

بہ نام خالق،ستی

مذاکره به زبان ساده

مؤلف

سرشناسه :
عنوان و نام پدیدآور :
مشخصات نشر :
مشخصات ظاهری :
شابک :
وضعیت :
فهرست‌نویسی :
یادداشت :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
موضوع :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
شناسه افزوده :
رده‌بندی کنگره :
رده‌بندی دیویی :
شماره کتابشناسی ملی :

نام کتاب: مذاکره به زبان ساده

مولف:

ناشر: دیده بان قلم فرناک

طراح جلد:

ویراستار:

صفحه آرا:

قطع: رقعی

تعداد صفحه: صفحه

نوبت چاپ:

شمارگان:

شابک:

بها: ریال

تقديم نامه

سخن مؤلف

فهرست مطالب

فصل اول: پیش درآمدی بر مذاکره	۱۱
مذاکره چیست؟	۱۱
انواع اساسی مذاکره	۱۴
انواع مذاکره کنندگان	۱۶
مراحل اصلی در فرآیند مذاکره	۱۸
ویژگی‌های مذاکره کننده	۲۳
ارکان مذاکره	۲۵
اهداف و نتایج مذاکره	۲۵
فصل دوم: نگرش‌ها و رویکردها به مذاکره	۲۷
اخلاق در مذاکره	۲۷
سبک‌های مذاکره	۲۹
راهبردهای مذاکره	۳۱
تبادل امتیاز در مذاکره	۳۲
رویکردهای مذاکره	۳۳
تئوری‌های مذاکره	۳۷

- فصل سوم: فنون و تاکتیک‌های مذاکره ۴۳
- فنون مذاکره ۴۳
- تیم آدم خوب/آدم بد ۴۳
- فن ناخنک زدن ۴۴
- حل مسئله به‌طور مشترک ۴۴
- قدرت رقابت ۴۴
- مصالحه کردن ۴۵
- تاکتیک‌های اصلی در مذاکره ۴۵
- فصل چهارم: مهارت مذاکره و نفوذ ۵۵
- مهارت‌های مذاکره و نفوذ ۵۵
- انعطاف‌پذیری استراتژی ۵۶
- ارزش‌های برنده برنده ۵۶
- مهارت‌های تعاملی برنده - برنده ۵۶
- فصل پنجم: فرآیند مذاکره ۶۱
- آماده‌سازی خود برای مذاکره ۶۱
- جمع‌آوری اطلاعات دقیق ۶۲
- طرح‌ریزی جهت مذاکره ۶۳

۶۶ تعیین محل مذاکره

۶۸ ختم مذاکره

۷۱ منابع فارسی

۷۳ منابع لاتین

فصل اول

پیش در آمدی بر مذاکره

مذاکره چیست؟

مذاکره فرآیندی است که در آن هر طرف درگیر در مذاکرات می‌کوشد تا منفعتی برای خودش در پایان مذاکرات به دست آورد. مذاکره با هدف دستیابی به مصالحه انجام می‌شود. مذاکره در تجارت، سازمان‌های غیرانتفاعی، ادارات دولتی، روبه‌های قضائی و میان ملت‌ها و در شرایطی از زندگی فردی مانند ازدواج، طلاق، بچه‌دار شدن و یا زندگی روزمره اتفاق می‌افتد. مذاکره می‌تواند دامنه وسیعی از اشکال، از یک مذاکره‌کننده آموزش دیده از سوی یک سازمان خاص یا یک منصب در تشکیلات رسمی تا یک مذاکره غیررسمی میان دوستان را شامل شود. مذاکره می‌تواند در مقابل

میانجی‌گری برای حل و فصل اختلافات قرار بگیرد، یعنی حالتی که در آن یک طرف سوم بی‌طرف به هر دو طرف بحث گوش می‌دهد و مساعدت می‌کند تا توافقی میان طرفین ایجاد شود. این مفهوم هم‌چنین می‌تواند با "داوری" مقایسه شود که مشابه یک رویه قضائی است. در داوری، هر دو طرف در خصوص صحت ادعاهایشان دست به استدلال و استنتاج می‌زنند. نظریه پردازان مذاکره غالباً میان دو گونه مذاکره تمایز قائل شده‌اند.

کلمه مذاکره با ریشه یونانی "نگوترا" به معنی انجام دادوستد است. در میان رومیان باستان، دادوستد امری بس دشوار محسوب می‌شده است مذاکره تا حدودی بر نظریه چانه‌زنی استوار است. بر اساس این نظریه، زمانی که طرفین مذاکره با تعارض در علایق و ترجیحات مواجه می‌شوند و به رسیدن به سود دوطرفه متمایل هستند، به چانه‌زنی متوسل می‌گردند مذاکره، فرآیند تصمیم‌گیری پیچیده‌ای است که طی آن مذاکره‌کنندگان با مجموعه‌ای از گزینه‌ها و انتخاب‌ها مواجه هستند و نتیجه نهایی، منوط به قضاوت‌های مذاکره‌کنندگان می‌باشد. مذاکره یک شیوه حل تعارض است؛ یک تعامل دوطرفه طراحی شده به منظور نیل به توافق است.

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرآیند گفت‌وگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است. در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرآیند گفت‌وگو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت‌نامه تعریف شده است. گفت‌وگویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است؛ تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده

است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود صرف‌نظر از تفاوت‌های جزئی، هر سه تعریف گفته‌شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت‌وگو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد. از دیدگاه دیگر می‌توان گفت؛ مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند. مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. مذاکره مکالمات دو نفر با هم برای رسیدن به توافق مورد قبول هر دو طرف مذاکره هست.

به‌علاوه، فرآیند مذاکره می‌تواند بسته به سه عامل اساسی: بازیگران درگیر، گزینه‌ها و موضوعات مورد مذاکره و بافتی که در آن مذاکره انجام می‌شود، متفاوت باشد. برای مثال، عامل بازیگران به قدرت طرفین، تعداد طرف‌های درگیر و پیشینه آن‌ها مربوط می‌شود. موارد مذاکره به کیفیت و کمیت و نوع مواد، ارزش و اهمیت و نیز نیازها و خواسته‌های اساسی مربوط است و در پایان، بافت مذاکره شامل عوامل محیطی است. در مجموع، طرفین مذاکره همواره به یکدیگر وابستگی متقابل دارند و هرکدام از آن‌ها با استفاده از گزینه‌های متنوع، فرصت تأثیرگذاری بر طرف مقابل را دارند و به علت پیچیدگی این وابستگی متقابل، مدیریت این گزینه‌ها امری بسیار دشوار است

انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارت‌اند از: ۱. توزیعی. ۲. تلفیقی. ۳. درون‌سازمانی. ۴. مذاکره ساخت دهی مبتنی بر گرایش.

۱. **مذاکره توزیعی:** این نوع مذاکره به‌طور معمول درباره یک مورد به‌تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره بردو باخت می‌نامند. این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی می‌باشد.

۲. **مذاکره تلفیقی:** روش حل مسئله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلهایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینه انتخاب شده به ندرت به‌طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود. مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسئله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جست‌وجوی فکرهای جدید هستند. پژوهشگران به‌تازگی مذاکره‌کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی که حاکی از راهبرد برد - برد است تشویق می‌نمایند؛ زیرا در بیشتر تعارض‌ها، بیش از یک موضوع در میان است و هر یک از طرفین ارزش‌های متفاوتی برای موضوع‌های مورد اختلاف قائل‌اند و دیگر نتایج در دسترس «مقدار معین و ثابت» برای تقسیم میان طرف‌های مذاکره نمی‌باشد. طرفین می‌توانند به توافق برسند که به سود آنان است.

۳. **مذاکره درون‌سازمانی:** گروه‌ها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند. در این صورت، هر نماینده ناگزیر است. نخست توافق اعضای گروه خود را به دست آورد و بعد از آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند. در مذاکره درون‌سازمانی، هر نماینده یا مجموعه نمایندگان تلاش می‌کنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند. به عبارت دیگر، نماینده باید پیش از آن که با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون‌گروهی خود را حل کند. بازی مذاکره در دو سطح متفاوت انجام می‌گیرد. در یک سطح خطاب مذاکره ماهیت موضوع مورد مذاکره است. در سطح دیگر، به‌طور نمونه روی روش برخورد یا ماهیت موضوع مذاکره می‌شود. روشی برای مذاکره که آشکارا برای ایجاد نتایج معقول با کارایی و از طریق دوستانه و مسالمت‌آمیز طراحی گردیده است. این روش که آن را روش "مذاکره اصولی" یا "مذاکره براساس شایستگی‌ها" می‌خوانیم مبتنی بر چهار نکته اساسی است. حاصل این چهار نکته یک روش ساده و روشن است و مذاکره را که تقریباً در همه موارد و تحت هر شرایطی می‌تواند به کار آید تعریف می‌کند. هریک از این نکات مربوط به یکی از عناصر اصلی مذاکره به شما می‌گوید که در ارتباط با آن عنصر چه کار باید بکنید این ۴ نکته عبارت‌اند از:.

- ✓ اشخاص: اشخاص را از مسئله جدا کنید.
- ✓ منافع: روی منافع متمرکز شوید، نه روی مواضع.
- ✓ حق انتخاب‌ها: پیش از آن که تصمیم بگیرید چه کار کنید مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه‌حل‌های احتمالی را ایجاد و فراهم کنید.

✓ معیارها: اصرار داشته باشید که نتیجه مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد.

۴. **مذاکره ساخت دهی 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 میان فردی خاص (مانند خصومت یا دوستی و رقابت و یا همکاری) را نشان می‌دهند.

انواع مذاکره‌کنندگان

در اکثر متون مدیریت، مذاکره‌کنندگان به سه دسته تقسیم شده‌اند: ملایم، سخت و اصولی.

مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخورد‌های شخصی پرهیز کند لذا به‌سادگی به امتیاز دادن می‌پردازد تا نیل به توافق را هموار سازد. وی دنبال دستیابی به یک راه‌حل دوستانه است. لذا اغلب اوقات، خود را در وضعیتی می‌بیند که در سوءاستفاده قرار گرفته و احساس تلخی را نصیب خود کرده است.

مذاکره‌کننده سرسخت هر موقعیتی را به‌عنوان جدال خواست‌های طرفین می‌بیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی‌تر اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره‌کننده سرسخت می‌خواهد پیروز شود با این‌وجود 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.

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 چک‌وچانه زدن و پای فشردن بر روی آن‌چه که هریک 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 و یا هیچ نوع وضع حالت به خصوصی بهره نمی‌گیرد. مذاکره اصولی به شما نشان می‌دهد که چگونه آن‌چه را که استحقاق آن را دارید به دست 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 درصددند از منصف بودن شما بهره‌برداری کنند مصون و محفوظ می‌دارد.

در تقسیم‌بندی دیگری انواع مذاکره‌کنندگان را به شرح ذیل عنوان

کرده‌اند:

- ✓ مذاکره‌کننده پرخاشگر: با اظهارات جسورانه و... موجبات ناراحتی طرف مقابل را فراهم می‌کند.
- ✓ مذاکره‌کننده متانی: با سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل خواسته‌هایش را بیشتر مطرح کند.
- ✓ مذاکره‌کننده تمسخر گر: پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره می‌گیرد.
- ✓ مذاکره‌کننده بازپرس: با پیشنهادات طرف مقابل کاوشی برخورد می‌کند.
- ✓ مذاکره‌کننده کودن: سعی می‌کند برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود کند که کودن است.
- ✓ مذاکره‌کننده به‌ظاهر موجه: وانمود می‌کند که موافق و راهگشاست.
- ✓ مذاکره‌کننده تفرقه‌افکن: در میان افراد مقابل تفرقه می‌اندازد تا توجه آن‌ها به آن سمت معطوف گردد.

