

کتاب فنون مذاکره

محمدرضا شعبانعلی

فصل ششم: چالشهای متداول در مذاکره

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱۱۳ تا ۱۵۴

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 ذهنی‌م را در پانویس نوشته‌ام.

پیشنهادهای دارای مهلت محدود (Exploding Offer) یا پیشنهادهای انفجاری)

عموما دلیل خاصی برای مهلت محدود در نظر گرفته شده قابل تصور نیست. در ذات خود چیزی از جنس تهدید و تحمیل محدودیت زمانی دارند. برخی از مشخصه‌های این پیشنهادها:

- قدرت نابرابر در مذاکره: معمولا وقتی مطرح میشوند که یک طرف قدرت بالاتر دارد.
- اعمال فشار به طرف مقابل برای آزمودن جدی بودن او: تنش زیاد برای تصمیم‌گیری برای فرد شنونده پیشنهاد
- انتخاب محدود: مجبور کردن به انتخاب بین گزینه‌های محدود
- حذف ملاحظه‌کاری و عدم رعایت احترام طرف مقابل
- عدم وجود حسن اعتماد نسبت به طرف مقابل: طرف مقابل در تصمیم‌گیری قطعیت ندارد یا برخی اختلافات داخلی باعث شده نتواند با قطعیت تصمیم بگیرد.

ممکن است یک طرف وقتی در موضع ضعیف‌تری قرار دارد و طرف مقابل این را نمیداند، به این روش طرف مقابل را در فشار تصمیم‌گیری قرار دهد تا مجبور به آشکار کردن اطلاعات بیشتر مشخص شدن نقاط ضعف خود نشود.

پیشنهاددهندگان این نوع پیشنهاد، مذاکره‌کنندگان سرسختی هستند، با این آخرین پیشنهاد، انتهای مذاکره را تعیین میکنند.

برای روبرو شدن با این نوع پیشنهاد، خود را ملزم به رد کردن یا پذیرفتن آن نکنید. بهتر است پیشنهاد متقابلی ارائه دهید و بگویید کی میتوانید جواب قطعی را بدهید و چرا این زمان اضافه را میخواهید.

میتوانید از پذیرش مشروط هم استفاده کنید. من فلان کار را خواهم کرد اگر...، شاید با این ترفند از تنش آن پیشنهاد خلاص شوید. البته استفاده زیاد از پذیرش مشروط، دست شما را رو خواهد کرد. قبل از پذیرش مشروط مطمئن شوید که سه شرط زیر برقرار است:

- ۱- روش طرف مقابل در پیشنهاد انفجاری، غیرمنطقی و غیراخلاقی است و دلیل منطقی برای آن ندارد.
- ۲- حصول به توافق نهایی برایتان ارزشمند است و برای قطعی کردن توافق به زمان بیشتری نیاز دارید.
- ۳- موضوع مورد بحث به مطالعه و بررسی بیشتر نیاز دارد و این مطالعه‌ها ممکن است در رد یا پذیرش پیشنهاد موثر باشد.

عدم وقاداری به تعهدات

این یک واقعیت است، پس «همیشه مسیری رسمی برای عدم انجام تعهدات پیش‌بینی کنید.» در غیر این صورت دیگران به روشی غیرقابل پیش‌بینی از انجام تعهداتشان سرباز خواهند زد. داستان تعریف فرایند لغو رزرو برای رستوران و اثر آن بر کاهش بدقولی در رزرو میز.

مواجهه با پیش شرط

اگر اولویت‌هایتان را میدانید و پیش‌شرط جزء آنهاست، قطعاً قبول نخواهید کرد. اما اگر نبود شاید بخواهید قبول کنید. پیش‌شرط رویه‌ای مثل حضور یک نفر سوم در مذاکره چندان سخت نخواهد بود، اما پذیرفتن پیش‌شرط موضوعی ممکن است شما را در موضع ضعف قرار دهد و اثر آن تا پایان مذاکره وجود داشته باشد.

