



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

مرکز آموزش مدیریت دولتی

دستنامه

اصول و فنون مذاکره بین المللی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

| | |
|----|---|
| ۴ | اهداف رفتاری..... |
| ۵ | پیشگفتار..... |
| ۶ | مقدمه..... |
| ۷ | تعریف مذاکره..... |
| ۸ | اشکال مذاکره..... |
| ۹ | انواع اساسی مذاکره..... |
| ۹ | ویژگی های اصلی مذاکره..... |
| ۱۰ | فرایند مذاکره..... |
| ۱۰ | کارهای قبل از مذاکره..... |
| ۱۱ | فنون مذاکره..... |
| ۱۱ | نقش شخصیت در فرایند مذاکره..... |
| ۱۲ | مهارت های مذاکره..... |
| ۱۳ | اخلاق در مذاکره..... |
| ۱۴ | گام های مذاکره..... |
| ۱۴ | نکاتی مفید جهت برقراری یک مذاکره موفق..... |
| ۱۵ | تکنیکهای ارتباطی مؤثر در مذاکرات..... |
| ۱۶ | عناصر مذاکره..... |
| ۱۷ | مراحل مذاکره..... |
| ۱۸ | شاخص های مذاکره اثربخش..... |
| ۱۹ | استراتژیهای مذاکره..... |
| ۲۰ | اصول مذاکره..... |
| ۲۱ | هنر و مهارت های شنیدن..... |
| ۲۱ | تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره..... |
| ۲۳ | شیوه های عمومی بنبست شکنی..... |
| ۲۵ | ملاحظات پیرامون آخرین لحظه های حساس مذاکره..... |
| ۲۷ | نتیجه گیری..... |
| ۲۸ | سؤال های تشریحی..... |
| ۲۹ | منابع و مأخذ..... |
| ۲۹ | الف) فارسی..... |
| ۲۹ | ب) انگلیسی..... |

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مذاکره را تعریف کنند.
- ۲- اشکال مذاکره را نام برده و تشریح نمایند.
- ۳- انواع اساسی مذاکره را نام برده و با یکدیگر مقایسه کنند.
- ۴- ویژگی‌های اصلی مذاکره را بیان نمایند.
- ۵- فرایند مذاکره را تبیین کنند.
- ۶- فنون مذاکره را شرح دهند.
- ۷- نقش شخصیت را در فرایند مذاکره توضیح دهند.
- ۸- مهارت‌های مذاکره را تبیین نمایند.
- ۹- نقش اخلاق را در مذاکره بیان کنند.
- ۱۰- عناصر و مراحل مذاکره را به صورت کامل تشریح نمایند.
- ۱۱- شاخص‌های مذاکره را نام ببرند.
- ۱۲- استراتژی‌های مذاکره را توضیح دهند.
- ۱۳- اصول مذاکره و عوامل تأثیرگذار بر مذاکره را شرح دهند.

پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به‌گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «اصول و فنون مذاکره بین‌المللی»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سیاسی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

انسان موجودی است اجتماعی و مذاکره مهمترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسانهاست. 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، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژی دیگران بوسیله اشخاص دیگر تأمین و برطرف می‌شود. این نوع زندگی از کوچک‌ترین واحد زندگی اجتماعی یعنی خانواده شروع می‌شود و به جامعه، کشور و نظام بین‌الملل ختم می‌شود.

اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده شروع می‌شود و برای تأمین خواسته‌های خود که ناشی از نیازهای محدودی می‌باشد، به گفت‌وگو و در حقیقت اغلب اوقات به مذاکره ساده و ابتدائی 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 کشورها می‌شود.

انگیزه، هدف و رسالت هر نوع مذاکره از ابتدائی‌ترین سطح، یعنی در زندگی خانوادگی، تا بالاترین و پیشرفته‌ترین حد یعنی مذاکرات بین‌المللی این است که با دیگران برای تأمین نیازهای خود و به سخن دیگر، منافع مشروع خود به توافق برسند و در مراحل پیشرفته‌تر و مهم‌تر این توافق‌ها را در قالب متونی تحت عنوان قرارداد، موافقتنامه، پیمان یا کنوانسیون و امثال آن درج و امضاء کرده و رسمیت بخشند. هر قدر دامنه و گستره زندگی اجتماعی وسیع‌تر می‌شود، ارتباطات متنوع‌تر و پیچیده‌تر می‌گردد و به تبع آن مذاکره درباره این ارتباطات متنوع‌تر، پیچیده‌تر و مشکل‌تر می‌شود.

این جریان رشد ارتباطات ایجاب می‌کند که توانمندی و مهارت اشخاص در ارتباط با دیگران افزایش یابد. با ورود سازمان‌ها در زندگی انسان‌ها در سطح ملی، ارتباطات و ویژگی پیچیده‌تری بخود می‌گیرد. این سازمانها بسیار متنوع هستند. مانند شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات دولتی و امثال آن که همگی یا اغلب آنان به نحوی و در زمانی با زندگی اجتماعی انسان‌ها سروکار دارند. افراد بایستی با آنها یعنی با کارکنان، مسئولان، مدیران و نمایندگان مذاکره کنند تا بتوانند آن بخش از نیازها و خواسته‌ها و منافع خود را که در دامنه فعالیت آنهاست به نحو مشروع تأمین کنند.

افزایش تنوع، گستردگی و پیچیدگی ارتباطات در زندگی اجتماعی یک حقیقت غیر قابل انکار و قطعی زندگی است که در تمام دنیا رخ داده و می‌دهد. این فرایند به طور موازی جریان دیگری بوجود آورده و همراه خود کشانده است و آن دانش و فن مذاکره است. یعنی دیگر این مسأله مطرح نیست که انسان‌ها باید مذاکره کنند بلکه مسأله این است که انسان‌ها بخصوص مذاکره کنندگان در سطوح پیچیده ارتباطات باید بتوانند خوب مذاکره کنند. معنی خوب مذاکره کردن این است که با اصول و فنون مذاکره آشنا و در مراحل حرفه‌ای به آن معتقد و مسلط باشند. افراد چه بخواهند و چه نخواهند به هر حال یک مذاکره‌کننده هستند.

مذاکره یک حقیقت زندگی است، برای نمونه با مقام مافوق خود برای ترفیع صحبت می‌کنید، کوشش می‌کنید با یک شخص ناآشنا روی قیمت خانه وی توافق کنید. و امثال اینها نمونه‌هایی از مذاکره کردن هستند.

افراد هر روز در موارد بی‌شماری مذاکره می‌کنند. بنابراین مذاکره یک ابزار اساسی است تا شما آنچه را که از دیگران می‌خواهید بدست آورید. مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافقی است. کشورها با هم دارای اختلاف منافع هستند و از اهرم مذاکره برای رفع اختلافها و تفاوت نظرهای خود بهره می‌گیرند، گرچه مذاکره همیشه انجام می‌شود ولی مذاکره خوب کار ساده‌ای نیست. کشورها خود را با یک معما روبرو می‌بینند. آنان دو روش مذاکره را پیشروی خود دارند: یکی روش ملایم و دیگری روش سخت.

مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای جناحی پرهیز کند لذا به سادگی به امتیاز دادن می‌پردازد تا راه رسیدن به توافق را هموار سازد. مذاکره‌کننده سرسخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواسته‌های طرفین می‌بیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی‌تری اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره‌کننده سرسخت می‌خواهد به هر نحوی شده پیروز شود. سایر راهبرهای همگون مذاکره همگی در طیف دو روش ملایم و سخت قرار دارند. 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 مذاکره براساس شایستگی و قدر و اعتبار آنها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه زدن. روش مذاکره اصولی به شما می‌گوید هر جا امکان دارد بدنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما و طرفتان در تضاد قرار می‌گیرد باید با اصرار بدنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار و میزان منصفانه مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد. این روش مذاکره از هیچ نوع حيله و نیرنگ و تهدید بهره نمی‌گیرد.

