



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان

# فنون مذاکره



تهیه و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۰

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	مقدمه
۵	تعریف مذاکره
۶	اهداف مذاکره
۶	عناصر مهم مذاکره
۷	اشکال مذاکره
۷	انواع اساسی مذاکره
۱۰	فرایند مذاکره
۱۱	مراحل مذاکره
۱۲	شاخص های مذاکره اثربخش
۱۵	استراتژی مذاکره
۱۶	تاکتیک های مذاکره
۱۹	نقش شخصیت در فرایند مذاکره
۱۹	تفاوت سبک های مذاکره زنان
۲۰	انواع مذاکره کننده و روش های آنها
۲۱	اخلاق در مذاکره
۲۴	تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره
۲۵	نقش عوامل فرهنگی بر فرایند مذاکره

۲۸	تکنیک های ارتباطی موثر در مذاکرات
۲۹	شیوه های عمومی بن بست شکنی
۳۰	ملاحظات پیرامون لحظه های حساس مذاکره
۳۱	توسعه برند شخصی و سبک اختصاصی در مذاکره
۳۱	نتیجه گیری
۳۵	منابع

## اهداف رفتاری پس از مطالعه این جزوه از فراگیران انتظار می رود :

- ۱- مذاکره را تعریف کنند.
- ۲- اشکال مذاکره را نام برده و تشریح نمایند.
- ۳- انواع اساسی مذاکره را نام برده و با یکدیگر مقایسه کنند.
- ۴- ویژگیهای اصلی مذاکره را بیان نمایند.
- ۵- فرایند مذاکره را تبیین کنند.
- ۶- فنون مذاکره را شرح دهند.
- ۷- نقش شخصیت را در فرایند مذاکره توضیح دهند.
- ۸- مهارت های مذاکره را تبیین نمایند.
- ۹- نقش اخلاق را در مذاکره بیان کنند.
- ۱۰- عناصر و مراحل مذاکره را به صورت کامل تشریح نمایند.
- ۱۱- شاخص های مذاکره را نام ببرند.
- ۱۲- استراتژیهای مذاکره را توضیح دهند.
- ۱۳- اصول مذاکره و عوامل تأثیرگذار بر مذاکره را شرح دهند.

## مقدمه:

مذاکره رایج ترین و مهم ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان هاست. اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می شود و به جامعه جهانی ختم شود. انسان ها با هم مذاکره می کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند. با ورود سازمان ها از قبیل شرکت ها، بانک ها، شهرداری ها، مؤسسات دولتی، مذاکرات انسان ها جدی تر و سرنوشت ساز تر شده است. مذاکره است که به ما می آموزد رابطه را نمی توان یک طرفه ادامه داد و وقتی از طرف مقابل انتظاراتی داریم، باید بپذیریم که او هم از ما انتظاراتی داشته باشد.

همه افراد در تعاملات روزانه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حتی امنیتی خود، از «مذاکره» استفاده می کنند یکی از بزرگترین نگرانی ها و نقاط ضعفی که بسیاری از افراد در هر مقامی و شغلی دارند، این است که نمی توانند با کلمات و رفتار غیرکلامی خود آن طور که باید و شاید منظور خود را منتقل کنند و یا از خود دفاع کنند.

در گذشته مذاکره را با معامله یکی می دانستند. برای همین «تسلط بر مهارت مذاکره» با توانایی تخفیف گرفتن زیاد یا پرداخت دیرتر بهای یک معامله معادل بود. اما امروزه به تدریج مشخص شده است که این نوع توانمندی، بیشتر چیزی از جنس معامله است تا مذاکره. چانه زنی، قسمت کوچکی از دانش و مهارت مذاکره است و به معاملات مالی محدود می شود. اتفاقاً مذاکره های مالی ساده ترین مذاکره های زندگی ما هستند. چون به هر حال حتی اگر در یک معامله اقتصادی زیان هم داشته باشیم، دیر یا زود قابل قابل جبران خواهد بود. در حالی که ما معمولاً بزرگترین باخت های خود را در مذاکره های غیرعددی مان تجربه می کنیم. از دست دادن یک رابطه ی دوستانه و شراکت کاری ده ساله، یا آسیب دیدن رابطه با والدین یا همسر و فرزندان، نمونه هایی از باخت های بزرگ در مذاکره است که در قالب معامله گنجانده نمی شوند.

طی دهه های اخیر آموزش مذاکره به یکی از موضوعات فعال و شناخته شده در حوزه ی توسعه فردی تبدیل شده است. افراد بسیاری را می بینیم که برای یادگیری مذاکره وقت می گذارند و علاقه دارند این مهارت را در خود تقویت کنند. افزایش تنوع، گستردگی و پیچیدگی ارتباطات در زندگی اجتماعی یک حقیقت غیر قابل انکار و قطعی زندگی است که در تمام دنیا رخ داده و می دهد. این فرایند به طور موازی جریان دیگری بوجود آورده و آن دانش و فن مذاکره است. یعنی دیگر این مسأله مطرح نیست که انسان ها باید مذاکره کنند، بلکه مسأله این است که انسان ها به خصوص مذاکره کنندگان در سطوح پیچیده ارتباطات باید بتوانند خوب مذاکره کنند. معنی خوب مذاکره کردن این است که با اصول و فنون مذاکره آشنا و در مراحل حرفه ای به آن معتقد و مسلط باشند. افراد چه بخواهند و چه نخواهند به هر حال یک مذاکره کننده هستند.

## تعریف مذاکره

واژه Negotiation در لغت به معنی چک وچانه زدن، جر و بحث، توافق، مبادله و معامله آمده و در اصطلاح مدیریتی مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد، طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند. مذاکره، معمولاً شامل ترکیبی از مصالحه، همکاری مبتنی بر اعتماد و احتمالاً تأکیدی بر مسائل حیاتی است.

مذاکره فریب دادن یا سود بردن از دیگران نیست بلکه دست یافتن به راه حلی مشترک برای حل یک مسئله بوده بطوریکه منافع دو طرف را تأمین نموده و اساس یک ارتباط بلند مدت را برای هر دو طرف فراهم آورد.

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 برآورد 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 ارزیابیها و برآوردها در معرض تغییر و تحولاند. اطلاعات جدیدی که میرسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییرپذیر گفتگو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده میافزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند.

- مذاکره هنر رسیدن به تفاهم متقابل از طریق چانه زدن و بحث و استدلال بر سرنکات اصلی است.
- مذاکره فرایندی است که افراد از موضع های واگرا، به موضع هایی که توافق حاصل شود حرکت می کنند.
- مذاکره فرایند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. مذاکره ارتباط کلامی و غیر کلامی میان دو یا چند فرد یا گروه است که با هدف دستیابی به یک درک مشترک، رفع تعارضات و نقاط اختلاف، یا حصول نتیجه ای رضایتبخش برای منفعت تمامی افراد یا گروه های درگیر در فرایند مذاکره، انجام می شود.