ترفند «نه حرف من نه حرف شما» (Let's split the differences)

هنگامی که پیشنهادی غیرمنطقی میشنوید نباید برای شما تکیه‌گاه ذهنی ایجاد شود. میتوانید آن را در نظر نگیرید. اگر دو طرف معتقدند برای پیشنهاد خود دلایل منطقی دارند، بهتر است بجای انتخاب نقطه‌ای بین خواسته طرفین با بحث و گفتگو به توافقی مناسب دست یابند.

قرار گرفتن در فشار زمانی

ممکن است با نزدیک شدن به deadline امتیازهای غیرمنطقی بدهیم. اولاً سعی کنید طرف مقابل متوجه محدودیت زمانی شما نشود و ثانیاً طوری برنامه‌ریزی کنید که محدودیت زمانی نداشته باشید.

حق، قدرت، منافع

برخی از قدرت خود در مذاکره استفاده می‌کنند، برخی از ابراز حقوق مشروع استفاده می‌کنند. برخی هم ترجیح میدهند روند بحث و گفتگو را از لایه‌های سطحی به لایه‌های منافع ببرند و بر سر آنها صحبت کنند. (تو دقیقاً چه می‌خواهی؟) باید بر هر سه زبان مسلط باشید و بتوانید بسته به شرایط از آنها استفاده کنید.

مواجهه با استراتژی کالباسی

در مواجهه با امتیازخواهی کم‌کم طرف مقابل از او بپرسید: آیا این آخرین خواسته شماست یا خواسته دیگری هم دارید؟

نفوذ و تاثیرگذاری

تحقیقات ثابت کرده که آدمها تحت شرایط مختلف، نگرش‌هایشان تغییر میکند. پنج اصل نفوذ:

اصل اول: شباهت (Principle of liking)

انسانهای از کسی که دوستشان دارند بیشتر تاثیر می‌پذیرند. تاثیر شباهت بیش از حدی است که ما تصور میکنیم. به عنوان نمونه میتوان بر جذابیت فیزیکی، تحسین طرف مقابل، تلاش و نگرش همکارانه و نیز شباهت فی‌مابین اشاره کرد.

داستان دوبرابر بودن نسبت پرسشنامه‌های پر شده وقتی اسم محقق فرضی (صاحب پرسشنامه) هم اسم مخاطب انتخاب شده بود.

حتی افراد سیگاری نسبت به افرادی که سیگار مشابه میکشند حس بهتری دارند. بهتر است سعی کنید شباهت‌ها را در مرکز توجه قرار دهید.

اصل دوم: اختیار (Principle of Authority)

داستان تاثیر بیشتر حرکات نرمش فیزیوتراپی وقتی در و دیوار اتاق انتظار پر از مدارک و تقدیرنامه بود! به همین دلیل توصیه میشود قبل از تلاش برای مجاب نمودن و اعمال نفوذ، حتما از اطلاعات مربوط به اختیارات، قابلیتها و شایستگیهای خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهید. این کار ممکن است به شکل غیرمستقیم در شروع جلسه، به صورت غیررسمی قبل از شروع جلسه یا در قالب یک معرفی نامه ارسالی به طرف مقابل باشد.

اصل سوم: کمیابی

داستان افتخار آدمها به ساعتی که فقط ۱۰ تا از آن تولید شده! یا تولید محدود شرکت سونی برای محصولاتش. این هیچ برتری کیفیتی ایجاد نمیکند، ولی آدمها را به خریدن حریص تر میکند. داستان ترفند اگر همین الان بخری فقط تخفیف میدم، رفتی بیرون دیگه نمیدم! در شرایط نامطمئن انسانها نسبت به منافعی که از دست خواهند داد، بیشتر از مزایایی که بدست خواهند آورد، حساس هستند.^۱

کالاهای، خدمات و پیشنهادات، هرچه کمیابتر شوند، مردم محبوبیت و ارزش آنها را بیشتر ارزیابی خواهند کرد.

اصل چهارم: رفتار متقابل

حتی لبخند ما هم با لبخند جواب داده خواهد شد. در مذاکره هم حس احترام و نوع استراتژی مذاکره مان، متقابلا به ما بر خواهد گشت.

