

## رویکردها و تاکتیک‌ها در مذاکره

علی نصر اصفهانی\*

### مکیده

در محیط‌های کاری امروزی مذاکره بسیار مهم است. در این محیط‌ها فرصت‌هایی فراهم می‌شود که لازم است مدیران تصمیماتی اتخاذ کنند که آنها و کارشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آنجایی که سازمان‌ها بطور فزاینده‌ای مشارکتی شده‌اند، آشنایی مدیران با مفهوم و فرایند مذاکره برای رسیدگی به امورات روزانه بسیار مهم است. مدیر لازم است بتواند نقش مذاکره‌کننده را به خوبی بازی کند. البته مدیران با استفاده از زور و سرکوب می‌توانند تعارض خود با زیردستان را بر طرف سازند، اما مذاکره می‌تواند باعث گردد که تعارض به روش مؤثرتر و با رضایت طرفین اداره شود.

واژه‌های کلیدی: مذاکره - مصالحه - برد- باخت - مذاکره اصولی - سیاست گام به گام - آدم

خوب- آدم بد

### مقدمه

در سال‌های اخیر مذاکره از عرصه روابط صنعتی<sup>۱</sup> به صنف مقدم مهارت‌های ضروری مدیریت تغییر مکان داده است. در دسته بندی نقش‌های مدیر که توسط هنری مینزبرگ<sup>۲</sup> انجام شده است. یکی از نقش‌های مدیران نقش تصمیم‌گیری می‌باشد و یکی از

اجزاء این نقش، نقش مذاکره کننده<sup>۲</sup> است. مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف مذاکره با دیگران می‌کنند، زیرا تنها آنان دارای دانش و اختیارات مورد نیاز این نقش هستند. گاهی مذاکره با سازمان‌های دیگر صورت می‌گیرد. برای مثال رئیس یک سازمان باید با سازمان دیگر مذاکره کند و یا با عرضه کنندگان مواد اولیه قراردادی منعقد کند. مدیران همچنین در داخل سازمان مذاکراتی را اداره می‌کنند. افرادی که در یک سازمان به کار مشغولند، در مورد هدف‌ها و سایر امورات سازمان با یکدیگر توافق نظر کامل ندارند. مسائل حل نشده می‌تواند روحیه و بهره‌وری کارکنان را کاهش داده و حتی موجب شود که افراد شایسته از سازمان کناره‌گیری کنند. رفع مشکلات این چنین، نیاز به مهارت و تخصص خاص دارد کسی که در مذاکره دارای ضعف باشد ممکن است اوضاع را وخیم تر نماید.

بدیهی است که مدیران از طریق دستور و تحمیل نظرات خود می‌توانند اختلافی را که با کارکنان دارند حل نمایند، ولی می‌توان با استفاده از مذاکره اختلاف‌ها را به شیوه‌ای مؤثر و به گونه‌ای که رضایت طرفین حاصل گردد، حل نمود. از آنجایی که سازمان‌ها بطور فزاینده مشارکتی شده‌اند، آشنایی مدیران با مفاهیم مذاکره مهم است. به عنوان یک مدیر لازم است نقش مذاکره کننده بخوبی بازی شود.

### تصرف مذاکره

نه تنها مدیران بلکه بیشتر افراد به درجات متفاوت، همواره درگیر مذاکره هستند مثلاً وقتی می‌خواهند قراردادی ببندند، چیزی بخرند یا بفروشند، اختلافات را حل کنند، تصمیمات مشترک بگیرند یا در مورد برنامه کار توافق کنند، هرگاه بگوئیم که شخص دیگری را از طریق تبادل افکار یا مبادله چیزی که ارزش مادی داشته باشد، تحت تأثیر قرار دهیم مذاکره انجام می‌شود. هر خواسته‌ای را که می‌خواهیم برآورده سازیم یک وضعیت بالقوه برای مذاکره محسوب می‌گردد. برای مذاکره تعاریف متعددی وجود دارد. براساس یک تعریف، مذاکره فرایندی است تعاملی که در آن دو یا چند گروه بر سر تخصیص منابع با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کنند (Vecchio, 2000, P.240). در تعریف دیگری از لوناتز آمده است که مذاکره یک فرایند تصمیم‌گیری در میان طرف‌های وابسته به هم می‌باشد که

ترجیحات یکسان ندارند (Luthans, 1998, P.319). مورهد و گریفین معتقدند که مذاکره فرایندی است که در آن دو یا چند نفر (گروه) با وجود داشتن ترجیحات متفاوت تلاش می کنند که به توافق برسند (Moorhead and Griffin, 1998, P.432). نکات کلیدی در این تعاریف این است که حداقل دو طرف درگیر وجود داشته باشد، ترجیحات شان مختلف باشد و آنها نیاز به توافق داشته باشند.

### مهارت های مذاکره مؤثر

افراد با یکدیگر دارای اختلاف هستند و از اهرم مذاکره برای رفع اختلافهای خود بهره می گیرند. در کسب و کار و حتی در خانواده، از طریق مذاکره است که افراد به تصمیمات مؤثر می رسند. مذاکره همه روزه انجام می شود اما مذاکره مؤثر، کار ساده ای نیست. مذاکره مؤثر نتیجه بخت و اقبال نیست. مذاکره یک مهارت شخصی است که می توان آنرا آموخت. آنهایی که درانجام مذاکرات اثر بخش مهارت دارند، در پول و وقت صرفه جویی می کنند و نیازهای خود را تا حدود زیادی برآورد می کنند. وقتی که این مهارتها فرا گرفته شود، برای کلنجار رفتن<sup>۱</sup> دیگران، علاقه مندی و اطمینان لازم ایجاد می شود. درک مهارت‌های مذاکره، ما را در برابر به چالش کشیده شدن از سوی دیگران نیز مقاوم می کند.

