

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت اصول و فنون مذاکره

تألیف: دکتر رحیم رنجبر

استاد دانشگاه



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

تقدیم به :

پدر و مادر مرحوم، همسر و فرزند عزیزم، و برادرزاده‌ها و خواهرزاده‌های مهربانم و کلیه دانش‌پژوهانی که عمر پر برکشان را در راستای غنای علمی و جهت رشد و توسعه و اعتلای علم و فرهنگ اسلامی ایران به‌ویژه در راستای استقرار علمی حکومت الله بر جهان صرف می‌نمایند.

فهرست

پیشگفتار.....	أ
فصل اول : کلیات مذاکره	۱
اهداف این فصل	۲
مقدمه	۲
تاریخچه	۳
مذاکره چیست؟	۳
چیستی مذاکره	۳
تعریف مذاکره	۴
مفهوم مذاکره	۴
اهمیت و ضرورت مذاکره	۵
ویژگی های اصلی مذاکره :	۵
هدف ها و نتایج مذاکره	۶
انواع اهداف مذاکره	۷
خلاصه فصل اول	۹
فصل دوم : اصول مذاکره	۱۱
اهداف این فصل	۱۲
مقدمه	۱۲
شش مهارت اصلی در مذاکره	۱۳
سطوح مختلف مذاکره	۱۳

- ۱۴.....وضعیت‌های مختلف سازمانی در مذاکره :
- ۱۵.....انواع اساسی مذاکره
- ۱۶.....راهبردهای مذاکره توزیعی
- ۱۷.....۲- مذاکره تلفیقی (برد - برد) :
- ۱۸.....۲-۱- فنون دستیابی به توافق‌های تلفیقی
- ۱۹.....مقایسه رهیافت‌های مذاکره توزیعی و تلفیقی
- ۲۰.....۳- ساخت دهی مبتنی بر گرایش
- ۲۰.....مذاکره درون‌سازمانی
- ۲۱.....۳- غیر حضوری
- ۲۱.....الگوهای رفتاری در مذاکره
- ۲۱.....۳-۱- شخصیت منفعل :
- ۲۲.....۳-۲- شخصیت تهاجمی :
- ۲۳.....۳-۳- شخصیت قاطع :
- ۲۴.....عوامل تأثیرگذار بر میزان صراحت و قاطعیت
- ۲۵.....ارتباطات در مذاکره
- ۲۶.....هفت باور اشتباه در خصوص ارتباط در مذاکره
- ۲۷.....راه‌های برقراری ارتباط در مذاکره
- ۲۷.....الف - ارتباط کلامی :
- ۲۸.....ب - ارتباط غیر کلامی : زبان بدن
- ۲۹.....ماکیاولیزم و تأثیر آن در مذاکره

۳۰.....	چگونه با کسی که از او نفرت داریم مذاکره کنیم؟
۳۱.....	چگونه با کسی که دوستش داریم مذاکره کنیم؟
۳۱.....	چالش‌های متداول در مذاکره
۳۵.....	میزان نفوذ و تأثیری گذاری در مذاکره
۳۸.....	خلاصه فصل دوم
۳۹.....	فصل سوم: استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره
۴۰.....	اهداف این فصل
۴۰.....	مقدمه
۴۲.....	فنون مذاکره
۴۳.....	تفاوت سبک‌های مذاکره
۴۴.....	مراحل و فرایند مذاکره
۴۷.....	۳- برنامه‌ریزی:
۴۹.....	۴- تصمیم‌گیری:
۴۹.....	۵- اعتماد سازی:
۵۰.....	۶- تهیه چک‌لیست:
۵۱.....	تکنیک‌های مذاکره
۵۱.....	قانون طلایی مذاکره
۵۳.....	استراتژی در مذاکره
۵۳.....	انواع استراتژی در مذاکره
۵۸.....	تاکتیک‌های مذاکره

۶۱.....	انواع تاکتیک‌های موقعیتی
۶۳.....	استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره
۶۳.....	۱ - مذاکره برنده - برنده :
۹۸.....	خلاصه فصل سوم
۹۹.....	فصل چهارم : مذاکره اثربخش
۱۰۰.....	اهداف این فصل
۱۰۰.....	مقدمه
۱۰۱.....	ویژگی‌های مذاکره‌کننده موفق :
۱۰۱.....	شاخص‌های مذاکره اثربخش
۱۰۲.....	گام‌های مذاکره اثربخش
۱۰۲.....	۱ - آمادگی برای مذاکره
۱۰۳.....	۲ - ارزیابی گزینه‌ها
۱۰۹.....	۳ - شناسایی منافع هر یک از طرفین
۱۱۰.....	۴ - ایجاد منافع مشترک
۱۱۲.....	راهبردهای مذاکره اثربخش
۱۱۵.....	اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره اثربخش
۱۱۶.....	شخص سوم تسهیلگر مذاکره اثربخش
۱۱۷.....	نقشه‌ای شخص تسهیلگر در مذاکره اثربخش
۱۱۷.....	۱ - میانجی :
۱۱۷.....	۲ - حکم :

