

هنر مذاکره

■ نوشته : John M. Magenau

■ ترجمه مهندس فضل‌الله امینی

■ این نوشتار برگرفته از کتاب **Project Management Handbook** است با اندکی فشرده‌گی و ساده‌سازی

آمادگی برای مذاکره، معرفی راهبردهای مذاکره، و شیوه‌ی گزینش راهبرد مذاکره سخن می‌گوئیم.

تعریف مذاکره: مذاکره فرایندی است که در آن دو نفر یا بیشتر که مواضع رویارو دارند می‌کوشند با تعدیل مواضع خود یا دادن پیشنهادهای جدیدی که با مصالح کلی آنان سازگار باشد، به توافق برسند.

مذاکره فرایند است: مذاکره به زمان نیاز دارد. شاید این زمان بسیار کوتاه باشد و نظرها در چند ثانیه مبادله شود؛ یا بلند باشد و چند ماه یا حتی چند سال به‌درازا بکشد. پس برای مذاکره باید وقت کافی داشته باشیم. گاه افراد از مذاکره سر باز می‌زنند تا وقتشان صرف چانه‌زنی نشود.

مذاکره میان دو تن یا بیشتر است: ساده‌ترین نوع مذاکره میان دو تن انجام می‌شود. با این حال، در مذاکره نوعاً بیش از دو تن درگیر می‌شوند. نمونه: مذاکره چند جانبه میان اعضای یک کنسرسیوم که در یک پروژه بزرگ همکاری دارند. در بسیاری از مذاکرات، مدیر پروژه عضو تیم

هنر مذاکره شرط موفقیت مدیر پروژه است. شغل مدیریت بیش از شغل‌های دیگر مذاکره نیاز دارد. در بسیاری از اوقات مدیر پروژه قدرت ندارد به دیگران بگوید این کار را بکن، آن کار را نکن؛ بنابراین چاره‌ای نمی‌ماند جز گفت‌وگو و جلب نظر دیگران برای رسیدن به هدف. به‌مثل، با مدیران ستادی مذاکره می‌کنند تا نیروی لازم برای پروژه را از آنها بگیرند؛ با عرضه‌کنندگان مذاکره می‌کنند تا مواد و خدمات لازم برای تکمیل به‌هنگام پروژه را به‌دست آورند؛ با اعضای تیم و مدیریت ارشد درباره مسئولیتهای پروژه، تاریخ تکمیل کارها، و بودجه مذاکره می‌کنند؛ و با مشتریان درباره هزینه‌ها، تاریخهای تکمیل پروژه، و تغییرهای آن مذاکره می‌کنند.

به‌دلیل گونه‌گونی شرایط موفقیت، راهبردهای مذاکره بسته به مورد فرق می‌کند. مدیر پروژه هنگام مذاکره با عرضه‌کنندگان شاید رویکرد رقابتی را دنبال کند تا بتواند مواد یا خدمات را با کیفیت یکسان از منابع گوناگون تهیه نماید. ولی اگر تنها یک عرضه‌کننده خوب داشته باشیم، وی رویکرد همکاری را خواهد گزید. در مذاکرات دیگر، یعنی جایی که غرض حفظ رابطه با اعضای تیم یا مشتریان است رویکرد مذاکره از جنس همکاری خواهد بود. در این نوشتار درباره ویژگیهای مذاکره، شرایط مناسب برای مذاکره، مراحل

داستان مدیریت پروژه

برای آوردن سخن در یک بافت ملموس، داستانی از مدیریت پروژه تعریف کرده‌ایم که دو طرف دارد: بنگاه زئوس و بنگاه کورن.

چشم‌انداز زئوس

گیریم شما مدیر پروژه زئوس (پیمانکار) باشی که قرار است یک بویلر بازیافت برای بنگاه کورن (کارفرما) بسازد و نصب کند. از روی برنامه، این کار سه میلیون دلاری باید ۱۴ ماهه پایان گیرد. در این دو سه هفته گذشته، درخواستهای کارفرما برای ایجاد تغییرات چنان زیاد بوده که کارکردن را دشوار کرده است. بخش کارگاهی کورن برای تأمین بهتر نیازهای خود روی چند تغییر پافشاری می‌کند. همتای شما در کورن می‌گوید «ما داریم میلیونها دلار هزینه می‌کنیم پس حق داریم کار را تا جایی که "فراخور نیاز کورن" شود تغییر دهیم.»

شما نگرانی که این تغییرهای پی در پی باعث کش آمدن کار و دیرکرد تحویل شود زیرا بخش مهندسی شما باید تغییرها را بررسی و تصویب کند. وانگهی تغییرها موجب عوض شدن برنامه و ساختار کار، و در نتیجه افزایش هزینه می‌شود.

پروژه برای شما بدون این تغییرات هم سخت بوده، بودجه و زمان آن تنگ است. مدیریت ارشد پیوسته فشار می‌آورد کار با سود معین به پایان برسد. اختیار شما در حد ۲۵۰۰۰ دلار است و نمی‌توانی بیش از این رقم با کارفرما در اجرای تغییرات راه بیایی. مدیریت ارشد کارت را زیر نظر دارد زیرا در سه پروژه پیشین، بیش از بودجه هزینه کرده بودی و سودی به بنگاه نرسیده بود. بی‌پرده گفته‌اند اگر این بار هم داستان تکرار شود عذرت را خواهند خواست.

از دید تو کورن مشتری ثابت زئوس است بنابراین نمی‌خواهی خواسته‌شان را رد کنی. کورن گفته اگر پروژه کنونی خوب تمام شود ممکن است در آینده پروژه‌های دیگری به بنگاه شما بدهد. بخش فروش زئوس از وقتی این را فهمیده به شدت فشار می‌آورد هوای کورن را داشته باشی و آنها را خشنود بداری. به گمان این بخش اگر کارها خوب انجام شود زئوس در ساخت بویلرهای بعدی گزینه نخست خواهد بود. با همه اینها، به گمان خودت مدت و بهای پروژه کنونی ناکافی بوده و از این رو پذیرش هریک از تغییرهای مورد نظر کورن سود زئوس را تهدید می‌کند.

بامداد امروز که به کارگاه آمدی نمابری از آخرین تغییرهای درخواستی کورن روی میزت دیدی. این تغییرها برای افزایش

مذاکره کننده است و خواسته‌های غایبان (مدیران ارشد، دیگر اعضای تیم پروژه، و مانند اینها) را نمایندگی می‌کند.

مذاکره از نظر ساختار اجتماعی ممکن است کاملاً پیچیده باشد. افزون بر مذاکره‌ای که بین دو طرف جریان دارد، احتمال دارد هر طرف در میان خود (مثلاً اعضای کنسرسیوم) سرگرم مذاکره باشد. هر چه شمار طرفها بیشتر باشد احتمال پیچیدگی مذاکرات بیشتر می‌شود. افزایش شمار طرفها احتمالاً با افزایش خواسته‌ها (و ناسازگاری بیشتر آنها) همراه است. در این موارد یافتن گزینه‌هایی که همه طرفها را خشنود کند دشوارتر است.

مذاکره‌کنندگان مواضع رویارو دارند: اگر رویارویی نبود نیاز به مذاکره هم نبود. هر مذاکره‌کننده گفت‌وگو را از جایی آغاز می‌کند که دست‌کم در ظاهر با موضوع طرف دیگر ناسازگار است. مثلاً شاید رئیس بخش مهندسی نخواهد کارشناس مورد نیاز مدیر پروژه را در برهه‌ای که پروژه به‌وی نیاز دارد در اختیار او بگذارد.

