



انتشارات ادیبان روز

جادوی مذاکره

دکتر محمد مهدی ابریشم کار

مشخصات کتاب

سرشناسه: محمد مهدی ابریشم کار

عنوان و نام پدیدآور: جادوی مذاکره /

محمد مهدی ابریشم کار

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۲۹۴ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۳۱-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع:

موضوع:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

دست اندرکاران

صفحه آرا: گلنوش ملاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سردمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

تقدیم به او
که روزی خواهد آمد.

پیشگفتار

در دوره‌ای که ما زندگی می‌کنیم تغییرها با سرعت بیشتری صورت می‌گیرند و شتاب بیشتری دارند. این روزها افراد موفق را می‌توان را براساس توانایی‌ها و مهارت‌های آنان به راحتی تشخیص داد. مهارت‌های کاری را می‌توان به دو دسته مهارت‌های سخت^۱ و مهارت‌های نرم^۲ تقسیم کرد. مهارت‌های سخت همان فنون حرفه‌ای هستند که فرد برای انجام کار خاصی نیاز دارد و می‌تواند از طریق تحصیل و برنامه‌های آموزشی به دست آورد مثل توانایی کار با ابزارها، توانایی کار با نرم‌افزارها، دانستن فرایندها و... اما مهارت‌های نرم مهارت‌های درون فردی هستند که سنجش آن‌ها براساس کمیت نیست مثل مهارت‌های ارتباطی، مهارت حل مساله، توانایی کار گروهی، تفکر خلاق، توانایی رهبری، ارتباط و مذاکره اثربخش و... هستند. تحصیلات شما را در مسیر به دست آوردن مهارت‌های سخت قرار می‌دهد، مهارت‌های فنی خاصی که شما نیاز دارید تا کار خود را به طور مؤثر انجام دهید. ولی امروزه به چیزی فراتر از این مهارت‌ها نیاز داریم. ما به مهارت‌هایی نیاز داریم که ما را قادر سازد با دیگران ارتباط برقرار کرده و تأثیرگذار باشیم. در واقع مهارت‌های سخت بدون مهارت‌های نرم ناکارآمد هستند. به عبارت دیگر محیط کاری آینده براساس مهارت‌های نرم خواهد بود و افراد نیاز به داشتن مهارت‌های نرم دارند تا به مهارت‌های سخت ارزش ببخشند.

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های نرم، مهارت مذاکره برای دستیابی به اهداف خود و حل تعارضات فردی، سازمانی و برون سازمانی است که از دهه گذشته متداول تر شده است.

1 Hard Skills

2 Soft Skills

از آنجایی که امروزه بیشتر ارتباطات تجاری و غیرتجاری نیازمند همکاری با دیگران هستند، افراد دریافته‌اند که باید در مذاکره توانمند شوند. افراد به ندرت قدرتی بیشتر از دیگران دارند و نمی‌توانند توافق را تحمیل کنند یا دستوری رفتار کنند. در عوض آن‌ها باید متقاعد شوند، چانه‌زنی کنند و نشان دهند چگونه با همکاری منافع دیگران را نیز را برآورده سازند.

فراوانی مذاکرات انجام شده در محیط کاری رسمی و غیررسمی آن را یک مهارت افزایی حرفه‌ای در تمام سطوح تبدیل کرده است. افرادی که می‌دانند چطور مذاکره را حل و فصل نمایند می‌توانند به خواسته‌ها و اهداف خود دست یابند.

همگام با توجه جهانی به مهارت‌های نرم و به خصوص مهارت مذاکره، در ایران نیز شاهد رشد سریع کتاب‌ها و دوره‌های مختلف بوده‌ایم. اگرچه بندرت به منابعی قابل اتکا و جامع می‌توان دست یافت. با مطالعه دقیق منابع علمی در داخل کشور می‌توان به حقیقت به این نکته پی برد که اکثر این منابع به صورت سطحی و یا جزئی به بحث مذاکره پرداخته‌اند و اصول و درک کاملی را به مخاطبان ارائه نمی‌کنند. با غوری در عناوین چاپ شده و دوره‌های برگزار شده در حوزه مذاکره می‌توان دریافت که بیشتر حجم مطالب حول مفاهیم فرعی همچون زبان بدن بوده که سال‌هاست در دنیای مدرن مذاکره به دلیل تقاطع فرهنگی و ارتباطات زیاد مردم از طریق اینترنت، فیلم‌ها و شبکه‌های اجتماعی، کم کارکرد گردیده است. بدین منظور در این کتاب سعی در جمع‌آوری جدیدترین منابع روز دنیا کرده و در قالبی بومی سازی شده، ساختار جدیدی را در این حوزه فراهم نموده‌ام. در گردآوری این کتاب سعی ما این بوده سرفصل‌ها در عین بروز بودن به صورت ساده و علمی در اختیار همه قرار بگیرد تا تمام افراد در هر سطحی بتوانند از مباحث این کتاب استفاده نمایند.

