

کتاب فنون مذاکره

محمد رضا شعبانعلی

فصل پنجم: مذاکره برنده/برنده

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۸۳ تا ۱۱۲

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.

مذاکرات زیادی وجود دارد که نتیجه آنها الزاما به برنده و بازنده منتهی نمی‌شود، بلکه همه طرفین در مذاکره می‌توانند برنده باشند.

مواردی همچون تجربیات ناخوشایند گذشته، داشتن پیش‌فرض‌های منفی، برداشت‌های متفاوت از یک وضعیت یکسان و ثابت بودن حجم کیک در عمل می‌تواند مانع شکل‌گیری یک مذاکره برنده/برنده شود. برای شکل‌گیری یک مذاکره برنده/برنده مذاکره‌کنندگان باید:

- بیشتر روی نقاط و دیدگاه‌های مشترک تمرکز کنند.
- تلاش کنند بجای موضع‌گیری مذاکره را در راستای تامین منافع به پیش ببرند.
- به فکر تامین خواسته‌های طرف مقابل هم باشند.
- نظرات و اطلاعات خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهند.
- بتوانند گزینه‌هایی را برای تامین خواسته‌های دو طرف کشف و خلق کنند.
- تلاش کنند در صحبت‌های خود بجای معیارها و برداشت‌های ذهنی، در مورد معیارها و پارامترهای عینی صحبت کنند.

ایجاد فضا برای تبادل آزاد اطلاعات

بسیاری از مذاکره صرفا به این دلیل با رضایت طرفین به پایان نمی‌رسد که اطلاعات کافی بین آنها رد و بدل نشده و طرفین از خواسته‌های یکدیگر اطلاع ندارند. برای شکل‌گیری مذاکره برنده/برنده لازم است طرفین اهداف واقعی خود را صادقانه مطرح کرده و اطلاعات کافی در این زمینه در اختیار طرف مقابل قرار دهند. (این مورد بر خلاف مذاکره رقابتی است که در آن سعی بر اجتناب از دادن اطلاعات بود.)

تلاش برای درک خواسته‌ها و اهداف واقعی طرف مقابل

در این نوع مذاکره اگر طرف مقابل خواسته‌ها و اولویت‌های شما را بدانند، دستیابی به نتایج بهتر ساده‌تر امکانپذیر خواهد بود. توجه داشته باشید که تبادل خواسته‌ها و اولویت‌ها، با اعلام مواضع فرق دارد. می‌توانین اولویت‌های خود را اعلام کنید، اما مواضع را نه. یک پرسش کلیدی همواره این است که آیا می‌توان به طرف مقابل اعتماد کرد؟ آیا او هم به دنبال مذاکره برنده/برنده است؟

تاکید بر زمینه‌های مشترک و جلوگیری از پررنگ شدن تفاوتها

برای کسب مهارت در این زمینه، بیش از هر چیز تسلط بر چارچوبهای فکری و بکارگیری مناسب آنها اهمیت دارد.

جستجوی راه‌حلهایی که خواسته‌های طرف مقابل را هم تامین کند

در این نوع مذاکره ما مسئول تامین خواسته‌های طرف مقابل هم هستیم. یک سری منافع اصلی داریم که سرشان قاطعیت داریم، اما در سایر موارد باید انعطاف‌پذیر باشیم.

ویژگی‌های ضروری یک مذاکره‌کننده در مذاکره برنده/برنده

صداقت و راستی

دیدگاه معتقد به فراوانی منابع: افرادی که این دیدگاه را دارند، زمان امتیاز دادن، احساس نمیکنند کیک مذاکره در حال کوچک شدن است، بلکه تصورات بزرگتر شدن حجم کیک در حین تبادل امتیازات آگاهانه است. در این حالت به هریک از طرفین سهم بیشتری خواهد رسید. آنها میدانند که دادن هر امتیاز به ایجاد و تقویت روابط محکم بلندمدت منجر میشود. تعبیر سهم بیشتر از بخشهای که طعمش را بیشتر دوست داریم و دادن بقیه کیک به طرف مقابل.

