

مذاکره:

مهمترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسانهاست. انسان موجودی است اجتماعی و لازمه ی زندگی اجتماعی داشتن ارتباط و زیستن با دیگران است.

علت نیاز به ارتباط و زیستن با دیگران این است که تمام نیازها اعم از مادی و معنوی برطرف شود. این نوع زندگی از کوچکترین واحد زندگی اجتماعی یعنی خانواده شروع می شود و به جامعه جهانی ختم می شود. بنابراین اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده شروع می شود و برای تامین خواسته های خود که ناشی از نیازهای محدودی است به گفت و گو و در حقیقت، اغلب اوقات به مذاکره ساده و ابتدایی با اعضای بزرگتر خانواده خود می پردازد و این امر به تدریج ادامه و گسترش می یابد تا اینکه در بالاترین و پیشرفته ترین و در عین حال مشکل ترین وجه آن وارد مذاکرات بین المللی با دیگران می شود.

به طور کلی انگیزه، هدف و رسالت هر نوع مذاکره از ابتدایی ترین سطح، یعنی در زندگی خانوادگی، تا بالاترین و پیشرفته ترین حد، یعنی مذاکرات بین المللی این است که با دیگران برای تامین نیازهای خود و به عبارت دیگر منافع مشروع خود به توافق برسند و در مراحل پیشرفته تر و مهم تر این توافقها در قالب متونی تحت عنوان قرارداد یا موافقت نامه و امثال آن تهیه و امضا کرده و رسمیت بخشند.

بدین ترتیب هر قدر دامنه و گستره زندگی اجتماعی وسیع تر می شود ارتباطات متنوع تر و پیچیده تر می گردد و به تبع آن مذاکره سخت تر و مشکل تر می شود.

این جریان رشد و تنوع ارتباطات و پیچیدگی آن به تدریج ایجاب می کند که توانمندی و مهارت مذاکره کننده از میزان توان معمول انسان های عادی، که برای رفع نیازهای روزمره زندگی می کنند فراتر برود.

در مذاکرات پیچیده تر انسانها به خصوص مذاکره کنندگان باید بتوانند خوب مذاکره کنند. معنی خوب مذاکره کردن این است که با اصول و فنون مذاکره آشنا و در مراحل حرفه ای به آن معتقد و مسلط باشند. آشنایی و نهایتاً سلطه به اصول و فنون مذاکره انسانها را به این توان مجهز می کند که در جریان ارتباطات با دیگران از پایین ترین سطح تا بالاترین سطح آن با طرفهای مذاکره به نحوی مذاکره کنند که توافق حاصل از مذاکرات معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و در عین حال در بردارنده ی منابع مشروع طرفین یا طرفهای مذاکره اعم از داخلی یا خارجی یا بین المللی باشد و این توافقها به نحو صحیح، درست در قالب متون حقوقی اعم از قرارداد، موافقت نامه یا سایر اشکال تدوین و تسجیل (قطعی شدن، مسجل شدن) بستگی دارد.

تعاریف مذاکره :

۱. مذاکره فرآیندی است بسیار پیچیده که عوامل محیطی، انسانی، فرهنگی و بسیاری از عوامل دیگر بر آن تاثیر می گذارند.
۲. مذاکره فرآیند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث روی آن ها و توافق بر سر آنهاست. مذاکره همواره با تعادل امتیازات همراه است، امتیازاتی که ممکن است عادی، معنوی، بزرگ یا کوچک باشند.
۳. مذاکره در تعریف امروزی به فرآیندی گفت و گو محور اطلاق می شد که روی یک موضوع مشخص به منظور حل اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می پذیرد، به شرط آن که نتواند رضایت و منافع طرفین را برآورده سازد.

مفهوم مذاکره :

مفهوم مذاکره

مذاکره زمانی معنا دارد که یک فرد آنچه را که مورد نیاز شماست در اختیار دارد و شما نیز حاضرید برای بدست آوردن آن چانه زنی کنید و بالعکس بدین ترتیب مذاکره عبارتست از :

چانه زنی برای محصول نتیجه قابل قبول برای طرفین مذاکره که این به معنای برد دو طرف است. در واقع مذاکره جریانی است برای شناختن، مناظره کردن، نظم دادن و موافقت کردن با شرایط.

اهمیت مذاکره:

تقریباً هر نوع رابطه متقابل میان انسانها یا سازمانها نیازمند مکانیزمی برای رسیدن به توافق است مگر آن که شرایطی که طرفین در یک لحظه با آن روبرو می شوند به روی تمام شرایط و جزئیات توافق تأثیر گذارد و یک مرتبه توافق حاصل گردد. بدین ترتیب برخی از دلایل اهمیت مذاکره عبارتند از :

۱. توافق برای کسب منابعی مانند: ثروت، وقت، حقوق و ...
۲. ایجاد و خلق چیزی که هریک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیست.
۳. رفع یک مشکل، نزاع و یا اختلاف عقیده بین طرفین درگیر

✓ گاهی اوقات مردم به این سبب نمی توانند مذاکره کنند که تشخیص نمی دهند در یک موقعیت مذاکره ای هستند . ممکن است نتوانند با انتخاب گزینه های دیگری به جز مذاکره به اهداف خود برسند . آن چه می خواهند به دست آورند یا تا جایی که ممکن است مایل باشند مشکلات خود را برطرف کنند .

✓ از سوی دیگر ممکن است مردم نیاز به مذاکره را تشخیص بدهند اما چون فرآیند را متوجه نشده اند و مهارت های مذاکره ای خوبی ندارند آن را به خوبی انجام ندهند .

✓ نکته ای که در ارتباط با مذاکره باید مورد توجه قرار گیرد این است که برای مذاکره در باره ی همه چیز باید زمان و فضای مناسب را انتخاب کرد .

ویژگی های اصلی مذاکره :

همه چیز قابل مذاکره است و هر فردی یک مذاکره کننده به حساب می آید . همه مذاکرات، صرف نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی دارند؛ که عبارتند از:

۱. افراد؛ که به صورت انفرادی، نماینده یا گروهی عمل می کنند.
۲. از ابتدا تا انتهای انجام مذاکره در معرض تعارض قرار دارند.
۳. از روش های خوب مبادله، همانند خرید و فروش یا معامله، بهره مند می شوند.
۴. تقریباً همیشه چهره به چهره، انجام می شوند و بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری، اشارات و حرکات و حالات چهره هستند.
۵. همواره در مورد آینده هستند.
۶. با تصمیمی که به طور مشترک اتخاذ می شود، به نتیجه می رسند.

سطوح مختلف مذاکره :

به سطوح فردی ، گروهی ، سازمانی و بین المللی تقسیم می شود .

۱. فردی :

ساده ترین شکل مذاکره از سطح فردی آغاز می شود. زمانی که در دل با خودمان صحبت می کنیم که آیا بهتر است از این هفته شروع به مطالعه ی زبان انگلیسی کرده و در یک کلاس ثبت نام کنم یا تا ماه آینده صبر کنم در واقع با خودمان مذاکره می کنیم. بدین ترتیب ما هنوز با خود مذاکره می کنیم که این ساده ترین شکل مذاکره است.

۲. گروهی :

مذاکره در سطح بعدی به شکل مذاکره در خانواده یا بین دوستان و آشنایان رخ میدهد. به عنوان مثال زمانی که در پی انتخاب فیلمی هستیم تا آخر هفته در کنار خانواده به تماشای آن بنشینیم. در واقع مذاکره ای که در آن امتیازات مشهود و یا نامشهود زیادی مبادله می شود و گاه منافع مورد توجه قرار گرفته و گاه حفظ روابط بلند مدت از اهمیت بیشتری برخوردار می شود.

۳. سازمانی :

مذاکره در لایه ای بالاتر شکل سازمانی به خود می گیرد. وقتی به عنوان نماینده ی سازمان خود به سازمان دیگری مراجعه نموده و در مورد یک قرارداد با نماینده ی آن سازمان به بحث می نشینید وارد سطحی از مذاکره شده اید که اصطلاحاً مذاکره ی تجاری نامیده می شود.