مراحل اصلی در فرآیند مذاکره

۱. آمادگی
۲. ارائه پیشنهاد
۳. چانه‌زنی
۴. ختم مذاکره

این مراحل در بعضی از مذاکرات می‌تواند در مرحله دیگر تا حدی ادغام شود که آن‌ها به‌عنوان مراحل مجزا قابل‌شناسایی نیستند.

۱. آمادگی

اکثر کارشناسان و نویسندگان درباره مذاکره در این مورد توافق دارند که اصول موفقیت در مذاکره برنامه‌ریزی است که قبل از فرآیند واقعی تعامل اتفاق می‌افتد. آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود. هر یک از طرفین باید اطلاعاتی درباره سابقه مذاکره، رفتار، تعامل‌ها و توافق‌های پیشین، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته اعضای گروه را درباره کم و کیف توافق جدید بداند. طرفین می‌توانند اطلاعاتی از رقبای خود به دست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک کند. در این مرحله دو طرف بیشتر اطلاعات مربوط را تا آنجای ممکن در مورد همدیگر جمع‌آوری می‌کنند، جلسات غیررسمی برای بررسی توانایی‌ها و موقعیت‌های همدیگر برگزار می‌کنند. اغلب این مرحله مهم‌تر از مذاکره رسمی است. زیرا خریداران و فروشندگان روابط غیررسمی و اجتماعی را توسعه می‌دهند. اعتماد و اطمینانی که از این روابط به دست آمده شانس رسیدن به توافق را افزایش می‌دهد. به‌رحال اکثر موضوعات مهم در این مرحله به‌طور کامل برای ایفای آن آماده می‌شود.

نگریستن به رفتار خرید مشتری و اولویت‌هایش حیاتی است زیرا ارائه کالا و خدمات به هر طریقی که با آن اولویت‌ها و رفتارها سازگار باشد ضروری است. علی‌رغم این‌که مرحله پیش مذاکره مرحله بسیار مهمی می‌باشد لیکن غالباً توجه تعداد اندکی از مذاکره‌کنندگان را نسبت به خود معطوف می‌کند. در این مرحله ارکان قرارداد شکل گرفته و چنانچه در انتخاب این ارکان دقت

کافی مبذول نگردد، سایر مراحل که متکی به آن می‌باشند، فاقد وضعیت اثباتی خواهند بود. مذاکره مؤثر به شرط آمادگی کامل امکان‌پذیر است. برای چانه‌زنی مؤثر باید انگیزه‌های طرف مقابل را به خوبی شناخت و به این نکته نیز توجه داشت که طرف شما همواره راجع به شما بیش از آن‌چه که خود تصور می‌کنید از شما شناخت دارد. آمادگی و برنامه‌ریزی، عناصر اصلی برای موفقیت در مذاکرات تجاری‌اند. قانون اول مهارت مذاکره، تحقیق است. شما بایستی یاد بگیرید درباره طیف وسیعی از عوامل استراتژیک، کوچک‌ترین جزئیات یادگیری را باید بیاموزید. مذاکرات واقعی بایستی فقط بعد از آمادگی موشکافانه و دقیق بیاید، از تحقیق موشکافانه و بی‌عیب، دانشی به وجود می‌آید که نسبت به رقیبتان برتری می‌دهد و هم‌چنین آمادگی تدافعی در مقابل حمله متقابل به شما می‌دهد. متغیرهای مربوط به مرحله اولیه شامل ویژگی‌های فردی یا فروشنده‌گی، محدودیت‌های سازمانی یا موقعیتی و متغیرهای جمعیتی است، ویژگی‌های فردی مربوط به مذاکره‌کننده است درحالی‌که عوامل موقعیتی بیرونی هستند و پیش از رویارویی وجود دارند. متغیرهای جمعیتی شامل: سن، جنس، و تجربیات پیشین مذاکره‌کننده است. هنر مذاکره بر این اصل استوار است که طرفین بکوشند بین نتیجه دلخواه خود و نتیجه موردنظر طرف مقابل نقطه مشترکی ایجاد کنند. برای رسیدن به این موقعیت باید آمادگی، هوشیاری و انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشید. کلید موفقیت در مذاکره این است بدانیم در ازای امتیازاتی که هریک از طرفین می‌دهند باید متقابلاً امتیازاتی دریافت کنند که با دانستن این موضوع در مرحله آمادگی می‌توان به موفقیت مذاکره را انجام داد.

۲. ارائه پیشنهاد

ارائه پیشنهاد در هر مذاکره یک امر اساسی است. بنابراین باید از قبل تصمیم بگیرید که در پیشنهاد دادن آیا می‌خواهید نفر اول باشید یا این که تصمیم دارید به پیشنهاد طرف مقابل جواب بدهید. هنگامی که فرآیند همکاری شروع می‌شود، دو طرف احتیاجاتشان را فاش می‌کنند و موافقت‌های ضروری را برای تطبیق یا وفق پیشنهادشان با نیازهای طرف دیگر را می‌گویند. این مرحله شامل ایجاد جو مثبت، ایجاد موضوعات و بیان موردمان و درک آن‌ها می‌باشد. در مذاکرات اظهارات خود را به نحوی باید بیان کرد که در ادامه جلسه امکان مانور داشته باشید. به عبارت دیگر، نباید به گونه‌ای صحبت کنید که گویی موضوع غیرقابل تغییری دارید. اظهارات خود را به صورت فرضی بیان کنید تا در طول مذاکره امکان کوتاه آمدن برای طرفین وجود داشته باشد.

۳. چانه‌زنی

در مرحله چانه‌زنی هدف کمتر نمودن فاصله میان پیشنهادهای اولیه خود و طرف مقابل می‌باشد. مذاکره‌کنندگان می‌کوشند طیف چانه‌زنی یعنی فاصله‌ای را که طرفین مذاکره می‌توانند در آن فاصله توافق برسند شناسایی کنند. هر یک از طرفین هدفی برای خود در نظر می‌گیرد که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر یک از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارند که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه‌ای که کمتر از آن مذاکره بر هم خواهد خورد. فاصله میان این دو نقطه طیف تمایل هریک از طرفین را نشان می‌دهد.

اگر طیف‌های تمایل طرفین باهم تداخل داشته باشند طیف توافق به وجود می‌آید که در آن زمان هریک از طرفین مذاکره تا حدودی به خواسته‌های خود می‌رسند. یکی از فنون متداول در این مرحله، متقاعدسازی طرف مقابل به این امر است که رسیدن به نقطه هدف او غیرممکن است و معقول آن است که در نقطه‌ای نزدیک به هدف شما توافق صورت پذیرد و نشان دهید که هدف او غیرواقعی ولی هدف شما واقعی است و کاری کنید که نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و بدین ترتیب نتیجه‌ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد.

در مرحله چانه‌زنی باید: همواره پیشنهادات مشروط بدهید، هیچ‌گاه امتیاز یک‌طرفه ندهید. همواره از گل خواسته‌ها گفت‌وگو نمایید و از نشانه‌ها و اشاره‌ها سریعاً نتیجه را حدس بزنید. همهٔ حرکت‌های طرف مقابل را در کنترل داشته باشید چراکه هر پیشنهاد مشروطی به معنی آمادگی طرف به سمت امتیازدهی است. در این مرحله دو طرف بدیل‌های مختلف را ارزیابی می‌کنند، تفاوت در ترجیحات و انتظارات موردبررسی قرار می‌گیرد و احتمال‌های نزدیک‌تر شدن در توافقات موردبررسی قرار می‌گیرد. مذاکره‌کنندگان توافق می‌کنند و به موقعیت‌های نهایی‌شان می‌رسند، در این مرحله توازن بین اعتبار و اطمینان مهم است و هر دو طرف علائمی برای حرکت بیشتر در فرآیند را مبادله می‌کند. این مرحله شامل چالش قرار دادن پیشنهادهای آن‌ها و پاسخ به چالش‌ها در رابطه با پیشنهادات و دادوستد یا ارتباط خودمان و حرکت به سمت دستیابی به توافق است.

۴. ختم مذاکره

زمان و چگونگی ختم مذاکره به ارزیابی شما از موانع طرف مقابل بستگی دارد. این مرحله شامل: حفظ انعطاف‌پذیری، خلاصه‌برداری و ثبت توافقات، ایجاد نظارت و مرور رویه‌ها و ایجاد آن برای آینده می‌باشد. در این مرحله توافق انجام شده است. تجربه نشان می‌دهد که نوشتن قرارداد و تنظیم و زبانش می‌تواند به‌خودی‌خود در فرآیند مذاکره باشد. آن‌طور که ارزش‌ها و مفاهیمش بین دو طرف متفاوت باشد. اگر به‌طور مناسب انجام نشود این مرحله می‌تواند منجر به مذاکرات رودرروی جدیدی شود. بهترین روش برای اجتناب از این کار اطمینان یافتن از این است که هر دو طرف از آن‌چه که بر روی آن توافق کرده‌اند قبل از هر جلسه مذاکره‌ای، درک کاملی داشته باشند.

ویژگی‌های مذاکره‌کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به‌عنوان ابزاری مهم برای حل اختلافات و تأمین نیازهای آنان به‌کار می‌رود، بنابراین افرادی که جهت انجام مذاکره برای شرکت در جلسات انتخاب می‌شوند باید دارای خصوصیات فردی و شخصیتی مناسب باشند. منظور از واژه «شخصیت» عبارت است از «ویژگی‌ها و گرایش‌های نسبتاً ثابت و پایداری که موجبات تشابه یا تفاوت در طرز فکر، احساس و عمل مردم را فراهم می‌سازد». عمده‌ترین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای که مذاکره‌گر باید دارا باشد عبارت است از: هوش، توانایی تجزیه و تحلیل، التزام به مبانی اخلاق، مال‌اندیشی، صبر و حوصله، زیرکی و رازداری، سلامت روحی،

خلق نیکو، بیان و نگارش، اتکای به نفس، خلاقیت، متفکر و سریع‌الانتقال، قادر ارتباط با دیگران، تحلیل‌گر و پرسش‌گر، هدفمندی سازمانی و نه خودبینی، شکیبا و خونسرد، انسانی مؤدب و موقر، خوش‌مشرب و خوش اخلاق، توجه به نکات مهم در مذاکره، خودداری از ارائه اطلاعات اضافی، رعایت آراستگی ظاهری و سلوک رفتار، خوب گوش دادن، درست اندیشیدن، دقت، سرعت و صحت کسب نکات، دادوستد امتیازات و اطلاعات، قاطعیت یا نرمش باتوجه به شرایط، قطع مذاکره در موضع قدرت، آشنایی با موضوع، هماهنگی با گروه، احترام به دیگران و ارزش‌هایشان، ایجاد روحیه اطمینان و اعتماد، آرامش فکری و روحی، آشنایی با روش‌ها، تاکتیک‌ها و مراحل مذاکره.

مذاکره اثربخش

مذاکرات سازمانی هنگامی اثربخش است که دارای سه شاخص اساسی مشروحه زیر باشد:

۱. کیفیت: در صورتی ماحصل مذاکره کیفی است که توافق طرفین عاقلانه و مؤثر باشد و طرفین از نتایج حاصل احساس رضایت نمایند نه غبن، به عبارت دیگر خواست مشروع و بر حق طرف رعایت شود و اختلافات منصفانه رفع گردد.

۲. کارایی: هنگامی که مذاکرات در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با کمترین هزینه انجام و به ثمر برسد را گویند.

۳. **توازن:** مذاکرات زمانی که باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین گردد اثربخش می‌باشد نه آن که سبب تیرگی روابط متقابل گردد.

ارکان مذاکره

مهم‌ترین ارکان مذاکره عبارت‌اند از:

۱. افراد: نقش افراد در مذاکره بسیار مهم می‌باشد. افراد با دانش، بینش و روش‌ها همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می‌کنند که هدف و انتظارات آن‌ها متفاوت می‌باشند.
۲. اهداف: هدف مذاکره نفعی است که در نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می‌گردد. اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.
۳. روش‌ها: مذاکره با شیوه‌های گوناگون و راه‌چاره‌های متعددی انجام می‌گیرد مذاکره‌کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه باشد.
۴. معیارها: معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت‌گیری‌ها را اصلاح نمود. مهم‌ترین معیارهای مذاکره می‌توانند کسب کارائی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره باشد.