در زیر برخی از مهارت‌های مذاکره مورد اشاره قرار می گیرد.

- (۱) در مورد طرف مورد مذاکره تحقیق شود.
- می توان در مورد علائق و اهداف طرف مقابل اطلاعات کسب نمود. درک وضعیت طرف مقابل، جهت پیش بینی واکنش اش به پیشنهاد مطرح شده، درک بهتر رفتارش و رسیدن به راه حل مناسب سودمند می باشد.
- (۲) بایک پیشنهاد مثبت مذاکره شروع گردد.
- شواهد نشان می دهد که امتیاز دادن به طرف مقابل، تلافی خواهد شد و منجر به توافق می گردد (Robbins, 1997, P.42).
- (۳) با مشکلات برخورد شود نه شخصیت‌ها

بر موضوع مورد مذاکره تمرکز گردد، نه خصوصیات فردی طرف مورد مذاکره، هنگامی که مذاکره خشن می شود، از جمله به طرف مقابل پرهیز شود.

بر راه حل‌های برد - برد تأکید گردد.

(۴)

اغلب مذاکره کنندگان نا آرموده فرض می کنند که باید به هزینه طرف دیگر سود کسب نمایند. در اغلب موارد راه حل‌های برد - برد وجود دارد. اما فرض کردن مذاکره به عنوان یک بازی جمع صفر<sup>۵</sup> باعث از دست دادن فرصت‌های مذاکره ای که برای هر دو طرف سودمند است، می شود (Robbins, 1997, P.423).

جو باز و دارای اعتماد ایجاد کنید.

(۵)

مذاکره کنندگان ماهر شنونده های خوبی هستند، سؤال می پرسند، بطور مستقیم در رابطه با موضوع بحث می کنند، حالت تدافعی به خود نمی گیرند، و از لغات و عباراتی که باعث خشم طرف مقابل می شود، اجتناب می کنند.

### رویکردهای گوناگون در مذاکره

افرادی که خود را در وضعیت مذاکره گرفتار می بینند معمولاً دو راه بیشتر نمی شناسند. قبول نظر طرف مقابل و تسلیم شدن و در غیر این صورت سر سختی و ایستادن بر مواضع خود. در روش اول، مذاکره کننده خواهان برخورد نیست و برای رسیدن به توافق به راحتی امتیاز می دهد. در این حالت وی مقررصد راه حل‌های دوستانه و مسالمت آمیز است و با این حالت در پایان مذاکره احساس غبن و رنجش می کند. اما در روش دوم، یعنی مذاکره کننده ای که بر مواضع خود پا می فشارد، به تصور او سماجت شرط پیروزی است. بعبارت دیگر روش اول بر ادامه دوستی و مسالمت با دیگران و روش دوم بر تحقق خواسته های شخص تمرکز دارد.

در حالی که روش سوم نیز وجود دارد، روشی نه مبتنی بر انعطاف ناپذیری بی مورد و نه مبتنی بر نرمش بیجا، روش سوم، روشی هم مبتنی بر سخت گیری و هم مبتنی بر نرمش است. در این روش به جای توجه به خواسته های طرفین حقانیت امر مد نظر قرار می گیرد. بر این اساس حتی المقدور خواسته طرفین رعایت می شود و هر جا که خواسته ها

در تضاد باشد، به حکم انصاف و عدالت توجه می‌شود. در این روش به حقانیت موضوع و اشخاص درگیر هر دو توجه می‌شود. در برخورد با حقانیت، سخت‌گیر و در ارتباط با اشخاص نرمش‌پذیر است. یعنی در عین حال که به انصاف توصیه می‌کند، به دیگران امکان سوء استفاده نمی‌دهد. این روش‌ها به ترتیب به مذاکره نرم، سخت و اصولی مشهور هستند در زیر هر یک به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

### مذاکره ملایم

مذاکره ملایم<sup>۶</sup> هنگامی اتفاق می‌افتد که یک طرف به تسلیم شدن به منظور پایان دادن به بن‌بست تمایل دارد. در این حالت یک طرف سعی می‌کند طریقی برای نیل به تمایلات طرف دیگر پیدا کند. یک مذاکره ملایم به مدارا<sup>۷</sup> و مصالحه<sup>۸</sup> منجر می‌شود (Schermmerhorn, and, et.al, 1998, P.268). مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی پرهیز کند، لذا به سادگی به امتیاز دادن می‌پردازد تا راه رسیدن به توافق را هموار سازد. وی به دنبال دستیابی به یک راه حل دوستانه است و غالب اوقات احساس می‌کند که رفتارش مورد سوء استفاده قرار گرفته است. بازی مذاکره ملایم روی اهمیت حفظ روابط تأکید می‌کند. بین افراد خانواده و دوستان بیشتر مذاکرات از این نوع می‌باشد. چون هر طرف سعی دارد که در دادن امتیاز و نزدیک شدن به مواضع طرف دیگر سخی‌تر و با گذشت‌تر باشد در نتیجه احتمال رسیدن به توافق زیاد است. بنابراین، این رویکرد تعارض و بحث روی موضوع مورد اختلاف را حداقل می‌سازد. این رویکرد سودمند است بدلیل آنکه اکثر افراد به دلسوزی و مهربانی پاسخ مثبت می‌دهند و تمایل به تلافی کردن و ارزش قابل شدن برای روابط خود با دیگران دارند. به این ترتیب مذاکره‌کننده ملایم کسی است که تلاش می‌کند بوسیلهٔ به توافق رسیدن پیروزی شود. افراد به دلایل متعدد ممکن است این رویکرد را انتخاب کنند. برخی چون تمایل ندارند که روابط شان با دیگران دچار آشفتگی گردد آن را انتخاب می‌کنند. بعضی اگر موضوع مورد بحث کم‌اهمیت باشد یا هنگامی که تمایل به جنگ و دعوا با دیگران ندارند و بالاخره برخی از لحاظ شخصیتی با به‌کارگیری رویکردهای دیگر احساس ناراحتی می‌کنند. مذاکره‌کننده ملایم

