

# فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی

محمد جعفر موغلی  
mgmogholi@yahoo.com

## چکیده

یکی از نقشهای دهگانه مدیران را نقش مذاکره کننده (Negotiator) می دانند. مذاکره را می توان راهی برای به دست آوردن آنچه فرد می خواهد در فراگرد تصمیم گیری به دست آورد دانست (Fisher&ury,1983:603). نمونه های متداول آن، مذاکره میان مدیریت و کارکنان بر سر حقوق و دستمزد، ساعات کار و شرایط کاری و مذاکره میان متخصصان زنجیره تامین و واسطه ها بر سر قیمت، زمان بندی تحویل و شرایط اعتبار است. تیمهای خود گردانی که کارکردهای آنها با هم تداخل دارند نیز نیازمند عقد قراردادهای مورد توافق دو طرف از راه مذاکره اند. امروزه که در محیط های کاری به افراد بیشتری، فرصت مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کارشان داده می شود اهمیت مهارت مذاکره بیش از هر زمان دیگر روشن شده است. هرچه افراد بیشتری در تصمیم گیریها مشارکت داشته باشند احتمال عدم توافقیها نیز بیشتر خواهد شد و از آنجا که اداره مشارکتی سازمانها به گونه روز افزونی افزایش می یابد، آشنایی مدیر با مفاهیم و فراگرد های اساسی مذاکره برای برخورد با این گونه امور روزانه، اهمیت زیادی یافته است.



بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه، زندگی شخصی شان هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشیگری آنان در مذاکره است که نظر مدیران، همکاران، زیر دستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند، اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکرها هستند.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و تحول اند. اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت و گو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تاثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گرد آوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند. (شوئنفیلد، ۱۳۸۴، ص ۱۲)

### تعریف مذاکره

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است.

در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک

موافقت نامه تعریف شده است.

**گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است.**

همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (Neal & Bazerman, 1991:446)، یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (Hellriegel, 1995:446). به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

### عناصر مذاکره

هر ب کوهن، در کتاب خود، موسوم به **می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد** سه عنصر حیاتی هر مذاکره ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می دهد:

**۱. اطلاعات:** طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

**۲. زمان:** طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

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

با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این گونه مورد

بحث قرار می دهیم:

بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته ها، ماه ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طور عمده به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی ها و سبکهای مذاکره ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکرها در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره به نتیجه می رسند. این جنبه از مذاکره از قاعده جالب پارتو (اقتصاددان و جامعه شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می آورد، بر عکس ۸۰ درصد آنچه که فرد انجام می دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می آورد.

در مذاکره می توان این قانون را این گونه بیان کنیم که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می گیرند. زمان و ضرب الاجل ها ممکن است به نفع هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد. توجه به نکته های زیر می تواند وقت رادر خدمت طرف خیره قرار دهد:

۱. از آنجایی که بیشتر توافقات در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره صورت می گیرند، باید خون سرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

۲. اگر در تمام کردن سریع مذاکره ها منفعی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک ویا هردو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکره ها منتفع می شوند.

۳. باید به خاطر سپرد که ضرب الاجل ها را می توان تغییر داد و یا ازین برد. بانزدیک شدن به ضرب الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.

۴. تلاش شود تا به ضرب الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می شود سطح

فشار روانی اش بالا می رود و طرف مقابل می تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافقه‌های مورد نظر خود بهره گیرد.

همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت و گو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می داند، باعث می شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودرو آغاز می شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکره‌ها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکره‌ها طرف مقابل، منافع، نیازمندی‌ها و انگیزه‌های خود را پنهان می کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می توان از هر جایی به دست آورد: جست و جو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته اند، گفت و گو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و... .

آخرین عنصر در مذاکره، **قدرت** است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد. آنچه که بد است سوء استفاده از قدرت است.

