

اصول و فنون مذاکره (۱)

برای اجرای یک مذاکره خوب چه اقداماتی لازم است؟ آیا شما تا کنون با کسی مذاکره‌ای داشته‌اید؟ مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌ها ست. اولین تجربه انسان برای مذاکره، در خانواده آغاز می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌گردد. انسان‌ها با هم مذاکره می‌کنند تا برای تأمین نیازهای خود و به عبارت دیگر تأمین منافع مشروع خود، به توافق برسند. ارتباط، روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شود و مذاکره، یک ابزار برقراری ارتباط مؤثر در زندگی است.

۱-۲۶- مذاکره

مذاکره، فرایندی است گفت‌وگو محور و متمرکز بر موضوعی مشخص که برای حل اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک در بین افراد و گروه‌ها انجام می‌گیرد، مشروط به اینکه منافع و رضایت طرفین را تأمین کند. خانواده، جامعه، کسب‌وکارها و شرکت‌ها معمولاً با ترتیب دادن «مذاکره» اهداف و منافع خود را دنبال می‌کنند.

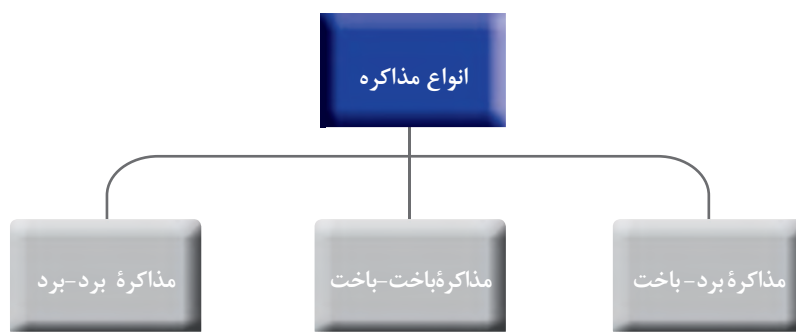
«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا»

ای کسانی که ایمان آورده‌اید تقوای الهی داشته باشید و سخن حق و درست بگویید.

سوره احزاب، آیه ۷۰

۲-۲۶- انواع مذاکره

انسان‌ها و جوامع بشری خواسته‌های گوناگون مادی و غیرمادی دارند، خواسته‌هایی که ممکن است به روابط کاری، عاطفی و ... مربوط شوند. «مذاکره» نقطه شروع و مقدمه دستیابی به این خواسته‌هاست. انواع مذاکره عبارت‌اند از:



نمودار ۱-۲۶: انواع مذاکره

مذاکره برد- باخت

این نوع مذاکره، زمانی انجام می‌شود که طرفین مذاکره در حال کشمکش هستند و هدف هر یک مغلوب ساختن طرف دیگر است. این نوع مذاکره، اغلب در موضوعات اقتصادی اتفاق می‌افتد و طرفین رفتارهای محافظه کارانه و وارونه از خود بروز می‌دهند.

مذاکره باخت- باخت

حالتی از مذاکره است که در آن طرفین درگیر، به علت پایین نیامدن از مواضع خود، و نپذیرفتن شرایط یکدیگر، نتیجه نمی‌گیرند و زمان را بیهوده از دست می‌دهند. این نوع مذاکره اغلب بدون شناخت کافی طرفین از یکدیگر اتفاق می‌افتد و هیچ نتیجه مثبتی برای طرفین ندارد.

مذاکره برد- برد

در این نوع مذاکره، موضوع، حل مسئله یا مشکلی است به صورت مشارکتی برای رسیدن به توافق یا یافتن راه‌حلی که نفع طرفین مذاکره را در پی داشته باشد و در پایان، به نتیجه قابل قبول می‌رسند.

فعالیت
کلاسی ۱



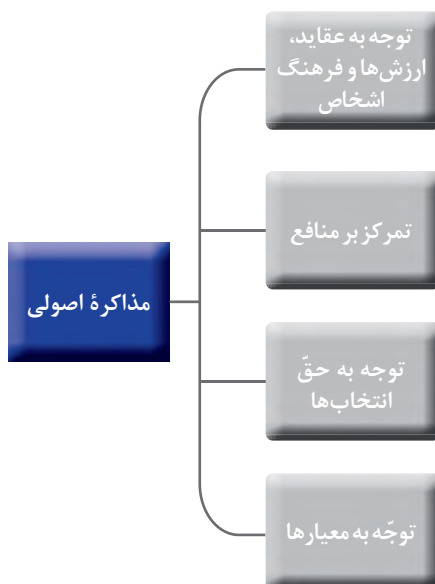
سحر می‌خواهد مطلبی را در خصوص شیوه تربیت کودکان در یک مجله چاپ کند. به همین منظور وارد دفتر مجله می‌شود و در صدد است با سردبیر درباره چاپ مطلب خود در مجله صحبت کند. هدف او فقط این است که به هر طریقی مطلبش در مجله چاپ شود و به مسائل پیرامون آن توجهی ندارد.