## اهداف مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می شود:

هدفهای ماهوی: به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث مرتبط می گردد. مانند مبلغ ریالی در توافق دستمزد کارگر و مدیر.

هدفهای رابطه ای: به نتایج خوب کارکردن افراد درگیر در مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره باز می گردد. مانند توان اتحادیه کارگری و نمایندگان مدیریت در کارکردن اثربخش پس از مذاکره بر سر دستمزد

## عناصر مهم مذاکره

هرب کوهن، در کتاب خود، با عنوان «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.

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 سبک های 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 مذاکره ها 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 می رسد در کل زندگی انسان جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می دهد؛ ۸۰ درصد نتایج را به بار می آورد و 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.

## اشکال مذاکره

غالباً یک بخش مهم، فراگرد حل تعارض، مذاکره است. مذاکرات ممکن است به عنوان یک فراگردی نگاه شود که در آن، دو یا بیشتر از دو طرف، سعی در رسیدن به توافق قابل قبول دارند و می توانند در یک سازمان به صورت یکی از اشکال زیر باشد:

- ۱) مذاکره دونفره: مذاکره مستقیم مدیر و یکی از افراد
- ۲) مذاکره گروهی: فرد عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می کنند.
- ۳) مذاکره میان گروهی: فرد، عضوی از گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است، مذاکره می کند
- ۴) مذاکره نمایندگان: هر فرد از هر گروه، نماینده ذینفعان گسترده ای است و با گروه مقابل مذاکره می کند.

## انواع سبک مذاکره

### ۱- مذاکره ملایم

- اجتناب از برخوردهای شخصی توسط مذاکره کننده
- از دادن امتیاز به راحتی توسط مذاکره

### ۲-مذاکره سخت

- پافشاری بر مواضع خود توسط مذاکره کننده
- عدم توافق دیر پا در این مذاکره

### ۳-مذاکره اصولی

- تمرکز بر منافع نه بر مواضع



## انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از :

### ۱. مذاکره توزیعی Distributive

راهبرد سنتی برد-باخت از ویژگی مذاکره های توزیعی است. این نوع مذاکره، اغلب در موضوعات اقتصادی اتفاق می افتد؛ که در آن طرفین، رفتارهایی همچون ارتباطات محافظه کارانه، اعتماد محدود، به کارگیری تهدید، خواسته ها و اظهارات وارونه از خود نشان می دهند.

#### راهبردهای مذاکره توزیعی

- ۱) خواستن تمام منافع: مذاکره کننده پیشنهاد افراطی میدهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکره میدهد.
- ۲) گرفتن زمان: از زمان بعنوان ابزار قدرت استفاده میشود (اعتبار زمانی برای پیشنهاد، کند کردن پیشرفت مذاکره، تاکید بر حل سریع)
- ۳) وعده و وعید: با رفتارهای محبت آمیز و از روی همدردی بجای تهدید، طرف مذاکره را به طرف خود میکشد.
- ۴) اتمام حجت: برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود. (پیشنهاد قبول یا رد، ندادن امتیاز، انتظار گرفتن امتیاز)

### ۲. مذاکره تلفیقی Integrative

روش حل مسأله مشارکتی، برای رسیدن به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره است. در این نوع مذاکره، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند و با بیان روشن ترجیحات خود، همزمان به گزینه مورد پذیرش طرفین می رسند.

## فنون دستیابی به توافقات تلفیقی

شرح	نوع توافق
منابع موجود به گونه ای توسعه می یابد که طرفین بتوانند به هدف های عمده خود دست یابند.	توسعه منابع
یک طرف مذاکره آنچه را میخواهد بدست می آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران میشود.	جبران عام
هر یک از طرفین امتیازهایی درباره موضوع های که اولویت کمتری دارند میدهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوع های با ارزشتر دریافت می کند.	بده -بستان
یک طرف آنچه را که میخواهد به دست می آورد و در ازای آن هزینه های طرف مقابل کاهش می یابد یا تلاش میشود برای او هزینه ای در بر نداشته باشد.	کاهش هزینه
هیچیک از طرفین به درخواستهای آغازین خود نمی رسند، ولی گزینه جایگزینی که بیشترین خواسته های طرفین را برآورده میسازد انتخاب میگردد.	پل زدن

## مقایسه مذاکره توزیعی و تلفیقی

ویژگی	توزیعی	تلفیقی
منابع در دسترس	مقدار ثابت	متغیر
انگیزه اصلی	برد-باخت	برد-برد
منافع اصلی	مخالفت با یکدیگر	همگرایی یا همسویی با یکدیگر
تمرکز روابط	کوتاه مدت	بلندمدت

### ۳. مذاکره ساخت دهی مبتنی بر گرایش

فراگردی است که در آن، طرفین مذاکره سعی در ایجاد نگرش ها و روابط مطلوب خود دارند. طرفین مذاکره در طول مذاکره رویکردهای میان فردی خاص (مانند خصومت یا دوستی و رقابت یا همکاری) را نشان می دهند.

### ۴. مذاکره درون سازمانی

اغلب گروه ها از طریق نماینده ها مذاکره می کنند. این نمایندگان، قبل از اینکه بتوانند با هر گروه دیگر، به توافق برسند، باید توافق مورد نظر گروه خود را نیز به دست آورند. در مذاکره درون سازمانی، سعی می شود قبل از ارتباط با گروه های مذاکره کننده دیگر، اجماعی در داخل گروه برای توافق و حل تعارض با گروه مقابل به دست بیاید.

## ویژگی های اصلی مذاکره

همه مذاکرات، صرف نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی دارند که عبارتند از:

۱. شامل افرادی است که به صورت انفرادی، نماینده، تکی یا گروهی عمل می کنند.
۲. از ابتدا تا انتهای انجام در معرض تعارض قرار دارند.
۳. از روش های خوب مبادله همانند خرید و فروش یا معامله بهره مند می شوند.
۴. تقریباً همیشه چهره به چهره انجام می شوند و بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری اشارات و حرکات و حالات چهره هستند.
۵. همواره در مورد آینده هستند.
۶. با تصمیمی که به طور مشترک اتخاذ می شود به نتیجه می رسند.

## فرآیند مذاکره

مذاکره بیش از آنکه یک رویداد ساده باشد، یک فرآیند است. فرآیندی که مراحل متعدد و مختلف دارد و موفقیت در مذاکره، مستلزم آشنایی با تک تک آن مراحل است. گام های اصلی در فرآیند مذاکره را به شرح زیر است:

### ۱. مرحله آمادگی و برنامه ریزی

قبل از اینکه شما مذاکره را آغاز کنید باید تعیین کنید که ماهیت تعارض چیست؟ از انجام مذاکره چه هدفی را دنبال می کنید؟ چه چیزهایی برای طرف مقابل مهم است؟ چه سؤال هایی را ممکن است از شما بپرسند؟ و مواردی از این قبیل

### ۲. مرحله تعریف خط مشی کلی

در این مرحله قواعد و رویه های کلی با طرف مقابل تعیین می شود، اینکه چه کسی با شما مذاکره می کند؟ محل مذاکره کجا باشد؟ محدودهای زمانی مذاکره چیست؟ مذاکره بر چه موضوعاتی محدود باشد؟ همچنین در این مرحله طرفین مذاکره طرح های اولیه و خواسته های خود را مبادله می کنند.