بنابراین هر مذاکره‌ای ویژگی‌های خاص خود را دارد و با دیگر مذاکرات متفاوت است. ولی عناصر اساسی مذاکره تغییر نمی‌کنند. از مذاکره اصولی می‌توان هم در هنگامی که فقط یک مسأله مطرح است استفاده کرد و هم زمانی که مسائل متعددی در میان است. بنابراین کشورها برای اینکه مذاکرات موفق داشته باشند ملزم هستند به مقدمات محیطی و محذورات بین‌المللی توجه کنند.

تعریف مذاکره

واژه Negotiation در لغت به معنی چک‌وچانه زدن، جر و بحث، توافق، مبادله، و معامله آمده^۱ و در اصطلاح مدیریتی، مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط

۱- محمدرضا باطنی، «فرهنگ معاصر انگلیسی-فارسی»، تهران، فرهنگ معاصر، ۱۳۷۶، چاپ اول، ویراست دوم، ص ۵۶۴.

2- Hellriegel, Don John W. Slocum & Richard, W. Woodman; Organizational Behavior, New York, Southwestern college publishing, 1998, eighth edition, p378.

خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند، تا احتمالاً به توافق برسند. مذاکره، معمولاً شامل ترکیبی از مصالحه، همکاری مبتنی بر اعتماد و احتمالاً تأکیدی بر مسائل حیاتی است.

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرایند گفتگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است. همچنین در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفتگو با دیگران برای دستیابی به گفتگویی که هدف آن دستیابی به یک توافق تعریف شده است.

همانگونه که ملاحظه می‌شود صرف‌نظر از تفاوت‌های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند و دو عنصر گفتگو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به برآورد نیازها، علاقه‌ها و هدف‌ها می‌پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می‌آید، این ارزیابی‌ها و برآوردها در معرض تغییر و تحول‌اند. اطلاعات جدیدی که می‌رسند، باید ارزیابی و طبقه‌بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییرپذیر گفتگو است که سبب پیچیدگی و دشواری می‌شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره‌کننده می‌افزاید و مخاطره‌های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان‌سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می‌رساند.^۱ (شوئنفلد، ۱۳۸۴، ص ۱۲)

اشکال مذاکره

غالباً یک بخش مهم، فراگرد حل تعارض مذاکره است. مذاکرات ممکن است به‌عنوان یک فراگردی نگاه شود که در آن، دو یا بیشتر از دو طرف، سعی در رسیدن به توافق قابل قبول دارند و می‌تواند در یک سازمان، به‌صورت یکی از اشکال زیر باشد.^۲ (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۹۰)

۱) **مذاکره بین دو نفر؛** در مذاکره دو نفره، مدیر به‌طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند.

۲) **مذاکره گروهی؛** در مذاکره گروهی، مدیر عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند.

۳) **مذاکره میان گروهی؛**^۳ در مذاکره میان گروهی، مدیر، عضوی از گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است، مذاکره می‌کند.

۴) **مذاکره نمایندگان؛**^۴ در مذاکره نمایندگان، مدیر، همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند.

۱- مارک شوئنفلد و ریک شوئنفلد، «هنر و دانش مذاکره»، ترجمه: علی مستأجران و مسعود راجی، تهران، نی (۱۳۸۴)، ص ۱۲.

۲- علی رضائیان، «مدیریت تعارض و مذاکره»، تهران، سمت، ۱۳۸۷، چاپ سوم، ص ۹۰.

3- Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T; Organizational Behavior and Management, New York, McGraw Hill, 1999, p351

۴- علی رضائیان، پیشین، ص ۸۹.

انواع اساسی مذاکره^۱

چهار نوع اساسی مذاکره عبارتند از:

مذاکره توزیعی^۲؛ راهبرد سنتی برد-باخت از ویژگی‌های مذاکره توزیعی است. این نوع مذاکره، اغلب در موضوعات اقتصادی اتفاق می‌افتد؛ که در آن طرفین، رفتارهایی همچون ارتباطات محافظه‌کارانه، اعتماد محدود، به‌کارگیری تهدید، خواسته‌ها و اظهارات وارونه از خود نشان می‌دهند.

مذاکره تلفیقی^۳؛ روش حل مسأله مشارکتی، برای رسیدن به راه‌حل‌هایی است که به‌نفع طرفین مذاکره است. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان روشن ترجیحات خود، هم‌زمان به گزینه مورد پذیرش طرفین می‌رسند.

مذاکره ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش؛ فراگردی است که در آن، طرفین مذاکره سعی در ایجاد نگرش‌ها و روابط مطلوب خود دارند. طرفین مذاکره در طول مذاکره رویکردهای میان‌فردی خاص (مانند خصومت یا دوستی و رقابت یا همکاری) را نشان می‌دهند.

مذاکره میان‌سازمانی؛ اغلب گروه‌ها از طریق نماینده‌ها مذاکره می‌کنند. این نمایندگان، قبل از اینکه بتوانند با هر گروه دیگر، به توافق برسند، باید توافق مورد نظر گروه خود را نیز به‌دست آورند. در مذاکره میان‌سازمانی، سعی می‌شود قبل از ارتباط با گروه‌های مذاکره‌کننده دیگر، اجتماعی در داخل گروه برای توافق و حل تعارض با گروه مقابل به‌دست بیاید.

ویژگی‌های اصلی مذاکره^۴

همه مذاکرات، صرف نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی دارند که عبارتند از:

۱. شامل افراد که به‌صورت انفرادی، نماینده، تکی یا گروهی عمل می‌کنند.
۲. از ابتدا تا انتهای انجام در معرض تعارض قرار دارند.
۳. از روش‌های خوب مبادله همانند خرید و فروش یا معامله بهره‌مند می‌شوند.
۴. تقریباً همیشه چهره‌به‌چهره انجام می‌شوند و بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری اشارات و حرکات و حالات چهره هستند.
۵. همواره در مورد آینده هستند.
۶. با تصمیمی که به‌طور مشترک اتخاذ می‌شود به نتیجه می‌رسند.

1- Hellriegel, Don John W. Slocum & Richard, W. Woodman; ibid, p378-38.

2- Distributive Negotiation

۳- Integrative Negotiation

۴- باگلی، فلیپ؛ مدیریت مذاکره، مهدی ایران‌نژاد پاریزی و همکاران، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵، ص ۱۳.

فرایند مذاکره^۱

در فرایند مذاکره پنج مرحله وجود دارد که عبارتند از:

۱. **مرحله آمادگی و برنامه‌ریزی؛** قبل از اینکه شما مذاکره را آغاز کنید باید تعیین کنید که ماهیت تعارض چیست؟ از انجام مذاکره چه هدفی را دنبال می‌کنید؟ چه چیزهایی برای طرف مقابل مهم است؟ چه سؤال‌هایی را ممکن است از شما بپرسند؟ و مواردی از این قبیل.
۲. **مرحله تعریف خط مشی کلی؛** در این مرحله قواعد و رویه‌های کلی با طرف مقابل تعیین می‌شود، اینکه چه کسی با شما مذاکره می‌کند؟ محل مذاکره کجا باشد؟ محدودهای زمانی مذاکره چیست؟ مذاکره بر چه موضوعاتی محدود باشد؟ همچنین در این مرحله طرفین مذاکره طرح‌های اولیه و خواسته‌های خود را مبادله می‌کنند.
۳. **مرحله توضیح و توجیه؛** پس از اینکه دو طرف پیشنهاد اولیه خود را مبادله نمودند، شروع به توضیح، تشریح و توجیه تقاضای اولیه خود می‌کنند. این مرحله، فرصتی برای مطلع شدن طرفین از اهمیت موضوعات و چگونگی رسیدن به خواسته‌های اولیه است.
۴. **مرحله چانه‌زنی و حل مسأله؛** اساس فرایند مذاکره، تلاش (بده-بستان) برای رسیدن به یک توافق است.
۵. **مرحله تعطیل و اجرا؛** آخرین گام مذاکره خاتمه دادن به چانه زنی و شکل دادن یک توافق رسمی و تعیین رویه‌های اجرای آن است.

