

مذاکره

مذاکره

مذاکره

کلید تفاهم

دکتر سهیلا بورقانی فراهانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

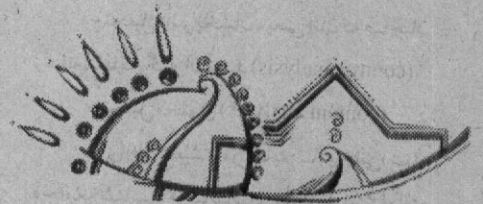
مذاکره، فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند. (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵)، به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است، که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را دادوستد یا بده‌بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می‌داند، که هر یک چیزی را از دیگری می‌خواهد. بنابراین، هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. از سوی دیگر، لازم است مذاکره را فراگردی کاوشی دانست. زیرا هیچ‌یک از دو طرف نمی‌داند، که آیا به توافق می‌رسند یا خیر.

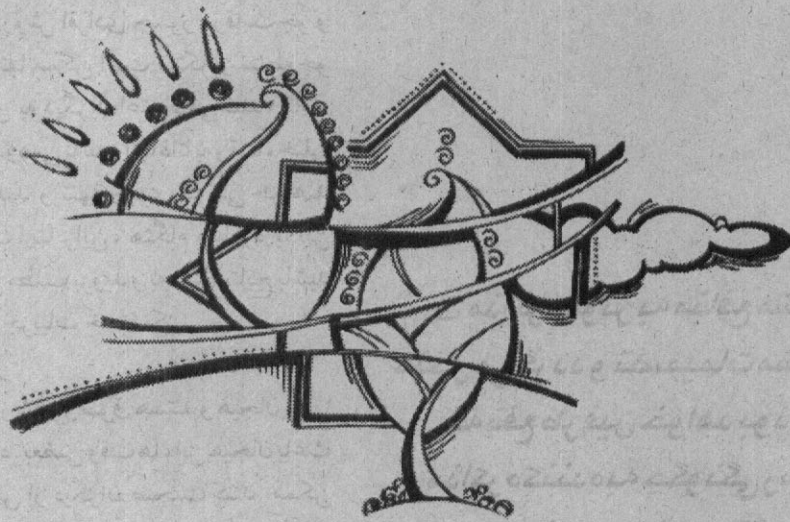
ما همواره در حال مذاکره با فرزندان، پدر، مادر، همسر، همکار، مدیر، یا تهیه‌کنندگان کالا و خدمات هستیم. پس دانستن مهارت مذاکره برای همه انسان‌ها ضروری است.

نبرد، جنگ، مبارزه، سلطه و غلبه، واژه‌هایی متفاوت هستند که گاه به مثابه کلمات مترادف، مذاکره به کار می‌روند. در حالی که مذاکرات مثبت تفاهم، صلح، وحدت، عدالت و سازش را دربرمی‌گیرند. امروزه مذاکرات در دستیابی افراد به اهداف نقش مهمی ایفا می‌کنند. با توجه به نیاز و اهمیت ارتباطات در عصر حاضر، موضوع مذاکره، جایگاه مهمتری یافته است.

مذاکره، فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته، با ترجیحات متفاوت است. (نیل و بارزمن، ۱۹۹۲) به عبارت دیگر، می‌توان گفت

مذاکره در جوامع مختلف با معانی متفاوتی مطرح می‌شود. بعضی به مذاکره به عنوان یک نبرد و میدان جنگ و برخی به عنوان روش رسیدن به تفاهم به آن می‌نگرند. اما امروزه یک مذاکره‌کننده خوب می‌داند که افراد دارای شیوه‌های فکری گوناگونی هستند و آشنایی با شیوه‌های فکری طرف مذاکره می‌تواند در رسیدن به یک مذاکره تفاهم‌آمیز مؤثر باشد. در نظر گرفتن شاخص‌های مذاکره مؤثر با حفظ کیفیت، به همراه دستیابی به روابط متقابل خوب، با حداقل هزینه و صرف زمان موجب دستیابی به مذاکره موفق می‌شود. آنچه در پی می‌آید، توضیحی بر شاخص‌های این موضوع است.





