Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اصول و فنون مذاکره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار ناشر	هفت
پیشگفتار مؤلف	نه
مقدمه	۱
۱- مفاهیم، تعاریف و کلیات	۳
۱. **اهمیت** و ضرورت مذاکره	۳
۲. تاریخچه و تعاریف مذاکره	۵
۲-۱. تاریخچه مذاکره	۵
۲-۲. تعاریف مذاکره	۷
۳. **انواع مذاکره** و مهارت های اصلی مذاکره کننده	۱۱
۳-۱ انواع مذاکره	۱۱
۳-۲ مهارت های اصلی مذاکره کننده	۱۵
۴. تعارض در مذاکرات	۱۷
۵. مدیریت تعارض در مذاکرات	۱۸
۵-۱ سبک های مدیریت تعارض	۲۰
جمع بندی فصل	۲۳
پرسش های فصل	۲۳
پژوهش	۲۳

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۲- فرآیند مذاکره ۲۴

۱. شناسایی ضرورت مذاکره و تبیین مسئله در مذاکره ۲۵

۲. تدوین اهداف مذاکره ۲۶

۳. تحقیق و بررسی محیطی شرایط مذاکره و مذاکره کنندگان ۲۸

۴. بررسی و نقشه خوانی تیم مقابل ۳۰

۵. شناسایی و تجهیز تیم مذاکره ۳۰

۵-۱ سخت افزارها ۳۱

۵-۲ نرم افزارها ۳۱

۵-۳ مغزافزارها ۳۲

۶. سناریوسازی مذاکره ۳۲

۷. برنامه ریزی انجام مذاکره ۳۵

۸. آغاز مذاکرات ۳۷

۹. مدیریت و پیگیری مذاکرات ۳۸

۱۰. خاتمهٔ مذاکره ۳۸

۱۱. پیگیری و صیانت از نتایج مذاکره ۳۹

جمع بندی فصل ۴۰

پرسش های فصل ۴۱

تمرین عملی ۴۱

پژوهش ۴۱

۳- اصول مذاکره ۴۲

جمع بندی ۱۰۵

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پرسش های فصل	۱۰۵
تمرین عملی	۱۰۶
پژوهش	۱۰۶
۴- تکنیک های مذاکره	۱۰۷
جمع بندی فصل	۱۴۸
پرسش های فصل	۱۴۹
تمرین عملی	۱۴۹
پژوهش	۱۴۹
۵- توافق و تفاهم	۱۵۰
جمع بندی فصل	۱۵۸
پرسش های فصل	۱۵۹
تمرین عملی	۱۵۹
پژوهش	۱۵۹
۶- احکام گفت و گو و مذاکره در اسلام	۱۶۰
جمع بندی فصل	۱۶۸
پرسش های فصل	۱۶۸
تمرین عملی	۱۶۸
پژوهش	۱۶۸
۷- نقش فرهنگ در مذاکره	**۱۶۹**
جمع بندی فصل	۱۸۰

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پرسش های فصل ۱۸۰
پژوهش ۱۸۱
۸- ملاحظات حقوقی در مذاکره ۱۸۲
جمع بندی فصل ۲۰۳
پرسش های فصل ۲۰۳
پژوهش ۲۰۴
بیشتر ببینیم و بیشتر بدانیم ۲۰۵
منابع ۲۰۷

پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استانداردسازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی شود. از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار می رود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند. گسترهٔ مخاطبان دروس مهارت های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

محتوای علمی، به تولید و نشر منابع موردنیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست‌اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصلهای دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادها و پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل گیری و چاپ این مجموعه داشته اند، اعلام می کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

شهریور ۱۳۹۹

پیشگفتار مؤلف

مذاکره، در سال های اخیر، به دلیل اهمیت کسب و کارها و شکل گیری فضاهای رقابتی در آنها بسیار بااهمیت شده و جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. نشانه آن را می توان در افزایش برگزاری کارگاهها و دوره های آموزشی، انتشارات، پادکست ها و ... دید. علت این رویداد هم جابه جایی جریان قدرت در تجارت از سوی صاحبان کسب و کار به نفع مشتریان است. این به معنای وقوع پدیده ای به نام رقابت بوده و ورود رقابت به دنیای کسب و کار، به منزله شکل گیری امکان چانه زنی برای مشتریان است. نتیجه شکل گیری چنین چالشی موجب شده است تا نیاز به مهارت های مذاکره به شدت احساس شود و در نتیجه، فضای جذابی پیرامون فراگیری اصول مذاکرات حرفه‌ای به وجود آید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کتاب حاضر، به واقع، به واسطه سالها تلاش علمی و عملی مؤلفان در فضای دانشگاهی و کسب و کاری، با استناد به تجربیات حاصل از مطالعات و مشارکت های کسب و کاری به رشته تحریر درآمده است. بنابراین، یادآوری این موضوع ضروری است که کتاب حاضر به دلیل پشتیبانی علمی و عملی، در کنار مبانی نظری و تئوریکی که دارد، کاملاً کاربردی و برخاسته از تجربه است و به واسطه تجربهٔ مؤلفان در کارهای اجرایی که در بازارهای داخلی و بین المللی در حوزه کسب و کار داشته اند، به رشته تحریر درآمده است. از این رو، امید آن می رود که خوانندگان گرامی کتاب را به دقت مطالعه کنند و کتاب بتواند در مسیر تقویت مهارت مذاکره ایشان مؤثر باشد.

در پایان، از زحمات دوستان و همکاران در دانشگاه علمی کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی، به ویژه جناب آقای دکتر ناصری و سرکار خانم می‌آبادی که در پیگیری و نهایی کردن کتاب مؤلف را بسیار همیاری کرده اند، تشکر و قدردانی می شود. همچنین، از جناب آقای دکتر معنوی که مؤلف را در تکمیل فصل حقوقی کتاب یاری کرده و زمان و قلم خود را در اختیار مؤلف قرار داده اند، سپاسگزاری می شود.

درخور یادآوری است محتوای کتاب پیش‌رو در کارگاهها و کلاس های متعددی که مؤلف در دورترین نقاط کشور داشته اند، تدریس شده و پس از دریافت بازخوردهای آنان، تألیف شده است. با این وجود، هیچ یک از آثار ما مخلوقات دنیایی خالی از ایراد و کاستی نیست، بنابراین از خوانندگان گرامی تقاضا می شود پیشنهادهایشان را که می تواند در بهبود سطح کیفی کتاب مؤثر باشد از طریق پست الکترونیکی maysam.shafiee@ut.ac.ir در اختیار مؤلف قرار دهند تا به واسطه این دیدگاههای مفید، کیفیت کتاب متناسب با نیاز مخاطبان افزایش یابد.

مقدمه

مذاکره مهمترین و رایج ترین شیوه برقراری ارتباط بین انسانهاست. انسان موجودی است اجتماعی و لازمه زندگی اجتماعی، داشتن ارتباط با دیگر انسانهاست. علت نیاز انسان به ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای وی، اعم از مادی و معنوی، خارج از وجودش، برای بقای نسل، ادامه حیات، امنیت، تأمین معاش، آسایش زندگی، رفاه

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت های علمی و تکنولوژی دیگران، به وسیله اشخاص دیگر تأمین و برطرف می شود.

یعنی انسان به واسطه ذات خلقت خود در جست و جوی تأمین منافع است و روزگار را در این مسیر می گذراند. بسیاری از ما نیز اگر به گذشته تاکنون خود و حتی اگر به آینده و آرزوهایمان بنگریم، به وضوح مشاهده می کنیم که درگیر منافع خود بوده ایم و هستیم و خواهیم بود. این مسئله از آنجا مهم می شود که از سویی منابع محدود است و نمی تواند در اختیار همه قرار گیرد و از سوی دیگر، با توجه به گوناگونی نیازها، در برخی موارد، منفعت و نیاز یک شخص معارض منفعت و نیاز دیگری می شود. بنابراین، وقوع چنین آشوب هایی تضاد منافع را به همراه می آورد که به چالش بین مخلوقات بشری می انجامد. در این زمان است که ابزار و دانشی به نام مذاکره مطرح می شود که می تواند راهگشای این چالش باشد. این موضوع، بشر منطقی و عقلانی را به گفت‌وگو کشانده و شرایط مدیریت تضادها و تعارض ها را فراهم آورده است. بنابراین، فراگیری اصول مذاکره و تسلط بر آن می تواند برای رسیدن به یک جامعه متعالی و شهروندان راضی در آن، ضروری باشد و نوعی الزام اجتناب ناپذیر شود.

کتاب حاضر با هدف ارائه یک نسخه کاربردی و اجرایی برای آموزش مبانی مذاکرات به رشته تحریر درآمده و بر آن است تا طی گامهای متعدد خواننده را با یک مذاکره حرفه ای آشنا کرده و دانش کافی را برای وی به منظور پیشبرد مذاکره تأمین کند. در این مسیر، در فصل اول، کلیات مذاکره مطرح شده است و خواننده با مبانی مذاکره آشنا خواهد شد. در فصل دوم، خواننده فرآیند مذاکره را فرا می گیرد و با گام های آن آشنا می شود. در فصل سوم، اصول مذاکرات حرفه ای، اعم از آداب مذاکره، باید و نبایدهای مذاکره، صفات و ویژگی های مذاکره کننده ارائه خواهد شد. فصل چهارم که می توان آن را گل سرسبد کتاب و مهارتهای مذاکره دانست، درصدد معرفی تکنیک های مذاکره و مباحث فنی مذاکرات است. فصل پنجم نیز به جمع بندی مذاکرات می پردازد و فرآیند و جزئیات بستن مذاکرات و به نتیجه رساندن آن را تبیین می کند. فصل ششم تا هشتم نیز به بیان نکات تکمیلی برای غنی شدن مذاکرات پرداخته است؛ به گونه ای که فصل ششم، به مذاکره از دیدگاه اسلام نگریسته و نکات توصیه ای اسلام را برای بهبود فضای مذاکرات مرور می کند. در همین مسیر، فصل هفتم برخی مدل ها و

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

رویکردهای تکمیلی برای تقویت مذاکرات را معرفی می کند. در فصل هشتم و پایانی، ملاحظات حقوقی مذاکرات ارائه می شود و کتاب به انتها می رسد.

با توجه به ساختار ارائه شده برای کتاب حاضر، به نظر می رسد مطالعه کتاب پیش‌رو از جوانب مختلف بتواند شرایط تقویت دانش و مهارت مذاکره کنندگان را فراهم آورد و فن مذاکره را در فضای کسب و کار کشور ارتقا دهد.

۱

مفاهیم، تعاریف و کلیات

اهداف فصل

هدف کلی: شناخت مذاکره از جوانب مختلف و بررسی کلیات و مبانی آن

اهداف جزئی

۱) آشنایی با اهمیت، ضرورت و کارکردهای مذاکره در زندگی و کسب و کار

۲) شناسایی تاریخچه و تعاریف مذاکره از دیدگاه صاحب نظران مختلف

۳) شناسایی انواع مذاکره و مهارت های موردنیاز برای مذاکره کنندگان

۴) شناخت تعارض در مذاکرات و معرفی راهکارهای مدیریت و رفع تعارض ها در مذاکرات

۱. اهمیت و ضرورت مذاکره

در ضرورت مذاکره می توان گفت که اگر الزام آن برای همه درک می شد، بی شک به صورت جدی‌تر به آن نگریسته می شد و شاید به عنوان یک بحث عمومی، این دانش و هنر جای خود را در مفاد آموزشی سطوح پایین‌تر

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از دانشگاهها و حتی برای عموم دانش آموزان باز می کرد. اگر به ادامه این گفتار دقت شود، بی شک شما نیز به چرایی چنین پیشنهادی و ضرورت فراگیری مذاکره توسط همگان پی خواهید برد.

شاید در تصور عامه، مذاکره فقط مرتبط با فعالیت های تجاری باشد، اما آنچه که در واقعیت ماجرا وجود دارد این است که مذاکره با تمامی مراحل زندگی مردم عجین شده است و نقش اساسی ایفا می کند. چرایی این ماجرا را باید در تعریف مذاکره و کاربردهای آن جست وجو کرد.

طبق تعریف، مذاکره عبارت است از تلاش و گفت وگو برای به دست آوردن منفعتی از دیگری، در شرایطی که وی نیز به دنبال منفعتی از شما باشد. دقت کنید که منظور از منفعت الزاما مسائل مالی و حتی منافع ملموس نیست و گاهی شامل منافع غیرمالی و غیرملموس نیز می شود. از نگاه این تعریف، هر وقت یک نفر با دیگران درباره تبادل منفعت وارد گفت و گو و اقدام شود، در حال مذاکره است. برای مثال، زمانی که شما با پدر خود برای گرفتن اتومبیل وی وارد گفت و گو می شوید نیز در حال مذاکره هستید؛ چرا که برای رسیدن به این منفعت وارد تلاش و گفت وگو شده اید، در حالی که پدر شما نیز برای دادن یا ندادن سوئیچ اتومبیل دلایل یا، به زبان مذاکره، منفعتی دارد که وی را مجاب به گفت و گو و تصمیم گیری می کند.

عموم مردم گمان می کنند که مذاکره به معنای یک میز و چند صندلی است که چهره هایی سیاسی یا گروهی از تاجران پیرامون آن گرد هم می آیند و در حال گفت و گو برای دستیابی به توافق هستند، اما از مثال ساده ای که پیش‌تر گفته شد و مثال هایی از این نوع، به راستی متوجه می شوید که مذاکره در بطن زندگی همه جاری است و طی روز و شب بارها از آن استفاده می کنند. به طور مثال، زمانی که به فرزندتان قول خرید دوچرخه به ازای کسب نمرات خوب یا رتبه اولی را می دهید، در حال مذاکره با وی هستید، یا زمانی که برای خرید پوشاک با فروشنده وارد گفت و گو و گاه بررسی شرایط برای معامله می شوید، در حال مذاکره اید. اگر بخواهیم انواع مثال‌ها را ارائه کنیم، صفحات کاغذ و مصادیق بسیار گنجایش پذیرش حجم مثال ها را نخواهند داشت.

برای بیان ضرورت و اهمیت مذاکره، دلایل متعددی قابل ارائه است، اما به نظر همین شرح می تواند کافی باشد. از مطالب گفته شده به وضوح پیداست که ما همواره از صبح که بیدار می شویم به جز مواقعی که دستور می‌دهیم،

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

وقتی با دیگران وارد گفت و گو برای تبادل منفعت می شویم، در حال مذاکره ایم. از این رو، مذاکره و فراگیری آن برای همه لازم است.

از آنجا که انسانها بر پایه منافع خود، اعم از منافع مادی یا غیرمادی و ملموس یا غیرملموس، حرکت می کنند و برای تأمین آن می کوشند و از سوی دیگر، با توجه به اینکه عموماً بین افراد تضارب آرا و منافع وجود دارد، بدیهی است که همه افراد درصدد تأمین منافع خود هستند. بنابراین، باید شیوه مذاکره را آموخت تا بتوان در مسیر تعامل با دیگران، با آنها صحبت کرد و وارد تبادل شد.

بنابراین، درباره ضرورت مذاکره همین بس که باید پذیرفت در دنیای فعلی دانش مذاکره باید به عنوان نوعی ابزار ضروری کنار افراد برای موفقیتشان قرار گیرد و استفاده شود

۲. تاریخچه و تعاریف مذاکره

۲-۱ تاریخچه مذاکره

به طور کلی، در زمینه تاریخچه مذاکره و پیشرفت تدریجی فن مذاکره طی تاریخ بشریت، پنج مرحله گزارش شده است. هر یک از این مراحل، در قالب راهبردها و اصول مختص به خود تعریف شده اند:

۱) مذاکره برای بقا (مذاکرهٔ ابتدایی)

نخستین مرحله در تاریخچه مذاکره، مذاکره برای بقاست. این سبک از مذاکره نتیجه ناتوانی انسان از ادامه جنگهای طولانی و گاه بی حاصل بود و از زمان اجتماعی شدن بشر آغاز شد. اساس این نوع مذاکره بر پایه حس بقاست/ هر قدر هم انسانها ستیزه جو و خشمگین باشند، احتیاج از آنها خصمانه تر است و در نهایت، این احتیاج است که انسان را وادار به مذاکره خواهد کرد. مذاکراتی که در این سالها شکل گرفته است، برای پیشگیری از جنگ، خونریزی و خشونت بوده و بشر فقط با گفتمان سعی در بقای خود داشته است.

۲) مذاکرات تجاری (راهبردی)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این مرحله از مذاکرات به معنای واقعی آن از قرن شانزدهم میلادی آغاز شد. رهبرانی سعی داشتند با گردهم آوری متحدانشان به اهدافی که در سر می پرورانند، دست پیدا کنند. این مذاکرات بیشتر به صورت برد - باخت صورت می گرفت و نتیجه آن از همان ابتدا مشخص بود و نتیجه نهایی بنابر منفعت طلبی مذاکره کنندگان شکل می‌گرفت. هرچند که سال های قبل از این، مذاکرات تجاری در نوع ابتدایی آن وجود داشت، اما از قرن شانزدهم و همزمان با پیشرفت دریانوردی و کشتیرانی بود که مذاکره تجاری، به عنوان نوعی شیوه کارآمد، به یک صورت مجزا مورد توجه قرار گرفت و راهبرد خاصی برای آن به وجود آمد.

در این نوع مذاکره، با گزینش یک راهبرد و اجرای آن، سعی در دستکاری و تغییر انسانها و شرایط آنها می شود. علاوه بر مسائل تجاری، پیدایش این نوع مذاکرات، معلول پدید آمدن و نابودی «دولت – شهر»های مختلف و مسائل سیاسی در یونان قدیم بود.

۳) مذاکرات عقلانی

مرحله سومی که می توان از آن صحبت کرد و در تاریخچه اصول مذاکره جایگاه ویژه ای دارد، مذاکره عقلانی است. طی قرن های هفدهم و هجدهم میلادی، پس از عصر رنسانس در اروپا و با آغاز «عصر روشنگری» تمامی مذاکره های بشر در زمینه ها و مسائل مختلف به قالب های عقلانی تمایل پیدا کرد و این سوگیری عقلانی مذاکره، تا انتهای قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ادامه داشت. به طور مثال، اشعیا برلین[1]، مؤلف و فیلسوف قرن بیستم، درباره مذاکراتی که بر پایه منطق بنیان شده است، به این موارد اشاره می کند که برای هر مشکل فقط یک جواب درست و منطقی وجود دارد که حقیقی است و پاسخی که حقیقت داشته باشد، به راستی از فریب کاری تشخیص داده می شود و همیشه فقط یک حقیقت وجود دارد.

۴) مذاکرهٔ عقلانی - فنی

[1]. Isaiah Berlin

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از ابتدای قرن بیستم و به دنبال وقوع دو جنگ جهانی در این قرن، زمانی که پیشرفت های فناورانه زندگی بشر را به طرز عجیبی دگرگون ساخت، مذاکرهٔ عقلانی با مفاهیم علمی و فنی عجین شد و شکل جدیدی از مذاکره به وجود آمد.

یکی دیگر از عوامل پیدایش این نوع مذاکره، تهدید جنگ اتمی و سرد در قرن بیستم بود. همان جا بود که بشر فهمید باید راه دیگری به غیر از جنگ را انتخاب کند. در نتیجه، در همین دوران بود که موضوع مذاکره به عنوان یک علم معرفی شد.

۵) مذاکرهٔ پست مدرن

مرحله پنجم در تاریخچه اصول مذاکره، مذاکره پست مدرن است. در آغاز هزاره سوم، مشکلات بشر بسیار پیچیده‌تر و عمیق تر شده است و انسانها در هر برهه از زندگی با آنها دست به گریبان هستند. در این نمونه از مذاکرات، این موضوع مورد توجه قرار گرفته است که بشر نمی تواند همیشه در یک چارچوب آرامش بخش به گفتمان بپردازد و مذاکرات همیشه جنبهٔ صلح آمیز که نتیجه گفتمان عقلانی است را نخواهد داشت.

مسائلی که بشر در این برهه با آن روبه رو می‌شود، در سه بخش طبقه بندی می شوند:

الف) مشکلات ستیهندگی[1]: منظور مسائل و معضلاتی است که از روحیه و منش آشتی ناپذیر ما انسانها ناشی می‌شود که در عصر حاضر، این مشکلات اجتناب ناپذیرند و هر لحظه به آنها افزوده می شود.

ب) در عصر حاضر همه افراد در حال از دست دادن کنترل امور در جوامع بشری هستند.

پ) مدتی است که انسان ها متوجه عجز مذاکره عقلانی در رفع بعضی از مشکلات شده اند.

مذاکره پست مدرن درپی گشودن گره از سه مسئله یاد شده است. این رویکرد از اواسط قرن بیستم شروع به رشد همه جانبه و روزافزون کرد و در اواخر همان قرن و اوایل قرن ۲۱، بسیار مورد توجه افراد قرار گرفت. پژوهش های جدیدی که در علوم اعصاب و روان شناسی انجام شده است، تصمیم های به ظاهر منطقی افراد هنگام مذاکره را

---

[1]. ستیزی است که با لجاجت، جنگ، سرکشی و نافرمانی همراه باشد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به چالش می کشد و توجه ما را به اینکه انسان ها طی مذاکره پیش‌بینی ناپذیرند و ممکن است عواملی طی مذاکره بر ناخودآگاه آنها تأثیر بگذارد، جلب می کند.

در تاریخچه اصول مذاکره، کار جدیدی که مذاکره پست مدرن می تواند انجام دهد، تشخیص نوع تصمیم های غیرمنطقی افراد است که از مسائل روانشناسی و عصب شناختی سرچشمه می گیرد؛ چنان که برای موفقیت در جریان مذاکره آنها را در اختیار انسان ها قرار دهد.

علوم اعصاب و نظریه بازی[1] شاخه ای از ریاضیات کاربردی است که بیشتر در اقتصاد و علوم سیاسی و اندکی هم در بیولوژی استفاده می شود و به ما رده‌بندی های ریاضی از زندگی اجتماعی می دهد و پیش بینی می کند که به احتمال زیاد افراد چگونه رفتار خواهند کرد. این علوم همچنین بیان می کنند که در مواردی که رفتار هر شخص بر بقیه افراد تأثیرگذار است، به اعتقاد هر شخص، دیگران چگونه رفتار می کنند. این موارد شامل مسابقه، همکاری، چانه زنی و مذاکره و ... می شود. (Camerer, 1997)

۲-۲ تعاریف مذاکره

مردم همواره در حال مذاکره اند. بحث پیرامون تصمیم گیری درمورد موقعیت صرف غذا، چالش همیشگی پیرامون انتخاب کانال و برنامه تلویزیونی در خانواده، چالش شرکت ها برای خرید مواد و فروش کالاها، وکلا در دادگاه هنگام دفاع از دادخواست، پلیس برای آزادی گروگان ها از دست تروریست ها و دولت ها برای باز کردن مرزهایشان به روی تجارت آزاد و ...، همگی مصادیق مذاکره در سطوح مختلف زندگی بشر هستند. مذاکره فرآیندی نیست که فقط مخصوص دیپلمات های زبردست، فروشندگان ارشد یا وکلای برجسته باشد. مذاکره کاری است که همه مردم، همیشه و در همه جا انجام می دهند. (لویکی و همکاران، ۱۹۹۳)

از دیدگاه منابع مختلف، برای مذاکره تعاریف متعددی ارائه شده است. مذاکره در تعریف امروزی به فرآیندی گفت و گو محور گفته می شود که روی یک موضوع مشخص به منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک

---

[1]. Game Theory

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می پذیرد؛ به شرط آنکه بتواند رضایت و منافع طرفین را برآورده سازد. (درگی و غوثی، ۱۳۸۹: ۱۹) مذاکره نوعی فرآیند دانشی و اطلاعاتی است، نه جریانی از تبادل پیشنهادهای متقابل. مذاکره فرآیندی است که طی آن، دو طرف مذاکره به این نتیجه می رسند که آیا می توان به توافقی پذیرفتنی رسید یا خیر. این فرآیند بسیار گسترده تر از ارائه و دریافت چند پیشنهاد و پیشنهادهای متقابل است. مذاکره فقط یک انتخاب بین همکاری یا رقابت نیست، بلکه یک جریان و فرآیند اطلاعاتی است که از طریق آن، اطلاعات تبادل، سنجش و استفاده می شوند تا شالوده ای برای تصمیم گیری باشند. (شوتنفیلد، ۱۹۹۱)

مشورت و گفت و گو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می گویند. در ارتباطات تجاری، دو طرف مذاکره می کنند، زیرا معتقدند که می توانند در فرآیند مذاکره به گونه ای نفوذ کنند که به معامله بهتری برسند تا اینکه پیشنهادهای گروه دیگر را قبول یا رد کنند.

گاهی در ادبیات، «چانه زنی» و «مذاکره» به جای هم استفاده می شود، اما در واقع آنها معانی متفاوتی دارند. در نگاه چانه زنان، چانه زنی به معنای کاستن از منفعت طرف مقابل و افزودن بر منافع خویش است. در چانه زنی این رویکرد فرض می شود ارزش چیزی که یک فرد به دست می آورد به بهای ضرر فرد دیگر تمام می شود. از این رو، آن را «برد – باخت» می نامند. بنابراین، چانه زنی بیشتر شبیه دعوا کردن در یک بازار خاص است و هدف آن برای طرفین، حداکثر کردن سود خود است. اما مذاکره به معنای گفت وگو به منظور تبادل منفعت و گاه برای تبادل منافع و هم افزایی بین آنهاست. بنابراین، مذاکره نوعی «تبادل منفعت یکپارچه» است که به دستاورد برد-برد منجر می شود؛ جایی که دو طرف درگیر می توانند به طور مساوی به نتایج سودمند برسند و هر کسی می‌تواند برنده شود. بنابراین، با مذاکره است که برای هر دو طرف رسیدن به اهدافشان امکان پذیر می شود و رسیدن به هدف یک گروه در گرو تسلیم گروه دیگر نیست.

پس می توانیم مذاکره را این گونه تعریف کنیم: «یک کاوش داوطلبانه و نظام مند برای منافع هر دو طرف درگیر در مذاکره با هدف توافق بر سر یک مصالحه مشترک که تعارض های بین آنها را حل و فصل می کند.» (نوروزی و مهذبی، ۱۳۹۶: ۱۵)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مذاکره فرآیندی است که در آن دو یا چند نفر (گروه) با وجود داشتن تصمیم های متفاوت، تلاش می کنند که به توافق برسند. البته، در نگاهی دیگر، لویکی (۲۰۰۳) می گوید که مذاکره نوعی فعالیت همگانی و روزمره است که بیشتر افراد برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی استفاده می کنند.

در حقیقت، مذاکره نه تنها نوعی فعالیت همگانی است، بلکه زیربنای زندگی اثربخش و رضایت بخش را تشکیل می دهد. همه ما به چیزهایی مانند منابع اطلاعات، همکاری و حمایت از یکدیگر نیاز داریم. دیگران هم نیازهایی دارند که گاه با نیازهای ما سازگارند و گاهی نه. مذاکره فرآیندی است که به وسیله آن تلاش می کنیم به نیازهای خود و دیگران اهمیت دهیم و مهارتی است که نه تنها برای موفقیت در مدیریت، بلکه برای موفقیت در زندگی اجتماعی نیز لازم است. (رحیمی و دیگران، ۱۳۹۱)

❋ مذاکرات دیپلماتیک

دیپلماسی عبارت است از «برقراری روابط و مذاکراتی که بین دولت ها جاری می شود و دربرگیرنده روابط دولت ها و معاملات و مصالح آنهاست». با این تعریف نمی توان تردید کرد که مهمترین ابزار دیپلماسی، مذاکره است و حتی می توان دیپلماسی را در فن مذاکره خلاصه کرد. (عبدالقوی الغفاری، ۲۰۰۲)

در اصطلاح حوزه سیاست خارجی نیز مذاکره عبارت است از درپیش گرفتن نوعی اسلوب عملی برای تأمین اهداف، مصالح و منافع کشورها از طریق گفت و گوی میان طرفین. حتی اگر کشوری از نظر اقتصادی، سیاسی و نظامی در اوج اقتدار باشد، باز ناچار خواهد بود برای تأمین مصالح و دستیابی به بالاترین سطح منافع، به تعامل با دیگر دولت‌ها بپردازد و مناسب ترین زمینه برای فعال کردن دیپلماسی کشورها، گشودن باب مذاکره میان دولت‌هاست.❋

❋ دلایل مذاکره کشورها در عرصه بین المللی

همواره کشورها در عرصه بین المللی با انگیزه دستیابی به توافق دست به مذاکره نمی زنند، بلکه ممکن است انگیزه های مختلفی برای درپیش گرفتن مذاکره در عرصه سیاست خارجی کشورها مطرح باشد که عبارت اند از:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱) یکی از اهداف مهم هر مذاکره دستیابی طرفین مذاکره به یک توافق است. (قاسمی، ۱۳۸۶)

۲) از طریق مذاکره، سفیر مقاصد و دیدگاههای کشور متبوع خود را به کشور پذیرنده ابلاغ می کنند و در مقابل، دیدگاهها و اهداف کشور پذیرنده را دریافت و به کشور متبوع گزارش می کند. (مدنی، ۱۳۷۲)

۳) برخی کشورها برای فراهم ساختن زمینه های لازم به منظور ترویج و نشر فرهنگ خود در کشورهای دیگر، اقدام به مذاکره می کنند.

۴) نخستین و آسان ترین روش حل و فصل اختلاف ها، مذاکرات دوجانبه است. (حمیدالله، ۱۳۸۳)

۵) گاهی کشورها برای انعقاد صلح و ترک مخاصمه با دشمن ناچار به انجام مذاکره با یکدیگرند.

۶) برخی دولت ها را می توان با انجام مذاکره در کنار خود قرار داد و با این شیوه از بروز جنگ جلوگیری کرد یا در صورت وقوع درگیری میان دو کشور، از آن دولت تضمین گرفت که در این درگیری دخالتی نکند یا به نفع آن کشور وارد میدان شود.

۷) برای تبادل اسرا میان دو کشور، ضرورت به ایجاد تفاهم در این زمینه است. مذاکره رسیدن به این تفاهم را آسان می کند.

۸) انعقاد قراردادها و پیمان ها میان کشورها مستلزم انجام مذاکرات است و بدون انجام مذاکره، تفاهم بر سر معاهدات و قراردادها بسیار دشوار و شاید غیرممکن است.

۹) ممکن است دولتی به قصد گردآوری اطلاعاتی درباره توانایی ها، اهداف و مشکلات طرف مقابل به مذاکره روی آورد.

۱۰) ممکن است کشوری با هدف ارائه اطلاعات غلط از اغراض و توانایی های خود دست به مذاکره بزند. (راست و استار، ۱۳۸۱)

۱۱) گاهی مذاکره با هدف دفع شر و مشغول کردن دشمن صورت می گیرد تا به این وسیله فکر دشمن را از جای دیگر منحرف و ذهنش را فقط به مذاکرات مشغول و معطوف کرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱۲) مذاکره می تواند به عنوان یکی از ابزارهای اساسی حل تعارض های احتمالی استفاده شود. این مذاکرات جنبه پیشگیرانه نسبت به شکل گیری برخی تعارض ها میان دو کشور دارد. (شبان نیا، ۱۳۹۵)❋

۳. انواع مذاکره و مهارتهای اصلی مذاکره کننده

۳-۱ انواع مذاکره

همان گونه که در بخش های پیشین اشاره شده است، مذاکره بخشی از زندگی روزمره انسان هاست که به صورت گسترده درگیر آن هستند. این موضوع در کسب و کارها نیز وجود دارد و کسب و کارها نیز در هر مرحله درگیر آن هستند. بنابراین، از این نظر ما با انواع مذاکرات، آن هم در بخش های مختلف کسب و کار مواجه ایم. برای مثال، وقتی می خواهیم نیروهای انسانی را به کار بگیریم، با آنها مذاکره می کنیم. از سوی دیگر، وقتی می خواهیم کالای خود را بفروشیم، درگیر مذاکره می شویم برای خرید کالا نیز همین طور است. حتی برای اجاره دفتر کار نیز محتاج مذاکره هستیم و به همین ترتیب، در سایر موارد نیز درگیر مذاکره ایم. بنابراین، ما در کسب و کارها با انواع مذاکرات در سطوح مختلف مواجه ایم. در ادامه این گفتار، به شناسایی انواع مذاکرات می پردازیم و با دسته‌بندی هر یک از آنها آشنا می شویم.

ابتدا شاید سؤالی که به ذهن خواننده خطور می کند این باشد که شناسایی انواع دسته بندی مذاکرات چه کارکردی دارد، در تبیین علت آن باید به این نکته مهم اشاره شود که عموم فعالان کسب و کار مذاکره را نشستن در کنار هم و تلاش برای خرید یا فروش محصولات یا خدمات سازمان می دانند. جالب آنکه به همین دلیل این فعالیت را موضوع مدیریتی می دانند که توسط مدیران سازمان انجام می شود. در حالی که پس از بررسی مذاکره و انواع دسته بندی آن به این موضوع واقف خواهیم شد که مذاکره در رگهای سازمان و سرتاسر پیکره کسب و کارها مانند خون جاری است. بنابراین، بی شک هر عضو سازمان به نوبه خود درگیر مذاکره است و از این رو، باید. انواع آن را بدانیم و کارکردهای آن را مدنظر قرار دهیم.

انواع مذاکره از نظر کارکرد

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از نظر کارکردی، می توان مذاکرات را به دو گروه مذاکرات در راستای اهداف کسب و کار و مذاکرات مکمل دسته بندی کرد.

حالت نخست یعنی مذاکرات در راستای اهداف کسب و کار، اشاره به تمامی تلاش های مذاکراتی دارد که مذاکره کننده سازمانی برای دستیابی سازمان به اهداف کسب و کار انجام می دهد. به طور نمونه، وقتی مذاکره کننده برای فروش کالاها یا خدمات خود در حال مذاکره است، مذاکرهٔ او از نوع مذاکرات در راستای اهداف است. به بیان دیگر، هر گونه مذاکره ای که سازمان را به طور مستقیم به اهداف خود می رساند، در زمره این گونه مذاکرات قرار می گیرد.

گونه دوم، مذاکرات مکمل نام دارد. این دسته از مذاکرات، همان گونه که از نامشان پیداست، مستقیم در راستای اهداف نیستند و نقش حمایتی در دستیابی به اهداف دارند. به بیان دیگر، این گونه مذاکرات توسط مذاکره‌کنندگان برای کمک به تقویت سازمان در مسیر حرکت به سمت اهداف به عمل می آیند. به طور مثال، وقتی مذاکره کننده سازمان برای تهیه محلی برای فعالیت خود می کوشد، در حال انجام مذاکرات مکمل برای کسب و کار خود است. همان طور که مشاهده می کنید و از همین یک مرحله مشخص می شود، دامنه پوشش مذاکرات سرتاسر سازمان است و سازمان در هر شکل و حرکت ارتباطی با مذاکره پیوند خورده است. بنابراین، مذاکره فقط ویژه نیروهای بازرگانی سازمان نیست و همه افراد باید از اصول، فنون و مهارت های آن آگاه باشند.

انواع مذاکرات از نظر فرآیند

همان گونه که انجام کارها فرآیند مشخص و مرحله ای دارد، مذاکرات نیز دارای انواعی از نظر گام های فرآیندی کسب و کار هستند.

مذاکرات از نظر فرآیندی، به مذاکرات پنهان، مقدماتی یا پیش نیاز، اصلی و نهایی دسته بندی می شوند. براساس این الگو، مذاکرات در مراحل مختلف با اهداف مختلف به عمل می آیند و هدف از مذاکره در هر مرحله، به طور مستقیم، انجام دقیق آن مرحله است تا مرحله بعد کامل و موفق تر مورد پیگیری قرار گیرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

همان طور که مشاهده می شود، طبق دسته بندی فرآیندی، مذاکرات ابتدا به صورت پنهانی آغاز می شود. این گونه مذاکرات که عموماً بسیاری از افراد از آن ناآگاه هستند بدون هدف تجاری و معمولاً با هدف شناسایی و تسلط بر اوضاع انجام می شوند. در واقع، هدف این گونه مذاکرات تلاش برای تسلط بر اوضاع و دستیابی به اطلاعات و شناخت است. در واقع، منفعت تبادل شده از این مرحله برای مذاکره کننده، اطلاعات است. در این گونه مذاکرات، مذاکره کننده سازمانی با هدف تأمین اطلاعات و گزینه های لازم وارد مذاکره با طرف مقابل می شود تا پس از تأمین، از آن در ادامه گام های اصلی استفاده کند.

نوع دیگر مذاکره در این دسته بندی، مذاکرات مقدماتی است. این نوع مذاکرات را می توان مذاکرات پیش نیاز نیز دانست. در این مرحله، نیت مذاکره کننده مشخص شده است و طرفین در حال ارزیابی یکدیگر و تعیین سطح مذاکره و شناسایی انتظارات و استانداردهایشان در مذاکرات هستند. این مرحله در واقع بسیار مهم است و اگر به دقت انجام شود، می تواند در هدایت مذاکرات به سمت موفقیت بسیار تأثیرگذار باشد. در این مرحله، عیار طرفین مشخص می شود و معمولاً پیش فرض های ذهنی طرفین شکل می گیرد.

پس از مذاکرات مقدماتی، مذاکرات اصلی انجام می شود. این گونه مذاکرات بخش های اصلی و فنی مذاکره هستند و در آن طرفین مذاکره، اصلی ترین تلاش های خود را برای تبادل منفعت به عمل می آورند. به واقع، بسته به دستاوردهای دو مذاکرهٔ قبلی، این مرحله از مذاکرات انجام می شود.

آخرین مرحله از مذاکرات که خاتمه مذاکرات است و معمولاً جمع بندی در آن انجام می شود، مذاکرات نهایی است. این گونه مذاکرات در سطح بستن قراردادها و جمع بندی مذاکرات انجام می شود. به طور مثال، فرآیند خرید یک واحد مسکونی یا تجاری را اگر مدنظر قرار دهید، این دسته بندی را می توان به سادگی در گام های آن مشاهده کرد.

انواع مذاکره از نظر ساختار

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

همان گونه که گفته شد، مذاکرات را می توان از جهات مختلفی گونه شناسی کرد. یکی دیگر از این گونه ها، دسته‌بندی مذاکرات از نظر ساختار است. در این دسته بندی، مذاکرات به چهار گروه غیررسمی، نیمه رسمی، رسمی و فوق رسمی طبقه بندی می شوند.

تا این مرحله به وضوح مشخص شده است که مذاکرات بخشی از زندگی روزمره ما هستند و به شدت با آن درگیر هستیم. از این رو، گونه نخست را نیز همواره تجربه کرده و تکرار می کنیم.

مذاکرات غیررسمی شکل رسمی و قانونمند ندارند و به صورت روزانه و به عنوان بخشی از زندگی استفاده می‌شوند، به طور مثال، وقتی یک فرد با پدر خود درباره تبادل منفعتی گفت وگو کند، مذاکره غیررسمی در حال انجام است. در مذاکرات غیررسمی، عموماً تبادل مالی مبنا نیست و مذاکره به نیت های دیگری انجام می شود.

زمانی که طرفین مذاکره جدی تر می شوند و مذاکره تا اندازه ای رنگ و بوی مالی می گیرد، یا به خلاف مذاکرات غیررسمی که امکان پیگیری حقوقی ندارند، زمینه هایی برای پیگیری آن فراهم شود، مذاکرات به سمت نیمه رسمی شدن حرکت می کنند.

به طور مثال، وقتی شما از یک فروشگاه پوشاک یا سوپر مارکت سر کوچه خود خرید می کنید، می توانید این سطح از مذاکرات را تجربه کنید.

سطح بعدی مذاکرات که عموماً کسب و کارها بسیار آن را تجربه می کنند، مذاکرات رسمی است. عموم افراد هم وقتی از مذاکره صحبت می شود، این سطح از مذاکرات را به خاطر می آورند. این گونه مذاکرات معمولاً قرارداد و بار مالی دارند و به صورت قانونی حمایت و رهگیری می شوند. در این نوع مذاکرات، افراد شخصی یا حقیقی نیستند و با نقش حقوقی و شرکتی و به صورت رسمی در مذاکرات شرکت می کنند.

دسته آخر، مذاکرات فوق رسمی هستند. این گونه مذاکرات، علاوه بر ویژگیهای مذاکرات رسمی، دامنه گسترده‌تری داشته و نتایج آن تأثیرات گسترده ای دارند. محرمانگی و ضرورت مدیریت اطلاعات، یکی از ویژگی های این نوع مذاکرات است و معمولاً فراسازمانی هستند. این نوع مذاکرات نتایج مهم و تأثیرگذاری دارند و عالی ترین سطوح مذاکره هستند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

انواع مذاکره از نظر دامنه

دامنه مذاکرات می تواند متفاوت باشد، به گونه ای که از کمترین سطح درون سازمان تا گسترده ترین سطوح را شامل می شود. از این منظر، مذاکره سه سطح دارد که این سطوح شامل مذاکرات درون سازمانی، برون سازمانی غیرتجاری و برون سازمانی تجاری می شوند.

از منظر این دسته بندی، وقتی گفت و گو پیرامون تبادل منفعت درون سازمان و بین واحدهای آن به عمل می‌آید، مذاکرات در حالت درون سازمانی قرار می گیرد. این مذاکرات تبدیل به قوانین سازمانی و توافق های بین اعضا می‌شود.

دسته دوم، مذاکرات برون سازمانی غیرتجاری است. مذاکراتی که پیرامون ارتباط سازمان با کسب و کارهای بیرون از خود درباره مباحث غیرتجاری انجام می شود، در زمره این گروه قرار می گیرد.

دسته سوم، مذاکرات برون سازمانی تجاری است که معمولاً نزدیکترین حالت مذاکرات در راستای اهداف کسب و کارهاست و برای سازمان ها اهمیت درخور توجهی دارد.

نکته مهم اینکه اگر سطح کسب و کار را به سطح کشورها ارتقا دهیم، این دسته بندی در آنها هم مصداق دارد؛ به گونه ای که مشابه همین دسته بندی برای آنها شامل مذاکرات داخلی، مذاکرات سیاسی بین المللی و مذاکرات تجاری بین المللی می شود.

انواع مذاکرات از نظر نتیجه

مذاکرات را می توان از نظر نتیجه نیز دسته بندی کرد. رایج ترین و تعاملی ترین دسته بندی مذاکرات که طبق آن، مذاکرات به چهار دسته بازنده - بازنده، بازنده - برنده، برنده - بازنده و برنده - برنده تقسیم می شوند.

همان گونه که در بخش های دیگر گفته شد، مذاکره همواره حداقل دو طرف دارد بنابراین، در انتهای مذاکرات یکی از چهار نتیجه یاد شده برای طرفین اتفاق می افتد. یا هر دو طرف به حداقل اهداف مدنظر خود دست نمی‌یابند که به آن مذاکرات بازنده - بازنده گفته می شود. دسته دوم و سوم شبیه به هم هستند، فقط در آنها

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

جای برنده و بازنده تغییر می کند. در این دو نوع، یک طرف به حداقل اهداف خود دست می یابد و طرف دیگر به حداقل ها هم دست نمی یابد. دسته چهارم تنها حالت استاندارد مذاکره است؛ چرا که مذاکرات منطقی و استاندارد گونه ای از مذاکرات هستند که در آن مذاکره معنا دارد و مؤثر واقع شده است. در مجموع، از منظر استانداردهای جهانی، مذاکره باید برنده - برنده باشد و طرفین به حداقل اهداف مدنظر خود دست یابند.

۲-۳ مهارت های اصلی مذاکره کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به عنوان ابزاری مهم برای حل اختلاف ها و تأمین نیازهای آنان به کار می رود. بنابراین، افرادی که برای انجام مذاکره به منظور شرکت در جلسات انتخاب می شوند، باید خصوصیات شخصیتی مناسبی داشته باشند.

مذاکره زمانی معنا دارد که یک فرد آنچه را که موردنیاز شماست، در اختیار دارد و شما نیز حاضرید برای به دست آوردن آن، گفت و گو کنید و به عکس. مذاکره فرآیندی است که تقریباً همه روزه و همه جانبه بین افراد انجام می شود.

مذاکره موفقیت آمیز یعنی تلاش برای به دست آوردن راه حلی که مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد. این کار حتماً نباید برنده یا بازنده ای درپی داشته باشد. مذاکره فرآیندی است که با به یک نتیجه رضایت بخش برای هر دو طرف یا شکست برای طرفین منتهی می شود (یا برد دوطرفه یا باخت دوطرفه).

یکی از مهارت های تأثیرگذار در مذاکرات، تجزیه و تحلیل مسئله است. این تجزیه و تحلیل می تواند مشکل، موضوع، اشخاص علاقه مند و اهداف نتیجه را شناسایی کند.

مهارت های اصلی برای یک مذاکره موفقیت آمیز عبارت اند از:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱) توانایی کنترل هیجانی

داشتن توانایی برای نگه داشتن احساسات خود و کنترل آن هنگام مذاکره بسیار مهم است. اگر مسائلی که در مذاکرات بیان می شود ستیزه جویانه باشد و اگر در این مذاکرات هیجانات کنترل جلسه را به دست بگیرد، می‌تواند به نتایج نامطلوبی منجر شود. به طور مثال، یک مدیر به دلیل عدم پیشرفت طی یک مذاکره درباره حقوق و دستمزد، ممکن است با بیش از آنچه برای سازمان قابل قبول است توافق کند، فقط برای اینکه به ناامیدی پایان دهد. از سوی دیگر، کارکنانی که برای افزایش حقوق مذاکره می کنند، ممکن است از نظر احساسی آنقدر با موضوع درگیر شوند و با مدیریت سازش کنند و شیوه «همه یا هیچ» را در پیش گیرند که موجب شکسته شدن ارتباط بین دو طرف شود.

۲) توانایی کشف راه‌های متعدد

مذاکره کنندگان ماهر باید توانایی جست و جوی انواع راهکارها برای مشکلات را داشته باشند، به جای تمرکز بر هدف نهایی خود برای مذاکره، فرد می تواند روی حل مشکلی که شاید نقطه شکست ارتباطات باشد، تمرکز کند تا به نفع هر دو طرف شود.

۳) توانایی کسب آمادگی لازم

قبل از ورود به یک جلسه چانه زنی، مذاکره کننده ماهر، خود را برای جلسه آماده کرده است. این آماده سازی شامل تعیین اهداف، زمینه های تجارت و گزینه های پیشنهادی جایگزین برای اهداف می شود. همچنین، شناسایی تاریخچه روابط بین دو طرف در مذاکرات گذشته می تواند موضع مذاکرات جاری را تعیین کند.

۴) توانایی گوش دادن به دیگران و سوال کردن از آنان

گوش دادن فعالانه به طرف مقابل، یکی دیگر از مهارت های لازم برای مذاکره کنندگان است که شامل توانایی درک زبان بدن و همچنین، ارتباط کلامی می شود. یک مذاکره کننده ماهر به جای صرف وقت زیاد در مذاکره برای شرح فضایل از دیدگاه خود، زمان بیشتری را برای گوش دادن به طرف مقابل مصرف می کند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۵) مهارت های بین فردی

این مهارت ها برای حفظ یک رابطه کاری خوب با کسانی که در حال مذاکره هستند، ضروری است. مذاکره کنندگان با صبر و توانایی متقاعد کردن دیگران می توانند یک فضای مثبت طی یک مذاکره سخت را حفظ کنند.

۴. تعارض در مذاکرات

مذاکره ابزار و روش تبادل، تبادل منفعت است و بی شک، تبادل منفعت، تعارض دارد؛ چرا که اگر تعارضی وجود نداشت، نیازی به مذاکره نبود و به سادگی افراد منافع خود را کسب می کردند. چالش مذاکره زمانی جدی شده و یادگیری آن ضروری می شود که بپذیریم تعارض یا ساده تر از آن، تضاد منافع بخش جدانشدنی گفت وگوهای تبادلی انسان هاست. از این رو، مذاکرات با تعارض و تضاد منافع معمولاً آمیخته هستند و علت اصلی نیاز به مذاکره، مدیریت تضادها و تعارض ها در راستای رسیدن به اهداف است. بنابراین، تعریف دیگر مذاکره علاوه بر آنچه گفته شد، مدیریت تعارض ها و تضادها برای رسیدن به اهداف طرفین به واسطه گفت و گو و تعامل است.

بنابراین، مذاکره ای خوب است که در آن سعی می شود به‌رغم وجود تعارض، طرفین موفق به دستیابی نتیجه برنده - برنده برای مذاکرات خود می شوند.

البته این مسئله هم کاملاً پذیرفتنی است که مذاکره به علت داشتن نظریه طرفینی در خود به تعارض یا تضاد دچار شود. به واقع، بدیهی است که قرار گرفتن دو یا چند نفر مقابل یکدیگر و گفت و گو درباره منافعشان طبیعتاً باعث بروز نعارض و در نهایت چالش می شود. بنابراین، وجود تعارض در مذاکره طبیعی بوده و هنر طرفین، مدیریت آنها در مسیر دستیابی به اهداف برد - برد است.

مفهوم تعارض

در فرهنگ های لغت فارسی تعارض به معنای معترض و مزاحم پکدیگر شدن، با هم مخالفت کردن و اختلاف داشتن آمده است. واژه تعارض به صورت های گوناگون و مختلف معنی، تعبیر و تفسیر شده است، ولی تعداد زیادی از این تعاریف وجوه مشترک دارند، منابع (چه به صورت پول، کار، حیثیت، قدرت یا هر چیز دیگری)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نامحدود نیست و کمیاب بودن آن، موجب انسداد راه می شود. بنابراین، دو طرف به مخالفت با یکدیگر برمی‌خیزند. زمانی که یک طرف یا یک گروه، راه گروه دیگر را (در رسیدن به هدف) سد کند، پدیدهٔ تعارض متجلی می شود. (موسویان و دیگران، ۱۳۸۸)

یکی دیگر از پیامدهای بالقوه روابط متقابل، تعارض است. تعارض می تواند بر اثر نیازهای کاملا متضاد گروهها، سوء تفاهم میان افراد با عوامل ناملموس دیگر به وجود آید. تعارض هم وقتی که دو گروه با هدفی مشترک به دنبال نتیجه ای یکسان هستند و هم زمانی که طرفین به دنبال توافقی کاملا متفاوت از یکدیگرند، ممکن است ظاهر شود. بدون توجه به عوامل ایجاد تعارض، مذاکره می تواند نقش مهمی در حل آن ایفا کند. چون بسیاری از فرصت های مذاکره ناشی از تعارض است.

تعارض را می توان به عنوان «عدم توافق یا تقابل آشکار در علایق، عقاید وه تعریف کرد و شامل واگرایی ادراکی در علایق، با رسیدن به این باور است که آمال کنونی طوفین، نمی تواند هم زمان برآورده شود. برخی دیگر گفته اند که تعارض از تعامل افراد دارای وابستگی متقابل که اهدافی متفاوت دارند ناشی می شود، چرا که تلاش برای دستیابی به این اهداف متفاوت سبب مداخله در تلاش طرف مقابل می شود. (لویکی و دیگران، ۲۰۰۳)

فرهنگ لغت وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده آل های دینی و اخلاقی تعریف می کند. به اعتقاد دوبرین[1]، تعارض در افراد و گروه ها امری طبیعی و نتیجه مخیط رقابتی است و زمانی اتفاق می افتد که نیازها، خواسته ها، اهداف، عقاید با ارزش های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی مانند خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس همراه است. طبق نظر گرینبرگ و بارون[2]، تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می کند طرف دیگر فعالیت هایی انجام می دهد که مانع رسیدن وی به علایق و اهدافش می شود. (فیاضی، ۱۳۸۸)

---

[1]. Dubrin

[2]. Greenberg and Baron

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۵. مدیریت تعارض در مذاکرات

همان گونه که گفته شد، تعارض و تضاد جزئی از مذاکره است و نمی توان آنها را از مذاکرات جدا کرد. بنابراین، مذاکرهای خوب است که از عهده تعارضها برآید و با وجود آنها به طرفین در راستای دستیابی به اهداف کمک کند. بنابراین، یک مذاکرهٔ منطقی همواره در صدد مدیریت تعارض هاست نه حل آنها از این نظر است که در این تیتر به جای حل تعارض ها از مدیریت تعارضها گفت و گو به عمل آمده است؛ چراکه در برخی موارد تعارض ها حل نمی شوند بلکه باید مذاکره کننده با هنری که دارد، در صدد مدیریت آنها برآید و مذاکرات را از طریق مدیریت تعارض ها که فراتر و مؤثرتر از حل آنهاست، اداره کند.

بنابراین، در مذاکرات نباید به دنبال مقابله بود، بلکه باید در تلاش برای یافتن تعارض ها، یادداشت کردن آنها و تلاش برای مدیریت آنها باشیم. حال سوال این است که برای مدیریت تعارض ها در مذاکرات چه کنیم؟

توجه به اصول زیر می تواند ما را در مدیریت مذاکرات یاری کند:

نخستین و مهمترین اصل این است که بپذیریم مذاکره، دانش است و نیاز به فراگیری دارد؛ چراکه وقتی آن را فرا می گیریم، در مذاکرات، منطقی و حرفه ای تر حاضر می شویم و چون آگاهانه مذاکره می کنیم، می توانیم تعارض‌ها را مدیریت کنیم.

نکته بسیار مهم بعدی، پذیرش یک استاندارد نانوشته جهانی است. از نگاه حرفه ای های مذاکره، انجام مذاکره بدون جمع بندی و بدون نتیجه به منزله شکست مذاکره کننده است، بنابراین، آنها که مذاکره را حرفه ای انجام می دهند، به خوبی می دانند اگر وارد مذاکره ای شدند، به دنبال نتیجه باید باشند و مذاکرهای خوب است که منجر به نتیجه شود، آن هم از نوع نتیجه برنده – برنده.

بنابراین، یکی دیگر از مواردی که به مدیریت تعارض ها کمک می کند، پایبندی به اصل برنده پرنده بدون مذاکرات و لزوم دستیابی به نتیجه در مذاکرات است. این گونه است که اگر این دو نکته را کنار یکدیگر بگذاریم، ناچار به مدیریت تعارض ها در مذاکره هستیم.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مطلب بعدی که به مدیریت تعارض ها در مذاکرات کمک می کند، پذیرش این نکته است که همان گونه که ما حق داریم برای اهداف خود در مذاکره تلاش کنیم و بجنگیم، طرف مقابل هم حق این کار را دارد. بنابراین، هرگز به خاطر این کار وی را سرزنش نکنیم و در مقابل وی جبهه منفی نگیریم. یعنی بپذیریم دو طرف اجازه دارند در این تلاش به منظور حفظ منافع طرفین برای خود نیز تلاش کرده و بابت آن مذاکره کنند. اگر این موضوع را بپذیریم و در کنار سایر نکات به این نتیجه می رسیم که در مذاکرات باید با رعایت اصول، تعارض ها را مدیریت کنیم تا به نتیجه مطلوب برسیم.

نکته پایانی اینکه وجود تعارض را طبیعی بدانیم و باور کنیم تضاد در ارتباطات تبادل منافع امری رایج در مذاکرات است. این مسئله سطح مقاومت ما را کاهش داده و آستانه تحمل افراد را در مواجهه با تعارضها افزایش می دهد. در این صورت، دچار شوک و استرس نمی شویم و می توانیم ضمن حفظ آرامش، مدیریت تعارض ایجادشده را در دستور کار قرار دهیم.

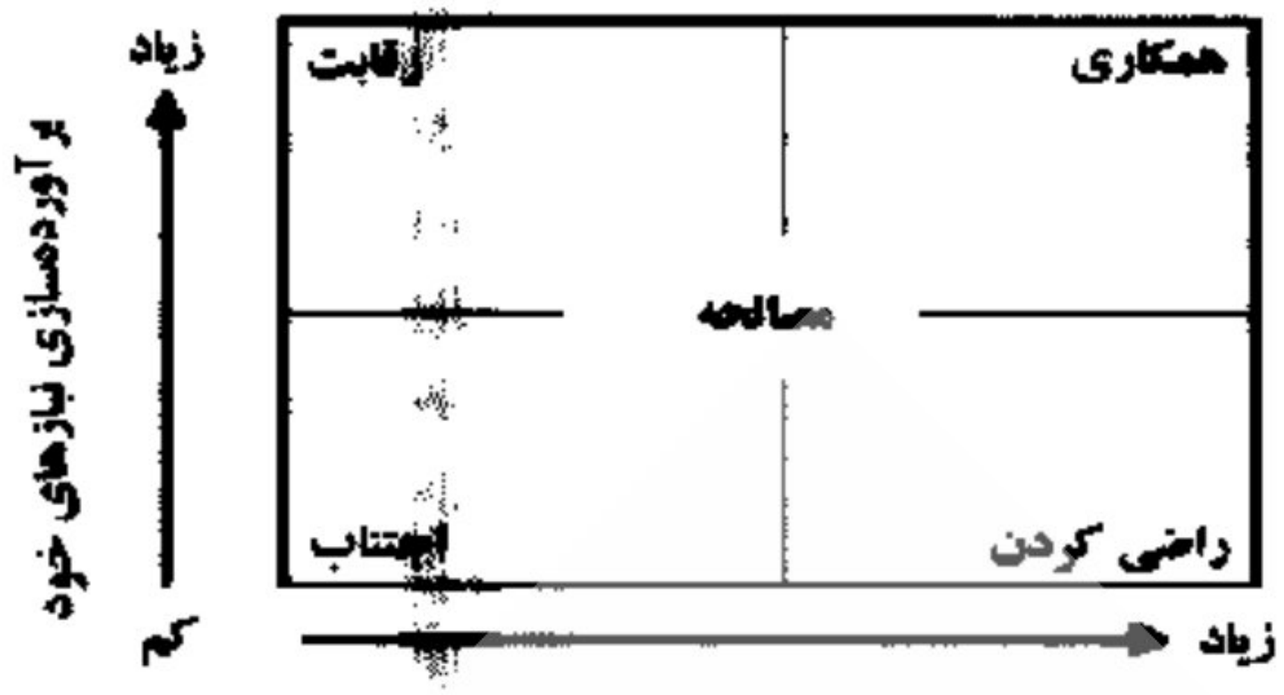
۵-۱ سبک های مدیریت تعارض

کنت توماس پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می کند: سبک رقابتی، سازش، مصالحه، همکاری و اجتناب. هر یک از این سبکها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است. شناخت این سبکها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می کند. نمودار ۱-۱ سبک های مختلف حل تعارض را نشان می دهد:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR



نمودار ۱-۱ سبک های مدیریت تعارض

سبک مصالحه: افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند؛ یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد.