۳ - آشتی دهنده :	۱۱۸
۴ - مشاور :	۱۱۸
موارد بنیادین در انجام یک مذاکره اثربخش	۱۱۸
توافقی‌های آشکار و نهان	۱۱۸
جدول نتایج مذاکره	۱۱۹
کشف تفاوت‌ها برای کسب بهترین توافق در مذاکره	۱۲۱
نکات پیشنهادی پایه در انجام مذاکره اثربخش	۱۲۲
خلاصه فصل چهارم	۱۲۳
فصل پنجم : نقش تعارض در مذاکرات	۱۲۵
اهداف این فصل	۱۲۶
مقدمه	۱۲۶
تعریف تعارض	۱۲۷
تعارض، عامل انجام مذاکره	۱۲۹
انواع تعارض در مذاکره	۱۲۹
۱ - تعارض بنیادین در مذاکره	۱۳۰
۱ - تعارض در هدف :	۱۳۰
۲ - تعارض رویه‌ای :	۱۳۰
۳ - تعارض شناختی :	۱۳۰
۲ - تعارض احساسی / عاطفی در مذاکره	۱۳۰
سطوح مختلف تعارض	۱۳۱

- ۱ - تعارض درون فردی. ۱۳۱
- ۱ - ۱ - تعقیب - تعقیب : ۱۳۲
- ۱ - ۲ - اجتناب - اجتناب : ۱۳۲
- ۱ - ۳ - تعقیب - اجتناب : ۱۳۲
- ۲ - تعارض میان فردی. ۱۳۳
- تعارض در نقش : ۱۳۴
- ابهام در نقش : ۱۳۴
- تعارض شخصیتی : ۱۳۴
- چگونگی برخورد با تعارض های شخصیتی : ۱۳۵
- سازوکارهای دفاعی ۱۳۶
- سازوکارهای تهاجمی ۱۳۷
- سازوکارهای مصالحه ۱۳۸
- سازوکارهای عقب نشینی ۱۳۸
- شیوه های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار در تعارض میان فردی ۱۳۹
- مدیریت تعارض ۱۴۳
- طبقه بندی رفتارها در تعارض ۱۴۴
- تعارض درون گروهی ۱۴۶
- تعارض میان گروهی ۱۴۶
- پیش فرض های اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی ۱۴۸
- درس های برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان گروهی ۱۵۰

تعارض میان سازمانی	۱۵۶
انواع تیپ‌های شخصیتی در مذاکره	۱۵۷
اثربخشی سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض	۱۵۹
خلاصه فصل پنجم	۱۶۵
فصل ششم: اقدامات فریب‌دهنده و شیوهای مقابله با آنها در مذاکرات	۱۶۷
اهداف این فصل	۱۶۸
مقدمه	۱۶۸
۱- تاکتیک‌های منفی در رابطه با زمان	۱۶۹
۲- تاکتیک‌های منفی در رابطه با مکان	۱۶۹
۳- تاکتیک‌های منفی رفتاری	۱۷۰
۲- پرداخت حق کمیسیون	۱۷۱
تدابیر مقابله با اقدامات فریب‌دهنده در مذاکرات بین‌المللی	۱۷۲
۱- تدابیر پیشگیری‌کننده	۱۷۲
۱-۱- تأمین مالی کادر مذاکره‌کننده	۱۷۲
خلاصه فصل ششم	۱۷۶
فصل هفتم: مدیریت مذاکره	۱۷۷
اهداف این فصل	۱۷۸
مقدمه	۱۷۸
روش‌شناسی مذاکره	۱۷۹
نواقص و اشتباهات در مذاکره	۱۸۰

مدیریت جلسات مذاکره	۱۸۰
دستور جلسه مذاکرات	۱۸۱
تعیین مکان جلسه	۱۸۳
چیدمان جلسه مذاکره	۱۸۳
ارزیابی فضای جلسه مذاکره	۱۸۴
هشپاری در جلسه مذاکره	۱۸۵
ظاهر مناسب در جلسه مذاکره	۱۸۵
واردشدن به جلسه مذاکره	۱۸۵
پیشنهادهات کلی جهت مدیریت جلسات مذاکره	۱۸۶
مدیریت زمان در مذاکره	۱۸۷
ابزار و شیوه‌های مدیریت زمان در مذاکره	۱۸۷
اصل پارتو در مذاکره	۱۸۸
مدیریت چالش در مذاکره	۱۸۹
مدیریت استرس در مذاکره	۱۹۱
موقعیت‌های پر تنش در مذاکره	۱۹۲
توصیه‌های طلایی در مذاکره	۱۹۳
خلاصه فصل هفتم	۱۹۵
فصل هشتم : توافق و تفاهم در مذاکره	۱۹۷
اهداف این فصل	۱۹۸
مقدمه	۱۹۸

