

# چگونه مذاکره کنیم

معصومه جلالی بهجت



مردم بی آنکه متوجه باشند در حال مذاکره هستند. مردی که با زنش درباره صرف شام در رستوران و یا فرزندانش درباره خوابیدن و خاموش کردن چراغها صحبت می کند، در یک کلام مذاکره می کند. مذاکره وسیله ابتدایی رسیدن به خواست هایی است که از دیگران انتظار دارید، ارتباط متقابلی است که برای توافق میان مردم طراحی شده است.

اشخاصی که خود را در قضیه دو سویه ای گرفتار می بینند دو راه بیشتر نمی شناسند: قبول نظر طرف مقابل و تسلیم شدن و در غیر این صورت سرسختی و ایستادن بر مواضع خود. مذاکره کننده نرمش پسند که خواهان برخورد نیست برای رسیدن به توافق به راحتی امتیاز می دهد. اما مذاکره کننده ای که بر مواضع پا می فشارد هر راه حل را در مضمون تحمیل اراده می بیند. به تصور او سماجت شرط پیروزی است. با آن که فکر و ذکرش پیروزی است کار او هم به مرارت می کشد. سایر روشهای متداول در حد فاصل این دو نهایت - سختگیری و نرمش - قرار می گیرند. هم تحقق خواسته های شخصی مطرح است و هم ادامه دوستی و هم مسالمت با دیگران.

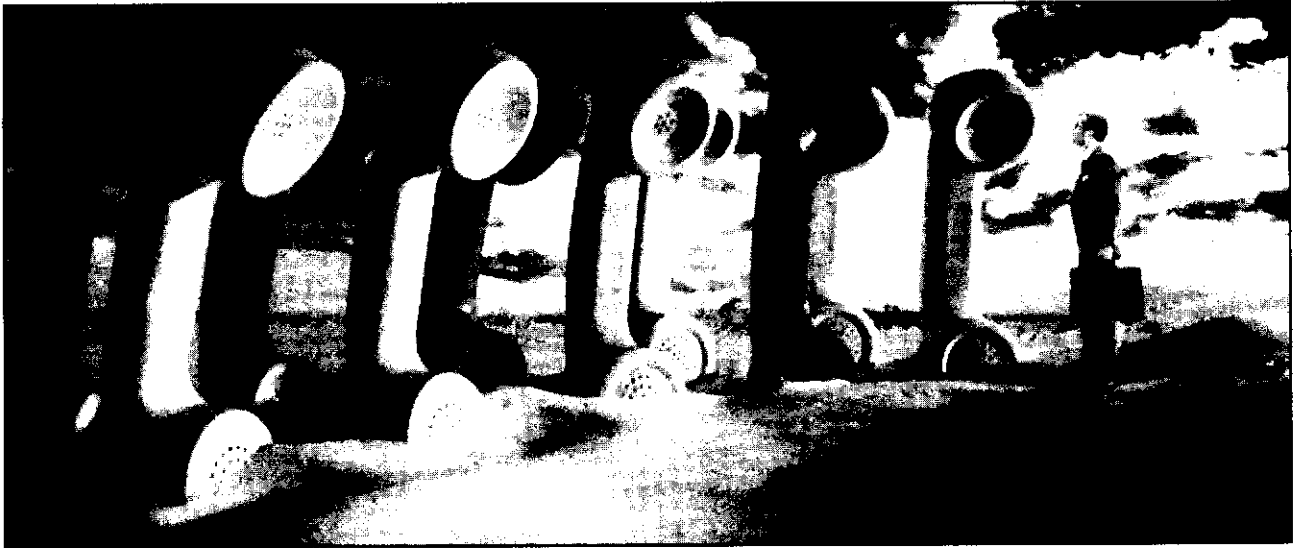
راه سومی هم هست، راهی نه مبتنی بر انعطاف ناپذیری بی مورد و نه مبتنی بر نرمش بی جا. به جای همه اینها، راهی هم مبتنی بر سخت گیری و هم مبتنی بر نرمش.

