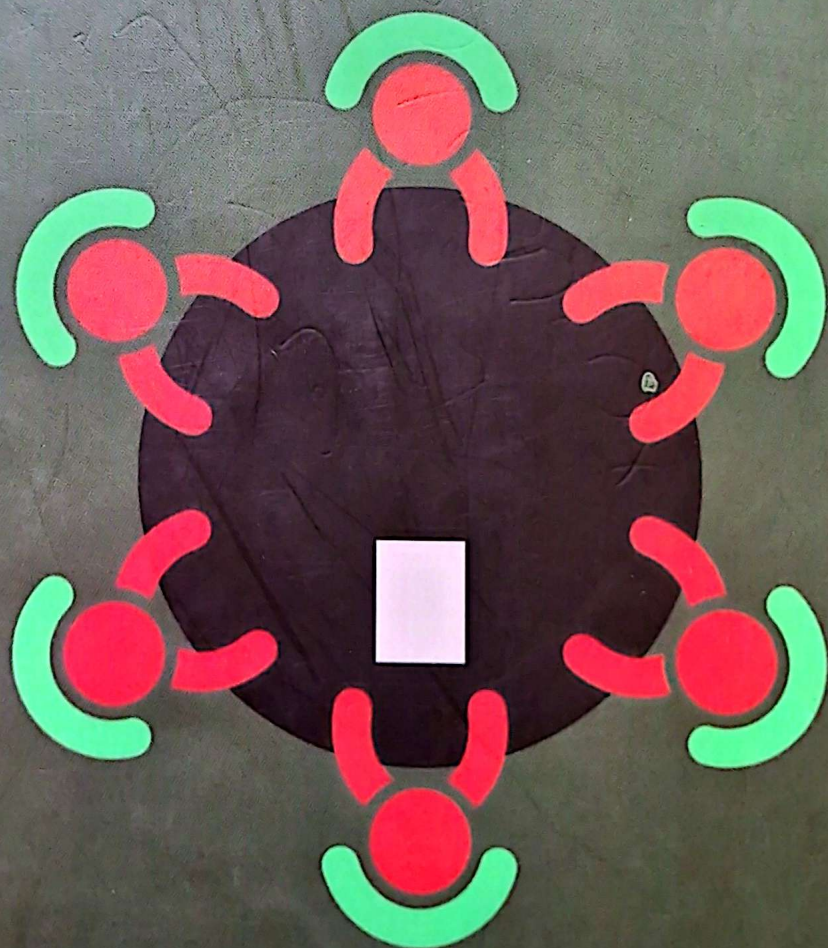


اصول و فنون

مذاکره



نویسندگان:

مسعود رضانیرومند - علیرضا مشکانی

فهرست مطالب کتاب

پیشگفتار.....	۱۳
مقدمه.....	۱۷

فصل اول

مذاکره.....	۲۱
عناصر مذاکره.....	۲۳
اهداف مذاکره.....	۲۷
شاخصهای مذاکره اثر بخش.....	۲۷
فرآیند مذاکره.....	۲۸
آمادگی و برنامه ریزی.....	۲۸
برنامه ریزی برای مذاکره.....	۲۹
تعیین اصول اساسی.....	۳۰
شفاف سازی و توجیه.....	۳۱
چانه زنی و حل مسئله.....	۳۱
راههای گوناگون ایجاد منافع مشترک.....	۳۲
تنظیم توافقی نامه و اجرا.....	۳۳
استراتژیهای مذاکره.....	۳۳

۳۴	 استراتژی رقابتی
۳۵	 استراتژی تعاملی
۳۵	 استراتژی تسلیم یا نرمش
۳۵	 نکات مهم در تعیین استراتژیها
۳۶	 انواع مذاکره
۳۶	 مذاکره توزیعی (چانه زنی)
۳۷	 فنون و تاکتیکها در مذاکره توزیعی
۳۷	 فنون و تاکتیکها در مذاکره تلفیقی
۳۹	 مذاکره درون سازمانی
۳۹	 مذاکره میان فرهنگی
۴۰	 سبکهای مذاکره
۴۴	 انواع مذاکره کنندگان
۴۵	 راهبردهای اساسی در مذاکره
۴۷	 نبایدهای مذاکره
۴۷	 مکان مذاکره
۴۸	 زمان مذاکره
۴۸	 نقش احساسات در مذاکره
۴۸	 اصول مذاکره با افراد عصبانی
۵۰	 ویژگیهای مذاکره خوب

مهارت‌های مذاکره	۵۰
------------------------	----

فصل دوم

زبان بدن در مذاکره	۵۱
اهمیت زبان بدن	۵۴
تن آگاهی	۵۵
انواع ارتباط غیر کلامی	۵۵
راه‌های ارتباط غیر کلامی	۵۶
مثالهایی از زمینه‌های ژنتیکی زبان بدن	۵۶
مثالهایی از زمینه‌های قراردادی	۵۷
فاصله (حریمها)	۵۷
جهت بدن	۵۸
حرکات و علایم دست	۵۹
تماس چشمی	۶۱
حرکات سر و چهره	۶۲
ژست‌ها	۶۲
مهارت شنیداری	۶۳
اهداف گوش دادن	۶۳
انواع گوش دادن	۶۴

شیوه گوش دادن فعال ۶۴

اشتباهات گوش دادن فعال ۶۵

فصل سوم

آشنایی با تعارض ۶۹

تعریف تعارض ۷۰

سیر تحول اندیشه تعارض ۷۱

دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک یا سنتی ۷۲

دیدگاه نهضت روابط انسانی ۷۲

دیدگاه تعامل گرایان ۷۲

ابعاد تعارض ۷۳

اشکال و درجات تعارض ۷۴

انواع تعارض ۷۴

سطوح تعارض ۷۶

تعارض درون فردی ۷۶

سختی محیط کار ۷۸

تعارض میان فردی ۷۸

تعارض در نقش ۷۸

ابهام در نقش ۷۹

تعارض شخصیتی.....	۷۹
تعارض درون‌گروهی.....	۸۰
تعارض میان‌گروهی.....	۸۱
تعارض میان‌گروهی در سازمانها.....	۸۱
علل تعارض در سازمانها.....	۸۲
۱- عوامل ساختاری.....	۸۲
۲ عوامل انسانی.....	۸۴
فرایند تعارض.....	۸۴
مرحله اول: مخالفت‌های بالقوه.....	۸۴
مرحله دوم: شناخت و شخصی سازی.....	۸۵
مرحله سوم: رفتار.....	۸۶
مرحله چهارم: پیامدها.....	۸۶
پیامدهای سازنده تعارض.....	۸۷
پیامدهای زیانبار تعارض.....	۸۸
مدیریت تعارض.....	۸۸
فرایند مدیریت تعارض.....	۸۹
روش نقادی.....	۹۰
روش مناظره‌ای.....	۹۲
پنج سبک مدیریت تعارض.....	۹۳

اجتناب	۹۳
رقابت	۹۳
نرمش یا سازش (تسلیم شدن)	۹۴
همکاری (حل مسئله)	۹۵
مصالحه	۹۵
دیگر موارد برای کاهش تعارض	۹۶
تکنیکهای مدیریت تعارض	۹۶
مذاکره	۹۶
شخص ثالث	۹۷
پیوست یک	۹۸
چند توصیه موفق برای مذاکره اثربخش	۹۸
پیوست دو	۱۱۰
تشکیل یک تیم موفق در مذاکره	۱۱۱
چند توصیه در مورد شکل دهی یک تیم مناسب	۱۱۲
منابع فارسی	۱۱۹
منابع لاتین	۱۲۰

پیشگفتار

کتاب پیش روی شما، مربوط به فنون مذاکره است. با توجه به اینکه مذاکره مهمترین و رایجترین وسیله برقراری ارتباط بین انسانهاست، اما این دانش پر اهمیت و حیاتی کمتر مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. در این کتاب تلاش شده تا حد امکان به مباحث این دانش بیشتر پرداخته شود.

