بسم الله الرحمن الرحیم

نکات کلیدیِ کتابِ

فنون مذاکره

تهیه کننده:

سیدمحمد حسینی

مدرس و تسهیلگر کتابخوانی

مقدمه

می‌خواهیم مروری داشته باشیم بر چند توصیه ها و قوانینی در مذاکره، قبل از شروع به مرور این توصیه ها لازم است تاکید کنیم که : **در مذاکره، نمی‌توان قوانین مطلق تعریف کرد.**

آن‌چه به عنوان «قانون مذاکره» یا «توصیه در مذاکره» یا هر عنوان مشابه دیگر مطرح می‌شود، صرفاً از جنس قوانین مرتبه دو است. یعنی پیشنهاددهندگان این قوانین، بر این باورند که در مجموع، منافعِ رعایت آن‌ها بیشتر از ضررها و هزینه‌ی احتمالی‌شان است.

بنابراین ممکن است شما با توجه به تجربیات‌تان و شناختی که از خود دارید، بعضی از این توصیه‌ها را به عنوان قوانین مرتبه دوم خودتان انتخاب کنید و برخی دیگر را به‌کلی کنار بگذارید.

امیدواریم که این توصیه ها بتوانند در بهبود روابط کاری و مذاکرات شما مفید واقع بشوند

هیچوقت یک گزینه را به تنهایی پیش روی طرف مقابل قرار ندهید

"هیچکس دوست ندارد یک گزینه را از میان تنها گزینه‌ی ارائه شده انتخاب کند"

انسان ها از اینکه کسی آن ها را مجبور به انتخاب چیزی کنند ناراحت می شوند.

هنگامی که به عنوان کارمند، روبروی مدیر خود می‌ایستید؛ زمانی که به عنوان مدیر با کارمندان خود صحبت می‌کنید؛ و نیز وقتی که در جایگاه پدر و مادر با فرزندان خود

mertaa.ir

صحبت می کنید؛ **تعدد گزینه‌ها می تواند مفید و اثربخش باشد و احساس خوبی را برای طرف مقابل ایجاد کند.**

اگر کارمند یک سازمان هستید و می‌خواهید برای خریدهای شخصی، مرخصی بگیرید، در صورت امکان دو یا سه روز را به مدیر خود پیشنهاد دهید و از او بپرسید که مرخصی گرفتن در کدام روز، لطمه‌ی کمتری به کار می‌زند؟ (حتی اگر می‌دانید که این روزها، هیچ تفاوتی با هم ندارند). وقتی مدیر خود را در تصمیم گیری شریک می‌کنید، احتمال این‌که موافقت او را ساده‌تر و با هزینه‌ی کمتر جلب کنید، افزایش پیدا می‌کند.

در بسیاری از شرکت های بزرگ دنیا نیز می توانیم این نکته را مشاهده کنیم. برخی از این شرکت های بزرگ محصولات خود را با تغییرات بسیار جزئی عرضه می کنند تا مشتری احساس کند که حق انتخاب دارد و قدرت تصمیم گیری از او سلب نشده.

حتی اگر مطمئن هستید که برنامه‌ریزی به درد شما نمی‌خورد، باز هم برنامه‌ریزی کنید

خیلی از مردم، مخالف برنامه‌ریزی برای مذاکره هستند. آن‌ها می‌گویند: «پیش مادرم، پدرم، مدیر یا معلمم و حرف می‌زنم. همان موقع می‌بینم شرایط چگونه است و بر همان اساس، حرف‌هایم را تنظیم می‌کنم .

واقعیت این است که مستقل از اینکه شما چطور برنامه ریزی کنید، احتمال زیاد در روند گفتگو و مذاکره، بحث‌هایی پیش می‌آید که به آنها فکر نکرده‌اید. اما این اتفاق، از ارزش برنامه‌ریزی کم نمی‌کند

برنامه‌ریزی قرار است مانند یک «نرمش اولیه»، ذهن شما را برای بازی اصلی مذاکره آماده کند. ضمن اینکه بعضی از حرف ها و جمله ها را در ذهن شما شکل دهد تا اگر لازم شد از آن ها استفاده کنید.

