

اصول و فنون مذاکره

میثم شفیعی رودپشتی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

قابل توجه دانشجویان دانشگاه جامع علمی کاربردی مطالب
ستاره‌دار داخل کادر صرفاً برای مطالعه آزاد است.



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



اصول و فنون مذاکره

میشم شفیمی رودپشتی

ویراستار و نسخه پرداز: فاطمه رشوند
حروفچین و صفحه‌آرا: داود ربیعی، الهه توانا
طراح جلد: علیرضا دربانی
ناظر چاپ: حمیدرضا دمیرچی
دانشگاه جامع علمی کاربردی؛ مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۳۹۹
تعداد ۳۰۰۰
چاپ و صحافی: شرکت چاپ و انتشارات سازمان اوقاف و امور خیریه
۳۰۰۰۰ تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روه روی سینما سپیده، پاساژ خیبری، تلفن: ۶۶۴۰۸۸۹۱، ۶۶۴۱۰۶۸۶



172041648310000111111

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

حق چاپ برای دانشگاه جامع علمی کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی محفوظ است.
فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: شفیمی رودپشتی، میثم، ۱۳۶۲-

عنوان و نام پدیدآور: اصول و فنون مذاکره / میثم شفیمی رودپشتی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه جامع علمی کاربردی؛ مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۹

مشخصات ظاهری: ده، ۲۱۳ ص.؛ جدول، نمودار.

فروست: مرکز نشر دانشگاهی؛ ۱۵۸۲، مدیریت ۲۱.

شابک: 978-622-9639-24-5 978-964-01-1582-4

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

بازداشت: کتابنامه: ص. [۲۰۷] - ۲۱۳.

موضوع: مذاکره

Negotiation موضوع:

موضوع: موفقیت در کسب و کار

Success in business موضوع:

شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی

شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی

Iran University Press شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره: BF ۶۳۷

رده‌بندی دویی: ۱۵۸/۵

شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۲۲۳۶۵

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
هفت	پیشگفتار ناشر
نه	پیشگفتار مؤلف
۱	مقدمه
۳	۱ مفاهیم، تعاریف و کلیات
۳	۱. اهمیت و ضرورت مذاکره
۵	۲. تاریخچه و تعاریف مذاکره
۵	۱-۲ تاریخچه مذاکره
۷	۲-۲ تعاریف مذاکره
۱۱	۳. انواع مذاکره و مهارت‌های اصلی مذاکره‌کننده
۱۱	۱-۳ انواع مذاکره
۱۵	۲-۳ مهارت‌های اصلی مذاکره‌کننده
۱۷	۴. تعارض در مذاکرات
۱۸	۵. مدیریت تعارض در مذاکرات
۲۰	۱-۵ سبک‌های مدیریت تعارض
۲۳	جمع‌بندی فصل
۲۳	پرسش‌های فصل
۲۳	پژوهش

صفحه	عنوان
۲۴	۲ فرایند مذاکره
۲۵	۱. شناسایی ضرورت مذاکره و تبیین مسئله در مذاکره
۲۶	۲. تدوین اهداف مذاکره
۲۸	۳. تحقیق و بررسی محیطی شرایط مذاکره و مذاکره‌کنندگان
۳۰	۴. بررسی و نقشه‌خوانی تیم مقابل
۳۰	۵. شناسایی و تجهیز تیم مذاکره
۳۱	۱-۵ سخت‌افزارها
۳۱	۲-۵ نرم‌افزارها
۳۲	۳-۵ مغزافزارها
۳۲	۶. سناریوسازی مذاکره
۳۵	۷. برنامه‌ریزی انجام مذاکره
۳۷	۸. آغاز مذاکرات
۳۸	۹. مدیریت و پیگیری مذاکرات
۳۸	۱۰. خاتمه مذاکره
۳۹	۱۱. پیگیری و صیانت از نتایج مذاکره
۴۰	جمع‌بندی فصل
۴۱	پرسش‌های فصل
۴۱	تمرین عملی
۴۱	پژوهش
۴۲	۳ اصول مذاکره
۱۰۵	جمع‌بندی
۱۰۵	پرسش‌های فصل
۱۰۶	تمرین عملی
۱۰۶	پژوهش
۱۰۷	۴ تکنیک‌های مذاکره
۱۴۸	جمع‌بندی فصل
۱۴۹	پرسش‌های فصل
۱۴۹	تمرین عملی

صفحه	عنوان
۱۴۹	پژوهش
۱۵۰	۵ توافق و تفاهم
۱۵۸	جمع‌بندی فصل
۱۵۹	پرسش‌های فصل
۱۵۹	تمرین عملی
۱۵۹	پژوهش
۱۶۰	۶ احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام
۱۶۸	جمع‌بندی فصل
۱۶۸	پرسش‌های فصل
۱۶۸	تمرین عملی
۱۶۸	پژوهش
۱۶۹	۷ نقش فرهنگ در مذاکره
۱۸۰	جمع‌بندی فصل
۱۸۰	پرسش‌های فصل
۱۸۱	پژوهش
۱۸۲	۸ ملاحظات حقوقی در مذاکره
۲۰۳	جمع‌بندی فصل
۲۰۳	پرسش‌های فصل
۲۰۴	پژوهش
۲۰۵	بیشتر ببینیم و بیشتر بدانیم
۲۰۷	منابع

پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استانداردسازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی شود.

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار می رود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گستره مخاطبان دروس مهارت های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل های دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادهای و پیشنهادهای

صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش‌های علمی‌کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می‌توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی‌دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی‌کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

شهریور ۱۳۹۹

پیشگفتار مؤلف

مذاکره، در سال‌های اخیر، به دلیل اهمیت کسب‌وکارها و شکل‌گیری فضاهای رقابتی در آنها بسیار بااهمیت شده و جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. نشانه آن را می‌توان در افزایش برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، انتشارات، پادکست‌ها و ... دید. علت این رویداد هم جابه‌جایی جریان قدرت در تجارت از سوی صاحبان کسب‌وکار به نفع مشتریان است. این به معنای وقوع پدیده‌ای به نام رقابت بوده و ورود رقابت به دنیای کسب‌وکار، به منزله شکل‌گیری امکان چانه‌زنی برای مشتریان است. نتیجه شکل‌گیری چنین چالشی موجب شده است تا نیاز به مهارت‌های مذاکره به‌شدت احساس شود و در نتیجه، فضای جذابی پیرامون فراگیری اصول مذاکرات حرفه‌ای به وجود آید.

کتاب حاضر، به‌واقع، به واسطه سال‌ها تلاش علمی و عملی مؤلفان در فضای دانشگاهی و کسب‌وکاری، با استناد به تجربیات حاصل از مطالعات و مشارکت‌های کسب‌وکاری به رشته تحریر درآمده است. بنابراین، یادآوری این موضوع ضروری است که کتاب حاضر به دلیل پشتیبانی علمی و عملی، در کنار مبانی نظری و تئوریک که دارد، کاملاً کاربردی و برخاسته از تجربه است و به واسطه تجربه مؤلفان در کارهای اجرایی که در بازارهای داخلی و بین‌المللی در حوزه کسب‌وکار داشته‌اند، به رشته تحریر درآمده است. از این رو، امید آن می‌رود که خوانندگان گرامی کتاب را به‌دقت مطالعه کنند و کتاب بتواند در مسیر تقویت مهارت مذاکره ایشان مؤثر باشد.

در پایان، از زحمات دوستان و همکاران در دانشگاه علمی‌کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی، به‌ویژه جناب آقای دکتر ناصری و سرکار خانم می‌آبادی که در پیگیری و نهایی کردن کتاب مؤلف را بسیار همیاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین،

از جناب آقای دکتر معنوی که مؤلف را در تکمیل فصل حقوقی کتاب یاری کرده و زمان و قلم خود را در اختیار مؤلف قرار داده‌اند، سپاسگزاری می‌شود.

درخور یادآوری است محتوای کتاب پیش رو در کارگاه‌ها و کلاس‌های متعددی که مؤلف در دورترین نقاط کشور داشته‌اند، تدریس شده و پس از دریافت بازخوردهای آنان، تألیف شده است. با این وجود، هیچ‌یک از آثار ما مخلوقات دنیایی خالی از ایراد و کاستی نیست، بنابراین از خوانندگان گرامی تقاضا می‌شود پیشنهادهایشان را که می‌تواند در بهبود سطح کیفی کتاب مؤثر باشد از طریق پست الکترونیکی maysam.shafiee@ut.ac.ir در اختیار مؤلف قرار دهند تا به واسطه این دیدگاه‌های مفید، کیفیت کتاب متناسب با نیاز مخاطبان افزایش یابد.

مقدمه

مذاکره مهمترین و رایج‌ترین شیوه برقراری ارتباط بین انسان‌هاست. انسان موجودی است اجتماعی و لازمه زندگی اجتماعی، داشتن ارتباط با دیگر انسان‌هاست. علت نیاز انسان به ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای وی، اعم از مادی و معنوی، خارج از وجودش، برای بقای نسل، ادامه حیات، امنیت، تأمین معاش، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژی دیگران، به وسیله اشخاص دیگر تأمین و برطرف می‌شود.

یعنی انسان به واسطه ذات خلقت خود در جست‌وجوی تأمین منافع است و روزگار را در این مسیر می‌گذراند. بسیاری از ما نیز اگر به گذشته تا کنون خود و حتی اگر به آینده و آرزوهایمان بنگریم، به وضوح مشاهده می‌کنیم که درگیر منافع خود بوده‌ایم و هستیم و خواهیم بود. این مسئله از آنجا مهم می‌شود که از سویی منابع محدود است و نمی‌تواند در اختیار همه قرار گیرد و از سوی دیگر، با توجه به گوناگونی نیازها، در برخی موارد، منفعت و نیاز یک شخص معارض منفعت و نیاز دیگری می‌شود. بنابراین، وقوع چنین آشوب‌هایی تضاد منافع را به همراه می‌آورد که به چالش بین مخلوقات بشری می‌انجامد. در این زمان است که ابزار و دانشی به نام مذاکره مطرح می‌شود که می‌تواند راهگشای این چالش باشد. این موضوع، بشر منطقی و عقلانی را به گفت‌وگو کشانده و شرایط مدیریت تضادها و تعارض‌ها را فراهم آورده است. بنابراین، فراگیری اصول مذاکره و تسلط بر آن می‌تواند برای رسیدن به یک جامعه متعالی و شهروندان راضی در آن، ضروری باشد و نوعی الزام اجتناب‌ناپذیر شود.

کتاب حاضر با هدف ارائه یک نسخه کاربردی و اجرایی برای آموزش مبانی مذاکرات به رشته تحریر درآمده و بر آن است تا طی گام‌های متعدد خواننده را با یک مذاکره حرفه‌ای آشنا کرده و دانش کافی را برای وی به منظور پیشبرد مذاکره تأمین کند. در این مسیر، در فصل اول، کلیات مذاکره مطرح شده است و خواننده با مبانی مذاکره آشنا خواهد شد. در فصل دوم، خواننده فرایند مذاکره را فرا می‌گیرد و با گام‌های آن آشنا می‌شود. در فصل سوم، اصول مذاکرات حرفه‌ای، اعم از آداب مذاکره، باید و نبایدهای مذاکره، صفات و ویژگی‌های مذاکره‌کننده ارائه خواهد شد. فصل چهارم که می‌توان آن را گل سرسبد کتاب و مهارت‌های مذاکره دانست، در صدد معرفی تکنیک‌های مذاکره و مباحث فنی مذاکرات است. فصل پنجم نیز به جمع‌بندی مذاکرات می‌پردازد و فرایند و جزئیات بستن مذاکرات و به نتیجه رساندن آن را تبیین می‌کند. فصل ششم تا هشتم نیز به بیان نکات تکمیلی برای غنی شدن مذاکرات پرداخته است؛ به گونه‌ای که فصل ششم، به مذاکره از دیدگاه اسلام نگریسته و نکات توصیه‌ای اسلام را برای بهبود فضای مذاکرات مرور می‌کند. در همین مسیر، فصل هفتم برخی مدل‌ها و رویکردهای تکمیلی برای تقویت مذاکرات را معرفی می‌کند. در فصل هشتم و پایانی، ملاحظات حقوقی مذاکرات ارائه می‌شود و کتاب به انتها می‌رسد.

با توجه به ساختار ارائه‌شده برای کتاب حاضر، به نظر می‌رسد مطالعه کتاب پیش‌رو از جوانب مختلف بتواند شرایط تقویت دانش و مهارت مذاکره‌کنندگان را فراهم آورد و فن مذاکره را در فضای کسب‌وکار کشور ارتقا دهد.

مفاهیم، تعاریف و کلیات

اهداف فصل

هدف کلی: شناخت مذاکره از جوانب مختلف و بررسی کلیات و مبانی آن

اهداف جزئی

- ۱) آشنایی با اهمیت، ضرورت و کارکردهای مذاکره در زندگی و کسب و کار
- ۲) شناسایی تاریخچه و تعاریف مذاکره از دیدگاه صاحب نظران مختلف
- ۳) شناسایی انواع مذاکره و مهارت‌های مورد نیاز برای مذاکره‌کنندگان
- ۴) شناخت تعارض در مذاکرات و معرفی راهکارهای مدیریت و رفع تعارض‌ها در مذاکرات

۱. اهمیت و ضرورت مذاکره

در ضرورت مذاکره می‌توان گفت که اگر الزام آن برای همه درک می‌شد، بی‌شک به صورت جدی‌تر به آن نگریسته می‌شد و شاید به‌عنوان یک بحث عمومی، این دانش و هنر جای خود را در مفاد آموزشی سطوح پایین‌تر از دانشگاه‌ها و حتی برای عموم دانش‌آموزان باز می‌کرد. اگر به ادامه این گفتار دقت شود، بی‌شک شما نیز به چرایی چنین پیشنهادی و ضرورت فراگیری مذاکره توسط همگان پی خواهید برد.

شاید در تصور عامه، مذاکره فقط مرتبط با فعالیت‌های تجاری باشد، اما آنچه که در واقعیت ماجرا وجود دارد این است که مذاکره با تمامی مراحل زندگی مردم عجین شده است و نقش اساسی ایفا می‌کند. چرایی این ماجرا را باید در تعریف مذاکره و کاربردهای آن جست‌وجو کرد.

طبق تعریف، مذاکره عبارت است از تلاش و گفت‌وگو برای به دست آوردن منفعتی از دیگری، در شرایطی که وی نیز به دنبال منفعتی از شما باشد. دقت کنید که منظور از منفعت الزاماً مسائل مالی و حتی منافع ملموس نیست و گاهی شامل منافع غیرمالی و غیرملموس نیز می‌شود. از نگاه این تعریف، هر وقت یک نفر با دیگران درباره تبادل منفعت وارد گفت‌وگو و اقدام شود، در حال مذاکره است. برای مثال، زمانی که شما با پدر خود برای گرفتن اتومبیل وی وارد گفت‌وگو می‌شوید نیز در حال مذاکره هستید؛ چراکه برای رسیدن به این منفعت وارد تلاش و گفت‌وگو شده‌اید، در حالی که پدر شما نیز برای دادن یا ندادن سوئیچ اتومبیل دلایل یا، به زبان مذاکره، منفعتی دارد که وی را مجاب به گفت‌وگو و تصمیم‌گیری می‌کند.

عموم مردم گمان می‌کنند که مذاکره به معنای یک میز و چند صندلی است که چهره‌هایی سیاسی یا گروهی از تاجران پیرامون آن گرد هم می‌آیند و در حال گفت‌وگو برای دستیابی به توافق هستند، اما از مثال ساده‌ای که پیش‌تر گفته شد و مثال‌هایی از این نوع، به‌راستی متوجه می‌شوید که مذاکره در بطن زندگی همه جاری است و طی روز و شب بارها از آن استفاده می‌کنند. به طور مثال، زمانی که به فرزندان قول خرید دوچرخه به ازای کسب نمرات خوب یا رتبه اولی را می‌دهید، در حال مذاکره با وی هستید. یا زمانی که برای خرید پوشاک با فروشنده وارد گفت‌وگو و گاه بررسی شرایط برای معامله می‌شوید، در حال مذاکره‌اید. اگر بخواهیم انواع مثال‌ها را ارائه کنیم، صفحات کاغذ و مصادیق بسیار گنجایش پذیرش حجم مثال‌ها را نخواهند داشت.

برای بیان ضرورت و اهمیت مذاکره، دلایل متعددی قابل ارائه است، اما به نظر همین شرح می‌تواند کافی باشد. از مطالب گفته‌شده به‌وضوح پیداست که ما همواره از صبح که بیدار می‌شویم به‌جز مواقعی که دستور می‌دهیم، وقتی با دیگران وارد گفت‌وگو برای تبادل منفعت می‌شویم، در حال مذاکره‌ایم. از این رو، مذاکره و فراگیری آن برای همه لازم است.

از آنجا که انسان‌ها بر پایه منافع خود، اعم از منافع مادی یا غیرمادی و ملموس یا غیرملموس، حرکت می‌کنند و برای تأمین آن می‌کوشند و از سوی دیگر، با توجه به اینکه عموماً بین افراد تضارب آرا و منافع وجود دارد، بدیهی است که همه افراد در صدد تأمین منافع خود هستند. بنابراین، باید شیوه مذاکره را آموخت تا بتوان در مسیر تعامل با دیگران، با آنها صحبت کرد و وارد تبادل شد.

بنابراین، دربارهٔ ضرورت مذاکره همین بس که باید پذیرفت در دنیای فعلی دانش مذاکره باید به‌عنوان نوعی ابزار ضروری کنار افراد برای موفقیتشان قرار گیرد و استفاده شود.

۲. تاریخچه و تعاریف مذاکره

۱-۲ تاریخچه مذاکره

به طور کلی، در زمینهٔ تاریخچهٔ مذاکره و پیشرفت تدریجی فن مذاکره طی تاریخ بشریت، پنج مرحله گزارش شده است. هر یک از این مراحل، در قالب راهبردها و اصول مختص به خود تعریف شده‌اند:

۱) مذاکره برای بقا (مذاکره ابتدایی)

نخستین مرحله در تاریخچهٔ مذاکره، مذاکره برای بقاست. این سبک از مذاکره نتیجهٔ ناتوانی انسان از ادامهٔ جنگ‌های طولانی و گاه بی‌حاصل بود و از زمان اجتماعی شدن بشر آغاز شد. اساس این نوع مذاکره بر پایهٔ حس بقاست. هر قدر هم انسان‌ها ستیزه‌جو و خشمگین باشند، احتیاج از آنها خصمانه‌تر است و در نهایت، این احتیاج است که انسان را وادار به مذاکره خواهد کرد. مذاکراتی که در این سال‌ها شکل گرفته است، برای پیشگیری از جنگ، خونریزی و خشونت بوده و بشر فقط با گفتمان سعی در بقای خود داشته است.

۲) مذاکرات تجاری (راهبردی)

این مرحله از مذاکرات به معنای واقعی آن از قرن شانزدهم میلادی آغاز شد. رهبرانی سعی داشتند با گردهم‌آوری متحدانشان به اهدافی که در سر می‌پروراندند، دست پیدا کنند. این مذاکرات بیشتر به صورت برد-باخت صورت می‌گرفت و نتیجهٔ آن از همان ابتدا مشخص بود و نتیجهٔ نهایی بنا بر منفعت‌طلبی مذاکره‌کنندگان شکل می‌گرفت. هرچند که سال‌های قبل از این، مذاکرات تجاری در نوع ابتدایی آن وجود داشت، اما از قرن شانزدهم و هم‌زمان با پیشرفت دریانوردی و کشتیرانی بود که مذاکرهٔ تجاری، به‌عنوان نوعی شیوهٔ کارآمد، به یک صورت مجزا مورد توجه قرار گرفت و راهبرد خاصی برای آن به وجود آمد.

در این نوع مذاکره، با گزینش یک راهبرد و اجرای آن، سعی در دستکاری و تغییر انسان‌ها

و شرایط آنها می‌شود. علاوه بر مسائل تجاری، پیدایش این نوع مذاکرات، معلول پدید آمدن و نابودی «دولت-شهر»های مختلف و مسائل سیاسی در یونان قدیم بود.

۳) مذاکرات عقلانی

مرحله سومی که می‌توان از آن صحبت کرد و در تاریخچه اصول مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد، مذاکره عقلانی است. طی قرن‌های هفدهم و هجدهم میلادی، پس از عصر رنسانس در اروپا و با آغاز «عصر روشنگری»، تمامی مذاکره‌های بشر در زمینه‌ها و مسائل مختلف به قالب‌های عقلانی تمایل پیدا کرد و این سوگیری عقلانی مذاکره، تا انتهای قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ادامه داشت. به طور مثال، اشعیا برلین^۱، مؤلف و فیلسوف قرن بیستم، درباره مذاکراتی که بر پایه منطق بنیان شده است، به این موارد اشاره می‌کند که برای هر مشکل فقط یک جواب درست و منطقی وجود دارد که حقیقی است و پاسخی که حقیقت داشته باشد، به‌راستی از فریب‌کاری تشخیص داده می‌شود و همیشه فقط یک حقیقت وجود دارد.

۴) مذاکره عقلانی-فنی

از ابتدای قرن بیستم و به دنبال وقوع دو جنگ جهانی در این قرن، زمانی که پیشرفت‌های فناوریانه زندگی بشر را به طرز عجیبی دگرگون ساخت، مذاکره عقلانی با مفاهیم علمی و فنی عجین شد و شکل جدیدی از مذاکره به وجود آمد. یکی دیگر از عوامل پیدایش این نوع مذاکره، تهدید جنگ اتمی و سرد در قرن بیستم بود. همان‌جا بود که بشر فهمید باید راه دیگری به غیر از جنگ را انتخاب کند. در نتیجه، در همین دوران بود که موضوع مذاکره به‌عنوان یک علم معرفی شد.

۵) مذاکره پست‌مدرن

مرحله پنجم در تاریخچه اصول مذاکره، مذاکره پست‌مدرن است. در آغاز هزاره سوم، مشکلات بشر بسیار پیچیده‌تر و عمیق‌تر شده است و انسان‌ها در هر برهه از زندگی با آنها دست‌به‌گریبان هستند. در این نمونه از مذاکرات، این موضوع مورد توجه قرار گرفته است که بشر نمی‌تواند همیشه در یک چارچوب آرامش‌بخش به گفتمان پردازد و مذاکرات همیشه جنبه صلح‌آمیز که نتیجه گفتمان عقلانی است را نخواهد داشت.

1. Isaiah Berlin

۷ مفاهیم، تعاریف و کلیات

مسائلی که بشر در این برهه با آن روبه‌رو می‌شود، در سه بخش طبقه‌بندی می‌شوند: الف) مشکلات ستهندگی^۱: منظور مسائل و معضلاتی است که از روحیه و منش آشتی‌ناپذیر ما انسان‌ها ناشی می‌شود که در عصر حاضر، این مشکلات اجتناب‌ناپذیرند و هر لحظه به آنها افزوده می‌شود.

ب) در عصر حاضر همه افراد در حال از دست دادن کنترل امور در جوامع بشری هستند.

پ) مدتی است که انسان‌ها متوجه عجز مذاکره عقلانی در رفع بعضی از مشکلات شده‌اند.

مذاکره پست‌مدرن در پی گشودن گره از سه مسئله یادشده است. این رویکرد از اواسط قرن بیستم شروع به رشد همه‌جانبه و روزافزون کرد و در اواخر همان قرن و اوایل قرن ۲۱، بسیار مورد توجه افراد قرار گرفت. پژوهش‌های جدیدی که در علوم اعصاب و روان‌شناسی انجام شده است، تصمیم‌های به‌ظاهر منطقی افراد هنگام مذاکره را به چالش می‌کشد و توجه ما را به اینکه انسان‌ها طی مذاکره پیش‌بینی‌ناپذیرند و ممکن است عواملی طی مذاکره بر ناخودآگاه آنها تأثیر بگذارد، جلب می‌کند.

در تاریخچه اصول مذاکره، کار جدیدی که مذاکره پست‌مدرن می‌تواند انجام دهد، تشخیص نوع تصمیم‌های غیرمنطقی افراد است که از مسائل روان‌شناسی و عصب‌شناختی سرچشمه می‌گیرد؛ چنانکه برای موفقیت در جریان مذاکره آنها را در اختیار انسان‌ها قرار دهد.

علوم اعصاب و نظریه بازی^۲ شاخه‌ای از ریاضیات کاربردی است که بیشتر در اقتصاد و علوم سیاسی و اندکی هم در بیولوژی استفاده می‌شود و به ما رده‌بندی‌های ریاضی از زندگی اجتماعی می‌دهد و پیش‌بینی می‌کند که به احتمال زیاد افراد چگونه رفتار خواهند کرد. این علوم همچنین بیان می‌کنند که در مواردی که رفتار هر شخص بر بقیه افراد تأثیرگذار است، به اعتقاد هر شخص، دیگران چگونه رفتار می‌کنند. این موارد شامل مسابقه، همکاری، چانه‌زنی و مذاکره و ... می‌شود. (Camerer, 1997)

۲-۲ تعاریف مذاکره

مردم همواره در حال مذاکره‌اند. بحث پیرامون تصمیم‌گیری در مورد موقعیت صرف

۱. ستیزی است که با لجاجت، جنگ، سرکشی و نافرمانی همراه باشد.

غذا، چالش همیشگی پیرامون انتخاب کانال و برنامه تلویزیونی در خانواده، چالش شرکت‌ها برای خرید مواد و فروش کالاها، وکلا در دادگاه هنگام دفاع از دادخواست، پلیس برای آزادی گروگان‌ها از دست تروریست‌ها و دولت‌ها برای باز کردن مرزهایشان به روی تجارت آزاد و ...، همگی مصادیق مذاکره در سطوح مختلف زندگی بشر هستند. مذاکره فرایندی نیست که فقط مخصوص دیپلمات‌های زبردست، فروشندگان ارشد یا وکلای برجسته باشد. مذاکره کاری است که همه مردم، همیشه و در همه جا انجام می‌دهند. (لویکی و همکاران، ۱۹۹۳)

از دیدگاه منابع مختلف، برای مذاکره تعاریف متعددی ارائه شده است. مذاکره در تعریف امروزی به فرایندی گفت‌وگومحور گفته می‌شود که روی یک موضوع مشخص به منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می‌پذیرد؛ به شرط آنکه بتواند رضایت و منافع طرفین را برآورده سازد. (درگی و غوثی، ۱۳۸۹: ۱۹) مذاکره نوعی فرایند دانشی و اطلاعاتی است، نه جریانی از تبادل پیشنهادها یا متقابل. مذاکره فرایندی است که طی آن، دو طرف مذاکره به این نتیجه می‌رسند که آیا می‌توان به توافقی پذیرفتنی رسید یا خیر. این فرایند بسیار گسترده‌تر از ارائه و دریافت چند پیشنهاد و پیشنهادهای متقابل است. مذاکره فقط یک انتخاب بین همکاری یا رقابت نیست، بلکه یک جریان و فرایند اطلاعاتی است که از طریق آن، اطلاعات تبادل، سنجش و استفاده می‌شوند تا شالوده‌ای برای تصمیم‌گیری باشند. (شوئنفیلد، ۱۹۹۱)

مشورت و گفت‌وگو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می‌گویند. در ارتباطات تجاری، دو طرف مذاکره می‌کنند، زیرا معتقدند که می‌توانند در فرایند مذاکره به گونه‌ای نفوذ کنند که به معامله بهتری برسند تا اینکه پیشنهادها را قبول یا رد کنند.

گاهی در ادبیات، «چانه‌زنی» و «مذاکره» به جای هم استفاده می‌شود، اما در واقع آنها معانی متفاوتی دارند. در نگاه چانه‌زنان، چانه‌زنی به معنای کاستن از منفعت طرف مقابل و افزودن بر منافع خویش است. در چانه‌زنی این رویکرد فرض می‌شود ارزش چیزی که یک فرد به دست می‌آورد به بهای ضرر فرد دیگر تمام می‌شود. از این رو، آن را «برد-باخت» می‌نامند. بنابراین، چانه‌زنی بیشتر شبیه دعوا کردن در یک بازار خاص است و هدف آن برای طرفین، حداکثر کردن سود خود است. اما مذاکره به معنای گفت‌وگو به منظور تبادل منفعت و گاه برای تبادل منافع و هم‌افزایی بین آنهاست. بنابراین، مذاکره نوعی «تبادل

منفعت یکپارچه» است که به دستاورد برد-برد منجر می‌شود؛ جایی که دو طرف درگیر می‌توانند به‌طور مساوی به نتایج سودمند برسند و هر کسی می‌تواند برنده شود. بنابراین، با مذاکره است که برای هر دو طرف رسیدن به اهدافشان امکان‌پذیر می‌شود و رسیدن به هدف یک گروه در گرو تسلیم گروه دیگر نیست.

پس می‌توانیم مذاکره را این گونه تعریف کنیم: «یک کاوش داوطلبانه و نظام‌مند برای منافع هر دو طرف درگیر در مذاکره با هدف توافق بر سر یک مصالحه مشترک که تعارض‌های بین آنها را حل و فصل می‌کند.» (نوروزی و مهدبی، ۱۳۹۶: ۱۵)

مذاکره فرایندی است که در آن دو یا چند نفر (گروه) با وجود داشتن تصمیم‌های متفاوت، تلاش می‌کنند که به توافق برسند. البته، در نگاهی دیگر، لویکی (۲۰۰۳) می‌گوید که مذاکره نوعی فعالیت همگانی و روزمره است که بیشتر افراد برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی استفاده می‌کنند.

در حقیقت، مذاکره نه تنها نوعی فعالیت همگانی است، بلکه زیربنای زندگی اثربخش و رضایت‌بخش را تشکیل می‌دهد. همه ما به چیزهایی مانند منابع، اطلاعات، همکاری و حمایت از یکدیگر نیاز داریم. دیگران هم نیازهایی دارند که گاه با نیازهای ما سازگارند و گاهی نه. مذاکره فرایندی است که به وسیله آن تلاش می‌کنیم به نیازهای خود و دیگران اهمیت دهیم و مهارتی است که نه تنها برای موفقیت در مدیریت، بلکه برای موفقیت در زندگی اجتماعی نیز لازم است. (رحیمی و دیگران، ۱۳۹۱)

* مذاکرات دیپلماتیک

دیپلماسی عبارت است از «برقراری روابط و مذاکراتی که بین دولت‌ها جاری می‌شود و دربرگیرنده روابط دولت‌ها و معاملات و مصالح آنهاست.» با این تعریف نمی‌توان تردید کرد که مهمترین ابزار دیپلماسی، مذاکره است و حتی می‌توان دیپلماسی را در فن مذاکره خلاصه کرد. (عبدالقوی الغفاری، ۲۰۰۲)

در اصطلاح حوزه سیاست خارجی نیز مذاکره عبارت است از درپیش گرفتن نوعی اسلوب عملی برای تأمین اهداف، مصالح و منافع کشورها از طریق گفت‌وگوی میان طرفین. حتی اگر کشوری از نظر اقتصادی، سیاسی و نظامی در اوج اقتدار باشد، باز ناچار خواهد بود برای تأمین مصالح و دستیابی به بالاترین سطح منافع، به تعامل با دیگر دولت‌ها پردازد و مناسب‌ترین زمینه برای فعال کردن دیپلماسی کشورها، گشودن باب مذاکره میان دولت‌هاست. *

* دلایل مذاکره کشورها در عرصه بین‌المللی

همواره کشورها در عرصه بین‌المللی با انگیزه‌دستیابی به توافق دست به مذاکره نمی‌زنند، بلکه ممکن است انگیزه‌های مختلفی برای در پیش گرفتن مذاکره در عرصه سیاست خارجی کشورها مطرح باشد که عبارت‌اند از:

- ۱) یکی از اهداف مهم هر مذاکره، دستیابی طرفین مذاکره به یک توافق است. (قاسمی، ۱۳۸۶)
- ۲) از طریق مذاکره، سفیر مقاصد و دیدگاه‌های کشور متبوع خود را به کشور پذیرنده ابلاغ می‌کند و در مقابل، دیدگاه‌ها و اهداف کشور پذیرنده را دریافت و به کشور متبوع گزارش می‌کند. (مدنی، ۱۳۷۲)
- ۳) برخی کشورها برای فراهم ساختن زمینه‌های لازم به منظور ترویج و نشر فرهنگ خود در کشورهای دیگر، اقدام به مذاکره می‌کنند.
- ۴) نخستین و آسان‌ترین روش حل و فصل اختلاف‌ها، مذاکرات دوجانبه است. (حمیدالله، ۱۳۸۳)
- ۵) گاهی کشورها برای انعقاد صلح و ترک مخاصمه با دشمن ناچار به انجام مذاکره با یکدیگرند.
- ۶) برخی دولت‌ها را می‌توان با انجام مذاکره در کنار خود قرار داد و با این شیوه از بروز جنگ جلوگیری کرد یا در صورت وقوع درگیری میان دو کشور، از آن دولت تضمین گرفت که در این درگیری دخالتی نکند یا به نفع آن کشور وارد میدان شود.
- ۷) برای تبادل اسرا میان دو کشور، ضرورت به ایجاد تفاهم در این زمینه است. مذاکره رسیدن به این تفاهم را آسان می‌کند.
- ۸) انعقاد قراردادهای و پیمان‌ها میان کشورها مستلزم انجام مذاکرات است و بدون انجام مذاکره، تفاهم بر سر معاهدات و قراردادهای بسیار دشوار و شاید غیرممکن است.
- ۹) ممکن است دولتی به قصد گردآوری اطلاعاتی درباره توانایی‌ها، اهداف و مشکلات طرف مقابل به مذاکره روی آورد.
- ۱۰) ممکن است کشوری با هدف ارائه اطلاعات غلط از اغراض و توانایی‌های خود دست به مذاکره بزند. (راست و استار، ۱۳۸۱)
- ۱۱) گاهی مذاکره با هدف دفع شر و مشغول کردن دشمن صورت می‌گیرد تا به این وسیله فکر دشمن را از جای دیگر منحرف و ذهنش را فقط به مذاکرات مشغول و معطوف کرد.
- ۱۲) مذاکره می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی حل تعارض‌های احتمالی استفاده شود. این مذاکرات جنبه پیشگیرانه نسبت به شکل‌گیری برخی تعارض‌ها میان دو کشور دارد. (شبانیا، ۱۳۹۵)*

۳. انواع مذاکره و مهارت‌های اصلی مذاکره‌کننده

۳-۱ انواع مذاکره

همان‌گونه که در بخش‌های پیشین اشاره شده است، مذاکره بخشی از زندگی روزمره انسان‌هاست که به صورت گسترده درگیر آن هستند. این موضوع در کسب‌وکارها نیز وجود دارد و کسب‌وکارها نیز در هر مرحله درگیر آن هستند. بنابراین، از این نظر ما با انواع مذاکرات، آن هم در بخش‌های مختلف کسب‌وکار مواجه‌ایم. برای مثال، وقتی می‌خواهیم نیروهای انسانی را به کار بگیریم، با آنها مذاکره می‌کنیم. از سوی دیگر، وقتی می‌خواهیم کالای خود را بفروشیم، درگیر مذاکره می‌شویم. برای خرید کالا نیز همین‌طور است. حتی برای اجاره دفتر کار نیز محتاج مذاکره هستیم و به همین ترتیب، در سایر موارد نیز درگیر مذاکره‌ایم. بنابراین، ما در کسب‌وکارها با انواع مذاکرات در سطوح مختلف مواجه‌ایم. در ادامه این گفتار، به شناسایی انواع مذاکرات می‌پردازیم و با دسته‌بندی هر یک از آنها آشنا می‌شویم.

ابتدا شاید سؤالی که به ذهن خواننده خطور می‌کند این باشد که شناسایی انواع دسته‌بندی مذاکرات چه کارکردی دارد. در تبیین علت آن باید به این نکته مهم اشاره شود که عموم فعالان کسب‌وکار مذاکره را نشستن در کنار هم و تلاش برای خرید یا فروش محصولات یا خدمات سازمان می‌دانند. جالب آنکه به همین دلیل این فعالیت را موضوع مدیریتی می‌دانند که توسط مدیران سازمان انجام می‌شود. در حالی که پس از بررسی مذاکره و انواع دسته‌بندی آن به این موضوع واقف خواهیم شد که مذاکره در رگ‌های سازمان و سرتاسر پیکره کسب‌وکارها مانند خون جاری است. بنابراین، بی‌شک هر عضو سازمان به نوبه خود درگیر مذاکره است و از این رو، باید انواع آن را بدانیم و کارکردهای آن را مد نظر قرار دهیم.

انواع مذاکره از نظر کارکرد

از نظر کارکردی، می‌توان مذاکرات را به دو گروه مذاکرات در راستای اهداف کسب‌وکار و مذاکرات مکمل دسته‌بندی کرد.

حالت نخست یعنی مذاکرات در راستای اهداف کسب‌وکار، اشاره به تمامی تلاش‌های مذاکره‌کننده دارد که مذاکره‌کننده سازمانی برای دستیابی سازمان به اهداف کسب‌وکار انجام می‌دهد. به‌طور نمونه، وقتی مذاکره‌کننده برای فروش کالاها یا خدمات

خود در حال مذاکره است، مذاکره او از نوع مذاکرات در راستای اهداف است. به بیان دیگر، هر گونه مذاکره‌ای که سازمان را به‌طور مستقیم به اهداف خود می‌رساند، در زمره این گونه مذاکرات قرار می‌گیرد.

گونه دوم، مذاکرات مکمل نام دارد. این دسته از مذاکرات، همان‌گونه که از نامشان پیداست، مستقیم در راستای اهداف نیستند و نقش حمایتی در دستیابی به اهداف دارند. به بیان دیگر، این‌گونه مذاکرات توسط مذاکره‌کنندگان برای کمک به تقویت سازمان در مسیر حرکت به سمت اهداف به عمل می‌آیند. به‌طور مثال، وقتی مذاکره‌کننده سازمان برای تهیه محلی برای فعالیت خود می‌کوشد، در حال انجام مذاکرات مکمل برای کسب‌وکار خود است.

همان‌طور که مشاهده می‌کنید و از همین یک مرحله مشخص می‌شود، دامنه پوشش مذاکرات سرتاسر سازمان است و سازمان در هر شکل و حرکت ارتباطی با مذاکره پیوند خورده است. بنابراین، مذاکره فقط ویژه نیروهای بازرگانی سازمان نیست و همه افراد باید از اصول، فنون و مهارت‌های آن آگاه باشند.

انواع مذاکرات از نظر فرایند

همان‌گونه که انجام کارها فرایند مشخص و مرحله‌ای دارد، مذاکرات نیز دارای انواعی از نظر گام‌های فرایندی کسب‌وکار هستند.

مذاکرات از نظر فرایندی، به مذاکرات پنهان، مقدماتی یا پیش‌نیاز، اصلی و نهایی دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس این الگو، مذاکرات در مراحل مختلف با اهداف مختلف به عمل می‌آیند و هدف از مذاکره در هر مرحله، به‌طور مستقیم، انجام دقیق آن مرحله است تا مرحله بعد کامل و موفق‌تر مورد پیگیری قرار گیرد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، طبق دسته‌بندی فرایندی، مذاکرات ابتدا به‌صورت پنهانی آغاز می‌شود. این‌گونه مذاکرات که عموماً بسیاری از افراد از آن ناآگاه هستند، بدون هدف تجاری و معمولاً با هدف شناسایی و تسلط بر اوضاع انجام می‌شوند. در واقع، هدف این‌گونه مذاکرات تلاش برای تسلط بر اوضاع و دستیابی به اطلاعات و شناخت است. در واقع، منفعت تبادل‌شده از این مرحله برای مذاکره‌کننده، اطلاعات است. در این‌گونه مذاکرات، مذاکره‌کننده سازمانی با هدف تأمین اطلاعات و گزینه‌های لازم وارد مذاکره با طرف مقابل می‌شود تا پس از تأمین، از آن در ادامه گام‌های اصلی استفاده کند.

نوع دیگر مذاکره در این دسته‌بندی، مذاکرات مقدماتی است. این نوع مذاکرات را می‌توان مذاکرات پیش‌نیاز نیز دانست. در این مرحله، نیت مذاکره‌کننده مشخص شده است و طرفین در حال ارزیابی یکدیگر و تعیین سطح مذاکره و شناسایی انتظارات و استانداردهایشان در مذاکرات هستند. این مرحله در واقع بسیار مهم است و اگر به‌دقت انجام شود، می‌تواند در هدایت مذاکرات به سمت موفقیت بسیار تأثیرگذار باشد. در این مرحله، عیار طرفین مشخص می‌شود و معمولاً پیش‌فرض‌های ذهنی طرفین شکل می‌گیرد.

پس از مذاکرات مقدماتی، مذاکرات اصلی انجام می‌شود. این‌گونه مذاکرات بخش‌های اصلی و فنی مذاکره هستند و در آن طرفین مذاکره، اصلی‌ترین تلاش‌های خود را برای تبادل منفعت به عمل می‌آورند. به‌واقع، بسته به دستاوردهای دو مذاکره‌قبلی، این مرحله از مذاکرات انجام می‌شود.

آخرین مرحله از مذاکرات که خاتمه مذاکرات است و معمولاً جمع‌بندی در آن انجام می‌شود، مذاکرات نهایی است. این‌گونه مذاکرات در سطح بستن قراردادها و جمع‌بندی مذاکرات انجام می‌شود. به‌طور مثال، فرایند خرید یک واحد مسکونی یا تجاری را اگر مد نظر قرار دهید، این دسته‌بندی را می‌توان به‌سادگی در گام‌های آن مشاهده کرد.

انواع مذاکره از نظر ساختار

همان‌گونه که گفته شد، مذاکرات را می‌توان از جهات مختلفی گونه‌شناسی کرد. یکی دیگر از این گونه‌ها، دسته‌بندی مذاکرات از نظر ساختار است. در این دسته‌بندی، مذاکرات به چهار گروه غیررسمی، نیمه‌رسمی، رسمی و فوق‌رسمی طبقه‌بندی می‌شوند.

تا این مرحله به‌وضوح مشخص شده است که مذاکرات بخشی از زندگی روزمره ما هستند و به‌شدت با آن درگیر هستیم. از این رو، گونه‌نخست را نیز همواره تجربه کرده و تکرار می‌کنیم.

مذاکرات غیررسمی شکل رسمی و قانونمند ندارند و به‌صورت روزانه و به‌عنوان بخشی از زندگی استفاده می‌شوند. به‌طور مثال، وقتی یک فرد با پدر خود درباره‌تبادل منفعتی گفت‌وگو کند، مذاکره غیررسمی در حال انجام است. در مذاکرات غیررسمی، عموماً تبادل مالی مبنا نیست و مذاکره به نیت‌های دیگری انجام می‌شود.

زمانی که طرفین مذاکره جدی‌تر می‌شوند و مذاکره تا اندازه‌ای رنگ‌وبوی مالی می‌گیرد، یا به خلاف مذاکرات غیررسمی که امکان پیگیری حقوقی ندارند، زمینه‌هایی برای پیگیری آن فراهم شود، مذاکرات به سمت نیمه رسمی شدن حرکت می‌کنند. به‌طور مثال، وقتی شما از یک فروشگاه پوشاک یا سوپرمارکت سر کوچک خود خرید می‌کنید، می‌توانید این سطح از مذاکرات را تجربه کنید.

سطح بعدی مذاکرات که عموماً کسب‌وکارها بسیار آن را تجربه می‌کنند، مذاکرات رسمی است. عموم افراد هم وقتی از مذاکره صحبت می‌شود، این سطح از مذاکرات را به خاطر می‌آورند. این‌گونه مذاکرات معمولاً قرارداد و بار مالی دارند و به‌صورت قانونی حمایت و رهگیری می‌شوند. در این نوع مذاکرات، افراد شخصی یا حقیقی نیستند و با نقش حقوقی و شرکتی و به‌صورت رسمی در مذاکرات شرکت می‌کنند.

دسته آخر، مذاکرات فوق رسمی هستند. این‌گونه مذاکرات، علاوه بر ویژگی‌های مذاکرات رسمی، دامنه گسترده‌تری داشته و نتایج آن تأثیرات گسترده‌ای دارند. محرمانگی و ضرورت مدیریت اطلاعات، یکی از ویژگی‌های این نوع مذاکرات است و معمولاً فراسازمانی هستند. این نوع مذاکرات نتایج مهم و تأثیرگذاری دارند و عالی‌ترین سطوح مذاکره هستند.

انواع مذاکره از نظر دامنه

دامنه مذاکرات می‌تواند متفاوت باشد، به‌گونه‌ای که از کمترین سطح درون سازمان تا گسترده‌ترین سطوح را شامل می‌شود. از این منظر، مذاکره سه سطح دارد که این سطوح شامل مذاکرات درون‌سازمانی، برون‌سازمانی غیرتجاری و برون‌سازمانی تجاری می‌شوند.

از منظر این دسته‌بندی، وقتی گفت‌وگو پیرامون تبادل منفعت درون سازمان و بین واحدهای آن به عمل می‌آید، مذاکرات در حالت درون‌سازمانی قرار می‌گیرد. این مذاکرات تبدیل به قوانین سازمانی و توافقاتی بین اعضا می‌شود.

دسته دوم، مذاکرات برون‌سازمانی غیرتجاری است. مذاکراتی که پیرامون ارتباط سازمان با کسب‌وکارهای بیرون از خود دربارهٔ مباحث غیرتجاری انجام می‌شود، در زمرهٔ این گروه قرار می‌گیرد.

دسته سوم، مذاکرات برون‌سازمانی تجاری است که معمولاً نزدیک‌ترین حالت مذاکرات در راستای اهداف کسب‌وکارهاست و برای سازمان‌ها اهمیت درخور توجهی دارد.

نکته مهم اینکه اگر سطح کسب‌وکار را به سطح کشورها ارتقا دهیم، این دسته‌بندی

در آنها هم مصداق دارد؛ به گونه‌ای که مشابه همین دسته‌بندی برای آنها شامل مذاکرات داخلی، مذاکرات سیاسی بین‌المللی و مذاکرات تجاری بین‌المللی می‌شود.

انواع مذاکرات از نظر نتیجه

مذاکرات را می‌توان از نظر نتیجه نیز دسته‌بندی کرد. رایج‌ترین و تعاملی‌ترین دسته‌بندی مذاکرات که طبق آن، مذاکرات به چهار دسته **بازنده-بازنده**، **بازنده-برنده**، **برنده-بازنده** و **برنده-برنده** تقسیم می‌شوند.

همان‌گونه که در بخش‌های دیگر گفته شد، مذاکره همواره حداقل دو طرف دارد. بنابراین، در انتهای مذاکرات یکی از چهار نتیجه یادشده برای طرفین اتفاق می‌افتد. یا هر دو طرف به حداقل اهداف مد نظر خود دست نمی‌یابند که به آن مذاکرات **بازنده-بازنده** گفته می‌شود. دسته دوم و سوم شبیه به هم هستند، فقط در آنها جای **برنده** و **بازنده** تغییر می‌کند. در این دو نوع، یک طرف به حداقل اهداف خود دست می‌یابد و طرف دیگر به حداقل‌ها هم دست نمی‌یابد. دسته چهارم تنها حالت استاندارد مذاکره است؛ چراکه مذاکرات منطقی و استاندارد گونه‌ای از مذاکرات هستند که در آن مذاکره معنا دارد و مؤثر واقع شده است. در مجموع، از منظر استانداردهای جهانی، مذاکره باید **برنده-برنده** باشد و طرفین به حداقل اهداف مد نظر خود دست یابند.

۲-۳ مهارت‌های اصلی مذاکره‌کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به‌عنوان ابزاری مهم برای حل اختلاف‌ها و تأمین نیازهای آنان به کار می‌رود. بنابراین، افرادی که برای انجام مذاکره به منظور شرکت در جلسات انتخاب می‌شوند، باید خصوصیات شخصیتی مناسبی داشته باشند.

مذاکره زمانی معنا دارد که یک فرد آنچه را که مورد نیاز شماست، در اختیار دارد و شما نیز حاضرید برای به دست آوردن آن، گفت‌وگو کنید و به عکس. مذاکره فرایندی است که تقریباً همه‌روزه و همه‌جانبه بین افراد انجام می‌شود.

مذاکره موفقیت‌آمیز یعنی تلاش برای به دست آوردن راه‌حلی که مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد. این کار حتماً نباید **برنده** یا **بازنده‌ای** در پی داشته باشد. مذاکره فرایندی است که یا به یک نتیجه رضایت‌بخش برای هر دو طرف یا شکست برای طرفین منتهی می‌شود (یا **برد دو طرفه** یا **باخت دو طرفه**).

یکی از مهارت‌های تأثیرگذار در مذاکرات، تجزیه و تحلیل مسئله است. این تجزیه و تحلیل می‌تواند مشکل، موضوع، اشخاص علاقه‌مند و اهداف نتیجه را شناسایی کند.

مهارت‌های اصلی برای یک مذاکره موفقیت‌آمیز عبارت‌اند از:

(۱) توانایی کنترل هیجانی

داشتن توانایی برای نگه داشتن احساسات خود و کنترل آن هنگام مذاکره بسیار مهم است. اگر مسائلی که در مذاکرات بیان می‌شود ستیزه‌جویانه باشد و اگر در این مذاکرات هیجانات کنترل جلسه را به دست بگیرد، می‌تواند به نتایج نامطلوبی منجر شود. به طور مثال، یک مدیر به دلیل عدم پیشرفت طی یک مذاکره درباره حقوق و دستمزد، ممکن است با بیش از آنچه برای سازمان قابل قبول است توافق کند، فقط برای اینکه به ناامیدی پایان دهد. از سوی دیگر، کارکنانی که برای افزایش حقوق مذاکره می‌کنند، ممکن است از نظر احساسی آن‌قدر با موضوع درگیر شوند و با مدیریت سازش کنند و شیوه «همه یا هیچ» را در پیش گیرند که موجب شکسته شدن ارتباط بین دو طرف شود.

(۲) توانایی کشف راه‌های متعدد

مذاکره‌کنندگان ماهر باید توانایی جست‌وجوی انواع راهکارها برای مشکلات را داشته باشند. به جای تمرکز بر هدف نهایی خود برای مذاکره، فرد می‌تواند روی حل مشکلی که شاید نقطه شکست ارتباطات باشد، تمرکز کند تا به نفع هر دو طرف شود.

(۳) توانایی کسب آمادگی لازم

قبل از ورود به یک جلسه چانه‌زنی، مذاکره‌کننده ماهر، خود را برای جلسه آماده کرده است. این آماده‌سازی شامل تعیین اهداف، زمینه‌های تجارت و گزینه‌های پیشنهادی جایگزین برای اهداف می‌شود. همچنین، شناسایی تاریخچه روابط بین دو طرف در مذاکرات گذشته می‌تواند موضع مذاکرات جاری را تعیین کند.

(۴) توانایی گوش دادن به دیگران و سؤال کردن از آنان

گوش دادن فعالانه به طرف مقابل، یکی دیگر از مهارت‌های لازم برای مذاکره‌کنندگان است که شامل توانایی درک زبان بدن و همچنین، ارتباط کلامی می‌شود. یک مذاکره‌کننده ماهر به جای صرف وقت زیاد در مذاکره برای شرح فضایل از دیدگاه خود، زمان بیشتری را برای گوش دادن به طرف مقابل صرف می‌کند.

(۵) مهارت‌های بین فردی

این مهارت‌ها برای حفظ یک رابطه کاری خوب با کسانی که در حال مذاکره هستند، ضروری است. مذاکره‌کنندگان با صبر و توانایی متقاعد کردن دیگران می‌توانند یک فضای مثبت طی یک مذاکره سخت را حفظ کنند.

۴. تعارض در مذاکرات

مذاکره ابزار و روش تبادل، تبادل منفعت است و بی‌شک، تبادل منفعت، تعارض دارد؛ چراکه اگر تعارضی وجود نداشت، نیازی به مذاکره نبود و به‌سادگی افراد منافع خود را کسب می‌کردند. چالش مذاکره زمانی جدی شده و یادگیری آن ضروری می‌شود که بپذیریم تعارض یا ساده‌تر از آن، تضاد منافع بخش جدانشدنی گفت‌وگوهای تبادلی انسان‌هاست. از این رو، مذاکرات با تعارض و تضاد منافع معمولاً آمیخته هستند و علت اصلی نیاز به مذاکره، مدیریت تضادها و تعارض‌ها در راستای رسیدن به اهداف است. بنابراین، تعریف دیگر مذاکره علاوه بر آنچه گفته شد، مدیریت تعارض‌ها و تضادها برای رسیدن به اهداف طرفین به واسطه گفت‌وگو و تعامل است.

بنابراین، مذاکره‌ای خوب است که در آن سعی می‌شود به‌رغم وجود تعارض، طرفین موفق به دستیابی نتیجه برنده-برنده برای مذاکرات خود می‌شوند.

البته این مسئله هم کاملاً پذیرفتنی است که مذاکره به علت داشتن نظریه طرفینی در خود به تعارض یا تضاد دچار شود. به‌واقع، بدیهی است که قرار گرفتن دو یا چند نفر مقابل یکدیگر و گفت‌وگو درباره منافعشان طبیعتاً باعث بروز تعارض و در نهایت چالش می‌شود. بنابراین، وجود تعارض در مذاکره طبیعی بوده و هنر طرفین، مدیریت آنها در مسیر دستیابی به اهداف برد-برد است.

مفهوم تعارض

در فرهنگ‌های لغت فارسی تعارض به معنای معترض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم مخالفت کردن و اختلاف داشتن آمده است. واژه تعارض به صورت‌های گوناگون و مختلف معنی، تعبیر و تفسیر شده است، ولی تعداد زیادی از این تعاریف وجوه مشترک دارند. منابع (چه به‌صورت پول، کار، حیثیت، قدرت یا هر چیز دیگری) نامحدود نیست و کمیاب بودن آن، موجب انسداد راه می‌شود. بنابراین، دو طرف به مخالفت با یکدیگر برمی‌خیزند. زمانی که یک طرف یا یک گروه، راه گروه دیگر را (در رسیدن به هدف) سد کند، پدیده تعارض متجلی می‌شود. (موسویان و دیگران، ۱۳۸۸)

یکی دیگر از پیامدهای بالقوه روابط متقابل، تعارض است. تعارض می‌تواند بر اثر نیازهای کاملاً متضاد گروه‌ها، سوء تفاهم میان افراد یا عوامل ناملموس دیگر به وجود آید. تعارض هم وقتی که دو گروه با هدفی مشترک به دنبال نتیجه‌ای یکسان هستند و هم زمانی که طرفین به دنبال توافقی کاملاً متفاوت از یکدیگرند، ممکن است ظاهر شود. بدون توجه به عوامل ایجاد تعارض، مذاکره می‌تواند نقش مهمی در حل آن ایفا کند. چون بسیاری از فرصت‌های مذاکره ناشی از تعارض است.

تعارض را می‌توان به عنوان «عدم توافق یا تقابل آشکار در علایق، عقاید و...» تعریف کرد و شامل واگرایی ادراکی در علایق، یا رسیدن به این باور است که آمال کنونی طرفین، نمی‌تواند هم‌زمان برآورده شود. برخی دیگر گفته‌اند که تعارض از تعامل افراد دارای وابستگی متقابل که اهدافی متفاوت دارند ناشی می‌شود؛ چراکه تلاش برای دستیابی به این اهداف متفاوت سبب مداخله در تلاش طرف مقابل می‌شود. (لویکی و دیگران، ۲۰۰۳)

فرهنگ لغت وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند. به اعتقاد دوبرین^۱، تعارض در افراد و گروه‌ها امری طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی مانند خشم، درماندگی، دل‌سردی، تشویش، اضطراب و ترس همراه است. طبق نظر گرینبرگ و بارون^۲، تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می‌کند طرف دیگر فعالیت‌هایی انجام می‌دهد که مانع رسیدن وی به علایق و اهدافش می‌شود. (فیاضی، ۱۳۸۸)

۵. مدیریت تعارض در مذاکرات

همان‌گونه که گفته شد، تعارض و تضاد جزئی از مذاکره است و نمی‌توان آنها را از مذاکرات جدا کرد. بنابراین، مذاکره‌ای خوب است که از عهده تعارض‌ها برآید و با وجود آنها به طرفین در راستای دستیابی به اهداف کمک کند. بنابراین، یک مذاکره منطقی همواره در صدد مدیریت تعارض‌هاست نه حل آنها. از این نظر است که در این

1. Dubrin

2. Greenberg and Baron

تیتر به جای حل تعارض‌ها از مدیریت تعارض‌ها گفت‌وگو به عمل آمده است؛ چراکه در برخی موارد تعارض‌ها حل نمی‌شوند بلکه باید مذاکره‌کننده با هنری که دارد، در صدد مدیریت آنها برآید و مذاکرات را از طریق مدیریت تعارض‌ها که فراتر و مؤثرتر از حل آنهاست، اداره کند.

بنابراین، در مذاکرات نباید به دنبال مقابله بود، بلکه باید در تلاش برای یافتن تعارض‌ها، یادداشت کردن آنها و تلاش برای مدیریت آنها باشیم. حال سؤال این است که برای مدیریت تعارض‌ها در مذاکرات چه کنیم؟ توجه به اصول زیر می‌تواند ما را در مدیریت مذاکرات یاری کند.

نخستین و مهمترین اصل این است که بپذیریم مذاکره، دانش است و نیاز به فراگیری دارد؛ چراکه وقتی آن را فرا می‌گیریم، در مذاکرات، منطقی و حرفه‌ای‌تر حاضر می‌شویم و چون آگاهانه مذاکره می‌کنیم، می‌توانیم تعارض‌ها را مدیریت کنیم. نکته بسیار مهم بعدی، پذیرش یک استاندارد نانوشته جهانی است. از نگاه حرفه‌ای‌های مذاکره، انجام مذاکره بدون جمع‌بندی و بدون نتیجه به منزله شکست مذاکره‌کننده است. بنابراین، آنها که مذاکره را حرفه‌ای انجام می‌دهند، به‌خوبی می‌دانند اگر وارد مذاکره‌ای شدند، به دنبال نتیجه باید باشند و مذاکره‌ای خوب است که منجر به نتیجه شود، آن هم از نوع نتیجه برنده-برنده.

بنابراین، یکی دیگر از مواردی که به مدیریت تعارض‌ها کمک می‌کند، پایبندی به اصل برنده-برنده بدون مذاکرات و لزوم دستیابی به نتیجه در مذاکرات است. این‌گونه است که اگر این دو نکته را کنار یکدیگر بگذاریم، ناچار به مدیریت تعارض‌ها در مذاکره هستیم.

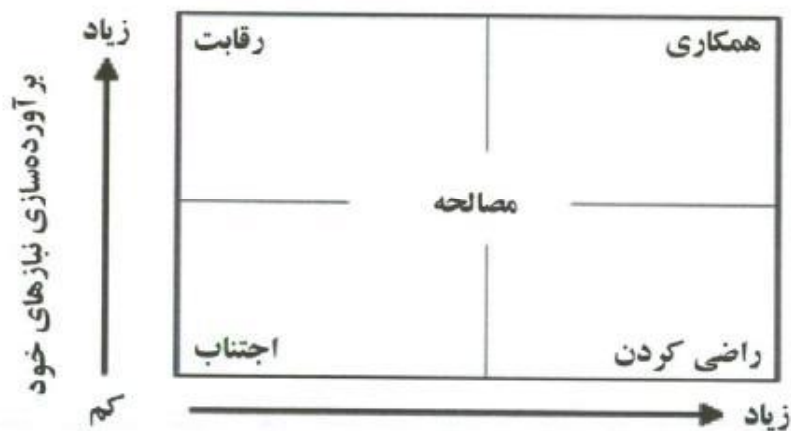
مطلب بعدی که به مدیریت تعارض‌ها در مذاکرات کمک می‌کند، پذیرش این نکته است که همان‌گونه که ما حق داریم برای اهداف خود در مذاکره تلاش کنیم و بجنگیم، طرف مقابل هم حق این کار را دارد. بنابراین، هرگز به خاطر این کار وی را سرزنش نکنیم و در مقابل وی جبهه منفی نگیریم. یعنی بپذیریم دو طرف اجازه دارند در این تلاش به منظور حفظ منافع طرفین برای خود نیز تلاش کرده و بابت آن مذاکره کنند. اگر این موضوع را بپذیریم و در کنار سایر نکات به این نتیجه می‌رسیم که در مذاکرات باید با رعایت اصول، تعارض‌ها را مدیریت کنیم تا به نتیجه مطلوب برسیم.

نکته پایانی اینکه وجود تعارض را طبیعی بدانیم و باور کنیم تضاد در ارتباطات و

تبادل منافع امری رایج در مذاکرات است. این مسئله سطح مقاومت ما را کاهش داده و آستانه تحمل افراد را در مواجهه با تعارض‌ها افزایش می‌دهد. در این صورت، دچار شوک و استرس نمی‌شویم و می‌توانیم ضمن حفظ آرامش، مدیریت تعارض ایجادشده را در دستور کار قرار دهیم.

۱-۵ سبک‌های مدیریت تعارض

کنت توماس پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می‌کند: سبک رقابتی، سازش، مصالحه، همکاری و اجتناب. هر یک از این سبک‌ها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است. شناخت این سبک‌ها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می‌کند. نمودار ۱-۱ سبک‌های مختلف حل تعارض را نشان می‌دهد:



نمودار ۱-۱ سبک‌های مدیریت تعارض.

سبک مصالحه: افراد زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند؛ یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد.

سبک همکاری: با استفاده از این سبک، خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌شود. انتخاب این سبک به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جست‌وجوی راه‌حلی هستند که با علایق آنها متناسب باشند و سبب حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز بشود.

سبک اجتناب: در این سبک، کناره‌گیری یا جلوگیری از بروز مشکل از جمله راه‌کارهای مؤثر به شمار می‌آیند.

سبک اجتناب در مورد حل مسائل جزئی کارساز است و در مواقعی است که هزینه‌های مقابله با تعارض، بیش از منافع برطرف کردن آن باشد. اما در زمینه حل مسائل دشوار و بحرانی، نامناسب به نظر می‌رسد. قوت عمده این سبک، صرفه‌جویی در زمان، تحت هر شرایطی است و ضعف آن خلاق و وضعیتی گذراست که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می‌کنند. (فیاضی، ۱۳۸۸)

سبک رقابت: اگر یک نفر در صدد تأمین هدف‌های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید (بدون اینکه به آثاری که او بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد توجه کند)، او در حال رقابت خواهد بود. در گروه‌های رسمی یا در یک سازمان، معمولاً این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که حالت برد و باخت دارند، به وسیله مقامات رسمی یا نیروهای حاکم (رؤسا) صورت می‌گیرد و در این بین، افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند، می‌کوشند تا مسئله را به نفع خود حل و فصل کنند. به این منظور، آنها از پایگاه‌های قدرت خود استفاده می‌کنند. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده و ضعف آن اغلب، ایجاد آزرده‌گی است. (سید جوادین، ۱۳۸۶)

سبک راضی کردن: هنگامی استفاده می‌شود که یک طرف بخواهد طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می‌کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد. به بیان دیگر، یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار می‌کند تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا مدارا می‌نامند. (برومند و دیگران، ۱۳۸۹)

هر راهبرد مدیریت تعارض، مزایا و معایبی دارد و کم‌وبیش برای نوع خاصی از تعارض یا موقعیتی که مناقشه در آن رخ می‌دهد، مناسب است. به این ترتیب، نظریه تعارض و تحقیقات آن تغییر کرده و به جای آنکه در حل مسئله، بدون توجه به شرایط از روش تجویزی استفاده کند، روش اقتضایی را بر اساس اهداف گروه‌ها و ماهیت مناقشه در دستور کار قرار می‌دهد. (لویکی و همکاران، ۲۰۰۳)

کتاب در ادامه و در بخش‌ها و فصول مختلف، مطالبی را ارائه می‌کند که به شما در مدیریت تعارض یاری‌رسان باشد.

رویکردهای گوناگون در مذاکره و مکتب‌هاوارد

افرادی که خود را در وضعیت مذاکره گرفتار می‌بینند، معمولاً دو راه بیشتر نمی‌شناسند: قبول

نظر طرف مقابل و تسلیم شدن و در غیر این صورت، سرسختی و ایستادن بر مواضع خود. در روش نخست، مذاکره‌کننده خواهان برخورد نیست و برای رسیدن به توافق به راحتی امتیاز می‌دهد، اما در روش دوم یعنی مذاکره‌کننده‌ای که بر مواضع خود پافشاری می‌کند، به تصور او سماجت شرط پیروزی است. به بیان دیگر، روش نخست بر ادامه دوستی و مسالمت با دیگران و روش دوم، بر تحقق خواسته‌های شخص تمرکز دارد. در حالی که روش سوم نیز وجود دارد، روشی نه مبتنی بر انعطاف‌ناپذیری بی‌مورد و نه مبتنی بر نرمش بیجا. روش سوم، روشی هم مبتنی بر سخت‌گیری و هم مبتنی بر نرمش است. در این روش، به جای توجه به خواسته‌های طرفین، حقانیت امر مد نظر قرار می‌گیرد. بر این اساس، تا جای ممکن خواسته طرفین رعایت می‌شود و هر جا که خواسته‌ها در تضاد باشد، به حکم انصاف و عدالت توجه می‌شود. در این روش، به حقانیت موضوع و اشخاص درگیر هر دو توجه می‌شود. در برخورد با حقانیت، سخت‌گیر و در ارتباط با اشخاص نرمش‌پذیر است. این روش‌ها به ترتیب به مذاکره سخت، نرم و اصولی مشهورند. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳)

فیشر و یوری^۱ در طرح تحقیقاتی دانشگاه هاروارد روش جدید مذاکره اصولی را مطرح کردند که در آن سعی می‌شود از رقابت نزاع‌گونه اراده‌ها، که معمولاً از ویژگی‌های چانه‌زنی است، پرهیز شود. در حقیقت، آنان مذاکره‌کنندگان را تشویق می‌کنند که از الگویی که در آن دو طرف، یک سری مواضع را یکی پس از دیگری اتخاذ می‌کنند استفاده کنند. فیشر و یوری به جای چانه‌زنی بر سر مواضع حل موضوعات، منازعه را بر اساس ارزش‌های خود آن موضوعات ترجیح می‌دهند؛ به این معنا که ارزیابی منافع واقعی بر مبنای معیارهای عینی صورت پذیرد.

در چنین رویکردی می‌توان توافقاتی خردمندانه به وجود آورد که منافع مشروع دو طرف را تا حد امکان برآورده ساخته و منافع منازعه را به شکل منصفانه حل و فصل کرد. در واقع، می‌توان دیدگاه فیشر و یوری را در باب روش مذاکره اصولی به شکل زیر خلاصه کرد:

(۱) برای بی‌اثر کردن هیجان‌های عاطفی و پرداختن به ارزش موضوعات، افراد را از مسائل جدا کنید.

(۲) توجه خود را بر منافع متمرکز سازید نه بر مواضع.

(۳) به جای طلب پیروزی، به دنبال یک راه حل صحیح باشید که نفع متقابل همه طرف‌ها را چاره‌اندیشی کند.

۴) برای ایجاد یک نتیجه منصفانه بر استفاده از معیارهای معینی تأکید کنید. (جوادی ارجمند و متین جاوید، ۱۳۸۷)

جمع‌بندی فصل

در این فصل، اهمیت، ضرورت و کارکردهای مذاکره در زندگی و کسب‌وکار تبیین و تاریخچه و تعاریف مذاکره از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف بیان شد. همچنین، شناسایی انواع مذاکره، مهارت‌های مورد نیاز برای مذاکره‌کنندگان، شناخت تعارض در مذاکرات و معرفی راهکارهای مدیریت و رفع تعارض‌ها در مذاکرات بررسی شد و به تفصیل درباره آنها گفت‌وگو شد. در انتها نیز رویکردهای گوناگون مذاکره و همین‌طور، مکتب‌ها و فصول شرح داده شد. تسلط بر این مطالب می‌تواند دانش مذاکره‌کننده را برای ورود به فصول آتی و فراگیری مهارت‌های کاربردی تقویت کند.

پرسش‌های فصل

- ۱) حوزه شمول مذاکرات در زندگی بشر به چه میزان بوده و بشر تا کجا درگیر مذاکره شده است؟
- ۲) از نگاه شما مذاکره چه تعریفی دارد و شامل چه اقداماتی می‌شود؟
- ۳) چند مدل دسته‌بندی انواع مذاکره وجود دارد؟
- ۴) به ازای انواع مدل‌های دسته‌بندی مذاکرات، چه حالت‌ها و گونه‌هایی برای مذاکره وجود دارد؟
- ۵) راهکارهای مدیریت تعارض‌ها در مذاکرات شامل چه مواردی می‌شود؟
- ۶) چند مورد از مذاکرات معروف کشور در دهه‌های اخیر را نام ببرید و با استفاده از آنچه بیان شد، آنها را تحلیل کنید؟
- ۷) تعارض در مذاکرات به چه دلایلی شکل می‌گیرد و ریشه‌های بروز تعارض شامل چه مواردی می‌شود؟
- ۸) مهارت‌های اصلی یک مذاکره‌کننده شامل چه مواردی می‌شود؟

پژوهش

در مورد مبانی مذاکره در فرهنگ‌های دیگر نظیر یونان باستان، رم، کشورهای عربی تحقیق کنید.

فرایند مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: معرفی فرایند و الگوی گام به گام مذاکرات حرفه‌ای

اهداف جزئی

- ۱) ایجاد پذیرش در مذاکره‌کننده نسبت به فرایندی و مرحله‌ای بودن مذاکره حرفه‌ای
- ۲) تغییر ذهنیت مذاکره‌کننده به سمت گرایش به آمادگی پیش از مذاکره
- ۳) تغییر دیدگاه مذاکره‌کننده نسبت به لزوم تحقیقات و تحلیل محیط و شرایط مذاکره
- ۴) تغییر دیدگاه مذاکره‌کننده نسبت به ضرورت تحلیل طرف دیگر و لزوم نقشه‌خوانی در مذاکرات
- ۵) تغییر دیدگاه مذاکره‌کننده نسبت به برخورداری از سناریوهای متعدد و مورد نیاز در مذاکره
- ۶) تغییر ذهنیت مذاکره‌کننده نسبت به مدیریت مذاکره و لزوم پیگیری نتایج آن

مقدمه

با توجه به اینکه بعضی از افراد گمان می‌کنند مذاکره در لحظه اتفاق می‌افتد، اما واقعیت این است که مذاکره لحظه‌ای نیست و در یک آن شکل نمی‌گیرد. بلکه مذاکره همانند بسیاری از مباحث کسب و کار دارای فرایند است که هر چقدر به سمت مذاکرات رسمی پیش برویم، رعایت این فرایند ضروری‌تر می‌شود. البته، معمولاً ما در مذاکرات روزمره

و غیررسمی این فرایند را اجرا نمی‌کنیم، اما توصیه می‌شود در این نوع مذاکرات نیز این فرایند اجرا شود، زیرا به نتیجه‌گیری کمک می‌کند. چرا که قصد کتاب پیش رو بر آن است که به ما در مذاکرات کسب‌وکاری کمک کند. بنابراین، توصیه می‌شود که فراگیری این فرایند را جدی بگیریم و طبق آن پیشروی کنیم. به این صورت که گام‌به‌گام موضوع را لحاظ کنند و اگر در جریان مذاکرات هستند، طبق این الگو مذاکره خود را به پیش ببرند.