انسان موجودی است اجتماعی؛ لازمه زندگی اجتماعی داشتن ارتباط و زیستن با دیگران است. علت نیاز به ارتباط و زیستن با دیگران این است که تمام نیازهای انسان، اعم از مادی و معنوی، خارج از وجود وی، برای بقای نسل، ادامه حیات، امنیت، تأمین معاش و آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفتهای علمی و تکنولوژیکی به وسیله دیگران تأمین و برطرف می‌گردد.

این شیوه از کوچکترین واحد زندگی اجتماعی یعنی خانواده شروع می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌شود. درست است که انسان در واحد

اجتماعی کوچکی به نام خانواده به دنیا می‌آید ولی در همان بدو تولد، با توجه به گستردگی ارتباطات اجتماعی، فرهنگی، علمی، صنعتی، سیاسی و در واقع در یک جامعه جهانی چشم به دنیا می‌گشاید و در چنین جامعه‌ای باید زندگی کند.

نخستین تجربه انسان برای مذاکره و ارتباط از خانواده آغاز می‌شود و برای تأمین خواسته‌های خود که گرچه نیازهای محدودی است، به گفتگو و در حقیقت اغلب اوقات به «مذاکره» ساده و ابتدایی با اعضای بزرگتر خانواده خود می‌پردازد و این امر به تدریج ادامه و گسترش می‌یابد تا این‌که در بالاترین و پیشرفته‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین وجه آن وارد «مذاکرات بین‌المللی» با دیگران می‌شود. سپس این مذاکره چنان اهمیت می‌یابد که تاریخ و سرنوشت ملت‌ها را دگرگون می‌کند همان‌طور که در بسیاری از مذاکرات بین‌المللی شاهدیم به دلیل پیچیدگی برخی موضوعات ممکن است مذاکره بین طرفین تا حصول نتیجه مطلوب سالها به درازا بکشد.

گفتنی است که در مذاکرات بین‌المللی نیز روبروی ما افرادی خواهند بود که به تمامی تاکتیکهای مذاکره بصورت علمی و عملی آگاه هستند و وظیفه ما نیز ایجاب می‌کند در برابر چنین مذاکره‌کنندگانی به سلاح مذاکره و تکنیکها و تاکتیکهای در حد استانداردهای جهانی مسلط شویم.

از طرفی دیگر اهمیت آشنایی با فنون مذاکره می‌تواند ما را از آسیبهای بزرگ اجتماعی بر حذر دارد و در زندگی روزمره ما نیز اثرگذار باشد و حتی

می‌تواند در ارتباطات شغلی و تجاری نیز موجب موفقیت‌های فراوانی شود چه بسا اگر ما بیشتر به دانش فنون مذاکره مسلط شویم از حوادث و اتفاقات ناگوار اجتماعی نیز پرهیز کنیم.

همچنین رعایت اصولی که به ایجاد روابط انسانی کمک می‌کند، در رسیدن به تمایلی دو طرفه بسیار حائز اهمیت است. اگر قبول داشته باشیم که طرفین مذاکره برای یافتن راه حل یک مسئله با هم مذاکره می‌کنند و اگر بپذیریم که در روابط غیر انسانی توانایی طرفین برای ارائه راه حل به طرز قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد، به ضرورت و اهمیت ایجاد «روابط انسانی» در مذاکره نیز پی خواهیم برد. بنابراین مذاکره واقعیت زندگی است. شما چه بخواهید و چه نخواهید، باید در مراحل زندگی «مذاکره کننده» باشید. این کتاب می‌تواند برای همه مدیران، دانشگاهیان، دانشجویان تمامی رشته‌های علوم پایه به ویژه علوم انسانی مؤثر واقع گردد.

مسعود رضانیرومند

کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشکده فنی و دانشگاه علمی کاربردی

مقدمه

زندگی بشر به عنوان موجودی اجتماعی، از دیرباز تا به امروز دچار تغییر و تحولات بسیاری بوده است جامعه بشری در مسیر تکاملی خود و عبور از موج کشاورزی به موج صنعتی و امروز که موج اطلاعات و ارتباطات و عصر دانش نامیده شده است، پیشرفتهای عمده‌ای در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی اقتصادی و سیاسی را تجربه کرده است.

بدرستی می‌توان گفت که این پیشرفتها مرهون پدیده‌ای به نام مذاکره اثر بخش است که با همه جوانب زندگی انسان پیوند خورده و شاید بتوان زندگی را به شکل یک جلسه مذاکره طولانی از گهواره تا گور دید. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۷۵٪ از اوقات روزانه ما به نحوی در تماس با دیگران می‌گذرد و مذاکره بخش اساسی زندگی و ارتباط با دیگران است.

به همین دلیل کیفیت زندگی هر کس تا حدود زیادی بستگی به کیفیت و مهارت مذاکره او در ارتباط با دیگران دارد و توانایی مذاکره اثر بخش برای موفقیت بر همه تعاملات حیاتی است.

با این حال مروری ذهنی بر روند حرکت زندگی و جوامع بشری نشان می‌دهد که هر چه به زمان حال نزدیکتر می‌شویم زندگی پیچیده‌تر شده و روابط انسانها نیز مرتباً از ساده به مشکل سیر کرده و به این ترتیب است که می‌گویند مهارت مذاکره از گسترده‌ترین، مهم‌ترین و پیچیده‌ترین، انواع رفتارهای انسان

است.

در عصر حاضر که عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات نامیده می‌شود و تعریف بی‌سواد کسی است که نتواند یاد بگیرد و آنچه را آموخته یاد بدهد و مجدداً یاد بگیرد، دو بال خلاقیت یعنی ارائه ایده‌های نو و بدیع و نوآوری به مفهوم بکارگیری این ایده‌ها به منظور حل مسائل در میدان عمل، یگانه رمز موفقیت سازمانهای هزاره سوم است. مهارت مذاکره اثربخش باعث می‌شود که افراد با هم‌افزایی ایده‌ها و علایق مختلف، روشهایی سودمند برای زندگی و کار در کنار یکدیگر پیدا کنند. کسی که در مذاکره قوی نباشد اغلب فرصتهای خوب را دیر یا زود از دست می‌دهد و مغلوب کسانی می‌شود که از مهارت بیشتری در فن مذاکره برخوردار است. توانایی مذاکره در هر شرایطی تعیین‌کننده موفقیت در زندگی شخصی و سازمانی است.

مذاکره مهارتی کلیدی است که بر همه اعمال، گفتار و جنبه‌های شخصی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأثیر گذار است. امروزه مذاکره حرفه‌ای است که اشتغال به آن مستلزم پیش‌آمادگی و آموزش است، از این رو ملاحظه می‌شود شمار چشمگیری از افراد بویژه مدیران و کارمندان به طرق مختلف به کسب دانش علمی و نظری و یادگیری فنون و مهارتهای عملی آن می‌پردازند. کتاب اصول و فنون مذاکره برای استفاده در دروسهای مقدماتی، در رشته‌های مختلف مقاطع کاردانی و کارشناسی مراکز علمی کاربردی تألیف شده است.

هدف اصلی کتاب، فراهم‌سازی مجموعه‌ای از دانش عمومی و نظری در ارتباط با اصول و فنون مذاکره به طور خلاصه برای کسانی است که برای نخستین بار می‌خواهند در این موضوع بخصوص مطالعه کنند. از این رو کتاب حاضر می‌کوشد در وهله اول با ارائه مفاهیم و اصول پایه خواننده را با اصول و فنون و فرایندهای مذاکره آشنا کند و ضمن پرداختن به نقش زبان در مذاکره و تکنیکهای مدیریت تعارض، خواننده را به مطالعه فراتر در این زمینه ترغیب نماید.