۴. بین المللی :

طبیعی است مذاکره می تواند به سطوح ملی و بین المللی نیز کشیده شود که مذاکرات مربوط به انرژی هسته ای برای کشورمان نمونه ای از این سطح مذاکره محسوب می گردد.

شش مهارت اصلی در مذاکره :

این شش مهارت در تمامی حوزه های زندگی کارایی دارند و می توانند ما را در زندگی موفق تر نمایند و همه باید آنها را در ذهن داشته باشیم. به طور کلی این شش مهارت عبارتند از :

۱. آمادگی کامل

۲. توانایی هدف گذاری و تعیین هدف

۳. مهارت خوب گوش دادن

۴. شفافیت در ارتباط کلامی

۵. دانستن این که کجا و چگونه دکمه ی توقف را فشار دهیم

۶. دانستن این که چگونه به توافق برسیم

انواع مذاکره (نتیجه - مذاکره) :

۱. مذاکره توزیعی (برد - باخت) :

این نوع مذاکره زمانی انجام می شود که طرفین مذاکره در حال کشمکش باشند و هریک از طرفین هدفش مغلوب ساختن طرف دیگر است و اغلب در موضوعات اقتصادی اتفاق می افتد که در آن طرفین رفتارهایی همچون ارتباطات محافظه کارانه ، اعتماد محدود ، به کارگیری تحدید خواسته ها و اظهارات از خود نشان می دهند و نتیجه گیری مثبت را نسبت به زمانی که برخوردهای مثبت دو طرف در حال انجام است با اشکال مواجه می کند .

۲. مذاکره تلفیقی (برد - برد) :

روش حل مسأله مشارکتی برای رسیدن به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره است . در این نوع مذاکره ، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند و با بیان روشن ترجیحات خود زمان به گزینه ی مورد پذیرش طرفین می رسند . بنابراین نگرش از راه همکاری و مصالحه با یکدیگر می باشد و به نتیجه ای که قابل قبول برای طرفین باشد منجر می گردد .

نحوه انجام مذاکرات :

می توان مذاکرات را از لحاظ شیوه ی برگزاری به دو نوع حضوری و غیر حضوری دسته بندی نمود .

مذاکره غیر حضوری

شیوه غیر حضوری می تواند به صورت تلفنی و اینترنتی باشد . این نوع مذاکره البته هرگز به کارآمدی مذاکرات حضوری نیستند . بنابراین اگر به اندازه ی کافی آگاه و هشیار نباشید نخواهید توانست در مذاکرات تلفنی به اندازه ای که در مذاکرات حضوری ممکن است درباره ی موضوع مذاکره و طرف مقابل اطلاعات جمع آوری کنیم . زبان بدن ، حالت های چهره و نگاه های میان افراد در گروه مقابل هیچ یک در مذاکرات تلفنی وجود ندارد . اما مذاکرات اینترنتی حتی از این هم مشکل تر است ، در این نوع مذاکرات هیچ گونه رابطه ی انسانی میان شما و طرف مقابل وجود ندارد و این امکان وجود دارد که خواندن ایمیل ها و پیام

های اینترنتی طرف مقابل شما را به اشتباه بیاندازد. اما با این همه مذاکرات اینترنتی سریع تر است و می تواند در زمان صرفه جویی کند. به همین دلیل گاهی افراد نسبت به آن علاقه نشان می دهند. اما این نوع مذاکرات (اینترنتی) به هیچ وجه ابزاری کارآمد برای متقاعد کردن دیگران نیست.

تعارض

وقتی به مذاکره نیاز داریم که تعارضی وجود دارد و وجود تعارض و وجود تعارض از جمله مواردی است که استفاده از فرآیند مذاکره را ضروری می سازد، اما وجود هر تعارضی الزاماً به شکل گیری مذاکره منجر نمی شود. بدین ترتیب برخی انسانها به دلیل ویژگی های شخصیتی و با توجه به شرایط محیطی ترجیح می دهند بدون اینکه وارد فرآیند مذاکره شوند نظر طرف مقابل را بپذیرند. برخی هم ترجیح می دهند اساساً وجود تعارض را به فراموشی بسپارند به این امید که زمان مشکلات موجود را برطرف خواهد کرد، بنابراین تعارض ممکن است در تفاوت خواسته های طرفین و یا تفاوت برداشتها و سوء تفاهم ها ریشه داشته باشد. دوشخصی که برای دست یابی به یک هدف و خواسته تلاش می کنند ممکن است در تعارض با یکدیگر قرار گیرند حتی دو نفر که در پی اهداف متفاوتی هستند ممکن است به منابع مشترکی نیاز داشته باشند که این خود می تواند زمینه ساز بروز تعارض باشد پس تعارض فرآیندی است پویا که معمولاً ناگهانی و یکدفعه بروز می کند و می توان آنرا به دو صورت زیر تعریف نمود:

۱. عدم توافق یا مخالفت جدی روی منافع، تفکرات و خواسته ها که ممکن است واقعی و یا صرفاً ناشی از برداشت طرفین باشد.

۲. عدم امکان دستیابی هم زمان زرفین به خواسته های خود به گونه ای که موفقیت یک طرف مستلزم شکست دیگری باشد.

✓ بنابراین تعارض ممکن است بسیار ساده باشد و یا شکل پیچیده ای به خود بگیرد.

سطوح مختلف تعارض:

۱. تعارض درون فردی:

این نوع تعارض درون ذهن فرد ایجاد می شود و منشأ آن می تواند تفکرات، ایده ها، احساسات، ارزشها، تمایلات و محرکهایی باشد که با یکدیگر تضاد دارند. به عنوان مثال زمانی که از دست مدیر خود ناراحت

هستیم اما از ترس تنبیه و اخراج و از دست دادن شغل جرأت بیان کردن را نداریم. در این صورت با یک تعارض درون فردی روبرو هستیم.

۲. تعارض بین فردی :

سطح دوم تعارض بین افراد به وجود می آید. تعارضاتی که بین همسران، خواهران و برادران و همکاران پیش می آید نمونه هایی از تعارضات میان فردی یا بین فردی می باشد.

۳. تعارض درون گروهی :

تعارضی است که در درون اعضای یک گروه، یک خانواده، یک تیم و گروه های کاری بوجود می آید.

۴. تعارض بین گروه ها :

بالاترین و پیچیده ترین سطح تعارض در میان گروه ها به وقوع می پیوندد به عنوان مثال میان سازمانها، نژادها و قوم های مختلف همگی از این نوع محسوب می شوند. مذاکره در این سطح از تعارض به خاطر تعداد زیاد افراد و امکان تعاملات بسیار میان آنها بسیار پیچیده است. بسیاری از این نوع مذاکرات سال هاست که در دنیا جریان دارند و هنوز به نتیجه خاصی نرسیده اند.

مدیریت تعارض :

تعارض می تواند هم مثبت و هم مخرب باشد. هدف از مدیریت تعارض رفع تعارض نیست بلکه یادگیری نحوه ی مدیریت آن به گونه ای است که اجزاء مخربش کنترل شود و ابعاد سازنده اش مورد استفاده قرار گیرد به گونه ای که مذاکره ی راهبردی برای مدیریت تعارض سودمند است. عموماً وجوه منفی تعارض کاملاً مشخص و مشهود است. به عنوان مثال بیشتر کارکنان تعارض هایی را در سازمان به یاد می آورند که وقت، انرژی و پول سازمان را به هدر داده است، به علاوه یک چنین تعارضی می تواند به تعارض مستمر منجر شود و ضررهای بیشتری را به سازمان وارد آورد. اما در صورتی که تعارض به نحوی مناسب مدیریت شود می تواند مزایای مفید زیر را به همراه داشته باشد :

۱. تلاش برای تعیین علت یک تعارض و پیدا کردن راه حلی برای تعارض که موجب بروز تغییراتی می شود.
۲. تعارض موجب افزایش انرژی کارکنان می شود، بنابراین تعارض با رفع یکنواختی و بی حوصلگی کارکنان آنها را به حرکت وا می دارد.