سبک همکاری: با استفاده از این سبک، خواسته های هر دو طرف تعارض تأمین می شود. انتخاب این سبک به افراد کمک می کند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جست و جوی راه حل هایی هستند که با علایق آنها متناسب باشند و سبب حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز بشود.

سبک اجتناب: در این سبک، کناره گیری با جلوگیری از بروز مشکل از جمله راه کارهای مؤثر به شمار می آیند. سبک اجتناب درمورد حل مسائل جزئی کارساز است و در مواقعی است که هزینه های مقابله با تعارض، بیش از منافع برطرف کردن آن باشد. اما در زمینه حل مسائل دشوار و بحرانی، نامناسب به نظر می رسد. قوت عمده این سبک، صرفه جویی در زمان، تحت هر شرایطی است و ضعف آن خلق وضعیتی گذر است که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می کنند. (فیاضی، ۱۳۸۸)

سبک رقابت: اگر یک نفر درصدد تأمین هدف های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید بدون اینکه به آثاری که او بر گروههای مخالف با معارض می گذارد توجه کند، او در حال رقابت خواهد بود. در گروههای رسمی یا در یک سازمان، معمولا این نوع تالان ها و کوششها که حالت برد و باخت دارند، به وسیله مقامات رسمی با

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نیروهای حاکم (رؤسا) صورت می گیرد و در این بین، افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند، می کوشند تا مسئله را به نفع خود حل و فصل کنند، به این منظور، آنها از پایگاه های قدرت خود استفاده می کنند. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده فی ضعف آن اغلب، ایجاد آزردگی است. (سید جوادین، ۱۳۸۶)

سبک راضی کرد: هنگامی استفاده می شود که یک طرف بخواهد طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد. به بیان دیگر، یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار می کند تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت با مدارا می نامند. (برومند و دیگران، ۱۳۸۹)

هر راهبرد مدیریت تعارض، مزایا و معایبی دارد و کم و بیش برای نوع خاصی از تعارض با موقعیتی که مناقشه در آن رخ می دهد، مناسب است. به این ترتیب، نظریهٔ تعارض و تحقیقات آن تغییر کرده و به جای آنکه در حل مسئله، بدون توجه به شرایط از روش تجویزی استفاده کند، روش اقتضایی را بر اساس اهداف گروه ها و ماهیت مناقشه در دستور کار قرار می دهد. (لویکی و همکاران، ۲۰۰۳)

کتاب در ادامه و در بخش ها و فصول مختلف، مطالبی را ارائه می کند که به شما در مدیریت تعارض یاری رسان باشد.

رویکردهای گوناگون در مذاکره و مکتب هاروارد

افرادی که خود را در وضعیت مذاکره گرفتار می بینند، معمولاً دو راه بیشتر می شناسند: قبول نظر طرف مقابل و تسلیم شدن و در غیر این صورت، سرسختی و ایستادن بر مواضع خود در روش نخست، مذاکره کننده خواهان برخورد نیست و برای رسیدن به توافق به راحتی امتیاز می دهد، اما در روش دوم یعنی مذاکره کننده ای که بر مواضع خود پافشاری میکل، به تهور او سماجت شرط پیروزی است. به بیان دیگر، روش نخست بر ادامه دوستی و مسالمت با دیگران و روش دوم، بر تحقق خواسته های شخص تمرکز دارد. در حالی که روش سومی نیز وجود دارد، روشی که مبتنی بر انعطاف ناپذیری بی مورد و نه مبتنی بر ترمش بیجا، روش سوم روشی هم مبتنی بر سخت گیری و هم مبتنی بر ترمش است. در این روش، به جای توجه به خواسته های طرفین، حقانیت امر مد

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نظر قرار می گیرد. بر این اساس، تا جای ممکن خواسته طوفین رعایت می شود و هر جا که خواسته ها در تضاد باشد، به حکم انصاف و عدالت توجه می شود. در این روش، به حقانیت موضوع و اشخاص درگیر هر دو توجه می شود. در برخورد با حقانیت، سخت گیر و در ارتباط با اشخاص نرمش پذیر است. این روش ها به ترتیب به مذاکره سخت، نرم و اصولی مشهورند. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳)

فیشر و یوری[1] در طرح تحقیقاتی دانشگاه هاروارد روش جدید مذاکره اصولی را مطرح کردند که در آن سعی می شود از رقابت نزاع گونه اراده ها، که معمولا از ویژگی های چانه زنی است، پرهیز شود. در حقیقت، آنان مذاکره کنندگان را تشویق می کنند که از الگویی که در آن دو طرفه یک سری مواضع را یکی پس از دیگری اتخاذ می کنند استفاده کنند. فیشر و یوری به جای چانه زنی بر سر مواضع حل موضوعات، منازعه را بر اساس ارزش های خود آن موضوعات ترجیح می دهند؛ به این معنا که ارزیابی منافع واقعی بر مبنای معیارهای عینی صورت پذیرد. در چنین رویکردی می توان توافق های خردمندانه به وجود آورد که منافع مشروع در طرف را تا حد امکان برآورده ساخته و منافع منازعه را به شکل منصفانه حل و فصل کرد. در واقع، می توان دیدگاه فیشر و یوزی را در باب روش مذاکرهٔ اصولی به شکل زیر خلاصه کرد:

۱) برای بی اثر کردن هیجانهای عاطفی و پرداختن به ارزش موضوعات، افراد را از مسائل جدا کنید.

۲) توجه خود را بر منافع متمرکز سازید نه بر مواضع.

۳) به جای طلب پیروزی، به دنبال یک راه حل صحیح باشید که نفع متقابل همه طرف ها را چاره اندیشی کند.

۴) برای ایجاد یک نتیجه منصفانه بر استفاده از معیارهای معینی تأکید کنید. (جوادی ارجمند و متین جاوید، ۱۳۸۷)

جمع بندی فصل

---

1. Roger Fisher & William Ury

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در این فصل، اهمیت، ضرورت و کارکردهای مذاکره در زندگی و کسب و کار تبیین و تاریخچه و تعاریف مذاکره از دیدگاه صاحب نظران مختلف بیان شد. همچنین، شناسایی انواع مذاکره، مهارت های مورد نیاز برای مذاکره کنندگان، شناخت تعارض در مذاکرات و معرفی راهکارهای مدیریت و رفع تعارض ها در مذاکرات بررسی شد و به تفصیل درباره آنها گفت و گو شد. در انتها نیز رویکردهای گوناگون مذاکره و همین طور، مکتب هاروارد شرح داده شد. تسلط بر این مطالب می تواند دانش مذاکره کننده را برای ورود به فصول أتی و فراگیری مهارت های کاربردی تقویت کند.

پرسش های فصل

۱) حوزه شمول مذاکرات در زندگی بشر به چه میزان بوده و بشر تا کجا درگیر مذاکره شده است؟

۲) از نگاه شما مذاکره چه تعریفی دارد و شامل چه اقداماتی می شود؟

۳) چند مدل دسته بندی انواع مذاکره وجود دارد؟

۴) به ازای انواع مدل های دسته بندی مذاکرات، چه حالت ها و گونه هایی برای مذاکره وجود دارد؟

۵) راهکارهای مدیریت تعارض ها در مذاکرات شامل چه مواردی می شود؟

۶) چند مورد از مذاکرات معروف کشور در دهه های اخیر را نام ببرید و با استفاده از آنچه بیان شد، آنها را تحلیل کنید؟

۷) تعارض در مذاکرات به چه دلایلی شکل می گیرد و ریشه های بروز تعارض شامل چه مواردی می شود؟

۸) مهارت های اصلی یک مذاکره کننده شامل چه مواردی می شود؟

پژوهش

درمورد مبانی مذاکره در فرهنگ های دیگر نظیر یونان باستان، رم، کشورهای عربی تحقیق کنید.

۲

فرآیند مذاکره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اهداف فصل

هدف کلی: معرفی فرایند و الگوی گام به گام مذاکرات حرفه ای

اهداف جزئی

۱) ایجاد پذیرش در مذاکره کننده نسبت به فرایندی و مرحله ای بودن مذاکره حرفه ای

۲) تغییر ذهنیت مذاکره کننده به سمت گرایش به آمادگی پیش از مذاکره

۳) تغییر دیدگاه مذاکره کننده نسبت به لزوم تحقیقات و تحلیل محیط و شرایط مذاکره

۴) تغییر دیدگاه مذاکره کننده نسبت به ضرورت تحلیل طرف دیگر و لزوم نقشه خوانی در مذاکرات

۵) تغییر دیدگاه مذاکره کننده نسبت به برخورداری از سناریوهای متعدد و موردنیاز در مذاکره

۶) تغییر ذهنیت مذاکره کننده نسبت به مدیریت مذاکره و لزوم پیگیری نتایج آن

مقدمه

با توجه به اینکه بعضی از افراد گمان می کنند مذاکره در لحظه اتفاق می افتد، اما واقعیت این است که مذاکره لحظه ای نیست و در یک آن شکل نمی گیرد. بلکه مذاکره همانند بسیاری از مباحث کسب و کار دارای فرایند است که هر چقدر به سمت مذاکرات رسمی پیش برویم، رعایت این فرایند ضروری تر می شود. البته، معمولاً ما در مذاکرات روزمره و غیررسمی این فرآیند را اجرا نمی کنیم، اما توصیه می شود در این نوع مذاکرات نیز این فرایند اجرا شود، زیرا به نتیجه گیری کمک می کند، چرا که قصد کتاب پیش رو بر آن است که به ما در مذاکرات کسب و کاری کمک کند. بنابراین، توصیه می شود که فراگیری این فرایند را جدی بگیریم و طبق آن پیشروی کنیم. به این صورت که گام به گام موضوع را لحاظ کنند و اگر در جریان مذاکرات هستند، طبق این الگو مذاکرهٔ خود را به پیش ببرند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

فصل حاضر به صورت گام به گام فرآیند یک مذاکره مؤثر و حرفه ای را نشان می دهد و به مخاطبان کمک می کند تا با مطالعه این فصل برای برنامه های مذاکراتی خود در کسب و کارها و همین طور سایر حوزه ها از یک فرایند روشن، ساخت یافته و مرحله ای بهره مند شوند.

۱. شناسایی ضرورت مذاکره و تبیین مسئله در مذاکره

ابتدای هر فرآیند به سبک تمام فرآیندهایی که در دنیا جاری است، باید به این سؤال اسامی پاسخ دهیم که دلیل انجام این فرایند چیست؟ در گام ابتدایی باید پرسید که دلیل انجام مذاکره چیست طبیعی است که مذاکره محلی است برای تضارب آراء محلی است که در آن، تضاد منافع شکل می گیرد و تعارض ها وجود دارد. بنابراین، اگر امکان آن وجود دارد که بتوان مسئله ای را به میدان مذاکره وارد نکرد، منطق و عقل ایجاب می کند که از این کار بپرهیزیم و از راههای دیگر که در آن تضادی وجود ندارد، این کار را انجام دهیم. اما اگر مجبوریم و از ضرورت ورود به میدان مذاکره آگاه هستیم، چاره نیست و باید وارد جریان مذاکره شویم و از طریق آن به اهداف خود دست پیدا کنیم.

پس در نخستین گام این سؤال را مطرح می کنیم که آیا وارد فرایند شدن کار صحیحی است؟ اگر دلایل متقن برای ورود به آن داشته باشیم، تصمیم به انجام فرایند می گیریم و این تازه ابتدای کار است. سپس، باید دلایل مد نظر را یادداشت کنیم. اینکه به چه دلیل وارد جریان مذاکره می شویم؟ انتظارمان از یک مذاکره چیست؟ چه عاملی ورود به جریان مذاکره را برای ما ضروری می کند؟ این کار به ما کمک می کند تا به واسطه آن بتوانیم اهداف خود را بهتر بشناسیم، ایده آل های خود را انتخاب کنیم و پس از آن در جریان مذاکره از این آیتم ها برای اهداف مدنظر خود استفاده کنیم.

این گام فقط از طریق بیان مسئله انجام می شود. بشر زمانی اقدام به حرکت می کند که پیش روی خود مسئله ای داشته باشد، مانند به دست آوردن غذا به هنگام گرسنگی و ورود به فضای عملیاتی برای حل چالش به وجود آمده. این نکته به این معناست که ورود به بسیاری از جریانها نیازمند شناسایی علت آنهاست. بنابراین، هنگامی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

که می خواهیم کاری را شروع کنیم، باید بدانیم که مسئله ای که ما را مکلف به انجام آن کار می کند، چه چیزی است.

به طور مشخص در موضوع مذاکره باید در ابتدای امر ببینیم که می خواهیم در مورد چه چیزی مذاکره کنیم، که البته بی توجهی به همین مسئله اساسی و در عین حال ساده سبب گم کردن اهداف و مسائل می شود. پس برای تصمیم گیری آگاهانه باید مسئله ای که با آن وارد جریان مذاکره می شویم، بشناسیم و فرموله کنیم و در سرتاسر مذاکره بنویسیم که به دلیل این مسئله وارد جریان مذاکره شده ایم. این کار به مذاکره کننده کمک می کند تا از بسیاری از ریسکها طی مذاکره پرهیز کند و بتواند مذاکره را بر مدار اهداف و ایده آل های خود نگه دارد.

۲. تدوین اهداف مذاکره

در گام قبل اشاره کردیم مذاکره فرایندی است که گام به گام اجرا می شود و باید مرحله به مرحله از الگوی یک فرایند تبعیت کنید تا آن را به سرانجام برسانید. طبق این دستورالعمل، در گام نخست باید مسائل و ضرورت هایی که به واسطه آنها پای میز مذاکره می رویم، چیست؟

چالش پیش‌رو حرکت مذاکره به سمت جلو و استفاده از دستاورد آن برای کمک به حل مسائل مطرح شده در ابتدای مذاکره است. برای مدیریت حل کردن مسائل در دومین گام که بسیار مهم است، باید آنها را به اهداف تبدیل کنیم و انتظارات خود را از مذاکره مشخص کنیم. به بیان ساده باید تعیین کنیم از مذاکره دنبال چه دستاوردهایی هستیم و رسیدن به چه منافعی رضایت ما از مذاکره را برآورده خواهد ساخت. از این رو است که همواره توصیه می شود در همان ابتداء احناف را تبیین کنید تا از طریق آنها، صیانت از مذاکره به عمل آید.

معمولاً در مذاکره ممکن است تمامی مسائل پاسخ داده نشوند، اما اگر هدف گذاری درست انجام شود، می توان به مذاکره و دستاوردهای آن امیدوار بود، چرا که مسئله صفر و یک است، اما هدف و دستیابی به آن پیوستار و دامنه دارد. به طور مثال، مسئله ما خرید یک کالاست که به صورت معمول در نهایت دو اتفاق خواهد افتاد. با آن کالا را می خریم یا نمیخریم. اما هدف این گونه نیست و کمی و قابل ارزیابی است. بنابراین، توصیه می شود همواره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مسائل به صورت اهداف درآیند و قابلیت ارزیابی پیدا کنند. با هدف گذاری می توان پاسخ هر مسئله را با جمع دستاوردهای هر مسئله به دست آورد. بنابراین، برای سنجش صحت مذاکره و اطمینان از پیشبرد صحیح فرایند مذاکره، هدف گذاری ضروری است.

در واقع، مذاکره کننده علاوه بر توجه کامل به مسائل باید آگاهی خود را در مورد نتایج حفظ کند. بنابراین، برای مذاکره کننده ای که هدف ندارد، همه چیز دستاورد است. پس یکی از نکات مهم این است که بتوانیم دستاوردها را مکتوب کرده و سعی کنیم در راستای آنها در مذاکره حرکت کنیم تا به اهداف و ایده آل های مد نظر خود دست پیدا کنیم. برای اینکه بتوانیم آگاهانه و حرفه ای فرایند هدف گذاری را انجام دهیم نمونه کاربرگ زیر معرفی می شود:

جدول ۲-۱ کاربرگ هدف‌گذاری

هدف اصلی:			
هدف فرعی ۱:			
ردیف	اقدامات	موانع	راهکارها
هدف فرعی ۲:			
ردیف	اقدامات	موانع	راهکارها
هدف فرعی ۳:			
ردیف	اقدامات	موانع	راهکارها

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۳. تحقیق و بررسی محیطی شرایط مذاکره و مذاکره کنندگان

عموم مردم هنگام ورود به مذاکره به صورت دفعی و آنی وارد این مسئله می شوند؛ یعنی بیشتر افراد در رفتار مذاکراتی خود با بدون برنامه عمل می کنند با به حداقل برنامه ریزی مانند زمان حضور و مطالبی که قرار است در جلسه عنوان شود بسنده می کنند. ولی در حقیقت، مذاکره یک گام اساسی ابتدایی دارد که وجود آن ضروری است و آن چیزی نیست جز شناخت و دستیابی به اطلاعات بازار.

ما به خوبی می دانیم که طرف های مقابل در مذاکرات مختلف الگوی رفتاری، عملکردی و فرهنگی خاصی دارند. همین طور موقعیت هر مذاکره مختصات و مقتضیات منحصر به فرد دارد و از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر می کند. در نتیجه، داشتن یک الگوی مذاکره برای همه مذاکرات پسندیده نیست.

به طور مثال، زمانی که در حال مذاکره غیررسمی با پدر خود هستید با زمانی که در حال مذاکره رسمی در شرکت نخود هستید عموما رفتارها باید رفتارهای متفاوتی باشد، زیرا انتظارات متفاوت اند. به عنوان مثالی دیگر، زمانی که با یک مشتری داخلی صحبت می کنید که با شما هم فرهنگ است با زمانی که با یک مشتری خارجی صحبت می کند و فرهنگ وی با شما متفاوت است، بی شک باید الگوهای مذاکراتی متفاوتی را اجرا کنید، چون رفتارهای فرهنگی، انتظارات مذاکره کننده، تاکتیک هایی که در مذاکره استفاده میشود و ،،،، بسته به زمینه هر فرهنگ متفاوت است.

در مثال نخست، پدر شما از حربه های پیچیده برای مذاکره استفاده نمی کند، بلکه سعی می کند تا از رابطهٔ احساسی بین شما نهایت استفاده را ببرد. در مورد مذاکره درون شرکتی، شما از الگوهای همکاری برای مذاکره استفاده می کنید.

در مثال مذاکره با فرهنگ غیر، نمی توان از بسیاری از الگوهای داخلی استفاده کرد. به طور مثال، ژاپنیها چانه زنی در مذاکرات ندارند، ولی چینی ها به چانه زنی معروف هستند. در حقیقت، طبق مطالعات هافستد[1] (هافستد،

---

[1]. Hofstede

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱۹۸۰) کشورهایی که فرهنگ زن سالار دارند، به انعطاف پذیری شهره هستند و مذاکراتشان بر پایه روابط دوستی شکل می گیرد. در مقابل، در کشورهایی که فرهنگ های مردسالار دارند نمی توان با آنها از در احساسات وارد مذاکره شد، بلکه بسیار جدی مذاکره می کنند. بنابراین، هر فرهنگ دارای الگویی است که در انحصار خود دارد و نمی توان با همه به یک صورت برخورد کرد. بنابراین، هر جلسه مذاکره الگوی خود را می خواهد و شما ناگزیرید خودتان را طبق آن الگو شکل دهید.

یکی از ابزارهای تحلیل محیط ماتریس SWOT است. اصلی ترین هدف تحلیل SWOT کمک به سازمانها در رسیدن به آگاهی کامل از تمامی عواملی است که در تصمیم گیری مؤثرند، با استفاده از آن می توان فرصت ها و ضعف های بیرونی و قوتها و ضعف های درونی را شناسایی کرد. نمونه این ماتریسی در شکل ۲-۱ نمایش داده شده است:

قوت ها: ۱. ۲. ۳.	ضعف ها: ۱. ۲. ۳.
فرصت های محیطی پیش‌رو: ۲. ۲. ۳.	تهدیدهای محیطی پیش‌رو: ۲. ۳.

شکل ۲-۱ ماتریس SWOT

با استفاده از این ماتریس می توان مواردی را که جزء قوتها و ضعف های خود در مذاکره میدانیم، شناسایی کنیم و همین طور از فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط آگاهی پیدا کنیم، به این وسیله، با شناسایی این ابعاد می توانیم آگاه تر وارد جلسه مذاکره شویم و تا حد زیادی سعی در تقویت قوتها و رفع تهدیدها داشته باشیم.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در نتیجه، در این گام از مذاکره، رسیدن به شناخت، تحقیق بازار و تحلیل رفتار مذاکره کننده مقابل باید در دستور کار قرار گیرد. فراموش نکنیم یادگیری چگونگی این مباحث خارج از حوصله کتاب حاضر است و خوانندگان عزیز باید در مورد تحقیقات بازار و تحلیل رفتار مصرف کننده در کتاب های دیگر مطالعه داشته باشند تا اطلاعات کافی را در این زمینه به دست بیاورند. در نهایت، تأکید بر آن است که حتما باید برای وارد شدن در گود مذاکره، ابتدا به شناخت دست پیدا کرد، زیرا نداشتن شناخت در جریان مذاکره مانند نداشتن سلاح مناسب در میدان نبرد است.

۴. بررسی و نقشه خوانی تیم مقابل

معمولاً، کسانی می توانند از جلسه مذاکره موفق خارج شوند که از قبل تدابیر لازم برای سناریوهای احتمالی حریف را داشته باشند. دانستن این نکته بسیار منطقی است که به خصوص در مذاکرات ساخت یافته و رسمی همانطور که ما برای مذاکره پیش رو برنامه ریزی می کنیم، بی شک، طرف مقابل هم نقشه و سناریو دارد چون جلسه مذاکره محلی برای تبادل مثاقع است و تبادل منافع کامل یعنی دستیابی به حد اعلای دستاورد از جلسه. بنابراین، ایشان نیز، به طور قطع، آگاهانه به میدان مذاکره می آیند و اهداف و برنامه های خاص خود را دارند. بنابراین، آگاهی از برنامه های طرف مقابل می تواند بسیار مفید و تأثیرگذار باشد.

از این رو، در ادبیات برای رسیدن به این شناخت، تکنیکی به نام تکنیک سایه زنی وجود دارد. طبق این تکنیک، بسیاری از ورزشکاران برای اینکه بتوانند خودشان را محک بزنند، با حریف فرضی یا زمین خالی تمرین می کنند و از این طریق می توانند نسبت به رویدادهای احتمالی شناخت بهتری پیدا کنند. در مذاکرات نیز می توان با استعاره گرفتن از این تکنیک جلسه مذاکره را بازسازی و ضمن شبیه سازی، یک بار میر را مرور کرد. بعنی قبل از ورود به مذاکره، به صورت کاملا انتزاعی، رویدادهای احتمالی مذاکرات را به عنوان سناریوهای رقیب حدس زده تا بتوانیم برای آنها آماده شویم. در این صورت، می توان دانست اگر طرف مقابل چانه زنی کرد، ما باید چه پاسخی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در برابر او داشته باشیم؟ اگر وی خود را بسیار مشتاق نشان داد چطور جریان را ادامه دهیم؟ و بسیاری از احتمالات دیگر.

نقشه خوانی و پیش بینی رفتاری طرف مقابل، بررسی اینکه چه فراز و فرودی در جریان مذاکرات پیش رو خواهیم داشت، طرف مقابل چه اقداماتی خواهد کرد و به همگی می توانند زمانی که می خواهیم وارد جلسه مذاکره شویم برای ما مفید بوده و آمادگی ما برای پاسخ برای هر یک را همراه داشته باشد. این گام مصداق مثل معروف «چو دزدی با چراغ آید، گزیده‌تر بَرَد کالا» است. در اینجا هم همانند کام قبل می توانیم از ماتریس SWOT برای تحلیل طرف مقابل استفاده کنیم.

پس بعد از تبیین ضرورت و مسئله، هدف گذاری و تحقیقات بازار، در گام بعد یعنی زمانی که هنوز وارد مذاکره نشده ایم، باید به یک شناخت پرسیم.

۵. شناسایی و تجهیز تیم مذاکره

زمانی که مذاکره کننده قصد دارد وارد یک جریان حرفه ای مذاکره شود، بی شک باید خود را به ابزارها و افزارهای لازم تجهیز کند. اصولا برای اینکه تیم خود را براین مذاکرات تجهیز کنیم، نیاز به سه نوع ابزار داریم. تیم مذاکره کننده باید هر سه را با خود داشته باشد. این سه گروه عبارت اند از:

۱) سخت افزارها

۲) نرم افزارها

۳) مغزافزارها

۵-۱ سخت افزارها

این دسته از ابزارها می تواند از انواع ابزارهای ممکن تشکیل شود، مانند ابزارهای مخصوص ارائه، ابزارهای ارتباطی که گاهی باید تیم ها به صورت پنهانی با خود داشته باشند و برای تبادل اطلاعات از آنها استفاده کننده انواع لباس

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

ها مانند پوشش رسمی مذاکرات، صندلی های راحت که مذاکره کنندگان طی جلسه احساس خوشایندی داشته باشند و ...

همچنین، سیستم های رایانه ای با عملکرد و سرعت زیاد یکی از الزامات مهم سخت افزاری مذاکرات است. یکی از دیگر از ابزارهای سخت، کارت ویزیت است که روی آن اطلاعات تماس، نوع فعالیت شرکت و ... حک شده است. کاتالوگ ها و بروشورها نیز جزء این ابزارها به حساب می آیند و اغلب برای معرفی محصولات با خدمات تهیه و ارائه می شوند. نقشه جغرافیایی در برخی مذاکرات برای بررسی مناطق مد نظر ضروری است، البته گاهی از نقشه های آنلاین استفاده می شود و می تواند مزایایی به همراه داشته باشد، اما استفاده از نقشه های چاپی به این دلیل ضروری است که می توان روی آن مناطق خاصی را مشخص کرد می توان به عنوان مورد آخر از ابزار و لوازم پذیرایی نام برد که باید در شان مذاکره کنندگان قرار داده شود.

۵-۲ نرم افزارها

زمانی که فرد می خواهد در جلسه مطلب خود را ارائه کند، نیازمند یک کاتالوگ دیجیتال با یک پاورپوینت حرفه ای است. از انواع نرم افزارهای ارتباطی تحت شبکه نیز می توان نام برد که به فراخور نیاز جلسه، ابزارهای مختلفی وجود دارد که باید از آنها استفاده کرد. به واقع، بسته به نوع و ماهیت مذاکره می توان از برنامه های مختلف برای تسهیل فرایند مذاکره بهره برد.

۵-۳ مغزافزارها

دسته سوم مغزافزارها هستند که باید از آنها بهره کافی را برد. ابزارها و تدابیر ذهنی که برای مذاکره ضروری است و باید مذاکره کتله مزین به آنها باشد؛ مثل آموزش کافی و این یعنی همه اطلاعاتی که به ذهن فرد کمک می‌کند تا با استفاده از آنها مجهز و مسلط وارد جلسه مذاکره شود.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مغزافزارها عموماً شامل تسلط بر مهارت های زبانی، داشتن اعتماد به نفس، خودباوری، انگیزش و تمرکز است که شرکت باید همه این موارد را برای اعضای تیم مذاکره فراهم کند تا فردی که وارد جلسه مذاکره می شود، ابزارها را داشته باشد/

۶. سناریوسازی مذاکره

همواره بشر در تلاش بوده است تا بر مبنای جهان آفرینش، الگویی طراحی کند تا بتواند حوادث گذشته را توجیه و به وسیله آن، رویدادهای آینده را پیش بینی کند. اما به دلیل عظمت خلقت و ظرافت های موجود در آن، طی سال های متمادی بشر فقط بر اساس نیازها و تخصص های خویش توانسته تنها بخشی از این جهان پیچیده را به صورت کیفی و کمی الگوسازی کند و به تحلیل آن بپردازد. (حافظی و اسماعیل زاده، ۱۳۹۳)

واژه سناریو از دنیای تئاتر و سینما گرفته شده است و پر روایت داستان و نیز نقش های بازیگران دلالت دارد. اما در مبحث سناریو نگاری می توان آن را به صورت داستان های مربوط به آینده های باور کردنی متعدد، که یک دولت، سازمان با شرکت احتمالا با آنها مواجه خواهد شد، تعریف کرد. سناریوها به صورت نموداری و به صورت پویا و متحرک، جریان تحول و پیدایش دنیای آینده را نمایش می دهند. (گوهری فر و دیگران، ۱۳۹۴)

سناریوها برای حمایت از تصمیم گیرندگان در دستیابی به درک بهتری از پیامدهای ناشی از تصمیم های طراحی می شوند. (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۶)

سناریوها موجب تمرکز توجه ما روی نقاط انشعاب مسیر آینده و رویدادهای بالقوه در این مسیر می شوند. به کمک تصمیم گیری بر پایه آیندههای بدیل و آزمون راهبردهای پیشنهادی در شرایط مختلفی که سناریوها معرفی می کنند، برای مواجهه با عدم قطعیت های آینده آمادگی بیشتری کسب می کنیم. (گوهری فر و همکاران، ۱۳۹۴)

تعاریف متعدد و متفاوتی درباره سناریو و سناریو نگاری وجود دارند. مثال هایی از تعاریف مطرح شده توسط افراد صاحب نظر در این زمینه به شرح ذیل هستند:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مایکل پورتر: سناریو، دیدگاهی است که با سازگاری درونی و محتوایی نسبت به آنچه که در آینده می تواند رخ دهد. (پورتر، ۱۹۸۵)

جدول ۲-۲ انواع سناریو

انواع سناریو	تعریف
سناریوی بدون شگفتی	در این سناریو، فرض می شود که روندهای جاری بدون تغییرات مهم به مسیر عادی خود ادامه می دهند.
سناریوی خوش بینانه	در این سناریو، فرض می شود که آینده «بهتر» از گذشته خواهد بود.
سناریوی بدبینانه	در این سناریو، برای موضوع موردنظر آیندهٔ «بدتری» را نسبت به حال و گذشته لحاظ می کند.
سناریوی فاجعه	در این سناریو، حوادث و بحران های غیرمنتظره برای سازمان رخ خواهند داد.
سناریوی معجزه	در این سناریو، رویدادهای بسیار خوب و باورنکردنی در آینده به وقوع می پیوندد.

میشل گوده و روبلا: سناریوها توصیف موقعیت های آینده و رویدادهای ممکن در آن موقعیت ها هستند؛ به گونه ای که شخص بتواند از موقعیت کنونی خود به سوی آینده های بدیل حرکت کند. سناریوها شیوه ای هستند که نتایج پیش بینی ها را به صورتی منسجم و متقاعد کننده ارائه می دهند. (گوده و روبلا، ۱۹۹۶)

پییر واک: سناریوها به مدیران برای ساختاردهی عدم قطعیت های آینده کمک می کنند. (واک، ۱۹۸۵)

وجه مشترک تمامی این تعاریف ابزار بودن سناریو برای توصیف آینده و برای مواجهه با عدم قطعیت موجود در محیط است. در جدول ۲-۲ انواع سناریوها همراه با تعاریفشان آورده شده است.

بنابراین بررسی، شناخت و مدیریت عدم قطعیت ها با استفاده از طراحی سناریوها، پیش نیاز ضروری برای ایجاد برنامه ای پایدار و بلند مدت در فضای کسب و کار کنونی است. همواره سازمان های آینده نگر برای آینده آماده

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هستند و در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوک زده دچار بحران می شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصت ها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع حادثه آماده شده اند. در نتیجه، سناریونویسی یکی از بهترین و قوی ترین ابزارها برای شناخت و بررسی علمی آینده است که با استفاده از آن می توان تغییرات و عدم قطعیت های محیط آینده را شناسایی و بررسی کرد. (حاج آقا معمار و همکاران، ۱۳۹۲)

همان طور که در مراحل قبل گفته شد، برای ورود به جریان مذاکره نیاز به نقشه خوانی تیم مقابل داریم؛ به این معنی که وقتی مذاکره کننده در مقابل ما قرار می گیرد، توانایی پیش بینی و ذهن خوانی طرف مقابل در جلسه مذاکره را به دست بیاوریم و اهداف و راهبردهایی که وی اتخاذ خواهد کرد را بشناسیم.

فرآیند طراحی سناریو

فرآیندهای طراحی سناریو خصوصیات مشترک دارند که از جمله آنها این است که سناریوها همیشه به صورت گروهی طراحی می شوند. معمولا ۳ یا ۴ سناریو در هر گروه وجود دارد. هر سناریو شامل مقادیر زیادی از جزئیات است. سناریو یک گروه کاملا مجزا از هم هستند. سناریوها به جای اینکه در ارتباط با هم طراحی شوند، در تقابل با هم طراحی می شوند. سناریوها عموما (و نه همیشه) به صورت تصاویر لحظه ای از آینده تدوین می شوند. سناریوهای متخصصان که متد ۸ مرحله ای است که در دهه ۱۹۷۰ به وسیله شرکت نفتی شل به شهرت رسید، (که بحران نفتی سال ۱۹۷۳ را پیش بینی کرد و مفید واقع شد) و جزئیات آن توسط شوارتز (۱۹۹۱) تشریح شد. مراحل آن عبارت اند از:

مرحلا ۱: شناسایی مسئله با ماهیتی که در آینده قرار است مطالعه شود.

مرحله ۲: شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در آینده آن ماهیت با مسئله این کار از طریق مشورت با کسانی که در صنعت یا بنگاه فعالیت می کنند، انجام می پذیرد.

مرحله ۳: شناسایی نیروهای محرک عمده، مانند عوامل جمعیت شناسی، روندهای اجتماعی، و فناوری های نوین. این نیروها می توانند به عنوان نیروهای غیر قابل توقف درنظر گرفته شوند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مرحله ۴: رتبه بندی عوامل کلیدی و نیروهای محرک بر اساس عدم قطعیت و آثار بالقوه. عناصر با عدم قطعیت و آثار بیشتر، در ساختن سناریو مورد توجه قرار خواهند گرفت.

مرحله ۵: تدوین منطق های سناریو. این یک فرایند آزمون و خطاست و تا جایی تکرار می شود که هر سناریو از لحاظ منطقی منسجم شود.

مرحله ۶: وقتی طرح کلی هر گروه از سناریوها برقرار شد، جزئیات هر سناریو تدوین می شود و سناریوها در ارتباط با مراحل ۲ و ۳ مجسم می شوند. هر سناریر باید انسجام درونی داشته باشد.

مرحله ۷: درنظر گرفتن الزامات گروه سناریو. مرتب کردن احتمالات جاری به منظور بررسی ماهیت مربوطه در هر سناریو. در کدام سناریوها احتمالات عملی است؟ در کدام یک، ماهیت پادشده آسیب پذیر است؟ کدام یک از سناریوها بیشترین ریسک را دارند؟ برای یک سرمایه گذاری بزرگ با دوره بازپرداخت طولانی (مانند احداث یک پالایشگاه نفت در کشوری بی ثبات) سرمایه گذاری صورت نخواهد گرفت، مگر اینکه تمام سناریوها نتایج مطلوبی را نمایش دهند.

مرحله ۸: شناسایی مجموعه ای از شاخه های پیشرو، تا زمانی که یک سناریوی پیش بینی شده در حال آشکار شدن باشد، بتوانند به سرعت هشدار دهند.

همان طور که عنوان سناریوی متخصصان دلالت می کند، عمد، هشت مرحله پادشده به وسیله متخصصان انجام می گیرد. آنها با داشتن تجربه در طراحی سناریو برای دامنه ای از ماهیت های مختلف، متخصص در تدوین سناریو هستند.

حال پس از انجام تمامی این مراحل، بدیهی است که باید برای همه این سناریوهای احتمالی راه حل های لازم را تدارک ببینیم و در حقیقت، سناریوهای خود را برای مقابله و روبه رو شدن با این شرایط آماده کنیم. مثال معروف این مرحله، بازی شطرنج است برای اینکه بتوانیم بر حریف غلبه کنیم باید حرکت هایی که ممکن است طرف

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مقابل انجام دهد را پیش بینی کرده و بر اساس آنها تصمیم های مختلفی را در ذهن بسازیم. هنگامی که این رویه را به کار می بندیم، دچار غافلگیری و شتاب زدگی نخواهیم شد و به طبع، می توانیم موفقیت را از آن خود کنیم. پس همانطور که ما نیازمند نقشه خوانی تیم مقابل و تحلیل آنها هستیم، باید برای خود نیز سبدی از سناریوها را در نظر بگیریم و مکتوب کنیم تا به فراخور خود و در هر زمانی که نیاز بود از سناریوها در جریان مذاکره استفاده کنیم. مصداق این بخش ضرب المثلی است که بیان می کند: «برای صید ماهی، رفتن به لب رودخانه کفایت نمی‌کند؛ بلکه باید تور را هم با خود برداری.»

۷. برنامه ریزی انجام مذاکره

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و به این ترتیب فرایند برنامه ریزی آغاز شد. برنامه ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرآندی خلاق است و می تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی شود.

برای برنامه ریزی متخصصان از زوایای مختلفی، تعاریف متعددی ارائه کرده اند. برنامه ریزی عبارت است از:

۱) تعیین هدف، یافتن و ساختن راه های رسیدن به آن.

۲) تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

۳) تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند.

۴) طراحی عملیاتی که شیء یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد.

۵) برای دست یافتن به هدف مد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی با اقدام انجام به کار، تلاش ذهنی با برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. (مقدسی، ۱۳۸۹)

برنامه ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب میر، راه و روش درست برای تأمین هدف، به عبارتی در برنامه ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش بینی می شود. برنامه ریزی ترسیم

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نمایی از گذشته برای تصمیم گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده است. (سازمان توسعه تجارت ایران، ۱۳۹۳)

به طور کلی، برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی گفته میشود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه ریزی، کاهش نسبت به اتفاق های احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵)

داشتن برنامه یکی از ضرورت ها و ویژگی های اساسی و پیش نیاز های روانی زندگی است که برای انجام هر کاری به بهترین شیوه به آن نیازمندیم. بنابراین، برنامه ریزی جزء جدانشدنی زندگی است و در زمان ها و مکان های مختلف انسانها به آن نیازمندند و باید از آن بهره گیری کنند. حال می توانیم این طور استنباط کنیم که مذاکره هم مانند هر فرایند و رویهای در زندگی نیازمند برنامه ریزی است به این معنا که مذاکره کننده باید اهداف، سناریوها و هر آنچه که تا کنون برای پیشبرد یک مذاکره آماده کرده است، سازماندهی کند تا بتواند طبق یک الگوی مشخص این موارد را پیش ببرد، آمادگی ذهنی خود را از بابت پیشبرد اهداف حفظ کند و در جریان مذاکره گام به گام به جلو حرکت کند.

بنابراین، بدیهی است که یک مذاکره کننده حرفه ای باید طبق برنامه از پیش تعیین شده وارد مذاکره شود و مرحله به مرحله به جلو حرکت کند. با این اوصاف مذاکره کننده برای جریان سازی مذاکرات نیاز مبرمی به برنامه ریزی دارد.

این مرحله شامل نکات و متغیرهای استفاده شده در جریان مذاکره است و همین طور شفاف سازی مراحل مذاکره از ابتدا تا انتها از نتایج این مرحله است.

بنابراین، پس از مکتوب کردن سناریوها در مرحله قبل باید کار کردهای سناریوها و اینکه هر یک در کجا استفاده می شوند و ... را تعیین کنیم.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در نهایت، می توان به طور خلاصه بیان کرد که هدف از برنامه ریزی برای مذاکرات آماده شدن برای آنچه که در مذاکره پیش رو خواهد بود و آماده کردن خود برای رویدادهای آتی در جریان مذاکرات است.

۸. آغاز مذاکرات

یکی از عناصر مهم در تعاریف امروزی از مذاکره، فرایندی بودن مذاکره است و به بیان دیگر، مذاکره یک اتفاق منفرد و نگمرحله ای نیست، بلکه زنجیره ای از فعالیت ها و اقدامات مختلف است که برخی از آنها حتی پیش از آغاز گفت و گو انجام می شوند.

در زنجیره فعالیتهای مدنظر، هدف تأمین منافع متقابل است. بر این اساس مهمترین پایهٔ مذاکره، شناخت درست و بازنگری است. از این نظر، مذاکره یک حادثه یا واقعهٔ منفرد نیست بلکه مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات است که اغلب مدت ها پیش از انجام اصل مذاکره آغاز و تا زمان پس از پایان مذاکره نیز ادامه می یابد. (آتش‌پور، ۱۳۸۶)

این مرحله ای است که مذاکره به صورت عملیاتی انجام می شود و چندان توضیح و تشریحی ندارد.

تمامی گام هایی که تا اینجا به آنها پرداختیم، گام های پیش از مذاکره محسوب می شوند و آمادگی مذاکره در این مراحل رقم می خورد. از این گام به بعد به طور رسمی وارد فرایند مذاکره می شویم و خودبه خود فرآیند عملیاتی شدن مذاکرات آغاز می شود. در این مرحله وارد فضای مذاکره می شویم، اینکه در مذاکرات چه خواهد گذشت و چه مسائلی پیش روی ما خواهد بود و ... در این گام به بعد به صورت عملیاتی پیگیری خواهد شد.

در بخش ها و فصول بعدی مسائل و نکات مربوط به آغاز مذاکره به طور مفصل شرح و گسترش داده خواهد شد. اینکه آغاز کندهٔ مذاکره چه کسی باشد، برای موفقیت در مذاکره چطور آن را شروع کنیم و تکنیک های شروع یک مذاکره چیست. پرداختن به این نکات بسیار ضروری است و نقشی اساسی در پیشبرد جریان مذاکره ایفا می‌کند.

۹. مدیریت و پیگیری مذاکرات

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

گام بسیار مهمی که با آن روبه رو هستیم، مدیریت مذاکره است. مذاکره فقط با شروع پیش نمی رود، بلکه مدیریت مذاکره سبب پیشبرد روند مذاکرات می شود.

در این مرحله دو اتفاق روی خواهد داد؛ یکی مدیریت جریان مذاکره و دیگری پیگیری جریان مذاکره.

در مدیریت جریان مذاکره، زمانی که روند مذاکرات آغاز می شود چگونگی اجرای گام های برنامه ریزی شده در دستور کار قرار می گیرد تا بتوان به اهداف مد نظر دست پیدا کرد.

مدیریت مذاکره لزوماً اداره جریان مذاکره نیست، بلکه به منزله پیشبرد مذاکره طبق برنامه از پیش تعیین شده است و در نهایت، انتظارات مثبتی از دستاوردهای مذاکره ایجاد می کند.

بنابراین، نقشه خوانی تیم مقابل، داشتن تجهیزات لازم و سناریوهای لازم و ... در کنار یکدیگر می توانند در مدیریت و پیشبرد جریان مذاکره تأثیر زیادی داشته باشند.

جزء بعدی این گام پیگیری مذاکره است. در توضیح این گام می توان این طور بیان کرد که مذاکره با شروع و مدیریت آن تکمیل نمی شود، بلکه جریان مذاکرات همچنان بعد از این مراحل جاری است. مذاکره ضرورتاً با پیگیری کردن آن اداره می شود.

بنابراین علاوه بر پیش بینی، برنامه ریزی و آماده سازی شود برای مذاکرات که جزء پیش نیاز های ضروری محسوب می شوند، باید جریان مذاکره را مدیریت کرده و پس از آن دستاوردهای مذاکره را پیگیری کنیم تا بتوانیم به نتایج مطلوب خود دست یابیم.

۱۰. خاتمهٔ مذاکره

در دنیای امروز بین همه مذاکره کنندگان حرفه ای قانون نانوشته ای وجود دارد؛ این قانون بیان می کند که مذاکره بی نتیجه، مذاکره مؤثر و ارزشمندی نیست و مذاکره کننده قوی کسی است که مذاکره را به نتیجه می رساند. این مسئله به این معناست که اگر مذاکرهای ناتمام بماند، اعتبار مذاکره کنندگان از دست خواهد رفت و

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این نشان میدهد که باید تمامی کسانی که در جریان مذاکره وارد می شوند خود را متعهد و ملزم به نتیجه گیری از مذاکره کنند.

باور اشتباهی که بسیاری از افراد دارند این است که هرگاه در جریان مذاکره نتوانند منافع خود را تأمین کننده حرفه ای ترین رفتار بر هم زدن مذاکره است. در صورتی که بهترین کار، پیشبرد فرایندهای مذاکره به سمت نتیجه است حتی اگر این فرایند طولانی شود.

البته این مطلب به منزله به دست آوردن رضایت طرف مقابل تحت هر شرایطی نیست بلکه منظوره بسته شدن مذاکره به دلیل استانداردهای انسانی و رفتاری است. حتی اگر نتوانیم با طرف مقابل به توافق برسیم، پسندیده ترین روش، بستن مذاکره است تا بتوانیم مسیر بعدی را مشخص کنیم. این موضوع را به وفور می توان در رفتارها و مذاکرات بین المللی مشاهده کرد. در نتیجه، از ویژگی های یک مذاکره کننده حرفه ای می توان به توانایی اخذ نتیجه خوب از مذاکره و معرفی خود به عنوان مذاکره کننده حرفه ای اشاره کرد.

بنابراین، خاتمه مذاکره دو الزام دارد. الزام ابتدایی، وجود خاتمه برای هر جلسهٔ مذاکره است و الزام دوم در دست داشتن طرح، برنامه و الگوی مشخصی برای خاتمه مذاکره است تا بتوانیم میزان دستیابی به اهداف و ... را ارزیابی کنیم.

۱۱. پیگیری و صیانت از نتایج مذاکره

بسیار واضح است که طی فرآیند مذاکره هزینه های بسیار زیاد مالی، مادی، زمانی و فرصت های متعدد را پرداخته و در نهایت، احتمالا به توافقی هم رسیده ایم. حال سؤال مهم اینجاست که با توجه به وجود مشغله های بسیار زیاد انسانها و مذاکره کنندگان چطور می توان از نتایج مذاکره صیانت کرد؟

در جواب این سوال می توان این مطور بیان کرد که از ملزومات صیانت از نتایج مذاکره، داشتن بخشی در مذاکرات است که بتوان از طریق آن، نتایج را دنبال کرد. زمانی که حاصل مذاکره که در قالب توافق مکتوب شده بدون استفاده باقی بماند، کاری از پیش نمی رود و بسیاری از اتفاق ها ممکن است به خلاف نتایج مذاکره بیفتد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

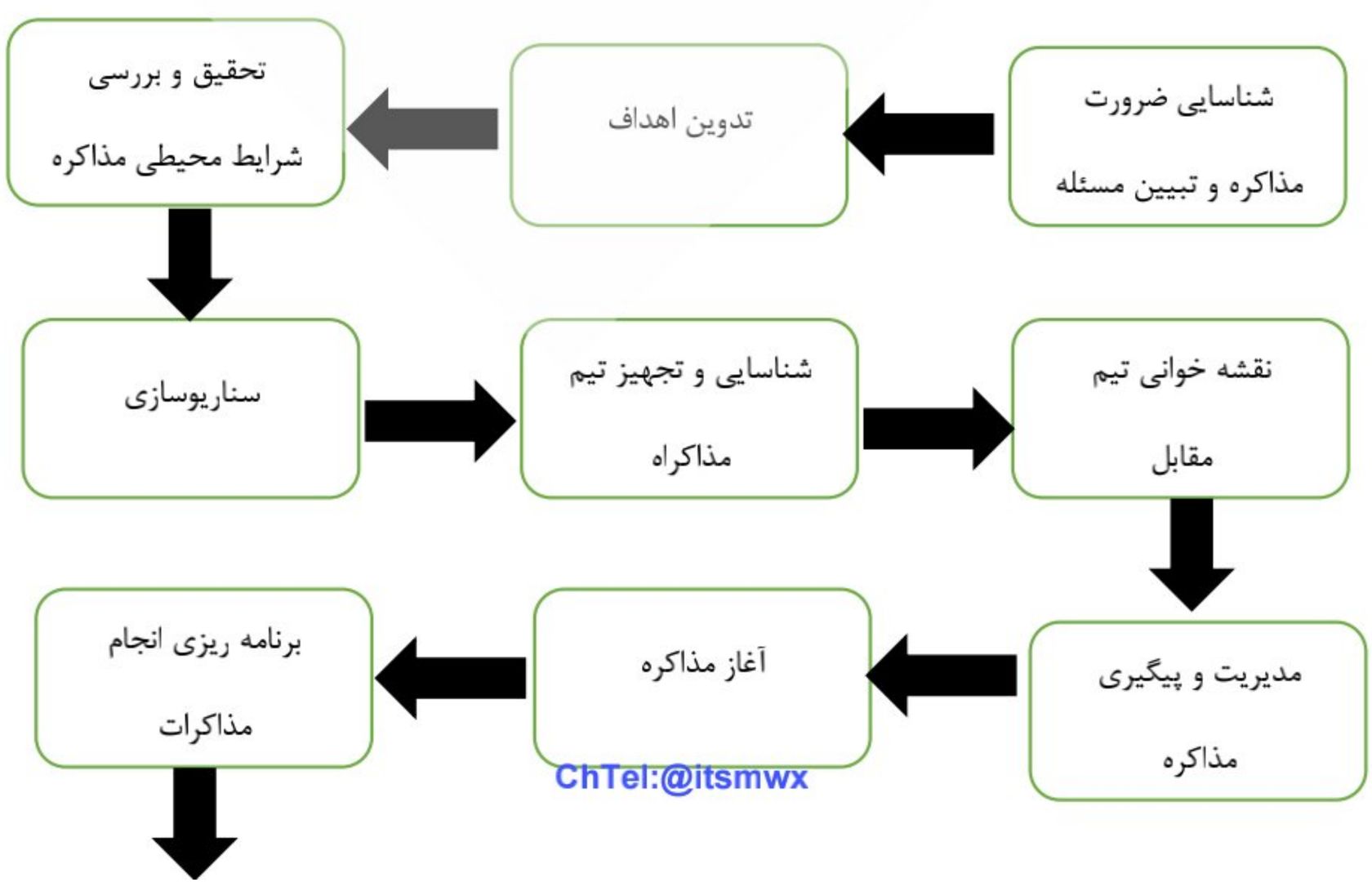
ITSMWX.IR

اما هنگامی که مذاکرات به نتیجه برسد و پس از آن به طور مرتب این نتایج پیگیری شود و برای دستاوردها تلاش شود و احتمال دور زدن طرف مقابل هم کاهش داده شود، بهترین اتفاق از مذاکره حاصل می شود. بنابراین، پسا مرحله ای در مذاکرات وجود دارد که جزء مذاکره نیست، ولی به ماندگاری، استاندارد شدن و مستقر شدن مذاکره کمک می کند و آن چیزی جز پیگیری و صیانت از مذاکره نیست.

مذاکره ای خوب است که نتیجه آن لمس شود. زمانی نتیجه مذاکره حس می شود که بعد از خانمه مذاکره، پیگیری و رصد نتایج و دستاوردها را در برنامه داشته باشیم و آنها را همواره دنبال کنیم.

جمع‌بندی فصل

در این فصل به صورت گام به گام و مرحله ای نسبت به فرایند مذاکره حرفه ای مسلط شده و با آنچه در یک فرایند کامل مذاکرات مورد نیاز است، آشنا شدیم. به گونه ای که پس از مطالعه این فصل نکاتی همچون ایجاد پذیرش در مذاکره کننده نسبت به فرایندی و مرحله ای بودن مذاکره حرفه ای، گرایش به آمادگی پیش از مذاکره، لزوم تحقیقات و تحلیل محیط و شرایط مذاکره، ضرورت تحلیل طرف دیگر و لزوم نقشه خوانی در مذاکرات، لزوم برخورداری از سناریوهای متعدد و مورد نیاز در مذاکره و ضرورت مدیریت مذاکره و لزوم پیگیری نتایج آن برای یک مذاکره کننده حرفه ای متبادر شد. به گونه ای که انتظار می رود خواننده اکنون ضمن فراگیری گام های یک مذاکره، امکان آماده کردن خود برای آن را فراهم آورد. فرایند گام به گام مذاکره در ذیل به صورت نمودار نمایش داده شده است:



Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شکل ۲-۲ فرآیند مذاکره در یک **نگاه**

پرسش های فصل

۱) گام های یک مذاکره حرفه ای شامل چه مواردی می شود؟

۲) پیش نیازهای یک مذاکره شامل چه مواردی می شود؟

۳) **سناریو** چیست، چه کاربردهایی دارد و چرا مذاکره کننده باید آن را برای خود تدوین کند؟

۴) **تکنیک سایه** زنی چیست و در جریان مذاکرات چگونه انجام می شود؟

۵) **مذاکره کننده خوب** چه مسئولیت هایی در قبال فرایند مذاکره اش دارد؟

۶) **انواع الزامات مذاکره شامل** چه مواردی می شود و برای هر گروه چند مثال بزنید؟

۷) **چرا صیانت از برجام به رغم خروج** آمریکا از آن همچنان برای ایران سودمند است؟

تمرین عملی

فرض کنید می خواهید برای خود خانه ای بخرید، اگر قصد داشته باشید با فروشنده مذاکره حرفه ای داشته باشید، فرایند مذاکره و به طور مشخص سناریوهای آن را برای خود تدوین کنید.

پژوهش

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در این فصل، یک نمونه از فرایند مذاکره بیان شد. با تحقیق و بررسی بیشتر از میان منابع و اطلاعات علمی موجود، فرآیندهای دیگری از مذاکره را بررسی کنید.

آداب رفتاری در مذاکره

منظور از آداب رفتاری، ویژگی ها و الگوهای رفتاری که مذاکره کننده باید به آنها پایبند باشد و آنها را رعایت کند و به دلیل اینکه به رفتار و رویدادهای داخل مذاکره اشاره می کند، جدا از بخش صفات مذاکره کننده است. واضح است که وقتی از شروع مذاکره حرف می زنیم، منظورمان تعارف های اولیه و حرفهای خوشایند و عمومی در ابتدای گفت وگو نیست. همه مذاکره ها، یک مرحله اولیه در حد احوال پرسی و حرف های کلی و اظهارنظرهای عمومی دارند. در یک مذاکره ساده، این مرحله ممکن است چند دقیقه طول بکشد و در یک مذاکره بین المللی یا گفت وگوی پیچیده سیاسی، همین مرحلهٔ اول ممکن است ساعت ها یا روزها به طول بینجامد. اما بعد از همه این گفت وگوهای اولیه، زمانی می رسد که واقعاً قرار است مذاکرهٔ واقعی شروع شود. اولین نکته ای که قرار است درباره آن صحبت کنیم، معرفی کردن است که در ادامه به آن می پردازیم.

خود را معرفی کنید

استاندارد مربومی در جلسات مذاکره وجود دارد و آن این است که وقتی طرفین روبه روی یکدیگر قرار می گیرند، خود را معرفی می کنند و به طرف مقابل کمک می کنند تا بداند با چه شخص و منصبی در حال مذاکره است. این یک عرف کسب و کاری است که همگی باید به آن پایبند باشیم. بنابراین، داشتن کارت ویزیت در مذاکره ضروری است و توصیه می شود افراد برای برندسازی شخصی خود و حتی برای مذاکرات غیررسمی از کارت ویزیت شخصی بهره ببرند تا این کارت به عنوان یک ابزار معرفی در اختیار همه اعضای گروه مقابل قرار بگیرد تا بدانید با چه کسی قرار است مذاکره کنند و منصب این شخص چیست. در غیر این صورت، مخاطب درمورد جایگاه شما در شرکت دچار سردرگمی می شود. نکات زیر می تواند در ارائه کارت ویزیت بسیار مؤثر واقع شود:

۱) هیچ وقت روی کارت ویزیت، مقابل فرد چیزی ننویسید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۲) از کیف های مخصوص کارت ویزیت برای حمل کارت ویزیت استفاده کنید.

۳) همیشه کارت ویزیت را همراه خود داشته باشید.

۴) موقع جست وجو برای کارت ویزیت در جیب هایشان همه محتوای داخل جیب را نمایان نکنید.

۵) همیشه جای مشخص و معین برای کارت ویزیت داشته باشید.