مذاکره‌کنندگان می‌کوشند به توافق برسند: هدف از مذاکره معمولاً رسیدن به توافق بر سر موضوعی است (که لزوماً همیشه محقق نمی‌شود). از آن‌جا که هیچ یک از طرفها قدرت تصمیم‌گیری یک جانبه ندارد (یا اگر دارد نمی‌خواهد آن را به‌کار گیرد) باید با طرفهای دیگر به توافقی داوطلبانه برسد. کسی دوست ندارد از روی ناچاری گفته‌های طرف دیگر را بپذیرد و طرفها گمان دارند اگر بکوشند بر طرف دیگر اثر بگذارند می‌توانند مذاکره را به دل‌خواه پیش ببرند. مذاکره‌کنندگان اگر حس کنند رسیدن به توافق بهتر از گزینه‌های دیگر است، مذاکره را تا رسیدن به نتیجه دنبال می‌کنند. مذاکره گزینه‌های دیگری هم دارد از جمله: گسستن مذاکره، کمک‌خواهی از مقامهای بالا برای بازبینی، بردن اختلاف نزد داور یا دادگاه، و ساده‌تر از همه، نادیده گرفتن پیشنهاد طرف دیگر.

مذاکره‌کنندگان مواضع اولیه خود را نرم‌تر می‌کنند: در جریان مذاکره معمولاً طرفها پیشنهادهای آغازین خود را نرم‌تر می‌کنند و می‌کوشند راه میانه را برگزینند. از این‌رو در مذاکره توقع بده‌بستان دارند. گاه مذاکره‌کنندگان گزینه‌هایی را ابداع یا کشف می‌کنند که با خواسته‌های اصلی دیگران سازگار است. بدین ترتیب طرفها بیش از زمانی که ناچار بودند به یک گزینه میانه تن دهند خرسند می‌شوند.

گنجایش بویلر و دمای کار آن است. پیش خود می‌گویید این کار لازم نیست. از این بدتر، مهندسان و ارزیابان می‌گویند این کار نزدیک ۷۵۰۰۰ دلار هزینه کل را افزایش می‌دهد و تحویل نیز چهار هفته دیر می‌افتد. البته شنیده‌ای که این تغییرها برای کورن لازم است. نماینده ژئوس در آن منطقه می‌گوید شنیده کورن حاضر است برای انجام این تغییرها سرکیسه را شل کند اما مقدارش را نمی‌داند. قرار می‌گذاری پایان هفته در نشستی با کارفرما درباره درخواست آنها گفت‌وگو کنی شاید به توافقی برسید. بالایی‌ها به شدت فشار می‌آورند هر توافقی که بشود، سود ژئوس که باید در نظر باشد هیچ، کورن هم باید خشنود بماند. روی صندلی راحتی می‌نشینی و از پنجره به بیرون خیره می‌شوی. چگونه باید مذاکره پایان هفته را پیش برد؟

چشم انداز کورن

این بار خودت را مدیر پروژه ساخت بویلر در کورن بیندار. تازگی، مهندسان پروژه مشخصات بخار را جوری تغییر داده‌اند که کارایی بویلر بهینه

شود. چون بنگاه شما در این پروژه بسیار هزینه می‌کند، به خودت حق می‌دهی تغییرهای لازم را از سازنده بخواهی. از دید تو اینها منطقی است و چندان هزینه‌ای نمی‌برد. در آن سو، مدیر پروژه ژئوس در برابر این درخواستها یک‌سره ایستادگی می‌کند. شیوه او پشت گوش انداختن یا کوشش برای دست برداشتن شما از اجرای تغییرها است. از این رو به او بدبین شده‌ای و گمان داری می‌خواهد از زیر درخواستهای تو شانۀ تهی کند. در نتیجه کم‌کم دیدت نسبت به ژئوس عوض می‌شود.

پیش‌تر به نماینده ژئوس در منطقه گفته‌ای که این نخستین پروژه از چند پروژه ساخت بویلر است که می‌خواهید در ۱۰ سال آینده سفارش دهید. گرچه هیچ تعهدی نداری پروژه‌های بعدی را هم به ژئوس بدهید اما گفته‌ای اگر کار ژئوس در این پروژه خشنودکننده باشد در واگذاری کارهای بعدی، آنها در اولویت خواهند بود.

اکنون مهم‌ترین دل مشغولی تو تمام کردن به‌هنگام پروژه است چون کورن با یک بنگاه بزرگ تولید نوشابه‌های غیر الکلی گفت‌وگو کرده تا به آنها شربت ذرت بفروشد. کورن هنگامی می‌تواند به تعهد خود پای‌بند بماند که بویلر بازیافت سر وقت به بهره برداری برسد و بخار لازم را تولید کند. ناکامی در آماده ساختن به‌موقع این تاسیسات قرارداد با آن بنگاه را به‌خطر می‌اندازد و صدها

شغل از دست می‌رود. از آنجا که مذاکره با بنگاه نوشابه ساز در آغاز راه است باید این اطلاعات را پوشیده نگهداری مبدا رقیبان شما آگاه شوند.

کورن صد هزار دلار در اختیارت گذاشته تا اگر لازم شد خرج تغییرها کنی. در توافق احتمالی با ژئوس (به‌خاطر مذاکرات محرمانه که با شرکت نوشابه‌ساز داری) نمی‌توانی افزایش مدت پروژه را بپذیری. از سوی دیگر چشم و گوشه‌هایت در صنعت خبر می‌دهند ژئوس مشکل مالی دارد و به سفارشهای آینده سخت نیازمند است.

مهندسان پروژه تغییرات فنی لازم برای بهسازی ظرفیت بویلر را اعلام کرده‌اند. مبنای کار آنها اطلاعاتی بوده که بنگاه

نوشابه‌ساز داده. بر پایه این اطلاعات ظرفیت و دمای کار بویلر باید افزایش یابد. پگاه امروز، فهرست تغییرهای لازم را با نمابر برای مدیر پروژه ژئوس فرستاده‌ای و او اندکی پیش زنگ زده و برای "بررسی چند موضوع" در آخر هفته

درخواست مذاکره کرده. یقین داری درخواست تغییر مشخصات بویلر در صدر آن موضوعات قرارداد، و حالا داری برای جلسه آماده می‌شوی. اما پیش از جلسه باید راهبرد مذاکره را روشن کنی.

آماده‌شدن برای مذاکره

شرط کامیابی در مذاکره آمادگی است. کسی که آمادگی نداشته باشد ناچار به‌جای اثرگذار اثرپذیر می‌شود. اگر پیش از مذاکره به جنبه‌های گوناگون آن نیندیشیم توافق احتمالی کارساز نخواهد بود. در میدان رقابت اگر طرف بو ببرد آمادگی نداریم ما را به موضع دفاعی خواهد راند. اگر حس کند آماده نیستیم اعتماد به نفس او بیشتر خواهد شد و با آسودگی از خویش دفاع خواهد کرد. پس در این بخش به شرح کارهای لازم برای کسب آمادگی در مذاکره می‌پردازیم.

مشورت

باید با گروهها و کسانی که در جناح ما هستند و مذاکره بر آنها اثر می‌گذارد رایزنی کنیم. مثلاً مذاکره‌کنندگان باید نظر مدیریت ارشد را درباره مذاکره و هزینه و زمان بدانند. ژئوس و کورن باید اطلاعات مهندسان خود را درباره‌ی امکان انجام تغییرها و زمان و هزینه آنها در دست داشته باشند. اگر دستامد مذاکرات بر

پیمانکاران فرعی، تامین کنندگان، و مشتریان اثر می‌گذارد و به اجرای توافقات شما ناچار می‌شوند، گفت‌وگو با آنها نیز لازم است. پس از گردآوری این اطلاعات می‌توان مصالح جناح خودی را شناخت؛ مسایل و اولویتها را روشن کرد؛ و موضع خود را در برابر هریک از بندهای دستور مذاکره معین و استدلالهای مربوطه را آماده ساخت.