همان‌طور که ارسطو گفته بدون وجود تصویر ذهنی، حتی فکر کردن نیز ناممکن است. همچنین آلبرت انیشتین نیز اشاره کرده که اگر نتوانم تصویری از آن بکشم، نمی‌توانم آن را درک کنم؛ بنابراین ما نیز در تألیف این کتاب سعی کردیم مسیر رسیدن به مذاکره حرفه‌ای را بر اساس مدل قطار مذاکره برای شما ترسیم کرده تا همیشه و در

هرجایی که مشغول به مذاکره هستید تصویر آن بر ذهن شما حک شده باشد و به یاد داشته باشید برای داشتن مذاکره‌ی حرفه‌ای باید تمام ایستگاه‌های این قطار را بگذرانید تا به نتیجه قابل قبول برسید.

در تألیف این کتاب، به نظر خودم بیشتر نقش محقق‌ی را داشتم که کارش یادگیری و جمع‌آوری آنچه آموخته را داشته و سعی کرده‌ام مطالب را به بیانی ساده و قابل فهم در اختیار دیگران قرار دهم. بیان این نکته را ضروری می‌دانم که محتوای کلی کتاب جادوی مذاکره، گردآوری مطالب کاربردی از دیگر کتاب‌های معتبر در حوزه مذاکره می‌باشد که در برخی قسمت‌ها برای جلوگیری از اطاله‌ی موضوع عیناً از متن اصلی استفاده گردیده است که در پایان کتاب می‌توانید فهرست کامل منابع را مطالعه نمایید. در مقدمه این کتاب جا دارد به عنوان پژوهشگری کوچک از تمام محققانی که سعی در تبیین و آموزش مهارت‌های مذاکره کرده‌اند و سطح آگاهی مردم سرزمینم را بالا برده‌اند صمیمانه قدردانی نمایم.

باعث دلگرمی ماست که پس از مطالعه کتاب، یافته‌ها و تجربیات مذاکراتی خود را از طریق ایمیل با ما به اشتراک بگذارید.

محمد مهدی ابریشم‌کار¹

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۷	مقدمه
۱۸	چهار شعار اصلی مذاکره
۲۹	فصل اول: مذاکره چیست؟
۲۹	تعریف مذاکره
۳۱	چرا مذاکره؟
۴۱	فصل دوم: آماده سازی مذاکره
۴۱	فرایند مذاکره
۴۵	مسائل تنظیم زمان
۴۹	مواضع، منافع و نقدینگی ها در مذاکره
۶۳	فصل سوم: ابزار مذاکره
۶۳	جعبه ابزار مذاکره
۶۳	ابزار ۱: انتخاب نقطه هدف، نقطه شروع، مذاکره
۶۴	ابزار ۲: بهترین انتخاب جایگزین، مذاکره (BATNA)
۷۳	ابزار ۳: نقطه ترک مذاکره
۷۵	ابزار ۴: محدوده قابل مذاکره
۷۷	ابزار ۵: طراحی دقیق پیشنهاد، مدل، عروس، دیوایی
۸۷	فصل چهارم: نتایج محتمل در مذاکره
۹۰	نتیجه ۱) برد-باخت
۹۳	نتیجه ۲) باخت-باخت