فصل حاضر به صورت گام‌به‌گام فرایند یک مذاکره مؤثر و حرفه‌ای را نشان می‌دهد و به مخاطبان کمک می‌کند تا با مطالعه این فصل برای برنامه‌های مذاکراتی خود در کسب‌وکارها و همین‌طور سایر حوزه‌ها از یک فرایند روشن، ساخت‌یافته و مرحله‌ای بهره‌مند شوند.

۱. شناسایی ضرورت مذاکره و تبیین مسئله در مذاکره

ابتدای هر فرایند به سبک تمام فرایندهایی که در دنیا جاری است، باید به این سؤال اساسی پاسخ دهیم که دلیل انجام این فرایند چیست؟ در گام ابتدایی باید پرسید که دلیل انجام مذاکره چیست؟ طبیعی است که مذاکره محلی است برای تضارب آرا؛ محلی است که در آن، تضاد منافع شکل می‌گیرد و تعارض‌ها وجود دارد. بنابراین، اگر امکان آن وجود دارد که بتوان مسئله‌ای را به میدان مذاکره وارد نکرد، منطقی و عقل‌ایجاب می‌کند که از این کار بپرهیزیم و از راه‌های دیگر که در آن تضادی وجود ندارد، این کار را انجام دهیم. اما اگر مجبوریم و از ضرورت ورود به میدان مذاکره آگاه هستیم، چاره نیست و باید وارد جریان مذاکره شویم و از طریق آن به اهداف خود دست پیدا کنیم.

پس در نخستین گام این سؤال را مطرح می‌کنیم که آیا وارد فرایند شدن کار صحیحی است؟ اگر دلایل متقن برای ورود به آن داشته باشیم، تصمیم به انجام فرایند می‌گیریم و این تازه ابتدای کار است. سپس، باید دلایل مد نظر را یادداشت کنیم. اینکه به چه دلیل وارد جریان مذاکره می‌شویم؟ انتظارمان از یک مذاکره چیست؟ چه عاملی ورود به جریان مذاکره را برای ما ضروری می‌کند؟ این کار به ما کمک می‌کند تا به واسطه آن بتوانیم اهداف خود را بهتر بشناسیم، ایده‌آل‌های خود را انتخاب کنیم و پس از آن در جریان مذاکره از این آیتم‌ها برای اهداف مد نظر خود استفاده کنیم.

این گام فقط از طریق بیان مسئله انجام می‌شود. بشر زمانی اقدام به حرکت می‌کند که پیش روی خود مسئله‌ای داشته باشد، مانند به دست آوردن غذا به هنگام گرسنگی و ورود به فضای عملیاتی برای حل چالش به وجود آمده. این نکته به این معناست که ورود به بسیاری از جریان‌ها نیازمند شناسایی علت آنهاست. بنابراین، هنگامی که می‌خواهیم کاری را شروع کنیم، باید بدانیم که مسئله‌ای که ما را مکلف به انجام آن کار می‌کند، چه چیزی است.

به‌طور مشخص در موضوع مذاکره باید در ابتدای امر ببینیم که می‌خواهیم در مورد چه چیزی مذاکره کنیم، که البته بی‌توجهی به همین مسئله اساسی و در عین حال ساده سبب گم کردن اهداف و مسائل می‌شود. پس برای تصمیم‌گیری آگاهانه باید مسئله‌ای که با آن وارد جریان مذاکره می‌شویم، بشناسیم و فرموله کنیم و در سرتاسر مذاکره بنویسیم که به دلیل این مسئله وارد جریان مذاکره شده‌ایم. این کار به مذاکره‌کننده کمک می‌کند تا از بسیاری از ریسک‌ها طی مذاکره پرهیز کند و بتواند مذاکره را بر مدار اهداف و ایده‌آل‌های خود نگه دارد.

۲. تدوین اهداف مذاکره

در گام قبل اشاره کردیم مذاکره فرایندی است که گام به گام اجرا می‌شود و باید مرحله به مرحله از الگوی یک فرایند تبعیت کنید تا آن را به سرانجام برسانید. طبق این دستورالعمل، در گام نخست باید مسائل و ضرورت‌هایی که به واسطه آنها پای میز مذاکره می‌رویم، چیست؟

چالش پیش رو حرکت مذاکره به سمت جلو و استفاده از دستاورد آن برای کمک به حل مسائل مطرح شده در ابتدای مذاکره است. برای مدیریت حل کردن مسائل در دومین گام که بسیار مهم است، باید آنها را به اهداف تبدیل کنیم و انتظارات خود را از مذاکره مشخص کنیم. به بیان ساده، باید تعیین کنیم از مذاکره دنبال چه دستاوردهایی هستیم و رسیدن به چه منافع رضایت ما از مذاکره را برآورده خواهد ساخت. از این رو است که همواره توصیه می‌شود در همان ابتدا، اهداف را تبیین کنید تا از طریق آنها، صیانت از مذاکره به عمل آید.

معمولاً در مذاکره ممکن است تمامی مسائل پاسخ داده نشوند، اما اگر هدف‌گذاری درست انجام شود، می‌توان به مذاکره و دستاوردهای آن امیدوار بود، چراکه مسئله صفر

فرایند مذاکره ۲۷

و یک است، اما هدف و دستیابی به آن پیوستار و دامنه‌دار. به‌طور مثال، مسئله ما خرید یک کالا است که به‌صورت معمول در نهایت دو اتفاق خواهد افتاد: یا آن کالا را می‌خریم یا نمی‌خریم. اما هدف این‌گونه نیست و کمی و قابل ارزیابی است. بنابراین، توصیه می‌شود همواره مسائل به‌صورت اهداف درآیند و قابلیت ارزیابی پیدا کنند. با هدف‌گذاری می‌توان پاسخ هر مسئله را با جمع دستاوردهای هر مسئله به دست آورد. بنابراین، برای سنجش صحت مذاکره و اطمینان از پیشبرد صحیح فرایند مذاکره، هدف‌گذاری ضروری است.

در واقع، مذاکره‌کننده علاوه بر توجه کامل به مسائل باید آگاهی خود را در مورد نتایج حفظ کند. بنابراین، برای مذاکره‌کننده‌ای که هدف ندارد، همه‌چیز دستاورد است. پس یکی از نکات مهم این است که بتوانیم دستاوردها را مکتوب کرده و سعی کنیم در راستای آنها در مذاکره حرکت کنیم تا به اهداف و ایده‌آل‌های مدنظر خود دست پیدا کنیم. برای اینکه بتوانیم آگاهانه و حرفه‌ای فرایند هدف‌گذاری را انجام دهیم نمونه کاربرگ زیر معرفی می‌شود:

جدول ۱-۲ کاربرگ هدف‌گذاری

هدف اصلی:			
هدف فرعی ۱:			
راهکارها	موانع	اقدامات	ردیف
هدف فرعی ۲:			
راهکارها	موانع	اقدامات	ردیف
هدف فرعی ۳:			
راهکارها	موانع	اقدامات	ردیف

۳. تحقیق و بررسی محیطی شرایط مذاکره و مذاکره کنندگان

عموم مردم هنگام ورود به مذاکره به صورت دفعی و آنی وارد این مسئله می‌شوند؛ یعنی بیشتر افراد در رفتار مذاکراتی خود یا بدون برنامه عمل می‌کنند یا به حداقل برنامه‌ریزی مانند زمان حضور و مطالبی که قرار است در جلسه عنوان شود بسنده می‌کنند. ولی در حقیقت، مذاکره یک گام اساسی ابتدایی دارد که وجود آن ضروری است و آن چیزی نیست جز شناخت و دستیابی به اطلاعات بازار.

ما به خوبی می‌دانیم که طرف‌های مقابل در مذاکرات مختلف الگوی رفتاری، عملکردی و فرهنگی خاص دارند. همین‌طور موقعیت هر مذاکره مختصات و مقتضیات منحصر به فرد دارد و از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر می‌کند. در نتیجه، داشتن یک الگوی مذاکره برای همه مذاکرات پسندیده نیست.

به‌طور مثال، زمانی که در حال مذاکره غیررسمی با پدر خود هستید با زمانی که در حال مذاکره رسمی در شرکت خود هستید عموماً رفتارها باید رفتارهای متفاوتی باشد، زیرا انتظارات متفاوت‌اند. به‌عنوان مثالی دیگر، زمانی که با یک مشتری داخلی صحبت می‌کنید که با شما هم‌فرهنگ است با زمانی که با یک مشتری خارجی صحبت می‌کنید و فرهنگ وی با شما متفاوت است، بی‌شک باید الگوهای مذاکراتی متفاوتی را اجرا کنید، چون رفتارهای فرهنگی، انتظارات مذاکره‌کننده، تاکتیک‌هایی که در مذاکره استفاده می‌شود و ... بسته به زمینه هر فرهنگ متفاوت است.

در مثال نخست، پدر شما از حربه‌های پیچیده برای مذاکره استفاده نمی‌کند، بلکه سعی می‌کند تا از رابطه احساسی بین شما نهایت استفاده را ببرد. در مورد مذاکره درون‌شرکتی، شما از الگوهای همکاری برای مذاکره استفاده می‌کنید.

در مثال مذاکره با فرهنگ غیر، نمی‌توان از بسیاری از الگوهای داخلی استفاده کرد. به‌طور مثال، ژاپنی‌ها چانه‌زنی در مذاکرات ندارند، ولی چینی‌ها به چانه‌زنی معروف هستند. در حقیقت، طبق مطالعات هافستد^۱ (هافستد، ۱۹۸۰) کشورهایی که فرهنگ زن‌سالار دارند، به انعطاف‌پذیری شهره هستند و مذاکراتشان بر پایه روابط دوستی شکل می‌گیرد. در مقابل، در کشورهایی که فرهنگ‌های مردسالار دارند نمی‌توان با آنها از در احساسات وارد مذاکره شد، بلکه بسیار جدی مذاکره می‌کنند. بنابراین، هر فرهنگ دارای الگویی است که در انحصار خود دارد و نمی‌توان با همه به یک صورت برخورد

1. Hofstede

کرد. بنابراین، هر جلسه مذاکره الگوی خود را می‌خواهد و شما ناگزیرید خودتان را طبق آن الگو شکل دهید.

یکی از ابزارهای تحلیل محیط ماتریس SWOT است. اصلی‌ترین هدف تحلیل SWOT کمک به سازمان‌ها در رسیدن به آگاهی کامل از تمامی عواملی است که در تصمیم‌گیری مؤثرند. با استفاده از آن می‌توان فرصت‌ها و ضعف‌های بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های درونی را شناسایی کرد. نمونه این ماتریس در شکل ۱-۲ نمایش داده شده است:

قوت‌ها:	ضعف‌ها:
۱.	۱.
۲.	۲.
۳.	۳.
فرصت‌های محیطی پیش رو:	تهدیدهای محیطی پیش رو:
۱.	۱.
۲.	۲.
۳.	۳.

شکل ۱-۲ ماتریس SWOT

با استفاده از این ماتریس می‌توان مواردی را که جزء قوت‌ها و ضعف‌های خود در مذاکره می‌دانیم، شناسایی کنیم و همین‌طور از فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط آگاهی پیدا کنیم. به این وسیله، با شناسایی این ابعاد می‌توانیم آگاه‌تر وارد جلسه مذاکره شویم و تا حد زیادی سعی در تقویت قوت‌ها و رفع تهدیدها داشته باشیم.

در نتیجه، در این گام از مذاکره، رسیدن به شناخت، تحقیق بازار و تحلیل رفتار مذاکره‌کننده مقابل باید در دستور کار قرار گیرد. فراموش نکنیم یادگیری چگونگی این مباحث خارج از حوصله کتاب حاضر است و خوانندگان عزیز باید در مورد تحقیقات بازار و تحلیل رفتار مصرف‌کننده در کتاب‌های دیگر مطالعه داشته باشند تا اطلاعات کافی را در این زمینه به دست بیاورند. در نهایت، تأکید بر آن است که حتماً باید برای وارد شدن در گود مذاکره، ابتدا به شناخت دست پیدا کرد، زیرا نداشتن شناخت در جریان مذاکره مانند نداشتن سلاح مناسب در میدان نبرد است.

۴. بررسی و نقشه‌خوانی تیم مقابل

معمولاً، کسانی می‌توانند از جلسه مذاکره موفق خارج شوند که از قبل تدابیر لازم برای سناریوهای احتمالی حریف را داشته باشند. دانستن این نکته بسیار منطقی است که به‌خصوص در مذاکرات ساخت‌یافته و رسمی همان‌طور که ما برای مذاکره پیش رو برنامه‌ریزی می‌کنیم، بی‌شک، طرف مقابل هم نقشه و سناریو دارد، چون جلسه مذاکره محلی برای تبادل منافع است و تبادل منافع کامل یعنی دستیابی به حد اعلای دستاورد از جلسه. بنابراین، ایشان نیز، به‌طور قطع، آگاهانه به میدان مذاکره می‌آیند و اهداف و برنامه‌های خاص خود را دارند. بنابراین، آگاهی از برنامه‌های طرف مقابل می‌تواند بسیار مفید و تأثیرگذار باشد. از این رو، در ادبیات برای رسیدن به این شناخت، تکنیکی به نام **تکنیک سایه‌زنی** وجود دارد. طبق این تکنیک، بسیاری از ورزشکاران برای اینکه بتوانند خودشان را محکم بزنند، با حریف فرضی یا زمین خالی تمرین می‌کنند و از این طریق می‌توانند نسبت به رویدادهای احتمالی شناخت بهتری پیدا کنند. در مذاکرات نیز می‌توان با استعاره گرفتن از این تکنیک، جلسه مذاکره را بازسازی و ضمن شبیه‌سازی، یک باز مسیر را مرور کرد. یعنی قبل از ورود به مذاکره، به‌صورت کاملاً انتزاعی، رویدادهای احتمالی مذاکرات را به‌عنوان سناریوهای رقیب حدس زده تا بتوانیم برای آنها آماده شویم. در این صورت، می‌توان دانست اگر طرف مقابل چانه‌زنی کرد، ما باید چه پاسخی در برابر او داشته باشیم؟ اگر وی خود را بسیار مشتاق نشان داد چطور جریان را ادامه دهیم؟ و بسیاری از احتمالات دیگر.

نقشه‌خوانی و پیش‌بینی رفتاری طرف مقابل، بررسی اینکه چه فراز و فرودی در جریان مذاکرات پیش رو خواهیم داشت، طرف مقابل چه اقداماتی خواهد کرد و ...، همگی می‌توانند زمانی که می‌خواهیم وارد جلسه مذاکره شویم برای ما مفید بوده و آمادگی ما برای پاسخ برای هر یک را همراه داشته باشد. این گام مصداق مثل معروف «چو دزدی با چراغ آید، گزیده‌تر برد کالا» است. در اینجا هم همانند گام قبل می‌توانیم از ماتریس SWOT برای تحلیل طرف مقابل استفاده کنیم.

پس بعد از تبیین ضرورت و مسئله، هدف‌گذاری و تحقیقات بازار، در گام بعد یعنی زمانی که هنوز وارد مذاکره نشده‌ایم، باید به یک شناخت برسیم.

۵. شناسایی و تجهیز تیم مذاکره

زمانی که مذاکره‌کننده قصد دارد وارد یک جریان حرفه‌ای مذاکره شود، بی‌شک باید

خود را به ابزارها و افزارهای لازم تجهیز کند. اصولاً برای اینکه تیم خود را براین مذاکرات تجهیز کنیم، نیاز به سه نوع ابزار داریم. تیم مذاکره‌کننده باید هر سه را با خود داشته باشد. این سه گروه عبارت‌اند از:

۱) سخت‌افزارها

۲) نرم‌افزارها

۳) مغزافزارها

۵-۱ سخت‌افزارها

این دسته از ابزارها می‌تواند از انواع ابزارهای ممکن تشکیل شود، مانند ابزارهای مخصوص ارائه، ابزارهای ارتباطی که گاهی باید تیم‌ها به صورت پنهانی با خود داشته باشند و برای تبادل اطلاعات از آنها استفاده کنند، انواع لباس‌ها مانند پوشش رسمی مذاکرات، صندلی‌های راحت که مذاکره‌کنندگان طی جلسه احساس خوشایندی داشته باشند و ...

همچنین، سیستم‌های رایانه‌ای با عملکرد و سرعت زیاد یکی از الزامات مهم سخت‌افزاری مذاکرات است. یکی از دیگر از ابزارهای سخت، کارت ویزیت است که روی آن اطلاعات تماس، نوع فعالیت شرکت و ... حک شده است. کاتالوگ‌ها و بروشورها نیز جزء این ابزارها به حساب می‌آیند و اغلب برای معرفی محصولات یا خدمات تهیه و ارائه می‌شوند. نقشه جغرافیایی در برخی مذاکرات برای بررسی مناطق مد نظر ضروری است، البته گاهی از نقشه‌های آنلاین استفاده می‌شود و می‌تواند مزایایی به همراه داشته باشد، اما استفاده از نقشه‌های چاپی به این دلیل ضروری است که می‌توان روی آن مناطق خاصی را مشخص کرد می‌توان به عنوان مورد آخر از ابزار و لوازم پذیرایی نام برد که باید در شأن مذاکره‌کنندگان قرار داده شود.

۵-۲ نرم‌افزارها

زمانی که فرد می‌خواهد در جلسه مطلب خود را ارائه کند، نیازمند یک کاتالوگ دیجیتال یا یک پاورپوینت حرفه‌ای است. از انواع نرم‌افزارهای ارتباطی تحت شبکه نیز می‌توان نام برد که به فراخور نیاز جلسه، ابزارهای مختلفی وجود دارد که باید از آنها استفاده کرد. به واقع، بسته به نوع و ماهیت مذاکره می‌توان از برنامه‌های مختلف برای تسهیل فرایند مذاکره بهره برد.

۳-۵ مغزافزارها

دسته سوم مغزافزارها هستند که باید از آنها بهره کافی را برد. ابزارها و تدابیر ذهنی که برای مذاکره ضروری است و باید مذاکره‌کننده مزین به آنها باشد؛ مثل آموزش کافی و این یعنی همه اطلاعاتی که به ذهن فرد کمک می‌کند تا با استفاده از آنها مجهز و مسلط وارد جلسه مذاکره شود.

مغزافزارها عموماً شامل تسلط بر مهارت‌های زبانی، داشتن اعتمادبه‌نفس، خودباوری، انگیزش و تمرکز است که شرکت باید همه این موارد را برای اعضای تیم مذاکره فراهم کند تا فردی که وارد جلسه مذاکره می‌شود، ابزارها را داشته باشد.

۶. سناریوسازی مذاکره

همواره بشر در تلاش بوده است تا بر مبنای جهان آفرینش، الگویی طراحی کند تا بتواند حوادث گذشته را توجیه و به وسیله آن، رویدادهای آینده را پیش‌بینی کند. اما به دلیل عظمت خلقت و ظرافت‌های موجود در آن، طی سال‌های متمادی بشر فقط بر اساس نیازها و تخصص‌های خویش توانسته تنها بخشی از این جهان پیچیده را به صورت کیفی و کمی الگوسازی کند و به تحلیل آن پردازد. (حافظی و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۳)

واژه سناریو از دنیای تئاتر و سینما گرفته شده است و بر روایت داستان و نیز نقش‌های بازیگران دلالت دارد. اما در مبحث سناریونگاری می‌توان آن را به صورت داستان‌های مربوط به آینده‌های باورکردنی متعدد، که یک دولت، سازمان یا شرکت احتمالاً با آنها مواجه خواهد شد، تعریف کرد. سناریوها به صورت نموداری و به صورت پویا و متحرک، جریان تحول و پیدایش دنیای آینده را نمایش می‌دهند. (گوهری‌فر و دیگران، ۱۳۹۴)

سناریوها برای حمایت از تصمیم‌گیرندگان در دستیابی به درک بهتری از پیامدهای ناشی از تصمیم‌های طراحی می‌شوند. (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۶)

سناریوها موجب تمرکز توجه ما روی نقاط انشعاب مسیر آینده و رویدادهای بالقوه در این مسیر می‌شوند. به کمک تصمیم‌گیری بر پایه آینده‌های بدیل و آزمون راهبردهای پیشنهادی در شرایط مختلفی که سناریوها معرفی می‌کنند، برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده آمادگی بیشتری کسب می‌کنیم. (گوهری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴)

تعاریف متعدد و متفاوتی درباره سناریو و سناریونگاری وجود دارند. مثال‌هایی از تعاریف مطرح‌شده توسط افراد صاحب‌نظر در این زمینه به شرح ذیل هستند:

مایکل پورتر: سناریو، دیدگاهی است که با سازگاری درونی و محتوایی نسبت به آنچه که در آینده می‌تواند رخ دهد. (پورتر، ۱۹۸۵)

جدول ۲-۲ انواع سناریو

تعریف	انواع سناریو
در این سناریو، فرض می‌شود که روندهای جاری بدون تغییرات مهم به مسیر عادی خود ادامه می‌دهند.	سناریوی بدون شگفتی
در این سناریو، فرض می‌شود که آینده «بهرتر» از گذشته خواهد بود.	سناریوی خوش‌بینانه
در این سناریو، برای موضوع مورد نظر آینده «بدتری» را نسبت به حال و گذشته لحاظ می‌کند.	سناریوی بدبینانه
در این سناریو، حوادث و بحران‌های غیرمنتظره برای سازمان رخ خواهند داد.	سناریوی فاجعه
در این سناریو، رویدادهای بسیار خوب و باورنکردنی در آینده به وقوع می‌پیوندد.	سناریوی معجزه

میشل گوده و روبلا: سناریوها توصیف موقعیت‌های آینده و رویدادهای ممکن در آن موقعیت‌ها هستند؛ به گونه‌ای که شخص بتواند از موقعیت کنونی خود به سوی آینده‌های بدیل حرکت کند. سناریوها شیوه‌ای هستند که نتایج پیش‌بینی‌ها را به صورتی منسجم و متقاعدکننده ارائه می‌دهند. (گوده و روبلا، ۱۹۹۶)

پییر واک: سناریوها به مدیران برای ساختاردهی عدم قطعیت‌های آینده کمک می‌کنند. (واک، ۱۹۸۵)

وجه مشترک تمامی این تعاریف ابزار بودن سناریو برای توصیف آینده و برای مواجهه با عدم قطعیت موجود در محیط است. در جدول ۲-۲ انواع سناریوها همراه با تعاریفشان آورده شده است.

بنابراین بررسی، شناخت و مدیریت عدم قطعیت‌ها با استفاده از طراحی سناریوها، پیش‌نیاز ضروری برای ایجاد برنامه‌ای پایدار و بلندمدت در فضای کسب‌وکار کنونی است. همواره سازمان‌های آینده‌نگر برای آینده آماده هستند و در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوک‌زده دچار بحران می‌شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصت‌ها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع حادثه آماده شده‌اند. در نتیجه، سناریونویسی یکی از بهترین و قوی‌ترین ابزارها برای شناخت و بررسی علمی آینده

است که با استفاده از آن می‌توان تغییرات و عدم قطعیت‌های محیط آینده را شناسایی و بررسی کرد. (حاج آقا معمار و همکاران، ۱۳۹۲)

همان‌طور که در مراحل قبل گفته شد، برای ورود به جریان مذاکره نیاز به نقشه‌خوانی تیم مقابل داریم؛ به این معنی که وقتی مذاکره‌کننده در مقابل ما قرار می‌گیرد، توانایی پیش‌بینی و ذهن‌خوانی طرف مقابل در جلسه مذاکره را به دست بیاوریم و اهداف و راهبردهایی که وی اتخاذ خواهد کرد را بشناسیم.

فرایند طراحی سناریو

فرایندهای طراحی سناریو خصوصیات مشترک دارند که از جمله آنها این است که سناریوها همیشه به صورت گروهی طراحی می‌شوند. معمولاً ۳ یا ۴ سناریو در هر گروه وجود دارد. هر سناریو شامل مقادیر زیادی از جزئیات است. سناریو یک گروه کاملاً مجزا از هم هستند. سناریوها به جای اینکه در ارتباط با هم طراحی شوند، در تقابل با هم طراحی می‌شوند. سناریوها عموماً (و نه همیشه) به صورت تصاویر لحظه‌ای از آینده تدوین می‌شوند. **سناریوهای متخصصان** که متد ۸ مرحله‌ای است که در دهه ۱۹۷۰ به وسیله شرکت نفتی شل به شهرت رسید، (که بحران نفتی سال ۱۹۷۳ را پیش‌بینی کرد و مفید واقع شد) و جزئیات آن توسط شوارتز (۱۹۹۱) تشریح شد. مراحل آن عبارت‌اند از:

مرحله ۱: شناسایی مسئله یا ماهیتی که در آینده قرار است مطالعه شود.

مرحله ۲: شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در آینده آن ماهیت یا مسئله. این کار از طریق مشورت با کسانی که در صنعت یا بنگاه فعالیت می‌کنند، انجام می‌پذیرد.

مرحله ۳: شناسایی نیروهای محرک عمده، مانند عوامل جمعیت‌شناسی، روندهای اجتماعی، و فناوری‌های نوین. این نیروها می‌توانند به‌عنوان نیروهای غیرقابل توقف در نظر گرفته شوند.

مرحله ۴: رتبه‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای محرک بر اساس عدم قطعیت و آثار بالقوه. عناصر با عدم قطعیت و آثار بیشتر، در ساختن سناریو مورد توجه قرار خواهند گرفت.

مرحله ۵: تدوین منطق‌های سناریو. این یک فرایند آزمون و خطاست و تا جایی تکرار می‌شود که هر سناریو از لحاظ منطقی منسجم شود.

مرحله ۶: وقتی طرح کلی هر گروه از سناریوها برقرار شد، جزئیات هر سناریو

تدوین می‌شود و سناریوها در ارتباط با مراحل ۲ و ۳ مجسم می‌شوند. هر سناریو باید انسجام درونی داشته باشد.

مرحله ۷: در نظر گرفتن الزامات گروه سناریو. مرتب کردن احتمالات جاری به منظور بررسی ماهیت مربوطه در هر سناریو. در کدام سناریوها احتمالات عملی است؟ در کدام یک، ماهیت یادشده آسیب‌پذیر است؟ کدام یک از سناریوها بیشترین ریسک را دارند؟ برای یک سرمایه‌گذاری بزرگ با دوره بازپرداخت طولانی (مانند احداث یک پالایشگاه نفت در کشوری بی‌ثبات) سرمایه‌گذاری صورت نخواهد گرفت، مگر اینکه تمام سناریوها نتایج مطلوبی را نمایش دهند.

مرحله ۸: شناسایی مجموعه‌ای از شاخص‌های پیشرو، تا زمانی که یک سناریوی پیش‌بینی شده در حال آشکار شدن باشد، بتوانند به سرعت هشدار دهند.

همان‌طور که عنوان **سناریوی متخصصان** دلالت می‌کند، عمده هشت مرحله یادشده به وسیله متخصصان انجام می‌گیرد. آنها با داشتن تجربه در طراحی سناریو برای دامنه‌ای از ماهیت‌های مختلف، متخصص در تدوین سناریو هستند.

حال پس از انجام تمامی این مراحل، بدیهی است که باید برای همه این سناریوهای احتمالی راه‌حل‌های لازم را تدارک ببینیم و در حقیقت، سناریوهای خود را برای مقابله و روبه‌رو شدن با این شرایط آماده کنیم. مثال معروف این مرحله، بازی شطرنج است. برای اینکه بتوانیم بر حریف غلبه کنیم باید حرکت‌هایی که ممکن است طرف مقابل انجام دهد را پیش‌بینی کرده و بر اساس آنها تصمیم‌های مختلفی را در ذهن بسازیم. هنگامی که این رویه را به کار می‌بندیم، دچار غافلگیری و شتاب‌زدگی نخواهیم شد و به‌طبع، می‌توانیم موفقیت را از آن خود کنیم.

پس همان‌طور که ما نیازمند نقشه‌خوانی تیم مقابل و تحلیل آنها هستیم، باید برای خود نیز سبدهی از سناریوها را در نظر بگیریم و مکتوب کنیم تا به فراخور خود و در هر زمانی که نیاز بود از سناریوها در جریان مذاکره استفاده کنیم. مصداق این بخش ضرب‌المثلی است که بیان می‌کند: «برای صید ماهی، رفتن به لب رودخانه کفایت نمی‌کند؛ بلکه باید تور را هم با خود برداری.»

۷. برنامه‌ریزی انجام مذاکره

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و به این ترتیب، فرایند برنامه‌ریزی آغاز شد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه

فرایندی خلاق است و می‌تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی شود.

برای برنامه‌ریزی متخصصان از زوایای مختلفی، تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. برنامه‌ریزی عبارت است از:

- ۱) تعیین هدف، یافتن و ساختن راه‌های رسیدن به آن.
- ۲) تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
- ۳) تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند.
- ۴) طراحی عملیاتی که شیء یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد.
- ۵) برای دست یافتن به هدف مد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام انجام به کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد. (مقدسی، ۱۳۸۹)

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر، راه و روش درست برای تأمین هدف. به عبارتی در برنامه‌ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش‌بینی می‌شود. برنامه‌ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده است. (سازمان توسعه تجارت ایران، ۱۳۹۳)

به طور کلی، برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی گفته می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی، کاهش نسبت به اتفاق‌های احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵)

داشتن برنامه یکی از ضرورت‌ها و ویژگی‌های اساسی و پیش‌نیازهای روانی زندگی است که برای انجام هر کاری به بهترین شیوه به آن نیازمندیم. بنابراین، برنامه‌ریزی جزء جدانشدنی زندگی است و در زمان‌ها و مکان‌های مختلف انسان‌ها به آن نیازمندند و باید از آن بهره‌گیری کنند. حال می‌توانیم این‌طور استنباط کنیم که مذاکره هم مانند هر فرایند و رویه‌ای در زندگی نیازمند برنامه‌ریزی است؛ به این معنا که مذاکره‌کننده باید اهداف، سناریوها و هر آنچه که تا کنون برای پیشبرد یک مذاکره آماده کرده است، سازماندهی کند تا بتواند طبق یک الگوی

مشخص این موارد را پیش ببرد، آمادگی ذهنی خود را از بابت پیشبرد اهداف حفظ کند و در جریان مذاکره گام به گام به جلو حرکت کند. بنابراین، بدیهی است که یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای باید طبق برنامه از پیش تعیین شده وارد مذاکره شود و مرحله به مرحله به جلو حرکت کند. با این اوصاف، مذاکره‌کننده برای جریان‌سازی مذاکرات نیاز مبرمی به برنامه‌ریزی دارد. این مرحله شامل نکات و متغیرهای استفاده شده در جریان مذاکره است و همین طور شفاف‌سازی مراحل مذاکره از ابتدا تا انتها از نتایج این مرحله است. بنابراین، پس از مکتوب کردن سناریوها در مرحله قبل باید کارکردهای سناریوها و اینکه هر یک در کجا استفاده می‌شوند و ... را تعیین کنیم. در نهایت، می‌توان به‌طور خلاصه بیان کرد که هدف از برنامه‌ریزی برای مذاکرات، آماده شدن برای آنچه که در مذاکره پیش رو خواهد بود و آماده کردن خود برای رویدادهای آتی در جریان مذاکرات است.

۸. آغاز مذاکرات

یکی از عناصر مهم در تعاریف امروزی از مذاکره، فرایندی بودن مذاکره است و به بیان دیگر، مذاکره یک اتفاق منفرد و تک‌مرحله‌ای نیست، بلکه زنجیره‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات مختلف است که برخی از آنها حتی پیش از آغاز گفت‌وگو انجام می‌شوند. در زنجیره فعالیت‌های مد نظر، هدف تأمین منافع متقابل است. بر این اساس مهمترین پایه مذاکره، شناخت درست و بازنگری است. از این نظر، مذاکره یک حادثه یا واقعه منفرد نیست بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که اغلب مدت‌ها پیش از انجام اصل مذاکره آغاز و تا زمان پس از پایان مذاکره نیز ادامه می‌یابد. (آتش‌پور، ۱۳۸۶)

این مرحله‌ای است که مذاکره به‌صورت عملیاتی انجام می‌شود و چندان توضیح و تشریحی ندارد.

تمامی گام‌هایی که تا اینجا به آنها پرداختیم، گام‌های پیش از مذاکره محسوب می‌شوند و آمادگی مذاکره در این مراحل رقم می‌خورد. از این گام به بعد به طور رسمی وارد فرایند مذاکره می‌شویم و خودبه‌خود فرایند عملیاتی شدن مذاکرات آغاز می‌شود. در این مرحله وارد فضای مذاکره می‌شویم. اینکه در مذاکرات چه خواهد گذشت و چه مسائلی پیش روی ما خواهد بود و ... در این گام به بعد به‌صورت عملیاتی پیگیری خواهد شد. در بخش‌ها و فصول بعدی مسائل و نکات مربوط به آغاز مذاکره به طور مفصل

شرح و گسترش داده خواهد شد. اینکه آغازکننده مذاکره چه کسی باشد، برای موفقیت در مذاکره چطور آن را شروع کنیم و تکنیک‌های شروع یک مذاکره چیست. پرداختن به این نکات بسیار ضروری است و نقشی اساسی در پیشبرد جریان مذاکره ایفا می‌کند.

۹. مدیریت و پیگیری مذاکرات

گام بسیار مهمی که با آن روبه‌رو هستیم، مدیریت مذاکره است. مذاکره فقط با شروع پیش نمی‌رود، بلکه مدیریت مذاکره سبب پیشبرد روند مذاکرات می‌شود. در این مرحله دو اتفاق روی خواهد داد؛ یکی مدیریت جریان مذاکره و دیگری پیگیری جریان مذاکره.

در مدیریت جریان مذاکره، زمانی که روند مذاکرات آغاز می‌شود، چگونگی اجرای گام‌های برنامه‌ریزی شده در دستور کار قرار می‌گیرد تا بتوان به اهداف مد نظر دست پیدا کرد. مدیریت مذاکره لزوماً اداره جریان مذاکره نیست، بلکه به منزله پیشبرد مذاکره طبق برنامه از پیش تعیین شده است و در نهایت، انتظارات مثبتی از دستاوردهای مذاکره ایجاد می‌کند. بنابراین، نقشه‌خوانی تیم مقابل، داشتن تجهیزات لازم و سناریوهای لازم و... در کنار یکدیگر می‌توانند در مدیریت و پیشبرد جریان مذاکره تأثیر زیادی داشته باشند. جزء بعدی این گام پیگیری مذاکره است. در توضیح این گام می‌توان این طور بیان کرد که مذاکره با شروع و مدیریت آن تکمیل نمی‌شود، بلکه جریان مذاکرات همچنان بعد از این مراحل جاری است. مذاکره ضرورتاً با پیگیری کردن آن اداره می‌شود. بنابراین علاوه بر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و آماده سازی خود برای مذاکرات که جزء پیش‌نیازهای ضروری محسوب می‌شوند، باید جریان مذاکره را مدیریت کرده و پس از آن دستاوردهای مذاکره را پیگیری کنیم تا بتوانیم به نتایج مطلوب خود دست یابیم.

۱۰. خاتمه مذاکره

در دنیای امروز بین همه مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای قانون نانوشته‌ای وجود دارد؛ این قانون بیان می‌کند که مذاکره بی‌نتیجه، مذاکره مؤثر و ارزشمندی نیست و مذاکره‌کننده قوی کسی است که مذاکره را به نتیجه می‌رساند. این مسئله به این معناست که اگر مذاکره‌ای ناتمام بماند، اعتبار مذاکره‌کنندگان از دست خواهد رفت و این نشان می‌دهد که باید تمامی کسانی که در جریان مذاکره وارد می‌شوند خود را متعهد و ملزم به نتیجه‌گیری از مذاکره کنند. باور اشتباهی که بسیاری از افراد دارند این است که هرگاه در جریان مذاکره نتوانند منافع

خود را تأمین کنند، حرفه‌ای‌ترین رفتار بر هم زدن مذاکره است. در صورتی که بهترین کار، پیشبرد فرایندهای مذاکره به سمت نتیجه است حتی اگر این فرایند طولانی شود. البته این مطلب به منزله به دست آوردن رضایت طرف مقابل تحت هر شرایطی نیست بلکه منظور، بسته شدن مذاکره به دلیل استانداردهای انسانی و رفتاری است. حتی اگر نتوانیم با طرف مقابل به توافق برسیم، پسندیده‌ترین روش، بستن مذاکره است تا بتوانیم مسیر بعدی را مشخص کنیم. این موضوع را به‌وفور می‌توان در رفتارها و مذاکرات بین‌المللی مشاهده کرد. در نتیجه، از ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای می‌توان به توانایی اخذ نتیجه خوب از مذاکره و معرفی خود به‌عنوان مذاکره‌کننده حرفه‌ای اشاره کرد. بنابراین، خاتمه مذاکره دو الزام دارد. الزام ابتدایی، وجود خاتمه برای هر جلسه مذاکره است و الزام دوم در دست داشتن طرح، برنامه و الگوی مشخص برای خاتمه مذاکره است تا بتوانیم میزان دستیابی به اهداف و ... را ارزیابی کنیم.

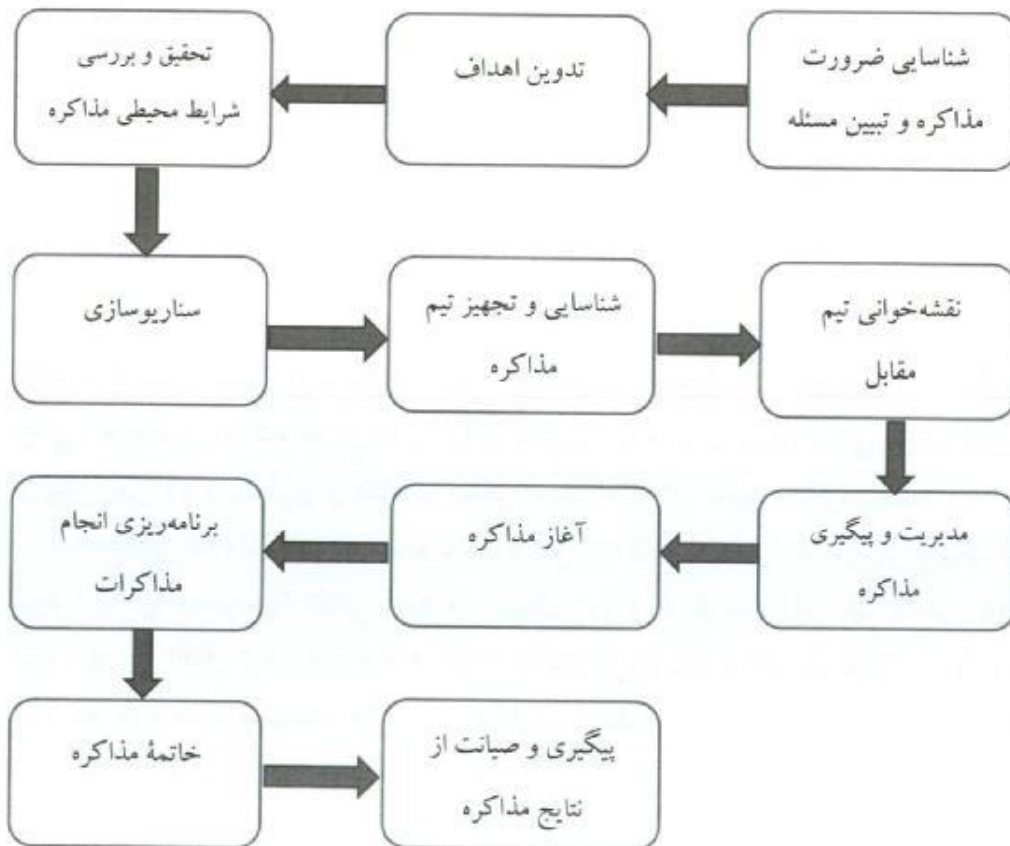
۱۱. پیگیری و صیانت از نتایج مذاکره

بسیار واضح است که طی فرایند مذاکره هزینه‌های بسیار زیاد مالی، مادی، زمانی و فرصت‌های متعدد را پرداخته و در نهایت، احتمالاً به توافقی هم رسیده‌ایم. حال سؤال مهم اینجاست که با توجه به وجود مشغله‌های بسیار زیاد انسان‌ها و مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توان از نتایج مذاکره صیانت کرد؟

در جواب این سؤال می‌توان این‌طور بیان کرد که از ملزومات صیانت از نتایج مذاکره، داشتن بخشی در مذاکرات است که بتوان از طریق آن، نتایج را دنبال کرد. زمانی که حاصل مذاکره که در قالب توافق مکتوب شده بدون استفاده باقی بماند، کاری از پیش نمی‌رود و بسیاری از اتفاق‌ها ممکن است به خلاف نتایج مذاکره بیفتند. اما هنگامی که مذاکرات به نتیجه برسند و پس از آن به طور مرتب این نتایج پیگیری شود و برای دستاوردها تلاش شود و احتمال دور زدن طرف مقابل هم کاهش داده شود، بهترین اتفاق از مذاکره حاصل می‌شود. بنابراین، پسا مرحله‌ای در مذاکرات وجود دارد که جزء مذاکره نیست، ولی به ماندگاری، استاندارد شدن و مستقر شدن مذاکره کمک می‌کند و آن چیزی جز پیگیری و صیانت از مذاکره نیست. مذاکره‌ای خوب است که نتیجه آن لمس شود. زمانی نتیجه مذاکره حس می‌شود که بعد از خاتمه مذاکره، پیگیری و رصد نتایج و دستاوردها را در برنامه داشته باشیم و آنها را همواره دنبال کنیم.

جمع‌بندی فصل

در این فصل به صورت گام‌به‌گام و مرحله‌ای نسبت به فرایند مذاکره حرفه‌ای مسلط شده و با آنچه در یک فرایند کامل مذاکرات مورد نیاز است، آشنا شدیم. به گونه‌ای که پس از مطالعه این فصل نکاتی همچون ایجاد پذیرش در مذاکره‌کننده نسبت به فرایندی و مرحله‌ای بودن مذاکره حرفه‌ای، گرایش به آمادگی پیش از مذاکره، لزوم تحقیقات و تحلیل محیط و شرایط مذاکره، ضرورت تحلیل طرف دیگر و لزوم نقشه‌خوانی در مذاکرات، لزوم برخورداری از سناریوهای متعدد و مورد نیاز در مذاکره و ضرورت مدیریت مذاکره و لزوم پیگیری نتایج آن برای یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای متبادر شد. به گونه‌ای که انتظار می‌رود خواننده اکنون ضمن فراگیری گام‌های یک مذاکره، امکان آماده کردن خود برای آن را فراهم آورد. فرایند گام‌به‌گام مذاکره در ذیل به صورت نمودار نمایش داده شده است:



شکل ۲-۲ فرایند مذاکره در یک نگاه.

پرسش‌های فصل

- ۱) گام‌های یک مذاکره حرفه‌ای شامل چه مواردی می‌شود؟
- ۲) پیش‌نیازهای یک مذاکره شامل چه مواردی می‌شود؟
- ۳) سناریو چیست، چه کاربردهایی دارد و چرا مذاکره‌کننده باید آن را برای خود تدوین کند؟
- ۴) تکنیک سایه‌زنی چیست و در جریان مذاکرات چگونه انجام می‌شود؟
- ۵) مذاکره‌کننده خوب چه مسئولیت‌هایی در قبال فرایند مذاکره‌اش دارد؟
- ۶) انواع الزامات مذاکره شامل چه مواردی می‌شود و برای هر گروه چند مثال بزنید؟
- ۷) چرا صیانت از برجام به‌رغم خروج آمریکا از آن همچنان برای ایران سودمند است؟

تمرین عملی

فرض کنید می‌خواهید برای خود خانه‌ای بخرید، اگر قصد داشته باشید با فروشنده مذاکره حرفه‌ای داشته باشید، فرایند مذاکره و به‌طور مشخص سناریوهای آن را برای خود تدوین کنید.

پژوهش

در این فصل، یک نمونه از فرایند مذاکره بیان شد. با تحقیق و بررسی بیشتر از میان منابع و اطلاعات علمی موجود، فرایندهای دیگری از مذاکره را بررسی کنید.

اصول مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: آشنایی مخاطبان نسبت به اصول مذاکره

اهداف جزئی

- ۱) آشنایی مخاطبان با صفات و ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان
- ۲) شناسایی و بیان آداب رفتاری در مذاکره
- ۳) بررسی و تبیین بایدها و نبایدهای پیش از مذاکره
- ۴) بررسی و تبیین بایدها و نبایدهای هنگام مذاکره

* صفات و ویژگی‌های مذاکره‌کننده

همان‌طور که انجام هر رسته کاری در مدیریت نیازمند یک سری ویژگی و قابلیت‌هاست، مذاکره کردن نیز نیازمند ویژگی‌های خاصی است؛ یعنی فردی که به نمایندگی از سازمان وارد جریان مذاکره می‌شود، باید صفاتی داشته باشد که بتواند مذاکره را با موفقیت به پایان برساند.

بیش از شش دهه است که در مورد تأثیر ویژگی‌های فردی و تأثیر آنها بر مذاکره مطالعه می‌شود. سن، نژاد، تحمل ابهام، تحمل ریسک و قابلیت جلب اعتماد فقط بخشی از گستره عواملی است که مورد توجه محققان قرار گرفته است.

کدام یک از ویژگی شخصیتی موجب می‌شود که کسی در مقایسه با دیگر مذاکره‌کننده بهتر باشد؟ رفتار، تفکر و احساسات یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای چه تفاوتی با مردم عادی دارد؟ محققان در مورد ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان و چگونگی تأثیر این ویژگی‌ها روی فرایند و نتایج مذاکره مطالعات متعددی انجام داده‌اند. در حوزه تفاوت‌های فردی، مهمترین پارامتری که تا کنون مورد توجه محققان قرار گرفته، جنسیت مذاکره‌کنندگان است. در ادامه، چند مورد از ویژگی‌ها و صفات مذاکره‌کننده را بیان می‌کنیم:

صداقت و راستگویی

بسیاری از افراد فکر می‌کنند مذاکره به معنای هنر دروغ گفتن است و تصور می‌کنند در جریان مذاکره دروغگویی حرفه‌ای‌تر، مذاکره‌کننده موفق‌تری است؛ در صورتی که این‌طور نیست.

تجربه و مرور سوابق مذاکرات نشان داده بهتر است مذاکره بر مبنای صداقت و راستگویی باشد. نخستین و مهمترین ویژگی هر مذاکره‌کننده، صداقت و راستگویی است، چراکه هنگام راستگویی انسان دچار تناقض‌گویی نمی‌شود. در فرایند سیال مذاکره، تناقض‌گویی حرمت و قدرت را بسیار کم و اعتماد طرفین را سلب می‌کند و همین‌طور اثر دوچندانی روی کلیت مذاکره بر جا می‌گذارد. مذاکره‌کننده‌ای که حرمتش را در برابر طرف مقابل از دست بدهد، به‌طور قطع بازنده‌ای بیش نخواهد بود. پس به دو دلیل یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای هرگز به دروغ متوسل نمی‌شود:

- ۱) مذاکره‌کننده صادق هرگز هیچ تناقضی در گفتار و رفتارش طی روند مذاکره مشاهده نمی‌شود.
- ۲) صداقت و راستگویی سبب نفوذ کلام مذاکره‌کننده در مقابل مخاطبش می‌شود.

دلیل نخست یعنی بروز تناقض در گفتار و رفتار مذاکره‌کننده به این دلیل اهمیت دارد که همین تناقض‌گویی سبب می‌شود تا مخاطبش بر سر میز مذاکره امتیازهای فراوانی از وی بگیرد. از سوی دیگر، طرف دیگر هم روی میز مذاکره برای آزمایش میزان صداقت و راستی، سؤال‌های متعددی را مطرح می‌کند و در چنین شرایطی بی‌شک صداقت و راستگویی به ایجاد حس اعتماد در طرفین کمک شایانی می‌کند و صد البته این نکته مهم را به خاطر بسپارید که اطلاع‌رسانی گمراه‌کننده منجر به ایجاد نگرش منفی در مخاطب و در نهایت، به بن‌بست رسیدن مذاکره می‌شود. در صورتی که بر سر میز مذاکره، مخاطب به صداقت و راستگویی مذاکره‌کننده باور نداشته باشد، هرگز تمایلی به مذاکره و ادامه ارتباط با وی نخواهد داشت. (حیدری، ۱۳۹۶)

نکته‌ای که در اینجا اهمیت دارد، نفوذ در مخاطب به واسطه کلام صادق است. با

این ویژگی می‌توان توجه و اعتماد طرف مقابل را جلب کرد و این موضوع می‌تواند در دستیابی به اهداف مذاکره بسیار تأثیرگذار باشد. بارها در زندگی شخصی و سازمانی خود تجربه کرده‌ایم زمانی که حقیقت مسئله‌ای هر چند ناگوار را بیان کرده‌ایم، تأثیرات به مراتب بهتری را دیده‌ایم.

از مسائل مهمی که می‌توان در این ویژگی به آن اشاره کرد، از بین رفتن اعتماد طرف مقابل به واسطه دروغگویی است. زمانی که از فردی برای نخستین بار دروغ می‌شنویم، خودبه‌خود اعتماد به طرف مقابل از بین می‌رود و بعد از مدتی، این منطق در ذهن شکل می‌گیرد که اساس و بنیان و رفتار این فرد بر پایه دروغ است. فراموش نکنیم که افراد دروغگو کم‌حافظه هستند و معمولاً طی زمان به واسطه کتمان حقیقت، دچار تناقضات می‌شوند و این آفت بزرگی است.

از لحاظ علم بدن وقتی صادقانه صحبت می‌کنیم، کلام ما نفوذ زیادی دارد و این در حالی است که فرد بدون اشراف بر علم زبان بدن به همین نتیجه می‌رسد. کلام صادقانه در مخاطب نفوذ می‌کند.

صداقت در مذاکره به معنای ساده‌لوحی و قبول کردن هر شرایطی در مذاکره نیست، بلکه به معنای رعایت اصول اخلاقی در کنار استفاده از تکنیک‌های حرفه‌ای برای حفظ منافع بلندمدت دوجانبه به جای منافع کوتاه‌مدت یک‌طرفه است. این یک اصل مهم است که افزایش اعتبار انسان در جامعه بسیار ارزشمندتر از سود حاصل از معاملات یا قراردادهاست، چراکه افزایش اعتبار شما می‌تواند خود منجر به اعتماد اطرافیان، کارمندان، شرکای تجاری و دیگر افراد جامعه باشد.

البته، بجاست به این نکته اشاره کنیم که دروغ نگفتن با گفتن همه‌چیز متفاوت است، چراکه برخی موارد از شما درباره اهداف و رموز شما سؤال می‌شود که مجبور به گفتن آن نیستید، بلکه در این مواقع باید حامی اسرار خود باشید. بنابراین، نگفتن و نگهداری اسرار و به موقع صحبت کردن منافاتی با صداقت ندارد، بلکه در راستا و مؤید صداقت در مذاکرات است. بنابراین، هنگامی که از صداقت در مذاکره صحبت می‌کنیم، منظور دروغ نگفتن است و به این معنا نیست که مذاکره‌کننده همه‌چیز را می‌گوید. پس صداقت اصل مذاکره و دروغ آفت مذاکره است.

رازداری

کلمه راز در زبان لاتین هم به معنای جدا و متمایز بودن است و آن اندیشه و رفتاری

است که ابتدا نباید آشکار شود. راز در حقیقت مجموعه آگاهی است که فقط مربوط به فردی خاص باشد.

روان‌شناسان رازداری را مخفی کردن عمدی اطلاعات از دیگران تعریف کرده‌اند که سه ویژگی اجتماعی بودن، آگاهانه بودن و فعال بودن دارد. راز به اقتضای حرمتش باید پوشیده بماند وگرنه راز نمی‌شد. در این هیچ تردیدی نیست. به تعبیر زیبای امیرالمؤمنین علی^(ع) که می‌فرمایند: «راز تو اسیر توست، اگر آشکارش ساختی، تو اسیر آن شده‌ای.»

یکی از صفاتی که مذاکره‌کننده باید به آن مجهز باشد، رازداری است. البته صداقت مرز دارد و مرز آن رازداری است. ترکیب صداقت و رازداری یکی از ویژگی‌های مذاکره‌کننده خوب است. باید مراقب بود به بهانه صداقت اسرار فاش نشود. در عین اینکه باید در جلسات مذاکره راستگو باشیم، باید رازدار مجموعه‌ای که به نمایندگی از آنها در مذاکره حاضر شده‌ایم نیز باشیم. بنابراین، رازداری یعنی حمایت و پشتیبانی از واقعیت‌هایی که می‌توان به وسیله آنها به اهداف خود دست پیدا کنیم.

امانت‌داری

ادامه رازداری، امانت‌داری است. چه در مذاکرات فردی و چه سازمانی ما نماینده و مکلف به حفظ امانت هستیم. بزرگترین خصلت یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای، امانت‌داری اوست. در مذاکره آنچه منجر به توافق طرف و متمایل کردن وی به توافق می‌شود، میزان توانایی مذاکره‌کننده در ایجاد و کسب اعتماد طرف است. امانت‌داری بیش از سایر ویژگی‌ها این اعتماد را ایجاد می‌کند. هر فردی در زندگی خود حداقل دارای سه هویت مجزاست؛ هویت فردی، هویت سازمانی و هویت ملی. از این رو، امانت‌داری را می‌توان در دو قالب هویت یادشده به شرح زیر بررسی کرد:

الف) هویت و امانت‌داری فردی: مذاکره‌کننده حرفه‌ای کسی است که مراقب نام و برند شخصی خود است. او این نام را به سادگی نمی‌فروشد و می‌داند فقط به دنبال نام رفتن می‌تواند نام را هم خدشه‌دار کند و می‌داند نام بلند اعتماد طرف مقابل را هم به دنبال می‌آورد. از این رو، نسبت به سایر افراد در مدت‌زمان کمتری می‌تواند به اهداف و منافع دوطرفه دست بیابد.

ب) هویت و امانت‌داری سازمانی: بسیار دیده شده است که در مذاکرات افراد سخنانی را در بدگویی مدیر یا سازمان خود گفته‌اند. فکر کنید گفتن این موارد چه

تأثیری در چگونگی نگرش طرف مقابل در مورد شما دارد؟ آیا در چنین وضعیتی طرف مقابل دیگر به شما اعتماد خواهد کرد؟ آیا می‌توانید با از دست دادن اعتماد طرف مقابل، باز به نتیجه مذاکره امیدوار باشید؟ شما مأمور هستید برای سازمانتان مذاکره کنید و از این طریق سازمان خود را برای رسیدن به اهدافش کمک کنید. مشکلات سازمانی مربوط به داخل سازمان است و خوبی‌ها مربوط به بیرون. هیچ‌گاه نباید فراموش کرد که طی تاریخ انتفاع بهترین قراردادهای تاریخ برای یک دولت یا کشور بوده و آسیب ضعیف‌ترین قراردادها نیز برای همان کشور و ملت بوده است. پس مذاکره کردن یک فن و مهارت است و افرادی که در جلسه مذاکره حضور دارند، باید امانت‌دار و حامی مجموعه‌ای باشند که به نمایندگی از آنها به این میدان وارد شده‌اند.

صراحت و شفافیت بیان

بسیاری از افراد گمان می‌کنند که هویت شخصی‌شان در جلسه مذاکره حضور دارد، اما به‌واقع نقشی که پذیرفته‌اند در این جلسه حضور دارد و این نکته را باید در نظر بگیریم که نقش یک مذاکره‌کننده خوب را داشته باشیم. اگر این موضوع را مد نظر داشته باشیم، همواره در مذاکرات به طور صریح و شفاف صحبت می‌کنیم و شخصیت خود را درگیر مباحثات و خجالت نمی‌کنیم. گفتن یک جمله خوش‌فرم همیشه به کمی کار هنری نیاز دارد. برای شفاف بودن لزومی ندارد هنرمند باشید. سلیس بودن جمله خوب است، اما وضوح یکی از ضروریات جمله است. بخشی از زیبایی یک جمله واضح، دقت در زدن به هدف است؛ یعنی چقدر دقیق مفهوم مد نظر شما را انتقال می‌دهد.

مذاکره محل تعاملی است که در آن نباید مبهم و گنگ صحبت کرد و از به کار بردن کنایات و بیان کلمات غیرمستقیم باید پرهیز کرد. همین‌طور باید به‌گونه‌ای صحبت کرد که توجه طرف مقابل جلب شود.

برای اینکه واضح و شفاف باشید، باید هدف از سخن خود را بدانید و حاشیه نروید. به تعهداتان پایبند باشید. اگر چیزی را به زبان می‌آورید، جور دیگری عمل نکنید. این شفافیت و صراحت در شما سبب می‌شود شفافیت دیگران را هم برانگیزید و به شکلی نامحسوس کسانی را که مبهم رفتار می‌کنند و حرف می‌زنند، به سوی شفافیت بکشانید. مذاکره محل تعامل است و در این تعامل باید شفاف بود و به‌گونه‌ای صحبت کرد که طرف مقابل متوجه مطلب ما بشود.

شاید در ارتباطات شخصی گنگ صحبت کردن آسیب چندانی نداشته باشد، اما در مذاکره

می‌تواند آسیب جدی باشد و سبب جبهه‌گیری طرف مقابل شود و حتی ممکن است وی را در لاک دفاعی خود فرو ببرد، زیرا انسان‌ها زمانی که مطلبی را متوجه نمی‌شوند، در مقابل آن گارد می‌گیرند و از آنجا که ناشناخته بودن از منابع ترس است، افراد در مقابل ناشناخته‌ها با ترس و وحشت برخورد می‌کنند. ابهام، پاسخ و رفتار پیش‌بینی‌نشده‌ای دارد که این پاسخ می‌تواند مسئولیت ما را دو چندان کند.

پس هنر مذاکره‌کننده این است که در عین اینکه صریح و شفاف خواسته خود را بیان می‌کند، طرف مقابل را به حرف بیاورد تا بتواند از این طریق به منظور و خواسته خود برسد.

برخورداری از قوه منطق

اصولاً انسان‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ افرادی که هیجانات و احساسات بر آنها غالب است و افرادی که منطق بر آنها چیره شده و معمولاً در این دو گروه هم‌پوشانی ایجاد می‌شود و یکی بر دیگری غالب می‌شود. زمانی که فرد هیجانی می‌شود، تصمیم‌ها از پایه عقلانی به پایه احساسی منتقل می‌شود. بنابراین، پایداری و همه‌جانبه‌نگری تصمیم در هاله‌ای از ابهام قرار می‌گیرد. از آنجا که معمولاً مذاکره وظیفه‌ای تصمیم‌ساز است و افراد بارها در معرض تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند، بهتر است مذاکره‌کننده سرشار از استدلال‌های منطقی باشد تا بتواند از فکر خود در مواجهه با زمان‌هایی که نیاز به تصمیم‌گیری و تحلیل دارد، بهره‌بردار.

معمولاً فاکتورهای هیجانی میزان توانمندی افراد در تصمیم را از پایداری به سمت دفعی و هیجانی بودن سوق می‌دهند که ممکن است تأثیرات آنی ایجاد کند، ولی در بلندمدت می‌تواند مأمّن آسیب‌های فراوانی باشد که امروزه نمونه‌های آن به‌وفور در جامعه ما دیده می‌شوند.

پس مذاکره‌کننده باید منطقی باشد و ضمن پذیرش مطالب منطقی با طرف مقابل منطقی صحبت کند.

مذاکره‌کننده باید منطقی باشد و ضمن پذیرش مطالب منطقی، با طرف مقابل منطقی مذاکره کند. فراموش نکنید بحث با افراد غیرمنطقی، ناامیدی و رفتار تخصصی به همراه می‌آورد. برای دستیابی به اهداف راه‌های بسیاری وجود دارد. گمان نکنید وقتی غیرمنطقی می‌شوید، می‌توانید حقیقت یا اهداف طرف مقابل را کتمان کنید. مذاکره‌کننده باید دقت کند در مواجهه با افراد غیرمنطقی بر مدار منطق خود باقی بماند.

بنابراین، اگر می‌خواهیم مذاکره عقلانی پیش برود و دستاوردها را در آن به‌راحتی فرم دهیم، بهتر است منطق پایه و اساس آن باشد و از این نظر باید مذاکره‌کننده این قابلیت را در خود تقویت کند.

تعاملی بودن افراد

افرادی که علاقه‌ای به برقرار کردن ارتباط با دیگران ندارند و در ارتباطات خود دچار چالش می‌شوند، گزینه مناسبی برای مذاکره کردن نیستند، زیرا نمی‌توانند چالش‌های مذاکره را به نفع خود تمام کنند و ارتباط مفیدی داشته باشند.

بعضی از انسان‌ها می‌توانند به‌راحتی با دیگر افراد ارتباط بگیرند و به‌اصطلاح ویژگی برون‌گرایی در آنها نمود بیشتری دارد و می‌توانند از این ویژگی در دستیابی به نتیجه استفاده کنند و جلسه مذاکره را به سمت همدلی و هم‌راستایی پیش ببرند.

ادب و متانت

ادب از مهمترین ویژگی‌های مذاکره‌کننده حرفه‌ای است. ادب از فردی به فرد دیگر مستقل می‌شود و اگر می‌خواهیم با ما مؤدبانه برخورد کنند، ما نیز باید این‌گونه عمل کنیم. برخی افراد انتظار دارند به رغم بی‌ادبی خودشان، دیگران مرزهای ادب ایشان را رعایت کنند. چنین چیزی در مذاکره امکان ندارد. سؤالی در اینجا پیش می‌آید؛ اینکه رعایت حداکثری ادب آیا از میزان صمیمیت روابط انسان نمی‌کاهد؟ در پاسخ می‌توان گفت که ادب و راحتی در رفتار در دو سر طیف قرار دارند که پیدا کردن نقطه تعادل این دو، از هنرهای یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای است. استفاده مکرر از عباراتی همچون حضرت عالی، فرمایش کردید، استدعا می‌کنم و... بار جلسه را سنگین می‌کند و الزاماً به معنای رعایت ادب نیست. از این رو، توصیه می‌شود از عبارتهای جایگزین استفاده شود که در عین رعایت ادب، فضا و جو جلسه را به طور غیرضروری سنگین نکند. عباراتی همچون جناب عالی (شما) به جای حضرت عالی، مطرح کردید (فرمودید) به جای فرمایش کردید، خواهش می‌کنم به جای استدعا دارم.

ادب موجب ایجاد قدرت و پیروی افراد از شما می‌شود و برایتان حرمت و احترام می‌آورد. داشتن قابلیت‌های فنی مذاکره مهم است، اما داشتن ادب یک فاکتور ضروری است، زیرا برای افراد حرمت و احترام می‌آورد. پس ادب موجب ایجاد حس قدرت در افراد و تبعیت از آنها می‌شود. بنابراین، بهتر است در جلسه مذاکره ادب و متانت را رعایت کنیم تا بتوانیم از آن به نفع پیشبرد اهداف مذاکره استفاده کنیم.

انسانیت

انسانیت صفت مورد توافق همهٔ انسان‌هاست و در بسیاری از جلسات حتی زمانی که تصمیم‌های غیرانسانی گرفته می‌شود، سعی بر آن است که موافق انسانیت نشان داده شود. مثالی که در این زمینه می‌توانیم بیان کنیم، این است که هنگام رانندگی طرف مقابل شما حرکتی بد و خلاف مقررات انجام می‌دهد. شما مستعد اعتراض و عصبانی شدن هستید، ولی به محض اینکه از شما عذرخواهی می‌کند، عصبانیت شما فروکش کرده و به شما یادآوری می‌کند که انسان‌ها اشتباه می‌کنند، ولی به واسطهٔ انسانیت می‌توان از این اشتباهات چشم‌پوشی کرد.

بنابراین، در جلسهٔ مذاکره زمانی که انسان حضور پیدا می‌کند و از مبنای و منابع انسانیت خود بهره می‌برد، این ویژگی فرصتی ایجاد می‌کند تا بسیاری از چالش‌ها در مسیر شکست مذاکره خودبه‌خود مدیریت شوند و مذاکره قوام و پایداری خود را حفظ کند. پس در جلسات مذاکره انسان باشیم و انسانی رفتار کنیم تا بتوانیم مذاکره را در مسیر صحیح خود پیش ببریم.

صبر و شکیبایی

مذاکره به نسبت اهداف و منابع خود، بی‌شک فرایندی زمان‌بر است، پس عامل زمان یکی از عوامل مؤثر در جریان مذاکرات است و هیچ‌گاه نمی‌توان زمان را از مذاکره جدا کرد و از حوزه‌های راهبردی است که می‌توان از آن به نفع یا ضرر استفاده کرد. هنگامی که زمان فاکتوری است که خود را در جلسات مذاکره به این اندازه پررنگ نشان می‌دهد، عاملی که به شما کمک می‌کند تا بتوانید آن را مدیریت کنید، صبر و شکیبایی است. در مذاکره سعی نکنید که بیشتر از طرف مقابل صحبت کنید؛ بهتر است از عجله و شتاب در صحبت‌های خود پرهیز کنید. از فرصت‌های ایجادشده در فرایند مذاکره، نهایت استفاده را ببرید. داستان زیر نمونه از عاقبت عجله را در بیان خواسته نشان می‌دهد:

«روزی مسئول فروش، منشی دفتر و مدیر شرکت برای ناهار به سمت سلف حرکت می‌کردند. ناگهان یک چراغ جادو روی زمین پیدا می‌کنند و آن را لمس می‌کنند. سپس، غول چراغ جادو ظاهر می‌شود. غول از آنها می‌خواهد که هر یک آرزویی کرده تا غول برای آنها برآورده کند. ابتدا منشی با عجله آرزوی خود را می‌گوید: اول من، اول من!... من می‌خواهم که توی باهاماس باشم، سوار یک قایق

بادبانی شیک باشم و هیچ نگرانی و غمی از دنیا نداشته باشم. پوووف! منشی ناپدید می‌شود... بعد، مسئول فروش، آرزوی خودش را بیان می‌کند: حالا من، حالا من!... می‌خواهم توی هاوایی کنار ساحل لم بدهم، یک منبع بی‌انتهای غذا داشته باشم و تمام عمرم را خوش بگذرانم. پووووف! مسئول فروش هم ناپدید می‌شود... سپس غول به مدیر می‌گوید: حالا نوبت توست. مدیر پاسخ می‌دهد: من می‌خواهم که آن دو نفر بعد از ناهار توی شرکت باشند!»

مذاکره‌کننده حرفه‌ای را نمی‌توان به سادگی عصبانی کرد. گاهی عصبانی کردن طرف مقابل یکی از ترفندها و حيله‌های مذاکره‌ای است. وقتی نتوان در زمین بازی به نتیجه رسید، بهترین کار این است که بازی را به حاشیه برد و در آنجا بازی را ادامه داد. بسیاری از افراد به چنین حرکات غیراخلاقی مذموم در مذاکره مبادرت می‌ورزند. هنر مذاکره‌کننده حرفه‌ای این است که مسائل را شخصی نکند، عصبانی نشود و در برابر حملات و ترفندهای طرف مقابل صبر پیشه کند. شاید سخت باشد که البته این‌گونه نیز هست، ولی عاقبتی شیرین دارد. افراد عصبانی همیشه مجبورند برای جبران رفتار زشت خودشان در انتهای مذاکره امتیاز بدهند. افراد کم‌صبر و عجول در رسیدن به اهداف بزرگ ناتوان و ناکارآمد هستند. تعجیل یکی از ضعف‌های مذاکره‌کننده است که اگر طرف مقابل از این مسئله مطلع شود، می‌تواند از آن علیه شما استفاده کند. پس زمانی که کم‌صبر و بی‌حوصله هستید، وارد جلسات مذاکره نشوید، چون بی‌شک نتیجه آن برد نیست و می‌تواند یک نقطه منفی برای توانمندی‌های شما تلقی شود.

مذاکره‌کننده صبور در عین صبر و آرامش، مدیریت زمان را از دست نمی‌دهد و با سؤال‌های هدایتگر سعی می‌کند طرفین را به سمت نتیجه‌ای مناسب که منافع هر دو را در بر داشته باشد، هدایت کند.

این دو ویژگی نیز همانند سایر ویژگی‌ها در دو سر طیف قرار دارند؛ یعنی صبور بودن نباید به معنای عدم تحرک و انفعال و تحمل بی‌دلیل گذشت زمان باشد. از طرف دیگر، استفاده از زمان نیز نباید منجر به بیقراری و کاهش صبر و آرامش شود. این دو نقطه، تعادلی دارند که باید به وسیله مذاکره‌کننده کشف شود و به اجرا برسد.

گویند سنگ لعل شود در مقام صبر آری شود ولیک به خون جگر شود

انصاف و منصف بودن

بسیاری از اوقات حتی اگر از ارتباط با انسان‌ها نتیجه نگرفته‌ایم، از انصاف آنها لذت برده‌ایم. از ویژگی‌هایی که می‌توان شخصی را به نیکی یاد کرد، انصاف وی است.

اگر مذاکره‌کننده ویژگی انصاف را نداشته باشد که متأسفانه تعداد بی‌شماری از مذاکره‌کنندگان این ویژگی را ندارند، جلسه مذاکره وارد پیچیدگی‌های بیشتری شده و دستیابی به نتیجه دشوار می‌شود. یک مذاکره‌کننده منصف آمادگی پذیرش سخنان صحیح و حتی تغییر در دیدگاه‌های خود را در راستای اهداف داشته باشد؛ یعنی اگر طرف مقابل سخن منصفانه و منطقی را بیان کرد، اگر آن را در راستای اهداف خود دیدیم، آن را می‌پذیریم و دیدگاه خود را تغییر می‌دهیم، ولی اگر این‌طور نبود، با انصاف سخن وی را می‌پذیریم و مسیر خود را ادامه می‌دهیم؛ یعنی سعی نمی‌کنیم به طمع دستیابی به اهداف، انصاف را زیر پا بگذاریم و رفتار غیرمنصفانه داشته باشیم. این رویکرد سبب می‌شود طرف مقابل در برابر ما جبهه نگیرد و در کنار ما حرکت کند. اینکه خود را جای طرف مقابل قرار دهیم و از دریچه نگاه او به دنیا نگاه کنیم، می‌تواند تأثیر زیادی در ایجاد و گسترش انصاف در ما داشته باشد.

