

کتاب فنون مذاکره

محمد رضا شعبانعلی

فصل چهارم: استراتژی و تاکتیک‌های یک مذاکره رقابتی

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۴۹ تا ۸۱

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند و به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

برخی تداعی‌های ذهنی را در پانویس نوشته‌ام.

معمولا در این نوع مذاکره، افق زمانی مذاکره کنندگان کوتاه بوده و طرفین می‌دانند که دیگر بار با یکدیگر روبرو نخواهند شد. به همه مذاکرات نمی‌توان با دید برنده/برنده نگاه کرد و داستان بزرگتر کردن یک مذاکره برای آنها بی‌معناست.

نقطه ترک مذاکره (Walkaway/reservation price) یا نقطه مقاومت (Resistance price) و نقطه ایده آل (Target price) برای طرفین متفاوت است و در ذهن آنهاست. فاصله دو نقطه ترک دو طرف (جایی که اگر توافقی صورت گیرد، حتما در این ناحیه است) را ZOPA گویند. Zone of Possible Agreement.

مستقل از استراتژی انتخاب شده برای مذاکره، طرفین باید قبل از شروع مذاکره در مورد نقطه ترک مذاکره، قیمت ایده‌آل و پیشنهاد اولیه تصمیم‌گیری نمایند.

شروع مذاکره بسیار مهم است. نخستین جملات و مواضع شما، موقعیت شما را در ادامه مذاکره تعیین خواهد کرد. موضع اولیه، ژست‌ها و لحن صحبت شما پیامی را برای طرف مقابل ارسال می‌کند و او بر اساس همین پیام، در مورد استراتژی خود در ادامه مذاکره با شما تصمیم خواهد گرفت. داخل شدن در مذاکره هنر مهمی است که باید با تمرین، در آن مهارت کسب کرد.

در لحظه شروع، نقطه ایده‌آل طرف مقابل را نمی‌دانیم، ولی با توجه به روند مذاکره و شیوه اعطای امتیاز، میتوان به نقطه ایده آل پی برد. نقطه ترک مذاکره آخرین چیزی است که در مذاکره آشکار میشود. چه بسا مذاکرانی که با موفقیت به پایان میرسند، ولی طرفین از نقطه ترک مذاکره طرف مقابل مطلع نمیشوند.

قبل از شروع مذاکره باید در مورد لحن مناسب برای مذاکره و نحوه ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری شود. دو تصمیم مهم دیگر هم باید اتخاذ شود.

۱- انتخاب شروع کننده مذاکره:

شروع معمولا با حرفهای خوشایند است و ممکن است بسته به موضوع، این حرفهای خوشایند کم یا زیاد طول بکشد. شروع کننده مذاکره به سه روش میتواند بر روند مذاکره تاثیر بگذارد.

- هر کس بحث مذاکره را باز کند، حجم زیادی از اطلاعات را در اختیار طرف مقابل قرار می‌دهد. موضع دوستانه یا افراطی و فرصت تنظیم موضع برای طرف مقابل.
- به محض مشخص شدن پیشنهاد اولیه، طرف مقابل میتواند به تعدیل یا اصلاح پیشنهاد خود پردازد.
- طرف اول صرفا موضع خود را مشخص میکند، اما طرف دوم با اعلام موضع خود، تا حدی زیادی نتیجه مذاکره را معلوم میکند.

علاوه بر اینها، نفر دوم بودن در شرایط زیر هم توصیه میشود:

- زمانی که حوزه مذاکره برای شما ناشناخته است.
- وقتی هیچ اطلاعاتی از موضع طرف مقابل و پیشنهاد مورد رضایت او ندارید.
- وقتی قدرت یا اختیار تعدیل موضع خود را دارید. میتوانید با شنیدن پیشنهاد طرف مقابل، موضع خود را تعدیل کنید. اما وقتی اختیار کافی برای تعیین موضع ندارید، ممکن است ترجیح دهید موضع خود را زودتر از طرف مقابل اعلام کنید.