امیدوار است «حشرات بیشتری را با یک قاشق چایخوری عسل جذب کند در عوض یک بشکه سرکه»<sup>۱</sup> آنها این رویکرد را به کار می گیرند و پیش بینی می کنند که طرف مقابل نیز مقابله به مثل<sup>۱</sup> کند. آنها انتظار دارند که نگرش استمالت<sup>۱۱</sup> یک نگرش مشابه در طرف مقابل مذاکره ایجاد کند (Johnson, 1993, P. 73). یک مذاکره کننده ملایم بطور مؤثر بحث می کند و منطق و احساسات را به کار می گیرد. لغات و عباراتی که در مذاکرات ملایم به کار می رود عبارتند از: خانواده، جامعه، شریک، مقاصد مشترک، علایق متقابل و اهداف ملی. این عبارات اشاره دارد بر این که طرف مقابل دست از اهداف خاص خود بردارد و به سوی تلاش مشترک متمایل گردد.

### مزایای مذاکره ملایم

۱. مذاکره ملایم دارای مزایایی است که در زیر به برخی از آنها اشاره می گردد.
  - همچنانکه زندگی حالت غیر شخصی می یابد و وابستگی متقابل افزایش پیدا می کند، یک حس بیگانگی و بی قدرتی پدیدار گشته است. در این حالت افراد به دنبال یک رابطه گرم و دوستانه بادیگران هستند به این امید که افراد توافق را با توافق مقابله به مثل کنند.
  - مذاکره ملایم روحیه فداکاری را افزایش می دهد و منجر به نتایج مثبت می شود، بدون اینکه روابط آسیب ببینند. طرفین درگیر در مذاکره ملایم متقابل، ممکن است دریابند که هر دو به یکدیگر توجه دارند و در نتیجه منفعت متقابل زیادی حاصل گردد.
  - در حالی که در ابتدا اکثر افراد تمایل به استفاده از رویکرد ملایم دارند و آن را مادامی که برای تولید واکنش مثبت طرف مقابل شکست بخورد مورد استفاده قرار می دهند، اما مذاکره ملایم در یک مذاکره بخرنج و به بن بست رسیده سودمند تر است. در هنگام عدم توافق مطلق، معمولاً مذاکره کنندگان ملایم نسبت به سایر مذاکره کنندگان راحت تر به توافق می رسند. فقدان روابط تخصصی منجر به بازدهی بیشتر برای خود و طرف مقابل می گردد.

۴. مذاکره ملایم برای افرادی که یک حس قوی خود مهم بودن دارند، سودمند است. مذاکره کنندگانی که پایگاه اجتماعی بالایی دارند از ناحیه طرف مقابل مغرور خود، احساس بی احترامی و توهین می کنند و آنان با طرفی که احترام و تمکین از خود نشان می دهد آماده توافق هستند.

در سازمان‌های با ساختار سلسله مراتبی مافوقان انتظار دارند که زیردستان با آنان با احترام رفتار کنند حتی در سازمان‌هایی که بطور افقی سازماندهی شده اند، اعضاء قدیمی به سختی می پذیرند که افراد جدید الورد حالت پرخاشگری به خود بگیرند. برخی رویکرد ملایم را برای غریبه‌ها به کار می گیرند و وضع دشواری را موجب می شوند، درحالی‌که این رویکرد در روابط دوستانه سودمندی بیشتری دارد. بطور کلی رویکرد ملایم هنگامی که هر دو طرف یکدیگر را خوب بشناسند، تصویر مشترکی از موضوع مورد بحث و بدیل‌ها داشته باشند و هر دو سهیم باشند در یک وضعیت و یک دور اندیشی که یک مزیت متقابلی را عرضه کند، بسیار مؤثر خواهد بود.

### معایب مذاکره ملایم

- با وجودی‌که مذاکره ملایم پیامدهای مثبت زیادی دارد اما آن معایب جدی نیز به همراه دارد. که در زیر مورد توجه قرار خواهد گرفت.
۱. در هنگام مذاکرات نمایندگی، رویکرد ملایم یک اعتبار قوی از سوی آن سازمان برای مذاکره کننده به همراه ندارد. به عبارت دیگر مذاکره کننده ای که نماینده دیگران است، در یک رویکرد ملایم فقط معایب این رویکرد شامل حالش می گردد. سازمان‌ها معمولاً ترجیح می دهند کسانی را که به عنوان مذاکره کننده تعیین می کنند به عنوان یک حامی قوی رفتار کنند. ایجاد روابط گرم و دوستانه با طرف مقابل ممکن است گاهی اوقات بهترین استراتژی برای نیل به توافق با طرف دیگر باشد، اما این طرز رفتار نماینده، باعث سوءظن در نظر سازمان متبوع خود می شود و وی را مذاکره کننده ای ضعیف و غیر مؤثر تصور می کنند.
  ۲. مذاکره ملایم در مقابل حریف پرخاشگر نمی تواند مورد استفاده قرار گیرد. مذاکره کنندگان سخت، ممکن است با ژست گرفتن یک امتیاز انحصاری برای خود کسب کنند.

- مذاکره کننده ای که حالت تسلیم از خود نشان می دهد، تشویق می کند طرف مقابل را که انتظاراتش را افزایش دهد و به صورت پرخاشگرانه تر رفتار کند.
۳. رویکرد ملایم اغلب نیازمند مذاکره کنندگانی است که بیشتر از یکدیگر فداکاری کنند، به دلیل تمایل مشهود هر یک به حفظ روابط. هر بار که یکی از طرفین، تعهد طرف دیگر به حفظ روابط و تمایل به فداکاری به منظور محافظت از روابط را مشاهده کند، در حفظ روابط مصرتر می شود. اما در عمل ممکن است همواره این تعهد وجود نداشته باشد.
۴. رویکرد ملایم ممکن است قابلیت اعتماد بلند مدت را خدشه دار سازد، چون افراد مشکوک خواهند شد که چرا روابط به شدت حفظ می شود هر چند که گاهی استثماری می باشد. هر چه افراد و سازمان‌ها جو دوستانه و گرمتری ایجاد کنند، افراد بیشتری ممکن است در مورد انگیزه های مذاکره کنندگان ملایم مظنون شوند.