شناسایی مصالح

در گام بعد باید ببینی چرا مذاکره می‌کنی. باید ببینی جناح خودی کدام خواسته‌ها یا نگرانی‌ها را دارد که در توافق با طرف دیگر باید دیده شوند. در داستان ما مصلحت مدیر پروژه زئوس این است که پروژه را (از نظر زمان و هزینه) طبق برنامه از پیش تهیه شده پیش ببرد. نیز می‌کوشد از تغییرهای نابه‌جا بپرهیزد، در عین حال می‌خواهد کارفرما را خشنود نگه‌دارد تا امید واگذاری کارهای آینده به زئوس بیشتر شود.

در آن سو، مصلحت عمده مدیر پروژه کورن اطمینان از همکاری زئوس در انجام تغییرها با حفظ برنامه اولیه است جوری که کورن بتواند نظر کارفرمای احتمالی آینده (نوشابه‌ساز) را جلب و خواسته او را برآورده کند. مدیر پروژه کورن برای اجرای این تغییرات بودجه‌ای هم در اختیار دارد و گویا دست او بازتر از مدیر پروژه زئوس است.

مصلحت، با پیشنهادهایی که در مذاکره به میان می‌آید فرق دارد. مصلحت شالوده پیشنهاد است و پیشنهاد باید نگاهبان مصالحی باشد که از آنها برآمده است. در جریان مذاکره می‌توان پیشنهادها را سنجید. معیار سنجش، میزان پاسداری از مصلحتها است. به همین ترتیب موفقیت مذاکره را می‌توان تشخیص داد. سنجه تشخیص این است که ببینیم توافقاتی به دست آمده تا چه اندازه سبب پاسداری از مصلحتها شده است.

جنبه مهم دیگر مصالح، محدود نبودن آن به موضوعات اصلی (مثل هزینه یا زمان پروژه) است. در مذاکره معمولاً موضوعات دیگری هم هست که خواه ناخواه بر سرنوشت مذاکره اثر می‌گذارد، مانند فرایند مذاکره، رابطه با طرف دیگر، و ضوابط. در هر یک از این سه مورد می‌توان دو نوع مصلحت دید، مصلحت دور و مصلحت نزدیک.

مصلحت دور بر می‌گردد به داد و ستدهای آینده. مصلحت نزدیک مستقل از داد و ستدهای آینده است. به این ترتیب، توجه زئوس به داد و ستد آینده با کورن از روی مصلحت دور است، چنانکه توجه کورن به اثر نتیجه مذاکرات بر داد و ستد با بنگاه بزرگ نوشابه‌سازی نیز از همین نوع است. از سوی دیگر، پایبندی به بودجه مقرر، برای زئوس یک مصلحت نزدیک است.

گذشته از پیامدهای مذاکره، دو طرف امید دارند در «فرایند مذاکره» هم مصالح خود را دنبال کنند. گاه ما ترجیح می‌دهیم کار را ملایم و دوستانه پیش ببریم که لازمه آن راستی و بی‌پرده‌گویی است. دیگران شاید بخواهند بی‌پروا، بکوبند و پیش بروند به این امید که امتیازات بیشتری بگیرند.

وقتی پای «رابطه با طرف دیگر» در میان است، بیشتر مردم دوست دارند رفتار طرف با آنها محترمانه باشد. برخورداری از احترام طرف دیگر باعث می‌شود هنگام مذاکره احساس خوبی پیدا کنیم (مصلحت نزدیک). این شاید بر رفتار ما در مذاکرات آینده نیز اثر فراوان بگذارد (مصلحت دور). گرچه زئوس به خاطر داد و ستد آینده می‌خواهد رابطه خوبی با کورن داشته باشد ولی مذاکراتی هم هست که صلاح اصلی آن در گسستن رابطه است و بنابراین جایی برای برویایی بعدی نمی‌ماند. برای نمونه اگر زئوس درخواستهای کورن را رد کند، بیم آن هست که کورن برای تکمیل پروژه سراغ پیمانکار دیگری برود. این خود نیازمند مذاکره برای فسخ قرارداد است.

مذاکره‌کنندگان به موضوع دیگری نیز علاقه دارند و آن توجه به ضوابط در مذاکرات است. این ضوابط بسی مهم‌اند زیرا ممکن است در مذاکرات آینده جزو مفروضات گرفته شوند. در داستان ما طرفهای مذاکره می‌توانند ضوابطی بگذارند مانند این که در هر پروژه چند بار می‌توان درخواست تغییر کرد، زمان درخواست تغییرها کی می‌تواند باشد، کدام طرف باید هزینه آنها را بپردازد، و از این دست.

آگاهی بر این‌گونه مصالح از این رو گران‌بها است که نشان می‌دهد غیر از مصالح مشخص و آشکار مصالح دیگری هم هست که باید در مذاکره به آنها توجه شود. هنگام آماده شدن برای مذاکره باید به انواع مصالح دور و نزدیک مرتبط با فرایند مذاکره، رابطه با طرف دیگر، و ضوابط، و نیز دیگر مصالح بنیادی توجه شود.

شناسایی خواسته‌ها

طیف خواسته‌ها پیوستاری است که مذاکره‌کنندگان در آن موضع می‌گیرند. این خواسته‌ها را مصالح دو طرف تعیین می‌کند. برای نمونه در داستان ما صلاح هر دو طرف کاهش هزینه تغییر، تعیین سررسید تکمیل پروژه، رعایت انصاف، و تعیین روش سرشکن کردن هزینه تغییرها در این پروژه و پروژه‌های آینده است. افزون بر اینها زئوس مصلحت دیگری هم دارد و آن داد و ستد آینده با کورن است. این مصالح به تنظیم فهرست خواسته‌ها می‌انجامد که طرفین بر پایه آن موضع می‌گیرند.

می‌دهد انجام تغییرات را بدون افزایش زمان بپذیرد ولی بابت آنها چیزی نپردازد. از دید بخش فروش زئوس خشنودی کورن بیش از رعایت بودجه اهمیت دارد. از دید کورن، مهم انجام تغییرهای لازم بدون دیرکرد پروژه است و پرداخت هزینه در رده بعدی است.

تهیه پیشنهاد

پیشنهاد معمولاً تعیین سه مطلب است: آرزو، هدف، خط قرمز. منظور از خط قرمز، حدی است که فعلاً نمی‌توانیم از آن عدول کنیم. منظور از هدف، دستاوردی است که نشانه گرفته‌ایم در مذاکره به آن برسیم و معمولاً بالاتر از خط قرمز است. آرزو، نخستین پیشنهاد هر طرف است که به میان می‌آورد و معمولاً بالاتر از هدف است.

بررسیها نشان می‌دهد در جریان مذاکره، آرزو بیش از هدف، و هدف بیش از خط قرمز، بالا و پایین می‌شوند.

برای نمونه اگر طرف بیش از حد در برابر پیشنهاد ما ایستادگی کند می‌توانیم هدف خود را نرم‌تر و پذیرفتنی‌تر کنیم. هدف را هنگامی بالا می‌بریم که طرف در پیشنهاد خود فراخ‌دست‌تر از حد پیش‌بینی ما رفتار کند. به همین ترتیب اگر در حین گفت‌وگو گزینه‌های بیرونی بهتر یا بدتر شوند، می‌توان خط قرمز را بالا یا پایین برد. از آنجا که خط قرمز یک مقوله ذهنی است احتمال دارد مذاکره‌کنندگان گوناگون، حتی با داشتن اطلاعات یکسان، آن را بالا یا پایین بگیرند.