۱. رفتار تهاجمی (مجادله یا رقابتی) :

این رفتار زمانی بروز می کند که افراد یا گروه هایی تنها به خواسته های خود توجه کرده و خواسته های طرف مقابل را کمتر مورد توجه قرار می دهند. کسانی که این استراتژی را در رفع تعارض انتخاب می کنند کمتر از مواضع خود عقب نشینی می کنند و بیشتر تلاش می کنند طرف مقابل را به پذیرفتن ایده هایشان ترغیب کنند.

تهدید، تنبیه، لحن خشن و رفتارهای یکطرفه از ویژگی های اصلی این نوع استراتژی محسوب می شود. استفاده از این رفتار می تواند در برخی از تعارض ها موثر باشد. از جمله زمانی که مذاکره تنها بر سر یک موضوع بوده و جنبه های پیچیده ی بسیاری ندارد. در چنین شرایطی برد یکی از طرفین جز با باخت دیگری معنا پیدا نمی کند. علاوه بر این زمانی که فرصت کمی برای مذاکره وجود دارد ممکن است استفاده از این استراتژی مؤثر باشد. همچنین گاهی شرایطی که طرف مقابل رفتار منطقی نداشته و حاضر نیست وارد یک تعامل سازنده شود. در چنین شرایطی بهترین کار استفاده از این راهبر خواهد بود.

۲. تسلیم شدن (همراهی یا الزام) :

در این صورت فرد تمایل کمی به کسب خواسته های خود نشان داده و رضایت می دهد طرف مقابل به تمام خواسته های خود دست یابد. ممکن است چنین رفتاری در رفع تعارض کمی عجیب به نظر رسد اما

واقعیت این است استفاده از این راهبرد در برخی شرایط مزایای خاص خود را داشته و می تواند کاملاً موثر باشد. به عنوان مثال گاهی ممکن است شما به نتیجه برسید که خواسته ی شما اشتباه و یا غیرمنطقی است. اکثر تجربیات نشان داده اند که در چنین شرایطی تسلیم شدن و پذیرفتن سریع اشتباه می تواند یک راه حل مناسب باشد، همچنین ممکن است حفظ روابط در بلند مدت برایتان بیش از کسب منافع کوتاه مدت حائز اهمیت باشد. بنابراین در چنین شرایطی نیز تسلیم شدن در مقابل خواسته های طرف مقابل می تواند یک راه حل منطقی باشد. علاوه بر موارد ذکر شده گاهی یکی از طرفین به عنوان یک امتیاز در مقابل طرف دیگر کوتاه آمده و تسلیم می شود تا در فرصت دیگری امتیاز مشابهی را از طرف مقابل کسب کند.

۳. اجتناب (بی تحرکی):

برخی افراد در مذاکره نه تنها به خواسته های طرف مقابل توجه نمی کنند بلکه حتی خواسته های خود را نیز به دسین فراموشی می سپارند. رفتاری که گاه از آن تحت عنوان رفتار انفعالی نام برده می شود. این گونه افراد ترجیح می دهند وجود تعارض اساساً مطرح نشود به این امید که شاید بدون ایجاد تنش و مشکلات احتمالی تعارض موجود با گذشت زمان برطرف شود. همچنین گاهی به دلیل نقص دانش (ناقص بودن اطلاعات) ممکن است طرفین در تعارض ترجیح دهند تا زمان تکمیل اطلاعات خود وارد فرآیند تعارض نشده و حتی وجود تعارض را نادیده بگیرند و هیچ کار انجام ندهند.

✓ رفتار انفعالی به کدامیک از راهبردهای مدیریت تعارض مرتبط می باشد؟

الف) مجادله

ب) همراهی

ج) تسلیم

د) اجتناب x

۴. جستجو برای حل مسئله (همکاری یا همگرایی):

کسانی که از این استراتژی پیروی می کنند در پی آن هستند که ضمن تأمین حداکثر خواسته های خود خواسته های طرف مقابل را نیز به صورت کامل تأمین کند. چنین ره یافتی در مذاکره نیازمند درک متقابل و همکاری طرفین به منظور دستیابی به خواسته هاست. در شرایطی که موضوع مذاکره بسیار پیچیده بوده

و با هیچ یک از طرفین نتوانسته باشد به تنهایی راه حل مناسبی برای رفع تعارض دست یابد انتخاب این استراتژی می تواند اثربخش باشد و نتایج مورد انتظار برای هر دو برنده را در پی داشته باشد .

۵. مصالحه :

در این استراتژی رفع تعارض فرد درگیر در فرآیند رفع تعارض حاضر است به بهای صرف نظر کردن به بخشی از خواسته های خود قسمتی از خواسته های طرف مقابل را تامین نماید و به عبارت دیگر با درپیش گرفتن استراتژی مصالحه هیچ یک از طرفین به صورت کامل به خواسته های خود دست پیدا نمی کنند ، اما به دلیل اینکه طرف مقابل نیز از بخشی از خواسته های خود صرف نظر کرده است از انتخاب این استراتژی احساس رضایت می کند .

✓ به طور کلی هر راهبرد در مدیریت تعارض مزایا و معایبی دارد و کم و بیش برای نوع خاصی از تعارض یا موقعیتی که در آن تعارض رخ می دهد یکی از راهبردهای ذکر شده می تواند مناسب باشد .

الگوهای رفتاری در مذاکره :

به طور کلی می توان طیف رفتاری انسانها در شرایط مختلف را به سه شکل زیر مورد بررسی قرار داد :

۱. شخصیت منفعل :

برخی انسانها به علت عدم درک و تفصیر درست رفتار دیگران رفتار انفعالی دارند ، به این معنی که از حق و حقوق و مرز و محدوده ی خود دفاع نمی کنند و اجازه می دهند دیگران به این حریم تجاوز کرده و یا آنها تحت نفوذ خود قرار دهند . این انسانها به خوبی درک نمی کنند که آیا گفته ی طرف مقابل یک درخواست دوستانه است یا تلاشی برای کسب قدرت ، بنابراین به دلیل اینکه نمی توانند انگیزه ی دیگران را تشخیص دهند ترجیح می دهند برای اجتناب از دلگیر شدن دیگران درخواست های آنها را بپذیرند .

این گونه از افراد معمولاً با مشکل کمبود وقت مواجه هستند زیرا قسمت زیادی از وقتشان صرف انجام کارهایی برای دیگران می شود و برآوردن درخواستها می شود . این افراد عموماً مردد ، در ظاهر آرام و در باطن بی قرارند و از مواجهه با مسائل فرار می کنند و بدون توجه به احساس خود با دیگران موافقت می کنند . از ویژگی های دیگر این گروه این است که آنها اهل ابراز عقیده نبوده و خود را دست کم می گیرند . اعتماد به نفس ندارند و به هر قیمتی می کوشند دیگران را از خود خوشنود کرده و بنابراین برای دست یابی به این هدف حاضرند از بخشی از خواسته های مهم خود چشم ببوشند .

۲. شخصیت تهاجمی :

افرادی که دارای شخصیت تهاجمی هستند برای حق و حریم دیگران مرزی قائل نیستند و برای دستیابی به خواسته های خود به سادگی به حریم دیگران تجاوز می کنند . معمولاً قبل از پایان یافتن صحبت دیگران حرف زدن را آغاز می کنند ، با صدای بلند و تهاجمی حرف می زنند و برای اینکه خود نرنجند حاضرند دیگران را برنجانند و کمتر به این فکر می کنند که دیگران در مورد آنها چه می اندیشند ، بنابراین تشخیص این دو حالت برای ما ساده است و واقعیت این است که ما و اکثر انسانهایی که در اطراف ما زندگی می کنند به نوعی به یکی از این دو طرف تمایل دارند ، اما آنچه دشوار است رعایت حد میانه ی این دو رفتار می باشد .

۳. شخصیت قاطع :

کسانی که از این مهارت برخوردارند در عین بیان خواسته ها و افکار خود مراقب هستند که دیگران را نرنجانند. لحن صحبت آنها محترمانه و دوستانه است و به خود و به دیگران بها می دهند و سعی می کنند به عدالت برای همه طرفین رابطه دست یابند.