انصاف در مذاکرات سبب تعامل و ارتباط می‌شود. می‌توان نوع نگاه خود را تغییر داد و منصف بود و حرفه‌ای با مسائل برخورد کرد. به‌وفور در شرکت‌های حرفه‌ای انصاف دیده می‌شود، حتی اگر در راستای اهدافشان نباشد. بنابراین، حرف حساب پذیرفتنی است و اگر مطلبی را می‌شنویم که باب طبع ما نیست، ولی منصفانه است، نسبت به آن بسته به نوع اهداف، تصمیم منطقی می‌گیریم و با انصاف برخورد می‌کنیم.

اعتماد به نفس

اعتماد به نفس ویژگی بارزی است که با داشتن آن، مذاکره‌کننده قادر خواهد بود از سایر ویژگی‌های خود به‌خوبی استفاده کند. عوامل مختلفی موجب می‌شوند که اعتماد به نفس افزایش یابد، ولی به نظر می‌رسد بزرگترین عامل ایجاد و افزایش اعتماد به نفس، اشراف اطلاعاتی است. هر چه اطلاعات طرف مقابل بیشتر باشد، به‌طور غیرمستقیم اعتماد به نفس او هم بیشتر می‌شود. البته سایر عوامل نیز همچون آراستگی، داشتن نام نیکو، داشتن فن بیان و مذاکره در افزایش این اعتماد به نفس نقش مؤثری بازی می‌کنند. اعتماد به نفس یک عامل کنترلی بسیار مهم است و فرد می‌تواند از طریق داشتن این باور در بزنگاه‌های مذاکره آن را حفظ کند و به سمت نتیجه پیش برود. پس اعتماد به نفس یک راهکار پیش‌برنده است.

راه‌های اعتمادبه‌نفس چیست؟ تجربه نشان داده است زمانی که انسان‌ها روی هر موضوعی تسلط و اشراف داشته باشند، به اعتمادبه‌نفس می‌رسند. بنابراین، از اولین کارهایی که مذاکره‌کننده باید انجام دهد، به دست آوردن تسلط بر موضوع، جلسه، محتوا و سبقه مذاکره است.

دومین راهی که می‌توانیم به اعتمادبه‌نفس برسیم، داشتن یک مزیت رقابتی و حاشیه امنیت برای خود است. داشتن یک سلاح و فن در جلسه مذاکره می‌تواند اعتمادبه‌نفس انسان را تقویت کند.

اصولاً بخش عمده‌ای از پایین بودن سطح اعتماد، به خالی بودن دستان فرد برمی‌گردد.

روش دیگری هم برای افزایش اعتمادبه‌نفس وجود دارد. قاعده‌ای در مذاکره وجود دارد که می‌گوید افراد به دو دلیل با شما مذاکره می‌کنند؛ یا از شما می‌ترسند، یا از شما منفعتی کسب می‌کنند. خارج از دو موضوع یادشده، هیچ‌کس با شما مذاکره نخواهد کرد. پس اگر دیدید به جلسه مذاکره‌ای دعوت شدید، به این فکر کنید که حتماً نیازی به شما بوده است که طرف مقابل را در آن سوی میز قرار داده است. همچنین، به این موضوع فکر کنید که این شما هستید که می‌توانید نیاز طرف مقابل را برآورده کنید، از این رو قدر ابزاری را که در اختیار شما است که به واسطه آن توانسته‌اید طرف مقابل را پای میز مذاکره بکشانید، بدانید و این ابزار را به‌سادگی از دست ندهید.

کسانی که اعتمادبه‌نفس کافی دارند، تمایلشان برای مذاکره بیشتر است و مخاطرات طولانی شدن مذاکره را بیشتر تحمل می‌کنند و قابلیت بیشتری برای دستیابی به توافق دارند.

در مجموع، بدون شک می‌توان گفت که اعتمادبه‌نفس و اعتقاد به خود در جلسه مذاکره به معنای کسب موفقیت است، البته منظور ما اعتمادبه‌نفس کاذب نیست.

سرعت عمل

حضرت علی^(ع) می‌فرمایند: «تعجیل پیش از توانا شدن و درنگ پس از فرصت یافتن، نشانه ضعف است.» همان‌گونه که از حدیث پیداست، انجام هر کار، یک زمان بهینه دارد که آن زمان نه آن قدر دیر است که خاصیت خود را از دست بدهد و نه آن قدر زود است که زمان آن هنوز نرسیده باشد. این حدیث به‌خوبی نشان می‌دهد که افراد موفق همواره بدون تعجیل در کنار کمین فرصت‌ها هستند و به هنگام مواجهه با

فرصت‌ها، نهایت بهره را از آنها خواهند برد. تحقق چنین هدفی در کنار ویژگی‌های متعددی همچون فرصت‌شناسی، صبر و... نیازمند سرعت عمل است. سرعت عمل به معنای انجام سریع و کم‌زمان کار است، اما سرعت عمل سبب می‌شود تأثیرگذاری شما بر مخاطب افزایش پیدا کند. به بیانی، سرعت عمل در درک نظر مخاطب و سرعت عمل در پاسخ مناسب به شما کمک می‌کند فردی تأثیرگذارتر دیده شوید.

برای تمرین سرعت عمل باید تمرکز و خوب گوش دادن را تمرین کنید و یاد بگیرید در شرایط عادی زندگی هم با سرعت و دقت بشنوید و پاسخ دهید تا در مذاکرات حرفه‌ای این ویژگی تبدیل به یک شایستگی برای شما شود. سرعت عمل می‌تواند نتیجه مذاکره را تغییر دهد و حتی قدرت تلقین کردن شما را افزایش دهد. بنابراین، باید مراقب شناسایی زمان درست برای گرفتن منافع و در اختیار گرفتن نبض مذاکره باشید تا مبادا فرصت‌ها بسوزد و سبب از دست رفتن بازار و ورود رقبا به عرصه رقابت و بازار شود.

شنونده فعال بودن

شنیدن یک بحث کاملاً فیزیولوژیک است و فقط به معنای فعال شدن حسگرهای شنوایی ما بر اثر امواج صوتی است. گوش دادن یک مهارت شناختی است و نوعی فعالیت ذهنی و تحلیلی محسوب می‌شود. دو نکته در شنونده بودن تأثیرگذار است:

- ۱) شنونده خوب بودن: فقط شنونده‌ای است که گوینده را درک کرده و با وی در گفت‌وگو همراهی می‌کند. این شنونده گوش خوبی دارد و گوینده فقط برای برقراری رابطه با وی در ارتباط است. اما حالت ایده‌آل‌تر، شنونده فعال بودن است.
- ۲) شنونده فعال بودن: به شنونده‌ای گویند که در عین خوب گوش دادن، اثر سینرژیک روی گوینده نیز دارد و وی را ترغیب به گفت‌وگوی بیشتر می‌کند. این موضوع موجب می‌شود تا سه نتیجه خوب برای شنونده عاید شود. نخست، اطلاعات وی از گوینده کامل‌تر شود. دوم، مجهولات بیشتری از شنونده تبدیل به معلومات شود. سوم، از گفتن حرف‌های پشیمان‌کننده آگاه شود و از آنها بپرهیزد. شنونده فعال بودن یعنی همراهی با گوینده و فرستادن پیام‌های تأییدی یا تشکیکی یا... برای گوینده هنگامی که وی مشغول صحبت کردن است. به این معنا که علاوه بر اینکه

شنونده به حرف‌های گوینده گوش می‌دهد، با آنها همراه می‌شود و گوینده را درک می‌کند.

این موضوع شبیه ضرب‌المثل معروف است: «مستمع صاحب‌سخن را بر سر ذوق آورد.»

شنیدن در مذاکره آن‌قدر اهمیت دارد که از آن به‌عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. یک مذاکره‌کننده خوب، یک شنونده خوب است. اساس مذاکره بر ارتباط‌گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل سبب برقراری ارتباط درست می‌شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست‌کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می‌شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت‌بار است. پرسیدن سؤال‌های درست و مناسب و واقعاً گوش فرا دادن به فرد مقابل در مذاکره اهمیت بسیار زیادی دارد.

به طور معمول، سه عامل موجب می‌شود تا مذاکره‌کنندگان 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 انگیزه‌های طرف مقابل، تشویق امکان‌پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره‌کنندگان آن‌قدر 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 مذاکره‌کنندگان مطلبی را که نمی‌خواهند بشنوند، نمی‌شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی‌علاقگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی‌شوند. فراگیری شنیدن مؤثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش.

روان‌شناسی و شخصیت‌شناسی

معمولاً اگر بخواهیم روی انسان‌ها شناخت پیدا کنیم باید روی تیپ‌های شخصیتی آنها مسلط باشیم و این نکته بسیار مهمی است، به دلیل اینکه برای ارتباط گرفتن، نوع تیپ شخصیتی را در نظر بگیریم. تفکری که عنوان می‌کند ما با انسان‌ها مذاکره می‌کنیم، تفکر اشتباهی است، زیرا مذاکره ما با شخصیت‌ها انجام می‌شود. به طور مثال، اگر فردی را در جلسه مذاکره محتاط ببینیم، در واقع اقتضای تیپ شخصیتی وی چنین برخوردی است.

پس در جلسه مذاکره با هر تیپ شخصیتی بر اساس جنسیت، نیاز و قابلیت‌هایی که

دارند، رفتار کنیم. اگر نگاهی به مدل‌های موجود تیپ شخصیتی در دنیا بیندازیم، متوجه می‌شویم چقدر انسان‌ها از نظر شخصیتی با هم متفاوت‌اند. یک مذاکره‌کننده خوب، یک روان‌شناس حرفه‌ای است که می‌تواند نوع تیپ شخصیتی افراد را تشخیص داده و به فراخور آن، خود را تطبیق بدهد.

برای مثال، زمانی که با فردی که دارای شخصیت هیجانی است در حال مذاکره هستید، باید سعی کنید از قابلیت‌های هیجانی وی نهایت استفاده را ببرید و در جهت پیشبرد مذاکره به نفع خود کوشا باشید. هیچ‌گاه نمی‌توان با یک راهبرد یکسان وارد جلسه مذاکره شد. در این جلسه باید فن خود را بر اساس روحیات طرف مقابل انتخاب کنید تا به مقصود خود برسید، وگرنه با شکست روبه‌رو می‌شوید.

شناسایی طرف مقابل از عوامل مهمی برای پیشبرد مذاکره به سمت هدف مطلوب خود است. در مذاکره باید تحلیلگر بود و بر اساس لحظه مذاکره، طرف مقابل و بافت شخصیتی-روانی که در آن وجود دارد، راهبردها و مدیریت مذاکره را به عهده گرفت و از آن استفاده کرد.

شخصیت‌شناسی در مذاکرات

افراد به شیوه‌های مختلفی مذاکره می‌کنند و طی فرایند مذاکره، رفتارهای متفاوتی نشان می‌دهند. می‌توان سبک‌های مختلف مذاکره و چگونگی تأثیرشان بر نتایج مذاکرات را شاهد بود. یکی از موارد بسیار مهم و البته خطرناک این است که افراد فکر می‌کنند اگر در موفقیت مذاکره فروش خود با اجرای یک متد و روش فروش به مهارت خوبی دست پیدا کردند و با تکیه بر آن در برخی از این مذاکرات موفق شدند، می‌توانند آن روش را برای پیروزی مذاکره بر تمام تیپ‌های شخصیتی افراد انجام دهند و فکر می‌کنند شاه‌کلیدی دارند که می‌توانند در تمام مذاکرات از آن استفاده کنند، ولی این امر یک اشتباه بزرگ است، چرا که در مذاکرات تجاری برخی افراد در مذاکره سرعت به خرج می‌دهند و ریسک می‌کنند. برخی دیگر زمان بیشتری می‌گذارند و تلاش می‌کنند از ریسک کردن بپرهیزند. برخی از خریداران بسیار وفادارند و برخی دیگر از مغازه‌های نزدیکشان خرید می‌کنند. برخی مذاکره‌کنندگان به حدی صدای خود را بالا می‌برند که بی‌ادبانه به نظر می‌رسد، برخی دیگر منفعل هستند و به‌سادگی می‌توان نظرشان را تغییر داد.

این نکته پیش از آغاز هر مذاکره‌ای توصیه می‌شود. به‌سادگی می‌توان با آموزش

تیپ‌های شخصیتی DISC و رفتارشناسی آنها با ویژگی شخصیتی خود و دیگران آشنا شویم، در مذاکرات موفق باشیم و در نتیجه، آگاهانه روابط خود را با افراد خانواده، دوستان، همکاران و سایر افراد جامعه به صورت مؤثر و پویا برقرار کنیم.

یادگیری و شناخت تیپ شخصیتی قبل از برقراری هر گونه ارتباطی برای داشتن یک ارتباط سالم و مؤثر بر پایه شناخت رفتار و شخصیت افراد در زندگی فردی و اجتماعی اهمیت دارد. از همین رو، تیپ‌شناسی بر اساس الگوی DISC مورد توجه روان‌شناسان، مشاوران و محققان زیادی قرار گرفته است چرا که با شناخت آن، برقراری روابط بسیار پویا و ساده می‌شود. تیپ روان‌شناسی دیسک نخستین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی توسط دکتر مارستون معرفی شد. دکتر مارستون معتقد بود که افراد را می‌توان با چهار سبک طبقه‌بندی کرد.

تیپ‌های شخصیتی مبتنی بر دیسک به چهار بخش اصلی در حوزه رفتارشناسی یعنی برتری‌طلبی، نفوذ، ثبات و وجدان کاری تقسیم می‌شوند. از کنار هم گذاشتن حرف اول هر بخش، واژه دیسک ایجاد شده که هر بخش به شرح زیر است:

Dominance: به معنای برتری‌طلبی

ویژگی بارز این تیپ شخصیتی، وظیفه‌محوری است؛ این افراد تمایل دارند وظایف خود را در وقت مشخص انجام دهند و در انجام کارهای خود بر ایجاد شادی و نشاط متمرکز باشند. در مجموع، می‌توان گفت که این گروه از لحاظ رفتار و شخصیت، با اراده و نیرومند، نتیجه‌گرا، تعیین‌کننده، اهل رقابت، مصمم و پیشرو هستند. در برخورد با این گروه شخصیتی باید از کلی‌سازی پرهیزید، از تکرار خودداری کنید و به جای مشکلات، روی راه حل‌ها تمرکز کنید.

Influence: به معنای نفوذ

از نظر روان‌شناسی ویژگی قالب این گروه شخصیتی، برون‌گرایی است. این افراد تمایل دارند تعامل، معاشرت و تفریح داشته باشند و به آنچه دیگران ممکن است درباره آنها فکر کنند، متمرکز می‌شوند. به طور مختصر می‌توان گفت که این گروه معاشر، پرحرف و سرزنده، جذاب، الهام‌بخش، مشتاق، گرم، قابل اعتماد و خوش‌بین توصیف می‌شوند. همکاری و ابراز شور و شوق را در اولویت قرار می‌دهند. آنها ممکن است از عدم پذیرش، از دست دادن نفوذ و نادیده گرفته شدن هراس داشته باشند. در برخورد با آنها باید فرصتی در نظر گرفته شود که سؤال پرسند و خودشان صحبت کنند.

Steadiness: به معنای ثبات

ویژگی قالب این تیپ شخصیتی ثبات قدم است؛ یعنی از کمک کردن به دیگران یا پشتیبانی سایر افراد و همکاری با یکدیگر به عنوان یک تیم لذت می‌برند. در مجموع این افراد ملایم، راحت و آرام، دلیذیر، صبور، پایدار، صمیمی، علاقه‌مند به اولویت دادن به پشتیبانی، همکاری و حفظ ثبات، آرام، قابل پیش‌بینی، پایدار و سازگار توصیف می‌شوند.

Conscientiousness: به معنای وجدان کاری

وجدان کاری این افراد محفوظ، وظیفه‌محور و سازگار هستند. این تیپ شخصیتی بر درست و دقیق بودن تمرکز دارند. بینش اصلی این گروه در برقراری رابطه با دیگران مبتنی بر اعتماد است. آنها افرادی دقیق، سازگار، هدفمند، واقع‌گرا، پایدار، متمرکز بر قابلیت‌های خود برای کسب دانش و تخصص در راستای رشد شخصی هستند.

معمولاً افراد مقتدر و اجتماعی که تیپ شخصیتی D دارند، حرکات تند و سریعی دارند؛ یعنی تند صحبت می‌کنند، تند حرکت می‌کنند، کمتر حرف می‌زنند و همه چیز را بررسی می‌کنند و بعد از آن و بی‌تعارف و رک به شما منتقل می‌کنند.

در مقابل، شخصیت‌های I با شما با لبخند و گرم برخورد می‌کنند و تمایل به گپ زدن دارند. به طور مثال، وقتی وارد فروشگاه می‌شوند، باقی فروشندگان را نیز زیر نظر می‌گیرند.

افراد گروه C و S معمولاً حرکاتشان با آرامش همراه است، با دقت به صحبت‌های شما گوش می‌دهند و کمتر حرف می‌زنند. همه چیز را با دقت می‌بینند و به دانستن جزئیات محصول و موضوع مورد بحث علاقه‌مندند. به طور کلی، می‌توان گفت که افراد با تیپ شخصیتی D و I کلی‌نگر هستند و در زمان کم علاقه به مذاکره دارند. آنها بیشتر به عکس دیدن توجه دارند، ولی افراد تیپ‌های شخصیتی C و S جزئی‌نگر هستند و علاقه بیشتری به توضیحات دارند (به نقل از امیدواری و پاکدل، ۱۳۹۶).

وقت‌شناسی

بعضی از افراد فکر می‌کنند دیر حاضر شدن در جلسه مذاکره نشانه قدرت و بالا رفتن دست مذاکره‌کننده است. اما دیر حاضر شدن افراد، نشانه قدرت نیست و به واسطه منشأ قدرت دیر به جلسه مذاکره می‌آید. این خطای هاله‌ای در بسیاری از افراد وجود دارد.

وقتی زمانی را با فردی برای حضور در جلسه مذاکره مشخص می‌کنیم، باید سر

وقت حاضر شویم، چون در طرف مقابل انتظار ایجاد کرده‌ایم. این پایان ماجرا نیست و بخشی از آن به خود ما برمی‌گردد. زمانی که دیر بر سر جلسه مذاکره حاضر می‌شویم، خطایی است که امتیاز منفی تلقی می‌شود و طرف مقابل را به سمت استفاده از این امتیاز منفی به نفع خودش می‌برد.

پس زمان‌شناسی برای جلوگیری از دادن فرصت به طرف مقابل است، پس باید زمان حضور در جلسه را رعایت کنیم.

برای مثال، در جریان مذاکرات شرکت ژاپنی با شرکت دیگر، زمانی که شرکت ژاپنی در کشور طرف مقابل میهمان بود، آنها ۱۵ دقیقه تأخیر برای حضور در جلسه مذاکره داشتند. دور بعدی مذاکرات که در کشور ژاپن برگزار شد، ژاپنی‌ها با یک ساعت و سی دقیقه تأخیر به پای میز مذاکره نشستند و وقتی با گلایه میهمانان خود روبه‌رو شدند، در پاسخ گفتند: «شما برای وقت ما ارزش قائل نشدید، پس ما هم در این مورد همان گونه عمل کردیم.»

انسان‌های موفق همیشه به‌موقع حضور پیدا می‌کنند تا بدهکار طرف مقابل نشوند.

هوشیاری با ذهن فعال

مذاکره‌کننده خوب، فردی است که هم هوشیار است نسبت به آنچه که در جلسه مذاکره می‌گذرد و هم ذهن فعالی دارد نسبت به اینکه جریان‌ها، مسیرها و داده‌هایی که در جلسه جابه‌جا می‌شود را می‌تواند بشناسد، مدیریت کند و به سمت اهداف مد نظر پیش ببرد.

ضرورت قابلیت یادشده این است که در جلسه مذاکره افرادی که هوشیار نیستند و ذهن فعال ندارند، معمولاً در دام‌های مذاکراتی طرف مقابل گرفتار می‌شوند و در صورتی که طرف مقابل این قابلیت را داشته باشد، با استفاده از این ضعف به تدریج در جریان مذاکره اطلاعات مورد نیاز در تصمیم‌گیری خود را از ذهن وی استخراج می‌کند.

خیلی مهم است که در جلسه مذاکره همه حواس فرد معطوف به جلسه باشد تا از فن مذاکره غافل نشود و خود را حفظ کند. جالب است بدانیم که معمولاً افراد حرفه‌ای در مذاکره پس از دو ساعت جلسه مانند رانندگی، استراحت می‌کنند و در این زمان بر اساس استانداردی که وجود دارد، طرفین به‌هیچ‌وجه گفت‌وگوی کاری ندارند، بلکه گفت‌وگوی شخصی، عمومی و اجتماعی دارند و پذیرایی می‌شوند و سعی می‌کنند قالب ذهنی خود را در زمان استراحت به مذاکره نبرند تا بتوانند برای لحظاتی ذهن را رها کنند تا استراحت کند و در جلسه مذاکره فعال و

هوشیار بماند. همچنین، در جلسه مذاکره هم بحث حاشیه‌ای نمی‌کنند به این معنا که در زمان استراحت، فقط استراحت می‌کنند و هنگام مذاکره فقط مذاکره است و این یک فن برای مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای است که ذهن خود را در سطح بالایی نگه دارند.

نکته جالب این است که انسان باید نهایت تلاش خود را به کار گیرد که با توجه به فرآوردن ذهن از جلسه مذاکره خارج نشود و به صورت یک شنونده فعال باقی بماند. به این منظور، یکی از راه‌ها، به اندازه بودن مدت جلسات است تا ذهن در مواقع نیاز استراحت کند. یکی دیگر از راه‌های هوشیاری ذهن در صورت حواس‌پرتی حین جلسه، درخواست تکرار گفت‌وگوی اخیر طرف مقابل است یا استفاده از ابزارهای ایجاد تمرکز مانند نوشتن و سؤال پرسیدن تا در جلسه مذاکره ذهن فعال بماند.

یکی از ویژگی‌های افرادی که ذهن فعال دارند و در جلسه مذاکره هوشیار هستند، سبک مردمک چشم آنهاست. اگر با یک نفر مذاکره می‌کنید و در جلسه مذاکره به او نگاه کنید و احساس کنید سبک مردمک چشمش افزایش پیدا کرد، این می‌تواند یک پیام برای شما باشد که فرد از نظر ذهنی از جلسه مذاکره خارج شده و احتمالاً ذهنش به جای دیگری رفته است و این مردمک از تمرکز بر شما به یک فضای بزرگتری رسیده و می‌توانید بفهمید که الان فرد در جلسه نیست و حالا دیگر شما هستید که مدیر جلسه‌اید و اگر می‌خواهید از این غفلت استفاده کنید، دستتان باز است، اما اگر به حضور وی نیاز دارید، باید دوباره با یک سؤال پرسیدن یا دعوت به چالش کردن طرف مقابل، او را به جلسه برگردانید تا بتواند به طور فعال در جلسه با شما پیش برود. در این مثال مشخص شد که چگونه فعال نبودن ذهن و عدم هوشیاری به سادگی عنان و افسار مذاکره را به طرف مقابل می‌دهد.

پس باید نهایت تلاش را لحاظ کرد تا ذهنمان از جلسه خارج نشود و به واسطه عدم هوشیاری که ایجاد می‌شود، مسیر جلسه مذاکره را از دست ندهیم و طرف مقابل را نیز به فراخور نیازمان در جلسه باقی نگه داریم و دقت کردن در مردمک چشم مذاکره‌کننده مقابل را فراموش نکنیم که در جلسه مذاکره بسیار کاربرد دارد.

تیزهوشی با قابلیت محاسبه و تحلیل زیاد

نباید تصور کرد ویژگی تیزهوشی به‌خصوص بخش محاسبه تحلیلی بالا، فقط ذاتی است چون خیلی از فنون اکتسابی است، یعنی اگر فرد آموزش دید و آن را تمرین کرد، می‌تواند به این ویژگی دست یابد.

از این جهت که این ویژگی، صفت و رویداد در مذاکره بسیار ضروری است، اگر مذاکره‌کننده از آن غافل شود، احتمال اینکه در جلسه مذاکره اتفاق‌های ناگواری برای وی بیفتد، خیلی زیاد است معمولاً پیشنهادهایی در جلسه مذاکره مطرح می‌شود و شما مجبور می‌شوید فکر کنید که یک جواب اولیه بدهید. بنابراین، اگر قابلیت تیزهوشی را در خود تقویت نکنید، ممکن است پاسخی بدهید که به هر دلیلی اثر مخرب داشته باشد تا سازنده.

برای اینکه اهمیت موضوع مشخص شود فقط کافی است در مورد یک پیشنهاد در کمترین زمان تصمیم گرفت چون در جلسه مذاکره همچنین اتفاقی می‌افتد و اگر تیزهوش نباشد احتمال دارد از ناتوانی در تحلیل و پاسخ درست آسیب بیند. به طور مثال فرض کنید در جلسه مذاکره هستید و قصد دارید کالایی را بخرید، طرف مقابل به شما پیشنهاد می‌دهد اگر نقد بخرید، ارزش کالا ۲۵۰ هزار \$ است و ۳ درصد تخفیف دارد، ولی اگر نقد نخواهید، ارزش کالا ۲۷۰\$ هزار خواهد بود و بدون تخفیف ۳ ماهه باید پرداخت شود یا به ارزش ۳۰۰\$ هزار به صورت یکساله خریداری شود، حال شما کدام را انتخاب می‌کنید؟! با فرض اینکه زمان بسیار کمی دارید برای آنکه به این سؤال پاسخ دهید. این نشان می‌دهد که مذاکره‌کننده باید قابلیت محاسبه و تحلیل زیادی داشته باشد و فرد تیزهوشی باشد و این یک اصل است.

اما اگر احساس می‌کنید در جلسه مذاکره تیزهوش نیستید یا به هر دلیلی مثل ویژگی‌های بایوریتمی خود، آن روز فرد تحلیلگری نیستید، معمول است که در چنین شرایطی برای مواجهه با این پیشنهادها از طرف زمان بگیریید تا بتوانید فکر کنید، یعنی وقتی نمی‌توانید درست انتخاب کنید، ریسک نکنید.

حکایت زیر به درستی جایگاه تیزهوشی در مذاکره را تبیین می‌کند:

روزی محمدعلی پاشا، حاکم مصر، از کوچه‌ای عبور می‌کرد. در سر راه خویش، پسر نه ساله‌ای را دید. به او گفت: سواد داری یا نه؟ پسرک جواب داد: قرآن را خوانده‌ام و تا سوره انا فتحنا را حفظ کرده‌ام. پاشا از این پسر خوشش آمد و یک دینار طلا به او بخشید.

پسرک، سکه را بوسید و پس داد. سپس گفت: از قبول این معذورم. پاشا با تعجب پرسید: چرا؟ طفل گفت: پدرم سخت مرا تنبیه خواهد کرد، زیرا می‌پرسد که این سکه طلا را از کجا آورده‌ام؟ اگر من بگویم که سلطان

پاشا به من لطف کرده، می‌گوید که دروغ می‌گویی چون لطف و بخشش سلطان از هزار دینار کمتر نیست. پاشا بسیار خوشحال شد و از هوش و زکاوت او تعجب کرد. سپس پدرش را خواست و مخارج تحصیل کودک او را تأمین کرد.

مشاهده‌گری و نکته‌سنجی

مذاکره‌کننده خوب به جزئیات در جلسات مذاکره دقت می‌کند. خیلی از مذاکره‌کنندگان مبتدی وقتی که قصد رفتن به جلسه مذاکره دارند با تصور صاحب فن و مذاکره بودن وارد می‌شوند و صحبت می‌کنند. به همین دلیل معمولاً ممکن است در دام مذاکراتی طرف قابل بیفتند. مذاکره‌کننده حرفه‌ای علاوه بر اینکه راهبرد، فنون و مهارت‌های کافی برای مذاکره خود را دارد، که در آینده بیشتر به آن می‌پردازیم، به جزئیات و نکاتی که در جلسه مذاکره، رفتارهای طرف مقابل و فضای محیطی مذاکره وجود دارد، بسیار حساس است و سعی می‌کند این نکات را بیابد چون در خیلی از موارد، این نکات می‌تواند به رفتار فرد جهت بدهد و طرف مقابل را از یک قالب بسته خارج کند و حتی راهبرد وی را تغییر دهد.

اصولاً انسان‌هایی که در مذاکره موفق هستند، در تک‌تک جوانب مذاکره، گفته‌های طرف مقابل، بافت جلسه و انرژی که وجود دارد، حساس هستند و سعی می‌کنند خود را با آن نکات تنظیم کنند تا بتوانند مذاکره را موفق پیش ببرند و در دام مذاکراتی طرف مقابل نیفتند. پس مذاکره‌کننده حرفه‌ای ریزبین است و رفتارهای محیطی را به دقت تحلیل می‌کند تا بتواند از آنها برای خود راهبرد بسازد.

نکته مهم این است که برای آنکه بتوان مشاهده‌گر خوب و نکته‌سنجی بود، باید سعی کرد فیلم مذاکرات افراد موفق را دید یا تجربیات مذاکرات دیگران را تحلیل کرد. برای مثال، اگر یک فرد سیاسی موفق وجود دارد، فیلم جلسات مذاکره وی را ببینید یا اگر با انسان موفق‌تری در یک مذاکره کار می‌کنید، در جلسات به رفتار او دقت کنید تا بتوانید از رفتار و تجربه آنان برای خود روش نکته‌سنجی، آموزش و غیره را پیدا کنید.

نکته دیگر اینکه برای آنکه بتوان تحلیلگر خوبی در جلسه مذاکره باشید، باید کدهای تحلیلی، روان‌شناسی، مخاطب‌شناسی و امثال آن را هم بدانید تا در جلسه مذاکره به واسطه آن کدها، پالس‌ها و نشانه‌هایی که ارسال می‌شود، بتوانید تحلیل کافی را بسازید. چون عموماً نکات ریز و مهم را نمی‌توان به‌سادگی پیدا کرد و باید مهارت یادگیری و شناخت آن را داشته باشید.

قابلیت مدیریت و کنترل دیگران

جلسه مذاکره مانند میدان جنگ و نبرد است، یعنی از نظر ساختاری و به دلیل الزامات فرایندی معمولاً در آن هر تیم از افراد متعددی تشکیل می‌شود که در جلسه مذاکره حضور دارند و به دلایل تفکیک مسئولیت‌ها، نیاز جلسه و افزایش قدرت، معمولاً در مذاکرات رسمی یک ترکیب چندنفره را می‌سازند.

در بسیاری از راهبردهای مذاکره توصیه می‌شود که تا می‌توانید در جلسات مذاکره از لحاظ نفری ترجیحاً برتری عددی داشته باشید، چون به هر حال همین فاکتور برتری عددی و نفری در جریان مذاکره می‌تواند عامل پیش‌برنده باشد. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد که تیم‌ها در مذاکرات شرکت می‌کنند و افراد با قابلیت‌های متعددی در جلسات هستند، اگر شخص مذاکره‌کننده امکان یا مهارت مدیریت تیم را در مذاکره نداشته باشد، احتمال اینکه یکی از اعضای تیم کار نسنجیده‌ای انجام دهد و اشتباه راهبردی مرتکب شود که جریان مذاکره را تحت تأثیر قرار بدهد، وجود دارد.

بنابراین، لازمه این میدان، مدیریت با مهارت کنترل زیاد است. مذاکره‌کننده باید توان کنترل جلسه را داشته باشد. همچنین، مذاکره‌کننده در جریان جلسه مذاکره باید قدرت رهبری تیم و هدایت اعضا را داشته باشد و بسته به نیازهای جلسه از افراد بهره ببرد، چون فقط قابلیت کنترل و مدیریت دیگران این نیست که در چه موقعیتی صحبت می‌کنند، بلکه بخشی از آن بسته به این است که بدانیم از افراد کجا در جریان مذاکره استفاده کنیم و یاد بگیریم که افراد، کجا و چه نقشی را باید ایفا کنند.

پس اصولاً مدیریت تیم در مذاکرات یک هنر است و شخص مذاکره‌کننده به‌عنوان یک صفت شخصی باید قابلیت مدیریت را داشته باشد. درست مانند میدان نبرد که طرفین برای دستیابی به اهدافشان با هم در تعامل هستند. اگر این فضا و قابلیت را برای خود متصور بشویم که به‌عنوان یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای بتوانیم تیم خود را مدیریت کنیم، امکان دستیابی به اهداف افزایش می‌یابد و اگر این کار انجام نشود، احتمال ریزش جریان مذاکره یا شکست در اهداف هم وجود دارد. بنابراین، توصیه می‌شود که مذاکره‌کننده قابلیت مدیریت تیم خودش را در مذاکره داشته باشد و بتواند به نفع اهداف خودش بهره‌برداری کند.

اشراف اطلاعاتی یکی از ویژگی‌های مهم مذاکره‌کننده حرفه‌ای است. در مذاکرات، هیچ چیزی نمی‌تواند جای اطلاعات ناب و صحیح را بگیرد. از طرف دیگر، توصیه

می‌شود در صورت نداشتن اشراف اطلاعاتی در یک جلسه، از هر گونه اظهار نظر در آن زمینه خودداری شود، چرا که این عمل موجب کاهش اعتماد طرف مقابل می‌شود و روند اعتمادسازی را مختل خواهد کرد.

اگر می‌خواهیم بر دیگران تأثیر بگذاریم و آنها را مدیریت کنیم یا آنها را با خود همراه کنیم، بهتر است با زبان، رویکرد و فرهنگ خود آنها، با آنها سخن بگوییم و رفتار کنیم. همیشه نمی‌توانیم با اصول و چارچوب فکری خود دیگران را مدیریت کنیم. باید افکار و مقاصد خود را به زبان فرهنگ، نگرش، اعتقادات، آداب و رسوم و پیشینه آنان ترجمه کرد و به آنها داد. داستان زیر ویژگی‌هایی از همین نوع را بیان می‌کند:

روستایی بود دورافتاده که مردم ساده‌دل و بی‌سوادی در آن سکونت داشتند. مرد شیاد از ساده‌لوحی آنان استفاده کرده و بر آنان به نوعی حکومت می‌کرد. برحسب اتفاق، گذر یک معلم به آن روستا افتاد و متوجه دغل‌کاری‌های شیاد شد. او را نصیحت کرد که از اغفال مردم دست بردارد و گرنه او را رسوا می‌کند، اما مرد شیاد نپذیرفت. پس از اتمام حجت، معلم با مردم روستا از فریبکاری‌های شیاد سخن گفت و نسبت به حقه‌های او هشدار داد. بعد از کلی مشاجره بین معلم و شیاد، قرار شد که فردا در میدان روستا معلم و مرد شیاد مسابقه بدهند تا معلوم شود کدام یک باسواد و کدام یک بی‌سواد هستند.

در روز موعود همه مردم روستا در میدان ده گرد آمده بودند تا ببینند آخر کار، چه می‌شود. شیاد به معلم گفت: «بنویس مار.» معلم نیز با خط خوش نوشت: «مار.» نوبت شیاد که شد او شکل مار را روی خاک کشید و به مردم گفت: «شما خود قضاوت کنید. کدام یک از این‌ها مار است؟» مردم که سواد نداشتند متوجه نوشته مار نشدند، اما همه شکل مار را شناختند و به جان معلم افتادند و تا می‌توانستند او را کتک زدند و از روستا بیرون راندند.

مدیریت بحران

به دلیل اینکه ذات مذاکره بحران‌آفرین و پرچالش است، بی‌شک در جلسه مذاکره به بحران برخورد می‌کنیم. بنابراین، قابلیت مدیریت بحران از ویژگی‌های ضروری مذاکره‌کننده است. مذاکره محیطی است که در آن تضاد منافع اتفاق می‌افتد و این تضارب موجب وقوع بحران خواهد شد.

یکی از راهبردها و حربه‌های مدیریت جلسات مذاکره، ایجاد بحران است تا بتواند

از این دریای توفان زده به نفع خود بهره‌برداری کنند. پس لازم است که از این خصوصیت بهره‌مند باشیم تا بتوانیم در بزنگاه‌هایی که بحران ایجاد می‌شود و مذاکره به چالش کشیده می‌شود، نظام رفتاری خود را حفظ کنیم و بهره خوبی را در این میانه به دست آوریم.

بنابراین، نباید اجازه دهیم که بحران‌ها منتج به ناکامی در مذاکرات شوند، بلکه باید از آنها عبور کنیم و به کامیابی در مذاکرات دست یابیم.

برخورداری از قدرت تشخیص

یکی از قابلیت‌های مذاکره‌کننده، مهارت ارزیابی وضعیت جلسه مذاکره است، چراکه گاهی اوقات لازم است در این جلسه خود واقعی‌مان نباشیم و نقش دیگری را ایفا کنیم؛ مانند کسی که از مسئله‌ای چشم‌پوشی می‌کند و از کنار آن ساده می‌گذرد یا مانند کسی که بیش از حد متوجه می‌شود. گاهی باید بعضی مسائل را به زمان دیگری موکول کرد.

پیام مهمی که این ویژگی برای مذاکره‌کننده در پی دارد؛ این است که بتوانیم از طریق قدرت تشخیص وضعیت را بررسی کنیم تا بتوانیم تصمیم‌های بهینه را در موقعیت‌های مختلف به کار ببریم.

از تأثیرات دیگر قدرت تشخیص می‌توان به این مطلب اشاره کرد که فرایند تشخیص همه‌جانبه است و فردی این مهارت را دارد که ابزارهای کافی نظیر دانش فنی کافی، تجربه، دانش مذاکره و روان‌شناسی و... را داشته باشد. بنابراین، این ویژگی به راحتی به دست نمی‌آید و مستلزم پیش‌نیازهایی است که قدرت تشخیص یکی از آنهاست.

گسترده‌گی دامنه دید

اگر مذاکره‌کنندگان نگاه همه‌جانبه داشته باشند و از دامنه دید وسیعی برخوردار باشند، سوژه‌های خوبی برای آنها پیدا می‌شود. به این معنا که وقتی در جلسه مذاکره هستند، به کل مذاکره و تیم خود و طرف مقابل اشراف داشته باشند. این باعث می‌شود به رغم اینکه طرف مقابل می‌پندارد که شما فاقد احاطه کامل بر جلسه هستید، به سادگی متوجه تحولات در اطراف خود بشوید.

گاهی افراد دیگر در تیم مذاکره‌کننده با یکدیگر در ارتباط هستند و ممکن است در

این ارتباط، رازها و اسراری که شما برای مذاکره به آنها احتیاج دارید، تبادل شود. از این رو است که پیشینیان در مورد مذاکره‌کننده خوب مثلی را با این مضمون به کار می‌برند: «مذاکره‌کننده خوب به جای داشتن دو چشم، شش چشم دارد، به گونه‌ای که تمام جلسه را زیر نظر دارد و می‌تواند ناظر اتفاقاتی که در جلسه پیش می‌آید باشد.» به همین منظور، باید برای حرفه‌ای شدن در مذاکرات روی دامنه دید خود کار کنیم و گستره زیادی را کنترل کنیم تا به واسطه آن به جلسه مذاکره مسلط باشیم و همه اتفاق‌ها را زیر نظر داشته باشیم و در بزنگاه‌های مختلف در جریان مذاکره از آنها به نفع خود استفاده کنیم.

انعطاف‌پذیری

یک نطق پرانرژی ممکن است موجب جذب و جلب یک نفر به شما شود، اما در عین حال موجب کناره‌گیری و خاموش شدن یک فرد ساکت‌تر و فرو رفتن در لاک دفاعی می‌شود. شما باید در لحظه قادر به تغییر دادن رویکرد خود در تناسب با مخاطبان خود باشید. در نهایت، به‌عنوان جمع‌بندی می‌توانیم موارد زیر را در مورد مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای بیان کنیم.

- (۱) می‌کوشند برای هر مشکل، راه حل‌های بیشتری را خلق کنند و مورد توجه قرار دهند.
- (۲) به زمینه‌های مشترک، بیشتر توجه می‌کنند.
- (۳) مسائل را بیشتر در افق دید بلندمدت بررسی می‌کنند.
- (۴) برای تقدم و تأخر مطالب، از قبل برنامه‌ریزی نمی‌کنند و با توجه به شرایط، ترتیب مطرح کردن بحث‌ها را انتخاب می‌کنند.
- (۵) حرف‌ها و گفته‌های خود را به طور مثبت ارزیابی نمی‌کنند و قضاوت را به عهده طرف مقابل می‌گذارند.
- (۶) هنگام نارضایتی از پیشنهاد طرف مقابل، پیشنهاد متقابل روی میز قرار نمی‌دهند و می‌کوشند ابتدا مسائل مربوط به آن پیشنهاد را بحث و بررسی کنند.
- (۷) برای رفتارها و حرکت‌های خود، مقدمه‌چینی کرده و آنها را معرفی می‌کنند.
- (۸) در هر مرحله از مذاکره، گفته‌های قبلی را خلاصه می‌کنند تا از وجود تفاهم و درک متقابل، مطمئن شوند.
- (۹) از پرسش به‌عنوان یک ابزار مهم استفاده می‌کنند. (شعبانعلی، ۱۳۹۶)*

آداب رفتاری در مذاکره

منظور از آداب رفتاری، ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری که مذاکره‌کننده باید به آنها پایبند باشد و آنها را رعایت کند و به دلیل اینکه به رفتار و رویدادهای داخل مذاکره اشاره می‌کند، جدا از بخش صفات مذاکره‌کننده است.

واضح است که وقتی از شروع مذاکره حرف می‌زنیم، منظورمان تعارف‌های اولیه و حرف‌های خوشایند و عمومی در ابتدای گفت‌وگو نیست. همه مذاکره‌ها، یک مرحله اولیه در حد احوال‌پرسی و حرف‌های کلی و اظهارنظرهای عمومی دارند. در یک مذاکره ساده، این مرحله ممکن است چند دقیقه طول بکشد و در یک مذاکره بین‌المللی یا گفت‌وگوی پیچیده سیاسی، همین مرحله اول ممکن است ساعت‌ها یا روزها به طول بینجامد. اما بعد از همه این گفت‌وگوهای اولیه، زمانی می‌رسد که واقعاً قرار است مذاکره واقعی شروع شود. اولین نکته‌ای که قرار است درباره آن صحبت کنیم، معرفی کردن است که در ادامه به آن می‌پردازیم.

خود را معرفی کنید

استاندارد مرسوم در جلسات مذاکره وجود دارد و آن این است که وقتی طرفین روبه‌روی یکدیگر قرار می‌گیرند، خود را معرفی می‌کنند و به طرف مقابل کمک می‌کنند تا بداند با چه شخص و منصبی در حال مذاکره است. این یک عرف کسب‌وکاری است که همگی باید به آن پایبند باشیم. بنابراین، داشتن کارت ویزیت در مذاکره ضروری است و توصیه می‌شود افراد برای برندسازی شخصی خود و حتی برای مذاکرات غیررسمی از کارت ویزیت شخصی بهره ببرند تا این کارت به‌عنوان یک ابزار معرفی در اختیار همه اعضای گروه مقابل قرار بگیرد تا بداند با چه کسی قرار است مذاکره کنند و منصب این شخص چیست. در غیر این صورت، مخاطب در مورد جایگاه شما در شرکت دچار سردرگمی می‌شود. نکات زیر می‌تواند در ارائه کارت ویزیت بسیار مؤثر واقع شود:

- ۱) هیچ‌وقت روی کارت ویزیت، مقابل فرد چیزی ننویسید.
- ۲) از کیف‌های مخصوص کارت ویزیت برای حمل کارت ویزیت استفاده کنید.
- ۳) همیشه کارت ویزیت را همراه خود داشته باشید.
- ۴) موقع جست‌وجو برای کارت ویزیت در جیب‌هایتان همه محتوای داخل جیب را نمایان نکنید.
- ۵) همیشه جای مشخص و معین برای کارت ویزیت داشته باشید.

۶) در صورتی که از کسی کارت ویزیت دریافت کرده‌اید، ابتدا نام، سمت و اسم شرکت را در کارت ویزیت بخوانید.

۷) بهتر است مشخصات او را بلند بخوانید و سپس کارت را در کیف یا جیبتان بگذارید و پس از انجام این کارها، کارت ویزیت خود را به او بدهید.

۸) برای طراحی کارت ویزیت از مؤسسه‌های گرافیکی کمک بخواهید.

رسوم معرفی

معرفی افراد به یکدیگر آداب و رسومی دارد که مذاکره‌کننده بسته به فرهنگ طرف مقابل و آدابی که در مبانی مذاکره وجود دارد، باید به آنها مسلط باشد. اینکه بدانید با چه کسی می‌توانید دست بدهید، ملاحظات فرهنگی مذاکره، اینکه افراد با هم‌رده خود ارتباط بگیرند، همه بیانگر ضرورت دانستن رسوم معرفی و آداب مذاکره است.

در راستای همین موضوع باید به این نکته اشاره کرد که ترجیحاً طرف مقابل را بشناسید و مشخصات طرف مقابل را بدانید. شاید این مطلب عجیب باشد، ولی به تجربه نویسنده اثبات شده است که شناخت طرف مقابل و صدا کردن وی با احترام، معجزه عجیبی در مذاکره می‌کند و مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای به‌وفور از آن استفاده می‌کنند. گاهی هنگامی که مذاکره گره می‌خورد، مذاکره‌کنندگان با در نظر گرفتن جوانب احتیاط، طرف مقابل را به اسم کوچک صدا می‌کنند، چون این ترفند می‌تواند راهبرد موفق باشد. وقتی برای رفع چالش از این راهبرد استفاده می‌کنید و ارتباط صمیمی برقرار می‌کنید، به شما کمک می‌کند تا گره‌های کور را باز کنید. این راهکار سبب ایجاد تعامل و همدلی و ساختن ارتباط می‌شود و قوام مذاکره را در پی دارد.

پس توصیه شدیدی این است که در جلسه مذاکره طرف مقابل را به اسم بشناسیم و سعی کنیم از این موضوع نهایت بهره را ببریم.

اصل میزبان بودن

طبق قاعده و اصول رفتاری مذاکرات، مذاکرات را معمولاً میزبان شروع می‌کند. چون غالباً شروع مذاکره به دلایل روانی سخت است و صحبت کردن در جلسات مذاکره چالش‌آفرین است، معمولاً افراد چندان راغب صحبت کردن نیستند. این سبب می‌شود که شروع مذاکره تحت‌الشعاع قرار بگیرد. طبق آداب رفتاری و آداب ارتباطاتی که در بین الملل وجود دارد، معمولاً میزبان مذاکره را شروع می‌کند و میهمان آن را ادامه

می‌دهد. اگر جلسه در محیط ثالثی بود، کسی که درخواست تشکیل جلسه را داده است، میزبان محسوب می‌شود و در نتیجه، باید مذاکره را شروع کند. خواسته یا ناخواسته، معمولاً مذاکره در هر زمینی انجام شود، آن زمین قدرت بیشتری دارد، زیرا اعتماد به نفس میزبان به دلیل آشنا بودن محیط بیشتر است و مدیریت جلسه مذاکره برای میزبان آسان‌تر است. مزایای زیادی به واسطه میزبان بودن شامل حال فرد یا گروه میزبان می‌شود، بنابراین توصیه می‌شود که در جلسات مذاکره ترجیحاً میزبان باشیم و سعی کنیم از فرصت میزبانی و امکاناتی که به این دلیل وجود دارد، نهایت بهره را ببریم.

مراقب معجزه آهنگ کلام خود باشید

انسان‌ها برای اینکه بتوانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و پیام خود را به طرف مقابل برسانند، از سه ابزار استفاده می‌کنند:

کلام

لحن (تن صدا)

زبان بدن

هر سه اینها در جریان مذاکره باید تنظیم شود و به گونه‌ای با هم هماهنگ شوند که بیشترین تأثیر را در پذیرندگی طرف مقابل داشته باشد و طرف مقابل را با ما همراه کند. بدیهی است که انسان‌ها متن خود را از طریق کلام منتقل می‌کنند. بنابراین، نیازی نیست به عنوان یک آداب رفتاری مذاکره به آن پردازیم. اولین قابلیتی که با استفاده از آن فرد مذاکره می‌کند، محتوایی است که منتقل می‌کند. اما در مورد دو عامل دیگر که فرد از آنها غافل می‌شود، باید به آنها پرداخته شود. یکی از آنها لحن و تن صدا و آهنگ گفت‌وگو است. گاهی در جلسه بسته به هدف و نیاز باید تن صدا بالا رود، گاهی باید با لحن پایین صحبت کنیم. بنابراین، مذاکره‌کننده باید نهایت دقت را در مورد کاربرد لحن در مواقع مختلف به کار گیرد. همین طور در مورد زبان بدن نیز در بخش‌های آتی صحبت خواهیم کرد، فقط همین‌جا یادآوری می‌کنیم که نه تنها در مذاکرات بلکه در روابط بین اعضای خانواده، مناسبات دوستی و همکاری‌های گروهی در محیط داخل شرکت، زبان بدن، آگاهی از تیپ شخصیتی و... تا حدودی می‌تواند گره‌گشا باشد.

بنابراین، هر سه عامل را در جلسه مذاکره به بهترین شکل به کار بگیریم و این سه عامل باید مکمل یکدیگر باشند و اثربخشی مضاعف برای طرف مقابل داشته باشند.

همه ما همیشه در حال انجام مذاکره هستیم و برای مذاکره‌کننده حرفه‌ای، داشتن مهارت کلامی از مهمترین ابزارهاست که همیشه باید آن را به کار گیرد.

ظرافت و مهارت کلامی به فهم، درک و به‌کارگیری صحیح کلمات در گفت‌وگو می‌پردازد. اینکه بتوانیم جملات درست را انتخاب و با روش‌های مختلف آن را انتقال بدهیم. باید اذعان کنم فنون بیان بیشتر به لحن و شیوه بیان کلمات، علائم و سایر پیام‌های ارتباطات کلامی و حتی زبان بدن می‌پردازد.

صدای هر فرد منحصر به خود اوست. لهجه از موقعیت جغرافیایی خبر می‌دهد. نشانه‌هایی از حالت‌های روحی در آهنگ صدا و جان کلام نهفته و مانند ظاهر، گویای شخصیت فرد است. برای مثال، عزت‌نفس کم با ایجاد تردید در صدا، خود را نشان می‌دهد. فرد خجالتی صدای آرامی دارد، حال آنکه تسلط بر آهنگ صدا و شفافیت کلام از نشانه‌های افراد با اعتمادبه‌نفس است.

در محل مذاکره آهنگ کلام بسیار مهم است. آهنگ کلام را بسته به شرایط تنظیم کنید.

شکست سکوت طرف مقابل

یکی از حربه‌های مذاکره، موضوع سکوت طرف مقابل است که به دلایل متعددی بسیاری از مذاکره‌کنندگان از آن زیاد استفاده می‌کنند. اینکه این حربه چیست و چگونه از آن استفاده می‌شود را در فصل مربوط به آن توضیح خواهیم داد، اما در این قسمت باید گفت که در جلسات مذاکره به گونه‌ای رفتار کنیم که طرف مقابل سکوت نکند و وارد گفت‌وگو شود. علت اصلی این است که سکوت طرف مقابل باعث بیشتر صحبت کردن ما می‌شود و امکان بازنده شدن کسی در مذاکره بیشتر است که بیشتر حرف می‌زند، چون بیشتر صحبت کردن به منزله قدرت نیست بلکه به معنای دادن اطلاعات و فرصت تفکر و امکان تصمیم‌گیری و... است.

بنابراین، باید کاری کرد که سکوت شکسته شود و تا جایی که امکان دارد در باب مسائل مختلف صحبت شود. چون صحبت کردن فرصت‌های خوبی را به ما می‌دهد.

حال اگر کسی از ترفند سکوت استفاده کرد، وظیفه ما چه می‌تواند باشد؟ در این مورد می‌توان از سیاست ژاپنی‌ها با نام سیاست قطره‌چکانی استفاده کرد، به این معنا که

اگر کلمه‌ای صحبت کنند، سعی می‌کنند با سؤال یا تبیین از طرف مقابل درخواست صحبت بکنند.

پس اگر فرد مقابل ما راهبرد سکوت را در پیش گرفت، باید به هر ترفندی وی را به حرف بیاوریم.

اصولاً شکستن سکوت طرف مقابل فرصت‌آفرین است و چه مثال صحیحی است وقتی می‌گوییم انسان دو گوش و یک دهان دارد، به این معنا که دو برابر چیزی که می‌گوییم، می‌شنویم و این مثل در جلسه مذاکره مصداق پیدا می‌کند.

سه تصویر مذاکره‌کننده

ویژگی‌های زیادی را برای مذاکره‌کننده برشمردیم که وجود آنها برای وی ضروری است. اما از بین آن ویژگی‌ها سه ویژگی را مذاکره‌کننده باید آشکارا نشان دهد تا طرف مقابل آنها را ببیند و با وی همراه شود. البته، دقت کنید این مسئله به این معنا نیست که سایر ویژگی‌ها مهم نیستند بلکه باید در جلسه مذاکره ظهور و بروز داشته باشد. این سه ویژگی عبارت‌اند از:

۱. **منصف بودن:** یکی از آداب رفتاری در مذاکره، بروز حس انصاف و نشان دادن آن به طرف مقابل است. انصاف به جلسه مذاکره قوت و به مذاکره‌کننده‌ها قدرت می‌دهد و جلسه مذاکره را تلطیف می‌کند و اجازه می‌دهد که مذاکره در مدار خود باقی بماند.
 ۲. **منطقی بودن:** در کنار بحث انصاف، مذاکره‌کننده باید منطقی باشد. چه بسا بسیاری از چالش مذاکره که به واسطه منطقی بودن مذاکره برطرف شده است.
 ۳. **قابل اعتماد بودن:** در جلسه مذاکره باید به‌عنوان یک فرد قابل اعتماد دیده شویم. اگر بتوان در رفتارها طوری عمل کرد که اطمینان طرف مقابل جلب شود، بسیاری از چالش‌ها به واسطه این موضوع حل می‌شود. (به نقل از بردبار، ۱۳۹۱)
- در نهایت، تأکید می‌کنیم اگر این سه ویژگی را فرد به‌عنوان رفتار باید نشان دهد، منظور نقش بازی کردن در مذاکره نیست، بلکه باید در مذاکره‌کننده وجود داشته باشد تا یک مذاکره‌کننده قوی ساخته باشد و شکل مذاکره از حالت تخصص‌گونه به مذاکره دلچسب تبدیل شود.

قانون مثلث را فراموش نکنید

این قانون بیان می‌کند زمانی که در حال ارتباط و گفت‌وگو با افراد دیگر هستید، باید در

چهره فرد از فاصله بین بالای ابروها تا پایین چانه نگاه کنید. برای ارتباط مؤثر و باکیفیت باید داخل مثلث نگاه کرد. نگاه کردن خارج مثلث می‌تواند عوارض زیادی به دنبال داشته باشد و سبب برهم خوردن تمرکز روانی طرف مقابل می‌شود.



شکل ۱-۳ مثلث ارتباطات در چهره.

از مزایایی که این نوع نگاه کردن دارد می‌توان به تفهیم ادب خود به فرد مقابل، فهمیدن کیفیت حالت‌ها و گفتار طرف مقابل و استفاده از قدرت نگاه و ارتباط اشاره کرد.

همین طور، سبب می‌شود فرد را در مذاکره با خود همراه کنید و به شدت مراقب باشید چه به صورت آگاهانه و چه ناآگاهانه خارج از مثلث نگاه کردن باعث از بین رفتن تمرکز فرد می‌شود. حتی الان می‌توانید این موضوع را در ذهن خود تصویرسازی کنید و مصادیق زیادی را در زندگی خود در این باره بیابید. (Hess, 1975)

البته، باید این نکته را در نظر داشت که تمرکز دائم روی چهره فرد می‌تواند آزاردهنده و خسته‌کننده باشد. بنابراین، هر از گاهی باید به برگه‌ای که جلوی ماست و یا هر چیز دیگری نگاه کنیم و بعد از زمان کوتاهی به چهره فرد نگاه کنیم.

تسلط بر زبان مذاکره

بهتر است مذاکره‌کننده به زبانی که طرف مقابل قرار است از آن استفاده کند، آگاه باشد و بداند طرف مقابل از چه الگوهای زبانی‌ای استفاده می‌کند. حتی اگر زبان مد نظر را استفاده نکند، ولی بهتر است بر آن تسلط داشته باشد، چون گاهی در عرف مرسوم نیست که به زبان طرف مقابل صحبت کنید و ممکن است به یک زبان مشترک صحبت کنید و یا از مترجم استفاده کنید. اما تسلط به منطق زبانی طرف مقابل بسیار تأثیرگذار

خواهد بود، به این دلیل که ممکن است کدهای رفتاری و زبانی خود را هنگام مذاکره به دیگران منتقل کند.

اینکه اعلام کنیم که زبان طرف مقابل را متوجه می‌شویم و یا از آن زبان استفاده کنیم، تصمیم شخصی و لحظه‌ای است اما اینکه بر زبان مذاکره مسلط باشیم، موضوع مهمی است. پس به شدت توصیه می‌شود در جلسات مذاکره به زبان آشنا باشیم و یا در تیم خود از فردی استفاده کنیم که به صورت پنهان یا پیدا زبان طرف مقابل را متوجه شود تا در مواقع لازم و ضروری از آن استفاده کنیم.

مدیر زمان باشید

یکی دیگر از ویژگی‌هایی که در جلسه مذاکره به عنوان آداب رفتاری باید رعایت شود، مدیریت زمان است. این مورد یکی از راهبردهای مذاکره است. گاهی برخی شرکت‌ها سعی می‌کنند با گشتن زمان در مذاکره، طرف مقابل را در فشار بگذارند تا در مواقع لازم بهره کافی را از این موضوع ببرند.

ژاپنی‌ها در بهره‌گیری از این راهبرد معروف‌اند. مراقب باشید در دام نیرنگ آنها نیفتید. ژاپنی‌ها سعی می‌کنند زمان گران شما را صرف مسائل بیخود کنند تا شما را برای انتهای کار با استرس مواجه کرده و در فشار استرس زمان با شما مذاکره کنند.

بنابراین، مدیریت زمان در مذاکره بسیار مهم است. یکی از موارد مهم دیگر، از دست رفتن فرصت‌ها، لبریز شدن کاسه صبر طرف مقابل و محدود شدن زمان برای ماست. گاهی صرف زمان زیاد در مذاکره افراد را خسته می‌کند. بنابراین مذاکره‌کننده قابل مهارت مدیریت زمانی جلسات را دارد و به بهترین شیوه می‌تواند زمان را در خدمت اهداف مذاکره قرار دهد.

پس در مدیریت زمان باید بسیار حرفه‌ای عمل کرده و بسته به اهداف و جریان مذاکره و راهبرد طرف مقابل، زمان را تنظیم کنیم تا بتوانیم انتظاراتی را که از مذاکره داریم با استفاده از فاکتور زمان به دست بیاوریم.

اثر چهار روان‌ساز در مذاکره

منظور از چهار روان‌ساز یعنی چهار نوع فکر که فرایند مذاکره را تلطیف می‌کند، باید به همراه فرد باشد. اولین روان‌ساز، **تسهیلگری** است. مذاکره‌کننده باید با این قاعده رفتاری در جلسه مذاکره حضور داشته باشد که نهایت تلاش خود را برای تسهیل جریان مذاکره انجام دهد و دارای روحیه تسهیلگری باشد.

قابلیت و روان‌ساز بعدی، تسریع جریان مذاکره است. مذاکره‌کننده باید با این تم رفتاری در جریان مذاکره حضور داشته باشد که تمامی رفتارهایش برای تسریع روند مذاکره و فرایند دستیابی به نتیجه و حل مشکلات است.

روان‌ساز بعدی، روحیه کمک‌رسانی به طرف مقابل است. گاهی به دلایل مختلفی ممکن است طرف مقابل نتواند مذاکره را به نتیجه برساند. به شدت توصیه می‌شود به او کمک شود تا بتواند راحت‌تر تصمیم بگیرد. این کمک ممکن است از طریق دادن اطلاعات بیشتر، دادن فضای کامل‌تر و... باشد. این امر سبب می‌شود مذاکره مثبت و تعاملی شود.

چهارمین نکته خود روان‌سازی است. روان‌سازی مانند این است که اصطکاک بین مذاکره‌کننده‌ها را از طریق پیچیده نکردن مسائل، روحیه نتیجه‌گرایی و... کاهش داد.

اگر مذاکره به چالش کشیده شد، از این قابلیت استفاده کنند، خود را از این شرایط نجات دهند و مذاکره را وارد دوره‌های بی‌هدف نکنند.

مراقبت از صحبت کردن با یکدیگر

در جلسات مذاکره به دلایل مختلف ممکن است طرف مقابل مذاکره را ضبط کند و یا نظارت بر همه افراد داشته باشد یا به زبان دیگری مسلط باشد. به همه این دلایلی که گفته شد، اعضای تیم مذاکره نباید بیش از حد با هم صحبت کنند و مذاکره را به سمت میز خود بکشانند. این توصیه مهمی است چون این چالش‌ها در نوع خود می‌تواند آسیب‌رسان باشد و عنان کار را از دست ما خارج کند.

انتخاب زمان مناسب برای تصمیم‌گیری

مذاکره‌کننده حرفه‌ای زمانی که متوجه می‌شود جریان مذاکره در حال به چالش کشیدن است و جو جلسه مناسب نیست، درباره مسائل حساس و مهم در آن زمان صحبت نمی‌کند و تصمیم‌گیری‌ها را به زمان دیگری موکول می‌کند. چرا که شرایط حساس به صورت طبیعی آورده‌ای ندارد و دارای اثر سازنده‌ای نیست. بنابراین، توصیه موکد این است که تصمیم‌های سخت را به زمان دیگری موکول کنیم تا بر اساس جو جلسه در آن شرایط نتیجه بهتری بگیریم. این موضوع به ما کمک می‌کند تا بتوانیم نتایج بهتری در زمان‌هایی دیگر به دست آوریم.

مراقب جایگاه خود در جلسه مذاکره باشید

گاهی در مذاکره شیطنت‌هایی اتفاق می‌افتد و فردی که مذاکره‌کننده اصلی و هم‌سطح

شما نیست، با شما وارد بحث می‌شود. اگر شما این قضیه را بپذیرید و با او وارد بحث و گفت‌وگو شوید، در نتیجه شأن شما تنزل پیدا می‌کند و اگر بخواهید با فرد اصلی مذاکره کنید، سبب به وجود آمدن دید بالا به پایین می‌شود و کار اداره مذاکره برای شما سخت می‌شود و مانند فرد بزرگتر وارد نزاع شما می‌شود و در نهایت، شما نتیجه‌ای جز چالش برای مدیریت به دست نمی‌آورید.

پس توصیه می‌شود در جلسات مذاکره ابتدا افراد را همان‌طور که گفتیم، بشناسید و با افراد غیر هم‌رده خود بحث نکنید و گفت‌وگوهای رسمی هم نداشته باشید. حال اگر فردی که هم‌رده شما نیست، قصد ورود به مذاکره با شما را دارد، شما مذاکره با وی را به شخصی هم‌سطح او واگذار کنید که بتواند مذاکره را به سمت نتیجه‌ای خوب هدایت کند.

قیمت آخرین بحث مذاکره است

از آنجا که کتاب حاضر بر اساس مذاکرات عمومی به رشته تحریر درآمده، نکات مرتبط ایراد شد، اما با توجه به آنکه بخش عمده‌ای از مذاکرات، تجاری هستند، به یکی از باید‌ها که در مذاکرات تجاری مهم هستند در این قسمت اشاره می‌شود تا اگر خوانندگان در جریان مذاکرات تجاری قرار گرفتند، از این باید غافل نباشند.

وقتی با هر شخصی مذاکره‌ای انجام می‌دهیم، مراقب باشیم و مبتنی با ساختار جلسه آن را پیش ببریم. اگر ما قیمت‌دهنده هستیم، قیمت را به انتها موکول کنیم. به این دلیل که قیمت پرچالش‌ترین مفهوم در مذاکره است و مذاکره‌کننده معمولاً زمانی که خواهان حضور در جلسه است، یکی از عناصر مهمی که دنبال می‌کند، قیمت است. این هنر شماست که بتوانید فرد را در جلسه مذاکره تا انتها نگه دارید، به گونه‌ای که با شما پیش بیاید و قیمت را به انتها واگذار کنید.

فرض کنید شما در ابتدای جلسه مذاکره قیمت را اعلام می‌کنید، در آن صورت چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر قیمت شما باب طبع طرف مقابل نباشد، ممکن است جلسه مذاکره ناتمام بماند. حال فرض کنید قیمتی که اعلام می‌کنید، مناسب طرف مقابل نیست، اما شرایط دیگر برای وی خوب است، در نتیجه هنگامی که با وی مذاکره می‌کنید موجب می‌شود طرف مقابل نسبت به قیمت تا اندازه‌ای منعطف شود و به شما این امکان را بدهد که از طریق تبادل و تعامل موضوع قیمت را حل کنید. بنابراین، همیشه در جلسات مذاکره به دلایل متعدد و مختلف فراموش نمی‌کنیم که قیمت آخرین بحث

مذاکره است و اگر خواستار رفتن به سمت نتیجه هستیم، سعی می‌کنیم تا سایر توافقات را به دست آوریم و بعد از اتمام اعلام قیمت استفاده کنیم. این کار دست ما را برای اعلام قیمت‌های بیشتر باز می‌کند و مقاومت طرف مقابل را در دریافت قیمت کاهش می‌دهد.

بایدها و نبایدهای مذاکره

همواره مذاکره به دلیل ساختار ارتباطی که دارد درگیر باید و نبایدهایی است که مذاکره‌کننده باید به آنها پایبند باشد. از این رو، در ادامه درباره این باید و نبایدها گفت‌وگو می‌شود. باید و نبایدهایی که در سه زمان پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از مذاکره دسته‌بندی شده‌اند و نکات متعددی را شامل می‌شوند.

بایدهای پیش از مذاکره

پیش از شروع مذاکره چه باید بکنیم.

خودسازماندهی

اولین ویژگی که به‌عنوان باید پیش از مذاکره شمرده می‌شود و فرد باید قبل از مذاکره آن را در خود ایجاد کند، خودسازماندهی است. یعنی فرد بتواند از لحاظ ذهنی خود را طوری سازماندهی کند که در جلسه مذاکره قابلیت و کیفیت کافی و لازم را برای حضور در جلسه داشته باشد. این ویژگی می‌تواند به دلیل کارایی زیاد فرد بسیار مؤثر باشد.

شما فرض کنید که با تیمی حرفه‌ای بازی دارید، این مطلب بسیار مهم است که قبل از آن بازی خود را آماده کنید تا تمام قابلیت‌های خود را در آن مسابقه به نمایش بگذارید. خودسازماندهی هم بیان می‌کند زمانی که قرار است وارد مذاکره شوید، خود را از دو جنبه سازماندهی کنید: روانی و جسمی.

مفهوم خودسازماندهی یعنی فرد خود را برای حضور در جلسه آماده کند. زمانی که قابلیت‌های روانی مبنا است، فرد باید خود را در حوزه‌های مختلفی از جمله اعتمادبه‌نفس، انگیزه و خودباوری و... تقویت کند. قابلیت دیگر از نظر جسمی است مانند خواب کافی، استراحت کافی، ایجاد آمادگی در خود برای نشست‌های طولانی که در پیش دارد. یعنی از لحاظ روانی بسیار مهم است که افراد آن قدر قابلیت در خود

ایجاد کنند که از این لحاظ هم مفید باشند. بایوریتیم می‌گویند که همه انسان‌ها سه نوع ریتم در روزمره خود دارند که باید با استفاده از این ریتم‌ها به خود و ظرفیت‌هایشان بها بدهند و آن را ارتقا بخشند. پس خودسازماندهی یعنی فرد خود را آماده کند تا در جلسه مذاکره بیشترین کارکرد را به عرصه ظهور برساند.

دستور کار جلسه داشته باشید

داشتن دستور کار جلسه^۱ به‌عنوان ضرورتی بسیار حرفه‌ای تلقی می‌شود که مذاکره‌کننده قبل از اینکه وارد جلسه شود، باید آن را آماده کند و حتی قبل از جلسه، آن را برای طرف مقابل هم ارسال کند.

طولانی کردن مذاکره آسیب بسیار زیادی دارد و اگر دستور کار نداشته باشید، این اتفاق خواهد افتاد. بنابراین، توصیه مؤکد این است که برای جلوگیری از این زیان، دستور جلسه را داشته باشید و مراقب باشید که جلسه شما در حدود همان دستور کار باشد. چون گاهی به عمد جلسه را طولانی می‌کنند و اگر فشار بیرونی برای شما اتفاق بیفتد، مجبور به پذیرش بسیاری از مفاد در زمان کم می‌شوید. بنابراین، جلسه را به صورت آگاهانه با یک برنامه شروع کنید و به پایان برسانید.

بنابراین، هیچ‌گاه بدون صورت‌جلسه وارد مذاکره نشوید. تا تمایل و کشش طرف مقابل را به مذاکره جلب نکرده‌اید، موضوعی را مطرح و بحثی را شروع نکنید. از عجله دوری کنید و مطابق با فرهنگ، منش و موقعیت طرف مذاکره خود رفتار کنید. مراقب رفتار خود باشید! داستان زیر نمونه‌ای از ضرورت برخورداری از همین ویژگی‌ها را بیان می‌کند.

چوپانی مشغول چراندن گله گوسفندان خود در یک مرغزار دورافتاده بود. ناگهان سروکله یک اتومبیل جدید کروکی از میان گردوغبار جاده‌های خاکی پیدا شد. راننده اتومبیل که یک مرد جوان با لباس، کفش، عینک و کراوات شیک و برنمدار بود، سرش را از پنجره اتومبیل بیرون آورد و پرسید: «اگر من به تو بگویم که دقیقاً چند رأس گوسفند داری، یکی از آنها را به من خواهی داد؟»
چوپان نگاهی به جوان تازه‌به‌دوران‌رسیده و نگاهی به رماهش که

به آرامی در حال چریدن بود، انداخت و با وقار خاصی جواب مثبت داد. جوان، ماشین خود را در گوشه‌ای پارک کرد و کامپیوتر همراه خود را به سرعت از ماشین بیرون آورد، آن را به یک تلفن راه دور وصل کرد. وارد اینترنت، جایی که می‌توانست سیستم جست‌وجوی ماهواره‌ای (GPS) را فعال کند، شد. منطقه چراگاه را مشخص کرد، یک بانک اطلاعاتی با ۶۰ صفحه کاربرگ Excel را به وجود آورد و فرمول پیچیده عملیاتی را وارد کامپیوتر کرد. سرانجام، ۱۵۰ صفحه اطلاعات خروجی سیستم را توسط یک چاپگر مینیاتوری همراهش چاپ کرد و آن گاه در حالی که آنها را به چوپان می‌داد، گفت: «شما در اینجا دقیقاً ۱۵۸۶ گوسفند داری.»