اهداف و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دودسته هدف دنبال می‌شود: (۱) هدف‌های ماهوی، (۲) هدف‌های رابطه‌ای.

هدف‌های ماهوی: این نوع هدف‌ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث بازمی‌گردد، مانند مبلغ ریالی توافق‌نامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه‌زنی جمعی و ...

هدف‌های رابطه‌ای: این هدف‌ها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد؛ مانند توان اتحادیه کارگری و نمایندگان مدیریت در کار کردن اثربخش پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.

نتیجه مذاکره می‌تواند به سه صورت برای مذاکره‌کنندگان پایان پذیرد:

۱. برد-برد: در این حالت که مطلوب‌ترین نوع مذاکره هست هر دو طرف به نتیجه مدنظر می‌رسند.
۲. برد- باخت: در این حالت فقط یکی از طرفین مذاکره به هدف خود رسیده و دیگری ناراضی از نتیجه مذاکره بوده و بازنده می‌باشد.
۳. باخت-باخت: در این صورت نیز هر دو طرف مذاکره در مذاکره بازنده به حساب می‌آیند، چون هیچ‌کدام به هدفشان دست نیافته و مذاکره بی‌نتیجه می‌باشد.

فصل دوم

نگرش‌ها و رویکردها به مذاکره

اخلاق در مذاکره

اخلاق، به معنی وسیع کلمه، تعیین‌کننده درستی یا نادرستی رفتارها در معیارهای اجتماعی در موقعیتی خاصی و یا فرآیند استقرار این معیارها است. از آن‌جا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می‌شود. مدیران مانند هر مذاکره‌کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند. دروغ، پنهان‌سازی واقعیت‌های مبهم و استفاده از سایر فنون غیراخلاقی بالقوه، اعتماد و حسن نیت را که برای مذاکره «برد-برد» هر دو طرف حیاتی

است، زایل می‌سازد. آگاهی از این حقه‌ها می‌تواند مانع سوءاستفاده از حسن نیت مذاکره‌کنندگان شود. فنون غیراخلاقی مذاکره باید در پی‌ریزی اصول اخلاق سازمانی در نظر گرفته شود. بسیاری از نویسندگانی که به مسائل اخلاقی پرداخته‌اند، معیارهای مختلفی برای آن ارائه کرده‌اند. یکی از صاحب‌نظران به نام هیت معتقد است که حداقل چهار معیار اخلاقی برای ارزیابی راهبردها و تاکتیک‌های مذاکره وجود دارد؛ هرکدام از این نگرش‌ها، منعکس‌کننده رویکردی متفاوت است:

۱. 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 آنچه که قانون می‌گوید (به‌عنوان 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 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 یا آنچه 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.

سبک‌های مذاکره

سبک مذاکره در هر کشور از ویژگی‌های فرهنگی موجود در آن کشور تأثیر می‌پذیرد. بنابراین به تعداد فرهنگ‌های گوناگون، سبک‌های مذاکره وجود دارد و به‌سختی می‌توان به شناخت دقیقی از این گوناگونی‌ها دست یافت. با این وجود به چند مورد از طبقه‌بندی‌های بسیار کلی که در این زمینه ارائه شده است، اشاره می‌گردد.

سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله‌به‌مرحله: در سبک کل‌گرا، مذاکره‌کننده دارای دیدی کلان نسبت به موضوع است و می‌کوشد تا موضوع را به‌صورت 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 فرآیند مذاکره را به‌صورت مرحله‌به‌مرحله پیش ببرند. در چنین وضعیتی طرفین، موضوع را به اجزایی تقسیم می‌کنند و در هر مرحله به‌طور جداگانه به یکی از آن اجزا می‌پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله به مرحله بعدی می‌رسند (مثل آمریکایی‌ها). در روش کل‌نگر لازم است که درباره اصول کلی توافق به عمل آید و لذا ابتدا یک چارچوب کلی برای مذاکره تعیین می‌شود و وقتی طرف مقابل در مورد اصول کلی موافقت کرد و دیگر به وی اجازه داده نمی‌شود تا از چارچوب تعیین‌شده فراتر رود (مثل چینی‌ها)

سبک مصالحه در مقابل مواجهه: در سبک مصالحه یا سازگاری، طرفین 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 مذاکره پرهیز می‌کنند و چنانچه احساس کنند که طرف مقابل از تاکتیک‌های مواجهه و برخورد استفاده می‌کند، بسیار ناراحت می‌شوند (مثل چینی‌ها) پیروان سبک مواجهه و برخورد از مصالحه و سازش روی گردانند. فرآیند مذاکره را محملی برای احقاق حق خویش قلمداد می‌کنند و از هر فرصتی برای تحقق اهداف خود بهره می‌گیرند و به‌طور کلی پیروان این سبک، کسی را که به دنبال سازش با طرف مقابل باشد فردی ترسو، ضعیف و بی‌ارزش می‌شمارند.

سبک اغواگرایانه: در این سبک، طرفین مذاکره سعی می‌کنند چارچوب فکری یکدیگر را مورد شناسایی قرار دهند 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. برزیلی‌ها در مذاکرات خود از روش‌های متنوعی بهره می‌گیرند: از جمله این که 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. چنان به نظر می‌رسد که برزیلی‌ها از روش‌های مدیریت بر مبنای اثرگذاری بر طرف مقابل و به‌ویژه از شیوه‌های خاص طرف توجه قرار گرفتن به‌خوبی آگاه‌اند. منظور از این شیوه‌ها این است که فرد کاری می‌کند تا دیگران او را خوب و مثبت ارزیابی کنند و از این‌رو، فرد می‌کوشد تا به‌صورت منفی و ناخوشایند در نظر دیگران ظاهر نشود و بر

آن‌ها اثر مثبت بگذارد. برزیلی‌ها بسیار پرحرف هستند و از روش‌های غیرکلامی نیز بسیار کمک می‌گیرند و خلاصه با جلوگیری از برخورد و تضاد و اجتناب از تعارض، برای ترغیب حریف به قبول پیشنهادشان تلاش می‌ورزند.

راهبردهای مذاکره

راهبردهای مذاکره را به سه دسته کلی می‌توان تقسیم کرد: اول برد-برد؛ دوم برد-باخت؛ سوم باخت-باخت. در استراتژی اول، فرآیند مذاکره به نحوی طی می‌شود که هر دو طرف از نتایج آن منتفع شوند و خود را برنده مذاکره تلقی نمایند. در استراتژی دوم، یکی از طرفین فرآیند مذاکره از مزایای آن بهره‌مند می‌شود اما طرف مقابل احساس خسران و زیان می‌کند. در استراتژی سوم، هیچ‌یک از طرفین از انجام مذاکره تلقی نمی‌برد و درواقع هر دو طرف احساس باخت می‌کنند. بهترین استراتژی، استراتژی برد-برد است که البته خیلی هم آسان نیست. فرآیند مذاکره را به نحوی اداره نمود که طرفین برنده باشند، به‌ویژه وقتی که وضعیت بحرانی شود و حساسیت نسبت به موضوع افزایش یابد و طرفین به‌جای 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 اتفاق 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 می‌توان گفت که بازنده بیکار 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. از بعد مشتری مداری نیز این امر قابل تأمل است چراکه اگر ضرر و زبانی به مشتری وارد آید مشتری دوباره به سراغ شرکت ما نخواهد آمد و در واقع بازنده اصلی ما هستیم.

تبادل امتیاز در مذاکره

تبادل امتیازات، یکی از مراحل مهم در فرآیند مذاکره است. طرفین می‌کوشند هنگام مذاکره، با دادن و ستاندن امتیازها، به نتیجه‌ای دست یابند که تا حد امکان، خواسته‌های دو طرف را تأمین می‌کند. در سیاست، وقتی یکی از احزاب از حزب دیگری حمایت می‌کند، متقابلاً انتظار دارد دیگری نیز از او حمایت کند. در این حالت، آن دو طرف به تبادل امتیاز دست‌زده‌اند. ممکن است این کار در عرصه سیاست، با بار معنایی منفی همراه باشد؛ اما در دنیای مذاکره، تبادل امتیازات عملی مثبت از ضروریات پیشرفت مذاکره محسوب می‌شود. برای این‌که تبادل امتیازات به‌صورت اثربخش انجام شود: (۱) در مذاکره باید بیش از یک موضوع برای بحث وجود داشته باشد؛ اولویت‌های طرفین در مورد هر یک از موضوعات باید متفاوت باشد؛ در مورد هر یک از موضوعات، باید بتوان اولویت‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه کرده و تطبیق داد. در صورتی‌که مذاکره‌کنندگان در فرآیند مذاکره به موضع‌گیری بپردازند، به‌سختی می‌توان فرآیند تبادل امتیازات را به صورتی مؤثر و

اثربخش انجام داد. در تبادل امتیازات، هنری لازم است که می‌توان آن را انعطاف‌پذیری در عین محکم بودن نامید. مذاکره‌کننده باید در مورد موضوعاتی که برایش مهم است محکم باشد، اما در عین حال در برابر موضوعاتی که برای وی از اهمیت کمتری برخوردار است، از خود انعطاف‌پذیری نشان دهد. تصور این امر کمی سخت است که چرا مذاکره‌کنندگان، حتی زمانی که تبادل امتیازات می‌تواند به‌سادگی منافع آن‌ها را تأمین کند، از انجام این کار سر باز می‌زنند. مانع اصلی در مسیر مذاکره‌ها، تصور نادرست و مخرب در مورد ثابت بودن حجم یک مذاکره است. مذاکره‌کنندگان گاه به‌اشتباه فکر می‌کنند که خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، دقیقاً مخالف خواسته‌ها و منافع آن‌ها بوده و برای این که طرف مقابل به بخشی از خواسته‌های خود برسد، آن‌ها باید از بخشی از منافع و خواسته‌های خود صرف‌نظر کنند. به عبارت دیگر، مذاکره‌کنندگان به‌اشتباه فکر می‌کنند طرف مقابل نیز دقیقاً در پی همان خواسته‌هایی است که آن‌ها در پی آن هستند.

رویکردهای مذاکره

تئوری پردازان درباره این سؤال که چگونه باید مکاتب اصلی و عمده تفکر در مذاکره را طبقه‌بندی کرد نظرات متفاوتی دارند. برای مثال، دنیل دراکن (۱۹۹۷) عمده مکاتب تفکر درباره تئوری مذاکره را به صورت چهار دیدگاه به مذاکره توصیف می‌نماید: مذاکره به‌عنوان حل کردن معما، مذاکره به‌عنوان یک بازی چانه‌زنی، مذاکره به‌عنوان مدیریت سازمانی و مذاکره به‌عنوان امور

سیاسی دیپلماتیک. ویلیام زارتمن تئوری پرداز، شاغل و محقق در حوزه مذاکره به نقل از آلفردسون و کونگو (۲۰۰۸) رویکردهایی به مذاکره و یا مکاتب تفکری را برای این حوزه ارائه نمود. وی پنج رویکرد ساختاری، استراتژیک، فرآیندی یا تبادل امتیاز، رفتاری و یکپارچه را شناسایی کرد.