اصل پنجم: اثبات اجتماعی (Social Proof Principle)

در بسیاری از موارد برای درست یا غلط بودن یک تصمیم، به دانش و منطق مراجعه نمی کنیم، بلکه رفتار دیگران را در شرایط مشابه مورد توجه قرار میدهیم. در مذاکرات نیز از همین اصل میتوان استفا کرد. هنگام ارائه پیشنهاد یا تبیین خواسته های خود نشان دهید که دیگران در شرایط مشابه چنین عمل کرده اند و این نخستین باری نیست که چنین عمل میشود.

پذیرفتن تکرار یک حادثه، ساده تر از پذیرفتن نخستین مرتبه وقوع آن است.

چگونه «نه» بگوییم؟

اگر هدف مذاکره دریافت پاسخهای مثبت برای خودمان باشد، روی دیگرش، توانایی در نه گفتن به خواسته های طرف مقابل است. نه گفتن خوشایند نیست و معمولا پایان یک گفتگو نیست، بلکه آغاز یک مذاکره جدید است. باید بتوانید بر احساس معذب بودن خود بعد از نه گفتن فائق آیید.

بایدها و نبایدهای نه گفتن

^۱ حتی وقتی برای بهبود شرایط در یک شرکت هم پیشنهادات زیادی بدهیم، کسی دیگر قدر آنها را نخواهد دانست. حتی اگر واقعا عملی کردن آنها منجر به بهبود شرایط شود.

بر روی موضع متمرکز شوید و مسئله را شخصی نکنید: به خودتان بگویید که این تلاش او برای نه نشنیدن و تلاش شما برای نه گفتن طبیعی است و هیچ ربطی به رابطه شما ندارد، بلکه صرفاً به همین موضوع مرتبط است.

نقاط حساس خود را بشناسید: از قبل نقاط حساستان را بنویسید و رویشان فکر کنید. چقدر منطقی است که مثلاً برای اشک طرف مقابل نه خودتان را به بله تبدیل کنید؟

پاسخ خود را خیلی پیچیده نکنید: حد تعادل را رعایت کنید. نه خیلی صریح و نه خیلی پیچیده. باید موقع نه گفتن این چهار مرحله را طی کنید: «گفتن پاسخ منفی»، «بیان دلیل این پاسخ»، «معذرت‌خواهی» و «توضیح اینکه به‌رحال نمیتوانید موضع خود را تغییر دهید.» لزوماً همه این مراحل را یکباره نمی‌گویید و ممکن است لابلای حرفهای طرف مقابل بگویید. تا طرف مقابل بتواند هضمشان کند! اگر همه را یکبار بگویید، دیگر حرفی برای گفتن وجود نخواهد داشت و فضا بسیار سنگین خواهد شد، این کار غیرحرفه‌ای است.

پاسخ‌های منفی را تضعیف نکنید: مهمترین دلیل خود را در رد درخواست طرف مقابل همان اول بگویید. معمولاً به اشتباه ابتدا ضعیف‌ترین دلیل را می‌گوییم. اگر دلیل قوی‌تان جواب داد، نیازی به مطرح کردن سایرین نیست، اگر همه را بگویید مذاکره روی دلایل ضعیف‌تر ادامه پیدا خواهد کرد و مبنای قوت و ضعف دلایل شما همان ضعیف‌ترین دلالتان خواهد بود.

در مقابل وسوسه تلطیف پاسخ منفی مقاومت کنید: احساساتی نشوید. وقتی نه گفتنتان در طلب قرض یک میلیونی به دوستتان اثر منفی‌اش را گذاشته، چرا احساسی میشوید و می‌گویید چهارصد تومن میتوانید قرض بدهید؟ اگر در آخر این تصمیم را دارید، آن را همان اول بگویید و نه بخاطر احساس عذاب وجدان ناشی از ناراحتی او.

پاسخ منفی خود را بیش از حد تقویت نکنید: ممکن است با این کار تعارض بین خواسته‌ها، به تعارض اراده‌ها تبدیل شود و قضیه حیثیتی شود.

در ابراز همدردی دقت کنید: اگر ناراحتی خودتان را هنگام نه گفتن صادقانه می‌گویید، در ابراز آن افراط نکنید. ممکن است طرف مقابل در مقابل پاسخ اغراق‌آمیز شما رفتار تهاجمی نشان دهد.