گونه‌های مختلفی از قدرت می تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می گوییم می تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۳۱-۳۳)

### فرایند مذاکره

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است:

- ۱) تدارک و برنامه ریزی؛
  - ۲) تنظیم تاکتیک مذاکره؛
  - ۳) توضیح و توجیه؛
  - ۴) بحث و ارائه راه حل؛
  - ۵) تنظیم توافق نامه.
۱. **تدارک و برنامه ریزی:** پیش از شروع

این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

۴. **چانه زدن و حل مسئله:** ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود.

۵. **تنظیم توافقتنامه و اجرا:** تنظیم توافقتنامه، آخرین مرحله ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در می آید. در این موافقتنامه باید راهها و شیوه های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص می شود. (رابینز، ۱۳۸۱: ۸۱۱-۸۱۳)

### مذاکره یک واقعه نیست بلکه فرایندی است که مدتها پیش از گفت و گو رودرو، آغاز می شود.

### شاخص های مذاکره اثر بخش

برای شناسایی مذاکره اثر بخش، از سه شاخص: **کیفیت، کارایی و توازن** استفاده می شود که در (جدول شماره ۱) نشان داده شده است.

اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثر بخش به منافع مشترک منجر می شود و تصمیم های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۹۲)

### استراتژی های مذاکره

زمانی که افراد یا گروه ها برای حل اختلافی وارد مذاکره می شوند، جهت گیری یا روش ویژه ای را دنبال می کنند. این جهت گیری یا مبتنی بر نگرشی رقابتی است یا مبتنی بر نگرش همکاری. بر این اساس دو استراتژی عمده را می توان در مذاکره قائل شد: استراتژی همکاری (تلفیقی) و استراتژی رقابتی (تقسیمی). استراتژی تلفیقی مبتنی بر همکاری است و طرفینی که چنین سبکی را اتخاذ می کنند راه حل های برد-برد را دنبال می کنند. استراتژی رقابتی مبتنی بر رقابت است و طرفینی که چنین رهیافتی را اتخاذ می کنند راه حل های برد- باخت را دنبال می کنند.

البته برخی محققان مانند فیشر و اورری در کتاب معروفشان موسوم به Getting to Yes به وجود سه استراتژی نرم،

مذاکره باید این نکته ها را روشن کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟ مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید. همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر هر حرکت طرف مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید.

۲. **تنظیم تاکتیک مذاکره:** پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکره ها انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکره ها را محدود می سازند؟ اگر به بن بست رسیدید، چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرفهای مذاکره پیشنهادها را نخستین بار ارائه خواهند داد.

۳. **توضیح و توجیه:** پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید. در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرفهای مذاکره به فرصتی دست می یابند تا با خواسته های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و در یابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در

سخت و استراتژی‌ای که آنها نام **مذاکره قاعده‌مند** (Principled) را بر آنها نهاده اند، معتقدند. به نظر این نویسندگان استراتژی سخت، به شدت رقابتی است، استراتژی نرم به شدت مبتنی بر همکاری است و استراتژی مذاکره قاعده مند مسئله‌ای بینابین است. این استراتژی بیشتر مبتنی بر همکاری و کمتر مبتنی بر رقابت است.

**لکسس و سببیس** از نخستین افرادی بودند که ثابت کردند تمامی استراتژی‌های مطرح در مذاکره، ذیل دو استراتژی همکاری و رقابت قابل طبقه‌بندی می‌باشند و نیز این که در هر مذاکره‌ای، لاجرم ترکیبی از هر دو استراتژی به کار می‌رود. مطابق نظر این دو، در هر مذاکره‌ای مذاکره‌کنندگان ابتدا با اتخاذ استراتژی همکاری، تلاش می‌کنند تا با بزرگتر کردن امتیازها **ایجاد ارزش** کنند، اما در نهایت چاره‌ای جز تقسیم **ارزش** ایجاد شده نیست، بنابراین بر مبنای استراتژی تقسیمی، منافع یا ارزش به وجود آمده را تقسیم می‌کنند (Fisher & Ury, 1983). با توجه به نزدیکی زیاد استراتژی **قاعده‌مند** به استراتژی همکاری ما نیز همانند محققان امروزی، استراتژی‌های مذاکره را در دو صورت: استراتژی همکاری و استراتژی رقابتی، بررسی خواهیم کرد.