صراحت و قاطعیت :

صراحت و قاطعیت به معنای بیان صادقانه و مستقیم افکار و گرفتن حق خود از دیگران است به گونه ای که حقوق دیگران را هم زیر پا نگذاریم. داشتن قاطعیت نشان دهنده ی قدرت روحی مذاکره کننده است و یک راه مهم برای کسب اعتبار شخصی بر سر میز مذاکره می باشد. بنابراین داشتن قاطعیت و پایبندی به گفته های خویش منجر به اعتبار شخص بر سر میز مذاکره می گردد. بدین ترتیب زمانی که مذاکره کننده به گفته های پیشین خویش عمل می کند مخاطب متوجه می شود که با یک فرد قاطع روبرو است و ناخودآگاه میزان اعتبار و احترام فرد در نظر وی افزایش می یابد.

یک مذاکره کننده حرفه ای همیشه نگران و حائز خوش نامی خود است، به ویژه هنگام انجام مذاکره. بنابراین در مذاکره این مهارت در پنج حوزه اهمیت ویژه ای پیدا می کند :

۱. توانایی شروع کردن، ادامه دادن و پایان بخشیدن به گفتگوها

۲. ابراز احساسات مثبت و منفی

۳. مطرح کردن درخواستهای خود

۴. رد کردن محترمانه ی درخواستهای طرف مقابل

۵. نشان دادن قدرت تصمیم گیری خود به دیگران

مهارت صراحت و قاطعیت مزایای فراوانی دارد که از جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود :

۱. توانایی رد تقاضای نامعقول دیگران

۲. جلوگیری از پایمال شدن حقوق خود

۳. توانایی ابراز درخواست های معقول در تعامل با دیگران

۴. به رسمیت شناختن حقوق دیگران

۵. اعلام آزادانه ی مواضع خود با حفظ اعتماد به نفس ، پس می توان گفت این مهارت افزایش اعتماد به نفس را همراه دارد .

عوامل تاثیرگذار بر میزان صراحت و قاطعیت :

عوامل متعددی وجود دارند که شخصیت ما را شکل می دهند و طبیعتاً هر یک از آنها تأثیری مثبت یا منفی روی صراحت و قاطعیت ما دارند . از جمله این عوامل می توان به شغل ، جنسیت ، اطلاع از حقوق ، رفتارهای اجتماعی و عوامل دیگر اشاره نمود . یکی از عوامل تأثیر گذار بر این مهارت آن است که هم زنان و هم مردان در مواجهه با جنس مخالف از توانایی بیان صریح و نیز از قاطعیت کمتری برخوردار می باشند . مطالعات نشان داده که صراحت و قاطعیت در زنان به طور متوسط کمتر از مردان است . البته بخش قابل توجهی از این ویژگی شخصیتی به برخوردهای محیطی با زنان باز می گردد .

❖ کدامیک از عوامل زیر بر میزان صراحت و قاطعیت تأثیرگذار نمی باشد ؟

الف (جنسیت

ب (عدم اطلاع از حقوق

ج (شغل

د (هیچکدام ✓

اصول اساسی مذاکره

این اصول مواردی است که فرد باید در تمام مراحل مذاکره آنها را در نظر داشته باشد . اصولی که نتیجه مذاکره را به سمت یک توافق مطلوب پیش ببرد . به طور کلی برخی از این اصول عبارتند از :

۱. نه سرسخت باشید و نه بیش از حد مهربان :

بیشتر مردم فکر می کنند که برای موفقیت در مذاکره حتماً باید به نوعی سخت گیر و زرنگ باشند . چنین طرز تفکری باعث می شود افراد بسیاری که از لحاظ شخصیتی دوست ندارند رفتار خشن داشته باشند قبل از مذاکره احساس ناراحتی کنند . از سوی دیگر بعضی از افراد برای اینکه در طرف مقابل حس اعتماد و

دوست داشتن به وجود آورند در مذاکره همواره رفتار مسالمت آمیز را انتخاب می کنند . اگر چه این نوع رفتار دلنشین تر است ولی معمولاً نتایج جالب توجهی نخواهد داشت . بنابراین سؤال همیشگی مذاکره کنندگان این است که آیا باید سخت گیر و مستبد بود یا دارای رفتار مسالمت آمیز و منعطف . انتخاب یکی از این دو حالت یعنی رفتار سختگیرانه و رفتار مسالمت آمیز به هر حال اشتباه است و لازم نیست که همواره از بین این دو رفتار یکی را انتخاب کنیم . یک مذاکره کننده ی حرفه ای باید با هر دو نوع رفتار آشنایی کامل داشته باشد و بداند در هر شرایطی از چه نوع رفتاری استفاده کند .

۲. با اعتماد به نفس مذاکره کنیم :

موفقیت و شکست هر مذاکره کننده ای به خودش بستگی دارد ، به همین دلیل او باید دارای ویژگی های خود اتکایی و اعتماد به نفس باشد و نباید گناه اشتباهات و شکست های خود در جلسات مذاکره را به دیگران نسبت دهد . همچنین باید قادر باشد از تمام امکاناتش در جهت موفقیت خویش استفاده نماید بدون هیچ ادعا سرشار از اعتماد به نفس باشد . در مورد تاثیر اعتماد به نفس بر نتیجه ی مذاکرات تحقیقات فراوانی صورت گرفته است . به عنوان مثال مطالعات مختلف نشان داده است انسانهای دارای اعتماد به نفس بالا در مذاکره معمولاً به نتیجه ی بهتری دست پیدا می کنند و ساده تر وارد فرایند تعامل و جستجوی راه حل برای مشکل مشترک می شوند . یکی از دلایل موضوع این است که این افراد معمولاً قبل از شروع مذاکره اهداف بالاتری برای خود در نظر می گیرند . به طور کلی می توان به روشهای زیر اعتماد به نفس را در خود تقویت کرد :

۱. اشراف به موضوع مذاکره

۲. دانستن این موضوع که تمامی افراد با نیاز پشت میز مذاکره می آیند .

۳. این شما هستید که می توانید نیاز طرف مقابل را بر طرف کنید .

۴. کسب خصوصیات از قبیل : قاطعیت ، رازداری ، امانت داری ، صبر و تحمل ، خلاقیت ، صراحت در کلام و روشنی در بیان و ...

۳. تمرکز بر رفتار خود و رفتار دیگران و توجه به عکس العملهای محیط :

گروهی از انسانها از نظر شخصیتی به گونه ای هستند که همیشه به رفتارها و عکس العمل های دیگران توجه می کنند . برای آنها مهم است که دیگران به ایشان چگونه نگاه می کنند . زمانی که حرف می زنند به

الف (صراحت و قاطعیت

ب) اعتماد به نفس

ج) آراستگی ظاهری

د) تمرکز بر رفتار \sqrt

۴. تمرکز بر رفتار می تواند تأثیرات مثبتی بر مذاکره داشته باشد :

تحقیقات نشان داده است که انسانهایی که تمرکز بیشتری بر رفتار خود دارند حتی در مرحله ی برنامه ریزی برای مذاکره هم بهتر از دیگران عمل می کنند . بنابراین این افراد معمولاً می توانند به قسمت بیشتری از هدف های خود در یک مذاکره دست یابند .

۵. آراستگی ظاهری :

یکی از مواردی که در مذاکره تأثیرگذار است آراستگی ظاهری است که در یک مذاکره لباس مذاکره کننده باید در عین راحتی مرتب ، منظم و نسبتاً محتاطانه باشد .

این که یک مذاکره کننده چگونه لباس بپوشد ، مدل موهایش به چه صورتی باشد و حتی اینکه از چه جواهراتی استفاده نماید جای سؤال دارد . همه ی این ها نشان دهنده ی شخصیت احتمالی فرد مذاکره کننده از دیدگاه مخاطبش است . البته احتمال خطا در قضاوت بیننده وجود دارد. اما آنچه حائز اهمیت است این مطلب است که دیدگاهی که در وی نسبت به مذاکره کننده ایجاد می شود به سختی تغییر می کند یا

از بین می رود. به همین دلیل هنگامی که شما به عنوان یک مذاکره کننده وارد جلسه می شوید باید ظاهری آراسته متناسب با عرف جامعه و در شأن جلسه داشته باشید. همچنین باید باوقار و دارای اعتماد به نفس جلوه نمایید. بدین ترتیب بخشی از اعتماد به نفس به رفتار شما بستگی دارد که اما بخشی دیگر به این مطلب بستگی دارد که لباسهایی بپوشید که مناسب و برازنده ی شما باشند و به چشم بیایند. بنابراین تیپ ظاهری متناسب با عرف جامعه و به صورت آراسته و در حد شأن جلسه یکی از نکات مهم است که مذاکره کننده باید رعایت کند.