امید بیهوده ندهید: متأسفانه این کار در فرهنگ ماست. نه تنها اخلاقی نیست و وقت طرف مقابل را می‌گیرد، بلکه تلخی چند بار نه شنیدن را به طرف مقابل تحمیل می‌کنیم.

مواجهه با دروغ و فریب

دروغ ممکن است بیان یک جمله غیرواقعی یا چیدن خاص واقعیت‌ها به منظور دریافت خاصی برای شما باشد. ممکن است در ابتدا متوجهش شوید، ممکن است بعد از مدتی بفهمید یا اینکه هیچ‌وقت نفهمید به شما دروغ گفته شده است. ممکن است برای خوشحال نمودن طرف مقابل دروغ بگویید یا به همکاران برای اینکه حالش بهتر شود یا برای حفظ آبرو دروغ بگویید. اما بسیاری از دروغها مستقیماً برای اخذ سود بیشتر است. معمولاً در چهار محور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند:

- چه کنیم که دیگران کمتر ترغیب شوند که به ما دروغ بگویند؟
- از کجا بفهمیم که دروغ می‌گویند؟
- وقتی فهمیدیم دروغ گفته‌اند چه کنیم؟

- چه کنیم که لازم نباشد دروغ بگوییم؟

پیش‌گیری از ترفند دروغ و فریب

باید کاری کنید که ریسک دروغ گفتن برایش زیاد باشد، نگران برملا شدن آن و از دست رفتن آبرو و شهرتش باشد.

استراتژی دفاعی اول: باید آماده به نظر برسید

نه تنها «آماده بودن» مهم است، بلکه «آماده بنظر رسیدن» هم بسیار مهم است. اگر آگاهی خود را از قیمت‌های شرکت‌های رقیب همان ابتدا بگویید، طرف مقابل انگیزه‌ای برای دروغ گفتن در این مورد نخواهد داشت. همچنین می‌توانید این کارها را برای نشان دادن آمادگی انجام دهید:

به موقع حاضر شدن در جلسه‌ها و مذاکره‌ها/ آمادگی کامل برای بحث بر سر جزئیات هر یک از موارد مورد بحث/ رفتار سازمان‌یافته و در اختیار داشتن اطلاعات مرتب و منظم/ توانایی صحبت هوشمندانه مانند یک انسان مطلع در مورد کسب و کار و صنعت (حتی در مواردی که مستقیماً به موضوع مربوط نیست)/ به یادآوردن موارد جلسات قبلی و ارجاع به آنها/ پاسخ گفتن سریع به سؤالات طرف مقابل و یا پیشنهادات او (سریع و نه شتاب‌زده)

در کل همیشه بکوشید از نظر دیگران انسانی مطلع، منظم و آماده بنظر برسید تا کمتر ترغیب شوند به شما دروغ بگویند.

استراتژی دفاعی دوم: نشان دهید از توانایی کسب اطلاعات بیشتر برخوردارید

مثال وقتی که فقط یک شرکت می‌تواند ماده اولیه را تامین کند و تغییر لحن و نشان دادن توانایی کسب اطلاعات بیشتر چقدر می‌تواند موثر باشد.

استراتژی دفاعی سوم: از سؤالات مستقیم و لحن تهدیدآمیز استفاده نکنید

با سؤالات مستقیم عملاً او را به دروغ گفتن دعوت کرده‌اید. سؤالات را با لحن مناسب بپرسید و همان سوال مدنظرتان را مستقیم نپرسید، سؤالاتی جانبی بپرسید و خودتان با استنتاج به جواب مدنظرتان برسید.

استراتژی دفاعی چهارم: دروغ نگویند

می‌توانید با دادن یک اطلاعاتی مهم فضا را به سمت اعتماد ببرید تا او هم ترغیب به دروغ گفتن نشود. یا اینکه صریحاً مطرح کنید که میدانید این شرایط پر از تردید است، اما فکر می‌کنید چون روابط بلندمدت مهم است می‌توانید یک سری اطلاعات خاص را بدهید تا نشان دهید رفتاری صادقانه دارید... بدین ترتیب اعتمادسازی فراهم می‌شود.