### ۳. مرحله توضیح و توجیه

پس از اینکه دو طرف پیشنهاد اولیه خود را مبادله نمودند، شروع به توضیح، تشریح و توجیه تقاضای اولیه خود می کنند. این مرحله، فرصتی برای مطلع شدن طرفین از اهمیت موضوعات و چگونگی رسیدن به خواسته های اولیه است.

## ۴. مرحله چانه زنی و حل مسأله

اساس فرایند مذاکره، تلاش (بده- بستان) برای رسیدن به یک توافق است.

## ۵. مرحله اجرا

آخرین گام مذاکره خاتمه دادن به چانه زنی و شکل دادن یک توافق رسمی و تعیین رویه های اجرای آن است.

**نگاه فرایندی به مذاکره** کمک می کند تا قوت ها و ضعف های خودمان را در بخش های مختلف، به شکل جداگانه ببینیم و تحلیل کنیم. با این کار، برنامه ریزی برای تقویت مهارت مذاکره هم ساده تر خواهد بود. هر یک از این مراحل، به مهارت های ویژه ی خود نیاز دارد و اگر به دقت به این مراحل توجه کنید، احتمالاً به نتیجه می رسید که در برخی از آن ها قوی تر هستید و در برخی دیگر، نیاز به یادگیری و تمرین بیشتری دارید.

## کارهای قبل از مذاکره

**۱. شناخت طرف مذاکره؛** قبل از نشستن دور میز مذاکره، باید با خواسته ها و موقعیت هایی که طرف مذاکره نسبت به حل مسائل دارد، به طور کامل آشنا شده و اطلاعات کافی به دست آورد. مدیران برای بدست آوردن این اطلاعات، باید پرسش هایی را مطرح کنند. هرچند موقعیت ها، غالباً روشن و آشکار هستند، اما مسائل و خواسته های اساسی غالباً چنین نیستند. هدف یک مدیر باید این باشد که با ارزیابی کامل ارزش ها، باورها و خواسته هایی که جهت دهنده رفتارهای طرف مذاکره هستند، حاضر شود. مدیران می توانند از طریق مبادله آزاد اطلاعات با گروه دیگر و انجام هرچه بیشتر تحقیقات بیرونی خود را برای مذاکره آماده نمایند.

**۲. شناخت نسبت به همه گزینه ها؛** شاید مهم تر از جمع آوری اطلاعات، استفاده از آن در توسعه، شناخت و ارزیابی گزینه های ممکن برای حل تضاد باشد. هرچند ممکن است موضوع واحدی چندین بار مورد مذاکره قرار بگیرد، اما نتایج مذاکره، بسته به گروه های درگیر موضوع و یا تیم های مذاکره کننده متفاوت است. نکته مهم در این زمینه این است که هرچه گزینه ها و بدیل های زیادی مورد شناسایی قرار بگیرند احتمال این که هر دو گروه از فواید مذاکره بهره مند شوند بیشتر می شود.

## مراحل 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 توافقنامه

### ۱. تدارک و برنامه ریزی:

پیش از شروع 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 پیشنهادهای نخستین را 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 طرف های مذاکره به فرصتی دست میابند تا با خواسته های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

#### ۴. بحث و ارائه راه حل:

ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرفهای درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود.

#### ۵. تنظیم توافقنامه و اجرا:

تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در میآید. در این موافقتنامه باید راه ها و شیوه های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص شود.

#### شاخصهای سه گانه مذاکره اثر بخش

شاخص	کیفیت	کارایی	توازن
تعریف	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عاقلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعا رضایت بخش باشد.	در صورتی مذاکره کارا است که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی مذاکره متوازن است که روابط خوب ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

#### گام های مذاکره اثر بخش

برای رسیدن به مذاکره اثر بخش، چهار گام اصلی و کاربردی باید برداشته شود:

#### ۱. آمادگی

کسب اطلاعاتی در خصوص سابقه مذاکره، رفتار، تعامل ها و توافق های پیشین، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل و دانستن

خواسته اعضای گروه درباره توافق جدید. زیر بنای کسب توافق های واقعی، سه زمینه اصلی ۱. نگرش ها ۲. اطلاعات

۳. رفتارها را پوشش می دهد. سه شالوده نگرشی برای توافق های تلفیقی وجود دارد:

(۱) هریک از طرفین مذاکره باید با اعتماد به طرف دیگر به مذاکره بپردازند.

(۲) هر طرف مذاکره باید به تبادل اطلاعات با طرف دیگر تمایل داشته باشد.

(۳) هر طرف مذاکره باید به دادن پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل تمایل داشته باشد.

## ۲. ارزیابی گزینه ها

در صورتیکه توافق مطلوب به نتیجه نرسد، مذاکره کنندگان باید بهترین گزینه جایگزین خود را شناسایی کنند. این امر میطلبد که طرفین منافع شخصی خود را در آن وضعیت شناسایی کرده و تشخیص دهند چه چیزی واقعاً برایشان مهم است. همچنین هر طرف باید اهمیت نسبی منافع طرف دیگر را بشناسد. شناسایی مجموعه ای از گزینه ها (شامل بهترین گزینه) کمک می کند تا افراد نسبت به ادامه مذاکره تصمیم بگیرند، یا در جستجوی راه دیگری باشند. مذاکره کنندگان می کوشند طیف چانه زنی، یعنی فاصله ای را که طرفین مذاکره میتوانند به توافق برسند، شناسایی کنند. در مذاکره توزیعی طرفین هریک می کوشند طرف مقابل را به هدف خود نزدیک کند. مثال: تکنیک متقاعدسازی = هدف او غیرواقعی و هدف ما واقعی تر است، کاری کنید که طرف مقابل نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و نتیجه ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد.

## ۳. شناسایی منافع هر یک از طرفین

هریک از مذاکره کنندگان می کوشد به منافع خود برسد که این منافع می تواند ماهوی، رابطه ای، شخصی و سازمانی باشد. معمولاً هریک از طرفین مذاکره با تاکید بر منافع خود، اغلب منافع طرف مقابل را نادیده می گیرد یا ساده می انگارد. فرد یا گروه باید کلیه منافع طرف مقابل خود را در مذاکره ارزیابی کند و آنگاه تصمیم بگیرد که چگونه در پیشنهادهای خود به منافع او پاسخ دهد.