کارهای قبل از مذاکره^۲

۱. **شناخت طرف مذاکره؛** قبل از نشست روی میز مذاکره، باید با خواسته‌ها و موقعیت‌هایی که طرف مذاکره نسبت به حل مسائل دارد، به‌طور کامل آشنا شده و اطلاعات کافی به‌دست آورد. مدیران برای بدست آوردن این اطلاعات، باید پرسش‌هایی را مطرح کنند. هرچند موقعیت‌ها، غالباً روشن و آشکار هستند، اما مسائل و خواسته‌های اساسی غالباً چنین نیستند. هدف یک مدیر باید این باشد که با ارزیابی کامل ارزش‌ها، باورها و خواسته‌هایی که جهت‌دهنده رفتارهای طرف مذاکره هستند، حاضر شود. مدیران می‌توانند از طریق مبادله آزاد اطلاعات با گروه دیگر و انجام هرچه بیشتر تحقیقات بیرونی خود را برای مذاکره آماده نمایند.
۲. **شناخت نسبت به همه گزینه‌ها؛** شاید مهم‌تر از جمع‌آوری اطلاعات استفاده از آن در توسعه، شناخت و ارزیابی گزینه‌های ممکن برای حل تضاد باشد. هرچند ممکن است موضوع واحدی چندین بار مورد مذاکره قرار بگیرد، اما نتایج

1- Robbins, Stephen p; Organizational Behavior, Prentice-Hall, Upper River, New Jersey, 1993, eighth edition, p452-453

۲- Closure & Implementation

3- Gibson, James I; Organizations Behavior, Structure, Processes, McGraw Hill Companies, Inc, 2003, eleventh Edition, P263.

مذاکره، بسته به گروه‌های درگیر موضوع و یا تیم‌های مذاکره‌کننده متفاوت است. نکته مهم در این زمینه این است که هرچه گزینه‌ها و بدیل‌های زیادی مورد شناسایی قرار بگیرند احتمال این که هر دو گروه از فواید مذاکره بهره‌مند شوند بیشتر می‌شود.

فنون مذاکره^۱

فنون بی‌شماری را می‌توان در فرایند مذاکره به کار گرفت که برخی از آن‌ها را در زیر مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱. **تیم آدم خوب/آدم بد^۲**؛ تمامی کسانی که داستان‌های پلیسی مطالعه می‌کنند یا فیلم‌های پلیسی می‌بینند، با این تاکتیک آشنا هستند. عضو بد گروه مذاکره، از موقعیت‌ها به گونه‌ای دفاع می‌کند که هر آنچه عضو خوب گروه می‌گوید، خوب به نظر برسد.

۲. **فن ناخنک‌زدن^۳**؛ این تاکتیک عبارت است از دادن پاداش جانبی بعد از حصول توافق. یکی از مثال‌ها این است که مدیر بازاریابی، پس از آن که بین گروهش و گروه بازاریابی دیگر، در ارتباط با وظایف بخش تحقیقات بازاریابی توافق به دست آمد، موقعیت کاری بهتری را درخواست کند.

۳. **حل مسئله به‌طور مشترک^۴**؛ یک مدیر نباید فرض را بر این بگذارد که یک طرف مذاکره کمتر برنده شود و دیگری بیشتر. گزینه‌های معقول و قابل قبول دیگری که تاکنون در نظر گرفته نشده‌اند، نیز ممکن است وجود داشته باشد.

۴. **قدرت رقابت^۵**؛ هرچند مذاکره‌کنندگان از رقابت برای این استفاده می‌کنند که حریفان فکر کنند که به آن‌ها نیازی ندارند، اما یک مدیر خطی ممکن است از این تاکتیک برای تهدید به این که اگر کارمند بخش رایانه‌ای شعبه اصلی با تقاضای وی موافقت نکند، از خدمات کامپیوتری بیرون از سازمان استفاده خواهد کرد. بهترین راه مقابله با این تاکتیک، این است که مدیر همیشه واقع‌بین باشد. به خاطر ترس از اقدام فوری اعضای گروه رقیب، به راحتی نسبت به خواسته‌های نامطلوب تسلیم نشود.

۵. **مصالحه کردن^۶**؛ زمانی که دو گروه به بن‌بست می‌رسند، استفاده از این تکنیک مناسب است. مدیران باید متوجه باشند که وقتی یک گروه طرف مقابل خیلی زود پیشنهاد مصالحه را مطرح می‌کند، ممکن است به این معنی باشد که این گروه، تاکنون به بیش از آن چه که مستحق بوده دست یافته است.

نقش شخصیت در فرایند مذاکره^۷

فرایند مذاکره، یک تجربه بسیار انسان‌محور است. یک مذاکره‌کننده موفق، به‌علاوه شناخت اهداف، نیازها و خواسته‌های طرف مذاکره، تلاش می‌کند که نسبت به ویژگی‌های شخصیتی مربوط به افراد مذاکره‌کننده آگاهی پیدا کند. مذاکره‌کننده‌های دارای

1- Gibson, James I; Organizations Behavior, Structure, Processes, McGraw Hill Companies, Inc, 2003, eleventh Edition P 263-264

۲- Good-guy/Bad-guy

۳- The nibble

۴- Joint Problem Solving

۵- Power of Competition

۶- Splitting the Difference

7- Gibson, James I; Organizations Behavior, Structure, Processes, McGraw Hill Companies, Inc, 2003, eleventh Edition, P264.

زمینه‌های شخصیتی مختلف در جلسه مذاکره حاضر می‌شوند. چهار تیپ شخصیتی معروف که مدیران معمولاً سر میز مذاکره با آن‌ها مواجه می‌شوند، عبارتند از:

۱. **در جستجوی قدرت**^۱: فردی موظف و نتیجه‌گرا، به دنبال چالش‌ها و فرصت‌ها و یک تصمیم‌گیر خوب.
۲. **ترغیب‌کننده**^۲: برون‌گرا، جمع‌گرا، جاه‌طلب و حریفی خطرناک در میز مذاکره.
۳. **اعتمادساز**^۳: استوار، قابل اعتماد، مطمئن و مقاوم در برابر تغییرات ناگهانی و وابسته به تجربیات پیشین برای اطمینان در تصمیم‌گیری.
۴. **محدودیت‌ساز**^۴: فاقد اعتماد به نفس، نیازمند محیطی ایمن، نامصمم و درون‌گرا.