در این تألیف به اقتضای مقدماتی بودن مطالب آن، به پیوست کتاب رهیافتها و مطالب کاربردی به منظور مذاکره اثر بخش با زبانی ساده‌تر و عامیانه آورده شده و امید است که مطالب کتاب بیش از پیش نیازهای آموزش دانشجویان در عرصه اصول و فنون مذاکره را برآورده سازد.

در پایان ضمن شکرگزاری به پیشگاه خالق یکتا از همه بزرگوارانی که در به ثمر رسیدن این کتاب به مؤلفان کمک کرده‌اند تقدیر و تشکر می‌نماییم. و از همه سروران دانشگاهی و همکاران ارجمند فرهنگی و دانشجویان محترم درخواست می‌کنیم تا انتقادهای و پیشنهادهای خود را در جهت کمال این تألیف با مؤلفان در میان بگذارند یا از طریق ایمیل برای ناشر ارسال دارند تا در چاپهای بعدی مورد توجه قرار گیرد.

علیرضا مشکانی

مدرس دانشگاه علمی کاربردی، دانشگاه فرهنگیان و دانشجوی دوره دکتری

فصل اول

مذاکره

مذاکره^۱ گفتگویی میان دو یا چند نفر یا گروه است که با هدف دستیابی به یک درک مشترک، رفع نقاط اختلاف یا رسیدن به منفعتی در نتیجه آن گفتگو، ایجاد توافق در خصوص دوره‌های اقدام، چانه‌زنی برای منفعت گروهی یا جمعی، یا حصول نتیجه‌ای رضایتبخش برای منفعت تمامی افراد یا گروههای درگیر در فرایند مذاکره، انجام می‌شود.

مذاکره فرایندی است که در آن هر طرف درگیر در مذاکرات می‌کوشد تا منفعتی برای خودش در پایان مذاکرات بدست آورد. مذاکره با هدف دستیابی به مصالحه انجام می‌شود. مذاکره در تجارت، سازمانهای غیر انتفاعی، ادارات دولتی، رویه‌های قضایی و میان ملتها و در شرایطی از زندگی فردی مانند ازدواج، طلاق، بچه‌دار شدن یا زندگی روزمره اتفاق می‌افتد که مطالعه این موضوع «نظریه مذاکره» نامیده می‌شود.

مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای اغلب در این زمینه تخصص دارند مانند: مذاکره‌کنندگان اتحادیه‌ای، مذاکره‌کنندگان صلح، مذاکره‌کنندگان مخاصمات، یا هر کس دیگری که تحت عناوینی مانند دیپلماسی، قانونگذار یا کارگزار کار می‌کند. اما در فرهنگ

مارین ویستر مذاکره را عمل یا فرایند گفتگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است.

در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفتگو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقتنامه تعریف شده است.

در تعاریفی دیگر مذاکره، فرایند تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و یا ترجیحاً متفاوت است یا می‌توان گفت: مذاکره فرایندی است که دو یا چند نفر یا چند گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند.

مذاکره فرایند تشخیص خواسته‌ها، اولویت‌بندی آنها و توافق بر سر آنهاست. مذاکره همواره با تبادل امتیازات، همراه است. امتیازاتی که ممکن است بزرگ، کوچک، مادی، معنوی، مشهود و نامشهود باشد. مذاکره همچنین فرایندی است که در آن دو یا چند شریک کالاها یا خدمات خود را مبادله می‌کنند و سعی می‌کنند تا به یک نرخ مبادله به نفع خود توافق نمایند.

مذاکره فرایند دستیابی به تصمیم مشترک از طریق مفاهمه و تلاش برای رسیدن به توافق بدون ایجاد موانع است. بطور کلی مذاکره گفتگویی است که در موارد زیر انجام می‌شود:

۱. برای رفع اختلاف و تعارض؛

۲. برای تفاهم جهت عملیات گروهها؛

۳. برای چانه‌زنی در جهت کسب منافع فردی و گروهی، تجاری، سیاسی،

بین‌المللی؛

۴. برای حصول به نتایجی که منافع گروهها را ارضا می‌کند.

عناصر مذاکره:

در هر مذاکره سه عنصر نگرش، دانش و مهارت‌های فردی مهم است و بر نتیجه‌نهایی مذاکرات اثرگذار می‌باشد. عنصر نگرش بر این اساس قرار دارد که هر یک از طرفین مذاکره باید با اعتماد به طرف دیگر به مذاکره بپردازند، هر طرف مذاکره باید به تبادل اطلاعات با طرف دیگر تمایل داشته باشد و سرانجام هر طرف مذاکره باید تمایل به دادن پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل را داشته باشد و با دانش بیشتر از مسائل و خواسته‌ها، مشارکت بیشتری در فرایند مذاکره خواهد داشت.

جمع‌آوری اطلاعات کافی در مورد مسائل مذاکره و علاوه بر این، درک مسائل مسیر مذاکره، شناسایی مجموعه‌ای از گزینه‌ها که شامل بهترین گزینه باشد به افراد کمک می‌کند تا نسبت به ادامه مذاکره تصمیم بگیرند یا در جستجوی راه دیگری باشند. مذاکره‌کنندگان باید «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» (بهترین جایگزین) خود و طرف مقابل را شناسایی کنند تا در صورتی که توافق حاصل به نتیجه نرسد، نتیجه بهتری بدست آورد.

همچنین از دیدگاه هرب کوهن در کتاب: «می‌توان در مورد همه چیز مذاکره کرد» سه عنصر حیاتی هر مذاکره‌ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می‌کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می‌دهد:

۱. اطلاعات: طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد؛

۲. زمان: طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می‌دهد. هیچ‌وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید؛

۳. قدرت: هیچ‌وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید. با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این‌گونه مورد بحث قرار می‌دهیم:

بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع می‌شود و پایان می‌یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام مذاکره موفق، هفته‌ها، ماه‌ها و گاهی سال‌ها باید وقت صرف کرد.

زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طور عمده به جمع‌آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندیها و سبکهای مذاکره‌ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می‌یابد. البته زمان صرف‌شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکره‌ها در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره به نتیجه می‌رسند. این جنبه از مذاکره از قاعده جالب پارتو (اقتصاددان و

جامعه‌شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می‌کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد، و بر عکس ۸۰ درصد آنچه فرد انجام می‌دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می‌آورد.

در مذاکره می‌توان این قانون را این‌گونه بیان کنیم که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می‌گیرند. زمان و ضرب‌الاجلها ممکن است به نفع هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد. توجه به نکته‌های زیر می‌تواند وقت را در خدمت طرف خبره قرار دهد:

- از آنجایی که بیشتر توافقات در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره صورت می‌گیرند، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.
- اگر در تمام کردن سریع مذاکرها منافعی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکرها منتفع می‌شوند.
- باید به خاطر سپرد که ضرب‌الاجلها را می‌توان تغییر داد یا از بین برد. با نزدیک شدن به ضرب‌الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.
- تلاش شود تا به ضرب‌الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود سطح فشار روانی‌اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافقات مورد

نظر خود بهره گیرد.

همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفتگو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می‌داند، باعث می‌شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می‌گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رو در رو آغاز می‌شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکرها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکرها طرف مقابل، منافع، نیازمندیها و انگیزه‌های خود را پنهان می‌کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جستجو در اینترنت، گفتگو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرفهای مورد نظر داشته‌اند، گفتگو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و....

آخرین عنصر در مذاکره، قدرت است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می‌کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد. آنچه بد است سوء استفاده از قدرت است.

گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارد؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می‌گوییم می‌تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد.

اهداف مذاکره:

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می شود:

۱. اهداف ماهوی؛ این اهداف به نتایج مذاکره و محتوای بحث برمی گردد؛ مثلاً مقدار دستمزد در مذاکره مدیران و نمایندگان کارکنان، نمونه هدف ماهوی است.