۱. رویکرد ساختاری

رویکردهای ساختاری به مذاکره‌ها، نتایج حاصل از مذاکره را به‌عنوان تابعی از خصوصیات یا ویژگی‌های ساختاری می‌دانند که هر مذاکره به‌خصوصی را تعریف می‌کند. ممکن است این خصوصیات، ویژگی‌هایی هم‌چون تعداد طرفین و مسائل دخیل در مذاکره و ترکیب (که آیا هر طرف، متحد و یکپارچه است یا گروه‌های زیادی را شامل می‌شود) یا قدرت نسبی طرفین رقیب را در برگیرد. رویکردهای ساختاری به مذاکره‌ها در الگوهای روابط میان طرفین و اهدافشان، توضیحاتی درباره نتایج می‌یابند. تحلیل‌گران در رویکردهای ساختاری به تئوری مذاکره مایل‌اند که مذاکره‌ها را به‌عنوان سناریوهای تعارض میان حریفانی تعریف کنند که از اهداف ناسازگاری حفاظت می‌کنند. آن دسته از تحلیل‌گرانی که رویکردی ساختاری را برای مطالعه مذاکره‌ها اتخاذ می‌نمایند به‌طور مشترک بر وسایل و دست‌آویزهایی تأکید دارند که طرفین به مذاکره می‌آوردند. یکی از کمک‌های تئوریک عمده‌ای که از رویکرد ساختاری مشتق شده است این تئوری است که قدرت، عامل تعیین‌کننده اصلی در مذاکره‌ها است. از این نظر، قدرت نسبی هر یک از طرفین بر توانایی ایشان در ایمن نگه‌داشتن اهداف فردی‌شان در طی

مذاکره اثر می‌گذارد. ریشه‌های فکری این دیدگاه که در هر مذاکره‌ای، قدرت هم‌چون یک ویژگی ساختاری اصلی عمل می‌کند در سنت‌های تئوری سیاسی و استراتژی نظامی است که آثار افرادی چون ماکیاولی از جمله آن‌هاست. ایده اصلی در این مکتب این تصور است که قوی، پیروز خواهد شد.

۲. رویکرد استراتژیک

رویکردهای استراتژیک به مذاکره ریشه در ریاضیات، تئوری تصمیم و تئوری انتخاب عقلایی دارد و هم‌چنین از حوزه‌هایی هم‌چون اقتصاد، زیست‌شناسی و تجزیه و تحلیل تعارض نیز بهره می‌برد. در حالی که رویکرد ساختاری بر نقش دارایی‌هایی مانند قدرت در مذاکره‌ها تمرکز می‌نماید تأکید مدل‌های استراتژیک مذاکره بر نقش اهداف در تعیین کردن نتیجه‌ها می‌باشد. هم‌چنین مدل‌های استراتژیک، مدل‌های انتخاب عقلایی هستند. در این رویکرد، مذاکره‌کننده‌ها به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان منطقی دیده می‌شوند که گزینه‌های جایگزین شناخته‌شده‌ای دارند و با احتساب این که چه گزینه‌ای سودها یا اهداف آن‌ها را به حداکثر خواهد رساند انتخاب می‌کنند. مدل‌های استراتژیک تمایل دارند که در حالت طبیعی، هنجاری باشند؛ زیرا آن‌ها معتقدند که یک بهترین راه‌حلی برای هر مشکلی که از مذاکره برخاسته است وجود دارد و آن‌ها به دنبال این بهترین راه‌حل هستند. این رویکرد، دیدگاه تجویزی نیز نامیده شده است و اساس برخی از تئوری‌های مذاکره مانند تئوری بازی می‌باشد.

۳. رویکرد رفتاری

رویکردهای رفتاری بر نقشی که شخصیت‌ها یا ویژگی‌های فردی مذاکره‌کننده‌ها در تعیین نتیجه توافقات مذاکره شده بازی می‌کنند تأکید می‌نماید. رویکرد رفتاری از سنت‌های تجربی و روان‌شناختی و همچنین از معاهده‌های دیپلماتیک سده‌های پیشین مشتق شده است. این سنت‌ها این دیدگاه را که مذاکره‌ها -خواه میان ملت‌ها، کارکنان و اتحادیه‌ها و خواه همسایه‌ها- در نهایت درباره افرادی است که در آن درگیر شده‌اند تسهیم می‌کنند. به زبان دیگر می‌توان گفت که رویکرد رفتاری مهارت‌ها، احساسات و تمایلات انسانی را به صورت برجسته نشان می‌دهند. ممکن است این رویکردها بر نقشی که هنرهای قانع‌سازی، نگرش‌ها، اعتماد، درک (یا عدم درک)، انگیزه فردی و شخصیت در نتیجه مذاکره بازی می‌کنند تأکید نماید. از سویی برخی از دیگر محققان در مکتب رفتاری بر عواملی هم‌چون روابط، فرهنگ، هنجارها، مهارت، نگرش‌ها، انتظارات و اعتماد تأکید کرده بودند.

۴. رویکرد تبادل امتیاز (فرآیندی)

اگرچه تئوری‌های تبادل امتیاز در ویژگی‌های هر دو رویکرد ساختاری (قدرت) و رویکرد استراتژیک (نتایج) مشترک است، اما مکانیزم متفاوتی را که بر یادگیری تمرکز می‌یابد توصیف می‌کند. بر طبق گفته زارتمن، این رویکرد (که زارتمن آن را رویکرد فرآیندی نامید) به مذاکره هم‌چون یک فرآیند یادگیری می‌نگرد که طرفین در آن به رفتار امتیازدهی یکدیگر واکنش

نشان می‌دهند. از دیدگاه این رویکرد، مذاکره‌ها مجموعه‌ای از امتیازدهی‌ها هستند. طرفین از این امتیازدهی استفاده می‌کنند تا هم نیات خود را ابلاغ کنند و هم جنبش و حرکت را در موقعیت حریف خود مورد تشویق قرار دهند.

۵. رویکرد یکپارچه

رویکردهای یکپارچه که در تضاد با رویکردهای توزیعی می‌باشند به مذاکره‌ها به‌عنوان تعاملات برد-برد بالقوه می‌نگرند. می‌توان گفت که تئوری‌ها و استراتژی‌های یکپارچه در جست‌وجوی روش‌هایی برای خلق ارزش هستند. رویکردهای یکپارچه که از معیارهای عینی استفاده می‌کنند به دنبال خلق موقعیت‌هایی برای سود متقابل و تأکید بر اهمیت تبادل اطلاعات میان طرفین و گروه حل مسئله هستند؛ زیرا این رویکردها بر مسائلی مانند حل مسئله، همکاری، تصمیم‌گیری مشترک و سودهای مشترک تأکید دارند. شایان‌ذکر است که رویکرد یکپارچه ریشه در روابط بین‌المللی، تئوری سیاسی، تحقیق و پژوهش درباره اختلافات کارگری و تصمیم‌گیری اجتماعی دارد.

تئوری‌های مذاکره

مذاکره باید به‌عنوان فرآیندی ادراک شود که دو طرف یا بیشتر، نقطه نظرات در تعارضشان را به تصمیمی واحد از یک منفعت دوطرفه و مشترک

پیوند دهند. ادبیات مذاکره می‌تواند به دو چشم‌انداز تئوریک گسترده دسته‌بندی شود: تئوری بازی و تئوری مبادله اجتماعی.

۱. تئوری بازی

هدف تئوری بازی، درک عمیق‌تری از رفتار منطقی در وضعیت‌های تعارض واقعی و تمرکز بر به حداکثر رساندن نتایج حقیقی در مذاکرات است. این تئوری، ویژگی یک تئوری ریاضی که به‌طور کلی با مشکل تصمیم‌گیری منطقی در وضعیت‌های تعارض میان فردی سروکار دارد را داراست. دو پیش‌نیاز برای این که تئوری بازی در عمل به‌کار برده شود دانش مشترک و عقلانیت هستند. تئوری بازی، روابط بین طرفین در حال مذاکره را ماهیتاً رقابتی و با دست‌کاری می‌بیند که به اصطلاح، بازی «برد-باخت» نامیده می‌شود. مذاکره‌کننده‌ها به‌جای برخی از مشخصات عینی یک بازی، در بازی مذاکره آن‌چه را که درک کرده‌اند بازی می‌کنند.

۲. تئوری مبادله اجتماعی

تئوری مبادله اجتماعی، مذاکره را هم‌چون یک فرآیند مبادله اجتماعی می‌بیند؛ این تئوری بر آن دسته از تعاملات طرفین مذاکره تأکید می‌نماید که برای رسیدن به توافق «برد-برد»، در روش حل مسئله بر یکدیگر اثر می‌گذارند. هم‌چنین این تئوری می‌گوید که اغلب، چینی‌ها مذاکرات را برای فشار آوردن بر سود اضافی از سر می‌گیرند.

مدیریت تعارض در مذاکره

مدیریت تعارض، فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف نمودن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان است. محققان مدیریت تعارض معتقدند که اکثر تعارضات قابلیت حل شدن به صورت تلفیقی را دارند و این بدان معناست که طرفین درگیر تعارض با تلاش بیشتر می‌توانند به یک توافق رضایت‌بخش دوطرفه برسند. به‌طور سنتی، مدیران، تعارض را به‌عنوان امری مضر در سازمان‌ها و گروه‌ها در نظر می‌گرفته‌اند و برای جلوگیری از گسترش تعارض در سازمان، پیوسته در تلاش بوده‌اند. اما دیدگاه‌های معاصر نسبت به تعارض از این چالش استقبال می‌نمایند، چراکه ابعاد نسبی و متقابل مدیریت تعارض در میان فرهنگ‌ها به علت کار در یک محیط جهانی رو به رشد، اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند.

چگونگی پاسخ مذاکره‌کنندگان به تعارضات، بستگی به عوامل متعددی چون ماهیت تعارض، جهت‌گیری‌های فرهنگی و سطح وابستگی طرفین به همدیگر دارد. بی‌تردید، نحوه ادراک طرفین و انتخاب شیوه حل تعارضشان برای موفقیت در مذاکره و حفظ روابط طولانی‌مدت از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. تحقیقات گذشته به این نتیجه رسیده‌اند که افراد از فرهنگ‌های مختلف، استراتژی‌های مدیریت تعارض متفاوت پیش می‌گیرند. در مجموع، مدیریت تعارضات به‌طور سازنده، یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل در دنیای مدرن امروز است. علی‌رغم بلوغ جوامع، پیشرفت علم و افزایش

جمعیت تحصیل کرده، ما هم چنان با تعارضات گوناگون و مخرب مواجهیم. غالباً پنج شیوه برای مدیریت تعارض در مذاکره مورد استفاده قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از:

شیوه اجتنابی: استراتژی سنتی اجتنابی که به منظور پیشگیری از جنجال، به جای حل تعارض پیش آمده، به طور کامل آن را نادیده می‌گیرد. هرگاه مدیران، مسئله‌ای را برای سازمان غیرضروری و یا حتی خطرناک می‌یابند، این استراتژی غیرکارآمد را جهت مدیریت تعارضات پیش می‌گیرند که نهایتاً به شکست کل اعضای درگیر منجر خواهد شد. هنگام اجتناب، منبع اصلی تعارض نادیده گرفته شده و مسئله حل نشده باقی می‌ماند که باعث بدتر شدن وضعیت موجود می‌گردد.

شیوه انطباقی: در این استراتژی، طرف مذاکره برای رسیدن به وضعیت نرمال و متعادل، در سریع‌ترین زمان ممکن، از منافع خود به نفع طرف مقابل کوتاه می‌آید. در شیوه انطباقی درحالی که ترجیحات و خواسته‌های طرف تسلیم شده نادیده گرفته می‌شود، طرف مسلط، به افزودن به شرایط و دستورات ادامه می‌دهد و بدین ترتیب به تیره‌وتار شدن روابط در آینده دامن می‌زند. این استراتژی ناکارآمد نه تنها به حل مسائل منجر نمی‌گردد که خود گشاینده در به روی مشکلات بیشتر در آینده خواهد بود.

شیوه رقابتی: شیوه رقابتی، زمانی اتفاق می‌افتد که در تعارض پیش آمده، طرفین برای حداکثر ساختن دستاوردهای خویش تلاش کنند.