چوپان گفت: «درست است. حالا همین طور که پیش‌تر توافق کردیم، می‌توانی یکی از گوسفندها را ببری.» آن گاه به نظاره مرد جوان که مشغول انتخاب کردن و قرار دادن آن گوسفند در داخل اتومبیلش بود، پرداخت. وقتی کار انتخاب آن مرد تمام شد، چوپان رو به او کرد و گفت: «اگر من دقیقاً به تو بگویم که چه کاره هستی، گوسفند مرا پس خواهی داد؟» مرد جوان پاسخ داد: «آری، چرا که نه!» چوپان گفت: «تو یک مشاور هستی.» مرد جوان با تعجب گفت: «راست می‌گویی، اما به من بگو که این را از کجا حدس زدی؟» چوپان پاسخ داد: «کار ساده‌ای است. بدون اینکه کسی از تو خواسته باشد به اینجا آمدمی، برای پاسخ دادن به سؤالی که خود من جواب آن را از قبل می‌دانستم، مزد خواستی. ضمن اینکه هیچ چیز درباره کسب‌وکار من نمی‌دانی، چون به جای گوسفند، سگ مرا برداشتی.»

داستان مذاکره را پیش‌بینی کنید

بد نیست که مذاکره‌کننده پیش از حضور در جلسه مذاکره، داستان مذاکره را با خود مرور کند تا بتواند سناریوهای مورد نیاز خود را تدوین کند. به هر حال، نیمی از مذاکره به دست ماست و نیمی دیگر در طرف مقابل قرار دارد و به اعتبار تعامل این دو نیمه، داستان‌های مذاکره شکل می‌گیرد.

مذاکره‌کننده مؤثر برای حالت‌های مختلف که احتمال می‌دهد در جریان مذاکره شکل بگیرد، از قبل تدبیرها و راهکارهای لازم را ایجاد می‌کند. پس زمانی که فردی قرار است در جلسه مذاکره حضور پیدا کند، باید احتمالات مختلف را در ذهن خود بررسی کند، داستان مذاکره را در ذهن خود مرور کند تا به این واسطه ذهنش را آماده نگه دارد و زمانی که در جلسه مذاکره یکی از این احتمالات اتفاق افتاد، سناریو و بهترین تصمیم را برای آن را در دست داشته باشد و دچار شوک نشود.

ابتدا با تیم خود یکی شوید

پیش از ورود به جلسه مذاکره با تیم خود هماهنگ شوید. معمولاً افراد قبل از اینکه با تیم خود هماهنگ شوند، وارد جلسه مذاکره می‌شوند که می‌تواند تأثیرات زیان‌باری برای جلسه مذاکره داشته باشد، چون ممکن است از یکی از اعضا رفتار یا گفتاری سر بزند که همخوانی با اهداف و تفکرات اعضای دیگر نداشته باشد. بنابراین، پیش از رفتن به جلسه باید با تیم خود هماهنگ شویم و نقش‌ها و تخصص‌ها را تقسیم کنیم. حتی می‌توانید با هم‌تیمی‌هایتان به‌عنوان حریف تمرینی وارد میدان مذاکره شوید همانند تکنیکی به نام سایه‌زنی که در ورزش وجود دارد. در این تکنیک، مربی توپ را از بازی حذف می‌کند و از افراد می‌خواهد که با فرض بدون توپ بودن، بازی کنند تا مربی متوجه شود آیا افراد می‌توانند به‌درستی جای خود را پیدا کنند و با هم‌تیمی خود ارتباط بگیرند یا خیر. این تمرین‌ها می‌تواند منجر به تأثیرات سازنده‌ای برای تیم مذاکره‌کننده شود.

آمادگی‌های لازم قبل از رفتن به جلسه را کسب کنید

این مسئله مشمول ضرورت‌هایی است که باید در شما ایجاد شود. این آمادگی‌ها عبارت‌اند از:

۱) منافع خود را برای ورود به جلسه مذاکره بشناسید و فهرست کنید: ما باید بدانیم که برای چه هدفی وارد جلسه مذاکره می‌شویم و از جلسه مذاکره به دنبال چه منفعی هستیم. مطالبات حداقلی و حداکثری ما چه چیزهایی خواهد بود. پس باید در ابتدا خواسته‌های خود را روشن سازیم و سپس وارد جلسه مذاکره شویم، چون اگر این امر محقق نشود، نمی‌توانیم به اثربخشی مذاکره اذعان کنیم. همین‌طور بحث ارزیابی و پذیرش پیشنهادهاى طرف مقابل نیز بستگی به همین موضوع دارد. پس، آماده کردن فهرست منابع اهمیت بسیار زیادی دارد.

۲) ارزیابی منافع: باید منافع را ارزیابی کرد و به لحاظ ماهیتی آنها بررسی کرد. اینکه ماهیت منافع چیست؟ به طور مثال، قیمت خوب بگیریم یا پیشنهاد همکاری خوب داشته باشیم و... را بررسی کرده و بر اساس عایدی هر یک از این منافع تصمیم‌گیری کنیم.

۳) اولویت‌بندی منافع: هنگامی که وارد جلسه‌ای می‌شویم، تعدادی منفعت از این جلسه انتظار داریم، اما باید این منافع را به ترتیب اهمیت برای خود اولویت‌بندی کنیم تا اگر قرار به انتخاب از بین آنها شد، بتوانیم به راحتی تصمیم بگیریم. پس فهرستی از منابع اولویت‌بندی شده داشته باشیم تا بتوانیم برای منافع با اولویت بیشتر برنامه‌ریزی و تلاش کنیم و برای آنها گام برداریم.

۴) منافع طرف مقابل را نیز در نظر بگیریم: فهرستی را تهیه کنیم که حاوی منافع احتمالی و انگیزه‌های حضور طرف روبه‌رو است و بر اساس این فهرست بتوانیم اقدامات مؤثر برای هر یک از این منافع را طرح‌ریزی کنیم.

۵) نقاط اشتراک و افتراق منافع طرفین را فهرست کنید: به این معنا که منافع هم‌راستا و غیرهم‌راستا را از یکدیگر جدا کنیم و فهرست‌وار بنویسیم. دسترسی به فهرست این تعارض‌ها به ما کمک می‌کند تا نقاط اصطکاک را مشخص کنیم و خود را برای این چالش‌ها آماده کنیم.

۶) برای تعارض‌های بین منافع تدبیر لازم را بیندیشیم: یعنی راهکارهای لازم برای هر یک از تضادها را فهرست کنیم و راه حل‌ها را بنویسیم. این کار به ما کمک می‌کند تا آگاهانه وارد جریان مذاکره شویم و بخردانه تصمیم‌های مفیدتر و مؤثرتری بگیریم.

با تمرکز وارد جلسه مذاکره شوید

اگر قرار است برای مذاکره‌ای برنامه‌ریزی کنیم، حتما یکی از ارکان ضروری مفهوم متمرکز بودن است. مراقب باشیم که جلسه مذاکره بدون تمرکز تأثیرات زیان‌باری دارد. پس قبل از جلسه مذاکره کمی با خود خلوت کرده و روی خود کار کنیم تا با تمرکز و آگاهی خود را به جلسه برسانیم.

داشتن آمادگی برای هر اتفاقی در جلسه مذاکره

استنباط ما بر این است که جلسه مذاکره ممکن است آستن اتفاق‌های متعددی باشد و

این رویدادها برخی پیش‌بینی شده و برخی پیش‌بینی نشده است، بنابراین مذاکره‌کننده باید قابلیت و آمادگی مواجهه با هر اتفاقی در جلسه مذاکره را داشته باشد. پیشنهاد مؤکد این است که مذاکره را از پیش قضاوت نکنیم، بلکه خود را برای مذاکره آماده کنیم و برای هر شائبه احتمالی راه‌حل‌های محتمل داشته باشیم، تا زمانی که در جلسه با بحرانی مواجه می‌شویم، قابلیت ارائه راهکار را داشته باشیم و ذهن ما توان برخورد با آن موقعیت را داشته باشد.

بنابراین، مذاکره‌کننده‌ای قابل و توانمند است که از لحاظ ذهنی خود را برای هر پیشامدی آماده کند تا تحت هر شرایطی خود را بتواند تطبیق دهد.

انرژی خود را مثبت کنید

از معجزه انرژی مثبت در مذاکرات غافل نشوید. به این معنا که پیش از مذاکره ذهن و باور خود را پر از انرژی‌های مثبت کنید. فرد زمانی که نسبت به پدیده‌ها مثبت برخورد می‌کند، این حس در وی ایجاد می‌شود که فرد موفق است و انگیزه بیشتری پیدا می‌کند.

پس مثبت‌اندیشی بسیار تأثیرگذار است و به قول مرحوم دکتر افشین یداللهی که می‌گوید:

از کفر من تا دین تو راهی به جز تردید نیست

دلخوش به فانوسم مکن اینجا مگر خورشید نیست

با حس ویرانی بیا تا بشکنی دیوار من

چیزی نگفتن بهتر از تکرار طوطی‌وار من

نکته امیدوارکننده اینکه تمام مهارت‌های مذاکره، مثل قطعی کردن مذاکره، را می‌توان یاد گرفت. اگر می‌توانید راندن اتومبیل را یاد بگیرید، پس مذاکره موفق را هم می‌توانید یاد بگیرید و انجام دهید. بنابراین، از تأثیر شگفت‌انگیز انرژی مثبت غافل نشوید و مانند سلاحی آن را همراه خود داشته باشید.

لزوم کسب دانش تخصصی پیرامون مذاکره

پیشنهاد می‌شود فرد پیش از حضور در جلسات مذاکره به دانش فنی مورد نیاز احاطه پیدا کند و تا می‌تواند آن را افزایش دهد. دانش‌های فنی به دو دسته تقسیم می‌شوند: دانش‌های تخصصی که بستگی به ماهیت کسب‌وکار دارند و دانش‌های عمومی مانند فنون مذاکره یا دانش زبان بدن در مذاکرات و یا دانش حقوقی و...

بنابراین، توصیه می‌شود فرد، دانش لازم را کسب کرده و از آنها با روش‌های

مختلف در جلسه مذاکره استفاده کند. این موضوع به فرد قدرت می‌دهد تا اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند و شانس رسیدن به اهداف مذاکره افزایش می‌یابد.

زبان بدن در مذاکرات

بر اساس یافته‌های دانشمندان علوم رفتاری، فقط حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد از ارتباطات آمیخته ما به صورت کلامی و حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد آن به صورت غیر کلامی یعنی با استفاده از حالت‌های سر و دست و چشم و پا و ابرو و غیره صورت می‌گیرد. از آنجا که زبان کلامی تحت کنترل بخش هوشیار مغز انسان قرار دارد، می‌توانیم آگاهانه کلماتی را بر زبان جاری کنیم که با احساسات و نیت واقعی ما همخوانی نداشته باشند و در نتیجه، نیت واقعی خود را پنهان کنیم و آن را به گونه‌ای دیگر جلوه دهیم. اما زبان بدن توسط بخش ناهوشیار مغز کنترل می‌شود و ما کنترل چندانی بر آن نداریم و از این رو، بازتاب‌دهنده احساسات واقعی و درونی ماست.

به نقل از آلبرت محراییان از میزان تأثیر کلی یک پیام در ارتباطات عاطفی، ۷ درصد کلام (فقط کلمات)، ۳۸ درصد آوایی (از جمله تُن صدا) و ۵۵ درصد آن غیر کلامی است. البته محمدتقی بهار در کتاب سبک‌شناسی معتقد است صدا و لحن رکن مهم ارتباطات است.

به طور مثال، انواع دست دادن در مذاکرات را می‌توانیم به صورت زیر تفسیر کنیم: مطابق شکل ۲-۳، نفوذ یا سلطه از طریق چرخاندن دست، به گونه‌ای که کف دست رو به پایین و پشت دست رو به بالا باشد، منتقل می‌شود. نیازی نیست که کف دست شما کاملاً رو به زمین باشد، همین که دست شما نسبت به دست فرد دیگر رو به پایین باشد، کافی است. به این مفهوم که شما می‌خواهید کنترل را در دست داشته باشید.



شکل ۲-۳ دست دادن کنترلی.

مطابق شکل ۳-۳، تواضع، حالتی است که هنگام دست دادن، شما کف دست خود را رو به بالا و پشت دست خود را رو به پایین نگاه می‌دارید. مفهوم آن این است که می‌خواهید کنترل موقعیت را به طرف مقابل بسپارید.



شکل ۳-۳ دست دادن متواضع.

مطابق شکل ۴-۳، هنگامی که دو فرد بانفوذ با هم دست می‌دهند، هر یک از آنها می‌کوشد دست دیگری را به حالت فرمانبرانه درآورد که بر سر این کار، یک مبارزه نمادین شکل می‌گیرد. نتیجه این کار، باقی ماندن هر دو دست در وضعیت عمودی است، در حالی که هر یک از آنها می‌کوشد احساس احترام را نسبت به دیگری منتقل کند. این حالتی از دست دادن مثل یک مرد



شکل ۴-۳ دست دادن مثل یک مرد.

در مواردی نظیر مذاکره در بازارهای شرکتی یا بازارهای صنعتی (B2C)^۱ یا شرکت با دولت (B2G)^۲ یا دولت با دولت‌ها (G2G)^۳، برخی موضوعات نظیر «زیان بدن»،

۱. بازاریابی B2C یا بازاریابی شرکت به مصرف‌کننده، حالتی از بازاریابی است که در آن شرکت محصولات و خدمات خود را مستقیم به مصرف‌کننده نهایی می‌فروشد. انواع کالاهای مصرفی روزانه در این دسته قرار می‌گیرند. مثل خوراکی‌ها، صابون، شامپو، لوازم خانگی و....
۲. شکلی از تجارت بین بنگاه‌های تجاری، شرکت‌ها و به طور کلی تجار با دولت را شامل می‌شود.
۳. این الگو شامل ارتباط تجاری بین دولت‌ها در زمینه‌هایی شبیه واردات و صادرات است.

«دیسک» (DISC)، کاربرد ندارد؛ چرا که افراد حاضر در جلسه مذاکره، تمام اختیارات را دارا نیستند. اتفاقاً کسانی که حضور ندارند، اصلی‌ترین سهم را در مذاکره دارند.

آشنایی با استانداردهای تخصصی

در کنار دانش‌های مختلف، استانداردهای مختلفی وجود دارند که بسته به فراخور ماهیت مذاکره باید به آنها مسلط بود مانند استانداردهای مرتبط با جابه‌جایی پول در حوزه‌های مالی یا استانداردهای مرتبط با عقد قرارداد یا اصطلاحات اینکوترمز که در حوزه بازرگانی و حمل وجود دارد.

به نظر می‌رسد مذاکره با این دانش‌ها به واقعیت می‌رسد و چون انواع استانداردها مبنای تصمیم‌سازی در مذاکره هستند، باید مذاکره‌کننده به آنها مسلط و آگاه باشد و از آنها در جریان کار استفاده کند.

عدم تسلط به این استانداردها، کار را پیچیده می‌کند و سبب ایجاد سوء اعتبار شخصی برای فردی می‌شود که به این اصطلاحات وارد نیست. در نتیجه، لزوم یادگیری این موارد بسیار مهم و ضروری تلقی می‌شود.

آراستگی ظاهری

باور کنیم که بسیاری از مردم عقلشان به چشمشان است و فقط بر اساس دیده‌هایشان قضاوت می‌کنند. به همین دلیل باید نهایت تلاش خود را بکنند تا از حداکثر استانداردهای ظاهری برخوردار باشد و زمانی که در جلسه حاضر می‌شود از این قابلیت برای ایجاد تسلط بر طرف مقابل و ساخت برند شخصی خود استفاده کند.

حتی اگر محیط فیزیکی که قرار است جلسه در آنجا برگزار شود آراسته نیست، باید سعی کنیم دکور را تغییر دهیم و محیط را زیبا جلوه دهیم.

پس هم در خود و هم در محیط فیزیکی مذاکره آراستگی را رعایت کنیم و از این قابلیت برای پیشبرد مذاکره بهره‌ای لازم را ببریم.

زود برخاستن از خواب

بحث مهمی که در مباحث روان‌شناسی و تحلیل شخصیت انسان‌ها وجود دارد، این است که انسان‌ها در عمر خود سال‌های قیمتی و کم‌قیمت دارند. قیمتی‌ترین سال‌ها، سال‌هایی است که انسان می‌تواند بهره‌ی زیادی ببرد و آن سال‌ها تمامی ساعت‌هایش

باززش است و ارزان‌ترین سال‌ها یعنی سال‌هایی که انسان در آنها دستاورد کمی دارد و نمی‌تواند انتظار زیادی داشته باشد. معمولاً سال‌های پیری و سال‌های کهولت سال‌های ارزان‌قیمت زندگی هستند و سال‌های جوانی، فاصله ۱۵ تا ۲۵ سالگی یا ۱۵ تا ۴۰ سالگی، سال‌های گرانی هستند که در آن انسان می‌تواند بیشترین بهره‌برداری را از زندگی‌اش داشته باشد و بیشترین دستاورد را از خود به جا بگذارد.

مانند سال‌های گرانی قیمت و ارزان، زندگی ساعت‌های قیمتی و کم‌قیمت نیز دارد، قیمتی‌ترین اوقات ساعت‌هایی هستند که میزان بهره‌وری انسان بسیار زیاد است و در ارزان‌ترین ساعت‌ها میزان بهره‌وری افراد خیلی کم است. البته قضاوت منصفانه این است که برای هر فرد این ساعت‌ها بسته به نوع شخصیت وی، استاندارد زندگی آن و غیره، متفاوت است اما عموم آدم‌ها صبح و ابتدای روزشان جزء ساعت‌های گرانی آنهاست و اوقاتی است که بیشترین میزان بهره‌وری عاید فرد می‌شود. در کنار بهره‌وری، یکی دیگر از چالش‌هایی که در فرایند امور انسان‌ها تأثیرگذار است، سیستم بدنی آنهاست. آدم‌هایی که زود از خواب بیدار می‌شوند، بدنشان منظم‌تر کار می‌کند و از لحاظ فیزیکی سرحال‌تر هستند. معمولاً در این ساعت‌های باارزش زندگی (ساعت‌های صبح) این افراد دستاوردهای بیشتری دارند و به اهداف بیشتری می‌توانند دست پیدا کنند. بنابراین، یکی از زمان‌های مناسب و طلایی (ساعت‌های قیمتی)، صبحگاه و ابتدای روز است به علاوه اینکه باعث تنظیم سیستم‌های بدنی و مکانیزم درون انسان می‌شود و زمان‌های پربازدهی را برای وی تعیین می‌کند تا از آن بهره‌بردار.

پس توصیه‌ی موکد می‌شود که افراد مذاکره‌کننده تا جای ممکن زود بخواهند و زود بیدار شوند تا ساعت‌های مفیدتری داشته باشند و در دستور کار مذاکره بهترین زمان را در ساعت‌های ابتدایی روز قرار دهند تا به دلایل بیان‌شده به اهدافشان دست یابند.

نبایدهای پیش از مذاکره

پیش از شروع مذاکره چه نباید بکنیم.

مثلث موفقیت را فراموش نکنید

بررسی‌ها نشان می‌دهد انسان‌ها به سه عامل نیازمندند تا بتوانند برای رسیدن به موفقیت گام بردارند. این سه عامل باید در کنار هم باشند تا پیروزی را به دست آورند.

اولین رکن این مثلث که شاید به نظر بسیاری از افراد کلیشه‌ای به نظر برسد، پشتکار

است. خداوند بزرگ در قرآن می‌فرماید: «لیس للانسان الی ما سعی: برای انسان هیچ چیز به جز سعی و تلاش نیست.» مقصود از سعی و تلاش و پشتکار این است که فرد برای رسیدن به اهداف خود از ویژگی خستگی‌ناپذیری برخوردار باشد و بارها شکست را به جان بخرد.

مذاکره‌کننده نیز باید از همین ویژگی برخوردار باشد و بعد از طی چندین جلسه که ممکن است با شکست مواجه شود، بتواند عواید خود را از کلیت جلسه مذاکره برداشت کند. بنابراین اولین عامل ضروری برای مذاکره‌کننده، داشتن پشتکار است. عوامل دوم و سوم جذاب‌تر به نظر می‌رسند. عامل دوم، اقبال (شانس) است. هر فرد برای اینکه به موفقیت برسد، باید از این فاکتور برخوردار باشد. در مذاکره هم این قاعده پابرجاست.

البته ممکن است در بعضی از خوانندگان احساس یأس و ناامیدی ایجاد کند. به این علت که زمانی که ما اقبال را مبنا قرار می‌دهیم، به طبع امکان دستیابی به آن وجود ندارد و اتفاق افتادنش عامل دستیابی به آن است.

حال کلید کار کجاست؟ اینکه ما باور کنیم اقبال ترجمه عوامانه کلمه‌ای به نام خواست خداست. در واقع، عوام جامعه خواست خدا را شانس می‌نامند و این مسئله به تشخیص خداوند متعال شامل حال بعضی می‌شود و بعضی دیگر نه.

حال تفاوت اقبال و خواست خدا، دانستن چیست؟ تا وقتی که شما بخت را عامل موفقیت می‌دانید، منشأ و مبدأ آن برای شما مبهم است و در نتیجه، نمی‌توانید برای دستیابی به آن اقدامی انجام دهید. اما زمانی که اقبال را همان خواست خدا می‌پندارید، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که منشأ خواست خدا، خداوند متعال است. پس می‌توانید به سراغ این سرچشمه بروید و از خدا بخواهید تا موهبتی نصیب شما شود. پس برای موفقیت باید خدا بخواهد. به قول شاعر بزرگ مولانا که می‌فرماید:

چندان دعا کن در نهان چندان بنال اندر شبان

کز گنبد هفت آسمان در گوش تو آید صدا

گر مجرمی بخشیدمت وز جرم آمرزیدمت

فردوس خواهی دادمت خامش رها کن این دعا

پس این عامل دست‌یافتنی است به این شرط که از صمیم قلب از خدا بخواهد و همچنین به صلاح وی باشد.

اما عامل سوم برای موفقیت، عشق است، چرا که اصولاً عشق موهبتی است که خدا به انسان داده تا آن را صرف اهداف خود بکند تا مانند گیاه پیچک که به دور معشوق خود می‌پیچد و آن را کامل می‌کند، انسان هم به اهداف خود چنگ بزند و آنها را به دست بیاورد.

برای موفقیت باید عاشق حوزه‌ای باشید که برای آن تلاش می‌کنید. اگر مذاکره می‌کنید، باید با علاقه برای رسیدن به اهداف تلاش کنید. بنابراین، مذاکره‌کننده پیش از مذاکره سه کار را نباید فراموش کند: پشتکار، توکل به خدا و عشق. (به نقل از پناهی، ۱۳۹۰)

شانس (خواست خدا)



عشق (علاقه)

پشتکار (تلاش)



شکل ۵-۳ مثلث موفقیت.

از رقیب و طرف مذاکره خود غافل نشوید

مذاکره‌کننده حرفه‌ای حتی اگر دست بالای مذاکره و یا توانمند باشد، نباید از قدرت و عیار طرف مقابل خود غافل شود و ساختار مذاکره را به گونه‌ای شکل دهد که شناختی از رقیب خود نداشته باشد.

بنابراین، انسان در هر حالتی باید به یک شناخت کامل از رقیب خود برسد و با آگاهی از رقیب در جلسه مذاکره حضور پیدا کند و این امر به مذاکره‌کننده کمک می‌کند تا در جلسه مذاکره گام‌های جدی‌تری برای دستیابی به اهداف بردارد و راهبردهای خود را با داستان‌های واقعی از فضای رقابت تطبیق دهد و مدل مذاکره خود

را بر این اساس شکل دهد. بنابراین، باید در برخورد با طرف مقابل واقع‌بین و جدی عمل کرد. داستان زیر نمونه از همین ویژگی است.

در پایان مصاحبه شغلی برای استخدام در شرکتی، مدیر منابع انسانی شرکت از مهندس جوان تازه‌کار پرسید: «برای شروع کار، حقوق مورد انتظار شما چقدر است؟» مهندس گفت: «حدود ۷۵ هزار دلار در سال، بسته به اینکه چه مزایایی داده شود.» مدیر منابع انسانی پاسخ داد: «خوب، نظر شما درباره ۵ هفته کاری، ۱۴ روز تعطیلی با حقوق، بیمه کامل درمانی و حقوق بازنشستگی ویژه و خودروی شیک و مدل بالای در اختیار چیست؟» مهندس جوان از جا پرید و با تعجب پرسید: «شوخی می‌کنید؟!» مدیر منابع انسانی گفت: «بله، اما اول تو شروع کردی.»

از نیازهای فیزیولوژیک خود غافل نشوید

مذاکره‌کننده که به واسطه نیازهای خود تحت فشار باشد، امکان شکست در مذاکره را دارد به این دلیل که در فشار است و تحت تأثیر نیازها قرار می‌گیرد و این موضوع می‌تواند تأثیرات مخربی داشته باشد.

منظور از نیازها، نیازهایی که فرد را وابسته به جلسه مذاکره بکند، نیست. گاهی این نیازها فرد را از حالت آمادگی برای جلسه مذاکره خارج می‌کند، برای مثال خواب کم منشأ نیازی است که برای فرد به وجود می‌آید و منجر به به وجود آمدن خطا برای وی می‌شود.

بنابراین، توصیه می‌شود که نیازهای خود را بشناسید و از آنها غافل نباشید و هنگام حضور در جلسه آنها را از قبل تأمین کرده و اگر امکان تأمین آنها نیست، آنها را مدیریت کنید.

بایدهای هنگام مذاکره

هنگام مذاکره چه باید بکنیم. منظور از بایدهای مذاکره این است که فرد زمانی که مذاکره را انجام می‌دهد، چه چیزهایی را باید رعایت کند و به آنها پایبند باشد. موارد ذیل نمونه‌هایی از این بایدهاست که به ترتیب شرح داده خواهد شد.

مرور سوابق مذاکره طی جلسه

معمولاً جلسات مذاکره ممکن است به دلیل پیچیده بودن مفاد درخواستی و نیازهای

طرفین، اختلاف‌های شدیدی که وجود دارد یا کمبود زمان یا نیاز به زمان بیشتر یا سایر دلایل طولانی شود یعنی مضمون گذران زمان زیادی می‌شود و مذاکره‌کنندگان برای اینکه بتوانند به نتیجه دست پیدا کنند، باید در دفعات و جلسات مختلفی وارد بحث و گفت‌وگویی غیر از مذاکره شوند.

یکی از خطرهایی که مذاکره را تهدید می‌کند، فراموشی و انحراف پیدا کردن از مفاد جلسات قبل است که خطرها و آثار زیان‌باری ممکن است برای مذاکره داشته باشد، چرا که ممکن است طرف مقابل را دچار سوء برداشت نسبت به صداقت شما بکند یا شرایطی که اعلام کردید شرایط قابل تغییری است و به آنها این انگیزه را بدهد که از طریق طولانی کردن جلسات مذاکره و فراموشی شما نسبت به محتویات جلسه بهره بیشتری ببرند. بنابراین، توصیه می‌شود که در ابتدای جلسه مذاکره مفاد جلسات قبل را مرور کنید و بکوشید از طریق بررسی مفاد جلسات قبل در جریان کلیات قرار بگیرید تا اگر موضوعی فراموش شده است، یادآوری شود و به طرف مقابل نیز این حس را منتقل کنید که جریان مذاکره تحت کنترل است.

بنابراین، مذاکره‌کننده قابل، کسی است که پیش از حضور در جلسه مذاکره سوابق، تجربیات و مفاد آن را پیش‌تر بررسی می‌کند، حتی اگر مذاکره‌کننده خودش در مذاکره حضور نداشته باشد و دیگران این کار را انجام داده باشند.

شروع با موارد مورد توافق

اولین باید مذاکره شروع جلسات مذاکره با موارد مورد توافق است. زمانی که می‌خواهید مذاکره را آغاز کنید اگر از ابتدای مذاکره با مواردی که مورد اختلاف طرفین است مذاکره آغاز شود، به احتمال بسیار زیاد مذاکره معطل خواهد ماند، چون از ابتدا القای انرژی منفی در مذاکرات می‌تواند آن را بی‌نتیجه و ابتر بگذارد. اما اگر فرایند را اصلاح کرده و مذاکره را با مواردی که طرفین روی آن توافق دارند، شروع کنید تأثیرات شایسته‌تری را از خود بر جای می‌گذارد. از جمله اینکه علاقه‌مندی به مذاکره افزایش پیدا می‌کند و انرژی مثبت پدیدار می‌شود و اگر در جریان مذاکره نکته منفی و یا چالشی به وجود بیاید، سعی می‌کند به دلیل توافقی‌هایی که داشته و زحماتی که کشیده شده، سعه صدر داشته باشد و به هر شکل مذاکره را در مدار خود نگه دارد. بنابراین، ضروری است که مذاکره‌کننده با موارد توافق‌شده کار را شروع کند تا تأثیرات اعجاب‌انگیز آن را طی مذاکره به‌وضوح ببیند.

شروع مذاکره با موارد کلان

در کنار اینکه سعی می‌کنید مذاکره را با موارد توافق‌شده آغاز کنید، بهتر است موارد کلان را در دستور کار قرار دهید تا جذابیت مذاکره دوچندان شود. چرا که در مورد موارد کلان می‌توان کلی صحبت کرد و نیاز به کار جزئی در این مورد نیست و مذاکره‌کننده می‌تواند به‌سادگی به جمع‌بندی دست پیدا کند. ولی زمانی که با موارد جزئی شروع به صحبت کردن می‌کنیم، این الزام برای ما ایجاد می‌شود که همهٔ موارد را با جزئیات و به‌دقت بررسی کنیم و در ابتدای مذاکره ممکن است این امکان به دلایل متعدد از جمله آمادگی طرفین، مناسب نبودن فضای جلسه برای بررسی جزئیات و... فراهم نشود. بنابراین، با این اقدام چرخ مذاکره را روی ریل خود انداخته و وقتی این فرایند عادی و روتین شد، می‌توان به سراغ سایر موارد رفت.

توجه و رعایت قانون اثر اولیه

در مبانی ارتباطات اصلی به نام اثر اولیه وجود دارد که بیان می‌کند مهمترین اثر در برخورد ابتدایی با افراد است. زمانی که شما با فردی مواجه می‌شوید، به دلایل روانی که در ذات انسان وجود دارد و ماهیت رفتار انسان را می‌سازد، روی اثر اولیه بسیار حساب می‌کنند و معمولاً این آیتم را به‌عنوان یک ورودی مهم در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ می‌کنند، به گونه‌ای که شما با اثر اولیه تصمیم‌گیری می‌کنید و کار خود را پیش می‌برید. اصولاً آیتم اثر اولیه بسیار تأثیرگذار است، به اندازه‌ای که می‌تواند یک مذاکره را بسیار پیش ببرد و یا سرعت آن را تا حد بسیار زیادی بگیرد. اثر اولیه به این منظور نیست که با صدای بلند صحبت کنید یا رفتار عجیبی داشته باشید، بلکه باید به گونه‌ای رفتار کنید که فرد انتظار دارد. هر دسته از مشتریان انتظارات خاص خود را دارند، بنابراین توصیه می‌شود کسانی که در حوزه کسب‌وکار فعال هستند، با توجه به شناسایی مشتری الگوی اثر اولیه خود را تنظیم کنند. این قانون را فراموش نکنید، زیرا در زندگی روزمره خود هم با آن بسیار مواجهید. چون اولین برخوردها به خاطر سپرده می‌شود و فکر را می‌سازد. مراقب این شاخص باشید و در مذاکرات از آن نهایت بهره را ببرید.

حرمت امام‌زاده به متولی آن است

اگر در قالب تیم وارد جلسه مذاکره می‌شوید، به‌شدت مراقب باشید تا همدلی در تیم

شما از بین نرود و شکافی بین شما ایجاد نشود، چون به دنبال این موضوع سوء استفاده‌هایی از جانب طرف مقابل خواهد شد. پس به شخصیت و تخصص‌های یکدیگر احترام بگذارید. افراد توانمندی را برای این منظور برگزینید تا در جلسه مذاکره از کم‌توانی آنها آزار نبینید.

نگهداری از روندهای مطلوب در جریان مذاکره

هیچ‌گاه نگذارید که کارتان به تنگنا برسد. به طور نمونه، اگر قرار است ملکی را اجاره کنید و یا قرارداد اجاره آن را تمدید کنید، نگذارید به شرایط فشار برسید، چون باعث می‌شود شرایط متعددی را قبول کنید. همین‌طور نباید شرایط را برای خود به واسطه حرف یا قولی به حالت اضطراری در بیاورید. بنابراین، باید سیستم‌های روانی و رفتارها و انتظارات خود را مدیریت کنید تا طرف مقابل متوجه چالش‌ها و نگرانی‌های شما نشود. پس به شدت مراقب باشید، زمانی که احساس می‌کنید مذاکره قرار است به سمت شرایط اضطرار رهنمون شود، خود را از این شرایط جدا کرده و به سمت موقعیت امن‌تری حرکت کنید.

کامل و جامع صحبت کنید

بعضی از افراد گمان می‌کنند طرف مقابل از هر آنچه که مد نظرشان است، آگاهی کامل دارد و به همین دلیل طوری صحبت می‌کنند که گویی حریف آنها از همه مسائل مطلع است و پیامدی که به بار می‌آید، این مسئله است که سبب ادراک غلط طرف مقابل می‌شود.

راه حل یابی و معرفی راهکار

یک مذاکره خوب دو رکن دارد: اول اینکه تعامل زیادی را در بر دارد و دوم اینکه دارای نتیجه است. پس باید در جلسات مذاکره طوری حضور پیدا کرد که این دو رکن حفظ شود.

بنابراین تا جای ممکن برای حضور در جلسه مذاکره سبدهی متنوع از راه حل‌ها را در دست داشته باشید. داشتن گستره‌ای از راه حل‌ها موجب می‌شود اگر زمانی وارد چالشی شدید، از طریق این سبد مسئله را حل کنید. پس نه تنها باید برای جلسه مذاکره راه حل داشته باشید، بلکه باید این قابلیت را داشته باشید که راه حل خلق کنید و بر اساس محتویات جلسه راه حلی را بیافرینید که جلسه مذاکره را تعاملی‌تر کرده و دارای نتیجه کند.

تسلط بر مفاهیم تخصصی

مذاکره‌کننده حرفه‌ای باید بر مباحث تخصصی مذاکره مسلط باشد. مباحثی نظیر واژه‌های مالی، واژه‌های تحویل، طریقه نوشتن قرارداد، جایگاه مالیات و... بنابراین، یک مذاکره‌کننده باید این مسائل را فرا گرفته باشد. البته ممکن است مذاکره‌کننده بر اساس این مثل که می‌گوید «همه‌چیز را همگان دانند» خود بر این مسائل مسلط نباشد، آن‌گاه باید فردی که آشنا با این مسائل تخصصی است را با خود به همراه آورد و از دیدگاه‌های فنی او برای پیشبرد مذاکره استفاده کند.

دوستی کنید و دوست بدارید

مذاکره محل تعامل است نه تقابل. انسان‌هایی که در جریان مذاکره قرار دارند، از شرایط یکدیگر آگاه هستند و مذاکره محلی برای تعامل است و تخاصم راهی برای رسیدن به نتیجه نیست. بنابراین، بدانید اگر بخواهیم به منافع خود دست پیدا کنید، باید با دوستی و دوست داشته شدن و ارتباط مؤثر انسانی به این مهم دست یابید. به طور مثال، می‌توان مذاکرات متعددی که در سطوح عالی کشور و حتی عرصه‌های بین‌المللی مشاهده شده و می‌شود را در نظر آورد که به رغم طولانی شدن مذاکرات و حتی در خصمانه‌ترین شرایط نیز، سعی افراد بر آن بوده و هست تا از طریق دوستی و مهربانی کار را پیش ببرند.

حتی اگر طرف مقابل دوست‌داشتنی هم نبود، فراموش نکنید که در رفتار باید این حسن دوست داشتن را متوجه شود. در اینجا بی‌مناسبت نیست که حدیثی را از امیرالمؤمنین علی^(ع) نقل کنیم. ایشان می‌فرمایند: «و افضل علی من شئت تکن امیره: به هر کس که می‌خواهی نیکی کن تا امیر او باشی.»^۱ ولی مراقب باشید که دوست داشتن شرط لازم مذاکره است، ولی به دلیل تعامل و تضارب آرا و منافع در جریان مذاکره، شرط کافی نیست. شرط کافی این است که به دوست داشتن‌های طرف مقابل شک داشته باشید و تطمیع دوست داشتن‌های وی نشوید.

قاعده دو گوش و یک دهان

خداوند به انسان به منظور اینکه دو برابر آنچه می‌گوید باید بشنود، دو گوش و یک دهان عنایت فرموده است. بسیاری از ما مجذوب حرف زدن هستیم و از شنیدن

بیزاریم. اگر فرد هنر شنیدن داشته باشد، فرصت اثربخش کردن گفتارش را نیز پیدا می‌کند. زمانی که خوب بشنوید، به تبع آن تصمیم‌گیری خوبی خواهید داشت و بهتر می‌توانید صحبت کنید.

بپذیریم که خوب گوش کردن به افراد کمک می‌کند که خوب صحبت کنند و به تبع آن، مذاکره مؤثری داشته باشند. فردوسی شاعر بزرگ پارسی دربارهٔ زیاد سخن گفتن می‌گوید:

چو گفتار بیهوده بسیار گشت سخنگوی در مردمان خوار گشت

شخص سوم را همراه خود به جلسه مذاکره ببرید

در جلسات مذاکره همیشه باید شخص سوم غایبی را به همراه داشته باشید. زمانی که در جلسات مذاکره از شما خواسته غیرمنطقی داشتند و یا تصمیمی می‌خواهید بگیرید که نیازمند زمان است، باید وی را همراه خود ببرید که بتوانید قصورات را گردن وی بیندازید.

شخص سوم استعاره از فردی است که می‌توانید همه‌چیز را به وی محول کنید. البته این شخص در جلسه مذاکره یکی از افراد و سمت‌های سازمان شماست. برای مثال، مدیر فروش که در آنجا حضور ندارد و حتی ممکن است مسبب این مسئله هم نباشد.

صید ماهی‌های بزرگ صبر و مدارا می‌خواهد

اگر تجربه ماهیگیری داشته باشید، می‌دانید برای گرفتن ماهی بزرگ باید صبر کنید تا بتوانید به نتیجه برسید. به این معنا که کارهای بزرگ هم مانند ماهیگیری ماهی بزرگ نیازمند زمان است. وقتی مذاکره را هنر مدیریت زمان و صبر پیش ببرید، راحت‌تر می‌توانید طرف مقابل را به دام اندازید و در جهت اهداف خود همراه کنید.

طی جلسات مذاکره کامل صحبت کنید

این نکته به شدت تأکید می‌شود که مذاکره‌کننده قابل کسی است که طی جلسه مذاکره کامل صحبت می‌کند. هیچ‌گاه نباید تصور کنید که طرف مقابل از مکنونات قلبی شما و از چیزهایی که در ذهن شماست، سؤال کند و بداند که در ذهنتان چه می‌گذرد و براساس همین پیش‌فرض اطلاعات را ناقص بیان کنید و کامل صحبت نکنید. این

فرض را کنار بگذارید و فرض کنید طرف مقابل هم بخشی از جلسه مذاکره است. بنابراین، باید نهایت تلاش خود را داشته باشید که در جلسات مذاکره کامل و کافی صحبت کنید و بتوانید از طریق بیان و تبیین کافی موارد، فرد را با خود همراه کنید و بکوشید دستاورد مد نظر آن فرد را از طریق تکمیل آنچه مد نظر است، در تبادل و تعاملی که از قبل دارید، به دست بیاورید.

مراقبت از شرایط و فشارهای وارد شده به شما طی جلسه

مراقبت از شرایط و فشارهایی که در جلسه مذاکره شامل حال شما می‌شود به این معناست که باید مراقب باشید طرف مقابل از آنها آگاه نباشد. منظور از مراقبت، عدم اطلاع طرف مقابل از شرایط شماست. برای مثال، ممکن است شما به دلیل محدودیت‌های زمانی یا مالی تحت فشار باشید و به همین دلیل مذاکره را انتخاب کرده‌اید، طبیعی است اگر طرف مقابل از فشارهای شما مطلع باشد ابزار و اهرم فشار را پیدا کند و بکوشد از طریق در تنگنا قرار دادن شما امتیازهای بیشتری بگیرد و مذاکره را با قدرت افزون‌تری ادامه دهد. بنابراین، توصیه می‌شود مراقب شرایط خود باشید تا مبادا در جلسه مذاکره شرایط و الزاماتی که بر شما وارد شده است به دلیل هر متغیری که عموماً می‌تواند بیرونی باشد، برای طرف مقابل هویدا نشود. برای مثال، اگر برای اجاره یک مکان یا برای تأمین مالی در حال مذاکره هستید و زمان کمی دارید، بهتر است آن را در زمان خودش انجام دهید.

هنگامی که مذاکره در حال انجام است، اجازه ندهید که به این نقطه برسد، اما اگر به هر دلیلی مذاکره به این نقطه رسید، مراقبت کنید که طرف مقابل از شرایط شما آگاه نشود و از طریق حفظ این مورد قدرت خود را برای مدیریت جلسات مذاکره افزایش دهید.

در مذاکرات همیشه به فکر یک راه حل یا رسیدن به آن باشید

در جریان مذاکرات همیشه به فکر یک راه حل یا رسیدن به راه حل باشید یک مذاکره خوب دو رکن دارد: تعامل فراوان و رسیدن به نتیجه. مذاکره‌ای که این دو رکن در آن اتفاق نیفتد، از دید مذاکره‌کننده و متخصصان و افرادی که در حوزه مذاکره فعال هستند حتی اگر حاوی نتیجه باشد، مذاکره موفق نیست. به این معنا که در یک مذاکره خوب وجود تعامل ضروری است و طرفین باید از مذاکره لذت ببرند و برای اهدافشان

بجنگند. اگر این اتفاق نیفتد و تعاملی وجود نداشته باشد، شاید نتیجه حاصل شود، ولی مذاکره برنده-بازنده یا بازنده-برنده خواهد بود.

پس فقط در بر داشتن نتیجه کفایت نمی‌کند، بلکه در یک مذاکره خوب تعامل عاملی ضروری است، اما از طرف دیگر مذاکره‌ای که در آن تعامل به‌وفور یافت شود اما نتیجه‌ای نداشته باشد، بی‌فایده است.

پس در مذاکره خوب هم تعامل وجود دارد هم دستیابی به نتیجه اتفاق می‌افتد، که به واسطه وقوع این دو عامل، مذاکره صورت خوشایندی پیدا کرده و به‌عنوان آیتمی خوب در بحث مذاکره می‌توان به آن نگاه کرد.

نکته مهم پس از بحث تعامل، بحث رسیدن به نتیجه در مذاکره است. مذاکره به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه راه حل داشته باشید و برای مسائل خود راه حل ارائه دهید. بنابراین، به‌شدت توصیه می‌شود با راه حل وارد جلسه مذاکره نشوید، بلکه با ذهن راه حل‌ساز به جلسه مذاکره بروید؛ چون ممکن است راه حل‌های شما با طرف مقابل سنخیت نداشته باشد و دارای تناقض و تضاد باشد. زمانی که تضاد رخ می‌دهد، بسیار طبیعی است که طرفین نمی‌توانند به راه حل برسند، اما اگر ذهن راه حل‌ساز داشته باشید، برای مسائلی که در جلسه رخ می‌دهد، همواره راه حل پیدا می‌کنید و می‌کوشید از طریق راه حل‌های پیداشده جلسه مذاکره را ادامه دهید. بنابراین، به‌شدت توصیه می‌شود برای حضور در جلسات مذاکره با خودتان ذهن راه حل‌ساز ببرید تا بتواند به ازای مسائل، مشکلات، چالش‌ها و بحران‌هایی که طی جلسه مذاکره ظاهر می‌شود، راه حل خلق کند و راهکار پیشنهادی ارائه دهد تا بتواند بیشترین بهره و استفاده را ببرد.

پس دقت کنید باید راه حل خلق کنید و بکوشید از طریق راه حلی که خلق می‌شود، مذاکره را به نتیجه برسانید و بدانید ایجاد راه حل، نیازمند ذهن راه حل‌ساز است.

برای درک این مفهوم به مثالی که در حوزه بنگاه املاک است توجه کنید: کسی که مسئول بنگاه است وقتی یک خریدار و فروشنده داخل جلسه هستند، وقتی به مشکلی بر می‌خورند می‌کوشند برای هر مشکلی نه تنها یک راه حل بلکه راه حل‌های متعددی پیدا کنند.

به فکر برش‌های بزرگ کیک مذاکره باشیم

بعدی که باید حتماً به آن پایبند بود، این است که به فکر برش‌های بزرگ کیک مذاکره باشیم. فرض کنید شما علاقه‌مند به خوردن کیک هستید، زمانی که در میهمانی یا

جشنی برای شما کیک سرو می‌شود، بسیار منطقی است که برای بهره‌برداری بیشتر به سراغ برش‌های بزرگتر کیک بروید و آنها را انتخاب کنید. مذاکره هم وضعیتی به همین صورت دارد. در مذاکره تضاد منافع و مناقشه وجود دارد و افراد سعی می‌کنند از طریق چالش‌هایی که پدید می‌آید با هم در ارتباط باشند، بنابراین بهتر است که شما به دستاوردهای اصلی خود بیندیشید.

تضاد منافع و چالش‌ها در جلسه مذاکره طبیعی است و در نهایت، هر فردی با دستاوردی هر چند ناچیز جلسه مذاکره را ترک خواهد کرد. پس بسیار طبیعی است که در این جلسات بر اساس اولویت‌های خود به فکر منافع و عواید حداکثری خود باشید. در نتیجه، داشتن فهرست اولویت‌ها در جلسه مذاکره اهمیت زیادی دارد.

گذاشتن خود به جای طرف مقابل

این مسئله کمک شایانی هم در بعد روانی و هم در بعد تخصصی به شما خواهد کرد. کمک روانی از این نظر که شرایط وی را درک می‌کنید و متوجه دلیل بسیاری از رفتارهای وی خواهید شد. اگر در حال پرخاشگری است یا در شرایط آرامی به سر می‌برد، با این روش می‌توانید متوجه شوید که دلیل این حالت‌های او چیست. از لحاظ تخصصی و فنی می‌توانید به این مسئله پی ببرید که به دنبال چه دستاوردهایی است، طبق نکته قبلی می‌توانید تکه‌های بزرگ کیک وی را شناسایی کنید و متوجه اهداف وی شوید. این مسئله از نکات بسیار مهمی است که حتی در زندگی شخصی نیز می‌توانید با استفاده از آن به جمع‌بندی و تصمیم‌گیری بهتری دست یابید.

در جلسه مذاکره مراقب تنگناها باشید

تنگنا در جلسه مذاکره دارای دو حالت است: حالت نخست این است که به دلیل اشتباهات ما و برتر بودن طرف مقابل، مذاکره تنگناهایی را ایجاد می‌کند و وارد شرایط اضطراری می‌شود و به‌ناچار باید تصمیم بگیرد.

حالت دوم زمانی اتفاق می‌افتد که مذاکره در حال گسست است و طرف مقابل با رفتارهای انتحاری خود، شما را وارد تنگنا می‌کند و مذاکره به سمت و سوی بدترین شرایط برایتان پیش می‌رود. در این موقعیت دوراهی پذیرش یا عدم پذیرش اتفاق می‌افتد.

از لحاظ روانی بسیار باید مراقب بود تا دچار این وضعیت نشوید. اما اگر خواسته

یا ناخواسته وارد چنین شرایطی شدید چه باید کرد؟ بر اساس تجربه‌ای که نگارنده در جلسات مختلف به دست آورده است، در اینجا چند توصیه ذکر می‌شود. این نکات عبارت‌اند از:

۱) اگر امکان دارید موضوع عامل تنگنا را از طرف مقابل بگیرید و یادداشت کنید و از وی بخواهید تا به شما مهلت دهد.

۲) از معجزه اسم کوچک فرد مقابل غافل نشوید. در این مواقع باید به طور هنرمندانه‌ای به سراغ اسم کوچک طرف مقابل بروید. صدا کردن فرد به اسم کوچک و تکرار آن سبب می‌شود تا فرد مقداری آرام شود و برای مدت زمانی توجهش به این مسئله جلب شود و به شما این زمان را می‌دهد تا بتوانید شرایط را به حالت عادی برگردانید.

مواقف مخالفت‌ها در جلسه مذاکره باشید

بسیاری از اوقات ممکن است طرف مقابل مطلبی را بیان کند که با اصول شما در تضاد است، واکنش منفی نشان ندهید و به دنبال راه حل باشید. برای این منظور، باید با طرف مقابل به صورت گام‌به‌گام پیش روید و بکوشید با کلمات سوالی مثبت فرد را به چالش بکشید، دقت داشته باشید که این سؤال‌ها باید محترمانه مطرح شود. اگر با این روش توانستید به نتیجه برسید که مسئله حل شده است، اما اگر طرف مقابل حاضر به دست برداشتن از مواضع خود نبود و پاسخ سؤال‌ها را به صورت مدلل بیان کرد، باید مسائل را از شخص جدا کنید. با جملاتی مانند «شما که آن قدر حرفه‌ای و توانمند هستید.» این اقدام سبب می‌شود فرد نسبت به مسئله رفتاری بی‌تفاوت اتخاذ کند.

در اهمیت این مسئله همین بس شخصیت فرد از مسئله جدا شده و این کار سبب می‌شود که در آینده برای دفاع از شخصیت خود به مخالفت با شما برنخیزد. اگر در این مرحله فرد با شما همراه شد، می‌توان نتیجه گرفت که مذاکره به شرایط خوبی رهنمون خواهد شد. ولی اگر فرد بر موضع خود پافشاری کرد، زمان آن فرا رسیده است که میزانی از منفی بودن را به وی القا کرده و مخالفت خود را ابراز کنید. به این معنا که این‌طور بیان کنید که این درخواست قابل پذیرش نیست و شما با این درخواست مخالفید.

در این مرحله اگر نتوانستید به نتیجه برسید و فرد مقابل همچنان روی موضع خود پافشاری می‌کرد، آن‌گاه از تاکتیک مرحله دوم استفاده کنید، یعنی بکوشید حرف فرد را با

کلمات سست کنید. برای مثال، با چنین جملاتی «واقعاً باور نمی‌کنم این حرف را شما گفته باشید» یا «ما از شما انتظار بیشتری داشتیم» می‌توانید فرد را با خود همراه کنید. اگر این حربه هم به نتیجه نرسید، به اقدام آخر می‌رسیم. به این صورت که ابتدا حرف فرد را فوراً قبول کنید و سپس، از لحاظ روانی به وی پاداش دهید. بنابراین، با این شیوه می‌توانید مخالفت خود را مدیریت کنید و فرصت بسیار خوبی است که کیفیت مذاکره را ارتقا دهید و مخالفت‌های خود را به شکل تعاملی و مؤثر بیان کنید.

کامل حرف بزنید

اصولاً به دلیل اینکه مذاکره یک فرایند تعاملی و دوطرفه است، مذاکره‌کننده باید در جریان مذاکره راحت و کامل گفت‌وگو کند. پیش‌تر در بخش صفات و ویژگی‌های مذاکره‌کننده گفته شد که چرا باید کامل صحبت کرد و اکنون نیز تأکید می‌شود که باید کامل و راحت صحبت کرد تا بتوان از ظرفیت طرف مقابل در جلسه مذاکره نهایت بهره را برد.

پس اگر مذاکره‌کننده، حرفه‌ای باشد و دنبال انتخاب متد یا راهبرد مذاکره خود باشد، شکل پیشرفته کار این است که تا می‌تواند در جلسه مذاکره علاوه بر اینکه با اطلاعات و مبانی ارتباطی تکمیل‌شده ورود می‌کند، در کنار آن راحت حرف بزند و ارتباط بگیرد تا مذاکره را مؤثر کند.

نکته درخور یادآوری اینکه، مذاکره‌ای که در آن طرفین در دو جهت کاملاً مخالف هم حرکت می‌کنند، دستاوردی نخواهد داشت، مانند نموداری که یک طرف به سمت شرق حرکت کند و طرف دیگر، به سمت غرب، که دستاورد آنها در نقطه صفر است. چون یک کشش متناقض و متعارض، پیشرفتی ندارد و این یعنی توقف مذاکرات! بنابراین هرچه همراهی و همسانی، مانند آن دو محور گفته‌شده به هم نزدیک شود و هر دو به یک سمت حرکت کنند، میزان دستاورد مذاکره سینریک‌تر و بیشتر خواهد بود و این یک فرصت خیلی خوب است. بنابراین، فرصت خوب در جلسه مذاکره وقتی ایجاد می‌شود که شما بتوانید کامل و راحت گفت‌وگو کنید و ارتباط بگیرید و از فضای تعاملی ایجادشده، مذاکره را به سمت اهدافتان پیش ببرید.

به طور طبیعی، هر کس برای اهداف خود تلاش می‌کند و این یک مسئله بدیهی است، اما وقتی طرفین راحت و ساده با هم ارتباط می‌گیرند، اثر هم‌افزایی بین آنها سبب می‌شود که زودتر به نتیجه برسند تا اینکه زمان را از دست بدهند و نتوانند بهره کافی و کامل را برای خود در جلسه مذاکره داشته باشند.

نکته مهم اینکه باید در جلسه مذاکره با طرف مذاکره‌کننده به گونه‌ای رفتار کرد که از آنچه شما می‌خواهید در جلسه مذاکره کاملاً مطلع شود. هیچ‌وقت فرض نکنید که تمام آنچه شما در ذهن خود دارید را می‌داند، آنچه در ذهن شماست فقط برای خودتان است و این یک خطای هاله‌ای است که شما در جلسه مذاکره با دانسته‌های خود با نفر دیگر صحبت می‌کنید. بنابراین، اگر می‌خواهید مذاکره مفید و اثربخش باشد، باید در مسیر مذاکره علاوه بر اینکه ساختار ذهنی خود را حفظ می‌کنید، آن را به راحتی و کامل (هم‌زمان) به طرف مقابلتان نیز منتقل کنید تا فرد بتواند آن را بفهمد که شما دنبال چه هستید. خیلی از اوقات شما از این موضوع مهم غافل هستید و در جلسه مذاکره صحبت می‌کنید و تصور می‌کنید آنچه در ذهن شما می‌گذرد را طرف مقابل می‌داند و این عدم درک سبب می‌شود مذاکره به زاویه و چالش برخورد کند و نتواند عایدی درست و مناسبی را برای طرفین داشته باشد.

نبایدهای هنگام مذاکره

اینکه هنگام مذاکره چه کارهایی نباید بکنید، به مراتب اهمیت زیادی دارد که در ذیل تعدادی از نبایدها به طور نمونه یادآوری شده است.

شروع مذاکره از نقاط پرچالش و آسیب‌پذیر است

بسیار ضروری است که مذاکره را آرام و دلچسب و با موارد توافق‌شده شروع کنید. مبادا جریان مذاکره را با نقاط پرچالش شروع کنید. مذاکره مانند لیوان یخی است که در آب داغ ترک می‌خورد چرا که موارد چالش‌انگیز سبب می‌شود موارد مثبت هم تحت الشعاع قرار بگیرند.

عدم تحمیل دیدگاه‌ها به فرد مقابل

جلسه مذاکره با روابط شخصی متفاوت است. شما در جلسات شخصی به خود اجازه می‌دهید که دیدگاه‌های خود را به دیگران تحمیل کنید و رابطه بالا به پایین داشته باشید. اما در جلسات مذاکره به شدت باید مواظب باشید تا جملات تحمیلی به زبان نیاورید و در پس آن مقاومت تیم مقابل را تحریک کنید، چون ذاتاً انسان‌ها در برابر حمله دیگران سیستم رفتاری متفاوتی را اتخاذ می‌کنند و به مقاومت کردن حتی بدون منطق روی می‌آورند. باید سعی کنید طرف مقابل را بدون تحمیل قانع کنید.

بی‌احساس بودن در مذاکرات

افراد در جلسه مذاکره نباید با احساسات شخصی خود وارد شوند. جلسه مذاکره کاملاً شکل گرفته شده است و باید مواظب بود به دلیل ورود احساسات شخصی فریب نخورید. پس باید برای پیشبرد و دستیابی به نتایج از منطق استفاده کنید.

به‌سادگی واکنش نشان ندهید

هوشمندی در مذاکره بسیار مهم است. به این معنا که از تأیید یا رد کردن موضوع بدون اینکه موضوع را فهمیده باشید، پرهیزید. این چالش اساسی حتماً باید توسط فرد مدیریت شود. واکنش برای زمانی است که شما کاملاً منظور طرف مقابل را متوجه شده‌اید.

وقتی بی‌دلیل واکنش نشان می‌دهید، فرد را متوقع کرده و به بیراهه می‌فرستد، چون احساس می‌کند که شما موضوع را فهمیده‌اید و بر اساس فهم شما، رفتارش را تغییر می‌دهد.

مذاکره محل دانش‌نمایی نیست

مذاکره‌کننده توانمند نباید در جلسه فخر بفرشد. عده‌ای عادت دارند در این جلسات از بالا به پایین رفتار کنند و منش استاد-شاگردی را پیاده کنند. در هر صورت، طرف مقابل این حالت را نمی‌پسندد و در برابر آن مقاومت می‌کند و جریان مذاکره به جریان مخاصمه تبدیل می‌شود. پس در جلسه مذاکره فقط مذاکره کنید و از دانش‌نمایی کردن، به رخ کشیدن و... پرهیزید.

عدم ارائه پیشنهاد بدون مطالعه

جلسه مذاکره بسیار حساس است و مطالبی که در جلسه گفته می‌شود مبنای تصمیم‌ها خواهد بود، بنابراین هنگامی که بدون مطالعه قبلی پیشنهادی را قبول می‌کنید و یا ارائه می‌دهید، در طرف مقابل توقع ایجاد می‌کند و اعتبار شما را از بین می‌برد. انسان عاقل ابتدا بررسی‌های خود را کامل می‌کند و بعد پیشنهادی را ارائه می‌دهد. شاید فکر کنید این کار سبب از دست رفتن مشتری شود اما باید به این جنبه قضیه هم نظری انداخت که مسئولیت آن را می‌پذیرید.

پرهیز از سؤال‌های مضر

سؤال‌هایی مضر هستند که انتفاعی برای ما ندارند، یعنی یا اثری برای ما ندارند و یا اثر

معکوسی در بر دارند. از نمونه این سؤال‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد «تا به حال پیشنهاد ارزان‌تر از این قیمت داشته‌اید؟» این سؤال مضر است چون پاسخش هیچ منفعتی برای شما ندارد و لزومی برای طرح این سؤال نیست. پس فقط سؤال‌هایی را در جلسه مذاکره پرسید که مطرح شدن آنها انتفاعی برای شما دارد. چون امکان دارد همان سؤال برای شما چالش ایجاد کند. بنابراین، سعی باید بر آن باشد که سؤال‌های درست و مفید پرسیده شوند. به حکایت زیر توجه کنید:

در بازگشت از کلیسا، جک از دوستش ماکس پرسید: «فکر می‌کنی آیا می‌شود هنگام دعا کردن، سیگار کشید؟» ماکس جواب داد: «چرا از کشیش نمی‌پرسی؟» جک نزد کشیش رفت و پرسید: «جناب کشیش، می‌توانم وقتی در حال دعا کردن هستم، سیگار بکشم؟» کشیش پاسخ داد: «نه پسر، نمی‌شود. این بی‌ادبی به مذهب است.» جک نتیجه را برای دوستش ماکس بازگو کرد. ماکس در جواب دوستش گفت: «تعجبی ندارد. تو سؤال را درست مطرح نکردی.» بگذار من بپرسم. وی سپس نزد کشیش رفت و پرسید: «آیا وقتی در حال سیگار کشیدن هستم، می‌توانم دعا کنم؟» کشیش مشتاقانه پاسخ داد: «مطمئناً پسر، مطمئناً.»

چوپان دروغگو نباشیم

شاید فکر کنید که این مسئله مهمی نیست. بعضی از افراد مطالبی را مطرح می‌کنند که مبنای دروغ دارد و به تدریج تبدیل به چوپان دروغگو می‌شوند و اعتبار خود را از دست می‌دهند. بنابراین، طرف مقابل را با سه کار دروغگویی، تناقض‌گویی و گفتن ادعاهای واهی بدبین نکنید. در یک مذاکره مؤثر فرد باید خود واقعی‌اش را نشان دهد؛ یا حقیقت و نکته‌ای را نگوید یا راست آن را بیان کند.

حرفتان را شهید نکنید

اگر زمان کافی و یا موقعیت کافی برای بیان یک موضوع ندارید، حرف را بیجا مطرح نکنید چون اگر این اتفاق بیفتد حرفی که قرار بود عوایدی را برای شما داشته باشد، ممکن است با این کار حتی هزینه‌هایی را برایتان اعمال کند.

رعایت حال طرف مقابل در گفتن مطالب

زمانی که طرف مقابل حوصله شنیدن حرفی را ندارد، نباید حرفی زد یا زمانی که جلسه

اصول مذاکره ۱۰۱

بیش از حد طولانی بوده و فرد خسته شده است، باید مراعات کرد و نباید مطالب مهم و خواسته‌های ویژه را بیان کرد. بنابراین مذاکره‌کننده حرفه‌ای با در نظر گرفتن شرایط و حالت‌های طرف مقابل را مباحث را مطرح می‌کند.

مراقب باشید قیمتتان فاش نشود

پیش‌تر گفتیم که همیشه فضا و حاشیه سود کافی برای انتهای کار کنار بگذارید و مراقب باشید که کف و سقف قیمت شما فاش نشود. اگر این اتفاق بیفتد، طرف مقابل می‌تواند بر اساس آن خود را سازماندهی کند و حربه‌های مذاکره را علیه شما به کار بگیرد. بنابراین مذاکره‌کننده باید مراقب این مسئله باشد که قیمت‌ها و هزینه‌ها فاش نشود.

نگذاریم مذاکره به بن‌بست برسد

مذاکره خوب دارای پایان و نتیجه است. هنر شما این است که مذاکره را حفظ کنید و اجازه به بن‌بست رسیدن آن را نمی‌دهید. اگر در هر قسمتی از مذاکره احساس کردید به سمت بن‌بست پیش می‌روید، به هر طریقی که فکر می‌کنید آن را حفظ کنید. برای نمونه، ادامه جلسه را به زمانی که شرایط بهتر است موکول کنید یا ادامه جلسه را با مواردی که توافق بیشتری بر سر آنها دارید، پیش ببرید. بنابراین، از هر اقدامی برای نتیجه‌بخش کردن مذاکره دریغ نکنید.

جلسه مذاکره محل خصومت شخصی نیست

حتی اگر دو نفر که نماینده هیچ شرکتی هم نیستند، در حال مذاکره نباید مسائل شخصی را پیش بکشند، چون وقتی مسائل شخصی را در جلسه مذاکره مطرح می‌کنید، طرف مقابل را هم ترغیب به ورود مذاکره شخصی می‌کنید و نتیجه‌ای جز نزاع شخصی نخواهد داشت. مسائل شخصی را خارج از جلسه مذاکره حل و فصل کنید. پس در مذاکره باید منافع و اهداف مذاکره مد نظر شما باشد. این چالشی عادی است که متأسفانه بسیاری از افراد به آن گرایش دارند. این فنی از مذاکره است که افراد حرفه‌ای به آن واقف هستند. بنابراین، مراقب باشید مذاکره عاری از مسائل شخصی باشد.

غرور طرف مقابل را جریحه‌دار نکنید

افراد برای شخصیت خود بیشتر از سازمانشان اهمیت قائل هستند. غرور هم از

ویژگی‌های شخصیتی افراد است که تحت تأثیر قرار دادن آن ممکن است افراد را از مدار مذاکره خارج کند و از حالت تعامل به تقابل کشیده شود. بنابراین، اگر در جلسه مذاکره فرد اشتباهی کرد، نباید آن را بیان کرده و غرور وی را جریحه‌دار کرد، چون به احتمال زیاد مذاکره چالشی خواهد شد.

هیچ‌گاه در جلسه مذاکره به‌سادگی امتیاز ندهید

البته این مطلب به منزله این نیست که هیچ امتیازی به طرف مقابل ندهید، بلکه به‌سادگی نباید امتیاز بدهید، یعنی حتی اگر قرار است لطفی هم در جلسه مذاکره به وی داشته باشید، نسبت به آن لطف خسیس و حساس باشید تا فرد به آن قانع باشد، چون می‌بیند برای گرفتن امتیازهای قبلی تا چه اندازه سختی کشیده است.

هیچ‌گاه افراد را ملامت نکنید

همان‌طور که شما اجازه دارید برای دستیابی به منافع تلاش کنید، از تلاش طرف مقابل ناراحت نشوید. این سبب می‌شود انرژی شما نسبت به مذاکره منفی شود. اگر این نکته را بپذیرید، به جای مقابله شما هم برای اهداف خود تلاش کنید.

مدیریت دلایل در برابر استدلال‌ها

اگر طرف مقابل خواسته‌ای را مطرح کرد و شما می‌خواهید برای آن استدلال بیاورید، دو کار را باید انجام ندهید. اولین کار این است که همیشه همه دلایل را برای یک موضوع به یک‌باره فاش نکنید بلکه بخشی از آنها را برای ادامه بحث نگه دارید. دومین کار این است که از استدلال ضعیف شروع نکنید بلکه از قوی‌ترین آغاز کنید. بنابراین فرد کارآمد دلایل خود را مدیریت می‌کند و همه آنها را به یک‌باره فاش نمی‌کند. وقتی شما دلایل زیادی را مطرح می‌کنید، الگوی فکری خود را فاش کرده و طرف مقابل را آگاه می‌کنید که چطور در ادامه مذاکره باید کار را ادامه دهد و با شما به پیش برود.

مراقب باشید دوراهی ایجاد نکنید

خطرناک‌ترین حالت ممکن در مذاکره رسیدن به دوراهی است. دوراهی بله و خیر یا دوراهی پذیرش و عدم پذیرش. در این صورت هر تصمیمی بگیرید، بی‌شک اشتباه است. پس پشت میز مذاکره نباید درگیر دوراهی‌ها شوید. زمانی که در این شرایط قرار می‌گیرید، بهترین کار فرار کردن از این وضعیت با کلمات کلیشه‌ای و حاشیه‌ای است.

عدم موضع‌گیری در برابر ناشناخته‌ها

از مواردی که می‌تواند برایتان آسیب‌زا باشد، پی بردن طرف مقابل از میزان دانش شماست. اگر طرف مقابل متوجه شود که شما از نظر دانشی در شرایط خوبی به سر نمی‌برید، ممکن است از نظر روانی ذهنیت منفی نسبت به شما پیدا کند. ممکن است به خاطر کم‌دانشی مطلبی را بیان کنید که توقعی را در فرد مقابل ایجاد کند. دلایل متعددی وجود دارد که به واسطه آنها اگر نتوانید در جریان مذاکره آگاهانه عمل کنید، این مسئله برای شما دردسرساز می‌شود. اگر شما به دنبال این هستید که جریان مذاکره سالمی داشته باشید، بهتر است در برابر ناشناخته‌ها موضع‌گیری نداشته باشید. آلمانی‌ها معروف هستند در جریان مذاکرات فقط به اندازه دانششان حرف می‌زنند. شما هم همین‌طور عمل کنید و در برابر نادانسته‌ها موضع‌گیری پرچالش نداشته باشید.

دروغ فرد را به رخ وی نکشید

این موضوع بسیار مهم است و در زندگی عادی نیز می‌تواند کمک‌کننده باشد. عموماً دروغ در رفتارهای مذاکراتی مشاهده می‌شود و این امری طبیعی است، اما چگونگی مقابله با آن اهمیت زیادی دارد.

اگر احساس کردید طرف مقابل صداقت ندارد، سطح تحمل خود را بالا ببرید و فرد را وادار به حرف زدن بیشتر کنید. چون افراد دروغگو وقتی بیشتر حرف می‌زنند، هم کم‌حافظه‌تر می‌شوند و هم ادامه دادن دروغ برای آنها کار سختی خواهد شد. بنابراین، فرد را وادار کنید که بیشتر حرف بزند تا بتوانید دروغ وی را پیدا کنید.

حال زمانی که متوجه شدید در حال دروغ گفتن است، دروغ وی را به رخ او نکشید، چون وقتی دروغ کسی را به رخ او می‌کشید، معمولاً از لحاظ روانی وارد حالت دفاعی می‌شود و گستاخ‌تر می‌شود و حتی ممکن است رفتار تهاجمی پیدا کند. برای نمونه، شما می‌دانید که فرد مقابل شما هم‌زمان با گروه دیگری به صورت موازی در حال مذاکره است، ولی به شما می‌گوید که من فقط در حال مذاکره با شما هستم. اگر در پاسخ، دروغ وی را مطرح کنید، به طبع وی عذرخواهی نمی‌کند بلکه به سمت اقدامات تهاجمی می‌رود و ممکن است چیزی به شما بگوید که دور از شأن شماست.

معمولاً توصیه می‌شود از افراد مجهول استفاده کنید و به طور مستقیم به فرد اشاره نداشته باشید. برای مثال، بگویید شواهد نشان می‌دهد مسائل دیگری هم وجود دارند و یا اطلاعاتی که در این جلسه ارائه می‌شود، خلاف چیزهایی است که ما پیش‌تر شنیده‌ایم. با این کار به طور غیرمستقیم موضوع مرتبط با دروغ را مطرح می‌کنید.

عدم حمله شخصی به طرف مقابل

وقتی در جلسه مذاکره حضور پیدا می‌کنید، به شخصیت افراد حمله نکنید. به این معنا که اگر جلسه مذاکره باب طبع شما نیست، مبدا در آن جلسه رفتاری انجام دهید و الفاظی استفاده کنید که شائبه توهین به طرف مقابل را داشته باشد. این عامل مهمی است که شاید از نظر بسیاری پنهان می‌ماند. در جلسه مذاکره قانونی وجود دارد که شخصیت افراد را از محتوای مذاکره جدا می‌کنند. یعنی افراد دارای دو هویت هستند؛ یکی هویت رسمی و مذاکراتی آنهاست و هویت دیگر، شخصی است. در هر جلسه‌ای قاعده و قانون حول محور شخصیت مذاکراتی فرد می‌چرخد. افراد معمولاً از لحاظ روانی برای شخصیت خود بیشتر از شرکتشان اعتبار قائل هستند، بنابراین اگر در جریان مذاکره به بن‌بستی برخورد کردید، به طور هوشمندانه می‌توانید از این مورد استفاده کرده و گره را باز کنید.

طرف مقابل را رها نکنید

دو شکل دارد. شکل اول درون جلسه‌ای است یعنی در جلسه مذاکره شما برای خود و فرد مقابل هم برای خود صحبت کند. شکل دوم بین جلسه‌ای است. یعنی ممکن است جلسات مذاکره متعدد باشد و در فاصله‌ای بین جلسات طرف مقابل را پیگیری نکنید. ممکن است برای فرد فرصت‌های مذاکراتی دیگری پیش بیاید یا انگیزه‌اش برای ادامه مذاکره از بین برود. داخل جلسه هم اگر فرد رها شود، ذهنش از جلسه خارج می‌شود و انتقال و یکپارچگی مطالب از بین می‌رود. از این نظر بسیار مهم است که نباید بگذارید فرد در جلسه مذاکره و بیرون از آن رها شود.