رفتار سحر را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ به نظر شما او برای اینکه بتواند در طولانی مدت با این مجله همکاری کند چه مواردی را باید مدنظر قرار دهد؟

۳-۲۶- مذاکره اصولی (معقول و منطقی)

هر مذاکره کننده، علاوه بر این که می‌خواهد در موضوع مورد مذاکره به توافق برسد، مایل است روابط کاری و انسانی خوبی با طرف مقابل برقرار کند تا در آینده نیز بتواند روابط خود را با او ادامه دهد. بنابراین طرفین به مذاکره اصولی نیاز دارند. برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق براساس راه‌حل‌ها و راهکارهایی که بر معیارهای قابل قبول استوار باشد و منافع طرفین را منصفانه تأمین نماید، «مذاکره اصولی» نامیده شده است. در مذاکره اصولی باید به چهار محور روبرو توجه کرد:

نمودار ۲-۲۶: چهار محور اصلی در مذاکره اصولی



چند توصیه برای مذاکره اصولی

● اشخاص را از مسائل جدا کنید

باید توجه داشت افرادی که با آن‌ها در ارتباط هستید، ارزش‌ها، احساسات و دیدگاه‌های گوناگونی دارند. توجه به این تفاوت‌ها، روند مذاکره را بهبود می‌بخشد. برای مثال یک راه مؤثر برای طرفین مذاکره این است که برای رسیدن به یک نتیجه مشترک خود را به صورت یک گروه ببینند و سپس با یکدیگر روابط کاری برقرار کنند. امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید: «به گفتار نگاه کن نه به گوینده»^۱

● بر منافع تمرکز کنید نه بر مواضع

هدف مذاکره تأمین خواسته‌های طرفین است. تمام جزئیات را به دقت بیان کنید و تنها بر مواضع خود اصرار نورزید و انعطاف‌پذیر باشید. همچنین نشان دهید که منافع طرف مقابل را جدی می‌گیرید. باید با ذهن باز و پذیرای نظر دیگران، پشت میز مذاکره نشست و برای رسیدن به توافق مشترک به دنبال بهترین راه‌حل بود.

● توجه به حق انتخاب‌ها

برای دستیابی به راه‌حل‌های گوناگون ابتدا جلساتی میان دوستان برگزار کنید و بدون در نظر گرفتن معایب و انتقادات، ایده‌هایی را که به ذهن هر شخص می‌رسد یادداشت کنید. در مرحله بعد از میان ایده‌های ثبت شده، ایده برتر را انتخاب کنید و با دیدی انتقادی آن را بررسی و اصلاح کنید. خداوند متعال در این مورد می‌فرماید: «پس بندگان مرا بشارت ده: همان‌هایی که به سخنان گوش فرا می‌دهند و بهترین آن‌ها را پیروی می‌کنند. اینان‌اند که خدایشان هدایت کرده است و هم اینان‌اند خردمندان.»^۲

● توجه به معیارها و موازین

باید در پی یافتن معیارهایی بود که طرفین را برای رسیدن به هدف مشترک، که همان توافق عادلانه است، یاری کند. برای رسیدن به این خواسته، باید برای گفته‌های خود دلیل بیاورید و برای دلایل طرف مقابل شنونده خوبی باشید. خداوند در این مورد می‌فرماید: «بگو دلیل خود را بیاورید اگر راست می‌گویید»^۳

۱. غُور الحکم و دُرر الکلم، حدیث ۵۰۴۸

۲. سوره زُمر، آیه ۱۷ و ۱۸

۳. سوره نمل، آیه ۶۴



دو شرکت قصد دارند برای رسیدن به توافق درباره یک معامله و نحوه حمل و نقل محصول و توزیع آن مذاکره کنند. شرکت اول می‌خواهد محصول را حداکثر تا دو روز آینده در شهر خود تحویل بگیرد و شرکت دوم نمی‌تواند کل هزینه حمل و نقل را پرداخت کند. از طرف دیگر هر دو شرکت برای توزیع محصول با کمبود وسیله نقلیه روبه‌رو هستند.

به گروه‌های شش نفره تقسیم شوید. سه نفر به نمایندگی شرکت «الف» و سه نفر دیگر به نمایندگی شرکت «ب» و در خصوص موضوعات گفته شده مذاکره کنید. نتایج هر گروه را اعلام نمایید و گروهی که بهترین راه حل را ارائه داده است مشخص کنید. همچنین مواردی را که باعث شده است به توافق دو جانبه برسید، بنویسید. ضمناً در مذاکره بین گروه‌ها، کدام یک از چهار عنصر محوری ارتباط نادیده گرفته شده و مورد توجه قرار نگرفته است؟



باشگاه ورزشی رعد برای اجرای مسابقات با باشگاه ورزشی شهاب لازم است که تیم‌های خود را به آن باشگاه معرفی کند. لذا از باشگاه شهاب درخواست قرار ملاقات می‌کند و باشگاه شهاب نیز قرار ملاقات را تنظیم می‌کند. اکنون باشگاه ورزشی رعد باید افرادی را برای بحث و مذاکره در خصوص تیم‌ها به جلسه مورد نظر اعزام کند.