چرا مذاکره می‌کنیم؟

مذاکره یک روش برای رفع تفاوت‌ها بین افراد است. البته، شاید راه‌های دیگری برای حل مشکلات، یا به دست آوردن چیزی که می‌خواهید، وجود داشته باشد. لذا، روش مذاکره باید بر اساس یک انتخاب هوشمندانه باشد. لیکن معمولاً کارآمدتر و ارزاتر از راه‌های دیگر است.

دو سؤال کلیدی وجود دارد، که شما قبل از تصمیم به مذاکره، احتیاج دارید از خود پرسید.

۱- آیا می‌توانم با استفاده از مذاکره، نتایج بهتری نسبت به دیگر روش‌ها به دست آورم.

۲- آیا موضوعی که می‌خواهم در موردش مذاکره کنم ارزشش را دارد؟ آیا نتیجه‌اش آنقدر مهم است که برای آن زمان و کوشش مرا سرمایه‌گذاری کنم، یا بهتر است از روش دیگر استفاده کنم.

اگر جواب به هر دو سؤال منفی باشد، ممکن است شما ترجیح دهید از روش دیگری برای دستیابی به چیزی که می‌خواهید استفاده کنید.

مذاکره مؤثر

مذاکره مؤثر در واقع چیزی جز استفاده از عقل سلیم و تبادل نظر نیست. شما می‌توانید یک مذاکره‌کننده خوبی باشید، اگر:

- بدانید چه می‌خواهید و حاضر هستید از چه چیز چشم‌پوشی کنید.

- بدانید که طرف شما چه می‌خواهد و حاضر است از چه چیز چشم‌پوشی کند.

- با این هدف مذاکره کنید، که هم خود از مذاکره سود ببرید و هم طرف مقابل.

- در فونونی چون حل مشکل، مدیریت تعارض مؤثر مهارت پیدا کرده و از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مخصوص مذاکره مثبت استفاده کنید.

شاخص‌های مذاکره مؤثر

برای شناسایی مذاکره مؤثر از سه شاخص کیفیت، کارایی و توازن می‌توان استفاده کرد.

کیفیت: در صورتی نتایج مذاکره دارای کیفیت است، که توافق عادلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعا رضایتبخش باشد.

کارایی: در صورتی مذاکره کارایی دارد، که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.

توازن: در صورتی مذاکره متوازن است، که روابط متقابل خوب را ایجاد کند، نه آن که مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

مذاکره مؤثر به منافع مشترک منجر می‌گردد و

چهار مهارت تبادل نظر، که ماهر روز از آنها استفاده می‌کنیم؛ گوش دادن، صحبت کردن، خواندن و نوشتن است. جالب این که یک سوم زمان بیداری ما به شنیدن می‌گذرد و ما، کمترین آموزش را در زندگی برای گوش دادن دیده‌ایم.

تصمیمات مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره‌کننده به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. مثال معمول در این زمینه به شرح ذیل است:

دو نفر در کتابخانه‌ای تنها هستند، یکی از آنها می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری می‌خواهد بسته بماند. آنان نمی‌توانند با هم توافق کنند و کاملاً از دست یکدیگر عصبانی اند و به مذاکره سردرگم می‌پردازند.

کتابدار که ناظر آنهاست مداخله می‌کند و علت باز و بسته بودن پنجره را جویا می‌شود. شخصی که می‌خواهد پنجره بسته بماند، نمی‌خواهد باد کاغذهایش را برهم بزند. آن که می‌خواهد پنجره باز باشد می‌خواهد از هوای تازه استفاده کند و هنگامی که کتابدار پیشنهاد می‌کند، که می‌تواند پنجره اتاق مجاور را باز کند تا هوای تازه وارد شود، بدون آن که وزش باد را در پی داشته باشد، هر دو خوشنود می‌شوند. زیرا توافق حاصله به نفع طرفین است.

