



دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قشم

عنوان:

# اصول و فنون مذاکره

استاد راهنما:

جناب آقای برآهویی

نگارنده:

احسان استقامی

## TMBA چکیده :

انسان موجودی اجتماعی است و مذاکره رایج ترین طریق ایجاد ارتباط بین انسان هاست . سازمان ها هم سیستمهای اجتماعی اند که از انسان ها تشک یل شده اند . هدف مذاکره توافق بر سر منافع مشروع است و این امر در سازمان ها هم مصداق دارد . وقتی ارتباطات متنوع و پیچیده می شود مذاکره هم به تبع آن پیچیده و دشوار می شود . نیازمند تخصص است. در سازمانها نیازمند آن هستیم که منافع خود را به نحو مشروع و رضایت بخش و منصفانه تامین کنیم به خصوص وقتی به عنوان مدیریت نماینده گروهی از انسان ها هستیم.

مذاکره یکی از نقش های بسیار مهمی است که مدیران بخش قابل ملاحظه ای از وقت خود را به آن اختصاص می دهند . اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند . از این رو ، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکره ها هستند . بهر حال مذاکره حقیقت دنیای امروز است که در آن ارتباط و منافع گاهاً متضاد حرف اول را می زند پس باید به تخصص مجهز بود تا بتوان ارتباطی سازنده برای تامین منافع مشروع بهینه شده دست یافت و سازمان را از آن بهرمند ساخت و این مهم در درجه اول وظیفه مدیران سازمان است که به آن اهتمام ورزند.

## مقدمه :

برای مذاکره در کتاب ها و مقالات تعریف های مختلفی ذکر شده است . به طور کلی می توان گفت که به دلیل تنوع در ارتباطات میان افراد تعریف های متعددی برای مذاکره ذکر شده است. در این جا به بیان تعدادی از تعاریف مذاکره می پردازیم:

۱- مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف است که به منظور نیل به توافق درباره منافع مشترک و درعین حال متضاد به کار گرفته می شود (فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۸، ش ۲۱ و ۲۲، ص ۲۰)

۲- مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است (همان، ص ۱۹)

۳- مذاکره یک ابزار اساسی است تا شما آنچه را که می خواهید از دیگران به دست آورید (حیدری، ۱۳۷۰، ص ۱)

۴- مذاکره فرایند دست یابی به تصمیم مشترک از طریق مفاهیم است (مجله تدبیر، ۱۳۷۴، ش ۸۲، ۵۱)

۵- در فرهنگ لغت انگلیسی مذاکره تلاش و کوشش جهت نیل به توافق بین دو نفر یا بیشتر از دو نفر است در صورتی که افراد شرکت کننده در مذاکره دارای حق و توباشند (سناف، ۲۰۰۸، ص ۱)

و یا در تعریفی دیگر، مذاکره را فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (Bazermzn& Neal, 1991:446) و یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند (Hellriegel,1995:446). به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

### **اجزای مذاکره:**

هرب کوهن، در کتاب خود موسوم به می‌توان در مورد همه چیز مذاکره کرد سه عنصر حیاتی هر مذاکره‌ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می‌کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می‌دهد:

۱- **اطلاعات:** طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باش، 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 سال ها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طور عمده به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی ها و سبکهای مذاکره ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات 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.

در مذاکره می توان این قانون را این گونه بیان کنیم که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می گیرند. زمان و ضرب الاجل ها ممکن است به نفع هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد.

مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکره ها باید آماده شد،

این است که در جریان مذاکره ها طرف مقابل، منافع، نیازمندی ها و انگیزه های خود را پنهان می کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می توان از هر جایی به دست آورد:

جستجو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف های مورد نظر داشته اند، گفت و گو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و...

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

### مراحل مذاکره:

۱- **ایجاد رابطه:** نخستین قدم در مذاکره، رابطه سازی بین طرفین است. در فرهنگ های مختلف برای این مرحله از مذاکره امتیازهای متفاوتی در نظر گرفته می شود. مثلا ژاپنی ها برای برقراری رابطه اولیه نسبت به آمریکایی ها اهمیت زیادی قائل هستند (فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۷۸، ش ۲۱ و ۲۲، ص ۲۲)

۲- **تبادل اطلاعات:** کسب اطلاعات در مورد مذاکره به ما کمک می کند با قدرت بیشتری به فرایند مذاکره وارد شویم. هر قدر قبل از نشستن بر سر میز مذاکره، اطلاعات بیشتری درباره سازمان و نحوه مدیریت طرف مذاکره، انگیزه طرف مذاکره، میزان قدرت

فرد مذاکره کننده در مورد سازمان متبوعش، تغییرات اخیر در سازمان وی و تحولات احتمالی آتی قابل پیش بینی، معیارهای اقتصادی و سایر معیارهای مرتبط با ماهیت موضوع مذاکره به دست آوریم، سهم ما در سایر موارد مذاکره بیشتر می شود. فقدان اطلاعات در مذاکره سبب ضعف ما خواهد شد و گاهی نیز به از دست رفتن منافع حیاتی ما منجر می شود. به طور کلی منظور از تبادل اطلاعات عبارت است از بیان وضعیت و نیازهای یک طرف و درک وضعیت و نیازهای طرف مقابل (همان، ص ۲۴)