### استراتژی رقابتی

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

علت اتخاذ این استراتژی این است که

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

خواهیم آورد همواره بهره‌گیری از استراتژی همکاری بر استراتژی رقابتی اولویت دارد و تنها در مواقعی که در واقع امکان همکاری نباشد، باید از استراتژی رقابتی استفاده کرد. زمانی که روابط آینده برای طرفین مذاکره مهم نباشد (مثلاً روابط دو شرکت تجاری) نیز می‌توان از این استراتژی استفاده کرد. طرفی که می‌خواهد در این نوع مذاکره‌ها برنده میدان باشد، باید از حداقل‌ها، و حداکثرهایی که طرف مقابل برای خود تعیین کرده است، آگاهی یابد و سپس تلاش کند نتیجه مذاکره‌ها را هر چه بیشتر به هدفهای خود نزدیک کند. در این نوع مذاکره‌ها معمولاً طرفین به تاکتیک‌های غیر اخلاقی نیز روی می‌آورند تا نتیجه را به نفع خود تمام کنند، زیرا مسئله برد و باخت و همه یا هیچ است و روابط آینده نیز اهمیت ندارد، بنابراین جایی برای **اخلاق مذاکره** باقی نمی‌ماند.

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

### استراتژی همکاری

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

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

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

### اصول مذاکره

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

برخی از مهارتهای مذاکره ذاتی است

توازن	کارایی	کیفیت
در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوبی را ایجاد کند، نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب شود.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عادلانه بوده، به واقع برای طرفین مذاکره رضایتبخش باشد.

جدول شماره ۱: شاخصهای سه گانه مذاکره اثربخش

و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خللاقت، اما برخی دیگر اکتسابی است که در سایه آموزش و کسب تجربه در میدان عمل به دست می آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می شود، بنابراین، ما این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می دهیم.

### هنر و مهارتهای شنیدن

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می شود. اغلب می گویند که بهترین مذاکره کننده بهترین شنونده است. اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، سه عامل موجب می شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند. نخست اینکه آنها فکر می کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی خواهند بشنوند، نمی شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی علافگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی شوند.

فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش. ما در اینجا چند قاعده را ذکر می کنیم که به مذاکره کنندگان کمک می کند تا شنوندگان فعالی شوند.

- همیشه به شنیدن علاقه مند باشید.
- به جای حرف زدن بپرسید.
- به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید.

### تنها زمانی باید از استراتژی رقابتی در مذاکره بهره برد که امکان استفاده از استراتژی همکاری وجود نداشته باشد.

باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروههای مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

### ۳. گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

### ۴. ویژگیهای مخاطب

بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می شود) مذاکره را نگاه می کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می بیند متفاوت عمل می کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۷-۴۵۹).

### شیوه های عمومی بن بست شکنی

در این بخش شیوه های عمومی بن بست شکنی را، با این توضیح مطرح می سازیم که برخی شیوه ها ساده و بلافاصله با وقوع

- ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرفهای خود را بزند.
- حرف طرف مقابل را قطع نکنید.
- از بروز عوامل حواس پرت کن، جلوگیری کنید.
- همه نکته ها و مسایل را یادداشت کنید.
- صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است.
- عصبی نشوید (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۴۱-۴۵)

**تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره**  
ثمر بخشی مذاکره، به موقعیت و رفتارهای مذاکره کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

#### ۱. مکان

آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می کنند.

#### ۲. شرایط فیزیکی

فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تاثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می نشینند، احتمال دارد که تمایل برد-

بن بست قابل بهره برداری می‌باشند. در حالی که برخی شیوه‌های دیگر پیچیده‌تر و زمان‌بر می‌باشند و در موقعیت‌های دشوارتر کاربرد دارند.

### ۱. تنفس

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

### ۲. جدا کردن واقعیت‌ها از اوهام

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

### ۳. توافق در اصول

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

### ۴. ارائه اطلاعات جدید

بعضی اوقات و در شرایط بن بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن بست خارج سازد. مذاکره‌کننده حرفه‌ای با وقوع بن بست باید طرح مذاکره‌ای خود را باز بینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن است

بر سر آن موضوع می‌تواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود.