مراقب سؤال‌های خود باشید

هیچ‌گاه خود را مکلف نکنید در جلسه مذاکره به همه سؤال‌ها جواب بدهید، چون ممکن است بعضی از سؤال‌ها شما را بر سر دوراهی بگذارد و یا اطلاعاتی از شما استخراج کند که بعدها علیه شما استفاده شود. جلسه مذاکره جلسه محاکمه نیست. شما و طرف مقابلتان هریک برای اهداف خودتان وارد این فضا می‌شوید. اما اگر فردی مدام از شما سؤال می‌پرسد تا از شما اطلاعات کسب کند، مانند ژاپنی‌ها میلی‌متری عمل کنید تا اطلاعات تبادل شود. برای این کار اگر فرد از شما سؤال پرسید، شما از وی توضیح بیشتری بخواهید. با این روش فرد به چالش کشیده شده و احتمالاً مجبور می‌شود اطلاعاتی از خود در اختیارتان قرار دهد.

اما گاهی قرار است شما سؤال‌هایی بپرسید. اگر فرد جواب داد که مسئله‌ای نیست و اگر جواب نداد به طریق دیگری کار را پیش ببرید. برای مثال، استفاده از چنین جملاتی «من احساس می‌کنم مشکل از جانب من است و من متوجه منظور شما نمی‌شوم» یا «شما فرد باهوشی هستید و ضریب هوشی من به اندازه شما نیست». اگر این تئوری هم بی‌نتیجه ماند، فرد را وارد بازی پرسش و پاسخی بکنید. برای مثال، بگویید «من متوجه منظور شما نمی‌شوم، اگر امکان دارد من صحبت‌های شما را بازگو کنم تا ببینید درست متوجه شده‌ام یا نه» این گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل است و از آن می‌توان بسیار بهره‌مند شد.

جمع‌بندی

همان‌گونه که در این فصل مطالعه کردید، کلیات و ساختار فصل در صدد این موضوع بود که ساختار ذهنی مذاکره‌کنندگان را پیش از جلسه مذاکره شکل بدهد و آنها را برای جلسه مذاکره آماده کند. در این مسیر ابتدا و در قالب نکاتی که مطرح شد ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای بیان شد و از جوانب مختلف به آنها پرداخته شد. به طور مثال، در قالب ویژگی‌های رفتاری، روانی و شخصیتی و... سعی شد که مذاکره‌کننده تحلیل شود تا افرادی که علاقه‌مند ورود به دنیای مذاکره هستند، بتوانند از طریق سرمایه‌گذاری روی این ظرفیت‌های خود، مهارت‌های مذاکره‌ای‌شان را ارتقا بدهند.

در ادامه فصل پس از تبیین ویژگی‌های مذاکره‌کننده، درباره آداب رفتاری که در جلسه مذاکره باید رعایت شود، بحث شد و الزامات رفتاری مورد معرفی و تبیین قرار گرفت. سپس در ادامه بحث، باید و نبایدهای پیش از مذاکره و هنگام مذاکره معرفی شد تا از طریق بیان این مبانی که نکات متعددی را شامل می‌شد و الزام پایبندی مذاکره‌کننده را دارد، معرفی شده و شاکله ذهنی مذاکره‌کننده شکل گرفت.

این مباحث به‌عنوان پایه و اساسی هستند که مذاکره‌کننده به‌عنوان اصول مذاکره باید به آنها پایبند باشد و سعی کند در جلسات مذاکره خود هم ویژگی‌های مد نظر مذاکره و هم آداب رفتاری و هم باید و نبایدها را به‌دقت انجام دهد تا بتواند برای جلسه مذاکره دستاوردهایی را کد مد نظر قرار دهد، پیگیری کند و به دست بیاورد.

پرسش‌های فصل

(۱) سه مورد از باید و نبایدهای پیش از مذاکره را نام ببرید.

- ۲) چهار مورد از نبایدهای پیش از مذاکره را نام ببرید.
- ۳) از بین صفات مذاکره‌کننده کدام یک مهمترین است؟ پنج مورد را شرح دهید.
- ۴) از بین آداب رفتاری که مذاکره‌کننده باید آنها را در جلسه مذاکره رعایت کند، سه مورد را به اختصار بیان کنید.
- ۵) شنونده خوب بودن در جلسات مذاکره احاطه به چه مفهومی دارد؟
- ۶) چرا مذاکره‌کننده باید هوشیار باشد و قابلیت محاسبه و تحلیل زیاد داشته باشد؟
- ۷) منظور از صداقت در مذاکره چیست و اگر در جلسات مذاکره سؤال‌هایی مطرح شد، با توجه به این ویژگی، چطور باید با این سؤال‌ها برخورد کنیم؟
- ۸) سه مورد از نبایدهای هنگام مذاکره را نام ببرید و توضیح دهید.
- ۹) چرا مذاکره‌کننده باید مذاکرات خود را با حاشیه احتیاطی انجام دهد و همیشه مقداری فراتر از حداقل بهای تمام‌شده برای خود لحاظ کند؟
- ۱۰) قانون مثلث در مذاکرات به چه معناست و چه کاربردهایی دارد؟
- ۱۱) برای شکستن سکوت طرف مقابل در جلسات مذاکره از چه راهکارهایی می‌توان استفاده کرد؟
- ۱۲) چرا قیمت آخرین بحث مذاکره است؟
- ۱۳) چرا مذاکره‌کننده باید به زبان بدن مسلط باشد؟
- ۱۴) ارکان مثلث موفقیت را شرح دهید.
- ۱۵) اگر جلسات مذاکره طولانی شد، چه اقداماتی برای مدیریت جلسات باید انجام داد؟
- ۱۶) سه مورد از نبایدهای هنگام مذاکره را تبیین کنید.

تمرین عملی

بر اساس صفات و ویژگی‌های مذاکره‌کننده که مطالعه کردید، خود را تحلیل کرده و به قوت و ضعف‌های خود در این زمینه اشاره کنید.

پژوهش

- ۱) بر اساس اصول یادشده در این فصل، صنعت یا شرکت خاصی را مطالعه کنید و نگاه مدیران درباره این اصول را محک بزنید.
- ۲) با مدیر عامل یا مسئول صنعت یا شرکتی خاص مصاحبه کرده و از دیدگاه وی مهمترین بایدها و نبایدهای یادشده در این فصل را شناسایی کنید.

تکنیک‌های مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: معرفی و رونمایی از تکنیک‌های مذاکره

اهداف جزئی

- ۱) تحلیل و تعریف راهبردها و تاکتیک‌های استفاده‌شده در جلسات مذاکره
- ۲) راهکارها و اقدامات مقابله با تاکتیک‌های حریفان در مذاکره
- ۳) مدیریت راهبردهای رقبا در مذاکره

مقدمه

همان‌گونه که بارها در جلسات آموزشی مختلف مشاهده کرده و بازخورد گرفته‌ام و با توجه به آنچه گفته شد، جذاب‌ترین و هیجان‌انگیزترین بخش کتاب حاضر این فصل است، چراکه در آن به حربه‌ها، نیرنگ‌ها و راهبردهایی که افراد به کار می‌گیرند، اشاره شده است و می‌توان به واسطه تسلط به آنها به معنای واقعی به حربه‌ها و کلک‌هایی که طرفین در یک جلسه مذاکره استفاده می‌کنند، پی برد. بنابراین، فصل چهارم جذاب و کاربردی است و می‌تواند برای شما هم اگر در جلسات مذاکره‌تان به دنبال تسلط بر فرایند هستید، مفید باشد. اما پیش از ورود به فصل لازم است نکاتی را مطرح کنیم و با توجه به آنها، به سراغ تبیین راهبردها برویم.

نکته نخست اینکه بی‌شک تمامی افراد پیش روی شما در مذاکرات آموزش‌دیده

نیستند و بر حربه‌ها تسلط ندارند، اما بسیاری نیز به‌ویژه در مذاکرات حرفه‌ای آموزش دیده‌اند و بر این اصول مسلط هستند. به این افراد برخی دیگر را هم که به‌طور ذاتی مذاکره‌کننده هستند، اضافه کنید، چراکه آنها شاید دوره مذاکره ندیده باشند، اما به‌طور ذاتی اصول و حربه‌های آن را به کار می‌گیرند.

به هر تقدیر، شما باید این حربه‌ها را بشناسید و بر آنها تسلط داشته باشید؛ اما فراموش نکنید مبادا این حربه‌ها برای شما تابو و توهم شود و در جلسه مذاکره دست شما را ببندد و با بردنتان در لاک دفاعی از مذاکره مؤثر و راحت دور سازد. بنابراین، باید همانند یک الگوی خوف و رجا عمل کرد و در عین احتیاط و مواظبت در جلسه مذاکره، امیدوارانه به سمت دستیابی به اهداف و هدایت مذاکره پیش رفت.

نکته دیگر اینکه برخی از این حربه‌ها غیرمنصفانه و برخی قابل به‌کارگیری هستند. بنابراین هدف از معرفی آنها این است که شناختن نیرنگ‌ها برای اتخاذ راهبرد مناسب در مواجهه با آنها ضروری است، اما فراموش نکنید که به‌کارگیری موارد غیرمنصفانه آن شاید شما را در مذاکره به نتیجه برساند، اما بر برند شما و تصویر آینده‌تان ممکن است تصویر منفی داشته باشد. بنابراین، در به‌کارگیری حربه‌ها محتاط و سنجیده عمل کنید.

نکته دیگر اینکه در کتاب حاضر با هدف تقویت شما برای مقابله و مدیریت تأثیر حربه‌ها سعی شده است تا همان‌طور که راهبرد یا حربه معرفی شده است، راهکار مقابله با آن هم ارائه شود تا شما بدانید برای مواجهه باید چه تصمیمی بگیرید. اما در این بخش باید پیش‌تر به چند مطلب اشاره شود و شما با آگاهی از آن به سراغ راهکارها بروید.

مطلب نخست اینکه مثل کشتی که هر فن، بدل و مقابل دارد، هر حربه نیز یک بدل و مقابل دارد، اما به‌کارگیری آن شروطی دارد، از جمله اینکه اول شما خود حربه و راهکار مواجهه با آن را بشناسید. دوم فراموش نکنید راهکار هر حربه قطعی نیست و شرایطی وجود دارد که در نظر گرفتن آنها می‌تواند کیفیت به‌کارگیری راهکار را تقویت کند.

نکته بعدی اینکه این راهکارها بر اساس تجربیات و منابع فعلی شناسایی و ارائه شده‌اند، اما این به معنای قطعیت آنها نیست و در برخی موارد ممکن است بدل و یا تصمیم بهتری هم وجود داشته باشد. مسئله مهم دیگر اینکه فراتر از هر حربه، راهبرد یا نیرنگی که علیه شما به کار گرفته شود و یا هر تلاشی علیه شما در جلسه مذاکره باشد،

تکنیک‌های مذاکره ۱۰۹

شما یک ابزار کارآمد و حرفه‌ای ذاتی در اختیار دارید که تمسک به آن می‌تواند برایتان در مواجهه با هر تلاشی بهترین باشد.

در همین کتاب نیز در بسیاری از حربه‌ها از همین ابزار به عنوان راهکار معرفی شده است. آن ابزار این است که هر کسی بداند چرا و برای چه هدفی بر سر میز مذاکره حاضر شده است و یا در واقع، از مذاکره چه انتظاری دارد و برای رسیدن به چه اهدافی مذاکره می‌کند و همچنین خطوط قرمزش شامل چه مواردی است، می‌تواند بهترین راهکار برای مقابله با تاکتیک طرف مقابل را داشته باشد. تأثیر این مدعا هم قیاس مذاکره با شطرنج است، به‌گونه‌ای که همانند شطرنج و بازی آن، هر شطرنج‌باز که برای خود طرح و برنامه داشته باشد، می‌تواند عنان بازی را در دست بگیرد و مذاکره را طبق خواسته خود هدایت کند.

جالب آنکه عموماً در بازی شطرنج و مذاکرات افرادی در دام می‌افتند که طرح مشخص ندارند و مجبور می‌شوند با توجه به تاکتیک‌های طرف مقابل واکنش نشان دهند. بنابراین، به بایدهایی که در فصول قبل اشاره شد، پایبند باشند و آگاهانه بر سر میز مذاکره بیایند.

ساختار حربه‌های مذاکره و راهبردهای مذاکره عبارت از دو بحث مهم است. نکته اول: جلسه مذاکره طبق نوع راهبردی که قرار است آن را به کار ببندید، مانند میدان نبرد است و هر راهبرد و حربه‌ای که طرف مقابل از آن استفاده می‌کند، اصلی‌ترین ابزار و ساختار مورد نیاز آرامش و تمرکز است. این عبارت متضمن این معناست که اگر خواهان مذاکره مؤثر و نتیجه‌بخش هستید، تحت هر شرایطی آرامش و تمرکز خود را حفظ کنید و به آن پایبند باشید.

نکته دوم: برخی از مواردی که در ادامه تحت عنوان «حربه‌های مذاکره» بیان می‌شود، ممکن است با اخلاق منافات داشته باشد و هم‌راستا با مباحث اخلاقی نباشد و به‌هیچ‌وجه توصیه نمی‌شود که استفاده شوند، اما به هر حال ممکن است رقبا در جلسه مذاکره از آنها استفاده کنند. پس در این قسمت برای آشنایی با آنها در مورد این فنون صحبت می‌شود تا اگر در جلسه مذاکره علیه شما استفاده شد، آنها را بشناسید و همچنین، راهکار مقابله با آن حربه بیان می‌شود تا شما آمادگی کامل برای مقابله و مدیریت آن حربه را داشته باشید.

در ادامه، با بیان هر حربه مذاکره، راهکارهای مقابله با آن نیز بیان می‌شود، تا مذاکره‌کنندگان آمادگی کامل برای مقابله با این حربه‌ها را داشته باشند.

به کارگیری راهبرد جز (jazz) در مذاکرات

در این قسمت بناست راهبردهایی که معمولاً در جلسات مذاکره به کار می‌رود، معرفی شود و راهبردهایی که متناسب با اصول اخلاقی هستند، شناسایی و به کارگیری شود و آنهایی که متناسب با اصول اخلاقی نیستند نیز شناسایی شود و فرد مذاکره‌کننده آگاه شود که اگر طرف مقابل به سراغ آنها رفت، واکنش‌های صحیح و راهکارهای مقابله با آنها چیست و در دام نیرنگ‌هایی از این دست قرار نگیرد.

راهبرد جز^۱ یکی از راهبردهایی است که معمولاً در جلساتی که به صورتی تیمی و حرفه‌ای مذاکره صورت می‌گیرد، اتفاق می‌افتد. راهبرد جز در واقع به همان جاز موسیقی بر می‌گردد که در آن معمولاً افراد کار نوازندگی را به صورت تیمی با آلات جاز در موسیقی انجام می‌دهند. اینکه چطور از آن استعاره در مذاکره استفاده می‌شود به کدهای پنهان بین نوازندگان جاز که در اینجا استفاده می‌شود، برمی‌گردد. نوازندگان جاز عادت دارند به علت انرژی بر بودن و سنگین بودن این نوع موسیقی معمولاً به صورت پنهان هر از چند گاهی بسته به زمان آن ملودی بر اساس شرایط موجود به صورت پنهان رهبری گروه را جابه‌جا کنند. این مطلب به این معناست که آنها کدهای تعریف‌شده‌ای دارند که در آن شخصی به عنوان رهبر انتخاب می‌شود و هر گاه احساس خستگی کند یا به هر دلیل دیگری باید جابه‌جا شود، با یک کد به نفر دیگر اعلام می‌شود و موضوع هدایت گروه به او واگذار می‌شود و از طریق همین واگذاری چرخش انجام می‌شود. پس هر شخص بازه زمانی خاصی را در اختیار دارد تا به عنوان رهبر مسئولیت نوازندگی با کیفیت را بر عهده بگیرد.

بر همین اساس، از این استعاره در مذاکره هم استفاده شده است و بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای این کار را انجام می‌دهند. زمانی که تعداد افراد مقابل شما کمتر است و یا حتی یک نفر است و با یک راهبرد در حال مذاکره است، راهبرد جز می‌تواند به خوبی عمل کند و حتی زمانی که شما در صدد ایجاد فشار بر طرف مقابل و کاهش تمرکز او هستید نیز این حربه کاربرد دارد.

پس در دو موقعیت می‌توان از این راهبرد استفاده کرد، به گونه‌ای که مانند همان موسیقی زمانی که یک فرد در حال نواختن است و بقیه در این هم‌نوازی وی را همراهی می‌کنند و با سیاست‌های او پیش می‌روند، همین که به هر دلیلی بنا به تعویض رهبر

1. jazz

شد، این مسئولیت به فرد دیگری منتقل می‌شود و به همین شیوه این افراد یک جلسه مذاکره گرم و پرانگیزه را دارند که در نهایت، می‌تواند نتیجه دلچسبی را به همراه داشته باشد. نکته مهم در این راهبرد شناخت کدها به هنگام استفاده از این حربه است. اینکه بدانید در چه زمانی مسئولیت به چه کسی سپرده می‌شود و یا این تعویض چگونه انجام می‌شود به دلیل هماهنگی بسیار حائز اهمیت است تا از این طریق بتوانید کار خود را به پیش برانید.

راهکار مقابل راهبرد جز

فرض کنید طرف مقابل ما در جلسه مذاکره از راهبرد جز استفاده می‌کند و سعی می‌کند با پاس‌کاری بین افراد قدرت تمرکز و مذاکره ما را کاهش دهد. حال راهکار چیست؟ همان طور که در مقدمه این فصل گفته شد در مقابله با تمامی حربه‌ها اولین و مؤثرترین راهکار موجود، تمرکز و حفظ آرامش است. در این حربه هم آرام بودن بسیار اساسی و ضروری است، اما در کنار آن باید چند وظیفه تخصصی هم انجام شود:

اول اینکه قبل از مذاکره از تعداد افراد مقابل مطلع باشیم و اجازه ندهیم که اختلاف عددی زیادی بین دو گروه حکم‌فرما شود، زیرا با این شرایط کنترل جلسه را از دست می‌دهد و برتری عددی در طرف مقابل ایجاد می‌شود.

دوم اینکه اگر در چنین فضایی قرار گرفتیم، به سرعت به دنبال افرادی باشیم که بتوانند در جلسه ما را یاری دهند. حال اگر نتوانستیم از نظر عددی با تیم مقابل برابری کنیم، باید سعی کنیم تخصص‌های مورد نیاز جلسه را داشته باشیم. برای مثال تخصص مالی، تخصص فنی، تخصص بازرگانی و ... پس حتی اگر برتری عددی وجود نداشته باشد، افراد حاضر دارای تخصص‌های مورد نیاز باشند.

اگر هر دو مورد یادشده را نداشتید و حس کردید که تمرکزتان در حال کاهش است و در مذاکره در حال به چالش کشیده شدن هستید، بهترین کار این است که به بهانه‌ها و دلایل مختلف جلسه مذاکره را به زمان دیگر موکول کنید که در آن شرایط شما، گزینه بهینه و خوبی است، زیرا امکان چانه‌زنی و مقابله را ندارید.

بنابراین، در این مواقع می‌توانید از سیستم خرید زمان استفاده کنید و از این طریق خود را تقویت کنید. نکته دیگری که می‌توان از آن استفاده کرد این است که اگر در بین افراد رهبری در حال جابه‌جا شدن است و افراد مختلف رهبری را به هم پاس می‌دهند تا قدرت را جابه‌جا کنند، بهتر است خود را در شرایطی بگذارید که انگار متوجه حضور رهبر نیستید و سعی کنید

همچنان با یک نفر مذاکره کنید، به یک نفر در جلسه مذاکره نگاه کنید و با یک نفر صحبت کنید و به گونه‌ای کار را پیش ببرید که جابه‌جایی رهبری بی‌تأثیر باشد. در این هنگام تیم مقابل سعی می‌کنند برای اینکه بتوانند جلسه را به جلو ببرند روی فردی که مذاکره‌کننده اصلی است، متمرکز بمانند و دیگر جابه‌جایی انجام نگیرد.

راهبرد بر هم زدن آرامش روانی و نظم فکری طرف مقابل

ممکن است اجرای این راهبرد به شیوه‌های گوناگون انجام گیرد. مواردی که در ادامه بیان می‌شود دال بر بی‌ادبی فرد نیست، بلکه راهکاری است که سبب بر هم خوردن آرامش روانی طرف مقابل می‌شود و نمی‌تواند قدرت تمرکز و تصمیم‌گیری خود را که مهمترین اصل مذاکره است، به دست بیاورد.

بنابراین، در برخی موارد بسیاری از مذاکره‌کنندگان سعی می‌کنند با بر هم زدن آرامش و تمرکز طرف مقابل را از طریق روش‌هایی نظیر القای حس بالا به پایین در مذاکره، منتظر نگه داشتن، تهدید کردن و ... طرف مقابل را تحت فشار قرار دهند و با استفاده از آن، مهمترین نیاز مذاکره یعنی تمرکز را از فرد بگیرند. زمانی که فرد از دنیای تمرکز خارج می‌شود، توانش از مذاکره به مسائل حاشیه‌ای کشیده می‌شود و امکان شکست فرد در مذاکرات یا بهره‌گیری از فرد در مذاکرات افزایش پیدا می‌کند، بنابراین یکی از حربه‌ها برای کاهش تمرکز همین حربه است.

راهبرد چماق و هویج

از رایج‌ترین انواع و مشهورترین حربه‌های به‌کارگرفته‌شده در مذاکرات به‌کارگیری رویکرد معروف چماق و هویج است. رویکردی که بسیار مشهود بوده و به‌دفعات در سطوح مختلف مذاکرات تاریخی استفاده شده است. (یاشار و سلیم، ۲۰۱۷)

ساختار راهبرد کاملاً واضح و بدیهی است. در این راهبرد مانند مسابقات اسب‌دوانی همان‌طور که از یک سر به فرد یک طعمه جذاب برای مذاکره و پذیرش شرایط می‌دهند که تحت عنوان هویج است و از طرف دیگر نیز سعی می‌کنند از طریق فشار بیرونی فرد را تحت فشار قرار می‌دهند. در این راهبرد طعمه‌ای که در بخش اول مطرح شد تحت عنوان «هویج» و «چماق» به فشار بیرونی گفته می‌شود.

با این راهبرد فرد را هم از جنبه مثبت و هم از بعد منفی تحت فشار قرار می‌دهند تا به سمت دستیابی به مذاکره حرکت کند.

پس ساختار راهبرد کاملاً ساختار مشخصی است که بسیاری از افراد در حال استفاده از آن هستند و دلیل استفاده زیاد از آن هم این است که شانس بسیاری در دستیابی به اهداف دارد، چون از دو معیار محرک برای دستیابی به نتیجه استفاده می‌کند که حتی اگر یکی از این معیارها هم تأثیرگذار باشد کافی است تا مذاکره به نتیجه کافی و کامل برسد.

ساختار مذاکره‌ای که در آن یکی از طرفین هم جنبه‌های مثبت و انگیزشی زیادی می‌دهد و از طرف دیگر، برای کنترل و تضمین اینکه مذاکره‌کننده مقابل با اهداف طرف مقابل کنار بیاید مقداری فشار بیرونی نیز تحمیل می‌کند. یعنی در واقع از محرک‌های منفی نیز استفاده کرده تا این هم‌راستایی مثبت و منفی با یکدیگر شانس حصول به نتیجه را برای طرفی که از این راهبرد استفاده می‌کند، افزایش دهد.

نکته جالب و پنهان موجود در به‌کارگیری این راهبرد که در دل آن نهفته است، این است که نباید فراموش کرد برای به‌کارگیری آن باید همانند سوارکار یادشده سوار بر مذاکره باشد و قدرت و ابزارهای هر دو هم چماق و هم هویج را در اختیار داشت و گرنه این راهبرد به شکست می‌انجامد و سرمایه مذاکره‌ای شما را نیز از بین خواهد برد. بنابراین، به عنوان یک مسئله باید در خاطر داشت به‌کارگیری این راهبرد مستلزم داشتن خاصیت دست بالای در مذاکره است. نکته دیگر در مسیر استفاده از این راهبرد توجه به این اصل است که برای اتخاذ آن باید پیش از جلسه مذاکره و یا بیرون از آن حداقل‌های آن که به شما امکان چماق یا هویج‌سازی از آنها را می‌دهد، آماده کنید و یا در اختیار داشته باشید.

به طور نمونه، آمریکایی‌ها تا کنون بارها از این راهبرد به واسطه برخورداری از الزامات و ابزارهای این راهبرد در مذاکرات مختلف در برابر کشورهای مختلف از جمله ایران استفاده کرده و سعی در بهره‌گیری از آن را داشته‌اند. برای مثال، عبارت «گزینه‌های روی میز»، «تحریم» و... قسمت چماق این مذاکرات و «اهتمام برای دستیابی به نتایج از طریق گفت‌وگو»، «میز مذاکرات» و... قسمت هویج آن است.

راهکار مقابله با راهبرد چماق و هویج

برای این راهبرد باید دو حالت را در نظر بگیریم، چون عموماً به خلاف بقیه راهبردهایی که ممکن است فرد در شرایط ناشناخته و مبهم عمل کند و وارد محیطی شود که آشنایی کامل با آن ندارد، در اینجا فضا روشن‌تر است و می‌توانید متوجه شوید

با توجه به اینکه ساختار این راهبرد ساختاری است که اطلاعاتش برای طرف مقابل موجود و قابل رصد است، کاری که باید انجام داد بررسی این مسئله است که آیا چماق و هویجی که فرد در حال استفاده از آن است به‌راستی وجود دارد و راهبرد موفق است یا خیر؟ چون گاهی مذاکره‌کننده تجربی فقط ظاهر را نشان می‌دهد و در واقع این عمل راهبرد به حساب نمی‌آید؛ به این معنا که نه هویج، هویج است و نه چماق، چماق. در حقیقت این اطلاعات واقعی نیست.

اما گاهی طرف مقابل آن‌چنان قدرت زیادی دارد که حریفش را به‌صورت واقعی تحت فشار قرار می‌دهد و سیاست هویج و چماق مصداق واقعی پیدا می‌کند. بنابراین، دو حالت پدیدار می‌شود:

(۱) در حالت اول چماق و هویجی که طرف مقابل ارائه می‌کند، صرفاً واقعی نیست و ادعایی واهی است و آن قدر که فرد ادعا می‌کند، قابلیت ندارد. راهکار مقابله این است که اساساً این راهبرد را جدی نگیرید و کار خود را انجام دهید و طبق راهبرد خود کار خود را پیش ببرید.

(۲) در حالت دوم فردی که در حال مذاکره است به‌طور قطع قدرت واقعی و چماق و هویج فرد جدی دارد، مانند صاحب‌خانه‌ای که شما را تهدید می‌کند که اگر کرایه‌خانه را افزایش ندهید، موعد تخلیه باید خانه را تخلیه کنید. شکل بیان این موضوع و اینکه طرف مقابل واقعاً دسترسی به انجام این تهدید را دارد نشان می‌دهد که طرف مقابل شما توانمند است و در حال استفاده از سیاست چماق و هویج است. در این مثال برای هویج می‌توان گفت که صاحب‌خانه می‌تواند بیان کند که اگر همین الان تمدید کند از پرداخت یک ماه اجاره معاف می‌شود.

اگر در جلسه مذاکره به چنین ساختاری برخورد کردید که طرف اختیار و قدرت دارد و در حال استفاده از این راهبرد است باید جریان را به سمت هویج ماجرا ببریم. البته به این معنا نیست که بخواهیم چماق را حذف کنیم، بلکه باید سعی کنیم جریان مذاکره به سمت هویج یا بخش امیدوارکننده ماجرا هدایت شود و طرف مقابل به‌صورت کاملاً مرحله‌به‌مرحله و با کمی اطمینان به سمت قسمت‌های مثبت ماجرا متمایل شود. سعی کنید کیفیت هویج را ارتقا دهید و سطح امید و انگیزه بهبود آن را بالا ببرید و ...

شما می‌توانید ضمن اینکه به اهداف خود دست پیدا می‌کنید، طرف مقابل را در امکانات خوبی که در اختیارتان می‌گذارد، سهم کنید.

پس می‌شود زمانی که جریان جدی است، به جای چالش بر سر قسمت چماق ماجرا و سخت کردن کار، بکوشید از قسمت جذاب و خوب ماجرا برای تلطیف فضا استفاده کنید تا این حربه هم برای شما و هم برای طرف مقابل مفید باشد.

راهبرد واس

کریس واس، ۲۴ سال در افبی‌آی خدمت کرد و در این مدت، دوره‌ای به عنوان مذاکره‌کننده اصلی در موارد آدم‌ربایی بین‌المللی مشغول به کار بود. وی از چند تکنیک برای مذاکرات خود استفاده می‌کند که یکی از آنها تکنیک آینه‌ای است.

از آنجا که در مذاکره باید تا جای ممکن از طرف مقابل اطلاعات به دست بیاوریم، می‌توانیم این کار را با تکرار ۳ تا ۵ کلمه کلیدی در جمله آخر آنها، انجام دهیم، زیرا به‌طور طبیعی افراد مجبور می‌شوند حرف‌های خود را تکرار کنند. این تکرار اطلاعات بیشتری به ما منتقل کرده و ابهام‌های موجود در صحبت‌های آنها را برای ما روشن می‌کند. برای نمونه به مثال زیر توجه کنید:

شخص اول: برای اینکه کاری کنیم فردی دست خود را رو کند و منظورش را روشن بیان کند، فقط کافی است ۳ تا ۵ کلمه کلیدی را در جملات او تکرار کنیم.

شخص دوم: شما کلمات کلیدی آخر را تکرار می‌کنید؟

شخص اول: بله، شاید مسخره به نظر برسد، ولی این کار موجب می‌شود من نکته مد نظر خودم را دوباره و از زاویه دیگری توضیح بدهم که اطلاعات بیشتری را آشکار می‌کند. این اطلاعات می‌تواند بسیار باارزش باشد و به شما کمک می‌کند تا نتایج مد نظر و انگیزه‌های واقعی من را کشف کنید.

واس می‌گوید شاید هنگام اجرای تکنیک آینه‌ای، این کار ناخوشایند و ناشیانه به نظر برسد، ولی فرد مقابل شما، هرگز متوجه این تکنیک نمی‌شود و فکر می‌کند به‌راستی به حرف‌های او گوش می‌دهید. واس از این روش با عنوان «ترفند ذهن جدی»^۱ در مذاکره یاد می‌کند، زیرا به نظر او این روش همیشه مؤثر است و هیچ‌کس متوجه آن نمی‌شود.

دو کلمه پرسشی چرا و چگونه در مذاکره بسیار قدرتمند عمل می‌کنند، زیرا طرف مقابل را تشویق می‌کنند که به صحبت کردن ادامه بدهد و منظور خود را روشن و در

نهایت، اهداف و انگیزه‌های واقعی خود را آشکار کند. برای مثال ممکن است بگویید: «آیا می‌خواهید با این شرایط موافقت کنید؟ چه چیز سبب شده که این فرصت ۳۰ روزه برای شما مناسب باشد؟»

کلمه پرسشی «چگونه» نیز به همین ترتیب عمل می‌کند. اگر کسی برای آزادی گروگانی ۱ میلیون دلار پول بخواهد، احتمالاً پاسخ واس به او این گونه خواهد بود: «می‌فهمم، ولی از شما می‌خواهم واقع‌بین باشید. من چگونه باید این پول را تهیه کنم؟» با این پرسش، طرف مقابل خودش را جای شما می‌گذارد. این کار او را وادار می‌کند که برای لحظه‌ای حق را به شما بدهد؛ علاوه بر این، گوش دادن به حرف‌های او وقتی نقشه‌ای را در ذهنش طرح‌ریزی می‌کند، انگیزه‌های پنهان او را برای شما آشکار می‌کند.

راهبرد سینوسی کردن مذاکرات

یکی دیگر از حربه‌های استفاده‌شده در مذاکرات که به‌سختی افراد متوجه حربه بودن آن می‌شوند و آن را به عنوان یک صفت فرد مقابل تلقی می‌کنند، راهبرد مذاکرات سینوسی و نوسان مذاکره است. این راهبرد که شبیه به ذائقه ناپایدار و دم‌دمی افراد است، می‌تواند در برخی موارد استفاده شود و در حالی که به عنوان یک حربه به کار می‌رود، شما را اغفال کند که این ویژگی افراد است و کاری برای آن نمی‌شود کرد.

در این نوع حربه همانند یک منحنی سینوسی مذاکره دچار نوسان شده و در حالی که در یک جلسه، رؤیایی و امیدبخش پیش می‌رود در جلسه‌ای دیگر کاملاً ناامیدکننده و استرس‌زا انجام می‌شود و شما را از پیشبرد دلسرد می‌سازد.

خوب به خاطر داشته باشید این رویداد، تصادفی و اتفاقی نیست، بلکه به احتمال بسیار زیاد طراحی طرف مقابل برای دستیابی به اهداف قابل انتظار از این نوع مذاکره است. چراکه یکی از اصلی‌ترین برنامه‌های نهفته در پس این تغییر رفتارها، گرفتن امتیاز از شما در نقاط اکسترمم یا اوج مثبت و منفی شدن مذاکرات است. ایده پشت این راهبرد بسیار ساده است. با توجه به اینکه همانند یک رفتار سینوسی جریان مذاکره تغییر می‌کند، برنامه آن به‌گونه‌ای پیش می‌رود که در زمان خوبی و مثبت بودن فرد با هدف دستیابی به نتیجه و خاتمه مذاکره امتیاز می‌دهد و زمانی که امتیازهای مد نظر در اوج خوبی اخذ شد، کار به جلسات بعد موکول می‌شود. در این جلسات به دلایلی عجیب مذاکره روی به سردی می‌گذارد و خوب پیش نمی‌رود. در این زمان شما که در

تکنیک‌های مذاکره ۱۱۷

جلسات قبل امید خاتمه مذاکره و رسیدن به اهداف را داشته‌اید، امتیاز داده‌اید. اکنون به بهانه حفظ آن امتیازها و گرفتن نتیجه مجبور می‌شوید در این حالت نیز امتیازهایی بدهید تا طمع رسیدن به نتیجه را ارضا کنید. بنابراین، فرد مقابل در شرایطی که به بهانه‌های عجیب با القای یک حس ذائقه ناپایدار با شما بازی می‌کند، می‌تواند بسته به میزان همراهی شما از این حربه استفاده کند و از شما امتیاز بگیرد.

درخور یادآوری است که این حربه را معمولاً در مذاکره با حربه‌های دیگری که در کتاب پیش رو به آن‌ها اشاره شده به کار می‌گیرند تا بتوان آن را به شکل حرفه‌ای و زیرپوستی‌تری به کار گرفت و مقاومت طرف مقابل را در برابر آن به‌سادگی مدیریت کرد. این ساختار مذاکره بسیار پرخطر است و در یک لحظه جریان مذاکره کاملاً برعکس می‌شود پس مذاکره‌کنندگانی می‌توانند از این راهبرد استفاده کنند که درجه خطرپذیری بالایی داشته باشند. استفاده از این حربه در کنار راهبرد به‌کارگیری خرزوخان یا راهبرد پلیس خوب، پلیس بد می‌تواند نتیجه خوبی به همراه داشته باشد. (به نقل از درگی و غوثی، ۱۳۹۴)

راهکار مقابله با راهبرد سینوسی کردن مذاکرات

همیشه برای مذاکره مقداری فضا قرار دهید، به‌طور مثال حداقل قیمت را بیان نکنید. کسی که از این راهبرد استفاده می‌کند، بی‌شک اشتباهاتی را مرتکب می‌شود، پس باید هوشیار باشیم و از این خطاها به نفع خود استفاده کنیم و جریان مذاکرات را خود به دست بگیریم.

فهرست اولویت‌هایی که در بایدهای پیش از مذاکره بیان کردیم را مکتوب کنیم تا در زمانی که احساس کردیم روند کار تمایل به سینوسی شدن دارد، بتوانیم مذاکره را به سمت غیراولویت‌های خود هدایت کنیم. به این معنا که وقتی قرار است در نقاط عطف امتیازی به طرف مقابل داده شود، به سمت مواردی حرکت کنیم که جزء اولویت‌هایمان نیست.

ممکن است این سؤال به ذهن متبادر شود که چه زمانی مذاکرات سینوسی می‌شود؟ زمانی که طرف مقابل قدرت زیادی در مذاکره دارد، می‌تواند از این راهبرد استفاده کند. کار آخر هنگام وقوع مذاکرات سینوسی این است که هر زمان احساس کردیم در شرایط مثبت امتیازی داده شد، ولی نتیجه‌بخش نبود، باید بکوشیم که از رفتن شرایط به سمت منفی شدن جلوگیری کنیم، زیرا در آن صورت ناگزیریم بار دیگر امتیازی را به طرف مقابل هدیه دهیم.

هموار در خاطر داشته باشید در برابر نوسان و بی‌ثباتی برخوردار از ثبات و روندی مشخص امری پسندیده و حرفه‌ای است و می‌تواند هر حربه و یا تاکتیک ناشی از بی‌ثباتی را مهار و کم‌اثر کند. برای رسیدن به ثبات فراموش نکنید به بایدها و نبایدهای مذاکره پایبند باشید و حتماً با در نظر گرفتن اهداف، رئوس جلسه و خطوط قرمز و... که پیش‌تر اشاره شد و تمرکز بر آنها در جلسه مذاکره حاضر شوید.

نکته مهم دیگر این است که این راهبرد بسیار پررنگ است و چون دو وضعیت متفاوت را تجربه می‌کند و استفاده‌کننده از آن باید مقداری از خود خرج کند و پیش بیاید، بنابراین اگر شما مقداری باهوش و فرصت‌طلب باشید، می‌توانید از اشتباه و یا اهمال احتمالی فرد مقابل استفاده کنید و به نفع خود بهره لازم را بگیرید. نکته ضروری دیگر برای مقابله این است که این راهبرد زمانی مؤثر واقع می‌شود که فرد مقابل را همراه خود ببرد. به این معنا که تا وقتی شما به نقاط عطف مذاکره و جهت‌گیری طرف مقابل نجسبید، فرد مقابل نمی‌تواند از شما بهره بگیرد. بنابراین، به اصطلاح عوام در مذاکره جوگیر و هیجانی نشدن، بهترین راهکار برای فرار از این حربه است.

راهبرد گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل

گاهی به دلیل طولانی شدن جریان مذاکره، شکل مذاکره به سمت مدت زمان طولانی پیش می‌رود و اگر در این شرایط طبق اصولی که پیش‌تر به آن اشاره شد، حرکت نکردیم، طرف مقابل می‌تواند با زیرکی این راهبرد را پیاده کند. به این صورت که از فراموش‌کاری ما و از اینکه نتوانستیم قواعدی مثل داشتن صورت جلسه، مرور نتایج مرحله قبل و... را به‌طور صحیح پیاده کنیم، مطلبی را از جانب ما بیان کرده (به‌طور مثال، می‌گوید که شما در جلسه قبل قول تخفیف ۲۰ درصدی را به ما دادید) و سپس، شما مجبور به پذیرش آن خواهید بود. پس زمانی که طرف مقابل متوجه این مسئله شود از این راهبرد شیطنت‌آمیز استفاده خواهد کرد.

راهکار مقابله با راهبرد حرف در دهان گذاشتن

برای مقابله با این راهبرد چند نکته را باید مد نظر قرار داد: نکته اول اینکه وقتی با این راهبرد روبه‌رو شدید دچار دستپاچگی و اضطراب نشوید و خود را قوی نگه دارید، چون در این صورت به این معناست که حربه طرف مقابل عمل می‌کند و به وی این اجازه را می‌دهد که کار خود را ادامه دهد. پس مضطرب نشدن و به هم نخوردن نظم فکری و روانی، گام اول مقابله با این راهبرد است.

قدم بعدی این است که به هیچ وجه زیر بار حرف زور نمی‌رویم و حرف طرف مقابل را نمی‌پذیریم، به این دلیل که وی را تحریک می‌کند که از این حربه نهایت استفاده را علیه رقیبش داشته باشد. در گام بعد، زمان کوتاهی سکوت کنیم و از طرف مقابل بخواهیم که مستندات و مدارک خود را ارائه کند. در جلسه مذاکره فقط مستندات قابل بحث است. نکته بعدی اینکه وقتی فرد وارد این بازی می‌شود، به طور متقابل سعی کنید از همین راهبرد علیه او استفاده کنید. با این روش طرف مقابل متوجه می‌شود که این حربه دیگر راهگشا نیست و آن را ادامه نمی‌دهد و در نتیجه، راهبرد او خنثی می‌شود.

راهبرد بهره‌گیری از افراد غیرمسئول

در مذاکره معمولاً افراد باید به طور هم‌رده با هم مذاکره کنند، یعنی به طور معمول این مسئله که مذاکرات اصلی و نهایی بین افراد با رده‌های نابرابر انجام شود، خارج از عرف است. هر چه اختلاف بیشتر شود، این موضوع بعیدتر خواهد بود.

پس عموم مذاکرات بر این قاعده است که افراد با هم‌رده‌های خود مذاکره کنند و اگر این اتفاق نیفتاد، با نفر اصلی و صاحب اختیار طرف مقابل مذاکره کند، چون ممکن است گاهی هم‌رده‌ها با هم مذاکره نکنند، ولی صاحبان اختیار بی‌شک باید با هم مذاکره کنند.

اگر مدیر فروش یک مجموعه با مدیرعامل مجموعه دیگری در حال مذاکره است، فرض بر این است که مدیر فروش این مجموعه اختیار تام برای مذاکره را در مقابل با مدیرعامل مجموعه مخالف که دارای اختیار تام است، دارد. بنابراین، افراد معمولاً با اختیار و به شکل کاملاً قطعی در مذاکرات شرکت می‌کنند و این قاعده و عرف مذاکره است و عموماً به صورت تجربی، عقلی یا رسمی بسیاری از افراد نسبت به این موضوع مطلع هستند.

اما گاهی شیطنتهایی از سمت مذاکره‌کنندگان شکل می‌گیرد و در آن به انگیزه‌های مختلفی مثل تخلیه اطلاعات و سنجیدن توان تیم مقابل یا از بابت اینکه اطلاعات غیرواقعی به طرف مقابل بدهند و یا اینکه بتوانند مذاکرات را در چند مرحله با اقتدار بیشتر پی بگیرند یا دلایلی از نظر اینکه طرف مقابل را خسته کنند و... ممکن است یکی از طرفین فرد غیررسمی یا غیرمسئول (افراد با سطح مسئولیت پایین) را به جلسه مذاکره بفرستد. در اینجا هنگامی که با فرد غیرمسئول وارد جلسه مذاکره می‌شوید، زمان

زیادی می‌گذارید و با طرف مقابل مذاکره می‌کنید و به توافق‌های مختلفی دست می‌یابید و اطلاعات مهمی از شما استخراج می‌شود و... حال در این زمان متوجه می‌شوید که فردی که در حال مذاکره با شما بوده است، صاحب اختیار و مسئولیت نیست و تازه فرد اصلی وارد مذاکره می‌شود. وقتی فرد اصلی وارد مذاکره می‌شود:

(۱) دید بالا به پایین شکل می‌گیرد، به این معنا که شما سطح خود را به اندازه سطح نفر قبلی پایین آورده‌اید.

(۲) این امکان برای فرد جدید ایجاد می‌شود که بسیاری از توافق‌های شما را وتو کند. طی مذاکره مجموعه‌ای از توافق‌ها را به دست آورده‌اید و مباحثی را مطرح کرده‌اید، حال می‌توانند به سادگی آن را وتو کنند و هر یک را خواستند نپذیرند و به اصطلاح اختیاردار جلسه بشوند.

(۳) اتفاق دیگری که می‌افتد، این است که وقتی نفر اصلی وارد مذاکره می‌شود، عموماً خسته هستید و توان زیادی ندارید و این خستگی و نداشتن توان زیاد، تا اندازه‌ای کم شدن انگیزه و حتی عصبی شدن شما و... را در پی خواهد داشت و سبب می‌شود که تمرکز خود را که مهمترین عامل در جلسه است، از دست بدهید. پس یکی از راهبردها غیرمسئول بودن افراد مقابل است و این از لحاظ روانی می‌تواند امتیازی منفی و ضعف برای مذاکره‌کننده باشد.

راهکار مقابله با راهبرد بهره‌گیری از افراد غیرمسئول

معمولاً راهکار در چند مرحله خلاصه می‌شود:

نخست اینکه طبق اصولی که پیش‌تر گفته شد، در ابتدای جلسه مذاکره گرفتن کارت افرادی که در جلسه مذاکره شرکت می‌کنند، ضروری است. بنابراین، دادن و گرفتن کارت، ضرورتی حرفه‌ای در مذاکره است. با این کار می‌توانید موقعیت و مقام فرد را در سازمان تشخیص دهید. هنگامی که طرف مقابل کارت برای معرفی خود نداشت، حتماً در مورد اختیار فرد برای شرکت در جلسه مذاکره بپرسید و از اینکه وی اختیار تام دارد، اطمینان حاصل کنید. اگر به هر دلیلی فرد مقابل صاحب اختیار نبود به این معنا که مدیرعامل و یا مدیر فروش نبود، باید سند اختیارنامه را از وی مطالبه کنید. طبق این سند سازمان به‌طور رسمی اعلام می‌کند فرد حاضر در جلسه مذاکره اختیار تام برای مذاکره با شما را دارد. پس تا زمانی که مطمئن نشدید جایگاه فرد کجاست و با چه کسی در حال مذاکره هستید، به هیچ‌وجه بر حرف‌های وی صحنه نگذارید و

اطلاعات کامل و جامع را در اختیار فرد قرار ندهید و حدود نهایی خود را اعلام نکنید. اگر فردی در جلسه مذاکره حضور پیدا کرد که فرد اصلی نبود و یا اینکه هم‌سطح شما نبود، با وی وارد مذاکره شوید، ولی از بیان اطلاعات اصلی و ضروری و حد و مرزها و... خودداری کنید تا بتوانید عنان کار را دست خود نگه دارید.

راهبرد مذاکرات کالباسی

این راهبرد از بهترین راهبردهایی است که در آن فرد سعی می‌کند از طریق به‌کارگیری بهترین ابزارها خود را به نتیجه مد نظر برساند. در این راهبرد فرد خواسته‌های خود را به صورت مرحله‌به‌مرحله و نه یکباره مطرح می‌کند. به این دلیل نام این راهبرد کالباسی گذاشته شده که شکل آن به صورت ورقه‌ای است و برای خرید آن افراد به صورت ورقه‌ای اقدام می‌کنند.

این مذاکرات بسیار اثربخش هستند و قالب مذاکره به این صورت است که فرد هر چیزی که به آن نیاز دارد را به صورت گام‌به‌گام در جلسات مختلف مطرح می‌کند. عموماً راهکاری که برای این راهبرد استفاده می‌شود، به پرسش از مانع یا سلامی معروف است. به این معنا که مانند زمانی که یک اسب سوار از روی مانع پرسش می‌کند، فرد هم هنگامی که احساس می‌کند در جریان مذاکره با چالشی روبه‌رو می‌شود و متوجه می‌شود که طرف مقابل در حال استفاده از راهبرد کالباسی است، سعی می‌کند سلامی را اجرا کند و از روی ورقه‌هایی که فرد در حال مطرح کردن است، پرسش داشته باشد.

اگر فرد خواسته‌ای از شما دارد و شما این طور می‌پندارید که ممکن است خواسته‌اش بیشتر از آن مقدار شود، به وی گوشزد کنید که آیا خواسته دیگری هم دارد یا خیر. اگر پاسخ وی منفی بود، می‌توانید مسئله را بپذیرید و فرد را همراه خود کنید. این از لحاظ منطقی مذاکره شدنی است. اما اگر پاسخ وی مثبت بود، اینجا این مسئله حل شده و طرف مقابل دیگر راهی برای ادامه این راهبرد ندارد. (میلز، ۱۹۹۱)

راهبرد تشدید فشار با شیب ملایم

این راهبرد با کمی تفاوت شبیه به مذاکرات کالباسی است. در اینجا معمولاً مذاکره‌کننده به واسطه قدرت زیاد خود می‌تواند از این حربه استفاده کند. مذاکره‌کننده سعی می‌کند به طرف مقابل خود تفهیم کند که اگر مواردی که تا به حال گفته شده را نپذیرد،

احتمال افزایش فشار وجود دارد. مانند مدل مذاکرات آمریکا با ایران که در زمان مذاکرات هراز چند گاهی تحریم جدیدی را وضع می‌کردند. (به نقل از نصر اصفهانی، ۱۳۸۳)

راهکار مقابله با راهبرد تشدید فشار

در گام اول مرور مجدد اهداف و دستاوردهاست. پایه و اساس مذاکرات همین اهداف است. پس باید فهرست آنها را به یاد آوریم و سعی کنیم به آنها وفادار باشیم. تا جایی که فشار سبب از دست رفتن اهداف می‌شود، آن را بپذیرید، اما زمانی که احساس کردید باید از اهداف خود چشم‌پوشی کنید، فرایند مذاکره را ادامه ندهید. پس شاخص تصمیم‌گیری این است که برای خود در نظر گرفته‌ایم.

راهبرد تهدید به قطع مذاکره و بی‌نتیجه گذاشتن آن

زمانی که یکی از طرفین از هر ابزاری برای رسیدن به نتیجه بهره می‌برند، یکی از کارهایی که معمولاً انجام می‌دهند، تهدید به قطع مذاکرات است. این تهدید غالباً واقعی نیست و برای به دست آوردن نیات و خواسته‌هایشان است.

در این راهبرد این طور بیان می‌شود که اگر این مطلب اتفاق نیفتد، مذاکره را رها می‌کنیم و آن را معتبر نمی‌دانیم. البته که این کار به خلاف قوانین و عرف مذاکره است، ولی متأسفانه توسط برخی مذاکره‌کنندگان به کار می‌رود و سبب می‌شود برای اینکه فرد به جلسه مذاکره برگردانده شود، امتیازهایی به وی داده شود یا جلسه مذاکره طولانی و غیراثربخش می‌شود. بنابراین، وقتی کار به اینجا می‌رسد، مذاکره وارد شرایط پیچیده‌ای می‌شود و به دلیل اینکه فرد استفاده‌کننده از این راهبرد دارای قدرت زیادی است، امکان بر هم زدن مذاکره وجود دارد. (به نقل از انجل، ۱۹۹۶)

راهکار مقابله با راهبرد تهدید به قطع مذاکره

شما به ازای نتایجی که مورد نظرتان است در حال مذاکره هستید، پس نباید به قیمت حفظ نتایج، مذاکره را ادامه دهید. اگر طرف مقابل در حال تهدید شماست و مابه‌ازای برآورده نشدن خواسته‌هایش مذاکرات را ترک خواهد کرد، اگر خواسته‌ی وی مرتبط با اهداف شماست آنگاه بپذیرید و اجازه‌ی گذشت زمان را بدهید سپس مجدداً در شرایط دیگر مذاکره را ادامه دهید تا به فرد مدیون نشوید. از جملاتی که در این مواقع کارساز

است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: «ما آمده ایم تا مذاکرات سازنده‌ای داشته باشیم اما گویا شما میلی به آن ندارید.» این به معنی بدهکار کردن طرف مقابل است و به شما کمک می‌کند تا نقش خود را درست ایفا کنید. بعد با مقداری تأمل ادامه می‌دهیم که «اگر اینگونه است ما هم با شما هم نظر شویم» و عملاً هم روی حرف خود ایستادگی کنیم.

یکی دیگر از راهکارها استفاده از شخص ثالث است. یعنی یکی از طرفین که مایل به ادامه مذاکرات است، شخص ثالثی را انتخاب کرده و با وی درباره میانجیگری صحبت می‌کند. وی با رویکرد نزدیک کردن این دو گروه واسطه‌گری می‌کند و سبب حفظ اعتبار مذاکره‌کننده می‌شود و شخص سوم کار را مدیریت خواهد کرد.

راهبرد پیش‌بینی و ایجاد فشارهای محیطی

پیش‌بینی و ایجاد فشارهای محیطی یکی از مصادیق جنگ‌های روانی است. مانند راهبرد قبلی بسیاری از مذاکره‌کنندگان در جلسه سعی می‌کنند از متغیرهای محیطی استفاده کنند و با استفاده از متغیرهای محیطی فشار روانی را روی طرف مقابل ایجاد کنند تا در جلسه مذاکره عنان و مدیریت جلسه را از طرف مقابل بگیرند و یا حداقل تمرکز وی را کاهش دهند تا بتوانند به راحتی برنامه خود را پیگیری کنند و ادامه دهند. مصادیقی از فشارهای محیطی که معمولاً مذاکره‌کنندگان را تحت فشار قرار می‌دهد شامل طراحی چیدمان صندلی‌ها و میز در جریان مذاکره است، به گونه‌ای که فشارها به سمت طرف مقابل تقویت شود، این چیدمان طوری در نظر گرفته می‌شود که افراد تحت پذیرش فشار باشند و عرصه بر آنها تنگ شود.

همچنین، محیط صدا در جلسه مذاکره را به صورت اکو طراحی می‌کنند که این کار سبب خسته شدن افراد و در نتیجه، از دست دادن تمرکز آنان می‌شود.

همین طور ممکن است هم‌سطحی را رعایت نکنند و برای طرف مقابل صندلی‌های کوتاه‌تری قرار دهند و یا اینکه صندلی‌های خودشان را بالاتر در نظر گیرند که این خودبه‌خود سبب ایجاد حس بالا به پایین می‌شود. در جلسات مذاکره بهتر است تا جایی که می‌توانید سعی کنید از وضعیت بالای صندلی استفاده کنید و روی میزی که در حال مذاکره هستید، سوار شوید. به علت اینکه وقتی نوع نشستن، نوع و طریقه سوار شدن روی میز اتفاق می‌افتد، شما به جلسه تسلط پیدا می‌کنید. زمانی که صندلی شما پایین باشد و دستانتان راحت روی میز نباشد و تسلط کافی روی میز نداشته باشید،

خود به خود این حس القا می‌شود که روی جلسه مذاکره مسلط نیستید. این مسئله از نظر روانی هم سبب ایجاد حس برتری در طرف مقابل نسبت به شما می‌شود. بنابراین، در بسیاری از مذاکرات ممکن است به‌طور ناخواسته و بدون اطلاع طرف مقابل، این کار را بکنند و فرد را در سیطره بالا به پایین قرار می‌دهند و حس برتری نسبت به او ایجاد می‌کنند.

کاری که کاندیدها انجام می‌دهند این است که در مقابل فرد و پشت سر خودشان تصاویر دهشتناک قرار دهند. این کار سبب می‌شود تا شما حواستان پرت شود و تمرکز کافی را نداشته باشید و انرژی منفی از تصاویری که ایجاد شده است، بگیرید و مثبت‌اندیشی که با خود به جلسه آورده‌اید، تحت تأثیر قرار بگیرد.

کار دیگری که ممکن است انجام دهند این است که مذاکره‌کننده را در مقابل نور بنشانند. از لحاظ روانی، وقتی نور در چهره انسان انعکاس می‌یابد، میزان تمرکز کم شده و فشار روانی ایجاد می‌شود و افراد به‌طور نامحسوسی به سمت خستگی پیش می‌روند.

علت اینکه در جلسات بازپرسی نور در چهره متهم می‌اندازند تا با فرد صحبت کنند نیز همین است. آنها سعی می‌کنند از طریق نور تمرکز فرد را از بین ببرند و اطلاعاتی که مورد نیازشان است از فرد استخراج کنند.

بنابراین، خود ذات نور هم ممکن است چالش‌آفرین شود. البته، ممکن است برخورد نور به چشم مسئله عجیبی نباشد و حتی ممکن است پنجره‌ای بدون پوشش در جلسه در مقابل باشد که نور از آن به جلسه وارد شده و همین سبب خستگی چشم و کاهش تمرکز می‌شود و در نهایت، مذاکره‌کننده را در لاک دفاعی فرو می‌برد.

این یک راهبرد کاملاً عادی است و افراد بدون اینکه مطلع باشند، در دام این راهبرد قرار می‌گیرند. بنابراین، مذاکره‌کننده باید مراقب باشد تا از لحاظ نشیمن در جلسه مذاکره به صورتی قرار نگیرد که مورد آزار نور مستقیم و زیاد قرار گیرد، این مسئله به‌صورت بسیار پنهان و با شیب آرام سبب ایجاد خستگی و کاهش کارایی و تمرکز مذاکرات فرد خواهد شد. یکی از دلایل انتخاب میزبانی در جلسه مذاکره که در بخش بایدهای مذاکره به آن پرداخته شود، پرهیز از این گونه فشارهاست.

اصولاً زمانی که چنین چالشی ایجاد می‌شود، توصیه می‌شود اگر در معرض فشارهای محیطی قرار گرفته‌اید:

(۱) میزبان مذاکرات باشید. اگر هم میزبان نیستید، مذاکرات را به‌صورت رفت و برگشت

انجام دهید. اگر جلسات متعددی برگزار می‌شود، بعضی از آن جلسات را میزبان باشید تا اگر تحت فشار قرار گرفتید، ریسک این فشار برای طرف مقابل هم موجود باشد. در نتیجه، سبب می‌شود فرد مقابل محتاط شود و بخشی از این فشارها را کنترل کند. چون ممکن است ریسکی وجود داشته باشد تا در میزبانی برای خودش اتفاق بیفتد.

۲) دومین راهکار تلاش برای حفظ تمرکز و گرایش به سمت کنترل اهداف است. سعی کنید اهدافتان را به خاطر داشته باشید و تمرکز و آرامش خود را حفظ کنید.

۳) سومین راهکار اعلام اعتراض است و حتی به صورت واضحی برای تغییر وضعیت فعلی خود تلاش کنید. در واقع شما مجبور نیستید به هر قیمت و شرایطی وارد جلسه مذاکره شوید. دست شما در جلسه مذاکره باز است چون برای منافع خود در حال مذاکره هستید، بنابراین باید حداقل‌ها را در نظر داشته باشید. بنابراین، تعارف را کنار بگذارید و اگر احساس می‌کنید تغییری در جلسه مذاکره شما را آزار می‌دهد، باید بکوشید آن را مدیریت کنید و اعتراض خود را اعلام کنید. اگر صندلی شما را کوتاه‌تر گذاشته‌اند، از طرف مقابل بخواهید صندلی شما را عوض کند و اگر چیدمان شما مقابل نور است، از طرف مقابل بخواهید که نور را کنترل کند. اگر جو به گونه‌ای است که فشار به شما تحمیل می‌شود، سعی کنید چیدمان را تغییر دهید و حتی اگر این مسئله شدنی نیست و امکان تغییر وجود ندارد، می‌توانید از طرف مقابل بخواهید جلسه را تعطیل کند یا در زمان و شرایط بهتر برگزار شود. حتی می‌توانید درخواست بدهید محیط جلسه مذاکره تغییر پیدا کند و به محیط دیگری منتقل شود. در واقع مذاکره‌کننده باید نهایت تلاش خود را بکند و کاملاً مراقب باشد در جلسات مذاکره مبدا اسیر فشارهای محیطی شود.

مذاکره‌کننده باید به شدت مراقب باشد تا در معرض فشارهای محیطی قرار نگیرد، زیرا خاصیت فشارهای محیطی تأثیر تدریجی است. ابتدا برای شما آزاردهنده نیست و به صورت تدریجی برای شما آزاردهنده شده و سبب می‌شود که شما در جلسه مذاکره تحت فشار قرار بگیرید.

راهبرد امتناع از مذاکره قبل از حضور در جلسه

گاهی افراد سعی می‌کنند قبل از ورود به جلسه پیش شرط بگذارند و بر اساس تأمین آن

پیش شرط مذاکرات را آغاز کنند. از رایج‌ترین الگوها در این زمینه آمریکایی‌ها هستند. این راهبرد می‌تواند به طرف پیشنهاددهنده کمک کند تا در همان ابتدای مذاکره سود ببرد و از این طریق قدرت و توان خود را به منصه ظهور برساند و خود را اثبات کند. معمولاً کسانی که قدرت دارند و یا فکر می‌کنند قدرت دارند، می‌کوشند از این حربه به نفع خود استفاده کنند.

گذاشتن پیش شرط همانند شمشیر دولبه است؛ هم به نوبه خود می‌تواند خطرناک باشد و هم پرفایده و بسیاری از افراد از آن استفاده می‌کنند. پس افراد می‌توانند به واسطه قدرت یا دسترسی‌ای که دارند از همان ابتدا امتیازی را از طرف مقابل بگیرند و سپس وارد جریان مذاکره شوند.

راهکار مقابله با راهبرد امتناع از مذاکره

به شدت توصیه می‌شود هم به دلیل آداب مذاکره و هم به دلیل مدیریت جلسات مذاکره به جز در موارد معدودی در بقیه موارد زیر بار این پیش شرطها نباید رفت و استقلال را از طریق ایجاد برابری حفظ کرد.

راهکاری که برای این حربه می‌تواند اتخاذ کرد، همانند راهکار راهبرد قبل یعنی تهدید به مذاکره و بی‌نتیجه گذاشتن آن است و می‌توان از همان جملات نیز در اینجا استفاده کرد.

راهبرد افراط و تفریط در مباحث و دادن پیشنهادهای غیرواقعی

این راهبرد بسیار جذاب است و افراد خطرپذیر به‌وفور از آن استفاده می‌کنند و نتایج جالبی را نیز در بر دارد. این حربه از این نظر جالب است که پیشنهادهایی که ارائه می‌کنند، غیرواقعی است و در حقیقت برای آنها سنگ بزرگ محسوب می‌شود که نشانه نزدن است. وقتی شرایط ایجاب می‌کند، درخواست افراطی یا تفریطی عجیب را مطرح کرده و وقتی اوضاع را به نفع خود بحرانی کرد، طرف مقابل را به شرایط معتدل‌تر راضی می‌کند و به همین ترتیب، سبب می‌شود که طرف مقابل این شرایط را به عنوان موفقیت مشاهده کند و قرارداد ببندد، بنابراین راهبرد بسیار هوشمندانه‌ای است.

برای مثال، در زمینه خرید کالایی فرد ابتدا درخواست حجم زیادی را می‌کند و فروشنده بر همین اساس به وی قیمت می‌دهد، ولی در نهایت مقدار بسیار کمتری از حجم درخواست شده را با همان قیمت عمده خریداری می‌کند.

راهکار مقابله با راهبرد افراط و تفریط در مباحث

اگر احساس کردید که پیشنهاد طرف مقابل شما غیرمنطقی و غیرواقعی است، با یک سؤال ساده سعی کنید موضوع جدیدی را مطرح کنید. سؤالی با این مضمون «دلیل خرید این حجم از کالا چیست؟» یا «روش حمل این حجم از کالا چگونه است؟» یا «سیستم پرداخت برای این حجم از کالا چیست؟»

با این سؤال‌ها فرد به چالش کشیده می‌شود و متوجه می‌شود که در به‌کارگیری راهبرد ناکام مانده است. با این راهکار به فرد تفهیم می‌شود که افراط و تفریط جایی در مدیریت مذاکره نخواهد داشت.

راهبرد پرتوقعی و کلافه کردن

زمانی که هر خواسته‌ای از فرد را برآورده می‌کنیم، طرف مقابل باز هم متوقع است. در این حربه فرد آن‌چنان طمع‌کار و خودخواه است که سعی می‌کند با ترکیب راهبردهای قبلی مانند حربه کالباسی و... به‌صورت مرحله‌به‌مرحله از شما امتیاز بگیرد. نتیجه این پرتوقعی بی‌شک کلافه شدن طرف مقابل است. این حربه فردی است که سعی می‌کند از طریق آن حداقل بخشی از خواسته‌های خود را برآورده سازد. این هنری برای مذاکره‌کننده است تا بتواند به اولویت‌های خود دست یابد.

به یاد داشته باشید زمانی که فرد در حال استفاده از این حربه است، به دنبال دو مسئله است: یا بنا دارد از طریق راهبرد کالباسی کار را پیش ببرد و یا به دنبال این است که امتیاز کمتری را از دست بدهد.

راهکار مقابله با راهبرد پرتوقعی

باید حتی اگر به قیمت وقفه انداختن در مذاکرات تمام شود، جلوی این حقه را بگیرید. به شیوه‌های مختلف مانند تغییر نفر یا ساختار و ارائه پیشنهاد جدید می‌توانید این کار را انجام دهید. اما اگر به هر دلیلی نمی‌توانید این کار را انجام دهید، مذاکرات را فقط بر مبنای دستور جلسه و تعهدات از ابتدا تا انتها پیش ببرید. یعنی به جای اینکه مذاکره را با مدیریت توقعات فرد پیش ببرید، با دستور جلسه کار را به انتها برسانید.

راهبرد پاسکاری و بازی پینگ‌پنگ

در بسیاری موارد، مذاکره‌کننده‌ها به دلایل متعدد برای اینکه امتیازی به طرف مقابل

ندهند، تصمیم‌گیری را به فرد دیگری واگذار می‌کنند و زمانی که سراغ آن نفر می‌رویم، او هم ما را به شخص دیگری ارجاع می‌دهد. این راهبرد نیاز به هماهنگی زیادی دارد. درست مانند بازی پینگ‌پنگ که توپ بین افراد جابه‌جا می‌شود، در مذاکره هم همین اتفاق در مورد طرف مقابل خواهد افتاد. (به نقل از شولزینگر، ۱۳۷۹)

با این کار فرد خسته شده و کم‌کم از خواسته خود منصرف می‌شود. این رویه بسیار رایج است و خیلی از افراد از آن استفاده می‌کنند و ممکن است افراد بدون دانش مذاکره‌ای دانسته یا نادانسته نیز در حال استفاده از آن باشند. این حربه با دو هدف انجام می‌شود، هدف اول امتناع از دادن موضوعی که شما به دنبال آن هستید و سعی بر طولانی کردن فرایند مطالبه شما و هدف دوم سخت‌گیری بیش از حد به دلیل منصرف کردن شما از پیگیری خواسته‌های جدید. در بسیاری از موارد طرف مقابل برای مدیریت جریان مذاکرات و ناامید کردن شما از پیگیری به سراغ این حربه خواهد رفت.

راهکار مقابله با راهبرد پاسکاری

زمانی که در چنین محمصه‌ای قرار گرفتید، باید تیمی هماهنگ داشته باشید. این راهبرد بسیار هوشمندانه طراحی می‌شود و در این حربه نمی‌توانید مسئول و مقصر را پیدا کنید. شما خیلی اوقات متوجه می‌شوید که موضوعی نادرست است، ولی وقتی آن را بیان می‌کنید، فرد مسئولیت آن را به شخص دیگری محول می‌کند و به اصطلاح پاس‌کاری انجام می‌دهد.

زمانی که چنین تصمیمی را در جریان مذاکره علیه شما می‌گیرند، دقت کنید در ابتدای مذاکره جلوی این مسئله را بگیرید. خیلی از اوقات این راهبرد برای ندادن خواسته شما به کار برده نمی‌شود، بلکه هدف اصلی آنان، خسته کردن شما برای ادامه کار است و واگذار کردن حقوقتان به دیگران. راهکار این است که به صورت هوشمندانه و آگاهانه از مسئول مذاکرات طرف مقابل بخواهید که یک نفر را به شما معرفی کند تا با وی مذاکرات را ادامه دهید. این کار سبب می‌شود که از فرد بخواهید تصمیم‌گیر نهایی را به شما معرفی کند و به وی تفهیم کنید که جریان کار به دست شماست و آنها نمی‌توانند از طریق پاس‌کاری شما را دچار چالش کنند. به شدت توصیه می‌شود در جریان مذاکرات موضوع را با یک نفر هماهنگ کنید.

اما در دنیای واقعی فقط این نیست. گاهی ممکن است طرف مقابل زیر بار پیشنهاد شما نرود و آن را نپذیرد و شما هم در فشار مذاکرات قرار داشته باشید. در این حالت،

با هر فردی که در حال مذاکره هستید، ابتدا از وی بخواهید که اندازه اختیار خود را به شما بگوید و طبق میزان اختیاری که دارد با وی مذاکره کنید و مسائلی که در اختیار وی نیست را از وی مطالبه نکنید. پس با هر فردی طبق حیطة اختیارش به نتیجه برسیم و سپس به سراغ نفر بعدی برای ادامه مذاکره برویم.

راهبرد پلیس خوب، پلیس بد

یکی دیگر از حربه‌های مذاکرات که بسیار رایج است و توسط تیم‌هایی که بیش از دو عضو دارند اتخاذ می‌شود، راهبرد پلیس خوب، پلیس بد است؛ به گونه‌ای که بر اساس این راهبرد یک فرد یا گروه در مقابل شما پلیس خوب هستند و از نظر شما بسیار منصفانه عمل می‌کنند.

اما از طرف دیگر و در طرف مقابل شما، فرد یا گروهی قرار دارند که نقش سختگیر و غیرمنصف یا پلیس بد را ایفا کنند. بر اساس این رویه یا ساختار، شما همواره در یک دوقطبی خوب و بد قرار گرفته و به فراخور نیاز هریک از آنها نقش خود را از طریق سختگیری یا رأفت اتخاذ کرده و امتیازهای لازم را از شما اخذ می‌کنند. این راهبرد بسیار سنجیده و پرترفدار بسیار کاربردی است و طرف پلیس خوب در آن به واسطه اعتمادی که از شما جلب می‌کند، همواره می‌تواند شما را تحت نفوذ داشته باشد و از شما بهره‌گیری مستقیم و غیرمستقیم کند. (انجل، ۱۹۹۶)

این راهبرد تا اندازه‌ای آشنا و معروف است که بارها در رسانه‌ها و اخبار در باب آن گفت‌وگو به عمل آمده است. یکی از ویژگی‌های این راهبرد این است که به خلاف بیشتر راهبردها که الزاماً نیاز به زیرساخت و یا حداقل‌هایی بیرون از جلسه دارند، این راهبرد تنها نیاز به توافق طرفین خوب و بد دارد و در صورت هماهنگی هر یک از آنها، می‌تواند به سادگی استفاده شود. بنابراین، در جلساتی که مذاکرات بین افراد ناشناخته و دفعات ابتدایی انجام می‌شود، این حربه بسیار تأثیرگذار می‌تواند باشد. مصداق دیگر این حربه را می‌توان به نوعی در مذاکره صفین، عمروعاص و ابوموسی اشعری مشاهده کرد.

راهکار مقابله با راهبرد پلیس خوب، پلیس بد

دقت کنید پاشنه آشیل موفقیت طرف شما در این راهبرد، میزان اعتماد شما به پلیس خوب ماجرا و باور تهدیدهای پلیس بد داستان است. بنابراین، بهترین حربه، اغفال

نشدن در برابر خوبی طرف یا تهدید طرف مقابل است. اینجاست که به اهمیت ویژگی‌های مذاکره‌کننده که در بخش نخست کتاب پیش رو به آن اشاره شد، پی می‌بریم. زیرا در آن بخش به تفکیک درباره ویژگی‌های فرد مذاکره‌کننده بحث و گفت‌وگو شد و آن رفتارهایی را که در یک جلسه مذاکره از مذاکره‌کننده انتظار می‌رود، در آنجا مشاهده کردیم.