گاه گزینه بیرونی (که دستامد مذاکره نیست) خط قرمز را رقم می‌زند. برای نمونه در مذاکره با تامین‌کنندگان، گزینه بیرونی رقمی است که یک فروشنده دیگر برای همان کالا یا خدمات می‌خواهد. در داستان زئوس-کورن، بهترین گزینه بیرونی شاید داور یا دادگاه باشد. اگر طرفین به توافق نرسند شاید کورن پیمانکار دیگری بگیرد و کار را به‌پایان ببرد. انتخاب یا در نظر گرفتن گزینه بیرونی پیش از مذاکره، کمک می‌کند به جایگاهی بهتر از آنچه در نظر داشتیم برسیم. نیز کمک می‌کند پیشنهادی را که بهتر از گزینه بیرونی است بپذیریم. اگر بتوانیم گزینه بیرونی خوبی پیدا کنیم جایگاه ما در مذاکره استوارتر می‌شود.

در برخی موارد شاید خط قرمز ما برابر گزینه بیرونی باشد، مانند بودجه‌ای که مقامهای بالاتر معین کرده‌اند، یا هزینه‌هایی که باید تامین شود، یا دستورها و سفارشهای هموندان دیگر، و مانند اینها. در همین داستان زئوس-کورن، خط قرمز یک طرف بیست‌وینج هزار و خط قرمز دیگری صد هزار دلار است، چرا؟

در مذاکرات زئوس-کورن صلاح دو طرف شاید به خواسته‌های زیر بینجامد: سرشکن کردن هزینه تغییرها میان زئوس و کورن؛ شمار روزها یا هفته‌های دیر افتادن پروژه؛ شیوه پیش‌بری مذاکرات؛ روش شکستن هزینه‌ها؛ و امتیازهایی که کورن در داد و ستد آینده به زئوس می‌دهد. در هریک از این خواسته‌ها هر طرف می‌تواند مواضع گوناگونی بگیرد. برای نمونه، شاید زئوس بگوید همه هزینه تغییرها را باید کورن بدهد و سررسید پروژه هم چهار هفته دیر افتد. شاید کورن بگوید زئوس باید هزینه تغییرها را خود بپذیرد و دیرکرد هم نباشد.

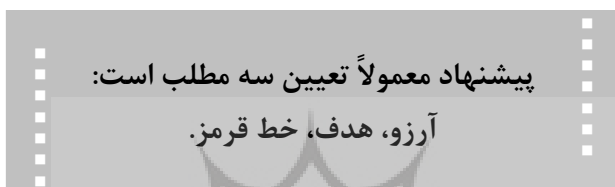
در برخی از خواسته‌ها شاید موضع دو طرف همانند باشد. به‌مثل، ممکن است هر دو طرف برای سرشکن کردن هزینه تغییرهای بعدی به ضوابط مشترکی برسند تا دیگر ناچار نباشند هنگام هر تغییر در این باره مذاکره کنند. با این وصف احتمال دارد درباره کاربرد ضابطه یا ضوابط نظر واحد نداشته باشند.

خواسته‌هایی هم هست که یک طرف می‌خواهد آن را به میان آورد ولی شاید طرف دیگر به آن بی‌علاقه باشد. برای نمونه شاید زئوس بخواهد درباره داد و ستدهای آینده با کورن گفت‌وگو کند ولی کورن میلی به آن نداشته باشد. از سوی دیگر احتمال دارد کورن بخواهد موضوع پرداخت جریمه به خاطر دیرتر شدن مدت پروژه را پیش بکشد ولی زئوس میلی نشان ندهد.

از مجموعه خواسته‌های دو طرف فهرستی فراهم می‌شود که باید در مذاکرات به آنها پرداخته شود. گرچه فراوانی و گوناگونی خواسته‌ها سبب درازی و پیچیدگی مذاکرات می‌شود (زیرا باید درباره چندین موضوع تصمیم گرفته شود) ولی این فراوانی و گوناگونی سود هم دارد و آن بیشتر شدن امید بده‌بستان و به‌دنبال آن روان‌تر شدن مذاکرات است. برای نمونه ممکن است زئوس جریمه را به‌شرطی بپذیرد که کورن هزینه همه تغییرها را بپردازد.

رده‌بندی خواسته‌ها

پس از آماده ساختن فهرست خواسته‌ها، اهمیت نسبی آنها را باید روشن کنیم. در بیشتر مذاکرات وضعی پیش می‌آید که از یک خواسته به‌سود خواسته دیگر می‌گذریم. باید به میزان این بده‌بستانها بیندیشیم. اهمیت نسبی هر خواسته، تابعی است از مصالحی که در پشت آن نهفته است. برای پیشینه کردن حاصل مذاکرات، مذاکره‌کنندگان باید در خواسته‌های فرعی و کوچک بیش از خواسته‌های مهم گذشت کنند. به‌مثل، مدیر پروژه زئوس ترجیح



چون بودجه مدیران پروژه دو طرف این است. اگر برای دو طرف، گزینه بیرونی رجوع به دادگاه باشد چه بسا هزینه آنها بسیار بیش از خط قرمزشان شود.

در تعیین هدف و آرزو بهتر است از معیارهای عینی یا معیارهای منصفانه فراخور وضع کمک بگیریم. مبانی فراوانی هست که مذاکره‌کنندگان می‌توانند برای رسیدن به خواسته خود به‌کار گیرند. چه بسا در صنعت مربوطه، نمونه‌ای باشد که مذاکره‌کنندگان بتوانند در قضیه تغییرها از آن پیروی کنند و گرنه شاید دو طرف میانه‌روی پیشه کنند و هر طرف نیمی از هزینه تغییر را بپذیرد. انصاف حکم می‌کند طرفی که درخواست تغییر مشخصات اولیه پروژه را کرده بخش بزرگ‌تری از بار هزینه را به‌دوش بگیرد. ولی نیاز حکم می‌کند مدیری که دستش بازتر است (نیاز کمتری دارد) بیشتر پرداخت کند. در حالت‌های دیگر ممکن است با توجه به بازار، نظرات کارشناسان، کارایی مذاکره، هزینه‌های مذاکره، پیش‌بینی نظر دادگاه، یا عرف، معیارهای عینی برگزیده شوند.

اگر معیارهایی یافت شوند که آمیخته با روح انصاف باشند، پایه خوبی برای تعیین آرزو، هدف، و خط قرمز خواهند بود. پیروی از این معیارها سبب می‌شود یقین کنیم پایه پیشنهاد ما استوار است زیرا اگر در مذاکره از ما بپرسند چگونه به این پیشنهادها رسیدی و ما نتوانیم پایه استوار پیشنهاد خود را نشان دهیم بیم آن است که نادیده‌اش بگیرند و آنگاه اعتبار ما در مذاکره سخت آسیب می‌بیند. پس از چنین رویدادی بعید است مذاکره دنبال شود مگر موضعی واقع‌بینانه بگیریم، چون ممکن است طرف دیگر به این نتیجه برسد که مذاکره بیشتر با ما هدر دادن وقت است.