نتیجه ۳) برد-برد ۹۴

۱۰۹ فصل پنجم: استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکرات تجاری

استراتژی‌های مذاکره ۱۰۹

تاکتیک‌ها و ضدتاکتیک‌های مذاکره ۱۱۸

تاکتیک‌های نرم ۱۱۹

تاکتیک‌های سخت ۱۳۹

۱۶۱ فصل ششم: ارتباطات در مذاکره

۱) اهمیت حفظ روابط ۱۶۱

۲) روابط غیرکلامی (زبان بدن) ۱۷۴

۳) روابط کلامی ۱۷۸

۱۸۵ فصل هفتم: مهارت‌های مذاکره

مهارت ۱) متقاعدسازی ۱۸۵

مهارت ۲) شخصیت‌شناسی ۲۰۶

مهارت ۳) کنترل هیجانات در مذاکره ۲۱۵

مهارت ۴) قدرت در مذاکره ۲۲۴

۲۳۱ فصل هشتم: خطاهای متداول مذاکره‌کنندگان

اطمینان بیش از حد ۲۳۱

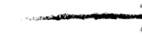
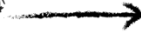
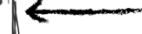
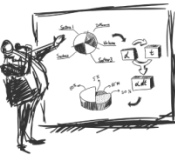
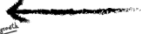
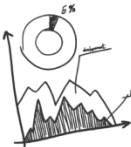
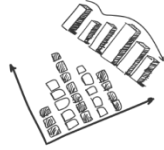
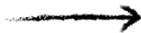
انتظارات نامعقول ۲۳۲

عدم توجه کافی به روابط ۲۳۶

۲۴۱ فصل نهم: خاتمه مذاکره

خاتمه مذاکرات: اجرا و مسائل پس از مذاکره ۲۴۱

منابع ۲۵۳



مقدمه

خبر مهم: مهارت مذاکره را می‌توان آموزش داد.

یکی از اولین سؤالاتم در آغاز هر کارگاه یا کلاس از شرکت کنندگان این است، به نظر شما مهارت مذاکره مثل داشتن صدای خوب، ظاهر زیبا و یا ژن برتریک مهارت ذاتی است که برخی به ارث برده و دیگران در این زمینه ضعیف یا ناتوان‌اند یا می‌توان با تمرین و یادگیری کسب کرد. همواره در ابتدا سکوتی بر جلسه حاکم می‌شود و پس از مدتی یکی از دانشجویان می‌گوید مهارت مذاکره اکتسابی است و علت حضور آن‌ها در کلاس مذاکره همین است. در قسمت دیگری از کلاس یکی دیگر از شرکت کنندگان در مخالفت از نظر قبلی و با نام بردن از نام راهبران و مذاکره‌کنندگانی که دنیای ما را متحول کرده و هیچ‌گونه مدرک دانشگاهی نداشته و یا سخنرانان تأثیرگذار تاریخ که ملتی را متحول کرده‌اند اشاره می‌کند که این مهارت یک مهارت ذاتی است که ژن آن در افراد خاصی هست که کاریزمای منحصر به فردی داشته و توانسته‌اند دیگران را تحت تأثیر خود قرار دهند. شخص دیگری هم ادامه می‌دهد مذاکره‌کننده خوب به همین صورت متولد می‌شود و مهارت مذاکره یک مهارت ذاتی است که برخی آن را به ارث برده و دیگران در این زمینه ناتوانند و این بحث به همین روال ادامه پیدا می‌کند.

ولی همان‌طور که در بالا اشاره شد همواره قبل از کلمه مذاکره از واژه مهارت استفاده می‌کنیم. اگرچه برخی عوامل ارثی و ژنتیکی می‌تواند در بهبود مهارت‌های مذاکره‌کننده مؤثر باشد، اما مذاکره بیشتر شبیه ورزش است که مهارت در آن، با یادگیری و تمرین،

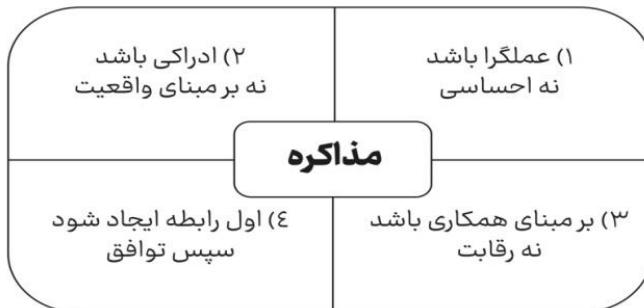
تقویت می‌شود؛ و دلیل اصلی تألیف این کتاب و برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های مذاکره نیز به همین علت است.

در این کتاب، روشی منظم و گام‌به‌گام برای یادگیری مهارت مذاکره ارائه کرده‌ام. چارچوب ارائه شده هم برای دوره‌های مذاکره مفید است و هم برای کسانی که می‌خواهند به صورت مؤثرتر و روزانه در مذاکرات خود موفق باشند.