۶. حفظ کرامت انسان ها :

برای همه ما مهم است که دیگران به ما چگونه نگاه می کنند، خود ما هم نیاز داریم که درون خود نسبت به خود و موقعیت مان احساس ارزش و احترام کنیم. جدا از این نیاز کلی در برخی شرایط نظیر شرایط نیاز انسانها به حفظ کرامت انسانی افزایش می یابد :

۱. زمانی که مذاکره در حضور عموم انجام می شود.

۲. وقتی که باید در برابر سایر همکاران به رئیس خود پاسخگو بود.

۳. وقتی که مذاکره به صورت گروهی و نه به صورت فردی است.

۴. زمانی که دو طرف از نظر موقعیت اجتماعی در یک سطح نیستند.

۵. وقتی مذاکره کنندگان طرف مقابل از شما ضعیف تر و حساس تر هستند.

۷. توجه به تفاوت های جنسیتی در مذاکره :

آیا مردان و زنان به شکلهای متفاوتی مذاکره می کنند و آیا جنسیت بر نتیجه ی مذاکره تأثیر دارد ؟

پاسخ سؤال اول بلی است و پاسخ دوم به صورت مشروط مثبت است. واقعیت این است که مردان و زنان با هم تفاوت دارند و این تفاوت ها به تفاوت های فیزیکی محدود نمی شوند. زن ها از نظر اجتماعی موجوداتی متفاوت هستند و به همین دلیل به صورت های مختلف ارتباط برقرار می کنند. گاهی این تفاوتها روی مذاکره کنندگان و رسیدن به توافق نهایی اثر می گذارد. مذاکره کنندگان زن یا مرد باید در هنگام حضور در پشت میز مذاکره به الگوی رفتاری جنس مقابل و تجزیه و تحلیل و تعاملات مربوط به مذاکره توجه داشته باشند.

احتمالاً این اعتقاد که زنان نسبت به مردان در مذاکره مودب تر هستند از آن جا ناشی شده که زنان معمولاً در سازمان های بزرگ قدرت کمتری در اختیار دارند. در تحقیقات نشان داده شده که چون انتظار می رود زنان در مذاکره مودب تر و مردان خشن تر باشند وقتی زنان ابتکار عمل را در مذاکره به دست می گیرند با برخورد منفی روبرو می شوند. بنابراین یکی از دلایلی که برای مذاکره ترجیح داده می شود این است که زنان چه کاری انجام بدهند و چه کاری انجام ندهند. در هر صورت محکم خواهند بود خشن مذاکره کنند به خاطر زیر پا گذاشتن توسط غالب با واکنش منفی روبرو می شوند و اگر مودبانه مذاکره کنند باز هم تصور غالبی را تقویت کرده اند.

فرایند مذاکره

مذاکره موفقیت آمیز یعنی تلاش برای بدست آوردن راه حلی که مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد. این کار حتماً نباید بنده یا بازنده ای در پی داشته باشد.

مذاکره فرایندی است که یا به یک نتیجه ی رضایت بخش برای هر دو طرف منتهی می شود یا شکست را برای هر دو به دنبال خواهد داشت. برای مذاکره موفقیت آمیز شما نیاز به یک طرح دارید، طرحی که دربرگیرنده ی هدف نهایی و استراتژی شما برای رسیدن به آن هدف باشد، بنابراین برای تسهیل در موفقیت طرح، قبل از مذاکره خود را کاملاً آماده کنید. همچنین به موضوعات که در کنار موضوع اصلی مذاکره وجود دارند توجه نمایید. با استفاده از منابع زیر می توان فهرست کاملی از موضوعات مربوطه تهیه کرد:

۱. تجزیه و تحلیل شرایط کلی
۲. تجارب ما از مذاکرات مشابه
۳. تحقیق و جمع آوری اطلاعات
۴. مشورت با متخصصان

مراحل مذاکره از حیث زمان :

۱. آمادگی و برنامه ریزی :

قبل از اینکه شما مذاکره را آغاز کنید باید تعیین کنید که ماهیت تعارض چیست ، از انجام مذاکره چه هدفی را دنبال می کنید ، چه چیزهایی برای طرف مقابل مهم است و مواردی از این قبیل .

۲. مرحله ارائه پیشنهاد (خط مشیء کلی) :

در این مرحله قواعد و رویه های کلی با طرف مقابل تعیین می شود ، این که چه کسی با شما مذاکره می کند ، محل مذاکره کجا باشد و همچنین در این مرحله طرفین مذاکره طرح های اولیه و خواسته های خود را مبادله می کنند .

❖ مبادله طرح های اولیه مذاکره بین طرفین مذاکره به کدامیک از عوامل زیر اشاره دارد ؟

الف (آمادگی

ب (جمع آوری اطلاعات

ج) ارائه پیشنهاد ✓

د) چانه زنی

۳. جمع آوری اطلاعات :

در رابطه با موضوع و خصوصیات و نیازهای طرف مقابل ، توافقات احتمالی و شرایط در صورت عدم توافق به جمع آوری اطلاعات می پردازیم .

۴. استفاده از اطلاعات :

در این مرحله که اغلب فروش نتایج نیز خوانده می شود طرفین گزینه های آرمانی خود را با یکدیگر مطرح می کنند .

۵. توزیع و توجیه :

پس از اینکه دو طرف پیشنهادهای اولیه خود را مبادله نمودند شروع به توزیع ، تشریح و توجیه تقاضای اولیه خود می کنند . این مرحله فرصتی برای مطلع شدن از اهمیت موضوعات و چگونگی رسیدن به خواسته های اولیه است .

۶. چانه زنی و حل مسئله:

به طور کلی اساس فرآیند مذاکره ، تلاش برای رسیدن به یک توافق است .

۷. اجرای توافق :

آخرین گام مذاکره خاتمه دادن به چانه زنی و تعیین اموری است که پس از امضای اسناد باید به اجرا درآیند. در این مرحله مشکلاتی بروز می کند که عمدتاً ناشی از عیوب مراحل پیشین است . در بسیاری از مذاکرات این مراحل به دقت اجرا نشده و زمینه ی عدم توافق ایجاد می شود .

همچنین از جهت اهمیت و اولویت بندی اقدامات لازم در یک مذاکره مراحل مذاکره به شرح ذیل خواهد بود:

۱. هدف گذاری :

اولین قدم برای انجام هر نوع مذاکره این است که اهداف خود را مشخص کنیم . از مذاکره به دنبال چه نتیجه ای هستید ؟ بنابراین لازم است قبل از مذاکره فهرستی از تمام اهداف خود را بنویسید سپس آنها را به ترتیب اولویت مرتب کنید و قبل از مذاکره هرگونه هدف غیرواقعی را کنار بگذارید . اهداف مورد توجه در یک مذاکره را می توان به شکل زیر تقسیم بندی کرد :

۱. اهداف مادی

۲. اهداف نامشهود

۳. اهداف رویه ای

هدف هایتان در انجام فرآیند مذاکره را یادداشت کنید زیرا این اهداف نقشه ی راه شما برای رسیدن به موفقیت می باشند . قبل از مذاکره مرزهای خود را مشخص کنید . مرزهای شما یعنی رسیدن به آنچه در مذاکره به دنبالش هستید حاضرید چه مواردی را از دست بدهید . به عبارتی مشخص کردن مرزها یعنی تا چه زمانی در مذاکره باقی خواهید ماند و چه زمانی مذاکره را ترک می کنید ؟ هنگامی که می دانید چه

زمانی مرزهایتان را مشخص کنید و به این توانایی در خود اعتماد دارید روی روند کلیه ی مذاکرات اثر می گذارید .