می‌توان در مذاکره از چند معیار کمک گرفت. برخی معیارها بیش از دیگران سودآورند. بهترین هدف آن است که بر یک معیار یا هنجار ذهنی استوار باشد. خط قرمز را می‌توان چنان برگزید که گرچه چندان پسند ما نیست اما منطقی آن قابل دفاع باشد. با این روش می‌توان از آرزو گذشت ولی به هدف رسید. برای نمونه مدیر پروژه ژئوس می‌تواند خط قرمز خود را بیست و پنج هزار دلار بگیرد (رقمی برخاسته از رعایت بودجه و امید به حفظ شغل). هدفش می‌تواند این باشد که کورن همه هفتاد و پنج هزار دلار هزینه تغییرها را بپردازد چون توان آن را دارد و نیازمند این رقم نیست. در این قضیه چون کورن خواستار تغییر است و از آنها بهره‌مند می‌شود، و توان پرداخت هزینه آنها را نیز دارد، پس باید هزینه را بر عهده گیرد. آرزوی ژئوس می‌تواند این باشد که کورن هفتاد و پنج هزار دلار به‌اضافه ۲۰ درصد (به دلیل تغییر مشخصات اصلی) بپردازد. مصرف اضافه پرداخت، تامین هزینه‌های اداری ناشی از تغییرها و پیش‌گیری از درخواست‌های نابه‌جای بعدی است.

احتمال دارد پیش از مذاکره، مدیر پروژه کورن خط قرمز خود را صد هزار دلار بگیرد (چون می‌خواهد از بودجه مقرر فراتر نرود) ولی همین‌که از برآورد هزینه تغییر (۷۵۰۰۰ دلار) آگاه شد، خط قرمز را تا این مبلغ کاهش دهد. احتمال دارد بر پایه اصل میانه‌گیری، هدف خود را نیم این مبلغ یعنی ۳۷۵۰۰ دلار بگذارد. آرزوی او ممکن است این باشد که ژئوس همه هزینه را بدهد زیرا در قیاس با هزینه کل پروژه ناچیز است. از این گذشته کورن مشتری مهمی است و شاید بعدها سفارش‌های دیگری هم به ژئوس بدهد. در شکل زیر جایگاه ژئوس و کورن در تقسیم هزینه دیده می‌شود.

رقمی که ژئوس می‌پردازد	رقمی که کورن می‌پردازد
۰ دلار	۱۱۰۰۰۰ دلار
۰	۱۰۵۰۰۰
۰	۱۰۰۰۰۰ خط قرمز
۰	۹۵۰۰۰
آرزو ۰	۹۰۰۰۰
۰	۸۵۰۰۰ طیف توافق
۰	۸۰۰۰۰
هدف ۰	۷۵۰۰۰
۵۰۰۰	۷۰۰۰۰
۱۰۰۰۰	۶۵۰۰۰
۱۵۰۰۰	۶۰۰۰۰
۲۰۰۰۰	۵۵۰۰۰
خط قرمز ۲۵۰۰۰	۵۰۰۰۰
۳۰۰۰۰	۴۵۰۰۰
۳۵۰۰۰	۴۰۰۰۰
۴۰۰۰۰	۳۵۰۰۰ هدف
۴۵۰۰۰	۳۰۰۰۰
۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰
۵۵۰۰۰	۲۰۰۰۰
۶۰۰۰۰	۱۵۰۰۰
۶۵۰۰۰	۱۰۰۰۰
۷۰۰۰۰	۵۰۰۰
۷۵۰۰۰	۰ آرزو

جایگاه ژئوس و کورن در مذاکره برای تقسیم هزینه تغییرها

می‌شود گروه مذاکره کننده چنان سامان داده شود که بتواند سه نقش رهبری، چکیده‌برداری، و ثبت را ایفا کند.

رهبر: که بیشتر عضو ارشد گروه است، نقش سخنگوی گروه را نیز دارد و کارها را هماهنگ می‌کند. رهبر معمولاً بیش از دیگر اعضا حرف می‌زند. در مذاکرات زنوس- کورن، احتمالاً رهبران مذاکره‌کننده همان مدیران پروژه خواهند بود.

چکیده‌برداری: با دقت به گفته‌های طرف دیگر گوش می‌دهد و هر گاه صلاح دید (مثلاً با درخواست از طرف دیگر برای روشن کردن یک نکته خاص یا به بهانه یادداشت چکیده نظرات آنها) وارد مذاکره می‌شود تا به رهبر فرصت فکر کردن بدهد. وی باید قابل اعتماد باشد و بتواند از نزدیک با رهبر کار کند.

ضبط‌کننده: در جریان

مذاکرات حرف نمی‌زند، مگر از او نظر بخواهند. ضبط‌کننده مذاکرات زنوس- کورن می‌تواند حقوق‌دان، مهندس، یا کارشناس فنی و ورزیده در برخی جنبه‌های مهم مذاکره باشد. از جمله نقشهای این شخص زیر نظر گرفتن طرف

دیگر برای یافتن نشانه‌های کلامی و غیر کلامی است که شاید سرخشی از خواسته‌ها، اولویت‌ها، یا وجود اختلاف نظر در تیم دیگر به دست دهد. وی می‌تواند در زمینه رشته خود سخن بگوید. او پیشنهادها را گروه خودی، پیشنهادها را طرف دیگر، و نکات مربوط به آنها را می‌نویسد. احتمال دارد در نشستهای خصوصی تیم از او بخواهند یادداشت‌های خود را گزارش کند. اگر مذاکرات پیچیده و مفصل باشد چند نفر را به این کار می‌گمارند.

راهبردهای مذاکره

در مذاکره این چند راهبرد به کار می‌آیند: امتیازدهی، امتیازگیری، سازش، گره‌گشایی، تعلیق، و گسست.

امتیازدهی: مذاکره‌کننده پیشنهاد خود را به سود طرف دیگر تعدیل می‌کند. اگر مدیر پروژه زنوس بپذیرد تغییرها را بدون هزینه- خواهی از کورن، یا افزودن بر مدت قرارداد، انجام دهد راهبرد امتیازدهی پیش گرفته است.

در این مذاکرات امید به موفقیت هست زیرا در طیف توافق (فاصله میان دو خط قرمز) فرصت برای مذاکره وجود دارد. فراموش نشود که هزینه تغییرها حدود ۷۵۰۰۰ دلار برآورد شده است. از آنجا که کورن می‌تواند تا صد هزار دلار هزینه کند و زنوس نیز آمادگی پرداخت دست‌بالا ۲۵۰۰۰ دلار را دارد، دو طرف روی هم می‌توانند هزینه بیشتری بر دوش بگیرند. اگر خط قرمز کورن مثلاً ۴۰ هزار دلار بود یا هزینه کل حدود ۱۵۰۰۰۰ دلار می‌شد آنگاه امیدی به توافق نبود. هرچه طیف توافق بازتر باشد امید به توافق بیشتر می‌شود.