۶) در صورتی که از کسی کارت ویزیت دریافت کرده اید، ابتدا نام، سمت و اسم شرکت را در کارت ویزیت بخوانید.

۷) بهتر است مشخصات او را بلند بخوانید و سپس کارت را در کیف یا جیبتان بگذارید و پس از انجام این کارها، کارت ویزیت خود را به او بدهید.

۸) برای طراحی کارت ویزیت از مؤسسه های گرافیکی کمک بخواهید.

رسوم معرفی

معرفی افراد به یکدیگر آداب و رسومی دارد که مذاکره کننده بسته به فرهنگ طرف مقابل و آدابی که در مبانی مذاکره وجود دارد، باید به آنها مسلط باشد. اینکه بدانید با چه کسی می توانید دست بدهید، ملاحظات فرهنگی مذاکره، اینکه افراد با همردهٔ خود ارتباط بگیرند، همه بیانگر ضرورت دانستن رسوم معرفی و آداب مذاکره است. در راستای همین موضوع باید به این نکته اشاره کرد که ترجیحاً طرف مقابل را بشناسید و مشخصات طرف مقابل را بدانید. شاید این مطلب عجیب باشد، ولی به تجربه نویسنده اثبات شده است که شناخت طرف مقابل و صدا کردن وی با احترام معجزه عجیبی در مذاکره می کند و مذاکره کنندگان حرفه ای به وفور از آن استفاده می‌کنند. گامی هنگامی که مذاکره گره می خورد، مذاکره کنندگان با درنظر گرفتن جوانب احتیاط، طرف مقابل را به اسم کوچک صدا می کنند، چون این ترفند می تواند راهبرد موفقی باشد. وقتی برای رفع چالش از این راهبرد استفاده می کنید و ارتباط صمیمی برقرار می کنید، به شما کمک می کند تا گره های کور را باز کنید. این راهکار سبب ایجاد تعامل و همدلی و ساختن ارتباط می شود و قوام مذاکره را درپی دارد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پس توصیه شدید این است که در جلسه مذاکره طرف مقابل را به اسم بشناسیم و سعی کنیم از این موضوع نهایت بهره را ببریم.

اصل میزبان بودن

طبق قاعده و اصول رفتاری مذاکرات، مذاکرات را معمولاً میزبان شروع می کند. چون غالباً شروع مذاکره به دلایل روانی سخت است و صحبت کردن در جلسات مذاکره چالش آفرین است، معمولاً افراد چندان راغب صحبت کردن نیستند. این سبب می شود که شروع مذاکره تحت الشعاع قرار بگیرد. طبق آداب رفتاری و آداب ارتباطاتی که در بین الملل وجود دارد، معمولاً میزبان مذاکره را شروع می کند و میهمان آن را ادامه می دهد. اگر جلسه در محیط ثالثی بود، کسی که درخواست تشکیل جلسه را داده است میزبان محسوب می شود و در نتیجه، باید مذاکره را شروع کند. خواسته یا ناخواسته معمولاً مذاکره در هر زمینی انجام شود، آن زمین قدرت بیشتری دارد، زیرا اعتماد به نفس میزبان به دلیل آشنا بودن محیط بیشتر است و مدیریت جلسه مذاکره برای میزبان آسان تر است. مزایای زیادی به واسطه میزبان بودن شامل حال فرد یا گروه میزبان می شود، بنابراین توصیه می شود که در جلسات مذاکره ترجیح میزبان باشیم و سعی کنیم از فرصت میزبانی و امکاناتی که به این دلیل وجود دارد، نهایت بهره را ببریم.

مراقب معجزه آهنگ کلام خود باشید

انسانها برای اینکه بتوانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و پیام خود را به طرف مقابل برسانند، از سه ابزار استفاده می کنند:

کلام

لحن (تن صدا)

زبان بدن

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هر سه اینها در جریان مذاکره باید تنظیم شود و به گونه ای با هم هماهنگ شوند که بیشترین تأثیر را در پذیرندگی طرف مقابل داشته باشد و طرف مقابل را با ما همراه کند. بدیهی است که انسان ها متن خود را از طریق کلام منتقل می کنند. بنابر این، نیازی نیست به عنوان یک آداب رفتاری مذاکره به آن بپردازیم. اولین قابلیتی که با استفاده از آن فرد مذاکره می کند، محتوایی است که منتقل می کند. اما دو مورد دو عامل دیگر که فرد از آنها غافل می شود، باید به آنها پرداخته شود. یکی از آنها لحن و تن صدا و آهنگ گفت وگو است. گاهی در جلسه بسته به هدف و نیاز باید تن صدا بالا رود، گاهی باید با لحن پایین صحبت کنیم. بنابراین، مذاکره کننده باید نهایت دقت را درمورد کاربرد آن در مواقع مختلف به کار گیرد. همین طور درمورد زبان بدن نیز در بخش های آتی صحبت خواهیم کرد، فقط همین‌جا یادآوری می کنیم که نه تنها در مذاکرات بلکه در روابط بین اعضای خانواده، مناسبات دوستی و همکاری های گروهی در محیط داخل شرکت، زبان بدن، آگاهی از تیپ شخصیتی و... تا حدودی می تواند گره گشا باشد.

بنابراین، هر سه عامل را در جلسه مذاکره به بهترین شکل به کار بگیریم و این سه عامل باید مکمل یکدیگر باشند و اثربخشی مضاعف برای طرف مقابل داشته باشند.

همه ما همیشه در حال انجام مذاکره هستیم و برای مذاکره کننده حرفه ای، داشتن مهارت کلامی از مهمترین ابزارهاست که همیشه باید آن را به کار گیرد.

ظرافت و مهارت کلامی به فهم، درک و به کارگیری صحیح کلمات در گفت وگو می پردازد. اینکه بتوانیم جملات درست را انتخاب و با روش های مختلف آن را انتقال بدهیم، باید اذعان کنم فنون بیان بیشتر به لحن و شیوه بیان کلمات، علائم و سایر پیام های ارتباطات کلامی و حتی زبان بدن می پردازد.

صدای هر فرد منحصر به خود اوست. لهجه از موقعیت جغرافیایی خبر می دهد. نشانه هایی از حالت های روحی در آهنگ صدا و جان کلام نهفته و مانند ظاهر، گویای شخصیت فرد است. برای مثال، عزت نفس کم با ایجاد تردید در صدا، خود را نشان می دهد. فرد خجالتی صدای آرامی دارد، حال آنکه تسلط بر آهنگ صدا و شفافیت کلام از نشانه های افراد با اعتماد به نفس است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در محل مذاکره آهنگ کلام بسیار مهم است. آهنگ کلام را بسته به شرایط تنظیم کنید.

شکست سکوت طرف مقابل

یکی از حربه های مذاکره، موضوع سکوت طرف مقابل است که به دلایل متعددی بسیاری از مذاکره کنندگان از آن زیاد استفاده می کنند. اینکه این حربه چیست و چطور از آن استفاده می شود را در فصل مربوط به آن توضیح خواهیم داد، اما در این قسمت باید گفت که در جلسات مذاکره به گونه ای رفتار کنیم که طرف مقابل سکوت نکند و وارد گفت وگو شود. علت اصلی این است که سکوت طرف مقابل باعث بیشتر صحبت کردن ما می شود و امکان بازنده شدن کسی در مذاکره بیشتر است که بیشتر حرف می زند، چون بیشتر صحبت کردن به منزله قدرت نیست بلکه به معنای دادن اطلاعات و فرصت تفکر و امکان تصمیم گیری و ... است.

بنابراین، باید کاری کرد که سکوت شکسته شود و تا جایی که که امکان دارد در باب مسائل مختلف صحبت شود. چون صحبت کردن فرصت های خوبی را به ما می دهد.

حال اگر کی از ترفند سکوت استفاده کرد، وظیفه ما چه می تواند باشد؟ در این موراد می توان از سیاست ژاپنی‌ها با نام سیاست قطره چکانی استفاده کرد، به این معنا که اگر کلمه ای صحبت کنند، سعی می کنند با سؤال یا تبیین از طرف مقابل درخواست صحبت بکنند.

پس اگر فرد مقابل ما راهبرد سکوت را در پیش گرفت، باید به هر ترفندی وی را به حرف بیاوریم.

اصولاً شکستن سکوت طرف مقابل فرصت آفرین است و چه مثال صحیحی است وقتی می گوییم انسان دو گوش و یک دهان دارد، به این معنا که در برابر چیزی که می گوییم، می شنویم و این مثال در جلسه مذاکره مصداق پیدا می کند.

سه تصویر مذاکره کننده

ویژگی های زیادی را برای مذاکره کننده برشمردیم که وجود آنها برای وی ضروری است. اما از بین آن ویژگیها سه ویژگی را مذاکره کننده باید آشکارا نشان دهد تا طرف مقابل آنها را ببیند و با وی همراه شود. البته، دقت

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کنید این مسئله به این معنا نیست که سایر ویژگی ها مهم نیستند بلکه باید در جلسه مذاکره ظهور و بروز داشته باشد. این سه ویژگی عبارت اند از:

۱. منصف بودن: یکی از آداب رفتاری در مذاکره، بروز حس انصاف و نشان دادن آن به طرف مقابل است. انصاف به جلسه مذاکره قوت و به مذاکره کننده ها قدرت می دهد و جلسه مذاکره را تلطیف می کند و اجازه می دهد که مذاکره در مدار خود باقی بماند.

۲. منطقی بودن: در کنار بحث انصاف، مذاکره کننده باید منطقی باشد. چه بسا بسیاری از چالش مذاکره که به واسطه منطقی بودن مذاکره برطرف شده است.

۳. قابل اعتماد بودن: در جلسه مذاکره باید به عنوان یک فرد قابل اعتماد دیده شویم. اگر بتوان در رفتارها طوری عمل کرد که اطمینان طرف مقابل جلب شود، بسیاری از چالش ها به واسطه این موضوع حل می شود. (به نقل از پردبار، ۱۳۹۱)

در نهایت، تأکید می کنیم اگر این سه ویژگی را فرد به عنوان رفتار باید نشان دهد، منظور نقش بازی کردن در مذاکره نیست، بلکه باید در مذاکره کننده وجود داشته باشد تا یک مذاکره کننده قوی ساخته باشد و شکل مذاکره از حالت تخاصم گونه به مذاکره دلچسب تبدیل شود:

قانون مثلث را فراموش نکنید

این قانون بیان می کند زمانی که در حال ارتباط و گفت وگو با افراد دیگر هستید، باید در چهره فرد از فاصله بین بالای ابروها تا پایین چانه نگاه کنید. برای ارتباط مؤثر و باکیفیت باید داخل مثلث نگاه کرد. نگاه کردن خارج مثلث می تواند عوارض زیادی به دنبال داشته باشد و سبب برهم خوردن تمرکز روانی طرف مقابل می شود.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شکل ۳-۱ مثلث ارتباطات در چهره

از مزایایی که این نوع نگاه کردن دارد می توان به تفهیم ادب خود به فرد مقابل، فهمیدن کیفیت حالتها و گفتار طرف مقابل و استفاده از قدرت نگاه و ارتباط اشاره کرد.

همین طور، سبب می شود فرد را در مذاکره با خود همراه کنید و به شدت مراقب باشید چه به صورت آگاهانه و چه ناآگاهانه خارج از مثلث نگاه کردن باعث از بین رفتن تمرکز فرد می شود، حتی الان می توانید این موضوع را در ذهن خود تصویرسازی کنید و مصادیق زیادی را در زندگی خود در این باره بیابید. (Hess, 1975)

البته، باید این نکته را درنظر داشت که تمرکز دائم روی چهره فرد می تواند آزاردهنده و خسته کننده باشد. بنابراین، هر از گاهی باید به برگه ای که جلوی ماست و یا هر چیز دیگری نگاه کنیم و بعد از زمان کوتاهی به چهره فرد نگاه کنیم.

تسلط بر زبان مذاکره

بهتر است مذاکره کننده به زبانی که طرف مقابل قرار است از آن استفاده کند، آگاه باشد و بداند طرف مقابل از چه الگوهای زبانی ای استفاده می کند. حتی اگر زبان مدنظر را استفاده نکند، ولی بهتر است بر آن تسلط داشته باشد، چون گاهی در عرف مرسوم نیست که به زبان طرف مقابل صحبت کنید و ممکن است به یک زبان مشترک صحبت کنید و یا از مترجم استفاده کنید. اما تسلط به منطق زبانی طرف مقابل بسیار تأثیرگذار خواهد بود، به این دلیل که ممکن است کدهای رفتاری و زبانی خود را هنگام مذاکره به دیگران منتقل کند.

اینکه اعلام کنیم که زبان طرف مقابل را متوجه می شویم و یا از آن زبان استفاده کنیم، تصمیم شخصی و لحظه‌ای است اما اینکه بر زبان مذاکره مسلط باشیم، موضوع مهمی است. پس به شدت توصیه می شود در جلسات مذاکره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به زیان آشنا باشیم و یا در تیم خود از فردی استفاده کنیم که به صورت پنهان با پیدا زیان طرف مقابل را متوجه شود تا در مواقع لازم و ضروری از آن استفاده کنیم.

مدیر زمان باشید

یکی دیگر از ویژگی هایی که در جلسه مذاکره به عنوان آداب رفتاری باید رعایت شود، مدیریت زمان است. این مورد یکی از راهبردهای مذاکره است. گاهی برخی شرکتها سعی می کنند با کُشتن زمان در مذاکره، طرف مقابل را در فشار بگذارند تا در مواقع لازم بهره کافی را از این موضوع ببرند.

ژاپنی ها در بهره گیری از این راهبرد معروف اند. مراقب باشید در دام نیرنگ آنها نیفتند. ژاپنی ها سعی می کنند زمان گران شما را صرف مسائل بیخود کنند تا شما را برای انتهای کار با استرس مو تجه کرده و در فشار استرس زمان با شما مذاکره کنند.

بنابراین، مدیریت زمان در مذاکره بسیار مهم است. یکی از موارد مهم دیگر، از دست رفتن فرصت ها، لبریز شدن کاسه صبر طرف مقابل و محدود شدن زمان برای ماست. گاهی صرف زمان زیاد در مذاکره افراد را خسته می کند. بنابراین مذاکره کننده قابل مهارت مدیریت زمانی جلسات را دارد و به بهترین شیوه می تواند زمان را در خدمت اهداف مذاکره قرار دهد.

پس در مدیریت زمان باید بسیار حرفه ای عمل کرده و بسته به اهداف و جریان مذاکره و راهبرد طرف مقابل، زمان را تنظیم کنیم تا بتوانیم انتظاراتی را که از مذاکره داریم با استفاده از فاکتور زمان به دست بیاوریم.

اثر چهار روان‌ساز در مذاکره

منظور از چهار روان ساز یعنی چهار نوع فکر که فرآیند مذاکره را تلطیف می کند، باید به همراه فرد باشد. اولین روان ساز، تسهیلگری است. مذاکره کننده باید با این قاعدهٔ رفتاری در جلسه مذاکره حضور داشته باشد که نهایت تلاش خود را برای تسهیل جریان مذاکره انجام دهد و دارای روحیه تسهیلگری باشد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

قابلیت و روان ساز بعدی، تسریع جریان مذاکره است، مذاکره کننده باید با این تم رفتاری در جریان مذاکره حضور داشته باشد که تمامی رفتارهایش برای تسریع روند مذاکره و فرآیند دستیابی به نتیجه و حل مشکلات است.

روان ساز بعدی، روحیه کمک رسانی به طرف مقابل است. گاهی به دلایل مختلفی ممکن است طرف مقابل نتواند مذاکره را به نتیجه برساند. به شدت توصیه می شود به او کمک شود تا بتواند راحت تر تصمیم بگیرد. این کمک ممکن است از طریق دادن اطلاعات بیشتر، دادن فضای کامل تر و ... باشد. این امر سبب می شود مذاکره مثبت و تعاملی شود.

چهارمین نکته خود روان سازی است. روان سازی مانند این است که اصطکاک بین مذاکره کننده ها را از طریق پیچیده نکردن مسائل، روحیه نتیجه گرایی و ... کاهش داد.

اگر مذاکره به چالش کشیده شد، از این قابلیت استفاده کنند، خود را از این شرایط نجات دهند و مذاکره را وارد دورهای بی هدف نکنند.

مراقبت از صحبت کردن با یکدیگر

در جلسات مذاکره به دلایل مختلف ممکن است طرف مقابل مذاکره را ضبط کند و یا نظارت بر همه افراد داشته باشد یا به زبان دیگری مسلط باشد، به همه این دلایلی که گفته شد، اعضای تیم مذاکره نباید بیش از حد با هم صحبت کنند و مذاکره را به سمت میز خود بکشانند. این توصیه مهمی است چون این چالش ها در نوع خود می‌تواند آسیب رسان باشد و عنان کار را از دست ما خارج کند.

انتخاب زمان مناسب برای تصمیم گیری

مذاکره کننده حرفهای زمانی که متوجه می شود جریان مذاکره در حال به چالش کشیدن است و جو جلسه مناسب نیست، درباره مسائل حساس و مهم در آن زمان صحبت نمی کند و تصمیم گیری ها را به زمان دیگری موکول می کند. چرا که شرایط حساس به صورت طبیعی آورده ای ندارد و دارای اثر سازنده ای نیست. بنابراین، توصیه موکد این است که تصمیم های سخت را به زمان دیگری موکول کنیم تا براساس جو جلسه در آن شرایط

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نتیجه بهتری بگیریم. این موضوع به ما کمک می کند تا بتوانیم نتایج بهتری در زمانهایی دیگر به دست آوریم.

مراقب جایگاه خود در جلسه مذاکره باشید

گاهی در مذاکره شیطنت هایی اتفاق می افتد و فردی که مذاکره کننده اصلی و هم‌سطح شما نیست، با شما وارد بحث می شود. اگر شما این قضیه را بپذیرند و با او وارد بحث و گفت وگو شوید، در نتیجه شأن شما تنزل پیدا می کند و اگر بخواهید با فرد اصلی مذاکره کنید، سبب به وجود آمدن دید بالا به پایین می شود و کار اداره مذاکره برای شما سخت می شود و مانند فرد بزرگتر وارد نزاع شما می شود و در نهایت، شما نتیجه ای جز چالش برای مدیریت به دست نمی آورید.

پس توصیه می شود در جلسات مذاکره ابتلا افراد را همان طور که گفتیم، بشناسید و با افراد غیرهم‌ردهٔ خود بحث نکنید و گفت وگوهای رسمی هم نداشته باشید.

حال اگر فردی که هم‌ردهٔ شما نیست، قصد ورود به مذاکره با شما را دارد، شما مذاکره با وی را به شخصی هم سطح او واگذار کنید که بتواند مذاکره را به سمت نتیجه ای خوب هدایت کند.

قیمت آخرین بحث مذاکره است

از آنجا که کتاب حاضر بر اساس مذاکرات عمومی به رشته تحریر درآمده، نکات مرتبط ایراد شد، اما با توجه به آنکه بخش عمده ای از مذاکرات، تجاری هستند، به یکی از بایدها که در مذاکرات تجاری مهم هستند در این قسمت اشاره می شود تا اگر خوانندگان در جریان مذاکرات تجاری قرار گرفتند، از این باید غافل نباشند.

وقتی با هر شخصی مذاکره ای انجام می دهیم، مراقب باشیم و مبتنی با ساختار جلسه آن را پیش ببریم. اگر ما قیمت دهنده هستیم، قیمت را به انتها موکول کنیم. به این دلیل که قیمت پرچالش ترین مفهوم در مذاکره است و مذاکره کننده معمولاً زمانی که خواهان حضور در جلسه است، یکی از عناصر مهمی که دنبال می کند، قیمت است. این هنر شماست که بتوانید فرد را در جلسه مذاکره تا انتها نگه دارید، به گونه ای که با شما پیش بیاید و قیمت را به انتها واگذار کنید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

فرض کنید شما در ابتدای جلسه مذاکره قیمت را اعلام می کنید، در آن صورت چه اتفاقی می افتد؟ اگر قیمت شما باب طبع طرف مقابل نباشد، ممکن است جلسه مذاکره ناتمام بماند. حال فرض کنید قیمتی که اعلام می‌کنید، مناسب طرف مقابل نیست، اما شرایط دیگر برای وی خوب است، در نتیجه هنگامی که با وی مذاکره می کنید موجب می شود طرف مقابل نسبت به قیمت تا اندازه ای منعطف شود و به شما این امکان را بدهد که از طریق تبادل و تعامل موضوع قیمت را حل کنید. بنابراین، همیشه در جلسات مذاکره به دلایل متعدد و مختلف فراموش نمی کنیم که قیمت آخرین بحث مذاکره است و اگر خواستار رفتن به سمت نتیجه هستیم، سعی می‌کنیم تا سایر توافق ها را به دست آوریم و بعد از آیتم اعلام قیمت استفاده کنیم. این کار دست ما را برای اعلام قیمت‌های بیشتر باز می کند و مقاومت طرف مقابل را در دریافت قیمت کاهش می دهد.

بایدها و نبایدهای مذاکره

همواره مذاکره به دلیل ساختار ارتباطی که دارد درگیر باید و نبایدهایی است که مذاکره کننده باید به آنها پایبند باشد. از این رو، در ادامه درباره این باید و نبایدها گفت وگو می شود. باید و نبایدهایی که در سه زمان پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از مذاکره دسته بندی شده اند و نکات متعددی را شامل می شوند.

بایدهای پیش از مذاکره

پیش از شروع مذاکره چه باید بکنیم:

خودسازماندهی

اولین ویژگی که به عنوان باید پیش از مذاکره شمرده می شود و فرد باید قبل از مذاکره آن را در خود ایجاد کند، خودسازماندهی است. یعنی فرد بتواند از لحاظ ذهنی خود را طوری سازماندهی کند که در جلسه مذاکره قابلیت و کیفیت کافی و لازم را برای حضور در جلسه داشته باشد. این ویژگی می تواند به دلیل کارایی زیاد فرد بسیار مؤثر باشد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شما فرض کنید که با تیمی حرفه ای بازی دارید، این مطلب بسیار مهم است که قبل از آن بازی خود را آماده کنید تا تمام قابلیت های خود را در آن مسابقه به نمایش بگذارید. خودسازماندهی هم بیان می کند زمانی که قرار است وارد مذاکره شوید، خود را از دو جنبه سازماندهی کنید: روانی و جسمی.

مفهوم خودسازماندهی یعنی فرد خود را برای حضور در جلسه آماده کند. زمانی که قابلیت های روانی مبنا است، فرد باید خود را در حوزه های مختلفی از جمله اعتماد به نفس، انگیزه و خودباوری و ... تقویت کند، قابلیت دیگر از نظر جسمی است مانند خواب کافی، استراحت کافی، ایجاد آمادگی در خود برای نشست های طولانی که درپیش دارد. یعنی از لحاظ روانی بسیار مهم است که افراد آن قدر قابلیت در خود ایجاد کنند که از این لحاظ هم مفید باشند، بایوریتم می گوید که همه انسانها سه نوع ریتم در روزمره خود دارند که باید با استفاده از این ریتم ها به خود و ظرفیت هایشان بها بدهند و آن را ارتقا بخشند. پس خودسازماندهی یعنی فرد خود را آماده کند تا در جلسه مذاکره بیشترین کارکرد را به عرصه ظهور برساند.

دستور کار جلسه داشته باشید

داشتن دستور کار جلسه[1] به عنوان ضرورتی بسیار حرفه ای تلقی می شود که مذاکره کننده قبل از اینکه وارد جلسه شود، باید آن را آماده کنند و حتی قبل از جلسه، آن را برای طرف مقابل هم ارسال کند.

طولانی کردن مذاکره آسیب بسیار زیادی دارد و اگر دستور کار نداشته باشید، این اتفاق خواهد افتاد. بنابراین، توصیه مؤکد این است که برای جلوگیری از این زیان، دستور جلسه را داشته باشید و مراقب باشید که جلسه شما در حدود همان دستور کار باشد. چون گاهی به عمد جلسه را طولانی می کنند و اگر فشار بیرونی برای شما اتفاق بیفتد، مجبور به پذیرش بسیاری از مفاد در زمان کم می شوید. بنابراین، جلسه را به صورت آگاهانه با یک برنامه شروع کنید و به پایان برسانید.

---

[1]. Agenda

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بنابراین، هیچ گاه بدون صورت جلسه وارد مذاکره نشوید. تا تمایل و کشش طرف مقابل را به مذاکره جلب نکرده‌اید، موضوعی را مطرح و بحثی را شروع نکنید. از عجله دوری کنید و مطابق با فرهنگ، منش و موقعیت طرف مذاکره خود رفتار کنید. مراقب رفتار خود باشید! داستان زیر نمونه ای از ضرورت برخورداری از همین ویژگی ها را بیان می کند.

چوپانی مشغول چراندن گله گوسفندان خود در یک مرغزار دور افتاده بود. ناگهان سروکله یک اتومبیل جدید کروکی از میان گردوغبار جاده های خاکی پیدا شد. راننده اتومبیل که یک مرد جوان با لباس، کفش، عینک و کراوات شیک و برنددار بود، سرش را از پنجره اتومبیل بیرون آورد و پرسید: «اگر من به تو بگویم که دقیقاً چند رأس گوسفند داری، یکی از آنها را به من خواهی داد؟»

چوپان نگاهی به جوان تازه به دوران رسیده و نگاهی به رمه اش که به آرامی در حال چریدن بود، انداخت و با وقار خامی جواب مثبت داد. جوان، ماشین خود را در گوشه ای پارک کرد و کامپیوتر همراه خود را به سرعت از ماشین بیرون آورد، آن را به یک تلفن راه دور وصل کرد. وارد اینترنت، جایی که می توانست سیستم جست وجوی ماهواره‌ای (GPS) را فعال کند، شد. منطقه چراگاه را مشخص کرد، یک بانک اطلاعاتی با ۶۰ صفحه کاربرگ Excel را به وجود آورد و فرمول پیچیده عملیاتی را وارد کامپیوتر کرد. سرانجام، ۱۵۰ صفحه اطلاعات خروجی سیستم را توسط یک چاپگر مینیاتوری همراهش جاب کرد و آن گاه در حالی که آنها را به چوپان می داد، گفت: شما در اینجا دقیقاً ۱۵۸۶ گوسفند داری.»

چوپان گفت: «درست است. حالا همین طور که پیش تر توافق کردیم، می توانی یکی از گوسفندها را ببری.» آن گاه به نظاره مرد جوان که مشغول انتخاب کردن و قرار دادن آن گوسفند در داخل اتومبیلش بود، پرداخت. وقتی کار انتخاب آن مرد تمام شد، چوپان رو به او کرد و گفت: «اگر من دقیقاً به تو بگویم که چه کاره هستی، گوسفند مرا پس خواهی داد؟» مرد جوان پاسخ داد: «آری، چرا که نه!» چوپان گفت: «تو یک مشاور هستی.» مرد جوان با تعجب گفت: «راست می گویی، اما به من بگو که این را از کجا حدس زدی؟» چوپان پاسخ داد: «کار ساده ای است. بدون اینکه کسی از تو خواسته باشد به اینجا آمدی، برای پاسخ دادن به سؤالی که خود من جواب آن را از

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

قبل می دانستم، مزد خواستی. ضمن اینکه هیچ چیز درباره کسب و کار من نمی دانی، چون به جای گوسفند، سگ مرا برداشتی.»

داستان مذاکره را پیش بینی کنید

بد نیست که مذاکره کننده پیش از حضور در جلسه مذاکره، داستان مذاکره را با خود مرور کند تا بتواند سناریوهای موردنیاز خود را تدوین کند. به هر حال، نیمی از مذاکره به دست ماست و نیمی دیگر در طرف مقابل قرار دارد و به اعتبار تعامل این دو نیمه داستان های مذاکره شکل می گیرد.

مذاکره کننده مؤثر برای حالت های مختلف که احتمال می دهد در جریان مذاکره شکل بگیرد، از قبل تدبیرها و راهکارهای لازم را ایجاد می کند. پس زمانی که فردی قرار است در جلسه مذاکره حضور پیدا کند، باید احتمالات مختلف را در ذهن خود بررسی کند، داستان مذاکره را در ذهن خود مرور کند تا به این واسطه ذهنش را آماده نگه دارد و زمانی که در جلسه مذاکره یکی از این احتمالات اتفاق افتاد، سناریو و بهترین تصمیم را برای آن را در دست داشته باشد و دچار شوک نشود.

ابتدا با تیم خود یکی شوید

پیش از ورود به جلسه مذاکره با تیم خود هماهنگ شوید. معمولاً افراد قبل از اینکه با تیم خود هماهنگ شوند، وارد جلسه مذاکره می شوند که می تواند تأثیرات زیانباری برای جلسه مذاکره داشته باشد، چون ممکن است از یکی از اعضا رفتار یا گفتاری سر بزند که همخوانی با اهداف و تفکرات أعضای دیگر نداشته باشد. بنابراین، پیش از رفتن به جلسه باید با تیم خود هماهنگ شویم و نقش ها و تخصصی ها را تقسیم کنیم.

حتی می توانید با هم‌تیمی هایتان به عنوان حریف تمرینی وارد میدان مذاکره شوید همانند تکنیکی به نام سایه‌زنی که در ورزش وجود دارد. در این تکنیک، مربی توپ را از بازی حذف می کند و از افراد می خواهد که با فرض بدون توپ بودن، بازی کنند تا مربی متوجه شود آیا افراد می توانند به درستی جای خود را پیدا کنند و با هم‌تیمی خود ارتباط بگیرند یا خیر. این تمرین ها می تواند منجر به تأثیرات سازنده ای برای تیم مذاکره کننده شود.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

آمادگی های لازم قبل از رفتن به جلسه را کسب کنید

این مسئله مشمول ضرورت هایی است که باید در شما ایجاد شود. این آمادگی ها عبارت اند از:

۱) منافع خود را برای ورود به جلسه مذاکره بشناسید و فهرست کنید: ما باید بدانیم که برای چه هدفی وارد جلسه مذاکره می شویم و از جلسه مذاکره به دنبال چه منافعی هستیم. مطالبات حداقل و حداکثری ما چه چیزهایی خواهد بود. پس باید در ابتدا خواسته های خود را روشن سازیم و سپس وارد جلسه مذاکره شویم، چون اگر این امر محقق نشود، نمی توانیم به اثربخشی مذاکره اذعان کنیم. همین طور بحث ارزیابی و پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل نیز بستگی به همین موضوع دارد. پس، آماده کردن فهرست منابع اهمیت بسیار زیادی دارد.

۲) ارزیابی منافع: باید منافع را ارزیابی کرد و به لحاظ ماهیتی آنها بررسی کرد. اینکه ماهیت منافع چیست؟ به طور مثال، قیمت خوب بگیریم یا پیشنهاد همکاری خوب داشته باشیم و ... را بررسی کرده و براساس عایدی هر یک از این منافع تصمیم گیری کنیم.

۳) اولویت بندی منافع: هنگامی که وارد جلسه ای می شویم، تعدادی منفعت از این جلسه انتظار داریم، اما باید این منافع را به ترتیب اهمیت برای خود اولویت بندی کنیم تا اگر قرار به انتخاب از بین آنها شد، بتوانیم به راحتی تصمیم بگیریم. پس فهرستی از منابع اولویت بندی شده داشته باشیم تا بتوانیم برای منافع با اولویت بیشتر برنامه‌ریزی و تلاش کنیم و برای آنها گام برداریم.

۴) منافع طرف مقابل را نیز درنظر بگیریم: فهرستی را تهیه کنیم که حاوی منافع احتمالی و انگیزه های حضور طرف روبه رو است و براساس این فهرست بتوانیم اقدامات مؤثر برای هر یک از این منافع را طرح ریزی کنیم.

۵) نقاط اشتراک و افتراق منافع طرفین را فهرست کنید: به این معنا که منافع هم‌راستا و غیرهم‌راستا را از یکدیگر جدا کنیم و فهرست وار بنویسیم. دسترسی به فهرست این تعارض ها به ما کمک می کند تا نقاط اصطکاک را مشخص کنیم و خود را برای این چالش ها آماده کنیم.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۶) برای تعارض های بین منافع تدبیر لازم را بیندیشیم: بعنی راهکارهای لازم برای هر یک از تضادها را فهرست کنیم و راه حلها را بنویسیم. این کار به ما کمک می کند ناآگاهانه وارد جریان مذاکره شویم و بخردانه تصمیم‌های مفیدتر و مؤثرتری بگیریم.

با تمرکز وارد جلسه مذاکره شوید

اگر قرار است برای مذاکره ای برنامه ریزی کنیم، حتما یکی از ارکان ضروری مفهوم متمرکز بودن است. مراقب باشیم که جلسه مذاکره بدون تمرکز تأثیرات زیانباری دارد. پس قبل از جلسه مذاکره کمی با خود خلوت کرده و روی خود کار کنیم تا با تمرکز و آگاهی خود را به جلسه برسانیم.

داشتن آمادگی برای هر اتفاقی در جلسه مذاکره

استنباط ما بر این است که جلسه مذاکره ممکن است آبستن اتفاق های متعددی باشد و این رویدادها برخی پیش‌بینی شده و برخی پیش بینی نشده است، بنابراین مذاکره کننده باید قابلیت و آمادگی مواجهه با هر اتفاقی در جلسه مذاکره را داشته باشد. پیشنهاد مؤکد این است که مذاکره را از پیش قضاوت نکنیم، بلکه خود را برای مذاکره آماده کنیم و برای هر شائبه احتمالی راه حل های محتمل داشته باشیم، تا زمانی که در جلسه با بحرانی مواجه می شویم، قابلیت ارائه راهکار را داشته باشیم و ذهن ما توان برخورد با آن موقعیت را داشته باشد.

بنابراین، مذاکره کننده ای قابل و توانمند است که از لحاظ ذهنی خود را برای هر پیشامدی آماده کند تا تحت هر شرایطی خود را بتواند تطبیق دهد.

انرژی خود را مثبت کنید

از معجزه انرژی مثبت در مذاکرات غافل نشوید. به این معنا که پیش از مذاکره ذهن و باور خود را پر از انرژی های مثبت کنید. فرد زمانی که نسبت به پدیده ها مشت برخورد می کند این حس در وی ایجاد می شود که فرد موفقی است و انگیزه بیشتری پیدا می کند.

پس مثبت اندیشی بسیار تأثیرگذار است و به قول مرحوم دکتر افشین یداللهی که می گوید:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از کفر من تا دین تو راهی به جز تردید نیست

دلخوش به فانوسم مکن اینجا مگر خورشید نیست

با حس ویرانی بیا تا بشکنی دیوار من

چیزی نگفتن بهتر از تکرار طوطی وار من

نکته امیدوارکننده اینکه تمام مهارتهای مذاکره، مثل قطعی کردن مذاکره، را می توان یاد گرفت. اگر می توانید راندن اتومبیل را یاد بگیرید، پس مذاکره موفق را هم می توانید یاد بگیرید و انجام دهید. بنابراین، از تأثیر شگفت‌انگیز انرژی مثبت غافل نشوید و مانند سلاحی آن را همراه خود داشته باشید.

لزوم کسب دانش تخصصی پیرامون مذاکره

پیشنهاد می شود فرد پیش از حضور در جلسات مذاکره به دانش فنی مورد نیاز احاطه پیدا کند و تا می تواند آن را افزایش دهد. دانش های فنی به دو دسته تقسیم می شوند: دانش های تخصصی که بستگی به ماهیت کسب و کار دارند و دانش های عمومی مانند فنون مذاکره یا دانش زبان بدن در مذاکرات و یا دانش حقوقی و ...

بنابراین، توصیه می شود فرد، دانش لازم را کسب کرده و از آنها با روش های مختلف در جلسه مذاکره استفاده کند. این موضوع به فرد قدرت می دهد تا اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند و شانس رسیدن به اهداف مذاکره افزایش می یابد.

زبان بدن در مذاکرات

براساس یافته های دانشمندان علوم رفتاری، فقط حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد از ارتباطات آمیخته ما به صورت کلامی و حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد آن به صورت غیرکلامی یعنی با استفاده از حالت های سر و دست و چشم و پا و ابرو و غیره صورت می گیرد. از آنجا که زبان کلامی تحت کنترل بخش هوشیار مغز انسان قرار دارد، می توانیم آگاهانه کلماتی را بر زبان جاری کنیم که با احساسات و نیات واقعی ما همخوانی نداشته باشند و در نتیجه، نیت واقعی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

خود را پنهان کنیم و آن را به گونه ای دیگر جلوه دهیم. اما زبان بدن توسط بخش ناهوشیار مغز کنترل می شود و ما کنترل چندانی بر آن نداریم و از این رو، بازتاب دهنده احساسات واقعی و درونی ماست.

به نقل از آلبرت محرابیان از میزان تأثیر کلی یک پیام در ارتباطات عاطفی، ۷ درصد کلام (فقط کلمات)، ۳۸ درصد آوایی (از جمله تُن صدا) و ۵۵ درصد آن غیرکلامی است.

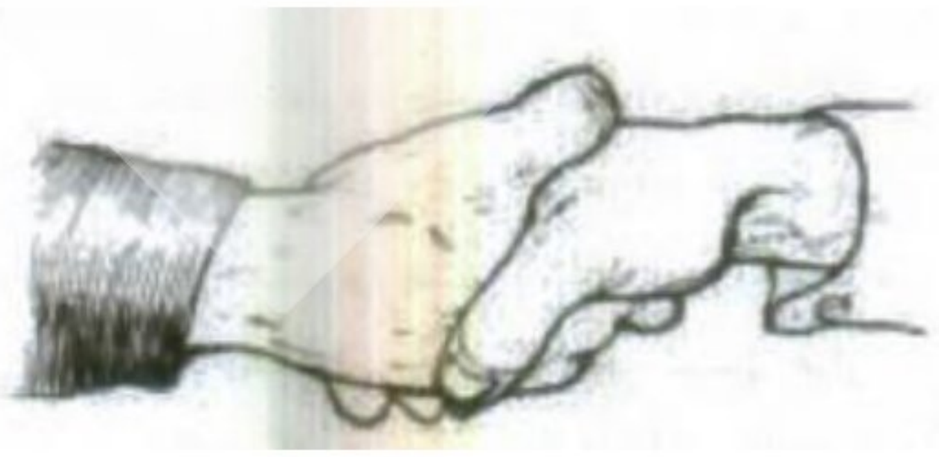
البته محمدتقی بهار در کتاب سبک شناسی معتقد است صدا و لحن رکن مهم ارتباطات است.

به طور مثال، انواع دست دادن در مذاکرات را می توانیم به صورت زیر تفسیر کنیم:

مطابق شکل ۳-۲، نفوذ یا سلطه از طریق چرخاندن دست، به گونه ای که کف دست روبه پایین و پشت دست روبه بالا باشد، منتقل می شود. نیازی نیست که کف دست شما کاملاً روبه زمین باشد، همین که دست شما نسبت به دست فرد دیگر رو به پایین باشد، کافی است. به این مفهوم که شما می خواهید کنترل را در دست داشته باشید.

شکل ۳-۲ دست دادن کنترلی

مطابق شکل ۳-۳، تواضع، حالتی است که هنگام دست دادن، شما کف دست خود را روبه بالا و پشت دست خود را روبه پایین نگاه می دارید. مفهوم آن این است که می خواهید کنترل موقعیت را به طرف مقابل بسپارید.



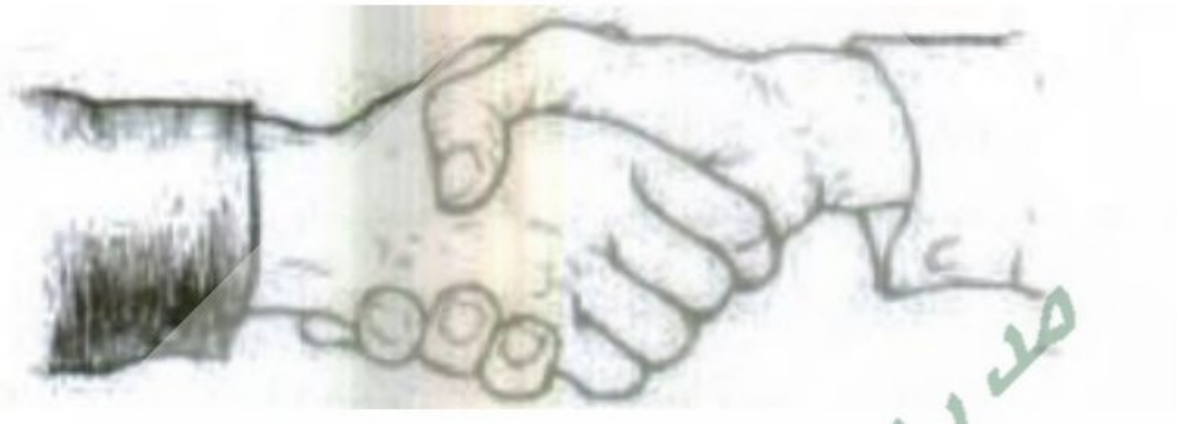
شکل ۳-۳ دست دادن متواضع

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مطابق شکل ۳-۴، هنگامی که دو فرد با نفوذ با هم دست می دهند، هر یک از آنها می کوشد دست دیگری را به حالت فرمانبرانه درآورد که بر سر این کار، یک مبارزه نمادین شکل می گیرد. نتیجه این کار، باقی ماندن هر دو دست در وضعیت عمودی است، در حالی که هر یک از آنها می کوشند احساس احترام را نسبت به دیگری منتقل کند. این حالتی از دست دادن مثل یک مرد



شکل ۳-۴ دست دادن مثل یک مرد

در مواردی نظیر مذاکره در بازارهای شرکتی یا بازارهای صنعتی (B2C[1]) یا شرکت با دولت (B2G[2]) یا دولت با دولت ها (G2G[3])، برخی موضوعات نظیر «زبان بدن»، «دیسک» (DISC)، کاربرد ندارد؛ چرا که افراد حاضر در جلسه مذاکره، تمام اختیارات را دارا نیستند. اتفاقاً کسانی که حضور ندارند، اصلی ترین سهم را در مذاکره دارند.

آشنایی با استانداردهای تخصصی

در کنار دانش های مختلف، استانداردهای مختلفی وجود دارند که بسته به فراخور ماهیت مذاکره باید به آنها مسلط بود مانند استانداردهای مرتبط با جابه جایی پول در حوزه های مالی با استانداردهای مرتبط با عقد قرارداد با اصطلاحات اینکوترمز که در حوزه بازرگانی و حمل وجود دارد.

---

[1]. بازاریابی B2C یا بازاریابی شرکت به مصرف کننده، حالتی از بازاریابی است که در آن شرکت محصولات و خدمات خود را مستقیم به مصرف کننده نهایی می فروشد. انواع کالاهای مصرفی روزانه در این دسته قرار می‌گیرند. مثل خوراکی ها، صابون، شامپو، لوازم خانگی و ...

[2]. شکلی از تجارت بین بنگاه های تجاری، شرکت ها و به طور کلی تجار با دولت را شامل می شود.

[3]. این الگو شامل ارتباط تجاری بین دولت ها در زمینه هایی شبیه واردات و صادرات است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به نظر می رسد مذاکره با این دانش ها به واقعیت می رسد و چون انواع استانداردها مبنای تصمیم سازی در مذاکره هستند، باید مذاکره کننده به آنها مسلط و آگاه باشید و از آنها در جریان کار استفاده کند.

عدم تسلط به این استانداردها، کار را پیچیده می کند و سبب ایجاد سوء اعتبار شخصی برای فردی می شود که به این اصطلاحات وارد نیست. در نتیجه، لزوم یادگیری این موارد بسیار مهم و ضروری تلقی می شود.

آراستگی ظاهری

باور کنیم که بسیاری از مردم عقلشان به چشمشان است و فقط براساس دیده هایشان قضاوت می کنند. به همین دلیل باید نهایت تلاش خود را بکند تا از حداکثر استانداردهای ظاهری برخوردار باشد و زمانی که در جلسه حاضر می شود از این قابلیت برای ایجاد تسلسل بر طرف مقابل و ساخت برند شخصی خود استفاده کند.

حتی اگر محیط فیزیکی که قرار است جلسه در آنجا برقرار شود آراسته نیست، باید سعی کنیم دکور را تغییر دهیم و محیط را زیبا جلوه دهیم.

پس هم در خود و هم در محیط فیزیکی مذاکره آراستگی را رعایت کنیم و از این قابلیت برای پیشبرد مذاکره بهره لازم را ببریم.

زود برخاستن از خواب

بحث مهمی که در مباحث روان شناسی و تحلیل شخصیت انسان ها وجود دارد، این است که انسانها در عمر خرد سال های قیمتی و کم قیمت دارند. قیمتی ترین سالها، سال هایی است که انسان می تواند بهره زیادی ببرد و آن سال ها تمامی ساعت هایش باارزش است و ارزان ترین سال ها یعنی سال هایی که انسان در آنها دستاورد کمی دارد و نمی تواند انتظار زیادی داشته باشد. معمولاً سال های پیری و سال های کهولت سال های ارزان قیمت زندگی هستند و سال های جوانی، فاصله ۱۵ تا ۲۵ سالگی یا ۱۵ تا ۴۰ سالگی، سال های گرانی هستند که در آن انسان می تواند بیشترین بهره برداری را از زندگی اش داشته باشد و بیشترین دستاورد را از خود به جا بگذارد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مانند سال های گران قیمت و ارزان، زندگی ساعت های قیمتی و کم قیمت نیز دارد قیمتی ترین اوقات ساعت‌هایی هستند که میزان بهره وری انسان بسیار زیاد است و در ارزان ترین ساعت ها میزان بهره وری افراد خیلی کم است. البته قضاوت منصفانه این است که برای هر فرد این ساعت ها بسته به نوع شخصیت وی، استاندارد زندگی آن و غیره، متفاوت است اما عموم آدم ها صبح و ابتدای روزشان جزء ساعت های گران آنهاست و اوقاتی است که بیشترین میزان بهره وری عاید فرد می شود. در کنار بهره وری، یکی دیگر از چالش هایی که در فرآیند امور انسانها تأثیرگذار است، سیستم بدنی آنهاست، آدم هایی که زود از خواب بیدار می شوند، بدشان منظم تر کار می کند و از لحاظ فیزیکی سرحال تر هستند، معمولا در این ساعت های باارزش زندگی (ساعت های صبح) این افراد دستاوردهای بیشتری دارند و به اهداف بیشتری می توانند دست پیدا کنند. بنابراین، یکی از زمان های مناسب و طلایی (ساعت های قیمتی)، صبحگاه و ابتدای روز است به علاوه اینکه باعث تنظیم سیستم های بدنی و مکانیزم درون انسان می شود و زمان های پربازدهی را برای وی تعیین می کند تا از آن بهره ببرد.

پس توصیهٔ مؤکد می شود که افراد مذاکره کننده تا جای ممکن زود بخوابند و زود بیدار شوند تا ساعت های مفیدتری داشته باشند و در دستور کار مذاکره بهترین زمان را در ساعت های ابتدایی روز قرار دهند تا به دلایل بیان شده به اهدافشان دست یابند.

نبایدهای پیش از مذاکره

پیش از شروع مذاکره چه نباید بکنیم.

مثلث موفقیت را فراموش نکنید

بررسی ها نشان می دهد انسانها به سه عامل نیازمندند تا بتوانند برای رسیدن به موفقیت گام بردارند. این سه عامل باید در کنار هم باشند تا پیروزی را به دست آورند.

اولین رکن این مثلث که شاید به نظر بسیاری از افراد کلیشه ای به نظر برسد، پشتکار است. خداوند بزرگ در قرآن می فرماید: «لیس للانسان الی ما سعی: برای انسان هیچ چیز به جز سعی و تلاش نیست.» مقصود از سعی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

و تلاش و پشتکار این است که فرد برای رسیدن به اهداف خود از ویژگی خستگی ناپذیری برخوردار باشد و بارها شکست را به جان بخرد.

مذاکره کننده نیز باید از همین ویژگی برخوردار باشد و بعد از طی چندین جلسه که ممکن است با شکست مواجه شود، بتواند عواید خود را از کلیت جلسه مذاکره برداشت کند. بنابراین اولین عامل ضروری برای مذاکره کننده، داشتن پشتکار است

عوامل دوم و سوم جذاب تر به نظر می رسند. عامل دوم، اقبال (شانس) است. هر فرد برای اینکه به موفقیت برسد، باید از این فاکتور برخوردار باشد. در مذاکره هم این قاعده پابرجاست.

البته ممکن است در بعضی از خوانندگان احساس یأس و ناامیدی ایجاد کند، به این علت که زمانی که ما اقبال را مبنا قرار می دهیم، به طبع امکان دستیابی به آن وجود ندارد و اتفاق افتادنش عامل دستیابی به آن است.

حال کلید کار کجاست؟ اینکه ما باور کنیم اقبال ترجمه عوامانه کلمه ای به نام خواست خداست. در واقع، عوام جامعه خواست خدا را شانس می نامند و این مسئله به تشخیص خداوند متعال شامل حال بعضی می شود و بعضی دیگر نه.

حال تفاوت اقبال و خواست خدا دانستن چیست؟ تا وقتی که شما بخت را عامل موفقیت می دانید، منشأ و مبدأ آن برای شما مهم است و در نتیجه، نمی توانید برای دستیابی به آن اقدامی انجام دهید، اما زمانی که اقبال را همان خواست خدا می پندارید، می توان این گونه نتیجه گرفت که منشأ خواست خدا، خداوند متعال است. پس می توانید به سراغ این سرچشمه بروید و از خدا بخواهید تا موهبتی نصیب شما شود. پس برای موفقیت باید خدا بخواهد. به قول شاعر بزرگ مولانا که می فرماید:

چندان دعا کن در نهان چندان بنال اندر شبان

کز گنبد هفت آسمان در گوش تو آید صدا

گر مجرمی بخشیدمت وز جرم آمرزیدمت

فردوس شواهی دادمت خامش رها کن این دعا

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پس این عامل دست یافتنی است به این شرط که از صمیم قلب از خدا بخواهد و همچنین به صلاح وی باشد.

اما عامل سوم برای موفقیت، عشق است، چرا که اصولاً عشق موهبتی است که خدا به انسان داده تا آن را صرف اهداف خود بکند تا مانند گیاه پیچک که به دور معشوق خود می پیچد و آن را کامل می کند، انسان هم به اهداف خود چنگ بزند و آنها را به دست بیاورد.

برای موفقیت باید عاشق حوزه ای باشید که برای آن تلاش می کنید، اگر مذاکره می کنید، باید با علاقه برای رسیدن به اهداف تلاش کنید. بنابراین، مذاکره کنند، پیش از مذاکره سه کار را نباید فراموش کند: پشتکار، توکل به خدا و عشق. (به نقل از پناهی، ۱۳۹۰)

شکل ۳-۵ مثلث موفقیت

از رقیب و طرف مذاکره خود غافل نشوید

مذاکره کننده حرفه ای حتی اگر دست بالای مذاکره و با توانمند باشد، نباید از قدرت و عبار طرف مقابل خود غافل شود و ساختار مذاکره را به گونه ای شکل دهد که شناختی از رقیب خود نداشته باشد.

بنابراین، انسان در هر حالتی باید به یک شناخت کامل از رقیب خود برسد و با آگاهی از رقیب در جلسه مذاکره حضور پیدا کند و این امر به مذاکره کننده کمک می کند تا در جلسه مذاکره گام های جدی تری برای دستیابی به اهداف بردارد و راهبردهای خود را با داستان های واقعی از فضای رقابت تطبیق دهد و مدل مذاکره خود را بر

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این اساس شکل دهد. بنابراین، باید در برخورد با طرف مقابل واقع بین و جدی عمل کرد. داستان زیر نمونه ای از همین ویژگی است.

در پایان مصاحبه شغلی برای استخدام در شرکتی، مدیر منابع انسانی شرکت از مهندس جوان تازه کار پرسید: «برای شروع کار، حقوق مورد انتظار شما چقدر است؟» مهندس گفت: «حدود ۷۵ هزار دلار در سال، بسته به اینکه چه مزایایی داده شود.» مدیر منابع انسانی پاسخ داد: «خوب، نظر شما درباره ۵ هفته کاری، ۱۴ روز تعطیلی با حقوق، بیمه کامل درمانی و حقوق بازنشستگی ویژه و خودروی شیک و مدل بالای در اختیار چیست؟» مهندس جوان از جا پرید و با تعجب پرسید: «شوخی می کنید؟!» مدیر منابع انسانی گفت: «بله، اما اول تو شروع کردی.»

از نیازهای فیزیولوژیک خود غافل نشوید

مذاکره کننده که به واسطه نیاز های خود تحت فشار باشد، امکان شکست در مذاکره را دارد به این دلیل که در فشار است و تحت تأثیر نیازها قرار می گیرد و این موضوع می تواند تأثیرات مخربی داشته باشد.

منظور از نیازها، نیازهایی که فرد را وابسته به جلسه مذاکره بکند، نیست. گاهی این نیازها فرد را از حالت آمادگی برای جلسه مذاکره خارج می کند، برای مثال خواب کم منشأ نیازی است که برای فرد به وجود می آید و منجر به، به وجود آمدن خطا برای وی می شود.

بنابراین، توصیه می شود که نیازهای خود را بشناسید و از آنها غافل نباشید و هنگام حضور در جلسه آنها را از قبل تأمین کرده و اگر امکان تأمین آنها نیست، آنها را مدیریت کنید.

بایدهای هنگام مذاکره

هنگام مذاکره چه باید بکنیم. منظور از بایدهای مذاکره این است که فرد زمانی که مذاکره را انجام می دهد، چه چیزهایی را باید رعایت کند و به آنها پایبند باشد. موارد ذیل نمونه هایی از این بایدهاست که به ترتیب شرح داده خواهد شد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مرور سوابق مذاکره طی جلسه

معمولاً جلسات مذاکره ممکن است به دلیل پیچیده بودن مفاد درخواستی و نیازهای طرفین، اختلاف های شدیدی که وجود دارد یا کمبود زمان یا نیاز به زمان بیشتر یا سایر دلایل طولانی شود یعنی مشمول گذران زمان زیادی می شود و مذاکره کنندگان برای اینکه بتوانند به نتیجه دست پیدا کنند، باید در دفعات و جلسات مختلفی وارد بحث و گفت وگویی غیر از مذاکره شوند.

یکی از خطرهایی که مذاکره را تهدید می کند، فراموشی و انحراف پیدا کردن از مفاد جلسات قبل است که خطرها و آثار زیان‌باری ممکن است برای مذاکره داشته باشد، چرا که ممکن است طرف مقابل را دچار سوء برداشت نسبت به صداقت شما بکند یا شرایطی که اعلام کردید شرایط قابل تغییری است و به آنها این انگیزه را بدهد که از طریق طولانی کردن جلسات مذاکره و فراموشی شما نسبت به محتویات جلسه بهره بیشتری ببرند. بنابراین، توصیه می‌شود که در ابتدای جلسه مذاکره مفاد جلسات قبل را مرور کنید و بکوشید از طریق بررسی مفاد جلسات قبل در جریان کلیات قرار بگیرید تا اگر موضوعی فراموش شده است، یادآوری شود و به طرف مقابل نیز این حس را منتقل کنید که جریان مذاکره تحت کنترل است.

بنابراین، مذاکره کننده قابل، کسی است که پیش از حضور در جلسه مذاکره سوابق، تجربیات و مفاد آن را پیش‌تر بررسی می کند، حتی اگر مذاکره کننده خودش در مذاکره حضور نداشته باشد و دیگران این کار را انجام داده باشند.

شروع با موارد مورد توافق

اولین باید مذاکره شروع جلسات مذاکره با موارد مورد توافق است. زمانی که می خواهید مذاکره را آغاز کنید اگر از ابتدای مذاکره با مواردی که مورد اختلاف طرفین است مذاکره آغاز شود، به احتمال بسیار زیاد مذاکره معطل خواهد ماند، چون از ابتدا القای انرژی منفی در مذاکرات می تواند آن را بی نتیجه و ابتر بگذارد. اما اگر فرآیند را اصلاح کرده و مذاکره را با مواردی که طرفین روی آن توافق دارند، شروع کنید تأثیرات شایسته زیادی را از خود

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

برجای می گذارد. از جمله اینکه علاقه مندی به مذاکره افزایش پیدا می کند و انرژی مثبت پدیدار می شود و اگر در جریان مذاکره نکته منفی و یا چالشی به وجود بیاید، سعی می کند به دلیل توافق هایی که داشته و زحماتی که کشیده شده، سعه صدر داشته باشد و به هر شکل مذاکره را در مدار خود نگه دارد. بنابراین، ضروری است که مذاکره کننده با موارد توافق شده کار را شروع کند تا تأثیرات اعجاب انگیز آن را طی مذاکره به وضوح ببینند.

شروع مذاکره با موارد کلان

در کنار اینکه سعی می کنید مذاکره را با موارد توافق شد، آغاز کنید، بهتر است موارد کلان را در دستور کار قرار دهید تا جذابیت مذاکره دو چندان شود. چرا که در مورد موارد کلان می توان کلی صحبت کرد و نیاز به کار جزئی در این مورد نیست و مذاکره کننده می تواند به سادگی به جمع بندی دست پیدا کند. ولی زمانی که با موارد جزئی شروع به صحبت کردن می کنیم، این الزام برای ما ایجاد می شود که همه موارد را با جزئیات و به دقت بررسی کنیم و در ابتدای مذاکره ممکن است این امکان به دلایل متعدد از جمله آمادگی طرفین، مناسب نبودن فضای جلسه برای بررسی جزئیات و ... فراهم نشود.