۲. اهداف رابطه‌ای؛ این اهداف بیشتر به خویشتن کردن و عادی ساختن روابط طرفین پس از مذاکره می پردازد؛ مثلاً ممکن است کارکنان دستمزد بالایی خواستار شوند و در نهایت هم به هدفشان برسند، اما روابط آنان با مدیریت تیره شود. در اینجا می گوییم اهداف رابطه‌ای خوب انجام نشده است. در بسیاری از مذاکرات، اهداف رابطه‌ای پایمال می شود. زمانی مذاکره را اثربخش گوییم که هر دو هدف ماهوی و رابطه‌ای در آن رعایت شود.

شاخصهای مذاکره اثربخش:

برای سنجش اثربخشی هر مذاکره سه شاخص تعریف شده است:

- کیفیت؛ وقتی می گوییم مذاکره کیفی بوده است که توافق عادلانه صورت پذیرد و هیچ کدام از طرفین گمان نکند که از حق خود محروم مانده است.

- کارایی؛ مذاکره در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.

- توازن؛ یعنی روابط متقابل خوب ایجاد شود. مذاکرات ممکن است به

گونه‌ای باشد که به نفع یک گروه و به ضرر گروه دیگر باشد، البته در مذاکره، هنر توافق مهم است که به اصطلاح به آن استراتژی Win-Win (بُرد-بُرد) یعنی دو طرف برنده می‌گوییم.

فرآیند مذاکره:

فرآیند مذاکره عبارت است از آمادگی و برنامه‌ریزی، تعیین اصول اساسی، شفاف‌سازی و توجیه، چانه‌زنی و حل مسئله و تنظیم توافقنامه و اجرا.

۱. آمادگی و برنامه‌ریزی^۱:

پیش از شروع مذاکره، باید ماهیت تعارض، تاریخ مذاکره، افراد درگیر در مذاکره و درک آنان از تعارض روشن شود. همچنین باید تعیین کرد چه چیزی از مذاکره می‌خواهید؟ و اهداف شما چیست؟ به عنوان مثال اگر مدیر تدارکات در یک شرکت کامپیوتری هستید و هدف رسیدن به کاهش هزینه‌های قابل توجهی از عرضه‌کنندگان صفحه کلید است، مطمئن شوید که این هدف در رأس بحث باقی می‌ماند و با مسائل دیگر تحت الشعاع قرار نمی‌گیرد. این موضوع غالباً کمک می‌کند تا اهداف خود را به صورت مکتوب داشته باشید و طیف وسیعی از نتایج از «امیدوارترین» تا «حداقل قابل قبول» را برای حفظ تمرکز توجه خود توسعه دهید.

همچنین باید برای ارزیابی اهداف طرف دیگر آماده باشید. اطلاعاتی دربارهٔ سابقهٔ مذاکره، رفتارها، تعاملها و توافقات پیشین، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل و اینکه احتمالاً درخواست آنها چیست؟ آنها چقدر در موقعیت خود پابرجا هستند؟ چه منافع نامحسوس یا پنهانی ممکن است برای آنها مهم باشد؟ و میزان تمایل آنان به توافق. هنگامی که شما بتوانید موقعیت حریف خود را پیش‌بینی کنید، برای استدلال متقابل، با آمار و ارقام بهتری مجهز می‌شوید، که موقعیت شما را پشتیبانی می‌کند.



برنامه‌ریزی برای مذاکره:

برنامه‌ریزی برای مذاکره، از جمله مراحل مهمی است که متأسفانه اکثر مذاکره‌کنندگان به دلیل تنشهای زیادی که بر مذاکره حاکم است، آن را فراموش می‌کنند و مستقیماً و بدون آمادگی قبلی وارد فرایند مذاکره می‌شوند. این مرحله زمان‌بر و خسته‌کننده است، اما این ویژگیها به هیچ وجه از اهمیت آن نمی‌کاهد.

مذاکره کنندگانی که برنامه ریزی نکرده اند، ممکن است با مشکلات متعددی مانند موارد زیر مواجه شوند:

- زمانی که طرف مقابل پیشنهادهایی را روی میز می گذارد، نمی تواند به سرعت در مورد ارزش این پیشنهادهای قضاوت کند.
- نقاط قوت و ضعف مواضع خود و نیز نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را نمی تواند به خوبی تحلیل و کشف کند.
- فرایند تبادل امتیازات در مذاکره، معمولاً در مدت زمان کوتاهی اتفاق می افتد. مذاکره کننده ای که از پیش آمادگی این موقعیت را ندارد، دچار اشتباه می شود و نمی تواند به درستی و با دقت تبادل امتیازات را انجام دهد.
- با توجه به اختصاص زمان قابل توجهی از مذاکره به تحلیل مواضع و پیشنهادات مطرح شده، کمتر می توان انتظار داشت که همزمان طرفین و توصیه های ذکر شده در خصوص مذاکره، به درستی و در زمان مناسب بکار گرفته شود.
- شنیدن حرفهای جدیدی که قبلاً احتمال مطرح شدن آن نبوده، باعث از دست دادن اعتماد به نفس و شکست مذاکره می شود.

۲- تعیین اصول اساسی^۱:

پس از برنامه ریزی و ارائه استراتژی، شما آماده تعیین قوانین و روشهای

اساسی با طرف دیگر برای مذاکره هستید. چه کسی مذاکره را انجام دهد؟ کجا برگزار شود؟ چه محدودیت زمانی، در صورت وجود، اعمال خواهد شد؟ مذاکره به چه مسائلی محدود خواهد شد؟ هنگام رسیدن به بن‌بست آیا روش خاصی دنبال خواهد شد؟

در طول این مرحله، طرفین همچنین پیشنهادات یا خواسته‌های اولیه خود را مبادله می‌کنند.

۳- شفاف‌سازی و توجیه^۱:

وقتی که وضعیتهای اولیه رد و بدل شد، هم شما و هم طرف دیگر خواسته‌های اصلی خود را شفاف نمایید، آنها را بسط دهید و روشن، تقویت و توجیه کنید. این موضوع، فرصتی برای آگاهی و اطلاع‌رسانی به یکدیگر در مورد مسائل است، به همین دلیل آنها مهم هستند و چگونگی رسیدن هریک از طرفین به درخواستهای اولیه است. در این نقطه ممکن است اسنادی ارائه شود که کمکی برای حمایت از موقعیت طرفین باشد.

۴- چانه‌زنی و حل مسئله^۲:

ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. توافق به طرفین مذاکره بستگی دارد مذاکره‌کنندگان با استفاده از بده‌بستانها، منافع خود و دیگران را برآورده

می سازند. افراد برای ارزیابی بده‌بستانها می‌توانند نخست، بهترین و بدترین نتایج ممکن را شناسایی کنند، آنگاه تأثیر هر بده‌بستان را با توجه به نتایج مشخص نمایند و سرانجام ببینند که چگونه با تغییر نتایج، بهتر می‌توان منافع دوجانبه را برآورده ساخت. بطور مثال یک طرف پیشنهادی دهد که برای او ارزش نسبتاً کمتر و برای طرف مقابل ارزش بیشتری داشته باشد.

مذاکره‌کنندگان اثربخش به باورها و ارزشهای طرف مقابل احترام می‌گذارند و از بی‌ارزش جلوه‌دادن امتیازهای گرفته شده و در عین حال ارزش زیاد قائل شدن برای امتیازهای داده شده اجتناب می‌ورزند.

راههای گوناگون ایجاد منافع مشترک:

- به جای در نظر گرفتن نفع کلی و پیچیده، تک تک منافع را به طور جداگانه بررسی کنند.
- در صورتی که نتایج به موقعیت خاصی که پیش خواهد آمد بستگی داشته باشد، به توافقاتی اقتضایی برسند.
- به گونه‌ای توافق کنند که طرفین در ریسک سهیم باشند.
- به جای اینکه رفتارهای مداومی را از هر طرف بخواهند، الگوی پرداختن به مسائل یا اعمال خود را در طی زمان، تغییر دهند.
- شاخصهای گوناگونی مانند سابقه، انسجام شخصیتی و انصاف را برای ایجاد منافع مشترک به کار گیرند.