دوم بودن همیشه خوب نیست:

- وقتی اطلاعات خوبی از موضوع دارید و ممکن است طرف دیگر با پیشنهاد اولیه نامناسب، راه را بر توافق مناسب ببندد.
- وقتی طرف مقابل و خواسته‌ها و اخلاقیات را به خوبی می‌شناسید.
- زمانی که می‌خواهید این حس را ایجاد کنید که از موضع مستحکمی برخوردار هستید و دقیقا میدانید چه می‌خواهید.
- ۲- تصمیم مهم دیگر در مذاکره رقابتی، نحوه پرسیدن سوالات مختلف از طرف مقابل است. آشنایی پیش از مذاکره اصلی برای فهمیدن انتظارات طرف مقابل و احیانا دید و بازدید یا نهار مشترک. البته در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. آمریکایی‌ها مستقیم سر اصل مطلب و ژاپنی‌ها دیدارهای صمیمت‌زا دارند اولش!

قبل از شروع مذاکره تجاری، بکوشید جواب این سوالها را بیابید:

۱- چرا با من مذاکره می‌کنند؟

۲- محدودیت‌های زمانی آنها چیست؟

۳- در هنگام بروز تعارض، مذاکره‌کنندگان طرف مقابل چه سبکی را در پیش خواهند گرفت

۴- سبک مذاکره طرف مقابل چیست؟ رقابتی یا مبتنی بر تعامل؟

۵- محدودیت‌ها، اختیارات و حوزه توانایی‌ها طرف مقابل چیست؟

۶- گزارش جلسه مذاکره قرار است به چه کسی در طرف مقابل ارائه شود؟

۷- آیا برای این مذاکره اهداف پیش فرضی وجود دارد؟

۸- ارتباط حقوق و مزایای مذاکره‌کنندگان طرف مقابل با نتیجه این مذاکره چیست؟

۹- تجربیات آنها در این زمینه چیست؟

۱۰- آیا واقعا آنها گزینه دیگری دارند؟

۱۱- انگیزه‌های آنها و نتایج مثبتی که عقد این قرارداد برای آنها خواهد داشت، چیست؟

۱۲- منافع و نگرانی‌های پنهان طرف مقابل چیست؟

۱۳- گذشته آنها در وفای به وعده‌ها و صداقت چگونه است؟ آیا خوش سابقه هستند؟

۱۴- انتظار طرف مقابل از جلسه مذاکره چیست؟

رابطه مثبت و دوستانه، از ضروریات پیشرفت هر مذاکره‌ای است. موضع سخت اولیه را فقط وقتی اتخاذ کنید احساس می‌کنید طرف مقابل قصد دارد در طول مذاکره مشکل آفرینی کرده و مواضع سختی اتخاذ کند.

اگر اطلاعات خاصی از طرف مقابل ندارید، موضعی محکم و در عین حال دوستانه اتخاذ کنید. در شرایط عدم آگاهی از مواضع طرف مقابل، اتخاذ موضع محکم، به فهمیدن مواضع او کمک زیادی میکند. اما اگر او را می‌شناسید، موضعی متعادل بگیرید تا فضا رقابتی و سخت نشود و او هم احساس نکند باید وارد یک جنگ شود. همواره به یاد داشته باشید که هدف این است که طرف مقابل یک گام به شما نزدیکتر شود.

لحن پیام و سبکتان در مذاکره باید یکنواخت باشد. سازگاری در رفتار **Consistency in Behavior** یکی از مهمترین احساس‌هایی است که باید در طرف مقابل ایجاد کنید. اگر مواضعتان را مدام تغییر دهید، طرف مقابل احساس ناخوشایندی خواهد داشت و بر صداقت شما شک خواهد کرد.

با هر موضعی (نرم یا سخت) شروع کنید، مجبورید تا آخر آن را حفظ کنید. ممکن است تغییر روش شما را به نتیجه دلخواهتان نزدیکتر کند، اما این به قیمت از دست دادن بخشی از اعتبار و ایجاد تصویری منفی از سازگاری شخصیتتان تمام خواهد شد.

بسیاری از مذاکره‌ها صرفاً به دلیل اینکه طرفین نمی‌توانند به اندازه کافی در طرف مقابل اعتماد ایجاد کنند، به نتیجه نمی‌رسد، پس هیچ‌وقت اجازه ندهید شروع نامناسب و به تبع آن رفتار ناسازگار در طول مذاکره، زمینه‌ساز شکست شما شود.

داشتن مهارت «کنترل اطلاعاتی که برای طرف مقابل ارسال میشود» بسیار مهم است. این مهارت در شروع مذاکره اهمیت بیشتری دارد. باید فقط اطلاعاتی را برای طرف مقابل آشکار کنیم که موضوع او به موضوع ما نزدیکتر شود.

شما با حرف زدن است که امتیاز می‌دهید، وقتی ساکت هستید نمیتوانید امتیاز بدهید!