البته، نباید فراموش کرد که در مذاکره برخورداری از خطوط قرمز، اهداف و دستور جلسه برای خود که پیش‌تر هم اشاره شد، می‌تواند مفید باشد و شما را در برابر تمامی روندهای خوب و بد یاری کند.

درخور یادآوری است چون بارها به این اصل اشاره شد و احتمالاً اشاره نیز خواهد شد، باید دستور جلسه، اهداف و خطوط قرمز را به همراه داشت. منظور این نیست که مذاکرات باید یک‌دنده و یک‌بعدی باشد و اصرار روی اهداف داشت، چراکه این روند مذاکره را ناتمام می‌گذارد و کار را سخت می‌کند. بلکه منظور واقعی این است که شما باید در عین پایبندی به موارد یادشده، چرخش و بازی مناسب را داشته باشید تا ضمن حفظ مذاکره و تلاش در بازی شطرنج آن از فرصت‌های موجود و خطاهای احتمالی طرف مقابل به نفع خود بهره ببرید.

بنابراین، یکی از حربه‌های دیگر که هم اینجا و هم در برابر حربه‌های دیگر مناسب است، کمین و صبر برای بروز اشتباه در رفتارهای فرد مقابل است. چون همان‌طور که افرادی که بازی می‌کنند، شانس بهره‌گیری از تاکتیک خود را دارند، احتمال خطا نیز دارند و ممکن است در دام اشتباه خود بیفتند.

راهبرد دبه کردن مذاکره‌کنندگان

نوعی قاعده رفتاری که باید در جلسه مذاکره باید به آن توجه شود، زدن زیر گفته‌های انجام‌شده و به اصطلاح دبه کردن است. البته، شکی در این موضوع نیست که از نظر اخلاقی نادرست است، ولی در مذاکرات متعددی به صورت آگاهانه و ناآگاهانه انجام می‌شود.

ناآگاهانه از این نظر که گاهی مطلبی در مذاکره مطرح می‌شود و چون این مطلب مستند نمی‌شود، در آینده زیر حرف خود می‌زند و انکار می‌کند. در حالت آگاهانه این کار را انجام می‌دهد تا شرایطی را از شما بگیرد و بعدها زیر حرف خود می‌زند و شما را به موضع قبلی خود برمی‌گرداند.

برای مثال، کمترین قیمت شما را می‌گیرد و به شما قول خرید زیاد می‌دهد و این سبب می‌شود که شما تحریک بشوید و کمترین قیمت خود را بدهید، ولی در آینده مقدار بسیار

کمتری خریداری می‌کند و هنگامی که با اعتراض شما روبه‌رو می‌شود، شروع به توجیه کردن می‌کند. البته سعی می‌کند طوری توجیه کند که خدشه‌ای به برند شخصی‌اش وارد نشود. بهترین کاری که باید در این موارد کرد این است که باید از قبل به فکر دبه مشتری باشید، یعنی در مواقعی که مشتری مذاکره را هیجانی می‌کند، باید فضایی را برای دبه مشتری نگه داشت تا اگر با آن مواجه شدید، تمام گزینه‌ها فاش نشده باشد. چینی‌ها به این ویژگی در دنیا معروف هستند.

پس یکی از حربه‌ها در مذاکره دبه کردن است که طرفین از این ویژگی استفاده می‌کنند تا قاعده مذاکره را بر هم بزنند یا اطلاعات کسب کنند و یا بهترین گزینه را بگیرند و در پاسخ به این حيله همیشه شاخص انکار و دبه کردن را داشته باشید تا در آینده مغبون نشوید. مصادیق بسیاری برای دبه کردن وجود دارد که اگر مراقب نباشیم، ممکن است در این تله گرفتار شویم. احتمال دارد مشتری بسیاری از گفته‌های خود را نقض کند و اگر روی این گفته‌ها حساب کرده باشید، جلسه مذاکره تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد.

راهبرد کاهش قدرت افراد از طریق تحقیر و کوچک کردن

این مسئله یکی از چالش‌های مذاکره است که بسیاری از افراد از آن به عنوان حربه و راهبرد استفاده می‌کنند. افراد برای اینکه قدرت خود را در مذاکره افزایش دهند و در مواقع تصمیم‌سازی دیدی از بالا به پایین را تجربه کنند، از این راهبرد استفاده می‌کنند. آنها سعی می‌کنند طی مذاکره نگاهی تحقیرآمیز به طرف مقابل داشته باشند تا به این واسطه قدرت خود را افزایش دهند.

از نمونه‌های این راهبرد می‌توان به دیر وارد شدن به جلسه، نگاه نکردن به طرف مقابل هنگامی که وی در حال صحبت است، اشاره کرد. همین‌طور ممکن است هنگام پاسخ دادن به طرف مقابل به وی نگاه نکنند و از این طریق نشان می‌دهند که بالاتر از طرف مقابل است. بی‌پاسخ گذاشتن سؤال و پرسیدن سؤال‌های تهاجمی و تحقیرآمیز نیز از دیگر مثال‌های این راهبرد است.

راهکار مقابله با راهبرد تحقیر

این مسائل ممکن است برای افراد در جلسه مذاکره رخ دهد و بسیار بدبختی است. بنابراین، مذاکره‌کننده قابل و توانا در چنین وضعیتی می‌تواند چندین راهکار را اتخاذ کند. نخست اینکه آرامش و تمرکز خود را حفظ کند و به خاطر ماهیت این نوع

رفتارهای توهین آمیز که بر جریان مذاکره می‌تواند تأثیر منفی داشته باشد، عصبی نشود. اگر طرف مقابل متوجه تأثیر این رفتار خود در حریف شود، ممکن است بکوشد این راهبرد را ادامه دهد.

زمانی که چنین رفتاری در جلسه مذاکره رخ دهد و شما نتوانستید بدی این رفتار را اثبات کنید و در موضع ضعف قرار گرفتید، بهترین حالت حفظ آرامش و تذکر به طرف مقابل است. باید به فرد ادب مذاکره را یادآوری کنید باصراحت از وی بخواهید هنگامی که صحبت می‌کنید، به شما نگاه کند.

می‌توانید به ایشان اعلام کنید انتظار شما از مذاکره چیز دیگری بود و توقع این برخورد را نداشته‌اید. این به معنای بزرگواری و بزرگ منشی شماست. عصبانیت و رفتار مقابله به مثل ممنوع است و می‌تواند اثر مخربی بر روند مذاکره داشته باشد. پس بهترین کار، برگرداندن فرد به جلسه مذاکره است و اینکه نباید اجازه داد هدف خود را که همانا کوچک و تحقیر کردن شماست، دنبال کند و به مقصود خود دست یابد.

راهبرد تهاجم، تهدید و گرفتن امتیاز

در مذاکرات سیاسی این راهبرد بارها مشاهده شده است. طرف مقابل می‌کوشد از طریق تهدید، ارعاب و تحت فشار قرار دادن همراهی شما را جلب کند. عبارت «همه گزینه‌ها روی میز است» بارزترین مثالی است که می‌توانیم در این زمینه بیان کنیم.

این راهبرد عموماً در دو زمان رخ می‌دهد، حالت نخست زمانی است که طرف مقابل قدرت لازم برای اعمال این راهبرد را دارد و حالت دوم زمانی اتفاق می‌افتد که حریف ریسک اعمال قدرت خود را به نمایش می‌گذارد؛ به این معنا که شاید قدرت لازم را نداشته باشد، ولی اعتماد به نفس این مسئله را دارد. پس همیشه این طور نیست که طرف مقابل دارای قدرت واقعی باشد و شما را به موضع ترس ببرد، ولی بسیاری از اوقات از این استراتژی استفاده می‌شود و استفاده از این حربه عواید خاص خود را دارد.

راهکار مقابله با راهبرد تهاجم

راهکار مقابله با این راهبرد اهمیت دوچندانی دارد و باید توجه کافی نسبت به آن داشته باشیم. زمانی که تهدید می‌شوید:

(۱) تهدید را قبول نکنید: به عنوان ضعف خود ارعاب را نپذیرید، به این دلیل که اگر

تکنیک‌های مذاکره ۱۳۳

این کار را انجام دهید، به خواسته طرف مقابل جامه عمل پوشانیده‌اید و با پذیرفتن این تهدید بازی را همان‌طور که طرف مقابل انتظار دارد پیش می‌برید، پس پذیرفتن تهدید ممنوع.

۲) تهدید را رد نکنید: زمانی که طرف مقابل دست به تهدید شما می‌زند، روی تهدید خود حساب باز کرده است، خواه این مسئله واقعی باشد خواه اغراق. بنابراین، اگر شما تهدید را رد کنید، ممکن است طرف مقابل را تحریک کنید و وی را به وجد آورید که با شما وارد چالش جدیدی شود.

۳) با تهدید مقابله به مثل نکنید: اگر حریف شما را تهدید کرد هیچ‌گاه از تاکتیک مقابله به مثل استفاده نکنید که برای مذاکره خطرناک است. به این معنا که کل مذاکره تهدید در مقابل تهدید می‌شود که این حجم از خشونت می‌تواند چالش‌زا باشد و مذاکره به سمت مسیرهای حساس و خطرناک رهنمون می‌شود.

۴) در مقابل تهدید با دوستان خود مشورت نکنید: به این معنا که شما تهدید را پذیرفته‌اید و متعاقب آن، می‌توان این مطلب را به ذهن متبادر کرد که وی در کار خود موفق است و در نتیجه، کار خود را ادامه می‌دهد.

۵) در مقابل تهدید، درخواست تعویق مذاکره نکنید: اشتباه دیگری که نباید مرتکب شد این است که مذاکره را عقب بیندازید. این نکته نیز بیانگر پذیرفتن تهدید است و این مطلب را نشان می‌دهد که تهدید اثر خود را گذاشته است و به دلیل پیدا کردن راه حل ما را یک گام به عقب برده است.

حال چه راه حلی در پیش رو دارید؟

مانند همیشه هنگام وقوع چنین چالش‌هایی آرام باشید و صبر کنید. افراد پرخاشگر و کسانی که موضع خود را بر تهدید استوار می‌کنند، همیشه بازنده به حساب می‌آیند، چون تحت هر تصمیمی این رفتار بیانگر این موضوع است که فرد راه دیگری به جز تهدید جلوی روی خود نداشته است.

پس باور این حقیقت که افراد تهدیدکننده بازنده‌اند، به شما کمک می‌کند که آرام باشید و سعی کنید جو مذاکره را تغییر دهید؛ یعنی با بزرگواری طرف مقابل را شرم‌منده کنید. بزرگ‌منشی به این معناست که در مقابل تهدید یا بحث را عوض کنید و یا از کنار موضوع به‌سادگی عبور کنید. در همین زمان می‌توانید فشار تهدید را بشکنید و جلسه را به روال قبلی خود بازگردانید.

راهبرد عدم تمایل

این راهبرد، بی میل بودن نسبت به دستاوردهای مذاکره است. فرد تمام تلاش خود را انجام می‌دهد که فرایند را با سردی پیش ببرد. این راهبرد می‌تواند باعث شود که شما تمام تلاش خود را کرده و به فرد امتیاز بدهید و وی را راضی کنید. با جملاتی مانند «من خیلی مطمئن نیستم نتیجه این مذاکره به نفع ما باشد» و یا «خیلی مطمئن نیستم بتوانیم پای این توافق بمانیم» سعی می‌کند به شما به گونه‌ای انگیزه بدهد که نسبت به دادن امتیازها بیشتر فکر کنید و فرایند را تسهیل کنید. این حربه نوعی مذاکره با شکم سیر محسوب می‌شود.

راهکار مقابله با راهبرد عدم تمایل

وقتی فرد در حال مذاکره با شماست، یعنی به مذاکره نیازمند است. پس در گام نخست باید نسبت به چیزی که در حال مطرح شدن است، متفاوت عمل کرد. پس از آن، باید از فرد بخواهید توضیح دهد که چرا چنین احساسی را دارد؟ چرا تمایلی به مذاکره ندارد؟ و سؤال‌هایی از این نوع. همین باعث می‌شود فرد از موضعش پایین بیاید و با شما همراه شود. سپس، شما حس مقابله به مثل بگیرید و به فرد ثابت کنید که این نتیجه برای شما بهتر است و مزایای کار را برای وی توضیح دهید تا دید وی را مثبت کنید.

اگر فرد فقط دنبال بهانه‌جویی است و دلیل منطقی برای این عدم تمایل ندارد، شما هم نسبت به نتیجه مذاکره خود را سرد نشان دهید و بگویید: «با توجه به شرایط فعلی، گزینه‌ای بهتر از این وجود ندارد و ما هم از نتیجه رضایت نداریم، ولی مجبوریم.»

راهبرد مذاکرات ساندویچی

از خود مفهوم ساندویچ برای این حربه استعاره گرفته شده است. در این راهبرد سعی می‌کنند شما را در فشار گازانبری قرار دهند تا از دو طرف در محاصره قرار بگیرید. به این معنا که به وسیله دو یا سه عامل شما را در تنگنا قرار می‌دهند تا بتوانند حداقل از یکی از آنها نتیجه مطلوب خود را بگیرند.

برای مثال، از طریق کانال قیمت و حجم خرید به شما فشار می‌آورند. در این صورت، اگر در برابر یکی از آنها ایستادگی کردید، به طبع نمی‌توانید در برابر دیگری از خود مقاومت نشان دهید و طرف مقابل سعی می‌کند از آن راه از شما امتیازهای لازم را بگیرد.

راهکار مقابله با راهبرد مذاکرات ساندویچی

هوشیار باشید تا به این نقطه نرسید. ولی اگر شرایط برای شما به سمت ساندویچ شدن پیش رفت، شما هم سیستم مقابله به مثل داشته باشید و بتوانید بدلی را اجرا کنید. یعنی بهانه در مقابل بهانه.

راهبرد همکاری با گزینه‌های دیگر

فرد سعی می‌کند مدام در جلسات مذاکره خود گزینه‌های دیگر را به رخ شما بکشد. بنابراین، همیشه شما را از رقیبی که نیست، می‌ترساند. زمانی که فرد در حال مذاکره با شماست و از گزینه‌های دیگر که می‌خواهند با وی مذاکره کنند، می‌گوید شما حتماً به‌خوبی متوجه می‌شوید که اگر این جایگزین‌ها جدی بودند، وی با شما مذاکره نمی‌کرد. این راهبرد سوخته است، چون اگر می‌توانست با افراد دیگری مذاکره بکند، با شما مذاکره نمی‌کرد.

راهکار مقابله با راهبرد همکاری با گزینه‌های دیگر

بهتر است این حربه را باور نکنید که این مسئله تقریباً غیرممکن است. وی می‌خواهد شما را از مواضع خود سست کند و مواضع خود را به شما تحمیل کند. بنابراین، مواضع خود را حفظ کرده و سعی می‌کنیم با رویکرد تعامل اهداف خود را پیش ببریم. نکته مهم در این‌باره این است که اگر فرد مقابل اصرار بر همکاری با رقیب دیگری را داشت، شما اعلام کنید که حتماً با وی همکاری کند. این مسئله را هم بیان کنید که به دنبال ضرر او نیستید.

راهبرد رقیب‌تراشی و بازارگرمی

گاهی رقبا سعی می‌کنند با شخص ثالثی یا به‌صورت واقعی یا نمایشی به عنوان رقیب هماهنگ کنند و برای بازارگرمی مذاکره از وی کمک بگیرند. برای مثال، زمانی که در حال مذاکره پیرامون خرید خاصی هستید، رقبا سعی می‌کنند یک فاکتور یا فایل صوتی از رقیب را به شما نشان دهند و به شما تفهیم کنند که اگر خواهان این کالا هستید، باید بیشتر از آنچه که رقیب بیان کرده است، بپردازید.

این راهبرد به‌صورت سستی و از گذشته وجود دارد. پس باید بسیار مراقب باشیم تا این حربه به ضرر ما تمام نشود.

راهکار مقابله با راهبرد رقیب تراشی

در این مواقع دو کار باید انجام داد: نخست اینکه باید در همان جلسه شما هم قیمت رقبا را داشته باشید و برایش رقیب تراشی کنید. هنگام انجام این کار نباید فریب این بازارگرمی را بخورید و بکوشید به هدف خود فکر کنید و مذاکره را بر اساس آن چیزی که به دنبال آن هستید، ادامه دهید. به گفته‌های رقیب توجه نکنید تا وی هم از این حربه ناامید شده و از آن دست بکشد.

راهبرد مدیریت جودویی

این حربه در بین بسیاری از افراد به صورت رفتاری رایج است. همان طور که از نام این راهبرد پیداست، سعی می‌کند با منطق ورزش جودو پیشروی کند. یکی از فنون جودوکاران، رقص پا و برهم زدن تمرکز طرف مقابل است. آنها سعی می‌کنند از محیط متلاطمی که با این کار به وجود می‌آورند، برای خود دستاورد بیشتری را لحاظ کنند. پس مراقب باشید درگیر هیجاناتی که طرف مقابل ایجاد می‌کند، نشوید. (Wheeler, 2015)

راهکار مقابله با راهبرد مدیریت جودویی

وقتی طرف مقابل در حال شلوغ کردن محیط است، نخستین کسی که آسیب‌پذیر است، خود فرد است چون درست مانند ورزش جودو گارد وی باز می‌شود و می‌تواند ضعف‌های خود را به شما نشان دهد. پس سعی کنید از ضعف‌ها استفاده کنید. بنابراین، سعی کنید مجذوب هیجاناتی که طرف مقابل به راه اندخته است، نشوید، چون خواسته او همین است که تمرکز شما را به هم بریزد و تصمیم اصلی را بگیرد. کمی صبر کنید تا بتوانید ضعف او را پیدا کنید. چون در حال تلاطم است، می‌توانید به راحتی این کار را انجام دهید.

راهبرد ارائه مهلت محدود

عبارت است از اینکه مذاکره‌کنندگان به نظر خود پیشنهادی جذاب به شما می‌دهند و پس از آن سعی می‌کنند از طریق ایجاد یک فشار زمانی، شما را مجاب کنند که با آنها همکاری کنید. برای نمونه، می‌توان به این نوع تبلیغات اشاره کرد که «فقط دو روز دیگر باقی است.» اینکه شما مهلتی به افراد می‌دهید، باعث می‌شود افراد از لحاظ روانی تحریک شوند تا زودتر با شما همکاری کنند. بنابراین، این حربه در عین سادگی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. ممکن است این

طور بیان کنند که اگر از جلسه مذاکره خارج شدید و پیشنهاد را نپذیرفتید، در صورت مراجعه دوباره قیمت دیگر این گونه نخواهد بود و بیشتر خواهد شد.

راهکار مقابله با راهبرد مهلت محدود

کار نخست: اگر پیشنهاد جالبی به شما داده شد، به اهداف شما کمک می‌شود در این مهلت محدود به این راهبرد تن دهید، اما اگر این پیشنهاد برای شما جذاب نیست، باید راهکار مقابله را به کار ببرید. برای مثال، طرف مقابل می‌گوید: «باید تا آخر هفته خبر تأیید مذاکره را به ما بدهید» و شما این طور پاسخ می‌دهید: «این هفته که من مسافرت هستم و امکان اینکه در این زمان بتوانم به خواسته شما پاسخ بدهم را ندارم. بنابراین، به نظرم یا زمان را بیشتر کنیم و یا زمان نگذاریم.» یعنی از لحاظ روانی سعی می‌کنیم فرد را با خود همراه کنیم تا بهانه‌اش بی‌دلیل شود. پس می‌توان با کمترین چالش این حربه را مدیریت کرد.

راهبرد مظلوم‌نمایی

این حربه توسط خیلی از افراد به کار برده می‌شود. فرد احساس می‌کند به دلایل مختلف نمی‌تواند با شما به نتیجه مطلوب برسد، یا قدرت مقابله ندارد یا راهبرد لازم ندارد و یا دست پایین در مذاکره است. در این موقعیت وارد مظلوم‌نمایی می‌شود و سعی می‌کند احساسات شما را به دست بیاورد و شما را در کنار خود حفظ کند. راهبرد متکدی‌ها هم همین حربه است. این راهبرد به خلاف بقیه راهبردها هر دو طرف را به یک سمت می‌برد و می‌کوشد با ترحم شما را با خود همراه کند.

راهکار مقابله با راهبرد مظلوم‌نمایی

دقت داشته باشید که شما نماینده یک سازمان هستید و برای منافع خود به میدان مذاکره وارد شده‌اید. بنابراین، منافع خود را لحاظ کرده و ارزیابی کنید. جایی که مظلوم‌نمایی وی به ضرر منافع شماست، اسیر مظلوم‌نمایی وی نشوید. حال باید ببینید این مظلوم‌نمایی با منافع شما چه ارتباطی دارد، اگر با منافع شما مرتبط بود، سعی کنید آنها را نادیده بگیرید، ولی اگر مربوط نبود، می‌توان پذیرفت و به وی امتیازهایی را داد. دقت کنید این کار به منزله سنگدلی نیست و رفتار حرفه‌ای در مذاکره است. چون شما نماینده مجموعه‌ای هستید که بابت آن در حال مذاکره‌اید. نکته نهایی اینکه اگر مظلوم‌نمایی طرف مقابل صحت نداشته باشد، شما هم می‌توانید مقابله به مثل کنید و مقاومت فرد را بشکنید.

راهبرد ماهی‌گیری در جلسه مذاکره

در برخی مذاکرات افراد سعی می‌کنند آن قدر زیاد حرف بزنند تا شما را کلافه کنند و تمرکز شما را کاهش دهند و از این فضا استفاده کنند و امتیازهای لازم را بگیرند. پس اگر در جلسه مذاکره حاضر شدید و با صحبت‌های زیاد فرد مقابل روبه‌رو شدید، گمان نکنید که وی ناآگاه است بلکه در حال اجرای فنی از مذاکره روی شماست تا به واسطه آن بتواند شما را خسته کند و امتیازهای لازم را از شما بگیرد. مانند ماهی‌گیر زمانی که قلابش به دهان ماهی‌گیر کرد، همان لحظه قلاب را نمی‌کشد، صبر می‌کند تا ماهی خسته شود و راحت به دام بیفتد.

راهکار مقابله با راهبرد ماهی‌گیری

سکوت و منتظر ماندن راه حل غلبه بر این حربه است. به این معنا که ذهن شما بسته شود و حرف‌های طرف مقابل در شما اثر نکند. اگر شما تن به این حربه ندهید، به‌شدت بی‌اثر است، ولی اگر شما با وی همراه شوید، انرژی‌تان را از دست می‌دهید و خواسته طرف مقابل را جامه عمل می‌پوشانید. اگر مقداری صبر کنید، خودبه‌خود متوجه می‌شود که این حربه اثری ندارد و دست از این کار برمی‌دارد.

راهبرد «عاشق کالای مد نظر هستیم»

مذاکره‌کننده‌های غیرحرفه‌ای این راهبرد را زیاد انجام می‌دهند. برای مثال، جملاتی نظیر «من خودم در منزل خودم از این کالا استفاده می‌کنم» یا «برای فرزندان خودم هم از همین کالا استفاده می‌کنم.» این حربه، روال بازار است و بی‌تأثیر هم نیست. ارزش بحث کردن هم ندارد.

راهکار مقابله با راهبرد «عاشق کالای مد نظر هستیم»

این حربه را زیاد جدی نگیرید. ضرب‌المثلی معروف داریم که می‌گوید: «مشک آن است که خود بپوید نه آنکه عطار بگوید» شما باید کیفیت را در آن کالا ببینید و سپس در مورد آن تصمیم بگیرید.

راهبرد اتخاذ سکوت

مهمترین و پرکاربردترین راهبرد در میان کارشناسان، همین حربه است. از این نظر که وقتی فرد در برابر شما سکوت می‌کند، جریان مذاکره پیچیده می‌شود و اگر شما مطلبی را بیان کردید ممکن است علیه شما استفاده شود و یا اگر سکوت کردید، مذاکره پیچیده‌تر می‌شود و در مجموع کار بسیار سخت خواهد شد.

قبل از هر چیزی بدانید فرد راضی است که در مذاکره با شما همراه بماند، ولی اگر سکوت کرده است، به این دلیل است که می‌خواهد از این ابزار برای گرفتن امتیاز از شما استفاده کند، مانند به دست آوردن اطلاعات بیشتر یا گرفتن هزینه برای ادامه مذاکره یا بالا بردن خودش در جلسه مذاکره و...

راهکار مقابله با راهبرد اتخاذ سکوت

در این مواقع مراقب باشید که از حرف زدن بیجا پرهیزید. فرد می‌خواهد با سکوت خود مطلبی را به شما تفهیم کند، حال اگر شما حرفی بزنید یعنی در حال تأیید حرفه وی هستید. پس مراقب باشید از طریق زیاد حرف زدن پازل او را تکمیل نکنید.

اگر فرد وارد فرایند سکوت شد، شما هم سکوت کرده و صبر کنید. اگر مذاکره‌کننده حرفه‌ای نباشد، ممکن است بعد از گذشت زمان کوتاهی سکوت خود را بشکند و صحبت کند. اما اگر همچنان جلسه مذاکره ساکت باقی ماند، شما باید سعی کنید با بحث حاشیه‌ای فرد را به جلسه مذاکره برگردانید. اگر فرد باز هم به‌طور جدی برنگشت، از راهبرد مذاکرات میلی‌متری ژاپنی‌ها استفاده کنید. گام‌به‌گام پیش بروید تا بتوانید فرد را با خود با خود همراه کنید.

راهبرد در مخمصه قرار دادن

در بسیاری از مباحث مذاکره افراد ممکن است اشتباهاتی داشته باشند، اشتباهاتی مانند دیر آمدن به جلسه مذاکره، کند بودن در پرداخت تعهدات قبلی، عدم وفای به عهد و...، زمانی که چنین اتفاق‌هایی می‌افتد، فرد سعی می‌کند از اشتباهات شما استفاده کند و شما را در تنگنایی قرار دهد.

راهکار مقابله با راهبرد در مخمصه قرار دادن

طبیعی است نخستین نکته‌ای که باید در نظر داشته باشیم، این است که از به وجود آمدن چنین شرایطی پیشگیری کنیم. اما اگر فرد به این نقطه رسید، باید ابتدا قبول کند که خود را از این موقعیت نجات دهد و به سمت شرایط جدید برود. چون ماندن در این وضعیت خطرناک است و به منزله شکست است.

یکی از گزینه‌های نجات از این تنگنا، تغییر فضا است. فضای مذاکره را به سمت فضای شاد ببرید یا بحث را عوض کنید و یا مذاکره را به بهانه‌های مختلف به تعویق

بیندازید تا بتوانید خود را بازسازی کنید. از راه‌های دیگر برای خروج از بحران، یافتن راهی برای کشاندن طرف مقابل به شرایطی شبیه به وضعیت فعلی خودتان است. یکی دیگر از راهکارها پیدا کردن ضعف از طرف مقابل است تا بتوانید جلوی پیشرفت او را بگیرید.

راهبرد گرفتن زمان و تعویق مذاکرات

در برخی موارد، افراد برای اینکه فرد را در فشار قرار دهند، مدام درخواست تعویق مذاکرات می‌کنند و انگیزه اصلی گذاشتن حریف در یک تنگنای زمانی است. حال باید بررسی کنیم که این کارها به چه دلایلی انجام می‌شود؟

شاید اصلی‌ترین و مهمترین دلیل برای این امر همان قرار دادن طرف مقابل در فشار روانی و رفتاری است. دلیل بعدی، پی بردن به میزان توان مذاکره‌کننده است. نکته بعدی پی بردن به میزان نیاز شما به انجام مذاکره است، وقتی مذاکره را به تعویق می‌اندازند و در جریان آن، متوجه می‌شوند که انعطاف‌پذیری کمی از خود نشان می‌دهید، به این نتیجه می‌رسند که عجز هستید و نیاز شدیدی به نتایج مذاکره دارید. گاهی برای خسته کردن شما در مذاکره و از بین بردن انگیزه طرف مقابل این کار را انجام می‌دهند. از دلایل دیگر به تعویق انداختن، بی‌حوصله کردن شما و پس از آن پیشبرد خواسته‌های خود است.

گاهی هم مذاکره‌کننده قرار است تعهدی به طرف مقابل بدهد که زیرساخت آن را آماده نکرده است، با این روش سعی می‌کند از مهلت به‌دست‌آمده استفاده کند و این تعهد را آماده کند.

گاهی فرد به دنبال فرصتی مناسب است که پیشنهاد خود را ارائه دهد. به این معنا که به دنبال بهترین زمان است. دلایل متعدد دیگری برای طولانی شدن جلسه هم می‌تواند وجود داشته باشد. حال راهکار چیست و زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد، چه باید کرد؟

ابتدا باید انگیزه فرد را از تعویق جلسه مذاکره شناسایی کنیم. بعد از شناخت انگیزه، اگر زمان به شما اجازه می‌دهد پایه‌پای فرد به پیش برود. اگر انگیزه فرد از این تأخیر خسته کردن شما باشد، شما نباید آزار و رنجش خود را نشان دهید، چون در این صورت، وی با انگیزه‌تر می‌شود و به کار خود ادامه می‌دهد.

البته، همان طور که حضرت علی^(ع) می‌فرمایند: «فرصت‌ها همچون ابر در گذرند.»

نباید بگذارید فرصت‌های ایجادشده هنگام مذاکره از دست بروند. از سویی دیگر، طولانی کردن مذاکرات هم به صلاح نیست. اگر فرد درخواست تعویق مذاکره کرد، اصرار به ادامه مذاکره نداشته باشید، به این دلیل که ممکن است طرف مقابل احساس کند که شما در تنگنا قرار گرفته‌اید و به همین دلیل بیشتر به شما فشار بیاورد. جلسه مذاکره محل فرصت‌های مختلفی است، بنابراین نباید فرصت‌ها را از دست بدهید و از آنجا که این دو با هم در تناقض هستند، ممکن است این سؤال پیش بیاید که راهکار چیست؟

اگر در شرایط فشار زمانی نیستید با فرد همراه شوید، اما اگر در شرایط اضطرار زمانی قرار گرفته‌اید، کار صحیح پنهان کردن آن از دید طرف مقابل است. بنابراین در هر دو صورت، باید مترصد زمان باشید. اگر فرصتی را در راستای اهداف و منافع خود یافتید، قاعده زمان را کنار بگذارید و روی فرصت پیش‌آمده مذاکره کنید، اما اگر فرصتی را یافتید که در اولویت‌های شما نبود، می‌توانید انتظار را بر پذیرش تعویق زمانی قرار دهید و مذاکره را طولانی‌تر کنید.

اما چه کنید که فرد نتواند از این راهبرد علیه شما استفاده کند؟ راهکاری که پیشنهاد می‌شود این است که در ابتدای مذاکرات باید برنامه زمانی را تنظیم کرده تا در جلسات مذاکره طبق یک برنامه زمانی بدون حرکت کنید و برای این کار نهایت تلاش خود را بکنید. چون اگر طرح مشخصی برای مذاکره بنویسید و با طرف مقابل روی آن به توافق برسید، امکان طولانی نشدن جلسه را برایتان به وجود می‌آورد و این فرصت بسیار خوبی است برای اینکه از مذاکرات بهره کافی ببرید.

راهبرد دو راهی بله یا خیر در مذاکرات

در مذاکرات ممکن است یکی از طرفین به سطحی از ناامیدی یا پیچیدگی خواسته‌ها برسد و احساس کند که باید تلاش نهایی داشته باشد، جریان مذاکرات دو قطبی خواهد شد. به این معنا که یا این پیشنهاد را بپذیرد یا از این پیشنهاد صرف نظر کند. اما راهکار چیست و در این مواقع چه باید کرد؟ معمولاً توصیه این است که وقتی ساختار مذاکره به این سمت هدایت می‌شود، مانند اوقاتی که در زندگی اتفاق می‌افتد، باید عمل کرد، یعنی راه منطقی این است که صبر کنید و زمان بگیرید تا بتوانید بیشتر فکر کنید و راهکار مناسبی پیدا کنید. چون اگر به این خواسته‌ها پاسخ آری بدهید، ممکن است از منافع خود دست شسته و در جریان مذاکره امتیاز منفی بگیرید و یا اگر پاسخ نه بدهید،

وارد چالش جدیدی شوید و دستاوردهای شما تا این مرحله زیر سؤال برود. پس یعنی در هر دو صورت بازنده مذاکره می‌شوید. پس راهکار منطقی، گرفتن زمان و پیدا کردن راه حل جدید است.

راهبرد تقاضای بی‌منطق

گاهی طرف مقابل آن قدر سطح توقع و تقاضای خود را بالا می‌برد که پله پایین‌تری از آنچه که از شما می‌خواهد را بپذیرید. مانند زمانی که قیمت کالای شما ۱۰۰ هزار تومان است و خریدار از شما تقاضای تخفیف ۵۰ هزار تومانی می‌کند. در واقع، منظور وی ۵۰ هزار تومان تخفیف نیست، بلکه از این راهبرد استفاده می‌کند تا شما حد بالای تخفیف را به او بدهید. این تاکتیک کاربردی و کاملاً راحت در مذاکرات است که افراد هوشمند به‌وفور از آن استفاده می‌کنند و متضمن مثل معروف «به مرگ گرفتن و به تب راضی شدن» است. پس از اصلی‌ترین راهبردها همین موضوع تقاضای بی‌منطق است. حال راه حل چیست و در برابر وقوع این راهبرد باید چه کرد؟ زمانی که می‌بینید فرد در حال بردن جلسه به این سمت و سو است، سعی کنید این الگوی رفتاری و تهاجمی را در همان ابتدای کار سرکوب کنید و نگذارید شما را وارد این بازی کند، چون در هر صورت برنده این بازی طرف مقابل شماست.

چون اگر درخواست وی را بپذیرید، باید تخفیفی بسیار زیاد برای وی قائل شوید و سود خود را از بین ببرید. اگر هم خواسته او را قبول نکنید، باید با فرد به اندازه پایین‌تر از خواسته‌ای که دارد همراه شوید و در نتیجه، باز هم فرد به خواسته خود می‌رسد و شما را گرفتار خواهد کرد.

راهکار مقابله با راهبرد تقاضای بی‌منطق

زمانی که فرد پیشنهادهای غیرمنطقی و تقاضای عجیب و غریب دارد، پاسخ جمله مشخصی است که عبارت است از: «آمده‌ایم اینجا تا با شما مذاکره کنیم، اما گویا شما قصد مذاکره ندارید و به‌شدت به دنبال به نتیجه نرسیدن مذاکره هستید.» یعنی باید به‌گونه‌ای با فرد برخورد شود که فکر مطرح کردن دوباره تقاضای خود حتی به طریق دیگری نیز از سرش بیرون شود. مبادا اجازه داده شود که درباره این موضوع دوباره فکر شود و این نکته را نیز مد نظر داشته باشید که نوع پاسخ به این راهبرد نباید آسیبی به جریان مذاکره وارد کند.

راهبرد تخفیف دقیقه نود

این راهبرد نمک مذاکرات محسوب می‌شود. از ابتدای مذاکره ما تلاش کردیم که طرف مقابل خود را با صرف زمان و هزینه به نقطه مطلوبی برسانیم. این نقطه جایی است که باید نتیجه‌گیری و برداشت خود را در آن انجام دهیم. اما در دقیقه پایانی که مذاکرات در حال نهایی شدن است، طرف مقابل از شما درخواست تخفیف می‌کند، این روش نوعی فشار دقیقه نودی محسوب می‌شود که به شما می‌گوید حال که توانسته‌ایم به اینجا برسیم، اگر تخفیف کوچک دیگری هم بدهید، کار تمام شده است.

فرد مذاکره‌کننده در نهایت هوشمندی جلسه را به سمتی پیش می‌برد که این تخفیف را بگیرد. این راهبرد بسیار رایج است و بسیاری از افراد حتی به صورت ناخودآگاه و بدون اینکه دانشی در مورد آن داشته باشند، از آن استفاده می‌کنند.

راهکار مقابله با راهبرد تخفیف دقیقه نود

وقتی این اتفاق می‌افتد کمی فکر کنید. اگر پیشنهاد را بپذیرید، فرد مقابل از نظر روانی به هم می‌ریزد به این دلیل که فکر می‌کند می‌توانست بیش از این تخفیف بگیرد و این معامله به این اندازه ارزشمند نبود. پس در صورت پذیرش موضوع، تصویر برند شما نزد مشتری خراب می‌شود. این غلط مصطلح مذاکراتی است که در چنین شرایطی این مسئله را بپذیریم.

حال اگر نپذیریم، در یک گزینه به احتمال چند درصد بخشی از مذاکره شما از بین خواهد رفت و در گزینه‌ای دیگر طرف مقابل فقط به عنوان یک شانس از این راهبرد استفاده می‌کند و قرارداد امضا خواهد شد. البته، احتمال گزینه دوم بیشتر است. بنابراین، حتی به قیمت تهدید مذاکره به همان دلایل روانی که بیان شد، از تهدید تخفیف دقیقه نودی بپرهیزید.

حال اگر طرف مقابل اصرار بیش از حدی روی این مسئله داشت، سعی کنید با استفاده از مزایایی که منفعت شما را نشانه‌گیری نمی‌کند، وی را تطمیع کنید. برای مثال، اینکه کالا را زودتر از موعد به شما تحویل می‌دهم و...

راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی

گاهی برخی مذاکره‌کنندگان افرادی قوی هستند و کاملاً با سیاست مذاکره می‌کنند و یا در مقابل، بعضی از آنها غیرحرفه‌ای هستند و ممکن است از روی کم‌تجربگی چنین درخواستی را داشته باشند.

فرد در جلسه مذاکره بعد از توافق نهایی، از شما درخواست می‌کند برای فکر کردن بیشتر و یا مشورت با فرد مورد اعتمادش وقت اضافه‌ای را در اختیارش بگذارید. اگر فرد غیرحرفه‌ای باشد، به دلیل نسنجیدگی این کار را انجام می‌دهد، چون ممکن است مسئله را هنگام مذاکره فراموش کرده باشد. اما اگر فرد باتجربه باشد، هدف متفاوتی را دنبال می‌کند. طرحی که وی در ذهن دارد به این صورت است که می‌خواهد از فشار روانی بر شما در این برهه از مذاکره استفاده کند تا برای اینکه شما را همراه کند، از شما امتیاز بیشتری را بگیرد. چون از اینکه شما نسبت به مذاکره حس مثبتی را دریافت کرده‌اید، آگاه است.

راهکار مقابله با راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی

وقتی فرد از شما درخواست زمان بعد از مذاکره می‌کند، ابتدا مانند همیشه تمرکز خود را از دست ندهید و آرامش خود را حفظ کنید و خود را محتاج جلسه مذاکره نشان ندهید. یعنی نباید به گونه‌ای عمل کرد که این زمان عامل فشار برای شما شود. حال دو راه در پیش روی شماست. یا آن را بپذیرید و یا خیر. توصیه‌ای که در راهبردهای قبلی هم به آن اشاره شد این بود که همه گزینه‌های خود را افشا نکنید و با لحاظ نمودن حاشیه احتیاطی بابت مسائل پیش‌بینی نشده مذاکره کنید. اگر به این توصیه عمل کردید، می‌توانید در درخواست فرد با وی همراه شوید. اما اگر به این توصیه عمل نکردید و در خطوط نهایی خود هستید، چاره‌ای غیرجمع‌بندی و جلوگیری از طولانی کردن زمان ندارید. نکته دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که اگر فرد در مذاکره مبتدی بود، به شرط داشتن زمان، می‌توان با وی همراه شد و وقت بیشتری به او داد، ولی اگر زمان برای شما محدود بود، طبق روند عادی عمل کرده و از دادن وقت حتی به فرد مبتدی نیز پرهیز کنید.

راهبرد طولانی کردن روند مذاکرات

این راهبرد هم ماهیتی مشابه راهبردهای قبلی دارد. هدف تمام این راهبردها طولانی کردن مذاکرات به منظور خسته کردن طرف مقابل است و در نهایت، ناتوان کردن فرد برای مطالبه حقوق خود از مذاکره را نتیجه می‌دهد. اما باید همه این راهبردها را بیان کرد، چون افراد در قالب حربه‌های مختلف، هدفی واحد را دنبال می‌کنند.

در این راهبرد با هدف خسته کردن و کم‌توان کردن مذاکره‌کننده، زمان را طولانی کنند تا طرف مقابل شرایط فشار را قبول کند و به خواسته طرف مقابل تن در دهد. معروف است که ژاپنی‌ها از این راهبرد زیاد استفاده می‌کنند.

راهکار مقابله با راهبرد طولانی کردن مذاکرات

برای اینکه بتوانید فرد را در جلسه مذاکره نگه دارید، دو کار می‌توانید انجام دهید. حالت نخست زمانی پیش می‌آید که فرد مقابل را می‌شناسید و به ویژگی‌های رفتاری وی مسلط هستید و به‌طبع، به انتظارات و اهدافش از طولانی کردن مذاکره واقفید، در این شرایط سعی کنید تمهیدات لازم برای طولانی کردن مذاکره در نظر بگیرید. حالت بعدی، مقابله به مثل است. از این بابت که فرد وقتی درخواست طولانی شدن مذاکره را می‌دهد و یا به‌صورت عملی این کار را انجام می‌دهد، نهایت سعی خود را بکنید تا از طریق تهدید فرد به وی تفهیم کنید که این حالت به نفع وی نیست. برای نمونه، می‌توانید بگویید که طولانی شدن مذاکرات به دلیل تورم ممکن است باعث تغییر قیمت‌ها شود. پس از این طریق می‌توانید نفعی درخواستی طرف مقابل را زیر سؤال ببرید و در نهایت، فکر طولانی کردن مذاکرات را از سر او بیرون برانید.

راهبرد فشار از سمت دیگران و چانه‌زنی توسط فرد

انسان‌ها سعی می‌کنند برای پیشبرد اهداف کسب‌وکار خود از یک طرف از طریق متغیرهای بیرونی مثل رقبا، تازه‌واردها، مشتریان و... به یک کسب‌وکار دیگر فشار وارد کنند و از طرفی دیگر، وارد جریان مذاکره شوند. این باعث می‌شود که در فشار مذاکره قرار بگیرید. اثری که این راهبرد به دنبال دارد، ترغیب شما به افزایش سرعت مذاکره و دادن امتیازهای بیشتر و به نتیجه رساندن مذاکره است و همه این اتفاق‌ها به دلیل فشاری است که از بیرون بر شما وارد می‌شود.

راهکار مقابله با راهبرد فشار از سمت دیگران

نخست اینکه منشأ و میزان فشار بیرونی را بشناسیم، اینکه تا چه اندازه با مباحث جلسه مذاکره در ارتباط است و چقدر تأثیرگذار است. اگر این عامل بیرونی به‌راستی از طرف رقیب و برای به چالش کشیدن شما به کار برده شده باشد، منفعلی بودن بهترین پاسخ است. می‌توان تحت تأثیر این شرایط هیجانی و ناپایدار قرار نگرفت و آن را نپذیرفت تا وضعیت به حالت عادی برگردد. اما اگر بعد از بررسی متوجه شدید که این فشار ناشی از فرد نیست و شما را تحت الشعاع قرار دهد، باید فهرست منافع را مد نظر قرار داد و

قسمت‌هایی که مرتبط با اهداف و منافع است را مدیریت کرد و سایر حواشی فشار که روی شما تأثیرگذار نیستند باید کنار گذاشته شوند.

راهبرد استفاده از همکار یا شریک سخت‌گیر

این راهبرد شبیه به حربه بازی پینگ‌پنگ یا همان پاس‌کاری است که گاهی علیه ما به کار می‌گیرند. طرف مقابلی که در مذاکره مسئول قلمداد می‌شود وارد جریان می‌شود و کار را پی می‌گیرد، اما زمانی که در مذاکره دچار چالش می‌شود و یا به دلایل مختلف نمی‌تواند مطلب خود را بیان کند، از یک شخص سوم که شریک سخت‌گیری است استفاده می‌کند و این بهترین ابزار است که چهره خود را برای شما موجه جلوه دهد و سعی کند مقاومت شما را در مذاکره از بین ببرد و در انتها جمع‌بندی و تصمیم‌گیری را منوط به شریک سخت‌گیر خود می‌کند. پس سعی می‌کند به واسطه این شریک جریان مذاکره را به سمتی هدایت کند که خود در نظر دارد. بنابراین، مدام در حال پاس‌کاری بین خودش و شریکش خواهد بود. (به نقل از میلز، ۱۹۹۱)

راهکار مقابله با راهبرد استفاده از همکار

راهکار این حربه کاملاً عملیاتی و مشخص است. وقتی فرد مدام بسیاری از مسائل را به شریک سخت‌گیر خود منوط می‌کند و می‌کوشد که از این طریق جریان را پیش ببرد، باید از وی بخواهید که ابتدا تأیید خود را بدهد و کار با او بسته شود تا اگر قرار شد جریان مذاکره به همکاری منتقل شود، از طرف شخص اصلی مسئله‌ای باقی نمانده باشد. سپس، با شریک سخت‌گیر وارد مذاکره شده و فرایند مذاکره را در فضایی که نفر اصلی حضور ندارد پی بگیرید و وی را متقاعد کنید تا با شما همراه شود و نتایج را بپذیرد.

حال ممکن است که حالت‌های گفته‌شده اتفاق نیفتد، به این معنا که یا فرد تأییدیه ندهد و یا شریک وی با شما همراه نشود و یا شریک شما را به شخص دیگری ارجاع دهد. در این حال تکلیف چیست؟ بهترین کار در این زمان مقابله به مثل است. یعنی توافق را منوط به تفاهم شرکای خود کنید. این کار باعث می‌شود که فرد دریابد که راهبردهش فاش شده و در ضمن جریان و دستاوردهای وی هم تحت‌الشعاع همین حربه قرار می‌گیرد. بنابراین، عاقلانه این است که در برابر شریک سخت‌گیر از یکی از این دو رویکرد گفته‌شده استفاده کنید.

در جدول ۱-۴ کلیه تکنیک‌های شرح داده‌شده در این فصل آمده است

ردیف	تکنیک
۱	تکنیک جز
۲	بر هم زدن آرامش روانی و نظم فکری طرف مقابل
۳	چماق و هویج
۴	واس
۵	سینوسی کردن مذاکرات
۶	گذاشتن حرف در دهان طرف مقابل
۷	بهره‌گیری از افراد غیرمسئول
۸	مذاکرات کالباسی
۹	تشدید فشار با شیب ملایم
۱۰	تهدید به قطع مذاکره و بی‌نتیجه گذاشتن آن
۱۱	پیش‌بینی و ایجاد فشارهای محیطی
۱۲	امتناع از مذاکره قبل از حضور در جلسه
۱۳	افراط و تفریط در مباحث و دادن پیشنهاد غیرواقعی
۱۴	پرتوقعی و کلافه کردن
۱۵	پاس‌کاری و بازی پینگ‌پنگ
۱۶	پلیس خوب، پلیس بد
۱۷	دبه کردن مذاکره‌کنندگان
۱۸	کاهش قدرت افراد از طریق کوچک کردن و تحقیر
۱۹	راهبرد تهدید، تهاجم و گرفتن امتیاز
۲۰	راهبرد عدم تمایل
۲۱	راهبرد مذاکرات ساندویچی
۲۲	راهبرد همکاری با گزینه‌های دیگر
۲۳	راهبرد رقیب‌تراشی و بازارگرمی
۲۴	راهبرد مدیریت جودویی

راهبرد ارائه مهلت محدود	۲۵
راهبرد مظلوم‌نمایی	۲۶
راهبرد ماهی‌گیری در جلسه مذاکره	۲۷
راهبرد عاشق کالای مد نظر هستم	۲۸
راهبرد اتخاذ سکوت	۲۹
راهبرد در منحصه قرار دادن	۳۰
راهبرد گرفتن زمان و تعویق مذاکرات	۳۱
راهبرد دو راهی بله یا خیر در مذاکرات	۳۲
راهبرد تقاضای بی‌منطق	۳۳
راهبرد تخفیف دقیقه نود	۳۴
راهبرد گرفتن وقت پس از توافق نهایی	۳۵
راهبرد طولانی کردن روند مذاکرات	۳۶
راهبرد فشار از سمت دیگران و چانه‌زنی توسط فرد	۳۷
راهبرد استفاده از همکار یا شریک سخت‌گیر	۳۸

جمع‌بندی فصل

این فصل بی‌شک مهمترین و جذاب‌ترین فصل کتاب حاضر را تشکیل داده است. فصلی که در آن دربارهٔ حربه‌ها و تاکتیک‌هایی که در مذاکره به کار گرفته می‌شود، بحث شد. در این فصل سعی شد مهارت‌ها و فنونی که افراد از آنها در جلسات مذاکره استفاده می‌کنند، معرفی شود و در کنار آنها راهبردها و تاکتیک‌هایی که ممکن است به عنوان حربهٔ مذاکراتی علیه ما استفاده شوند، شناسایی و معرفی شد. همچنین، برای اینکه کتاب از ساختاری کاربردی برخوردار باشد و به مذاکره‌کننده کمک کند تا بتواند به جلسات شکل بدهد، در این فصل سعی شد راهکارهای مقابله با هر تاکتیکی که رقبا از آن استفاده می‌کنند، معرفی شود. بنابراین، ساختار فصل ذهنیتی را برای مذاکره‌کنندگان شکل داده است که در جلسات مذاکره چه زیر و بم‌هایی ممکن است آنها را در بر بگیرد و چگونگی آمادگی و برخورد با چالش‌های احتمالی جلسات مذاکره نیز از مباحث مهم موجود در این فصل است.

فصل چهارم فنی‌ترین فصل کتاب قلمداد می‌شد و چیزی را که مد نظر داشت این بود که ذهنیت افراد را با مبانی حرفه‌ای مذاکرات آماده کند تا اگر در جلسه‌ای حضور پیدا کردند، از لحاظ فنی و حرفه‌ای آمادگی حضور در جلسه را داشته باشند و در مقابل دام‌ها و حربه‌هایی که طرف مقابل ممکن است در جلسه مذاکره به کار بگیرد، غافلگیر نشوند.

پرسش‌های فصل

- ۱) راهبرد مدیریت جو دویی در مذاکرات چیست و راهکار مقابله با آن را شرح دهید.
- ۲) مهمترین و مؤثرترین راهبرد که می‌تواند در جلسه مذاکره استفاده شود، کدام است و راهکار مقابله با آن چیست؟
- ۳) ماهی‌گیری در جلسات مذاکره به چه معناست و افراد به چه دلیل به سراغ این راهبرد می‌روند و راهکار مقابله با آن چیست؟
- ۴) چهار مورد مصادیق فشارهای محیطی که ممکن است علیه شما ایجاد شود را نام ببرید و راهکار مدیریت این فشارها چیست؟
- ۵) راهبرد جز در مذاکرات استعاره از چه موضوعی دارد و برای استفاده از این راهبرد چه الزاماتی وجود دارد؟
- ۶) اگر در جلسه مذاکره طرف مقابل شما سعی کرد با تهدید از شما امتیاز بگیرد، راهکار مقابله شما با چنین راهبرد چیست؟
- ۷) سینوسی کردن مذاکرات به چه معناست و هدف از آن چیست؟
- ۸) راهکار مقابله با مذاکرات کالباسی چیست و این راهکار را تعریف کنید.
- ۹) چرا طرف مقابل در جلسه مذاکره پرتوقع می‌شود و از این کار به دنبال چه اهدافی است؟

تمرین عملی

در کلاس دو تیم تشکیل دهید و بر اساس یک محور مشترک ۵ مورد از راهبردهای مذاکره را به کار بگیرید.

پژوهش

- ۱) با چند مذاکره‌کننده حرفه‌ای در مورد تکنیک‌های بیان‌شده در این فصل گفت‌وگو کرده و مهمترین تکنیک‌ها را از نگاه وی شناسایی کنید.
- ۲) با چند مذاکره‌کننده حرفه‌ای در مورد بایدها و نبایدهای هنگام مذاکره گفت‌وگو کرده و از نگاه آنها مهمترین بایدها و نبایدها را شناسایی کنید.

۵

توافق و تفاهم

اهداف فصل

هدف کلی: پی بردن به مبانی رسیدن به توافق و تفاهم در مذاکره

اهداف جزئی

- (۱) آشنایی با بایدها و نبایدها پس از مذاکرات
- (۲) چگونگی رسیدن به ارائه پیشنهاد در مذاکره
- (۳) مبانی خاتمه مذاکرات
- (۴) مستندسازی توافقها



بایدهای پس از مذاکره

پس از مذاکره چه باید بکنیم. بایدها نکات رفتاری است که حتماً باید در انتهای مذاکرات طرفین به این نکات پایبند باشند و آنها را انجام دهند.

۱) مکتوب کردن نتیجه مذاکرات

مذاکره‌ای مؤثر و قابل بهره‌برداری است که در انتهای آن فقط به توافق بسنده نشود، بلکه باید از بابت اینکه احتمالاً در آینده ممکن است بعضی توافقات فراموش شود و هم احتمال دارد خطای ادراکی در برخی مذاکرات وجود داشته باشد و هر دوی این دلایل ممکن است مذاکره و دستاوردهایش را تحت تأثیر قرار دهد، باید نتایج مذاکره را مکتوب کنیم و طرفین امضا کنند و به تأییدشان برسد تا این دست‌نوشته مکتوب مبنای اجرا، پیشرفت و هدایت مذاکرات شود و در آینده محل ارجاع و تصمیم‌گیری پیرامون مذاکرات باشد.

۲) آیا چیزی برای شما باقی مانده است؟

مذاکره‌کننده خوب کسی است که وقتی مذاکره‌اش تمام می‌شود، همچنان نکاتی برای ارائه دارد. فراموش نکنید اگر وارد جریان مذاکره‌ای شدید و درگیر مذاکره رسمی یا غیررسمی شدید، زمانی که کار به انتها می‌رسد، به طور حتم باید مطالبی برای گفتن داشته باشید، چون ممکن است به هر دلیلی حتی پس از توافق هم نکات و مواردی مطرح شود که این نکات و موارد بر شکل‌گیری ذهن ما، پاسخ دادن به نکات، بهره‌برداری پس از مذاکره مؤثر شود. بنابراین، مذاکره‌کننده خوب کسی است که همیشه حرف برای گفتن دارد، حتی پس از اینکه قرارداد را امضا کرد؛ تا اگر چالش و بحرانی ایجاد شد و مسئله‌ای شکل گرفت و به هر دلیلی مذاکره وارد فصل جدید و ناشناخته‌ای بعد از قرارداد شد، شگفت‌زده نشود و برای آن زمان هم شاخص لازم برای تصمیم‌گیری را داشته باشد تا بتواند محلی برای ارجاع تصمیم‌ها، حمایت و حفاظت از دستاوردهای مذاکره یا حتی تغییر آنها به سمت دستاوردهای مؤثر شود.

۳) جلسه مذاکره را فراموش کنید

زمانی که جلسه مذاکره تمام شده است دقیقاً شبیه به بازی است که تمام شده است و نباید به واسطه کوتاهی‌های آن حسرت خورد به خاطر دستاوردهای آن مغرور شد،

همین طور امکان دارد مطالبی را پس از مذاکره به خاطر بیاورید که باید بیان می‌شدند و در این مورد نباید حسرت بخورید.

مذاکره با هر کمیت و کیفیتی به نتیجه رسیده است و باید آن را فراموش کرد. به جای درگیر شدن فکرتان به واسطهٔ اتفاق‌هایی که افتاده و یا حتی مغرور شدن به دلیل اتفاق‌های مثبت که باعث می‌شود از پیشرفت باز بمانید، باید مذاکره را فراموش کرده و استراحت کنید و برای مذاکرات بعدی آماده شوید.

۴) از مذاکره درس بگیرید

در نکتهٔ قبلی بیان شد که مذاکره را فراموش کنید اما باید از مذاکره و اشتباهاتی که انجام دادید درس بگیرید، همین طور از توفیقاتی که به دست آورده‌اید، از اشتباهاتی که رقبا انجام داده‌اند و از فرصت‌هایی که رقبا در اختیار شما می‌گذارند؛ یعنی باید خود مذاکره به فراموشی سپرده شود ولی تجربیات و درس‌های مذاکره برای شما باقی بماند و همراه شما باشد تا در جلسات مذاکرات آتی مبنای شما قرار گیرد تا بتوانید از آنها بهره ببرید تا شاید از تجربیات مذاکره به نفع مذاکرات بعدی استفاده کنید.

۵) اتمام خاطره‌انگیز

پس از اینکه مذاکره به نتیجه رسید، به شدت توصیه می‌شود خاتمهٔ مذاکرات را خاطره‌انگیز کنید یعنی سعی کنید مذاکره را به سمتی هدایت کنید که منجر به خاطرات مثبت شود و اتفاق‌های خوب بیفتد. یک شام و میهمانی و یک گفت‌وگوی جذاب و سرگرم‌کننده مذاکرات را خاطره‌انگیز می‌کند و تلخی‌ها را طی مذاکره را از شما می‌گیرد و نتیجهٔ مذاکره را به دلیل تجربیات آینده به سمت شادکامی و شیرینی پیش می‌برد.

نبايدهای پس از مذاکره

و در نهایت پس از مذاکره چه نباید بکنید.

۱) عدم تخریب طرف مقابل در انتهای مذاکرات و پس از آن

باید دقت کنید که به شدت مراقب باشید تا طرف مذاکره را تخریب و تهدید نکنید و بعد از مذاکره به شدت مراقب رفتارهایتان باشید، حتی اگر احساس می‌کنید مذاکره، مذاکرهٔ دلچسبی نبوده و نتایج و اهدافی که به دست آورده‌اید، نتایج مطلوبی نبوده است، این نکتهٔ مهمی است که در هر گفت‌وگویی وجود دارد. پس از پایان مذاکره،

طرف مقابل را تخریب و تهدید نکنید و به دلایل مختلف مورد شماتت قرار ندهید، به هر حال مذاکره پایان یافته و اکنون زمان جمع‌بندی است.

۲) اعلام شادی و خوشحالی و تشکر فراوان پس از مذاکره

مبادا به واسطه دستاوردهای مذاکراتی خود یا استنباط دستاوردهای مذاکراتی در انتهای مذاکره، شادی کنید و به طرف مقابل رضایت از جلسه را نشان دهید، زیرا این حس منفی امکان دارد طرف مقابل را ملتهب کند و او را به این نقطه برساند که ضرر کرده است. بنابراین باید بسیار مراعات کنید و مراقب باشید که در جلسه مذاکره شادی خود را اعلام نکنید و آن را مخفی کنید تا مذاکره به چالش کشیده نشود.

۳) عدم پیگیری نتایج

پس از اینکه مذاکره تمام شد و صورت جلسه نوشته شده و قرار داد منعقد شد، دستاورد و حاصل مذاکره برای دوره طولانی به فراموشی سپرده نشود و حتماً پیگیری صورت بگیرد.

مذاکره‌کننده حرفه‌ای، مذاکره‌کننده‌ای است که از طریق یک برنامه زمانی مناسب پس از اینکه مذاکره به نتیجه و به نقطه پایانی و مشخص رسید، سعی می‌کند از طریق پیگیری کردن مذاکره جریان را براساس دستاوردهایش حفظ کند و مذاکره را تا حصول نتیجه ادامه دهد. چون مذاکره گفت‌وگو و قراردادی برای حصول نتیجه است، اما حصول نتیجه نیست و این مستلزم این است که مذاکره‌کننده پیگیر باشد تا بتواند به نتیجه برسد. پس بعد از اینکه جلسه مذاکره به انتها رسید، غفلت نکنید و دستاوردها را پیگیری کنید چون توافق تنها در صورت پیگیری نتیجه می‌دهد.

ارائه پیشنهاد در مذاکره

زمانی که از پیشنهاد صحبت می‌شود، منظور اصلی گفت‌وگو این است که مذاکره برای خیلی از افراد به این معنا تلقی می‌شود که افراد با هم صحبت و گفت‌وگو می‌کنند و اگر در مذاکره پیشنهادی ارائه نشود چیزی شبیه به یک محفل و دورهمی است. بنابراین، تأکید می‌شود که یک جلسه مذاکره مؤثر، جلسه‌ای است که در آن پیشنهاد به‌عنوان نتیجه گفت‌وگوهای طولانی روی میز قرار می‌گیرد و اصولاً مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای افرادی هستند که وقتی در یک جلسه مذاکره حضور پیدا می‌کنند، به فکر جمع‌بندی جلسه و به نتیجه رساندن جلسه نیز هستند.

یعنی افرادی مذاکره‌کنندهٔ خبره و توانمند قلمداد می‌شوند که می‌توانند نتیجهٔ ساعت‌ها گفت‌وگو را به یک پیشنهاد تبدیل کنند. پیشنهادی که حاصل و نتیجه‌اش موضوع قابل جمع‌بندی است. بنابراین، اشتباه مصطلحی که بسیاری از افراد در جلسهٔ مذاکره دارند، معمولاً گم کردن اولویت‌هاست. یکی از اولویت‌های اصلی مذاکره، مکتوب کردن و نوشتن پیشنهاد است؛ پیشنهادی که نشان دهد برای چه در جلسهٔ مذاکره حضور پیدا کرده‌اید و به دنبال چه مفهومی هستید. این موضوع چالش بسیار مهمی است.

فرق مذاکره با گفت‌وگوهای عمومی یا جلسات بی‌نتیجه با حرف‌های بی‌نتیجه در همان پیشنهاد و جمع‌بندی است که در مذاکره اتفاق می‌افتد. بنابراین، اگر کسی منظورش این است که مذاکره‌کننده حرفه‌ای باشد، باید به فن نتیجه‌گیری و جمع‌بندی مذاکره مسلط و آگاه باشد. نتیجه‌گیری و جمع‌بندی مذاکره هم فقط در سایهٔ داشتن پیشنهاد مدون و مشخص اتفاق می‌افتد که به افراد کمک کند تا از مذاکره بهره ببرند. پس باید این هنر را داشته باشیم که در جلسات مذاکره هر چیزی که منظور ماست و به دنبال آن هستیم و نتیجهٔ ساعت‌ها گفت‌وگو است را مستند کنیم و به آنها فرم دهیم و به واسطهٔ شکلی که ایجاد می‌کنیم، تبدیل به پیشنهاد شود و در جلسهٔ مذاکره قابل طرح شود. پس بستن مذاکره یکی از ارکان آن است و این رکن اتفاق نمی‌افتد مگر در صورت داشتن پیشنهاد مشخص و الگوی مدون.

بحثی در موضوع فروش وجود دارد که بیان می‌کند یک فروش و یک فروشندهٔ خوب، فقط با مهارت ارائهٔ خودش نمی‌تواند به موفقیت دست پیدا کند، بلکه به نتیجه رسیدن قرارداد و فروش یکی از مهارت‌هایی است که یک فروشندهٔ خوب دارد.

تعداد زیادی از افراد وارد مذاکره می‌شوند و مذاکره را پیش می‌برند و به سمت نتیجه در مذاکره پیش می‌روند و مذاکره را انجام می‌دهند. مشکل اصلی زمانی ایجاد می‌شود که فرد می‌خواهد کار را به نتیجه برساند و الگوی رفتاری داشته باشد. به نتیجه رساندن کار در مذاکره از ارائهٔ یک پیشنهاد نسبت به تصمیم شروع می‌شود و تا خاتمهٔ مذاکره برای توافقی‌هایی که باید به عمل بیاید، ادامه پیدا می‌کند.

اصولاً چالش‌های زیادی افراد را در جلسه و فرایند مذاکره آزار می‌دهد. مثالی که در این حوزه می‌توان بیان کرد این است که از شما می‌خواهند کاری را انجام دهید. شما مؤلفه‌های فنی و حرفه‌ای کار را با طرف مقابل توافق می‌کنید، یعنی شرح کار ارائه

می‌شود و مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها مطرح می‌شود، سپس زمان قیمت دادن فرا می‌رسد و از شما قیمت می‌خواهند. نخست اینکه همان پیشنهادی است که باید انجام شود. در واقع، افراد زیادی در این حیظه دچار چالش می‌شوند و به مشکل برمی‌خورند و کارایی لازم را ندارند و نمی‌توانند براساس شرایط، پیشنهاد بهینه و مناسب را ارائه کنند که به این چالش closing یا بستن مذاکرات می‌گویند.

زمانی که چنین بحرانی صورت می‌گیرد، تکلیف چیست؟ علت ایجاد چالش و مشکل در فرایند closing ترس از عدم گرفتن نتیجه مناسب است. یعنی فرد ترس این موضوع را دارد که نتواند از جلسه مذاکره نتیجه مطلوب بگیرد و مذاکره منجر به شکست شود و طرف مقابل پیشنهاد او را رد کند و پیشنهادش درخور جلسه نباشد، یکی از دلایلی که افراد پیشنهاد نمی‌دهند، همین موضوع است.

برای پاسخ به این چالش یک ضرب‌المثل آلمانی می‌تواند راه‌گشا باشد. ضرب‌المثل معروفی که می‌گوید «یک پایان وحشتناک خیلی بهتر از یک وحشت بی‌پایان است». مذاکره‌کننده باید یاد بگیرد زمانی که در جلسه مذاکره حضور می‌یابد به این نکته توجه لازم و کافی را داشته باشد. یعنی طولانی کردن مذاکرات، خسته‌کننده کردن مذاکرات و حرف بی‌جا زدن در مذاکرات بی‌شک نتیجه‌ای جز شکست ندارد. چون فرسایش و خستگی به همراه دارد و مذاکره به دلیل این خستگی نمی‌تواند مسیرش را ادامه دهد؛ بنابراین مذاکره‌کننده‌ای که در این ساختار و شرایط قرار گیرد، معمولاً بازنده است.

در صورت ارائه پیشنهاد، پیشنهاد قبول یا رد می‌شود، اما حداقل تکلیف مشخص می‌شود. بنابراین، باید دید مذاکره‌کننده در جلسه مذاکره تغییر پیدا کند و به این باور و نظام فکری برسد که حضور در جلسه مذاکره برای رسیدن به نتیجه با هر کم و کیفی است. البته به شرط دادن پیشنهاد. بنابراین، جلسه مذاکره ساختاری است که در آن عموماً فرد مذاکره‌کننده می‌داند که در بهترین شرایط ممکن باید پیشنهادش را ارائه کند. اگر به هر دلیلی نتواند پیشنهادش را ارائه کند، به معنای شکست، ضعیف شدن و از بین رفتن مذاکرات است. بنابراین، در مرحله‌ای که مذاکرات انجام می‌شود، توافق‌های اولیه به عمل می‌آید، مفاد و مفاهیم مرور می‌شود و مذاکره فرم و قوام خودش را پیدا می‌کند، به شدت توصیه می‌شود که وقت دادن پیشنهاد است، یعنی طرفین در جلسه مذاکره زمانی که به این شرایط می‌رسند باید به سراغ پیشنهادهایی که وجود دارد، بروند و آنها را ارائه دهند.

خاتمه مذاکره

پس از بحث درباره اینکه مذاکره‌کننده در جلسه باید به ارائه پیشنهاد بپردازد و تشویق مذاکره‌کنندگان به ارائه پیشنهاد، نوبت به صحبت در مورد خاتمه مذاکره می‌رسد. یعنی بعد از ارائه پیشنهاد و زمانی که می‌خواهیم مذاکرات را به اتمام برسانیم، نکات نهفته‌ای در خاتمه مذاکره وجود دارد.

زمان خاتمه مذاکره، وقتی است که پیشنهادهای ارائه‌شده و دیدگاه‌های طرف مقابل اخذ می‌شود. یعنی شما بازی مذاکره را شروع می‌کنید و جلسات متعددی را تشکیل می‌دهید، به واسطه بحث‌های مختلف پیشنهادهایی ارائه می‌شود، دیدگاه‌های طرف مقابل گرفته می‌شود و جرح و تعدیل‌ها به عمل می‌آید. پس از انجام همه این موارد، به فصل خاتمه مذاکره می‌رسید.

خاتمه مذاکره یعنی بستن مذاکره، ولی منظور از خاتمه مذاکره مباحث مرتبط با نکات فنی نیست بلکه خاتمه مذاکره در بیشتر موارد به جمع‌بندی احاطه دارد، حال این جمع‌بندی می‌تواند به صورت جمع‌بندی مطالب رسمی باشد و می‌تواند به صورت جمع‌بندی مطالب غیررسمی و مکمل مذاکره باشد که در اینجا نکات مرتبط با آن مطرح می‌شود.

پس بعد از اینکه پیشنهادها ارائه شد و جمع‌بندی‌ها به عمل آمد، نوبت به خاتمه مذاکره می‌رسد. حال باید پرسید چرا مرحله مهمی به نام خاتمه مذاکره وجود دارد؟ برای اینکه انتهای مذاکره از لحاظ روانی فضای مشخصی داشته باشد. معمولاً در ارتباطات دو زمان بسیار مهم و ماندگار است. یکی زمان اولیه یا همان اثر اولیه است که در فصول قبل به آن اشاره کردیم و زمان دیگر، انتهای رویداد است. از لحاظ ذهنی ابتدا و انتها معمولاً پررنگ است و در ذهن انسان‌ها باقی می‌ماند، اما طول مسیر و فراز و فرودها به بوتۀ فراموشی سپرده می‌شود و معمولاً در بسیاری از مذاکرات مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

بنابراین به شدت توصیه می‌شود که اگر مذاکره‌کننده خواستار پیشبرد مؤثر جریان مذاکرات است، باید در یک ساختار مذاکره، خاتمه مؤثر و خاطره‌انگیزی داشته باشد. این یک واقعیت در ارتباطات انسانی است که اگر شما بیشترین بحث و چالش را طی جلسات و فرایند مذاکره داشتید، حتماً خاتمه مذاکره را جدی بگیرید، به این دلیل که خاتمه مذاکره فصلی است که در آن تصویر اصلی مذاکره‌کننده شکل می‌گیرد؛ یعنی اگر

سخت مذاکره کرده‌اید و رویدادتان در مذاکره مثبت نبود، خاتمه مذاکره را به نقطه مثبت برسانید تا جریان مذاکره برای شما خاطره‌انگیز شده و طرف مقابل با شما همراه شود و تصویری که از مذاکره انتظار دارید، در ذهنش شکل بگیرد. به همین دلیل است که خاتمه مذاکره را مؤثر می‌دانند.

اقدامات لازم برای خاتمه مذاکره

۱) جمع‌بندی کردن توافق‌ها و مباحثی که به عمل آمده است

یعنی مذاکره باید به نقطه جمع‌بندی برسد، تفاهم‌ها و توافق‌های به‌عمل‌آمده مستند شود و صورت‌جلسه مذاکره نوشته شود و یک بار جریان مذاکره مرور شود تا اشتراک‌ها و توافق‌هایی که به عمل آمده مد نظر قرار گیرد.