مهارت‌های مذاکره^۵

مذاکره، یک مکانیزم عمومی برای حل اختلافات و تخصیص منابع و عبارت از فرایند تصمیم‌گیری میان گروه‌های مستقلی است که دارای ترجیحات یکسانی نیستند. گروه‌ها از طریق مذاکره تصمیم می‌گیرند که در رابطه با یکدیگر چه چیزی را بدهند و چه چیزی را به دست بیاورند. در این‌جا، ضمن یادآوری برخی از اشتباهاتی که معمولاً مذاکره‌کنندگان انجام می‌دهند و فنون سنتی که قبلاً مورد استفاده قرار می‌گرفتند، مهارت‌های نوظهور مورد نیاز در یک مذاکره موفق را بیان می‌کنیم:

الف) فنون سنتی مذاکره: هنگام مذاکره، مردم به‌طور عموم و مدیران به‌طور خاص، تمایل به داشتن سوگیری‌ها و انجام اشتباهاتی دارند، که مانع مذاکره عقلانی و استفاده مطلوب از آن می‌شود. نتیجه تحقیقات در زمینه این اشتباهات رایج، به‌طور خلاصه از این قرار است:

۱. مذاکره‌کنندگان بیش از حد تحت تأثیر چارچوب یا شکل ارائه اطلاعات در یک مذاکره هستند.
۲. مذاکره‌کنندگان به‌طور غیر منطقی، به راه‌کارهای قبلی متکی هستند، در حالی که این راه‌کارها دیگر مفید نیستند.
۳. مذاکره‌کنندگان فرض را بر این می‌گیرند که منافعی بیشتر در گرو زیان زدن به گروه دیگر است بنابراین فرصت‌های بده-بستان‌های دارای سودبری متقابل را از دست می‌دهند.
۴. قضاوت‌های مذاکره‌کننده مبتنی بر اطلاعات نامناسب است.
۵. مذاکره‌کنندگان بر اطلاعات دم دست اتکا می‌کنند.

در کنار این مسائل رایج، مذاکره‌کنندگان به‌طور سنتی یک رویکرد چانه‌زنی توزیعی یا موقعیتی اتخاذ می‌کردند. چانه‌زنی توزیعی بر چگونگی به دست آوردن بیشترین سهم در مذاکره تمرکز دارد و یک استراتژی برد-بخت است.

۱- The Power Seeker

۲- The Persuader

۳- The Reliable Performer

۴- The Limited Performer

5- Luthans, Fred; Organizational behavior, McGraw-Hill, 1995, seventh edition, P290-291.

رویکرد دیگر که ارتباط نزدیکی با رویکرد توزیعی دارد، رویکرد چانه‌زنی موقعیتی است. این رویکرد، عبارت از گرفتن و رها کردن متوالی و مرحله به مرحله موقیت‌ها است و به طرف مذاکره می‌فهماند که چه می‌خواهد و مبنایی برای استفاده در وضعیت‌های نامطمئن و فشارآور است.

ب) فنون نوظهور برای مذاکره: امروزه رویکردهای جدید به جای رویکردهای سنتی برای مذاکره به وجود آمده که به نام مذاکره اصولی^۱ یا مذاکره بر مبنای شایستگی، معروف شده است. این رویکرد، دارای چهار عنصر اساسی است که عبارتند از:

۱. افراد؛ افراد، جدای از مسئله و مشکل هستند.
۲. علایق؛ بر علایق تمرکز کنید نه بر مقام و منصب.
۳. گزینه‌ها؛ قبل از آن که تصمیم بگیرید چه کاری انجام دهید، احتمالات متعدد را بررسی کنید.
۴. معیار؛ تأکید کنید که نتیجه مذاکره بر استانداردهای واقعی و عینی مبتنی باشد.

اخلاق در مذاکره^۲

اخلاق، به معنی وسیع کلمه، تعیین کننده درستی یا نادرستی رفتارها در معیارهای اجتماعی در موقعیتی خاصی و یا فرایند استقرار این معیارها است. بسیاری از نویسندگانی که به مسایل اخلاقی پرداخته‌اند، معیارهای مختلفی برای آن ارایه کرده‌اند. یکی از صاحب‌نظران به نام هیت (Hitt) معتقد است که حداقل چهار معیار اخلاقی برای ارزیابی راهبردها و تاکتیک‌های مذاکره وجود دارد؛ هر کدام از این نگرش‌ها، منعکس کننده رویکردی متفاوت است:

۱. **تصمیم‌گیری بر مبنای نتایج:** تصمیم‌گیری بر مبنای نتایج مورد انتظار یا اقدامی که بالاترین بازده را در سرمایه‌گذاری به همراه دارد؛ رویکرد اول را می‌توان «اخلاق نتیجه‌گرا» نامید که در آن درستی یک عمل، با ارزیابی موافقان و مخالفان پیامدهای آن تعیین می‌شود.
۲. **تصمیم‌گیری بر مبنای قانون:** تصمیم‌گیری بر مبنای آن چه که قانون می‌گوید (به عنوان بعد قانونی مسئله)؛ رویکرد دوم «اخلاق قانون‌گرا» نامیده می‌شود؛ که یک عمل را با قوانین یا معیارهای جاری اجتماعی تعیین می‌کند.
۳. **تصمیم‌گیری بر مبنای راهبرد:** تصمیم‌گیری بر مبنای راهبرد و ارزش‌های سازمان؛ رویکرد سوم «اخلاق قراردادی» است. در این نوع اخلاق، درستی یک عمل بر اساس سنت‌ها و هنجارهای یک جامعه تعیین می‌شود.
۴. **تصمیم‌گیری بر مبنای اعتقادات شخصی:** تصمیم‌گیری بر مبنای اعتقادات شخصی یا آن چه که وجدان حکم می‌کند، این رویکرد را می‌توان «اخلاق شخص‌گرا» نام نهاد. که در آن، شیوه عمل بر اساس وجدان فرد و معیارهای اخلاقی وی تعیین می‌شود.

1- Principled Negotiation

2- Lewicki, Roy J & Others; Negotiation reading, exercises, and cases, McGraw-Hill Inc, 2000, 3th edition p221.

گام‌های مذاکره

۱. ایجاد رابطه

نخستین قدم در مذاکره، رابطه‌سازی بین طرفین مذاکره است. در فرهنگ‌های مختلف برای این مرحله از مذاکره امتیازهای متفاوتی در نظر گرفته می‌شود. مثلاً ژاپنی‌ها برای برقراری رابطه اولیه نسبت به آمریکایی‌ها اهمیت زیادی قائل هستند.^۱ (فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۲۲).

۲. تبادل اطلاعات

کسب اطلاعات در مورد مذاکره به ما کمک می‌کند با قدرت بیشتری به فرایند مذاکره وارد شویم. هر قدر قبل از نشست بر سر میز مذاکره، اطلاعات بیشتری درباره سازمان و نحوه مدیریت طرف مذاکره، انگیزه طرف مذاکره، میزان قدرت فرد مذاکره کننده در مورد سازمان متبوعش، تغییرات اخیر در سازمان وی و تحوات احتمالی آتی قابل پیشبینی، معیارهای اقتصادی و سایر معیارهای مرتبط با ماهیت موضوع مذاکره به دست آوریم، سهم ما در سایر موارد مذاکره بیشتر می‌شود. فقدان اطلاعات در مذاکره سبب ضعف ما خواهد شد و گاهی نیز به از دست رفتن منافع حیاتی ما منجر می‌شود. به طور کلی منظور از تبادل اطلاعات عبارت است از بیان وضعیت و نیازهای یک طرف و درک وضعیت و نیازهای طرف مقابل^۲ (همان، ص ۲۴)

۳. ترغیب

ترغیب عبارت است از اعمال نفوذ بر فرد یا گروه به منظور انجام دادن یک کار خاص. در ترغیب طرفین سعی می‌کنند بر قبولاندن نظرات خود به طرف مقابل، تا بتوانند نظرات آنها را تحت تأثیر قرار دهند^۳ (همان، صص ۲۴-۲۵)

۴. توافق

مرحله نهایی مذاکره توافق و احتمالاً عقد قرارداد است. موفقیت در این مرحله به معنای پایان موفقیت آمیز مذاکره است.^۴ (همان، ص ۲۵)

نکاتی مفید جهت برقراری یک مذاکره موفق

۱. هنگام مذاکره و صحبت با طرف مقابل سعی شود که از جملات مثبت و یا به عبارتی جملاتی که تداعی کننده همکاری باشد استفاده کنید.