ساده‌ترین روش پنهان کردن اطلاعات، کم حرف زدن است. اگر قرار است صحبت کنید، ترجیحاً سعی کنید کلمات خود را برای پرسش از طرف مقابل خرچ کنید. البته باید به همان اندازه هم مهارت شکست سکوت طرف مقابل را داشته باشید!

گاهی در مذاکرات، رقابت سکوت شکل می‌گیرد. اگر شما نفر دوم هستید و دیگری سکوت را آغاز کرده، رقابت بر سر سکوت ممکن است نتایج خوبی برای شما نداشته باشد. نگذارید این فضا ایجاد شود، هیچ‌وقت بوجد آمدن این فضا را تأیید نکنید. همچنین دقت کنید که سکوت را با دادن اطلاعات اضافی یا دادن امتیاز نشکنید. به اقتضای شرایط میتوان با جملات زیر سکوت را شکست: «من داشتم به این فکر میکردم که.../نظر مدیر شما در این خصوص چیست؟/احتمالاً شما هم داشتید فکر میکردید که...»

گاهی استفاده از سکوت‌های ممتد بین جملات باعث میشود که طرف مقابل با اطلاعات خودش آنها را پر کند.

گوینده جملات این چینی، حرف تازه ای نمیزند و صرفاً حرفهای گذشته را با سکوت‌های زیاد در بین جملات تکرار میکند.

ترفند دیگر برای ندادن اطلاعات استفاده از نماینده ناتوان است. یک طرف، نماینده‌ای بدون اطلاع به جلسه میفرستد و او اساس اطلاعاتی ندارد که بخواهد آنها را فاش کند! او فقط اطلاعات طرف مقابل را جمع میکند که میتواند در جلسات بعدی به کار آید. البته ممکن است این نماینده برای طرف مقابل توهین آمیز هم باشد...

ترفند دیگر، نقش آدم بی اطلاع و بی قدرت را بازی کردن است. مثل مشروط کردن مذاکره فروش ماشین به نظر همسر.

ترفند دیگر برای پنهان کردن اطلاعات مهم، بمباران کردن طرف مقابل با انواع اطلاعات مهم و غیرمهم است تا او در مذاکرات چندمرحله‌ای مجبور به جمع کردن اطلاعات زیادی شود که ارزش چندانی هم ندارد.

ترفند دیگر برای مدیریت برداشت و تفکر طرف مقابل، دادن اطلاعات به صورت انتخابی است. آن بخشی که به نفع ماست بگوییم. در این حالت سعی نکنید نتایج ناشی از این اطلاعات را هم برای او تحلیل کنید! ممکن است انتخابی بودن آنها مشخص شود! در این حالت بلافاصله بعد از دادن آن اطلاعات انتخابی از آنها عبور کنید. تأثیرش را بر مخاطب خواهد گاشت. در مقابل این ترفند هم، هر جا احساس کردید ربط اطلاعات ارائه شده را (که احتمالاً انتخابی باشد) با اصل موضوع نمی‌فهمید، بدون خجالت از طرف مقابل بپرسید.

نشان دادن عکس‌العمل‌های عاطفی و احساسی (خوشحالی، هیجان، خستگی، ناامیدی) هم باید مدیریت شده باشد. چون پالسهای زیادی برای طرف مقابل میفرستد.

میزان پرداختن به یک موضوع هم میتواند اهمیت آن برای هر یک از طرفین را نشان دهد. مثلا شرکتی که ۱۰۰ صفحه بحث فنی کرده و یک صفحه در مورد قیمت صحبت کرده، خواسته این را بفهماند که انجام کار فنی درست در مقابل کسب درآمد برای آنها اهمیت بیشتری دارد.

امتیاز دادن

امتیاز دادن صرفا محدود به خواسته‌های مشهود نیست. سرمایه‌های نامشهود شهرت، احترام و آبرو هم در مذاکره مبادله میشود.

ممکن است شما در مذاکره برنده باشید، اما امتیازات کوچکی به طرف مقابل هم بدهید تا او هم طعم برنده شدن را حس کند و پیش خود از باختن در مذاکره احساس شرم نکند. هیچوقت در گرماگرم مذاکره، حتی وقت طرف ضعیف است، او را به صورت کامل خلع صلاح نکنید.

این وظیفه شماست که به گونه‌ای برخورد کنید که شان و غرور طرف مقابل حفظ شود.