افراد با دیدگاه محدودیت منابع معمولاً از موفقیت دیگران ناراحت میشوند! ایده‌های آنها معمولاً عملی نمیشود، چون از ترس سرقت رفتن آنها، با دیگران مطرحشان نمیکنند و قوت و ضعفهایش هم معلوم نمیشود. در روابط خود با دیگران راحت نیستند چون احساس میکنند همه میخواهند با آنها رقابت کنند!

در مقابل انسانهای با دید فراوانی منابع، ریسک‌پذیری بالاتر دارند، در پی فرصتهایی برای رشد با کمک دیگران هستند. احساس میکنند فرصت اینقدر هست که موفقیت دیگران ربط به موفقیت آنها ندارد. در کوتاه‌مدت به فکر سرمایه‌گذاری هستند تا در درازمدت بهره‌اش را ببرند. از کار گروهی لذت میبرند و اشتباهاتی را که مرتکب میشوند، به عنوان تجربه و فرصت برای یادگیری و رشد تحلیل میکنند. معمولاً در تفسیر از شرایط، قبل از هر چیز به فرصتها و نکات مثبت آن توجه میکنند.

بلوغ رفتاری: «توانایی و انگیزه برای اینکه ضمن ایستادگی برای بدست آوردن خواسته‌های خود، ارزش‌ها و خواسته‌های طرف مقابل را نیز تشخیص داده و محترم بشماریم.» این کودکان هستند که صرفاً بر خواسته‌های خود پافشاری می‌کنند!

دیدگاه سیستمی: منافع سیستم را بهینه کنیم و نه منافع بخشی از سیستم را. پرهیز از تفکر علت و معلولی. اعتقاد به چرخه تصمیم-اقدام و شرایط. مذاکره‌کنندگانی که صرفاً بر خواسته‌های خود تمرکز می‌کنند شاید در کوتاه‌مدت به نتایج بهتری دست یابند، اما در درازمدت رفتار آنها به زیان خودشان و طرف مقابل منتهی میشود.

مهارتهای گوش دادن: شنیدن، اجباری و خارج از کنترل است، اما گوش دادن یک پدیده انتخابی و باتمركز است. گوش دادن صرفاً به «شنیدن و بخاطر سپردن کلمات» محدود نمیشود، بلکه سایر پیامهای ارتباطی از جمله «علائم رفتاری، ژستها، چهره، سرعت بیان کلمات و حالت نگاه و ...» را هم در بر میگیرد.

مراحل مذاکره برنده/برنده

مرحله اول: درک کامل مسئله-تشخیص خواسته‌ها و منافع

موضوع: پاسخ نهایی و واقعی به این پرسش که من از مذاکره چه میخواهم؟ هنگام موضع‌گیری، منافع آن موضع را حتما مرور کنید.

فراموش کردن منافع و تمرکز بر مواضع از جمله آسیبهای محتمل برای یک مذاکره است.

منافع: اگر مواضع اعلام رسمی چیزی باشد که میخواهیم، منافع، دلیل خواستن آن خواسته‌هاست. مثلاً آب خواستن، موضع ماست و رفع تشنگی منافع این خواسته. حال اینکه شاید با شربت بتوان تشنگی را رفع کرد. نباید فراموش کنیم که هدف رفع تشنگی است و نه آب. داستان چانه‌زنی دو گروه برای پرتقال و بالا رفتن قیمت آن، در حالی که یکی آبش را لازم داشته و یکی پوستش را!

منافع حیاتی: دلایل اصلی ما برای مذاکره.

منافع فرایندی: ممکن است برای کسی، صرفاً ابراز عقیده در مذاکره مهم باشد!