۱- فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۸، شماره ۲۱ و ۲۲، ص ۲۲.

۲- همان، ص ۲۴

۳- فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۸، شماره ۲۱ و ۲۲، صص ۲۴-۲۵.

۴- همان، ص ۲۵.

۲. سعی کنید که قبل از شروع مذاکره اهداف مورد نظر خود و یا سازمان را بر روی یک برگ کاغذ نوشته و آنها را اولویت‌بندی کنید.

۳. تعیین و مشخص کردن موانع و عواملی که باعث می‌شود مذاکره به صورت موفق به پایان نرسد مهم می‌باشد. بنابراین در طول جلسه باید به این نکته توجه داشته باشیم تا از ارائه راه‌ها و پیشنهادهایی که باعث به بن‌بست رسیدن مذاکره می‌شود جلوگیری کنیم.

۴. یک مذاکره کننده موفق حواس خود را به دقت بر آنچه گفته می‌شود و چگونگی گفته شدن آن متمرکز می‌کند. گوش دادن مؤثر، طرف مقابل را به بیان کامل‌تر مواضع خود ترغیب می‌کند. با اطلاع بهتر از مواضع طرف مقابل شما می‌توانید با سهولت بیشتری در جهت کسب نتایج مطلوب خود مذاکره کنید.

۵. آنچه از گفتار طرف مقابل درک کرده‌اید را با عباراتی مثبت و از دیدگاه او تکرار کنید چون پیامی که دریافت می‌شود الزاما همان پیامی نیست که مقصود و هدف طرف مقابل است.^۱ (مجله تدبیر، ۱۳۷۴، ص ۸۲)

تکنیک‌های ارتباطی مؤثر در مذاکرات

در ادامه این بحث به بیان تکنیک‌های ارتباطی مؤثر در مذاکرات و برخورد با طرف مقابل می‌پردازیم.^۲

ارتباطات کلامی

کلمات در پیامی که به دیگری منتقل می‌کنید تأثیر فراوانی دارد. در محیط مذاکره، شما نماینده و سفیر کشورتان هستید و باید کلماتی را انتخاب کنید که نشان‌دهنده شخصیت کشورتان باشد. توجه به نکات زیر هنگام مذاکره و سخن گفتن در برقراری ارتباط مؤثر به شما کمک خواهد کرد.

الف) کلمات مناسبی انتخاب کنید:

۱. پیش از لب به سخن گشودن کمی فکر کنید و کلمات قابل فهم بکار ببرید.
۲. وقتی با طرف مقابل صحبت می‌کنید که هیچگونه آشنایی با موقعیت و اهداف کشور ندارد از کلمات مناسب استفاده کنید، چون کمک شایانی به برقراری ارتباط خواهد کرد.
۳. وقتی بین استفاده از دو لغت مترادف مردد می‌شوید همواره از لغات ساده‌تر استفاده کنید.
۴. سعی کنید از کلمات دقیق، روان و پرمحتوا استفاده کنید. مثلاً به جای استفاده از کلمات پرزرق و برق ناگهانی و تغییرپذیر می‌توانید به ترتیب از کلمات جالب، سریع و متغیر استفاده کنید.

ب) علاوه بر انتخاب کلمه مناسب به لحن و نحوه بیان نیز دقت کنید:

۱. در هنگام صحبت کردن با مذاکره‌کننده، از لحن جدی و کمک‌کننده استفاده کنید.
۲. در هنگام سوال کردن با طرف مذاکره از لحنی مشتاقانه استفاده کنید، لحنی که نشان دهد واقعا به شنیدن پاسخ سوالتان علاقه دارید.

ج) از کلمات گرم و مثبت استفاده کنید:

کلماتی که حالت مثبت و اطمینان بخش دارند تداعی کننده یک برخورد مثبت و احترام‌آمیز برای طرف مقابل است. عباراتی نظیر «بله! بسیار خوشحال خواهم شد که این کار را انجام دهم» پیامی برای طرف مقابل ارسال می‌کند که حاکی از خوشحالی و علاقه‌مندی شما برای کمک کردن به طرف مقابل باشد.

عناصر مذاکره

هر ب کوهن، در کتاب خود، موسوم به 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. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.
۳. **قدرت:** هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید.

با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این گونه مورد بحث قرار می‌دهیم: بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می‌یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته‌ها، ماه‌ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طوری که به جمع‌آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی‌ها و سبکهای مذاکره‌ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می‌یابد. البته زمان صرف شده 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 پاره‌تو (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 که 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 خیره قرار دهد:

۱. از آنجایی که بیشتر توافقاتها در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره صورت می‌گیرند، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

۲. اگر در تمام کردن سریع مذاکرها منافی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک و یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکرها منتفع می‌شوند.

۳. باید به خاطر سپرد که ضرب‌الاجل‌ها را می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. با نزدیک شدن به ضرب‌الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.

۴. تلاش شود تا به ضرب‌الاجل طرف مقابل پی‌برده 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 بهره‌گیری کند.

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 گیرند. 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 را 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 و نه بد. آنچه که بد است سوء استفاده از قدرت است.

گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پادشاه، تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می‌گوییم می‌تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره‌گیری، این قدرت ارزشی ندارد.^۱ (گرشاسبی، ۱۳۸۴، صص ۳۱-۳۳)

مراحل مذاکره^۲

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است:

۱- تدارک و برنامه‌ریزی؛

۲- تنظیم تاکتیک مذاکره؛

۱- اصغر گرشاسبی، محمدرضا تاجیک، «هنر و فن مذاکره»، تهران، اسفند ۱۳۸۴، مهاجر، صص ۳۱-۳۳.

۲- استیون رابینز، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه: فرزاد امیدواران و همکاران، تهران، کتاب مهربان، ۱۳۸۱، صص ۸۱۱-۸۱۳.

۳- توضیح و توجیه؛

۴- بحث و ارائه راه حل؛

۵- تنظیم توافق‌نامه.

۱. **تدارک و برنامه‌ریزی:** پیش از شروع مذاکره باید این نکته‌ها را روشن کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی

موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟

مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع‌آوری شده استفاده

کنید. همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر هر حرکت طرف مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید.

۲. **تنظیم تاکتیک مذاکره:** پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه‌ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل

ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکره‌ها

انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکره‌ها را محدود می‌سازند؟ اگر به بن‌بست رسیدید،

چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرفهای مذاکره پیشنهادهای نخستین را ارائه خواهند داد.

۳. **توضیح و توجیه:** پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید.

در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرف‌های مذاکره به فرصتی دست می‌یابند تا با خواسته-

های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر

حقیقت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

۴. **چانه زدن و حل مسئله:** ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف‌های درگیر باید کوتاه بیایند تا

زمینه توافق فراهم شود.

۵. **تنظیم توافقنامه و اجرا:** تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله‌ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در می‌آید. در این موافقتنامه

باید راه‌ها و شیوه‌های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص شود. (رایبزن، ۱۳۸۱، ص ۸۱۱-۸۱۳)

شاخص‌های مذاکره اثربخش

برای شناسایی مذاکره اثربخش، از سه شاخص: کیفیت، کارایی و توازن استفاده می‌شود.

اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند

معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک

منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره‌کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی

دارد.^۱ (رضائیان، ۱۳۸۲، ۹۲)

۱- علی رضائیان، «تعارض و مذاکره»، تهران، سمت، ۱۳۸۲، ص ۹۲.