بنابراین، با این اقدام چرخ مذاکره را روی ریل خود انداخته و وقتی این فرآیند عادی و روتین شد، می توان به سراغ سایر موارد رفت.

توجه و رعایت قانون اثر اولیه

در مبانی ارتباطات اصلی به نام اثر اولیه وجود دارد که بیان می کند مهمترین اثر در برخورد ابتدایی با افراد است. زمانی که شما با فردی مواجه می شوید، به دلایل روانی که در ذات انسان وجود دارد و ماهیت رفتار انسان را می‌سازد، روی اثر اولیه بسیار حساب می کنند و معمولاً این آیتم را به عنوان یک ورودی مهم در تصمیم گیری‌های خود لحاظ می کنند، به گونه ای که شما با اثر اولیه تصمیم گیری می کنید و کار خود را پیش می برید.

اصولاً آیتم اثر اولیه بسیار تأثیرگذار است، به اندازه ای که می تواند یک مذاکره را بسیار پیش ببرد و یا سرعت آن را تا حد بسیار زیادی بگیرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اثر اولیه به این منظور نیست که با صدای بلند صحبت کنید یا رفتار عجیبی داشته باشید، بلکه باید به گونه ای رفتار کنید که فرد انتظار دارد. هر دسته از مشتریان انتظارات خاص خود را دارند، بنابراین توصیه می شود کسانی که در حوزه کسب و کار فعال هستند، با توجه به شناسایی مشتری الگوی اثر اولیه خود را تنظیم کنند.

این قانون را فراموش نکنید، زیرا در زندگی روزمره خود هم با آن بسیار مواجهید. چون اولین برخوردها به خاطر سپرده می شود و فکر را می سازد. مراقب این شاخص باشید و در مذاکرات از آن نهایت بهره را ببرید.

حرمت امام زاده به متولی آن است

اگر در قالب تیم وارد جلسه مذاکره می شوید، به شدت مراقب باشید تا همدلی در تیم شما از بین نرود و شکافی بین شما ایجاد نشود، چون به دنبال این موضوع سوءاستفاده هایی از جانب طرف مقابل خواهد شد. پس به شخصیت و تخصص های یکدیگر احترام بگذارید، افراد توانمندی را برای این منظور برگزینید تا در جلسه مذاکره از کم توانی آنها آزار نبینید.

نگهداری از روندهای مطلوب در جریان مذاکره

هیچ گاه نگذارید که کارتان به تنگنا برسد. به طور نمونه، اگر قرار است ملکی را اجاره کنید و یا قرارداد اجاره آن را تمدید کتید، نگذارید به شرایط فشار برسید، چون باعث می شود شرایط متعددی را قبول کنید. همین طور نباید شرایط را برای خود به واسطه حرف یا قولی به حالت اضطراری دربیاورید. بنابراین، باید سیستم های روانی و رفتارها و انتظارات خود را مدیریت کنید تا طرف مقابل متوجه چالش ها و نگرانی های شما نشود. پس به شدت مراقب باشید، زمانی که احساس می کنید مذاکره قرار است به سمت شرایط اضطرار رهنمون شود، خود را از این شرایط جدا کرده و به سمت موقعیت امن تری حرکت کنید.

کامل و جامع صحبت کنید

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بعضی از افراد گمان می کنند طرف مقابل از هر آنچه که مدنظرشان است، آگاهی کامل دارد و به همین دلیل طوری صحبت می کنند که گویی حریف آنها از همه مسائل مطلع است و پیامدی که به بار می آید، این مسئله است که سبب ادراک غلط طرف مقابل می شود.

راه‌حل یابی و معرفی راهکار

یک مذاکره خوب دو رکن دارد. اول اینکه تعامل زیادی را در بر دارد و دوم اینکه دارای نتیجه است. پس باید در جلسات مذاکره طوری حضور پیدا کرد که این دو رکن حفظ شود.

بنابراین تا جای ممکن برای حضور در جلسه مذاکره سیلی متنوع از راه حل ها را در دست داشته باشید. داشتن گستره ای از راه حل ها موجب می شود اگر زمانی وارد چالشی شدید، از طریق این سید مسئله را حل کنید. پس نه تنها باید برای جلسه مذاکره راه حل داشته باشید، بلکه باید این قابلیت را داشته باشید که راه حل خلق کنید و براساس محتویات جلسه راه حلی را بیافرینید که جلسه مذاکره را تعاملی تر کرده و دارای نتیجه کند.

تسلط بر مفاهیم تخصصی

مذاکره کننده حرفه ای باید بر مباحث تخصصی مذاکره مسلط باشد. مباحثی نظیر واژه های مالی، واژه های تحویل، طریقه نوشتن قرارداد، جایگاه مالیات و ...

بنابراین، یک مذاکره کننده باید این مسائل را فرا گرفته باشد. البته ممکن است مذاکره کننده براساس این مثل که می گوید همه چیز را همگان داننده خود بر این مسائل مسلط نباشد، آن گاه باید فردی که آشنا با این مسائل تخصصی است را با خود به همراه آورد و از دیدگاه های فنی او برای پیشبرد مذاکره استفاده کند.

دوستی کنید و دوست بدارید

مذاکره محل تعامل است نه تقابل. انسان هایی که در جریان مذاکره قرار دارند، از شرایط یکدیگر آگاه هستند و مذاکره محلی برای تعامل است و تخاصم راهی برای رسیدن به نتیجه نیست. بنابراین، بدانید اگر بخواهیم به منافع خود دست پیدا کنید، باید با دوستی و دوست داشته شدن و ارتباط مؤثر انسانی به این مهم دست یابید. به طور

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مثال، می توان مذاکرات متعددی که در سطوح عالی کشور و حتی عرصه های بین المللی مشاهده شده و می شود را در نظر آورد که به رغم طولانی شدن مذاکرات و حتی در خصمانه ترین شرایط نیز، سعی افراد بر آن بوده و هست تا از طریق دوستی و مهربانی کار را پیش ببرند.

حتی اگر طرف مقابل دوست داشتنی هم نبود، فراموش نکنید که در رفتار باید این حس دوست داشتن را متوجه شود. در اینجا بی مناسبت نیست که حدیثی را از امیرالمؤمنین علی (ع) نقل کنیم. ایشان می فرمایند: «و افضل علی من شئت تکن امیره: به هر کس که می خواهی نیکی کن تا امیر او باشی.»[1] ولی مراقب باشید که دوست داشتن شرط لازم مذاکره است، ولی به دلیل تعامل و تضارب آرا و منافع در جریان مذاکره، شرط کافی نیست. شرط کافی این است که به دوست داشتن های طرف مقابل شک داشته باشید و تطمیع دوست داشتن های وی نشوید.

قاعدهٔ دو گوش و یک دهان

خداوند به انسان به منظور اینکه دو برابر آنچه می گوید باید بشنود، دو گوش و یک دهان عنایت فرموده است. بسیاری از ما مجذوب حرف زدن هستیم و از شنیدن بیزاریم. اگر فرد هنر شنیدن داشته باشد، فرصت اثربخش کردن گفتارش را نیز پیدا می کند. زمانی که خوب بشنوید، به تبع آن تصمیم گیری خوبی خواهید داشت و بهتر می توانید صحبت کنید.

بپذیریم که خوب گوش کردن به افراد کمک می کند که خوب صحبت کنند و به تبع آن، مذاکره مؤثری داشته باشند. فردوسی شاعر بزرگ پارسی درباره زیاد سخن گفتن می گوید:

چو گفتار بیهوده بسیار گشت سخنگوی در مردمان خوار گشت

شخص سوم را همراه خود به جلسه مذاکره ببرید

---

[1]. بحارالانوار، جلد ۷۷، صفحه ۴۲۱.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در جلسات مذاکره همیشه باید شخص سوم غایبی را به همراه داشته باشید. زمانی که در جلسات مذاکره از شما خواسته غیرمنطقی داشتند و یا تصمیمی می خواهید بگیرید که نیازمند زمان است، باید وی را همراه خود ببرید که بتوانید قصورات را گردن وی بیندازید.

شخص سوم استعاره از فردی است که می توانید همه چیز را به وی محول کنید. البته این شخص در جلسه مذاکره یکی از افراد و سمت های سازمان شماست. برای مثال، مدیر فروش که در آنجا حضور ندارد و حتی ممکن است مسبب این مسئله هم نباشد.

صید ماهی های بزرگ صبر و مدارا می خواهد

اگر تجربه ماهیگیری داشته باشید، می دانید برای گرفتن ماهی بزرگ باید صبر کنید تا بتوانید به نتیجه برسید. به این معنا که کارهای بزرگ هم مانند ماهیگیری ماهی بزرگ نیازمند زمان است. وقتی مذاکره را هنر مدیریت زمان و صبر پیش ببرید، راحت تر می توانید طرف مقابل را به دام اندازید و در جهت اهداف خود همراه کنید.

طی جلسات مذاکره کامل صحبت کنید

این نکته به شدت تأکید می شود که مذاکره کننده قابل کسی است که طی جلسه مذاکره کامل صحبت می کند. هیچ گاه نباید تصور کنید که طرف مقابل از مکنونات قلبی شما و از چیزهایی که در ذهن شماست، سؤال کند و بداند که در ذهنتان چه می گذرد و براساس همین پیش فرض اطلاعات را ناقص بیان کنید و کامل صحبت نکنید. این فرض را کنار بگذارید و فرض کنید طرف مقابل هم بخشی از جلسه مذاکره است. بنابراین، باید نهایت تلاش خود را داشته باشید که در جلسات مذاکره کامل و کافی صحبت کنید و بتوانید از طریق بیان و تبیین کافی موارد، فرد را با خود همراه کنید و بکوشید دستاورد مدنظر آن فرد را از طریق تکمیل آنچه مدنظر است، در تبادل و تعاملی که از قبل دارید، به دست بیاورید.

مراقبت از شرایط و فشارهای وارد شده به شما طی جلسه

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مراقبت از شرایط و فشارهایی که در جلسه مذاکره شامل حال شما می شود به این معناست که باید مراقب باشید طرف مقابل از آنها آگاه نباشد، منظور از مراقبت، عدم اطلاع طرف مقابل از شرایط شماست. برای مثال، ممکن است شما به دلیل محدودیت های زمانی یا مالی تحت فشار باشید و به همین دلیل مذاکره را انتخاب کرده اید، طبیعی است اگر طرف مقابل از فشارهای شما مطلع باشد ابزار و اهرم فشار را پیدا کند و بکوشد از طریق در تنگنا قرار دادن شما امتیازهای بیشتری بگیرد و مذاکره را با قدرت افزونتری ادامه دهد. بنابراین، توصیه می شود مراقب شرایط خود باشید تا مبادا در جلسه مذاکره شرایط و الزاماتی که بر شما وارد شده است به دلیل هر متغیری که عموماً می تواند بیرونی باشد، برای طرف مقابل هویدا نشود. برای مثال، اگر برای اجاره یک مکان یا برای تأمین مالی در حال مذاکره هستید و زمان کمی دارید، بهتر است آن را در زمان خودش انجام دهید.

هنگامی که مذاکره در حال انجام است، اجازه ندهید که به این نقطه برسد، اما اگر به هر دلیلی مذاکره به این نقطه رسید، مراقبت کنید که طرف مقابل از شرایط شما آگاه نشود و از طریق حفظ این مورد قدرت خود را برای مدیریت جلسات مذاکره افزایش دهید.

در مذاکرات همیشه به فکر یک راه حل یا رسیدن به آن باشید

در جریان مذاکرات همیشه به فکر یک راه حل یا رسیدن به راه حل باشید. یک مذاکره خوب دو رکن دارد: تعامل فراوان و رسیدن به نتیجه. مذاکره ای که این دو رکن در آن اتفاق نیفتد، از دید مذاکره کننده و متخصصان و افرادی که در حوزه مذاکره فعال هستند حتی اگر حاوی نتیجه باشد، مذاکره موفقی نیست. به این معنا که در یک مذاکره خوب وجود تعامل ضروری است و طرفین باید از مذاکره لذت ببرند و برای اهدافشان بجنگند. اگر این اتفاق نیفتد و تعاملی وجود نداشته باشد، شاید نتیجه حاصل شود، ولی مذاکره برنده - بازنده یا بازنده - برنده خواهد بود.

پس فقط دربرداشتن نتیجه کفایت نمی کند، بلکه در یک مذاکره خوب تعامل عاملی ضروری است، اما از طرف دیگر مذاکره ای که در آن تعامل به وفور یافت شود اما نتیجه ای نداشته باشد، بی فایده است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پس در مذاکره خوب هم تعامل وجود دارد هم دستیابی به نتیجه اتفاق می افتد، که به واسطهٔ وقوع این دو عامل، مذاکره صورت خوشایندی پیدا کرده و به عنوان آیتمی خوب در بحث مذاکره می توان به آن نگاه کرد.

نکته مهم پس از بحث تعامل، بحث رسیدن به نتیجه در مذاکره است. مذاکره به نتیجه نمی رسد مگر اینکه راه‌حل داشته باشید و برای مسائل خود راه حل ارائه دهید. بنابراین، به شدت توصیه می شود با راه حل وارد جلسه مذاکره نشوید، بلکه با ذهن راه‌حل ساز به جلسه مذاکره بروید؛ چون ممکن است راه حل های شما با طرف مقابل سنخیت نداشته باشد و دارای تناقض و تضاد باشد. زمانی که تضاد رخ می دهد، بسیار طبیعی است که طرفین نمی توانند به راه حل برسند، اما اگر ذهن راه حل ساز داشته باشید، برای مسائلی که در جلسه رخ می دهد، همواره راه حل پیدا می کنید و می کوشید از طریق راه حل های پیدا شده جلسه مذاکره را ادامه دهید. بنابراین، به شدت توصیه می شود برای حضور در جلسات مذاکره با خودتان ذهن راه حل ساز ببرید تا بتواند به ازای مسائل، مشکلات، چالش ها و بحران هایی که طی جلسه مذاکره ظاهر می شود، راه حل خلق کند و راهکار پیشنهادی ارائه دهد تا بتواند بیشترین بهره و استفاده را ببرد.

پس دقت کنید باید راه حل خلق کنید و بکوشید از طریق راه حلی که خلق می شود، مذاکره را به نتیجه برسانید و بدانید ایجاد راه حل، نیازمند ذهن راه حل ساز است.

برای درک این مفهوم به مثالی که در حوزه بنگاه املاک است توجه کنید: کسی که مسئول بنگاه است وقتی یک خریدار و فروشنده داخل جلسه هستند، وقتی به مشکلی برمی خورند می کوشند برای هر مشکلی نه تنها یک راه‌حل بلکه راه حل های متعددی پیدا کنند.

به فکر برش های بزرگ کیک مذاکره باشیم

بعدی که باید حتماً به آن پایبند بود، این است که به فکر برش های بزرگ کیک مذاکره باشیم. فرض کنید شما علاقه مند به خوردن کیک هستید، زمانی که در میهمانی یا جشنی برای شما کیک سرو می شود، بسیار منطقی است که برای بهره برداری بیشتر به سراغ برش های بزرگتر کیک بروید و آنها را انتخاب کنید. مذاکره هم وضعیتی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به همین صورت دارد. در مذاکره تضاد منافع و مناقشه وجود دارد و افراد سعی می کنند از طریق چالش هایی که پدید می آید با هم در ارتباط باشند، بنابراین بهتر است که شما به دستاوردهای اصلی خود بیندیشید.

تضاد منافع و چالش ها در جلسه مذاکره طبیعی است و در نهایت، هر فردی با دستاوردی هرچند ناچیز جلسه مذاکره را ترک خواهد کرد. پس بسیار طبیعی است که در این جلسات بر اساس اولویت های خود به فکر منافع و عواید حداکثری خود باشید. در نتیجه، داشتن فهرست اولویتها در جلسه مذاکره اهمیت زیادی دارد.

گذاشتن خود به جای طرف مقابل

این مسئله کمک شایانی هم در بعد روانی و هم در بعد تخصصی به شما خواهد کرد کمک روانی از این نظر که شرایط وی را درک می کنید و متوجه دلیل بسیاری از رفتارهای وی خواهید شد. اگر در حال پرخاشگری است یا در شرایط آرامی به سر می برد، با این روش می توانید متوجه شوید که دلیل این حالت های او چیست.

از لحاظ تخصصی و فنی می توانید به این مسئله پی ببرید که به دنبال چه دستاوردهایی است، طبق نکتهٔ قبلی می توانید تکه های بزرگ کیک وی را شناسایی کنید و متوجه أهداف وی شوید. این مسئله از نکات بسیار مهمی است که حتی در زندگی شخصی نیز می توانید با استفاده از آن به جمع بندی و تصمیم گیری بهتری دست یابید.

در جلسه مذاکره مراقب تنگناها باشید

تنگنا در جلسه مذاکره دارای دو حالت است: حالت نخست این است که به دلیل اشتباهات ما و برتر بودن طرف مقابل، مذاکره تنگناهایی را ایجاد می کند و وارد شرایط اضطراری می شود و به ناچار باید تصمیم بگیرید.

حالت دوم زمانی اتفاق می افتد که مذاکره در حال گسست است و طرف مقابل با رفتارهای انتحاری خود، شما را وارد تنگنا می کند و مذاکره به سمت و سوی بدترین شرایط برایشان پیش می رود. در این موقعیت دوراهی پذیرش یا عدم پذیرش اتفاق می افتد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از لحاظ روانی بسیار باید مراقب بود تا دچار این وضعیت نشوید. اما اگر خواسته یا ناخواسته وارد چنین شرایطی شدید چه باید کرد؟ براساس تجربه ای که نگارنده در جلسات مختلف به دست آورده است، در اینجا چند توصیه ذکر می شود. این نکات عبارت اند از:

۱) اگر امکان دارید موضوع عامل تنگنا را از طرف مقابل بگیرید و یادداشت کنید و از وی بخواهید تا به شما مهلت دهد.

۲) از معجزه اسم کوچک فرد مقابل غافل نشوید. در این مواقع باید به طور هنرمندانه ای به سراغ اسم کوچک طرف مقابل بروید. صدا کردن فرد به اسم کوچک و تکرار آن سبب می شود تا فرد مقداری آرام شود و برای مدت زمانی توجهش به این مسئله جلب شود و به شما این زمان را می دهد تا بتوانید شرایط را به حالت عادی برگردانید.

مراقب مخالفت ها در جلسه مذاکره باشید

بسیاری از اوقات ممکن است طرف مقابل مطلبی را بیان کند که با اصول شما در تضاد است، واکنش منفی نشان ندهید و به دنبال راه حل باشید. برای این منظور، باید با طرف مقابل به صورت گام به گام پیش روید و بکوشید با کلمات سؤالی مثبت فرد را به چالش بکشید، دقت داشته باشید که این سؤال ها باید محترمانه مطرح شود. اگر با این روش توانستید به نتیجه برسید که مسئله حل شده است، اما اگر طرف مقابل حاضر به دست برداشتن از مواضع خود نبود و پاسخ سوال ها را به صورت مدلل بیان کرد، باید مسائل را از شخص جدا کنید. با جملاتی مانند: «شما که آن قدر حرفه ای و توانمند هستید.» این اقدام سبب می شود فرد نسبت به مسئله رفتاری بی تفاوت اتخاذ کند.

در اهمیت این مسئله همین بس شخصیت فرد از مسئله جدا شده و این کار سبب می شود که در آینده برای دفاع از شخصیت خود به مخالفت با شما برنخیزد. اگر در این مرحله فرد با شما همراه شد، می توان نتیجه گرفت که مذاکره به شرایط خوبی رهنمون خواهد شد. ولی اگر فرد بر موضع خود پافشاری کرد، زمان آن فرا رسیده

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

است که میزانی از منفی بودن را به وی القا کرده و مخالفت خود را ابراز کنید. به این معنا که این طور بیان کنید که این درخواست قابل پذیرش نیست و شما با این درخواست مخالفید.

در این مرحله اگر نتوانستید به نتیجه برسید و فرد مقابل همچنان روی موضع خود پافشاری می کرد، آن گاه از تاکتیک مرحله دوم استفاده کنید، یعنی بکوشید حرف فرد را با کلمات سست کنید. برای مثال، با چنین جملاتی واقعا باور نمی کنم این حرف را شما گفته باشید» یا «ما از شما انتظار بیشتری داشتیم، می توانید فرد را با خود همراه کنید.

اگر این حربه هم به نتیجه نرسید، به اقدام آخر می رسیم. به این صورت که ابتدا حرف فرد را فورا قبول کنید و سپس، از لحاظ روانی به وی پاداش دهید. بنابراین، با این شیوه می توانید مخالفت خود را مدیریت کنید و فرصت بسیار خوبی است که کیفیت مذاکره را ارتقا دهید و مخالفت های خود را به شکل تعاملی و مؤثر بیان کنید.

کامل حرف بزنید

اصولاً به دلیل اینکه مذاکره یک فرایند تعاملی و دو طرفه است، مذاکره کننده باید در جریان مذاکره راحت و کامل گفت و گو کند. پیش تر در بخش صفات و ویژگی های مذاکره کننده گفته شد که چرا باید کامل صحبت کرد و اکنون نیز تأکید می شود که باید کامل و راحت صحبت کرد تا بتوان از ظرفیت طرف مقابل در جلسه مذاکره نهایت بهره را برد.

پس اگر مذاکره کننده، حرفه ای باشد و دنبال انتخاب متد یا راهبرد مذاکره خود باشد، شکل پیشرفته کار این است که تا می تواند در جلسه مذاکره علاوه بر اینکه با اطلاعات و مبانی ارتباطی تکمیل شده ورود می کند، در کنار آن راحت حرف بزند و ارتباط بگیرد تا مذاکره را مؤثر کند.

نکته درخور یادآوری اینکه، مذاکره ای که در آن طرفین در دو جهت کاملاً مخالف هم حرکت می کنند، دستاوردی نخواهد داشت، مانند نموداری که یک طرف به سمت شرق حرکت کند و طرف دیگر، به سمت غرب، که دستاورد آنها در نقطه صفر است. چون یک کشش متناقض و متعارض، پیشرفتی ندارد و این یعنی توقف مذاکرات! بنابراین

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هرچه همراهی و همسانی، مانند آن در محور گفته شده به هم نزدیک شود و هر دو به یک سمت حرکت کند، میزان دستاورد مذاکره سیتریک تر و بیشتر خواهد بود و این یک فرصت خیلی خوب است. بنابراین، فرصت خوب در جلسه مذاکره وقتی ایجاد می شود که شما بتوانید کامل و راحت گفت وگو کنید و ارتباط بگیرید و از فضای تعاملی ایجاد شده، مذاکره را به سمت اهدافتان پیش ببرید.

به طور طبیعی، هر کس برای اهداف خود تلاش می کند و این یک مسئله بدیهی است، اما وقتی طرفین راحت و ساده با هم ارتباط می گیرند، اثر هم افزایی بین آنها سبب می شود که زودتر به نتیجه برسند تا اینکه زمان را از دست بدهند و نتوانند بهره کافی و کامل را برای خود در جلسه مذاکره داشته باشند.

نکته مهم اینکه باید در جلسه مذاکره با طرف مذاکره کننده به گونه ای رفتار کرد که از آنچه شما می خواهید در جلسه مذاکره کاملا مطلع شود. هیچ وقت فرض نکنید که تمام آنچه شما در ذهن خود دارید را می داند، آنچه در ذهن شماست فقط برای خودتان است و این یک خطای هاله ای است که شما در جلسه مذاکره با دانسته های خود با نفر دیگر صحبت می کنید. بنابراین، اگر می خواهید مذاکره مفید و اثربخش باشد، باید در مسیر مذاکره علاوه بر اینکه ساختار ذهنی خود را حفظ می کنید، آن را به راحتی و کامل همزمان به طرف مقابلتان نیز منتقل کنید تا فرد بتواند آن را بفهمد که شما دنبال چه هستید، خیلی از اوقات شما از این موضوع مهم غافل هستید و در جلسه مذاکره صحبت می کنید و تصور می کنید آنچه در ذهن شما می گذرد را طرف مقابل میداند و این عدم درک سبب می شود مذاکره به زاویه و چالش برخورد کند و نتواند عایدی درست و مناسبی را برای طرفین داشته باشد.

نبایدهای هنگام مذاکره

اینکه هنگام مذاکره چه کارهایی نباید بکنید، به مراتب اهمیت زیادی دارد که در ذیل تعدادی از نباید ها به طور نمونه یادآوری شده است.

شروع مذاکره از نقاط پرچالش و آسیب پذیر است

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بسیار ضروری است که مذاکره را آرام و دلچسب و با موارد توافق شده شروع کنید. مبادا جریان مذاکره را با نقاط پرچالش شروع کنید. مذاکره مانند لیوان یخی است که در آب داغ ترک می خورد چرا که موارد چالش انگیز سبب می شود موارد مثبت هم تحت الشعاع قرار بگیرند.

عدم تحمیل دیدگاه ها به فرد مقابل

جلسه مذاکره با روابط شخصی متفاوت است. شما در جلسات شخصی به خود اجازه می دهید که دیدگاه های خود را به دیگران تحمیل کنید و رابطه بالا به پایین داشته باشید. اما در جلسات مذاکره به شدت باید مواظب باشید تا جملات تحمیلی به زبان نیاورید و در پس آن مقاومت تیم مقابل را تحریک کنید، چون ذاتاً انسان ها در برابر هجمه دیگران سیستم رفتاری متفاوتی را اتخاذ می کنند و به مقاومت کردن حتی بدون منطق روی می‌آورند. باید سعی کنید طرف مقابل را بدون تحمیل قانع کنید.

بی احساس بودن در مذاکرات

افراد در جلسه مذاکره نباید با احساسات شخصی خود وارد شوند. جله مذاکره کاملا شکل گرفته شده است و باید مواظب بود به دلیل ورود احساسات شخصی فریب نخورید. پس باید برای پیشبرد و دستیابی به نتایج از منطق استفاده کنید.

به سادگی واکنش نشان ندهید

هوشمندی در مذاکره بسیار مهم است. به این معنا که از تایید یا رد کردن موضوع بدون اینکه موضوع را فهمیده باشید، بپرهیزید. این چالش اساسی حتما باید توسط فرد مدیریت شود. واکنش برای زمانی است که شما کاملاً منظور طرف مقابل را متوجه شده اید.

وقتی بی دلیل واکنش نشان می دهید، فرد را متوقع کرده و به بیراهه می فرستد، چون احساس می کند که شما موضوع را فهمیده اید و بر اساس فهم شما، رفتارش را تغییر می دهد.

مذاکره محل دانش نمایی نیست

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مذاکره کننده توانمند نباید در جلسه فخر بفروشد. عده ای عادت دارند در این جلسات از بالا به پایین رفتار کنند و میش استاد شاگردی را پیاده کنند. در هر صورت، طرف مقابل این حالت را نمی پسندد و در برابر آن مقاومت می کند و جریان مذاکره به جریان مخاصمه تبدیل می شود. پس در جلسه مذاکره فقط مذاکره کنید و از دانش‌نمایی کردن، به رخ کشیدن و ... بپرهیزید.

عدم ارائه پیشنهاد بدون مطالعه

جلسه مذاکره بسیار حساس است و مطالبی که در جلسه گفته می شود مبنای تصمیم ها خواهد بود، بنابراین هنگامی که بدون مطالعه قبلی پیشنهادی را قبول می کنید و یا ارائه می دهید، در طرف مقابل توقع ایجاد می‌کند و اعتبار شما را از بین می برد. انسان عاقل ابتدا بررسی های خود را کامل می کند و بعد پیشنهادی را ارائه می‌دهد. شاید فکر کنید این کار سبب از دست رفتن مشتری شود اما باید به این جنبه قضیه هم نظری انداخت که مسئولیت آن را می پذیرید.

پرهیز از سؤال های مضر

سؤال هایی مضر هستند که انتفاعی برای ما ندارند، یعنی یا اثری برای ما ندارند و یا اثر معکوسی در بر دارند. از نمونه این سؤال ها می توان به این موارد اشاره کرد «تا به حال پیشنهاد ارزان تر از این قیمت داشته اید؟» این سؤال مضر است چون پاسخش هیچ منفعتی برای شما ندارد و لزومی برای طرح این سؤال نیست. پس فقط سؤال هایی را در جلسه مذاکره بپرسید که مطرح شدن آنها انتفاعی برای شما دارد. چون امکان دارد همان سؤال برای شما چالش ایجاد کند. بنابراین، سعی باید بر آن باشد که سؤال های درست و مفید پرسیده شوند. به حکایت زیر توجه کنید:

در بازگشت از کلیسا، جک از دوستش ماکس پرسید: «فکر می کنی آیا می شود هنگام دعا کردن، سیگار کشید؟» ماکس جواب داد: «چرا از کشیش نمی پرسی؟» جک نزد کشیش رفت و پرسید: «جناب کشیش، می توانم وقتی در حال دعا کردن هستم، سیگار بکشم؟» کشیش پاسخ داد: «نه پسرم، نمی شود. این بی ادبی به مذهب است.»

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

جک نتیجه را برای دوستش ماکس بازگو کرد. ماکس در جواب دوستش گفت: «تعجبی ندارد. تو سؤال را درست مطرح نکردی.» بگذار من بپرسم. وی سپس نزد کشیش رفت و پرسید: «آیا وقتی در حال سیگار کشیدن هستم، می توانم دعا کنم؟» کشیش مشتاقانه پاسخ داد: «مطمئناً پسرم، مطمئناً.»

چوپان دروغگو نباشیم

شاید فکر کنید که این مسئله مهمی نیست. بعضی از افراد مطالبی را مطرح می کنند که مبنای دروغ دارد و به تدریج تبدیل به چوپان دروغگو می شوند و اعتبار خود را از دست می دهند، بنابراین، طرف مقابل را با سه کار دروغگویی، تناقض گویی و گفتن ادعاهای واهی بدبین نکنید. در یک مذاکره موثر فرد باید خود واقعی اش را نشان دهد؛ یا حقیقت و نکته ای را نگوید یا راست آن را بیان کند.

حرفتان را شهید نکنید

اگر زمان کافی و یا موقعیت کافی برای بیان یک موضوع ندارید، حرف را بیجا مطرح نکنید چون اگر این اتفاق بیفتد حرفی که قرار بود عوایدی را برای شما داشته باشد، ممکن است با این کار حتی هزینه هایی را برایتان اعمال کند.

رعایت حال طرف مقابل در گفتن مطالب

زمانی که طرف مقابل حوصله شنیدن حرفی را ندارد، نباید حرفی زد یا زمانی که جلسه بیش از حد طولانی بوده و فرد خسته شده است، باید مراعات کرد و نباید مطالب مهم و خواسته های ویژه را بیان کرد. بنابراین مذاکره کننده حرفه ای با درنظر گرفتن شرایط و حالت های طرف مقابل را مباحث را مطرح می کند.

مراقب باشید قیمتتان فاش نشود

پیش تر گفتیم که همیشه فضا و حاشیه سود کافی برای انتهای کار کنار بگذارید و مراقب باشید که کف و سقف قیمت شما فاش نشود. اگر این اتفاق بیفتد، طرف مقابل می تواند بر اساس آن خود را سازماندهی کند و حربه‌های

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مذاکره را علیه شما به کار بگیرد. بنابراین مذاکره کننده باید مراقب این مسئله باشد که قیمت ها و هزینه ها فاش نشود.

نگذاریم مذاکره به بن بست برسد

مذاکره خوب دارای پایان و نتیجه است. هنر شما این است که مذاکره را حفظ کنید و اجازه به بن بست رسیدن آن را نمی دهید. اگر در هر قسمتی از مذاکره احساس کردید. به سمت بن بست پیش می روید، به هر طریقی که فکر می کنید آن را حفظ کنید. برای نمونه، ادامه جلسه را به زمانی که شرایط بهتر است موکول کنید. یا ادامه جلسه را با مواردی که توافق بیشتری بر سر آنها دارید، پیش ببرید. بنابراین، از هر اقدامی برای نتیجه بخش کردن مذاکره دریغ نکنید.

جلسه مذاکره محل خصومت شخصی نیست

حتی اگر دو نفر که نماینده هیچ شرکتی هم نیستند، در حال مذاکره نباید مسائل شخصی را پیش بکشند، چون وقتی مسائل شخصی را در جلسه مذاکره مطرح می کنید، طرف مقابل را هم ترغیب به ورود مذاکره شخصی می‌کنید و نتیجه ای جز نزاع شخصی نخواهد داشت.

مسائل شخصی را خارج از جلسه مذاکره حل و فصل کنید. پس در مذاکره باید منافع و اهداف مذاکره مدنظر شما باشد. این چالشی عادی است که متأسفانه بسیاری از افراد به آن گرایش دارند. این فنی از مذاکره است که افراد حرفه ای به آن واقف هستند. بنابراین، مراقب باشید مذاکره عاری از مسائل شخصی باشد.

غرور طرف مقابل را جریحه دار نکنید

افراد برای شخصیت خود بیشتر از سازمانشان اهمیت قائل هستند. غرور هم از ویژگی های شخصیتی افراد است که تحت تأثیر قرار دادن آن ممکن است افراد را از مدار مذاکره خارج کند و از حالت تعامل به تقابل کشیده شود. بنابراین، اگر در جلسه مذاکره فرد اشتباهی کرد، نباید آن را بیان کرده و غرور وی را جریحه دار کرد، چون به احتمال زیاد مذاکره چالشی خواهد شد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هیچ گاه در جلسه مذاکره به سادگی امتیاز ندهید

البته این مطلب به منزله این نیست که هیچ امتیازی به طرف مقابل ندهید، بلکه به سادگی نباید امتیاز بدهید، یعنی حتی اگر قرار است لطفی هم در جلسه مذاکره به وی داشته باشید، نسبت به آن لطف خسیس و حساس باشید تا فرد به آن قانع باشد، چون می بیند برای گرفتن امتیازهای قبلی تا چه اندازه سختی کشیده است.

هیچ گاه افراد را ملامت نکنید

همان طور که شما اجازه دارید برای دستیابی به منافع تلاش کنید، از تلاش طرف مقابل ناراحت نشوید. این سبب می شود انرژی شما نسبت به مذاکره منفی شود. اگر این نکته را بپذیریله به جای مقابله شما هم برای اهداف خود تلاش کنید.

مدیریت دلایل در برابر استدلال ها

اگر طرف مقابل خواسته ای را مطرح کرد و شما می خواهید برای آن استدلال بیاورید دو کار را باید انجام ندهید. اولین کار این است که همیشه همه دلایل را برای یک موضوع به یکباره فاش نکنید بلکه بخشی از آنها را برای ادامه بحث نگه دارید. دومین کار این است که از استدلال ضعیف شروع نکنید بلکه از قوی ترین آغاز کنید. بنابراین فرد کارآمد دلایل خود را مدیریت می کند و همه آنها را به یکباره فاش نمی کند. وقتی شما دلایل زیادی را مطرح می کنید، الگوی فکری خود را فاش کرده و طرف مقابل را آگاه می کنید که چطور در ادامه مذاکره باید کار را ادامه دهد و با شما به پیش برود.

مراقب باشید دوراهی ایجاد نکنید

خطرناک ترین حالت ممکن در مذاکره رسیدن به دوراهی است. دوراهی بله و خیر با دوراهی پذیرش و عدم پذیرش، در این صورت هر تصمیمی بگیرید، بی شک اشتباه است. پس پشت میز مذاکره نیاید درگیر دوراهی‌ها شوید. زمانی که در این شرایط قرار می گیرید، بهترین کار فرار کردن از این وضعیت با کلمات کلیشه ای و حاشیه‌ای است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

عدم موضع گیری در برابر ناشناخته ها

از مواردی که می تواند برایتان آسیب زا باشد، پی بردن طرف مقابل از میزان دانش شماست. اگر طرف مقابل متوجه شود که شما از نظر دانشی در شرایط خوبی به سر نمی برید، ممکن است از نظر روانی ذهنیت منفی نسبت به شما پیدا کند.

ممکن است به خاطر کم دانشی مطلبی را بیان کنید که توقعی را در فرد مقابل ایجاد کند. دلایل متعددی وجود دارد که به واسطه آنها اگر نتوانید در جریان مذاکره آگاهانه عمل کند این مسئله برای شما دردسرساز می شود.

اگر شما به دنبال این هستید که جریان مذاکره سالمی داشته باشید، بهتر است در برابر ناشناخته ها موضع گیری نداشته باشید. آلمانی ها معروف هستند در جریان مذاکرات فقط به اندازه دانششان حرف می زنند. شما هم همین‌طور عمل کنید و در برابر نادانسته ها موضع گیری پرچالش نداشته باشید.

دروغ فرد را به رخ وی نکشید

این موضوع بسیار مهم است و در زندگی عادی نیز می تواند کمک کننده باشد. عموماً دروغ در رفتارهای مذاکراتی مشاهده می شود و این امری طبیعی است، اما چگونگی مقابله با آن اهمیت زیادی دارد.

اگر احساس کردید طرف مقابل صداقت ندارد، سطح تحمل خود را بالا ببرید و فرد را وادار به حرف زدن بیشتر کنید. چون افراد دروغگو وقتی بیشتر حرف می زنند، هم کم حافظه تر می شوند و هم ادامه دادن دروغ برای آنها کار سختی خواهد شد. بنابراین فرد را وادار کنید که بیشتر حرف بزند تا بتوانید دروغ وی را پیدا کنید.

حال زمانی که متوجه شدید در حال دروغ گفتن است، دروغ وی را به رخ او نکشید، چون وقتی دروغ کسی را به رخ او می کشید، معمولاً از لحاظ روانی وارد حالت دفاعی می شود و گستاخ تر می شود و حتی ممکن است رفتار تهاجمی پیدا کند. برای نمونه، شما می دانید که فرد مقابل شما همزمان با گروه دیگری به صورت موازی در حال مذاکره است، ولی به شما می گوید که من فقط در حال مذاکره با شما هستم، اگر در پاسخ، دروغ وی را مطرح

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کنید، به طبع وی عذرخواهی نمی کند بلکه به سمت اقدامات تهاجمی می رود و ممکن است چیزی به شما بگوید که دور از شأن شماست.

معمولاً توصیه می شود از افراد مجهول استفاده کنید و به طور مستقیم به فرد اشاره نداشته باشید. برای مثال، بگویید شواهد نشان می دهد مسائل دیگری هم وجود دارند و یا اطلاعاتی که در این جلسه ارائه می شود، خلاف چیزهایی است که ما پیش تر شنیده ایم. با این کار به طور غیرمستقیم موضوع مرتبط با دروغ را مطرح می کنید.

عدم حمله شخصی به طرف مقابل

وقتی در جلسه مذاکره حضور پیدا می کنید، به شخصیت افراد حمله نکنید. به این معنا که اگر جلسه مذاکره باب طبع شما نیست، مبادا در آن جلسه رفتاری انجام دهید و الفاظی استفاده کنید که شائبه توهین به طرف مقابل را داشته باشد.

این عامل مهمی است که شاید از نظر بسیاری پنهان می ماند. در جلسه مذاکره نائوئی وجود دارد که شخصیت افراد را از محتوای مذاکره جدا می کنند. یعنی افراد دارای دو هویت هستند؛ یکی هویت رسمی و مذاکراتی آنهاست و هویت دیگر، شخصی است. در هر جلسه ای قاعده و قانون حول محور شخصیت مذاکراتی فرد می چرخد. افراد معمولاً از لحاظ روانی برای شخصیت خود بیشتر از شرکتشان اعتبار قائل هستند، بنابراین اگر در جریان مذاکره به بن بستی برخورد کردید، به طور هوشمندانه می توانید از این مورد استفاده کرده و گره را باز کنید.

طرف مقابل را رها نکنید

دو شکل دارد: شکل اول درون جلسه ای است یعنی در جلسه مذاکره شما برای خود و فرد مقابل هم برای خود صحبت کند. شکل دوم بین جلسه ای است. یعنی ممکن است جلسات مذاکره متعدد باشد و در فاصله ای بین جلسات طرف مقابل را پیگیری نکنید . ممکن است برای فرد فرصت های مذاکراتی دیگری پیش بیاید یا انگیزه‌اش برای ادامه مذاکره از بین برود. داخل جلسه هم اگر فرد رها شود، ذهنش از جلسه خارج می شود و انتقال و

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

یکپارچگی مطالب از بین می رود. از این نظر بسیار مهم است که نباید بگذارید فرد در جلسه مذاکره و بیرون از آن رها شود.

مراقب سؤال های خود باشید

هیچ گاه خود را مکلف نکنید در جلسه مذاکره به همه سؤالها جواب بدهید، چون ممکن است بعضی از سؤال ها شما را بر سر دو راهی بگذارد و یا اطلاعاتی از شما استخراج کند که بعدها علیه شما استفاده شود. جلسه مذاکره چلهٔ محاکمه نیست، شما و طرف مقابلتان هریک برای اهداف خودتان وارد این فضا می شوید.

أما اگر فردی مدام از شما سوال می برد تا از شما اطلاعات کسب کند، مانند ژاپنی ها میلی متری عمل کنید تا اطلاعات تبادل شود. برای این کار اگر فرد از شما سؤالی پرسید، شما از وی توضیح بیشتری بخواهید. با این روش فرد به چالش کشیده شده و احتمالاً مجبور می شود اطلاعاتی از خود در اختیارتان قرار دهد.

اما گاهی قرار است شما سؤال هایی بپرسید. اگر فرد جواب داد که مسئله ای نیست و اگر جواب نداد به طریق دیگری کار را پیش ببرید. برای مثال، استفاده از چنین جملاتی (من احساس می کنم مشکل از جانب من است و من متوجه منظور شما نمی شوم، با شما فرد باهوشی هستید و ضریب هوشی من به اندازه شما نیست. اگر این تئوری هم بی نتیجه ماند، فرد را وارد بازی پرسش و پاسخی بکنید. برای مثال، بگویید «من متوجه منظور شما نمی شوم، اگر امکان دارد من صحبت های شما را بازگو کنم تا ببینید. درست متوجه شده ام یا نه» این گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل است و از آن می توان بسیار بهره مند شد.

جمع بندی

همان گونه که در این فصل مطالعه کردید، کلیات و ساختار فصل در صدد این موضوع بود که ساختار ذهنی مذاکره کنندگان را پیش از جلسه مذاکره شکل بدهد و آنها را برای جلسه مذاکره آماده کند، در این مسیر ابتدا و در قالب نکاتی که مطرح شد ویژگیهای یک مذاکره کننده حرفه ای بیان شد و از جوانب مختلف به آنها پرداخته شد. به طور مثال، در قالب ویژگی های رفتاری، روانی و شخصیتی و ... سعی شد که مذاکره کننده تحلیل شود تا

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

افرادی که علاقه مند ورود به دنیای مذاکره هستند، بتوانند از طریق سرمایه گذاری روی این ظرفیت های خود، مهارت های مذاکراتیشان را ارتقا بدهند.

در ادامه فصل پس از تبیین ویژگی های مذاکره کننده، درباره آداب رفتاری که در جلسه مذاکره باید رعایت شود، بحث شد و الزامات رفتاری مورد معرفی و تبیین قرار گرفت. سپس در ادامه بحث، باید و نبایدهای پیش از مذاکره و هنگام مذاکره معرفی شد تا از طریق بیان این مبانی که نکات متعددی را شامل می شد و الزام پایبندی مذاکره کننده را دارد، معرفی شده و شاکلهٔ ذهنی مذاکره کننده شکل گرفت.

این مباحث به عنوان پایه و اساسی هستند که مذاکره کننده به عنوان اصول مذاکره باید به آنها پایبند باشد و سعی کند در جلسات مذاکره خود هم ویژگی های مد نظر مذاکره و هم آداب رفتاری و هم باید و نبایدها را به دقت انجام دهد تا بتواند برای جلسه مذاکره دستاوردهایی را که مد نظر قرار دهد، پیگیری کند و به دست بیاورد.

پرسش های فصل

۱) سه مورد از باید و بایدهای پیش از مذاکره را نام ببرید.

۲) چهار مورد از نبایدهای پیش از مذاکره را نام ببرید.

۳) از بین صفات مذاکره کننده کدام یک مهمترین است؟ پنج مورد را شرح دهید.

۴) از بین آداب رفتاری که مذاکره کننده باید آنها را در جلسه مذاکره رعایت کند، سه مورد را به اختصار بیان کنید.

۵) شنونده خوب بودن در جلسات مذاکره احاطه به چه مفهومی دارد؟

۶) چرا مذاکره کننده باید هوشیار باشد و قابلیت محاسبه و تحلیل زیاد داشته باشد؟

۷) منظور از صداقت در مذاکره چیست و اگر در جلسات مذاکره سؤال هایی مطرح شد، با توجه به این ویژگی، چطور باید با این سوال ها برخورد کنیم؟

۸) سه مورد از بایدهای هنگام مذاکره را نام ببرید و توضیح دهید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۹) چرا مذاکره کننده باید مذاکرات خود را با حاشیه احتیاطی انجام دهد و همیشه مقداری فراتر از حداقل بهای تمام شده برای خود لحاظ کند؟

۱۰) قانون مثلک در مذاکرات به چه معناست و چه کاربردهایی دارد؟

۱۱) برای شکستن سکوت طرف مقابل در جلسات مذاکره از چه راهکارهایی می توان استفاده کرد؟

۱۲) چرا قیمت آخرین بحث مذاکره است؟

۱۳) چرا مذاکره کننده باید به زبان بدن مسلط باشد؟

۱۴) ارکان مثلث موفقیت را شرح دهید.

۱۵) اگر جلسات مذاکره طولانی شد چه اقداماتی برای مدیریت جلسات باید انجام داد؟

۱۶) سه مورد از نبایدهای هنگام مذاکره را تبیین کنید.

تمرین عملی

براساس صفات و ویژگی های مذاکره کننده که مطالعه کردید، خود را تحلیل کرده و به قوت و ضعف های خود در این زمینه اشاره کنید.

پژوهش

۱) بر اساس اصول یادشده در این فصل، صنعت با شرکت خاصی را مطالعه کنید و نگاه مدیران درباره این اصول را محک بزنید.

۲) با مدیر عامل یا مسئول صنعت یا شرکتی خام مصاحبه کرده و از دیدگاه وی مهمترین بایدها و نبایدهای یاد شده در این فصل را شناسایی کنید.

۴

تکنیک های مذاکره

اهداف فصل

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هدف کلی: معرفی و رونمایی از تکنیک های مذاکره

اهداف جزئی

۱) تحلیل و تعریف راهبردها و تاکتیک های استفاده شده در جلسات مذاکره

۲) راهکارها و اقدامات مقابله با تاکتیک های حریفان در مذاکره

۳) مدیریت راهبردهای رقبا در مذاکره

مقدمه

همان گونه که بارها در جلسات آموزشی مختلف مشاهده کرده و بازخورد گرفته ام و با توجه به آنچه گفته شد، جذاب ترین و هیجان انگیز ترین بخش کتاب حاضر این فصل است، چراکه در آن به خریدها، نیرنگها و راهبردهایی که افراد به کار می گیرند، اشاره شده است و می توان به واسطه تسلط به آنها به معنای واقعی به حربه ها و کلک هایی که طرفین در یک جلسه مذاکره استفاده می کنند، پی برد. بنابراین، فصل چهارم جذاب و کاربردی است و می تواند برای شما هم اگر در جلسات مذاکره تان به دنبال تسلط پر فرایند هستید، مفید باشد، اما پیش از ورود به قصل لازم است نکاتی را مطرح کنیم و با توجه به آنها، به سراغ تبیین راهبردها برویم.

نکته نخست اینکه بی شک تمامی افراد پیش روی شما در مذاکرات آموزش دیده نیستند و بر حربه ها تسلط ندارند، اما بسیاری نیز به ویژه در مذاکرات حرفه ای آموزش دیده اند و بر این اصول مسلط هستند. به این افراد برخی دیگر را هم که به طور دذاتی مذاکره کننده هستند، اضافه کنید، چرا که آنها شاید دوره مذاکره ندیده باشند، اما به طور ذاتی اصول و حربه های آن را به کار می گیرند.

به هر تقدیر، شما باید این حربه ها را بشناسید و بر آنها تسلط داشته باشید؛ اما فراموش نکنید مبادا این حربه ها برای شما تابو و توهم شود و در جلسه مذاکره دست شما را ببندد و با بردنتان در لاک دفاعی از مذاکره مؤثر و راحت دور سازد. بنابراین، باید همانند یک الگوی خوف و رجا عمل کرد و در عین احتیاط و مواظبت در جلسه مذاکره، امیدوارانه به سمت دستیابی به اهداف و هدایت مذاکره پیش رفت.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نکته دیگر اینکه برخی از این حربه ها غیرمنصفانه و برخی قایل به کارگیری هستند. بنابراین هدف از معرفی آنها این است که شناختن نیرنگ ها برای اتخاذ راهبرد مناسب در مواجهه با آنها ضروری است، اما فراموش نکنید که به کار گیری موارد غیرمنصفانه آن شاید شما را در مذاکره به نتیجه برساند، اما بر برند شما و تصویر آینده تان ممکن است تصویر منفی داشته باشد. بنابراین، در به کارگیری حربه ها محتاط و مسنجیده عمل کنید.

نکته دیگر اینکه در کتاب حاضر با هدف تقویت شما برای مقابله و مدیریت تأثیر حربه ها سعی شده است تا همان‌طور که راهبرد با حربه معرفی شده است، راهکار مقابله با آن هم ارائه شود تا شما بدانید برای مواجهه باید چه تصمیمی بگیرید. اما در این بخش باید پیش‌تر به چند مطلب اشاره شود و شما با آگاهی از آن به سراغ راهکارها بروید.

مطلب نخست اینکه مثل کشتی که هر فن، بدل و مقابل دارد، هر حربه نیز یک بدل و مقابل دارد، اما به کارگیری آن شروطی دارد، از جمله اینکه اول شما خود حربه و راهکار مواجهه با آن را بشناسید. دوم فراموش نکنید راهکار هر حربه قطعی نیست و شرایطی وجود دارد که درنظر گرفتن آنها می تواند کیفیت به کارگیری راهکار را تقویت کند.

نکته بعدی اینکه این راهکارها براساس تجربیات و منابع فعلی شناسایی و ارائه شده اند، اما این به معنای قطعیت آنها نیست و در برخی موارد ممکن است بثل و یا تصمیم بهتری هم وجود داشته باشد. مسئله مهم دیگر اینکه فراتر از هر حربه، راهبرد یا نیرنگی که علیه شما به کار گرفته شود و یا هر تلاشی علیه شما در جلسه مذاکره باشد، شما یک ابزار کارآمد و حرفه ای ذاتی در اختیار دارید که تمسک به آن می تواند برایتان در مواجهه با هر تلاشی بهترین باشد.

در همین کتاب نیز در بسیاری از حربه ها از همین ابزار به عنوان راهکار معرفی شده است. آن ابزار این است که هر کسی بداند چرا و برای چه هدفی بر سر میز مذاکره حاضر شده است و یا در واقع، از مذاکره چه انتظاری دارد و برای رسیدن به چه اهدافی مذاکره می کند و همچنین خطوط قرمزش شامل چه مواردی است، می تواند بهترین راهکار برای مقابله با تاکتیک طرف مقابل را داشته باشد. تأثیر این مدعا هم قیاس مذاکره با شطرنج است، به

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

گونه‌ای که همانند شطرنج و بازی آن، هر شطرنج باز که برای خود طرح و برنامه داشته باشد، می تواند عنان بازی را در دست بگیرد و مذاکره را طبق خواسته خود هدایت کند.

جالب آنکه عموماً در بازی شطرنج و مذاکرات افرادی در دام می افتند که طرح مشخص ندارند و مجبور می شوند با توجه به تاکتیک های طرف مقابل واکنش نشان دهند. بنابراین، به بایدهایی که در فصول قبل اشاره شد، پایبند باشند و آگاهانه بر سر میز مذاکره بیابند.

ساختار حربه های مذاکره و راهبردهای مذاکره عبارت از دو بحث مهم است.

نکته اول: جلسه مذاکره طبق نوع راهبردی که قرار است آن را به کار ببندید، مانند میدان نبرد است و هر راهبرد و حربه ای که طرف مقابل از آن استفاده می کند، اصلی ترین ابزار و ساختار مورد نیاز آرامش و تمرکز است. این عبارت متضمن این معناست که اگر خواهان مذاکره مؤثر و نتیجه بخش هستید، تحت هر شرایطی آرامش و تمرکز خود را حفظ کنید و به آن پایبند باشید.

نکته دوم: برخی از مواردی که در ادامه تحت عنوان الحربه های مذاکرها بیان می شود، ممکن است با اخلاق منافات داشته باشد و هم راستا با مباحث اخلاقی نباشد و به هیچ وجه توصیه نمی شود که استفاده شوند، اما به هر حال ممکن است رقبا در جلسه مذاکره از آنها استفاده کنند. پس در این قسمت برای آشنایی با آنها درمورد این فنون صحبت می شود تا اگر در جلسه مذاکره علیه شما استفاده شد، آنها را بشناسید و همچنین، راهکار مقابله با آن حربه بیان می شود تا شما آمادگی کامل برای مقابله و مدیریت آن حربه را داشته باشید.

در ادامه، با بیان هر حربه مذاکره راهکارهای مقابله با آن نیز بیان می شود، تا مذاکره کنندگان آمادگی کامل برای مقابله با این حربه ها را داشته باشند.

به کار گیری راهبرد جَز (jazz) در مذاکرات

در این قسمت بناست راهبردهایی که معمولاً در جلسات مذاکره به کار می رود، معرفی شود و راهبردهایی که متناسب با اصول اخلاقی هستند، شناسایی و به کارگیری شود و آنهایی که متناسب با اصول اخلاقی نیستند نیز

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شناسایی شود و فرد مذاکره کننده آگاه شود که اگر طرف مقابل به سراغ آنها رفت، واکنش های صحیح و راهکارهای مقابله با آنها چیست و در دام نیرنگهایی از این دست قرار نگیرد.

راهبرد جز[1] یکی از راهبردهایی است که معمولاً در جلساتی که به صورتی تیمی و حرفه ای مذاکره صورت می گیرد، اتفاق می افتد. راهبرد جز در واقع به همان جاز موسیقی بر می گردد که در آن معمولا افراد کار نوازندگی را به صورت تیمی با آلات جاز در موسیقی انجام می دهند. اینکه چطور از آن استعاره در مذاکره استفاده می شود به کدهای پنهان بین نوازندگان جاز که در اینجا استفاده می شود، برمی گردد. نوازندگان چار عادت دارند به علت انرژی‌بر بودن و سنگین بودن این نوع موسیقی معمولا به صورت پنهان هر از چند گاهی بسته به زمان آن ملودی بر اساس شرایط موجود به صورت پنهان رهبری گروه را جابه جا کنند. این مطلب به این معناست که آنها کدهای تعریف شده ای دارند که در آن شخصی به عنوان رهبر انتخاب می شود و هر کاه احساس خستگی کند یا به هر دلیل دیگری باید جابه جا شود، با یک کد به نفر دیگر اعلام می شود و موضوع هدایت گروه به او واگذار می شود و از طریق همین واگذاری چرخش انجام می شود. پس هر شخص بازه زمانی خاصی را در اختیار دارد تا به عنوان رهبر مسئولیت نوازندگی با کیفیت را بر عهده بگیرد.

بر همین اساس، از این استعاره در مذاکره هم استفاده شده است و بسیاری از مذاکره کنندگان حرفه ای این کار را انجام میدهند. زمانی که تعداد افراد مقابل شما کمتر است و یا حتی یک نفر است و با یک راهبرد در حال مذاکره است، راهبرد جز می تواند به خوبی عمل کند و حتی زمانی که شما در صدد ایجاد فشار بر طرف مقابل و کاهش تمرکز او هستید نیز این حربه کاربرد دارد.

پس در دو موقعیت می توان از این راهبرد استفاده کرد، به گونه ای که مانند همان موسیقی زمانی که یک فرد در حال نواختن است و بقیه در این همنوایی وی را همراهی می کنند و با سیاست های او پیش می روند، همین که به هر دلیلی بنا به تعویض رهبر شد، این مسئولیت به فرد دیگری منتقل می شود و به همین شیوه این افراد

---

[1] jazz

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

یک جلسه مذاکره گرم و پرانگیزه را دارند که در نهایت، می تواند نتیجه دلچسبی را به همراه داشته باشد. نکته مهم در این راهبرد شناخت کدها به هنگام استفاده از این حربه است. اینکه بدانید در چه زمانی مسئولیت به چه کسی سپرده می شود و با این تعویض چطور انجام می شود به دلیل هماهنگی بسیار حائز اهمیت است تا از این طریق بتوانید کار خود را به پیش برانید.