نکته‌ی دیگری هم در این زمینه وجود دارد. برنامه ریزی برای مذاکره به حفظ کردن تعدادی جمله و بیان کردن آنها در بخش های مختلف مذاکره محدود نیست.

برنامه ریزی برای مذاکره، بیشتر از جنس تعیین چارچوب است.

تعیین چارچوب‌ها، دست شما را در بازی مذاکره نمی‌بندد و هم‌چنان فضای کافی در اختیارتان می‌گذارد تا خلاقیت و ابتکار خود را در مذاکره به‌کار بگیرید.

بیشتر از این‌که حرف بزنید، سوال بپرسید

بسیاری از ما، یک تمایل مهارنشدنی به حرف زدن داریم. خصوصاً این‌که فکر می‌کنیم با حرف زدن، می‌توانیم جریان مذاکره را کنترل کنیم: می‌توانیم خواسته‌هایمان را بگوییم؛ استدلال‌هایمان را مطرح کنیم؛ گله‌ها و شکایت‌های خود را بیان کنیم؛ امتیاز بخواهیم؛ و به هر شیوه، سهم بیشتری از مذاکره را به خود اختصاص دهیم.

واقعیت این است که بسیاری از ما، آن‌قدر که برای «خوب حرف زدن» وقت می‌گذاریم، توان و انرژی خود را به «خوب گوش دادن» اختصاص نمی‌دهیم.

گوش دادن فعال نیاز به تمرین دارد. کسی که می‌خواهد شنونده‌ی خوبی باشد، باید ذهن خود را متمرکز کند؛ از قضاوت‌های زودهنگام فاصله بگیرد؛ گفتگوهای درونی و افکار اتوماتیک منفی ذهن خود را مهار کند؛ و کارهای دشوار دیگری را انجام دهد تا در نهایت بتواند بگوید: «من نقش شنونده را به خوبی ایفا کردم»

اما در میانه‌ی گوش دادن و حرف زدن، گزینه‌ی میانه‌ای هم وجود دارد: **فرصت‌های کوتاه حرف زدن را به سوال پرسیدن اختصاص دهیم»** این کار چند مزیت دارد :

- با سوال پرسیدن، می‌توانید مسیر مذاکره را به سمتی که مد نظر خودتان است هدایت کنید.
- با سوال پرسیدن، طرف مقابل را وادار به طرح صحبت‌هایی می‌کنید که برایتان مهم است (پس شنیدن هم راحت‌تر خواهد بود)
- با سوال پرسیدن، خود را وادار می‌کنید که روی مذاکره و روند گفتگو، متمرکز باقی بمانید و حواس‌تان به حاشیه‌ها پرت نمی‌شود.
- با سوال پرسیدن، احساس بهتری را به طرف مقابل القا می‌کنید و او احساس می‌کند که شما سهم زیادی از گفتگو و مذاکره نخواسته‌اید.

کوین هوگان در این زمینه، توضیح جالبی دارد: «انسان‌ها صحبت‌های شما را به سادگی باور نمی‌کنند. آن‌ها فقط حرفی را که خودشان گفته باشند قبول دارند. و تنها راهی که می‌توانید طرف مقابل را وادار کنید که حرف مورد نظر شما را بگوید، سوال پرسیدن است.

در متقاعد کردن دیگران، شتاب‌زده رفتار نکنید!

متقاعدسازی به این معناست که یک نفر می‌خواهد نظر فرد دیگری را تغییر داده و به نظر خود، نزدیک‌تر کند. این کار، به‌هیچ‌وجه ساده نیست. چون انسان‌ها دیدگاه‌های خود را بخشی از هویت خود می‌بینند و حاضر نیستند به سادگی آن‌ها را تغییر دهند.

mentaa.ir

حالا تصور کنید که بخواهید سرعتِ این فرایند را هم افزایش دهید. می‌توان انتظار داشت که مقاومت طرف مقابل، افزایش پیدا کند.