## توصیه هایی برای شناسایی منافع در مذاکره:

۱. منافع مشهود و نامشهود (مثل شهرت، رابطه و...) را در نظر بگیرید ۲. منافع را از مسائل و تعصب ها جدا کنید ۳. منافع میتواند ارزش درونی یا ابزاری داشته باشند ۴. توان قضاوت درباره توافق های ممکن را بر مبنای مجموعه شاخصها یا استانداردهای عینی کسب کنید. ۵. منافع به ادراکات (مقوله ذهنی) بستگی دارد، لذا مرحله راه حل یابی را از ارزیابی گزینه ها جدا کنید. ۶. منافع و مسائل میتوانند به طور عمدی یا اتفاقی تغییر یابند .

## ۴. ایجاد منافع مشترک

مذاکره کنندگان با استفاده از بده-ستان هایی که صورت می دهند منافع خود و دیگران را برآورده می سازند. افراد برای ارزیابی بده-ستان ها می توانند نخست بهترین و بدترین نتایج ممکن را شناسایی کنند، سپس تاثیر هر بده-ستان را روی نتایج مشخص نمایند و سرانجام ببینند که چگونه با تغییر در نتایج بهتر می توان منافع دو جانبه را برآورده ساخت.

## راه کارهای ایجاد منافع مشترک

مذاکره کنندگان از طرق گوناگون میتوانند منافع مشترک ایجاد نمایند: ۱. به جای بررسی نفع کلی و پیچیده، منافع را جداگانه بررسی نمایند. ۲. اگر نتایج به شرایط خاص آینده بستگی دارد، به توافق اقتضایی برسند. ۳. به گونه ای توافق کنند که طرفین در مخاطره سهیم باشند. ۴. الگوی رفتاری پرداختن به مسائل یا اعمال خود را طی زمان تغییر دهند. ۵. شاخصهای گوناگونی را (مانند سابقه، انسجام شخصیتی، انصاف) برای ایجاد منافع مشترک بکارگیرند. ۶. از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند.

## انواع روش های مذاکره

بر اساس تئوری بازی ها (game theory) افراد هنگام مذاکره ممکن است یکی از سه مقصود یا روش زیر را دنبال کنند:

(۱) برد- باخت

(۲) باخت- باخت

(۳) برد- برد

مناسب ترین مدیریت عملکرد در مذاکره، بستگی به وضعیت و شرایط هر مذاکره دارد. اما علم و هنر مذاکره می تواند این توانمندی را در افراد ایجاد کند که در شرایط مختلف، انواع دیگر مذاکره را به شرایط برد- برد تبدیل نمایند. هنگامی که برتری در رابطه وجود دارد، برد - برد تنها راه قابل دوام است.



## استراتژی مذاکره

در مذاکره اثربخش، مذاکره کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع گیری، روی حل مسأله متمرکز میشوند و به راه حل یابی مشترک و کشف علائق یکدیگر میپردازند تا گزینه های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند. تمامی استراتژی های مطرح در مذاکره، ذیل دو استراتژی همکاری و رقابت قابل طبقه بندی می باشند:

**۱. 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 بزرگ تر شدن است، تلاش می کنند، هر چه که میتوانند سهم خود را از منبع موجود افزایش دهند. علت اتخاذ این استراتژی این است که در برخی مذاکرات، اختلافها به گونه ای 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 مذاکره ها هر اندازه منبع مورد مذاکره بزرگتر و حیاتی تر باشد، گفتگوها و به سرانجام رساندن مذاکره ها دشوارتر است. در هر حال، همچنان که در ادامه خواهیم آورد همواره بهره گیری 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 می خواهد در این نوع مذاکره ها برنده میدان باشد، باید از حداقلها و حداکثرهایی که طرف مقابل برای خود تعیین کرده است، آگاهی یابد و سپس تلاش کند نتیجه مذاکره ها را هر چه بیشتر به هدف های خود نزدیک کند. در این نوع مذاکره ها معمولاً طرفین به تاکتیکهای غیراخلاقی نیز روی می آورند 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 نمی ماند.

**۲. استراتژی همکاری:** استراتژی همکاری یا تلفیقی، عبارت است از: یک سبک مذاکره ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلاف های خود با یکدیگر همکاری می کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافق هایی 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 گونه ای که ارزش مشترک ایجاد کند یا منفعت موجود را بزرگ تر 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 مذاکره های مبتنی بر آن، هر دو طرف برنده میشوند و از نتیجه راضی هستند و روابط خوب نیز بین آنها ادامه می یابد. بر خلاف مذاکره های رقابتی که مبتنی بر مواضع ثابت و متضاد است و معمولاً به سازش یا شکست مذاکره ها منتهی می شوند، در مذاکره های مبتنی بر سبک همکاری طرفین به آنچه که می خواهند و یا به بیشتر از آنچه میخواستند، دست می یابد.

### تاکتیک های کلامی مذاکره

مذاکره کنندگان برای دستیابی به هدفهای خود از مانورهای متمرکز کوتاه مدت (فنون) استفاده میکنند. چنین فنونی برای کاهش خواسته های طرف مقابل طراحی شده اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدفهای پیشنهادی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد را بپذیرد وگرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. فنون بی شماری را می توان در فرایند مذاکره به کار گرفت که برخی از آن ها را در زیر مورد بحث قرار می دهیم:

۱. **تیم آدم خوب/آدم بد؛** تمامی کسانی که داستان های پلیسی مطالعه می کنند یا فیلم های پلیسی می بینند، با این تاکتیک آشنا هستند. عضو بد گروه مذاکره، از موقعیت ها به گونه ای دفاع می کند که هرآنچه عضو خوب گروه می گوید، خوب به نظر برسد.

۲. **فن ناخنک؛** این تاکتیک عبارت است از دادن پاداش جانبی بعد از حصول توافق. یکی از مثال ها این است که مدیر بازاریابی، پس از آن که بین گروهش و گروه بازاریابی دیگر، در ارتباط با وظایف بخش تحقیقات بازاریابی توافق به دست آمد، موقعیت کاری بهتری را درخواست کند.

۳. **حل مسئله به طور مشترک؛** یک مدیر نباید فرض را بر این بگذارد که یک طرف مذاکره کمتر برنده شود و دیگری بیشتر. گزینه های معقول و قابل قبول دیگری که تاکنون در نظر گرفته نشده اند، نیز ممکن است وجود داشته باشد.

۵. **قدرت رقابت؛** هر چند مذاکره کنندگان از رقابت برای این استفاده می کنند که حریفان فکر کنند که به آن ها نیازی ندارند، اما یک مدیر خطی ممکن است از این تاکتیک برای تهدید به این که اگر کارمند بخش رایانه ای شعبه اصلی با تقاضای وی موافقت نکند، از خدمات کامپیوتری بیرون از سازمان استفاده خواهد کرد. بهترین راه مقابله با این تاکتیک، این است که مدیر همیشه واقع بین باشد. به خاطر ترس از اقدام فوری اعضای گروه رقیب، به راحتی نسبت به خواسته های نامطلوب تسلیم نشود.