۲) تلاش برای ثبت خاطره خوش

معمولاً به هر قیمتی هر اتفاقی که در جلسه مذاکره افتاد مذاکره‌کننده سعی می‌کند از طریق ثبت خاطره‌های مثبت و خاطره خوب جریان مذاکره را ماندگار کند و ساختار مذاکره را به سمت مذاکره خاطره‌انگیزی پیش ببرد. حتی اگر طی مذاکره فراز و فرود زیاد، چالش‌های فراوان و مذاکره پُرتنش داشتید، باید انتهای مذاکره را خاطره‌انگیز تمام کنید، یعنی کدورت‌ها کنار بگذارید و از طریق یک گفتمان یا روابط اثربخش مذاکره را به یک جریان مثبت و خاطره‌انگیز تبدیل کنید.

۳) عدم طولانی کردن ساختار مذاکره پس از خاتمه

زمانی که نتیجه حاصل شد و پس از مذاکره درباره آنچه گذشت، بحثی نکنید و در خاتمه سعی کنید آن را به یک نقطه مناسب برسانید، نقطه‌ای که جمع‌بندی، خروجی در آن وجود دارد و نقطه‌ای که در آن مشخص می‌شود که فرد به کجا رسیده است. بنابراین، بعد از اینکه پیشنهاد را ارائه کردید، جوانب بررسی و دیدگاه‌ها گرفته شد، سعی کنید از طریق مرور آنچه اتفاق افتاده فصل مشترکی ایجاد کنید و مذاکره را خاتمه دهید. نکته‌ای که در خاتمه مذاکره وجود دارد، این است که خاتمه مذاکره باید به مثبت‌ترین شکل ممکن صورت بگیرد، به گونه‌ای که هر دو طرف انتظار و استنباطشان این باشد که جلسه فوق‌العاده و دستاوردهای خوبی داشته‌اند. زمانی که شما وارد فضای مذاکره می‌شود، به هر حال خاطره‌ای اتفاق می‌افتد که

بیشتر بحث روانی و جنبه تاریخی در جریان مذاکرات دارد و معمولاً به صورت تاریخی به خاتمه مذاکره نگاه می‌شود. اما آن چیزی که در شکل و ساختار مذاکرات مهم است، فقط بحث خاتمه نیست بلکه شکل رسمی مذاکره هم مطرح است. منظور از شکل رسمی مذاکره چیست؟ شکل رسمی مذاکره ساختاری از مذاکره است که در آن حتماً توافق‌ها مستندسازی می‌شوند و مذاکره به جمع‌بندی می‌رسد. یعنی به صورت ساختاری در حالت‌های رسمی مذاکره معمولاً بعد از اینکه مذاکره پایان یافت، سعی کنند موازی مرحله خاتمه مذاکره، در انتها توافق‌های مستند و صورت‌جلسه و تبدیل به قرارداد و خروجی ملموس شود تا اگر بعدها مذاکره‌کننده خواست به جلسه مذاکره ارجاعی داشته باشد، به یک صورت‌جلسه و توافق‌نامه رجوع کند. همیشه در انتهای مذاکره صورت‌جلسه‌ای وجود دارد که در آن صورت‌جلسه طرفین توافق و تفاهم می‌کنند که یک فصل مشترک به‌عنوان جمع‌بندی مذاکره مستند شود و محل ارجاع سایرین و خود مذاکره‌کنندگان در آینده شود.

پس در آخرین گام مذاکره، مذاکره‌کننده به دنبال مستندسازی جدید مذاکرات می‌رود و سعی دارد از طریق مستندسازی مسائلی که در جلسه اتفاق افتاده است، ساختار و جریان مذاکره را رسمی کند تا برای بلندمدت قابلیت ارجاع و تفاهم وجود داشته باشد و همین موضوع مبنای تبادل و گفت‌وگوهای طرفین خواهد شد. پس مستندسازی و ثبت توافق‌ها، مرحله پایانی در مذاکره خواهد بود.

جمع‌بندی فصل

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، این فصل نشان می‌دهد مذاکره علاوه بر اینکه مهارت‌ها، فنون، راهبردها و فرایندهای خود مذاکره اهمیت دارد، در انتهای مذاکره نیز نکات درخور توجه و مهمی وجود دارد که یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای باید به آنها توجه کند و هنگام انجام مذاکرات سعی کند از آنها بهره‌کافی را ببرد و استفاده کند. آن موضوع به بحث این فصل احاطه دارد که به شما نشان داد حتماً باید یک مذاکره‌کننده قابل، قابلیت پیشنهاد دادن را در خودش ایجاد کند و به این امید نباشد که فقط جلسه مذاکره با یک سری فن و یک سری تاکتیک و راهکار پیش می‌رود، بلکه باید در کنار فنون مورد نیاز مذاکره، قابلیت جمع‌بندی نیز داشته باشد و بتواند به‌موقع پیشنهاد دهد و بتواند خاتمه چشم‌نوازی برای مذاکره رقم بزند و مذاکره را مستند سازد و جمع‌بندی برای مذاکره آماده کند و به یک سری نکات رفتاری نیز پایبند باشد و باید آن نکات را نیز اجرا کند.

مذاکره‌کننده حرفه‌ای مذاکره‌کننده‌ای است که در جریان و جلسات مذاکره فقط بر مهارت‌های فنی مذاکره مسلط نیست و در کنار آن قابلیت جمع‌بندی، پیگیری و خاتمه دادن دل‌انگیز یک مذاکره را هم در خودش ایجاد می‌کند. پس فصل پنجم این نکته را به شما یاد می‌دهد که برای انتهای مذاکرات هم برنامه داشته باشید و برای اینکه بتوانید یک جلسه مذاکره را ساختارمند و هدفمند پیش ببرید، از انتهای مذاکرات هم انتظار خروجی‌های مطلوب و ملموس برای خود لحاظ کنید.

پرسش‌های فصل

- ۱) مفهوم خاتمه مذاکره چیست؟
- ۲) دو مورد از بایدهای پس از مذاکره را معرفی کنید و شرح دهید.
- ۳) سه مورد از نبایدهای پس از مذاکره را معرفی کنید و شرح دهید.
- ۴) چرا باید جلسات مذاکره مستندسازی شود و در مستندسازی چه زمانی مورد تأیید است و قابلیت پیگیری حقوقی دارد؟
- ۵) راهبردهایی که مذاکره‌کننده حرفه‌ای در راستای خاتمه مذاکره اتخاذ می‌کند، چیست؟

تمرین عملی

سوابق یکی از مذاکرات موفق خود را از ابتدا تا انتها مستند کرده و چگونگی موفقیت خود را بر اساس فصول مرور کنید.

پژوهش

- ۱) به وسیله نظرسنجی از فعالان حوزه مذاکره، بایدها و نبایدهای پس از مذاکره بحث‌شده در این فصل را آزمون کنید و مهمترین آنها را شناسایی کنید.
- ۲) با چند نفر فعال در حوزه مذاکره گفت‌وگو کنید و از آنها بخواهید که داستان مذاکراتی که به خاتمه نرسید را بیان کنند.
- ۳) با پنج نفر مذاکره‌کننده حرفه‌ای مصاحبه کنید و علل شکست مذاکراتی که نتوانستند در آن به نتیجه برسند را واکاوی کنید و سپس، با مطالب ارائه‌شده در این فصل مقایسه کنید.

احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام

اهداف فصل

هدف کلی: آشنایی با دیدگاه اسلام نسبت به مذاکره و توصیه‌های اسلام برای مذاکره‌کنندگان

اهداف جزئی

- ۱) شناخت اسلام و دیدگاه‌های آن در حوزه مذاکره و کسب‌وکار
- ۲) شناخت جایگاه تجارت و مذاکره در اسلام
- ۳) بررسی برخی مصادیق مذاکره در اسلام و جوانب آن
- ۴) شناخت توصیه‌های اسلام نسبت به مذاکره و مذاکره‌کننده موفق

اصول اخلاقی در مذاکره

اسلام، «مذاکره» را به‌عنوان یکی از ابزارهای پیشبرد اهداف مسلمانان در بخش‌های مختلف به رسمیت شناخته است.

دین اسلام در مقایسه با برخی ادیان دیگر، تمایز ویژه‌ای در تبیین رفتار مناسب در کسب‌وکار و تجارت دارد. پیش از ظهور اسلام، فعالیت‌های بازرگانی در میان قبیله‌های عرب جریان داشت و تقریباً بیشتر افرادی که در مکه و مدینه زندگی می‌کردند، در فعالیت‌های تجاری مشغول بودند. با ظهور اسلام، نه تنها این فعالیت‌ها کاهش نیافت، بلکه به دلیل دستورات و رهنمودهای دقیق و موشکافانه اسلام درباره تمامی ابعاد

احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام ۱۶۱

تجارت، فعالیت‌های تجاری منطقه به‌شدت رشد کرد. از نظر اسلام فعالیت‌های تجاری برای جامعه مفیدند.

از آنجا که اسلام برای تمامی ابعاد زندگی رهنمودهای دقیق دارد و با توجه به اینکه فعالیت‌های تجاری یک جزء جدانشدنی از زندگی افراد است، اسلام برای فعالیت‌های تجاری نیز رهنمودهای دقیق دارد.

این بهبود فضای کسب‌وکار از یک سو و از سوی دیگر، توسعه مذاکرات سیاسی در صدر اسلام موجب شد اسلام برای ورود به مذاکرات استانداردهای خود را مطرح کند. در این زمینه اسلام روش جدال احسن، استدلال و مناظره را توصیه کرده و در مصادیق مختلف به کار گرفته است. در آیات مختلف قرآن به روش‌های موعظه حسنه، حکمت و جدال احسن، برای گسترش تعالیم اسلامی و انجام دادن رسالت دعوت تأکید شده است.

در تاریخ اسلام و سیره سیاسی پیامبر^(ص)، نمونه‌های متعددی از مذاکره‌های سیاسی و گفت‌وگوهایی برای گسترش اسلام و جلوگیری از جنگ و درگیری مشاهده می‌شود. برای مثال، از مذاکره‌های حضرت با هیئت نمایندگی یترب در موسم حج، سال‌ها قبل از هجرت را می‌توان یاد کرد که بعدها زمینه‌های بیعت طوایف اوس و خزرج با حضرت را در عقبه اول و دوم فراهم کرد. مذاکره‌های پیامبر با سفیران و نمایندگان طوایف و گروه‌ها و اقوام بیانگر این امر است که اسلام در زمینه دعوت، حل مشکلات اقتصادی، اعطای مسئولیت‌های سیاسی و اداری، امضای قراردادهای دوجانبه از این ابزار به‌درستی بهره برده است. (سجادی، ۱۳۹۲: ۱۶۵)

مذاکره در روابط خارجی پیامبر گرامی و سیره سیاسی آن حضرت از اهمیت درخور توجهی برخوردار بوده است. در اهمیت مذاکره در سیره رسول خدا^(ص) همین بس که ایشان سفیرانی را به ممالک غیراسلامی می‌فرستاد و آنان را موظف می‌کرد تا مذاکره را مقدم بر شیوه‌های خشونت آمیز بدانند. (سجادی، ۱۳۷۹: ۹۹)

وظایف مهم سفیران و فرستادگان پیامبر را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

(۱) دعوت به اسلام

(۲) مذاکره صلح و ترک مخاصمه با دشمن

(۳) مذاکره در باب مبادله اسیران جنگی پس از خاتمه جنگ

(۴) مذاکره در مورد انعقاد قراردادهای مربوط به غرامت و امضای آنها

۵) مذاکره برای ایجاد حسن تفاهم و جلب دوستی و انعقاد پیمان همکاری در زمینه‌های مختلف با کشور محل مأموریت (خزایی، ۱۳۹۳: ۱۱۹)

به واقع موارد یادشده گویای آن است که اسلام در مذاکرات خود اصول مذاکره را رعایت کرده و طبق یک الگوی حرفه‌ای برای مذاکره‌کنندگان ضمن تعیین هدف و رئوس مذاکره، جریان‌سازی نیز کند.

اگرچه در هر مذاکره، افراد با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به یک تصمیم مشترک هستند، اما از نگاه اسلام آنچه در مذاکره مهم است، پایبندی به اصول اخلاقی در مذاکرات است. بنابراین، مذاکره‌کننده مسلمان باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در شرایطی که در مذاکره منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کند. از جمله اینکه در آداب تجارت اسلامی نیز، انجام افعالی که منجر به ظلم به طرف دیگر مذاکرات می‌شود، از مکروهات است. از جمله این افعال می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

• کراهت بلند شدن روی دست دیگری، در صورتی که دو تن در حال نزدیک شدن به تراضی برای انجام معامله باشند که به معنای منتفع شدن به بهای ضرر دیدن دیگری است.

• کراهت تلقی رکبان، یعنی از شهر خارج شدن و به استقبال قافله‌ها و کاروان‌هایی که برای انجام معامله به سوی شهر در حرکت هستند رفتن، به قصد آنکه کالاها را از صاحبانش، که از قیمت کالا در شهر بی‌خبرند، به بهای ارزان‌تری بخرند یا با سوء استفاده از جهل آنها در مورد قیمت، کالاهای خود را به بهای بیشتری به آنان بفروشند.

• کراهت تعریف و تمجید کردن از کالای خود و بدگفتن از کالای طرف مقابل. منع تعریف از کالای خود، برای جلوگیری از تبلیغات ناروا و غیرواقعی و منع بدگویی از کالای طرف مقابل برای مقابله با رقابت مکارانه پیش‌بینی شده‌اند.

• تزئین نکردن و نیاراستن کالا، از آن رو که این کارها ممکن است موجب اغوای طرف مقابل به انجام معامله شود و نیز بیان عیوب احتمالی کالا (میرمحمدصادقی، ۱۳۹۰: ۵۴ و ۵۵)

اخلاق در مذاکرات بسیار مهم است. پیامبر اسلام در حدیثی می‌فرماید: «احب الله عبدا سمحا ان باع، سمحا ان ابتاع، سمحا ان قضی، سمحا ان اقتضی؛ خداوند بنده آسان‌گیر، جوانمرد و باگذشت را دوست دارد که اگر بفروشد، جوانمرد و باگذشت

احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام ۱۶۳

باشد و اگر خریداری کند، جوانمرد و باگذشت باشد و اگر به کسی وام دهد، جوانمرد و باگذشت باشد و اگر مطالباتش را بخواهد نیز جوانمرد و باگذشت باشد.»
بنابراین، دین اسلام ضمن تأکید بر صداقت، امانت و پاکی، هرگونه عملی را که سبب منتفع شدن به بهای ضرر دیدن طرف دیگر است را نفی می‌کند و ضمن تأکید بر پرهیز از نیرنگ، دروغ و فریبکاری و با تأکید بر مشترکات بر رویکرد برد-برد تأکید دارد.

دین اسلام مسلمانان را توصیه به سبک مصالحه می‌کند. در برخی آیات قرآن، توصیه شده است که مسلمانان و حکومت‌های اسلامی با سایر مردم به «شایسته‌ترین شکل» سخن بگویند. (یوسف‌وند، ۲۰۱۲: ۳۱۴)

خداوند در آیه ۱۲۵ سوره نحل، به جدال احسن سفارش کرده و در مقابل در آیه سوم از سوره حج، جدل غیراحسن را مورد تفسیح قرار داده است. (میرزایی، ۱۳۹۰: ۱۵۵)

«ولا تجادلوا اهل الكتاب الا بالتي هي احسن الا الذين ظلموا منهم و قولوا انا بالذي انزل الينا و انزل اليكم و الهنا و الهكم واحد و نحن له مسلمون: و شما مسلمانان با اهل کتاب (یهود و نصاری و مجوس) جز به نیکوترین طریق بحث و مجادله مکنید، مگر با ستمکاران از آنها و (با اهل کتاب) بگویند که ما به کتاب آسمانی قرآن که بر ما نازل شده و به کتاب‌های آسمانی شما به همه ایمان آورده‌ایم و خدای ما و شما یکی است و ما تسلیم و مطیع فرمان اویم.» (عنکبوت/۴۶)

بنابراین، یکی از فنون مذاکره این است که در مقابل هر گفتار و عمل طرف دیگر مذاکره، گفتار و عمل متناسب با آن پیش‌بینی شود. خداوند متعال امر به جدال احسن با اهل کتاب و پرهیز از تعبیر ناخوشایند و تحریک‌کننده، مسلمانان را به تأکید بر مشترکات تحریض کرده است. اما اگر کسانی از همین اهل کتاب، مرتکب ظلمی شدند، جدال احسن با آنان دیگر کاربرد نخواهد داشت. بنابراین باید در پای میز مذاکرات با آنان به گونه دیگری سخن گفت. (شبان‌نیا، ۱۳۹۵)

یکی از فرازهای مهم تاریخ موفقیت‌های سیاسی پیامبر (ص) مذاکرات وی با نمایندگان یثرب بود که در دو مرحله انجام گرفت. نخست در عقبه اولی که با یک هیئت دوازده نفره و در مرحله دوم با هیئت هفتاد و پنج نفره که دو زن نیز در آن شرکت داشتند، ملاقات و مذاکره کرد. نتایج پربار این مذاکرات در پیشرفت اسلام سهم

فوق‌العاده‌ای داشت و زمینه هجرت بزرگ و موفقیت‌آمیز پیامبر به مدینه را فراهم آورد.
(عمید زنجانی، ۱۳۶۰: ۱۹۳)

صداقت در گفتار

یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای هیچ‌وقت دروغ نمی‌گوید؛ یکی به این دلیل که راستگویی موجب نفوذ کلام می‌شود و دوم به دلیل آنکه مانع از بروز تناقض در گفتارها می‌شود. در ضرب‌المثل‌های قدیمی می‌گویند که «آدم دروغگو، حافظه ندارد»، چراکه به دلیل فراموش شدن مطالب، امکان بروز تناقض‌های گفتاری بسیار زیاد می‌شود و بر اثر این تناقض‌ها طرف مقابل می‌تواند امتیازهای زیادی را بگیرد. در ضمن، باید دانست بسیاری از سؤال‌هایی که از سوی طرف مقابل مطرح می‌شود، به دلیل آزمایش صداقت است نه اطلاع پیدا کردن از موضوعی. بدیهی است راستگویی در این موارد به ایجاد حس اعتماد در طرف مقابل بسیار کمک می‌کند.

نقطه مقابل فریب را می‌توان صداقت و رفتار خالصانه و دوستانه دانست؛ رفتاری که خالی از هر نوع فریب و خدعه باشد. صداقت عامل استحکام بخش و پایداری در رفتار میان افراد است. هنگامی که افراد در روابط روزانه و کاری با یکدیگر شاهد صداقت و پاکی طرف مقابل هستند به یقین و به راحتی به او اطمینان پیدا می‌کنند. (اسکندری و موسوی، ۱۳۹۰)

راست‌گفتاری و سخن خلاف واقع به زبان نیاوردن، شناخته‌شده‌ترین قسم صدق و نخستین مرتبه آن است. اگر آنچه را که آدمی به زبان می‌آورد با واقعیت هماهنگ باشد، کلید گنج سعادت را در اختیار خواهد داشت. در روایتی از پیامبر اکرم (ص) می‌خوانیم: مردی به محضر رسول الله شرف‌یاب شد و عرض کرد: «ای رسول خدا، خصلتی را که تأمین‌کننده خیر دنیا و آخرت است به من تعلیم نما.» پیامبر فرمود: «دروغ نگو.» (شیخ عباس قمی، سفینه البحار (مؤسسه انتشارات فراهانی) ج ۲، ص ۴۷۳)

از نظر امام علی (ع) نیز سلامت دین و دنیای انسان در پرتوی صداقت تأمین می‌شود: «عاقبه الصدق نجاه و سلامه: سرانجام صدق و راستی رهایی و سلامت است.» (غررالحکم و دررالکلم، ج ۴، ص ۳۶۳)

تأمل در این گونه روایات، مسلمانان معتقد و پایبند را به کاوش در گفته‌ها، نوشته‌ها و هرآنچه را که در مقام مخاطب به دیگران القا می‌کند، وا می‌دارد، خواه طرف گفت‌وگو و خطاب او انسان باشد و خواه در مقام عبادت و مخاطب با خداوند قرار

احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام ۱۶۵

گرفته باشد. بر این اساس است که دین‌باوران هوشمند در واژه‌ها و جمله‌هایی که به گاه نماز و نیایش با خدا به زبان می‌آورند و یا به هنگام توسل و ابراز ارادت به چهره‌های قدسی دین زمزمه می‌کنند، نیک می‌نگرند تا مبدا سخنی نادرست و ادعایی کذب در پیشگاه حقیقت ربوبی و در محضر مظاهر حق و پیشوایان الهی به زبان آورده باشند.

حفظ اسرار

باید دانست صداقت و راستگویی به معنای افشای تمامی اسرار سازمانی یا فردی نیست. آنچه در بحث صداقت مطرح است، بیان تمامی اطلاعات مربوط به مذاکره است، ولی موقعی که احساس کردیم به رمز اسرار نزدیک می‌شویم، باید از بیان آنها خودداری شود. اصولاً اطلاعات مربوط به کار را باید به‌خوبی ارائه کرد، چون اگر ما این کار را نکنیم، دیگری یا رقیب ما این کار را می‌کند و در این صورت، امکان دارد به اطلاعی یا عدم صداقت متهم شویم ولی بروز اسرار نه تنها دال بر صداقت نیست بلکه به نوعی کار غیرحرفه‌ای محسوب می‌شود. امیرالمؤمنین علی^(ع) در گفتار حکیمانه‌ای بر لزوم حفظ اسرار و رازداری تأکید می‌کنند و می‌فرمایند: «من کتم سره کانت الخیره بیده: کسی که راز خود را بپوشاند، همواره اختیار آن به دست اوست و کسی که نپوشاند، از اختیارش بیرون می‌رود.»

به منظور رازداری کافی است به موارد زیر توجه شود:

- لازم نیست به هر سؤالی پاسخ دهید (میز مذاکره، میز محاکمه نیست).
- در مورد سؤال‌هایی که نباید جواب دهید، به گونه‌ای جواب دهید که جواب نداده باشید.
- در مواقعی که مجبور هستید جواب بدهید، سؤال را دور بزنید.

اعتمادسازی

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در واقع پژوهشگران این رشته‌ها، موضوع مشابهی را از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار داده که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده‌اند. از میان تعاریف مختلفی که در مورد اعتماد وجود دارد، این تعریف از اجماع و دقت بیشتری برخوردار است: «اعتماد نوعی

انتظار نتایج مثبت است که یک طرف می‌تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار طرف دیگر در یک تعامل که ویژگی اصلی آن عدم اطمینان است، دریافت کند.» (الوانی و دانایی‌فر، ۱۳۸۰: ۸ و ۹)

سطوح اعتماد را در مجموعه روابط در چهار دسته مورد بررسی قرار می‌دهند:

- ۱) اعتماد سطحی یک‌جانبه: این اعتماد زمانی اتفاق می‌افتد که نتیجه مطلوب یکی از طرفین به اجرای کاری یا عدم اجرای آن از سوی فرد مقابل منوط باشد.
- ۲) اعتماد سطحی متقابل: در این وضعیت، طرفین باید به صورتی مؤثر، رفتار خود را به منظور دست یافتن به اهداف مطلوب و مد نظر یکدیگر هماهنگ کنند. مصداق آن در ارتباطات بازاری است که خریدار و فروشنده هر دو می‌خواهند نسبت به کسب منفعت و اینکه طرف مقابل آنها در داد و ستد از امانت و اعتماد کافی برخوردار است، مطمئن شوند. در این نوع روابط، طرفین تا حدی دست‌به‌عصا راه می‌روند و به نوعی، کنترل ناملموس در درون این نوع روابط موجود است.
- ۳) اعتماد عمیق یک‌جانبه: در این اعتماد یکی از طرفین در خصوص امر مهمی به دیگری اعتماد می‌کند و در صورت بروز مشکل، باید هزینه زیادی را بپردازد. به همین دلیل اعتمادکننده سعی می‌کند با توسل به روش‌های گوناگون در انتخاب طرف خود نهایت دقت را به عمل آورد. در این سطح رفتار اعتمادشونده در حوزه‌ای قرار می‌گیرد که اعمال نظریات از جانب اعتمادکننده را دشوار می‌سازد.
- ۴) اعتماد عمیق متقابل: در این اعتماد ظرفیت و توان طرفین در برقراری ارتباطات رو در رو بسیار مهم است. در اعتماد عمیق متقابل، نیازمند این هستیم که طرفین بتوانند رفتار طرف مقابل خود را در وضعیت خاص پیش‌بینی کنند. (احمدی مهربانی، ۱۳۸۰)

توصیف انسان در قرآن، فقط به‌عنوان فردی بریده و مجزا صورت نگرفته، بلکه رابطه او با جمع و امتی که در آن زندگی می‌کند، به منزله وجهی اساسی از هویت او در نظر گرفته شده است. انسان موجودی اجتماعی است و هیچ‌گاه بی‌نیاز از رابطه با دیگران نیست. به همین دلیل مواردی دال بر اهمیت اعتماد بین افراد در روایات ذکر شده است. امام جواد^(ع) فرمودند: «بدان که برادران مورد اعتماد، ذخایری برای یکدیگر هستند. از آنجا که دین اسلام نقشه راه زندگی انسان‌ها را مشخص می‌کند، بنابراین شناخت رهنمودهای اسلام در خصوص چگونگی ایجاد اعتماد واقعی میان افراد دارای اهمیت است.» (دیالمه و همکاران، ۱۳۹۵)

احکام گفت‌وگو و مذاکره در اسلام ۱۶۷

مطابقت نداشتن ادعا و سخن با رفتار و عمل مانع اعتماد دیگران نسبت به فرد است. این گونه رفتار مورد سؤال و سرزنش قرآن کریم است: «یا ایها الذین آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون» (صف/۳): «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، چرا سخنی می‌گویید که عمل نمی‌کنید؟»

در فرهنگ متعالی اسلامی، فریب دادن دیگران به شدت مورد نکوهش است؛ جز در مواردی همچون جنگ و مقابله با دشمنان. امام علی^(ع) در این باره فرمودند: «همانا مکر و فریب و خیانت در آتش است.» (شیخ صدوق، ۱۳۸۰: ۶۱۹)

به جرئت می‌توان گفت که اگر مذاکره‌کننده‌ای نتواند اعتماد طرف مقابل را به دست آورد، هیچ شانس برای عقد قرارداد و یا توافق منطقی نخواهد داشت، بنابراین جلب اعتماد طرف مقابل، در بسیاری شرایط می‌تواند شرط کافی برای ایجاد توافق نیز باشد.

احترام متقابل

انسان در دیدگاه اسلام از کرامت و شرافت ذاتی برخوردار است چرا که قرآن انسان را جانشین خداوند در روی زمین معرفی می‌کند که فرشتگان به کرنش و خضوع در برابر او مأمور شدند و به احترام وی در برابرش سجده کردند. از این رو، در آیین به رعایت احترام دیگران سفارش‌های اکیدی شده است. (آتش‌پور و آقای، سایت تابناک)

احترام گذاشتن به دیگران را می‌توان یک مفهوم انسانی/ اخلاقی دانست که در ادیان الهی به قانون زرین یا طلایی معروف است. احترام شامل به‌کارگیری کلمات، نگاه و مجموعه رفتارهایی است که در روابط میان فردی به ما کمک می‌کنند تا با دیگران به گونه‌ای رفتار کنیم که انتظار داریم با ما آن گونه رفتار کنند.

یکی از عوامل مهم برای همزیستی مسالمت‌آمیز، حفظ حرمت‌هاست، از این رو احترام به دیگران به طور عام زمینه مناسبی برای سازگاری زندگی اجتماعی فراهم می‌کند. در اصل احترام گذاشتن یک رفتار مثبت برخاسته از پتانسیل بالقوه جامعه است و موجب تقویت و ارتقای روابط اجتماعی می‌شود.

احترام مردم به یکدیگر در منطق اسلام باید از انگیزه الهی برخوردار باشد و نباید ارج نهادن مردم به یکدیگر از ترس یا طمع و امثال آنها مایه گیرد. پیامبر اسلام در این مورد می‌فرماید: «بدترین مردم در پیشگاه خداوند در روز قیامت کسانی هستند که از ترس بدی و شرارتشان مورد احترام قرار می‌گیرند.» (الکافی، ج ۲، ص ۳۲۶)

جمع‌بندی فصل

با توجه به مطالبی که ارائه شد می‌توان دریافت که نگاه اسلام به مذاکرات با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی است. از نظر اسلام رویکرد مذاکره‌کنندگان باید برد-برد باشد و در فرایند مذاکره به دنبال ایجاد اهداف مشترک و دستیابی به آن اهداف باشند. همین‌طور اسلام توصیه می‌کند که مذاکره‌کنندگان سبک مصالحه را انتخاب کنند و از مجادله که منجر به بی‌احترامی، پرخاشگری یا تندى با طرف مقابل می‌شود، بپرهیزند. همچنین، تأکید اسلام بر گفتمان صریح و مستقیم است و بنابراین، راهبرد ارتباطی مستقیم را به‌عنوان صحیح‌ترین راه رابطه معرفی می‌کند. در نهایت، بر مذاکره‌کنندگان واجب است که هنگام فرایند مذاکره به تعهدی که در انتهای مذاکره قرار است به دست آید توجه کنند و خود را پایبند آن بدانند و در اجرای مفاد آن حسن نیت داشته باشند.

پرسش‌های فصل

- ۱) از نگاه اسلام جایگاه مذاکره در چه سطحی بوده و مذاکره چه کارکردهایی در اسلام داشته است؟
- ۲) چند مورد از مصادیق مذاکره در اسلام را نام ببرید و تحلیل کنید.
- ۳) از نگاه اسلام مذاکره و مذاکره‌کننده باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟
- ۴) رازداری در مذاکرات چگونه انجام می‌شود؟
- ۵) ارتباط مذاکره‌کننده و دروغ در مذاکرات از دیدگاه اسلام چگونه ارزیابی شده است؟

تمرین عملی

از طریق جست‌وجو در اینترنت فیلم‌های مذاکره امام خمینی^(ره) را ببینید و نکاتی را که از این فصل در آنها می‌بینید، برای خود یادداشت کنید.

پژوهش

- ۱) سابقه مذاکرات در اسلام، مانند صلح حدیبیه و مذاکرات در ابتدای اسلام را استخراج کنید و ویژگی‌های این مذاکرات را با مطالب موجود در این فصل تطبیق دهید.

نقش فرهنگ در مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: بررسی و شناسایی نقش فرهنگ در مذاکرات

اهداف جزئی

- ۱) شناخت تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن بر روند مذاکره
- ۲) شناخت اهمیت احترام به فرهنگ‌های گوناگون
- ۳) شناسایی و بررسی فرهنگ از دیدگاه هافستد
- ۴) بررسی مطالعات سالاکوز درباره فرهنگ

لزوم شناخت تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن بر روند مذاکره

فرهنگ تأثیری بسیار مهم بر شیوه تفکر، برقراری ارتباط و رفتار افراد دارد. علاوه بر این، فرهنگ بر نوع معاملات و چگونگی مذاکره در مورد آنها تأثیرگذار است. تفاوت‌های فرهنگی موجود میان مدیران تجاری مختلف هم می‌تواند فرایند مذاکره را دچار مشکل و گاه دچار بن‌بست کند. اما با وجود این، نباید ناامید شد، چون یک راه مؤثر برای مقابله با تفاوت‌های فرهنگی، همانا شناسایی صحیح وجوه تمایز بین فرهنگ‌هاست.

نگرش فرهنگ‌های مختلف نسبت به هدف مذاکره با هم متفاوت است. از دید عده‌ای، هدف مذاکره در درجه اول و مقدم بر هر چیز، امضای قرارداد است، اما برخی

دیگر هدف مذاکره را فقط امضای قرارداد نمی‌دانند، بلکه برای آنها مذاکره مقدمه‌ای است برای ایجاد رابطه میان طرفین. تحقیقات نشان می‌دهند که آسیایی‌ها به ایجاد رابطه علاقه بیشتری دارند. شاید هم به همین دلیل باشد که آنها مایل هستند زمان بیشتری را صرف مذاکره کنند، در حالی که به طور مثال آمریکایی‌ها بیشتر به دنبال امضای قرارداد هستند و نمی‌خواهند زمان زیادی را صرف مذاکره کنند، زیرا از دید آنها این کار اتلاف وقت است. به طور کلی، باید راهبردی که در مذاکره انتخاب می‌کنیم، با توجه به دیدگاه طرف مقابل باشد تا موجب نتیجه‌گیری بهتری شود، برای مثال، اگر طرف مقابل مایل به ایجاد رابطه است، شاید بهتر باشد که کمتر بر جزئیات زودگذر تکیه کنیم و در عوض تأکیدمان را بیشتر بر همکاری‌های بلندمدت قرار دهیم؛ برعکس اگر طرف مقابل فقط به دنبال امضای قرارداد باشد، شاید تلاش ما برای ایجاد رابطه فقط به اتلاف وقت و انرژی‌مان بینجامد.

سازمان تیمی: رهبری واحد یا توافق جمعی؟

در هر مذاکره‌ای، شناخت سازمان تیمی طرف مقابل و تصمیم‌گیرنده اصلی تیم یادشده بسیار مهم است. در حالی که در تعدادی از فرهنگ‌ها تأکید بر فردگرایی است، فرهنگ‌های دیگر بر گروه تأکید دارند. این گونه ارزش‌های فرهنگی متفاوت ممکن است بر شیوه سازمان یافتن طرفین مذاکره تأثیرگذار باشند. یک انتهای طیف این است که در تیم مذاکره‌کننده یک نفر رهبر مطلق باشد. بسیاری از تیم‌های مذاکره‌کننده آمریکایی، پیرو چنین روشی هستند. در مقابل ژاپنی‌ها بر مذاکره به شکل تیمی و تصمیم‌گیری بر مبنای توافق جمعی تأکید دارند. در مذاکره با یک تیم ژاپنی، ممکن است مشخص نباشد که رهبر چه کسی است و تصمیم‌گیری نهایی را چه کسی انجام می‌دهد. در مورد تیم‌های نوع اول، معمولاً گروه مذاکره‌کننده کوچک است، اما در نوع دوم، گروه اغلب بزرگ است. برای مثال ممکن است در معامله‌ای مهم در چین آمریکایی‌ها با سه نفر بر سر میز مذاکره حاضر شوند، در حالی که چینی‌ها ده نفر باشند. باید به خاطر داشت که معمولاً تیم‌هایی که دارای یک رهبر مشخص هستند، نسبت به تیم‌هایی که بر مبنای توافق جمعی عمل می‌کنند، سرعت عمل بیشتری دارند. (کرمی، غلامرضا، ۱۳۸۵: ۶۵)

فرهنگ اغلب اثر غیرمستقیمی بر نتیجه و خروجی مذاکره دارد. از آن جهت لفظ غیرمستقیم مورد استفاده قرار می‌گیرد که دو گروه از متغیرهای میانجی یعنی جنبه‌های

موقعیتی مذاکره و ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان به فرهنگ کمک می‌کنند که این اثر را بگذارند. این دو گروه از عوامل به نوبه خود فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند که در نهایت، خروجی و نتیجه را تعیین می‌کند.

از آنجا که مذاکره شکلی از یک تعامل اجتماعی است و فرهنگ، راه‌هایی را برای اداره کردن مشکلات این تعامل اجتماعی فراهم می‌آورد، منطقی است انتظار داشته باشیم که فرهنگ بر مذاکره تأثیر خواهد داشت.

پیشینه‌های فرهنگی نه تنها روی اعمال مذاکره‌کننده‌ها، بلکه بر ارزش‌های آنها نیز تأثیر می‌گذارند. همه مذاکره‌کنندگان به طور ناخودآگاه ارزش‌هایی را که به طور عمیق در آنها ریشه دارند با خود به شرایط مذاکره می‌آورند. یک مذاکره‌کننده باصلاحیت باید قادر باشد قوت‌های خود را استادانه بسازد، آن دسته از هنجارهای فرهنگی و ویژگی‌های اخلاقی کشورهای دیگر را که نسبت به ویژگی‌های خودشان متفاوت است، درک کند و از تفاوت‌ها در سبک‌های مذاکره حریفان خود آگاه شود. با این حال ممکن است یک نفر از این هنجارهای فرهنگی برای برد، مقابل حریفش استفاده نکند. مذاکره‌کننده‌ها باید به روش‌هایی که حریفان از آنها استفاده می‌کنند احترام بگذارند؛ اما ضروری نیست که خود را با آنها وفق دهند و طبق روش‌های آنان، مذاکره را منعقد کنند.

دانشی که یک مذاکره‌کننده از فرهنگ طرف مقابل خود پیدا می‌کند به وی کمک خواهد کرد تا بهتر ارتباط برقرار کند، درک کند، برنامه‌ریزی کرده و اتفاق‌ها را پیش‌بینی کند. این امر مستلزم مطالعه تاریخ، آداب و سنن آن کشور است.

مذاکره فرایندی است که از طریق آن حداقل دو طرف می‌کوشند به توافقی در خصوص موضوعات مورد علاقه‌شان دست یابند. وقتی مذاکره با افرادی از کشوری دیگر و با زمینه‌های فرهنگی متفاوت صورت می‌گیرد، این فرایند می‌تواند تبدیل به مانعی برای دستیابی به موفقیت در مذاکرات شود.

فرایند مذاکره نوعی فرایند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تأثیر فرهنگ (فرهنگ‌های) مذاکره‌کنندگان قرار دارد. برای مثال، در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تأثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرش‌ها و عادت‌های شکل‌گرفته در فرهنگ مذاکره‌کنندگان قرار می‌گیرد.

افراد با داشتن زمینه‌های فرهنگی مشابه گرایش به ارائه و نمایش الگوهای مشترکی

از تفکر، احساس و واکنش در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می‌توان چنین گفت که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری دارد و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می‌طلبد. در ادبیات درون‌فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته‌اند، این سازگاری تأیید شده است.

نتایج تحقیقات بیانگر آن است که مذاکره‌کنندگانی که از فرهنگ‌های متفاوتی هستند و برای یکدیگر بیگانه به نظر می‌رسند، ممکن است مشکلاتی در زمینه ارزیابی یکدیگر داشته باشند. تشابهات به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که درک و شناخت درستی از یکدیگر داشته باشند و از آن به‌عنوان پایه‌ای برای اعتماد و روابط شخصی متقابل استفاده کنند. (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۵)

وقتی فردی داخل فرهنگ خود با افراد دیگر وارد مذاکره می‌شود، اغلب ویژگی‌های فرهنگی مشترک ناخودآگاه مورد استفاده قرار می‌گیرند. ولی هنگامی که مذاکره با افرادی با فرهنگ‌های مختلف صورت می‌پذیرد، دیگر ویژگی‌های فرهنگ خودی به‌راحتی استفاده نمی‌شود و شخص باید توجه فراوانی به ویژگی‌های فرهنگ طرف مذاکره خود کند.

در مذاکرات برون‌مرزی، موارد زیادی می‌تواند در نتیجه مذاکرات تأثیر بگذارد. برای مثال، همواره در مذاکرات بین‌المللی یک طرف باید سفر کند تا در مکان و محل جدیدی اقدام به مذاکره کند. این سفر به‌جز مشکلات سفر، مشکلات فرهنگی نیز همراه خواهد داشت که باید برای این شخص آمادگی و شناخت کافی وجود داشته باشد. افراد مجرب در تجارت بین‌الملل پیشنهاد می‌کنند که در مذاکرات، طرفین نباید سعی کنند که بیشترین امتیازها را از آن خود کنند و برنده بزرگ مذاکره شوند. بلکه باید در یک محیط مناسب امتیازها به طور یکسان تقسیم شوند.

احترام به فرهنگ‌های گوناگون

به تعداد فرهنگ‌های گوناگون سبک‌های مذاکره وجود دارد و به‌دشواری می‌توان به شناخت دقیقی از این تنوع‌ها دست یافت. میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. به این معنا که آنها باید از عوامل فرهنگی گوناگون که فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه باشند و بتوانند راهبرد مذاکره خود را بر اساس آن تغییر دهند.

افراد با فرهنگ‌های متفاوت، راهبردهای گوناگونی در به اشتراک گذاشتن اطلاعات

دارند. زمینه، بعدی از فرهنگ است که به میزان اطلاعات انتقال داده شده از طریق یک پیام واضح اشاره دارد. در فرهنگ‌های با زمینه پایین نظیر آمریکا، پیغام‌ها به طور مستقیم و شفاف انتقال می‌یابند و ارتباطات عمل‌گرا و مبتنی بر راه حل هستند. در فرهنگ‌های با زمینه بالا نظیر ژاپن، پیغام‌ها به صورت غیرمستقیم و غیرواضح منتقل شده و ارتباطات کنایی هستند. مذاکره‌کنندگان آمریکایی و ژاپنی هر دو برای تسهیم اطلاعات به یک اندازه ارزش قائل هستند، اما مذاکره‌کنندگان آمریکایی راهبرد تسهیم اطلاعات مستقیم و ژاپنی‌ها راهبرد تسهیم اطلاعات غیرمستقیم را دنبال می‌کنند. سایر تحقیقات نیز بر تفاوت راهبردهای ارتباطی این دو گروه تأکید کرده‌اند. برای مثال، مذاکره‌کنندگان ژاپنی در مقایسه با آمریکایی‌ها کمتر «نه» می‌گویند و بیشتر ترجیح می‌دهند ساکت بمانند.

بنابراین، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه پایین مذاکره می‌کنند، باید بر راهبردهای ارتباطات مستقیم تکیه کنند و در پی آن، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه پایین مذاکره می‌کنند، باید بر راهبردهای ارتباطات مستقیم تکیه کنند و در پی آن، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه بالا مذاکره می‌کنند، باید راهبردهای ارتباطات غیرمستقیم را برگزینند.

هر دو راهبرد ارتباطی مستقیم و غیرمستقیم می‌توانند به کسب منافع مشترک منتهی شوند. برای کسب منافع مشترک، هر دو طرف مذاکره باید به اندازه کافی اطلاعات را در اختیار طرف مقابل بگذارند تا به این ترتیب، اولویت‌های یکدیگر را دریابند و نقاط مشترک و غیرمشترک را تشخیص دهند. این امر می‌تواند هم از طریق ارتباطات غیرمستقیم و هم از طریق ارتباطات مستقیم اتفاق می‌افتد. (آشفته، ۱۳۹۶)

*** مؤلفه‌های فرهنگ (مدل ۴ لایه‌ای)**

مدل ارائه شده توسط بیگیلارید و همکاران (۲۰۱۲)، از جدیدترین و جامع‌ترین موارد است. طبق این مدل، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از:

مشارکت: شامل مجموعه هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که تمایل به فعالیت گروهی و اصل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تقویت می‌کند.

یکپارچگی: شامل مجموعه ارزش‌ها و الگوهای رفتاری است که کارکنان را به همکاری و هماهنگی با یکدیگر تشویق می‌کنند.

انعطاف‌پذیری: به این معنا که با توجه به فرهنگ سازمانی، کارکنان تا چه اندازه به یادگیری مستمر و توانایی در تطابق با شرایط جدید سوق داده می‌شوند.
اهداف و ارزش‌ها: سطح پایبندی اعضای سازمان به هنجارها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک

ریسک‌پذیری: به این معنا که تا چه اندازه ریسک‌پذیری و پذیرش شرایط مبهم، از سوی کارکنان و سازمان پذیرفته شده است.
نوآوری: به این معنا که هنجارها و ارزش‌های سازمانی، تا چه اندازه از نوآوری و ارائه ایده‌های خلاقانه حمایت می‌کند.

پشتیبانی: به این معنا که تا چه اندازه حمایت از تصمیم‌های مدیران و تلاش برای اجرای آنها، به‌عنوان یک ارزش در میان کارکنان مشهود است و اینکه کارکنان، خود را تا چه اندازه تحت حمایت سازمان و مدیران می‌دانند. (ابراهیم‌زاده و قدمی، ۱۳۹۳: ۳۱)

فرهنگ از دیدگاه هافستد

فرهنگ مجموعه‌ی کاملی از هنجارها و واکنش‌های اجتماعی است که رفتارهای افراد را تعیین می‌کند. فرهنگ افراد را قادر می‌سازد تا به جهان پیرامون خود معنا ببخشد و فقط برای افراد در کشور خود، الزامی است. اساساً افراد نوعی محیط اجتماعی برای تطبیق‌پذیری با محیط فیزیکی خود ایجاد می‌کنند و آداب و رسوم، عرف و عادت و سنت‌های خود را نسل‌به‌نسل انتقال می‌دهند.

یکی از نظریه‌های مشهور که به اثر فرهنگ بر ایند مدیریت اشاره دارد، نظریه‌ای است که به وسیله‌ی «گیرت هافستد»، محقق هلندی، ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه‌ی تأثیر فرهنگ ملی روی رفتار فرد این نظریه را مطرح کرد و ارزش‌ها و باورهای ۱۱۶ هزار نفر از کارکنان شرکت IBM از چهل ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد (او بعدها در ده کشور نیز چنین تحقیقی را انجام داد).

نخستین بُعد، فاصله قدرت است که به معنای دامنه‌ای است که کارکنان سطوح پایین‌تر سازمان، نابرابری در توزیع قدرت را می‌پذیرند و یا اینکه آن را انتظار دارند. مطابق نظریه‌ی «جرج اورول» قدرت در تمام جوامع به صورت نابرابر توزیع شده، اما این نابرابری در بعضی جوامع بیشتر است. بُعد دوم درجه‌ای است که افراد یک جامعه داخل گروه‌ها به صورت یکپارچه فعالیت می‌کنند. در فرهنگ‌های فردگرایانه هر عضوی از جامعه بیشتر به فکر منافع خود و منافع خانواده نزدیک خود است. سومین

بعد مردسالاری است که در آن جامعه‌ای توصیف می‌شود که از مردان انتظار می‌رود تا تهاجمی یا رقابتی رفتار کنند، موفقیت‌های مادی را مورد توجه قرار دهند، در حالی که زنان امور مربوط به منزل و نگهداری از فرزندان را به عهده دارند. از طرف دیگر، بعد زن‌سالاری جامعه‌ای را توصیف می‌کند که در آن نقش‌های اجتماعی زن و مرد با یکدیگر همپوشی دارند و هیچ‌یک از آنها رفتارهای تهاجمی یا رقابتی ندارند. ابهام‌گریزی یا پرهیز از عدم اطمینان نیز دامنه‌ای است که در آن اعضای جامعه در موقعیت‌های نامشخص، مبهم یا بدون ساختار احساس ناراحتی می‌کنند. بعضی از فرهنگ‌ها پرهیز از عدم اطمینان را با رفتارهای تهاجمی، احساسی و بدون صبر و تحمل پاسخ می‌دهند. ویژگی مشخص پایین بودن سطح پرهیز از عدم اطمینان، رفتارهای واقع‌بینانه و با تفکر و تأمل است. (دهقان، ۱۳۸۳)

مطالعات اخیر هافستد درباره ابعاد ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی، به طور خاص بر ارزش‌های مربوط به کار تمرکز دارد. هافستد معتقد است افراد برنامه‌های ذهنی خاص خود را دارند که در خانواده و در اوایل دوره کودکی آنها به وجود می‌آید و در مدارس، دانشگاه‌ها و سازمان‌های مختلف تقویت می‌شود. این برنامه‌های ذهنی حاوی مؤلفه‌های فرهنگی ملی هستند و به شکل واضحی در ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی گوناگونی که در میان کشورهای مختلف وجود دارند، بیان می‌شوند. بر اساس دیدگاه هافستد ارزش‌های کاری جهانی نیستند. او در سطح ملی پنج دسته از عوامل فرهنگی ارزشی را مطرح می‌کند که عبارت‌اند از: فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، فاصله قدرت، پرهیز از تردید و دودلی، مردگرایی در مقابل زن‌گرایی و نگرش بلندمدت در مقابل نگرش کوتاه‌مدت. عامل پنجم، خودداری از افراط و بی‌قیدی است که سال‌ها بعد (در سال ۱۹۹۱) به چارچوب بررسی‌شده هافستد اضافه شده است. (صفردوست و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۶۹)

مطالعات سالاکوز^۱

یکی از مطالعات معتبر درباره نقش فرهنگ در حوزه مذاکره توسط جسوالد سالاکوز انجام شده که طی آن، رفتارها و نگرش‌های ۳۰۰ مذاکره‌کننده از کشورهای مختلف جهان بحث و بررسی شده است. وی در نهایت ده پارامتر را مطرح کرده و اشاره

می‌کند که در هر فرهنگی، قواعد مذاکره پس از پاسخ‌گویی به این ده پرسش قابل تدوین و ارزیابی خواهد بود:

- (۱) هدف از مذاکره چیست؟ برخی فرهنگ‌ها «قراردادمحور» و برخی دیگر «رابطه‌محور» هستند. در فرهنگ‌های قراردادمحور، دوستی و آشنایی در رابطه، در سایه مذاکره پنهان می‌شود. مهمترین خواسته طرفین این است که به نتیجه مطلوب دست پیدا کنند. اما در فرهنگ‌های رابطه‌محور، مذاکره‌کنندگان معامله و مذاکره را بهانه‌ای برای ایجاد و حفظ و تقویت دوستی می‌دانند. در این فرهنگ‌ها، بسیار پیش می‌آید که فردی، معامله‌ای را به ضرر انجام می‌دهد، اما ترجیح می‌دهد با درخواست امتیازهای بیشتر به رابطه خود با طرف مقابل، لطمه نزند.
- (۲) نگرش برنده-برنده در مقایسه با نگرش برنده-بازنده، دومین ویژگی فرهنگی است که بر مذاکره تأثیر می‌گذارد. در کنار تعاریف کلاسیک، سالاکوز توضیح می‌دهد که در نگرش برنده-برنده من در صورتی که خواسته‌هایم تأمین شود و احساس کنم شما هم راضی هستید، مذاکره موفقیت‌آمیز ارزیابی می‌شود. اما در مذاکره برنده-بازنده، من به جای توجه به دستاوردهای خودم، به دستاوردهای شما حسادت می‌کنم.
- (۳) فرهنگ برخورد رسمی یا غیررسمی، مؤلفه مهم دیگری است که در مذاکره نقش دارد. در فرهنگ رسمی، مذاکره‌ها، پشت میزهای رسمی، با دستور جلسه مشخص و در زمان مشخص انجام می‌شود. در فرهنگ غیررسمی مذاکره ممکن است در هر محلی، با هر شرایطی و در غالب هر نوع رفتار و کلمات انجام شود. در فرهنگ‌های غیررسمی، گفت‌وگو و پرسیدن از اطلاعات و دیدگاه‌های شخصی افراد در مذاکره تجاری نظیر مجرد یا متأهل بودن، مشکلات روز اقتصادی و اجتماعی، نرخ طلا و ارز و پیش‌بینی‌های اقتصادی و... به‌عنوان یک رفتار مورد پسند بوده و مقاومت چندانی در برابر آن وجود ندارد. برای ما که در بستر فرهنگ ایرانی مذاکره می‌کنیم، فرهنگ مذاکره غیررسمی کاملاً قابل درک است. به همین دلیل است که گاه، بخش بزرگی از مذاکره در حاشیه سپری شده و در نهایت، طی چند دقیقه، سراسیمه موضوعات مد نظر، جمع‌بندی می‌شوند.
- (۴) صراحت در برخوردها، پارامتر فرهنگی دیگری است که بر مذاکره تأثیر می‌گذارد. آیا این سنت وجود دارد که افراد پیام‌ها، انتقادها یا پاسخ‌های منفی خود را باصراحت با طرف مقابل مطرح کنند؟ کافی است به آخرین مرتبه‌ای که یکی از

دوستانان درخواست پول از شما می‌کند و پاسخ خودتان در شرایطی که نمی‌خواستید به او پول قرض دهید، فکر کنید تا این ویژگی فرهنگی را بهتر درک کنید.

۵) حساسیت به زمان، عامل فرهنگی دیگری است که بر روند مذاکره تأثیر دارد. به تعبیر سالاکوز، کشورهایی وجود دارند که «شروع جلسه در ساعت ۹» برای ایشان به معنای «شروع در ساعتی بین ۸ تا ۱۲» است.

۶) سالاکوز به موارد یادشده پنج مورد دیگر نیز می‌افزاید: احساسی بودن و نشان دادن احساسات در مذاکره، نوشتن قراردادهای دقیق یا مبهم، شکل‌گیری توافق از جزء به کل یا از کل به جزء. برتری نظر عضو ارشد تیم به کل جمع یا مذاکره جمعی و در پایان، میزان ریسک‌پذیری. (سالاکوز، ۲۰۰۵)

با مطالعاتی که در سراسر جهان انجام شده است، به نظر می‌رسد باید پذیرفت که اگرچه مذاکره اصولی جهان‌شمول دارد، ولی مصداق‌های آن در بستر فرهنگ تغییر می‌کند و باید آن اصول را همچون لباس، متناسب با ویژگی‌های فرهنگی هر جامعه‌ای بر تن آن پوشاند.

مطالعه موردی: مذاکرات آمریکا با چین

مذاکرات سال ۲۰۱۲ بین دو کشور آمریکا و چین که دو رقیب بزرگ جهانی هستند، اتفاق افتاد. مهمترین مسئله برای آمریکایی‌ها در قرن جدید، جلوگیری از قدرت نوظهور چین در دنیاست، چرا که چین از نظر اقتصادی تنها کشوری است که رشد اقتصادی چشمگیری دارد و می‌تواند قدرت و برتری آمریکا را به چالش بکشاند. به همین دلیل، روسیه دیگر همانند گذشته تنها رقیب اصلی آمریکا در دنیا شمرده نمی‌شود. چین با رشد اقتصادی زیاد تنها کشوری است که از توانمندی رقابت یا آمریکا در دنیا برخوردار شده است. در مدل گفت‌وگوی مستقیم آمریکا و چین وجود دو متغیر «نیاز متقابل راهبردی» و «اهداف صادقانه» از ابتدای ورود به گفت‌وگوها اهمیت بسیار زیادی داشت.

با توجه به مدل گفت‌وگوی مستقیم چین و آمریکا مفاهیم و متغیرهای ورود به گفت‌وگوهای راهبردی یا معامله بزرگ را می‌توان چنین برشمرد:

۱) در بازی میان بازیگران رقیب جهانی یا منطقه‌ای، هیچ‌یک قادر به حذف یکدیگر در مسائل مهم منطقه‌ای یا جهانی نیستند.

۲) بازیگران، راهبردهای مستقلی در سیاست خارجی و امنیت ملی دارند. این ویژگی همچنان سبب ارتقای توان بازیگران برای شکل‌دهی ائتلاف‌ها و اتحادها در سطح منطقه‌ای و جهانی خواهد شد.

۳) ضرورت گذار از مرحله تقابل و رسیدن به دوران تعامل و بر مبنای برد-برد یعنی بازی همکاری‌جویانه با هدف کسب رضایت نسبی (موسوی، ۱۳۹۱).

فرهنگ مذاکرات در کشورها

توجه به فرهنگ مذاکرات در کشورها هنگام ملاقات‌های تجاری بسیار مهم است که بی‌توجهی به آنها، مانع انعقاد قراردادهای تجاری بین طرفین مذاکره می‌شود.

در فرهنگ‌های کم‌آداب مانند آمریکای شمالی، آلمان و سوئیس، ارتباطات صریح و دقیق است. در این فرهنگ‌ها کلمات مفهوم یک پیام را می‌رسانند و آداب در این زمینه نقش مهمی را به عهده ندارند. آلمانی‌ها و آمریکایی‌ها به‌عنوان دارندگان فرهنگ‌های کم‌آداب ویژگی‌های مشترکی دارند، با این حال آنها نیز تفاوت درخور توجهی در نوع روابطشان دارند. آلمانی‌ها در مقایسه با آمریکایی‌ها هنگام با یکدیگر رسمی‌تر هستند. آنها حتی همکاران نزدیک خود را با القابی همچون آقا و یا خانم خطاب می‌کنند. در آلمان رسم است که افراد متخصص را نیز برای مثال آقای دکتر و یا خانم دکتر خطاب می‌کنند. در مقابل، در فرهنگ‌های پرآداب مانند فرهنگ‌های آسیایی، آمریکای لاتین و خاورمیانه زمینه ارتباط اهمیت زیادی دارد. در این فرهنگ‌ها فقط کلمات پیام را منتقل نمی‌کنند، بلکه علاوه بر آن معانی از متن و مضمون آن بیرون کشیده می‌شوند (اختر، ۱۳۸۰).

در اینجا به پاره‌ای از نمونه‌های فرهنگی در کشورهای مختلف اشاره می‌شود:

- یک بازاریاب آلمانی می‌گوید ما در برقراری روابط تجاری درازمدت با ژاپنی‌ها آداب اجتماعی مهم را نمی‌دانستیم و بعدها متوجه شدیم که یکی از مشکلات ما همین نادیده گرفتن فرهنگ اصیل و سنتی آنهاست.

- در عربستان پای خود را به سوی دیگران دراز کردن موجب لغو یک قرار داد چند میلیارد دلاری با آمریکا شد، زیرا این حرکت را نشانه اهانت بسیار می‌دانند.

- هنگام مذاکره در مکزیک از رنگ زرد که در این کشور علامت مرگ است، استفاده نکنید.

- در آلمان بر سر میز مذاکره، به کسی کارد و چنگال ندهید، به اعتقاد آلمانی‌ها، این امر دوستی‌ها را از بین می‌برد.

- مدیران آمریکای جنوبی مایل هستند زمانی که در رابطه با امور تجاری با هم مذاکره می‌کنند، خیلی نزدیک به هم بایستند یا بنشینند.
- در ارتباطات تجاری رو در رو، مدیران ژاپنی به‌ندرت به طرف تجاری آمریکایی خود پاسخ نه می‌گویند و چنانچه مدیر ژاپنی مجبور به دادن جواب باشد، با تنفس از طریق دندان صدای «صا» (SAH) از خود درمی‌آورد که مفهوم خاصی ندارد یا اینکه می‌گوید «بسیار مشکل است» و مقصود او «نه» است.
- وقتی مدیران آمریکایی کارت تجاری خود را با یکدیگر رد و بدل می‌کنند، با یک نگاه سریع به کارت‌های یکدیگر آن را برای مراجعه بعدی در جیب خود قرار می‌دهند، در حالی که مدیران ژاپنی موشکافانه کارت‌های همدیگر را هنگام احوالپرسی مطالعه کرده و به‌دقت به شرکت‌های تحت پوشش آن و مقام فرد توجه می‌کنند.
- یک قرارداد کوچک ممکن است در نزد اعراب روزها به طول بینجامد. به علت اینکه طرف عرب ممکن است دربارهٔ مسائل دیگری صحبت کند یا کار دیگری انجام دهد.
- به یک بازرگان ژاپنی یا کره‌ای از دادن هدیه به تعداد ۴ خودداری کنید. زیرا عدد ۴، عدد نحس تلقی می‌شود. (کریمیان، ۱۳۹۳)
- قبل از انجام هر مذاکره‌ای، بهتر است با آداب و فرهنگ آن منطقه و به‌ویژه طرف مورد مذاکره آشنایی کامل داشته باشید. ممکن است یک عمل، از دیدگاه و فرهنگ شما کاری پسندیده و معقول به نظر آید اما همان عمل، در فرهنگ دیگر، ضد ارزش و توهین‌آمیز انگاشته شود. داستان زیر به بیان همین موضوع می‌پردازد:
- یکی از نمایندگان فروش شرکت کوکاکولا، مایوس و ناامید از خاورمیانه بازگشت. دوستی از وی پرسید: «چرا در کشورهای عربی موفق نشدی؟» وی جواب داد: «هنگامی که من به آنجا رسیدم، مطمئن بودم که می‌توانم موفق شوم و فروش خوبی داشته باشم. اما مشکلی که داشتم این بود که من عربی نمی‌دانستم. بنابراین، تصمیم گرفتم که پیام خود را از طریق پوستر به آنها انتقال دهم. به همین خاطر سه پوستر طراحی کردم:
- پوستر نخست مردی را نشان می‌داد که خسته و کوفته در بیابان بی‌هوش افتاده بود. پوستر دوم همان مرد که در حال نوشیدن کوکاکولا بود را نشان می‌داد و پوستر سوم، مردی بسیار سرحال و شاداب را نشان می‌داد. پوسترها را همه‌جا چسباندم.» دوستش

پرسید: «آیا این روش به کار آمد؟» او جواب داد: «متأسفانه من؛ نمی‌دانستم عرب‌ها از راست به چپ می‌خوانند، بنابراین آنها ابتدا تصویر سوم، سپس دوم و پس از آن، اول را دیدند.» *

جمع‌بندی فصل

در این فصل که از فصول مکمل کتاب بود، سعی شد درباره‌ی جایگاه فرهنگ در مذاکره بحث شود. به‌طبع، در بخش‌های پیشین به صورت حرفه‌ای و عملیاتی مباحث فنی مذاکرات را تحلیل و جمع‌بندی کرد. اما در ادامه و تکمیل موضوع در فصل‌های پایانی عوامل مترتب بر مذاکرات و مکمل مذاکراتی در قالب موضوعات مختلف بررسی شد. یکی از موضوعاتی که می‌تواند در جلسات مذاکره تأثیرگذار باشد و جزء ویژگی‌های فنی نیست، موضوع فرهنگ در مذاکرات است. چون فرهنگ طرف مقابل روی کیفیت، ساختار و نمودهای مذاکره بسیار مؤثر است، بنابراین این فصل سعی کرد اطلاعات و مدل‌های لازم را در اختیار خواننده قرار دهد. البته ابتدا درباره‌ی ضرورت‌های شناخت فرهنگی و سپس درباره‌ی پذیرش تفاوت‌های فرهنگی در مذاکرات مطالبی بیان شد و بعد از آن، سعی شد از منظر مطالعات هافستد و سالاکوز جایگاه فرهنگ بررسی شود و در حقیقت نقش آنها در مذاکرات مورد تبیین قرار بگیرد.

پرسش‌های فصل

- ۱) چرا مذاکره‌کننده باید در جلسات مذاکره تفاوت‌های فرهنگی را بشناسد و به آنها پایبند باشد؟
- ۲) از نگاه هافستد اگر بخواهید فرهنگ را تحلیل کنید، این تحلیل فرهنگی در مذاکرات چگونه خود را نشان می‌دهد؟
- ۳) ارتباط مطالعات سالاکوز با مذاکره را بر چه اساسی می‌پندارید و از منظر شما نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعات چگونه می‌تواند در جلسات مذاکره مورد توجه قرار بگیرد؟
- ۴) در صورتی که هر یک از مذاکره‌کنندگان در جلسه‌ی مذاکره اختلاف فرهنگی احساس کردند، برای مدیریت این تفاوت‌ها چه اقداماتی باید انجام دهند؟
- ۵) نقش فرهنگ در مذاکرات داخلی و مذاکرات بین‌المللی چگونه تغییر می‌کند و اثر فرهنگ در هر کدام از آنها تا چه اندازه است؟

نقش فرهنگ در مذاکره ۱۸۱

۶) زمانی که در جلسه مذاکره با فرهنگی متفاوت مواجه می‌شویم، باید چه کنیم تا بتوانیم به مذاکره ادامه بدهیم؟

پژوهش

با مطالعه اسناد فرهنگی کشورهای دیگر، مبانی و نکات و آموزه‌های موجود در آن فرهنگ‌ها را مطالعه و مقایسه کنید.

ملاحظات حقوقی در مذاکره

اهداف فصل

هدف کلی: معرفی برخی ضروریات و آگاهی‌های حقوقی در مذاکرات

اهداف جزئی

- ۱) تغییر دیدگاه مذاکره‌کننده نسبت به رعایت مبانی حقوقی در مذاکرات
- ۲) تشویق مذاکره‌کننده نسبت به فراگیری و تسلط بر مبانی حقوقی مذاکرات
- ۳) ایجاد آگاهی در مذاکره‌کننده نسبت پایبندی به مباحث حقوقی در مذاکرات
- ۴) شناسایی و کسب آگاهی‌های حقوقی پیش، هنگام و پس از مذاکرات

مذاکرات و حقوق؛ از کجا تا کجا

اگر تجربه مذاکره داشته باشید، بی‌شک این موضوع را درک کرده‌اید که مذاکره محل تضارب دیدگاه‌ها و بروز اختلاف‌هاست و در ذات هنر جلسه مذاکره و مذاکره‌کننده شناسایی زمینه‌ها و ماهیت اختلاف‌ها و تلاش برای رفع آنهاست؛ چراکه اگر اختلاف و تضاد منافع وجود نداشته باشد، چه نیاز به مذاکره که افراد از طریق رابطه به نتایج خود می‌رسند. بنابراین، با توجه به اینکه بشر در جست‌وجوی کسب منافع است و در بسیاری مواقع این منفعت با منفعت دیگری گره می‌خورد، به مذاکره نیازمند می‌شود و بر این اساس، مذاکرات متعددی بین افراد و سازمان‌ها و کشورها و... شکل می‌گیرد.

پس واضح است که مذاکره محل اختلاف است و هنر مذاکره‌کننده، تلاش برای حل و رفع این اختلاف‌ها و هدایت جریان مذاکره است تا اینکه طرفین به نتایج و دستاوردهای مد نظر خود دست پیدا کنند. روند چنین فرایندی و رسیدن به توافق و حس برنده بودن برای مذاکره‌کنندگان نیازمند الزامات و ضروریاتی است. از جمله این الزامات خواست و تمایل طرفین برای مذاکره و حصول نتیجه است که طرفین باید داشته باشند. از الزامات دیگر منفعت، قابل تسهیم و تبادل برای طرفین است. الزام دیگر برای یک مذاکره وجود امکانات سخت و نرم‌افزاری برای مذاکرات است، به گونه‌ای که امکان مذاکره به واسطه وجود آنها میسر باشد.

از این جنس موارد و الزام متعدد هستند، اما یکی از ضروریات وجود مبنای قانونی و استانداردهای حقوقی برای مذاکرات است. استانداردهایی که بودن آنها پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از آن ضروری است و افراد باید به آنها واقف باشند. بنابراین، ورود به جریان مذاکره بدون تسلط حقوق و قوانین حاکم بر آن، همانند رانندگی بدون آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین است که دیر یا زود راننده را با مشکل مواجه می‌کند. به سادگی مشخص می‌شود قوانین و استانداردهای حقوقی چه کاربردهایی داشته و در جلسات مذاکره چه نقشی دارند.

درواقع، تأکید بر استانداردهای حقوقی موجب می‌شود تا مذاکره‌کنندگان در وهله اول وارد اختلاف‌های قانونی نشده و بر مدار یک استاندارد پیش بروند. در وهله دوم مباحث حقوقی مهم هستند تا اگر اختلافی بین طرفین رخ داد، طرفین استنادی برای حل و رفع آن داشته باشند. در وهله سوم مباحث حقوقی مهم هستند تا اگر طرفین طی مذاکرات نتوانستند بر مشکل خود توافق حاصل کنند، نهادهای مرجع از این نظر مبنایی داشته باشند و به قضاوت و حل اختلاف پردازند؛ بنابراین، حقوق و ملاحظات و مبانی آن را می‌توان بخشی از مذاکرات و مذاکره‌کننده دانست. مباحثی که مذاکره‌کننده باید بر حداقل آنها مسلط باشد. اگرچه برای بیشتر از آن باید متخصص حقوقی، مشاور یا تیم تخصصی بسته به سطح مذاکرات در اختیار داشت.

بر همین اساس، فصل هشتم درصدد است تا در اندازه حداقلی و کفایت برخی مباحث حقوقی مورد نیاز در جلسات مذاکره را تبیین کند. درواقع، از آنجا که کتابی که پیش روی خوانندگان است یک کتاب تخصصی در حوزه مذاکرات است، در این فصل برخی نکات حقوقی در سه بخش پیش از مذاکره، هنگام مذاکره و پس از آن ارائه می‌شوند تا به واسطه آنها فضای حقوقی بیشتری در مذاکرات روشن شود. در حالی که

در همین ابتدای فصل به این موضوع تأکید می‌شود که علاقه‌مندان به مباحث تخصصی حقوقی زمان بیشتری را تخصیص داده و در مبانی حقوقی جست‌وجو کنند.

نکات و مباحث حقوقی پیش از مذاکره

آنچه پیش از مذاکره برای مذاکره‌کننده در حوزه مسائل حقوقی ضروری است، در دو بخش دسته‌بندی می‌شود. بخش اول شامل تعیین برخی حدود و شکل حقوقی شرکت در مذاکره است و بخش دوم نیز شامل تأمین دانش پیش از مذاکره که مذاکره‌کننده باید پیش از آغاز مذاکره نسبت به هر دو موضوع مسلط و روشن شود.

بخش اول که اشاره به برخی حدود و شکل حقوقی شرکت در مذاکره دارد، به معنای آن است که مذاکره‌کننده پیش از حضور در جلسه مذاکره باید برخی موارد زیر را مشخص کند. یعنی مذاکره‌کننده باید وضعیت چگونگی حضور خود در جلسه مذاکره را به ازای موارد زیر مشخص کند.

۱) مذاکره‌کننده در مقام شخصیت حقیقی یا شخصیت حقوقی

۲) تعیین یا شناسایی قوانین حاکم بر مذاکرات

۳) مسئولیت‌های حقوقی مترتب بر جلسات مذاکره مترتب بر کیست

۴) شناسایی و پذیرش پیش‌فرض‌های حقوقی مذاکرات

بخش دوم هم که به آن اشاره شد، احاطه به آگاهی از نیازمندی‌های حقوقی است که در جلسه مذاکره باید مذاکره‌کننده نسبت به آنها تجهیز شده باشد، به این معنا که علاوه بر تعیین تکلیف آنچه گفته شد، مذاکره‌کننده حرفه‌ای زمانی که در جلسه مذاکره می‌خواهد حضور پیدا کند، در کنار تدابیری که پیش‌تر اشاره شد، دانش حداقلی خود را نیز افزایش می‌دهد و خود را برای چالش‌های احتمالی حقوقی مترتب بر مذاکره نیز آماده می‌کند؛ چراکه در هر حال در جلسات مذاکره به‌طور قطع چالش حقوقی پیش خواهد آمد یا موضوعاتی که نیاز به آمادگی حداقلی حقوقی مذاکره‌کننده دارد؛ بنابراین، پیش از جلسات مذاکره، مذاکره‌کننده باید نسبت به تجهیز حداقلی خود، نسبت به ضروریات حقوقی که می‌توان آنها را در منابع متعدد مطالعه کرد، اقدام کند.

در ادامه، به تبیین اصول چهارگانه بخش اول اشاره می‌شود و در باب آنها گفت‌وگو به عمل خواهد آمد.