### مذاکره سخت<sup>۱۳</sup>

مذاکره سخت هنگامی حادث می شود که هر یک از طرفین دست از تلاش برندارند. این حالت منجر به رقابت می شود، یعنی هر یک از طرفین تلاش می کند که بر طرف دیگر مسلط شود و منافع خود را به حداکثر برساند. مذاکره سخت ممکن است به یک نتیجه برد - باخت<sup>۱۳</sup> منتهی گردد (Shermerhorn, and. et.al, 1998, P. 269). مذاکره کننده سخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواسته های طرفین می بیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع افراطی تری اتخاذ نماید و ایستادگی بیشتری کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره کننده سخت می خواهد به هر نحوی که شده پیروز شود. اگر کسی روش مذاکره سخت را انتخاب کند و طرف مقابل وی روش ملایم به کار گیرد و شروع به عقب نشینی کند تا از مقابله پرهیز شود و روی حصول توافق تأکید کند، بازی مذاکره تعادل خود را از دست می دهد و به نفع بازیکن سخت خواهد چربید. اگر پاسخ در برابر طرفی که روش سخت را برگزیده، روش ملایم باشد ممکن است بازیکن نقش ملایم پیرامن تن خود را هم ببازد.



مذاکره کنندگان سخت، بصورت خشک و جدی ظاهر می‌شوند. به نظر می‌رسد مشکل بتوان با آنان به توافق رسید. در این حالت هر نشانه امتیاز یا مصالحه می‌تواند به عنوان نشانه‌ای از ضعف عمل کند. مذاکره کنندگان سخت، تلاش می‌کنند با قدرت، فشار، ترس و مرعوب کردن به اهداف خود برسند. آنان از این تئوری استفاده می‌کنند که افراد به تهدید و نمایش قدرت پاسخ مثبت می‌دهند. مذاکره کنندگان سخت اعتقاد دارند که مذاکره کنندگان ملایم، ساده و بی تجربه هستند و برای دنیای واقعی نامناسب هستند. این مذاکره کنندگان بدنبال این هستند که با ژست خشن و نرم نشدنی خود روحیه طرف مقابل را تضعیف کنند. کسی که این رویکرد را انتخاب می‌کند باید طرف مقابل را متقاعد سازد که قدرت اجرای تهدیدات را در عمل دارد و این تهدیدات آن چیزهایی باشد که طرف مقابل می‌خواهد از آنها اجتناب کند. مذاکره کنندگان سخت، ممکن است قدرت شان را نمایش دهند و یا نمونه‌هایی را ارائه دهند که در گذشته چگونه عمل کرده‌اند.

### مزایای مذاکره سخت

- در حالی که مذاکره کنندگان سخت ممکن است نتایج مثبتی کسب کنند، اما ریسک‌ها و هزینه‌های سنگینی نیز وجود دارد.
- ۱) آنها ریسک صدمه وارد کردن به دوستی شان را می‌پذیرند. مذاکره کنندگان سخت به بدنامی معروف می‌شود. که این امر برای برقراری روابط دوستانه با دیگران مضر می‌باشد. تمایلشان به روابط حاکم و محکوم و بر حق بودن و برنده شدن، آنها را به متقاضیان ضعیف برای روابط بلند مدت مطلوب، تبدیل می‌کند. پرخاشگری آنها دوستانشان را رنجیده خاطر می‌کند و انعطاف ناپذیری شان باعث می‌شود که دشمنانشان نتوانند خصومتشان را کاهش دهند.
  - ۲) آنان ممکن است با فردی سر سخت‌تر و تهدید کننده‌تر از خودشان مواجه شوند. مذاکره سخت ممکن است تا حدی شبیه دوئل غربی باشد. آنان احترام می‌گذارند به برنده و اطاعت می‌کنند از او، فقط تا هنگامی که یک تفنگ به دست سریع‌تر و جوانتر از شهر بیاید.

- ۳) آنان متحمل هزینه زیاد اعمال فشار می شوند. کسی که وسیله تهدید مذاکره می کند باید برای جبران این حالت ناخوشایند تهدید نمودن دیگران مهیا باشد. در غیر این صورت تا حد زیادی اعتبارش را از دست می دهد.
- ۴) افراد تمایل به قطع روابط دوستانه با مذاکره کنندگان سخت دارند. بنابر این دنبال مذاکره با افراد دیگری می روند.
- ۵) مذاکره کنندگان سخت بطور اجتناب ناپذیر برخی از معاملات خوب را از دست می دهند. آنها قدرت خود را بیش از حد پیش بینی می کنند، آنها یک روال ساده برای منصرف شدن و یا برای رسیدن به توافق نمی توانند اتخاذ کنند.