استراتژی‌های مذاکره

زمانی که افراد یا گروه‌ها برای حل اختلافی وارد مذاکره می‌شوند، جهت‌گیری یا روش ویژه‌ای را دنبال می‌کنند. این جهت‌گیری یا مبتنی بر نگرشی رقابتی است یا مبتنی بر نگرش همکاری. بر این اساس دو استراتژی عمده را می‌توان در مذاکره قائل شد: استراتژی همکاری (تلفیقی) و استراتژی رقابتی (تقسیمی). استراتژی تلفیقی مبتنی بر همکاری است و طرفینی که چنین سبکی را اتخاذ می‌کنند راه‌حلهای برد-برد را دنبال می‌کنند. استراتژی رقابتی مبتنی بر رقابت است و طرفینی که چنین رهیافتی را اتخاذ می‌کنند راه‌حلهای برد-باخت را دنبال می‌کنند.

البته برخی محققان مانند فیشر و اوری در کتاب معروفشان موسوم به *Yes to Getting* به وجود سه استراتژی نرم، سخت و استراتژی که آنها نام مذاکره قاعده‌مند (Principled) را بر آنها نهاده‌اند، معتقدند. به نظر این نویسندگان استراتژی سخت، به شدت رقابتی است، استراتژی نرم به شدت مبتنی بر همکاری است و استراتژی مذاکره قاعده‌مند مسئله‌ای بینابین است. این استراتژی بیشتر مبتنی بر همکاری و کمتر مبتنی بر رقابت است.

«لکسس و سبنیس» از نخستین افرادی بودند که ثابت کردند تمامی استراتژی‌های مطرح در مذاکره، ذیل دو استراتژی همکاری و رقابت قابل طبقه‌بندی می‌باشند و نیز این که در هر مذاکره‌ای، لاجرم ترکیبی از هر دو استراتژی به کار می‌رود. مطابق نظر این دو، در هر مذاکره‌ای مذاکره‌کنندگان ابتدا با اتخاذ استراتژی همکاری، تلاش می‌کنند تا با بزرگتر کردن امتیازها ایجاد ارزش کنند، اما در نهایت چاره‌ای جز تقسیم ارزش ایجاد شده نیست، بنابراین بر مبنای استراتژی تقسیمی، منافع یا ارزش به وجود آمده را تقسیم می‌کنند با توجه به نزدیکی زیاد استراتژی قاعده‌مند به استراتژی همکاری ما نیز همانند محققان امروزی، استراتژی‌های مذاکره را در دو صورت: استراتژی همکاری و استراتژی رقابتی، بررسی خواهیم کرد.

۱- استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی، عبارت است از یک سبک یا نگرش رقابتی که در مذاکره برای تقسیم یک منبع ثابت، مانند پول و امکانات، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مذاکره مبتنی بر رهیافت رقابتی طرفین با این تصور که منبع یا امتیاز موجود ثابت و غیر قابل بزرگ‌تر شدن است، تلاش می‌کنند هر چه که می‌توانند سهم خود را از منبع موجود افزایش دهند.

علت اتخاذ این استراتژی این است که در برخی مذاکره‌ها، اختلافها به گونه‌ای است که به گونه دیگر قابل حل نیست و تنها یکی از طرفین باید به کل منفعت موجود و یا بیشتر آن دست یابد. در این نوع مذاکره‌ها هر اندازه منبع مورد مذاکره‌ها بزرگتر و حیاتی‌تر باشد، گفتگوها و به سرانجام رساندن مذاکره‌ها دشوارتر است.

در هر حال، همچنان که در ادامه خواهیم آورد همواره بهره‌گیری از استراتژی همکاری بر استراتژی رقابتی اولویت دارد و تنها در مواقعی که درواقع امکان همکاری نباشد، باید از استراتژی رقابتی استفاده کرد. زمانی که روابط آینده برای طرفین مذاکره مهم نباشد (مثلاً روابط دو شرکت تجاری) نیز می‌توان از این استراتژی استفاده کرد. طرفی که می‌خواهد در این نوع مذاکره‌ها برنده میدان باشد، باید از حداقل‌ها، و حداکثرهایی که طرف مقابل برای خود تعیین کرده است، آگاهی یابد و سپس

تلاش کند نتیجه مذاکره‌ها را هر چه بیشتر به هدف‌های خود نزدیک کند. در این نوع مذاکره‌ها معمولاً طرفین به تاکتیک‌های غیراخلاقی نیز روی می‌آورند تا نتیجه را به نفع خود تمام کنند، زیرا مسئله برد و باخت و همه یا هیچ است و روابط آینده نیز اهمیت ندارد، بنابراین جایی برای اخلاق مذاکره باقی نمی‌ماند.

اطلاعات، نقش حیاتی را در مذاکره‌ها مبتنی بر سبک رقابتی ایفا می‌کنند. هر طرف سعی می‌کند از اطلاعات خود حفاظت کند و در مقابل، به اطلاعات مربوط به خطوط قرمز و راه‌حل‌های طرف مقابل دست یابد. برتری اطلاعاتی در این مذاکره‌ها موجب تفوق استراتژیک می‌شود و طرف برتر، نتیجه مذاکره را به نفع خود به پایان خواهد رساند.

۲- استراتژی همکاری

استراتژی همکاری یا تلفیقی، عبارت است از: یک سبک مذاکره‌ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلاف‌های خود با یکدیگر همکاری می‌کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافقی‌هایی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می‌کند.

خمیرمایه این استراتژی، تلفیق است، بدین معنا که ظرفیت نهفته برای ترکیب منافع طرفین را به گونه‌ای که ارزش مشترک ایجاد کند. یا منفعت موجود را بزرگ‌تر سازد. این ظرفیت نهفته برای ترکیب زمانی وجود دارد که مسائل متعددی در مذاکره در میان باشد تا طرفین با معامله بر سر مسائل مختلف به راه حل رضایت طرفین دست یابند.

اهمیت این استراتژی در این است که در پایان مذاکره‌های مبتنی بر آن، هر دو طرف برنده می‌شوند و از نتیجه راضی هستند و روابط خوب نیز بین آنها ادامه می‌یابد. بر خلاف مذاکره‌های رقابتی که مبتنی بر مواضع ثابت و متضاد است و معمولاً به سازش یا شکست مذاکره‌ها منتهی می‌شوند، در مذاکره‌های مبتنی بر سبک همکاری طرفین به آنچه که می‌خواهند و یا به بیشتر از آنچه می‌خواستند، دست می‌یابند.^۱ (گرشاسبی، ۱۳۸۴، ۹۱-۹۵)

اصول مذاکره

از جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارت‌های مذاکره است، فراگیری و کاربرد دقیق این ویژگی‌ها به مذاکره‌کنندگان امکان می‌دهد تا با دیدی باز، فرایند مذاکره را به دست گیرند و نتیجه مطلوب را عاید خود کنند.

برخی از مهارت‌های مذاکره ذاتی است و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خلاقیت، اما برخی دیگر اکتسابی است که در سایه آموزش و کسب تجربه در میدان عمل به دست می‌آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می‌شود، بنابراین، ما این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می‌دهیم.

۱- اصغر گرشاسبی، محمدرضا تاجیک، «هنر و فن مذاکره»، تهران، اسفند ۱۳۸۴، مهاجر، صص ۹۱-۹۵.

هنر و مهارت‌های شنیدن

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. اغلب می‌گویند که بهترین مذاکره‌کننده بهترین شنونده است.

اساس مذاکره بر ارتباط‌گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می‌شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می‌شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، سه عامل موجب می‌شود تا مذاکره‌کنندگان از شنیدن فعال باز مانند. نخست اینکه آنها فکر می‌کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه‌های طرف مقابل تشویق امکان‌پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره‌کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می‌کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره‌کنندگان مطلبی را که نمی‌خواهند بشنوند، نمی‌شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی‌علاقگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی‌شوند.

فراگیری شنیدن مؤثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش. ما در اینجا چند قاعده را ذکر می‌کنیم که به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا شنوندگان فعالی شوند.