در هر حال، رقابت به جای ایجاد فرصتی برای منفعت و سود سازمان، گروه‌ها و افراد درگیر، خیلی زود تبدیل به یک مسابقه طمع خواهد شد. این شیوه مدیریت تعارض نیز ناکارآمد می‌باشد، زیرا طرفین درگیر بیشتر انرژی خود را صرف دعوا و جدل می‌کنند تا رسیدن به راه‌حلی سازنده. افزون‌براین، رقابت می‌تواند به کاهش اعتماد، کم‌رنگ شدن روابط، نتیجه‌تحمیلی و درنهایت شکست در حل مسئله منتهی گردد.

شیوه توافقی: شیوه توافقی که در آن طرفین مذاکره، هرکدام از منافع

برای رسیدن به منافع دیگر می‌گذرند، عملاً در این شیوه، طرفین به دنبال حفظ روابط طولانی‌مدت هستند. این استراتژی زمانی اتفاق می‌افتد که هر دو طرف نه تنها به دنبال ارضای خواسته‌های خویش هستند بلکه به تحقق اهداف و سود سازمان نیز می‌اندیشند. مدیرانی که از این استراتژی برای حل تعارض استفاده می‌کنند، غالباً به بیان عقاید، ترجیحات و خواسته‌هایشان به صورت شفاف می‌پردازند و برای رسیدن به توافق به‌طور هم‌زمان هم برنده هستند و هم بازنده. در این شیوه طرفین درگیر، تفاوت‌ها را کنار زده و به هدف مشترک گروه می‌اندیشند و رسیدن به توافق را آسان‌تر از برنده شدن یک‌طرفه می‌یابند.

شیوه تعاونی: در شیوه تعاونی، طرفین درگیر به‌طور هم‌زمان، برای

ارضای اهداف شخصی خود و نیز نیل به یک نتیجه برد-برد و خوشایند طرفین تلاش می‌کنند. فرآیند تعاونی از ابزارهای فراوانی جهت کمک به مدیریت تعارض به‌منظور ارتقای فعالیت‌های تیمی و نیز حفظ یک محیط

کاری سالم استفاده می‌کنند. مدیری که چنین استراتژی‌ای پیش گرفته، باید به خاطر داشته باشد که مسئول حفظ شخصیت سازمان می‌باشد که سبب ایجاد جو مناسب درون سازمان برای فعالیت اعضای سازمان می‌شود. بی‌تردید، استراتژی تعاون کارآمدترین و مؤثرترین شیوه حل تعارض است، زیرا این شیوه نه تنها مسائل و مشکلات کوتاه‌مدت را در نظر می‌گیرد که سعی در حذف امکان ایجاد هرگونه تعارض ناشی از وضعیت کنونی در آینده دارد.

فصل سوم

فنون و تاکتیک‌های مذاکره

فنون مذاکره

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

تیم آدم خوب / آدم بد

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 آن چه عضو خوب گروه می‌گوید، خوب به نظر برسد.

فن ناخنک زدن

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

حل مسئله به‌طور مشترک

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.

قدرت رقابت

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 این‌که 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.

مصالحه کردن

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 آنچه که مستحق بوده، دست یافته است.

تاکتیک‌های اصلی در مذاکره

هریس (۱۳۹۱) تاکتیک‌های اصلی مذاکره را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. ایجاد وقفه در مذاکره، ۲. حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمی، ۳. حمله غافل‌گیرانه، ۴. عبور از موانع با یک پرش، ۵. در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه، ۶. نقض مفاد قرارداد، ۷. گوش دادن، ۸. محدود کردن زمینه، ۹. بالا بردن ریسک، ۱۰. بلوف زدن، ۱۱. آینده را گران‌تر جلوه دادن، ۱۲. چیز حواس پرت کن را ایجاد کند، ۱۳. صبر داشتن، ۱۴. سؤال پرسیدن، ۱۵. اقدام به حمله.

۱. **ایجاد وقفه در مذاکره:** شما باید مایل و قادر باشید که به‌منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه‌ای در مذاکرات ایجاد نمایید. در بسیاری از مواقع تنها راهی که می‌تواند سطح انعطاف‌پذیری رقیبتان را در مورد مسئله‌ای خاص مشخص نماید قطع عمدی مذاکرات است. زمانی که شما تصمیم می‌گیرید این تاکتیک را به کاربندید باید نفس عمیقی بکشید، محتاطانه عمل نمایید و منتظر حرکت

بعدی رقیبتان باشید. جلوگیری از ادامه مذاکره بعضی مواقع باعث می‌شود که طرف مقابل عکس‌العمل شدیدی نشان دهد. اگر احساس می‌کنید که طرف دیگر نیاز زیادی به پایان دادن معامله دارند وقفه ممکن است امتیازاتی را به بار آورد. بهترین دفاع در مقابل تاکتیک‌های متقابل وقفه دائمی، توجه نکردن به آن است.

۲. حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمی: یکی از مؤثرترین تکنیک‌ها

در مذاکرات که اغلب اوقات نادیده گرفته می‌شود، تاکتیکی است که در مذاکرات غیررسمی به کار گرفته می‌شود. این تاکتیک دقیقاً دربرگیرنده آن چیزی است که از نامش پیداست: مذاکرات غیررسمی در میان مذاکره‌گران گروه‌هایی مختلف، بیرون از جلسات رسمی مذاکره. بعضی از مذاکره‌گران بسیار مجرب در تجارت اعتقاد راسخی دارند که بیشتر از طریق ارتباطات غیررسمی، تا هرگونه تاکتیک دیگر، در مذاکره می‌توان به امتیازات زیادی دست یافت و بن‌بست‌های بیشتری را از بین برد. افرادی که درگیر ارتباطات غیررسمی هستند اساساً باید دارای ۲ ویژگی باشند. الف: آن‌ها باید خود را به‌عنوان فردی قابل اعتماد و معتبر بدانند. ب: آن‌ها باید در تصمیماتی که با تیم مذاکره مقابل گرفته می‌شود به معنای واقعی اختیار داشته باشند و یا حداقل به‌طور جدی بر آن‌ها تأثیر بگذارند.

۳. حمله غافل‌گیرانه: اگرچه تعاریف بسیاری در زمینه تاکتیک

غافل‌گیری وجود دارد، اما شاید بهترین و اساسی‌ترین تعریف، هرگونه مانور در مذاکرات می‌باشد که تغییرات ناگهانی و غیرمترقبه‌ای در مورد رقیب ایجاد می‌نماید. این تاکتیک شامل اقداماتی متهورانه است. برای قرار دادن معامله

در جایگاهی برتر طرح‌ریزی می‌شود. خلاصه‌ای از روش‌های مؤثر به کارگیری این تاکتیک به شرح زیر است:

- ✓ عصبانیت آنی
- ✓ تغییر غیرقابل‌پیش‌بینی و آشکار در زیروهم صدا.
- ✓ تغییرات از قبل تعیین‌شده در مذاکره گران
- ✓ تغییر کلی و غیرمترقبه در موضوع و مرکز توجه در اواسط مذاکرات و یا بعد از وقفه‌ای کوتاه
- ✓ ابراز غیرمترقبه احساسات، یا معرفی موضوعی احساسی در مذاکرات.
- ✓ به بن‌بست کشاندن ناگهانی مذاکرات برای مدتی کوتاه یا طولانی‌تر

زمانی که تاکتیک غافل‌گیری با موفقیت به کار گرفته می‌شود، این تاکتیک قدرت‌های فردی توان را در مذاکره افزایش می‌دهد و زمان بیشتری برایتان فراهم می‌آورد، تا امتیازات بیشتری را کسب نمایید و تاکتیک‌های دیگری را به کار بندید که برای تأثیرپذیری به توانایی‌های بیشتری نیاز داشته باشند. در حقیقت، تاکتیک غافل‌گیری اغلب سیر صعودی منحنی قدرت‌های فردی در مذاکره را هم از نظر ارتفاع و هم از لحاظ مدت بسط می‌دهد. اما درنهایت، این منحنی سیر نزولی به خود می‌گیرد. بدین ترتیب ایجاب می‌نماید که متعاقباً از تاکتیک غافل‌گیری یا تاکتیک دیگری که به همان نسبت سودمند است، استفاده شود.

۴. عبور از موانع با یک پرسش: این تاکتیک لزوماً روش دستیابی یا حفظ نیرو به جهت مذاکره می‌باشد. در جریان مذاکرات تجاری، مهم‌ترین

مسئله در مورد این دیدگاه افشای اهدافتان برای رقیب می‌باشد. بدین‌وسیله شما رقیبتان را وادار نمایید که به‌طور جداگانه اهدافتان را رد یا با آن‌ها توافق نماید. این تاکتیک فواید زیادی دارد. اول این‌که به شما در دستیابی و حفظ نیروی کنترل در مذاکرات کمک می‌نماید. دوم؛ این تاکتیک شما را قادر می‌سازد تا در هر مرحله از مذاکره موضوعی دیگر را مطرح نمایید. سوم؛ این تاکتیک به‌طور نامحسوسی رقیب را تحت‌فشار قرار می‌دهد که تعادل خود را از دست بدهد. چهارم؛ این تاکتیک شما را قادر می‌سازد که با موقعیت رقیب، خود را در مذاکره ارزیابی کرده و درنهایت انعطاف، نسبت به آن واکنش دهید. پنجم؛ این تاکتیک امکان این مسئله را افزایش می‌دهد که رقیبتان با مسئله خاصی که شما در مذاکره مطرح نموده‌اید موافقت نماید و درنهایت، این تاکتیک به تیم مذاکره‌گرتان کمک می‌کند که از مسئله اصلی دور نماند. این دیدگاه ساختاری، باعث می‌شود که مذاکره‌گران‌تان جهت را گم نکنند و بدون فکر قبلی و اولویت قائل شدن، موضوعات مختلف را مدنظر قرار ندهند. بهترین روش برای مقابله با تاکتیک عبور از موانع با یک پرسش این است که تمام اوقات کنترل مذاکرات را در اختیار داشته باشید. استفاده از این تاکتیک دو خطر عمده دارد: اول؛ این‌که اگر شما در استفاده از این تاکتیک برعلیه مذاکره‌گری برتر موفق نشوید، ممکن است تمام استراتژی‌های مذاکره مختل گردد. دوم؛ اگر شما این تاکتیک را کمی به کار برید در آخر متوجه می‌شوید که شما به‌جای آن‌که موضوعات را به‌طور گروهی در نظر بگیرید، آن‌ها را به‌طور جداگانه موردبررسی قرار داده‌اید.

۵. در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه: یکی از تاکتیک‌های مذاکره، تهیه دستور رسمی جلسه برای هر جلسه از مذاکرات مهم می‌باشد دستور جلسه‌ای که تیمتان آماده می‌سازد، امتیازات زیادی دارد: اول: این که دستور جلسه شما را وادار می‌سازد که اولویت‌ها و اهدافتان را در مورد جلسه مطرح شده مورد بررسی قرار دهید. دوم: دستور جلسه توانایی شما را به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره تقویت می‌نماید و بدین وسیله توانایی بالقوه‌تان را در تحقق بخشیدن به اهداف تیمتان افزایش می‌دهد. در دست گرفتن کنترل جلسه تقریباً همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می‌شود، به خصوص زمانی که این کنترل شما را قادر می‌سازد که استراتژی‌هایی از قبل تعیین شده را به کار بندید و یا موانع از موفقیت نقشه‌های رقیبتان گردید. سوم: دستور جلسه معمولاً تعادل رقبا را بر هم می‌زند، به خاطر این که بیشتر مذاکره گران مهارت در تهیه دستور جلسه ندارد چه برسد به این که بخواهند دستور جلسه خوبی ارائه بدهند. زمانی که رقیبتان را هنگام عدم آمادگی غافل گیر می‌سازید، دستور جلسه توانایی شما را در به کارگیری استراتژی‌هایتان تقویت کرده و تلاش‌های رقیبتان را در به کارگیری سیاست‌های مختلف در مذاکره تضعیف می‌نماید. و در نهایت: دستور جلسه را می‌توان به عنوان روش غیرمستقیم برای طرح مسائل خود در میان مسائل دیگر در جلسه استفاده نمود. به همین ترتیب دستور جلسه را می‌توان به عنوان ابزاری دقیق برای به کارگیری و یا تقویت استراتژی خاصی از مذاکره به کار گرفت.