راهکار مقابل راهبرد جَز

فرض کنید طرف مقابل ما در جلسه مذاکره از راهبرد جز استفاده می کند و سعی می کند با پاس کاری بین افراد قدرت تمرکز و مذاکره ما را کاهش دهد. حال راهکار چیست؟

همان طور که در مقدمه این فصل گفته شد در مقابله با تمامی حربه ها اولین و موثرترین راهکار موجود، تمرکز و حفظ آرامش است. در این حربه هم آرام بودن بسیار اساسی و ضروری است، اما در کنار آن باید چند وظیفه تخصصی هم انجام شود:

اول اینکه قبل از مذاکره از تعداد افراد مقابل مطلع باشیم و اجازه ندهیم که اختلاف عددی زیادی بین دو گروه حکم فرما شود، زیرا با این شرایط کنترل جلسه را از دست می دهد و برتری عددی در طرف مقابل ایجاد می شود.

دوم اینکه اگر در چنین فضایی قرار گرفتیم، به سرعت به دنبال افرادی باشیم که بتوانند در جلسه ما را یاری دهند. حال اگر نتوانستیم از نظر عددی با تیم مقابل برابری کنیم، باید سعی کنیم تخصص های مورد نیاز جلسه را داشته باشیم. برای مثال تخصص مالی، تخصص فنی، تخصص بازرگانی و ... پس حتی اگر برتری عددی وجود نداشته باشد، افراد حاضر دارای تخصص های موردنیاز باشند.

اگر هر دو مورد یاد شده را نداشتید و حس کردید که تمرکزتان در حال کاهش است و در مذاکره در حال به چالش کشیده شدن هستید، بهترین کار این است که به بهانه ها و دلایل مختلف جلسه مذاکره را به زمان دیگر موکول کنید که در آن شرایط شما، گزینه بهینه و خوبی است، زیرا امکان چانه زنی و مقابله را ندارید..

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بنابراین، در این مواقع می توانید از سیستم خرید زمان استفاده کنید و از این طریق خود را تقویت کنید. نکته دیگری که می توان از آن استفاده کرد این است که اگر در بین افراد رهبری در حال جابه جا شدن است و افراد مختلف رهبری را به هم پاس می دهند تا قدرت را جابه جا کنند، بهتر است خود را در شرایطی بگذارید که انگار متوجه حضور رهبر نیستید و سعی کنید همچنان با یک نفر مذاکره کنید، به یک نفر در جلسه مذاکره نگاه کنید و با یک نفر صحبت کنید و به گونه ای کار را پیش ببرید که جابه جایی رهبری بی تأثیر باشید. در این هنگام تیم مقابل سعی می کنند برای اینکه بتوانند جلسه را به جلو برند روی فردی که مذاکره کننده اصلی است، متمرکز بمانند و دیگر جابه جایی انجام نگیرد.

راهبرد برهم زدن آرامش روانی و نظم فکری طرف مقابل

ممکن است اجرای این راهبرد به شیوه های گوناگون انجام گیرد. مواردی که در ادامه بیان می شود دال بر بی‌ادبی فرد نیست، بلکه راهکاری است که سبب بر هم خوردن آرامش روانی طرف مقابل می شود و نمی تواند قدرت تمرکز و تصمیم گیری خود را که مهمترین اصل مذاکره است، به دست بیاورد.

بنابراین، در برخی موارد بسیاری از مذاکره کنندگان سعی می کنند با بر هم زدن آرامش و تمرکز طرف مقابل را از طریق روش هایی نظیر القای حس بالا به پایین در مذاکره، منتظر نگه داشتن، تهدید کردن و ... طرف مقابل را تحت فشار قرار دهند و با استفاده از آن، مهمترین نیاز مذاکره یعنی تمرکز را از فرد بگیرند. زمانی که فرد از دنیای تمرکز خارج می شود، توانش از مذاکره به مسائل حاشیه ای کشیده می شود و امکان شکست فرد در مذاکرات با بهره گیری از فرد در مذاکرات افزایش پیدا می کند، بنابراین یکی از حربهها برای کاهش تمرکز همین حربه است.

راهبرد چماق و هویج

از رایج ترین انواع و مشهورترین حربه های به کار گرفته شده در مذاکرات به کارگیری رویکرد معروف چماق و هویج است. رویکردی که بسیار مشهود بوده و به دفعات در سطوح مختلف مذاکرات تاریخی استفاده شده است. (یاشار و سلیم، ۲۰۱۷)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

ساختار راهبرد کاملاً واضح و بدیهی است. در این راهبرد مانند مسابقات اسب دوانی همان طور که از یک سر به فرد یک طعمه جذاب برای مذاکره و پذیرش شرایط می دهند که تحت عنوان هویج است و از طرف دیگر نیز سعی می کنند از طریق فشار پیرونی فرد را تحت فشار قرار می دهند. در این راهبرد طعمه ای که در بخش اول مطرح شده تحت عنوان «هویچ» و «چماق» به فشار بیرونی گفته می شود.

با این راهبرد فرد را هم از جنبه مثبت و هم از بُعد منفی تحت فشار قرار می دهند تا به سمت دستیابی به مذاکره حرکت کند.

پس ساختار راهبرد کاملاً ساختار مشخصی است که بسیاری از افراد در حال استفاده از آن هستند و دلیل استفاده زیاد از آن هم این است که شانس بسیاری در دستیابی به اهداف دارد، چون از دو معیار محرک برای دستیابی به نتیجه استفاده می کند که حتی اگر یکی از این معیارها هم تأثیر گذار باشد کافی است تا مذاکره به نتیجه کافی و کامل برسد.

ساختار مذاکره ای که در آن یکی از طرفین هم جنبه های مثبت و انگیزشی زیادی می دهد و از طرف دیگر، برای کنترل و تضمین اینکه مذاکره کننده مقابل با اهداف طرف مقابل کنار بیاید مقداری فشار بیرونی تیز تحمیل می‌کند. یعنی در واقع از محرک های منفی نیز استفاده کرده تا این همراستایی مثبت و منفی با یکدیگر شانس حصول به نتیجه را برای طرفی که از این راهبرد استفاده می کند، افزایش دهد.

نکته جالب و پنهان موجود در به کارگیری این راهبرد که در دل آن نهفته است، این است که نباید فراموش کرد برای به کارگیری آن باید همانند سوار کار پادشده سوار بر مذاکره باشد و قدرت و ابزارهای هر دو هم چماق و هم هویج را در اختیار داشت وگرنه این راهبرد به شکست می انجامد و سرمایه مذاکرهای شما را نیز از بین خواهد برد. بنابر این، به عنوان یک مسئله باید در خاطر داشت به کار گیری این راهبرد مستلزم داشتن خاصیت دست بالای در مذاکره است. نکته دیگر در مسیر استفاده از این راهبرد توجه به این اصل است که برای اتخاذ آن باید پیش از جلسه مذاکره و یا بیرون از آن حداقل های آن که به شما امکان چماق با هویج سازی از آنها را می دهد، آماده کنید و یا در اختیار داشته باشید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به طور نمونه، آمریکایی ها تاکنون بارها از این راهبرد به واسطه برخورداری از الزامات و ابزارهای این راهبرد در مذاکرات مختلف در برابر کشورهای مختلف از جمله ایران استفاده کرده و سعی در بهره گیری از آن را داشته اند. برای مثال، عبارت «گزینه های روی میز»، «تحریم» و ... قسمت چماق این مذاکرات و «اهتمام برای دستیابی به نتایج از طریق گفت وگو»، «میز مذاکرات» و ... قسمت هویج آن است.

راهکار مقابله با راهبرد چماق و هویج

برای این راهبرد باید در حالت را درنظر بگیریم، چون عموماً به خلاف بقیهٔ راهبردهایی که ممکن است فرد در شرایط ناشناخته و مبهم عمل کند و وارد محیطی شود که آشنایی کامل با آن ندارد، در اینجا فضا روشن تر است و می توانید متوجه شوید با توجه به اینکه ساختار این راهبرد ساختاری است که اطلاعاتش برای طرف مقابل موجود و قابل رصد است، کاری که باید انجام داد بررسی این مسئله است که آیا چماق و هویجی که فرد در حال استفاده از آن است به راستی وجود دارد و راهبرد موفقی است یا خیر؟ چون گاهی مذاکره کننده تجربی فقط ظاهر را نشان می دهد و در واقع این عمل راهبرد به حساب نمی آید؛ به این معنا که نه هویج، هویج است و نه چماق، چماق. در حقیقت این اطلاعات واقعی نیست.

اما گاهی طرف مقابل آنچنان قدرت زیادی دارد که حریفش را به صورت واقعی تحت فشار قرار می دهد و سیاست هویج و چماق مصداق واقعی پیدا می کند. بنابراین، دو حالت پدیدار می شود:

۱) در حالت اول چماق و هویجی که طرف مقابل ارائه می کند، صرفاً واقعی نیست و ادعایی واهی است و آن قدر که فرد ادعا می کند، قابلیت ندارد. راهکار مقابله این است که اساساً این راهبرد را جدی نگیرید و کار خود را انجام دهید و طبق راهبرد خود کار خود را پیش ببرید.

۲) در حالت دوم فردی که در حال مذاکره است به طور قطع قدرت واقعی و چماق و هویج فرد جدی دارد، مانند صاحب خانه ای که شما را تهدید می کند که اگر کرایه خانه را افزایش ندهید، موعد تخلیه باید خانه را تخلیه کنید. شکل بیان این موضوع و اینکه طرف مقابل واقع دسترسی به انجام این تهدید را دارد نشان می دهد که

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

طرف مقابل شما توانمند است و در حال استفاده از سیاست چماق و هویج است. در این مثال برای هویج می توان گفت که صاحب خانه می تواند بیان کند که اگر همین الان تمدید کند از پرداخت یک ماه اجاره معاف می شود. اگر در جلسه مذاکره به چنین ساختاری برخورد کردید که طرف اختیار و قدرت دارد و در حال استفاده از این راهبرد است باید جریان را به سمت هویج ماجرا ببریم. البته به این معنا نیست که بخواهیم چماق را حذف کنیم، بلکه باید سعی کنیم جریان مذاکره به سمت هویج با بخش امیدوار کننده ماجرا هدایت شود و طرف مقابل به صورت کاملاً مرحله به مرحله و با کمی اطمینان به سمت قسمت های مثبت ماجرا متمایل شود. سعی کنید کیفیت هویج را ارتقا دهید و سطح امید و انگیزه بهبود آن را بالا ببرید و ...

شما می توانید ضمن اینکه به اهداف خود دست پیدا می کنید، طرف مقابل را در امکانات خوبی که در اختیارتان می گذارد، سهیم کنید.

پس می شود زمانی که جریان جدی است، به جای چالش بر سر قسمت چماق ماجرا و سخت کردن کار، بکوشید از قسمت جذاب و خوب ماجرا برای تلطیف فضا استفاده کنید تا این حربه هم برای شما و هم برای طرف مقابل مفید باشد.

راهبرد واس

کریس واس، ۲۴ سال در اف بی آی خدمت کرد و در این مدت، دوره ای به عنوان مذاکره کننده اصلی در موارد آدم ربایی بین المللی مشغول به کار بود. وی از چند تکنیک برای مذاکرات خود استفاده می کند که یکی از آنها تکنیک آینه ای است.

از آنجا که در مذاکره باید تا جای ممکن از طرف مقابل اطلاعات به دست بیاوریم می توانیم این کار را با تکرار ۳ تا ۵ کلمه کلیدی در جمله آخر آنها، انجام دهیم، زیرا به طور طبیعی افراد مجبور می شوند حرفهای خود را تکرار کنند. این تکرار اطلاعات بیشتری به ما منتقل کرده و ابهام های موجود در صحبت های آنها را برای ما روشن می‌کند. برای نمونه به مثال زیر توجه کنید:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شخص اول: برای اینکه کاری کنیم فردی دست خود را رو کند و منظورش را روشن بیان کند، فقط کافی است ۳ تا ۵ کلمه کلیدی را در جملات او تکرار کنیم.

شخص دوم: شما کلمات کلیدی آخر را تکرار می کنید؟

شخص اول: بله، شاید مسخره به نظر برسد، ولی این کار موجب می شود من نکته مد نظر خودم را دوباره و از زاویه دیگری توضیح بدهم که اطلاعات بیشتری را آشکار می کند. این اطلاعات می تواند بسیار باارزش باشد و به شما کمک می کند تا نتایج مدنظر و انگیزه های واقعی من را کشف کنید.

واس می گوید شاید هنگام اجرای تکنیک آینه ای، این کار ناخوشایند و ناشیانه به نظر برسد، ولی فرد مقابل شما، هرگز متوجه این تکنیک نمی شود و فکر می کند به راستی به حرف های او گوش می دهید. واس از این روش با عنوان «ترفند ذهن جدی[1]» در مذاکره یاد می کند، زیرا به نظر او این روش همیشه مؤثر است و هیچ کس متوجه آن نمی شود.

دو کلمه پرسشی چرا و چگونه در مذاکره بسیار قدرتمند عمل می کنند، زیرا طرف مقابل را تشویق می کنند که به صحبت کردن ادامه بدهد و منظور خود را روشن و در نهایت، اهداف و انگیزه های واقعی خود را آشکار کند. برای مثال ممکن است بگویید: «آیا می خواهید با این شرایط موافقت کنید؟ چه چیز سبب شده که این فرصت ۳۰ روزه برای شما مناسب باشد؟»

کلمه پرسشی «چگونه» نیز به همین ترتیب عمل می کند. اگر کسی برای آزادی گروگان ۱ میلیون دلار پول بخواهد، احتمالاً پاسخ را به او این گونه خواهد بود: «می فهمم، ولی از شما می خواهم واقع بین باشید. من چگونه باید این پول را تهیه کنم؟» با این پرسش، طرف مقابل خودش را جای شما می گذارد. این کار او را وادار می کند که برای لحظه ای حق را به شما بدهد؛ علاوه بر این، گوش دادن به حرفهای او وقتی نقشه ای را در ذهنش طرح‌ریزی می کند، انگیزه های پنهان او را برای شما آشکار می کند.

---

[1]. Jedi Mind Trick

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

راهبرد سینوسی کردن مذاکرات

یکی دیگر از حربه های استفاده شده در مذاکرات که به سختی افراد متوجه حربه بودن آن می شوند و آن را به عنوان یک صفت فرد مقابل تلقی می کنند، راهبرد مذاکرات سینوسی و نوسان مذاکره است. این راهبرد که شبیه به ذائقه تا پایدار و دم‌دمی افراد است، می تواند در برخی موارد استفاده شود و در حالی که به عنوان یک حربه به کار می رود، شما را اغفال کند که این ویژگی افراد است و کاری برای آن نمی شود کرد.

در این نوع حریه همانند یک منحنی سینوسی مذاکره دچار نوسان شده و در حالی که در یک جلسه، رؤیایی و امیدبخش پیش می رود در جلسه ای دیگر کاملاً ناامید کننده و استرس زا انجام می شود و شما را از پیشپرد دلسرد می سازد.

خوب به خاطر داشته باشید این رویداد، تصادفی و اتفاقی نیست، بلکه به احتمال بسیار زیاد طراحی طرف مقابل برای دستیابی به اهداف قابل انتظار از این نوع مذاکره است. چرا که یکی از اصلی ترین برنامه های نهفته در پس این تغییر رفتارها، گرفتن امتیاز از شما در نقاط اکسترمم یا اوج مثبت و منفی شدن مذاکرات است. ایده پشت این راهبرد بسیار ساده است. با توجه به اینکه همانند یک رفتار سینوسی جریان مذاکره تغییر می کند، برنامه آن به گونه ای پیش می رود که در زمان خوبی و مثبت بودن فرد با هدف دستیابی به نتیجه و خاتمه مذاکره امتیاز می دهد و زمانی که امتیازهای مد نظر در اوج خوبی اخذ شد، کار به جلسات بعد موکول می شود. در این جلسات به دلایلی عجیب مذاکره روی به سردی می گذارد و خوب پیش نمی رود. در این زمان شما که در جلسات قبل امید خاتمه مذاکره و رسیدن به اهداف را داشته اید، امتیاز داده اید. اکنون به بهانه حفظ آن امتیازها و گرفتن نتیجه مجبور می شوید در این حالت نیز امتیازهایی بدهید تا طمع رسیدن به نتیجه را ارضا کنید. بنابراین، فرد مقابل در شرایطی که به بهانه های عجیب با القای یک حس ذائقه ناپایدار با شما بازی می کند، می تواند بسته به میزان همراهی شما از این حربه استفاده کنند و از شما امتیاز بگیرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

درخور یادآوری است که این حربه را معمولاً در مذاکره با حربه های دیگری که در کتاب پیش رو به آنها اشاره شده به کار می گیرند تا بتوان آن را به شکل حرفه ای و زیر پوستی تری به کار گرفت و مقاومت طرف مقابل را در برابر آن به سادگی مدیریت کرد.

این ساختار مذاکره بسیار پرخطر است و در یک لحظه جریان مذاکره کاملاً برعکس می شود پس مذاکره کنندگانی می توانند از این راهبرد استفاده کنند که درجه خطرپذیری بالایی داشته باشند. استفاده از این حربه در کنار راهبرد به کارگیری خرزوخان یا راهبرد پلیس خوب، پلیس بد می تواند نتیجه خوبی به همراه داشته باشد. (به نقل از درگی و غوثی، ۱۳۹۴)

راهکار مقابله با راهبرد سینوسی کردن مذاکرات

همیشه برای مذاکره مقداری فضا قرار دهید، به طور مثال حداقل قیمت را بیان نکنید. کسی که از این راهبرد استفاده می کنند، بی شک اشتباهاتی را مرتکب می شود، پس باید هوشیار باشیم و از این خطاها به نفع خود استفاده کنیم و جریان مذاکرات را خود به دست بگیریم.

فهرست اولویت هایی که که در باندهای پیش از مذاکره بیان کردیم را مکتوب کنیم تا در زمانی که احساس کردیم روند کار تمایل به سینوسی شدن دارد، بتوانیم مذاکره را به سمت غیر اولویت های خود هدایت کنیم. به این معنا که وقتی قرار است در نقاط عطف امتیازی به طرف مقابل داده شود، به سمت مواردی حرکت کنیم که جزء اولویت‌هایمان نیست.

ممکن است این سؤال به ذهن متبادر شود که چه زمانی مذاکرات سینوسی می شود؟ زمانی که طرف مقابل قدرت زیادی در مذاکره دارد، می تواند از این راهبرد استفاده کند.

کار آخر هنگام وقوع مذاکرات سینوسی این است که هر زمان احساس کردیم در شرایط مثبت امتیازی داده شد، ولی نتیجه بخش نبود، باید بکوشیم که از رفتن شرایط به سمت منفی شدن جلوگیری کنیم، زیرا در آن صورت ناگزیریم بار دیگر امتیازی را به طرف مقابل هدیه دهیم.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هموار در خاطر داشته باشید در برابر نوسان و بی ثباتی برخورداری از ثبات و روندی مشخص امری پسندیده و حرفه ای است و می تواند هر حربه و با تاکتیک ناشی از بی ثباتی را مهار و کم اثر کند. برای رسیدن به ثبات فراموش نکنید. به بایدها و نبایدهای مذاکره پایبند باشید و حتما با در نظر گرفتن اهداف، رئوس جلسه و خطوط قرمز و... که پیش تر اشاره شد و تمرکز بر آنها در جلسه مذاکره حاضر شوید.

نکته مهم دیگر این است که این راهبرد بسیار پررنگ است و چون دو وضعیت متفاوت را تجربه می کند و استفاده کننده از آن باید مقداری از خود خرج کند و پیش بیاید، بنابراین اگر شما مقداری باهوش و فرصت طلب باشید، می توانید از اشتباه و یا اهمال احتمالی فرد مقابل استفاده کنید و به نفع خود بهره لازم را بگیرید. نکته ضروری دیگر برای مقابله این است که این راهبرد زمانی مؤثر واقع می شود که فرد مقابل را همراه خود پیرد. به این معنا که تا وقتی شما به نقاط عطف مذاکره و جهت گیری طرف مقابل نچسبید، فرد مقابل نمی تواند از شما بهره بگیرد. بنابراین، به اصطلاح عوام در مذاکره جوگیر و هیجانی نشدن، بهترین راهکار برای فرار از این حربه است.

راهبرد گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل

گاهی به دلیل طولانی شدن جریان مذاکره، شکل مذاکره به سمت مدت زمان طولانی پیش می رود و اگر در این شرایط طبق اصولی که پیش تر به آن اشاره شد، حرکت نکردیم، طرف مقابل می تواند با زیرکی این راهبرد را پیاده کنند. به این صورت که از فراموش کاری ما و از اینکه نتوانستیم قواعدی مثل داشتن صورت جلسه، مرور نتایج مرحله قبل و ... را به طور صحیح پیاده کنیم، مطلبی را از جانب ما بیان کرده (به طور مثال، می گوید که شما در جلسه قبل قول تخفیف ۲۰ درصدی را به ما دادید) و سپس، شما مجبور به پذیرش آن خواهید بود. پس زمانی که طرف مقابل متوجه این مسئله شود از این راهبرد شیطنت آمیز استفاده خواهد کرد.

راهکار مقابله با راهبرد حرف در دهان گذاشتن

برای مقابله با این راهبرد چند نکته را باید مدنظر قرار داد: نکته اول اینکه وقتی با این راهبرد روبه رو شدید، دچار دستپاچگی و اضطراب نشوید، و خود را قوی نگه دارید، چون در این صورت به این معناست که حریه طرف مقابل

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

عمل می کند و به روی این اجازه را میدهد که کار خود را ادامه دهد. پس مضطرب نشدن و به هم نخوردن نظم فکری و روانی، گام اول مقابله با این راهبرد است.

قدم بعدی این است که به هیچ وجه زیر بار حرف زور نمی رویم و حرف طرف مقابل را نمی پذیریم، به این دلیل که وی را تحریک می کند که از این حربه نهایت استفاده را علیه رقیبش داشته باشد. در گام بعد، زمان کوتاهی سکوت کنیم و از طرف مقابل بخواهیم که مستندات و مدارک خود را ارائه کند. در جلسه مذاکره فقط مستندات قابل بحث است. نکته بعدی اینکه وقتی فرد وارد این بازی می شود، به طور متقابل سعی کنید از همین راهبرد علیه او استفاده کنید. با این روش طرف مقابل متوجه می شود که این حربه دیگر راهگشا نیست و آن را ادامه می‌دهد و در نتیجه، راهبرد او خنثی می شود.

راهبرد بهره گیری از افراد غیرمسئول

در مذاکره معمولاً افراد باید به طور همزده با هم مذاکره کنند، یعنی به طور معمول این مسئله که مذاکرات اصلی و نهایی بین افراد با رده های نابرابر انجام شود، خارج از عرف است، هر چه اختلاف بیشتر شود، این موضوع بعیدتر خواهد بود.

پس عموم مذاکرات بر این قاعده است که افراد با هم رده های خود مذاکره کنند و اگر این اتفاق نیفتاد، با نفر اصلی و صاحب اختیار طرف مقابل مذاکره کند، چون ممکن است گاهی هم رده ها با هم مذاکره نکنند، ولی صاحبان اختیار بی شک باید با هم مذاکره کنند.

اگر مدیر فروش یک مجموعه با مدیرعامل مجموعه دیگری در حال مذاکره است، فرض بر این است که مدیر فروش این مجموعه اختیار تام برای مذاکره را در مقابل با مدیر عامل مجموعه مخالف که دارای اختیار تام است، دارد. بنابراین، افراد معمولا با اختیار و به شکل کاملا قطعی در مذاکرات شرکت می کنند و این قاعده و عرف مذاکره است و عموماً به صورت تجربی، عقلی یا رسمی بسیاری از افراد نسبت به این موضوع مطلع هستند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اما گاهی شیطنت هایی از سمت مذاکره کنندگان شکل می گیرد و در آن به انگیزه های مختلفی مثل تخلیه اطلاعات و سنجیدن توان تیم مقابل با از بابت اینکه اطلاعات غیر واقعی به طرف مقابل بدهند و یا اینکه بتوانند مذاکرات را در چند مرحله با اقتدار بیشتر پی بگیرند با دلایلی از نظر اینکه طرف مقابل را خسته کنند و ... ممکن است یکی از طرفین فرد غیررسمی یا غیرمسئول (افراد با سطح مسئولیت پایین) را به جلسه مذاکره بفرستد. در اینجا هنگامی که با فرد غیر مسئول وارد جلسه مذاکره می شوید، زمان زیادی می گذارید و با طرف مقابل مذاکره می کنید و به توافق های مختلفی دست می یابید و اطلاعات مهمی از شما استخراج می شود و ... حال در این زمان متوجه می شوید که فردی که در حال مذاکره با شما بوده است، ماحب اختیار و مسئولیت نیست و تازه فرد اصلی وارد مذاکره می شود. وقتی فرد اصلی وارد مذاکره می شود:

۱) دید بالا به پایین شکل می گیرد، به این معنا که شما سطح خود را به اندازه سطح نفر قبلی پایین آورده اید.

۲) این امکان برای فرد جدید ایجاد می شود که بسیاری از توافق های شما را وتو کند. طی مذاکره مجموعه ای از توافق ها را به دست آورده اید و مباحثی را مطرح کرده اید، حال می توانند به سادگی آن را وتو کنند و هر یک را خواستند تپذیرند و به اصطلاح اختیاردار جلسه بشوند.

۳) اتفاق دیگری که می افتد، این است که وقتی نفر اصلی وارد مذاکره می شود، عموماً خسته هستید و توان زیادی ندارید و این خستگی و نداشتن توان زیاد، تا اندازهای کم شدن انگیزه و حتی عصبی شدن شما و ... را درپی خواهد داشت و سبب می شود که تمرکز خود را که مهمترین عامل در جلسه است، از دست بدهید.

پس یکی از راهبردها غیرمسئول بودن افراد مقابل است و این از لحاظ روانی می تواند امتیازی منفی و ضعف برای مذاکره کننده باشد.

راهکار مقابله با راهبرد بهره گیری از افراد غیرمسئول

معمولاً راهکار در چند مرحله خلاصه می شود:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نخست اینکه طبق اصولی که پیش تر گفته شد، در ابتدای جلسه مذاکره گرفتن کارت افرادی که در جلسه مذاکره شرکت می کنند، ضروری است. بنابراین، دادن و گرفتن کارت، ضرورتی حرفه ای در مذاکره است. با این کار می‌توانید موقعیت و مقام فرد را در سازمان تشخیص دهید. هنگامی که طرف مقابل کارت برای معرفی خود نداشت، حتماً درمورد اختیار فرد برای شرکت در جلسه مذاکره بپرسید و از اینکه وی اختیار تام دارد، اطمینان حاصل کنید. اگر به هر دلیلی فرد مقابل صاحب اختیار نبود به این معنا که مدیر عامل و با مدیر فروش نبود، باید سند اختیارنامه را از وی مطالبه کنید. طبق این سند سازمان به طور رسمی اعلام می کند فرد حاضر در جلسه مذاکره اختیار تام برای مذاکره با شما را دارد. پس تا زمانی که مطمئن نشد بد جایگاه فرد کجاست و با چه کسی در حال مذاکره هستید به هیچ وجه بر حرف های وی صحه نگذارید و اطلاعات کامل و جامع را در اختیار فرد قرار ندهید و حدود نهایی خود را اعلام نکنید.

اگر فردی در جلسه مذاکره حضور پیدا کرد که فرد اصلی نبود و یا اینکه هم سطح شما نبود، با وی وارد مذاکره شوید، ولی از بیان اطلاعات اصلی و ضروری و حل و مرزها و ... خودداری کنید تا بتوانید عنان کار را دست خود نگه دارید.

راهبرد مذاکرات کالباسی

این راهبرد از بهترین راهبردهایی است که در آن فرد سعی می کند از طریق به کارگیری بهترین ابزارها خود را به نتیجه مد نظر برساند. در این راهبرد فرد خواسته های خود را به صورت مرحله به مرحله و نه یکباره مطرح می‌کند. به این دلیل نام این راهبرد کالباسی گذاشته شده که شکل آن به صورت ورقه ای است و برای خرید آن افراد به صورت ورقه ای اقدام می کنند.

این مذاکرات بسیار اثربخش هستند و قالب مذاکره به این صورت است که فرد هر چیزی که به آن نیاز دارد را به صورت گام به گام در جلسات مختلف مطرح می کند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

عموماً راهکاری که برای این راهبرد استفاده می شود، به پرش از مائع یا سالامی معروف است. به این معنا که مانند زمانی که یک اسب سوار از روی مانع برش می کند فرد هم هنگامی که احساس می کند در جریان مذاکره با چالشی روبه رو می شود و متوجه می شود که طرف مقابل در حال استفاده از راهبرد کالباسی است، سعی می‌کند سالامی را اجرا کند و از روی ورقه هایی که فرد در حال مطرح کردن است، پرش داشته باشد.

اگر فرد خواسته ای از شما دارد و شما این طور می پندارید که ممکن است خواسته اش بیشتر از آن مقدار شود، به روی گوشزد کنید که آیا خواسته دیگری هم دارد یا خیر، اگر پاسخ وی منفی بود، می توانید مسئله را بپذیرید و فرد را همراه خود کنید این از لحاظ منطق مذاکره شدنی است. اما اگر پاسخ وی مثبت بود، اینجا این مسئله حل شده و طرف مقابل دیگر راهی برای ادامه این راهبرد ندارد. (میلز، ۱۹۹۱)

راهبرد تشدید فشار با شیب ملایم

این راهبرد با کمی تفاوت شبیه به مذاکرات کالباسی است. در اینجا معمولاً مذاکره کننده به واسطه قدرت زیاد خود می تواند از این حربه استفاده کند. مذاکره کننده سعی می کند به طرف مقابل خود تفهیم کند که اگر مواردی که تا به حال گفته شده را نپذیرد، احتمال افزایش فشار وجود دارد. مانند مدل مذاکرات آمریکا با ایران که در زمان مذاکرات هراز چند گاهی تحریم جدیدی را وضع می کردند. (به نقل از نصر اصفهانی، ۱۳۸۳)

راهکار مقابله با راهبرد تشدید فشار

در گام اول مرور مجدد اهداف و دستاوردهاست. پایه و اساس مذاکرات همین اهداف است. پس باید فهرست آنها را به یاد آوریم و سعی کنیم به آنها وفادار باشیم، تا جایی که فشار سبب از دست نرفتن اهداف میشود، آن را بپذیرید، اما زمانی که احساس کردید باید از اهداف خود چشم پوشی کنید، فرایند مذاکره را ادامه ندهید. پس شاخص تصمیم اهدافی است که برای خود درنظر گرفته ایم.

راهبرد تهدید به قطع مذاکره و بی نتیجه گذاشتن آن

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

زمانی که یکی از طرفین از هر ابزاری برای رسیدن به نتیجه بهره می برند، یکی از کارهایی که معمولاً انجام می‌دهند، تهدید به قطع مذاکرات است. این تهدید غالباً واقعی نیست و برای به دست آوردن نیات و خواسته‌هایشان است.

در این راهبرد این طور بیان می شود که اگر این مطلب اتفاق نیفتند، مذاکره را رها می کنیم و آن را معتبر نمی‌دانیم. البته که این کار به خلاف قوانین و عرف مذاکره است، ولی متأسفانه توسط برخی مذاکره کنندگان به کار می رود و سبب می شود برای اینکه فرد به جلسه مذاکره برگردانده شود، امتیازهایی به وی داده شود یا جلسه مذاکره طولانی و غیراثربخش می شود. بنابراین، وقتی کار به اینجا می رسد، مذاکره وارد شرایط پیچیده ای می‌شود و به دلیل اینکه فرد استفاده کننده از این راهبرد دارای قدرت زیادی است، امکان برهم زدن مذاکره وجود دارد. (به نقل از انجل، ۱۹۹۶)

راهکار مقابله با راهبرد تهدید به قطع مذاکره

شما به ازای نتایجی که مورد نظرتان است در حال مذاکره هستید، پس نباید به قیمت حفظ نتایج، مذاکره را ادامه دهید. اگر طرف مقابل در حال تهدید شماست و مابه ازای برآورده نشدن خواسته هایش مذاکرات را ترک خواهد کرد، اگر خواسته و مرتبط با أهداف شماست آنگاه بپذیرید و اجازه گذشت زمان را بدهید سپس مجدداً در شرایط دیگر مذاکره را ادامه دهید تا به فرد مدیون نشوید. از جملاتی که در این مواقع کارساز است می توان به موارد زیر اشاره کرد: «ما آمده ایم تا مذاکرات سازنده ای داشته باشیم اما گویا شما میلی به آن ندارید.» این به معنی بدهکار کردن طرف مقابل است و به شما کمک می کند تا نقش خود را درست ایفا کنید. بعد با مقداری تأمل ادامه می‌دهیم که اگر اینگونه است ما هم با شما هم نظر شویم، و عملا هم روی حرف خود ایستادگی کنیم.

یکی دیگر از راهکارها استفاده از شخص ثالث است. یعنی یکی از طرفین که مایل به ادامه مذاکرات است، شخص ثالثی را انتخاب کرده و با وی درباره میانجیگری صحبت می کند. وی با رویکرد نزدیک کردن این دو گروه واسطه گری می کند و سبب حفظ اعتبار مذاکره کننده می شود و شخص سومی کار را مدیریت خواهد کرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

راهبرد پیش بینی و ایجاد فشارهای محیطی

پیش بینی و ایجاد فشارهای محیطی یکی از مصادیق جنگ های روانی است. مانند راهبرد قبلی بسیاری از مذاکره‌کنندگان در جلسه سعی می کنند از متغیرهای محیطی استفاده کنند و با استفاده از متغیرهای محیطی فشار روانی را روی طرف مقابل ایجاد کنند تا در جلسه مذاکره عشان و مدیریت جلسه را از طرف مقابل بگیرند و با حداقل تیر کر دی را کاهش دهند تا بتوانند به راحتی برنامه خود را پیگیری کنند و ادامه دهند.

مصادیقی از فشارهای محیطی که معمولاً مذاکره کنندگان را تحت فشار قرار می دهد شامل طراحی چیدمان صندلی ها و میز در جریان مذاکره است، به گونه ای که فشارها به سمت طرف مقابل تقویت شود، این چیدمان طوری درنظر گرفته می شود که افراد تحت پذیرش فشار باشند و عرصه بر آنها تنگ شود.

همچنین، محیط صدا در جلسه مذاکره را به صورت آکو طراحی می کنند که این کار سبب خسته شدن افراد و در نتیجه، از دست دادن تمرکز آنان می شود.

همین طور ممکن است هم‌سطحی را رعایت نکنند و برای طرف مقابل صندلی های کوتاه تری قرار دهند و یا اینکه صندلی های خودشان را بالاتر در نظر گیرند که این خودبه خود سبب ایجاد حس بالا به پایین می شود. در جلسات مذاکره بهتر است تا جایی که می توانید سعی کنید از وضعیت بالای صندلی استفاده کنید و روی میزی که در حال مذاکره هستید، سوار شوید. به علت اینکه وقتی نوع نشستن، نوع و طریقه سوار شدن روی میز اتفاق می افتد، شما به جلسه تسلط پیدا می کنید. زمانی که صندلی شما پایین باشد و دستانتان راحت روی میز نباشد و تسلط کافی روی میز نداشته باشید، خود به خود این حس القا می شود که روی جلسه مذاکره مسلط نیستید.

این مسئله از نظر روانی هم سبب ایجاد حس برتری در طرف مقابل نسبت به شما می شود.

بنابراین، در بسیاری از مذاکرات ممکن است به طور ناخواسته و بدون اطلاع طرف مقابل، این کار را بکنند و فرد را در سیطره بالا به پایین قرار می دهند و حس برتری نسبت به او ایجاد می کنند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کاری که کاندیدها انجام می دهند این است که در مقابل فرد و پشت سر خودشان تصاویر دهشتناک قرار دهند. این کار سبب می شود تا شما حواستان پرت شود و تمرکز کافی را نداشته باشید و انرژی منفی از تصاویری که ایجاد شده است، بگیرید و مثبت اندیشی که با خود به جلسه آورده اید، تحت تأثیر قرار بگیرد.

کار دیگری که ممکن است انجام دهند این است که مذاکره کننده را در مقابل نور بنشانند. از لحاظ روانی، وقتی نور در چهره انسان انعکاس می یابد، میزان تمرکز کم شده و فشار روانی ایجاد می شود و افراد به طور نامحسوسی به سمت خستگی پیش می روند.

علت اینکه در جلسات بازپرسی نور در چهره متهم می اندازند تا با فرد صحبت کنند نیز همین است. آنها سعی می کنند از طریق نور تمرکز فرد را از بین ببرند و اطلاعاتی که مورد نیازشان است از فرد استخراج کنند.

بنابراین، خود ذات نور هم ممکن است چالش آفرین شود. البته، ممکن است برخورد نور به چشم مسئله عجیبی نباشد و حتی ممکن است پنجره ای بدون پوشش در جلسه در مقابل باشد که نور از آن به جلسه وارد شده و همین سبب خستگی چشم و کاهش تمرکز می شود و در نهایت، مذاکره کننده را در لاک دفاعی فرو می برد.

این یک راهبرد کاملاً عادی است و افراد بدون اینکه مطلع باشند، در دام این راهبرد قرار می گیرند. بنابراین، مذاکره کننده باید مراقب باشد تا از لحاظ نشیمن در جلسه مذاکره به صورتی فرار نگیرد که مورد آزار نور مستقیم و زیاد قرار گیرد، این مسئله به صورت بسیار پنهان و با شیب آرام سبب ایجاد خستگی و کاهش کارایی و تمرکز مذاکرات فرد خواهد شد.

یکی از دلایل انتخاب میزبانی در جلسه مذاکره که در بخش بایدهای مذاکره به آن پرداخته شود، پرهیز از این‌گونه فشارهاست.

اصولا زمانی که چنین چالشی ایجاد می شود، توصیه می شود اگر در معرض فشارهای محیطی قرار گرفته اید:

۱) میزبان مذاکرات باشید. اگر هم میزبان نیستید، مذاکرات را به صورت رفت و برگشت انجام دهید. اگر جلسات متعددی برگزار می شود، بعضی از آن جلسات را میزبان باشید تا اگر تحت فشار قرار گرفتید، ریسک این فشار

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

برای طرف مقابل هم موجود باشد، در نتیجه، سبب می شود فرد مقابل محتاط شود و بخشی از این فشارها را کنترل کند. چون ممکن است ریسکی وجود داشته باشد تا در میزبانی برای خودش اتفاق بیفتد.

۲) دومین راهکار تلاش برای حفظ تمرکز و گرایش به سمت کنترل اهداف است. سعی کنید اهدافشان را به خاطر داشته باشید و تمرکز و آرامش خود را حفظ کنید.

۳) سومین راهکار اعلام اعتراض است و حتی به صورت واضحی برای تغییر وضعیت فعلی خود تلاش کنید. در واقع شما مجبور نیستید به هر قیمت و شرایطی وارد جلسه مذاکره شوید. دست شما در جلسه مذاکره باز است چون برای منافع خود در حال مذاکره هستید، بنابراین باید حداقل ها را در نظر داشته باشید. بنابراین، تعارف را کنار بگذارید و اگر احساس می کنید متغیری در جلسه مذاکره شما را آزار می دهد، باید بکوشید آن را مدیریت کنید و اعتراض خود را اعلام کنید. اگر صندلی شما را کوتاه تر گذاشته اند، از طرف مقابل بخواهید مصندلی شما را عوض کند و اگر چیدمان شما مقابل نور است، از طرف مقابل بخواهید که نور را کنترل کند. اگر جو به گونه ای است که فشار به شما تحمیل می شود، سعی کنید چیدمان را تغییر دهید و حتی اگر این مسئله شدنی نیست و امکان تغییر وجود ندارد، می توانید از طرف مقابل بخواهید جلسه را تعطیل کند یا در زمان و شرایط بهتر برگزار شود. حتی می توانید درخواست بدهید محیط جلسه مذاکره تغییر پیدا کند و به محیط دیگری منتقل شود. در واقع مذاکره کننده باید نهایت تلاش خود را بکند و کاملاً مراقب باشد در جلسات مذاکره مبادا تسیر فشارهای محیطی شود.

مذاکره کننده باید به شدت مراقب باشد تا در معرض فشارهای محیطی قرار نگیرد، زیرا خاصیت فشارهای محیطی تأثیر تدریجی است. ابتدا برای شما آزاردهنده نیست و به صورت تدریجی برای شما آزاردهنده شده و سبب می‌شود که شما در جلسه مذاکره تحت فشار قرار بگیرید.

راهبرد امتناع از مذاکره قبل از حضور در جلسه

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

گاهی افراد سعی می کنند قبل از ورود به جلسه پیش شرط بگذارند و براساس تأمین آن پیش شرط مذاکرات را آغاز کنند. از رایج ترین الگوها در این زمینه آمریکایی ها هستند. این راهبرد می تواند به طرف پیشنهاددهنده کمک کند تا در همان ابتدای مذاکره مود برد و از این طریق قدرت و توان خود را به منصه ظهور برساند و خود را اثبات کند.

معمولاً کسانی که قدرت دارند و یا فکر می کنند قدرت دارند، می کوشند از این حربه به نفع خود استفاده کنند. گذاشتن پیش شرط همانند شمشیر دولبه است؛ هم به نوبه خود می تواند خطرناک باشد و هم پرفایده و بسیاری از افراد از آن استفاده می کنند. پس افراد می توانند به واسطهٔ قدرت یا دسترسی ای که دارند از همان ابتدا امتیازی را از طرف مقابل بگیرند و سپس وارد جریان مذاکره شوند.

راهکار مقابله با راهبرد امتناع از مذاکره

به شدت توصیه می شود هم به دلیل آداب مذاکره و هم به دلیل مدیریت جلسات مذاکره به جز در موارد معدودی در بقیه موارد زیر بار این پیش شرطها نباید رفت و استقلال را از طریق ایجاد برابری حفظ کرد.

راهکاری که برای این حربه می تواند اتخاذ کرد، همانند راهکار راهبرد قبل یعنی تهدید به مذاکره و بی نتیجه گذاشتن آن است و می توان از همان جملات نیز در اینجا استفاده کردو

راهبرد افراط و تفریط در مباحث و دادن پیشنهادهای غیرواقعی

این راهبرد بسیار جذاب است و افراد خطرپذیر به وفور از آن استفاده می کنند و نتایج جالبی را نیز دربر دارد. این حربه از این نظر جالب است که پیشنهادهایی که ارائه می کنند، غیرواقعی است و در حقیقت برای آنها سنگ بزرگ محسوب می شود که نشانه نزدن است.

وقتی شرایط ایجاب می کند، درخواست افراطی یا تفریطی عجیب را مطرح کرده و وقتی اوضاع را به نفع خود بحرانی کرد، طرف مقابل را به شرایط معتدل تر راضی می کند و به همین ترتیب، سبب می شود که طرف مقابل این شرایط را به عنوان موفقیت مشاهده کند و قرارداد ببندد، بنابر این راهبرد بسیار هوشمندانه ای است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

برای مثال، در زمینه خرید کالایی فرد ابتدا درخواست حجم زیادی را می کند و فروشنده بر همین اساس به وی قیمت می دهد، ولی در نهایت مقدار بسیار کمتری از حجم درخواست شده را با همان قیمت عمده خریداری می‌کند.

راهکار مقابله با راهبرد افراط و تفریط در مباحث

اگر احساس کردید که پیشنهاد طرف مقابل شما غیر منطقی و غیرواقعی است، با یک سؤال ساده سعی کنید موضوع جدیدی را مطرح کنید. سؤالی با این مضمون «دلیل خرید این حجم از کالا چیست؟» یا «روش حمل این حجم از کالا چگونه است؟» یا «سیستم پرداخت برای این حجم از کالا چیست؟»

با این سؤالها فرد به چالش کشیده می شود و متوجه می شود که در به کارگیری راهبرد ناکام مانده است. با این راهکار به فرد تفهیم می شود که افراط و تفریط جایی در مدیریت مذاکره نخواهد داشت.

راهبرد پرتوقعی و کلافه کردن

زمانی که هر خواسته ای از فرد را برآورده می کنیم، طرف مقابل باز هم متوقع است. در این حربه فرد آن چنان طمع کار و خودخواه است که سعی می کند با ترکیب راهبردهای نبلی مانند حربه کالباسی و ... به صورت مرحله به مرحله از شما امتیاز بگیرد. نتیجه این پرتوقعی بی شک کلافه شدن طرف مقابل است. این حربه فردی است که سعی می کند از طریق آن حداقل بخشی از خواسته های خود را برآورده سازد. این هنری برای مذاکره کننده است تا بتواند به اولویت های خود دست یابد.

به یاد داشته باشید زمانی که فرد در حال استفاده از این حربه است، به دنبال دو مسئله است یا بنا دارد از طریق راهبرد کالباسی کار را پیش ببرد و با به دنبال این است که امتیاز کمتری را از دست بدهد.

راهکار مقابله با راهبرد پرتوقعی

باید حتی اگر به قیمت وقفه انداختن در مذاکرات تمام شود، جلوی این خنه را بگیرید. به شیوه های مختلف مانند تغییر نفر با ساختار و ارائه پیشنهاد جدید می توانید این کار را انجام دهید، اما اگر به هر دلیلی نمی توانید این

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کار را انجام دهید، مذاکرات را فقط بر مبنای دستور جلسه و تعهدات از ابتدا تا انتها پیش ببرید، یعنی به جای اینکه مذاکره را با مدیریت توقعات فرد پیش بیرید، با دستور جلسه کار را به انتها برسانید.

راهبرد پاسکاری و بازی پینگ پنگ

در بسیاری موارد، مذاکره کننده ها به دلایل متعدد برای اینکه امتیازی به طرف مقابل ندهند، تصمیم گیری را به فرد دیگری واگذار می کنند و زمانی که سراغ آن نفر می رویم، او هم ما را به شخص دیگری ارجاع می دهد. این راهبرد نیاز به هماهنگی زیادی دارد. درست مانند بازی پینگ پنگ که توپ بین افراد جابه جا می شود، در مذاکره هم همین اتفاق درمورد طرف مقابل خواهد افتاد. (به نقل از شولزینگر، ۱۳۷۹)

با این کار فرد خسته شده و کم کم از خواسته خود منصرف می شود. این رویه بسیار رایج است و خیلی از افراد از آن استفاده می کنند و ممکن است افراد بدون دانش مذاکراتی دانسته یا نادانسته نیز در حال استفاده از آن باشند. این حربه با دو هدف انجام می شود، هدف اول امتناع از دادن موضوعی که شما به دنبال آن هستید و سعی بر طولانی کردن فرآیند مطالبه شما و هدف دوم سختگیری بیش از حد به دلیل منصرف کردن شما از پیگیری خواسته های جدید. در بسیاری از موارد طرف مقابل برای مدیریت جریان مذاکرات و ناامید کردن شما از پیگیری به سراغ این حربه خواهد رفت.

راهکار مقابله با راهبرد پاسکاری

زمانی که در چنین مخمصه ای قرار گرفتید، باید تیمی هماهنگ داشته باشید. این راهبرد بسیار هوشمندانه طراحی می شود و در این حربه نمی توانید مسئول و مقصر را پیدا کنید. شما خیلی اوقات متوجه می شوید که موضوعی نادرست است، ولی وقتی آن را بیان می کنید، فرد مسئولیت آن را به شخص دیگری محول می کند و به اصطلاح پاس کاری انجام می دهد.

زمانی که چنین تصمیمی را در جریان مذاکره علیه شما می گیرند، دقت کنید در ابتدای مذاکره جلوی این مسئله را بگیرید. خیلی از اوقات این راهبرد برای ندادن خواسته شما به کار برده نمی شود، بلکه هدف اصلی آنان، خسته

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

کردن شما برای ادامه کار است و واگذار کردن حقوقتان به دیگران، راهکار این است که به صورت هوشمندانه و آگاهانه از مسئول مذاکرات طرف مقابل بخواهید که یک نفر را به شما معرفی کند تا با وی مذاکرات را ادامه دهید. این کار سبب می شود که از فرد بخواهید تصمیم گیر نهایی را به شما معرفی کند و به وی تفهیم کنید که جریان کار به دست شماست و آنها نمی توانند از طریق پاس کاری شما را دچار چالش کنند، به شدت توصیه می شود در جریان مذاکرات موضوع را با یک نفر هماهنگ کنید.

اما در دنیای واقعی فقط این نیست. گاهی ممکن است طرف مقابل زیر بار پیشنهاد شما نرود و آن را نپذیرد و شما هم در فشار مذاکرات قرار داشته باشید. در این حالت، با هر فردی که در حال مذاکره هستید، ابتدا از وی بخواهید که اندازه اختیار خود را به شما بگوید و طبق میزان اختیاری که دارد با وی مذاکره کنید و مسائلی که در اختیار وی نیست را از وی مطالبه نکنید. پس با هر فردی طبق حیطه اختیاری به نتیجه برسیم و سپس به سراغ نفر بعدی برای ادامه مذاکره برویم.

راهبرد پلیس خوب، پلیس بد

یکی دیگر از حربه های مذاکرات که بسیار رایج است و توسط تیم هایی که بیش از دو عضو دارند اتخاذ می شود، راهبرد پلیس خوب، پلیس بد است؛ به گونه ای که بر اساس این راهبرد یک فرد یا گروه در مقابل شما پلیس خوب هستند و از نظر شما بسیار منسفانه عمل می کنند.

اما از طرف دیگر و در طرف مقابل شما، فرد با گروهی قرار دارند که نقش سختگیر و غیر منصف با پلیس بد را ایفا کنند. بر اساس این رویه یا ساختار، شما همواره در یک دوقطبی خوب و بد قرار گرفته و به فراخور نیاز هریک از آنها نقش خود را از طریق سخنگیری با رأفت اتخاذ کرده و امتیازهای لازم را از شما اخذ می کنند. این راهبرد بسیار سنجیده و پرطرفدار بسیار کاربردی است و طرف پلیس خوب در آن به واسطه اعتمادی که از شما جلب می کند، همواره می تواند شما را تحت نفوذ داشته باشد و ازی شما بهره گیری مستقیم و غیرمستقیم کند. (انجل، ۱۹۹۶)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این راهبرد تا اندازه ای آشنا و معروف است که بارها در رسانه ها و اخبار در باب آن گفت و گو به عمل آمده است. یکی از ویژگی های این راهبرد این است که به خلاف بیشتر راهبردها که الزاما نیاز به زیرساخت و یا حداقل هایی بیرون از جلسه دارند، این راهبرد تنها نیاز به توافق طرفین خوب و بد دارد و در صورت هماهنگی هر یک از آنها، می تواند به سادگی استفاده شود. بنابر این، در جلساتی که مذاکرات بین افراد ناشناخته و دفعات ابتدایی انجام می شود، این حربه بسیار تاثیرگذار می تواند باشد. مصداق دیگر این حریه را می توان به نوعی در مذاکره صفین، عمروعاص و ابوموسی اشعری مشاهده کرد.

راهکار مقابله با راهبرد پلیس خوب، پلیس بد

دقت کنید پاشنه آشیل موفقیت طرف شما در این راهبرد، میزان اعتماد شما به پلیس خوب ماجرا و باور تهدیدهای پلیس بد داستان است. بنابراین، بهترین حربه، اغفال نشدن در برابر خوبی طرف یا تهدید طرف مقابل است. اینجاست که به اهمیت ویژگی های مذاکره کننده که در بخش نخست کتاب پیش‌رو به آن اشاره شد، پی می‌بریم. زیرا در آن بخش به تفکیک درباره ویژگی های فرد مذاکره کننده بحث و گفت وگو شد و آن رفتارهایی را که در یک جلسه مذاکره از مذاکره کننده انتظار می رود در آنجا مشاهده کردیم.

البته، نباید فراموش کرد که در مذاکره برخورداری از خطوط قرمز، اهداف و دستور جلسه برای خود که پیش‌تر هم اشاره شد، می تواند مفید باشد و شما را در برابر تمامی روندهای خوب و بد یاری کند.

درخور یادآوری است چون بارها به این اصل اشاره شد و احتمالاً اشاره نیز خواهد شد باید دستور جلسه، اهداف و خطوط قرمز را به همراه داشت. منظور این نیست که مذاکرات باید یک‌دنده و یک بعدی باشد و اصرار روی اهداف داشت، چرا که این روند مذاکره را ناتمام می گذارد و کار را سخت می کند، بلکه منظور واقعی این است که شما باید در عین پا پیندی به موارد یادشده، چرخش و بازی مناسب را داشته باشید تا ضمن حفظ مذاکره و تلاش در بازی شطرنج آن از فرصت های موجود و خطاهای احتمالی طرف مقابل به نفع خود بهره ببرید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بنابراین، یکی از حربه های دیگر که هم اینجا و هم در برابر حربه های دیگر مناسب است، کمین و صبر برای بروز اشتباه در رفتارهای فرد مقابل است.

چون همان طور که افرادی که بازی می کنند، شانس بهره گیری از تاکتیک خود را دارند، احتمال خطا نیز دارند و ممکن است در دام اشتباه خود بیفتند.

راهبرد دبه کردن مذاکره کنندگان

نوعی قاعده رفتاری که باید در جلسه مذاکره باید به آن توجه شود، زدن زیر گفته های انجام شده و به اصطلاح دبه کردن است. البته، شکی در این موضوع نیست که از نظر اخلاقی نادرست است، ولی در مذاکرات متعددی به صورت آگاهانه و ناآگاهانه انجام می شود.

ناآگاهانه از این نظر که گاهی مطلبی در مذاکره مطرح می شود و چون این مطلب مستند نمی شود، در آینده زیر حرف خود می زند و انکار می کند. در حالت آگاهانه این کار را انجام می دهد تا شرایطی را از شما بگیرد و بعدها زیر حرف خود می زند و شما را به موضع قبلی خود برمی گرداند.

برای مثال، کمترین قیمت شما را می گیرد و به شما قول خریده زیاد می دهد و این سیب می شود که شما تحریک بشوید و کمترین قیمت خود را بدهید، ولی در آینده مقدار بسیار کمتری خریداری می کند و هنگامی که با اعتراض شما روبه رو می شود، شروع به توجیه کردن می کند. البته سعی می کند طوری توجیه کند که خدشه‌ای به برند شخصی اشی وارد نشود.

بهترین کاری که باید در این موارد کرد این است که باید از قبل به فکر دبه مشتری باشید، یعنی در مواقعی که مشتری مذاکره را هیجانی می کند، باید فضایی را برای دیه مشتری نگه داشت تا اگر با آن مواجه شدید، تمام گزینه ها فاش نشده باشد. چینی ها به این ویژگی در دنیا معروف هستند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پس یکی از حربه ها در مذاکره دبه کردن است که طرفین از این ویژگی استفاده می کنند تا قاعده مذاکره را بر هم بزنند یا اطلاعات کسب کنند و با بهترین گزینه را بگیرند و در پاسخ به این حیله همیشه شاخص انکار و دیه کردن را داشته باشید تا در آینده مغبون نشوید.

مصادیق بسیاری برای دیه کردن وجود دارد که اگر مراقب نباشیم، ممکن است در این تله گرفتار شویم. احتمال دارد مشتری بسیاری از گفته های خود را نقض کند و اگر روی این گفته ها حساب کرده باشید، جلسه مذاکره تحت الشعاع قرار می گیرد.

راهبرد کاهش قدرت افراد از طریق تحقیر و کوچک کردن

این مسئله یکی از چالش‌های مذاکره است که بسیاری از افراد از آن به عنوان حربه و راهبرد استفاده می کنند. افراد برای اینکه قدرت خود را در مذاکره افزایش دهند و در مواقع تصمیم سازی دیدی از بالا به پایین را تجربه کنند، از این راهبرد استفاده می کنند آنها سعی می کنند طی مذاکره نگاهی تحقیر آمیز به طرف مقابل داشته باشند تا به این واسطه قدرت خود را افزایش دهند.

از نمونه های این راهبرد می توان به دیر وارد شدن به جلسه، نگاه نکردن به طرف مقابل هنگامی که وی در حال محبت است، اشاره کرد. همین طور ممکن است هنگام پاسخ دادن به طرف مقابل به وی نگاه نکند و از این طریق نشان می دهد که بالاتر از طرف مقابل است. بی پاسخ گذاشتن سؤال و پرسیدن سؤال های تهاجمی و تحقیرآمیز نیز از دیگر مثال های این راهبرد است.

راهکار مقابله با راهبرد تحقیر

این مسائل ممکن است برای افراد در جلسه مذاکره رخ دهد و بسیار بدیهی است. بنابراین، مذاکره کننده قابل و توانا در چنین وضعیتی می تواند چندین راهکار را اتخاذ کند. نخست اینکه آرامش و تمرکز خود را حفظ کند و به خاطر ماهیت این نوع رفتارهای توهین آمیز که بر جریان مذاکره می تواند تأثیر منفی داشته باشد، عصبی نشود. اگر طرف مقابل متوجه تأثیر این رفتار خود در حریف شود، ممکن است بکوشد این راهبرد را ادامه دهد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

زمانی که چنین رفتاری در جلسه مذاکره رخ دهد و شما نتوانستید بدی این رفتار را اثبات کنید و در موضع ضعف قرار گرفتید، بهترین حالت حفظ آرامش و تذکر به طرف مقابل است. باید به فرد ادب مذاکره را یادآوری کنید با صراحت از ری بخواهید هنگامی که صحبت می کنید، به شما نگاه کند.

می توانید به ایشان اعلام کنید انتظار شما از مذاکره چیز دیگری بود و توقع این برخورد را نداشته اید. این به معنای بزرگواری و بزرگ منشی شماست. عصبانیت و رفتار مقابله به مثل ممنوع است و می تواند اثر مخربی بر روند مذاکره داشته باشد.