۳- **ترغیب:** ترغیب عبارت است از اعمال نفوذ بر فرد یا گروه به منظور انجام دادن یک کار خاص. در ترغیب طرفین سعی می کنند بر قبولاندن نظرات خود به طرف مقابل، در او نفوذ کنند (همان، ص ۲۴ و ۲۵)

۴- **توافق:** مرحله نهایی مذاکره توافق و احتمالاً عقد قرارداد است. موفقیت در این مرحله به معنای پایان موفقیت آمیز مذاکره است (همان، ص ۲۵).

### **اصول مذاکره:**

از جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارتهای مذاکره است. فراگیری و کاربرد دقیق این 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 مهارت‌های 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 می‌آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می‌شود.

شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. 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 می‌شود.

## ارکان مذاکره:

مهمترین ارکان مذاکره عبارتند از:

۱- **افراد:** نقش افراد در مذاکره بسیار مهم می‌باشد. افراد بلدانش، بینش و روش‌ها همراه احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می‌کنند که هدف و انتظارات آنها متفاوت می‌باشند.

۲- **اهداف:** هدف مذاکره نفعی است که در نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می‌گردد. اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.

۳- **روشها:** مذاکره با شیوه‌های گوناگون و راه‌چاره‌های متعددی انجام می‌گیرد مذاکره کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه باشد.



۴- معیارها: معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت گیری ها را اصلاح نمود. مهمترین معیارهای مذاکره می توانند کسب کارائی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره باشد.

#### \* نکات مهم در مدیریت مذاکره:

- ۱- تا آنجا که می توانید از ارائه اطلاعات اضافی و غیر ضروری خود داری کنید.
- ۲- با روحیه ای شاد و مثبت و ظاهری آراسته در جلسات مذاکره شرکت کنید.
- ۳- از کلمات و عبارات بجا و مناسب استفاده کنید.
- ۴- در مذاکره شکبائی و خونسردی خود را حفظ کرده و عجله نکنید.
- ۵- نکات متفرقه را به درستی با دقت بهم پیوند دهید تا رشته مذاکره از هم پاشیده نگردد.
- ۶- به آداب و سنن و ارزشهای مذاکره کنندگان احترام بگذارید.
- ۷- خوب گوش کنید، درست بیندیشید و سپس اقدام کنید.
- ۸- با اعضای دیگر گروه خود (در صورت مذاکره گروهی) قبلاً هماهنگی به عمل آورید.

۹- تا در موضع قدرت هستید با شیوه ای مناسب مذاکره را قطع ننمائید.

۱۰- در صورت نیاز به اطلاعات اضافی تنفس اعلام کنید.

۱۱- زمان و مکان مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید.

۱۲- مذاکره را به عنوان وسیله ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده بدانید.

۱۳- توقعات و انتظارات خود را محدود کنید و سعی در داد و ستد امتیازات داشته باشید.

هر مذاکره ویژگی های خاص خود را دارد و با دیگر مذاکرات متفاوت است ولی عناصر اساسی مذاکره تغییر نمی کند. آشنایی و نحوه برقرار کردن یک ارتباط موثر سبب موفقیت در مذاکره خواهد شد. یک مذاکره کننده یا فروشنده باید با روش های برقراری ارتباط و متقاعد کردن به گونه ای آشنا باشد و در آن تبحر داشته باشد که بتواند در مقابل سخت گیرترین خریداران موفق باشند و فرایند رسیدن به توافق را به نحوی هدایت کند و خاتمه پذیرد که طرفین احساس کنند برنده شده اند. رضایت طرف مقابل از مذاکره و برخورد احترام آمیز سبب خواهد شد که وی به عنوان یک ابزار تبلیغی و به نوعی به یک پشتیبان برای سازمان تبدیل بشود و همچنین با بهره گیری از نظام برنامه ریزی، مذاکره کننده به بهترین آمادگی ممکن نائل می شود. ولی باید توجه داشته باشیم که برنامه داده شده سنگ نبسته ای نیست که قابل تغییر نباشد؛ بلکه منظور از آن راهنمایی مفید و انعطاف پذیر است. یکی از مهمترین اسرار آن است که هدفی محکم و ابزاری نرم داشته باشید.

مذاکره کننده باید آماده باشد تا راههای نو و پیش بینی نشده نیل به هدف ها را بیازماید و نیز باید آماده باشد تا روش های بی اثر و بی نتیجه را بازشناسد و به دو ر افکند. به کارگرفتن سختگیرانه، ولی انعطاف پذیر برنامه به مذاکره کننده اجازه می دهد که فرصت هایی را که معمولاً از دست می روند دریابد. با این رویکرد، احتمال و شانس دستیابی به نتایج موفق افزوده می شود.