

روان شناسی توافق مذاکره اصولی

پروژه تحقیقاتی دانشگاه ہاروارد

راجر فیشر ، ویلیام اوری
ترجمہ : مہدی قراچہ داغی



انتشارات شہنا

فهرست

۷	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
بخش اول مسئله موضع گیری	
۱۹	فصل ۱ موضع گیری نکنید
بخش دوم مذاکره اصولی	
۳۳	فصل ۲ اشخاص را از مسئله جدا کنید
۵۷	فصل ۳ به جای مواضع، به خواسته‌ها توجه کنید
۷۵	فصل ۴ راه‌حلهایی به سود طرفین ارائه دهید
۱۰۳	فصل ۵ از معیارهای منطقی استفاده کنید
بخش سوم بله، اما ...	
۱۲۱	فصل ۶ اگر قدرت‌شان بیش‌تر بود ...؟
۱۳۳	فصل ۷ اگر قبول نکنند ...؟
۱۵۷	فصل ۸ اگر کلک بزنند ...؟
۱۷۵	نتیجه

فصل ۱

موضوع گیری نکنید

در مذاکرات معمولی، خواه بر سر عقد قرارداد باشد یا رفع اختلافات خانوادگی و حتی در مذاکرات مهمی مانند امضای پیمان صلح میان کشورها، به ظاهر رسم بر این است که طرفین هر کدام موضعی می گیرند و برای رسیدن به خواسته های خود چک و چانه می زنند. امتیاز می دهند و امتیاز می گیرند تا توافق حاصل شود. نمونه ساده و بارز چک و چانه میان فروشنده و خریدار است. در مثال زیر، مشتری یک سمساری برای خرید کالایی با صاحب مغازه چک و چانه می زند.

- مشتری این بشقاب برنجی چند؟
فروشنده آنتیک زیبایی است، فکر می کنم ۷۵ دلار قیمتی مناسب باشد.
- مشتری حتماً سربه سرم می گذاری، همه جایش گود افتاده.
فروشنده راستی؟ نه، ۱۵ دلار؟
- مشتری ۱۵ دلار بدهی می خرم.
فروشنده حرفش را هم نزنید بهتر است.
- مشتری خیلی خوب، ۲۰ دلار می دهم اما بیشتر نه.
فروشنده خانم خیلی چانه می زنید. ۶۰ دلار نقد بدهید و خیرش را ببینید.
- مشتری ۲۵ دلار.
فروشنده برای خودم بیشتر از این ها تمام شده، پیشنهادی بهتر ندارید؟
- مشتری بسیار خوب، ۳۷/۵ دلار. آخرین رقمی است که حاضرم بپردازم.
فروشنده کنده کاری های روی بشقاب را نگاه کنید. سال آینده به دو برابر این قیمت هم نمی توانید چنین بشقابی تهیه کنید.

و چک‌وچانه ادامه می‌یابد، شاید به توافق برسند و شاید هم نرسند. برای قضاوت درباره‌ی چگونگی هر روش مذاکره، باید به سه معیار توجه شود: توافق باید عاقلانه و مؤثر باشد، رابطه میان طرفین مذاکره را بهتر کند و یا دست‌کم از خراب شدن آن جلوگیری کند. (توافق عاقلانه، توافقی است که خواسته‌های مشروع و برحق طرفین مذاکره را رعایت کند، اختلاف را منصفانه از میان بردارد، با دوام باشد و منافع جامعه را هم در نظر بگیرد.) متداول‌ترین شکل مذاکره، که مثال بالا، نمونه‌ی بارز آن است به موضع‌گیری‌های متوالی و لاجرم عدول از خواسته قبلی و تسلیم شدن متکی است.