تقریباً برخلاف روشهای مرسوم، آشنایی سایرین با آن نه تنها مشکل ساز نمی شود بلکه کار مذاکره را ساده تر می کند، به همین دلیل است که خواندن این مطالب را به همه و از جمله به طرف مقابل شما توصیه می کنیم.

۱ - در مذاکره، روی مواضع چانه نزیند بلکه بجای مواضع، به منافع فکر کنید و تمام تلاش خود را صرف طرح موضوع به منظور کسب منافع کنید. اصولاً ما حافظ منافعمان هستیم نه حافظ مواضعمان. لیکن منافع ما شامل مواضع نیز هست لذا در حفاظت از منافع، خود بخود مواضع را هم از دست نداده ایم در غیر این صورت به منافع هم نخواهیم رسید.

در روش مذاکره اصولی، به جای توجه به خواسته طرفین، حقانیت امر مدنظر قرار می گیرد. بر این اساس حتی المقدور خواسته طرفین رعایت می شود هر جا خواسته ها در تضاد باشد، به حکم انصاف و عدالت توجه می شود.

مذاکره اصولی، به حقانیت موضوع و اشخاص درگیر، هر دو توجه دارد. در برخورد با حقانیت سخت گیر و در ارتباط با اشخاص نرمش پذیر است. جایی برای خدعه و نیرنگ باقی نمی گذارد. مذاکره اصولی، شما را در رسیدن به آنچه حق شما است کمک می کند، امکانی فراهم می سازد تا منصف باشید و در عین حال به دیگران امکان سوء استفاده ندهید، اینگونه مذاکره کردن فراگیر است و



## فراموش نکنید، مذاکره، محاکمه نیست، مجادله هم نیست، بلکه گفتگوی طرفین است. پس در گفتگو نباید عصبانی شد. این نکته را همیشه بخاطر داشته باشید، در هر گفتگو کسی که اول عصبانی شد او باخت است

پاسخ مکت کنید به عنوان مثال زمانی که طرف مقابل اقدام به طرح سؤال یا مسئله بی‌موردی می‌نماید بهتر است بگویید «واقعاً اعتقاد شما همین است؟» و سپس برای شنیدن پاسخ، مکت کنید، این فاصله زمانی مکت کردن باعث می‌شود طرف مقابل در پاسخ بعدی خود تحقیق کرده و در پاسخگویی بازنگری کند.

۱۰. در مذاکره، فراموش نکنید که بگویید: «اگر من اشتباه می‌کنم، لطفاً مرا از اشتباه بیرون بیاورید.» با بیان این جمله، طرف مقابل کاری خواهد کرد که شما را محق ببیند. اگر شما مصر باشید در طرف مقابل اصرار بوجود می‌آورد. چرا که برای او سخت است که بگوید «بله، شما اشتباه می‌کنید.» بلکه با رفتاری مؤدبانه به شما حق خواهد داد لیکن اگر احتمالاً اشتباه‌تان را تایید کرد، در ادامه باید بگویید «مجدداً منظور خود را طور دیگری بیان می‌کنم ببینید درست می‌گویم؟» مطمئناً با این جمله، نظر طرف مقابل را به نفع خود تغییر خواهید داد.

نظرات دیگران نمی‌روند و از مواضع خود دفاع می‌کنند بجای طرح این جمله: «تا شما در جلسه هستید این مشکل حل نخواهد شد» از این جمله استفاده کنید: «به نظر شما چگونه باید این مسئله را حل کرد؟» چون در غیر این صورت با فرد برخورد کرده‌اید نه با مسئله.

۷. در مذاکره منافع خود را صریح بیان کنید و منافع طرف مقابل را به عنوان بخشی از مسئله بپذیرید. به عبارتی هر چند در مذاکره خود را محق می‌دانید لیکن حقوق طرف مقابل را هم نباید از نظر دور داشت.

۸. در مذاکره از دیدگاه کارشناسی و تکیه بر اصول و موازین به موضوع بنگرید. زمانی که مذاکره در زمینه خاصی امکان تشخیص دقیق و درست کار از عهده شما خارج است و تفکیک و تشخیص نفع و ضرر مذاکره امکان‌پذیر نیست، بهتر است از نظر کارشناسان خبره استفاده و بعد از منافع خود دفاع کنید.