۲. تعیین استراتژی ها :

پس از تعیین اهداف نوبت به تعیین استراتژی دستیابی به آن اهداف خواهد بود . استراتژی ها برنامه هایی کلی بوده و افق زمانی بزرگی را در برمی گیرند و تاکتیک ها گام های کوتاه تری هستند که برای حرکت در مسیر استراتژی یک مذاکره برداشته می شوند . به طرز کلی استراتژی های مذاکره را می توان به دو گروه استراتژی های فعال و انفعالی تقسیم نمود . اجتناب از مذاکره یک استراتژی انفعالی است که ممکن است به دلایل مختلفی مانند دلایل زیر انتخاب شود :

۱. وقتی مذاکره کننده بدون حضور بر سر میز مذاکره می تواند به خواسته هایش دست پیدا کند .

۲. زمانی که وقت و انرژی که باید از نتیجه ی آن ارزشمندتر است .

۳. وقتی گزینه ی بهتری وجود دارد که می تواند جایگزین مذاکره فعلی شود .

در نقطه مقابل اجتناب از مذاکره استراتژی فعال وجود دارد که به سه شکل می تواند در مذاکره مورد استفاده قرار گیرد .

۱. استراتژی تعامل (مذاکره برنده - برنده)

۲. رقابت (مذاکره برد - باخت)

۳. تسلیم یا تابعیت (پذیرفتن بی چون و چرای خواسته های طرف مقابل)

✓ به طرز کلی استراتژی های فعال مواجهه با تعارض محسوب می شوند .

۳. برنامه ریزی برای مذاکره :

پس از تعیین اهداف و استراتژی مناسب نوبت به برنامه ریزی برای مذاکره می رسد . برنامه ریزی درست و مؤثر از جمله عوامل مهم تعیین کننده در نتیجه بخش بودن فرآیند مذاکره است . برنامه ریزی برای مذاکره از جمله مراحل مهمی است که متأسفانه اکثر مذاکره کنندگان به دلیل تنش های زیادی که بر مذاکرات حاکم است آن را فراموش کرده و مستقیماً بدون آمادگی قبلی وارد فرآیند مذاکره می شوند اگرچه برنامه ریزی کمی زمان بر و خسته کننده است اما این ویژگی به هیچ وجه از اهمیت آن نمی کاهد .

مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی نکرده یا برنامه ریزی ضعیفی انجام داده در طول مذاکره با مشکلات متعددی مواجه می شود. مقدمات و نحوه ی آمادگی برای مذاکره نقش مهمی در موفقیت مذاکرات ایفا می کنند. بر این اساس اجزای اصلی فرآیند برنامه ریزی عبارتند از:

۱. تعریف موضوعات اصلی مورد بحث
 ۲. تأکید موضوعات و دسته بندی آنها
 ۳. تعریف علایق
 ۴. تعریف منافع
 ۵. تعیین حدود و جایگزین مذاکره
 ۶. تعریف اهداف و پیشنهادهای اولیه
 ۷. ارزیابی شرایط محیطی
 ۸. شناخت طرف مقابل، علایق و اهداف او
 ۹. انتخاب راهبرد
 ۱۰. برنامه ریزی برای مطرح کردن هر یک از موضوعات و نحوه ی دفاع آنها
 ۱۱. تعیین چارچوب های کلی توافق
 ۱۲. تعریف پروتکل (منظور تعیین زمان، مکان، افراد حاضر در جلسه، دستور نشست و ...)
۵. اعتمادسازی:

اعتماد به طرف مقابل یکی از پایه های اصلی فرآیند مذاکره و شرط لازم برای همکاری محسوب می شود. ایجاد اعتماد فرآیندی پیچیده و پایدار است که بخشی از آن به نحوه ی رفتار و بخشی دیگر به خصوصیات شخصیتی فرد بستگی دارد. معمولاً عدم اعتماد به طرف مقابل منجر به موضع گیری های دفاعی می شود. افرادی که نسبت به یکدیگر بی اعتمادند با وسواس و از موضع تدافعی با هم برخورد می کنند. موضع تدافعی به این معناست که آنها صورت ظاهر اطلاعات را نمی پذیرند و در عوض به دنبال معانی پنهان و فریبی که تصور می کنند پشت اطلاعات قرار دارد خواهند گشت. از آنجا که تنها افرادی قابل اعتماد هستند که درستکار و راستگو باشند بنابراین بسیار حائز اهمیت است که یک مذاکره کننده دارای ویژگی درستکاری باشد بنابراین تأکید بر درستکاری مذاکره کننده به این مفهوم است که وی تحت هیچ شرایطی نباید دروغ بگوید. بدین ترتیب برای توسعه ی اثربخش اعتماد هر مذاکره کننده باید به این اعتقاد برسد که او و طرف مقابل هر دو بر اساس همکاری متقابل رفتار می کنند. علاوه بر این هر طرف باید باور داشته باشد که این رفتار علامتی مبنی بر صداقت، صراحت و تعهد به یافتن راه حل مشترک و مورد توافق است.

۶. تهیه چک لیست:

تهیه گزارش و ثبت موضوعات مورد بحث در مذاکره نیز اهمیت زیادی دارد. اما متأسفانه بسیاری از مذاکره کنندگان اهمیت این امر را نادیده می گیرند. ثبت گفتگوها و نظرات مطرح شده در یک جلسه ممکن است کاری تکراری و خسته کننده به نظر آید. اما مذاکره کنندگان حرفه ای می دانند که این کار از اهمیت الف. معمولاً کسی که بهترین یادداشتهای را در جلسه برمی دارد به حافظه ی جلسه تبدیل می شود و به احتمال زیاد وقتی که سوء برداشتهایی در مورد توافقات جلسه وجود داشته باشد حرف ها و نظرات مورد استناد قرار خواهند گرفت.

ب. کسی که بهترین و کاملترین یادداشتهای را برداشته است می تواند برای نوشتن پیش نویس قرارداد داوطلب شود و کسی که پیش نویس قرارداد را می نویسد نقش تعیین کننده ای در شکل دهی به چارچوب کاری قرار دارد ایفا نماید. به همین دلیل او می تواند برخی نکات را مهم تر و برخی دیگر را کم اهمیت تر جلوه داد و نتیجه ی مذاکره را تا حدی به سمت خواسته های خود متمایل کند.

ج. در مذاکرات مهم و چند مرحله ای پس از پایان هر دور از مذاکرات صورت جلسه ای تنظیم و توسط طرفین امضاء می شود. این کار در هنگام عقد قرارداد نهایی بسیار مهم بوده و تقریباً نیاز به مذاکره ی مجدد بر سر موضوعات توافق شده را برطرف می کند.

❖ منظور از حافظه ی جلسه در مذاکرات چیست ؟

- الف) معمولاً کسی که بهترین یادداشت ها را در جلسات مذاکره بر میدارد. ✓
 ب) معمولاً کسی که دارای موضع تدافعی در جلسات می باشد.
 ج) معمولاً کسی که در جلسات مذاکره باعث ایجاد اعتماد می گردد.
 د) همه موارد صحیح است.

۷. چک لیست بررسی نتیجه توافق :

زمانی که مذاکره به نتیجه نهایی منجر شد و گزارشی از توافق حاصله نوشته شد با بررسی چک لیست زیر می توانید از مناسب بودن توافق انجام شده اطمینان حاصل نمایید.

۱. آیا هدف کلی مذاکره و توافق در قرارداد نهایی به صورت شفاف و روشن ذکر شده است ؟
۲. آیا کلیه منافع مورد توجه طرفین در قرارداد گنجانده شده است ؟
۳. آیا نظر کلیه ی افرادی که حاصل توافق به نوعی آنها را نیز درگیر خواهد کرد پرسیده شده است ؟
۴. در مورد هر بند توافق دقیقاً چه چیزی مورد توافق قرار گرفته و آیا بندها از شفافیت کامل و کافی برخوردار هستند ؟

۵. آیا در مجموع اینکه هر وظیفه ای توسط چه کسی در چه زمانی و با چه شرایطی انجام شود تصمیم گیری شده است؟

۶. آیا در مجموع توافق حاصل شده یک توافق منطقی است؟

۷. آیا روشی برای حل تعارضات و اجتناب از سوء برداشت های احتمالی در نظر گرفته شده است؟

قانون طلایی مذاکره :

مذاکره مؤثر در یک جمله عبارت است از :

کارکردن در کنار هم با گروه یا گروه های دیگر برای بدست آوردن نتایج موفقیت آمیز و سودمند مشترک .