چگونه دروغ طرف مقابل را تشخیص دهیم؟

ما در تشخیص دروغ گفتن طرف مقابل از روی حالت چهره یا صدایش بسیار ضعیفیم. استراتژی‌های مقابله با این وضعیت:

استراتژی اول: اطلاعات خود را از منابع مختلفی گردآوری کنید

تا می‌توانید از منابع مختلف اطلاعات جمع کنید.

استراتژی دفاعی دوم: صداقت طرف مقابل را بیازمایید

سوالی را که جوابش را میدانید و طرف مقابل برای دروغ گفتن در جواب آن انگیزه دارد از او بپرسید تا دروغگو بودنش معلوم شود! این انگیزه داشتن او خیلی مهم است. دروغگوها هم جواب خیلی از سوالات را راست میگویند!

استراتژی دفاعی سوم: برای اطمینان از صداقت او، از سوالهای متعدد استفاده کنید

ممکن است با یک سوال تشخیص دروغگو بودنش سخت باشد. اگر سوالهای متعدد راجع به یک موضوع بپرسید مشخص خواهد شد. ضمن اینکه با این روش، جا برای بازگشت او از دروغ احتمالی اش را هم فراهم میکنید. اینگونه آبروی او از دست رفته اش هم بازیابی میشود.

استراتژی دفاعی چهارم: به پاسخهایی که ارتباط مستقیمی به پرسش شما ندارند حساس باشید

ممکن است طرف برای فرار از دروغ گفتن با کلمات بازی کند و دقیقا به سوال ما جواب ندهد. مثلا در جواب سوال «آیا این پایین ترین قیمت ممکن برای شماست؟» بگوید: «این پایین ترین قیمتی است که تا حالا به مشتری پیشنهاد داده ایم!» جواب سوال ما را نداده و از دروغ هم در رفته.

از ارزش قراردادهای اقتضایی (contingency) (مشروط) غافل نشوید

زمانی که طرف مقابل شما در مورد آینده، ادعاهایی مطرح میکند، بیهوده وارد فرایند بحث و درگیری برای اثبات حقانیت خود نشوید. بلکه طرف مقابل خود را در وضعیتی قرار دهید که مجبور شود بر روی گفته خود سرمایه گذاری کند. قراردادهای اقتضایی، بهترین ابزار برای چنین کاری هستند. قراردادهای اقتضایی، همچنین ابزارهایی ارزشمند برای سنجش صداقت طرف مقابل هستند. اگر طرف مقابل تمایلی به عقد قراردادهای اقتضایی ندارد، میتوانید مطمئن شوید او به گفته خود درباره شرایط عمومی آینده اطمینان ندارد. (داستان نصف کردن پول حمل با هواپیما در صورت مانع شدن تحریمها، پس از پیشنهاد خلاقانه پرداخت هزینه مشروط حمل با هواپیما)

طرف مقابل دروغ گفت و من آن را فهمیدم!

تشخیص دروغ گویی دشوار است، اما تصمیم گیری درباره اقدام بعد از آن دشوارتر است! قبل از هرچیز آرامشتان را حفظ کنید و بخاطر داشته باشید باید در مقابل این تعارض نیز با منطق برخورد کنید و نه با احساسات. سعی کنید قبل از هرچیز این سه سوال را از خود بپرسید:

سوال اول: آیا واقعا به شما دروغ گفته است؟

شاید اطلاعاتش ناقص است و دروغ نگفته. تا به اطمینان نرسیدید او را دروغگو ننماید. ممکن است تنها از نظر شما دروغ گفته باشد و نه از نظر خودش (مثل مثال نگفتن کامل حقیقت). شاید هم در پیشه خودش اینها را «زبان تجاری» میدانند و نه دروغ!

سوال دوم: آیا من میخواهم به این مذاکره ادامه دهم؟

باید تخمین خوبی از تصمیمهای خود در این مورد داشته باشید. میتوانید در زمانهایی که بین مذاکره پیش می آید هزینه های ترک مذاکره و هزینه های انجام شده برای مذاکره را در ذهن خود مرور کنید.