دادن امتیاز بدون گرفتن امتیاز هم باعث از دست دادن اعتبار شما خواهد شد. پیش از جلسه، لیستی از امتیازاتی که طرفین میتوانند به هم بدهند را تهیه کنید. این وظیفه شماست که فضا را طوری ایجاد کنید تا امتیازات رد و بدل شود.

گاهی ممکن است وقتی فضا منطقی باشد، طرفین زمینه‌هایی که در آن میتوانند امتیاز بدهند را به صورت شفاف اعلام کنند.

آنهایی که مشغول مذاکره رقابتی هستند، به تدریج در طول مذاکره، به توجه به ترتیب و حجم امتیازهای ارائه شده، نکات مهمی را کشف می‌کنند. معمولا امتیازها از بزرگ شروع میشود و کوچک و کوچکتر میشود. اگر امتیازها بسیار کوچک شده و یا دادن امتیاز متوقف شده، به نقطه ترک مذاکره طرف مقابل نزدیک شده‌اید. البته ممکن است کسی این فیلم را بازی کند تا نقطه ترک مذاکره قلابی به شما اعلام کند. اگر از موضوع مطلع باشید و پیش از جلسه اطلاعات کسب کرده باشید، این موضوع را خواهید فهمید. پس از رسیدن به نزدیکی نقطه ترک مذاکره در یک موضوع به سراغ سایر موضوعات بروید و بحث را عوض کنید. بهتر است روند دادن امتیاز طرف مقابل را ثبت کنید.

همیشه سعی کنید امتیازهایی که اعطا میکنید، به تدریج کم و کمتر شود. اگر امتیازهای شما به دفعات کوچک و بزرگ شود، حتی در صورتی که طرف مقابل به تمام خواسته‌های خود برسد، همیشه احساس میکند میتواند امتیاز بیشتری بگیرد. گاهی بهتر است روند اعطای امتیاز را از قبل در ذهن داشته باشید.

از نظر روانی هم توصیه میشود که امتیازهای اعطایی، به تدریج کوچک شود. زیرا در این صورت، طرف مقابل احساس میکند مذاکره سختی را پشت سر گذاشته و به نتایج ارزشمندی دست یافته است. دادن امتیاز آخر توسط مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با دو هدف:

۱- تحریکی برای امضای قرارداد: من آخرین ۲ درصد تخفیف را میدهم و حالا قرارداد را امضا کنیم.

۲- شیرینی بعد از پایان مذاکره برای ایجاد حس مثبت در طرف مقابل.

هیچ وقت دو امتیاز پشت سر هم ندهید. اشتباهی طرف مقابل برای گرفتن امتیاز بیشتر میشود.

یازده قانون امتیازدهی:

۱- همیشه جای خالی برای دادن امتیاز بگذارید. ۲- صبر کنید تا خواسته طرف معلوم شود، شاید مجبور نباشید زیاد امتیاز بدهید. ۳- اولین دهنده امتیاز کوچک باشید، نه اولین دهنده امتیاز بزرگ. ۴- امتیاز کم اهمیت برای خودتان را بزرگ نشان دهید. ۵- اجازه دهید برای گرفتن امتیاز از شما زحمت بکشید. ۶- بازی هر امتیاز، امتیازی بگیریید. ۷- آرام امتیاز دهید و تنها یک گام به جلو بردارید. ۸- محدودیتهای امتیازدهیتان را آشکار نکنید. ۹- گاهی «نه» بگویید. ۱۰- با ثبت امتیازهای اعطایی طرف مقابل، روند را تشخیص دهید. ۱۱- زود و زیاد امتیاز ندهید.

در حالت وجود چند موضوع، مذاکره بر روی هر کدام به صورت مجزا، خسته کننده و ایجادکننده فضای غیردوستانه است. با مطرح کردن بسته خواسته‌ها و بسته پیشنهادات جای بازی بیشتری برای طرفین است و فضا هم دوستانه‌تر خواهد بود. حتی در مورد خرید ماشین هم همیشه ضبط روی ماشین و هزینه محضر رو هم با قیمت با هم حرف زد راجع بهشون.

عامل چهارم موثر بر مذاکره (به غیر از پیشنهاد اولیه، نقطه ایده‌آل و نقطه ترک مذاکره) گزینه‌های دیگر در کنار مذاکره جاری است.^۱ مذاکره-کنندگان حرفه‌ای همواره قبل از مذاکره، سایر گزینه‌ها را هم جستجو کرده و در طول مذاکره آنها را هم مدنظر دارند.