شناسایی طرف دیگر

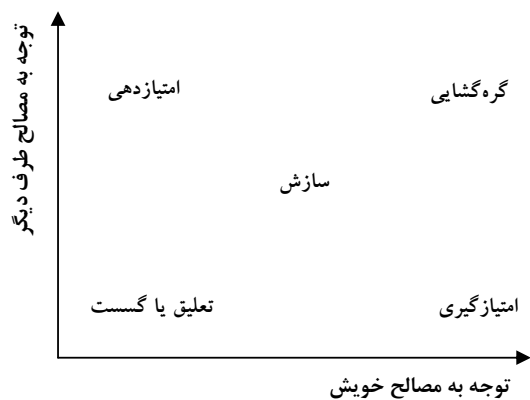
مذاکره‌کنندگان نباید تنها خواسته‌ها، اولویت‌ها، گزینه‌ها، و جایگاه خود را ببینند بلکه باید در این موارد به فکر طرف دیگر نیز

باشند. هر اطلاع به‌جا، که پیش از مذاکره درباره طرف دیگر به دست می‌آید، به پیش‌بینی رفتار وی در جریان مذاکره کمک می‌کند. در مذاکرات زنوس- کورن، بچه‌های بخش فروش زنوس به مدیر پروژه خود خبر دادند مدیر پروژه کورن بی‌میل نیست رقمی برای

تغییرها بپردازد. نیز آشکار شد کورن قصد دارد در چند سال آینده چند بویلر جدید سفارش دهد و اگر از کار زنوس در پروژه کنونی خشنود باشد امتیازهایی برای دادن کار به زنوس در نظر می‌گیرد. کورن نیز از منابعی که در صنعت دارد شنیده است زنوس دشواری مالی دارد و سفارش بویلرهای جدید را می‌خواهد. وقتی مذاکره کنندگان برای گفت‌وگو آماده می‌شوند این اطلاعات برای آنها خیلی مهم است. بسیاری از اطلاعات را می‌توان از دقت در مذاکرات به دست آورد. نیز با بهره‌گیری از بایگانیها می‌توان اطلاعاتی درباره طرف دیگر پیدا کرد. موسسه‌های گردآورنده اطلاعات و تحلیلهای مالی، مقاله‌های روزنامه‌ها، گزارش بورس سهام، و سوابق آرای قضایی از جمله منابع با ارزش اطلاعاتی به‌شمار می‌روند.

سازمان‌دهی تیم مذاکره

در مذاکرات مهم و پیچیده معمولاً به‌جای یک نفر یک گروه مذاکره می‌کند. در گزینش این گروه باید دقت شود و مسئولیت اعضا برای آنها روشن گردد. کسی به‌تنهایی نمی‌تواند همزمان بگوید، بشنود، بنویسد، ببیند، و برنامه بریزد. به‌همین دلیل پیشنهاد



مدل دوطرفه مصالح

این مدل نشان می‌دهد هرگاه مذاکره‌کننده کشش زیادی به مصالح خودش داشته باشد سیاست امتیازگیری یا گره‌گشایی پیش می‌گیرد. این منطقی است زیرا کمتر کسی مصالح مهم و ارزشمند خویش را نادیده می‌گیرد. پس در چنین مواردی کمتر ممکن است راهبرد امتیازدهی یا سازش را برگزینیم؛ و اگر باور داشته باشیم می‌توان با ادامه همین وضع مصالح را حفظ کرد، کمتر احتمال دارد به راهبرد تعلیق یا گسست رو بیاوریم.

گزینش امتیازگیری یا گره‌گشایی، به توجه ما به مصالح طرف دیگر نیز بستگی دارد. اگر بسیار در اندیشه صلاح طرف دیگر باشیم، راهبرد گره‌گشایی را می‌گزینیم زیرا این راهبرد برای رسیدن به خواسته‌های دو طرف گزیده شده است. اگر چندان نگران صلاح طرف دیگر نباشیم راهبرد ما از نوع امتیازگیری خواهد بود زیرا با این راهبرد به‌هزینه طرف دیگر به مصالح خود می‌رسیم. اگر کشش ما به مصالح خودمان اندک ولی به مصالح طرف دیگر زیاد باشد به احتمال زیاد امتیازدهی را بر می‌گزینیم. وقتی کشش به هیچ سو نباشد، میل به مذاکره کاهش یافته و راهبرد تعلیق و گسست چیره می‌شود. این مدل هنگامی به کار می‌آید که مذاکره‌کنندگان از خود بپرسند:

- چقدر به مصالح خودم توجه دارم؟
- چقدر به مصالح طرف دیگر توجه دارم؟
- راهبرد پدید آمده از این وضع، چقدر کارساز است؟

توجه به مصالح خویش (محور افقی)

در برآورد میزان توجه به مصالح خویش باید از خود بپرسیم سود پیامدهای مذاکره و هزینه فرصتهای برخاسته از آن چقدر است و برای رسیدن به خواسته‌های خود چقدر آماده خطر کردن هستیم؟

امتیازگیری: یعنی بکوشیم طرف دیگر را وادار کنیم پیشنهادی دهد که بیشتر به سود ما باشد تا خودش. تاکتیکهای این راهبرد عبارتند از: تهدید، کشاکش، و کوشش برای مجاب کردن طرف به این که حاضر نیستیم بیش از این امتیاز بدهیم. مدیر پروژه کورن (در صورتی که این راهبرد را برگزیده باشد) می‌تواند تهدید کند ژئوس در صورت رد خواسته وی، در مناقصه بویلرهای بعدی دعوت نخواهد شد.

سازش: این یک راهبرد میانه است، یعنی در میانه پیوستاری است که یک سر آن امتیازدهی و سر دیگر آن امتیازگیری است. این راهبرد نیازمند گذشت هر دو طرف است. مثلاً هر دو مدیر پروژه بپذیرند هزینه تغییرها را به یک اندازه بپردازند و سررسید پروژه نیز دو هفته دیر افتد.

گره‌گشایی: منظور از گره‌گشایی کوشش برای رسیدن به توافقی است که برای هر دو طرف سودمند باشد. اگر این کوششها به موفقیت برسد دو طرف می‌توانند از تسلیم محض (که گاه در راهبرد امتیازدهی پیش می‌آید) بپرهیزند.

تعلیق یا گسست: تعلیق یعنی کوشش برای خاموش گذاشتن یا پس انداختن مذاکرات ناهموار با هدف ادامه در هنگام مناسب. گسست یعنی بریدن مذاکره پیش از رسیدن به توافق. اگر سیاست گسست در پیش گرفته شود به احتمال زیاد دو طرف دنبال "گزینه بیرونی" خود می‌روند. ژئوس می‌تواند خواسته‌های کورن را نادیده بگیرد و با خودداری از گفت‌وگو با کورن درباره تغییرها یا موضوعات دیگر، سیاست پرهیز پیش گیرد. برای کورن پیش گرفتن سیاست پرهیز معنا ندارد چون گزینش این راهبرد یعنی ادامه وضع موجود، حال آن که کورن خواهان تغییر است.

گزینش راهبرد

از این راهبردها کدام را و چگونه بگزینیم؟ پروت برای بیان شیوه راهبردگزینی مذاکره‌کنندگان مدلی پیشنهاد کرده و آن را مدل مصالحه نامیده است. این مدل ذاتاً توصیفی است نه تجویزی زیرا شیوه گزینش راهبرد را یاد نمی‌دهد بلکه می‌گوید مذاکره‌کنندگان چگونه راهبرد بر می‌گزینند. این خود رهنمود کاربردی خوبی برای گزینش استراتژی است. در این مدل، گزینش راهبرد مذاکره بر دو ستون عمده استوار است: یکی توجه به مصالح خود، و دیگری توجه به مصالح طرف دیگر. اگر این دو ستون را دو محور مختصات بگیریم، می‌توانیم به گفتار خود شکل هندسی بدهیم.

اهمیتی که دیگران به دستاوردهای ما می‌دهند نیز بر محاسبات ما اثر دارد، به‌ویژه اگر پاسخگو باشیم.