_ همیشه به شنیدن علاقه‌مند باشید.

_ به جای حرف زدن برسید.

_ به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید.

_ ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرفهای خود را بزند.

_ حرف طرف مقابل را قطع نکنید.

_ از بروز عوامل حواس پرت‌کن، جلوگیری کنید.

_ همه نکته‌ها و مسایل را یادداشت کنید.

_ صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است.

_ عصبی نشوید^۱ (گرشاسبی، ۱۳۸۴، ۴۱-۴۵)

تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

ثمربخشی مذاکره، به موقعیت و رفتارهای مذاکره‌کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

۱- اصغر گرشاسبی، محمدرضا تاجیک، «هنر و فن مذاکره»، تهران، اسفند ۱۳۸۴، مهاجر، صص ۴۱-۴۵.

۱- مکان

آسان‌تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می‌توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره‌کنندگان با قلمرو بی‌طرف موافقت می‌کنند.

۲- شرایط فیزیکی

فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می‌تواند روی تمایل بخش‌ها نسبت به یکدیگر و موضوع‌های مذاکره تأثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می‌نشینند، احتمال دارد که تمایل برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل بعضی گروه‌های مذاکره به صورت عمدی شرکت‌کنندگان را دور یک میز جمع می‌کنند تا یک تمایل برد- برد را انتقال دهند.

۳- گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه‌گذاری می‌کنند، تعهد قوی‌تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می‌دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی‌تر برای توافقی‌های تضمین‌نشده را ایجاد می‌کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه‌ای که بخش‌ها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره‌ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره‌کنندگان به صورت سریع‌تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

۴- ویژگی‌های مخاطب

بیشتر مذاکره‌کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می‌کند. مذاکره‌کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می‌شود) مذاکره را نگاه می‌کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت‌هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می‌بیند متفاوت عمل می‌کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره‌کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می‌خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت‌گیرانه به مخاطب نشان می‌دهد که مذاکره‌کننده برای منافعش کار می‌کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره‌کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند.

شیوه‌های عمومی بن‌بست شکنی

در این بخش شیوه‌های عمومی بن‌بست شکنی را، با این توضیح مطرح می‌سازیم که برخی شیوه‌ها ساده و بلافاصله با وقوع بن‌بست قابل بهره‌برداری می‌باشند. در حالی که برخی شیوه‌های دیگر پیچیده‌تر و زمان‌بر می‌باشند و در موقعیت‌های دشوارتر کاربرد دارند.

۱- تنفس

این شیوه، در عین سادگی می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. مذاکره فرایندی خسته‌کننده و استرس‌آور است و یک لحظه خستگی و هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره‌کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیم‌های ناسنجیده بکشاند. می‌توان با دادن وقت تنفس، مذاکره‌کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد.

۲- جدا کردن واقعیت‌ها از اوهام

گاهی در مذاکره‌ها، طرفین حرفه‌ای می‌زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام می‌تواند مذاکره را به بن‌بست برساند. مذاکره‌کننده یا میانجی حرفه‌ای می‌تواند با ارائه دلیل و برهان و نیز اسناد و مدارک به طرف یا طرفین دچار اوهام، نشان دهد که نظرهای آنها تاچه اندازه با واقعیت فاصله دارد در نتیجه امکان گشایش در کار به وجود می‌آید.

۳- توافق در اصول

گاهی توافق بر سر موضوع یا موضوعی حاصل نمی‌شود، اما طرفین بر این باورند که ممکن است در آینده دور یا نزدیک توافق امکان‌پذیر باشد. در اینجا طرفین باید سعی کنند بر سر اصول و مبانی و نه جزئیات موضوع‌ها توافق کنند. زیاد شنیده می‌شود که پس از پایان برخی مذاکره‌ها دو طرف اعلام می‌کنند که طرفین توافق کردند که مذاکره‌ها تا دستیابی به نتیجه مثبت ادامه یابد. این حاکی از این است که طرفین با بن‌بست‌هایی روبه‌رو بوده‌اند، اما به جای اعلام شکست مذاکره‌ها، تصمیم به ادامه آن گرفته‌اند.

۴- ارائه اطلاعات جدید

بعضی اوقات و در شرایط بن‌بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن‌بست خارج سازد. مذاکره‌کننده حرفه‌ای با وقوع بن‌بست باید طرح مذاکره‌ای خود را بازبینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن است طرف مذاکره نسبت به کیفیت محصول مورد نظر برای خرید دچار تردیدهای جدی باشد و یا اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشد. طرف فروشنده ممکن است با ارائه اطلاعات تکمیلی بتواند از شکست مذاکره‌ها جلوگیری کرده، کار ادامه یابد.

۵- استفاده از شخص ثالث

این شیوه به ویژه در دو دهه گذشته بسیار رایج شده است. زمانی که طرفین مذاکره به هیچ وجه نمی‌توانند کنار بیایند، چاره‌ای جز رجوع به یک میانجی نیست.

۶- امتیاز دادن

امتیاز دادن برای شکست بن‌بست، شیوه‌ای نیست که همه و همه وقت بتوانند از آن استفاده کنند. به طور مسلم معنی امتیازدهی، واگذاری نتیجه مذاکره به طرف مقابل نیست. معمولاً در مذاکرها موضوعهای مختلفی مورد بحث است بعضی وقت‌ها، نه یک موضوع کلان و خود موضوع کلان را می‌توان به موضوع‌های ریزتر تقسیم کرد. به طور معمول، بن‌بست بر سر تمام مسائل رخ نمی‌دهد. بنابراین در برخی مواقع با توجه به شرایط، می‌توان بر سر موضوعی به حریف امتیاز داد، با این امید که در موضوع و موضوع‌های بعدی امتیاز گرفت. باید شرایط را سنجید. پافشاری بر سر یک موضوع ممکن است مذاکرها را ابتدا به بن‌بست و سپس به شکست برساند، در حالی که کوتاه آمدن بر سر آن موضوع می‌تواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود.

۷- تغییر مذاکره‌کنندگان و میانجی

برخی مواقع طرف‌های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا می‌کنند که مذاکره‌های مکرر نیز این ذهنیت‌ها را بر طرف نمی‌سازند و احتمال به نتیجه رسیدن مذاکره ضعیف است. گاهی نیز میانجی یا طرف ثالث به دلایل مختلف (نداشتن تبحر یا عدم آمادگی کافی و یا عدم رعایت بی‌طرفی) قادر به شکستن بن‌بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه‌ها، فکرها، گونه سخن گفتن و تصمیم‌گیری جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره‌کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن‌بست باشد.

۸- تغییر اولویت‌بندی موضوع‌های مذاکره

به گونه ساده، اگر در مذاکره‌ای پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن‌بست رسیده‌اند، می‌توان بحث در مورد دو موضوع دیگر را به تاخیر انداخت و توافق کرد که آن دو موضوع در آخر مورد بحث قرار گیرد.

۹- خرد کردن موضوع بن‌بست آفرین

گاهی اوقات، یک موضوع به صورت کلی بدون راه‌حل و غیرقابل توافق به نظر می‌رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریزتر، می‌توان جز به جز آنها را بررسی کرد. در این مواقع معمولاً گروه‌ها یا کمیته‌های فرعی، انجام چنین وظیفه‌ای را به عهده می‌گیرند و در محیط غیررسمی و آرام‌تر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می‌دهند^۱ (گرشاسبی، ۱۳۸۴، صص ۲۰۳-۲۰۷).

۱- اصغر گرشاسبی، محمدرضا تاجیک، «هنر و فن مذاکره»، تهران، اسفند ۱۳۸۴، مهاجر، صص ۲۰۳-۲۰۷.