انتخاب بهترین روش پایان مذاکره، بیشتر از جنس هنر است تا دانش:

- معرفی گزینه‌های مختلف: وقتی کسی احساس کند، خودش انتخاب کرده، بهتر با آن کنار می‌آید و میتواند پیش‌دی‌نفعان یا دیگران از آن دفاع کند. میشود برای مذاکره با مدیر، چنین کرد تا او احساس کند خودش انتخاب کرده!
- فرض توافق: بدون پرسیدن از طرف مقابل، فاکتور را مینویسد. پرسشی راجع به توافق نهایی نمی‌کند و فرض را بر آن میگذارد. معمولاً امتیازات نهایی موقع نوشتن فاکتور ردوبدل میشود.
- نه حرف من و نه حرف شما: این تکنیک زمانی به نتیجه منصفانه میرسد که طرفین با موضع منصفانه شروع کرده‌اند، والا به نفع فردی است که موضع سرسختانه گرفته.
- پیشنهادهای خاص با مدت محدود: قرارداد طرف تحت فشار زمانی که منجر به تمرکز بیشتر او روی گزینه پیش رو میشود.
- اعطای امتیاز کوچک برای حسن ختام: این تخفیف را میدهم و دیگر ادامه نمیدهم چانه‌زنی را. نباید همه امتیازها را قبلاً داده باشیم و چیزی برای تحریک طرف مقابل در این موقع نداشته باشیم.

موضع گیربهای سرسختانه

این ترفند راجع به مذاکره‌کنندگان غیرحرفه‌ای موثر است. اما ممکن است بعضی‌ها در پی انتقام در ادامه مذاکره باشند. فواید این موضع‌گیری:

- لحن محکم شما باعث میشود او خود را برای دادن امتیازهای زیاد آماده کند.

¹ Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

- با شروع سخنگیرانه، معمولاً مذاکره به طول می‌انجامد و شما زمان بیشتری برای بررسی جزئیات و تبادل امتیازات دارید. وقتی قیمت خیلی پایین می‌گویید، خریدار مجبور میشود از تفاوت کالایش با دیگران حرف بزند و این به آگاهی بیشتر شما از قواعد بازی کمک میکند.
- اگر به توافق نیاز داشته باشد، با پیشنهادات خوبی به سمت شما خواهد آمد.

ضررهای احتمالی:

- احتمال سرباز زدن طرف مقابل از توافق و عدم شنیدن سایر پیشنهادهای شما.
- موضع سخت‌گیرانه متقابل از طرف مقابل و سخت شدن حصول توافق.
- خطر آسیب دیدن روابط بلندمدت

فاصله گرفتن از مواضع اولیه بسیار سخت است و این یعنی مواضع اولیه بسیار مهم هستند.

غیرمنطقی نامیدن طرف مقابل، کمکی به شما نمیکند و شما را به بن‌بست میرساند، سه سوال که از خودتان بپرسید برای تشخیص غیرمنطقی بودن او (برای لحظه‌ای مذاکره را متوقف کرده یا جلسه را ترک کنید و این سوالات را از خودتان بپرسید):

- شاید اطلاعات کافی ندارد. مثال راننده توی کوچه یکطرفه که نمیداند یکطرفه است. شاید طرف مقابل در تعیین ارزش واقعی انتخاب جایگزین مذاکره برای خود اشتباه کرده است. شاید با دادن اطلاعات بتوانید مشکل را با حداقل تنش رفع کنید.
- گرفتاری‌های پنهان دارد. محدودیت‌هایش ممکن است در نگاه اول دیده نشود.
- منافعی دارد که از دید ما پنهان است.

اما واقعاً کسی غیرمنطقی برخورد کرد، مجدد سه سوال بالا را از خودتان بپرسید و سعی کنید پاسخ مناسبی بیابید! افراد بسیار کمی هستند که برخلاف منافع خود رفتار میکنند، مشکل اینجاست که ما نمیتوانیم پاسخ سه پرسش فوق را بیابیم. وقتی به یقین رسیدید غیرمنطقی است:

- با فرد دیگری که قدرت و اختیار مشابه دارد و منطقی است مذاکره کنید.
- اگر BATNA بهتر است، به سراغ آن بروید و مذاکره را ترک کنید.
- ممکن است سعی کنید روش مقابله به مثل را انتخاب کنید.