در مذاکرات ژئوس- کورن گویا هر دو مدیر پروژه به هدفهای خود اهمیت زیادی می‌دهند. از نظر مدیر پروژه ژئوس، کمینه‌سازی هزینه تغییرهای پروژه بسیار مهم است به‌ویژه آن‌که مدیریت ارشد برای رعایت بودجه مقرر فشار می‌آورد. نیز وی می‌تواند بدون چندان هزینه‌ای امید به گرفتن پروژه‌های بعدی از کورن را افزایش دهد بنابراین طبیعی است جناح وی کشتش زیادی به بهره‌برداری از این فرصت داشته باشد. از سوی دیگر، رگه‌هایی از تنش در مذاکرات دیده می‌شود که نشان می‌دهد این مدیر برای رسیدن به خواسته‌های خود بعید نیست خطر کند. در نتیجه شاید بتوان گفت که کشتش مدیر پروژه ژئوس به مصالح خودش زیاد است.

از دید مدیر پروژه کورن آنچه بسیار مهم است انجام تغییرها و حفظ زمان پروژه است. کورن در این پروژه سرمایه‌هنگفتی گذاشته و ناتوانی از انجام تغییرها در مهلت مقرر مساوی با زیان اقتصادی و از دست دادن انبوهی از مشاغل است. نشانی از هزینه فرصت، میل به پذیرش خطرات ناشی از چالش، یا فشار مقامهای بالا دیده نمی‌شود. پس با توجه به گروهی کلان این قمار بهتر است حل و فصل قضیه در اولویت قرار گیرد. به‌همین دلیل مدیر پروژه کورن نگرانی زیادی درباره دستاوردهای مذاکره دارد.

توجه به مصالح طرف دیگر (محور عمودی)

در این فرایند باید از خود بپرسیم آیا با آنها دوستی داریم یا می‌خواهیم چنین پیوندی ایجاد شود؟ میل به مصالح طرف دیگر هنگامی بیشتر می‌شود که برای رسیدن به دستاوردهای مذاکرات آینده به آنها وابسته باشیم. توجه به این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا گاه مذاکره‌کنندگان چنان غرق مذاکرات جاری می‌شوند که اثر آن را بر رفتارشان در روابط بلند مدت با طرف دیگر از یاد می‌برند. اگر با طرف دیگر دوستی داشته باشیم یا خود را اکنون یا در آینده وابسته به آنها بدانیم احتمالاً توجه ما به مصالح آنها زیاد خواهد بود. گرچه مدیر پروژه ژئوس هیچ رابطه شخصی با طرف دیگر ندارد ولی میل او به دستاوردهای کورن به‌خاطر چشم‌انداز روابط اقتصادی آینده بسیار زیاد است. برعکس، میل مدیر پروژه کورن به دستاوردهای ژئوس زیاد نیست زیرا در آینده هیچ وابستگی به ژئوس نمی‌بیند. با این حال، کورن بسی در فشار است تا پروژه را به‌هنگام به پایان برساند، پس به ژئوس وابسته است زیرا حل و فصل مسئله با ژئوس تنها امید برای کامل کردن پروژه در سررسید

مقرر است. بنابراین کورن نیز سخت علاقمند به مصالح ژئوس است.

امکان‌سنجی گره‌گشایی

این تحلیل نشان می‌دهد هر دو طرف سخت نگران دستاوردهای خود و طرف دیگرند. بر پایه‌ی مدل مصالحه، هر دو مدیر پروژه باید به مذاکره رویکردی گره‌گشایانه داشته باشند. با وجود این هر دو مدیر باید به عملی بودن این رویکرد توجه کنند. رویکرد گره‌گشایانه آنگاه عملی می‌شود که دو طرف زمینه مشترک داشته باشند. افزایش زمینه‌های مشترک امید یافتن گزینه‌های برآورنده خواسته‌های دو طرف را بیشتر می‌کند. زمینه مشترک در موضوع مورد بحث وقتی بیشتر می‌شود که دامنه توافق میان کمترین خواسته مذاکره‌کنندگان به اندازه‌ای گسترش یابد که هر دو طرف باور کنند امکان‌سازش هست یا می‌توان آن را پدید آورد.

هرگاه مذاکره‌کننده‌ای به توان خویش در گره‌گشایی امیدوار باشد، فضا را برای گزینش این راهبرد مناسب‌تر خواهد دید. امیدواری به این‌که طرف دیگر نیز همین راهبرد را برگزیند بستگی به میزان اعتماد به آن طرف است.

انگیزش به گره‌گشایی

راهکارهای زیر امید به کامیابی در راهبرد گره‌گشایی را بیشتر می‌کند:

کندوکاو برای یافتن زمینه مشترک: بسیاری از مذاکره‌کننده‌ها گرفتار جزمیت و پیش‌داوری هستند. گمان آنها (اغلب بی‌جا)، این است که برد یکی در گرو باخت دیگری است. خلاف این گروه، ما باید در مذاکره ذهنی باز و آزاد داشته باشیم و بکوشیم زمینه‌های تفاهم را پیدا کنیم. مثلاً مدیر پروژه ژئوس با طرح پرسش زیر می‌تواند نرمش مدیر پروژه کورن را در پرداخت بخشی از هزینه تغییرهای درخواستی بیازماید: "نظر شما درباره پرداخت هزینه‌های این درخواستها چیست؟"

افزایش باور به خود در گره‌گشایی: گرچه افزایش خودباوری در گره‌گشایی فرایندی است بلندمدت، اما مذاکره‌کنندگان با بهسازی مهارت‌های ارتباطی و مفاهمه می‌توانند توان و ظرفیت گره‌گشایی را در خویش بیورانند.

نخست گره‌های ساده‌تر: اگر در برنامه مذاکره نخست به گره‌های ساده‌تر پردازیم، گشودن آنها بسا به این باور

احتمال زیاد هر دو مدیر به نتیجه واحدی می‌رسند: راهبرد امتیازگیری معقول نیست.

امکان‌سنجی تعلیق و گسست

امکان تعلیق بستگی به میزان فشار زمانی وارد بر دو طرف دارد. فشار زمانی دو سرچشمه دارد: یکی هزینه تعلیق و دیگری لزوم رعایت سررسیدها. فشار زمانی برخاسته از هزینه تعلیق مذاکرات ممکن است پیامد از دست رفتن فرصتها به دلیل بگو مگو، هزینه گروه مذاکره‌کننده در دوردست، و گاه ممکن است پیامد تباهی موضوع مذاکره باشد (مثل وقتی که موضوع مذاکره از جمله اقلام فاسد شدنی است). سررسید نمایانگر زمانی است در آینده که اگر تا آن زمان بگو مگو تمام نشود هزینه یا خسارت هنگفت بار می‌آید. در سنجش امکان‌گزینش راهبرد تعلیق، باید از خود بپرسیم از دراز شدن مذاکره کدام هزینه به بار می‌آید؟ و اگر سررسید رعایت نشود کدام؟

از نشانه‌ها می‌توان دریافت مدیر پروژه زئوس در پاسخ به درخواستهای مدیر پروژه کورن برای تغییر مشخصات پروژه این راهبرد را گزیده است. با تباهی روابط، هزینه این راهبرد آشکار می‌شود، جوری که شاید آینده کسب‌وکار بین آنها به‌خطر افتد. مدیر پروژه کورن نمی‌تواند تعلیق را راهبرد خود کند زیرا اگر موضوع به‌درازا بکشد بنگاه وی قرارداد با آن مشتری مهم را از دست می‌دهد. راهبر تعلیق برای هردو ناهب‌جا است. شدنی بودن سیاست

گسست مذاکره تابعی است از میزان جذابیت گزینه بیرونی. هیچ یک از دو مدیر گزینه‌ای که خیلی جذاب و غیر از رابطه با مدیر مقابل باشد ندارد. به دادگاه رفتن یا اختلاف را به داوری بردن، یا پیمانکار دیگری آوردن و کار به او سپردن، چه بسا هزینه زمانی و پولی بسیار بیش از هزینه رفع اختلاف از راه مذاکره بی‌میانجی دارد. بنابراین در این مرحله از مذاکره رها کردن دنباله مذاکره راهبردی عملی و خردمندانه نیست.