۶. **مصالحه کردن**؛ که دو گروه به بن بست می رسند، استفاده از این تکنیک مناسب است. مدیران باید متوجه باشند که وقتی یک گروه طرف مقابل خیلی زود پیشنهاد مصالحه را مطرح می کند، ممکن است به این معنی باشد که این گروه، تاکنون به بیش از آن چه که مستحق بوده دست یافته است.

### تاکتیک های غیر کلامی در مذاکره

#### ✓ سر و صورت

- نگاه ها
- زل زدن
- گردش سر به چپ و راست برای ارزیابی
- بالا و پایین بردن سر

#### - بدن

- خم شدن به سمت جلو
- فاصله گرفتن از صندلی
- جابجا شدن مداوم

#### ✓ دست

- باز بودن دستها

اگر شخصی دستانش را در مقابل شما باز کند به شکلی که گویا یک سینی برای تعارف کردن در مقابل شما گرفته است، نشان می دهد که از نظرات شما استقبال می کند و منتظر شنیدن آن است. اما قرار دادن کف دست ها به سمت پایین یا گره کردن آن ها به شکل مشت نشان می دهد، فرد مقابل شما در آن لحظه شخصیت انعطاف پذیری ندارد.

- دست به سینه شدن ناگهانی

دست به سینه بودن می تواند حالت تدافعی یا پایان مکالمه باشد. اگر حین مذاکره دست به سینه باشید در حالی که پاها را بر روی یکدیگر قرار داده اید سدی میان شما و دیگران ایجاد می شود.

- دستها باز و کف دست نمایان

نشان دادن کف دست ها نشان صداقت، روراستی یا بیگناهی است به عنوان مثال وقتی شما می گوئید « من این کار را نکرده ام » این حرکت را نشان می دهید .

- پنهان کردن دست ها

اگر فردی در حال صحبت کردن با شما دستانش را در جیبش می گذارد یا در پشت خود پنهان می کند، این احتمال را بدهید که چیزی را از شما پنهان می کند یا قصد تقلب دارد. مثلاً شاید فردی در حال تعریف کردن ماجرای برای شماست اما این احتمال وجود دارد که او تمام داستان را نمی گوید و بخشی از آن را مخفی می کند.

- تکان دادن دست ها

تحقیقات نشان داده است، افرادی که مرتب دست های خود را حین صحبت کردن تکان می دهند شخصیت با انرژی و گرمی دارند اما در عوض افرادی که حرکات دست کمتری دارند منطقی تر و تحلیلگرتر به نظر می رسند. به یاد داشته باشید که حفظ تعادل کلید موفقیت در تاثیر گذاشتن روی دیگران است. افرادی که بیش از اندازه دست های خود را تکان می دهند در نگاه دیگران باورپذیری کمتری دارند و ضعیف تر نشان داده می شوند.

✓ پاها

- نشستن با پاهای روی هم و جدا از هم

مردم معمولاً هنگام نشستن پاهای خود را بر روی هم می اندازند و با یکی از پاها به آرامی ضربه می زنند. این کار نشانه ملال یا ناشکیبایی است. در عوض نشستن با پاهای جدا از هم، آرامش را تداعی می کند.

- پاها را در عقب نگهداشتن

- معمولی نشستن

✓ تسلط و قدرت

- پا روی میز دراز کردن ، نگاه های خیره ، دستها پشت سر

- دست دادن در حالیکه کف دست بسمت پایین است ، ایستادن در حالیکه طرف نشسته است ، گنبدی شکل کردن دستها ، گذاشتن شیء روی میز

## ✓ سرخوردگی و عصبی بودن

- ✓ دست به لباس و صورت کشیدن ، دست دادن در حالیکه کف دست بسمت بالا باشد ، صاف کردن سینه ، حداقل تماس
- نگاهی ، با دو دست لبه های میز را گرفتن ، قرار گرفتن دست در جلوی دهان

## ✓ مخالفت ، خشم و شکایت

- سرخ شدن صورت ، اشاره کردن ، چپ چپ نگاه کردن ، دستها را روی سینه قفل کردن ، پا روی پا انداختن و پشت کردن

## ✓ بی علاقه‌گی و بی حوصلگی

- اجتناب از تلاقی نگاه ، بازی کردن با اشیاء روی میز ، بازی کردن با لباسها ، بازی کردن به ساعت و نگاه کردن به آن

## ✓ عدم اطمینان و تردید

- تمیز کردن عینک ، گیج و منگ نگاه کردن ، انگشت در دهان کردن ، لب گزیدن ، مدام به جلو و عقب خم شدن

## ✓ سوء ظن و عدم موافقت

- هنگام صحبت کردن دست به بینی زدن ، با دست دهان را پوشاندن ، ترک کردن میز مذاکره

## ✓ ارزیابی

- سر به علامت مثبت تکان دادن ، زیر چشمی نگاه کردن ، انگشت اشاره را بر لب گذاشتن ، با انگشت به چانه زدن

## ✓ اطمینان ، همکاری و صداقت :

- به طرف جلو خم شدن ، باز کردن دست ها و بازوها ، تلاقی طولانی نگاه ها ، لبخند زدن ، راحت و بی حرکت در جای خود نشستن

## نقش شخصیت در فرایند مذاکره

فرایند مذاکره، یک تجربه بسیار انسان محور است. یک مذاکره کننده موفق به علاوه بر شناخت اهداف، نیازها و خواسته های طرف مذاکره، تلاش می کند که نسبت به ویژگی های شخصیتی مربوط به افراد مذاکره کننده آگاهی پیدا کند. مذاکره کننده های دارای زمینه های شخصیتی مختلف در جلسه مذاکره حاضر می شوند. چهار تیپ شخصیتی معروف که مدیران معمولاً سر میز مذاکره با آن ها مواجه می شوند، عبارتند از:

۱. در جستجوی قدرت؛ فردی موظف و نتیجه گرا، به دنبال چالش ها و فرصت ها و یک تصمیم گیر خوب.

۲. ترغیب کننده؛ برون گرا، جمع گرا، جاه طلب و حریفی خطرناک در میز مذاکره

۳. اعتماد ساز؛ استوار، قابل اعتماد، مطمئن و مقاوم در برابر تغییرات ناگهانی و وابسته به تجربیات پیشین برای اطمینان در تصمیم گیری.

۴. محدودیت ساز؛ فاقد اعتماد به نفس، نیازمند محیطی ایمن، نامصمم و درون گرا.

## تفاوت سبکهای مذاکره در زنان

معمولاً زنان سبکهای متفاوتی در مذاکره نسبت به مردان پیش می گیرند که عبارتند از: علائق خود را در یک بافت رابطه ای (مسئولیت و تعهد) در نظر میگیرند. نیاز به ایجاد جوی دارند که از طریق تعامل و تبادل عواطف طرف مقابل را بشناسند. انتظار انسجام رفتاری از طرف مقابل دارند (عدم توقع تناقض رفتاری). به جای اعمال قدرت از توانمندسازی برای کنترل وضعیت استفاده میکنند. بر رهیافت حل مسأله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق تکیه می کنند.