● از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند.

۵- تنظیم توافقنامه و اجرا:

تنظیم توافقنامه و اجرا، آخرین مرحله در فرایند مذاکرات است. در این توافقنامه باید راهها و شیوه‌های اجرایی و جزئیاتی که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص شود. سپس پس از بررسی هر یک در مورد اجرایی کردن آنان توافقنامه‌ای را تنظیم نمود.

استراتژیهای مذاکره:

در مذاکره اثربخش، مذاکره‌کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع‌گیری، بر حل مسئله متمرکز می‌شوند و به راه حل‌یابی مشترک و کشف علایق یکدیگر می‌پردازند. آنان چندین گزینه ایجاد می‌کنند و در صورت نرسیدن به توافق می‌کوشند گزینه‌های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری را ارائه دهند.

استراتژیهای مذاکره به دو گروه استراتژیهای فعال و انفعالی تقسیم میشود.

اجتناب از مذاکره یک استراتژی انفعالی است که ممکن است به دلایل زیر

انتخاب شود:

● وقتی مذاکره‌کننده می‌تواند بدون حضور بر سر مذاکره به خواسته‌های

خود برسد.

● زمانی که وقت و انرژی که باید صرف مذاکره شود، از نتیجه آن ارزشمندتر است.

● زمانی که گزینه بهتری وجود دارد، که می تواند جایگزین مذاکره شود. استراتژیهای فعال در مذاکره عبارتند از: استراتژیهای رقابتی، تعاملی، تسلیم یا نرمش.

استراتژی رقابتی:

این استراتژی معمولاً در مذاکره توزیعی کاربرد دارد و مبتنی بر کسب هدفهای یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش است. در این استراتژی افق زمانی مورد نظر مذاکره کنندگان کوتاه مدت است و معمولاً طرفین می دانند (یا تصور می کنند) که بار دیگر با یکدیگر روبرو نخواهند شد. توصیه بسیاری از مذاکره کنندگان این است که مذاکره را به صورت برد-برد اجرا کنید. یا به عبارتی سعی کنید کیک مذاکره را بزرگتر کنید تا به هر کس سهم بیشتری برسد. اما این موضوع در مورد هر مذاکره ای صدق نمی کند. در برخی مذاکره ها حجم کیک ثابت بوده و هدف مذاکره کنندگان صرفاً گرفتن سهم بیشتری از همان کیک است. مانند معامله آپارتمان، نرخ کرایه تاکسی و... که در چنین شرایطی مذاکره شکل رقابتی می گیرد.

استراتژی تعاملی:

این استراتژی با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تأکید بر تعقیب هدفهای مشترک به دنبال راه حلی است که هر دو را راضی نماید. تعامل با طرف مقابل مذاکره برد-برد است. موضع‌گیری سختگیرانه در استراتژی رقابتی ممکن است به نتایج خوبی منجر شود، اما در شرایطی است که صرفاً به دنبال نتایج کوتاه‌مدت هستیم و طرف مقابل را در جبهه مخالف بدانیم. اما اگر طرف مقابل را به عنوان دوست و شریک بدانیم، بخواهیم سالهای زیادی با وی مذاکره کنیم، به مذاکره برد-برد روی می‌آوریم.

استراتژی تسلیم یا نرمش:

در این استراتژی برای اجتناب از تعارض هدفهای یک طرف مذاکره بر دیگری ارجحیت می‌یابد. تسلیم، پذیرفتن بی‌چون و چرای خواسته‌های طرف مقابل است. رقابت با طرف مقابل با هدف برنده‌شدن یک طرف و بازنده شدن طرف مقابل است.

نکات مهم در تعیین استراتژیها:

استراتژی رقابتی: اگر این استراتژی بیش از حد بر فضای مذاکره حاکم باشد، امکان دارد هر یک از مذاکره‌کنندگان، خواسته‌ها و منافع خود را حق و خواسته‌ها و منافع طرف مقابل را باطل ارزیابی کنند.

استراتژی تعاملی: اگر بدون در نظر گرفتن رفتار و استراتژیهای طرف مقابل انتخاب شود، ممکن است مورد سوء استفاده قرار بگیرد. به این صورت که یک طرف با هدف تعامل بهتر، داده‌ها و اختیارات را در اختیار طرف مقابل قرار دهد اما طرف مقابل استراتژی رقابتی استفاده کند و از همین اطلاعات علیه طرف مقابل استفاده کند.

استراتژی نرمش: گرچه استفاده از این استراتژی گاهی مناسب است، اما اگر تکرار آن از حالت استثنا خارج و به قاعده‌ای تبدیل شود، تبدیل به عادت و رويه می‌شود.

انتخاب هر کدام از این استراتژیها به رابطه مطلوب میان طرفین مذاکره و اهمیت نتایج ماهیتی بستگی دارد.

انواع مذاکره:

چهار نوع مذاکره اساسی وجود دارد:

۱. مذاکره توزیعی (چانه‌زنی)؛

۲. مذاکره تلفیقی؛

۳. مذاکره درون سازمانی؛

۴. مذاکره میان فرهنگی.

مذاکره توزیعی (چانه‌زنی):

در این نوع مذاکره به طور معمول سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود.

و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد- باخت می نامند. این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی است. مانند چانه زنی درباره قیمت. در چانه زنی توزیعی قدرت، نقش کلیدی را ایفا می کند، زیرا میزان نفوذ مذاکره کننده، ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می دهد.

فنون و تاکتیکها در مذاکره توزیعی:

● خواستن تمام منافع: مذاکره کننده پیشنهاد افراطی می دهد و بعد اگر بخواهد امتیازی هم بدهد با اکراه است.

● گرفتن زمان: از زمان به عنوان اسلحه قدرتمند استفاده می کند؛ مانند پیشنهاد دادن برای مدت زمان محدود یا تحت فشار قرار دادن طرف مقابل برای پذیرش در موعد مقرر و همچنین تحت فشار قرار دادن طرف مقابل برای حل سریع اختلاف و در نهایت نیز وعده و وعید دادن و با رفتارهای محبت آمیز بجای رفتارهای تهدید آمیز امید دارد طرف مقابل را به سمت خود بکشانند.

وعده و وعید: با رفتارهای محبت آمیز به جای رفتارهای تهدید آمیز، امید دارد طرف مقابل را به سمت خود بکشد.

اتمام حجت: تلاش برای تسلیم طرف مقابل در برابر اراده خود است.

فنون و تاکتیکها در مذاکره تلفیقی:

روش حل مسئله مشارکتی برای دستیابی به راه حلهایی است که به نفع

طرفین مذاکره می‌باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل دو طرف را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند، سپس با بیان آشکار توجیهات خود، همزمان به گزینه مورد پذیرش طرفین می‌رسند. در این مذاکره، مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسئله دارند. از خود انعطاف نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدیدی هستند. این مذاکره را مذاکره برد-برد^۱ می‌نامند.

فنون و تاکتیکها در مذاکره تلفیقی:

- توسعه منابع: منابع موجود به گونه‌ای توسعه می‌یابد که طرفین بتوانند به هدفهای عمده خود دست یابند.
- جبران: یک طرف مذاکره آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران می‌شود.
- بده-بستان: هر یک از طریق امتیازهایی درباره موضوعهایی که اولویت کمتری دارند می‌دهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوعهای با ارزشتر دریافت می‌کند.
- کاهش هزینه: یک طرف آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و در ازای آن هزینه‌های طرف مقابل کاهش می‌یابد یا تلاش می‌شود برای او هزینه‌ای در بر نداشته باشد.
- پل زدن: هیچ‌یک از دو طرف به درخواستهای آغازین خود نمی‌رسند

ولی گزینه‌ای که بیشترین خواسته‌های دو طرف را برآورده می‌سازد انتخاب می‌گردد.