پس بهترین کار، برگرداندن فرد به جلسه مذاکره است و اینکه نباید اجازه داد هدف خود را که همانا کوچک و تحقیر کردن شماست، دنبال کند و به مقصود خود دست یابد.

راهبرد تهاجم، تهدید و گرفتن امتیاز

در مذاکرات سیاسی این راهبرد بارها مشاهده شده است. طرف مقابل می کوشد از طریق تهدید، ارعاب و تحت فشار قرار دادن همراهی شما را جلب کند.

عبارت «همه گزینه ها روی میز است» بارزترین مثالی است که می توانیم در این زمینه بیان کنیم.

این راهبرد عموماً در دو زمان رخ می دهد، حالت نخست زمانی است که طرف مقابل قدرت لازم برای اعمال این راهبرد را دارد و حالت دوم زمانی اتفاق می افتد که حریف ریسک اعمال قدرت خود را به نمایش می گذارد؛ به این معنا که شاید قدرت لازم را نداشته باشد، ولی اعتماد به نفس این مسئله را دارد. پس همیشه این طور نیست که طرف مقابل دارای قدرت واقعی باشد و شما را به موضع ترس ببرد، ولی بسیاری از اوقات از این استراتژی استفاده می شود و استفاده از این حربه عواید خاص خود را دارد.

راهکار مقابله با راهبرد تهاجم

راهکار مقابله با این راهبرد اهمیت دو چندانی دارد و باید توجه کافی نسبت به آن داشته باشیم. زمانی که تهدید می شوید:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱) تهدید را قبول نکنید: به عنوان ضعف خود ارعاب را نپذیرید، به این دلیل که اگر این کار را انجام دهید، به خواسته طرف مقابل جامه عمل پوشانیده اید و با پذیرفتن این تهدید بازی را همان طور که طرف مقابل انتظار دارد پیش می برید، پس پذیرفتن تهدید ممنوع.

۲) تهدید را رد نکنید: زمانی که طرف مقابل دست به تهدید شما می زند، روی تهدید خود حساب باز کرده است، خواه این مسئله واقعی باشد خواه اغراق. بنابراین، اگر شما تهدید را رد کنید، ممکن است طرف مقابل را تحریک کنید و وی را به وجد آورید که با شما وارد چالش جدیدی شود.

۳) با تهدید مقابله به مثل نکنید: اگر حریف شما را تهدید کرد هیچ گاه از تاکتیک مقابله به مثل استفاده نکنید که برای مذاکره خطرناک است. به این معنا که کل مذاکره تهدید در مقابل تهدید می شود که این حجم از خشونت می تواند چالش زا باشد و مذاکره به سمت مسیر های حساس و خطرناک رهنمون می شود.

۴) در مقابل تهدید با دوستان خود مشورت نکنید به این معنا که شما تهدید را پذیرفته اید و متعاقب آن، می‌توان این مطلب را به ذهن متبادر کرد که وی در کار خود موفق است و در نتیجه کار خود را ادامه می دهد.

۵) در مقابل تهدید، درخواست تعویق مذاکره نکنید: اشتباه دیگری که نباید مرتکب شد این است که مذاکره را عقب بیندازید. این نکته نیز پیانگر پذیرفتن تهدید است و این مطلب را نشان می دهد که تهدید اثر خود را گذاشته است و به دلیل پیدا کردن راه حل ما را یک گام به عقب برده است.

حال چه راه حلی در پیش‌رو دارید؟

مانند همیشه هنگام وقوع چنین چالش هایی آرام باشید و صبر کنید، افراد پرخاشگر و کسانی که موضع خود را بر تهدید استوار می کنند، همیشه بازنده به حساب می آیند چون تحت هر تصمیمی این رفتار بیانگر این موضوع است که فرد راه دیگری به جز تهدید جلوی روی خود نداشته است.

پس باور این حقیقت که افراد تهدید کننده بازنده اند، به شما کمک می کند که آرام باشید و سعی کنید جو مذاکره را تغییر دهید؛ یعنی با بزرگواری طرف مقابل را شرمنده کنید. بزرگ میشی به این معناست که در مقابل

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

تهدید یا بحث را عوض کنید و با از کنار موضوع به سادگی عبور کنید. در همین زمان می توانید فشار تهدید را بشکنید و جلسه را به روال قبلی خود بازگردانید.

راهبرد عدم تمایل

این راهبرد، بی میل بودن نسبت به دستاوردهای مذاکره است. فرد تمام تلاش خود را انجام می دهد که فرایند را با سردی پیش ببرد. این راهبرد می تواند باعث شود که شما تمام تلاش خود را کرده و به فرد امتیاز بدهید و وی را راضی کنید. با جملاتی مانند «من خیلی مطمئن نیستم نتیجه این مذاکره به نفع ما باشد» و یا «خیلی مطمئن نیستم بتوانیم پای این توافق بمانیم» سعی می کند به شما به گونه ای انگیزه بدهد که نسبت به دادن امتیازها بیشتر فکر کنید و فرآیند را تسهیل کنید. این حربه نوعی مذاکره با شکم سیر محسوب می شود.

راهکار مقابله با راهبرد عدم تمایل

وقتی فرد در حال مذاکره با شماست، یعنی به مذاکره نیازمند است. پس در گام نخست باید نسبت به چیزی که در حال مطرح شدن است، متفاوت عمل کرد. پس از آن، باید از فرد بخواهید توضیح دهد که چرا چنین احساسی را دارد؟ چرا تمایلی به مذاکره ندارد و سؤال هایی از این نوع. همین باعث می شود فرد از موضعش پایین بیاید و با شما همراه شود. سپس، شما حس مقابله به مثل بگیرید و به فرد ثابت کنید که این نتیجه برای شما بهتر است و مزایای کار را برای وی توضیح دهید تا دید وی را مثبت کنید.

اگر فرد فقط دنبال بهانه جویی است و دلیل منطقی برای این عدم تمایل ندارد، شما هم نسبت به نتیجه مذاکره خود را سرد نشان دهید و بگویید: «با توجه به شرایط فعلی گزینه ای بهتر از این وجود ندارد و ما هم از نتیجه رضایت نداریم، ولی مجبوریم.»

راهبرد مذاکرات ساندویچی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

از خود مفهوم ساندویچ برای این حربه استعاره گرفته شده است. در این راهبرد سعی می کنند شما را در فشار گازانبری قرار دهند تا از دو طرف در مخمصه قرار بگیرید. به این معنا که به وسیله دو یا سه عامل شما را در تنگنا قرار می دهند تا بتوانند حداقل از یکی از آنها نتیجه مطلوب خود را بگیرند.

برای مثال، از طریق کانال قیمت و حجم خرید به شما فشار می آورند. در این صورت، اگر در برابر یکی از آنها ایستادگی کردید، به طبع نمی توانید در برابر دیگری از خود مقاومت نشان دهید و طرف مقابل سعی می کند از آن راه از شما امتیازهای لازم را بگیرد.

راهکار مقابله با راهبرد مذاکرات ساندویچی

هوشیار باشید تا به این نقطه نرسید. ولی اگر شرایط برای شما به سمت ساندویچ شدن پیش رفت، شما هم سیستم مقابله به مثل داشته باشید و بتوانید بدلی را اجرا کنید. یعنی بهانه در مقابل بهانه.

راهبرد همکاری با گزینه های دیگر

فرد سعی می کند مدام در جلسات مذاکره خود گزینه های دیگر را به رخ شما بکشد. بنابراین، همیشه شما را از رقیبی که نیست، می ترساند. زمانی که فرد در حال مذاکره با شماست و از گزینه های دیگر که می خواهند با وی مذاکره کنند، می گوید شما حتما به خوبی متوجه می شوید که اگر این جایگزین ها جدی بودند، وی با شما مذاکره نمی کرد. این راهبرد سوخته است، چون اگر می توانست با افراد دیگری مذاکره بکند با شما مذاکره نمی‌کرد.

راهکار مقابله با راهبرد همکاری با گزینه های دیگر

بهتر است این حربه را باور نکنید که این مسئله تقریبا غیرممکن است. وی می خواهد شما را از مواضع خود سست کند و مواضع خود را به شما تحمیل کند. بنابراین، مواضع خود را حفظ کرده و سعی می کنیم با رویکرد تعامل اهداف خود را پیش ببریم. نکته مهم در این باره این است که اگر فرد مقابل اصرار بر همکاری با رقیب دیگری را

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

داشت، شما اعلام کنید که حتما با وی همکاری کند. این مسئله را هم بیان کنید که به دنبال ضرر او نیستید.

راهبرد رقیب تراشی و بازارگرمی

گاهی رقبا سعی می کنند با شخص ثالثی یا به صورت واقعی یا نمایشی به عنوان رقیب هماهنگ کنند و برای بازار گرمی مذاکره از روی کیک بگیرند. برای مثال، زمانی که در حال مذاکره پیرامون خرید خاصی هستید، رقیا سعی می کنند یک فاکتور یا فایل صوتی از رقیب را به شما نشان دهند و به شما تفهیم کنند که اگر خواهان این کالا هستید، باید بیشتر از آنچه که رقیب بیان کرده است، بپردازید.

این راهبرد به صورت سنتی و از گذشته وجود دارد. پس باید بسیار مراقب باشیم تا این حربه به ضرر ما تمام نشود.

راهکار مقابله با راهبرد رقیب تراشی

در این مواقع دو کار باید انجام داد: نخست اینکه باید در همان جلسه شما هم قیمت رقبا را داشته باشید و برایش رقیب تراشی کنید. هنگام انجام این کار نباید فریب این بازار گرمی را بخورید و بکوشید به هدف خود فکر کنید و مذاکره را بر اساس آن چیزی که به دنبال آن هستید، ادامه دهید. به گفته های رقیب توجه نکنید تا وی هم از این حربه ناامید شده و از آن دست بکشد.

راهبرد مدیریت جودویی

این حربه در بین بسیاری از افراد به صورت رفتاری رایج است. همان طور که از نام این راهبرد پیداست، سعی می کند با منطق ورزش جودو پیشروی کند. یکی از فنون جودوکاران، رقص پا و برهم زدن تمرکز طرف مقابل است. آنها سعی می کنند از محیط متلاطمی که با این کار به وجود می آورند، برای خود دستاورد بیشتری را لحاظ کند. پس مراقب باشید درگیر هیجاناتی که طرف مقابل ایجاد می کند، نشوید. (Wheeler, 2015)

راهکار مقابله با راهبرد مدیریت جودویی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

وقتی طرف مقابل در حال شلوغ کردن محیط است، نخستین کسی که آسیب پذیر است خود فرد است چون درست مانند ورزش جودو گارد وی باز می شود و می تواند ضعف های خود را به شما نشان دهد. پس سعی کنید از ضعف ها استفاده کنید.

بنابراین، سعی کنید مجذوب هیجاناتی که طرف مقابل به راه انده است، نشوید چون خواسته او همین است که تمرکز شما را به هم بریزد و تصمیم اصلی را بگیرد، کمی صبر کنید تا بتوانید ضعف او را پیدا کنید. چون در حال تلاطم است، می توانید به راحتی این کار را انجام دهید.

راهبرد ارائهٔ مهلت محدود

عبارت است از اینکه مذاکره کنندگان به نظر خود پیشنهادی جذاب به شما می دهند و پس از آن سعی می کنند از طریق ایجاد یک فشار زمانی، شما را مجاب کنند که با آنها همکاری کنید. برای نمونه، می توان به این نوع تبلیغات اشاره کرد که «فقط دو روز دیگر باقی است.» اینکه شما مهلتی به افراد می دهید، باعث می شود افراد از لحاظ روانی تحریک شوند تا زودتر با شما همکاری کنند. بنابراین، این حربه در عین سادگی می تواند بسیار مؤثر باشد، ممکن است این طور بیان کنند که اگر از جلسه مذاکره خارج شدید و پیشنهاد را نپذیرفتید، در صورت مراجعه دوباره قیمت دیگر این گونه نخواهد بود و بیشتر خواهد شد.

راهکار مقابله با راهبرد مهلت محدود

کار نخست: اگر پیشنهاد جالبی به شما داده شد، به اهداف شما کمک می شود در این مهلت محدود به این راهبرد تن دهید، اما اگر این پیشنهاد برای شما جذاب نیست، باید راهکار مقابله را به کار ببرید. برای مثال، طرف مقابل می گوید: «باید تا آخر هفته خبر تأیید مذاکره را به ما بدهید، و شما این طور پاسخ می دهید: «این هفته که من مسافرت هستم و امکان اینکه در این زمان بتوانم به خواسته شما پاسخ بدهم را ندارم. بنابراین، به نظرم با زمان را بیشتر کنیم و یا زمان نگذاریم.» یعنی از لحاظ روانی سعی می کنیم فرد را با خود همراه کنیم تا بهانه اش بی‌دلیل شود. پس می توان با کمترین چالش این حربه را مدیریت کرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

راهبرد مظلوم نمایی

این حربه توسط خیلی از افراد به کار برده می شود، فرد احساس می کند به دلایل مختلف نمی تواند با شما به نتیجه مطلوب برسد، با قدرت مقابله ندارد با راهبرد لازم ندارد و با دست پایین در مذاکره است. در این موقعیت وارد مظلوم نمایی می شود و سعی می کند احساسات شما را به دست بیاورد و شما را در کنار خود حفظ کند. راهبرد متکدی ها هم همین حریه است. این راهبرد به خلاف بقیه راهبردها هر دو طرف را به یک سمت میز می‌برد و می کوشد با ترحم شما را با خود همراه کند.

راهکار مقابله با راهبرد مظلوم نمایی

دقت داشته باشید که شما نماینده یک سازمان هستید و برای منافع خود به میدان مذاکره وارد شده اید. بنابراین، منافع خود را لحاظ کرده و ارزیابی کنید. جایی که مظلوم نمایی وی به ضرر منافع شماست، اسیر مظلوم نمایی وی نشوید. حال باید ببینید این مظلوم نمایی با منافع شما چه ارتباطی دارد، اگر با منافع شما مرتبط بود، سعی کنید آنها را نادیده بگیرید، ولی اگر مربوط نبود، می توان پذیرفت و به وی امتیازهایی را داد. دقت کنید این کار به منزله سنگدلی نیست و رفتار حرفه ای در مذاکره است. چون شما نماینده مجموعه ای هستید که بابت آن در حال مذاکره اید.

نکته نهایی اینکه اگر مظلوم نمایی طرف مقابل صحت نداشته باشد، شما هم می توانید مقابله به مثل کنید و مقاومت فرد را بشکنید.

راهبرد ماهی گیری در جلسه مذاکره

در برخی مذاکرات افراد سعی می کنند آن قدر زیاد حرف بزنند تا شما را کلافه کنند و تمرکز شما را کاهش دهند و از این فضا استفاده کنند و امتیازهای لازم را بگیرند. پس اگر در جلسه مذاکره حاضر شدند و با صحبت های زیاد فرد مقابل روبه رو شدید، گمان نکنید که وی ناآگاه است بلکه در حال اجرای فنی از مذاکره روی شماست تا به واسطه آن بتواند شما را خسته کند و امتیازهای لازم را از شما بگیرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مانند ماهیگیر زمانی که قلابش به دهان ماهی گیر کرد، همان لحظه قلاب را نمی کشد، صبر می کند تا ماهی خسته شود و راحت به دام بیفتد.

راهکار مقابله با راهبرد ماهی گیری

سکوت و منتظر ماندن راه حل غلبه بر این حربه است. به این معنا که ذهن شما بسته شود و حرف های طرف مقابل در شما اثر نکند. اگر شما تن به این حربه ندهید به شدت بی اثر است، ولی اگر شما با وی همراه شوید، انرژیتان را از دست می دهید و خواسته طرف مقابل را جامه عمل می پوشانید. اگر مقداری صبر کنید، خود به خود متوجه می شود که این حربه اثری ندارد و دست از این کار برمی دارد.

راهبرد «عاشق کالای مدنظر هستم»

مذاکره کننده های غیرحرفه ای این راهبرد را زیاد انجام می دهند. برای مثال، جملاتی نظیر «من خودم در منزل خودم از این کالا استفاده می کنم» یا «برای فرزندان خودم هم از همین کالا استفاده می کنم.» این حربه، روال بازار است و بی تأثیر هم نیست. ارزش بحث کردن هم ندارد.

راهکار مقابله با راهبرد «عاشق کالای مدنظر هستم»

این حربه را زیاد جدی نگیرید. ضرب المثلی معروف داریم که می گوید: «مشک آن است که خود ببوید نه آنکه عطار بگوید» شما باید کیفیت را در آن کالا ببینید و سپس درمورد آن تصمیم بگیرید.

راهبرد اتخاذ سکوت

مهمترین و پرکاربردترین راهبرد در میان کارشناسان، همین حربه است. از این نظر که وقتی فرد در برابر شما سکوت می کند، جریان مذاکره پیچیده می شود و اگر شما مطلبی را بیان کردید ممکن است علیه شما استفاده شود و یا اگر سکوت کردید، مذاکره پیچیده تر می شود و در مجموع کار بسیار سخت خواهد شد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

قبل از هر چیزی بدانید فرد راضی است که در مذاکره با شما همراه بماند، ولی اگر سکوت کرده است، به این دلیل است که می خواهد از این ابزار برای گرفتن امتیاز از شما استفاده کند، مانند به دست آوردن اطلاعات بیشتر با گرفتن هزینه برای ادامه مذاکره با بالا بردن خودش در جلسه مذاکره و ...

راهکار مقابله با راهبرد اتخاذ سکوت

در این مواقع مراقب باشید که از حرف زدن بیجا بپرهیزید. فرد می خواهد با سکوت خود مطلبی را به شما تفهیم کند، حال اگر شما حرفی بزنید یعنی در حال تأیید حریهٔ وی هستید. پس مراقب باشید از طریق زیاد حرف زدن پازل او را تکمیل نکنید.

اگر فرد وارد فرآیند سکوت شد، شما هم سکوت کرده و صبر کنید. اگر مذاکره کننده حرفه ای نباشد، ممکن است بعد از گذشت زمان کوتاهی سکوت خود را بشکند و صحبت کند. اما اگر همچنان جلسه مذاکره ساکت باقی ماند، شما باید سعی کنید با بحث حاشیه ای فرد را به جلسه مذاکره برگردانید. اگر فرد باز هم به طور جدی برنگشت، از راهبرد مذاکرات میلی متری ژاپنی ها استفاده کنید. گام به گام پیش بروید تا بتوانید فرد را با خود با خود همراه کنید.

راهبرد در مخمصه قرار دادن

در بسیاری از مباحث مذاکره افراد ممکن است اشتباهاتی داشته باشند، اشتباهاتی مانند دیر آمدن به جلسه مذاکره، کند بودن در پرداخت تعهدات قبلی، عدم وفای به عهد و ...، زمانی که چنین اتفاق هایی می افتد، فرد سعی می کند از اشتباهات شما استفاده کند و شما را در تنگنایی قرار دهد.

راهکار مقابله با راهبرد در مخمصه قرار دادن

طبیعی است نخستین نکته ای که باید در نظر داشته باشیم، این است که از به وجود آمدن چنین شرایطی پیشگیری کنیم، اما اگر فرد به این نقطه رسید، باید ابتدا قبول کند که خود را از این موقعیت نجات دهد و به سمت شرایط جدید برود، چون ماندن در این وضعیت خطرناک است و به منزله شکست است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

یکی از گزینه های نجات از این تنگنا، تغییر فضاست فضای مذاکره را به سمت فضای شاد ببرید یا بحث را عوض کنید و یا مذاکره را به بهانه های مختلف به تعویق بیندازید تا بتوانید خود را بازسازی کنید. از راههای دیگر برای خروج از بحران، یافتن راهی برای کشاندن طرف مقابل به شرایطی شبیه به وضعیت فعلی خودتان است. یکی دیگر از راهکارها پیدا کردن ضعف از طرف مقابل است تا بتوانید جلوی پیشرفت او را بگیرید.

راهبرد گرفتن زمان و تعویق مذاکرات

در برخی موارد، افراد برای اینکه فرد را در فشار قرار دهند، مدام درخواست تعویق مذاکرات می کنند و انگیزه اصلی گذاشتن حریف در یک تنگنای زمانی است. حال باید بررسی کنیم که این کارها به چه دلایلی انجام می‌شود؟ شاید اصلی ترین و مهمترین دلیل برای این امر همان قرار دادن طرف مقابل در فشار روانی و رفتاری است. دلیل بعدی، پی بردن به میزان توان مذاکره کننده است. نکته بعدی پی بردن به میزان نیاز شما به انجام مذاکره است، وقتی مذاکره را به تعویق می اندازند و در جریان آن، متوجه میشوند که انعطاف پذیری کمی از خود نشان می‌دهید، به این نتیجه می رسند که عجول هستید و نیاز شدیدی به نتایج مذاکره دارید گاهی برای خسته کردن شما در مذاکره و از بین بردن انگیزه طرف مقابل این کار را انجام می دهند. از دلایل دیگر به تعویق انداختن، بی‌حوصله کردن شما و پس از آن پیشبرد خواسته های خود است.

گاهی هم مذاکره کننده قرار است تعهدی به طرف مقابل بدهد که زیر ساخت آن را آماده نکرده است، با این روش سعی می کنند از مهلت به دست آمده استفاده کند و این تعهد را آماده کند.

گاهی فرد به دنبال فرصت مناسب است که پیشنهاد خود را ارائه دهد. به این معنا که به دنبال بهترین زمان است. دلایل متعدد دیگری برای طولانی شدن جلسه هم می تواند وجود داشته باشد. حال راهکار چیست و زمانی که چنین اتفاقی می افتد، چه باید کرد؟

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

ابتدا باید انگیزه فرد را از تعویق جلسه مذاکره شناسایی کنیم. بعد از شناخت انگیزه، اگر زمان به شما اجازه میدهد پایه پای فرد به پیش بروید. اگر انگیزه فرد از این تأخیر خسته کردن شما باشد، شما نباید آزار و رنجش خود را نشان دهید، چون در این صورت، وی با انگیزه تر می شود و به کار خود ادامه می دهد.

البته، همان طور که حضرت علی (ع) می فرمایند: «فرصت ها همچون ابر درگذرند.» نباید بگذارید فرصت های ایجادشده هنگام مذاکره از دست بروند. از سویی دیگر، طولانی کردن مذاکرات هم به صلاح نیست. اگر فرد درخواست تعویق مذاکره کرد اصرار به ادامه مذاکره نداشته باشید، به این دلیل که ممکن است طرف مقابل احساس کند که شما در تنگنا قرار گرفته اید و به همین دلیل بیشتر به شما فشار بیاورد. جلسهٔ مذاکره محل فرصت های مختلفی است، بنابراین نباید فرصت ها را از دست بدهید و از آنجا که این دو با هم در تناقض هستند، ممکن است این سؤال پیش بیاید که راهکار چیست؟

اگر در شرایط فشار زمانی نیستید با فرد همراه شوید، اما اگر در شرایط اضطرار زمانی قرار گرفته اید، کار صحیح پنهان کردن آن از دید طرف مقابل است. بنابراین در هر دو صورت، باید مترصد زمان باشید. اگر فرصتی را در راستای اهداف و منافع خود یافتید، قاعدهٔ زمان را کنار بگذارید و روی فرصت پیش آمده مذاکره کنید، اما اگر فرصتی را یافتید که در اولویت های شما نبود، می توانید انتظار را بر پذیرش تعویق زمانی قرار دهید و مذاکره را طولانی تر کنید.

اما چه کنید که فرد نتواند از این راهبرد علیه شما استفاده کند؟ راهکاری که پیشنهاد می شود این است که در ابتدای مذاکرات باید برنامه زمانی را تنظیم کرده تا در جلسات مذاکره طبق یک برنامه زمانی مدون حرکت کنید و برای این کار نهایت تلاش خود را بکنید. چون اگر طرح مشخصی برای مذاکره بنویسید و با طرف مقابل روی آن به توافق برسید، امکان طولانی نشدن جلسه را برایتان به وجود می آورد و این فرصت بسیار خوبی است برای اینکه از مذاکرات بهره کافی ببرید.

راهبرد دوراهی بله یا خیر در مذاکرات

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در مذاکرات ممکن است یکی از طرفین به سطحی از ناامیدی یا پیچیدگی خواسته ها پرسید و احساس کند که باید تلاش نهایی داشته باشد، جریان مذاکرات دو قطبی خواهد شد. به این معنا که با این پیشنهاد را بپذیرد با از این پیشنهاد صرف نظر کند. اما راهکار چیست و در این مواقع چه باید کرد؟ معمولا توصیه این است که وقتی ساختار مذاکره به این سمت هدایت می شود، مانند اوقاتی که در زندگی اتفاق می افتد، باید عمل کرد، یعنی راه منطقی این است که صبر کنید و زمان بگیرید تا بتوانید بیشتر فکر کنید و راهکار مناسبی پیدا کنید، چون اگر به این خواسته ها پاسخ آری بدهید، ممکن است از منافع خود دست شسته و در جریان مذاکره امتیاز منفی بگیرید و یا اگر پاسخ نه بدهید، وارد چالش جدیدی شوید و دستاوردهای شما تا این مرحله زیر سؤال برود، پس یعنی در هر دو صورت بازنده مذاکره می شوید. پس راهکار منطقی، گرفتن زمان و پیدا کردن راه حل جدید است.

راهبرد تقاضای بی منطق

گاهی طرف مقابل آن قدر سطح توقع و تقاضای خود را بالا می برد که پله پایین تری از آنچه که از شما می خواهد را بپذیرید. مانند زمانی که قیمت کالای شما ۱۰۰ هزار تومان است و خریدار از شما تقاضای تخفیف ۵۰ هزار تومانی می کند. در واقع، منظور وی ۵۰ هزار تومان تخفیف نیست، بلکه از این راهبرد استفاده می کند تا شما حد بالای تخفیف را به او بدهید. این تاکتیک کاربردی و کاملا راحت در مذاکرات است که افراد هوشمند به وفور از آن استفاده می کنند و متضمن مثل معروف به مرگ گرفتن و به تب راضی شدن است. پس از اصلی ترین راهبردها همین موضوع تقاضای بی منطق است. حال راه حل چیست و در برابر وقوع این راهبرد باید چه کرد؟ زمانی که می بینید فرد در حال بردن جلسه به این سمت و سو است، سعی کنید این الگوی رفتاری و نهاجمی را در همان ابتدای کار سرکوب کنید و نگذارید شما را وارد این بازی کند، چون در هر صورت برنده این بازی طرف مقابل شماست.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

چون اگر در خواست وی را بپذیرید، باید تخفیفی بسیار زیاد برای وی قائل شوید و سود خود را از بین ببرید. اگر هم خواسته او را قبول نکنید، باید با فرد به اندازه پایین تر از خواسته ای که دارد همراه شوید و در نتیجه، باز هم فرد به خواسته خود می رسد و شما را گرفتار خواهد کرد.

راهکار مقابله با راهبرد تقاضای بی منطق

زمانی که فرد پیشنهادهای غیرمنطقی و تقاضای عجیب و غریب دارد. پاسخ جمله مشخصی است که عبارت است از: «آمده ایم اینجا تا با شما مذاکره کنیم، اما گویا شما قصد مذاکره ندارید و به شدت به دنبال به نتیجه نرسیدن مذاکره هستید.» یعنی باید به گونه ای با فرد برخورد شود که فکر مطرح کردن دوباره تقاضای خود حتی به طریق دیگری نیز از سرش بیرون شود. مبادا اجازه داده شود که درباره این موضوع دوباره فکر شود و این نکته را نیز مدنظر داشته باشید که نوع پاسخ به این راهبرد نباید آسیبی به جریان مذاکره وارد کند.

راهبرد تخفیف دقیقهٔ نود

این راهبرد نمک مذاکرات محسوب می شود. از ابتدای مذاکره با تلاش کردیم که طرف مقابل خود را با صرف زمان و هزینه به نقطه مطلوبی برسانیم. این نقطه جایی است که باید نتیجه گیری و برداشت خود را در آن انجام دهیم. اما در دقیقه پایانی که مذاکرات در حال نهایی شدن است، طرف مقابل از شما درخواست تخفیف می کند، این روش نوعی فشار دقیقه نودی محسوب می شود که به شما می گوید حال که توانسته ایم به اینجا برسیم، اگر تخفیف کوچک دیگری هم بدهید، کار تمام شده است.

فرد مذاکره کننده در نهایت هوشمندی جلسه را به سمتی پیش می برد که این تخفیف را بگیرد. این راهبرد بسیار رایج است و بسیاری از افراد حتی به صورت ناخودآگاه و بدون اینکه دانشی در مورد آن داشته باشند، از آن استفاده می کنند.

راهکار مقابله با راهبرد تخفیف دقیقه نود

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

وقتی این اتفاق می افتد کمی فکر کنید. اگر پیشنهاد را بپذیرید، فرد مقابل از نظر روانی به هم می ریزد به این دلیل که فکر می کند می توانست بیش از این تخفیف بگیرد و این معامله به این اندازه ارزشمند نبود. پس در صورت پذیرش موضوع، تصویر پرند شما نزد مشتری خراب می شود، این غلط مصطلح مذاکراتی است که در چنین شرایطی این مسئله را بپذیریم.

حال اگر نپذیریم، در یک گزینه به احتمال چند درصد بخشی از مذاکره شما از بین خواهد رفت و در گزینه ای دیگر طرف مقابل فقط به عنوان یک شانس از این راهبرد استفاده می کند و قرارداد امضا خواهد شد. البته، احتمال گزینه دوم بیشتر است. بنابراین، حتی به قیمت تهدید مذاکره به همان دلایل روانی که بیان شد، از تهدید تخفیف دقیقه نودی بپرهیزید.

حال اگر طرف مقابل اصرار بیش از حدی روی این مسئله داشت، سعی کنید با استفاده از مزایایی که منفعت شما را نشانه گیری نمی کند، وی را تطمیع کنید. برای مثال، اینکه کالا را زودتر از موعد به شما تحویل می دهم و ...

راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی

گاهی برخی مذاکره کننده گان افرادی قوی هستند و کاملاً با سیاست مذاکره می کنند و با در مقابل، بعضی از آنها غیر حرفه ای هستند و ممکن است از روی کم تجربگی چنین درخواستی را داشته باشند.

فرد در جلسه مذاکره بعد از توافق نهایی، از شما درخواست می کند برای فکر کردن بیشتر و یا مشورت با فرد مورد اعتمادش وقت اضافه ای را در اختیارش بگذارید. اگر فرد غیر حرفه ای باشد، به دلیل نسنجیدگی این کار را انجام می دهد، چون ممکن است مسئله را هنگام مذاکره فراموش کرده باشد. اما اگر فرد باتجربه باشد، هدف متفاوتی را دنبال می کند. طرحی که وی در ذهن دارد به این صورت است که می خواهد از فشار روانی بر شما در این برهه از مذاکره استفاده کند تا برای اینکه شما را همراه کند، از شما امتیاز بیشتری را بگیرد. چون از اینکه شما نسبت به مذاکره حس مثبتی را دریافت کرده اید، آگاه است.

راهکار مقابله با راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

وقتی فرد از شما درخواست زمان بعد از مذاکره می کند، ابتدا مانند همیشه تمرکز خود را از دست ندهید و آرامش خود را حفظ کنید و خود را محتاج جلسه مذاکره نشان ندهید. یعنی نباید به گونه ای عمل کرد که این زمان عامل فشار برای شما شود. حال در راه در پیش روی شماست. با آن را بپذیرید و یا خیر. توصیه ای که در راهبردهای قبلی هم به آن اشاره شد این بود که همه گزینه های خود را افشا نکنید و با لحاظ نمودن حاشیه احتیاطی بابت مسائل پیش بینی نشده مذاکره کنید. اگر به این توصیه عمل کردید، می توانید در درخواست فرد با وی همراه شوید. اما اگر به این توصیه عمل نکردید و در خطوط نهایی خود هستید، چاره ای غیر جمع بندی و جلوگیری از طولانی کردن زمان ندارید. نکته دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که اگر فرد در مذاکره مبتدی بود، به شرط داشتن زمان، می توان با وی همراه شد و وقت بیشتری به او داد، ولی اگر زمان برای شما محدود بود، طبق روند عادی عمل کرده و از دادن وقت حتی به فرد مبتدی نیز پرهیز کنید.

راهبرد طولانی کردن روند مذاکرات

این راهبرد هم ماهیتی مشابه راهبردهای قبلی دارد. هدف تمام این راهبردها طولانی کردن مذاکرات به منظور خسته کردن طرف مقابل است و در نهایت، ناتوان کردن فرد برای مطالبه حقوق خود از مذاکره را نتیجه می دهد. اما باید همه این راهبردها را بیان کرد، چون افراد در قالب حربه های مختلف، هدفی واحد را دنبال می کنند.

در این راهبرد با هدف خسته کردن و کم توان کردن مذاکره کننده، زمان را طولانی کنند تا طرف مقابل شرایط فشار را قبول کند و به خواسته طرف مقابل تن در دهد. معروف است که ژاپنی ها از این راهبرد زیاد استفاده می‌کنند.

راهکار مقابله با راهبرد طولانی کردن مذاکرات

برای اینکه بتوانید فرد را در جلسه مذاکره نگه دارید، دو کار می توانید انجام دهید. حالت نخست زمانی پیش می‌آید که فرد مقابل را می شناسید و به ویژگی های رفتاری وی مسلط هستید و به طبع، به انتظارات و اهدافش از طولانی کردن مذاکره واقفید، در این شرایط سعی کنید تمهیدات لازم برای طولانی کردن مذاکره درنظر بگیرید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

حالت بعدی، مقابله به مثل است. از این بابت که فرد وقتی درخواست طولانی شدن مذاکره را می دهد و یا به صورت عملی این کار را انجام می دهد، نهایت سعی خود را بکنید تا از طریق تهدید فرد به وی تفهیم کنید که این حالت به نفع وی نیست. برای نمونه، می توانید بگویید که طولانی شدن مذاکرات به دلیل تورم ممکن است باعث تغییر قیمت ها شود. پس از این طریق می توانید نفعی در خواستی طرف مقابل را زیر سؤال ببرید و در نهایت، فکر طولانی کردن مذاکرات را از سر او بیرون برانید.

راهبرد فشار از سمت دیگران و چانه زنی توسط فرد

انسانها سعی می کنند برای پیشبرد اهداف کسب و کار خود از یک طرف از طریق متغیرهای بیرونی مثل رقبا، تازه واردها، مشتریان و ... به یک کسب و کار دیگر فشار وارد کنند و از طرفی دیگر، وارد جریان مذاکره شوند. این باعث می شود که در فشار مذاکره قرار بگیرید.

اثری که این راهبرد به دنبال دارد، ترغیب شما به افزایش سرعت مذاکره و دادن امتیاز های بیشتر و به نتیجه رساندن مذاکره است و همه این اتفاق ها به دلیل فشاری است که از بیرون بر شما وارد می شود.

راهکار مقابله با راهبرد فشار از سمت دیگران

نخست اینکه منشأ و میزان فشار بیرونی را بشناسیم، اینکه تا چه اندازه با مباحث جلسه مذاکره در ارتباط است و چقدر تأثیر گذار است. اگر این عامل بیرونی به راستی از طرف رقیب و برای به چالش کشیدن شما به کار برده شده باشد، منفعل بودن بهترین پاسخ است، می توان تحت تأثیر این شرایط هیجانی و ناپایدار قرار نگرفت و آن را نپذیرفت تا وضعیت به حالت عادی برگردد. اما اگر بعد از بررسی متوجه شدید که این فشار ناشی از فرد نیست و شما را تحت الشعاع قرار دهد، باید فهرست منافع را مدنظر قرار داد و قسمت هایی که مرتبط با اهداف و منافع است را مدیریت کرد و سایر حواشی فشار که روی شما تأثیر گذار نیستند باید کنار گذاشته شوند.

راهبرد استفاده از همکار یا شریک سختگیر

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این راهبرد شبیه به حربه بازی پینگ پنگ یا همان پاس کاری است که گاهی علیه ما به کار می گیرند، طرف مقابلی که در مذاکره مسئول قلمداد می شود وارد جریان می شود و کار را پی می گیرد، اما زمانی که در مذاکره دچار چالش می شود و یا به دلایل مختلف نمی تواند مطلب خود را بیان کند، از یک شخص سوم که شریک سختگیری است استفاده می کند و این بهترین ابزار است که چهره خود را برای شما موجه جلوه دهد و سعی کند مقاومت شما را در مذاکره از بین ببرد و در انتها جمع بندی و تصمیم گیری را منوط به شریک سختگیر خود می‌کند. پس سعی می کند به واسطه این شریک جریان مذاکره را به سمتی هدایت کند که خود درنظر دارد. بنابراین، مدام در حال پاس کاری بین خودش و شریکش خواهد بود. (به نقل از میلز، ۱۹۹۱)

راهکار مقابله با راهبرد استفاده از همکار

راهکار این حربه کاملاً عملیاتی و مشخص است. وقتی فرد مدام بسیاری از مسائل را به شریک سختگیر خود منوط می کند و می کوشد که از این طریق جریان را پیش ببرد، باید از وی بخواهید که ابتدا تأیید خود را بدهد و کار با او بسته شود تا اگر قرار شد جریان مذاکره به همکارش منتقل شود، از طرف شخص اصلی مسئله ای باقی نمانده باشد. سپس، با شریک سختگیر وارد مذاکره شده و فرآیند مذاکره را در فضایی که نفر اصلی حضور ندارد پی بگیرید و وی را متقاعد کنید تا با شما همراه شود و نتایج را بپذیرد.

حال ممکن است که حالت های گفته شده اتفاق نیفتد، به این معنا که با فرد تأییدیه ندهد و یا شریک وی با شما همراه نشود و یا شریک شما را به شخص دیگری ارجاع دهد. در این حال تکلیف چیست؟ بهترین کار در این زمان مقابله به مثل است. یعنی توافق را منوط به تفاهم شرکای خود کنید. این کار باعث می شود که فرد دریابد که راهبردش فاش شده و در ضمن جریان و دستاوردهای وی هم تحت الشعاع همین حربه قرار می گیرد. بنابراین، عاقلانه این است که در برابر شریک سختگیر از یکی از این دو رویکرد گفته شده استفاده کنید.

در جدول ۴-۱ کلیه تکنیک های شرح داده شده در این فصل آمده است.

ردیف	تکنیک

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱	تکنیک جَز
۲	برهم زدن آرامش روانی و نظم فکری طرف مقابل
۳	چماق و هویج
۴	واس
۵	سینوسی کردن مذاکرات
۶	گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل
۷	بهره گیری از افراد غیرمسئول
۸	مذاکرات کالباسی
۹	تشدید فشار با شیب ملایم
۱۰	تهدید به قطع مذاکره و بی نتیجه گذاشتن آن
۱۱	پیش بینی و ایجاد فشارهای محیطی
۱۲	امتناع از مذاکره قبل از حضور در جلسه
۱۳	افراط و تفریط در مباحث و دادن پیشنهاد غیرواقعی
۱۴	پرتوقعی و کلافه کردن
۱۵	پاس کاری و بازی پینگ پنگ
۱۶	پلیس خوب، پلیس بد
۱۷	دبه کردن مذاکره کنندگان
۱۸	کاهش قدرت افراد از طریق کوچک کردن و تحقیر
۱۹	راهبرد تهدید، تهاجم و گرفتن امتیاز
۲۰	راهبرد عدم تمایل
۲۱	راهبرد مذاکرات ساندویچی
۲۲	راهبرد همکاری با گزینه های دیگر
۲۳	راهبرد ترقیب تراشی و بازارگرمی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۲۴	راهبرد مدیریت جودویی
۲۵	راهبرد ارائه مهلت محدود
۲۶	راهبرد مظلوم نمایی
۲۷	راهبرد ماهیگیری ئر جلسه مذاکره
۲۸	راهبرد عاشق کالای مدنظر هستم
۲۹	راهبرد اتخاذ سکوت
۳۰	راهبرد در مخمصه قرا دادن
۳۱	راهبرد گرفتن زمان و تعویق مذاکرات
۳۲	راهبرد دوراهی بله یا خیر در مذاکرات
۳۳	راهبرد تقاضای بی منطق
۳۴	راهبرد تخفیف دقیقه نود
۳۵	راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی
۳۶	راهبرد طولانی کردن روند مذاکرات
۳۷	راهبرد فشار از سمت دیگران و چانه زنی توسط فرد
۳۸	راهبرد استفاده از همکار یا شریک سختگیر

جمع بندی فصل

این فصل بی شک مهمترین و جذاب ترین فصل کتاب حاضر را تشکیل داده است.. فصلی که در آن درباره حربه ها و تاکتیک هایی که در مذاکره به کار گرفته می شود، بحث شد. در این فصل سعی شد مهارت ها و فنونی که افراد از آنها در جلسات مذاکره استفاده می کنند، معرفی شود و در کنار آنها راهبردها و تاکتیک هایی که ممکن است به عنوان حربهٔ مذاکراتی علیه ما استفاده شوند، شناسایی و معرفی شد. همچنین، برای اینکه کتاب از ساختاری کاربردی برخوردار باشد و به مذاکره کننده کمک کند تا بتواند به جلسات شکل بدهد، در این فصل

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

سعی شد راهکارهای مقابله با هر تاکیکی که رقبا از آن استفاده می کنند، معرفی شود. بنابراین، ساختار فصل ذهنیتی را برای مذاکره کنندگان شکل داده است که در جلسات مذاکره چه زیر و بم هایی ممکن است آنها را در بر بگیرد و چگونگی آمادگی و برخورد با چالش های احتمالی جلسات مذاکره نیز از مباحث مهم موجود در این فصل است.

فصل چهارم فنی ترین فصل کتاب قلمداد می شد و چیزی را که مد نظر داشت این بود که ذهنیت افراد را با مبانی حرفه ای مذاکرات آماده کند تا اگر در جلسه ای حضور پیدا کردند، از لحاظ فنی و حرفه ای آمادگی حضور در جلسه را داشته باشند و در مقابل دام ها و حربه هایی که طرف مقابل ممکن است در جلسه مذاکره به کار بگیرد، غافلگیر نشوند.

پرسش های فصل

۱) راهبرد مدیریت جودویی در مذاکرات چیست و راهکار مقابله با آن را شرح دهید.

۲) مهمترین و مؤثرترین راهبرد که می تواند در جلسه مذاکره استفاده شود، کدام است و راهکار مقابله با آن چیست؟

۳) ماهیگیری در جلسات مذاکره به چه معناست و افراد به چه دلیل به سراغ این و راهبرد می روند و راهکار مقابله با آن چیست؟

۴) چهار مورد مصادیق فشارهای محیطی که ممکن است علیه شما ایجاد شود را نام ببرید و راهکار مدیریت این فشارها چیست؟

۵) راهبرد جز در مذاکرات استعاره از چه موضوعی دارد و برای استفاده از این راهبرد چه الزاماتی وجود دارد؟

۶) اگر در جلسه مذاکره طرف مقابل شما سعی کرد با تهدید از شما امتیاز بگیرد، راهکار مقابله شما با چنین راهبردی چیست؟

۷) سینوسی کردن مذاکرات به چه معناست و هدف از آن چیست؟

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۸) راهکار مقابله با مذاکرات کالباسی چیست و این راهکار را تعریف کنید.

۹) چرا طرف مقابل در جلسه مذاکره پرتوقع میشود و از این کار به دنبال چه اهدافی است؟

تمرین عملی

در کلاس دو تیم تشکیل دهید و براساس یک محور مشترک ۵ مورد از راهبردهای مذاکره را به کار بگیرید.

پژوهش

۱) با چند مذاکره کننده حرفه ای در مورد تکنیک های بیان شده در این فصل گفت وگو کرده و مهمترین تکنیک‌ها را از نگاه وی شناسایی کنید.

۲) با چند مذاکره کننده حرفه ای در مورد بایدها و نبایدهای هنگام مذاکره گفت وگو کرده و از نگاه آنها مهمترین بایدها و نبایدها را شناسایی کنید.

۵

توافق و تفاهم

اهداف فصل

هدف کلی: پی بردن به مبانی رسیدن به توافق و تفاهم در مذاکره

اهداف جزئی

۱) آشنایی با بایدها و نبایدها پس از مذاکرات

۲) چگونگی رسیدن به ارائه پیشنهاد در مذاکره

۳) مبانی خاتمه مذاکرات

۴) مستندسازی توافق ها

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بایدهای پس از مذاکره

پس از مذاکره چه باید بکنیم. بایدها نگات رفتاری است که حتماً باید در انتهای مذاکرات طرفین به این نکات پایبند باشند و آنها را انجام دهند.

۱) مکتوب کردن نتیجه مذاکرات

مذاکره ای مؤثر و قابل بهره برداری است که در انتهای آن فقط به توافق بسنده نشود، بلکه باید از بابت اینکه احتمالا در آینده ممکن است بعضی توافق ها فراموش شود و هم احتمال دارد خطای ادراکی در برخی مذاکرات وجود داشته باشد و هر دوی این دلایل ممکن است مذاکره و دستاوردهایش را تحت تأثیر قرار دهد، باید نتایج مذاکره را مکتوب کنیم و طرفین امضا کنند و به تأییدشان برسد تا این دست نوشته مکتوب مبنای اجرا، پیشرفت و هدایت مذاکرات شود و در آینده محل ارجاع و تصمیم گیری پیرامون مذاکرات باشد.

۲) آیا چیزی برای شما باقی مانده است؟

مذاکره کننده خوب کسی است که وقتی مذاکره اش تمام می شود، همچنان نکاتی برای ارائه دارد. فراموش نکنید اگر وارد جریان مذاکره ای شدید و درگیر مذاکره رسمی یا غیررسمی شدید، زمانی که کار به انتها می رسد، به طور حتم باید مطالبی برای گفتن داشته باشید، چون ممکن است به هر دلیلی حتی پس از توافق هم نکات و مواردی مطرح شود که این نکات و موارد بر شکل گیری ذهن ما، پاسخ دادن به نگات، بهره برداری پس از مذاکره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مؤثر شود. بنابراین، مذاکره کننده خوب کسی است که همیشه حرف برای گفتن دارد، حتی پس از اینکه قرارداد را امضا کرد تا اگر چالش و بحرانی ایجاد شد و مسئله ای شکل گرفت و به هر دلیلی مذاکره وارد فصل جدید و ناشناختهای بعد از قرارداد شد، شگفت زده نشود و برای آن زمان هم شاخه لازم برای تصمیم گیری را داشته باشد تا بتواند محلی برای ارجاع تصمیم ها، حمایت و حفاظت از دستاوردهای مذاکره با حتی تغییر آنها به سمت دستاوردهای مؤثر شود.

۳) جلسه مذاکره را فراموش کنید

زمانی که جلسه مذاکره تمام شده است دقیقاً شبیه به بازی است که تمام شده است و نباید به واسطه کوتاهی‌های آن حسرت خورد به خاطر دستاوردهای آن مغرور شد، همین طور امکان دارد مطالبی را پس از مذاکره به خاطر بیاورید که باید بیان می شدند و در این مورد نباید حسرت بخورید.

مذاکره با هر کمیت و کیفیتی به نتیجه رسیده است و باید آن را فراموش کرد. به جای درگیر شدن فکرتان به واسطه اتفاق هایی که افتاده و یا حتی مغرور شدن به دلیل اتفاق های مثبت که باعث می شود از پیشرفت باز بمانید، باید مذاکره را فراموش کرده و استراحت کنید و برای مذاکرات بعدی آماده شوید.

۴) از مذاکره درس بگیرید

در نکته قبلی بیان شد که مذاکره را فراموش کنید اما باید از مذاکره و اشتباهاتی که انجام داد پد درس بگیرید، همین طور از توفیقاتی که به دست آورده اید، از اشتباهاتی که رقبا انجام داده اند و از فرصت هایی که رقبا در اختیار شما می گذارند؛ یعنی باید خود مذاکره به فراموشی سپرده شود ولی تجربیات و درس های مذاکره برای شما باقی بماند و همراه شما باشد تا در جلسات مذاکرات آئی مینای شما قرار گیرد تا بتوانید از آنها بهره ببرید تا شاید از تجربیات مذاکره به نفع مذاکرات بعدی استفاده کنید.

۵) اتمام خاطره انگیز

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پس از اینکه مذاکره به نتیجه رسید، به شدت توصیه می شود خاتمه مذاکرات را خاطره انگیز کنید یعنی سعی کنید مذاکره را به سمتی هدایت کنید که منجر به خاطرات مثبت شود و اتفاق های خوب بیفتد. یک شام و میهمانی و یک گفت و گوی جذاب و سرگرم کننده مذاکرات را خاطره انگیز می کند و تلخیها را طی مذاکره را از شما می گیرد و نتیجه مذاکره را به دلیل تجربیات آینده به سمت شادکامی و شیرینی پیش می برد.

نبایدهای پس از مذاکره

و در نهایت پس از مذاکره چه نباید بکنید.

۱) عدم تخریب طرف مقابل در انتهای مذاکرات و پس از آن

باید دقت کنید که به شدت مراقب باشید تا طرف مذاکره را تخریب و تهدید نکنید و بعد از مذاکره به شدت مراقب رفتارهایتان باشید، حتی اگر احساس می کنید مذاکره مذاکره دلچسبی نبوده و نتایج و اهدافی که به دست آورده اید، نتایج مطلوبی نبوده است، این نکته مهمی است که در هر گفت وگویی وجود دارد. پس از پایان مذاکره، طرف مقابل را تخریب و تهدید نکنید و به دلایل مختلف مورد شماتت قرار ندهید، هر حال مذاکره پایان یافته و اکنون زمان جمع بندی است.

۲) اعلام شادی و خوشحالی و تشکر فراوان پس از مذاکره

مبادا به واسطه دستاوردهای مذاکراتی خود با استنباط دستاوردهای مذاکراتی در انتهای مذاکره، شادی کنید و به طرف مقابل رضایت از جلسه را نشان دهید، زیرا این حس منفی امکان دارد طرف مقابل را ملتهب کند و او را به این نقطه برساند که ضرر کرده است. بنابراین باید بسیار مراعات کنید و مراقب باشید که در جلسه مذاکره شادی خود را اعلام نکنید و آن را مخفی کنید تا مذاکره به چالش کشیده نشود.

۳) عدم پیگیری نتایج

پس از اینکه مذاکره تمام شد و صورت جلسه نوشته شده و قرار داد منعقد شد، دستاورد و حاسل مذاکره برای دوره طولانی به فراموشی سپرده نشود و حتماً پیگیری صورت بگیرد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مذاکره کننده حرفه ای، مذاکره کننده ای است که از طریق یک برنامه زمانی مناسب پس از اینکه مذاکره به نتیجه و به نقطه پایانی و مشخص رسید، سعی می کند. از طریق پیگیری کردن مذاکره جریان را براساس دستاوردهایش حفظ کند و مذاکره را تا حصول نتیجه ادامه دهد، چون مذاکره گفت و گو و قراردادی برای حصول نتیجه است، اما حسول نتیجه نیست و این مستلزم این است که مذاکره کننده پیگیر باشد تا بتواند به نتیجه برسد. پس بعد از اینکه جله مذاکره به انتها رسید، غفلت نکنبد و دستاوردها را پیگیری کنید چون توافق تنها در صورت پیگیری نتیجه می دهد.

ارائه پیشنهاد در مذاکره

زمانی که از پیشنهاد صحبت می شود، منظور اصلی گفت و گو این است که مذاکره برای خیلی از افراد به این معنا تلقی می شود که افراد با هم صحبت و گفت و گو می کنند و اگر در مذاکره پیشنهادی ارائه نشود چیزی شبیه به یک محقل و دورهمی است. بنابراین، تأکید می شود که یک جلسه مذاکره موثر، جلسه ای است که در آن پیشنهاد به عنوان نتیجه گفت وگوهای طولانی روی میز قرار می گیرد و اصولا مذاکره کنندگان حرفه ای افرادی هستند که وقتی در یک جلسه مذاکره حضور پیدا می کنند، به فکر جمع بندی جلسه و په نتیجه رساندن جلسه نیز هستند.

یعنی افرادی مذاکره کننده خبره و توانمند قلمداد می شوند که می توانند نتیجه ساعت ها گفت و گو را به یک پیشنهاد تبدیل کند. پیشنهادی که حاصل و نتیجه اش موضوع قابل جمع بندی است. بنابراین، اشتباه مصلحی که بسیاری از افراد در جلسهٔ مذاکره دارند، معمولا کم کردن اولویت هاست. یکی از اولویت های اصلی مذاکره، مکتوب کردن و نوشتن پیشنهاد است؛ پیشنهادی که نشان دهد برای چه در جلسه مذاکره حضور پیدا کرده اید و به دنبال چه مفهومی هستید. این موضوع چالش بسیار مهمی است.

فرق مذاکره با گفت وگوهای عمومی یا جلسات بی نتیجه با حرف های بی نتیجه در همان پیشنهاد و جمع بندی است که در مذاکره اتفاق می افتند. بنابراین، اگر کسی منظورش این است که مذاکره کننده حرفه ای باشد، باید

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به فن نتیجه گیری و جمع بندی مذاکره مسلط و آگاه باشد. نتیجه گیری و جمع بندی مذاکره هم فقط در سایه داشتن پیشنهاد مدون و مشخص اتفاق می افتد که به افراد کمک کند تا از مذاکره بهره ببرند پس باید این هنر را داشته باشیم که در جلسات مذاکره هر چیزی که منظور ماست و به دنبال آن هستیم و نتیجه ساعت ها گفت وگو است را مستند کنیم و به آنها فرم دهیم و به واسطه شکلی که ایجاد می کنیم، تبدیل به پیشنهاد شود و در جلسه مذاکره قابل طرح شود. پس بستن مذاکره یکی از ارکان آن است و این رکن اتفاق نمی افتد مگر در صورت داشتن پیشنهاد مشخص و الگوی مدون.

بحثی در موضوع فروش وجود دارد که بیان می کند یک فروش و یک فروشنده ، خوب، فقط با مهارت ارائه خودش نمی تواند به موفقیت دست پیدا کند، بلکه به نتیجه رسیدن قرارداد و فروش یکی از مهارت هایی است که یک فروشنده خوب دارد.

تعداد زیادی از افراد وارد مذاکره می شوند و مذاکره را پیش می برند و به سمت نتیجه در مذاکره پیش می روند و مذاکره را انجام می دهند. مشکل اصلی زمانی ایجاد می شود که فرد می خواهد کار را به نتیجه برساند و الگوی رفتاری داشته باشد. به نتیجه رساندن کار در مذاکره از ارائه یک پیشنهاد نسبت به تصمیم شروع می شود و تا خاتمه مذاکره برای توافق هایی که باید به عمل بیاید ادامه پیدا می کند.

اصولاً چالش های زیادی افراد را در جلسه و فرایند مذاکره آزار می دهد، مثالی که در این حوزه می توان بیان کرد این است که از شما می خواهند کاری را انجام دهید. شما مؤلفه های فنی و حرفه ای کار را با طرف مقابل توافق می کنید، یعنی شرح کار ارائه می شود و مؤلفه ها و ویژگی ها مطرح می شود، سپس زمان قیمت دادن فرا می‌رسد و از شما قیمت می خواهند، نخست اینکه همان پیشنهادی است که باید انجام شود. در واقع افراد زیادی در این حیطه دچار چالش می شوند و به مشکل بر می خورند و کارایی لازم را ندارند و نمی توانند بر اساس شرایط، پیشنهاد بهینه و مناسب را ارائه کنند که به این چالش closing یا بستن مذاکرات می گویند.

زمانی که چنین بحرانی صورت می گیرد، تکلیف چیست؟ علت ایجاد چالش و مشکل در فرآیند closing ترس از عدم گرفتن نتیجه مناسب است، یعنی فرد ترس این موضوع را دارد که نتواند از جلسه مذاکره نتیجه مطلوب

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بگیرد و مذاکره منجر به شکست شود و طرف مقابل پیشنهاد او را رد کند و پیشنهادش درخور جلسه نباشد، یکی از دلایلی که افراد پیشنهاد نمی دهند، همین موضوع است.

برای پاسخ به این چالش یک ضرب المثل آلمانی می تواند راهگشا باشد. ضرب المثل معروفی که می گوید «یک پایان وحشتناک خیلی بهتر از یک وحشت بی پایان است». مذاکره کننده باید یاد بگیرد زمانی که در جلسه مذاکره حضور می یابد به این نکته توجه لازم و کافی را داشته باشد. یعنی طولانی کردن مذاکرات، خسته کننده کردن مذاکرات و حرف بیجا زدن در مذاکرات بی شک نتیجه ای جز شکست ندارد. چون فرسایش و خستگی به همراه دارد و مذاکره به دلیل این خستگی نمی تواند مسیرش را ادامه دهد؛ بنابراین مذاکره کننده ای که در این ساختار و شرایط قرار گیرد، معمولاً بازنده است.