برای آن که بتوانید به طور اثربخش مذاکره کنید باید روی همان طول موجی قرار گیرید، که طرف مقابل شما قرارداد دارد. همچنین باید بدانید که طبعاً چه روشی را برای مذاکره کردن ترجیح می‌دهید، اما آنچه اغلب اتفاق می‌افتد این است که مادر مواردی به روش‌های افراد بی‌توجه هستیم. این باعث جر و بحث نادرست می‌شود.

یک مذاکره‌کننده ماهر می‌داند، که افراد دارای شیوه‌های تفکری متفاوتی هستند و هر فردی یک روش رفتاری غالب را در خود توسعه می‌دهد و از آن استفاده می‌کند. (یونگ، ۱۹۲۰). برخی از روانشناسان اعتقاد دارند که مردم بر اساس یکی از این چهار روش عمل می‌کنند، و به تبادل نظر می‌پردازند و یاد می‌گیرند: روش شنونده، روش اهل عمل، روش مبتکر، روش متفکر.

بسیاری از اوقات، ترکیبی از روش‌های تبادل نظر را به کار می‌بریم. هیچ کس صددرصد مبتکر، شنونده، یا اهل عمل نیست. ما باید روش‌های غالب خود و ضعف‌های آن را بشناسیم و بکوشیم تا حد امکان آن را برطرف کنیم. روش‌های غالب افرادی را که با آنها مایل به مذاکره هستیم بشناسیم و شیوه برخورد مناسب با این روش‌ها را بیاموزیم.

روش شنونده

افرادی که روش غالب آنها، شنونده است، مردم‌گرا هستند (خود را با مردم تطبیق می‌دهند)، آنها عمدتاً در تصمیم‌گیری، کند هستند و کار را به راحتی به دیگران واگذار نمی‌کنند. هنگام مذاکره با این افراد، باید صبور باشید اینگونه افراد بیشترین اختلاف را با افراد اهل عمل دارند.

عاملان این روش افرادی جسور، زقابت جو و توانا هستند، آنها ممکن است مبتکر و سلطه جو باشند به سختی به دیگران اعتماد می کنند، دامنه تفکراتشان محدود می باشد، آنها ذاتاً به وقت، خیلی اهمیت می دهند و تنها چیزی که می خواهند اطلاعات است. بنابراین، هنگام مذاکره با این افراد، سر اصل مطلب بروید و به دنبال نتایج باشید و آنها را با ذکر جزئیات خسته نکنید.

روش مبتکر

مبتکران پر از شور و شوق هستند و هیجان، آنها را به جلو می برد. بعضی وقت ها، این هیجان باعث می شود که بیش از دیگران صحبت کنند. ممکن است کارهایشان ناگهانی و پیش بینی نشده باشد. ایده های جدید برای آنها لذت بخش است. اما ممکن است به سرعت علاقه خود را به عملی کردن این ایده ها از دست بدهند، اگر مبتکران کمی آرام باشند و هیجانات خود را کنترل کنند، بهتر می توانند با دیگران تبادل نظر کنند.

روش متفکر

متفکران تصور می کنند خیلی عاقل هستند، آنها به جزئیات علاقه مند هستند، از آنجا که همواره به دنبال کاملترین راه حل هستند، ممکن است در تصمیم گیری، کند باشند. متفکران خیلی کم ریسک می کنند. اگر آنها یاد بگیرند سریعتر باشند و کمتر بر جزئیات تأکید کنند و بیشتر ریسک را بپذیرند، می توانند مذاکره کننده موفق تری باشند.

هدف های مذاکره

در هر مذاکره، دو دسته هدف دنبال می شود:

۱- هدف های نتیجه ای: در این دسته، اهداف به نتایج مربوط به مسایل محتوایی مورد بحث بازمی گردد، مانند دستیابی به یک قیمت مورد توافق بین خریدار و فروشنده.