۹. در مذاکره، سؤال کنید و برای شنیدن

۲. در مذاکره فراموش نکنید که همواره یک راه دیگر نیز وجود دارد. به عبارتی احساس نکنید در مذاکره با بن بست مواجه شده و نتیجه مذاکره به شکست خواهد انجامید، بلکه به منظور مقابله با این احساس به فکر راه حل بعدی باشید.

۳. در مذاکره، نباید به خاطر حل مسئله خود، طرف مقابل را سرزنش کرد. چرا که با این عمل، باعث ملامت طرف مقابل شده و نتجتاً او نیز در پی پاسخگویی به این علامت و سرزنش برخواهد آمد و وارد حل مسئله نخواهد شد.

۴. در مذاکره اجازه دهید طرف مقابل، ناراحتی و خشم خود را از مسئله ناخوشایندی که در مذاکره مطرح شده است، بیرون بریزد. چه، در این حالت مذاکره در یک فضای آرام و به دور از تنشج برگزار خواهد شد و احتمال موفقیت در مذاکره بیشتر است.

۵. در مذاکره، در راستای منظور، مقصود و مقصد خود صحبت کنید و از منافع و اهداف خود خارج نشوید و حاشیه نروید. چرا که در غیر این صورت اهداف اصلی مذاکره تحت الشعاع قرار خواهد گرفت.

۶. در مذاکره لازم است با موضوع و مسئله روبرو شد نه با افراد. اما معمولاً در مذاکرات عکس این حالت اتفاق می‌افتد به عنوان مثال چنانچه در جلسات شما کسانی هستند که به هیچ وجه زیر بار صحبتها و

۱۱ - در مذاکره، فراموش نکنید که بگویید: «اگر شما بجای من بودید چه می کردید؟» به بیان دیگر باید طرف مقابل را در پاسخگویی شریک سازید تا او نیز به دنبال راه حلی برای مسئله باشد از طرفی این اقدام باعث کاهش مسئولیت شما هم خواهد شد.

۱۲ - در مذاکره، موفقیت شما در این است که طرف مقابل تصمیمی را بگیرد که مطلوب شما است پس تمام توان خود را صرف چنین تصمیمی کنید، یعنی یا شناخت زمینه‌های فکری طرف مقابل آنچنان آگاهی به او بدهید که خواسته‌های شما را قبول کند.

۱۳ - در مذاکره، یک چند نفری از طرف مقابل که مشابه شما فکر می‌کنند را شناسایی کرده و آنها را به حرف بکشید و بعد در طول مذاکره با قدرت دادن و زیبا کردن و نقل گفته‌هایشان، آنها را از طرف مقابل جدا کرده و به طرف خود منتقل کنید، اگر در طول

مذاکره این اقدام به طرز ظریفی به طور مداوم انجام شود، به مرور از افراد طرف مقابل کاسته و به افراد طرف خود اضافه کرده‌اید. در این صورت تعداد

همفکران شما افزایش یافته و این یکی از طرق موفقیت در مذاکره است. در این گونه موارد بهتر است از این جملات استفاده کنید. «شما خیلی عمیق فکر می‌کنید» «شما خیلی خوب مسائل را تحلیل می‌کنید» و... این جملات باعث می‌شود به صحبت‌های طرف مقابل بها داده و او را وادار به تأیید صحبت‌های خود کنید و به محض تأیید آن توسط طرف مقابل، او را به طرف خود منتقل و جذب کنید.

۱۴ - در مذاکره، طرف مقابل را با تهدید و هشدار از عواقب وخیم عدم موافقت با خود ترسانید بلکه سعی کنید با بیان شیوا، او را تحت تأثیر قرار داده و در او نفوذ کنید. یکی از راههایی که مدیران معمولاً برای تهدید طرف مقابل بکار می‌برند دادن رونوشت نامه‌ها به مقامات سطح بالاتر از طرف مقابل است اینگونه اقدامات باعث می‌شود او را از عواقب کار بترسانند. بنابراین بجای متوسل شدن به

تهدید و هشدار بهتر است از همان راه بهتر که در بند ۲ اشاره شد استفاده کنید و به تفاهم برسید البته در تمام شرایط امکان رسیدن به تفاهم وجود نخواهد داشت و گاهی تهدید نیز لازم است لیکن باید شرایط و موقعیت‌ها را شناخت.