### ۷. تغییر مذاکره‌کنندگان و میانجی

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

### ۸. تغییر اولویت‌بندی موضوعهای مذاکره

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

### ۹. خرد کردن موضوع بن بست آفرین

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

### ملاحظات پیرامون آخرین لحظه‌های حساس مذاکره

لحظه‌های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره‌های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین‌کننده‌ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هریک از طرفین می‌تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می‌دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خبره‌ترین مذاکره‌کنندگان

## ارائه اطلاعات جدید یکی از راههای خروج مذاکره از بن بست است.

طرف مذاکره نسبت به کیفیت محصول مورد نظر برای خرید دچار تردیدهای جدی باشد و یا اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشد. طرف فروشنده ممکن است با ارائه اطلاعات تکمیلی بتواند از شکست مذاکره‌ها جلوگیری کرده، کار ادامه یابد.

### ۵. استفاده از شخص ثالث

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

### ۶. امتیاز دادن

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

وقتی درگیر مذاکره‌های طولانی، پیچیده و نفس‌گیر می‌شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می‌شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی‌آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می‌شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می‌گذارد. مذاکره‌های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد.

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

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

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

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

دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تأثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن

### معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می‌کند.

منظور از آن یک راهنمایی مفید و انعطاف پذیر است. یکی از مهمترین اسرار آن است که هدفی محکم و ایزاری نرم داشته باشید. مذاکره کننده باید آماده باشد تا راه‌های نو و پیش بینی نشده نیل به هدفها را بیازماید و نیز باید آماده باشد تا روش‌های بی‌اثر و بی‌نتیجه را باز شناسد و به دور افکند به کار گرفتن سختگیرانه، ولی انعطاف پذیر برنامه به مذاکره کننده اجازه می‌دهد که فرصت‌هایی را که معمولاً از دست می‌روند، دریابد. با این رویکرد، احتمال و شانس دستیابی به نتایج موفق افزوده می‌شود.

بجاست که هشدارهای نهایی بدهیم: هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید. اقدامهای جسورانه می‌توانند گاه مناسب باشند به شرطی که واقع بینی و انسانیت در آن منظور شده باشد. تاریخ همواره به ما می‌آموزد که بسی اشتباهها و خطاهای مرگبار، ریشه در آن دارند که طرف مقابل دست کم گرفته شده و از توانمندی‌های واقعی او غفلت شده است. □

### منابع

۱. رایبیز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.
  ۲. رضائیان، علی، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، انتشارات سمت-تهران، ۱۳۸۲.
  ۳. سید جوادین، سید رضا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۶.
  ۴. گرشاسبی، اصغر، هنر و فن مذاکره، نشر مهاجر، تهران، ۱۳۸۴.
  ۵. شوئنفلد، مارک و ریک شوئنفلد، هنر و دانش مذاکره، ترجمه: علی مستأجران و مسعود راجی، نشرنی، تهران، ۱۳۸۴.
  6. Fisher, Roger and William Ury, (1983), Getting to yes: Negotiation Agreement Without Giving in, New York: Penguin.
  7. Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., (1998), Organizational Behavior, Seventh edition, New York: West Publishing co.
  8. Neal, M.A. and M.H. Bazerman, (1991), Cognition and Rationality in Cognition, New York: Free Press
  9. Robbins, Stephen P. (1993), Organizational Behavior, Sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- محمدجعفر موعلی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آنها دارد. کار دیگری که می‌توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی‌آید.

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

چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلاً با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می‌توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد. آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می‌تواند موثر باشد. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۸۵)

### نتیجه گیری

در باره اهمیت برنامه ریزی مذاکره هر چه گفته شود کم است. با بهره‌گیری از نظام برنامه ریزی این مقاله، مذاکره کننده به بهترین آمادگی ممکن نائل می‌شود. ولی توجه داشته باشید که برنامه داده شده سنگ نبشته‌ای نیست که قابل تغییر نباشد؛ بلکه