موضع‌گیری، یعنی همان کاری که فروشنده و خریدار مورد اشاره ما کردند، ممکن است به توافق هم بیانجامد، ممکن است نتایجی سودمند هم داشته باشد. شخص خواسته‌هایش را مطرح می‌کند، در موقعیت نامطمئن و زیر فشار لنگرگاهی می‌سازد و سرانجام توافقی به دست می‌آید. اما این تنها راه رسیدن به توافق نیست. راه‌های بهتری هم وجود دارد. موضع‌گیری در گفت‌وگو از توافق عاقلانه، کارآمد و صلح‌آمیز فاصله می‌گیرد.

موضع‌گیری به توافق عاقلانه منتهی نمی‌شود

کسی که اعلام موضع می‌کند و بر سر آن چک‌وچانه می‌زند، بی‌آنکه بداند در بند خویش گرفتار می‌آید. هر چه موضع مشخص‌تری اتخاذ کنید و هر چه از آن در برابر حریف بیشتر دفاع کنید، بیشتر در قید و بندش گرفتار می‌شوید و تعهدتان به آن بیشتر می‌شود. هر چه بر غیرممکن بودن تغییر نظر خود بیشتر اصرار کنید، کار شما دشوارتر می‌شود. نفس‌تان با این موضع‌گیری پیوند می‌خورد و پای حفظ آبرو به میان کشیده می‌شود و در نتیجه رسیدن به توافق مدبرانه که خواسته‌های هر دو طرف را رعایت کند غیرممکن می‌شود. اشکال موضع‌گیری و سماجت بی‌مورد در شکست مذاکرات مربوط به قطع آزمایش‌های اتمی در دوران ریاست جمهوری جان کندی مشهود است.

در جریان مذاکرات سؤال مهم مطرح شده بود: برای اطمینان از رعایت مفاد توافق به چند بازرسی سالانه از سوی نمایندگان آمریکا و شوروی نیاز است؟ اتحاد شوروی پس از گفت‌وگوهای مفصل با سه بازرسی از سوی نمایندگان آمریکا موافقت کرد، اما ایالات متحده مصرانه از رقم ده بازرسی پایین‌تر نمی‌آمد. مذاکرات در همین‌جا به شکست انجامید و حال آن‌که هیچ‌یک از طرفین مذاکره در این زمینه که آیا بازرسی از سوی یک بازرسی برای یک روز یا صد بازرسی برای مثلاً یک ماه انجام گیرد بحثی به میان نکشید. طرفین طرحی برای آشتی دادن نظرات خود، به آن شکل که خواسته‌های هر دو را رعایت کند ارائه ندادند.

هر چه موضع‌گیری بیشتر باشد، به منطق و علت وجودی نظرات سایرین کمتر توجه می‌شود و در نتیجه یا توافقی به دست نمی‌آید و اگر هم بیاید از خواسته‌های مشروع و برحق طرفین فاصله دارد و در نتیجه نمی‌تواند راضی‌کننده باشد.

موضع‌گیری فاقد کارایی است

روش‌های مرسوم مذاکره، چه به توافق بیانجامد چون معامله بشقاب برنجی، چه به شکست، مذاکرات مربوط به بازرسی سلاح‌های هسته‌ای، مستلزم صرف وقت طولانی است.

در موضع‌گیری و چک‌وچانه‌زنی، هر طرف برای رسیدن به خواسته‌ی خود دست‌بالا را می‌گیرد، سماجت می‌کند و در صورت امکان، دیگران را با هزار خدعه و نیرنگ فریب می‌دهد تا حقانیت نقطه‌نظر خود را ثابت کند و در این شرایط، طرفین تا آنجا امتیاز می‌دهند که کار به بن‌بست نکشد. اگر شما با روش موضع‌گیرانه به مذاکره بنشینید و طرف مقابل هم همین کار را بکند، رسیدن به توافق دشوار و وقت‌گیر می‌شود. هر چه در شروع موضع‌گیری دست‌بالا تر بگیرید و امتیاز کمتری بدهید، حصول به توافق دشوارتر و وقت‌گیرتر می‌شود.