منافع مربوط به رابطه با طرف مقابل: ممکن است بنا به منفعت ذاتی یا ابزاری، علاقمند به حفظ روابط با طرف مقابل باشیم و از اعمالی که این منفعت را تحت الشعاع قرار میدهد، اجتناب کنیم.

منافع مربوط به اصول و ارزشها: بسیاری از این اصول در حوزه عوامل نامشهود بر فرایند مذاکره قرار میگیرند. بسیاری از اوقات مطرح کردن این اصول و ارزشها میتواند راه را برای خلق راه‌حلهای مورد توافق طرفین هموار کند.

مثال سه دانشجویی که دوتایشان بیشتر در یک پروژه کار کردند و پولی برنده شدند:

بهترین روش این است که دونفری که بیشتر کار کرده‌اند و به فکر تقسیم منصفانه پول هستند، مستقیماً به سراغ اصول و ارزشها و منافع بروند:

- آیا برای آنها دستیابی به مبلغ مالی جایزه مهم است؟
- چقدر برای حفظ رابطه بلندمدت با نفر سوم اهمیت قائل هستند؟
- آیا اساساً کل مبلغ جایزه، ارزش صرف وقت برای تقسیم آن را دارد؟
- آیا شنیدن نفر سوم مهم است یا آنها به عنوان اکثریت این حق را برای خود قائلند که تصمیم نهایی را بگیرند؟

پاسخ این سوالها، خود به خود تکلیف نحوه تقسیم پول را مشخص میکند. اما اگر طرفین از مطرح کردن و به بحث گذاشتن این پرسشها فرار کرده و بحث را به تقسیم پول محدود کنند، هم زمان طولانی‌تری را صرف خواهند کرد و هم به نتیجه رضایت‌بخشی دست پیدا نخواهند کرد.

چند نکته در مورد منافع در مذاکره:

- اغلب انواع مختلفی از منافع در یک مذاکره وجود دارد. افراد به فرایند، روابط و اصول حاکم در رابطه حساس هستند. معمولاً منافع اصولی (ارزشها و اعتقادات) مبنای تصمیم‌گیری و توجه به سایر منافع قرار میگیرند.
- طرفین لزوماً یک نوع منفعت ندارند. نباید این را فراموش کنیم. مثلاً کارمند افزایش حقوق و مدیر افزایش سوددهی شرکت را میخواهد. اما اگر فکر کنیم او حقوق کمتر را میخواهد، بی‌دلیل مذاکره رقابتی کرده‌ایم.
- منافع معمولاً در خواسته‌ها و ارزشهای عمیق انسانی ریشه دارند. با بررسی این نیازها، بهتر میتوان این منافع و مواضع را تحلیل کرد. داستان هرم مازلو. کسی که هنوز امنیت شغلی ندارد، نمیتواند راجع به خودشکوفایی مذاکره کند!
- منافع ثابت نیستند و ممکن است تغییر کنند. تعامل و تبادل تدریجی بین طرفین ممکن است اهمیت منافع را کم و زیاد کند. باید به این تغییرات منافع در طول مذاکرات (خصوصاً چندمرحله‌ای‌ها) توجه کرد.
- هیچ‌گاه نگذارید منافع در لایه‌های زیرین مذاکره باقی بمانند. مورد توجه قرار دادن منافع به حل بهتر و سریعتر مذاکره می‌انجامد. صرف رسیدن این سوال که «من از این مذاکره چه میخواهم» کافی نیست، بلکه باید از خود بپرسیم:

○ چرا چنین نتیجه‌ای را انتظار داریم؟

○ چرا این نتیجه برایم مهم است؟

○ رسیدن به این نتیجه چه کمکی به من میکند؟

○ اگر به این هدف نرسیم، چه میشود؟

برای درک خواسته و منافع پنهانی باید به نوای درونی دل، ترسها، امیدها و آرزوهای خود گوش بسپاریم. علاوه بر پرسیدن این سوالات از خردمان، باید بصورت ضمنی جواب این سوالات برای طرف مقابل را هم بفهمیم. با توجه به لحن، احساسات، رفتارهای غیرکلامی و ... همچنین توجه به اینکه کدام خواستهها ابزاری و کدام ذاتی هستند، پیشبرد مذاکره را به میزان قابل توجهی تسهیل میکند.