به نظر شما باشگاه رعد برای این که بتواند در اولین جلسه ملاقات، تیم‌های خود را معرفی کند چه فرد یا افرادی را باید انتخاب و اعزام نماید؟ و آنها چه نکاتی را باید در مذاکره رعایت کنند؟

۴-۲۶- اهمیت مذاکره

- مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌هاست.
- انسان‌ها با یکدیگر مذاکره می‌کنند تا برای کسب منافع، نظیر ثروت، قدرت، حقوق و ... به توافق برسند.
- مذاکره چیزی را ایجاد و خلق می‌کند که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیستند.
- مذاکره، مشکل، نزاع و اختلاف عقیده بین طرفین درگیر را رفع می‌کند.
- مذاکره، می‌تواند کدورت‌ها را به دوستی‌های گرم و صمیمی تبدیل کند و فاصله‌ها را از بین ببرد.

۵-۲۶- عناصر مذاکره

در هر مذاکره‌ای باید به سه عامل حیاتی زیر توجه کرد:

۱. اطلاعات: هر طرف مذاکره که درک و شناخت بیشتری از موضوع مذاکره داشته باشد، در روند مذاکره موفق‌تر است.

۲. زمان: زمان عامل مهمی در انجام مذاکره است. هیچ وقت در تنگنای وقت، مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

۳. قدرت: هیچ وقت قدرت مذاکره کردن را به طرف مقابل واگذار نکنید.

نمودار ۳-۲۶: عناصر مذاکره

سازمان محیط زیست برای کاهش آلودگی در کلان شهرها با سازمان کنترل ترافیک شهری وارد مرحله مذاکره شده است. به نظر شما هدف از اجرای این مذاکره چیست؟ اگر شما عضوی از گروه‌های طرف مذاکره بودید، چه موضوعاتی را مطرح می‌کردید؟ پیشنهادهای خود را بیان کنید.

فعالیت
کلاسی ۴



۶-۲۶- چند توصیه برای مذاکره موفق

- سوال طرح کردن بهتر از حرف زدن است.
- در خلوت امتیاز بگیرید و در حضور دیگران امتیاز بدهید.
- گاهی با سکوت کردن می‌توان امتیازهایی گرفت که با حرف زدن، کسب آنها امکان پذیر نیست.
- اگر به صورت گروهی به مذاکره بروید، فشار روانی کمتری به شما وارد می‌شود.
- مذاکره کننده قوی، می‌داند که تحت هر شرایطی، باید به آخرین لحظات مذاکره توجه داشته باشد.
- هرگز انتظار طرف مقابل را بالا نبرید و وعده‌های عجیب ندهید.

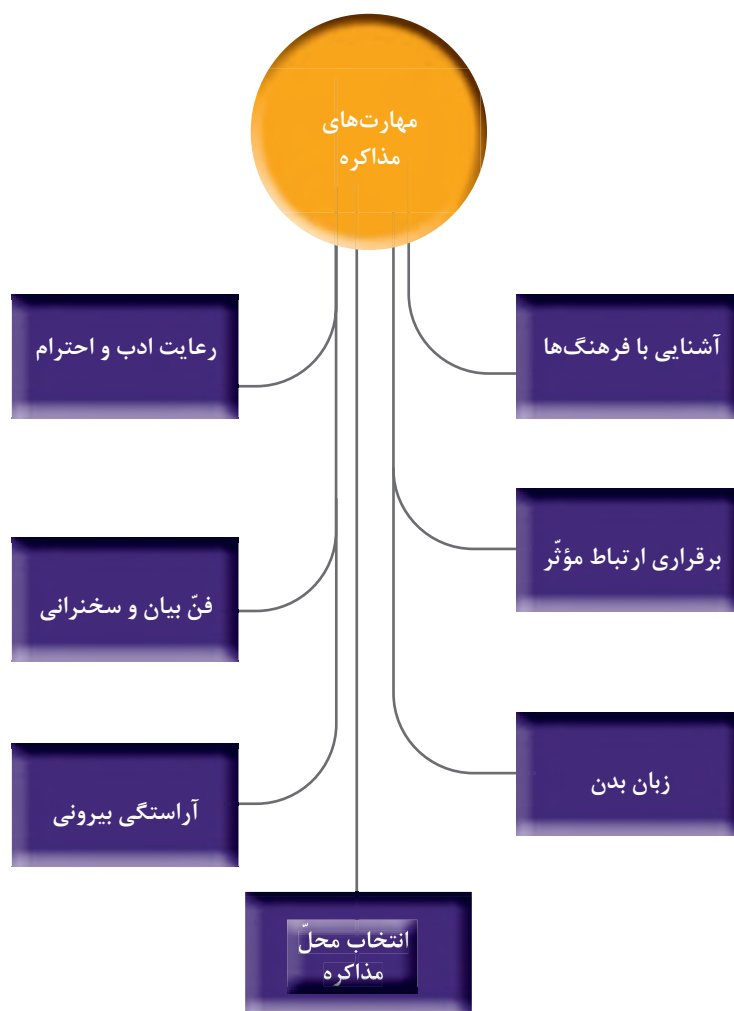
- فرزندی به پدر و مادر خود می‌گوید بی‌انگیزه است و دیگر حوصله زندگی، درس و مدرسه را ندارد. پدر خشمگین می‌شود و در جواب می‌گوید: من و مادرت بهترین زندگی را برای تو فراهم کرده‌ایم، امکانات خوب، خانواده خوب و ...، چرا ناشکری می‌کنی؟ تو واقعاً قدرشناس نیستی! به نظر شما این برخورد پدر، انگیزه را به فرزند برمی‌گرداند و او را قانع می‌کند؟ شما چه رفتاری را برای برخورد با این گونه موارد پیشنهاد می‌دهید؟