راجر داوسون در این زمینه تعبیر جالبی دارد: *مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن را چندان حس نمی‌کنید. اما اگر با شتاب حرکت کنید، این مقاومت کاملاً می‌تواند مانع‌تان شود.*

اگر می‌خواهیم پدر خانواده را به جابجایی محل خانه قانع کنیم، اگر می خواهیم فرزند یا همسر خود را به ثبت نام در یک کلاس آموزشی متقاعد کنیم، اگر می‌خواهیم اعضای خانواده، زمان کمتری را در شبکه های اجتماعی بگذرانند، بهتر است در مسیر متقاعدسازی شتاب نکنیم.

وقتی که برای متقاعد کردن دیگران شتاب زده عمل کنیم یا فرد مقابل مان همچین حسی را از ما دریافت کند، امکان اینکه از گوش دادن به حرف ما سر باز بزند بسیار زیاد می شود زیرا شخص احساس می کند کسی میخواهد این تصمیم را به او تحمیل کند.

انتظار طرف مقابل را بالا نبرید

فرض کنید یک معلم، تمرینی را به دانشجویش داده و انتظار دارد که تا تاریخ مشخصی، یک گزارش کامل از آن تمرین یا پروژه، ارائه شود. مهلت مقرر به پایان رسیده است و دانشجو هنوز کار خود را به پایان نرسانده است.

یکی از کارهایی که ما برای جبران تأخیر (یا عمل نکردن به انواع تعهدات خود) انجام می‌دهیم، این است که وعده‌های عجیب و فراتر از واقعیت به طرف مقابل می‌دهید.

مثلاً دانشجو می‌گوید: «ببخشید که دیر شد. اما یک گزارش عالی نوشته‌ام که مطمئن هستم وقتی آن را ببینید، تاخیر من را می‌بخشید.

رضایت طرف مقابل شما به دو عامل بستگی دارد: انتظارش از کار شما چقدر بوده و کیفیت کار تحویلی شما چه بوده است

ممکن است دانشجو بتواند با این وعده‌ها، در کوتاه مدت استاد خود را آرام کرده و از اعتراض او فرار کند، اما در نهایت، افزایش انتظار طرف مقابل به معنای کاهش رضایت او خواهد بود.

دانشجویی که پروژه دانشجویی خودش را انجام نداده، می‌تواند از جمله‌بندی بهتری استفاده کند: «من تمام تلاشم را کرده‌ام. اما هنوز گزارشی ندارم حداقل خودم را راضی کند. شاید نتوانم استانداردهای مورد نظر شما را رعایت کنم، اما دوست دارم گزارشی تنظیم کنم که حداقل استانداردهای خودم را داشته باشد.»

با این نوع پیام، هم به طرف مقابل می‌گوییم که انجام کار برای ما مهم است و هم انتظارات او را پایین‌تر می‌آوریم. او احساس می‌کند که مشکلات مختلفی در گزارش ما

موجود است و وقتی گزارش را با ایراد کم یا بدون ایراد بگیرد، احساس رضایت خوبی خواهد داشت.

تا حد امکان یک گفتگو و مذاکره را با حالت قهر ترک نکنید

ترک گفتگو به حالت قهر، تنها زمانی توجیه دارد که مطمئن باشید دیگر هرگز نمی‌خواهید با طرف مقابل رابطه داشته باشید. اما اگر از قهر کردن به عنوان ابزاری برای امتیازخواهی استفاده می‌کنید، باید به خاطر بسپارید که چنین منطقی، همیشه و همه‌جا جواب نمی‌دهد. قطع مذاکره و گفتگو با حالت قهر، می‌تواند احساسات منفی را در طرف مقابل (و حتی خود شما) برانگیزد و برقراری مجدد رابطه را دشوار کند.

فرض کنید تماس تلفنی شما با یکی از دوستان، بستگان یا همکاران، به مشاجره‌ی لفظی می‌رسد. اگر الان تماس تلفنی را بدون هرگونه توضیحی قطع کنید، گفتگو قطع نمی‌شود. بلکه احتمالاً هر یک از طرفین، در ذهن خود، گفتگو را تندتر و خشن‌تر از قبل ادامه می‌دهد.