## عوامل موثر بر مذاکره

عامل	درصد تاثیر
وضعیت ظاهری	۵۵ درصد
نوع گفتار	۳۸ درصد
محتوای کلام	۷ درصد

## انواع مذاکره کننده و روشهای آنان

روش	نوع
چنین فردی با اظهارات برنده درباره عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیر معقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل میشود.	مذاکره کننده ی آغازگر پرخاشگر
در این روش مذاکره کننده به سخنان طرف مقابل گوش می دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی دهد و به نظر می رسد روی پیشنهادهای خیلی فکر میکند نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.	مذاکره کننده متانی
مذاکره کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره میگیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها بخاطر آن اظهار تاسف نماید.	مذاکره کننده تمسخرگر
با تمام پیشنهادهای طرف مقابل، کاوشی برخورد میکند و پرسشهای تحریک آمیز را به گونه ای بیان میکند که طرف مقابل احساس کند آمادگیهای لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را بطور مقابله ای به چالش میکشد و از طرف مقابل می خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.	مذاکره کننده بازپرس
مذاکره کننده وانمود می کند موافق و راهگشاست، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادهای تقاضاهای محال، دارد.	مذاکره کننده به ظاهر موجه
در میان افراد طرف مقابل تفرقه می افکند به گونه ای که آنان مجبور شوند بیشترین توجه را، بجای نشان دادن عدم توافق بطرف مقابل عدم توافقیهای درونی خود معطوف دارند.	مذاکره کننده تفرقه افکن
مذاکره کننده ای که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود میکند به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل، کودن است بکوشد با استفاده از راههای ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعات بیشتری دست یابد.	مذاکره کننده کودن

## اخلاق در مذاکره

اخلاق، به معنی وسیع کلمه، تعیین کننده درستی یا نادرستی رفتارها در معیارهای اجتماعی در موقعیتی خاصی و یا فرایند استقرار این معیارها است. بسیاری از نویسندگانی که به مسایل اخلاقی پرداخته اند، معیارهای مختلفی برای آن ارایه کرده اند. یکی از صاحب نظران به نام هیت (Hitt) معتقد است که حداقل چهار معیار اخلاقی برای ارزیابی راهبردها و تاکتیک های مذاکره وجود دارد؛ هر کدام از این نگرش ها، منعکس کننده رویکردی متفاوت است:

۱. **تصمیم گیری بر مبنای نتایج:** تصمیم گیری بر مبنای نتایج مورد انتظار یا اقدامی که بالاترین بازده را در سرمایه گذاری به همراه دارد؛ رویکرد اول را می توان «اخلاق نتیجه گرا» توان نامید که در آن درستی یک عمل، با ارزیابی موافقان و مخالفان پیامدهای آن تعیین می شود.

۲. **تصمیم گیری بر مبنای قانون:** تصمیم گیری بر مبنای آن چه که قانون می گوید (به عنوان بعد قانونی مسئله)؛ رویکرد دوم «اخلاق قانون گرا» نامیده می شود؛ که یک عمل را با قوانین یا معیارهای جاری اجتماعی تعیین می کند.

۳. **تصمیم گیری بر مبنای راهبرد:** تصمیم گیری بر مبنای راهبرد و ارزش های سازمان؛ رویکرد سوم «اخلاق قراردادی» است. در این نوع اخلاق، درستی یک عمل براساس سنت ها و هنجارهای یک جامعه تعیین می شود.

۴. **تصمیم گیری بر مبنای اعتقادات شخصی:** تصمیم گیری بر مبنای اعتقادات شخصی یا آن چه که وجدان حکم می کند این رویکرد را می توان، «اخلاق شخص گرا» نام نهاد. که در آن، شیوه عمل براساس وجدان فرد و معیارهای اخلاقی وی تعیین می شود.



## فنون غیراخلاقی در مذاکره

شرح-وضوح-برد	فن
علل دروغ ممکن است محدودیت گزینه ها، نیت سوء مذاکره کننده، اقتدار چانه زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد	دروغ
ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گزینه های مذاکره کننده، هزینه های آنچه یک طرف مذاکره از دست می دهد یا آماده است بپردازد، اهمیت مباحث و ویژگیهای محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می تواند درباره آنها صورت پذیرد	تبلیغات پر سر و صدا
اعمال و بیاناتی که همراه با وعده وعید می باشد، تقاضای اولیه بیش از حد، بی دقتی و بیان نادرست واقعیتها یا تقاضاها، و تقاضای امتیازات ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می شود.	فریب
مذاکره کننده با قطع یا حذف برخی از گزینه های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدامهای خود، یا فرستادن پیغامهایی به طرف مقابل یا هم پیمانهای وی، به تضعیف و تخریب روحیه طرف مذاکره می پردازد.	تضعیف روحیه طرف مقابل
مذاکره کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم پیمانهایی، موضع خود را تقویت می کند . همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رسانه ها یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع خود به دست می آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می کند.	تقویت موضع خود
مذاکره کننده با افشای بخشی از واقعیتها و کوتاهی در بیان واقعیتهای پنهان ، یا کوتاهی در تصحیح ادراکات نادرست یا جهل طرف مقابل ، یا پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می گردد.	عدم خودگشودی
مذاکره کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می گیرد و برای سو استفاده از ضعفهای او بکار می برد و گزینه های او را محدود کرده ، تقاضاهایی بر علیه او اقامه می کند یا هم پیمانهای او را تضعیف می نماید.	استثمار اطلاعاتی

تغییر موضع	مذاکره کننده با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می پذیرد، تقاضای خود را تغییر می دهد، وعده های خود را پس می گیرد و (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند) تهدید میکند. همچنین رفتارهایی میکند که انتظار نمی رفت از او سر بزند.
گسیختگی در افکار طرف مقابل	مذاکره کننده با دادن اطلاعات اضافی به طرف مقابل، با پرسشهای زیاد و طفره رفتن از پاسخ به پرسشهای طرف افکار طرف مقابل را آشفته می سازد، یا به رفتارهای پیچیده تری مانند ضعف نشان دادن در یک زمینه به طرف مقابل به گونه ای که ذهن طرف مقابل بر آن تمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می آورد.
حداکثر تقاضا	مذاکره کننده از طرف مقابل می خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل به همان میزان یا «برد-باخت» را به وضعیت «برد-برد» تبدیل کند و بیشتر ضرر کند.

## اصول مذاکره

از جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارت های مذاکره است، فراگیری و کاربرد دقیق این ویژگی ها به مذاکره کنندگان امکان می دهد تا با دیدی باز، فرایند مذاکره را به دست گیرند و نتیجه مطلوب را عاید خود کنند. برخی از مهارت های مذاکره ذاتی است و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خلاقیت، 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 میشود، بنابراین، این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می دهیم

### هنر و مهارت های 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 میگویند 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 میشود. 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 میکنند 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 امکانپذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف میکنند 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، نمیشنوند، تا جایی که حتی متوجه بی علافگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمیشوند.