البته پیش از شروع، باید در خصوص چهار شعار مذاکره توضیحاتی بدهم تا قبل از شروع مراحل مذاکره ذهن ما آماده یادگیری شود.

چهار شعار اصلی در مذاکره

بعضی اوقات، یکی از طرفین مذاکره، به گونه‌ای مذاکره را آغاز می‌نماید که طرف مقابل اصلاً متوجه اینکه مذاکره آغاز شده است نمی‌شود. افراد اغلب می‌پرسند، چگونه می‌توان بین ساخت رابطه اولیه و مراحل بااهمیت‌تر مذاکرات تفاوت قائل شد؟ چگونه آن‌ها می‌توانند مطمئن شوند که بهترین راه موجود، ادامه مذاکره است؟ و چگونه می‌توان زمان صحیح رسیدن به مرحله نتیجه‌گیری را فهمید؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، مرکز توسعه منابع (RDC)^۱ چهار شعار برای مذاکره دارد که همگی آن‌ها همان‌طور که در جدول زیر نشان داده شده‌اند برای شما ارزشمند هستند.



شعارهای RDC در مذاکرات

شعار اول: مذاکره ادراکی است و نه واقعی

همه چیز مذاکره درباره تعاملات انسانی است، بنابراین افراد بسیاری آن را به عنوان یک هنر نگاه می‌بینند تا یک علم. می‌توان مذاکره را به صورت یک طیف دید که در یک طرف آن هنر و در سر دیگر آن علم قرار دارد، اما بیشتر مذاکره‌کنندگان موافق با این هستند که تخصصشان احتمالاً نزدیک به حالت دوم طیف (مذاکره به عنوان علم) قرار می‌گیرد. در مذاکره جنبه‌هایی از یک رشته علمی وجود دارد که شامل این موارد می‌شود: بعضی از مفاهیم اساسی و روش‌های تکنیکی که بر روی آن‌ها تحقیق انجام و مستندسازی شده‌اند، و معیارها و اندازه‌گیری‌هایی وجود دارند که می‌توانند در یک مذاکره به کار برده شوند. جنبه‌های مختلف مذاکره قابل امتحان، مدل‌سازی و مباحثه است، اما یک تئوری علمی فراگیر از مذاکره وجود ندارد. بنابراین با توجه به پیچیدگی‌های تعاملات انسانی، مذاکره اساساً ادراکی است تا واقعی. اگر هر یک از طرفین مذاکره بر جنبه مذاکره به عنوان یک علم محض پافشاری کنند، یک رویکرد واقعی، طبق تعریف آن‌ها احتمالاً تلاشی برای مذاکره کردن نمی‌کنند. خودتان را در جایگاه یک نیروی فروش فرض کنید که مقابل شما یک مشتری بالقوه نشسته است. شما ممکن است خود را با یک نرم‌افزار کامپیوتری، صفحه‌ای گسترده، خودکار در دست و ماشین حساب بر روی میز پیدا کنید که دائماً به واقعیت‌های معامله رجوع می‌نماید. اگر چنین است، شما احتمالاً به این نکته پی خواهید برد که طرف مقابلتان احساس قرار داشتن در یک مذاکره را ندارد. در چنین حالتی به سختی محتمل است که آن‌ها از شما چیزی بخرند یا اینکه آن‌ها اول تلاش می‌نمایند که وضعیت را درک نمایند سپس در خصوص یک خرید خوب تصمیم‌گیری کنند.

در مذاکره، هر دو طرف باید سطحی از اعتماد را در یکدیگر احساس نمایند و باور کنند که مذاکره یک راه حل دوجانبه در برابر تعارض است. در حالت ایده‌آل، هر دو طرف می‌توانند یک درک درست داشته باشند. در هر صورت، اگر شما صرفاً سعی در اجبار نمودن واقعیت‌ها بر افراد داشته باشید، آن‌ها اغلب به شما مشکوک می‌شوند. شما ممکن است احساس نمایید این بهترین معامله‌ای است که تا کنون پیشنهاد داده‌اید و

در حقیقت این احساس ممکن است درست باشد. این پیشنهاد ممکن است بهترین شرایط اعتباری باشد که شما تا به حال داده‌اید، کم‌ترین قیمت، یک محصول با تمامی امکانات و خدمات. سپس طرف دیگری گوید "بله ولی من با این شرایط پیشنهادی شما راحت نیستم؛ من این روش ارائه پیشنهاد شما را نمی‌پسندم" یا "من فکر نمی‌کنم شما به خواست‌های من توجه کافی کرده باشید." در واقع ادراکشان، آن‌ها را به این نتیجه‌گیری هدایت می‌نماید که شما حقیقتاً در حال مذاکره کردن نیستید زیرا شما فقط سعی دارید بر روی یک سری واقعیت‌های بی‌روح و خشک کار کنید.