### مذاکره اصولی<sup>۱۳</sup>

رویکرد سومی نیز برای مذاکره وجود دارد. رویکردی که نه سخت است و نه ملایم. رویکرد مذاکره اصولی معتقد است تا حد امکان باید به دنبال منافع متقابل بوده و هر جا که منافع طرفین در تعارض قرار می گیرد باید دنبال آن بود که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار و میزان منصفانه مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد. مذاکره اصولی شیوه ای است که هم موفق خواهد بود و هم به حفظ دوستی و صمیمیت کمک می کند. در حالی که مذاکره ملایم به حفظ روابط متمایل است اما به احتمال قوی برای مذاکره کننده سطح بالایی از نیل به هدف را فراهم نمی سازد. مذاکره سخت ممکن است منجر به منفعت بیشتر گردد، اما به روابط صدمه وارد می سازد. برای اجتناب مشکلات مذاکره ملایم و سخت و بی اعتنایی به قدرت هر یک از طرفین، فیشر و یوری<sup>۱۵</sup> در سال ۱۹۸۱ چهار اصل مذاکره اصولی خود را عرضه کردند (Schermerhorn, et.al, 1998, P. 270). هر یک از این اصول چهارگانه در زیر مورد بررسی قرار می گیرد.

### اصل اول: جدا کردن اشخاص از مسئله<sup>۱۶</sup>

به افراد حمله نشود. اگر طرف مقابل تاکتیکی نامشروع به کار می برد، نباید به آنان حمله شود. بجای حمله به شخص، باید تاکتیک زیر سؤال برود نه شخصیت و حرمت افراد.

فردی که باوی مذاکره می‌شود چوب خشک و بی‌روحي نیست، بلکه انسانی است که احساس دارد و با ارزش است. موجودی صاحب نظر و در عین حال غیر قابل پیش بینی است. وقتی کار طرفین مذاکره در پی امتیاز گرفتن، توجه به نقاط ضعف و سرزنش کردن یکدیگر خلاصه شود، کسی به خواسته هایش نمی‌رسد. بی‌توجهی به جنبه انسانی و احساسات دیگران دشمن شماره یک، مذاکره است. افراد گاه از صحبت‌های دیگران برداشتهای شخصی می‌کنند، به عبارت دیگر اظهار نظر درباره مسأله را به حساب نظر او در مورد خود می‌گذارند به عنوان مثال گفتن جمله «آشپزخانه کثیف است». ممکن است به مسأله ای اشاره داشته باشد. چه بسا فرد آن را به حساب شخصی خود بگذارد و اسباب دلخوری فراهم گردد (Weiss, 1996, P. 177).

لازم است از سرزنش دیگران خودداری شود. در افراد تمایلی وجود دارد که دیگران را مسئول مشکلات خود معرفی کنند. سرزنش دیگران کار ساده ای است. اما سرزنش دیگران حتی اگر بر حق باشد نه تنها کمکی نمی‌کند، بلکه اغلب کار را از آنچه که هست خراب تر می‌کند. افرادی که آماج حمله واقع می‌شوند، موضع تدافعی گرفته و در برابر هر چه گفته شود، مقاومت می‌کنند. لازمه هر مذاکره ارتباط است و گوش فرا دادن به صحبت‌هایی که مطرح می‌شود لازمه برقراری ارتباط محسوب می‌شود. شناخت افراد بسیار مفید است. بحث با غریبه ها دشوارتر از صحبت با آشنایان است. هر چه خصوصیات اشخاص شناخته شود و به روحیاتشان پی برده شود مذاکره با آنها ساده تر می‌شود. و جو اعتماد و اطمینان بر فضای مذاکره حاکم می‌گردد.

### اصل دوم: توجه به خواسته به جای مواضع<sup>۱۷</sup>

به حکایت دو مردی توجه کنید که در کتابخانه بحث می‌کنند. یکی از آنها پنجره را نیمه باز و دیگری پنجره بسته را ترجیح می‌دهد. با هم گفتگو می‌کنند تا درباره اندازه باز بودن پنجره به توافق برسند. اما بحث و گفتگوی آنها به جایی نمی‌رسد. مسئول کتابخانه از راه می‌رسد. با شنیدن موضوع از مردی که می‌خواهد پنجره باز باشد. می‌پرسد «چرا می‌خواهد پنجره باز باشد؟». «برای اینکه هوای تازه وارد شود» بعد از نفر دوم سؤال می‌

کند « شما چرا می خواهید پنجره بسته باشد؟ ». « برای اینکه باد به داخل نیاید ». کتابدار لحظه‌ای فکر می کند و بعد پنجره اتاق مجاور را کاملاً باز می کند. هوای تازه بدون باد وارد کتابخانه می شود. برای رسیدن به توافق باید خواسته ها را به هم نزدیک نمود. کتابدار اگر تنها به مواضع اعلام شده آن دو مرد، یعنی باز و بسته بودن پنجره توجه می کرد نمی توانست راه حلی بیابد. اما او بجای توجه به نظرات اعلام شده، به خواسته ها، یعنی هوای تازه و نوزیدن باد توجه کرد و راه حلی ارائه نمود. توجه به خواسته ها به جای پافشاری بر مواضع، سیاست مدبرانه ای است که راه رسیدن به توافق را هموار می کند. خواسته ها در پشت مواضع طرفین قرار گرفته اند. موضع فرد، تصمیم وی می باشد و حال آنکه خواسته ها و علائقی که دارد علت این تصمیم می باشد.

راهی ساده برای اطلاع از خواسته های اشخاص خود را به جای آنها گذاشتن است. در برابر هر یک از مواضع آنها کلمه « چرا » قرار دادن و بعد از طرح سؤال، از دریچه چشم آنان نگاه کردن و جوابی یافتن. یکی از مفیدترین راه های اطلاع از خواسته های اشخاص این است که بفهمید چرا در برابر نظر شما مقاومت می کنند.

### اصل سوم: ارائه راه ملهایی به سود طرفین<sup>۱۸</sup>

سهم طرفین و اینکه هر کدام چه امتیازی کسب می کنند، موضوع مهم هر مذاکره ای است. در مذاکرات به ظاهر بی اهمیت نیز راه حل به خودی خود پیدا نمی شود. برای یافتن راه حلهای خلاق باید یافتن راه حل، از تصمیم گیری جدا گردد. قضاوت مانع تخیل است باید فرآیند پیدا کردن راه حلهای، از فرایند ارزیابی آنها جدا شود. بدون توجه به جنبه های مثبت و منفی و بدون در نظر گرفتن واقع بینانه بودن یا نبودن راه حلهای، آنها ثبت و ضبط شوند. هر گاه به اندازه کافی راه حل بدست آمد، بهترین آنها به کار گرفته شود. نکته مهم دیگر در این زمینه، قناعت نکردن به یک راه حل می باشد. هنگام مذاکره باید راه حل های متفاوتی در اختیار داشت که با رد شدن یکی، راه حل دیگر مطرح گردد.