۲- هدف های رابطه ای: هدف های

رابطه ای به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر در مذاکره با همدیگر، پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد و به عبارت دیگر، مذاکره موجب بهبود رابطه افراد پس از جلسه مذاکره می شود. متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل مجذوب شدن طرفین به سمت تحقق هدف های ماهوی، منجر به پایمال شدن هدف های رابطه ای می گردد. هنگامی مذاکره اثربخش صورت می پذیرد، که مسایل ماهوی حل شود، روابط نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد.

وضعیت های مختلف برای مذاکره: برای همه افراد بخصوص مدیران،

۴) مذاکره نمایندگی

مهارت های مذاکره

- گوش دادن

تعداد کمی از افراد، شیوه های گوش دادن مؤثر را اجرا می کنند. بیشتر ما، تصور می کنیم که گوش می دهیم، در حالی که ما تنها می شنویم. وقتی با گوش هایتان امواج صوتی را به طور فیزیکی دریافت می کنید، تنها صدای شنیده اید. مرحله بعد از گوش دادن، تفسیر کردن چیزی است که شنیده اید. سپس باید آنچه را شنیده اید ارزیابی کنید، اطلاعات دریافتی را بسنجید و تصمیم بگیرید، که چگونه از آن استفاده کنید. سرانجام، براساس آنچه شنیده اید و ارزیابی خاصی که از اطلاعات دریافتی دارید، واکنش نشان دهید، بنابراین، یک شنونده خوب می شنود، تفسیر و ارزیابی می کند و واکنش نشان می دهد.

چهار مهارت تبادل نظر، که ما هر روز از آنها استفاده می کنیم: گوش دادن، صحبت کردن، خواندن و نوشتن است. جالب این که یک سوم زمان بیداری ما به شنیدن می گذرد و ما، کمترین آموزش را در زندگی برای گوش دادن دیده ایم.

شاید بتوان راهنمای ذیل را برای خوب گوش دادن مورد استفاده قرار داد:

- ۱- در برابر عوامل حواس پرتی، مقاومت کنید.
- ۲- ببینید در سخنانی که می شنوید؛ چه چیز جالبی برای شما وجود دارد.
- ۳- به محتوای سخن توجه کنید؛ نه نحوه ادای آن.

۴- از پیش داوری و قضاوت نسبت به موضوع، قبل از گوش دادن کامل به آن پرهیز کنید.

۵- برای دستیابی به نظریات و موضوعات مهم، گوش کنید، نه فقط برای کسب اطلاعات.

گوش دادن انعکاسی

یکی از روش های مؤثر برای دستیابی به شرایط مذاکره موفق «گوش دادن انعکاسی است»!

- گوش دادن انعکاسی، موجب جلب اعتماد طرف مقابل نسبت به دقت و توجه شما می شود.

- به شما امکان می دهد که مقایسه ای بین آنچه فکر می کنید، شنیده اید و آنچه واقعاً گفته شده

مذاکره مؤثر به منافع مشترک منجر می گردد و تصمیمات مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کننده به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد.