ادراک افراد اغلب می‌تواند در تضاد با واقعیت باشد. پیش‌بینی از لذت و نگرانی از فاجعه قریب الوقوع، هر دویشان ادراکات قدرتمندی هستند که ممکن است به‌طور کامل مبتنی بر واقعیت‌های حقیقی نباشد. تحقیقات نشان می‌دهد پول به اندازه‌ی ارتباط با دوستان و خانواده شادی پایدار را به دنبال نخواهد داشت. آگاهی بیشتر از خود، شناخت اهداف و مواردی که شما را خوشحال می‌کند، می‌تواند شما را در مذاکرات کمک نماید. ترس‌های بی‌مورد و خواسته‌های حریصانه می‌تواند ایجاد حباب نماید حتی در ارزیابی واقعیت‌های سرد و بی‌روح؛ بنابراین آگاه باشید که مذاکره ادراکی است و نه واقعی.

شعار دوم: وجودتان را از احساسات و هیجانات خالی کنید و عمل‌گرا باشید

وقتی که در ارتباط با شرکت‌ها یا ارتباطات خصوصی مشکلی پیش می‌آید، سعی کنید که در یک موضع عمل‌گرا قرار بگیرید. روزنه‌ی امید کوچکی وجود دارد که فقط امیدوار باشید فردا از امروز بهتر است، ولی شما می‌توانید در جهت حل مشکلات و بهتر کردن امور مشغول به فعالیت شوید. به‌طور مشابه، امکانی وجود ندارد که آرزو کنید فردای جهان شبیه امروز باشد، زیرا آن دیروز بود و آن دیگر رفته است، شما آن را نمی‌توانید تغییر دهید. هر دوی این امیدها و آرزوها، درگیری‌های احساسی هستند که همه ما در درون خودمان داریم. افراد به دنبال عدالت، بازی جوانمردانه و صداقت می‌گردند (خوب، همه ما امیدواریم که در نهایت به این ایده‌آل‌ها برسیم). در هر صورت و به لحاظ عملی، آن چیزی که ما باید در هر مذاکره‌ای انجام دهیم، تمرکز بر چیزی است که الان دارد اتفاق

می‌افتد. اگر طرف مقابل مذاکره بگوید که از قیمت پیشنهادی شما ناخشنود است، از آن‌ها ناراحت نشوید؛ در عوض به دنبال کاوش چرایی موضوع باشید. اگرما در حال فروش هستیم، ممکن است طرف مقابل در حال حاضر پول کافی نداشته باشد، یا آن‌ها انتظار هزینه کردن چنین مبلغ زیادی را نداشته‌اند. اگرما در حال خرید هستیم، آن‌ها ممکن است دل‌بستگی‌های غیرمنطقی یا احساسی در درخواست قیمت داشته باشند یا آگاه نباشند که بازار اخیراً افت زیادی داشته است. اصلاً مهم نیست که ما در کدام طرف میز قرار داریم، حالا این وظیفه ماست تا بر روی طرف مقابل کار کنیم و به آن‌ها کمک کنیم تا واقعیت شرایط موجود را درک کنند.

قبل از آغاز مذاکره‌ای که برای شما از اهمیت برخوردار است، داشتن احساس بی‌قراری و یا حتی ترس طبیعی می‌باشد. به‌طور مشابه، طرف مقابل شما نیز ممکن است نگران یا حتی برعکس آن به وجد آمده و امیدوار در جهت دستیابی به اهدافش باشد. در مراحل اولیه مذاکره، هر سوءتفاهمی ممکن است منجر به خشم طرفین شود. تمامی این احساسات قابل فهم هستند و باید انتظار آن را داشت، ولی شما باید قادر به آرام کردن خود باشید و به احساساتتان اجازه ندهید کنترل وجود منطقی‌تان را بر عهده بگیرید. البته این به معنی نادیده گرفتن یا سرکوب احساساتتان نمی‌باشد، بلکه شما صرفاً باید آن‌ها را در نظر داشته باشید و نحوه رفتار کردن با آن‌ها را یاد بگیرید. احساسات می‌توانند در مذاکره مفید باشند، ولی فقط با این شرط که شما نحوه استفاده سازنده از آن‌ها را فرا بگیرید نه اینکه اجازه دهید توسط آن‌ها احاطه و غرق شوید. احساسات خود و طرف مقابلتان را بپذیرید. در بسیاری از مذاکرات، وقتی شما به احساسات خود آگاه هستید و بر روی آن‌ها کنترل نیز دارید، آن‌ها می‌توانند برای شما مفید باشند و به شما کمک نمایند تا تشخیص دهید که آیا در مسیر درست قرار دارید یا اینکه لازم است رویکرد خود را تعدیل دهید.