۶. **نقض مفاد قرارداد:** جهت تغییر استانداردهای قرارداد به طوری که اجرای آن برای هر دو طرف آسان تر شود مورد استفاده قرار می‌گیرد. به کارگیری دقیق این تاکتیک سود زیادی را نصیب شما می‌کند. این سود را زمانی به دست می‌آورید که نوع مفادی که در قرارداد به کاررفته حقیقتاً سود یا حمایت بیشتری را برای رقیبتان نسبت به شما فراهم آورد. بهترین مقابله با دیدگاه نقض بندهای قرارداد این است که در طرفی که قرارداد استاندارد را ارائه می‌دهد موضع خود را حفظ نماید و از ایجاد هرگونه تغییر امتناع ورزد. خطر عمده در به کارگیری تاکتیک نقض مفاد این است که وکیل طرفی که فرم قرارداد را ارائه می‌دهد در بیشتری از قوانین حاکم و توانایی بیشتری در استفاده از این امتیاز خواهد داشت، به طوری که می‌تواند مفادهای اصلاحی را به نفع طرف مورد نظر تمام نماید.

۷. **گوش دادن:** سؤال پرسیدن بیهوده است اگر به پاسخ‌ها گوش ندهید، با دقت گوش کردن تاکتیک مذاکره ارزشمندی است زیرا اکثر افراد احساسات واقعی‌شان را در بعضی راه‌ها توسط آنچه که آن‌ها می‌گویند و نحوه‌ای که آن را می‌گویند آشکار می‌کند، نحوه بیان دقیق جملات آموزنده‌تر است.

۸. **محدود کردن زمینه:** زمان را در تلاش برای صحبت، بسیاری از نکات مختلف هدر ندهیم بایستی بحث را به عوامل مهم در مذاکره محدود کنیم، تلاش کنید که مسائل کوچکی که پایان داده‌شده و برای شما پنهان مانده است به دست آورید تا شما بتوانید بر موضوعات حیاتی تمرکز کنید.

۹. **بالا بردن ریسک:** بعضی مواقع این تاکتیک به‌عنوان تیری در تاریکی شناخته می‌شود. بعضی شرکت‌ها قادرند که معامله حساسی را به خاطر توان مالی‌شان انجام دهند یا هم‌چنان معامله را به طریقی که رقیبتان نتوانند با آن وفق پیدا کنند، عوض کنند.

۱۰. **بلوف زدن:** بلوف زدن تاکتیک ناشناخته‌ای در میز مذاکره نیست، شخصی ممکن است بگوید که کاری را انجام خواهد داد اگر چیزی اتفاق نیفتد درحالی‌که آن شخص هیچ قصدی برای انجام آن ندارد. در مذاکرات اگر شما بلوف می‌کنید و سپس هنگامی که بلوفتان خواسته شود و آن را انجام ندهید، اعتبار زیادی را از دست می‌دهید، چگونه طرف دیگر می‌تواند هر چیزی را که پس‌ازاین می‌گویند باور کند؟ آن‌چه که منظورتان است را بگویید و آن‌چه را که می‌گویید توضیح دهید. این کار مزایای زیادی در تجارت دارد به‌هرحال مواقعی وجود دارد که بلوف تاکتیکی با ریسک پایین و بیشتر حرف است.

۱۱. **آینده را گران‌تر جلوه دادن:** یکی از بهترین راه‌ها برای این‌که طرف دیگر را به معامله کردن وادار کنید این است که آن‌ها را متقاعد کنید که هزینه‌ها در حال به پایان رسیدن هستند با انتظار هیچی به دست نمی‌آید و بیشتر چیزها از دست می‌رود.

۱۲. **چیز حواس پرت کن را ایجاد کند:** اغلب مذاکره‌کننده‌ها شرایط ضعیفی را در مذاکرات وارد می‌کنند. آن‌ها انتظار ندارند که با این شرایط

روبه‌رو شوند، اما انتظار دارند از آن به‌عنوان وسیله به دست آوردن امتیازات استفاده کنند.

۱۳. **صبر داشتن:** اگر عجله داشته باشید ممکن نیست که معامله خوبی انجام دهید. اغلب افراد صبورتر پیروز می‌شوند به‌علاوه در مذاکرات فرا فرهنگی ممکن است که صبر نقطه‌ضعف ملی‌مان باشد.

۱۴. **سؤال پرسیدن:** پرسیدن سؤال‌های زیرکانه بهترین تاکتیک برای یادگیری آن‌چه که ما نیاز با دانستن برای طرف دیگر داریم و هم‌چنین در مورد هدایت آن‌ها به طریقه تفکر خودمان است.

۱۵. **اقدام به حمله:** یکی از تاکتیک‌های اساسی‌تر و بارزتر در مذاکره، حمله کردن است. حمله کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به‌منظور عدم دستیابی به اهدافش می‌باشد، که باید در اسرع وقت و با تنظیم زمان صورت بگیرد. از جمله تاکتیک‌های مناسب، حمله، تمرکز بر نقاط ضعف رقیب است سعی باید کرد که در قوی‌ترین موقعیت اقدام به حمله کنید و به رقیب فرصت آغاز حمله را ندهید و قبل از وارد نمودن ضرری جدی، شروع حمله را از آن خود نمایید. بنابراین، عکس‌العمل‌های مذاکره‌کننده طرف مقابل ممکن است آزرده شدن خاطر، به بن‌بست رسیدن مذاکره، عمل کردن از موضع قدرت، حفظ خونسردی و محتاط بودن و یا تغییر دادن مسیر مذاکره به سویی دیگر باشد. برای استفاده مؤثر از این تاکتیک، لازم است زمانی که توانایی گرفتن نیروی حرکت طرف مقابل مذاکره و حفظ آن وجود دارد این اقدام صورت گیرد. تاکتیک‌های متقابل در برابر پیشی جستن در حمله به شرح زیر است: الف: در موقعیت

قوی‌تر اقدام به حمله نمایید. ب: به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدت کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبول از آن که ضرری جدی شما را تهدید نماید، این موقعیت را از آن خود بکنید.

فصل چهارم

مهارت مذاکره و نفوذ

مهارت‌های مذاکره و نفوذ

در طی فرآیند مذاکره موضوعاتی ایجاد می‌شود که عبارت‌اند از:

وضوح بخشیدن بر نکات اصلی

این مرحله شامل اطمینان از این است که موضوعات به‌وضوح تعریف شوند، اطلاعات از منابع مختلف استفاده شوند، و نظارت و مرور رویه‌ها به‌وضوح ایجاد شوند.

انعطاف‌پذیری استراتژی

این مرحله شامل طیف وسیعی از اختیارات است، پیامدها و ملاحظات بلندمدت، برنامه‌ریزی موضوع و برنامه قابل‌انعطاف با هیچ پیشنهادی فوراً برخورد نشود.

ارزش‌های برنده برنده

این مرحله مسائل درک طرف دیگر و آنچه که آن‌ها می‌خواهند، شناسایی زمینه‌های مورد توافق، ایجاد جو باز و همکاری، هدف قراردادن مورد خودمان به طرف دیگر و بر روی آنچه که در آن برای آن‌هاست. و زمان دادن به آن‌ها برای موردشان و پاسخ به شما.

مهارت‌های تعاملی برنده – برنده

این مرحله شامل نشان دادن صمیمیت شخصی، تشویق همکاری، جست‌وجوی اطلاعات، سؤال پرسیدن، استفاده از رفتار غیر دفاعی، معنی‌دار به‌طور عاطفی و باز و استفاده از رفتار قلمداد شده است.

افراد تعدادی از استراتژی‌های نفوذ را حین کار استفاده می‌کنند، در تحقیقی از تونی مانی، شش مجموعه گسترده از استراتژی‌های نفوذی که افراد حین کار استفاده می‌کنند را شناسایی کرده که آن‌ها عبارت‌اند از:

✓ **منطقی:** استفاده از منطق و اطلاعات و استدلال برای توجیه درخواست.

- ✓ **پافشاری:** ایجاد درخواست مستقیم برای آن چه که می‌خواهیم و بیان این که چگونه درباره موقعیت احساس می‌کنیم همراه با فشار در درخواست.
- ✓ **مبادله:** باهم کار کردن بهترین نتیجه کل، پیشنهاد مبادله سودمند، آماده برای مصالحه را دارد.
- ✓ **حمایتی:** حمایت شخص دیگری را از طریق رفتار دوستانه به آن‌ها یا رفتار مثبت با آن‌ها به دست آورند.
- ✓ **اجبار:** تهدید به استفاده
- ✓ **مشارکت:** به دست آوردن حمایت دیگران در تمام سطوح هم در داخل و هم در خارج موقعیت.

تحقیق بعدی که توسط تونی مانی و روبرتسون انجام شد. بر مبنای یک نمونه ۱۸۵ نفری در حین کار است. که در آن روابط بین روش‌هایی که اشخاص از ۶ مجموعه از استراتژی‌های نفوذ استفاده می‌کند. اینان ۲ بعد نفوذ را پیشنهاد می‌کنند که شامل ۴ سبک نفوذ در آن است. دو بعد نفوذ به شرح زیر است:

۱. **استراتژیست - فرصت‌طلب:** این درباره حدی است که یک شخص فرصت‌ها را هنگامی که آن‌ها به وجود می‌آید را درک کند. این طیف‌ها از آن‌هایی که با استراتژیست‌ها کار می‌کنند به‌طور دقیق پیشاپیش طرح‌ریزی می‌شوند. بنابراین این به‌عنوان فرصت‌طلب، استراتژیست توصیف می‌شود: استراتژیست‌ها تمایل به استفاده از منطق، اصرار، مشارکت برای نفوذ در

دیگران هستند ضمن این که از حمایتی و مبادله اجتناب می‌کنند. به عبارت دیگر احتمال دارد که آن‌ها درباره آن چه که آن‌ها می‌خواهند به دست آورند، آشکار عمل کنند و درباره این که چرا آن‌ها، آن را می‌خواهند، فکر کرده‌اند و شناسایی کرده‌اند، کسی را که آن‌ها نیاز دارند که در او نفوذ کنند. در این مورد آن‌ها استراتژی رفتار می‌کنند. فرصت‌طلبان تمایل به استفاده از حمایت و مبادله برای نفوذ در دیگران هستند ضمن این که از منطق و اصرار و مشارکت اجتناب می‌کنند به عبارت دیگر احتمال دارد که آن‌ها درباره کسی که آن‌ها نیاز به نفوذ در آن دارند کمتر آشکار باشند، درباره آن چه که آن‌ها می‌خواهند به دست آورند و چرا آن‌ها می‌خواهند به دست آورند با فرصت‌طلبی بیشتری به موقعیت رودررو توسط جلب حمایت طرف دیگر و پیشنهاد مبادله سودمند بین دو طرف پاسخ می‌دهد.