امکان‌سنجی امتیازدهی

این سیاست هنگامی شدنی است که یک طرف توان و ظرفیت گذشت را داشته باشد. وقتی فشار زمان بسیار زیاد است،

بینجامد که می‌توان در این مذاکرات گره‌های دشوارتر را هم گشود.

شناسایی طرف سوم: باید بکوشیم کسانی را پیدا کنیم که بی‌طرف و پذیرفته باشند. از این کسان که آنها را طرف سوم یا شخص ثالث می‌نامیم می‌توان در گره‌گشایی کمک گرفت. شاید مدیران پروژه زئوس و کورن مشاوران امین در امور مهندسی سراغ داشته باشند که ضمن بر آوردن خواسته‌های کورن جلوی تغییرهای بیهوده را بگیرد.

کشف و فهم آمادگی برای گره‌گشایی: نشانه‌های آمادگی طرف دیگر را به گره‌گشایی می‌توان با دقت در سر نخهای رفتار وی پیدا کرد، چه با پرسشهای مستقیم، و چه با کندوکاو در عوامل مرتبط با نگرانیهای دو جانبه آنها.

امکان‌سنجی امتیازگیری

امکان امتیازگیری وقتی بیشتر می‌شود که توان به‌کارگیری تاکتیکهای لازم را داشته باشیم؛ طرف مقابل چندان نگران مصالح خود نباشد؛ و ظرفیت وی برای رویارویی با تاکتیکهای ماندک باشد. پیش از تصمیم به کاربرد این تاکتیکها باید بکوشیم نگرانی طرف دیگر را به مصالح خودش برآورد کنیم، ببینیم کدام تاکتیکها در اختیار ما و کدام تاکتیکها در اختیار او است، و روشن کنیم دامنه خطر ایجاد بیزاری در طرف دیگر تا کجا است.

گرچه این دو مدیر پروژه در آغاز از میزان توجه خود به مصالح خویش آگاهی ندارند اما دیری نمی‌گذرد که آشکار می‌شود هر دو آماده نیستند در مسایلی که برایشان مهم است نرمش نشان دهند. از آنجا که شغل مدیر پروژه زئوس در خطر است او در پذیرش هزینه‌های تغییر هرگز از مرز ۲۵۰۰۰ دلار فراتر نخواهد رفت. از سوی دیگر مدیر پروژه کورن نیز چون پای مشتری دیگری در میان است و بیم از دست‌رفتن شغلهای زیادی وجود دارد، می‌خواهد پروژه را در زمان مقرر به‌پایان برساند. به احتمال زیاد هر دو طرف می‌فهمند بیم ایجاد بیزاری در طرف دیگر فراوان است. زئوس در خطر از دست دادن پروژه‌های آینده کورن است، و کورن در این خطر است که اگر پروژه به‌هنگام آماده بهره‌برداری نشود قراردادهایی که با مشتریان بسته آسیب می‌بینند. در چنین وضعی به

امکان امتیازگیری وقتی بیشتر می‌شود که توان به‌کارگیری تاکتیکهای لازم را داشته باشیم؛ طرف مقابل چندان نگران مصالح خود نباشد؛ و ظرفیت وی برای رویارویی با تاکتیکهای ماندک باشد.

تغییرها را انجام دهد و با این حال پروژه را در زمان مقرر تحویل دهد، به شرطی که کورن بپذیرد بیشتر هزینه تغییرها را بپردازد. درون‌مایه این نوشتار این است که برای گزینش راهبرد فراخور مذاکره، باید به وضع هریک از دو طرف مذاکره بنگریم. گر چه در داستان زئوس- کورن راهبرد گره‌گشایی شایسته‌ترین است اما فراموش نکنیم که در وضعی دیگر راهبردهای دیگر شایسته می‌شود. در مذاکرات پیچیده باید در مراحل گوناگون از راهبردهای گوناگون بهره برد. پس از گزینش راهبرد باید برای اجرایی کردن آن چاره‌اندیشی کرد.

این راهبرد شیوه‌ای است برای توافق سریع. ظرفیت گذشت با میزان نزدیکی ما به خط قرمز خودمان نسبت دارد. هر چه به خط قرمز خود نزدیک‌تر باشیم امتیازدهی دشوارتر می‌شود. مدیر پروژه زئوس که برای این کار تنها ۲۵۰۰۰ دلار بودجه دارد، نسبت به مدیر پروژه کورن که صد هزار دلار در اختیار دارد، کمتر می‌تواند گذشت کند. از سوی دیگر در افزایش زمان پروژه، مدیر پروژه کورن جایی برای گذشت ندارد زیرا پروژه باید در سررسید مقرر به بهره‌برداری برسد. معلوم نیست مدیر پروژه زئوس بتواند ضمن انجام تغییرها پروژه را در سررسید مقرر به پایان ببرد، ولی گویا دستش برای انجام این‌گونه کارها بازتر از مدیر پروژه کورن است. وضع موجود گویای آن است که در هزینه تغییرها (و نه در زمان پروژه) دست مدیر پروژه کورن بازتر از مدیر پروژه زئوس است. برای مدیر زئوس، در پذیرش هزینه‌ها این راهبرد چندان شگونی نیست اما در سررسید پروژه وضع فرق می‌کند.

فراخوان مقاله

فصل‌نامه مدیریت پروژه از استادان و پژوهشگرانی که علاقه دارند مقالات خود را در این فصل‌نامه منتشر کنند درخواست دارد یک نسخه از مقاله خود را همراه با فایل الکترونیکی آن به آدرس مجله بفرستند. مقالات دریافتی پس از بررسی و تایید شورای علمی قابل چاپ خواهد بود.

Call For Papers

امکان سنجی سازش و میانه‌گیری

سازش یا میانه‌گیری شکل ملایم امتیازدهی یا گره‌گشایی است. بنابراین شرایط گزینش راهبرد سازش مانند حالت پیش است. در داستان ما سازش ساده (مانند سرشکن کردن هزینه تغییرها بین دو طرف به‌طور مساوی و افزودن به زمان پروژه)، شگونی نیست. دست مدیر پروژه زئوس برای پرداخت همه هزینه‌ها تا حد زیاد بسته است، و مدیر پروژه کورن امکانی برای دیر انداختن پروژه ندارد.

نتیجه

واکاوای شتاب‌زده داستان مدیریت پروژه زئوس-کورن نشان می‌دهد هر دو مدیر پروژه بسیار نگران مصالح خود و طرف دیگرند. بنابراین هر دو راغبند رویکرد گره‌گشایی پیش گیرند. از این گذشته، در وضعی که شرح شد، گره‌گشایی از راهبردهای دیگر شگونی‌تر می‌نماید. کاربست مدل مصالحه نشان می‌دهد هر دو مدیر باید رویکرد گره‌گشایانه داشته باشند.

پروت و کارن ویل در کتاب خود راههای رسیدن به توافقی‌های فراگیر برد-برد را شرح داده‌اند. یکی از آنها را می‌توان در داستان زئوس-کورن به کار بست و آن سیاست گذشت متقابل است. از آنجا که کمیته‌سازی هزینه تغییرها برای مدیر پروژه زئوس اولویت دارد، و بهره‌برداری از پروژه در زمان مقرر اولویت مدیر پروژه کورن است، هر دو باید با گذشت متقابل در دو موضوع یاد شده به توافقی گره‌گشا دست یابند بدین معنا که زئوس بپذیرد