## اصل چهارم: استفاده از معیارهای منطقی

حل اختلاف از راه ایستادن بر مواضع خود و تحمیل خواسته ها، معمولاً به نتیجه نمی رسد. به جای آن به مذاکره براساس معیار باید توجه شود. معیارهای منصفانه‌ای چون ارزش بازار، نظر کارشناسان، عرف و قانون که فارغ از میل و خواسته اشخاص هستند به راه حل مؤثر و بادوام می انجامد. باید جای زور و تهدید، تسلیم منطقی شد. مثلاً برای عمق پی ریزی یک ساختمان به جای نظر مقاطعه کار، ضوابط شهرداری در این زمینه بررسی است، سایر ساختمان‌های منطقه به چه عمقی پی ریزی شده اند؟ خطر وقوع زلزله در این منطقه چقدر است؟ فکر شود که برای اطلاع از معیار درست عمق پی ریزی به چه مرجعی می توان مراجعه نمود. حاصل مذاکره اصولی توافق مؤثر و دوستانه است. برای حل مسأله هر قدر به معیارهای منصفانه و علمی توجه بیشتر شود، احتمال رسیدن به توافق عاقلانه و منصفانه افزایش می یابد. هر چه بیشتر به سابقه و عرف استناد شود، امکان آسیب روابط کمتر می گردد. سلطه جویی و تحمیل خواسته ها مناسبات شخصی را خراب و مذاکره اصولی آن را تقویت می کند. مذاکره براساس معیارهای عینی اشکال سایر روش‌های مذاکره را نمایان تر می کند. کسانی که از معیارهای عینی استفاده می کنند به سرعت و با کارایی بیشتر از راه حل‌ها صحبت می کنند. بهتر است که قبل از حضور در جلسه مذاکره به تعداد کافی معیار عینی تدارک دیده شود تا در صورت لزوم از آنها استفاده گردد. معیارهای عینی باید مستقل از اراده و نظر طرفین باشد.

## مزایای مذاکره اصولی

مذاکره اصولی، مذکره ای مؤثر است. مذاکره مؤثر عبارت است از مذاکره‌ای که در آن مشکلات اصلی حل شوند و روابط کاری محفوظ ماند یا حتی بهبود یابد (Schermmerhorn, et.al, 1998, P.267). در زیر برخی از مزایای مذاکره اصولی مورد توجه قرار می گیرد.

۱) مذاکره کننده ای که این رویکرد را مورد استفاده قرار می دهد. نیازی به تکیه بر قدرت یا شخصیت جذابش نمی بیند.

- ۲) مذاکره اصولی بر حل مسأله، کشف علائق و منفعت متقابل و عینیت تمرکز دارد. هنگامی که طرفین نیازها و علائقی دارند که ممکن است بطور متقابل ارضاء شود، این رویکرد فرصتی برای کسب این منفعت متقابل ارائه می‌دهد. آن یک چارچوبی برای یافتن یک راه حل منطقی و سودمند برای اکثر مشکلات عرضه می‌کند.
- ۳) مذاکره اصولی یک روش عالی برای یک طرف ضعیف تر جهت مواجه شدن با یک رقیب قدرتمند، ارائه می‌دهد. دلیل این امر آن است که این رویکرد روشی خنثی را به کار می‌گیرد و از مسلط شدن یکی از طرفین بر دیگری جلوگیری می‌کند.
- ۴) مذاکره اصولی منافع زیادی کسب می‌کند. چون مشروعیت طرف دیگر را تشخیص می‌دهد و بر نیل به توافق در عوض سرکوب کردن طرف دیگر تمرکز دارد.

### معایب مذاکره اصولی

- طبیعی است که هر روشی هر چند که نتایج بسیار مثبتی هم داشته باشد، ناگزیر معایبی نیز دارد در زیر معایب مذاکره اصولی عرضه خواهد شد.
- ۱) مذاکره کنندگان اصولی اغلب به دلیل اتخاذ نکردن یک موضع، زمان مذاکره را گسترش می‌دهند. و هنگامی که یکی از طرفین نتواند یک موضع خاص اتخاذ کند ممکن است شک و تردید در مورد صداقتش ایجاد گردد و اعتبارش از دست برود.
- ۲) هنگامی که هر دو طرف قوی هستند و اهدافشان بطور روشن متعارض است و هیچ راه حلی برای منفعت متقابل به نظر نمی‌رسد، زمینه حمله به شخصیت یکدیگر فراهم می‌گردد.
- ۳) با کنار گذاشتن ویژگی‌های فردی و شخصیتی و استفاده از مذاکره اصولی، یک مذاکره ممکن است فاقد احساسات انسانی بشود.