مواضع سرسختانه و ترفندهای آنها

- آدم خوب/آدم بد: دو بازجوی خشن و خوش اخلاق! مذاکره‌کننده خشن سکوت میکند و تنها وقتی مذاکره از مسیر خارج شد حرف میزند و مذاکره‌کننده مهربان کار را پیش می‌برد. معمولاً همه این ترفند را میشناسند. زمان و انرژی زیادی میطلبد که ممکن است با روشهای دیگر به نتایج مشابه رسید و با زحمت کمتر.
- موضع‌گیری دور از عرف: یک قیمت خیلی پرت، ممکن است باعث شود طرف مقابل مواضعش را به شدت تعدیل کند. شاید هم مذاکره را ترک کند و ناراحت شود. حتی اگر ترک نکند، ادامه مذاکره سخت است، چون باید موضع پرتتان را توجیه کنید.

در مقابل موضع دور از عرف، موضع متقابل اتخاذ نکنید، تنها با گفتگوی بیشتر بخواهید خواسته‌اش را تعدیل کند.

معمولا مذاکره در حوالی نقطه میانی دو پیشنهاد اولیه به پایان میرسد. اگر موضع منصفانه بگیری (بعد از موضع دور از عرف او) در نهایت به سمت موضع او متمایل میشوی. پس با اعتماد به نفس از او بخواهید موضع غیرمنطقی‌اش را اصلاح کند. تهدید به ترک مذاکره هم شاید اثربخش باشد. موضع سختگیرانه متقابل کار را بسیار سخت میکند.

- بزرگنمایی پوشالین: موضوع غیرمهمی را بزرگ میکند و بر سر آن مذاکره میکند و امتیاز میخواهد. خصوصا وقتی میفهمد چیزی که برای خودش بی‌اهمیت است برای طرف مقابل بسیار مهم است. اگر این ترفند برای طرف مقابل آشکار شود، برای رابطه بلندمدت خوب نیست. آگاهی از این ترفند بسیار سخت است. اما وقتی دیدید طرف موضعی بسیار دور از انتظار گرفت به این ترفند شک کنید.

- راندن دیوانه‌وار: همانند راندن دو ماشین با سرعت به سمت هم. ویژگی این ترفند: ۱- تهدیدی با مدت زمان معلوم مشخص میشود. ۲- پذیرفتن شرایط اعلام شده، تنها راه‌هایی از آن تهدید اعلام میشود. مثل تهدید به استعفا در صورت عدم افزایش ۳۰ درصدی حقوق.

مذاکره تبدیل به یک بازی قدرت میشود، فضای دوستانه را از بین میبرد. صرفا زمانی به آن متوسل شوید که از توافق ناامید شده‌اید. باید به طرف مقابل نشان دهید که حرفتان جدی است. مثل اعلام مقابله با شورشیان از طریق رسانه‌ها.

معمولا وقتی یک طرف با این ترفند از طرف مقابل آگاه میشود، خودش هم دست به این کار میزند و این کار را به شدت سخت میکند، در این حالت استفاده از نفر سوم میتواند راهگشا باشد.

برای انتخاب عکس العمل مناسب در برابر موضع سختگیرانه، باید آن را تشخیص دهید. این تشخیص به شناخت شما از طرف مقابل و نیز شرایط عمومی مذاکره هم بستگی دارد. چهار راه‌حل برای این مواقع:

- بی‌توجهی به این موضع! گاهی پاسخ ندادن به یک تهدید یا رفتار سختگیرانه، بهترین راه حل برای مواجهه به آن است. فرض کنید حرف طرف مقابل را نشنیده‌اید! موضع بحث را عوض کنید و فرایند مذاکره را ادامه دهید! در فرصتی مناسب، جلسه را استراحت دهید و بعد از استراحت وقتی جلسه آرام شد به موضوع قبلی بازگردید.

- میتوانید رفتار متقابل نشان دهید: فضا متشنج میشود، ولی با آرام شدن بعد از آن طرف مقابل خواهد فهمید شما هم بلدید سرسخت باشید.

- رفتار دوستانه با طرف مقابل: اگر قبل از اعلام موضع او با او حس دوستی ایجاد کنید، گرفتن موضع سرسختانه برایش سخت خواهد بود.

- مطرح کردن مستقیم اینکه موضع سرسختانه به نفع کسی نیست: توضیح دهید به او و بگویید که اگر شما هم همینکار را بکنید مذاکره به بت‌بست خواهد رسید و این به نفع کسی نیست.