۱۵ - در مذاکره فراموش نکنید: انسانها دنیا را از زاویه نفع خود می‌بینند (این نفع الزاماً مادی نیست بلکه یک نوع منفعت است) پس باید در مذاکره به طرف مقابل حق بدهید که چه منافعی را دوست دارد و از آن زاویه حرکت کنید تا با او متقابل نشوید.

۱۶ - فراموش نکنید خداوند دو گوش و یک زبان به شما داده است. یعنی به ازای دو شنیده یک حرف بزنید. به عبارتی به طرف



مقابل اجازه صحبت بدهید. چرا که بهترین نوع مذاکره، پاسخگویی بعد از ارزیابی صحبت‌های طرف مقابل است.

۱۷ - فراموش نکنید، مذاکره، محاکمه نیست، مجادله هم نیست، بلکه گفتگوی طرفین است. پس در گفتگو نباید عصبانی شد. این نکته را همیشه بخاطر داشته باشید، در هر گفتگو کسی که اول عصبانی شد او باخته است.

۱۸ - در مذاکره، فهمیدن و درک کردن طرف مقابل، موافقت با او نیست. وقتی می‌گوئید «می‌فهمم چه می‌گوئی»، به معنای موافقت با صحبت‌ها و نظرات و عقاید او نیست، بلکه باید کاری کنید که او نیز وقتی جلسه را

ترک می‌کند این احساس را پیدا کند: «من هم حرف‌هایم را زدم و طرف مقابل هم علیه من چیزی نگفت بلکه حرف‌های جدید گفت که برای من تازگی داشت.»

۱۹ - در مذاکره، تکرار سخنان طرف مقابل توسط شما، باعث ایجاد اطمینان در او می‌شود که شما صحبت‌های او را تحویل گرفته و به آنها توجه داشته‌اید. پس بهتر است در این بین نقاط قوت صحبت‌های او را به رخ بکشید و اگر قادر باشید گفته‌های او را حتی بهتر از خود او بیان کنید و کلمات و جملات طرف مقابل را به طرز بهتری تغییر دهید. این امر باعث ایجاد یک ارتباط خوب با او می‌شود و فراموش نکنید بهترین راه موفقیت در مذاکره برقراری یک ارتباط خوب است.

۲۰ - در مذاکره خود را به جای طرف مقابل بگذارید. سعی کنید ابتدا انتظارات او را شنیده، بعد به آنها پاسخ دهید.

۲۱ - در مذاکره، چنانچه طرف مقابل مواضع خود را با صراحت و قاطعیت بیان کرد به مقابله با او برنخیزید و نسبت به رد مواضع او اقدام نکنید. چرا که در این صورت باعث ایجاد یک برخورد رودررو شده و در این گونه مواقع هیچ راه حل منطقی نخواهید یافت.

۲۲ - در مذاکره اگر به ایده و فکر شما حمله شد، از آن، خود دفاع نکنید و متقابلاً به ایده و فکر طرف مقابل هم حمله نکنید. بلکه به جای تقابل، سعی کنید از مسیر فشار و حمله بگریزید و خود را کنار بکشید و در مقابل، فشار را به طرف موضوع مذاکره و مشکل طرح شده منحرف سازید.

۲۳ - در مذاکره پیش دآوری نکنید. چرا که اندیشه شما را تضعیف می‌کند. بهتر است بجای آن به آفرینش راه حل فکر کنید. به عنوان مثال در مذاکرات هرگز از چنین جملاتی استفاده نکنید. «من از اول می‌دانستم شما توانایی انجام چنین عملی را ندارید.»