- آشکار کردن منافع و تمرکز روی آنها همیشه خوب نیست. مثال تشکیل اتحادیه اروپا که کشورها منافع متفاوت داشتند که مطرح کردنشان صلاح نبود و به همین دلیل صرفا بر مواضعشان تاکید کردند (لزوم تشکیل اتحادیه) و مذاکرات هم به نتیجه رسید.

مرحله دوم: جستجو در پی گزینه‌های مختلف

چهارگروه راه‌حل:

- ۱- بزرگ کردن کیک مذاکره: منافع واقعی من و طرف مقابل چیست؟ آیا واقعا کمبود منابع داریم؟ چگونه همزمان به خواسته‌ها مان برسیم؟
 - ۲- فهرست کردن موضوعات و خواسته‌ها: کدام موضوع اهمیت بیشتری برای من دارد؟ اهمیت موضوعات برای هر کدام از طرفین چگونه است؟ چیزهای کم اهمیت برای من که میتوانم با آنها معامله کنم کدام است؟ برای طرف مقابل چه؟
 - ۳- کاهش هزینه‌های طرفین: باید به نفع او هم توجه کرد و این سوال را از خود پرسید: «پیشنهاد من چه ریسکها و هزینه‌هایی به طرف مقابل تحمیل میکند؟» چگونه آنها را کاهش دهم تا او ترغیب به توافق شود.
 - ۴- طوفان فکری: برای اجرای موفق این روش، قوانین زیر در جلسه طوفان فکری مورد استفاده قرار میگیرد:
 - از قضاوت و ارزیابی راه‌حلهای مطرح شده بپرهیزید. پاسخ‌های خلاقانه ممکن است از ایده‌های بظاهر احمقانه منتج شوند!
 - افراد از از مسئله جدا کنید. بخاطر شخص مطرح کننده با پیشنهادش مخالفت نکنید!
 - جلسه طوفان فکری را هرچه طولانی‌تر برگزار کنید. معمولا بهترین ایده‌ها اواخر جلسه و بعد از حذف غیرعملی‌ها و ترکیب ایده‌های مختلف بدست می‌آیند. پس جلسه را ادامه دهید و نگران مسخره بودن ایده‌های اولیه نباشید!
 - از کسانی که در ماجرا درگیر نیستند برای شرکت در جلسه دعوت کنید. کمک زیادی به خلق راه‌حلهای جدید میکند.
- معمولا این روش در دو وضعیت مورد استفاده قرار میگیرد. یکی پیش از جلسه برای افزایش تعداد گزینه‌های پیشنهادی. دیگری هم وقتی طرف مقابل صددرصد مورد اعتماد است. نکاتی که در چنین حالتی (دومی) باید رعایت کنید:
- ✓ در زمان تعیین اولویتها، بخاطر داشته باشید که صرفا در حال اعلام اولویتها هستید و نه انتخاب راه حل یا تعیین ارزش هر گزینه.
 - ✓ وقتی خواسته‌ای جز منافع اساسی شماست در دفاع از آن قاطع و صریح باشید ولی در دفاع از یک راه حل مشخص احتیاط کنید.
 - ✓ مهارتهای گوش دادن را در خود تقویت کنید و به طرف مقابل هم بفهمانید که به شنیدن حرفها، ایده‌ها و منافع او علاقمند هستید.
 - ✓ نشان دهید در صورتی که به طریقی غیر از چیزی که گفته‌اید منافعتان تامین شود حاضر به اصلاح مواضعتان هستید.
 - ✓ اگر خشم و عصبانیت بر فضا مستولی شد، حتما زمانی را برای استراحت اختصاص دهید. همیشه افراد را از مسائل جدا کنید. اگر فضا به سمت محکوم کردن افراد رفت، مجددا بحث را به سمت موضوعات هدایت کنید.
 - ✓ از بدست آوردن چیزی که شدیداً به آن نیاز داشتید هیجان زده نشوید، میتوانید با این جملات اهمیت آنچه را دریافت کرده‌اید نشان دهید: «با این شرایط دستیابی به هدف مذاکره ساده‌تر خواهد شد» یا «از اینکه شرایط ما را درک میکنید متشکریم.»
 - ✓ از ترندهای مربوط به مذاکره رقابتی استفاده نکنید و اگر هم فضا به این سمت رفت، انحراف آن از مسیر ایده‌آل را تذکر دهید.

مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب گزینه

مراحل زیر را در فرایند ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب گزینه مناسب دنبال کنید: تعریف معیارهای سنجش و ارزیابی/امتیازدهی به هریک از گزینه‌ها بر اساس معیارهای تعیین شده/مقایسه گزینه‌ها و انتخاب گزینه

- راه‌حل‌ها را بر اساس استاندارد بودن و قابل قبول بودن ارزیابی کنید. منظور از استاندارد بودن معیارهای عینی که منطق و اطلاعات و ارقام از آنها پشتیبانی میکند است.
- قبل از شروع ارزیابی گزینه‌ها، بر روی معیارهای ارزیابی توافق کنید.
- آماده باشید دلیل خواسته‌ها و اولویت‌های خود را بیان کنید
- به عوامل تاثیرگذار نامشهود و اثر آنها در انتخاب گزینه مناسب توجه کنید. البته اگر بتوانید فضا را فراهم کنید تا افراد بتوانند راحت‌تر صحبت کنند، خیلی خوب است.
- از زمان به عنوان عاملی برای از بین بردن تنشها در تعاملات استفاده کنید. تنش‌ها ابتدایی میتوانند با استراحت و گذشت زمان کمتر شوند. حواستان باشد بر پیشنهاددهنده بخاطر خصومت شخصی تمرکز نکنید، بر پیشنهادها تمرکز کنید.
- از تفاوتها بر دستیابی به توافق بهره بگیرید. مثلا داستان ریسک‌گریزی سرمایه‌دار و ریسک‌پذیری کارآفرین
- تا زمانی که روی همه چیز توافقی نکرده‌اید، روی هیچ چیز توافقی قطعی نکنید. میتوانید موقع بررسی موارد اولیه از عبارت «توافق اولیه» یا «توافق مشروط» صحبت کنید. ممکن است هنگام توافق در موارد بعدی به تناقض با موارد قبلی برسید.
- تا زمانی که به مراحل نهایی مذاکره نرسیده‌اید، از رسمی کردن بیش از حد و مکتوب کردن توافقات بپرهیزید. مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای معمولا ترجیح میدهند تا آخرین مراحل مذاکره، همچنان انعطاف‌پذیری را برای خود حفظ کرده و در صورت لزوم، مواضع خود را تغییر دهند. وقتی احساس کنند جملاتشان ثبت میشوند، راحت نخواهند بود و مذاکره سخت خواهد شد. بهتر است تا نرسیدن به توافق اولیه، ثبتي در کار نباشد. حتی مراحل اولیه ثبت میتواند غیررسمی باشد و در نهایت متن توافق را تنظیم کنید.
- وقتی اکثریت موافق هستند، رای‌گیری میتواند موجب دلسردی مخالفان و عدم تعهدشان به توافق شود. میتوانید به آرامی و بدون جنجال رای‌گیری گزینه مورد توافق را یادداشت کنید.