در صورت ارائه پیشنهاد، پیشنهاد قبول یا رد می شود، اما حداقل تکلیف مشخص می شود، بنابراین، باید دید مذاکره کننده در جلسه مذاکره تغییر پیدا کند و به این باور و نظام فکری برسد که حضور در جلسه مذاکره برای رسیدن به نتیجه با هر کم و کیفی است. البته به شرط دادن پیشنهاد. بنابراین، جلسه مذاکره ساختاری است که در آن عموما فرد مذاکره کننده می داند که در بهترین شرایط ممکن باید پیشنهادش را ارائه کند. اگر به هر دلیلی نتواند پیشنهادش را ارائه کند، به معنای شکست، ضعیف شدن و از بین رفتن مذاکرات است. بنابراین، در مرحله‌ای که مذاکرات انجام می شود، توافق های اولیه به عمل می آید، مفاد و مفاهیم مرور می شود و مذاکره فرم و قوام خودش را پیدا می کند، به شدت توصیه می شود که وقت دادن پیشنهاد است، یعنی طرفین در جلسه مذاکره زمانی که به این شرایط می رسند باید به سراغ پیشنهادهایی که وجود دارد، بروند و آنها را ارائه دهند.

خاتمه مذاکره

پس از بحث درباره اینکه مذاکره کننده در جلسه باید به ارائه پیشنهاد بپردازد و تشویق مذاکره کنندگان به ارائه پیشنهاد، نوبت به صحبت در مورد خاتمه مذاکره می رسد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

یعنی بعد از ارائه پیشنهاد و زمانی که می خواهیم مذاکرات را به اتمام برسانیم، نکات نهفته ای در خاتمه مذاکره وجود دارد.

رمان خانمه مذاکره، وقتی است که پیشنهادهای ارائه شده و دیدگاههای طرف مقابل اخذ می شود. یعنی شما بازی مذاکره را شروع می کنید و جلسات متعددی را تشکیل می دهید، به واسطه بحث های مختلف پیشنهادهایی ارائه می شود، دیدگاههای طرف مقابل گرفته می شود و جرح و تعدیل ها به عمل می آید. پس از انجام همه این موارد، به فصل خاتمه مذاکره می رسید.

خاتمه مذاکره یعنی بستن مذاکره، ولی منظور از خاتمه مذاکره مباحث مرتبط با نکات فنی نیست بلکه خاتمه مذاکره در بیشتر موارد به جمع بندی احاطه دارد، حال این جمع بندی می تواند به صورت جمع بندی مطالب رسمی باشد و می تواند به صورت جمع بندی مطالبه غیر رسمی و مکمل مذاکره باشد که در اینجا نکات مرتبط با آن مطرح می شود.

پس بعد از اینکه پیشنهادها ارائه شد و جمع بندی ها به عمل آمد، نوبت به خاتمهٔ مذاکره می رسد. حال باید پرسید چرا مرحلهٔ مهمی به نام خاتمه مذاکره وجود دارد؟ برای اینکه انتهای مذاکره از لحاظ روانی فضای مشخصی داشته باشد. معمولا در ارتباطات در زمان بسیار مهم و ماندگار است. یکی زمان اولیه با همان اثر اولیه است که در فصول قبل به آن اشاره کردیم و زمان دیگر، انتهای رویداد است. از لحاظ ذهنی ابتدا و انتها معمولا پررنگ است و در ذهن انسانها باقی می ماند، اما طول مسیر و فراز و فرودها به بونه فراموشی سپرده می شود و معمولاً در بسیاری از مذاکرات مورد توجه قرار نمی گیرد.

بنابر این به شدت توصیه می شود که اگر مذاکره کننده خواستار پیشبرد مؤثر جریان مذاکرات است، باید در یک ساختار مذاکره، خاتمه مؤثر و خاطره انگیزی داشته باشد. این یک واقعیت در ارتباطات انسانی است که اگر شما بیشترین بحث و چالش را طی جلسات و فرایند مذاکره داشتید، حتما خاتمه مذاکره را جدی بگیرید، به این دلیل که خاتمه مذاکره فصلی است که در آن تصویر اصلی مذاکره کننده شکل می گیرد؛ یعنی اگر سخت مذاکره کرده‌اید و رویدادتان در مذاکره مثبت نبود، خاتمه مذاکره را به نقطه مثبت برسانید تا جریان مذاکره برای شما

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

خاطره انگیز شده و طرف مقابل با شما همراه شود و تصویری که از مذاکره انتظار دارید، در ذهنش شکل بگیرد.

به همین دلیل است که خاتمه مذاکره را مؤثر می دانند.

اقدامات لازم برای خاتمه مذاکره

۱) جمع بندی کردن توافق ها و مباحثی که به عمل آمده است

یعنی مذاکره باید به نقطه جمع بندی برسد، تفاهم ها و توافق های به عمل آمده مستند شود و صورت جلسه مذاکره نوشته شود و یک بار جریان مذاکره مرور شود تا اشتراک ها و توافق هایی که به عمل آمده مدنظر قرار گیرد.

۲) تلاش برای ثبت خاطره خوش

معمولاً به هر قیمتی هر اتفاقی که در جلسه مذاکره افتاد مذاکره کننده سعی می کند ازی عطریق ثبت خاطره های مثبت و خاطره خوب جریان مذاکره را ماند کار کند و ساختار مذاکره را به سمت مذاکره خاطره انگیزی پیش ببرد. حتی اگر طی مذاکره فراز و فرود زیاد، چالش های فراوان و مذاکره پر تنش داشتید، باید انتهای مذاکره را خاطره انگیز تمام کنید، یعنی کدورت ها کنار بگذارید و از طریق یک گفتمان با روابط اثربخش مذاکره را به یک جریان مثبت و خاطره انگیز تبدیل کنید.

۳) عدم طولانی کردن ساختار مذاکره پس از خاتمه

زمانی که نتیجه حاصل شد و پس از مذاکره دربارهٔ آنچه گذشت، بحثی نکنید و در خاتمه سعی کنید آن را به یک نقطه مناسب برسانید، نقطه ای که جمع بندی، خروجی در آن وجود دارد و نقطه ای که در آن مشخص می شود که فرد به کجا رسیده است.

بنابراین، بعد از اینکه پیشنهاد را ارائه کردید، جوانب بررسی و دیدگاهها گرفته شد سعی کنید از طریق مرور آنچه اتفاق افتاده فصل مشترکی ایجاد کنید و مذاکره را خاتمه دهید. نکته ای که در خاتمه مذاکره وجود دارد، این

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

است که خاتمه مذاکره باید به مثبت ترین شکل ممکن صورت بگیرد، به گونه ای که هر دو طرف انتظار و استنباطنشان این باشد که جلسه فوق العاده و دستاوردهای خوبی داشته اند.

زمانی که شما وارد فضای مذاکره می شود، به هر حال خاطره ای اتفاق می افتد که بیشتر بحث روانی و جنبه تاریخی در جریان مذاکرات دارد و معمولاً به صورت تاریخی به خاتمه مذاکره نگاه می شود، اما آن چیزی که در شکل و ساختار مذاکرات مهم است، فقط بحث خاتمه نیست بلکه شکل رسمی مذاکره هم مطرح است. منظور از شکل رسمی مذاکره چیست؟ شکل رسمی مذاکره ساختاری از مذاکره است که در آن حتما توافق ها مستندسازی می شوند و مذاکره به جمع بندی می رسد. یعنی به صورت ساختاری در حالت های رسمی مذاکره معمولا بعد از اینکه مذاکره پایان یافت، سعی کنند موازی مرحله خاتمه مذاکره، در انتها توافق های مستند و صورت جلسه و تبدیل به قرارداد و خروجی ملموس شود تا اگر بعدها مذاکره کننده خواست به جلسه مذاکره ارجاعی داشته باشد، به یک صورت جلسه و توافق نامه رجوع کند. همیشه در انتهای مذاکره صورت جلسه ای وجود دارد که در آن صورت جلسه طرفین توافق و تفاهم می کنند که یک فصل مشترک به عنوان جمع بندی مذاکره مستند شود و محل ارجاع سایرین و خود مذاکره کنندگان در آینده شود.

پس در آخرین گام مذاکره مذاکره کننده به دنبال مستندسازی جدید مذاکرات می رود و سعی دارد از طریق مستندسازی مسائلی که در جلسه اتفاق افتاده است، ساختار و جریان مذاکره را رسمی کند تا برای بلندمدت قابلیت ارجاع و تفاهم وجود داشته باشد و همین موضوع مبنای تبادل و گفت وگوهای طرفین خواهد شد. پس مستندسازی و ثبت توافق ها، مرحله پایانی در مذاکره خواهد بود.

جمع بندی فصل

همان طور که پیش‌تر بیان شد، این فصل نشان می دهد مذاکره علاوه بر اینکه مهارت های فنون، راهبردها و فرآیند خود مذاکره اهمیت دارد، در انتهای مذاکره نیز نکات درخور توجه و مهمی وجود دارد که یک مذاکره کننده حرفه ای باید به آنها توجه کند و هنگام انجام مذاکرات سعی کند از آنها بهره کافی را ببرد و استفاده کند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

آن موضوع به بحث این فصل احاطه دارد که به شما نشان داد حتما باید یک مذاکره کننده قابل، قابلیت پیشنهاد دادن را در خودش ایجاد کند و به این امید نباشد که فقط جلسه مذاکره با یک سری فن و یک سری تاکتیک و راهکار پیش می رود، بلکه باید در کنار فتون مورد نیاز مذاکره، قابلیت جمع بندی نیز داشته باشد و بتواند به موقع پیشنهاد دهد و بتواند خاتمهٔ چشم نوازی برای مذاکره رقم بزند و مذاکره را مستند سازد و جمع بندی برای مذاکره آماده کند و به یک سری نکات رفتاری نیز پایبند باشد و باید آن نکات را نیز اجرا کند.

مذاکره کننده حرفه ای مذاکره کننده ای است که در جریان و جلسات مذاکره فقط بر مهارت های فنی مذاکره مسلط نیست و در کنار آن قابلیت جمع بندی، پیگیری و خاتمه دادن دل انگیز یک مذاکره را هم در خودش ایجاد می کند. پس فصل پنجم این نکته را به شما یاد می دهد که برای انتهای مذاکرات هم برنامه داشته باشید و برای اینکه بتوانید یک جلسه مذاکره را ساختارمند و هدفمند پیش ببرید، از انتهای مذاکرات هم انتظار خروجی های مطلوب و ملموس برای خود لحاظ کنید.

پرسش های فصل

۱) مفهوم خاتمهٔ مذاکره چیست؟

۲) در مورد از بایدهای پس از مذاکره را معرفی کنید و شرح دهید.

۳) سه مورد از نبایدهای پس از مذاکره را معرفی کنید و شرح دهید.

۴) چرا باید جلسات مذاکره مستندسازی شود و در مستندسازی چه زمانی مورد تأیید است و قابلیت پیگیری حقوقی دارد؟

۵) راهبردهایی که مذاکره کننده حرفه ای در راستای خاتمه مذاکره اتخاذ می کند، چیست؟

تمرین عملی

سوابق یکی از مذاکرات موفق خود را از ابتدا تا انتها مستند کرده و چگونگی موفقیت خود را بر اساس فصول مرور کنید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پژوهش

۱) به وسیله نظرسنجی از فعالان حوزه مذاکره، بایدها و نبایدهای پس از مذاکره بحث شده در این فصل را آزمون کنید و مهمترین آنها را شناسایی کنید.

۲) با چند نفر فعال در حوزه مذاکره گفت و گو کنید و از آنها بخواهید که داستان مذاکراتی که به خاتمه نرسید را بیان کنند.

۳) با پنج نفر مذاکره کننده حرفه ای مصاحبه کنید و علل شکست مذاکراتی که نتوانستند در آن به نتیجه برسند را واکاوی کنید و سپس، با مطالب ارائه شده در این فصل مقایسه کنید.

۶

احکام گفت وگو و مذاکره در اسلام

اهداف فصل

هدف کلی: آشنایی با دیدگاه اسلام نسبت به مذاکره و توصیه های اسلام برای مذاکره کنندگان

اهداف جزئی

۱) شناخت اسلام و دیدگاه های آن در حوزه مذاکره و کسب و کار

۲) شناخت جایگاه تجارت و مذاکره در اسلام

۳) بررسی برخی مصادیق مذاکره در اسلام و جوانب آن

۴) شناخت توصیه های اسلام نسبت به مذاکره و مذاکره کننده موفق

اصول اخلاقی در مذاکره

اسلام، «مذاکره» را به عنوان یکی از ابزارهای پیشبرد اهداف مسلمانان در بخش های مختلف به رسمیت شناخته است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

دین اسلام در مقایسه با برخی ادیان دیگر، تمایز ویژه ای در تبیین رفتار مناسب در کسب و کار و تجارت دارد، پیش از ظهور اسلام، فعالیت های بازرگانی در میان قبیله های عرب جریان داشت و تقریبا بیشتر افرادی که در مکه و مدینه زندگی می کردند، در فعالیت های تجاری مشغول بودند. با ظهور اسلام، نه تنها این فعالیت ها کاهش نیافت بلکه به دلیل دستورات و رهنمودهای دقیق و موشکافانه اسلام درباره تمامی ابعاد تجارت، فعالیت های تجاری منطقه به شدت رشد کرد. از نظر اسلام فعالیت های تجاری برای جامعه مفیدند.

از آنجا که اسلام برای تمامی ابعاد زندگی رهنمودهای دقیق دارد و با توجه به اینکه فعالیت های تجاری یک جزء جدانشدنی از زندگی افراد است، اسلام برای فعالیت های تجاری نیز رهنمودهای دقیق دارد.

این بهبود فضای کسب و کار از یک سو و از سوی دیگر، توسعه مذاکرات سیاسی در صدر اسلام موجب شد اسلام برای ورود به مذاکرات استانداردهای خود را مطرح کند. در این زمینه اسلام روش جدال احسن، استدلال و مناظره را توصیه کرده و در مصادیق مختلف به کار گرفته است. در آیات مختلف قرآن به روش های موعظه حسنه، حکمت و جدال احسن، برای گسترش تعالیم اسلامی و انجام دادن رسالت دعوت تأکید شده است.

در تاریخ اسلام و سیره سیاسی پیامبر (ص)، نمونه های متعددی از مذاکره های سیاسی و گفت و گوهایی برای گسترش اسلام و جلوگیری از جنگ و درگیری مشاهده می شود برای مثال، از مذاکره های حضرت با هیئت نمایندگی یثرب در موسم حج، سال ها قبل از هجرت را می توان یاد کرد که بعدها زمینه های بیعت طوایف اوس و خزرج با حضرت را در عقبه اول و دوم فراهم کرد. مذاکره های پیامبر با سفیران و نمایندگان طوایف و گروهها و اقوام بیانگر این امر است که اسلام در زمینه دعوت، حل مشکلات اقتصادی، اعطای مسئولیت های سیاسی و اداری، امضای قرارداد های دو جانبه از این ابزار به درستی بهره برده است. (سجادی، ۱۳۹۲: ۱۶۵)

مذاکره در روابط خارجی پیامبر گرامی و سیره سیاسی آن حضرت از اهمیت درخور توجهی برخوردار بوده است. در اهمیت مذاکره در سیره رسول خدا(ص) همین بس که ایشان سفیرانی را به ممالک غیر اسلامی می فرستاد و آنان را موظف می کرد تا مذاکره را مقدم بر شیوه های خشونت آمیز بدارند. (سجادی، ۱۳۷۹: ۹۹)

وظایف مهم سفیران و فرستادگان پیامبر را می توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۱) دعوت به اسلام

۲) مذاکره صلح و ترک مخاصمه با دشمن

۳) مذاکره در باب مبادله اسیران جنگی پس از خاتمه جنگ

۴) مذاکره در مورد انعقاد قراردادهای مربوط به غرامت و امضای آنها

۵) مذاکره برای ایجاد حسن تفاهم و جلب دوستی و انعقاد پیمان همکاری در زمینه های مختلف با کشور محل مأموریت (خزایی، ۱۳۹۳: ۱۱۹)

به واقع موارد یادشده گویای آن است که اسلام در مذاکرات خود اصول مذاکره را رعایت کرده و طبق یک الگوی حرفه ای برای مذاکره کنندگان ضمن تعیین هدف و رئوس مذاکره، جریان سازی نیز کند.

اگرچه در هر مذاکره، افراد با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به یک تصمیم مشترک هستند، اما از نگاه اسلام آنچه در مذاکره مهم است، پایبندی به اصول اخلاقی در مذاکرات است. بنابراین، مذاکره کننده مسلمان باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در شرایمی که در مذاکره منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کند از جمله اینکه در آداب تجارت اسلامی نیز، انجام افعالی که منجر به ظلم به طرف دیگر مذاکرات می شود، از مکروهات است، از جمله این افعال می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- کراهت بلند شدن روی دست دیگری، در صورتی که دو تن در حال نزدیک شدن به تراضی برای انجام معامله باشند که به معنای منتفع شدن به بهای ضرر دیدن دیگری است.
- کراهت تلقی رکبان، یعنی از شهر خارج شدن و به استقبال قافله ها و کاروان هایی که برای انجام معامله به سوی شهر در حرکت هستند رفتن، به قصد آنکه کالاها را از صاحبانش، که از قیمت کالا در شهر بی خبرند، به بهای ارزان تری بخرند یا با سوء استفاده از چهل آنها در مورد قیمت کالاهای خود را به بهای بیشتری به آنان بفروشند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

- کراهت تعریف و تمجید کردن از کالای خود و بد گفتن از کالای طرف مقابل. منع تعریف از کالای خود، برای جلوگیری از تبلیغات ناروا و غیرواقعی و منع بدگویی از کالای طرف مقابل برای مقابله با رقابت مکارانه پیش بینی شده اند.
- تزئین نکردن و نیاراستن کالا، از آن رو که این کارها ممکن است موجب اغوای طرف مقابل به انجام معامله شود و نیز بیان عیوب احتمالی کالا (میرمحمد صادقی، ۱۳۹۰: ۵۴ و ۵۵)

اخلاق در مذاکرات بسیار مهم است. پیامبر اسلام در حدیثی می فرمایند: «احب الله عبدا سمحا ان باع، سمحا ان ابتاع، سمحا ان قضی، سمحا ان اقتضی؛ خداوند بنده آسان گیر، جوانمرد و با گذشت را دوست دارد که اگر بفروشد، جوانمرد و باگذشت باشد و اگر خریداری کند، جوانمرد و باگذشت باشد و اگر به کسی وام دهد، جوانمرد و باگذشت باشد و اگر مطالباتش را بخواهد نیز جوانمرد و باگذشت باشد.»

بنابراین، دین اسلام ضمن تأکید بر صداقت، امانت و پاکی، هرگونه عملی را که سبب منتفع شدن به بهای ضرر دیدن طرف دیگر است را نفی می کند و ضمن تأکید بر پرهیز از نیرنگ، دروغ و فریبکاری و با تأکید بر مشترکات بر رویکرد برد - برد تأکید دارد.

دین اسلام مسلمانان را توصیه به سبک مصالحه می کند. در برخی آیات قرآن، توصیه شده است که مسلمانان و حکومت های اسلامی با سایر مردم به شایسته ترین شکل، سخن بگویند. (یوسف وند، ۲۰۱۲: ۳۱۴)

خداوند در آیه ۱۲۵ سوره نحل، به جدال احسن سفارش کرده و در مقابل در آیه سوم از سوره حج، جدل غیراحسن را مورد تقبیح قرار داده است. (میرزایی، ۱۳۹۰: ۱۵۵)

«ولا تجادلوا أهل الکتاب الا بالتی هی احسن الا الذین ظلموا منهم و قولوا آمنا بالذی انزل البنا و انزل الیکم و الهنا و الهکم واحد و نحن له مسلمون: و شما مسلمانان با اهل کتاب (یهود و نصاری و مجوس) جز به نیکوترین طریق بحث و مجادله مکنید، مگر با ستمکاران از آنها و (با اهل کتاب) بگویید که ما به کتاب آسمانی قرآن که بر ما نازل شده و به کتاب های آسمانی شما به همه ایمان آورده ایم و خدای ما و شما یکی است و ما تسلیم و مطیع فرمان اوییم.» (عنکبوت/ ۴۶)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بنابراین، یکی از فنون مذاکره این است که در مقابل هر گفتار و عمل طرف دیگر مذاکره، گفتار و عمل متناسب با آن پیش بینی شود، خداوند متعال أمر به جدال احسن با اهل کتاب و پرهیز از تعابیر ناخوشایند و تحریک کننده، مسلمانان را به تأکید بر مشترکات تحریف کرده است. اما اگر کسانی از همین اهل کتاب، مرتکب ظلمی شدند، جدال احسن با آنان دیگر کاربرد نخواهد داشت. بنابراین باید در پای میز مذاکرات با آنان به گونه دیگری سخن گفت. (شبان‌نیا، ۱۳۹۵)

یکی از فرازهای مهم تاریخ موفقیت های سیاسی پیامبر (ص) مذاکرات وی با نمایندگان یثرب بود که در دو مرحله انجام گرفت. نخست در عقبه اولی که با یک هیئت دوازده نفره و در مرحله دوم با هیئت هفتاد و پنج نفره که دو زن نیز در آن شرکت داشتند، ملاقات و مذاکره کرد. نتایج پربار این مذاکرات در پیشرفت اسلام سهم فوق العاده‌ای داشت و زمینه هجرت بزرگ و موفقیت آمیز پیامبر به مدینه را فراهم آورد (عمید زنجانی، ۱۳۶۰: ۱۹۳)

صداقت در گفتار

یک مذاکره کننده حرفه ای هیچ وقت دروغ نمی گوید؛ یکی به این دلیل که راستگویی موجب نفوذ کلام میشود و دوم به دلیل آنکه مانع از بروز تناقض در گفتارها می شود. در ضرب المثل های قدیمی می گویند که «آدم دروغگو، حافظه ندارد، چرا که به دلیل فراموش شدن مطالب، امکان بروز تناقض های گفتاری بسیار زیاد می شود و بر اثر این تناقض ما طرف مقابل می تواند امتیازهای زیادی را بگیرد. در ضمن، باید دانست بسیاری از سؤال هایی که از سوی طرف مقابل مطرح می شود، به دلیل آزمایش صداقت است نه اطلاع پیدا کردن از موضوعی، بدیهی است راستگویی در این موارد به أیجاد حس اعتماد در طرف مقابل بسیار کمک می کند.

نقطه مقابل فریب را می توان صداقت و رفتار خالصانه و دوستانه دانست؛ رفتاری که خالی از هر نوع فریب و خدعه باشد. مصداقت عامل استحکام بخش و پایداری در رفتار میان افراد است. هنگامی که افراد در روابط روزانه و کاری با یکدیگر شاهد صداقت و پا کی طرف مقابل هستند به پفین و به راحتی به او اطمینان پیدا می کنند (اسکندری و موسوی، ۱۳۹۰)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

راست گفتاری و سخن خلاف واقع به زبان نیاوردن، شناخته شده ترین قسم صدف و نخستین مرتبه آن است. اگر آنچه را که آدمی به زبان می آورد با واقعیت هماهنگ باشد، کلید گنج سعادت را در اختیار خواهد داشت. در روایتی از پیامبر اکرم (ص) می خوانیم: مردی به محضر رسول الله شرفیاب شد و عرض کرد: «ای رسول خدا خصلتی را که تأمین کننده خیر دنیا و آخرت است به من تعلیم نما.» پیامبر فرمود: «دروغ نگو.» (شیخ عباس قمی، سفینه البحار (مؤسسهٔ انتشارات فراهانی) ج ۲، ص ۴۷۳)

از نظر امام علی (ع) نیز سلامت دین و دنیای انسان در پرتوی صداقت تأمین می شود: «عاقبه الصدق نجاه و سلامه: سرانجام صدق و راستی رهایی و سلامت است.» (غررالحکم و دررالکلم، ج ۴، ص ۳۶۳)

تأمل در این گونه روایات، مسلمانان معتقد و پایبند را به کاوش در گفته ها، نوشته ها و هر آنچه را که در مقام تخاطب به دیگران القا می کند، وا می دارد، خواه طرف گفت و گو و خطاب اور انسان باشد و خواه در مقام عبادت و تخاطب با خداوند قرار گرفته باشد. بر این اساس است که دین یاوران هوشمند در واژهها و جمله هایی که به گاه نماز و نیایش با خدا به زبان می آورند و یا به هنگام توسل و ابراز ارادت به چهره های قدسی دین زمزمه می‌کنند، نیک می نگرند تا مبادا سخنی نادرست و ادعایی کذب در پیشگاه حقیقت ربوبی و در محضر مظاهر حق و پیشوایان الهی به زبان آورده باشند.

حفظ اسرار

باید دانست صداقت و راستگویی به معنای افشای تمامی اسرار سازمانی با فردی نیست. آنچه در بحث صداقت مطرح است، بیان تمامی اطلاعات مربوط به مذاکره است، ولی موقعی که احساس کردیم به مرز اسرار نزدیک می شویم، باید از بیان آنها خودداری شود. اصولا اطلاعات مربوط به کار را باید به خوبی ارائه کرد، چون اگر ما این کار را نکنیم، دیگری یا رقیب ما این کار را می کند و در این صورت، امکان دارد به اطلاعی یا عدم مصداقت منهم شویم ولی بروز اسرار نه تنها دال بر صداقت نیست بلکه به نوعی کار غیر حرفه ای محسوب می شود. امیرالمؤمنین علی (ع) در گفتار حکیمانه ای بر لزوم حفظ اسرار و راز داری تأکید می کنند و می فرمایند: «من کتم سره کانت

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

الخیره بیده: کسی که راز خود را بپوشاند، همواره اختیار آن به دست اوست و کسی که نپوشاند، از اختیارش بیرون می رود.»

به منظور رازداری کافی است به موارد زیر توجه شود:

- لازم نیست به هر سؤالی پاسخ دهید (میز مذاکره، میز محاکمه نیست.)
- درمورد سوال هایی که نباید جواب دهید، به گونه ای جواب دهید که جواب نداده باشید.
- در مواقعی که مجبور هستید جواب بدهید، سؤال را دور بزنید.

اعتمادسازی

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در واقع پژوهشگران این رشته های موضوع مشابهی را از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار داده که هر یک بر جنبه های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده اند. از میان تعاریف مختلفی که در مورد اعتماد وجود دارد، این تعریف از اجماع و دقت بیشتری برخوردار است: «اعتماد نوعی انتظار نتایج مثبت است که یک طرف می تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار طرف دیگر در یک تعامل که ویژگی اصلی آن عدم اطمینان است، دریافت کند.» (الوانی و دانایی فر، ۱۳۸۰: ۸ و ۹)

سطوح اعتماد را در مجموعه روابط در چهار دسته مورد بررسی قرار می دهند:

۱) اعتماد سطحی یک جانبه: این اعتماد زمانی اتفاق می افتد که نتیجه مطلوب یکی از طرفین به اجرای کاری یا عدم اجرای آن از سوی فرد مقابل منوط باشد.

۲) اعتماد سطحی متقابل: در این وضعیت، طرفین باید به صورتی مؤثر، رفتار خود را به منظور دست یافتن به اهداف مطلوب و مد نظر یکدیگر هماهنگ کنند. مصداق آن در ارتباطات بازاری است که خریدار و فروشنده هر دو می خواهند نسبت به کسب منفعت و اینکه طرف مقابل آنها در داد و ستد از امانت و اعتماد کافی برخوردار

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

است، مطمئن شوند. در این نوع روابط، طرفین تا حدی دست به عصا راه می روند و به نوعی، کنترل ناملموس در درون این نوع روابط موجود است.

۳) اعتماد عمیق یک جانبه: در این اعتماد یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می کند و در صورت بروز مشکل، باید هزینه زیادی را بپردازد. به همین دلیل اعتماد کننده سعی می کند با توسل به روش های گوناگون در انتخاب طرف خود نهایت دقت را به عمل آورد. در این سطح رفتار اعتمادشونده در حوزه ای قرار می‌گیرد که اعمال نظریات از جانب اعتماد کننده را دشوار می سازد.

۴) اعتماد عمیق متقابل: در این اعتماد ظرفیت و توان طرفین در برقراری ارتباطات رودررو بسیار مهم است. در اعتماد عمیق متقابل، نیازمند این هستیم که طرفین بتوانند رفتار طرف مقابل خود را در وضعیت خاص پیش بینی کنند. (احمدی مهربانی، ۱۳۸۰)

توصیف انسان در قرآن، فقط به عنوان فردی بریده و مجزا صورت نگرفته، بلکه رابطه او با جمع و امتی که در آن زندگی می کند، به منزله وجهی اساسی از هویت او درنظر گرفته شده است. انسان موجودی اجتماعی است و هیچ گاه بی نیاز از رابطه با دیگران نیست. به همین دلیل مواردی دال بر اهمیت اعتماد بین افراد در روایات ذکر شده است. امام جواد (ع) فرمودند: «بدان که برادران مورد اعتماد، ذخایری برای یکدیگر هستند. از آنجا که دین اسلام نقشه راه زندگی انسانها را مشخص می کند، بنابراین شناخت رهنمودهای اسلام در خصوص چگونگی ایجاد اعتماد واقعی میان افراد دارای اهمیت است.» (دیالمه و همکاران، ۱۳۹۵)

مطابقت نداشتن ادعا و سخن با رفتار و عمل مانع اعتماد دیگران نسبت به فرد است. این گونه رفتار مورد سوال و سرزنش قرآن کریم است: «یا ایها الذین آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون» (صف/ ۳): «ای کسانی که ایمان آورده اید، چرا سخنی می گوید که عمل نمی کنید؟»

در فرهنگ متعالی اسلامی، فریب دادن دیگران به شدت مورد نکوهش است، جز در مواردی همچون جنگ و مقابله با دشمنان امام علی (ع) در این باره فرمودند: «همانا مکر و فریب و خیانت در آتش است. (شیخ صدوق، ۱۳۸۰، ۶۱۹)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

به جرئت می توان گفت که اگر مذاکره کننده ای نتواند اعتماد طرف مقابل را به دست آورد، هیچ شانسی برای عقد قرارداد و با توافق منطقی نخواهد داشت، بنابراین جلب اعتماد طرف مقابل، در بسیاری شرایط می تواند شرط کافی برای ایجاد توافق نیز باشد.

احترام متقابل

انسان در دیدگاه اسلام از کرامت و شرافت ذاتی برخوردار است چرا که قرآن انسان را جانشین خداوند در روی زمین معرفی می کند که فرشنگان به کرنش و خضوع در برابر او مأمور شدند و به احترام وی در برابرش سجده کردند. از این رو، در آیین به رعایت احترام دیگران سفارش های اکیدی شده است. (آتش پور و آقایی، سایت تابناک)

احترام گذاشتن به دیگران را می توان یک مفهوم انسانی/ اخلاقی دانست که در ادیان الهی به قانون زرین با طلایی معروف است. احترام شامل به کار گیری کلمات، نگاه و مجموعه رفتارهایی است که در روابط میان فردی به ما کمک می کند تا با دیگران به گونه ای رفتار کنیم که انتظار داریم با ما آن گونه رفتار کنند.

یکی از عوامل مهم برای همزیستی مسالمت آمیز، حفظ حرمت هاست، از این رو احترام به دیگران به طور عام زمینه مناسبی برای سازگاری زندگی اجتماعی فراهم می کند. در اصل احترام گذاشتن یک رفتار مثبت برخاسته از پتانسیل بالقوه جامعه است و موجب تقویت و ارتقای روابط اجتماعی می شود.

احترام مردم به یکدیگر در منطق اسلام باید از انگیزه الهی برخوردار باشد و نباید ارج نهادن مردم به یکدیگر از ترس یا طمع و امثال آنها مایه گیرد. پیامبر اسلام در این مورد می فرمایند: «بدترین مردم در پیشگاه خداوند در روز قیامت کسانی هستند که از ترس بدی و شرارتشان مورد احترام قرار می گیرند.» (الکافی، ج ۲، ص ۳۲۶)

جمع بندی فصل

با توجه به مطالبی که ارائه شد می توان دریافت که نگاه اسلام به مذاکرات با تأکید بر ارزش های اخلاقی و انسانی است. از نظر اسلام رویکرد مذاکره کنندگان باید برد- برد باشد و در فرایند مذاکره به دنبال ایجاد اهداف مشترک

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

و دستیابی به آن اهداف باشند همین طور اسلام توصیه می کند که مذاکره کنندگان سبک مصالحه را انتخاب کنند و از مجادله که منجر به بی احترامی، پرخاشگری یا تندی با طرف مقابل می شود، بپرهیزند همچنین، تأکید اسلام بر گفتمان صریح و مستقیم است و بنابراین، راهبرد ارتباطی مستقیم را به عنوان صحیح ترین راه رابطه معرفی می کند. در نهایت، بر مذاکره کنندگان واجب است که هنگام فرایند مذاکره به تعهدی که در انتهای مذاکره قرار است به دست آید توجه کنند و خود را پایبند آن بدانند و در اجرای مفاد آن حسن نیت داشته باشند.

پرسش های فصل

۱) از نگاه اسلام جایگاه مذاکره در چه سطحی بوده و مذاکره چه کارکردهایی در اسلام داشته است؟

۲) چند مورد از مصادیق مذاکره در اسلام را نام ببرید و تحلیل کنید.

۳) از نگاه اسلام مذاکره و مذاکره کننده باید چه ویژگی هایی داشته باشد؟

۴) رازداری در مذاکرات چگونه انجام می شود؟

۵) ارتباط مذاکره کننده و دروغ در مذاکرات از دیدگاه اسلام چگونه ارزیابی شده است؟

تمرین عملی

از طریق جستجو در اینترنت فیلم های مذاکرهٔ امام خمینی (ره) را بیابید و نکاتی را که از این فصل در آنها می‌بینید، برای خود یادداشت کنید.

پژوهش

۱) سابقه مذاکرات در اسلام، مانند صلح حدیبیه و مذاکرات در ابتدای اسلام را استخراج کنید و ویژگیهای این مذاکرات را با مطالب موجود در این فصل تطبیق دهید.

۷

نقش فرهنگی در مذاکره

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اهداف فصل

هدف کلی: بررسی و شناسایی نقش فرهنگ در مذاکرات

اهداف جزئی

۱) شناخت تفاوت های فرهنگی و تأثیر آن بر روند مذاکره

۲) شناخت اهمیت احترام به فرهنگ های گوناگون

۳) شناسایی و بررسی فرهنگ از دیدگاه هافستد

۴) بررسی مطالعات سالاگوز درباره فرهنگ

لزوم شناخت تفاوت های فرهنگی و تأثیر آن بر روند مذاکره

فرهنگ تأثیری بسیار مهم بر شیوه تفکر، برقراری ارتباط و رفتار افراد دارد. علاوه بر این، فرهنگ بر نوع معاملات و چگونگی مذاکره در مورد آنها تأثیر گذار است. تفاوت های فرهنگی موجود میان مدیران تجاری مختلف هم می تواند فرایند مذاکره را دچار مشکل و گاه دچار بن بست کند. اما با وجود این، نباید ناامید شد، چون یک راه مؤثر برای مقابله با تفاوت های فرهنگی، همانا شناسایی صحیح وجوه تمایز بین فرهنگ هاست.

نگرش فرهنگ های مختلف نیت به هدف مذاکره با هم متفاوت است. از دید عده ای، هدف مذاکره در درجه اول و مقدم بر هر چیز، امضای قرارداد است، اما برخی دیگر هدف مذاکره را فقط امضای قرارداد نمی دانند، بلکه برای آنها مذاکره مقدمه ای است برای ایجاد رابطه میان طرفین، تحقیقات نشان می دهند که آسیایی ها به ایجاد رابطه علاقه بیشتری دارند. شاید هم به همین دلیل باشد که آنها مایل هستند زمان بیشتری را صرف مذاکره کنند، در حالی که به طور مثال آمریکایی ها بیشتر به دنبال امضای قرارداد هستند و نمی خواهند زمان زیادی را صرف مذاکره کنند، زیرا از دید آنها این کار اتلاف وقت است. به طور کلی، باید راهبردای که در مذاکره انتخاب می کنیم، با توجه به دیدگاه طرف مقابل باشد تا موجب نتیجه گیری بهتری شود، برای مثال، اگر طرف مقابل مایل به ایجاد رابطه است، شاید بهتر باشد که کمتر بر جزئیات زودگذر تکیه کنیم و در عوض تأکیدمان را بیشتر بر همکاری

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

های بلندمدت قرار دهیم؟ برعکس اگر طرف مقابل فقط به دنبال امضای قرارداد باشد. شاید تلاش ما برای ایجاد رابطه فقط به اتلاف وقت و انرژیمان بینجامد.

سازمان تیمی: رهبری واحد یا توافق جمعی؟

در هر مذاکره ای، شناخت سازمان تیمی طرف مقابل و تصمیم گیرنده اصلی تیم پادشده بسیار مهم است، در حالی که در تعدادی از فرهنگ ها تأکید بر فردگرایی است فرهنگ های دیگر بر گروه تأکید دارند. این گونه ارزشهای فرهنگی متفاوت ممکن است بر شیره سازمان یافتن طرفین مذاکره تأثیرگذار باشند. یک انتهای طیف این است که در تیم مذاکره کننده یک نفر رهبر مطلق باشد. بسیاری از تیم های مذاکره کننده آمریکایی، پیر و چنین روشی هستند. در مقابل ژاپنی ها بر مذاکره به شکل تیمی و تصمیم گیری بر مبنای توافق جمعی تاکید دارند، در مذاکره با یک تیم ژاپنی، ممکن است مشخص نباشد که رهبر چه کسی است و تصمیم گیری نهایی را چه کسی انجام می دهد. در مورد تیم های نوع اول، معمولا گروه مذاکره کننده کوچک است، اما در نوع دوم، گروه اغلب بزرگ است. برای مثال ممکن است در معامله ای مهم در چین آمریکایی ها با سه نفر بر سر میز مذاکره حاضر شوند، در حالی که چینی ها دو نفر باشند باید به خاطر داشت که معمولا تیم هایی که دارای یک رهبر مشخص هستند، نسبت به تیم هایی که بر مبنای توافق جمعی عمل می کنند، سرعت عمل بیشتری دارند. (کرمی، غلامرضا، ۱۳۸۵: ۶۵)

فرهنگ اغلب اثر غیر مستقیمی بر نتیجه و خروجی مذاکره دارد. از آن جهت لفظ غیرمستقیم مورد استفاده قرار می گیرد که دو گروه از متغیرهای میانجی یعنی جنبه های موقعیتی مذاکره و ویژگیهای مذاکره کنندگان به فرهنگ کمک می کنند که این اثر را بگذارند. این دو گروه از عوامل به نوبه خود فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می دهند که در نهایت، خروجی و نتیجه را تعیین می کند.

از آنجا که مذاکره شکلی از یک تعامل اجتماعی است و فرهنگ، راه هایی را برای اداره کردن مشکلات این تعامل اجتماعی فراهم می آورد، منطقی است انتظار داشته باشیم که فرهنگ بر مذاکره تأثیر خواهد داشت.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

پیشینه های فرهنگی نه تنها روی اعمال مذاکره کننده ها، بلکه بر ارزش های آنها نیز تأثیر می گذارند. همه مذاکره کنندگان به طور ناخود آگاه ارزش هایی را که به طور عمیق در آنها ریشه دارند با خود به شرایط مذاکره می آورند. یک مذاکره کننده باصلاحیت باید قادر باشد فوت های خود را استادانه بسازد، آن دسته از هنجارهای فرهنگی و ویژگی های اخلاقی کشورهای دیگر را که نسبت به ویژگی های خودشان متفاوت است، ادرک کند و از تفاوت ها در سبک های مذاکره حریفان خود آگاه شود. با این حال ممکن است یک نفر از این هنجارهای فرهنگی برای برد، مقابل حریفش استفاده نکند. مذاکره کننده ها باید به روش هایی که حریفان از آنها استفاده می کنند احترام بگذارند؛ اما ضروری نیست که خود را با آنها وفق دهند و طبق روش های آنان، مذاکره را منعقد کنند.

دانشی که یک مذاکره کننده از فرهنگ طرف مقابل خود پیدا می کند به وی کمک خواهد کرد تا بهتر ارتباط برقرار کند، درک کند، برنامه ریزی کرده و اتفاق ها را پیش بینی کند. این امر مستلزم مطالعه تاریخ، آداب و سنن آن کشور است.

مذاکره فرآیندی است که از طریق آن حداقل دو طرف می کوشند به توافقی در خصوص موضوعات مورد علاقه شان دست یابند. وقتی مذاکره با افرادی از کشوری دیگر و با زمینه های فرهنگی متفاوت صورت می گیرد، این فرایند می تواند تبدیل به مانعی برای دستیابی به موفقیت در مذاکرات شود.

فرآیند مذاکره نوعی فرایند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تأثیر فرهنگ فرهنگ های مذاکره کنندگان قرار دارد. برای مثال، در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تأثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرش ها و عادت های شکل گرفته در فرهنگ مذاکره کنندگان قرار می گیرد.

افراد با داشتن زمینه های فرهنگی مشابه گرایش به ارائه و نمایش الگوهای مشترکی از تفکر، احساس و واکنش در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می توان چنین گفت که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری دارد و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می طلبد. در ادبیات درون فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته اند، این سازگاری تأیید شده است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

نتایج تحقیقات بیانگر آن است که مذاکره کنندگانی که از فرهنگ های متفاوتی هستند و برای یکدیگر بیگانه به نظر می رسند، ممکن است مشکلاتی در زمینه ارزیابی یکدیگر داشته باشند. تشابهات به مذاکره کنندگان این امکان را می دهد که درک و شناخت درستی از یکدیگر داشته باشند و از آن به عنوان پایه ای برای اعتماد و روابط شخصی متقابل استفاده کنند. (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۵)

وقتی فردی داخل فرهنگ خود با افراد دیگر وارد مذاکره می شود، اغلب ویژگی های فرهنگی مشترک ناخودآگاه مورد استفاده قرار می گیرند. ولی هنگامی که مذاکره با افرادی با فرهنگ های مختلف صورت می پذیرد، دیگر ویژگی های فرهنگ خودی به راحتی استفاده نمی شود و شخص باید توجه فراوانی به ویژگی های فرهنگ طرف مذاکره خود کند.

در مذاکرات برون مرزی، موارد زیادی می تواند در نتیجه مذاکرات تأثیر بگذارد. برای مثال، همواره در مذاکرات بین المللی یک طرف باید سفر کند تا در مکان و محل جدیدی اقدام به مذاکره کند. این سفر به جز مشکلات سفر، مشکلات فرهنگی نیز همراه خواهد داشت که باید برای این شخص آمادگی و شناخت کافی وجود داشته باشد. افراد مجرب در تجارت بین الملل پیشنهاد می کنند که در مذاکرات طرفین نباید سعی کنند که بیشترین امتیازها را از آن خود کنند و برنده بزرگ مذاکره شوند، بلکه باید در یک محیط مناسب امتیازها به طور یکسان تقسیم شوند.

احترام به فرهنگ های گوناگون

به تعداد فرهنگ های گوناگون سبک های مذاکره وجود دارد و به دشواری می توان به شناخت دقیقی از این تنوع ها دست یافت. میزان موفقیت در مذاکرات بین المللی به توانایی مذاکره کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. به این معنا که آنها باید از عوامل فرهنگی گوناگون که فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می دهند، آگاه باشند و بتوانند راهبرد مذاکره خود را بر اساس آن تغییر دهند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

افراد با فرهنگ های متفاوت، راهبردهای گوناگونی در به اشتراک گذاشتن اطلاعات دارند. زمینه، بعدی از فرهنگ است که به میزان اطلاعات انتقال داده شده از طریق یک پیام واضح اشاره دارد. در فرهنگ های با زمینه پایین نظیر آمریکا، پیغام ها به طور مستقیم و شفاف انتقال می یابند و ارتباطات عمل گرا و مبتنی بر راه حل هستند. در فرهنگ های با زمینه بالا نظیر ژاپن، پیغام ها به صورت غیر مستقیم و غیر واضح منتقل شده و ارتباطات کتایی هستند. مذاکره کنندگان آمریکایی و ژاپنی هر دو برای تسهیم اطلاعات به یک اندازه ارزش قائل هستند، اما مذاکره کنندگان آمریکایی راهبرد نهیم اطلاعات مستقیم و ژاپنی ها راهبرد تسهیم اطلاعات غیر مستقیم را دنبال می‌کنند. سایر تحقیقات نیز بر تفاوت راهبردهای ارتباطی این دو گروه تاکید کرده اند. برای مثال، مذاکره کنندگان ژاپنی در مقایسه با آمریکایی ها کمتر «نه» می گویند و بیشتر ترجیح می دهند ساکت بمانند.

بنابراین، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه پایین مذاکره می کنند، باید بر راهبردهای ارتباطات مستقیم تکیه کنند و در پی آن، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه پایین مذاکره می کنند، باید بر راهبردهای ارتباطات مستقیم تکیه کنند و در پی آن، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه بالا مذاکره می کنند، باید راهبردهای ارتباطات غیرمستقیم را برگزینند.

هر دو راهبرد ارتباطی مستقیم و غیرمستقیم می توانند به کسب منافع مشترک منتهی شوند. برای کسب منافع مشترک، هر دو طرف مذاکره باید به اندازه کافی اطلاعات را در اختیار طرف مقابل بگذارند تا به این ترتیب، اولویت های یکدیگر را در یابند و نقاط مشترک و غیر مشترک را تشخیص دهند. این امر می تواند هم از طریق ارتباطات غیر مستقیم و هم از طریق ارتباطات مستقیم اتفاق می افتد. (آشفته، ۱۳۹۶)

* مؤلفه های فرهنگ (مدل ۴ لایه ای)

مدل ارائه شده توسط بیگلیارید و همکاران (۲۰۱۲)، از جدیدترین و جامع ترین موارد است. طبق این مدل، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارت اند از:

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مشارکت: شامل مجموعه هنجارها و ارزش های سازمانی است که تمایل به فعالیت گروهی و اصل مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را تقویت می کند.

یکپارچگی: شامل مجموعه ارزش ها و الگوهای رفتاری است که کارکنان را به همکاری و هماهنگی با یکدیگر تشویق می کنند.

انعطاف پذیری: به این معنا که با توجه به فرهنگ سازمانی، کارکنان تا چه اندازه به یادگیری مستمر و توانایی در تطابق با شرایط جدید سوق داده می شوند.

اهداف و ارزش ها: سطح پایستادی اعضای سازمان به هنجارها، ارزش ها و الگوهای رفتاری مشترک.

ریسک پذیری: به این معنا که تا چه اندازه ریسک پذیری و پذیرش شرایط مبهم، از سوی کارکنان و سازمان پذیرفته شده است.

نوآوری: به این معنا که هنجارها و ارزش های سازمانی، تا چه اندازه از نوآوری و ارائه ایده های خلاقانه حمایت می کند.

پشتیبانی: به این معنا که تا چه اندازه حمایت از تصمیم های مدیران و تلاش برای اجرای آنها، به عنوان یک ارزش در میان کارکنان مشهود است و اینکه کارکنان، خود را تا چه اندازه تحت حمایت سازمان و مدیران می دانند. (ابراهیم زاده و قدمی، ۱۳۹۳: ۳۱)

فرهنگ از دیدگاه هافستد

فرهنگ مجموعه کاملی از هنجارها و واکنش های اجتماعی است که رفتارهای افراد را تعیین می کند. فرهنگ افراد را قادر می سازد تا به جهان پیرامون خود معنا ببخشد و فقط برای افراد در کشور شود، الزامی است. اساساً افراد نوعی محیط اجتماعی برای تطبیق پذیری با محیط فیزیکی خود ایجاد می کنند و آداب و رسوم، عرف و عادت و ست های خود را نسل به نسل انتقال می دهند.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

یکی از نظریه های مشهور که به اثر فرهنگ برآیند مدیریت اشاره دارد، نظریه ای است که به وسیله «گیرت هانستد»، محقق هلندی، ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه تأثیر فرهنگ ملی روی رفتار فرد این نظریه را مطرح کرد و ارزش ها و باورهای ۱۱۶ هزار نفر از کارکنان شرکت IBM از چهل ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد (او بعدها در ده کشور نیز چنین تحقیقی را انجام داد.)

نخستین بُعد، فاصله قدرت است که به معنای دامنه ای است که کارکنان سطوح پایین تر سازمان، نابرابری در توزیع قدرت را می پذیرند و یا اینکه آن را انتظار دارند مطابق نظریهٔ «جرج اورول» قدرت در تمام جوامع به صورت نابرابر توزیع شده، اما این نابرابری در بعضی جوامع بیشتر است. بُعد دوم درجه ای است که افراد یک جامعه داخل گروه ها به صورت یکپارچه فعالیت می کنند. در فرهنگ های فردگرایانه هر عضوی از جامعه بیشتر به فکر منافع خود و منافع خانواده نزدیک خود است. سومین بُعد مردسالاری است که در آن جامعه ای توصیف می شود که از مردان انتظار می رود تا تهاجمی با رقابتی رفتار کنند، موفقیت های مادی را مورد توجه قرار دهند، در حالی که زنان امور مربوط به منزل و نگهداری از فرزندان را به عهده دارند. از طرف دیگر، بعد زن سالاری جامعه ای را توصیف می کند که در آن نقش های اجتماعی زن و مرد با یکدیگر همپوشی دارند و هیچ یک از آنها رفتارهای تهاجمی با رقابتی ندارند. ابهام گریزی یا پرهیز از عدم اطمینان نیز دامنه ای است که در آن اعضای جامعه در موقعیت های نامشخص، مبهم یا بدون ساختار احساس ناراحتی می کنند. بعضی از فرهنگها پرهیز از عدم اطمینان را با رفتارهای تهاجمی، احساسی و بدون صبر و تحمل پاسخ می دهند. ویژگی مشخص پایین بودن سطح پرهیز از عدم اطمینان رفتارهای واقع بینانه و با تفکر و تأمل است. (دهقان، ۱۳۸۳)

مطالعات اخیر هافستد درباره ابعاد ارزش های فرهنگی و اجتماعی، به طور خاص بر ارزش های مربوط به کار تمرکز دارد. هافستد معتقد است افراد برنامه های ذهنی خاصی خود را دارند که در خانواده و در اوایل دوره کودکی آنها به وجود می آید و در مدارس دانشگاهها و سازمان های مختلف تقویت می شود. این برنامه های ذهنی حاوی مؤلفه های فرهنگی ملی هستند و به شکل واضحی در ارزش های فرهنگی و اجتماعی گوناگونی که در میان کشورهای مختلف وجود دارند، بیان می شوند. براساس دیدگاه هافستد ارزش های کاری جهانی نیستند. او در

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

سطح ملی پنج دسته از عوامل فرهنگی ارزشی را مطرح می کنند که عبارت اند از: فردگرایی در برابر جمع گرایی، فاصله قدرت، پرهیز از تردید و دودلی، مردگرایی در مقابل زن گرایی و نگرش بلندمدت در مقابل نگرش کوتاه‌مدت. عامل پنجم، خودداری از افراط و بی قیدی است که سالها بعد (در سال ۱۹۹۱) به چارچوب بررسی شده هافستد اضافه شده است. (صفردوست و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۶۹)

مطالعات سالاکوز[1]

یکی از مطالعات معتبر درباره نقش فرهنگ در حوزه مذاکره توسط جسوالد سالاکوز انجام شده که طی آن، رفتارها و نگرش های ۳۰۰ مذاکره کننده از کشورهای مختلف جهان بحث و بررسی شده است. وی در نهایت ده پارامتر را مطرح کرده و اشاره می کند که در هر فرهنگی، قواعد مذاکره پس از پاسخگویی به این ده پرسش قابل تدوین و ارزیابی خواهد بود:

۱) هدف از مذاکره چیست؟ برخی فرهنگ ها «قراردادمحور» و برخی دیگر «رابطه محور» هستند. در فرهنگهای قرارداد محور، دوستی و آشنایی در رابطه، در سایه مذاکره پنهان می شود. مهمترین خواسته طرفین این است که به نتیجه مطلوب دست پیدا کنند. اما در فرهنگ های رابطه محور، مذاکره کنندگان معامله و مذاکره را بهانه ای برای ایجاد و حفظ و تقویت دوستی می دانند. در این فرهنگ ها، بسیار پیش می آید که فردی، معامله ای را به ضرر انجام می دهد، اما ترجیح می دهد. با درخواست امتیازهای بیشتر به رابطه خود با طرف مقابل، لطمه نزند.

۲) نگرش برنده - برنده در مقایسه با نگرش برنده - بازنده، دومین ویژگی فرهنگی است که بر مذاکره تأثیر می‌گذارد. در کنار تعاریف کلاسیک، سالاکوز توضیح می دهد که در نگرش برنده - برنده من در صورتی که خواسته‌هایم تأمین شود و احساس کنم شما هم راضی هستید، مذاکره موفقیت آمیز ارزیابی می شود، اما در مذاکره برنده - بازنده، من به جای توجه به دستاوردهای خودم، به دستاوردهای شما حسادت می کنم.

---

[1]. Salacause

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۳) فرهنگ برخورد رسمی یا غیررسمی، مؤلفه مهم دیگری است که در مذاکره نقش دارد. در فرهنگ رسمی، مذاکرهها، پشت میزهای رسمی، با دستور جلسه مشخم و در زمان مشخص انجام می شود. در فرهنگ غیررسمی مذاکره ممکن است در هر محلی با هر شرایطی و در غالب هر نوع رفتار و کلمات انجام شود. در فرهنگ های غیررسمی، گفت وگو و پرسیدن از اطلاعات و دیدگاههای شخصی افراد در مذاکره تجاری نظیر مجرد یا متأهل بودن، مشکلات روز اقتصادی و اجتماعی، نرخ طلا و ارز و پیش بینی های اقتصادی و ... به عنوان یک رفتار مورد پسند بوده و مقاومت چندانی در برابر آن وجود ندارد. برای ما که در بستر فرهنگ ایرانی مذاکره می کنیم، فرهنگ مذاکره غیررسمی کاملا قابل درک است. به همین دلیل است که گاه، بخش بزرگی از مذاکره در حاشیه سپری شده و در نهایت، طی چند دقیقه، سراسیمه موضوعات مدنظر، جمع بندی می شوند.

۴) صراحت در برخوردها، پارامتر فرهنگی دیگری است که بر مذاکره تأثیر می گذارد. آیا این سنت وجود دارد که افراد پیامها، انتقادها با پاسخ های منفی خود را با صراحت با طرف مقابل مطرح کنند؟ کافی است به آخرین مرتبهای که یکی از دوستانتان درخواست پول از شما می کند و پاسخ خودتان در شرایطی که نمی خواستید به او پول قرض دهید، فکر کنید تا این ویژگی فرهنگی را بهتر درک کنید.

۵) حساسیت به زمان، عامل فرهنگی دیگری است که بر روند مذاکره تأثیر دارد. به تعبیر سالاکوز، کشورهایی وجود دارند که «شروع جلسه در ساعت ۹» برای ایشان به معنای «شروع در ساعتی بین ۸ تا ۱۲» است.

۶) سالاکوز به موارد یادشده پنج مورد دیگر نیز می افزاید: احساسی بودن و نشان دادن احساسات در مذاکره، نوشتن قراردادهای دقیق یا مبهم، شکل گیری توافق از جزء به کل یا از کل به جزء. برتری نظر عضو ارشد تیم به کل جمع یا مذاکره جمعی و در پایان، میزان ریسک پذیری. (سالاکوز، ۲۰۰۵)

با مطالعاتی که در سراسر جهان انجام شده است، به نظر می رسد باید پذیرفت که اگرچه مذاکره اصولی جهانشمول دارد، ولی مسدان های آن در بستر فرهنگ تغییر می کند و باید آن اصول را همچون لباس، متناسب با ویژگی های فرهنگی هر جامعه ای بر تن آن پوشاند.

مطالعه موردی: مذاکرات آمریکا با چین

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مذاکرات سال ۲۰۱۲ بین دو کشور آمریکا و چین که دو رقیب بزرگ جهانی هستند، اتفاق افتاد، مهمترین مسئله برای آمریکایی ها در قرن جدید، جلوگیری از قدرت نوظهور چین در دنیاست، چرا که چین از نظر اقتصادی تنها کشوری است که رشد اقتصادی چشمگیری دارد و می تواند قدرت و برتری آمریکا را به چالش بکشاند. به همین دلیل، روسیه دیگر همانند گذشته تنها رقیب اصلی آمریکا در دنیا شمرده نمی شود. چین با رشد اقتصادی زیاد تنها کشوری است که از توانمندی رقابت با آمریکا در دنیا برخوردار شده است. در مدل گفت و گوی مستقیم آمریکا و چین وجود دو متغیر «نیاز متقابل راهبردی» و «اهداف صادقانه» از ابتدای ورود به گفت و گوها اهمیت بسیار زیادی داشت.

با توجه به مدل گفت و گوی مستقیم چین و آمریکا مفاهیم و متغیرهای ورود به گفت و گوهای راهبردی یا معامله بزرگ را می توان چنین برشمرد:

۱) در بازی میان بازیگران رقیب جهانی یا منطقه ای، هیچ یک قادر به حذف یکدیگر در مسائل مهم منطقه ای یا جهانی نیستند.

۲) بازیگران، راهبردهای مستقلی در سیاست خارجی و امنیت ملی دارند. این ویژگی همچنان سبب ارتقای توان بازیگران برای شکل‌دهی ائتلاف ها و اتحادها در سطح منطقه ای و جهانی خواهد شد.

۳) ضرورت گذار از مرحله تقابل و رسیدن به دوران تعامل و بر مبنای برد - برد یعنی بازی همکاری جویانه با هدف کسب رضایت نسبی (موسوی، ۱۳۹۱).