سوال سوم: آیا به دادن اختاری به طرف مقابل اکتفا کنم یا او را علنا دروغگو بنامم؟

یادتان نرود باید به فکر حفظ شهرت و اعتبار طرف مقابل هم باشید. اگر تصمیم گرفته‌اید (به دلیل هزینه‌های ترک مذاکره) در مذاکره باقی بمانید بهتر است به صورت تلویحی به او بگویید که دروغ او را فهمیده‌اید با بصورت بسیار آرام به او بگویید که اطلاعاتی که دارید با اطلاعات مطرح شده در جلسه مذاکره مطابقت ندارد.

همیشه راهی را برای طرف مقابل باقی بگذارید تا بتواند آبروی خود را حفظ کند. مذاکره با مذاکره‌کننده‌ای که هیچ آبرویی برایش باقی نمانده، هیچ امتیازی برایتان نخواهد داشت. به نفع شماست که از آبرو و هویت مثبت طرف مقابل، حفاظت کنید.

جایگزینهای دروغ

ممکن است شما هم وسوسه شوید دروغ بگویید.

وقتی حقیقت را می‌گویید، لازم نیست چیزی را بخاطر بسپارید.

نکته اول: در محاسبه و ارزیابی‌های خود، ارزش حس شهرت و نیز روابط بلندمدت را در نظر بگیرید

نکته دوم: برای پاسخ گفتن به سوالات پیچیده آماده باشید.

اگر از قبل آماده نباشید، ممکن است وسوسه شوید بجای بیان واقعیت، «در دسترس‌ترین دروغ» را بگویید. مثلا: «آیا شما پیشنهادهاى شغلی دیگری هم دارید؟»

آماده بودن برای پاسخ به این سوالات و عدم دروغ‌گویی، باعث میشود تصویر فردی مورد اعتماد و صادق را در ذهن طرف مقابل ایجاد کنید.

نکته سوم: وقتی تحت فشار زمانی هستید، بکوشید مذاکره نکنید و به پرسش‌های طرف مقابل پاسخ مستقیم ندهید.

میتوانید با گفتن حرفهای زیر، پاسخ دادن را به آینده موکول کنید:

- من هم اکنون اطلاعات کافی برای پاسخ‌گویی به این پرسش ندارم. اما همین امروز پاسخ این پرسش را خدمتان عرض خواهم کرد.
- سوال شما بسیار جالب و کاملا منطقی است. کمی روی آن فکر کرده و پاسخش را خدمت شما ارائه خواهم کرد.
- تاکنون کسی چنین سوالی از من نپرسیده بود. تا حد امکان، جوابی در همین مرحله خدمت شما بیان میکنم و اگر موافق باشید جواب کاملتر را در اسرع وقت خدمتان تقدیم خواهم کرد.
- اگر اجازه بدهید پس از صحبت با مدیر ارشد خود پاسخ مطمئن‌تری در اختیارتان قرار میدهم.

میتوانید با تدارک دیدن مراحل اولیه مذاکره بصورت ایمیلی فرصت پاسخ به پرسشهای سخت را برای خودتان فراهم کنید.

نکته چهارم: مجبور نیستید به هر پرسشی، پاسخ دهید.

لزومی ندارید در جواب سوالی که خوشایندتان نیست، دروغ بگویید. میتوانید سکوت کنید. میتوانید با استفاده از ادبیات مودبانه و با گفتن جملات مناسب (بر حسب موقعیت) از پاسخ دادن امتناع کنید.

نکته پنجم: اگر سوالی را دوست دارید، سوال دیگری را پاسخ دهید.

میتوانید با دادن اطلاعات ارزشمند دیگر (البته به نحوی که موضع شما را تضعیف نمیکند) هم طرف مقابل را راضی کنید و هم به سوالش پاسخ نگویید. البته لازم است ابتدا مطرح کنید که نمیتوانید به سوال او پاسخ دهید.

نکته ششم: شرایطی را ایجاد کنید که گفتن و شنیدن واقعیت برای دو طرف سادهتر باشد.

البته من فقط از شما پیشنهادِ شغل دریافت کرده‌ام، اما دیروز به چندین جا رزومه فرستاده‌ام که ممکن است پیشنهادهای خوبی دریافت کنم! این محصول در بازار جدید است و سابقه‌ای نداریم، ولی در حال حاضر در حال مذاکره با ۲۰ شرکت هستیم! (عمداً قرار با بقیه را در یک بازه زمانی تنظیم کرده تا دروغ نگوید و ضمناً کسر شانس هم نباشد!)