برای این که مذاکره مؤثری را پشت سر بگذارید باید بتوانید روحیه ی مردم را درک کنید و با آن ها به توافق برسید و بدانید مذاکره بین افراد صورت می گیرد نه بین شرکت ها ، بنگاه ها و یا سازمان ها .

مهم نیست درباره ی چه مذاکره می کنید . مهم نیست که کدام سازمان یا بنگاه بر سر میز مذاکره حاضر می شود . وقتی که زمان مذاکره فرا میرسد شما با انسانها در حال مذاکره هستید . یعنی وقتی که بر سر میز مقابل فردی نشسته اید که با وی مذاکره می کنید شخصی را می بینید که مانند خود شماست ، متوجه می شوید که او احساسات ، خواسته ها و نگرانی هایی دارد و می پذیرد که آن شخص نیز مانند خودتان چیزی را از مذاکره با شما می خواهد . در غیر اینصورت شما با هم ملاقات نمی کردید .

قواعد قانون طلایی :

قبل از هر حرفی قواعد قانون طلایی در مذاکره لازم است با مفهوم قانون طلایی آشنا شویم :

قانون طلایی همان قانونی است که اشاره دارد با دیگران همانگونه رفتار کن که می خواهی با تو رفتار شود .

به طور کلی قواعد قانون طلایی عبارتند از :

۱. سعی کنید ذهنیت افراد را درک کنید :

توانایی شناسایی شخصیت واقعی هر فرد با مطالعه ی چهره ی او در جمع مهارتی ارزشمند در مذاکره کردن است . وقتی بفهمید چه چیزی آن شخص را برمی انگیزد می توانید واکنش های او را نسبت به حرف ها و اعمال خود پیش بینی کنید .

❖ توانایی شناسایی شخصیت واقعی هر فرد در مذاکره به کدامیک از قواعد قانون طلایی در مذاکره اشاره دارد ؟

الف) با طرف های مذاکره آشنا شوید

ب) بینش خود را مضاعف کنید

ج) بین افراد و موقعیت آنها تمایز قائل شوید .

د) سعی کنید ذهنیت افراد را درک کنید . ✓

۲. بینش خود را مضاعف کنید :

بکوشید ذهنیت افرادی را که با آنان در حال مذاکره هستید بر اساس سطح شان درک کنید .

۳. با طرف های مذاکره آشنا شوید :

قبل از اینکه وارد مذاکره شوید تا آن جا که می توانید درباره ی طرف مقابل اطلاعات به دست بیاورید و سعی کنید درباره ی خودتان با آن ها صحبت کنید .

۴. بین افراد و موقعیت آن ها تمیز قائل شوید :

ممکن است طرز برخورد یک شخص را دوست نداشته باشید اما این بدین معنا نیست که باید به او حمله کنید .

به عنوان مثال فرض کنید شما در حال مذاکره بر سر استخدام هستید و کارفرمای آینده ی شما دستمزد پایین تر از آن چه در نظر دارید پیشنهاد می کند . عصبانی نشوید ! در عوض مؤثر تر این خواهد بود که به آن شخص بفهمانید چقدر وجود شما می تواند برای او ارزشمندتر باشد .

۵. تمام مذاکره ها را به طور کامل در سطح افراد پخته نگه دارید :

مذاکره را فرصتی برای شکست دادن شخصی که در طرف دیگر موضوع مقابل شما قرار دارد در نظر نگیرید در عوض مذاکره را فرصتی تلقی کنید که شما و افراد دیگری را که شامل آن می شوند به بهره وری و منفعت بردن از مذاکره هدایت سازد . بنابراین تفاهم با افرادی که به عنوان اشخاص بالغ با آنان مذاکره می کنید در کار کردن در کنار دیگران و پیش بردن قراردادهای موفقیت آمیز مؤثر است .

استراتژی‌ها در مذاکره :

به طور کلی استراتژی‌های فعالی که در مذاکره می‌تواند به کار گرفته شود عبارتند از :

۱. تعامل با طرف مقابل که در واقع یک مذاکره برنده - برنده است .
۲. رقابت با طرف مقابل که نتیجه‌ی چنین مذاکره‌ای برد یک طرف و باخت طرف مقابل می‌باشد .
۳. تابعیت یا پذیرفتن بی‌چون وچرای خواسته‌های طرف مقابل که یک استراتژی برنده - بازنده است . با این تفاوت که در یک استراتژی تابعیت بازنده خود عمداً تصمیم گرفته است که بازنده‌ی مذاکره باشد . در حالی که در استراتژی رقابت با طرف مقابل بازنده بدون عمد بازنده‌ی مذاکره خواهد بود . معمولاً استراتژی تابعیت زمانی به کار می‌رود که در ارتباط با طرف مقابل و یا خشنودی او برای ما از اهمیت بالایی برخوردار است .

مذاکره برنده - برنده :

برخی مذاکرات روشن هستند و منافع هر دو طرف در آن شفاف است . برای نمونه هنگامی که اتومبیل را از کسی که قصد فروش آن را دارد خریداری می‌کنید اگر در مذاکراتتان به قیمتی برسید که هر دو طرف درباره‌اش توافق دارید در معامله‌ی برنده - برنده قرار گرفته‌اید .

معاملات برنده - برنده زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها و هدف‌های شما و هم زمان نیازها و هدف‌های طرف مقابل برآورده شود .

یکی از نوابغ مدیریت مری پارکر فالت داستان دو خواهری را مثال می‌زند که بر سر تصاحب یک پرتقال دعوا و مشاجره داشتند . آن‌ها با رفتاری بسیار سخت‌گیرانه و به شکل رقابتی با یکدیگر مذاکره می‌کردند . این دو خواهر به دلیل استفاده از رفتار رقابتی یک مذاکره‌ی برنده - برنده‌ی ساده را به یک مذاکره‌ی باخت - باخت تبدیل کردند . اگر این دو خواهر در هنگام مذاکره فقط در موضع‌گیری توجه داشتند و در مورد هدف و انگیزه‌ی نهایی‌شان با یکدیگر صحبتی نکردند باعث گردید به یک مذاکره‌ی باخت - باخت دست یابند . بنابراین در یک مذاکره‌ی برنده - برنده دستیابی یکی از طرفین خود به این معنا نیست که دیگری باید از دستیابی به اهداف خود صرف نظر کند . به عبارت دیگر سود یکی به قیمت زیان دیگری حاصل نمی‌شود .

✓ کلید موفقیت در مذاکره این است که بدانیم در ازای امتیازی که هر یک از طرفین می‌دهند متقابلاً امتیازی را دریافت می‌کنند . توجه داشته باشید چیزی که برای شما با ارزش است ممکن است برای طرف مقابل ارزشمند محسوب نگردد .

- برای اینکه مذاکره برنده - برنده شکل گیرد مذاکره کنندگان باید :
۱. بیشتر روی نقاط و دیدگاه های مشترک تمرکز کنند .
 ۲. تلاش کنند به جای موضع گیری مذاکره را در راستای تأمین منافع به پیش برند .
 ۳. صرفاً در پی دست یابی به خواسته های خود نبوده و تلاش کنند طرف مقابل نیز به خواسته هایش دست یابد .
 ۴. نظرات و اطلاعات خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهند .
 ۵. بتوانند گزینه هایی را برای تأمین خواسته های هر دو طرف کشف و خلق کنند .
 ۶. تلاش کنند در صحبت های خود به جای معیار ها و برداشت های ذهنی در مورد معیارهای عینی صحبت کنند .

❖ کدام گزینه ی زیر باعث شکل گیری یک مذاکره ی برنده - برنده می شود؟

- الف) بیشتر روی دیدگاه های مشترک تمرکز نمایید . ✓
- ب) صرفاً در پی دست یابی به خواسته های خود باشید .
- ج) نظرات و اطلاعات خود را در اختیار طرف مقابل قرار ندهید .
- د) در صحبت های خود به جای معیار های عینی در مورد معیارهای ذهنی صحبت کنید .