**فراموش نکنید خداوند دو گوش و یک زبان به شما داده است. یعنی به ازای دو شنیده یک حرف بزنید. به عبارتی به طرف مقابل اجازه صحبت بدهید.**

**چرا که بهترین نوع مذاکره، پاسخگویی بعد از ارزیابی صحبت های طرف مقابل است**



۲۴ - در مذاکره، اصلح است شرکت کنندگان، کنار هم بنشینند تا رودرروی هم. بنابراین بهتر است میزبان طوری میز مذاکره را آماده کند که افراد شرکت کننده در جلسه، بجای قرار گرفتن مقابل هم، کنار یکدیگر باشند. چون در این حالت بررسی و یافتن و راه حل مشترک تقویت شده و رویارویی کاهش می یابد. یکی دیگر از اثرات مقابل یکدیگر نشستن، توجه افراد به حرکات ایما و اشاره است که معمولاً بین افراد هر یک از طرفین وجود دارد و تأثیر خوشایندی در مذاکرات ندارد. بنابراین در صورتی که افراد در کنار هم بنشینند این گونه حرکات سر، صورت و دستها را کمتر مشاهده خواهند کرد. بهتر است افراد حول یک نیم دایره روبه تابلو باشند تا حواس آنان بر روی مطالب تابلو متمرکز باشد.

۲۵ - در مذاکره از انتقاد کردن و ایراد گرفتن پرهیز کنید و به جای تمرکز بر روی

۳۰ - در مذاکره فراموش نکنید که بگویید: «اجازه می دهید استنباطم را از فرمایشات شما عرض کنم تا ببینید مطالب را درست درک کرده ام؟» در اینگونه مواقع به هنگام بیان استنباط خود، بهتر است در جمع بندی نظرات، خواسته های خود را به طرز ظریفی لابه لای صحبت های او اضافه کنید به طوری که او را تحریک نکرده و متوجه این اقدام شما نشود که بعضی از حرفها مربوط به او نبوده و شما اضافه کرده اید، این امر باعث ایجاد یک ارتباط خوب خواهد شد که از موفقیت های یک مذاکره است. ■

منابع:

مدیریت منابع انسانی - مهندسی اسماعیل همدانلو  
روانشناسی توافق - راجر فیشر - ویلیام آوری (ترجمه مهدی قرچه داغی)

## در مذاکره سعی کنید ابتدا شما سؤال کننده باشید نه طرف مقابل و سپس برای دریافت پاسخ مکث کرده و منتظر باشید. این عمل باعث می شود جریان کلی مذاکره به دست شما بیافتد

یکدیگر منصرف شده و روی ایده و فکر خود اندیشه می کنند، پس کاری کرده اید که حمله به دفاع تبدیل شده است.

۲۸ - در مذاکره سعی کنید ابتدا شما سؤال کننده باشید نه طرف مقابل و سپس برای دریافت پاسخ مکث کرده و منتظر باشید. این عمل باعث می شود جریان کلی مذاکره به دست شما بیافتد.

۲۹ - در مذاکره، فراموش نکنید که بگویید: «اجازه بدهید کمی فکر کنم». این جمله دو حسن مهم دارد. اول اینکه باعث می شود طرف مقابل اطمینان یابد که صحبت های او منطقی بوده و شما برای پاسخگویی به او وقت فکر کردن خواسته اید و دوم اینکه از طولانی شدن بی مورد بحث جلوگیری کرده اید.

فرد، به موضوع مذاکره بیاندیشید.

۲۶ - در مذاکره وقتی به توافق می رسید که علاوه بر منافع خود، به راه حلی فکر کنید که در برگیرنده منافع قطعی طرف مقابل نیز باشد. بهتر است در اینگونه موارد از این جملات استفاده کنید. «اینجا با شما موافقم» «این قسمت از صحبت های شما را می پذیرم» «این فرمایش شما منطقی است.»

۲۷ - در مذاکره، نظرات و ایده های طرف مقابل را ثبت کنید و از صحبت های او یادداشت بردارید. با این کار او اطمینان می یابد که صحبتها و نظراتش مهم بوده و قابل یادداشت کردن است پس از پایان اعلام نظرات، یک به یک به بررسی مطالب نوشته شده بپردازید. حسن این کار در این است که همه اعضا شرکت کننده در مذاکره از گرفتن ایراد به