فراگیری شنیدن مؤثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش. ما در اینجا چند قاعده را ذکر میکنیم که به مذاکره کنندگان کمک میکند تا شنوندگان فعالی شوند.

- همیشه به شنیدن علاقه مند باشید.

- به جای حرف زدن بپرسید.

- به زبان بدن طرف مقابل توجه کنید.

- 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.

### **تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره**

ثمربخشی 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 میتوانید 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 میتواند روی تمایل بخش ها نسبت به یکدیگر و موضع های مذاکره تأثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم مینشینند، احتمال دارد که تمایل برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل بعضی گروه های مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع میکنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

## ۳. گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری میکنند، تعهد قویتر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش میدهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قویتر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد میکند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه ای که بخش ها 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، تقاضایشان را تعدیل کنند.

## ۴. ویژگیهای مخاطب

بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت میکند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام میشود) مذاکره را نگاه میکنند یا اطلاعات جزیی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیتهایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را میبیند متفاوت عمل میکنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سختگیرانه به مخاطب نشان میدهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه ی خود دارند.

## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

فرهنگ افراد، از سازمانی به سازمان دیگر، از شهری به شهر دیگر و از کشوری به کشور دیگر تغییر می‌کند. این تفاوت‌های فرهنگی بر شیوه‌ی مذاکره‌ی انسان‌ها، نحوه‌ی آغاز کردن مذاکره، شیوه‌ی اداره‌ی جلسه و حتی شکل توافق نهایی‌شان تأثیر می‌گذارد. ناآشنایی با تفاوت‌های فرهنگی یا بی‌توجهی به این تفاوت‌ها، می‌تواند بر سرنوشت مذاکره‌ها تأثیرات نامطلوب سرنوشت‌سازی بگذارد. موارد زیر صرفاً چند مورد از مذاکره‌هایی هستند که اختلاف فرهنگی در آن‌ها وجود دارد و این اختلاف نباید از چشم مذاکره‌کننده حرفه‌ای دور بماند:

- مذاکره دو واحد از یک سازمان با فرهنگ بسیار متفاوت مثلاً واحد تدارکات با واحد تولید در یک سازمان بزرگ
- مذاکره مدیران ستادی با مدیران مراکز
- مذاکره یک شرکت برای اخذ یا تمدید نمایندگی یک شرکت خارجی

### مثال‌هایی از تاثیر فرهنگ ملی کشورها بر فرآیند مذاکره

#### آمریکا

حساس به زمان

برون‌گرا

متکبر

صرف زمان زیادی برای آمادگی

عمل‌گرا

اهل ریسک و خطر

علاقه مند به تصمیم‌گیری تیمی

عدم علاقه به هدیه دادن و هدیه گرفتن در مذاکره

## فرانسه

حساس به وقت ولی نه مثل آمریکایی ها

نسبتاً رسمی در گفتار و رفتار

برون گرا

حساس به زبان مذاکره و زبان قرارداد

حساس به تاریخ و گذشته

حق مدار

شک و تردید به خودمانی شدن در جلسات اولیه

کند در تصمیم گیری

عدم علاقه چندان به مذاکره تیمی

## آلمان

وقت شناسی بسیار بالا

معامله نگر

بسیار رسمی و خشک

درون گرا

کار تیمی

احترام ویژه به مشتری

علاقه مند به هدیه دادن و هدیه گرفتن در مذاکره

اهمیت به تفریحات جنبی

اجتناب از مجادله

## انگلیس

تعیین ضرب الاجل برای دستیابی به قرارداد

معامله گر

رسمی و تشریفاتی

درون گرا

عدم بروز احساسات

محتاط

ایجاد حریم بین کار و زندگی

کار تیمی

متمایل به مذاکره ای با اختیارات کامل

## ژاپن

وقت شناس

رابطه گر

رسمی

متبحر در کسب اطلاعات و جزئیات

علاقه مند به هدیه دادن و هدیه گرفتن در مذاکره

اهمیت به تفریحات جنبی

احترام خاص به مشتری

اجتناب از مجادله

کار تیمی

## چین

عدم حساسیت به زمان

رابطه نگر

زبان کلامی

متواضع

عدم حساسیت به تاریخ

جمع گرا

اخلاق گرا

محتاط

توجه به ظاهر

### تکنیکهای ارتباطی مؤثر در مذاکرات

در ادامه این بحث به بیان تکنیکهای ارتباطی مؤثر در مذاکرات و برخورد با طرف مقابل میپردازیم:

#### ارتباطات کلامی

کلمات در پیامی که به دیگری منتقل میکنید تأثیر فراوانی دارد. در محیط مذاکره شما نماینده گروه و سازمان خود هستید و باید کلماتی را انتخاب کنید که نشان دهنده شخصیت سازمانتان باشد. توجه به نکات زیر هنگام مذاکره و سخن گفتن در برقراری ارتباط مؤثر به شما کمک خواهد کرد.

#### الف) کلمات مناسبی انتخاب کنید:

۱. پیش از لب به سخن گشودن کمی فکر کنید و کلمات قابل فهم بکار ببرید.
۲. وقتی با طرف مقابل صحبت می کنید که هیچگونه آشنایی با موقعیت و اهداف سازمانی او ندارید از کلمات مناسب استفاده کنید، چون کمک شایانی به برقراری ارتباط خواهد کرد.
۳. وقتی بین استفاده از دو لغت مترادف مردد میشوید همواره از لغات ساده تر استفاده کنید.
۴. سعی کنید از کلمات دقیق روان و پرمحتوا استفاده کنید. مثلاً به جای استفاده از کلمات پرزرق و برق، ناگهانی و تغییرپذیر، می توانید به ترتیب از کلمات جالب، سریع و متغیر استفاده کنید .



## ب) علاوه بر انتخاب کلمه مناسب به لحن و نحوه بیان نیز دقت کنید:

۱. در هنگام صحبت کردن با مذاکره کننده از لحن جدی و کمک کننده استفاده کنید.

۲. در هنگام سوال کردن با طرف مذاکره از لحنی مشتاقانه استفاده کنید، لحنی که نشان دهد واقعاً به شنیدن پاسخ سوالتان علاقه دارید .

## ج) از کلمات مثبت استفاده کنید:

کلماتی که حالت مثبت و اطمینان بخش دارند، تداعی کننده یک برخورد مثبت و احترام آمیز برای طرف مقابل است.

### 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 بن بست قابل بهره برداری می باشند. در حالی که برخی شیوه های دیگر پیچیده تر و زمان بر میباشند و در موقعیت های دشوار تر کاربرد دارند.

۱- **تنفس:** این شیوه، در عین سادگی میتواند بسیار راهگشا باشد. مذاکره فرایندی خسته کننده و استرس آور است و یک لحظه خستگی، هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیم های ناسنجیده بکشاند. می توان با دادن وقت تنفس، مذاکره کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد .

۲- **جدا کردن واقعیت ها از اوهام:** گاهی در مذاکره ها، طرفین حرفهایی می زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام میتواند مذاکره را به بن بست برساند. مذاکره کننده یا میانجی می تواند 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 می آید.

۳- **توافق در اصول:** گاهی توافق بر سر موضع 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 موضوع ها توافق کنند. زیاد شنیده میشود که پس از پایان برخی مذاکره ها دو طرف اعلام میکنند که طرفین توافق کردند که مذاکره ها تا دستیابی به نتیجه مثبت ادامه یابد. این حاکی از این است که طرفین با بن بستهایی روبه رو بوده اند اما به جای اعلام شکست مذاکره ، ها، تصمیم به ادامه آن گرفته اند.

۴- **ارائه اطلاعات جدید:** بعضی اوقات و در شرایط بن بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن بست خارج سازد. مذاکره کننده حرفه ای با وقوع بن بست باید طرح مذاکره ای خود را بازبینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن 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 مذاکره ها جلوگیری کند و 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 نمی توانند کنار بیایند، چاره ای جز رجوع به یک میانجی نیست.

۶- **امتیاز دادن:** امتیاز دادن برای شکست بن بست، شیوه ای نیست که همه و همه وقت بتوانند از آن استفاده کنند. به طور مسلم معنی امتیاز دهی، واگذاری نتیجه مذاکره به طرف مقابل نیست. به طور معمول، بن بست بر سر تمام مسائل رخ نمیدهد. بنابراین در برخی مواقع با توجه به شرایط، می توان بر سر موضوعی به حریف امتیاز داد، با این امید که در موضوع های بعدی امتیاز گرفت. باید شرایط را سنجید. پافشاری بر سر یک موضوع ممکن است مذاکره ها را ابتدا به بن بست و سپس به شکست برساند، در حالی که کوتاه آمدن بر سر آن موضوع میتواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود.

۷- **تغییر مذاکره کنندگان و میانجی:** برخی مواقع طرف های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا میکنند که مذاکره های مکرر نیز این ذهنیت ها را بر طرف نمی سازند 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 بی طرفی) قادر به شکستن بن بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه ها، فکرها، لحن سخن گفتن و تصمیم گیری جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن بست باشد.

۸- **تغییر اولویت بندی موضوع های مذاکره:** به گونه ساده، اگر در مذاکره ای پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن بست رسیده اند، 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 غیرقابل توافق به نظر می‌رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریز تر، 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 غیررسمی و آرام تر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می‌دهند.

### 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 تعیین کننده‌ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هر یک 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 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 برنامه‌ریزی 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 بهره‌برداری، 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 موفق‌تری 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 زودتر 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 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 می توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی آید.

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

آخرین 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.

### توسعه برند شخصی و سبک اختصاصی در مذاکره

یکی از آخرین گامها در مسیر تبدیل شدن به یک مذاکره کننده حرفه ای، پیدا کردن سبک شخصی (Personal Style) است. به این معنا که پس از یادگیری قواعد و چارچوبها و الگوهای رایج، بتوانیم تشخیص دهیم که کجاها می خواهیم مرزها و فرضها را بشکنیم و بر اساس ویژگی های شخصیتی و ترجیحات فردی خود، رفتار کنیم. بخش قابل توجهی از سبک مذاکره، مانند لباس است که ممکن است بر تن یک نفر بنشیند و بر تن فرد دیگری بی قواره باشد. برند شخصی اگر به شکلی حرفه ای و درست توسعه پیدا کرده باشد، نوعی سرمایه نامشهود است که می تواند زحمت مذاکره را برای ما تا حد زیادی کاهش داده و کفهی قدرت را نیز به نفع ما تغییر دهد.

## نتیجه گیری

افزایش تنوع، گستردگی و پیچیدگی ارتباطات در زندگی اجتماعی یک حقیقت غیر قابل انکار و قطعی زندگی است که در تمام دنیا رخ می دهد. این فرایند به طور موازی جریان دیگری را به نام دانش و فن مذاکره بوجود آورده است. یعنی دیگر این مسأله مطرح نیست که انسانها باید مذاکره کنند بلکه مسأله این است که انسانها به خصوص مذاکره کنندگان در سطوح پیچیده ارتباطات باید بتوانند خوب مذاکره کنند. معنی خوب مذاکره کردن این است که با اصول و فنون مذاکره آشنا و در مراحل حرفه ای به آن معتقد و مسلط باشند. 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 برآورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. همچنین مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است. بنابراین افراد دو روش مذاکره را پیشروی خود دارند: یکی روش ملایم و دیگری روش سخت. مذاکره کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شدید پرهیز کند لذا به سادگی به امتیاز دادن می پردازد تا راه رسیدن به توافق را هموار سازد. مذاکره کننده سرسخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواسته های طرفین میبیند که در این درگیری و تقابل، طرفی که مواضع شدیدتری اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت. مذاکره کننده سرسخت میخواهد به هر نحوی شده پیروز شود. سایر راهبرهای همگون مذاکره همگی در طیف دو روش ملایم و سخت قرار دارند. راه سومی هم برای مذاکره وجود دارد. راهی که نه سخت است و نه ملایم بلکه هم سخت است و هم ملایم. این روش، روش مذاکره اصولی است. روش مذاکره اصولی این است که بایستی در مورد موضوعات مذاکره براساس شایستگی و قدر و اعتبار آنها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه زدن. روش مذاکره اصولی به شما می گوید هر جا امکان دارد بدنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما و طرفتان در تضاد قرار میگیرد (تضاد منافع) باید با اصرار بدنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار و میزان منصفانه مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد. این روش مذاکره از هیچ نوع حيله و نیرنگ و تهدید بهره نمی گیرد. بنابراین هر مذاکره ای ویژگیهای خاص خود را دارد و با دیگر مذاکرات متفاوت است. از مذاکره اصولی میتوان هم در هنگامی که فقط یک مسأله مطرح است استفاده کرد و هم زمانی که مسائل متعددی در میان است.

## منابع

- فیشر، راجر. یوری، ویلیام، اصول و فنون مذاکره. ( مترجم: دکتر مسعود حیدری، ۱۳۹۸). سازمان مدیریت صنعتی.
- پیلینگ، نیک. مذاکره هوشمند. ( مترجم: اسماعیل مردانی گیوی، ۱۳۹۵). سازمان مدیریت صنعتی.
- مهدوی راد، نعمت. (۱۳۹۲). مدیریت تعارض و فنون مذاکره. مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- مهدوی راد، نعمت. (۱۳۹۲). مدیریت مذاکرات سازمانی. مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- باگلی، فلیپ. مدیریت مذاکره. (ترجمه: مهدی نژاد پاریزی، ۱۳۸۵). مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- استیون، رایینز. مدیریت رفتار سازمانی. (ترجمه: فرزاد امیدواران و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان سمت.
- گرشاسبی، اصغر. (۱۳۸۴). سهنر و فن مذاکره. نشر مهاجر، تهران.