ویژگی های مذاکره برنده - برنده :

۱. صداقت و راستی :

صداقت و راستی از ملزومات ایجاد اعتماد به نفس متقابل است . در مذاکرات صداقت به معنای آن است که طرف مقابل را بر سر میز مذاکره در جریان امور قرار دهیم و اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد بحث را در اختیارش قرار دهیم . البته منظور از صداقت ، صداقت همراه با ذکاوت است به این مفهوم که باید اطلاعاتی در اختیار مخاطب قرار گیرد که به او ارتباط دارد . یعنی اطلاعاتی که به او کمک می کند تصمیم معقولی اتخاذ نماید به این که مذاکره کننده به افشا و ابراز تمام اطلاعات، سیاست ها و اهدافی که مد نظر دارد بپردازد . پس می توان چنین گفت که نگفتن بخشی از اطلاعات و دانسته ها خلاف صداقت و راستگویی نیست .

در مجموع سه دلیل وجود دارد که ما را قانع می کند در مورد گزینه های دیگر خود دروغ نگوییم :

۱-۱. دلیل اخلاقی :

هیچکس دوست ندارد در فضایی باشد که همه به هم دروغ می گویند و چنین جامعه ای به فساد کشیده خواهد شد. همچنین سوء سابقه ی حاصل از افشای دروغ هزینه ی سنگینی به ما تحمیل خواهد کرد.

۲-۱. دلیل استراتژیک :

هر لحظه احتمال آن وجود دارد که دستتان برای طرف مقابل رو شود. در مذاکره در مقایسه با گفت و گوی معمولی نشانه های بیشتری وجود دارد که بتوان فهمید طرف مقابل دروغ می گوید. بنابراین خطر از دست دادن آبرو در هنگام دروغ گفتن در یک مذاکره بیشتر از یک گفت و گوی معمولی است.

۳-۱. دلیل قانونی :

اظهارات کذب در مورد مسائل سرنوشت ساز مانند آن که شما پیشنهاد به کار مناسبی در اختیار دارید اما در واقعیت چیز دیگری باشد می تواند شما را درگیر پیگردهای قانونی کند.

۲. بلوغ رفتاری :

عبارتست از توانایی و انگیزه برای این که ضمن ایستادگی برای به دست آوردن خواسته های خود ارزش ها و خواسته های طرف مقابل را نیز تشخیص داده و محترم بشماریم. هم زیستی مسالمت آمیز و دست یابی به خواسته های خود زمانی امکان پذیر است که اجازه دهیم طرف مقابل نیز به خواسته های مشروع خود دست یابد و حق پیگیری و پافشاری بر خواسته ها را چنان که برای خود محترم می شماریم برای طرف مقابل نیز محترم بشماریم. از سوی دیگر این مطلب که مذاکره کننده منصف باشد و در طول روند مذاکره خود را در جای فرد دیگری که با وی مذاکره می کند قرار دهد در مخاطب وی ایجاد حسن اعتماد می نماید.

۳. منطقی بودن و دور بودن از احساسات افراطی :

در مذاکرات اعم از داخلی و خارجی یکی از موثرترین سلاح های یک مذاکره کننده منطقی بودن و استفاده از معیارهای عینی و عقلانی است به نحوی که هنگام بروز احساساتی مانند دلسردی، خشم و یأس تمام تلاش خویش را به منظور نشان دادن رفتاری منطقی به کار گیرد. همچنین بر سر میز مذاکره، مذاکره کنندگان باید با روندی منطقی و عقل پسند سخن گویند و رفتار نمایند.

۴. اعتماد به نفس :

با داشتن اعتماد به نفس بالا حداکثر استفاده را از توانایی های خود در مواجهه با استرس خواهید برد در نتیجه کمتر دچار مشکل می شوید، اما افرادی که دارای اعتماد به نفس پایین هستند نه تنها از شیوه ی مناسبی جهت مقابله استفاده نمی کنند بلکه آسیب بیشتری نیز به آنان وارد می شود.

تاکتیک ها در مذاکره :

روشهای گوناگونی برای تاکتیک های متقابل وجود دارد . برای مثال شما می توانید با سکوت خود احساس راحتی کنید تا اینکه در مذاکره نسنجیده سخنی بگویید که به نفع طرف مقابل باشد .
به طور کلی تاکتیک های زیر موارد کاربردی به شمار می آیند که این تاکتیک ها در مذاکرات می توانند مورد استفاده قرار گیرند :

۱ . تاکتیک آدم خوبه - آدم بده :

نام این تاکتیک از یک تاکتیک بازپرسی پلیسی گرفته شده است . عموماً استفاده از این تاکتیک در مذاکرات این گونه صورت می گیرد که آدم بده یک موضع اولیه ی سخت می گیرد ، تهدید می کند و رفتار سخت گیرانه ای نشان میدهد . سپس آدم خوبه با توجه به شرایط ایجاد شده می تواند به یک توافق سریع با طرف مقابل برسد ، اما شکل ظریف تر این تاکتیک این است که آدم بده تنها زمانی که مذاکرات در جهت مناسبی پیش نمی رود موضع بگیرد ، اما زمانیکه مسائل به خوبی جلو می رود فقط آدم خوبه صحبت می کند . با وجود اینکه این تاکتیک می تواند لو برود اما اغلب به امتیاز گیری و توافق منجر می شود .

۲ . تاکتیک فراهم کردن راهکارهای جایگزین :

مذاکره کنندگان به جای ارائه یک پیشنهاد واحد می توانند دو یا سه دسته راهکار جایگزین عرضه کنند . با توجه به این که افراد دوست دارند از حق انتخاب برخوردار باشند از این رو تأمین بسته هایی از راهکارها می تواند تکنیکی اثر بخش برای پایان دادن به مذاکره به شمار آید .

۳ . تاکتیک امتیازهای اهدایی :

تاکتیک دیگری که برای خاتمه دادن معامله وجود دارد نگه داشتن یک امتیاز ویژه برای ارائه در خاتمه ی توافق است . مذاکره کننده به طرف دیگر می گوید اگر با معامله موافقت کنید امتیاز X را به شما می دهم . برای استفاده ی اثربخش از این تاکتیک مذاکره کنندگان باید امتیاز اهدایی در نظر بگیرند و این می تواند سبب واگذاری امتیازات زیادی در طول زمان خاتمه دادن معامله شود .

۴ . تاکتیک های مذاکره ی قاطعانه یا سخت گیرانه :

تاکتیک های مذاکره ی قاطعانه برای غلبه بر طرف مقابل است . بسیاری افراد تاکتیک های مذاکره ی سخت گیرانه را اهانت آمیز می دانند و زمانی که در قبال آنها از این تاکتیک ها استفاده می شود درصدد تلافی برمی آیند . در حقیقت تجربه نشان می دهد که این تاکتیک ها بیش از آن که مفید باشند مضرند . دشواری

های بسیار زیادی در راه اجرای این تاکتیک ها است و هر تاکتیک مخاطراتی مانند : آسیب به اعتبار و شهرت ، از دست دادن کامل معامله ، تبلیغ منفی و نفرت طرف مقابل را به همراه دارد.

❖ کدام تاکتیک زیر برای غلبه بر طرف مقابل در مذاکره به کار گرفته می شود ؟

الف) تاکتیک امتیازهای اهدایی

ب) تاکتیک های مذاکره ی قاطعانه

ج) تاکتیک های مذاکره ی سخت گیرانه

د) ب و ج ✓

۵. تاکتیک های دست پایین - دست بالا :

مذاکره کنندگانی که از این تاکتیک استفاده می کنند مذاکره را با یک پیشنهاد آغازین پایین یا بالا که می دانند هرگز پذیرفته نخواهد شد شروع می کنند . نظریه ای که در پیش این تاکتیک وجود دارد این است که پیشنهاد افراطی سبب می شود طرف مقابل پیشنهاد خود را مجدداً ارزیابی و به نقطه ی مقاومت خود نزدیک تر کند . خطر این تاکتیک این است که طرف مقابل فکر کند مذاکره وقت تلف کردن است و این فرآیند را متوقف سازد .