### تاکتیک های فده آمیز رایج در مذاکرات

خده‌ها و نیرنگ‌های فراوانی وجود دارد که افراد می‌توانند از آنها استفاده کنند تا بدان وسیله از طرف مقابل امتیاز بگیرند. این تدابیر و نیرنگ‌ها ممکن است غیر قانونی، غیر اخلاقی و یا صرفاً نامطلوب و ناخوشایند باشند. منظور از به‌کارگیری آنها این است که فرد به کسی که از آنها استفاده می‌کند کمک کند که استفاده‌های قابل توجهی در کشمکش

خواسته‌های طرفین به دست آورد و در این تنازع خواسته‌ها برنده شود. بطور کلی تاکتیک‌های موجود در مذاکره به اعمالی اطلاق می‌شوند که فرد را در دستیابی به اهداف خود توانا می‌سازد. در زیر برخی از تاکتیک‌های خدعه آمیز در مذاکره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱) سیاست گام به گام یا سلامی<sup>۱۹</sup>

سلامی روشی است برای نیل به هدف، به جای اینکه یک قدم بزرگ برداشته شود، در هر زمان خرده خرده جلو می‌رود یعنی در هر بار مذاکره به جزیی از آنچه می‌خواهیم می‌رسید نه یکباره به تمام آنچه که می‌خواهید (Mills, 1991, P.170).

### ۲) عمل انجام شده<sup>۲۰</sup>

در این تاکتیک فرد در مقابل عمل انجام شده قرار می‌گیرد. این تاکتیک به منظور غافلگیر نمودن طرف مقابلی است که آمادگی ندارد. گاهی ریسک همراه این تاکتیک زیاد است و در صورت شکست، تبعات آن را باید پذیرفت. مثلاً اتومبیل خود را برای تشخیص عیب به گاراژ برده‌اید، مکانیک آن را تعمیر کرده و صورت حساب مفصلی تحویل شما می‌دهد. طرف مقابل در این حالت می‌تواند اقدامات زیر را انجام دهد. از پرداخت هزینه خودداری کند، به مقام بالاتر شکایت نماید، یا به دیگران بگوید که چه بر سرش آمده و آنها را از اقدام غیر اخلاقی طرف مقابل خود مطلع نماید.

### ۳) عمل مرسوم<sup>۲۱</sup>

استراتژی عمل مرسوم برای متقاعد کردن دیگران که دست به کاری بزنند مورد استفاده قرار می‌گیرد. این استراتژی اغلب مؤثر واقع می‌شود، زیرا نشان می‌دهد که بهترین راه برای انجام کاری است که باید انجام شود. قرار دادهای مرسوم نمونه‌ای از کاربرد این استراتژی است. فردی که قرارداد مرسوم را عرضه می‌کند، فرض می‌کند که هیچ کس آن را تغییر نمی‌دهد، زیرا این قرارداد ظاهراً مواردی را منعکس می‌سازد که دیگران نیز بر سر آنها توافق نموده‌اند.

#### ۴) عقب نشینی ظاهری<sup>۲۲</sup>

براساس این استراتژی باید به محض شنیدن پیشنهاد طرف مقابل، خود را کمی عقب کشید. این علامت غیر لفظی، نظر مقابل را تا حدودی عوض می‌کند. اگر این کار انجام نشود، طرف مقابل ممکن است این گونه تصور کند که با پیشنهادش موافقت می‌شود و بعداً انعطافی از خود نشان نخواهد داد. به این ترتیب عقب نشینی ظاهری شامل قدری نزویر و همچنین تأخیر و تعلل می‌باشد. این استراتژی کوششی است برای اینکه طرف مذاکره اعتقاد پیدا کند که طرف مقابل مسأله را نمی‌خواهد مورد ملاحظه قرار دهد، در حالی که واقعاً چنین نیست. هدف نهایی ممکن است گرفتن امتیاز یا تغییر در موضع باشد.

#### ۵) آدم خوب - آدم بد<sup>۲۳</sup>

ترفند آدم خوب - آدم بد کاربرد وسیعی دارد. یک عضو تیم مذاکره نظر سخت گیرانه ای دارد، در حالی که برخورد دیگر همان تیم دوستانه است و راحت می‌توان با او کنار آمد. وقتی که عضو سخت گیر (آدم بد) برای چند دقیقه بیرون می‌رود، عضو دیگر همان تیم (آدم خوب) پیشنهادی مطرح می‌کند که تحت آن شرایط، با قدری خوب است که نمی‌تواند آنرا رد کرد. در این استراتژی مرد خوب موافقت طرف مقابل را جلب می‌کند و آن را به مرد بد می‌فروشد. این تاکتیک گاهی در بازجویی‌ها نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Engel, 1995, P. 74).

#### ۶) ضرب الاجل<sup>۲۴</sup>

زمان برای افراد و سازمان‌ها مهم است. در نتیجه، تعیین مهلت زمانی می‌تواند به عنوان یک استراتژی مؤثر در مذاکره باشد. اغلب ما از فشارهای زمانی بر روی خرید آگاه هستیم، اما تصور می‌کنیم که طرف دیگر مذاکره وقت زیادی دارد. هر چه بیشتر، در مورد محدودیت زمانی طرف مقابل بدانید، بهتر می‌توانید استراتژی خود را طراحی کنید. وقتی دیگران سعی دارند ضرب الاجل خود را تحمیل کنند، نباید از محکم زدن آن احتراز شود.



۷) اختیارات محدود<sup>۲۵</sup>

اختیارات تلاشی است برای مجبور کردن طرف مقابل به قبول یک موضع، با این ادعا که هر چیز دیگری غیر از آن، به تصویب مقام بالاتر نیاز دارد. مذاکره با افرادی که اظهار می‌دارند اختیارات محدودی دارند، سودمند نیست، زیرا دلیلی که می‌آورند تا تقاضای طرف مقابل را در حیطه اختیار شخص دیگری است، یا خط مشی و عملی است که روی آن کنترل ندارند. مثلاً فروشنده‌ای که ادعا می‌کند نمی‌تواند بیش از ۵٪ تخفیف بدهد. در برابر این طرفند مطمئن باشید که با افرادی مذاکره می‌کنید که اجازه تصمیم‌گیری دارند. بعضی از افراد فقط برای پی بردن به نظرات و مواضع طرف مقابل مذاکره می‌کنند و بعد ادعا میکنند که برای پذیرش شرایط، اختیار کافی ندارند. مقالات بالای آنها نیز آنچه را که در مورد آن مذاکره کرده‌اید نفی می‌کند تا معامله‌ای پر منفعت‌تر برای خود داشته باشد. (Mills, 1991, P. 166)

۸) توافق در مورد یک موضوع جزئی<sup>۲۶</sup>

گاهی اگر ابتدا با یکی از خواسته‌های طرف مقابل موافقت شود، سودمند است. زیرا طرف مقابل فکر می‌کند که طرف دیگر با انصاف است و می‌کوشد در عوض، با خواسته‌هایش موافقت کند. در این حالت باید به آسانی با وی موافقت نشود بلکه طرف مقابل وادار شود که بهای آن را بپردازد و نکته مهمتر این که در موافقت با طرف مقابل نباید از چیزی که اهمیت زیادی دارد چشم پوشید.