فعالیت
کلاسی ۵



۱-۲۷- مهارت‌های مذاکره

افراد در برقراری ارتباط و برای رسیدن به نتیجه موردنظر در مذاکرات نیازمند آشنایی و به‌کارگیری مهارت‌های مذاکره هستند. مهارت‌های مذاکره به افراد در کاهش تعارضات و حل اختلافات بین طرفین مذاکره کننده بسیار کمک می‌کند.



نمودار ۱-۲۷: مهارت‌های مذاکره

🔗 آشنایی با فرهنگ‌ها

در مذاکره باید به فرهنگ و ویژگی‌های طرف مذاکره کننده توجه کرد. لذا قبل از مذاکره لازم است با



موارد مرتبط با طرف مقابل به شرح زیر آشنا شویم:

ویژگی های فرهنگی، آداب و رسوم (بایدها و نبایدهای آنها مانند هدیه دادن و ...)، رفتارهای آنها در محیط های مختلف (مانند غذا خوردن، نشستن و ...)، علائق اجتماعی (مانند علاقه آنها به تیم ورزشی یا به گروه خاص اجتماعی و ...)، تعلقات صنفی گروهی و طبقاتی (مانند تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و ...). این آمادگی های مقدماتی می تواند به شما در اجرای یک مذاکره موفق کمک کند.

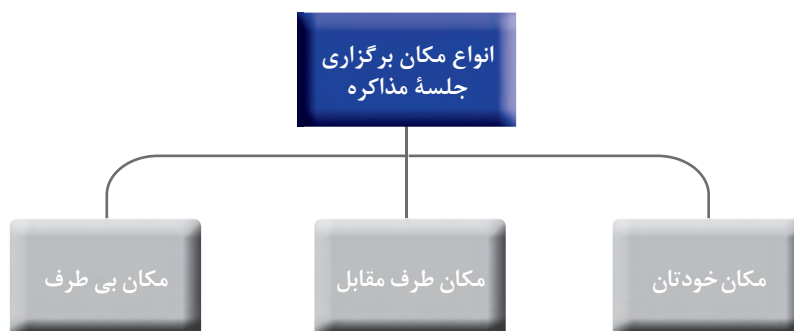
فعالیت
کلاسی ۱



یک شرکت در زمینه تولید مواد غذایی فعالیت می کند. این شرکت قصد دارد محصولات خود را به چند منطقه صادر کند. به همین منظور با شرکت حمل و نقل وارد مذاکره می شود. به نظر شما این شرکت برای اینکه بتواند محصولات خود را درست و صحیح به مناطق مختلف ارسال کند باید در بستن قرارداد با شرکت حمل و نقل، به چه مواردی توجه کند؟

انتخاب محل مذاکره

بهترین محل برای مذاکره محلی است که بتوانید در آنجا کنترل خود را بر روند مذاکره به حداکثر برسانید. مذاکره کننده معمولاً محیط هایی را که باعث تقویت توانایی اش برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می شود می شناسد. تعیین مکانی مناسب برای برگزاری جلسه مذاکره و استفاده از عواملی مانند فضای مناسب، نور کافی، تهویه، دمای مناسب، وسایل سمعی و بصری، راحتی صندلی و ... می تواند در روند مذاکره ثمربخش واقع شود.



نمودار ۲-۲۷: انواع محل مذاکره