بنابراین شعار ما این است که عمل‌گرا باشید، تفکر باز داشته باشید و درگیر احساسات نباشید.

شعار سوم: مذاکره یعنی همکاری نه رقابت

کار خرید و فروش غالباً رقابتی است، ولی مذاکره موفقیت آمیز نیاز به همکاری دارد. مشکل اینجاست که خریداران و نیروهای فروش اغلب از بین افراد با روحیه رقابتی استخدام می‌شوند. این کاملاً یک تعامل خصمانه در بسیاری از موارد می‌باشد. گرفتن قیمت مناسب، انجام بهترین معامله یا انجام معامله طبق شرایط شما، تمامی موارد ذکر شده، فعالیت‌های بسیار رقابتی هستند؛ بنابراین، شما باید خیلی با دقت تشخیص دهید زمان‌هایی را که درگیر خرید یا فروش هستید و زمانی‌هایی که در حال مذاکره می‌باشید. شما باید چگونگی تغییر از یک حالت به حالت دیگر را یاد بگیرید. شما باید این مهارت هوشیارانه را در خود توسعه دهید که تصمیم‌گیری کنید چه زمانی می‌بایست از حالت ذهنی رقابتی که برای خرید یا فروش مفید استفاده کنید و چه زمانی حالت خود را به همکاری که مناسب در مذاکره است تغییر دهید. اگر شما این مهارت را فرا بگیرید، شما در بیشتر معاملاتی که مذاکره کرده‌اید برنده خواهید شد.

خوشبختانه، به نظر می‌رسد با گذشت ده‌ها هزار سال طبیعت انسان به تدریج مهارت ما را در تغییر حالت از رقابتی بودن به همکاری و برگشت دوباره به رقابتی در صورت لزوم، بهبود بخشیده است. تاریخ بشر به ما نشان می‌دهند که در طول تکامل بشر اولیه، انسان‌ها احساس دوست داشتن، حمایت‌گری و همکاری را فقط نسبت به اعضای خانواده و دوستان خود داشته‌اند، ولی با گذشت نسل‌های بسیار، این رفتار بشر به آرامی تکامل پیدا نمود و داشتن احساس همکاری نسبت به دیگر افراد جامعه نیز گسترش یافت. در حقیقت در تعدادی از اتحادهای شکارچیان جمع‌کننده غذا ما می‌توانیم این رفتار را که به مذاکره مرتبط است را ببینیم. بسیاری از شکارها ناموفق هستند و شکارچیان چیزی برای به خانه آوردن ندارند. ولی شکارچیان با مهارت که موفق به شکار شده‌اند ممکن است برای مصرف یک روز اعضای خانواده خود بیشتر از مصرفشان آذوقه تهیه کرده باشند. در نبود فناوری در جهت نگهداری غذای مازاد، بهترین استراتژی آن است که آن را به افراد دیگر گروه بدهی با این درک که این کار از طرف