مذاکره‌کننده در مقام شخصیت حقیقی یا شخصیت حقوقی

در ساده‌ترین تعریف، حقوق را الزام‌های ناظر بر روابط اشخاص نامیده‌اند. اشخاص،

جمع شخص است. وقتی از شخص صحبت می‌شود، چیزی که به ذهن می‌رسد، گفت‌وگو در رابطه با یک فرد است، فردی که از افراد جامعه است. اما امروزه اشخاص فقط ناظر بر افراد و انسان‌ها نیستند، بلکه اشخاص دیگری به حکم قانون وجود دارند. به دسته دوم غیر از افراد، اشخاص حقوقی گفته می‌شود؛ به این ترتیب، اشخاص دو نوع هستند.

اول: اشخاص حقیقی

شخص حقیقی در حقیقت همان فرد انسانی است. این افراد با زنده شدن دارای حقوقی می‌شوند و در زمان حیات خود آنها را دارند که به آنها اهلیت گفته می‌شود. در ماده ۹۵۶ ق.م آمده است که اهلیت برای داشتن حقوق با زنده متولد شدن انسان شروع شده و با مرگ او تمام می‌شود. اهلیت به دو دسته اهلیت تمتع و اهلیت استیفا تقسیم می‌شود.

دوم: اشخاص حقوقی

علاوه بر افراد در جامعه، اشخاص دیگری هم یافت می‌شوند که به فعالیت می‌پردازند، مانند گروه‌ها، جمعیت‌ها، مؤسسه‌ها، سازمان‌ها و... به این نوع اشخاص حقوقی می‌گویند، این اشخاص وجود طبیعی ندارند و دارای وجود فرضی و اعتباری هستند: شخص حقوقی نتیجه اجتماعی است که به تجویز قانون و از اجتماع دو یا چند شخص حقیقی ایجاد می‌شود.

این اشخاص حقوق تکالیف و اموالی دارند که به طور کلی، از اموال و حقوق و دارایی افرادی که آن را تشکیل می‌دهند، جداست و دارای کلیه حقوق و تکالیفی هستند که قانون برای اشخاص حقیقی شناخته است، مگر آنچه که ملازمه با طبیعت و فطرت و سرشت انسانی دارد و مختص انسان است، مانند حقوق و وظایف ابوت و نبوت (ماده ۵۸۸ ق.ت).

اشخاص حقوقی مانند اشخاص حقیقی ایجاد می‌شوند، زندگی می‌کنند و روزی حیاتشان خاتمه می‌یابد، ایجادشان، تشکیل و ثبت آنها، زندگی‌شان فعالیت آنها و مرگشان زمان انحلال آنهاست.

اشخاص حقوقی به دو دسته اشخاص حقوقی حقوق عمومی و اشخاص حقوقی حقوق خصوصی تقسیم می‌شوند:

- بند اول: اشخاص حقوقی حقوق عمومی

اشخاص حقوقی حقوق عمومی، ویژگی مهم این اشخاص آن است که ذاتاً از امتیازهای قدرت عمومی برخوردارند و به نظر می‌رسد برای اهداف خاصی تشکیل می‌شوند که نوعاً سرویس‌دهی و خدمات عمومی است و در چارچوب ضوابط و مقررات خاصی به وجود می‌آید، مانند وزارتخانه‌ها، شهرداری‌ها و سایر مؤسسه‌های دولتی. این اشخاص را به این علت که مرتبط به دولت و حکومت هستند و هدف آنها خدمت به جامعه و حفظ حکومت است، شخصیت حقوقی عمومی می‌گویند.

- بند دوم: اشخاص حقوقی حقوق خصوصی

این اشخاص بین افرادی تشکیل می‌شوند که از نظر اهداف موضوع به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱) سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرتجاری: این اشخاص اهداف و مقاصد غیرتجاری دارند. ماده ۵۸۴ قانون تجارت این اشخاص را این‌گونه تعریف کرده که کلیه تشکیلات و مؤسسه‌هایی است که برای مقاصد غیرتجاری مانند امور علمی یا ادبی یا خیریه و امثال آنها تشکیل می‌شود. اعم از اینکه مؤسس و تشکیل‌دهندگان قصد انتفاع داشته یا نداشته باشند. با توجه به این ماده، ملاک تشخیص این اشخاص از شرکت‌های تجاری را نباید قصد انتفاع بدانیم، بلکه این موضوعات فعالیت این اشخاص است که آنها را از شرکت‌های تجاری متمایز می‌سازد.

در نتیجه، کلیه مؤسسه‌ها و سازمان‌هایی که به منظور اهداف غیرتجاری تشکیل می‌شوند و جزء دستگاه دولتی نباشند، سازمان یا مؤسسه غیرتجاری است.

۲) شرکت‌های تجاری: در هیچ‌یک از قوانین ما تعریفی از شرکت تجاری بیان نشده، بلکه فقط به ذکر انواع آنها بسنده شده است. مبرهن است که این شرکت‌ها بیشتر با نیت کسب‌وکاری و تجاری تأسیس می‌شوند و فعالیت می‌کنند و در جست‌وجوی سودآوری هستند.

تفاوت عمده بین اشخاص حقوقی عمومی و اشخاص حقوقی خصوصی این است که اشخاص نوع اول به محض به وجود آمدن، شخصیت حقوقی دارند و احتیاج به ثبت ندارند، ولی اشخاص نوع دوم از تاریخی که مطابق با ضوابط قانونی به ثبت می‌رسند، شخصیت حقوقی پیدا می‌کنند.

همان‌گونه که مشاهده شد، احتمالاً در مذاکرات واقعی افراد مذاکره کنند و به نتیجه برسند، اما این موضوع بسیار مهم این است که با توجه به ساختار جلسه مذاکره‌کننده با

چه نقش و گونه شخصیتی باید در جلسه مذاکره حضور پیدا کنند؛ چراکه دیدگاه وی به‌طور قطع تابع نقش وی خواهد بود. اگر وی شخصی حقوقی در مذاکرات است، باید در راستای اهداف مجموعه‌ای که نماینده آن است، اقدام کند. ضمن اینکه حضور به عنوان یک شخص حقوقی در طرف مقابل شما به معنای آن است که شما با یک مجموعه در حال مذاکره هستید که الزامات و شرایط خاص خود را از این موضوع دارد، در حالی که وقتی شما با یک فرد حقیقی در حال مذاکره هستید، شدت قانونی مذاکرات کمتر و جریان مذاکره مبتنی بر فرد است. طبیعی است این مذاکرات نیز شرایط و الزامات خود را دارد و مذاکره‌کننده باید به آن توجه کند.

تعیین یا شناسایی قوانین حاکم بر مذاکرات

همان‌گونه که اشاره شد، مذاکره تلاش برای مدیریت تضاد منافع است و تضاد منافع موجب شکل‌گیری اختلاف می‌شود. از این‌رو، مذاکره نیاز به ارجاعات حقوقی دارد و علم حقوق به این موضوع راه پیدا می‌کند. در چنین شرایطی طرفین باید پیش از ورود به مذاکرات و فراز و فرودهای آن نسبت به قانون مبنا و حاکم بر مذاکرات تعیین تکلیف کنند. به بیان دیگر، طبق این بند باید پیش از اینکه یک داستان مذاکره آغاز شود، قوانین و مراجعی که طی مذاکره و پس از آن حاکمیت بر جریان مذاکرات دارند، شناسایی و معرفی شوند؛ چراکه هنگام وقوع اختلاف یا حتی پیش از آن در مدیریت جریان مذاکرات و زمان‌هایی که باید جوانب حقوقی رعایت شود موضوعی که بین طرفین باید از پیش تعیین تکلیف شده باشد، قانون مبنا و مورد تأیید طرفین است. اگر این تعیین تکلیف انجام نشود، در پیشبرد مذاکرات هریک از طرفین به قانونی تمسک می‌جوید که ممکن است مورد وثوق دیگری نباشد و مسئله مذاکرات پیچیده شود.

درواقع، فلسفه شکل‌گیری بسیاری از انواع قوانین و حقوق‌ها در عرصه‌های مختلف مانند حقوق تجارت، حقوق بازرگانی بین‌الملل و... همگی به همین موضوع و تسهیل پیشبرد مذاکرات باز می‌گردد. این قوانین برای محل ارجاع و توافق طرفین تصویب شده‌اند؛ بنابراین، بهترین گزینه این است که مذاکره‌کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره به این مهم مسلط بوده و با طرفین مذاکره توافق بر سر ارجاع داشته باشد.

مسئولیت‌های حقوقی مترتب بر جلسات مذاکره به عهده کیست؟

نکته دیگر که مذاکره‌کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره باید نسبت به مشخص

کردن آن اقدام کند، تعیین مسئول حقوقی در جلسات مذاکره است. به بیان دیگر، باید مذاکره‌کننده این موضوع را مشخص کند که وقتی مذاکره در حال انجام است، چه شخصی بر صحت حقوقی پیشرفت و نتایج مذاکرات نظارت دارد و چه شخصی مراقب رعایت قوانین و پیشبرد قانونمند مذاکرات است؛ اگر در این هنگام اختلافی رخ داد، چه شخصی مسئول پوشش حقوقی آن است.

براساس آنچه از تجربیات به‌دست‌آمده بسته به اندازه و سطح مذاکرات برای پوشش این ابهام عموماً چهار راهکار در دسترس مذاکره‌کنندگان است. در ساده‌ترین حالت که در مذاکرات سطح پایین و بسیاری از موارد در سطح جامعه اتفاق می‌افتد، خود شخص مذاکره‌کننده هم‌زمان در کنار نقش مذاکره‌کنندگی خود، مسئول حقوقی مذاکرات نیز هست و در جلسات مذاکره این موضوع را اداره می‌کند. از همین‌رو، بسیاری از مذاکرات به چالش‌های متعدد کشیده می‌شوند. راهکار دوم که توسط برخی افراد و تیم‌های حرفه‌ای‌تر اتخاذ می‌شود، داشتن مشاور حقوقی به هنگام شرکت در مذاکرات است. یعنی معمولاً تیم مذاکره‌کننده مسئولیت‌های مذاکراتی خود را انجام داده و هر زمان که نیاز باشد از کمک‌های مشاوران حقوقی بیرون از جلسه بهره‌گیری می‌شود. حالت سوم، استفاده یک نفر مسئول و متخصص حقوقی به‌عنوان همراه تیم مذاکره در جلسات مذاکره است. یعنی تیم مذاکره‌کننده هنگامی که در جلسات حضور پیدا می‌کنند، در کنار نقش‌های متعددی که در تیم با خود دارند، یک نفر مسئول حقوقی هم دارد که وظیفه پوشش حقوقی و قانونی تیم مذاکره‌کننده را به عهده دارد. آخرین اقدامی که توسط برخی طرفین در مذاکرات اتخاذ می‌شود، استفاده از شخص ثالث که تسلط حقوقی هم دارد، برای پوشش این موضوع است. افرادی مانند بنگاه‌داران، معتمدان و... که با همین نقش معمولاً حواله‌ای را دریافت می‌کنند و در جلسات همانند ناظر حقوقی حضور پیدا می‌کنند.

این چهار راهکار عموماً در دسترس مذاکره‌کنندگان است و آنها بسته به بودجه، منابع، سطح مذاکرات و... نسبت به انتخاب یکی از این راهکارها اقدام می‌کنند.

* شناسایی و پذیرش پیش‌فرض‌های حقوقی مذاکرات

با پیروی از اصول متعدد منشور ملل متحد که در سال ۱۹۴۵ مصوب شده است، در سطوح مختلف تعاملات بشر و حتی هنگام بروز اختلاف‌ها، باید صلح‌اندیشی مبتنا باشد

و مسالمت‌آمیز بودن نیت و رفتارها مد نظر قرار گیرد. به این منظور و برای اینکه مذاکرات مبتنی بر مسالمت و صلح‌اندیشی پیش برود، باید برخی اصول و پیش‌فرض‌های حقوقی رعایت شوند و یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای باید به آن‌ها واقف باشد. در ادامه، به برخی از این اصول اشاره شده و پیرامون آنها توضیحاتی ارائه خواهد شد.

اصل حسن نیت

اصطلاح حسن نیت در حقوق به گونه‌های مختلف تعریف شده است. صداقت در نیت و عمل؛ نبود ارادهٔ تقلب و کلاهبرداری و ایجاد ضرر برای طرف دیگر معامله؛ پایبندی به هدف معامله و داشتن رفتار درست و صادقانه در برابر تعهد؛ داشتن اعتقاد صادقانه به موضوعی نادرست؛ نداشتن رفتار مغایر با معیارها و ضوابط متداول در قراردادها. در لغت‌نامهٔ دهخدا در بیان معنی و مفهوم حسن نیت چنین آمده است: «حسن نیت عبارت است از: خوش‌نیتی، پاک‌نیت بودن، مقابل سوء‌نیت» (دهخدا، ۱۳۷۳، ج ۶: ۷۸۶۷). حسن نیت به حالتی ذهنی و درونی گفته می‌شود که دربرگیرندهٔ صداقت و درستکاری در عقیده و هدف، التزام به تعهد، رفتار منصفانهٔ تجاری در تجارت و حرفهٔ معین و قصد تقلب و فریب‌کاری نداشتن، یا کسب موقعیت یا امتیاز خلاف وجدان باشد. (Garner, 2004, p.713) وجه مشترک این تعاریف، صداقت و راستی در قرارداد و ایفای وظایف قراردادی به‌گونه‌ای صادقانه، منصفانه و معقول است. از تعاریف حقوق‌دانان دربارهٔ حسن نیت می‌توان دریافت که مفهوم حسن نیت ناظر بر دو جهت است: ۱) صداقت و پرهیز از خدعه و اندیشهٔ متقلبانه که در برابر سوء نیت قرار دارد (اردبیلی، ۱۳۸۰). بر این اساس، شخصی که به سبب جهل یا فریب خوردن (برای مثال، به‌علت وجود نشانه‌های خارجی برخوردار بودن طرف معامله از حق تصرف)، به‌اشتباه و با اعتقادی صادقانه تصور کند عملش بر وفق قانون است، حسن نیت دارد و اعمال قانون در مورد او سهل‌گیری می‌شود. ۲) داشتن رفتاری صادقانه و رعایت الگوهای متعارف در اجرای قراردادها.

در حقوق حسن نیت در اصل، مفهومی اخلاقی است که به‌تدریج به علم حقوق راه یافته و نهادینه شده است. درواقع، قاعدهٔ حسن نیت یکی از نمادهای تأثیر اخلاق بر حقوق به‌شمار می‌رود. به نظر برخی حقوق‌دانان، مفهوم حسن نیت در عین سهولت و آشکار بودن، در مقام توصیف و تطبیق بر مصادیق دشوار می‌نماید و به‌گونه‌ای دقیق

قابل تعریف نیست. گروهی از حقوق‌دانان نیز بر آن هستند که حسن نیت مفهومی ثابت و مستقل ندارد و باید در هر قراردادی با توجه به اصول و قواعد و شرایط حاکم بر آن سنجیده شود نه فقط در شرایط انتزاعی. (جعفرزاده و سیمائی، ۱۳۸۴)

رعایت اصول منصفانه

کاربرد انصاف و عدالت، به دلیل گستردگی مورد توجه تمامی افراد در کلیه عرصه‌ها بوده است. انصاف و عدالت از ابتدایی‌ترین تعالیم جامعه بشریت بوده است که همواره انسان‌ها را به تشویق به رعایت انصاف و عدالت کرده‌اند. انصاف و عدالت نه تنها مبنای حسن نیت هستند، بلکه مبنای تمام رفتارها و عملکردهای بشر هستند. در مواردی که در قواعد حقوقی بین‌الملل یا عرف بین‌الملل برای حل و فصل دعوا دچار خلأ و ضعف باشند و نتوانند به درستی مسئله را حل کنند، می‌توان به انصاف برای حل آن مسئله تمسک ورزید و آن را جایگزین این اصول و قواعد کرد. پاره‌ای از کنوانسیون‌های بین‌المللی حل و فصل اختلاف‌ها را بر پایه اصل انصاف در دیوان بین‌المللی دادگستری مجاز دانسته‌اند. پس در واقع اصل انصاف سه کارکرد در نظام حقوق بین‌الملل دارد:

- ۱) اصل عدالت و انصاف قواعد حقوقی را تعدیل می‌کند و آنها را انعطاف‌پذیر می‌کند.
- ۲) اصل انصاف در مواردی پرکننده خلأ قواعد حقوقی است و قاعده‌ای را که باید اجرا شود را بیان می‌کند.
- ۳) انصاف به حذف قاعده حقوقی منجر می‌شود. (حبیبی، ۱۳۸۳: ۱۲۲)

البته باید توجه داشت که برای این حالت اولین شرط این است که طرفین از داور بخواهند بدون توجه به قوانین و قواعد از روی انصاف نظر بدهد، البته هرگز پیش نیامده که دولتی چنین تقاضایی را مطرح سازد اختلافی براساس انصاف و خلاف قواعد حقوق موضوعه موجود حل و فصل شود.

طرف‌های اختلاف نه تنها نباید رفتاری از روی سوءنیت داشته باشند و خود را در دایره اطمینان و یقینی قرار دهند که در صورت شکست مذاکره به‌طور خودکار به اعمال اصولی خواهند پرداخت که به نفع آنهاست، بلکه باید بکوشند که اصول حقوق منصفانه را به کار گیرند. بنابراین، طرفین مذاکره باید به‌گونه‌ای رفتار کنند که مذاکره دارای معنا باشد، اما هنگامی که یکی از آنها بر موضع خاص خود بدون در نظر گرفتن کوچکترین تغییر اصرار می‌ورزد، وضع به‌گونه‌ای نیست که مذاکره معنادار باشد. طرف‌های مذاکره باید به‌گونه‌ای اقدام کنند که در خصوص مورد و با توجه به کلیه اوضاع و احوال، اصول منصفانه اعمال شود.

امکان وساطت ثالث

همواره برای طرف‌های اختلاف این امکان وجود دارد که از ابتدای مذاکره یا در جریان آن از دولت‌های دیگر یا از ارگان‌های سازمان‌های بین‌المللی دعوت کنند، به این امید که راه مذاکره را هموار و آسان سازند. البته برحسب اینکه ثالث در مذاکره محتوایی شرکت می‌جوید یا نه یک تقسیم وجود دارد و به‌موجب ضابطه دوم دو حالت وجود دارد: یکی وساطت یک یا چند ثالث هنگامی که اختلاف بروز می‌کند یا مذاکره آغاز می‌شود که سیستم کلاسیک آن کنگره یا کنفرانس است و دیگری تعیین یک ارگان ثالث از پیش تأسیس شده است. فرمول دوم مبین پیشرفت در فرایند مذاکره است، از آن رو که خطر شکست یا تأخیر در یافتن یک ثالث قابل قبول طرف‌های اختلاف را محدود می‌کند، سخت نیست. مراجعه به ثالث فقط تسهیل نفس مذاکره را در نظر ندارد. هدف از این امر می‌تواند تخفیف تنش یا تدارک شرایط افتتاح مذاکره و یا تضمین مراعات راه‌حل حاصل از مذاکره باشد. (کک دین، ۱۳۸۳: ۱۹۲)

حسن نیت و رفتار منصفانه در رفتار پیش‌قراردادی

مرحله پیش‌قراردادی درست قبل از اینکه طرفین قرارداد را امضا کنند، یا تصمیم بگیرند که وارد قرارداد شوند، اتفاق می‌افتد. در این مرحله، در واقع مذاکرات مقدماتی برای انعقاد قرارداد صورت می‌گیرد. در این مرحله طرفین آزادانه تصمیم می‌گیرند که آیا می‌خواهند وارد قراردادی خاص شوند یا خیر. با وجود این، این سؤال مطرح می‌شود که در صورت قطع مذاکرات به دلیل رفتار خاص یک طرف قرارداد در مرحله پیش از قرارداد، با وجود اصل حسن نیت و رفتار منصفانه، براساس چه مبنایی می‌توان قطع‌کننده مذاکرات را مسئول دانست. (فیضی پور، ۱۳۸۹)

حسن نیت و رفتار منصفانه در اجرای قرارداد

پس از بررسی وظیفه حسن نیت و رفتار منصفانه در مذاکرات پیش‌قراردادی، باید بررسی شود که این تکلیف در اجرای قرارداد تا چه میزان مورد نیاز است: حسن نیت در اجرای قرارداد به معنای وفاداری به تعهدات، گفتار و همچنین تشریک مساعی در اجرای تعهدات تبعی قرارداد است. به سخن دیگر، تعامل‌کنندگان بعد از انعقاد قرارداد، تکلیف به رفتار با حسن نیت داشته و باید از فریبکاری و عدم رعایت اصل حسن نیت بپرهیزند. در این رابطه، یکی از حقوق‌دانان بر این باور است که «منظور از اجرای با

حسن نیت، اجرای قرارداد با درستی و امانت و شیوه مطلوب در عرف است و مطابق ضرب‌المثل معروف فرانسوی، متعهد باید قرارداد را مثل «پدر خوب خانواده» اجرا کند. الزام به صداقت و درستکاری در مرحله اجرا فقط متوجه متعهد نیست، همان‌طور که در مرحله تشکیل قرارداد نیز این‌گونه است، بلکه طرف دیگر قرارداد نیز ملتزم درستکاری است و باید از تدلیس، نادرستی و اعمالی که در اجرای قرارداد خلل ایجاد می‌کند، پرهیز شود. اعم از اینکه این خلل، به اجرای ناقص قرارداد منجر شود یا موجب افزایش هزینه‌ها یا دشواری اجرای تعهد را برای متعهد فراهم کرده باشد. (زمانی و رفیعی، ۱۳۹۵)*

عدم مذاکره موازی

بازار رقابتی آزاد اقتضا دارد که اشخاص برای انتخاب بهترین گزینه، گفت‌وگوهای مقدماتی برای انعقاد قرارداد را هم‌زمان با چند نفر انجام دهند. در چنین شرایطی ممکن است هریک از طرف‌های گفت‌وگو با این تصور که تنها طرف مذاکره‌کننده است، گفت‌وگوهای مقدماتی را تداوم بخشد؛ مگر اینکه در ابتدای دوره پیش قراردادی تصریح شود که مذاکرات هم‌زمان با چند نفر صورت می‌گیرد. در این صورت، انعقاد قرارداد با هر یک از طرف‌های گفت‌وگو، مذاکره‌کننده را به مقصود می‌رساند؛ بنابراین، وی نیازی به ادامه مذاکره و انعقاد قرارداد با دیگران نخواهد داشت. (باریکلو و خزایی، ۱۳۹۰: ۷۰)

در مورد مسئولیت شخصی که هم‌زمان با چند نفر گفت‌وگوهای مقدماتی داشته و به مذاکرات موازی می‌پردازد، اتفاق نظر وجود ندارد. برخی معتقدند که انجام مذاکره موازی در گفت‌وگوهای مقدماتی با اصل حسن نیت در دوره پیش قراردادی منافات دارد و موجب مسئولیت است (Cartwright, 2009). در مقابل، گروه دیگری بر این باورند که جز در مواردی که شخص مذاکره‌کننده به انجام گفت‌وگوی انحصاری ملتزم شده باشد، گفت‌وگوی هم‌زمان با چند طرف موجب مسئولیت نمی‌شود. این التزام ممکن است صریح یا ضمنی باشد. (انصاری، ۱۳۸۸: ۱۹۶)

شایان یادآوری است تا زمانی که گفت‌وگوهای موازی با جدیت دنبال می‌شوند و فرد همچنان برای انتخاب بهترین گزینه رایزنی می‌کند، برای مذاکره‌کننده مسئولیتی متصور نیست، اما در صورتی که وی طرف قرارداد آینده خود را انتخاب کند و در عین حال بدون قصد انعقاد قرارداد، گفت‌وگوهای خود با دیگران را نیز ادامه دهد، مسئول

است؛ زیرا ادامه این گفت‌وگوها خلاف اصل حسن نیت است و می‌تواند تقصیر نیز محسوب شود. (باریکلو و خزایی، ۱۳۹۰: ۷۲)

البته درخور یادآوری است در کنار این اصول، مذاکره‌کنندگان باید بر مباحث قانونی، استانداردها و... که بر جریان مذاکرات حاکم هستند نیز مسلط باشند و آنها را به‌خوبی بشناسند تا در زمان‌های وقوع اختلاف به سراغ آنها بروند و از آنها استفاده کنند.

مباحث حقوقی هنگام مذاکره

با توجه به اینکه این قسمت گام عملیاتی مذاکره است، معمولاً این بند یا گام، قابلیت ایجاد تفکیک بین مذاکره و موضوعات حقوقی ندارد و در این زمان، تفکیکی بین مذاکرات و مباحث حقوقی جایز نمی‌شود؛ چراکه اینجا زمانی است که مذاکره‌کننده به‌صورت لحظه‌ای با مباحث حقوقی درگیر بوده و در حال پیشبرد مذاکره خود است. به‌بیان دیگر، در این مرحله هر اقدام می‌تواند بار و مسئولیت حقوقی داشته باشد. در نهایت، مذاکره‌کننده در این بند فقط باید به‌خوبی به آنچه پیش‌تر اشاره شد، عمل کند. مذاکره‌کننده در این زمان باید مسلط بر مباحث حقوقی باشد و طی مسیر مذاکره ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف خود، نیم‌نگاهی به مباحث حقوقی نیز داشته و مراقب رعایت آنها در مسیر مذاکرات باشد.

مباحث حقوقی پس از مذاکره

آنچه تحت عنوان حقوق و مذاکرات شنیده می‌شود مربوط به دوران پس از مذاکرات می‌شود. زمانی که مذاکره انجام شده و در هر شرایطی چه دستیابی به نتایج مطلوب و چه عدم دستیابی به نتایج و مواجهه با چالش‌های متعدد، به آن نیاز می‌شود. در این زمان است که اگر مذاکره نتیجه داده باشد، در قالب قرارداد که اوج مباحث حقوقی در مذاکرات است و اگر مذاکره به اختلاف رسیده باشد، حل اختلاف در رسای مباحث حقوقی مطرح شده و وارد مذاکرات می‌شوند. هر دو این موارد خود را در قالب قرارداد نشان داده و قابل بررسی هستند؛ بنابراین، پس از مذاکره تنها یک موضوع حقوقی مطرح است که درخور توجه بوده و مذاکره‌کننده باید نسبت به آن مسلط باشد و آن موضوع قرارداد است. در این قسمت دربارهٔ قرارداد و برخی نکات پیرامون آن گفت‌وگو خواهد شد. البته با توجه به آگاهی از مفهوم عقد که معمولاً با قراردادهای

همراه هست و قرارداد را اجرایی می‌کند، ابتدا به تعریف عقد می‌پردازیم و سپس، به سراغ تبیین نکات مرتبط با قرارداد می‌رویم.

عقد: عقد که یکی از اصطلاحات حقوقی است که از دیدگاه حقوقی و ماده ۱۸۳ قانون مدنی تعریف عقد عبارت است از: «یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد بر امری کنند و مورد قبول آنها باشد».

شروط اساسی عقد:

شرط اول: بر اثر توافق دو یا چند اراده شکل می‌گیرد: همان‌طور که گفته شد، عمل حقوقی که با یک اراده واقع شود از منظر حقوقی به آن ایقاع گفته می‌شود و برای تحقق عقد باید دست‌کم دو شخص (حقیقی یا حقوقی) به منظور ایجاد اثر حقوقی با هم توافق کنند.

شرط دوم: نتیجه و منظور از توافق، تعهد است: عقد از توافق اراده‌ها شکل می‌گیرد و هدف از به وجود آوردن عقد ایجاد تعهد است.

شرط سوم: موضوع باید مورد توافق اراده‌ها باشد: وقتی ماده ۱۸۳ قانون مدنی می‌گوید: «...تعهد بر امری نمایند...» یعنی اینکه طرف‌های عقد باید تعهد بر موضوع معینی داشته باشند. به عبارتی اراده‌ها برای ایجاد عقد و تعهد، باید حول محور موضوع خاصی باشند که در ماده عنوان شده آن امر آورده شده است.

به این ترتیب، واژه‌هایی مانند شرایط عمومی پیمان، قراردادها، موافقت‌نامه، معامله، توافق‌نامه، مقاله‌نامه، عهدنامه، میثاق و موارد مشابه دیگر که وجه اشتراک همه آنها رضایت و توافق اشخاص بر امر معینی است، مفهوم عقد دارند. معادل عقد در زبان فارسی واژه پیمان است و به همین دلیل قراردادهای موضوع صنعت احداث را قراردادهای پیمانکاری می‌گویند. از این رو، وقتی در بخش موافقت‌نامه شرایط عمومی پیمان گفته می‌شود «پیمان منعقد می‌شود»، در واقع آنچه در پیمان به هم بسته می‌شود، اراده دو طرف پیمان یعنی کارفرما و پیمانکار است.

قرارداد متقابل

هر مذاکره نتیجه خود را دارد که این نتیجه در قالب یک قرارداد مستند می‌شود و به تأیید طرفین می‌رسد. در واقع، مذاکرات در جامعه بر پایه قرارداد استوار است و کمتر مذاکره‌ای است که در آن طرفین با قرارداد سروکار نداشته باشند. این مذاکرات و

قراردادهای ناشی از آن از خرید مایحتاج عمومی مانند شیر، ماست، میوه، نان و گوشت شروع می‌شود تا انعقاد قراردادهای مهمتر و پیچیده‌تر مانند ثبت‌نام در مؤسسه زبان، اجاره منزل، فروش ملک، قرارداد کار، قراردادهای پیمانکاری و قراردادهای سنگین توسعه میدان‌ها نفت و گاز را در بر می‌گیرد. قراردادهای مانند یک شبکه بسیار گسترده و درهم‌تنیده موجب گردش و توزیع ثروت در جامعه می‌شوند. قرارداد به‌عنوان یک نهاد اجتماعی مورد حمایت قانونی قرار دارد تا افراد جامعه بتوانند آزادانه برای گذران زندگی خود با دیگران قرارداد منعقد و روابط خود با دیگران را تعریف و تنظیم کنند. حقوق قراردادهای مقرر می‌دارد که طرفین از چه حقوق و تکالیفی برخوردارند، چنانچه یکی از طرفین از انجام تعهدات قراردادی خود امتناع کند، حقوق قراردادهای به ما نشان می‌دهد که طرف دیگر چه اقداماتی می‌تواند علیه متعهد انجام دهد.

حقوق قراردادهای در وهله اول درصدد است تا «آزادی افراد در انعقاد قرارداد»^۱ را تضمین کرده و بستری فراهم کند تا افراد جامعه بتوانند آزادانه با یکدیگر عهد و پیمان ببندند. در مرحله دوم، حقوق قرارداد به دنبال آن است که اطمینان حاصل کند که اشخاص با آگاهی و اختیار وارد رابطه قراردادی شده‌اند و از این‌رو، اول قصد و رضا داشته‌اند و دوم برای متعهد شدن، اهلیت قانونی دارند. به این جهت حقوق قراردادهای با اجبار، اکراه و اشتباه در معاملات مقابله می‌کند و از اشخاص صغیر و محجور و آسیب‌پذیر حمایت می‌کند.^۲

هنگامی که طرفین در مورد مفاد و محتوای قرارداد اختلاف پیدا می‌کنند، حقوق قراردادهای معین می‌کند که حقوق و تعهدات طرفین کدام است و حدود و ثغور آن چیست؛ بنابراین، «شروط مندرج در قرارداد»^۳ را جست‌وجو می‌کند و با توجه به کلیه اوضاع و احوال، شروط ضمنی و بنایی قرارداد را معین می‌کند. چنانچه در قرارداد ابهام وجود داشته باشد، معیارهایی را برای تفسیر قرارداد مقرر می‌کند. وفاداری به عهد و پیمان از بستن عهد و پیمان نیز بیشتر اهمیت دارد که به قول سعدی «عهد ناستن از آن به که ببندی و نیایی». به موجب آیه شریفه «وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا»^۴ باید

۱. ر.ک ماده ۱۰ قانون مدنی

۲. در شرایط صحت معامله ر.ک مواد ۱۹۰ تا ۲۱۳ قانون مدنی

۳. ر.ک مواد ۲۳۲ تا ۲۴۶ قانون مدنی در اقسام و احکام شرط

۴. سوره مبارکه اسراء، آیه ۳۴

به عهد و پیمان‌ها وفا کرد و به آنها پایبند بود. حقوق قراردادهای با نقض قرارداد مقابله می‌کند و به طرف دیگر اجازه می‌دهد که از طریق نظام قضایی «اجبار متعهد»^۱ را به انجام تعهد مطالبه کند و چنانچه اجبار ممکن نباشد، به طرف دیگر اجازه می‌دهد که قرارداد را فسخ^۲ کند و از انجام تعهدات متقابل خود را آزاد کند. شناسایی مسئولیت قراردادی و الزام ناقض قرارداد به پرداخت خسارت از دیگر راهکارهایی است که در حقوق قراردادهای برای مقابله با نقض قرارداد مقرر شده است.

در نهایت، حقوق قرارداد شرایط انحلال قرارداد و آثار و تبعات آن را مشخص می‌کند. انحلال قرارداد ممکن است با «توافق طرفین»^۳ انجام شود یا «یک‌جانبه به تجویز قانون»^۴ توسط یکی از طرفین حاصل شود. حقوق قراردادهای همچنین متکفل بیان مواردی است که یکی از طرفین به استناد شرط ضمن عقد، قرارداد لازم را یک‌جانبه فسخ می‌کند. (شیروی، ۱۳۹۶)

ارکان یک قرارداد

هر قرارداد دارای سه بخش است: بخش اول توافق‌نامه است که شامل کلیه مشخصات طرفین قرارداد شامل مشخصات شناسنامه‌ای، محل سکونت، موضوع و مبلغ قرارداد را دربرمی‌گیرد. بخش دوم که شرایط عمومی قرارداد است به شرح کار، فسخ قرارداد، خسارت ناشی از عدم انجام تعهد، قانون حاکم بر قرارداد، چگونگی حل اختلاف، ضمانت‌نامه، بیمه (برای مشخص کردن شرایط جبران خسارت مالی و جانی) مالیات و عوارض قانونی است. بخش سوم شامل شرایط خصوصی است که موارد اختصاصی که ممکن است با توجه به تغییر شرایط عمومی قرارداد به وقوع بپیوندد را مدنظر قرار می‌دهد. در نهایت، از آنجا که تنظیم قرارداد یک امر کاملاً تخصصی است، به‌نظر می‌رسد کمک گرفتن از وکلای حقوقی در تنظیم قراردادهای یک اقدام پیشگیرانه مفید باشد. اما برای آشنایی در ادامه نسبت به بخش‌های یک قرارداد رایج اشاره خواهد شد. منظور از ارکان قرارداد مواردی هستند که حتماً باید در متن قرارداد نوشته شوند. به‌واقع

۱. ر.ک ماده ۱ قانون مسئولیت مدنی مصوب ۱۳۳۹/۲/۷

۲. ر.ک در فسخ معاملات از مواد ۳۹۶ تا ۴۵۷ قانون مدنی

۳. توافق طرفین بر انحلال قرارداد را اقاله گویند؛ ر.ک ماده ۲۸۳ قانون مدنی

۴. ماده ۲۱۹ قانون مدنی: (عقودی که بر طبق قانون واقع شده باشد بین متعاملین و قائم‌مقام آنها لازم الاتباع است مگر اینکه به رضای طرفین اقاله یا به علت قانونی فسخ شود.)

هنگامی که مذاکرات نتیجه داده و طرفین به توافق‌ها رسیدند، نوبت به تبدیل آنها به یک قرارداد می‌رسد؛ بنابراین، یک قرارداد بسته به دستاوردهایی که دارد از بخش‌های زیر تشکیل شده است:

(۱) عنوان قرارداد؛

(۲) نام و مشخصات کامل طرفین؛

(۳) موضوع مورد توافق و مذاکره به‌طور مشخص؛

(۴) توافقات مالی به‌دست‌آمده؛

(۵) مدت قرارداد؛

(۶) شروط، تعهدات و تضمین‌های طرفین؛

(۷) تعداد صفحات، نسخ و موارد قرارداد؛

(۸) امضای طرفین و شاهدان قرارداد.

در ادامه، به هریک از موارد یادشده اشاره مختصری از باب آشنایی خواهد شد، اما مجدد تأکید می‌شود این موارد بار حقوقی داشته و در علم حقوق پیرامون آنها موارد بسیاری ارائه شده است؛ بنابراین، مطالعه منابع حقوقی در این زمینه ضروری است.

عنوان قرارداد

معمولاً مفهوم و موضوع قرارداد را مشخص می‌کند، مانند قراردادهای بیع، اجاره، صلح سرقفلی، مشارکت در ساخت و... از دیدگاه موقعیتی معمولاً در بالای صفحه اول قرارداد نوشته شده و نشان‌دهنده فعالیت قرارداد است. عنوان قرارداد عموماً تعیین‌کننده هدف طرفین قرارداد بوده و مشخص می‌کند نوع قرارداد از چه گونه‌ای است. این مورد معمولاً برخاسته از محتوا و موضوع مذاکره طرفین نیز است.

نام و مشخصات کامل طرفین

در هر قراردادی باید نام، مشخصات کامل و آدرس دقیق دو طرف قرارداد به‌صورت مشخص ذکر شود. منظور از نام و مشخصات کامل عبارت‌اند از: نام و نام خانوادگی، شماره شناسنامه، کد ملی، آدرس صحیح، تلفن، کد پستی. اگر طرف قرارداد شما شخص حقوقی باشد، از موجودیت ثبتی شرکت مثل شماره ثبت، شناسه ملی اطمینان حاصل کنید که به‌صورت رسمی در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت رسیده باشد. اگر امضاکننده قرارداد نماینده شرکت باشد، باید اسم، سمت شخص، آدرس دقیق و تلفن شرکت، شناسه ملی و شماره ثبت شرکت در آن درج شود. اگر امضاکننده قرارداد وکیل

شخص یا شرکت باشد، باید در قرارداد مشخصات وکیل اعم از نام و نام خانوادگی، شماره شناسنامه، کد ملی، آدرس صحیح، تلفن و کدپستی درج شود (در امضای قرارداد توسط وکیل باید وکالت‌نامه از دفاتر اسناد رسمی صادره‌کننده استعمال شود که اعتبار وکالت‌نامه به قوت خود باقی است و وکیل عزل نشده باشد، همچنین در متن وکالت‌نامه حق امضا، دریافت وجه و سایر موارد قانونی دیگر در ارتباط با موضوع قرارداد کاملاً بررسی شود). همین‌طور مشخصات وکالت‌نامه اعم از شماره سند، تاریخ، شماره دفترخانه و... نیز باید اشاره شوند.

موضوع مورد توافق و مذاکره به‌طور مشخص

یکی از بخش‌هایی که برای شفاف‌سازی و روشن شدن قرارداد باید به آن اشاره شود، موضوع مورد توافق و مذاکره است. فراموش نشود که داشتن موضوع برای قرارداد و مذاکره کفایت نمی‌کند، بلکه در این‌باره باید موضوع ویژگی‌هایی داشته باشد. در وهله اول موضوع قرارداد باید موجود باشد. مانند خانه، ماشین با مشخصات کامل و ... این اموال باید در زمانی که قرارداد بسته می‌شود وجود داشته و قابل رؤیت باشند. از طرفی، اگر مالی در آینده تحویل داده می‌شود مانند پیش‌فروش ملک، قرارداد بیع نیست، قرارداد تعهد به ساخت است. اگر در قرارداد بیع مشخص شود و موضوع قرارداد وجود نداشته باشد، قرارداد باطل است. قرارداد پیش‌فروش آپارتمان‌ها در واقع تعهد به ساخت است و آن را بیع معلق می‌نامند که در آینده موجودیت پیدا می‌کند. در وهله دوم موضوع قرارداد باید معلوم و معین باشد. یعنی از نظر جنس، وصف، مقدار و مشخصات مبهم نباشد. منظور این است که مورد معامله نباید بین دو مورد مردد باشد، برای مثال وقتی موضوع مذاکره معامله ماشین پراید سفیدرنگ است، نباید بین اینکه موضوع معامله کدام پراید سفید باشد، ابهام ایجاد شود بلکه با توجه به ویژگی‌های خودرو مانند سال تولید، شماره پلاک، شماره شناسی و... دقیقاً بدانیم کدام پراید سفید موضوع معامله است یا برای مثال اگر موضوع مذاکره، معامله ملک باشد، تعیین دقیق مورد معامله از این جهت که زمین است یا ساختمان و آپارتمان و مغازه و ... به همراه مشخصاتی مانند میزان دقیق مساحت و متراژ مورد معامله و اوصاف مهم از جمله نوع کاربری، پلاک ثبتی، آدرس پستی، طبقه، واحد و سایر متعلقات مثل پارکینگ، انباری، انشعاب‌ها و... ضروری است. در وهله سوم مورد موضوع مذاکره باید قابل نقل و انتقال باشد و در توقیف نباشد. مالی را می‌توان مورد معامله قرار داد که قابلیت نقل و انتقال و

خرید و فروش داشته باشد. به طور مثال، اموال عمومی مانند خیابان را نمی‌توان فروخت، مال رهنی را نمی‌توان مورد نقل و انتقال قرار داد. خرید و فروش بعضی چیزها مثل مواد مخدر، اراضی شهری و ... در قانون منع شده است یا خرید و فروش مال وقفی ممنوع است. در واقع، چیزی که فروشنده قدرت بر تسلیم آن ندارد، باطل است. در وهله چهارم موضوع مورد مذاکره باید ارزش مالی داشته باشد. در واقع، مالی که مورد معامله قرار می‌گیرد باید دارای ارزش اقتصادی باشد، یعنی در بازار قابلیت دادوستد داشته باشد و تبدیل به پول شود. و در وهله آخر تحویل دادن مال مورد مذاکره باید ممکن بوده و مال قابل تسلیم باشد. وقتی می‌توان مالی را موضوع قرارداد کرد که قابل تسلیم به طرف دیگر باشد. قابلیت تسلیم مربوط به زمانی است که طبق قرارداد زمان تحویل دادن مال فرا رسیده باشد. برای مثال، در موضوع قرارداد چنین توصیف می‌شود: فروشنده متعهد است که سه ماه بعد ملک مورد معامله را تحویل خریدار دهد.

توافقی‌های مالی به دست آمده

یکی از ارکان اصلی هر مذاکره، موضوعات مالی، توافقی‌ها و دستاوردهای طرفین در آن بخش است؛ به طوری که در صورت مشخص نشدن آنها، مذاکره ناتمام است و انگیزه‌های اصلی طرفین از مذاکره تأمین نشده است؛ بنابراین، درج توافقی‌های مالی در هر قراردادی به خصوص مبایعه‌نامه، اجاره‌نامه و هر نوع قرارداد تجاری دیگر، از مهمترین بخش‌های قرارداد است.

مدت قرارداد

در کلیه قراردادها مدت اعتبار و اجرای توافقی‌ها حتماً باید روشن و واضح ذکر شود. تا در صورتی که طرفین در مدت تعیین شده به تعهدات خود عمل نکنند، براساس شروط دیگر قرارداد، تصمیم‌های لازم مطابق توافقی‌های مندرج در قرارداد اجرا شود.

شروط، تعهدات و تضمین‌های طرفین

برای توافقی‌های نهایی و از بین رفتن تمام اختلاف‌ها باید در قسمت شروط، تمامی موارد مربوط به خسارت‌ها و میزان آنها، اختیارات و فسخ، زمان‌ها، ضمانت اجراها، حق داوری، تعهدات و تمام فرضیات و حالت‌ها پیش‌بینی شود. شروط قرارداد باید مورد تأیید دو طرف باشد و تعهداتی را برای طرفین به وجود آورد.

تعداد صفحات، نسخ و موارد قرارداد

با توجه به اینکه قرارداد بین طرفین معمولاً در دو نسخه تهیه می‌شود، به‌منظور مشخص شدن تعداد صفحات و بندهای قرارداد و همین‌طور درج یکسان بودن قرارداد، در پایان متن قرارداد به این موضوع اشاره می‌شود.

امضای طرفین و شاهدان قرارداد

قرارداد، بدون امضای طرفین اعتبار ندارد و در صورت نیاز، در برخی موارد دو نفر به‌عنوان شاهد نیز باید ذیل قرارداد را امضا کنند (در صورت نیاز، استفاده از شهادت یا گواهی شاهد در محاکم دادگستری برای کسانی که دچار مشکلات حقوقی می‌شوند، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. امکان اثبات ادعا با شهادت شهود وجود دارد و اهمیت این موضوع نیز بر هیچ‌کس پوشیده نیست). البته، در مواردی که طرفین شخصیت حقوقی دارند، نیازی به شاهد نیست و مهر و امضای حقوقی طرفین کفایت توافق‌ها را تأیید می‌کند.

بخش‌های تکمیلی قرارداد

آنچه اشاره شد، بخش‌های رسمی قرارداد بوده و اسکلت اصلی یک قرارداد را می‌سازد؛ اگرچه هر مجموعه فرمت قرارداد خاص خود را دارد که براساس میزان قانونمندی، ساختار سازمانی، دیدگاه مدیران آن شکل قراردادهای تغییر پیدا کرده و فرم پیدا کرده‌اند، اما در کل اسکلت قرارداد آن چیزی است که اشاره شد. البته در برخی موارد، نکات دیگری نیز وجود دارند که امکان زیاد شدن به قرارداد را دارند. در ادامه به برخی از این موارد نیز اشاره خواهد شد.

تاریخ و شماره قرارداد

قرارداد باید شماره و تاریخ داشته باشد. درج تاریخ در قرارداد موجب می‌شود اقدامات قرارداد قابل اثبات باشند؛ بنابراین، در عموم قراردادهای بخشی را به این مورد اختصاص می‌دهند و قرارداد را قابل رهگیری می‌کنند.

شرح خدمات قرارداد

اگر قرارداد خدماتی باشد و یکی از طرفین مکلف به ارائه خدمت به طرف دیگر باشد، این بند ضروری می‌شود. طبق این بند در قرارداد باید در بخشی مجزا مشخص شود

طرف ارائه‌دهنده خدمات چه اقداماتی را در قالب ارائه خدمات باید برای طرف انجام دهد. در واقع، این بخش گویای محتوای قرارداد است و حدود و صغور تعامل بین طرفین را مشخص می‌کند.

تصمیم‌گیری در مواقع بروز اختلافها

یکی دیگر از مواردی که در هر قرارداد باید مشخص شود، موضوع بروز اختلاف‌هاست. یعنی اگر طی اجرای قرارداد اختلافی بین طرفین پیش آمد، تکلیف چیست و طرفین باید چه کنند؟ اختلاف‌نظر داشتن به‌تنهایی بد نیست، اما اینکه نتوانیم موفق به حل این اختلاف‌ها شویم، کمی مشکل‌ساز خواهد شد. بنابراین، یک قرارداد جامع برای این موضوع نیز در نظر گرفته شده و راهکارهای لازم در مواقع بروز اختلاف را در خود دیده است. به بیان دیگر، یک قرارداد خوب در یکی از بخش‌های خود تکلیف پاسخ این سؤال را که در صورت وقوع اختلاف چه باید کرد، مشخص کرده است.

البته، در صورتی که به‌واسطه شدت اختلاف‌ها، طرفین نتوانند طی مذاکرات به نتیجه دست یابند معمولاً یکی از طرفین یا هر دو، موضوع را از طریق محاکم رسمی پیگیری می‌کنند. این پیگیری از طریق اقامه دعوی در این محاکم به عمل می‌آید.

اقامه دعوی

در هر مذاکره‌ای اگرچه به انعقاد قرارداد منتهی شده باشد، طبیعی است که به دلایل مختلف امکان بروز اختلاف بین دو طرف وجود دارد، اصولاً یکی از اهداف علم حقوق رفع همین تعارض‌ها و اختلاف‌هاست. بنابراین، هرگاه شخصی ادعا کند که حق او تضییع یا انکار شده است، می‌تواند برای احقاق حق یا شناسایی حق خود در مراجع و محاکم قضایی صالح قضایی داخلی و بین‌المللی اقامه دعوا کند.

شرایط اقامه دعوا

برای اینکه ادعایی در دادگاه رسیدگی شود، باید دارای شرایطی باشد. این شرایط عبارت‌اند از:

(۱) نفع: نفع به مفهوم سود، منفعت و بهره آمده است. شخصی که اقامه دعوا می‌کند (خواهان)، باید دارای سود در دعوا باشد.

۲) سمت: عنوان حقوقی است که به شخص اجازه می‌دهد که از دادگاه رسیدگی به امری را درخواست کند یا هر عمل و اقدام قانونی را معمول کند که مربوط به شخص او نیست.

۳) اهلیت: یعنی توانایی شخص برای اقامه دعوا. به بیان دیگر، فردی که اقامه دعوا می‌کند، نباید صغیر، مجنون و سفیه باشد و باید انسان کامل و عاقل باشد.^۱

برخی واژگان حقوقی مهم در مذاکرات و قراردادهای

پس از تبیین کلیات حقوقی مورد نیاز در مذاکرات در بخش‌های پیشین در انتهای برخی واژگان حقوقی که ممکن است افراد در مذاکرات بدان‌ها نیاز داشته باشند، معرفی شده و به‌طور خلاصه به آنها اشاره خواهد شد. این واژگان، کلیدواژگان حقوقی هستند که آگاهی و شناخت آنها بسته به شرایط مذاکره و قراردادهایی که نتیجه مذاکرات هستند، ممکن است مورد نیاز مذاکره‌کننده باشد. در ادامه، به آن‌ها به‌صورت موردی اشاره می‌شود و هدف فقط آشنایی خوانندگان با آنها است، اما اطلاعات بیشتر نیاز به مراجعه به منابع حقوقی و تخصصی دارد.

ایجاب: ایجاب بیان و اظهاری است مبنی بر اینکه شخص اظهارکننده مایل است براساس شروط مصرحه، به محض اینکه این شروط توسط شخصی که آن اظهار و بیان به او خطاب شده است، پذیرفته و قبول شود، عقدی را منعقد کند. شخصی که بیان ایجابی را می‌سازد، به اصطلاح به ایجاب‌کننده و شخصی که به او اظهار انجام شده است، طرف ایجاب و طرف قبول نامیده می‌شود.

قبول: به فرض آنکه ایجاب صورت گرفته باشد، قرارداد هنگامی که قبول شد، موجودیت پیدا می‌کند. برای قبول یک ایجاب، مخاطب ایجاب باید رضایت خود را به شروط ایجاب به‌صراحت ابراز کند. او می‌تواند این عمل را یا به‌صراحت یا با فعل و عمل خود انجام دهد.

انفساخ: یعنی به هم خوردن معامله بدون اقدام از جانب هیچ‌یک از طرفین معامله به واسطه وقوع یا تحقق شرط یا حالت یادشده در قرارداد.

اقاله: زمانی که دو طرف معامله با توافق یکدیگر اقدام به برهم زدن معامله می‌کنند، در اصطلاح حقوقی اقاله گفته می‌شود؛ بنابراین، فسخ یک‌طرفه و اقاله دوطرفه است.

۱. رک ماده ۲ قانون آیین دادرسی مدنی مصوب ۱۳۷۹

تهاتر: زمانی که دو طرف در مقابل هم بدهکار و طلبکار باشند (من به شما بدهکارم، در عین حال از شما طلبکار هم هستم) این دو دین در مقابل هم ساقط می‌شوند و از بین می‌روند.

ابراء: یعنی طلبکار به اختیار از حق خود صرف‌نظر کند. ابراء زمانی دارای اثر و صحیح است که دائن برای این کار اهلیت داشته باشد.

خيارات: «خيار» یا «اختيار فسخ»، حقی است که در برخی عقود به طرفین معامله یا یکی از آنها داده می‌شود تا بتوانند در صورت وجود شرایط، از آن استفاده کنند. همان‌طور که از مفهوم «خيار» برمی‌آید، عمل به آن اختیاری است و فردی که حق خيار داشته باشد، می‌تواند از آن بگذرد. در چنین حالتی، به اصطلاح می‌گویند که وی، «حق خيار» خود را ساقط کرد.

جمع‌بندی فصل

این فصل در راستای تکمیل حواشی مذاکره و بخش‌های مرتبط با مذاکره پیش رفته است. این فصل سعی کرد ملاحظات حقوقی در مذاکرات را ارائه کند و مفاهیم اساسی حقوقی در مذاکرات شامل چه مواردی است و توافقات رسمی چه ساختاری دارند، راهکارهای حل اختلاف و اقامه دعوی بحث و بررسی شد. به‌طور ساده و خلاصه، این فصل سعی بر آن داشت که باز هم از منظر تکمیل ملحقات مذاکره جایگاه مباحث حقوقی در مذاکرات را مطرح کند. بی‌شک آن چیزی که مذاکره‌کننده در دنیای واقعی به آن نیاز دارد بیشتر از آن چیزی است که در کتاب حاضر ارائه شده زیرا دنیای حقوق، دنیای گسترده و بزرگی است و امکان بحث و بررسی تمامی مطالب مرتبط در این حجم وجود ندارد. بنابراین، این فصل فقط پنجره‌ای را در باب ملاحظات حقوقی برای خوانندگان گشود تا ذهنشان روشن شود و سعی کند برای هدایت جلسات مذاکره مباحث حقوقی را مد نظر قرار دهند. در انتها، نیز برخی واژگان رایج و ضروری مورد نیاز مذاکره‌کنندگان در جلسات ارائه و معرفی شد.

پرسش‌های فصل

- (۱) مفاهیم اساسی حقوقی مورد توجه در جلسات مذاکره شامل چه مواردی می‌شود؟
- (۲) مذاکره‌کننده پیش از حضور در جلسات مذاکره باید بر چه مواردی مسلط باشد؟
- (۳) چرا باید به ملاحظات حقوقی در جلسه مذاکره توجه داشته باشیم؟

- ۴) چند مورد مفاهیم حقوقی حین مذاکره را بیان کنید.
- ۵) پنج مورد از واژگان حقوقی مورد نیاز در مذاکرات را نام برده و تعریف کنید.

پژوهش

با فعالان حقوقی از جمله وکلا و قضات مصاحبه کرده و از آنها در مورد چالش‌هایی که عدم رعایت قوانین حقوقی در مذاکره ایجاد کرده سؤال کنید.

بیشتر ببینیم و بیشتر بدانیم

از آنجا که دسترسی به برخی سوابق و مرور آنها می‌تواند باعث تقویت مهارت مذاکره در افراد شود، کتاب حاضر علاوه بر نکاتی که فصول هشت‌گانه به آن اشاره کرد در این قسمت چند مورد فیلم و کتاب که می‌تواند به مخاطبان یاری رسان باشد را اشاره کرده است:

فیلم‌ها:

- 1) draft day
- 2) pursuit of happiness
- 3) money ball
- 4) dog day afternoon
- 5) the taking of Pelham 123

کتاب‌ها:

- ۱) کتاب Essentials of Negotiations نوشته بروس بری و دیوید ساندرز. این کتاب فصل مشترک دوره‌های اصول و فنون مذاکره در برترین دانشگاه‌های جهان از جمله دانشگاه MIT و مدرسه کسب‌وکار هاروارد است.
- ۲) کتاب The Mediation Process نوشته کریستوفر مور. این کتاب، یک متن کلاسیک در زمینه میانجی‌گری در مذاکره است که تقریباً برای سه دهه، مرجع اول بحث میانجی‌گری و آموزش نقش واسطه بودن در مذاکره محسوب شده و می‌شود.

۳) کتاب Getting to Yes نوشته راجر فیشر و ویلیام یوری.
اگر بخواهید در یک جمع متخصص مذاکره، کتابی را به عنوان کتاب کلاسیک مذاکره معرفی کنید و از قبل مطمئن باشید که هیچکس با شما مخالفت نخواهد کرد، کتاب Getting to Yes نوشته راجر فیشر و ویلیام یوری قطعاً بهترین انتخاب خواهد بود.

۴) کتاب Working with Difficult People نوشته موریل سولومون از جمله کتاب‌های کلاسیک در بحث مذاکره غیرتجاری است. این کتاب حدود سه دهه است به عنوان منبع و مرجع در دوره‌های آموزشی مذاکره استفاده می‌شود.
۵) مجموعه سخنرانی‌ها، پادکست‌ها و فایل‌های آموزشی مذاکره دکتر مسعود حیدری

منابع

الف) فارسی

۱. ابراهیم‌زاده، سودابه؛ قدمی، محسن. (۱۳۹۳). «مؤلفه‌های فرهنگی سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش)»، مجله مدیریت فرهنگی، س هشتم، ش ۲۶.
۲. ابراهیمی، مصطفی. (۱۳۸۶)، «صداقت و راستی». مجله حوزه و دانشگاه، ش ۲۶.
۳. آتش‌پور، حمید (۱۳۸۶). روان‌شناسی مذاکره (چگونه می‌توان یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای بود؟)، تهران: نشر قطره، چ سوم.
۴. احمدی مهربانی، محمدرضا. (۱۳۸۰). «ارتباط مبتنی بر اعتماد و سازمان‌های اعتمادآفرین». مجله توسعه اعتماد، ش ۵.
۵. اختر، اس. اچ. (۱۳۸۰). بازاریابی جهانی، ترجمه حسن اسماعیل‌پور و محسن نجفیان، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۶. اسکندری، مجتبی، موسوی، سید ابوالفضل. (۱۳۹۰). «بررسی ابعاد مفهوم اعتماد در اندیشه شهید مطهری و کاربرد آن در مدیریت سازمان‌ها»، دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۱۹، ش ۲.
۷. آشفته، ایمان. (۱۳۹۶). «تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر اثربخشی مذاکرات بازرگانی»، دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، ایران، تهران.

۸. الوانی، سید مهدی؛ دانایی‌فر، حسن. (۱۳۸۰). «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی». *دانش مدیریت*. س ۴. ش ۵۵: ۲۷-۵.
۹. اصغری آق‌مشهدی، فخرالدین؛ ابویی، محمدرضا. (۱۳۸۹). «حسن نیت در اجرای قرارداد در حقوق ایران و انگلیس»، *فصلنامه حقوق*، ش ۴۰.
۱۰. انصاری، علی. (۱۳۸۸). *تئوری حسن نیت در قراردادها*، تهران: انتشارات جنگل.
۱۱. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۷۵). *سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل*، چ سوم، مؤسسه بانکداری ایران، تهران.
۱۲. باریکلو، علیرضا؛ خزایی، سیدعلی. (۱۳۹۰). «اصل حسن نیت و پیامدهای آن در دوره پیش‌قراردادی؛ با مطالعه تطبیقی در حقوق انگلیس و فرانسه»، *مجله حقوقی دادگستری*، س ۱۳۷۵، ش ۷۶، صص ۸۷-۵۳.
۱۳. بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۱). «تعیین راهبرد ارتقای کیفیت فنون مذاکره»، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ش ۱۱، صص ۴۱-۱۵.
۱۴. برومند، مجتبی؛ کوثرنشان، محمدرضا؛ غلامی، بهمن. (۱۳۸۹). «رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض»، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، س هفتم، ش ۳۲، صص ۸۵-۷۳.
۱۵. پاکدل، الهام؛ امیدواری، منوچهر. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر شخصیت انسانی بر قابلیت اطمینان انسانی و بروز حوادث با استفاده از تکنیک Heart و مدل شخصیت رفتاری DISC در صنایع خودروسازی»، *مجله ارگونومی*، دوره ۵، ش ۱.
۱۶. پناهی، علی احمد. (۱۳۹۰). «نگاهی به عوامل موفقیت در زندگی»، *نشریه معرفت*، س ۲۰، ش ۱۶۳، صص ۱۱۶-۹۷.
۱۷. جعفرزاده میرقاسم و سیمانی صراف حسین، ج ۱، ص ۱۳۶، «حسن نیت در قراردادهای بین‌المللی: قاعده‌ای فراگیر یا حکمی استثنائی»، *مجله تحقیقات حقوقی*، ش ۴۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۴).
۱۸. جوادی ارجمند، محمدجعفر؛ متین جاوید، مهدی. (۱۳۸۷). «بررسی نقش حل و فصل منازعه در روابط بین‌الملل»، *فصلنامه علوم سیاسی*، ش ۵، صص ۳۸-۱۵.
۱۹. حاج آقا معمار، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۲). «سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار». *مطالعات مدیریت راهبردی*، س چهارم، ش ۱۶، صص ۸۷-۶۱.

۲۰. حاجی پور، مرتضی. (۱۳۹۴). «نقش محدودکننده حسن نیت در مذاکرات»، فصلنامه پژوهش حقوق خصوصی، س ۴، ش ۱۴.
۲۱. حافظی، رضا؛ اسماعیل زاده، حمید. (۱۳۹۳). سناریونگاری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی
۲۲. حبیبی، حبیب الله. (۱۳۸۳). «جایگاه انصاف در داوری بین الملل»، ماهنامه پیام دریا، ش ۱۲۸، ص ۱۲۲.
۲۳. محمدعلی اردبیلی. حقوق جزای عمومی، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۲۳۴
۲۴. حمیدالله، محمد. (۱۳۸۳). سلوک بین المللی دولت اسلامی، ترجمه و تحقیق: سیدمصطفی محقق داماد، تهران: مرکز نشر علوم اسلامی.
۲۵. حیدری، مسعود. (۱۳۹۶). شایستگی های یک مذاکره کننده موفق، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲۶. خزائی، احمدرضا. (۱۳۹۳). «دیپلماسی پیامبر (ص) و ابزارهای توسعه روابط بین الملل با سایر دولت ها»، پژوهشنامه روابط بین الملل، دوره ۷، ش ۲۸، صص ۱۰۳-۱۳۲.
۲۷. دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۳). لغتنامه، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۲۸. دهقان، نبی الله. (۱۳۸۳). «چگونگی تأثیر فرهنگ بر سبک های تصمیم گیری مدیران (یک رویکرد فرافرهنگی)»، کنترولر، ش ۱۵ و ۱۶.
۲۹. دیالمه، نیکو؛ تجلی، منیر؛ کریمیان، ندا. (۱۳۹۵). «اعتماد در سازمان های آموزشی از پنداره تا واقعیت؛ بر اساس آموزه های اسلام»، دو فصلنامه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ش ۷، صص ۴۵-۶۸.
۳۰. راست، بروس و استار، هاروی. (۱۳۸۱). سیاست جهانی، محدودیت ها و فرصت های انتخاب، ترجمه علی امیدی، تهران: انتشارات وزارت امور خارجه.
۳۱. رحیمی، حمید؛ یزدخواستی، علی؛ آقابابایی، راضیه. (۱۳۹۱). «تحلیل رابطه بین کاربست سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان»، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۵، ش ۹، صص ۲۲-۱۳.
۳۲. رمضان، مریم؛ صالحی فرد، محمد؛ ابراهیمی، حسن؛ رهنما، علی؛ خراسانی، نسرين. (۱۳۹۶). «تعیین راهبردهای مبتنی بر سناریو در سازمان زمین و مسکن شهر مقدس مشهد»، فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ش ۲۰.

۳۳. ری. ج. لویکی، براس، بارن، دیوید. م، ساندرس، و جان میتون (۱۳۸۵)، *اصول و فنون مذاکره*، ترجمه: محمد جواد نایبجی، محمدرضا حسومیان، تهران: نشر اختران
۳۴. زمانی، محمود؛ رفیعی، محمدتقی. (۱۳۹۵). «تحلیل اقتصادی حسن نیت در مرحله اجرای قرارداد»، فصلنامه حقوق خصوصی، دوره ۱۳، ش ۱، صص ۱۵۹-۱۳۷.
۳۵. سازمان توسعه تجارت ایران. (۱۳۹۳). *برنامه ریزی، دفتر برنامه ریزی تجاری، گروه برنامه ریزی، توسعه و تلفیق راهبردهای تجاری*
۳۶. سجادی، عبدالقیوم. (۱۳۹۲). *دیپلماسی و رفتار سیاسی در اسلام*، قم: انتشارات بوستان.
۳۷. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). *نظریه های مدیریت و سازمان*، جلد دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
۳۸. شباننیا، قاسم. (۱۳۹۵). «ضوابط فقهی حاکم بر مذاکرات دولت اسلامی با سایر دولت ها»، دو فصلنامه معرفت سیاسی، س ۸، ش ۲.
۳۹. شباننیا، قاسم. (۱۳۹۵). «کاربرد مذاکره در دیپلماسی کشورهای اسلامی»، فصلنامه فقه و اصول، ش ۷۹، صص ۲۶-۵.
۴۰. شعبانعلی، محمدرضا. (۱۳۹۶). *اصول و فنون مذاکره: اصول، کاربردها و ترندها*، تهران: انتشارات نص.
۴۱. شولزینگر، رابرت. (۱۳۷۹). *دیپلماسی آمریکا در قرن بیستم*، حمید رفیعی مهرآبادی، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی
۴۲. شیروی، عبدالحسین؛ کاظمی، محمدجواد. (۱۳۹۶). «بررسی شرط مذاکره در حل و فصل اختلافات تجاری با توجه به رویه قضایی بین المللی»، *مجله حقوقی دادگستری*، س ۱۳۸۲، ش ۱۰۴.
۴۳. صفردوست، عاطیه؛ محمد روضه سرا، مریم؛ نقی زاده، محمد؛ منطقی، منوچهر. (۱۳۹۵). «بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی»، *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، دوره چهارم، ش ۴، صص ۱۸۴-۱۶۹.
۴۴. عبدالقوی الغفاری، علی. (۲۰۰۲). *الدبلوماسية القديمة و المعاصرة*، دمشق: دارالاولئ.
۴۵. عمید زنجانی، عباسعلی. (۱۳۶۰). «گوشه ای از دیپلماسی پیامبر اسلام مذاکره با

- سفرا و نمایندگان قبائل و گروه‌های مذهبی و دولت‌ها»، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، ش ۲۳.
۴۶. غفاری آشتیانی، پیمان. (۱۳۸۵). «شناخت فرهنگ‌ها در فروش بین‌المللی»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۵، صص ۵۳-۵۸.
۴۷. غوثی، محمدحسین؛ درگی، پرویز. (۱۳۸۹). اصول، فنون و هنر مذاکره (با نگرش بر بازار ایران)، تهران: انتشارات رسا.
۴۸. فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). «تعارض ادراک‌شده و سبک‌های مدیریت آن»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، س اول، ش ۲، صص ۹۰-۱۱۱.
۴۹. فیضی‌پور رفعت، خدیجه. (۱۳۹۷). «حسن نیت و رفتار منصفانه در عصر مذاکرات الکترونیکی»، فصلنامه تخصصی حقوق علم و وکالت، س اول، ش ۲.
۵۰. قاسمی، فرهاد. (۱۳۸۶). دیپلماسی و روابط بین‌الملل، تهران: نشر میزان.
۵۱. کرمی، غلامرضا؛ تاجیک، کامران. (۱۳۸۵). «اثر فرهنگ بر شیوه مذاکره»، فصلنامه بانک و اقتصاد، ش ۷۷، ص ۶۵.
۵۲. کریمیان، محمدتقی. (۱۳۹۳). «نقش فرهنگ در عرصه فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی»، همایش مدیریت نوین
۵۳. کک دین، نگوین. (۱۳۸۳). حقوق بین‌الملل عمومی، جلد دوم، ترجمه دکتر حسن حبیبی، تهران: انتشارات اطلاعات، چ دوم، صص ۱۹۳-۱۹۲.
۵۴. گوهری‌فر، مصطفی؛ آذر، عادل؛ مشبکی، اصغر. (۱۳۹۴). «آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، س دهم، ش ۳۸.
۵۵. مدنی، سید جلال‌الدین. (۱۳۷۲). مبانی و کلیات علوم سیاسی، ج ۱، تهران: بینا.
۵۶. مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۹). «کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در سازمان»، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، ش ۵۵.
۵۷. موسوی، سید علی محمد. (۱۳۹۱). «مذاکرات راهبردی (راهبردها، تاکتیک‌ها و الزامات)»، فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، دوره نخست، ش چهارم، صص ۱۷۲-۱۴۳.
۵۸. موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا؛ میرزاده، اکبر. (۱۳۸۸). «تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س ششم، ش ۲۶، صص ۷۳-۹۰.

۵۹. میرزایی، ف. (۱۳۹۰). مدیریت تعارض از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت و مکتب اسلام، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)، پردیس خواهران
۶۰. میرمحمد صادقی، ح. (۱۳۹۰). «بازتاب قواعد اخلاقی در قوانین راجع به کسب‌وکار در حقوق اسلام و ایران»، مجله نامه مفید، ش ۹۱، صص ۴۹-۶۸.
۶۱. نثائی، وحید. (۱۳۹۲). اصول کسب‌وکار در سرزمین حکایات، نشر نوید مهر.
۶۲. نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۳). «رویکردها و تاکتیک‌ها در مذاکره»، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، س ۱۶، ش ۱.
۶۳. نوروزی، حسین؛ مهدبی، مهدی. (۱۳۹۶). اصول مذاکرات، مکاتبات و قراردادهای تجاری، تهران: انتشارات مهربان.

ب) انگلیسی

- 1) Camerer, C. F. (1997). Progress in behavioral game theory. Journal of economic perspectives, 11(4), 167-188.
- 2) Cartwright, John (2009). Hesselink, Martijn, Pre-contractual Liability in European Private Law, Cambridge University Press.
- 3) Dubrin, A. J. (2004). Applying psychology, individual and organizational effectiveness, New Jersey, Pearson, Prentice Hall
- 4) Engel, p, (1996). Negotiation, first edition, Mc Graw-Hill Company
- 5) Garner, Bryan A., Blacks Law Dictionary. 8th Edition, Thompson Dublication, 2004.
- 6) Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). Behavior in organization, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- 7) Godet m. and fabric Rubella (1996). Creating the future: the use and misuse of scenarios, long range planning, vol29, no2.
- 8) Hess, E. H. (1975). The tell-tale eye: How your eyes reveal hidden thoughts and emotions. Van Nostrand Reinhold.
- 9) Hofstede, (1980). G., Culture's Consequences, Sage, Beverly Hills,
- 10) Mills, H. (1991). The Art of Winning, Gower publishing company.

- 11) Porter, m. E. (1985). Competitive advantage. New York: free press.
- 12) study of western expatriates in Nigeria. Journal of World Business, 46, 22-30.
- 13) SALACUSE, J. W. (2005). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. Ivey Business Journal, 69, 1-6.
- 14) Wack P. (1985). Uncharted waters ahead; Harvard business review, September/ October.
- 15) Wheeler, M. (2015). The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World, UCLA SCHOOL OF LAW, Harvard Business School.
- 16) Ekrem, y. Selim, k. (2018). Carrot And Stick Approach In International Relations: An Evaluation Throughtout Turkey's Accession Negotiations With the European Union, Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences
- 17) Yousefvand, m. (2012). Diplomatic negotiations from Islamic point of view. Journal of basic and applied scientific research, 2(1), 309-317.

ج) سایت‌های مرجع و سایت‌های مفید جهت مطالعه در باب مذاکره

- 1) <https://ahmadansari.com>
- 2) <https://pms.ir/>
- 3) <http://www.alamto.com/>
- 4) <https://www.ayabusinessschool.com/>
- 5) <https://besazeem.com>
- 6) <http://negotiation-school.ir>
- 7) <http://ensani.ir>
- 8) <http://www.sedayeqazvin.ir>
- 9) www.shabanali.com