به همین علت، معمولاً توصیه می‌کنند که اگر گفتگوی شما با کسی به تنش کشید، **هرگز محل گفتگو را در همان لحظه ترک نکنید**؛ یا اگر گفتگو تلفنی است، هرگز تماس را قطع نکنید. فقط تلاش کنید درباره‌ی موضوعات عمومی‌تری که تنش و اختلاف‌نظر در آنها کمتر است صحبت کنید تا کمی از التهاب فضا کاسته شود و سپس، اگر لازم بود، به طرف مقابل بگویید که با هدف حفظ رابطه، بهتر است موضوع مورد اختلاف را، با کمی فاصله (چند دقیقه یا چند ساعت و حتی چند روز بعد)، به بحث بگذارید.

چک لیست مذاکره

- ✓ فهرست موضوعات مورد بحث در این مذاکره چیست؟
- ✓ منافع و مواضع من در این مذاکره چیست؟
- ✓ ذی نفعان این مذاکره چه کسانی هستند؟
- ✓ اگر این مذاکره و گفتگو به نتیجه نرسد چه می‌شود؟
- ✓ نقطه شروع مناسب برای چنین مذاکره‌ای چیست؟
- ✓ استراتژی مناسب برای این مذاکره چیست؟ تعامل یا تقابل؟
- ✓ آیا قصد دارم امتیاز شروع مذاکره را من اعطا کنم؟ اگر چنین قصدی دارم، چه امتیازی مناسب است؟
- ✓ چه زمانی برای انجام این مذاکره مناسب است؟
- ✓ هدفها و ترسهای طرف مقابل من در این مذاکره چیست؟
- ✓ فرایند تصمیم گیری در مذاکره، برای طرف مقابل چگونه است؟
- ✓ طرف مقابل چه بحثهایی برای مطرح کردن دارد؟ آیا من برای همه آنها جواب دارم؟
- ✓ مکان مناسب برای این مذاکره کجاست؟
- ✓ چگونه می‌توانم از شرایط محیطی به نفع خودم در مذاکره استفاده کنم؟
- ✓ بهتر است چه کسی شروع کننده مذاکره باشد؟
- ✓ مقدمه چینی برای مذاکره را چگونه انجام دهم؟
- ✓ من چه اطلاعاتی در اختیار دارم؟ بهترین شکل ارائه این اطلاعات در مذاکره چیست؟
- ✓ مذاکره خوب است با چه نتیجه ای به پایان برسد؟
- ✓ چه خط قرمزهایی در این مذاکره دارم که نباید از آنها عبور کنم؟
- ✓ تقاضا و خواسته های من در هر یک از موضوعات مذاکره چیست؟

mertaa.ir

- ✓ چگونه فضای حسن نیت را در ابتدای مذاکره ایجاد کنم؟
- ✓ برای ایجاد یک جو متعادل و حس خوب در جلسه، چه ابزارهایی در اختیار دارم؟
- ✓ آیا مناسب است که در این مذاکره از واسطه استفاده کنم؟
- ✓ بهتر است مذاکره گروهی انجام دهم یا مذاکره فردی؟ مذاکره را در خلوت انجام دهم یا در حضور دیگران؟
- ✓ اگر ترجیح می‌دهم مذاکره گروهی داشته باشیم، نقش هر فرد در مذاکره چه خواهد بود؟
- ✓ گفتگوی پایانی مناسب برای این مذاکره چیست؟
- ✓ چه امتیازهای مشروطی در این مذاکره وجود دارد که حاضر به معامله آنها هستم؟
- ✓ آیا لازم است برای پایان این مذاکره، امتیاز پایانی در نظر گرفته شود؟
- ✓ بعد از مرور همه‌ی گام‌های برنامه ریزی در مذاکره آیا هنوز مناسب می‌دانم که مذاکره کنم؟ شاید بهتر باشد مذاکره نکنم.

mertaa.ir