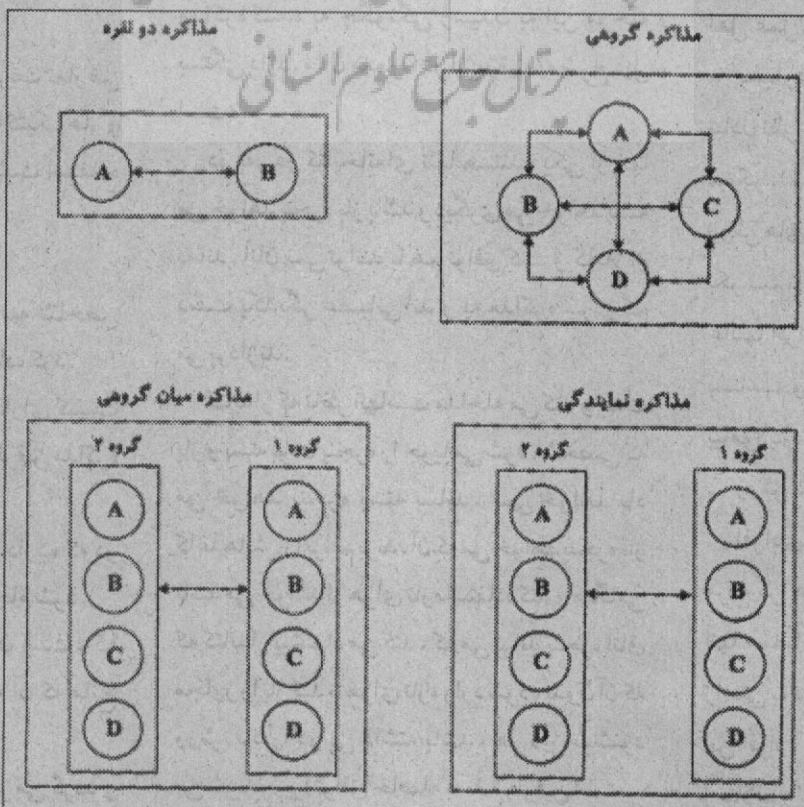
که یکی از نقش های دهگانه آنان را مذاکره می دانند (میتزبرگ، ۱۹۷۵) تشخیص تنوع وضعیت های مذاکره حایز اهمیت است.

به طور کلی حداقل چهار وضعیت را می توان برای مذاکره طرح کرد:

۱) مذاکره دو نفره

۲) مذاکره گروهی

۳) مذاکره میان گروهی



است، داشته باشید.

سؤال کردن

مهارت سؤال کردن، موجب تکامل یافتن گوش دادن است زیرا به شما کمک می کند بفهمید، که طرف مقابل می خواهد چه چیزی بگوید و به طرف مقابل کمک می کند، که به طور روشن بفهماند نتیجه دلخواهش چیست.

سؤالاتی مانند:

«مشکل را چطور می بینید؟»

«چه چیز برای شما مهم است»

«آیا چیز دیگری هم وجود دارد»

همدلی

استفاده از کلمات و اصطلاحاتی که نشاندهنده همدلی باشد، می تواند کمک بزرگی در ساختن یک محاوره سودمند با طرف مقابل باشد.

استفاده از کلمات و اصطلاحات مناسب

مهمترین کلمه در کتاب اصطلاحات مذاکره کننده ها «اگر» است و استفاده از این کلمه به عنوان ابتدای هر پیشنهاد به طرف مقابل دارای ارزش خاصی است.

دیگر کلمات و اصطلاحات مفید

«چه می شود اگر...» «چطور در باره...» «عکس العمل شما چه خواهد بود در مورد...» «ما دوست داریم که در مورد آن فکر کنیم»

استفاده از کلمات و اصطلاحات نامناسب

«اما...» (بهرتر است از «و» به جای «اما» استفاده کنید)

«هیچ راهی...»، «شما نمی توانید جدی باشید»
«شما نتیجه ای بهتر از این به دست می آورید»

زبان بدن

امروزه، ارتباطات غیرکلامی بخش وسیعی از مجموعه ارتباطات را به خود اختصاص داده است. لذا، اگر شما مهارت کنترل زبان بدن خود و توجه به زبان بدن طرف مقابل را داشته باشید، این نوع ارتباط بسیاری از مواقع اثرگذارتر از ارتباط کلامی خواهد بود. از ارتباط چشمی هم بهره مند شوید، اما اگر ارتباط چشمی شدید طولانی پرهیز کنید.

از بیکاری و کاهش فعالیت بدنتان در هنگام جلسه مذاکره پرهیز کنید، زیرا این شرایط، پیام های در هم و آشفته به طرف مقابل می دهد و ممکن است باعث واکنش پرخاشگری در طرف مقابل شود

ساختار یک مذاکره

عکس العمل مناسب باشند، محکوم به عقب نشینی بدون اثرگذاری روی نتیجه مذاکره است.