آنان نیز در زمانی که آنان اقبال شکار کردن را پیدا می‌کنند جبران خواهد شد. اگر فردی از انجام این کار سرباز بزند و غذای اضافی خود را با دیگران به اشتراک نگذارد، جامعه نیز از طریق بعضی از اقدامات نظیر، وصلت کم با این خانواده یا اعمال بعضی محرومیت‌ها، این رفتار را تلافی می‌کند. در جوامع اولیه، این رفتار همکاری فقط اعضای نزدیک گروه و قبیله را شامل می‌شد اما بعدها ما به تدریج یاد گرفتیم تا این رفتار همکاری را به گروه‌های وسیع‌تری از افراد در قبایل متحد دیگر نیز گسترش دهیم. خیلی بعدتر، ما با سبک‌های زندگی سکونت در یک منطقه سازگاری پیدا کردیم و در نهایت زندگی در شهرک‌ها با تعداد زیادی از افرادی که با آن‌ها عضویت‌های افتخاری داریم و گروه خانواده مورد اعتماد ما هستند. به هر حال، وقتی ما درگیر رفتار همکاری می‌شویم، به نظر می‌رسد که ما آن را بدون قید و شرط انجام نمی‌دهیم. تحقیقات بیان می‌کنند هنگامی که ما می‌خواهیم امتحان کنیم که آیا غریبه‌ای شایسته قرار گرفتن در حلقه اعتماد را دارد یا نه ما تمایل داریم که در ابتدا به او با شک، فایده برسانیم و به آن‌ها اجازه بدهیم که از همکاری با ما منتفع شوند و در مقابل رفتار او را در جبران رفتار خوب خودمان ببینیم. اگر رفتارشان منصفانه بود و به مهربانی جبران کردند و بدجنسی یا رفتار متقابلانه‌ای از خود نشان ندادند، سپس ما رفتار همراه با اعتماد خود را با آن‌ها ادامه داده و با آن‌ها به خوبی رفتار می‌کنیم؛ اما در طرف دیگر، اگر آن‌ها رفتار همکاری ما را تلافی نکنند، پس ما آن را به عنوان یک فریب تلقی می‌کنیم و سبک رفتاری خود را از همکاری به رقابتی تغییر می‌دهیم. امروزه، مذاکره‌کنندگان خوب نسبت به این رفتار ذاتی موجود در افراد آگاه و به دنبال راهی برای کنترل کردن افراد و جلب توجه‌شان به منافع طرفین هستند. یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای، مذاکره خود را با یک سبک همکاری به منظور تشویق طرف مقابل به تغییر حالت از رقابتی و داشتن یک روحیه همکاری آغاز می‌نماید.

برخی از افراد باید بر این احساس که در تمامی مذاکرات یک طرف برنده و طرف دیگر بازنده است، غلبه نمایند. این افراد احساس می‌کنند که حتی اگر هر دو طرف منفعی را نیز به دست آورند، یکی از طرفین منفعت بیشتری را به چنگ آورده و در نتیجه همچنان

یک بازنده وجود خواهد داشت! افرادی با چنین سبک شدیداً رقابتی می‌توانند تحت آموزش قرار بگیرند و یاد بگیرند که چگونه به مبادله امتیازات به عنوان یک نقطه قوت نگاه کنند و نه نقطه ضعف. با تمرین، آن‌ها می‌توانند به توافقی برسند که ایجاد منفعت برای هر دو طرف نماید، هدفی بالاتر و فراتر از زمانی که نتیجه آن منفعت انزوا و بازنده شدن طرف دیگر بود. بعضی از ما ذاتاً رقابتی هستیم و این کاملاً قابل فهم است که شما مرتباً مشغول مهار و کنترل خود هستید، اما این چیزی است که شما باید انجام دهید. سعی نکنید که طرف مقابل رو به گوشه رینگ ببرید، سعی در محدود کردن آن‌ها نکنید و سعی نکنید آن‌ها را خیلی سریع متعهد به کاری بکنید. تا جایی که ممکن است بر روی رفتار همکاری کار کنید. شما ممکن است متوجه این بشوید که طرف مقابل هم سبک همکاری را می‌پسندد اما به هر حال ممکن است احساس نماید شما منافع متضادی هم دارید که فراتر از سبک همکاری است. بنابراین ما در این شعار در جستجوی همکاری هستیم و نه رقابت.

شعار چهارم: اول رابطه و بعد توافق

ساختن یک رابطه نیاز به صرف زمان دارد. تعداد زیادی از افراد، به خاطر عصبانیت، اشتیاق، رقابت یا خشم تلاش می‌کنند روند پیش برد و ادامه مذاکره را متوقف نمایند. این افراد می‌خواهند تمامی حقایق بر روی میز مذاکره قرار بگیرد. افراد غالباً تلاش می‌کنند تا در ابتدا به یک درک برسند. این یک اشتباه است. اگر شما به دنبال یک راه حل برد-برد با توافق دوجانبه هستید، طرف مقابل نیاز به یک سطح مشخصی از اعتماد و احترام برای شما دارد. شما نمی‌توانید با قطع روند مذاکره به این اعتماد و احترام برسید بلکه شما با گوش دادن و ایجاد ارتباط به آن خواهید رسید.