مذاکره درون سازمانی:

در این نوع مذاکره همه نمایندگان سعی می‌کنند در توافق به اجماع نظرات برسند حسن این توافق این است که افراد احساس تعهد خاصی نسبت به نتیجه مذاکرات دارند در این مذاکره ابتدا باید معضلات درون‌گروهی حل شود تا همه اعضا از موضع واحد برخوردار شوند و سازمان به یک وحدت رویه برسد.

مذاکره میان فرهنگی:

در مذاکرات میان فرهنگی طرفین مذاکره باید تلاش ویژه‌ای برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکره‌ای موفق صورت دهند. عوامل ایجاد مشکل در حین مذاکره میان فرهنگی عبارتند از: «عدم گفتگو» و عدم تحمل. پیش‌فرضهای مذاکره میان فرهنگی در بخشهای مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه‌ای با هم دارند. افراد در فرهنگهای گوناگون ممکن است ادراکهای متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند.

برخی از ویژگیهای فرهنگی کشورهای مختلف در مذاکره:

- چینیه‌ها: معمولاً با مترجم هستند، بوروکراتیک عمل می‌کنند و وقت

زیادی می گیرند.

● ژاپنیها: تیمی و سازماندهی شده با تخصصهای مختلف اقدام می کنند. در پایان صورت جلسه ای را با انصاف تهیه و آنچه در مذاکره گذشته می آورند. رونوشت این صورت جلسه را برای اطلاع مدیر خویش از روند موفقیت یا شکست مذاکرات ارسال می نمایند.

● آلمانیها: منطقی هستند. نمایندگان شرکتهای کوچک و خانوادگی به راحتی قابل کار هستند اما شرکتهای بزرگی مانند کروپ و زیمنس و... اهل بوروکراسی هستند.

● انگلیسیها: سیاس و اهل فریبند.

● آمریکاییها: سیستماتیک کار می کنند و دست و دل باز هستند.

● ایتالیاییها: پیشنهادات غیر متعارف و پنهانی دارند. بایست از خویشتن بیشتر مراقبت کنیم.

● فرانسویها: نرمش ندارند و ما را جهان سومی می دانند.

● هلندیها: حرفه ای ترین مذاکره کنندگان.

سبکهای مذاکره:

سبک مذاکره در هر کشور از ویژگیهای فرهنگی آن کشور است. بنابراین به تعداد فرهنگهای گوناگون سبکهای مذاکره وجود دارد و به سختی می توان به شناخت دقیقی از این گوناگوניה دست یافت. با این وجود به چند مورد از طبقه

بندیهای بسیار کلی در این زمینه اشاره می‌کنیم:

۱- سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله:

در سبک کل‌گرا، مذاکره‌کننده دارای دیدی کلی نسبت به موضوع است و می‌کوشد تا موضوع را به صورت یک کل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه‌های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد. در مقابل عده‌ای علاقه‌مندند تا فرایند مذاکره را به صورت مرحله به مرحله پیش ببرند. در چنین وضعیتی طرفین، موضوع را به اجزایی تقسیم می‌کنند و در هر مرحله به طور جداگانه به یکی از آن اجزا می‌پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله به مرحله بعدی می‌رسند مانند آمریکاییها.

تحقیقات نشان می‌دهد که چینیها بیشتر به سبک کل‌گرایش دارند و به دیدن کل علاقه‌مندند و ترجیح می‌دهند اجزای سازنده موضوع را با هم ترکیب کنند و آنان را در قالب یک کل واحد به نحوی بررسی نمایند که همه اجزا در رابطه‌ای هماهنگ با یکدیگر قرار گیرند.

به این ترتیب چینیها زمانی درباره هر قرارداد به توافق می‌رسند که کل آن را به عنوان یک مجموعه واحد به خوبی ادراک کرده باشند. پس از این زمان است که می‌توان به توافقات جزئی و کم‌اهمیت‌تر پردازند. به نظر چینیها مهم این

است که درباره کلیات و جنبه‌های عمومی، توافق حاصل شود و به همین دلیل رسیدگی به امور جزئی به جلسات بعدی واگذار می‌شود. شاید این نگاه بستگی دارد به فرهنگ چینیه‌ها که از برخوردها و تضادهای گریزان هستند.

در روش کل‌گرا لازم است که درباره اصول کلی توافق به حاصل شود؛ لذا ابتدا یک چارچوب کلی برای مذاکره تعیین می‌شود و وقتی طرف مقابل در مورد اصول کلی موافقت کرد دیگر به وی اجازه داده نمی‌شود تا از چارچوب تعیین شده فراتر رود. یکی از محققان که درباره سبک مذاکره چینیه‌ها تحقیقاتی انجام داده است چنین می‌نویسد:

غریبه‌ها پافشاری چینیه‌ها را در مورد تعیین چارچوب کلی، چندان مهم تلقی نمی‌کنند و به آسانی بر سر اصول کلی به توافق می‌رسند و به علت همین توافق آسان است که در روند مذاکره به سادگی مزایایی را از دست می‌دهند.

۲- سبک مصالحه در مقابل مواجهه:

در سبک مصالحه یا سازگاری، دوطرف مذاکره سعی دارند ارتباطات میان خود را به نحوی تنظیم کنند که به تضاد و مواجهه منجر نشود و در مجموع، برای هماهنگی و سازش با طرف مقابل، ارزش زیادی قائل هستند. کسانی که به این سبک معتقدند از برخورد با طرف مقابل پرهیز می‌کنند و چنانچه احساس کنند طرف مقابل از تاکتیکهای مواجهه و برخورد استفاده می‌کند بسیار ناراحت می‌شوند. سبک مذاکره چینیه‌ها را می‌توان در زمره این

طبقه‌بندی به حساب آورد.

پیروان سبک مواجهه و برخورد، از مصالحه و سازش روی گردانند. فرایند مذاکره را محملی برای احقاق حق خود قلمداد می‌کنند و از هر فرصتی برای تحقق اهداف خود بهره می‌گیرند و به طور کلی پیروان این سبک کسی را که به دنبال سازش با طرف مقابل باشد، فردی ترسو ضعیف و بی‌ارزش می‌شمارند.

۳- سبک اغواگرانه:

در این سبک طرفین مذاکره سعی می‌کنند چارچوب فکری یکدیگر را شناسایی کنند و با مطرح کردن اطلاعات، پذیرفتن اشتباهات و گاه ابراز سخنانی اغواکننده، حریف را به قبول نظرات خود ترغیب نمایند.

از جمله کشورهایی که در کاربرد سبک اغواگرانه عمومیت بیشتری دارد کشور برزیل است. چند تن از پژوهشگران درباره سبک مذاکره برزیلیها به تحقیق پرداختند و چنین نتیجه گرفته‌اند که برزیلیها در مذاکرات خود از روشهای متنوعی بهره می‌گیرند: از جمله این‌که با طرح سخنان خوشایند و مطبوع طرف مقابل را مورد لطف قرار می‌دهند و با موجه جلوه دادن خود، در جهت حصول توافق تلاش می‌ورزند. چنان‌که به نظر می‌رسد که برزیلیها از روشهای مدیریت بر مبنای اثرگذاری بر طرف مقابل و به ویژه از شیوه‌های خاص طرف توجه قرار گرفتن به خوبی آگاهند. منظور از این شیوه‌ها این است

که فرد کاری می‌کند تا دیگران او را خوب و مثبت ارزیابی کنند و از این رو، فرد می‌کوشد تا به صورت منفی و ناخوشایند در نظر دیگران ظاهر نشود و بر آنها اثر مثبت بگذارد. برزیلیها بسیار پُر حرف هستند و از روشهای غیر کلامی نیز بسیار کمک می‌گیرند و خلاصه با جلوگیری از برخورد و تضاد و اجتناب از تعارض، برای ترغیب حریف به قبول پیشنهادشان تلاش می‌ورزند.