مرحله چهارم، چانه زنی

قابل قبول بودن پیشنهادات و ارزیابی آنها در مقابل اهداف دوطرف مذاکره و قدرت چانه زنی آنها می تواند به عنوان یک مرحله چانه زنی به حساب آید، که اگر منجر به دستیابی به طیف توافق شود، نتیجه مذاکره قابل توجه برای طرفین مذاکره خواهد بود.

مرحله پنجم، بستن

در پایان مذاکره، لازم است خلاصه توافقات را در قالب یک صورتجلسه ثبت شده تهیه کنیم، که هیچ موردی در آن از قلم نیفتاده باشد و در پایان طرفین با دست دادن، موضوع را خاتمه دهند.

نتیجه گیری

از آنجا که بشر همواره در حال مذاکره است، لذا دانستن و آگاهی برای همه انسان ها ضروری است. مذاکره، فرآیند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است.

از سوی دیگر، لازم است مذاکره را فراگردی کاوشی دانست. زیرا هیچ یک از دو طرف نمی داند که آیا به توافق می رسند یا نه. تنها در سایه مذاکره مؤثر است، که افراد نسبت به نقش سازنده خود در مذاکره اعتقاد پیدا می کنند.

شاخص های مذاکره مؤثر عبارتند از: کیفیت، کارایی و توازن. مذاکره مؤثر به منافع مشترک منجر می گردد و تصمیمات مشترک به نفع طرفین خواهد بود.

تشخیص تنوع، وضعیت های مذاکره اعم از مذاکره دونفره، مذاکره گروهی، مذاکره میان گروهی و مذاکره نمایندگی، باعث موفقیت فرد در آینده مذاکره می شود.

منابع:

- ۱- پترسون، جیمز «چگونه مذاکره کننده بهتری باشیم» ترجمه دکتر مسعود کسمایی، انتشارات همشهری، تهران: ۱۳۷۸.
- ۲- چاپمن، آل. وود. ن، «نگرش مثبت و نحوه بهبود آن» ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، مرکز آموزش بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران: ۱۳۶۸.
- ۳- فیشر، راجر- یوری، ویلیام، «اصول و فنون مذاکره» ترجمه دکتر مسعود حیدری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران: ۱۳۶۸.

-Stewart.M.Dorothy,
"Handbook of mangement skills"
.Gower, 1998.

□ یکی از روش های مؤثر برای دستیابی به شرایط مذاکره موفق «گوش دادن انعکاسی است»!

گوش دادن انعکاسی، موجب جلب اعتماد طرف مقابل نسبت به دقت و توجه شما می شود.

به طور کلی یک مذاکره ۵ مرحله خواهد داشت: مرحله اول، باز کردن مقصود در اینجا، باز کردن صحنه برای مذاکره است. این باز کردن صحنه می تواند به صورت فیزیکی یعنی مهیا کردن شرایط فیزیکی مناسب در اتاق مذاکره و تعیین وظایف افراد حاضر در جلسه مذاکره و تعیین دستور جلسه مذاکره و برآورد زمانی برای بحث راجع به موضوعات دستور جلسه باشد.

مرحله دوم، کاوش در مرحله کاوش هر دو طرف می خواهند ببینند، که چگونه آنها مشکل را می بینند. اگر مرحله کاوش، خوب هدایت شود، هر دو طرف سؤال هایی را جمع آوری می کنند و با دقت به جواب ها گوش می دهند.

تولید گزینه ها در پایان مرحله کاوش، امکان بروز پیشنهادات را در مرحله بعد میسر می سازد.

مرحله سوم، پیشنهاد بر اساس نتایج کاوش در مرحله قبل، دو طرف اقدام به طرح پیشنهاد می کنند. پیشنهادات، اغلب محتاطانه و بر اساس شرایط مطرح می شوند، هر دو طرف مذاکره در جستجوی عکس العمل طرف مقابل در برابر پیشنهادات خود هستند.

در این مرحله، پیشنهاداتی که فاقد هر گونه