عوامل کلیدی که دستیابی به یک نتیجه برنده/برنده را تسهیل میکند

- قبل از هر چیز خواست طرفین برای شکل‌گیری چنین توافقی
- داشتن خواسته‌ها و اهداف سازگار: Common goal (مثلا اعضای یک تیم پروژه)، Shared goal (مثلا اولیا و مربیان)، Joint goal (مثلا کنارگذاشتن دشمن مشترک) تمام افراد باید به این نتیجه رسیده باشند که راه حصول نتیجه از توافق میگذرد.
- اطمینان به توانایی طرفین در حل مساله
- اعتقاد همزمان به خواسته‌های خود و نیز دیدگاه‌های طرف مقابل
- انگیزه و تعهد برای کار گروهی و همکاری متقابل: حواستان باشد از آنور بام نیفتید! به فکر خواسته‌های خود هم باشید.
- اعتماد: موضع‌گیری دفاعی از یک طرف ممکن است منجر به اقدام متقابل از طرف مقابل شود.
- برقراری ارتباطات شفاف و دقیق: کنایه و حرفهای غیرشفاف ممنوع. استفاده از فضاهای جنبی مثلا قهوه خوردن برای ارتباط بیشتر و شفاف-تر. حواسمان باشد حرفهای اعضای تیم در جاهای غیررسمی تضادی با حرفهای رسمی جلسه مذاکره نداشته باشد.

اگر مذاکره برنده/برنده با شکست مواجه شد؟

وقتی احساس کردید در حال شکست است، به سمت آخرین موضع مورد توافق طرفین بروید. به این منظور وضعیت موجود را بطور خلاصه بیان کنید. خلاصه کردن به این دلایل میتواند موثر باشد:

- کُند شدن فضای جلسه و کاهش تنش‌ها و آرامش بیشتر.
- یادآوری پیشرفتها و توافقات قبلی و تشویق طرف مقابل به ادامه مذاکره
- راحت شدن خیالمان از برداشت یکسان طرفین از موارد توافق شده تاکنون.
- تفکیک موارد توافق شده و توافق نشده.

اگر خلاصه کردن هم راه به جایی نبرد، شاید استفاده از نفر سوم بتواند موثر باشد، به عنوان میانجی. باز هم اگر نشد شاید خواستید به سمت مذاکره رقابتی بروید. فقط حواستان باشد که اطلاعات زیادی در حین فرض برنده/برنده بودن داده‌اید که ممکن است در حالت جدید به ضررتان باشد، بنابراین به صرفه است که علی‌رغم سختیها با همین استراتژی برنده/برنده به انتها برسانیدش.

چرا انجام مذاکره برنده/برنده در عمل با مشکل مواجه میشود

- مذاکره‌کنندگان از تشخیص فرصت موجود برای توافق برنده/برنده برخوردار نیستند. احساس میکنند در نهایت بازی حاصل جمع صفر دارد.
- سابقه قبلی ارتباط طرفین درگیر در مذاکره و تعارض‌های احتمالی پیشین
- اعتقاد به اینکه «این موضوع خاص» فقط در یک مذاکره رقابتی قابل بحث خواهد بود: مثلا کسی که پیش‌فرض دارد که مذاکره مدیر و کارمند، رقابتی است. معمولا در این موارد چون با این پیش‌فرض رفته و فضا را به سمت رقابتی برده، در نهایت هم میبیند، همانکه فکر میکرده، رخ داده! غافل از نقش خودش و پیش‌فرضش در این فرایند. **Self-fulfilling prophecy**
- بسیاری از مذاکرات در ذات خود ترکیبی از رقابت و همکاری دارند. مثلا مذاکره برای همکاری مشترک در موضوع همکاری متقابل و رشد کسب و کار برنده/برنده است، ولی در موضوع تقسیم سود، رقابتی است. در این موارد باید حواسمان باشد که مسائل تعاملی اولویت دارند و اول سر آنها حرف بزنیم. مثلا در این مورد تا همکاری‌ای نباشد، سودی هم برای تقسیم نیست!