انواع مذاکره کنندگان:

در اکثر متون مختلف مذاکره کنندگان به سه دسته تقسیم میشوند: ملایم، سرسخت و اصولی.

۱. مذاکره کننده ملایم: خواستار آن است که از برخوردهای شخصی پرهیز کند؛ لذا به سادگی به امتیاز دادن می‌پردازد تا نیل به توافق را هموار سازد. وی دنبال دستیابی به یک راه حل دوستانه است. لذا غالب اوقات خود را در وضعیتی می‌بیند که مورد سوء استفاده قرار گرفته و احساس تلخی را نصیب خود کرده است.

۲. مذاکره کننده سرسخت: هر موقعیتی را به عنوان جدال خواستهای طرفین می‌بیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی تر اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره کننده سرسخت می‌خواهد پیروز شود با این وجود نتیجه کار چنین شخصی اغلب منجر به ایجاد پاسخی به همان میزان سخت و خشن می‌شود که او را مأیوس می‌کند و نیروی

او را از بین می‌برد و بر روابط وی با طرف مقابل لطمه می‌زند.

۳. مذاکره‌کننده اصولی: راه سومی هم برای مذاکره وجود دارد. راهی که نه سخت است و نه ملایم بلکه هم سخت است و هم ملایم. این روش، روش مذاکره اصولی است. روش مذاکره اصولی این است که بایستی در مورد موضوعات، بر اساس شایستگی و قدر و اعتبار آنها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه‌زدن و پای فشردن بر آنچه که هر یک از دو طرف می‌گوید که می‌کند یا نمی‌کند. روش مذاکره اولی به شما می‌گوید که هر جا امکان دارد به دنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما در تضاد قرار می‌گیرد شما باید مصراً به دنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار منصفانه، مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد. روش مذاکره اصولی در مورد شایستگیها سخت است و در مورد مردم ملایم. این روش از هیچ نوع حيله و نیرنگ، یا هیچ نوع وضع حالت بخصوصی بهره نمی‌گیرد. مذاکره اصولی به شما نشان می‌دهد که چگونه آنچه را که استحقاق آن را دارید بدست آورید و در عین حال آراسته و محبوب و نجیب باشید. روش مذاکره اصولی به شما این توان را می‌دهد که جانب انصاف را رعایت کنید و در همین حال شما را در برابر کسانی که در صد دند از منصف بودن شما بهره‌برداری کنند مصون و محفوظ می‌دارد.

راهبردهای اساسی در مذاکره:

راهبردهای مذاکره را به سه دسته کلی می‌توان تقسیم کرد: اول برد-

برد، دوم برد - باخت و سوم باخت - باخت.

در استراتژی اول، فرایند مذاکره به نحوی طی می شود که هر دو طرف از نتایج آن منتفع شوند و خود را برنده مذاکره تلقی نمایند. در استراتژی دوم، یکی از طرفین فرایند مذاکره از فرایند مذاکره بهره مند می شود اما طرف مقابل احساس خسران و زیان می کند. در استراتژی سوم، هیچ یک از طرفین از انجام مذاکره نفعی نمی برد و در واقع هر دو طرف احساس باخت می کنند.

بهترین استراتژی مذاکره، استراتژی برد - برد است که البته خیلی هم آسان نیست فرایند مذاکره را باید به نحوی اداره کرد که طرفین برنده باشند، به ویژه وقتی که وضعیت بحرانی شود و حساسیت نسبت به موضوع افزایش یابد و دو طرف به جای برخورد عقلایی و منطقی با موضوع به نحو احساسی برخورد کنند. در این استراتژی طرفین به نیازهای یکدیگر توجه دارند و در کلیه مراحل مذاکره به این نکته عنایت دارند که این توافق چه نفعی برای طرف مقابل در پی خواهد داشت. البته ممکن است این سؤال مطرح شود که اگر ما در مذاکره برنده باشیم استراتژی برد - باخت، خیلی هم چیز بدی نیست و تا وقتی که منافع ما تأمین باشد بردن یا باختن طرف مقابل چندان اهمیتی برای ما نخواهد داشت.

در پاسخ به این پرسش می توان گفت که بازنده، بی کار نخواهد نشست و در فکر تلافی و جبران خسارت خود خواهد بود و این تلافیها ممکن است برد موقت ما را به باخت دائم مبدل سازد.

نبایدهای مذاکره:

- ♦ وارد مسائل خانوادگی و شخصی نشویم. بدون آمادگی قبلی حاضر نشویم.
- ♦ وارد مسائل سیاسی و مذهبی نشویم.
- ♦ تلفنی مذاکره نکنیم. خط کف را رو نکنیم.
- ♦ از بن بست نترسیم. وقتی گوش نمی‌کنند حرف نزنیم.
- ♦ اگر نفهمیدیم از سؤال خجالت نکشیم. بی‌قراری از خود نشان ندهیم.
- ♦ قول بی‌اختیار ندهیم. بدون استراتژی و برنامه نباشیم.
- ♦ هیچ سؤالی را بی‌پاسخ نگذاریم. دروغ نگوییم.
- ♦ ذهنیت منفی ایجاد نکنیم. به همه سؤالات جواب ندهیم.
- ♦ فقط به منافع خود فکر نکنیم. با طرف مقابل دوست نشویم.
- ♦ با مسائل تنش‌زا شروع نکنیم. سرعت امتیاز ندهیم.

مکان مذاکره:

بهترین مکان برای مذاکره، مکانی است که در آن احساس آرامش بیشتری بکنید برای همین معمولاً افراد ترجیح می‌دهند که در مکانی که متعلق به خود آنهاست اقدام به مذاکره کنند. اصطلاحاً ترجیح می‌دهند که در زمین خودشان بازی کنند تا زمین حریف پس بهترین مکان مذاکره مکان خودی است.

زمان مذاکره:

زمانی است که فرد با حداکثر انرژی می تواند مذاکره کند مطمئناً زمانهای خستگی نمی توان انتظار تأثیرگذاری حد اکثر را داشت. ما در زمان مذاکره حتی از ظاهر افراد می توانیم به خستگی آنها پی ببریم بنابراین بهترین زمان مذاکره را باید از پیش تنظیم کنیم.

نقش احساسات در مذاکره:

- در هر مذاکره جدی، احساسات نقش پررنگ تر از گفتار خواهد داشت و چنانچه احساسات شناخته نشود مذاکره به بن بست خواهد رسید این شناختها:
۱. در هنگام مذاکره احساسات طرف مقابل را بشناسید و خوب درک کنید.
 ۲. احساسات خود را سریعاً بیان و آشکار کنید.
 ۳. به طرف مقابل اجازه دهید هیجانات و خشم خود را بیان کند.
 ۴. نسبت به برافروختگیها و احساسات واکنش نشان ندهید.
 ۵. از حرکات سمبولیک بهره بگیرید با یک عذرخواهی و یا دعوت به صرف ناهار طرف مقابل خود را راغب کنید.

اصول مذاکره با افراد عصبانی:

هر چه فرد عصبانی تر باشد، توجه کردن به احساسات او و شنیدن حرفهایش اهمیت بیشتری می یابد. حل کردن مشکلات با افراد عصبانی معمولاً

چیزی جز اتلاف وقت نیست. مگر در صورتی که ابتدا به حرفهای فرد عصبانی گوش داده شود و او آماده برقراری ارتباط باشد. افراد عصبانی حتی پیش از اینکه دهانشان را باز کنند و به فرد مقابل حمله می‌کنند، عصبانیتشان را از طریق چهره‌شان به نمایش می‌گذارند. یکی از راههای خنثی کردن بمب عصبانیت این افراد این است که پیش از انفجار عصبانیت آنها، شما دست پیش را بگیرید و صحبت را آغاز کنید.