البته لزوماً ایجاد رابطه به معنای صحبت درباره چگونگی وضعیت مدرسه فرزندان، سپری کردن تعطیلات یا تیم مورد علاقه فوتبال طرف مقابل نمی‌باشد. به هیچ وجه منظور این نیست که شما درباره سفرتان یا نحوه دکوراسیون مناسب دفتر کار صحبت نمایید. بلکه شما ارتباط را با پیروی از سه شعار قبلی ایجاد خواهید کرد. در مقابل ادراک طرف

مقابل خود از تعارضی که قصد برطرف نمودن آن را دارید حساس باشید. از بحث وجدل‌های فوری بر روی نحوه تفسیر طرف مقابل از واقعیت‌ها دوری کنید. بر روی دیدگاه‌ها و احساسات طرف مقابل حول مساله مورد نظر حساس باشید و اجازه ندهید هیجانات بر منطق شما غالب شود. با دقت گوش کنید و دائماً فهم خود را از موضوعات بررسی نمایید. درباره موردی که الان به خاطرش پای میز مذاکره نشسته‌اید رویکرد عملی داشته باشید و صرفاً تلاش نکنید که موردی را بسازید که زندگی را آسان‌تر نماید. از همان شروع مذاکره روحیه همکاری داشته باشید. شما مجبور نیستید تا همه چیز را به کناری قرار دهید، اما در آغاز، کمی همکاری و داشتن دیدگاه عملی و همچنین درک حقوق مشروع طرف مقابل، به شما در ساخت یک رابطه کمک خواهد کرد.

برای بررسی اینکه شما چقدر در اجرای شعارهای مذاکره به خوبی اقدام می‌کنید، شما باید از خود پرسید، آیا چه میزان شما ادراکی، عمل‌گرا و وابسته به سبک همکاری می‌باشید. آیا شما در تلاش هستید با طرف‌های مقابل خود یک رابطه را بسازید؟ به خاطر داشته باشید که یک رفتار، موجب تولید رفتار دیگر می‌شود. اگر شما به آن‌ها گوش ندهید، آن‌ها هم به شما گوش نخواهند داد. اگر شما با حالت پرخاشگرانه‌ای روند کار را قطع نمایید، انتظار همین کار را از طرف مقابل هم داشته باشید. اگر شما رفتار رقابتی را انتخاب کرده‌اید و سعی در افزایش سهم خودتان از کیک مذاکره را دارید، مطمئن باشید آن‌ها نیز همان رفتار را خواهند داشت. اگر شما هیجانی هستید، گریه می‌کنید، فریاد می‌کشید و بحث وجدل راه می‌اندازید، شما در حال تولید یک فضای احساسی می‌باشید و طرف مقابل پاسخی مناسب با همین فضا خواهد داد. در نهایت، اگر شما برای ادراکات طرف مقابل اهمیتی قائل نباشید، اگر شما گوشه‌گیر ظاهر شوید و تنها به یک سری حقایق اتکا نمایید، طرف مقابل با خود فکر می‌کند که خوب شما چگونه می‌خواهید این کار را انجام دهید و آن‌ها نیز برای درک شما اهمیتی قائل نخواهند بود. رفتار طرف مقابل نتیجه رفتار شما می‌باشد و خطر اینجاست که رفتار شما بر روی رفتار دیگران اثر خواهد گذاشت مگر اینکه شما هوشیارانه از پس آن بریابید.

بنابراین، مذاکره کشف داوطلبانه و سیستماتیک منافع هر دو طرف است که هدف آن رسیدن به توافق دوطرفه به منظور حل تعارضات و رسیدن به یک راه حل برد-برد می باشد؛ بنابراین چهار شعار در مذاکره وجود دارد: ادراکی و نه واقعی، عملگرا و نه احساسی، همکاری و نه رقابتی، اول رابطه و بعد توافق. همچنین به یاد داشته باشید که رفتارهای ما رفتارهای بعدی متناسب با خود را تولید خواهند کرد. اگر شما تمام این موارد را در ذهن داشته باشید، شما فلسفه شخصی خود از مذاکرات را که منجر به فهم ساده تر از قوانین و بکار بردن عملی آنها می شود را بهبود خواهید داد.