یا عملیاتی نیست، اجتناب کنید.

مخصوصاً وقتی می خواهید طرف مقابل کاری انجام دهد، منطقی است که به آنها بگویید دقیقاً چه کاری می خواهید انجام دهند. در غیر این صورت ممکن است کاری انجام ندهند و نخواهند بیش از آنچه باید انجام دهند. برای مثال، در پاییز 1990، توانایی ایالات متحده برای تأثیرگذاری بر صدام حسین به دلیل ابهام در مورد آنچه که ایالات متحده را راضی می کرد، در زمان های مختلف، خروج نیروهای عراقی از کویت، تخریب تأسیسات هسته ای عراق، تضعیف شد از بین بردن توان نظامی عراق و سرنگونی صدام حسین همگی اهداف احتمالی ایالات متحده به نظر می رسید.

از قدرت بالقوه خود نهایت استفاده را ببرید. برای استفاده حداکثری از قدرت بالقوه خود در مذاکره، باید از هر منبع قدرت در هماهنگی با منابع دیگر استفاده کنید. مذاکره کنندگان گاهی به دنبال قوی ترین منبع قدرت خود می گردند و سعی می کنند به تنهایی از آن استفاده کنند. برای مثال، اگر مذاکره کننده ایک BATNA قوی داشته باشد، ممکن است با طرف مقابل روبرو شود و تهدید کند که اگر آخرین پیشنهاد پذیرفته نشود، کنار می رود. این احتمالاً از قدرت متقاعدکننده استدلال های مذاکره کننده در مورد اینکه چرا پیشنهاد منصفانه است، می کاهد. اگر قصد دارید با BATNA خود ارتباط برقرار کنید، بهتر است این کار را به گونه ای انجام دهید که به روابط احترام بگذارد، امکان ارتباط دو طرفه را باز بگذارد، بر قانونی بودن آخرین پیشنهاد خود تأکید کند، پیشنهاد دهید که چگونه آن پیشنهاد منافع طرف مقابل را

برآورده می‌کند. ، و غیره. تأثیر کلی چنین قدرت مذاکره ای که شما دارید بیشتر خواهد بود اگر هر عنصر به گونه ای استفاده شود که سایرین را تقویت کند. همچنین اگر به آنچه می‌گویید و انجام می‌دهید اعتقاد داشته باشید، به عنوان یک مذاکره کننده موثرتر خواهید بود. هر چه می‌توانید از ایده های این کتاب استفاده کنید، آن‌ها را طوری نپوشید که انگار لباس های شخص دیگری را می‌پوشید. آنچه را که می‌گوییم برش دهید و متناسب کنید تا زمانی که رویکردی را پیدا کنید که هم منطقی باشد و هم برای شما راحت باشد. این ممکن است نیاز به آزمایش و دوره ای از تعدیل داشته باشد که چندان راحت نیست، اما در نهایت، اگر به آنچه می‌گویید باور داشته باشید و آنچه را که باور دارید بگویید، احتمالاً قدرت مذاکره خود را به حداکثر خواهید رساند.