۲. **همکار - جنگجو:** این حدی است که یک شخص پافشاری می‌کند و دفاع می‌کند از موقعیت خودش، این طیف از آن‌هایی که تمایل دارند از سازش با موقعیت‌شان با سازگاری با تمایلات دیگران دارند به عنوان همکار اشاره می‌شود، تا آن‌هایی که به دست‌یابی به موقعیت ارجح خودشان تمرکز دارند، کسانی که به عنوان جنگجو مطرح می‌شوند. در نتیجه این بعد به عنوان جنگجو-همکار توصیف می‌شود: همکارها مایل با استفاده از مشارکت، منطق، مبادله و حمایت برای نفوذ در دیگران هستند ضمن این که از اجبار و اصرار اجتناب می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها با همکاری در مشارکت با دیگران برای همیشه مشغول هستند. جنگجوها مایل به اجبار و اصرار هستند، ضمن این که از مشارکت و منطق و مبادله اجتناب می‌کند،

به عبارت دیگر، آن‌ها تمرکز دارند بر انتقال دقیق آنچه که آن‌ها می‌خواهند به دست آورند و مجازات‌های که آن‌ها آماده کرده‌اند اگر آن‌ها را به دست نیاورند این دو بعد مستقل‌اند: از این حیث که هیچ ارتباطی بین نمره یک شخص بر روی یک بعد و نمره آن‌ها بر روی بعد دیگر وجود ندارد. بنابراین امکان وجود دارد که سبک نفوذ فرد را روی یک نقطه در فضای دوبعدی نشان داد و بین چهار نوع مشخصه نفوذکننده یعنی همکار- استراتژیست، جنگجو- استراتژیست، همکار- فرصت‌طلب، و جنگجو- فرصت‌طلب، تمایز قائل شد. سبک نفوذ یک شخص مجموعه منسجمی از استراتژی‌هایی است که او در کوشش، برای نفوذ بر دیگران در محیط کاری آن‌ها را انتخاب می‌کند. انتخاب واقعی استراتژی‌ها و سبک نفوذ احتمالاً به ماهیت موقعیت کاری و نقش فرد در آن بستگی دارد، بنابراین نفوذ شخص شامل انتخاباتی است که با موقعیت تناسب دارد. ویژگی‌های فردی نیز بر سبک نفوذ اثر می‌گذارد. در واقع خیلی احتمال دارد که شخصیت فرد، ارزش‌ها و نگرش‌های فرد، نقش داشته باشند. به هر حال توصیف سبک نفوذ شخص تصویر کاملی از استراتژی‌هایی را می‌دهد که فرد در یک مجموعه شرایط خاص استفاده می‌کند. سبک نفوذ فرد یک موقعیت خاص است و بنابراین احتمال دارد که بر طبق شرایط تغییر کند، این پیشنهاد می‌کند، که توجه کلیدی در هنر نفوذ، مؤثر، توانایی برای درک موقعیت است و انعطاف‌پذیری و تناسب با آن را توجیه می‌کند. در تحقیقی دیگر که شامل ۷۱ شرکت‌کننده که در دوره‌هایی در مورد مهارت‌های مذاکره و نفوذ آموزش دیده بودند که آن‌ها هم استراتژی نفوذ و پرسش‌نامه مهارت مذاکره را کامل کرده‌اند، امکان بررسی

روابط بین نمرات این دو مجموعه متغیر وجود داشت، نتیجه‌گیری‌های اصلی که از این تحقیق به وجود می‌آید عبارت‌اند از:

۳. بعد فرصت‌طلب- استراتژیست: که تمایلات و گرایش استراتژیست‌ها برای نشان دادن سطوح نسبتاً بالای وضوح بخشیدن به نکات اصلی است و تمایلات فرصت‌طلبانه نسبتاً پایینی در این مرحله را دارا می‌باشند.

۴. بعد فرصت‌طلب: استراتژیست، مربوط به تفاوت‌ها در نگرش به فرآیند مذاکره می‌باشد، خصوصاً استراتژیست‌ها تمایل به داشتن نمرات نسبتاً بالاتر در سراسر کل فرآیند دارند. خصوصاً در رابطه با مرحله آماده‌سازی و هم مرحله خاتمه درحالی‌که فرصت‌طلبان دارای نمرات پایین‌تر در سراسر فرآیند می‌باشند، خصوصاً در رابطه باهم مرحله آماده‌سازی و هم مرحله خاتمه.

۵. بعد همکار- جنگجو: بعد همکارها تمایل به نشان دادن سطح نسبتاً بالایی از انعطاف‌پذیری به سمت برنده-برنده دارند و جنگجویان سطوح نسبتاً پایین در این زمینه دارند.

۶. بعد همکار- جنگجو: بعد همکارها تمایل به نمرات بالا در سراسر فرآیند را دارند، خصوصاً در رابطه با مرحله حرکت به سمت دستیابی به توافق، درحالی‌که جنگجوها دارای نمرات نسبتاً پایین‌تر در سراسر فرآیند مذاکره را دارند خصوصاً در مرحله حرکت به سمت دستیابی به توافقات.

فصل پنجم

فرآیند مذاکره

آماده‌سازی خود برای مذاکره

هر مذاکره موفق نیاز به گذاشتن زمان و وقت طولانی برای آماده‌سازی اهداف دارد. باید فکر کنیم که به دنبال چه هدف یا اهدافی هستیم و گزینه‌های نهایی ما برای معامله چیست؟ البته باید به خواسته‌های حریف مقابلمان هم توجه کنیم که چه چیزهایی برای او ارزشمند بوده و به آنها اهمیت می‌دهد؟ یادتان باشد بهترین مذاکره‌کنندگان همواره دو سؤال را از خود می‌پرسند: ۱. من چه می‌خواهم؟ ۲. انتخاب‌های که در رسیدن توافق به ما کمک می‌کند، چیست؟ سؤال اول از ما می‌خواهد کمی رؤیایپردازی کنیم. البته باید حواسمان باشد یک رؤیای واقع‌گرایانه را طراحی کنیم. وقتی برای خود شروع به رؤیایپردازی می‌کنیم معمولاً سه تله در پیش روی ما وجود دارد

که از آن‌ها غافل می‌مانیم: ما معمولاً به دلیل عدم اعتماد به نفس، یک مذاکره‌کننده کم‌توقع و مایوس هستیم که هدفی کوچک را انتخاب می‌کنیم. انتخاب هدف کوچک در ما حس ناامیدی و یأس ایجاد می‌کند و در صورت پذیرفتن پیشنهاد ما در مذاکره هم احساس بهتری نخواهیم داشت. همیشه یادتان باشد اگر حریف در همان ابتدای مذاکره پیشنهاد شما را پذیرفت، بدانید که هدف یا خواسته‌ای کوچک را عنوان کرده‌اید و برای مذاکره به‌خوبی مرحله آماده‌سازی را انجام نداده‌اید! گاهی برعکس تله شماره یک رفتار کرده و یک هدف بسیار بزرگ را در نظر می‌گیریم و به‌مانند یک مذاکره‌کننده پرتوقع رفتار می‌کنیم، در این شرایط هم به هیچ توافقی نخواهیم رسید! تله سوم، این است که اصلاً نمی‌دانیم خواسته ما چیست و بدون آماده‌سازی قبلی وارد مذاکره می‌شویم! در این صورت، مذاکره‌کننده‌ها عموماً پیشنهادهای حریف که از روی حسن نیت داده شده را با شک و تردید و ناامیدی بررسی می‌کنند.

جمع آوری اطلاعات دقیق

منظور از اطلاعات برداشت‌هایی است که از تجارب، معلومات و منابع بیرونی تحقیقات حاصل می‌شود. اصولاً اطلاعات و دانش قدرت مذاکره را در فرآیند مذاکره در زمینه موردنظر افزایش می‌دهد. هم‌چنین سبب از بین رفتن شک و تردید در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط مؤثر و تقویت بنیه اعتماد به نفس می‌گردد. ویژگی‌های اطلاعات عبارت‌اند از: ۱. صحت و دقت ۲.

به موقع و سریع ۳. مرتبط بودن ۴. کامل بودن ۵. تناوب ۶. محدوده زمانی ۷. دامنه و قلمرو ۸. منشأ و منبع ۹. شکل اولیه.

راجر فیشر و ویلیام اوری در کتاب روان‌شناسی توافق، تیم هیندل در کتاب فنون مذاکره و رابرت مادوکس در کتاب مهارت‌ها و فنون کاربردی در مذاکره داشتن اطلاعات را عامل مؤثر در موفقیت مذاکرات بیان می‌کنند. مدیران، برای به دست 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 جهت دهنده 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.

طرح‌ریزی جهت مذاکره

پیش از آن که مدیر هر یک از روش‌های معمول را در یک مذاکره به‌خصوص در پیش گیرد. باید طرح برای به دست آوردن حداکثر مزایا در دست داشته باشد. در حقیقت، طرح‌ریزی ابتدایی به‌اندازه تاکتیک‌های مذاکره اهمیت دارد زیرا تاکتیک‌ها بر مبنای طرح‌ها استوارند و اهداف قبل از هر جلسه ملاقاتی به وجود می‌آیند. هرگونه طرح‌ریزی صحیح با گردآوری اطلاعات آغاز می‌شود - و در حالت‌های مذاکره نه‌تنها شامل اقتصاد بلکه مهندسی، حسابداری، حقوق و اطلاعات مالی مربوط به موضوع مورد بحث می‌گردد. این موارد باید بر طبق اهمیت شناسایی و طبقه‌بندی گردند-

گردآوری حقایق مربوط به مذاکره احتمالاً شامل بحث‌های مختلف مبنی بر پیچیدگی موضوع مورد بحث می‌گردد. در عین حال، مذاکره ممکن است نیازمند حضور تیمی از متخصصین برای شرکت در مباحث و ارائه و معرفی وضعیت و نظرات شرکت باشد. یک مدیر باتجربه همواره این فرض را مدنظر خواهد داشت که فروشنده نمایندگان زیرک، بااطلاع و ماهر را جهت هر مذاکره‌ای گسیل خواهد نمود، بنابراین وی به هنگامی که تیم خود را برمی‌گزیند در پی انتخاب بهترین افراد خواهد بود. در یک دوره مذاکرات، یک تیم مذاکره‌کننده باید از نمایندگان قسمت‌های خرید، طراحی، مهندسی، حسابداری، بازاریابی، مهندسی صنایع و حقوقی تشکیل شده باشد. آن‌ها باید کاملاً درباره موضوع مورد بحث مذاکره و مسائل فنی و اقتصادی مربوط به آن توجیه شده باشند. آن‌ها باید اهداف شرکت را درک کنند و یا به عبارت بهتر در ایجاد آن اهداف و موقعیت‌های مختلف از قبیل آن چه ذیلاً می‌آید سهیم باشند. هنگامی که بیش از یک فرد در مذاکره شرکت می‌نماید، تیم مذاکره‌کننده باید یک رهبر برای خودش برگزیند. وظایف و اختیارات رهبر در مورد اجرای اهداف شرکت و محدودیت‌های اختیارات اعضای تیم باید به‌طور روشن معین گردد. از آنجائی که اختیارات اساسی برای سرمایه‌گذاری‌های وجوه یک شرکت بر عهده نماینده خرید آن شرکت است، فردی که معمولاً به‌عنوان بهترین شخص جهت رهبری تیم مذاکره برگزیده می‌شود، همین فرد است. میزان مؤثر بودن مذاکره تا حد زیادی به کیفیت و کامل بودن آماده‌سازی تلاش‌های پیش مذاکره و مهار تیم مذاکره‌کننده

بستگی دارد. عناصر اولیه و تکنیک‌های طرح‌ریزی مذاکره شامل مراحل ذیل است:

الف- تهیه و توسعه طرحی برای هدایت مذاکرات که شامل مطالب ذیل گردد ولی به آن‌ها محدود نشود:

۱. تعریف هدف مذاکره یک برنامه کار
۲. شناسایی کلیه مطالب موجود
۳. مشخص نمودن رهبر تیم
۴. تعیین موقعیت‌های اصلی پیش‌مذاکره‌ای دو طرف
۵. بررسی دقیق اقلام کلیدی و تجزیه تحلیل‌های داخلی
۶. تقاضا برای متخصصین صلاحیت‌دار جهت ارزیابی محل‌های مخصوص.

ب- به‌صورت سند در آوردن و ارائه طرحی هدف‌دار برای مذاکره، با نظارت مقامات رسمی برای بررسی و نیل به توافقی قراردادی.