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه‌های حساس مذاکره

لحظه‌های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره‌های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین‌کننده‌ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هر یک از طرفین می‌تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می‌دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خیره‌ترین مذاکره‌کنندگان وقتی درگیر مذاکره‌های طولانی، پیچیده و نفس‌گیر می‌شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می‌شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی‌آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه‌ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می‌شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می‌گذارد. مذاکره‌های طولانی و خسته‌کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد.

در مذاکره‌ها معمولاً طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره‌برداری، می‌کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است.

معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می‌کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاهند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می‌تواند حربه موفقی در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکره‌ها یک طرف تلاش می‌کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زودتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است.

برای غلبه بر مسئله خستگی و فوریت (تعجیل) در ساعت‌های آخر مذاکره، می‌توان به این شیوه توسل جست:

نخستین و مهمترین کار شناخت مسئله و پیچیدگی‌های آن است. اعضای تیم باید بدانند که به هر حال خستگی به وجود می‌آید و این خستگی بر عملکرد آنها تأثیر منفی دارد. آنها باید توجه داشته باشند که طرف مقابل ممکن است احساس کاذب فوریت کار را در ذهن آنها به وجود آورد. می‌توان در مورد این مسائل پیش از مذاکره بحث کرد و تصمیم‌های لازم را برای برخورد با این شرایط اتخاذ کرد.

دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تأثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آنها دارد. کار دیگری که می‌توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی‌آید.

سومین شیوه این است که تیم مذاکره‌کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت‌های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رو در رو را در مسائل جنبی می‌گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می‌دهد.

چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلاً با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می‌توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد.

آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می‌تواند مؤثر باشد.^۱ (گرشاسبی، ۱۳۸۴، ص ۸۵).



۱- اصغر گرشاسبی، محمدرضا تاجیک، «هنر و فن مذاکره»، تهران، اسفند ۱۳۸۴، مهاجر، ص ۸۵.

نتیجه‌گیری

افزایش تنوع، گستردگی و پیچیدگی ارتباطات در زندگی اجتماعی یک حقیقت غیر قابل انکار و قطعی زندگی است که در تمام دنیا رخ داده و می‌دهد. این فرایند به طور موازی جریان دیگری بوجود آورده و همراه خود کشانده است و آن دانش و فن مذاکره است. یعنی دیگر این مسأله مطرح نیست که انسانها باید مذاکره کنند بلکه مسأله این است که انسانها به‌خصوص مذاکره‌کنندگان در سطوح پیچیده ارتباطات باید بتوانند خوب مذاکره کنند.

معنی خوب مذاکره کردن این است که با اصول و فنون مذاکره آشنا و در مراحل حرفه‌ای به آن معتقد و مسلط باشند. مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به برآورد نیازها، علاقه‌ها و هدف‌ها می‌پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. همچنین مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است. بنابراین کشورها خود را با یک معما روبرو می‌بینند. آنان دو روش مذاکره را پیشروی خود دارند: یکی روش ملایم و دیگری روش سخت.

مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای جناحی پرهیز کند لذا به سادگی به امتیاز دادن می‌پردازد تا راه رسیدن به توافق را هموار سازد. مذاکره‌کننده سرسخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواسته‌های طرفین می‌بیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی‌تری اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره‌کننده سرسخت می‌خواهد به هر نحوی شده پیروز شود. سایر راهبرهای همگون مذاکره همگی در طیف دو روش ملایم و سخت قرار دارند. 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 مذاکره براساس شایستگی و قدر و اعتبار آنها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه زدن. روش مذاکره اصولی به شما می‌گوید هر جا امکان دارد بدنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما و طرفتان در تضاد قرار می‌گیرد باید با اصرار بدنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار و میزان منصفانه مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد. این روش مذاکره از هیچ نوع حيله و نیرنگ و تهدید بهره نمی‌گیرد.

بنابراین هر مذاکره‌ای ویژگی‌های خاص خود را دارد و با دیگر مذاکرات متفاوت است. ولی عناصر اساسی مذاکره تغییر نمی‌کنند. از مذاکره اصولی می‌توان هم در هنگامی که فقط یک مسأله مطرح است استفاده کرد و هم زمانی که مسائل متعددی در میان است. بنابراین کشورها برای اینکه مذاکرات موفق داشته باشند علاوه بر در نظر گرفتن اصول مذاکره ملزم هستند که به مقدمات محیطی و محذورات بین‌المللی هم توجه کنند.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- انواع مذاکره را نام برده و تشریح نمایید.
- ۲- ویژگی اصلی مذاکره را نام ببرید.
- ۳- فرایند مذاکره را نام برده و توضیح دهید.
- ۴- رویکرد چانه‌زنی موقعیتی را تعریف نمایید.
- ۵- عناصر مذاکره را نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۶- استراتژی رقابتی و استراتژی همکاری را تعریف و با یکدیگر مقاسه نمایید.
- ۷- عوامل موقعیتی که بر مذاکره تأثیر گذارند را توضیح دهید.
- ۸- عناصر اصلی مذاکره اصولی را نام ببرید.
- ۹- تیپ‌های شخصیتی که مدیران بر سر میز مذاکره با آن روبه‌رو هستند را نام برده و هر یک را توضیح دهید.



منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- باطنی، محمدرضا، «فرهنگ معاصر انگلیسی-فارسی»، فرهنگ معاصر، تهران، ۱۳۷۶.
- ۲- باگلی، فلیپ، «مدیریت مذاکره»، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی و همکاران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۸۵.
- ۳- رایینز، استیون، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه: فرزاد امیدواران و همکاران، کتاب مهربان، تهران، ۱۳۸۱.
- ۴- رضائیان، علی، «مدیریت تعارض و مذاکره»، سمت، تهران، ۱۳۸۷.
- ۵- زاهدی، شمس‌السادات، بررسی تطبیقی سبک‌های مذاکره در جهان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۱ و ۲۲، ۱۳۷۸.
- ۶- شوئنفلد، مارک و شوئنفلد، ریک، «هنر و دانش مذاکره»، ترجمه: علی مستأجران و مسعود راجی، انتشارات نی، تهران، ۱۳۸۴.
- ۷- غفاریان، وفا، هنر گوش کردن در مذاکره، مجله تدبیر، شماره ۵۱، اردیبهشت ۱۳۷۴.
- ۸- گرشاسبی، اصغر و تاجیک، محمدرضا، «هنر و فن مذاکره»، انتشارات مهاجر، تهران، اسفند ۱۳۸۴.

ب) انگلیسی

- 1- Gibson, James I; Organizations Behavior, Structure, Processes, McGraw Hill Companies, Inc, 2003, eleventh Edition, P263.
- 2- Hellriegel, Don John W. Slocum & Richard, W. Woodman; ibid, p378-38.
- 3- Hellriegel, Don John W. Slocum & Richard, W. Woodman; Organizational Behavior, New York, Southwestern college publishing, 1998, eighth edition, p378
- 4- <http://negotiationacademy.persianblog.ir/post>.
- 5- ibid, p264.
- 6- ibid. P263-264.
- 7- Inc, 2000, 3th edition p221.
- 8- Ivancevich, john m. & Matteson, Michael T; Organizational Behavior and Management, New York, McGraw HILL, 1999, p351.
- 9- Lewicki, Roy J & Others; Negotiation reading, exercises, and cases, McGraw-Hill
- 10- Luthans, Fred; Organizational behavior, McGraw-Hill, 1995, seventh edition, P290-291.
- 11- Robbins, Stephen p; Organizational Behavior, Prentice-Hall, Upper River, New Jersey, 1993, eighth edition, p452-453.