سیاست و سیاسی‌کاری در مذاکره

در چنین فضایی اینکه «چه کسی سخن می‌گوید» مهم‌تر از این است که «چه چیزی گفته میشود». در چنین شرایطی «یک مذاکره در سایه» هم شکل خواهد گرفت که در آن افراد در پی کسب موقعیت برتر هستند.

در چنین شرایطی یکی از طرفین با زیرسوال بردن اعتبار سخنان یا موضع طرف مقابل، میکوشد کنترل مذاکره را در دست بگیرد. قرار دادن طرف مقابل در موضعی تدافعی، شرایطی ایجاد میکند که او نتواند به سادگی و با تمرکز و مهارت کامل، از منافع و نگرانی‌های خود دفاع کند.

ترفندهای کسب موقعیت برتر در مذاکره

به چالش کشیدن شایستگی یا خبرگی طرف مقابل

طرف مقابل به جای دفاع از مواضع و خواسته‌هایش مجبور خواهد شد از هویتش دفاع کند!

بی‌ارزش جلوه دادن نظرات و گفته‌های طرف مقابل (Demeaning Idea)

«حتماً شوخی میکنید!» به استدلال و منطق او حمله نشده، بلکه کل ایده او زیر سوال رفته!

انتقاد از سبک رفتار و وضعیت عمومی مذاکره‌کننده

«حالا اینقدر ناراحت و گرفته نباش.»

تهدید کردن

چاپلوسی و یا درخواستهایی با هدف جلب حس همدردی

«من میدانم که تو مرا در این موقعیت رها نخواهی کرد.» طرف مقابل از برتری خود احساس رضایت میکند و به خواسته شما هم عمل خواهد کرد!

در این مواقع افراد معمولاً به دفاع از خود (که همچنان موقعیت دفاعی شما را حفظ خواهد کرد و قدرت استدلالتان را کاهش میدهد چون معمولاً احساسی میشود) میپردازند که کمکی به آنها نمیکند.

عده‌ای هم با استفاده از ترفندهای متقابل سعی در بازیابی جایگاه خود میکنند که این هم معمولاً به تنش می‌انجامد.

سکوت هم میتواند حکم بر تأیید طرف مقابل بگذارد و در این موارد توصیه نمیشود.

رفتارهای مناسب در مواجهه با حرکت‌های سیاسی طرف مقابل:

- ایجاد وقفه در مذاکره: پس از وقفه (کوتاه یا بلند) دیگر در موقعیت ضعیف قبلی نیستید.
- مشخص کردن ترفند و اعلام آن به طرف مقابل (Naming the trick): «شما میخواهید بجای مذاکره بر سر خواسته‌ها و موضع من، به خود من حمله کنید» یعنی من تمایلی ندارم در موضع ضعف قرار بگیرم!
- مورد پرسش قرار دادن: «شما که نمیخواهید بجای تبیین دلایل رسیدن به وضعیت موجود، بحث را بر روی سبک رفتاری من متمرکز کنید؟ میخواهید؟»
- تغییر مسیر به بحث اصلی: بدون توجه به ترفند طرف مقابل!

رفتارهای غیرکلامی مثل لبخند زدن، خندیدن، بلند شدن از سر میز و لحظاتی از پنجره به بیرون نگرستن و ... هم میتواند موثر باشد.

قبل از شروع مذاکره سعی کنید ترفندهای برتری‌جویانه طرف مقابل را حدس بزنید و راه‌حلهای مناسب را پیش‌بینی کنید. تصمیم‌گیری در شرایط پرتنش مذاکره بسیار سخت‌تر است.

معمولاً ایجاد وقفه راه‌حل مناسبی است. البته باید بسته به مورد انتخاب شود.

گاهی به صورت بسیار ضمنی و ظریف از ترفند برتری‌جویانه استفاده میشود، مواظب باشید در دام آن نیفتید.

در کل «در موضع دفاعی فرونروید و اجازه ندهید مذاکره از موضوع اصلی خارج شود.»