رئیس مذاکره‌کنندگان به کمک تیم خودش، تجزیه تحلیلی دقیق از موقعیت‌های معاملاتی پیش مذاکره شرکت خود و رقیب به عمل خواهد آورد. از آن‌جائی که گاهی اوقات مذاکره می‌تواند آزمایش ساده‌ای از میزان قدرت بر پایه موقعیت چانه‌زنی باشد، هر عاملی مه در این موقعیت دخالت دارد باید مشخص شده، درک گردد و کاملاً ارزیابی شود. پس از تجزیه تحلیل و بررسی مجدد، رئیس مذاکره‌کنندگان اطلاعات کسب‌شده را ارائه خواهد نمود و کلیه این اطلاعات را به طرح مذاکره منتقل می‌کند. تجزیه تحلیل مذاکره، حداقل

باید طوری اجرا شود که به طور دقیق به بررسی مسائل بپردازد. به عنوان یک بخش نهائی آماده سازی مذاکرات، رئیس مذاکره کنندگان و تیم او باید کلیه اعضا را با طرح های مذاکره، مطالب انتشار یافته، اهداف و اطلاعاتی که چنان طرح هایی بر مبنای آنها ایجاد شده اند آشنا سازند. احتمال دارد رئیس ما روشی خشک و رسمی اجرای راهبردها و تکنیک های مذاکره نهائی را رهبری کند و شرایط مذاکره ای واقعی را برای تمیم خود مهیا سازد.

تعیین محل مذاکره

بهترین محل برای مذاکره محلی است که بتوانید کنترل خود را بر فرآیند مذاکره به حداکثر برسانید. هر مذاکره کننده مجربی محیط هایی که باعث تقویت توانایی اش برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می شود را می شناسد. در شروع هر معامله تجاری، شما باید امتیازات و ضررهای ناشی از مذاکره در دفتر خود، در دفتر رقیب یا دفتر شخص ثالثی را ارزیابی کنید. از آن جاکه خوبی ها و بدی های محل خاص ممکن است با توجه به پیشرفت مذاکرات در جلسه ای خاص تغییر نماید، اما شما هنگامی که مذاکرات در حال پیش روی هستند، باید این مطلب را از نظر دور نگاه ندارید و هر چند گاهی موضوع را دوباره ارزیابی کنید برای بعضی از افراد، مذاکره در محل کار خود امتیازات زیادی در بردارد. مذاکره در محل کار توانایی شما را برای مهار کردن عوامل مهمی مثل: مسافرت، خستگی و محیط های فیزیکی را افزایش می دهد به علاوه، این عمل باعث می شود که تیم شما به امتیازات بیشتری مثل حمایت کارکنان، پرسنل، بایگانی و افرادی که تصمیم گیری نهایی به عهده آنها

می‌باشد، دسترسی داشته باشند. مذاکره‌کننده باید محیطی را که مذاکرات در آن اتفاق خواهد افتاد آماده و ایجاد نماید. بسیاری از خریداران پیشنهاد می‌کنند که مذاکرات در همان محل کار خود اتفاق بیفتد برای این‌که آن‌ها احساس راحتی و اعتماد به نفس دارند. محیط فیزیکی مذاکره باید برای سازگاری با شما چیده شود. محیط مذاکره شامل ایجاد فضای مناسب، انتخاب زمان مناسب و گزینش بهترین محل برای برگزاری مذاکره خواهد بود. بهترین محل مذاکره مکانی است که بیش از هر جایی دیگر در آن احساس آرامش و اطمینان حاکم باشد در صورتی که محیط مذاکره بی‌طرف باشد، از هرگونه تعصبی در جلسه جلوگیری خواهد شد و محیط بی‌طرف نباید زمین حریف باشد و از قرار گرفتن در شرایط ناامن باید خودداری نمود. محیط فیزیکی محل مذاکره می‌تواند به همان اندازه شهری که می‌خواهند در آن مذاکرات را برپا نمایند از اهمیت برخوردار باشد. عواملی مانند دکور، دما، جا، نور و راحتی محل با توجه به خصوصیات شخصی و کاری می‌توانند تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر محیط فیزیکی مذاکرات داشته باشند. با به‌کارگیری این عوامل قبل از این‌که رقیبتان این عوامل را بر علیه شما به کار گیرد شما ممکن است بتوانید امتیاز مهمی را در مذاکره نصیب خود نمایید. تشکیل جلسات در محل تعیین‌شده از جانب شما یا طرف مقابل، فوایدی را برای هر دو طرف به همراه خواهد داشت.

فواید تشکیل جلسات در دفتر شما:

۱. احساس کنترل بیشتر بر روند مذاکرات

۲. هماهنگ کردن اوقات وقفه در جلسات
 ۳. حمایت در صورت نیاز
 ۴. توانایی انتخاب دفتر، محل و تجهیزات آن
- فواید تشکیل جلسات در دفتر حریف:

۱. امکان ارزیابی محل کار حریف
۲. دادن امتیازهایی از جانب طرف مقابل
۳. ترغیب طرف مقابل در مورد درگیر کردن رؤسای ارشد جهت برطرف کردن موانع.

ختم مذاکره

زمانی که منافع مشترک شناسایی شد، مرحله توافق مشترک درباره آن آغاز می‌شود. این مرحله یکی از حساس‌ترین مراحل است، چراکه نه تنها منجر به توافق یا به بن‌بست رسیدن مذاکره می‌شود، بلکه اگر نتوانیم جلسه را با دستیابی به یک توافق مطلوب به پایان برسانیم، صرف وقت جهت تشکیل جلسه معنایی ندارد. لذا، سؤال این جاست که به چه مهارت‌هایی جهت خاتمه مطلوب جلسات نیاز است؟ در این زمینه توجه به خلاصه روند پیشرفت مذاکره، طرح مجدد موضوعات قبلی برای دستیابی به توافق، اعطای امتیاز جهت پیشبرد توافق، انتخاب سیاست‌های مناسب جهت ترغیب طرفین، مرتبط نمودن موضوعات مورد توافق، موافقت در اعطای امتیازات و استفاده از روش مناسب برای خاتمه جلسات، می‌تواند بسیار راهگشا باشد. هم‌چنین

باید به این نکته توجه داشت که استفاده از روش جمع‌بندی در پایان جلسات تأثیر به‌سزایی خواهد داشت. نکات ابرازشده و موردتوافق قرارگرفته، باید خلاصه شوند، حتی اگر طرفین به عدم اتمام بحث آگاه باشند. تهیه خلاصه بحث، به تسریع روند پیشرفت مذاکرات کمک می‌کند. در صورتی که هر یک از طرفین در بیان خلاصه گزارش خود مطلبی بیان کنند که موردتوافق نباشد، این امر باعث می‌شود که روابط طرفین به مخاطره بیفتد و موجب از بین رفتن حس اعتماد بین آنها شود. همچنین گوش دادن به خلاصه طرف مقابل، نیز حائز اهمیت است. برای خاتمه مذاکره راه‌های مختلفی وجود دارد باید راهی که انتخاب می‌کنید مناسب گروه باشد:

واگذاری امتیازاتی که برای همه قابل قبول باشد: برای کمک به نهایی شدن معامله امتیاز بدهید و امتیاز بگیرید بدون آن که موضع خود را به خطر بیندازید.

انتخاب راه میانه توسط هر دو طرف: برای قطعی کردن معامله، هر دو طرف بر یک‌راه میانه توافق کنید.

دادن حق انتخاب از بین دو گزینه قابل قبول به طرف مقابل: با پیشنهاد دو گزینه، طرف مقابل را به ادامه مذاکره تشویق کنید.

ایجاد انگیزه یا اعمال تحریم: با ایجاد انگیزه یا اعمال تحریم طرف دیگر را تحت فشار بگذارید.

ارائه ایده یا اطلاعات جدید در لحظات پایانی مذاکره: ایده‌های جدیدی که پای مذاکره مطرح می‌شوند عاملی برای گفت‌وگوهای جدید هستند که ممکن است به توافق طرفین منتهی شود.

پیشنهاد تنفس هنگامی که مذاکره به بن‌بست می‌رسد: در زمان تنفس طرفین فرصت پیدا می‌کنند تا به عواقب عدم حصول توافق فکر کنند.

منابع

فارسی

۱. انواری رستمی، علی اصغر، ۱۳۸۶ «سیستم‌های خرید و انبارداری و توزیع»، انتشارات پیام نور، چاپ اول.
۲. پترسون، جیمز، (۱۳۸۷) چگونه مذاکره‌کننده بهتری باشیم؟ (اول)، مسعود کسایی و ابراهیم شیرامیری، تهران، همشهری، اول.
۳. توتونچیان، علیرضا و آلاپوش، علی. دیپلمات و دیپلماسی، تهران، وزارت امور خارجه، ۱۳۷۲
۴. حسینی، میرزا حسن، ۱۳۸۸ «مدیریت بازار و بازاریابی»، انتشارات پیام نور، چاپ دوم.
۵. خواستار، حمزه، پایگاه جامع دانش مدیریت <http://tasmim.blogfa.com/post-334.aspx>، نوشته‌شده در سه‌شنبه، دوم آبان، تاریخ ۱۹۳۱.
۶. رضائیان، علی، (۱۳۸۲) مدیریت تعرض و مذاکره، (اول)، تهران، سازمان چاپ و انتشارات، سوم.
۷. رضائیان، علی ۱۳۹۰ «اصول مدیریت»، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم.
۸. زاهدی ش، ا.، بررسی تطبیقی سبک‌های مذاکره در جهان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۲۱ و ۲۲، صص ۱۹-۱۳۷۸، ۳۷.

۹. فلمینگ، پیترو، ۱۳۸۹ «فن مذاکره موفق»، ترجمه: نمازی، انتشارات یساولی، چاپ دوم.
۱۰. فیشر، راجر، یوری، ویلیام، (۱۳۷۰) اصول و فنون مذاکره، (اول)، مسعود حیدری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، سوم.
۱۱. علی زاده، فرهاد، سایت اینترنتی پژوهشکده باقرالعلوم، عنوان: مذاکره، <http://www.pajoohe.com> Negotiation تاریخ مشاهده: ۱۳۹۳
۱۲. لی تامپسون، (۱۴۰۰) کتاب ۵۳ اصل مذاکره، ترجمه محمدرضا شعبانعلی، انتشارات نص
۱۳. هاریس، چارلز ادیسون، ۱۳۸۶ «فنون مذاکرات تجاری»، ترجمه: محمد ابراهیم گوهریان، انتشارات: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم.

منايع

لاتين

1. Alfredson, T. & Cungu, A. (2008). *Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature*. FAO Policy Learning Programme, EASYPol Module 179, pp. 1-32.
2. Ashcroft , Stephen , " commercial negotiation skills " , Industrial and commercial training , volume 36 , number 6 , 2004 , PP.229-233
3. Buskirk 2007, H.Richard and Bruce D.Buskirk , " selling " , mcgraw – Hillbook , International Edition.
4. Daniels , Shirley , " closing the deal " , work study, volume 47 , number 2, 2006 , PP.56-58
5. Fang, T., & Worm, V., & Tung, R. L. (2008). *Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC*. International.
6. Fells , Ray , " Preparation for negotiation Issue and process " , personnel Review , volume 25 , number 2 , 2006 , PP.50-60 Business Review, Vol. 17, pp.159-169.
7. . Kazan, M. (1997), Culture and Conflict Management: A theoretical Framework, *The International Journal of Conflict Management*, 8 (4): 338-360.

8. manning , Tony and Bob Robertson , " Influencing and negotiating skills: some research and reflectios part I: Influencing strategies and styles " , Industrial and commercial training , volume 35 , number 1 , 2003 , PP.11- 15.
9. Tsay, C. J. & Bazerman, M. H. (2009). *A Decision-making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look into the Future*. Harvard Business School, Working Paper, pp. 1-28.
10. Wimsatt , Almamintu and jule B.Gassenheimer , " Negotiation differences between too diverse cultures " , European journal of marketing , Volume 30 , number 4 , 2009 , PP.20-39