شما حق دارید زمانی که فردی از خط قرمز خودش در مقابل شما عبور کرده است، پاسخ او را بدهید. حتی در این موارد اگر شما پاسخ مناسب ندهید، افراد زورگو ممکن است گمان کنند که شما در مقابل آنها کم آورده‌اید و به آن‌گونه رفتار در مقابل شما ادامه دهند. البته حواستان باشد که شما هم در مقابل عصبانی نشوید و تنها سعی در حل کردن مشکل طرف مقابل داشته باشید. این اصلی کلی در زندگی است. زمانی که فردی با شما به صورت توهین‌آمیز برخورد می‌کند، این شما هستید که تصمیم می‌گیرید در مقابل، رفتاری مشابه از خودتان نشان دهید یا رفتاری سازنده پیش بگیرید.

سعی کنید به سرعت و بلندی صدایتان توجه کنید. زمانی که افراد، عصبانی می‌شوند، صدایشان بلندتر می‌شود و با سرعت بیشتری حرف می‌زنند. به این ترتیب زمان کمتری هم به فکر کردن حین حرف زدن تخصیص می‌دهند و احتمال گفتن سخنانی که بعدها پشیمانی به دنبال داشته باشد هم بیشتر می‌شود.

پس حواستان باشد تا آنجا که می‌توانید آرام و آهسته صحبت کنید. زمانی که فردی حرف ناراحت‌کننده‌ای به شما می‌زند، پیش از پاسخ دادن به او ابتدا فکر کنید. سعی کنید به صورت آگاهانه سرعت حرف زدن‌تان را کم کنید (شمرده‌تر صحبت کنید) که پاسخی که می‌دهید، پاسخی عصبانی و ناراحت‌کننده نباشد.

ویژگیهای مذاکره خوب:

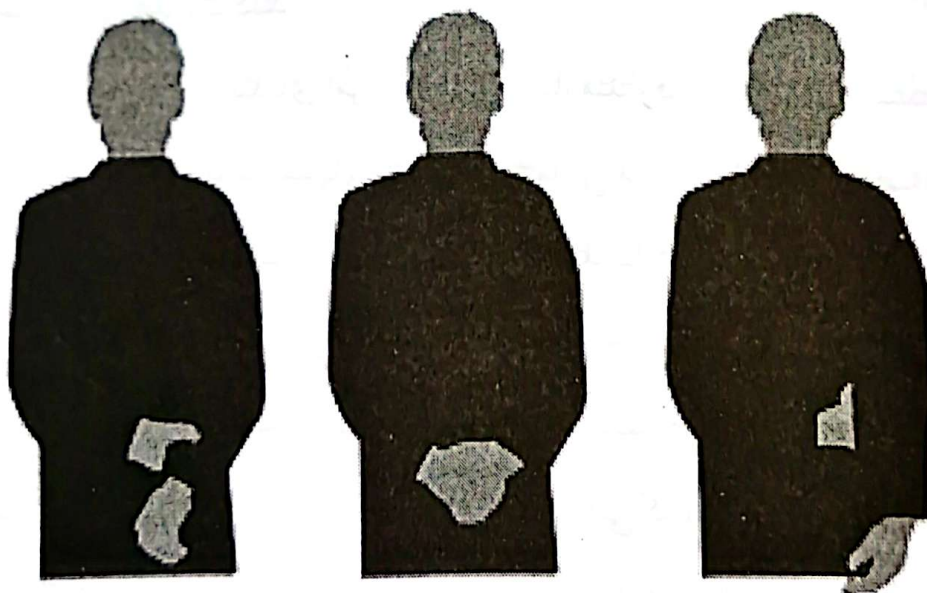
- باعث ایجاد ارتباط انسانی گردد.
- منافع را بر مواضع ترجیح دهیم.
- برای هر مذاکره نقشه داشته باشیم و راههای جایگزین را از پیش تهیه کنیم.
- شاخص و شواهد عینی و ملموس بیاورید و نه ذهنی.

مهارتهای مذاکره:

- ◆ آشنایی با فرهنگها؛
- ◆ انتخاب محل مذاکره؛
- ◆ آراستگی ظاهر؛
- ◆ رعایت ادب و احترام (حریمها و حرمتها)؛
- ◆ آشنایی با روانشناسی؛
- ◆ برقراری ارتباط مؤثر؛
- ◆ هنر سخنوری؛
- ◆ زبان بدن.

فصل دوم

زبان بدن در مذاکره



اهمیت گفتار بی صدا:

گفتار بی صدا از اهمیت خاصی برخوردار است و بخت موفقیت یا شکست انسان را در برخوردهای اجتماعی، شخصی و شغلی شدیداً تحت تأثیر قرار می دهد. تحقیقات نشان می دهد که در هر مکالمه، فقط ۷ درصد از مفاهیم در قالب کلمات شفاهی بیان می شوند. عمده اطلاعات از طریق ترکیب پیچیده ای از وضع ظاهری، وضع اندامی، حرکت اندامی، نگاه و حالات چهره انتقال می یابند. از آن گذشته اکثر اثراتی که اینها ایجاد می کنند، پایین تر از سطح

آگاهی ما عمل می‌کنند. آنها احوال، نگرش، حالت چهره و انگیزش ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بدون این‌که خود ما از حقیقت موضوع آگاهی داشته باشیم. این موضوع افرادی را که توانایی استفاده از آن را دارند مجهز به یک ابزار بالقوه می‌کند؛ به طوری که آنان برای رسیدن به اهداف خود، می‌توانند دیگران را در جهت خاصی هدایت کنند.

انسان در دنیای تندپای امروز که در آن نیازمند رقابت و سرعت بیشتری است، برای رسیدن به موفقیت‌های شغلی و اجتماعی می‌تواند از گفتار بی‌صدا به عنوان ابزاری بسیار خوب بهره‌جوید. او می‌تواند با کسب مهارت در گفتار بی‌صدا علایم دریافتی خود را دقیقاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و علایمی را که به دیگران منتقل می‌کند، مهار کند. توانایی شما در درک صحیح گفتار بی‌صدای بدن دیگران کمک می‌کند تا در موقعیتهایی که نمی‌دانید چه کار باید بکنید، از دوراهیها نجات پیدا کنید. بدانید که آیا باید فشار روانی، اضطراب، فریب‌کاری، حيله‌گری و دودلی خود را پنهان کنید یا با طرف مقابل آشکارا به خصومت پردازید.

بیشتر افراد در استفاده از زبان بدن ناتوانند:

ناتوانی در بکارگیری بهینه زبان بدن خیلی رایج است. حتی کسانی که در زمینه انتقال مفاهیم به روش غیر کلامی مهارت زیادی دارند، در اغلب موارد نمی‌توانند، آن طوری که باید، از گفتار بی‌صدا استفاده کنند. تحقیقات نشان داده

حتّی یک درصد هم از افراد بالغ از مهارت بالایی برخوردار نمی‌باشند. علاوه بر آن باید گفت مهارت در گفتار کلامی، مهارت در گفتار بی‌صدا را تضمین نمی‌کند. در واقع سخنرانان حرفه‌ای اغلب اوقات در زمره افرادی به حساب می‌آیند که از مهارت‌های غیر کلامی بی‌بهره‌اند؛ شما می‌توانید این موضوع را امتحان کنید. زمانی که سیاستمداران یا سخنرانان مشهور مشغول سخنرانی‌اند، صدای تلویزیون را قطع کنید؛ به محض این‌که اثرات کلام آنان از بین می‌رود آنچه باقی می‌ماند عاری از بلاغت خواهد بود.

اغلب مردم نه فقط در دادن یا دریافت پیام‌های غیر کلامی مهارت خاصی ندارند، بلکه حتّی نمی‌دانند که چنین دستگامی قوی و دقیق ارتباطی نیز وجود دارد.