۹) تهدید<sup>۲۷</sup>

تهدید و اعمال محدودیت از معمول‌ترین تاکتیک‌های مورد استفاده در مذاکره است. این دو، یا برای تکمیل مذاکره و یا به منظور خارج کردن بحث از بن بست مورد استفاده قرار می‌گیرند. اگر تهدید جدی باشد، تأثیر معجزه‌آسایی در برخورد داشت. غیب این شیوه آن است که هیچ‌کس دوست ندارد مورد تهدید قرار گیرد. گاهی طرف مورد تهدید هم متقابلاً متوسل به تهدید خواهد شد در این صورت بجای حل مشکل، مسائل دیگری ایجاد می‌شود. باید فقط هنگامی از تهدید استفاده شود که راه دیگری وجود نداشته باشد و این کار با

احتیاط انجام گیرد. وقتی از تهدید استفاده می شود، باید مطمئن بود که اثر آن فقط بر روی طرف مقابل است نه بر روی خودمان.

### ۰ ( ) ترک جلسه<sup>۲۸</sup>

اگر طرف مقابل با خواسته های شما موافقت نمی کند، می توان جلسه مذاکره را ترک نمود. در این صورت طرف مقابل ممکن است توافق در پاره ای موارد را بپذیرد، به شرطی که مذاکره واقعاً برای او مهم باشد. البته استفاده از این شیوه نوعی ریسک به همراه دارد و اگر طرف مقابل جلسه را ترک نمود، باید منتظر بود که دوباره خودش در خواست مذاکره بدهد (Engel, 1996, P.82).

### نتیجه گیری

هر روز شمار کسانی که تصمیم های دیکته شده دیگران را می پذیرند، کمتر می شود. سلیقه ها مختلف است، هر کس نظری دارد. در این شرایط برای حل و فصل اختلافات راهی جز مذاکره باقی نمی ماند. با آنکه مردم بطور مداوم در حال مذاکره اند، اما کمتر با مذاکره مؤثر آشنا هستند. مذاکره به روش غیر مؤثر اغلب به ناراحتی و دشمنی منجر می گردد. مذاکره یک هنر است. مذاکره مانند سایر هنرها نیاز به دانش کامل از ماهیت و تاکتیکهای آن دارد. احتمال بسیار کمی دارد بدون این دانش بتوان به عنوان یک مذاکره کننده با دیگران مذاکره نمود. این دانش و آگاهی مذاکره کننده مبتدی را قادر می سازد که در مذاکرات پیشرفت معقول داشته باشد، در عین حال مهارت های پیچیده تری که از طریق تجربه و تمرین های مستمر در فرد به وجود می آید را توسعه دهد. با به کارگیری نکات مورد تأکید در این مقاله می توان اهداف خود را در مذاکرات بهتر برآورده نمود. در عین حال شناخت و آگاهی از تاکتیک های مختلف در این زمینه می تواند در مقابله با تلاش های رقیب جهت کسب موفقیت در مذاکره سودمند باشد.

### پی نوشت ها

- 1- Industrial relations.
- 2- Henry Mintzberg.

- 3- *Negotiator.*
- 4- *Challenge.*
- 5- *Zero – sum game.*
- 6- *Soft Negotiation.*
- 7- *Accommodation.*
- 8- *Compromise.*
- 9- *Attract More flies with a teaspoon of honey than with a barrel of vinegar.*
- 10- *Reciprocity.*
- 11- *Cinciliatory attitude.*
- 12- *Hard Negotiation.*
- 13- *win - lose.*
- 14- *Principled Negotiation.*
- 15- *Roger Fisher and william ury.*
- 16- *Separate the People from the Problem.*
- 17- *Focus on interests, not on Positions.*
- 18- *Generate options for Mutual gain.*
- 19- *Salami.*
- 20- *Fait Accompli.*
- 21- *Standard Practice.*
- 22- *Apparent withdrawal.*
- 23- *Good guy – Bad guy or Tough Guy – Nice Guy.*
- 24- *Deadline.*
- 25- *Lack of Authority.*
- 26- *Piece by Piece.*
- 27- *Intimidation.*
- 28- *Splitting the Difference.*



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

### فهرست منابع

- 1- Engel, P, *Negotiating*, First Edition, Mc Graw – Hill company , 1996.
- 2- Johnson, R, *Negotiation Basics*, First Edition, sage publications, 1994.
- 3- Luthans. F, *Organizational Behavior*, Eighth Edition. McGraw – Hill company, 1998.
- 4- Mills. H. *The Art of Winning*, Gower publishing company, 1991.

- 5- Moorhead, G, and R Griffin, *Organizational Behavior, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, 1998.*
- 6- Robbins, S, *Managing Tobay, First Edition, prentice – Hall, 1997.*
- 7- Schermerhorn, J, and , et.al, *Basic Organizational Behavior, Second Edition, John Wiley and sons, 1998.*
- 8- Vecchio, R, *Organizational Behavior, Fouth Edition, Harcourt, 2000.*
- 9- Weiss, J, *Organizational Behavior and change, west Publishing company, 1996.*