فرهنگ مذاکرات در کشورها

توجه به فرهنگ مذاکرات در کشورها هنگام ملاقات های تجاری بسیار مهم است که بی توجهی به آنها، مانع انعقاد قراردادهای تجاری بین طرفین مذاکره می شود.

در فرهنگ های کم آداب مانند آمریکای شمالی، آلمان و سوئیس، ارتباطات صریح و دقیق است. در این فرهنگ ها کلمات مفهوم یک پیام را می رسانند و آداب در این زمینه نقش مهمی را به عهده دارند. آلمانی ها و آمریکایی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

ها به عنوان دارندگان فرهنگ های کم آداب ویژگی های مشترکی دارند، با این حال آنها نیز تفاوت درخور توجهی در نوع روابطشان دارند. آلمانی ها در مقایسه با آمریکایی ها هنگام با یکدیگر رسمی تر هستند. آنها حتی همکاران نزدیک خود را با القابی همچون آقا و یا خانم خطاب می کنند. در آلمان رسم است که افراد متخصص را نیز برای مثال آقای دکتر و یا خانم دکتر خطاب می کنند. در مقابل، در فرهنگ‌های پرآداب مانند فرهنگ های آسیایی، آمریکای لاتین و خاورمیانه زمینه ارتباط اهمیت زیادی دارد. در این فرهنگها فقط کلمات پیام را منتقل نمی‌کنند، بلکه علاوه بر آن معانی از متن و مضمون آن بیرون کشیده می شوند (اختر، ۱۳۸۰)

در اینجا به پاره ای از نمونه های فرهنگی در کشورهای مختلف اشاره می شود:

- یک بازاریاب آلمانی می گوید ما در برقراری روابط تجاری درازمدت با ژاپنی ها آداب اجتماعی مهم را نمی‌دانستیم و بعدها متوجه شدیم که یکی از مشکلات ما همین نادیده گرفتن فرهنگ اصیل و سنتی آنهاست.

- در عربستان پای خود را به سوی دیگران دراز کردن موجب لغو یک قرارداد چند میلیارد دلاری با آمریکا شد، زیرا این حرکت را نشانه اهانت بسیار می دانند.

- هنگام مذاکره در مکزیک از رنگ زرد که در این کشور علامت مرگ است، استفاده نکنید.

- در آلمان بر سر میز مذاکره، به کسی کارد و چنگال ندهید، به اعتقاد آلمانی ها، این امر دوستی ها را از بین می‌برد.

- مدیران آمریکای جنوبی مایل هستند زمانی که در رابطه با امور تجاری با هم مذاکره می کنند، خیلی نزدیک به هم بایستند یا بنشینند.

- در ارتباطات تجاری رودررو، مدیران ژاپنی به ندرت به طرف تجاری آمریکایی خود پاسخ نه می گویند و چنانچه مدیر ژاپنی مجبور به دادن جواب باشد، با تنفس از طریق دندان صدای «صا» (SAH) از خود درمی آورد که مفهوم خاصی ندارد با اینکه می گوید نبسیار مشکل است» و مقصود او «نه» است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

- وقتی مدیران آمریکایی کارت تجاری خود را با یکدیگر رد و بدل می کنند، با یک نگاه سریع به کارت های یکدیگر آن را برای مراجعهٔ بعدی در جیب خود قرار می دهند، در حالی که مدیران ژاپنی موشکافانه کارت های همدیگر را هنگام احوالپرسی مطالعه کرده و به دقت به شرکت های تحت پوشش آن و مقام فرد توجه می کنند.

- یک قرارداد کوچک ممکن است در نزد اعراب روزها به طول بینجامد. به علت اینکه طرف عرب ممکن است درباره مسائل دیگری صحبت کند یا کار دیگری انجام دهد.

- به یک بازرگان ژاپنی یا کره ای از دادن هدیه به تعداد ۴ خودداری کنید. زیرا عدد ۴، عدد نحس تلقی می شود. (کریمیان، ۱۳۹۳)

قبل از انجام هر مذاکره ای، بهتر است با آداب و فرهنگ آن منطقه و به ویژه طرف مورد مذاکره آشنایی کامل داشته باشید. ممکن است یک عمل، از دیدگاه و فرهنگ شما کاری پسندیده و معقول به نظر آید اما همان عمل، در فرهنگ دیگر، ضدارزش و توهین آمیز انگاشته شود. داستان زیر به بیان همین موضوع می پردازد:

یکی از نمایندگان فروش شرکت کوکاکولا، مأیوس و ناامید از خاورمیانه بازگشت. دوستی از وی پرسید: «چرا در کشورهای عربی موفق نشدی؟» وی جواب داد: «هنگامی که من به آنجا رسیدم، مطمئن بودم که می توانم موفق شوم و فروش خوبی داشته باشم. اما مشکلی که داشتم این بود که من عربی نمی دانستم. بنابراین، تصمیم گرفتم که پیام خود را از طریق پوستر به آنها انتقال دهم. به همین خاطر سه پوستر طراحی کردم:

پوستر نخست مردی را نشان می داد که خسته و کوفته در بیابان بی هوش افتاده بود، پوستر دوم همان مرد که در حال نوشیدن کوکاکولا بود را نشان می داد و پوستر سوم، مردی بسیار سرحال و شاداب را نشان می داد. پوسترها را همه جا چسباندم.» دوستش پرسید: «آیا این روش به کار آمد؟» او جواب داد: «متاسفانه من نمی‌دانستم عرب ها از راست به چپ می خوانند، بنابراین آنها ابتدا تصویر سوم، سپس دوم و پس از آن، اول را دیدند.»❋

جمع بندی فصل

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در این فصل که از فصول مکمل کتاب بود، سعی شد درباره جایگاه فرهنگ در مذاکره بحث شود، به طبع، در بخش های پیشین به صورت حرفه ای و عملیاتی مباحث فنی مذاکرات را تحلیل و جمع بندی کرد. اما در ادامه و تکمیل موضوع در فصل های پایانی عوامل مترتب پر مذاکرات و مکمل مذاکراتی در قالب موضوعات مختلف بررسی شد. یکی از موضوعاتی که می تواند در جلسات مذاکره تأثیرگذار باشد و جزء ویژگی های فنی نیست، موضوع فرهنگ در مذاکرات است. چون فرهنگ طرف مقابل روی کیفیت، ساختار و نمودهای مذاکره بسیار مؤثر است، بنابراین این فصل سعی کرد اطلاعات و مدل های لازم را در اختیار خواننده قرار دهد. البته ابتدا درباره ضرورت های شناخت فرهنگی و سپس درباره پذیرش تفاوت های فرهنگی در مذاکرات مطالبی بیان شد و بعد از آن، سعی شد از منظر مطالعات هافستد و سالاکوز جایگاه فرهنگ بررسی شود و در حقیقت نقش آنها در مذاکرات مورد تبیین قرار بگیرد.

پرسش های فصل

۱) چرا مذاکره کننده باید در جلسات مذاکره تفاوت های فرهنگی را بشناسد و به آنها پایبند باشد؟

۲) از نگاه هافستد اگر بخواهید فرهنگ را تحلیل کنید، این تحلیل فرهنگی در مذاکرات چطور خودش را نشان می دهد؟

۳) ارتباط مطالعات ساکوز با مذاکره را بر چه اساسی می پندارید و از منظر شما نتایج به دست آمده از این مطالعات چطور می تواند در جلسات مذاکره مورد توجه قرار بگیرد؟

۴) در صورتی که هر یک از مذاکره کنندگان در جلسه مذاکره اختلاف فرهنگی احساس کردند، برای مدیریت این تفاوت ها چه اقداماتی باید انجام دهند؟

۵) نقش فرهنگ در مذاکرات داخلی و مذاکرات بین المللی چقدر تغییر می کند و انر فرهنگ در هر کدام از آنها تا چه اندازه است؟

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۶) زمانی که در جلسه مذاکره با فرهنگی متفاوت مواجه می شویم، باید چه کنیم تا بتوانیم به مذاکره ادامه بدهیم؟

پژوهش

با مطالعه اسناد فرهنگی کشورهای دیگر، مبانی و نگات و آموزه های موجود در آن فرهنگ ها را مطالعه و مقایسه کنید.

۸

ملاحظات حقوقی در مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: معرفی برخی ضروریات و آگاهی های حقوقی در مذاکرات

اهداف جزئی

۱) تغییر دیدگاه مذاکره کننده نسبت به رعایت مبانی حقوقی در مذاکرات

۲) تشویق مذاکره کننده نسبت به فراگیری و تسلط بر مبانی حقوقی مذاکرات

۳) ایجاد آگاهی در مذاکره کننده نسبت پایبندی به مباحث حقوقی در مذاکرات

۴) شناسایی و کسب آگاهی های حقوقی پیش، هنگام و پس از مذاکرات

مذاکرات و حقوق؛ از کجا تا کجا

اگر تجربه مذاکره داشته باشید، بی شک این موضوع را درک کردها بد که مذاکره محل تضارب دیدگاه ها و بروز اختلاف هاست و در ذات هنر جلسه مذاکره و مذاکره کننده شناسایی زمینه ها و ماهیت اختلافها و تلاش برای رفع آنهاست؛ چرا که اگر اختلاف و تضاد منافع وجود نداشته باشد، چه نیاز به مذاکره که افراد از طریق رابطه به نتایج خود می از مستند. بنابراین، با توجه به اینکه بشر در جست و جوی کسب منافع است و در بسیاری مواقع

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این منفعت با منفعت دیگری گره می خورد، به مذاکره نیازمند می شود و بر این اساس، مذاکرات متعددی بین افراد و سازمان ها و کشورها و ... شکل می گیرد.

پس واضح است که مذاکره محل اختلاف است و هنر مذاکره کننده، تلاش برای حل و رفع این اختلافها و هدایت جریان مذاکره است تا اینکه طرفین به نتایج و دستاوردهای مد نظر خود دست پیدا کنند. روند چنین فرایندی و رسیدن به توافق و حی برنده بودن برای مذاکره کنندگان نیازمند الزامات و ضروریاتی است. از جمله این الزامات خواست و تمایل طرفین برای مذاکره و حصول نتیجه است که طرفین باید داشته باشند. از الزامات دیگر منفعت، قابل تسهیم و تبادل برای طرفین است. الزام دیگر برای یک مذاکره وجود امکانات سخت و نرم افزاری برای مذاکرات است، به گونه ای که امکان مذاکره به واسطه وجود آنها میسر باشد.

از این جنس موارد و الزام متعدد هستند، اما یکی از ضروریات وجود مبنای قانونی و استانداردهای حقوقی برای مذاکرات است. استانداردهایی که بودن آنها پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از آن ضروری است و افراد باید به آنها واقف باشند. بنابراین، ورود به جریان مذاکره بدون تسلط حقوق و قوانین حاکم بر آن، همانند رانندگی بدون آشنایی با آیین نامه ها و قوانین است که دیر یا زود راننده را با مشکل مواجه می کند، به سادگی مشخص می شود قوانین و استانداردهای حقوقی چه کاربردهایی داشته و در جلسات مذاکره چه نقشی دارند.

در واقع، تأکید بر استانداردهای حقوقی موجب می شود تا مذاکره کنندگان در وهله اول وارد اختلاف های قانونی نشده و بر مدار یک استاندارد پیش بروند. در وهله دوم مباحث حقوقی مهم هستند تا اگر اختلافی بین طرفین رخ داد، طرفین استنادی برای حل و رفع آن داشته باشند، در وهله سوم مباحث حقوقی مهم هستند تا اگر طرفین طی مذاکرات نتوانستند بر مشکل خود توافق حاصل کنند، نهادهای مرجع از این نظر مبنایی داشته باشند و به قضاوت و حل اختلاف بپردازند؛ بنابراین، حقوق و ملاحظات و مبانی آن را می توان بخشی از مذاکرات و مذاکره کننده دانست. مباحثی که مذاکره کننده باید بر حداقل آنها مسلط باشد. اگرچه برای بیشتر از آن باید متخصص حقوقی، مشاور با تیم تخصصی بسته به سطح مذاکرات در اختیار داشت.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

بر همین اساس، فصل هشتم درصدد است تا در اندازه حداقلی و کفایت برخی مباحث حقوقی مورد نیاز در جلسات مذاکره را تبیین کند. در واقع، از آنجا که کتابی که پیش روی خوانندگان است یک کتاب تخصصی در حوزه مذاکرات است، در این فصل برخی نکات حقوقی در سه بخش پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از آن ارائه می‌شوند تا به واسطه آنها فضای حقوقی بیشتری در مذاکرات روشن شود. در حالی که در همین ابتدای فصل به این موضوع تأکید می شود که علاقه مندان به مباحث تخصصی حقوقی زمان بیشتری را تخصیص داده و در مبانی حقوقی جستجو کنند.

نکات و مباحث حقوقی پیش از مذاکره

آنچه پیش از مذاکره برای مذاکره کننده در حوزه مسائل حقوقی ضروری است، در دو بخش دسته بندی می شود. بخش اول شامل تعیین برخی حدود و شکل حقوقی شرکت در مذاکره است و بخش دوم نیز شامل تأمین دانش پیش از مذاکره که مذاکره کننده باید پیش از آغاز مذاکره نسبت به هر دو موضوع مسلط و روشن شود.

بخش اول که اشاره به برخی حدود و شکل حقوقی شرکت در مذاکره دارد، به معنای آن است که مذاکره کننده پیش از حضور در جلسه مذاکره باید برخی موارد زیر را مشخص کند. یعنی مذاکره کننده باید وضعیت چگونگی حضور خود در جلسه مذاکره را به ازای موارد زیر مشخص کند.

۱) مذاکره کننده در مقام شخصیت حقیقی یا شخصیت حقوقی

۲) تعیین یا شناسایی قوانین حاکم بر مذاکرات

۳) مسئولیت های حقوقی مترتب بر جلسات مذاکره مترتب بر کیست

۴) شناسایی و پذبرش پیش فرض های حقوقی مذاکرات

بخش دوم هم که به آن اشاره شد، احاطه به آگاهی از نیازمندی های حقوقی است که در جلسه مذاکره باید مذاکره کننده نسبت به آنها تجهیز شده باشد، به این معنا که علاوه بر تعیین تکلیف آنچه گفته شد، مذاکره کننده حرفه ای زمانی که در جلسه مذاکره می خواهد حضور پیدا کند، در کنار تدابیری که پیش تر اشاره شد، دانش

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

حداقلی خود را نیز افزایش می دهد و خود را برای چالش های احتمالی حقوقی مترتب بر مذاکره نیز آماده می‌کند؛ چرا که در هر حال در جلسات مذاکره به طور قطع چالش حقوقی پیش خواهد آمد با موضوعاتی که نیاز به آمادگی حداقلی حقوقی مذاکره کننده دارد، بنابراین، پیش از جلسات مذاکره، مذاکره کننده باید نسبت به تجهیز حداقلی خود، نسبت به ضروریات حقوقی که می توان آنها را در منابع متعدد مطالعه کرد، اقدام کند.

در ادامه، به تبیین اصول چهارگانه بخش اول اشاره می شود و در باب آنها گفت و گو به عمل خواهد آمد.

مذاکره کننده در مقام شخصیت حقیقی یا شخصیت حقوقی

در ساده ترین تعریف، حقوق را الزام های ناظر بر روابط اشخاص نامیده اند. اشخاص، جمع شخص است، وقتی از شخص صحبت می شود، چیزی که به ذهن می رسد گفت و گو در رابطه با یک فرد است، فردی که از افراد جامعه است. اما امروزه اشخاص فقط ناظر بر افراد و انسان ها نیستند، بلکه اشخاص دیگری به حکم قانون وجود دارند به دسته دوم غیر از افراد، اشخاص حقوقی گفته می شود؛ به این ترتیب، اشخاص دو نوع هستند.

اول: اشخاص حقیقی

شخص حقیقی در حقیقت همان فرد انسانی است. این افراد با زنده شدن دارای حقوقی می شوند و در زمان حیات خود آنها را دارند که به آنها اهلیت گفته میشود. در ماده ۹۵۶ ق.م آمده است که اهلیت برای داشتن حقوقی با زنده متولد شدن انسان شروع شده و با مرگ او تمام می شود، اهلیت به دو دسته اهلیت تمتع و اهلیت استیفا تقسیم می شود.

دوم: اشخاص حقوقی

علاوه بر افراد در جامعه، اشخاص دیگری هم بافت می شوند که به فعالیت می پردازنده مانند گروهها، جمعیتها، مؤسسه ها، سازمان ها و ... به این نوع اشخاص حقوقی می گویند، این اشخاصی وجود طبیعی ندارند و دارای وجود فرضی و اعتباری هستند شخص حقوقی نتیجه اجتماعی است که به تجویز قانون و از اجتماع دو یا چند شخص حقیقی ایجاد می شود.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

این اشخاص حقوق تکالیف و اموالی دارند که به طور کلی، از اموال و حقوق و دارایی افرادی که آن را تشکیل می دهند، جداست و دارای کلیه حقوق و تکالیفی هستند که قانون برای اشخاص حقیقی شناخته است، مگر آنچه که ملازمه با طبیعت و فطرت و سرشت انسانی دارد و مختص انسان است، مانند حقوق و وظایف ابوت و نبوت (ماده ۵۸۸ ق. ت).

اشخاص حقوقی مانند اشخاص حقیقی ایجاد می شوند، زندگی می کنند و روزی حیاتشان خاتمه می یابد، ایجاد شان، تشکیل و ثبت آنها، زندگی شان فعالیت آنها و مرگشان زمان انحلال آنهاست.

اشخاص حقوقی به دو دسته اشخاص حقوقی حقوق عمومی و اشخاص حقوقی حقوق خصوصی تقسیم می شوند:

- بند اول: اشخاص حقوقی حقوق عمومی

اشخاص حقوقی حقوق عمومی، ویژگی مهم این اشخاص آن است که ذاتا از امتیاز های قدرت عمومی برخوردارند و به نظر می رسد برای اهداف خاصی تشکیل می شوند که نوعا سرویس دهی و خدمات عمومی است و در چارچوب ضوابط و مقررات خاصی به وجود می آید، مانند وزارتخانه ها، شهرداری ها و سایر مؤسسه های دولتی، این اشخاص را به این علت که مرتبط به دولت و حکومت هستند و هدف آنها خدمت به جامعه و حفظ حکومت است، شخصیت حقوقی حقوق عمومی می گویند.

- بند دوم: اشخاص حقوقی حقوق خصوصی

این اشخاص بین افرادی تشکیل می شوند که از نظر اهداف موضوع به دو دسته تقسیم می شوند:

۱) سازمانها و مؤسسه های غیر تجاری: این اشخاص اهداف و مقاصد غیر تجاری دارند. ماده ۵۸۴ قانون تجارت این اشخاص را این گونه تعریف کرده که کلیه تشکیلات و مؤسسه هایی است که برای مقاصد غیر تجاری مانند امور علمی با ادبی با خبر به رو امثال آنها تشکیل می شود، اعم از اینکه مؤسس و تشکیل دهندگان قصد انتفاع داشته با نداشته باشند، با توجه به این ماده، ملاک تشخیص این اشخاص از شرکت های تجاری را نباید قصد انتفاع بدانیم، بلکه این موضوعات فعالیت این اشخاص است که آنها را از شرکتهای تجاری متمایز می سازد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در نتیجه، کلیه مؤسسه ها و سازمان هایی که به منظور اهداف غیر تجاری تشکیل می شوند و جزء دستگاه دولتی نباشد، سازمان یا مؤسسه غیرتجاری است.

۲) شرکت های تجاری: در هیچ یک از قوانین ما تعریفی از شرکت تجاری بیان نشده، بلکه فقط به ذکر انواع آنها بسنده شده است. مبرهن است که این شرکت ها بیشتر با نیات کسب و کاری و تجاری تأسیس می شوند و فعالیت می کنند و در جستجوی سودآوری هستند.

تفاوت عمده بین اشخاص حقوقی حقوق عمومی و اشخاص حقوقی خصوصی این است که اشخام نوع اول به محض به وجود آمدن، شخصیت حقوقی دارند و احتیاج به ثبت ندارند، ولی اشخاص نوع دوم از تاریخی که مطابق با ضوابط قانونی به ثبت می رسند، شخصیت حقوقی پیدا می کنند.

همان گونه که مشاهده شد، احتمالاً در مذاکرات واقعی افراد مذاکره کنند و به نتیجه پرستند، اما این موضوع بسیار مهم این است که با توجه به ساختار جلسه مذاکره کننده با چه نقش و گونه شخصیتی باید در جلسه مذاکره حضور پیدا کند؛ چرا که دیدگاه وی به طور قطع تابع نقش وی خواهد بود. اگر وی شخصی حقوقی در مذاکرات است، باید در راستای اهداف مجموعه ای که نماینده آن است، اقدام کند. ضمن اینکه حضور به عنوان یک شخص حقوقی در طرف مقابل شما به معنای آن است که شما با یک مجموعه در حال مذاکره هستید که الزامات و شرایط خاص خود را از این موضوع دارد، در حالی که وقتی شما با یک فرد حقیقی در حال مذاکره هستید، شدت قانونی مذاکرات کمتر و جریان مذاکره مبتنی بر فرد است. طبیعی است این مذاکرات نیز شرایط و الزامات خود را دارد و مذاکره کننده باید به آن توجه کند.

تعیین یا شناسایی قوانین حاکم بر مذاکرات

همان گونه که اشاره شد، مذاکره تلاش برای مدیریت تضاد منافع است و تضاد منافع موجب شکل گیری اختلاف می شود. از این رو، مذاکره نیاز به ارجاعات حقوقی دارد و علم حقوق به این موضوع راه پیدا می کند. در چنین شرایطی طرفین باید پیش از ورود به مذاکرات و فراز و فرودهای آن نسبت به قانون مبنا و حاکم بر مذاکرات تعیین

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

تکلیف کنند. به بیان دیگر، طبق این بند باید پیش از اینکه یک داستان مذاکره آغاز شود، قوانین و مراجعی که طی مذاکره و پس از آن حاکمیت بر جریان مذاکرات دارند، شناسایی و معرفی شوند؛ چراکه هنگام وقوع اختلاف یا حتی پیش از آن در مدیریت جریان مذاکرات و زمان هایی که باید جوانب حقوقی رعایت شود موضوعی که بین طرفین باید از پیش تعیین تکلیف شده باشد، قانون مبنا و مورد تأیید. طرفین است. اگر این تعیین تکلیف انجام نشود، در پیشبرد مذاکرات هریک از طرفین به قانونی تمسک می جوید که ممکن است مورد وثوق دیگری نباشد و مسئله مذاکرات پیچیده شود.

در واقع، فلسفه شکل گیری بسیاری از انواع قوانین و حقوق ها در عرصه های مختلف مانند حقوق تجارت، حقوق بازرگانی بین الملل و ... همگی به همین موضوع و تسهیل پیشبرد مذاکرات باز می گردد. این قوانین برای محل ارجاع و توافق طرفین تصویب شده اند؛ بنابراین، بهترین گزینه این است که مذاکره کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره به این مهم مسلط بوده و با طرفین مذاکره توافق بر سر ارجاع داشته باشد.

مسئولیت های حقوقی مترتب بر جلسات مذاکره به عهده کیست؟

نکته دیگر که مذاکره کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره باید نسبت به مشخص کردن آن اقدام کند، تعیین مسئول حقوقی در جلسات مذاکره است. به بیان دیگر، باید مذاکره کننده این موضوع را مشخص کند که وقتی مذاکره در حال انجام است، چه شخصی بر صحت حقوقی پیشرفت و نتایج مذاکرات نظارت دارد و چه شخصی مراقب رعایت قوانین و پیشبرد قانونمند مذاکرات است؛ اگر در این هنگام اختلافی رخ داد، چه شخصی مسئول پوشش حقوقی آن است.

براساس آنچه از تجربیات به دست آمده بسته به اندازه و سطح مذاکرات برای پوشش این ابهام عموما چهار راهکار در دسترس مذاکره کنندگان است. در ساده ترین حالت که در مذاکرات سطح پایین و بسیاری از موارد در سطح جامعه اتفاق می افتد، خود شخص مذاکره کننده همزمان در کنار نقش مذاکره کنندگی خود مسئول حقوقی مذاکرات نیز هست و در جلسات مذاکره این موضوع را اداره می کند. از همین رو، بسیاری از مذاکرات به چالش‌های

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

متعدد کشیده می شوند. راهکار دوم که توسط برخی افراد و تیم های حرفه ای تر اتخاذ می شود، داشتن مشاور حقوقی به هنگام شرکت در مذاکرات است. یعنی معمولا تیم مذاکره کننده مسئولیت های مذاکراتی خود را انجام داده و هر زمان که نیاز باشد، از کمک های مشاوران حقوقی بیرون از جلسه بهره گیری می شود حالت سوم، استفاده یک نفر مسئول و متخصص حقوقی به عنوان همراه تیم مذاکره در جلسات مذاکره است، یعنی تیم مذاکره کننده هنگامی که در جلسات حضور پیدا می کنند، در کنار نقش های متعددی که در تیم با خود دارند، یک نفر مسئول حقوقی هم دارد که وظیفه پوشش حقوقی و قانونی تیم مذاکره کننده را به عهده دارد. آخرین اقدامی که توسط برخی طرفین در مذاکرات اتخاذ می شود. استفاده از شخص ثالث که تسلط حقوقی هم دارد، برای پوشش این موضوع است. افرادی مانند بنگاه داران، معتمدان و ... که با همین نقش معمولاً حق الزحمه ای را دریافت می‌کنند و در جلسات همانند ناظر حقوقی حضور پیدا می کنند.

این چهار راهکار عموماً در دسترس مذاکره کنندگان است و آنها بسته به بودجه، منابع، سطح مذاکرات و ... نسبت به انتخاب یکی از این راهکارها اقدام می کنند.

عدم مذاکره موازی

بازار رقابتی آزاد اقتضا دارد که اشخاص برای انتخاب بهترین گزینه، گفت و گوهای مقدماتی برای انعقاد قرارداد را همزمان با چند نفر انجام دهند. در چنین شرایطی ممکن است هریک از طرف های گفت وگو با این تصور که تنها طرف مذاکره کننده است گفت وگوهای مقدماتی را تداوم بخشد؛ مگر اینکه در ابتدای دوره پیش قراردادی تصریح شود که مذاکرات هم زمان با چند نفر صورت می گیرد. در این صورت، انعقاد قرارداد با هر یک از طرف های گفت و گو، مذاکره کننده را به مقصود می رساند؛ بنابراین، وی نیازی به ادامه مذاکره و انعقاد قرارداد با دیگران نخواهد داشت. (باریکلو و خزایی، ۱۳۹۰: ۷۰)

درمورد مسئولیت شخصی که همزمان با چند نفر گفت و گوهای مقدماتی داشته و به مذاکرات موازی می پردازد، اتفاق نظر وجود ندارد. برخی معتقدند که انجام مذاکره موازی در گفت و گوهای مقدماتی با اصل حسن نیت در

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

دوره پیش قراردادی منانات دارد و موجب مسئولیت است (Cartwright, 2009). در مقابل، گروه دیگری بر این باورند که جز در مواردی که شخص مذاکره کننده به انجام گفت و گوی انحصاری ملتزم شده باشد، گفت و گوی همزمان با چند طرف موجب مسئولیت نمی شود. این التزام ممکن است صریح یا ضمنی باشد. (انصاری، ۱۳۸۸: ۱۹۶)

شایان یادآوری است تا زمانی که گفت و گوهای موازی با جدیت دنبال می شوند و فرد همچنان برای انتخاب بهترین گزینه رایزنی می کند. برای مذاکره کننده مسئولیتی متصور نیست، اما در صورتی که وی طرف قرارداد آینده خود را انتخاب کند و در عین حال بدون قصد انعقاد قرارداد، گفت و گوهای خود با دیگران را نیز ادامه دهد، مسئول است؛ زیرا ادامه این گفت و گوها خلاف اصل حسن نیت است و می تواند تقصیر نیز محسوب شود. (باریکلو و خزایی، ۱۳۹۰: ۷۲)

البته درخور یادآوری است در کنار این اصول، مذاکره کنندگان باید بر مباحث قانونی، استاندارد ها و ... که بر جریان مذاکرات حاکم هستند نیز مسلط باشند و آنها را به خوبی بشناسند تا در زمان های وقوع اختلاف به سراغ آنها بروند و از آنها استفاده کنند.

مباحث حقوقی هنگام مذاکره

با توجه به اینکه این قسمت گام عملیاتی مذاکره است، معمولاً این بند پا گام، قابلیت ایجاد تفکیک بین مذاکره و موضوعات حقوقی ندارد و در این زمان، تفکیکی بین مذاکرات و مباحث حقوقی جایز نمی شود؛ چراکه اینجا زمانی است که مذاکره کننده به صورت لحظه ای با مباحث حقوقی درگیر بوده و در حال پیشبرد مذاکره خود است. به بیان دیگر، در این مرحله هر اقدام می تواند بار و مسئولیت حقوقی داشته باشد. در نهایت، مذاکره کنند. در این بند. فقط باید به خوبی به آنچه پیش تر اشاره شد، عمل کند. مذاکره کننده در این زمان باید مسلط بر مباحث حقوقی باشد و طی مسیر مذاکره ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف خود، نیم نگاهی به مباحث حقوقی نیز داشته و مراقب رعایت آنها در مسیر مذاکرات باشد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

مباحث حقوقی پس از مذاکره

آنچه تحت عنوان حقوق و مذاکرات شنیده می شود مربوط به دوران پس از مذاکرات می شود. زمانی که مذاکره انجام شده و در هر شرایطی چه دستیابی به نتایج مطلوب و چه عدم دستیابی به نتایج و مواجهه با چالش های متعدد، به آن نیاز می شود. در این زمان است که اگر مذاکره نتیجه داده باشد، در قالب قرار داد که اوج مباحث حقوقی در مذاکرات است و اگر مذاکره به اختلاف رسیده باشد، حل اختلاف در رسای مباحث حقوقی مطرح شده و وارد مذاکرات می شوند. هر دو این موارد خود را در قالب قرارداد نشان داده و قابل بررسی هستند؛ بنابراین، پس از مذاکره تنها یک موضوع حقوقی مطرح است که در خور توجه بوده و مذاکره کننده باید نسبت به آن مسلط باشد و آن موضوع قرارداد است. در این قسمت درباره قرار داد و برخی نکات پیرامون آن گفت و گو خواهد شد. البته با توجه به آگاهی از مفهوم عقد که معمولاً با قراردادها همراه هست و قرارداد را اجرایی می کند، ابتدا به تعریف عقد می پردازیم و سپس، به سراغ تبیین نکات مرتبط با قرارداد می رویم.

عقد: عقد که یکی از اصطلاحات حقوقی است که از دیدگاه حقوقی و ماده ۱۸۳ قانون مدنی تعریف عقد عبارت است از: «یک یا چند نفر در مقابل یک با چند نفر دیگر تعهد بر امری کنند و مورد قبول آنها باشد».

شروط اساسی عقد:

شرط اول: بر اثر توافق دو یا چند اراده شکل می گیرد: همان طور که گفته شد، عمل حقوقی که با یک اراده واقع شود از منظر حقوقی به أن ایقاع گفته می شود و برای تحقق عقد باید دست کم دو شخص (حقیقی یا حقوقی) به منظور ایجاد اثر حقوقی با هم توافق کنند.

شرط دوم: نتیجه و منظور از توافق، تعهد است: عقد از توافق ارادهها شکل می گیرد و هدف از به وجود آوردن عقد ایجاد تعهد است.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شرط سوم: موضوع باید مورد توافق اراده ها باشد. وقتی ماده ۱۸۳ قانون مدنی می گوید: «... تعهد بر امری نمایند...» یعنی اینکه طرف های عقد باید تعهد بر موضوع معینی داشته باشند. به عبارتی اراده ها برای ایجاد عقد و تعهد، باید حول محور موضوع خاصی باشند که در ماده عنوان شده آن امر آورده شده است.

به این ترتیب، واژه هایی مانند شرایط عمومی پیمان قراردادها، موافقت نامه، معامله توافقنامه، مقاوله نامه، عهدنامه، میثاق و موارد مشابه دیگر که وجه اشتراک همه آنها رضایت و توافق اشخاص بر امر معینی است، مفهوم عقد دارند. معادل عقد در زبان فارسی واژۀ پیمان است و به همین دلیل قراردادهای موضوع صنعت احداث را قراردادهای پیمانکاری می گویند. از این رو، وقتی در بخش موافقت نامه شرایط عمومی پیمان گفته می شود «پیمان منعقد می‌شود»، در واقع آنچه در پیمان به هم بسته می شود، اراده دو طرف پیمان یعنی کارفرما و پیمانکار است.

قرارداد متقابل

هر مذاکره نتیجه خود را دارد که این نتیجه در قالب یک قرارداد مستند می شود و به تأیید طرفین می رسد. در واقع، مذاکرات در جامعه بر پایه قرارداد استوار است و کمتر مذاکره ای است که در آن طرفین با قرارداد سرو کار نداشته باشند. این مذاکرات و قراردادهای ناشی از آن از خرید مایحتاج عمومی مانند شیر، ماست، میوه، نان و گوشت شروع می شود تا انعقاد قراردادهای مهمتر و پیچیده تر مانند ثبت نام در موسسه زبان اجاره منزل، فروش ملک، قرارداد کار، قراردادهای پیمانکاری و قراردادهای سنگین توسعه میدان ها نفت و گاز را در بر می گیرد. قراردادها مانند یک شبکه بسیار گسترده و در هم تنیده موجب گردش و توزیع ثروت در جامعه می شوند. قرارداد به عنوان یک نهاد اجتماعی مورد حمایت قانونی قرار دارد تا افراد جامعه بتوانند آزادانه برای گذران زندگی خود با دیگران قرارداد منعقد و روابط خود با دیگران را تعریف و تنظیم کنند . حقوق قراردادها مقرر می دارد که طرفین از چه حقوق و تکالیفی برخوردارند، چنانچه یکی از طرفین از انجام تعهدات قراردادی خود امتناع کند، حقوق قراردادها به ما نشان می دهد که طرف دیگر چه اقداماتی می تواند علیه متعهد انجام دهد.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

حقوق قراردادها در وهله اول درصدد است تا «آزادی افراد در انعقاد قرارداد»[1] را تضمین کرده و بستری فراهم کند تا افراد جامعه بتوانند آزادانه با یکدیگر عهد و پیمان ببندند. در مرحله دوم، حقوق قرارداد به دنبال آن است که اطمینان حاصل کند که اشخاص با آگاهی و اختیار وارد رابطه قراردادی شده اند و از این رو، اول قصد و رضا داشته اند و دوم برای متعهد شدن، اهلیت قانونی دارند، به این جهت حقوق قراردادها با اجبار، اکراه و اشتباه در معاملات مقابله می کند و از اشخاص صغیر و محجور و آسیب پذیر حمایت می کند.[2]

هنگامی که طرفین درمورد مفاد و محتوای قرارداد اختلاف پیدا می کنند، حقوق قراردادها معین می کند که حقوق و تعهدات طرفین کدام است و حدود و ثغور آن چیست؟ بنابراین، «شروط مندرج در قرارداد»[3] را جستجو می کند و با توجه به کلیهٔ اوضاع و احوال، شروط ضمنی و بنایی قرارداد را معین می کند. چنانچه در قرارداد ابهام وجود داشته باشد، معیارهایی را برای تفسیر قرارداد مقرر می کند. وفاداری به عهد و پیمان از بستن عهد و پیمان نیز بیشتر اهمیت دارد که به قول سعدی «عهد نابستن از آن به که ببندی و نپایی». به موجب آیه شریفه «و أوفوا بالعهد إن العهد کان مسئولا»[4] باید به عهد و پیمان ها وفا کرد و به آنها پایبند بود. حقوق قراردادها با نقض قرارداد مقابله می کند و به طرف دیگر اجازه می دهد که از طریق نظام قضایی «اجبار متعهد»[5] را به انجام تعهد مطالبه کند و چنانچه اجبار ممکن نباشد، به طرف دیگر اجازه می دهد که قرارداد را فسخ[6] کند و از انجام تعهدات متقابل خود را آزاد کند. شناسایی مسئولیت قراردادی و الزام ناقض قرارداد به پرداخت خسارت از دیگر راهکارهایی است که در حقوق قراردادها برای مقابله با نقض قرارداد مقرر شده است.

---

[1]. ر.ک ماده ۱۰ قانون مدنی

[2]. در شرایط صحت معامله ر.ک مواد ۱۹۰ تا ۲۱۳ قانون مدنی

[3]. ر.ک مواد ۳۳۳ تا ۲۴۶ قانون مدنی در اقسام و احکام شرط

[4]. سوره مبارکه اسراء، آیه ۳۴

[5]. ر.ک ماده ۱ قانون مسئولیت مدنی مصوب ۱۳۳۹/۲/۷

[6]. ر.ک در فسخ معاملات از مواد ۳۹۶ تا ۴۵۷ قانون مدنی

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در نهایت، حقوق قرارداد شرایط انحلال قرارداد و آثار و تبعات آن را مشخص می کند. انحلال قرارداد ممکن است با «توافق طرفین»[1] انجام شود یا «یک جانبه به تجویز قانون»[2] توسط یکی از طرفین حاصل شود. حقوق قراردادها همچنین متکفل ببان مواردی است که یکی از طرفین به استناد شرط ضمن عقد قرارداد لازم را یک جانبه فسخ می کند.» (شیروی، ۱۳۹۶)

ارکان یک قرارداد

هر قرارداد دارای سه بخش است: بخش اول توافق نامه است که شامل کلیه مشخصات طرفین قرارداد شامل مشخصات شناسنامه ای، محل سکونت، موضوع و مبلغ قرارداد را در برمی گیرد. بخش دوم که شرایط عمومی قرارداد است به شرح کار، فسخ قرارداد، خسارت ناشی از عدم انجام تعهد، قانون حاکم بر قرارداد، چگونگی حل اختلاف ضمانت نامه، بیمه (برای مشخص کردن شرایط جبران خسارت مالی و جانی) مالیات و عوارض قانونی است. بخش سوم شامل شرایط خصوصی است که موارد اختصاصی که ممکن است با توجه به تغییر شرایط عمومی قرارداد به وقوع بپیوندد را مدنظر قرار می دهد. در نهایت، از آنجا که تنظیم قرارداد یک امر کاملا تخصصی است، به نظر می رسد کمک گرفتن از وکلای حقوقی در تنظیم قراردادها یک اقدام پیشگیرانه مفید باشد. اما برای آشنایی در ادامه نسبت به بخش های یک قرارداد رایج اشاره خواهد شد. منظور از ارکان قرارداد مواردی هستند که حتماً باید در متن قرارداد نوشته شوند. به واقع هنگامی که مذاکرات نتیجه داده و طرفین به توافق ها رسیدند، نوبت به تبدیل آنها به یک قرارداد می رسد؛ بنابراین، یک قرارداد بسته به دستاوردهایی که دارد از بخش های زیر تشکیل شده است:

۱) عنوان قرارداد؛

---

[1]. توافق طرفین بر انحلال قرارداد را اقاله گویند؛ ر.ک ماده ۲۸۳ قانون مدنی

[2]. ماده ۲۱۹ قانون مدنی: (عقودی که بر طبق قانون واقع شده باشد بین متعاملین و قائم مقام آنها لازم الاتباع است مگر اینکه به رضای طرفین اقاله یا به علت قانونی فسخ شود.)

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

۲) نام و مشخصات کامل طرفین؛

۳) موضوع مورد توافق و مذاکره به طور مشخص؛

۴) توافقات مالی به دست آمده؛

۵) مدت قرارداد؛

۶) شروط، تعهدات و تضمین های طرفین؛

۷) تعداد صفحات، نسخ و موارد قرارداد؛

۸) امضای طرفین و شاهدان قرارداد.

در ادامه، به هریک از موارد یادشده اشاره مختصری از باب آشنایی خواهد شد، اما مجدد تأکید می شود این موارد بار حقوقی داشته و در علم حقوق پیرامون آنها موارد پسپاری ارائه شده است؛ بنابراین، مطالعه منابع حقوقی در این زمینه ضروری است.

عنوان قرارداد

معمولاً مفهوم و موضوع قرارداد را مشخص می کند، مانند قراردادهای بیع، اجاره، ملح سرقفلی، مشارکت در ساخت و ... از دیدگاه موقعیتی معمولاً در بالای صفحه اول قرارداد نوشته شده و نشان دهنده فعالیت قرارداد است، عنوان قرارداد عموما تعیین کننده هدف طرفین قرارداد بوده و مشخص می کند نوع قرارداد از چه گونه ای است. این مورد معمولاً برخاسته از محتوا و موضوع مذاکره طرفین نیز است.

نام و مشخصات کامل طرفین

در هر قراردادی باید نام، مشخصات کامل و آدرس دقیق دو طرف قرارداد به صورت مشخص ذکر شود. منظور از نام و مشخصات کامل عبارت اند از: نام و نام خانوادگی، شماره شناسنامه، کد ملی، آدرس صحیح، تلفن، کد پستی، اگر طرف قرارداد شما شخص حقوقی باشد، از موجودیت ثبتی شرکت مثل شماره ثبت، شناسه ملی اطمینان حاصل کنید که به صورت رسمی در اداره ثبت شرکت ها به ثبت رسیده باشد. اگر امضاکننده قرارداد نماینده

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

شرکت باشد، باید اسم، سمت شخص، آدرس دقیق و تلفن شرکت، شناسه ملی و شماره ثبت شرکت در آن درج شود. اگر امضاکننده قرارداد وکیل شخص یا شرکت باشد، باید در قرارداد مشخصات وکیل اعم از نام و نام خانوادگی، شماره شناسنامه، کد ملی، آدرس خصحیح، تلفن و کد پستی درج شود (در امضای قرارداد توسط وکیل باید وکالت نامه از دفاتر اسناد رسمی صادره کننده استعلام شود که اعتبار وکالت نامه به قوت خود باقی است و وکیل عزل نشده باشد، همچنین در متن وکالت نامه حق امضاء دریافت وجه و سایر موارد قانونی دیگر در ارتباط با موضوع قرارداد کاملاً بررسی شود.) همین طور مشخصات وکالت نامه اعم از شماره سند، تاریخ، شماره دفترخانه و ... نیز باید اشاره شوند.

موضوع مورد توافق و مذاکره به طور مشخص

یکی از بخش هایی که برای شفاف سازی و روشن شدن قرارداد باید به آن اشاره شود، موضوع مورد توافق و مذاکره است. فراموش نشود که داشتن موضوع برای قرارداد و مذاکره کفایت نمی کند، بلکه در این باره باید موضوع ویژگی هایی داشته باشد. در وهله اول موضوع قرارداد باید موجود باشد. مانند خانه، ماشین با مشخصات کامل و ... این اموال باید در زمانی که قرارداد بسته می شود وجود داشته و قابل رؤیت باشند. از طرفی، اگر مالی در آینده تحویل داده می شود مانند پیش فروش ملک، قرارداد بیع نیست قرارداد تعهد به ساخت است. اگر در قرارداد بیع مشخص شود و موضوع قرارداد وجود نداشته باشد، قرارداد باطل است. قرارداد پیش فروش آپارتمانها در واقع تعهد به ساخت است و آن را بیع معلق می نامند که در آینده موجودیت پیدا می کند، در وهله دوم موضوع قرارداد باید معلوم و معین باشد. یعنی از نظر جنس، وصف، مقدار و مشخصات مبهم نباشد. منظور این است که مورد معامله نباید بین دو مورد مردد باشد، برای مثال وقتی موضوع مذاکره معامله ماشین پراید سفیدرنگ است، نباید بین اینکه موضوع معامله کدام پراید سفید باشد، ابهام ایجاد شود بلکه با توجه به ویژگی های خودرو مانند سال تولید، شماره پلاکشماره شاسی و ... دقیقاً بدانیم کدام پراید سفید موضوع معامله است یا برای مثال اگر موضوع مذاکره، معامله ملک باشد، تعیین دقیق مورد معامله از این جهت که زمین است با ساختمان و آپارتمان و مغازه و ... به

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

همراه مشخصاتی مانند میزان دقیق مساحت و متراژ مورد معامله و اوصاف مهم از جمله نوع کاربری، پلاک ثبتی، آدرس پستی، طبقه، واحد و سایر متعلقات مثل پارکینگ، انباری انشعاب ها و ... ضروری است، در وهله سوم مورد موضوع مذاکره باید قابل نقل و انتقال باشد و در توقیف نباشید. مالی را می توان مورد معامله قرار داد که قابلیت نقل و انتقال و خرید و فروش داشته باشد. به طور مثال، اموال عمومی مانند خیابان را نمی توان فروخت، مال رهنی را نمی توان مورد نقل و انتقال قرار داد. خرید و فروش بعضی چیزها مثل مواد مخدر، اراضی شهری و ... در قانون منع شده است یا خرید و فروش مال وقفی ممنوع است. درواقع، چیزی که فروشنده قدرت بر تسلیم آن ندارد، باطل است. در وهله چهارم موضوع مورد مذاکره باید ارزش مالی داشته باشد. در واقع، مالی که مورد معامله قرار می گیرد باید دارای ارزش اقتصادی باشد، یعنی در بازار قابلیت داد و ستد داشته باشد و تبدیل به پول شود. و در وهله آخر تحویل دادن مال مورد مذاکره باید ممکن بوده و مال قابل تسلیم باشد. وقتی می توان مالی را موضوع قرارداد کرد که قابل تسلیم به طرف دیگر باشد. قابلیت تسلیم مربوط به زمانی است که طبق قرارداد زمان تحویل دادن مال فرا رسیده باشد. برای مثال، در موضوع قرارداد چنین توصیف می شود فروشنده متعهد است که سه ماه بعد ملک مورد معامله را تحویل خریدار دهد.

توافق های مالی به دست آمده

یکی از ارکان اصلی هر مذاکره، موضوعات مالی، توافق ها و دستاوردهای طرفین در آن بخش است، به طوری که در صورت مشخص نشدن آنها، مذاکره ناتمام است و انگیزه های اصلی طرفین از مذاکره تأمین نشده است؛ بنابراین، درج توافق های مالی در هر قراردادی به خصوص مبایعه نامه، اجاره نامه و هر نوع قرارداد تجاری دیگر، از مهمترین بخش های قرارداد است.

مدت قرارداد

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

در کلیه قراردادها مدت اعتبار و اجرای توافق ها حتما باید روشن و واضح ذکر شود. تا در صورتی که طرفین در مدت تعیین شده به تعهدات خود عمل نکنند، براساس شروط دیگر قرارداد، تصمیم های لازم مطابق توافق های مندرج در قرارداد اجرا شود.

شروط، تعهدات و تضمین های طرفین

برای توافق های نهایی و از بین رفتن تمام اختلاف ها باید در قسمت شروط، تمامی موارد مربوط به خسارت ها و میزان آنها، اختیارات و فسخ، زمان ها، ضمانت اجراهای حق داوری، تعهدات و تمام فرضیات و حالت ها پیش بینی شود. شروط قرار داد باید مورد تأیید دو طرف باشد و تعهداتی را برای طرفین به وجود آورد.

تعداد صفحات، نسخ و موارد قرارداد

با توجه به اینکه قرارداد بین طرفین معمولاً در دو نسخه تهیه می شود، به منظور مشخص شدن تعداد صفحات و بندهای قرارداد و همین طور درج یکسان بودن قرارداد، در پایان متن قرارداد به این موضوع اشاره می شود.

امضای طرفین و شاهدان قرارداد

قرارداد، بدون امضای طرفین اعتبار ندارد و در صورت نیاز، در برخی موارد دو نفر به عنوان شاهد نیز باید ذیل قرارداد را امضا کنند (در صورت نیاز، استفاده از شهادت با گواهی شاهد در محاکم دادگستری برای کسانی که دچار مشکلات حقوقی می شوند، نقش تعیین کننده ای دارد. امکان اثبات ادعا با شهادت شهود وجود دارد و اهمیت این موضوع نیز بر هیچ کس پوشیده نیست). البته، در مواردی که طرفین شخصیت حقوقی دارند، نیازی به شاهد نیست و مهر و امضای حقوقی طرفین کفایت توافق ها را تأیید می کند.

بخش های تکمیلی قرارداد

آنچه اشاره شد، بخش های رسمی قرارداد بوده و اسکلت اصلی یک قرارداد را می سازد؛ اگرچه هر مجموعه فرم قرارداد خاص خود را دارد که براساس میزان قانونمندی ساختار سازمانی، دیدگاه مدیران آن شکل قراردادها تغییر پیدا کرده و فرم پیدا کرده اند، اما در کل اسکلت قرارداد آن چیزی است که اشاره شد. البته در برخی موارد، نگات

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

دیگری نیز وجود دارند که امکان زیاد شدن به قرارداد را دارند. در ادامه به برخی از این موارد نیز اشاره خواهد شد.

تاریخ و شماره قرارداد

قرارداد باید شماره و تاریخ داشته باشد. در تاریخ در قرارداد موجب می شود اقدامات قرارداد قابل اثبات باشند؛ بنابراین، در عموم قراردادها بخشی را به این مورد اختصاصی می دهند و قرارداد را قابل رهگیری می کنند.

شرح خدمات قرارداد

اگر قرارداد خدماتی باشد و یکی از طرفین مکلف به ارائه خدمت به طرف دیگر باشد این پنل فروری می شود. طبق این بند در قرارداد باید در بخشی مجزا مشخص شود.

طرف ارائه دهنده خدمات چه اقداماتی را در قالب ارائه خدمات باید برای طرف انجام دهد. در واقع، این بخش گویای محتوای قرارداد است و حدود و صور تعامل بین طرفین را مشخص می کند.

تصمیم گیری در مواقع بروز اختلاف ها

یکی دیگر از مواردی که در هر قرارداد باید مشخص شود، موضوع بروز اختلاف هاست. یعنی اگر طی اجرای قرارداد اختلافی بین طرفین پیش آمد، تکلیف چیست و طرفین باید چه کنند؟ اختلاف نظر داشتن به تنهایی بد نیست، اما اینکه نتوانیم موفق به حل این اختلاف ها نویم، کمی مشکل ساز خواهد شد. بنابراین، یک قرارداد جامع برای این موضوع نیز در نظر گرفته شده و راهکارهای لازم در مواقع بروز اختلاف را در خود دیده است. به بیان دیگر، یک قرارداد خوب در یکی از بخش های خود تکلیف پاسخ این سؤال را که در صورت وقوع اختلاف چه باید کرد، مشخص کرده است.

البته، در صورتی که به واسطه شدت اختلافها، طرفین نتوانند طی مذاکرات به نتیجه دست یابند معمولا یکی از طرفین با هر دو، موضوع را از طریق محاکم رسمی پیگیری می کنند. این پیگیری از طریق اقامه دعوی در این محاکم به عمل می آید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اقامه دعوی

در هر مذاکره ای اگرچه به انعقاد قرارداد منتهی شده باشد، طبیعی است که به دلایل مختلف امکان بروز اختلاف بین دو طرف وجود دارد، اصولا یکی از اهداف علم حقوق رفع همین تعارض ها و اختلاف هاست. بنابراین، هر گاه شخصی ادعا کند که حق او تضییع یا انکار شده است، می تواند برای احقاق حق با شناسایی حق خود در مراجع و محاکم قضایی صالح قضایی داخلی و بین المللی اقامه دعوا کند.

شرایط اقامه دعوا

برای اینکه ادعایی در دادگاه رسیدگی شود، باید دارای شرایطی باشد. این شرایط عبارت اند از:

۱) نفع: نفع به مفهوم سود، منفعت و بهره آمده است. شخصی که اقامه دعوا می کند (خواهان)، باید دارای سود در دعوا باشد.

۲) سمت: عنوان حقوقی است که به شخص اجازه می دهد که از دادگاه رسیدگی به امری را درخواست کند یا هر عمل و اقدام قانونی را معمول کند که مربوط به شخص او نیست.

۳) اهلیت: یعنی توانایی شخص برای اقامه دعوا، به بیان دیگر، فردی که اقامه دعوا می کند. نباید صغیر، مجنون و سفید باشد و باید انسان کامل و عاقل باشد.[1]

برخی واژگان حقوقی مهم در مذاکرات و قراردادها

پس از تبیین کلیات حقوقی مورد نیاز در مذاکرات در بخش های پیشین در انتهای برخی واژگان حقوقی که ممکن است افراد در مذاکرات بدانها نیاز داشته باشند، معرفی شده و به طور خلاصه به آنها اشاره خواهد شد. این واژگان کلیدواژگان حقوقی هستند که آگاهی و شناخت آنها بسته به شرایط مذاکره و قراردادهایی که نتیجه مذاکرات

---

[1]. ر.ک ماده ۲ قانون آیین دادرسی مدنی مصوب ۱۳۷۹

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

هستند، ممکن است مورد نیاز مذاکره کننده باشد. در ادامه به آن ها به صورت موردی اشاره می شود و هدف فقط آشنایی خوانندگان با آنها است، اما اطلاعات بیشتر نیاز به مراجعه به منابع حقوقی و تخصصی دارد.

ایجاب: ایجاب بیان و اظهاری است مبنی بر اینکه شخص اظهار کننده مایل است بر اساس شروط مصرحه، به محض اینکه این شروط توسط شخصی که آن اظهار و بیان به او خطاب شده است، پذیرفته و قبول شود، عقدی را منعقد کند. شخصی که بیان ایجابی را می سازد، به اصطلاح به ایجاب کننده و شخصی که به او اظهار انجام شده است، طرف ایجاب و طرف قبول نامیده می شود.

قبول: به فرض آنکه ایجاب صورت گرفته باشد، قرارداد هنگامی که قبول شد موجودیت پیدا می کند، برای قبول یک ایجاب، مخاطب ایجاب باید رضایت خود را به شروط ایجاب به صراحت ابرار کند. او می تواند این عمل را با به صراحت با با فعل و عمل خود انجام دهد.

انفساخ: یعنی به هم خوردن معامله بدون اقدام از جانب هیچ یک از طرفین معامله به واسطه وقوع با تحقق شرط یا حالت یادشده در قرارداد.

اقاله: زمانی که دو طرف معامله با توافق یکدیگر اقدام به برهم زدن معامله می کنند، در اصطلاح حقوقی اقاله گفته می شود؛ بنابراین، فسخ یکطرفه و اقاله دوطرفه است.

تهاتر: زمانی که دو طرف در مقابل هم بدهکار و طلبکار باشند (من به شما بدهکارم در عین حال از شما طلبکار هم هستم) این دو دین در مقابل هم ساقط می شوند و از بین می روند.

ابراء: بعنی طلبکار به اختبار از حق خود صرف نظر کند. ابراه زمانی دارای اثر و صحیح است که دائن برای این کار اهلیت داشته باشد.

خیارات: «خیار» یا «اختیار فسخ»، حقی است که در برخی عقود به طرفین معامله یا یکی از آنها داده می شود تا بتوانند در صورت وجود شرایط، از آن استفاده کنند. همان طور که از مفهوم «خیار» برمی آید، عمل به آن

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

اختیاری است و فردی که حق خیار داشته باشد، می تواند از آن بگذرد. در چنین حالتی، به اصطلاح می گویند که وی، «حق خیار» خود را ساقط کرد.

جمع بندی فصل

این فصل در راستای تکمیل حواشی مذاکره و بخش های مرتبط با مذاکره پیش رفته است، این فصل سعی کرد ملاحظات حقوقی در مذاکرات را ارائه کند و مفاهیم اساسی حقوقی در مذاکرات شامل چه مواردی است و توافق های رسمی چه ساختاری دارند، راهکارهای حل اختلاف و اقامه دعوی بحث و بررسی شد. به طور ساده و خلاصه، این فصل سعی بر آن داشت که باز هم از منظر تکمیل ملحقات مذاکره جایگاه مباحث حقوقی در مذاکرات را مطرح کند. بی شک آن چیزی که مذاکره کننده در دنیای واقعی به آن نیاز دارد بیشتر از آن چیزی است که در کتاب حاضر ارائه شد، زیرا دنیای حقوق، دنیای گسترده و بزرگی است و امکان بحث و بررسی تمامی مطالب مرتبط در این حجم وجود ندارد. بنابراین، این فصل فقط پنجره ای را در باب ملاحظات حقوقی برای خوانندگان گشود تا ذهنشان روشن شود و سعی کند برای هدایت جلسات مذاکره مباحث حقوقی را مد نظر قرار دهند. در انتها نیز برخی واژگان رایج و ضروری مورد نیاز مذاکره کنندگان در جلسات ارائه و معرفی شد.

پرسش های فصل

۱) مفاهیم اساسی حقوقی مورد توجه در جلسات مذاکره شامل چه مواردی می شود؟

۲) مذاکره کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره باید بر چه مواردی مسلط باشد؟

۳) چرا باید به ملاحظات حقوقی در جلسه مذاکره توجه داشته باشیم؟

۴) چند مورد مفاهیم حقوقی حین مذاکره را بیان کنید.

۵) پنج مورد از واژگان حقوقی مورد نیاز در مذاکرات را نام برده و تعریف کنید.

پژوهش

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner

ITSMWX.IR

با فعالان حقوقی از جمله وکلا و قضات مصاحبه کرده و از آنها درمورد چالش هایی که عدم رعایت قوانین حقوقی در مذاکره ایجاد کرده سؤال کنید.

ChTel:@itsmwx

Scanned with CamScanner