۲۰۰	ارائه پیشنهاد در مذاکره
۲۰۱	پیشنهادهای متقابل در مذاکره
۲۰۳	شروع کننده مذاکره
۲۰۴	موارد قابل بررسی پیش از انجام مذاکره
۲۰۵	طراحی یک مذاکره پیش از آغاز مذاکره
۲۰۵	در آغاز بهتر است از کدام دلیلان شروع کنیم؟
۲۰۶	خطاهای رایج در مرحله انجام مذاکره
۲۰۶	چک لیست بررسی روند مذاکره
۲۰۷	چانه زنی و توافق در مذاکره
۲۰۸	تعریف چانه زنی
۲۰۹	چرا چانه زنی؟
۲۰۹	راهکارهای جایگزین چانه زنی
۲۱۱	تاکتیک های چانه زنی
۲۱۷	راهکارهای حل اختلاف
۲۱۹	تعهد در مذاکره
۲۲۰	توافق نهایی
۲۲۱	مفهوم توافق نهایی
۲۲۱	تعریف حقوقی توافق نهایی
۲۲۲	قاطعیت در ارائه پیشنهاد نهایی
۲۲۲	رسیدن به توافق

۲۲۲	 مکث قبل از توافق
۲۲۳	 مکث تحت فشار در مذاکره
۲۲۴	 افرادی که جلسات را به تنش می کشانند
۲۲۵	 انواع شخصیت هایی که موجب نرسیدن به توافق نهایی می شوند
۲۲۷	 مصالحه در مقابل مشارطه
۲۲۷	 زمان مناسب برای توافق نهایی
۲۲۸	 مستندسازی توافق
۲۲۸	 قراردادهای کتبی و شفاهی
۲۲۹	 چند توصیه مهم در مذاکره
۲۳۰	 خاتمه مذاکره
۲۳۱	 فنون خاتمه مذاکره
۲۳۱	 چرا باید مذاکره را خاتمه داد
۲۳۲	 روش های خاتمه مذاکره
۲۳۲	 چرا مذاکره کننده از خاتمه مذاکره واهمه دارند؟
۲۳۳	 نشانه های غیرارادی مخاطب برای نتیجه گیری
۲۳۳	 برخی خطاهای رایج در مذاکره
۲۳۳	 خلاصه فصل هشتم
۲۳۵	 فصل نهم: احکام گفتگو و مذاکره در اسلام
۲۳۶	 اهداف این فصل
۲۳۶	 مقدمه

- ۲۳۷..... اصول اخلاقی در مذاکره
- ۲۴۲..... جنبه‌های اخلاقی مذاکره
- ۲۴۲..... انگیزه‌های رفتار غیر اخلاقی
- ۲۴۳..... فنون غیر اخلاقی در مذاکره
- ۲۴۵..... نقش فرهنگ در مذاکره
- ۲۴۶..... تعریف فرهنگ :
- ۲۴۶..... چهار لایه فرهنگ
- ۲۴۷..... مسائل میان فرهنگی در مذاکره
- ۲۴۹..... پیش فرض‌های سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی
- ۲۵۱..... تأثیر فرهنگ در روند مذاکره
- ۲۵۲..... ده مؤلفه فرهنگی مؤثر در مذاکره
- ۲۵۳..... مؤلفه سوم - سبک رفتار: رسمی یا غیر رسمی؟
- ۲۵۳..... مؤلفه چهارم - ارتباطات: مستقیم / غیر مستقیم؟
- ۲۵۴..... مؤلفه پنجم - حساسیت: زیاد یا کم به زمان؟
- ۲۵۴..... مؤلفه ششم - بروز احساسات: زیاد یا کم؟
- ۲۵۴..... مؤلفه هفتم - شکل توافق: عمومی یا جزء به جزء؟
- ۲۵۵..... مؤلفه هشتم - حصول به توافق: از کل به جزء یا از جزء به کل؟
- ۲۵۵..... مؤلفه نهم - ساختار تیمی: تصمیم‌گیری توسط یک رهبر یا توافق جمعی؟
- ۲۵۵..... مؤلفه دهم - ریسک‌پذیری: کم یا زیاد؟
- ۲۵۶..... حفظ حرمت و دفاع از شرف و حیثیت ملی

۲۵۶.....	قالب‌های اصلی شخصیتی در مذاکره
۲۵۷.....	ملاحظات حقوقی در مذاکره
۲۵۸.....	چارچوب حقوقی و قانونی در مذاکره
۲۵۹.....	خلاصه فصل نهم
۲۶۰.....	منابع و مآخذ

tnbook.ir

همه ما با این واقعیت روبرو هستیم که در تمام طول روز با مذاکره‌های عاطفی، احساسی، منطقی، تجاری و موقعیت‌های بی‌شماری مواجه هستیم که عبور موفق از آنها نیازمند برقراری ارتباطی صحیح، منطقی و اصولی است. بدیهی است شناخت موقعیت‌های گوناگون مذاکره ما را در بسیاری از جنبه‌های زندگی توانمندتر خواهد ساخت. مذاکره، تلفیقی از تجربه و علم است. مذاکره می‌تواند روابط را آسان سازد و درعین حال به شما در صرفه‌جویی زمان، هزینه، حفظ حیثیت و کسب یک مزیت نسبی کمک کند. مذاکره بهترین راه مسالمت‌آمیز برون‌رفت تمامی مشکلات از حل اختلافات خانوادگی، سازمانی و چانه‌زنی‌ها در سازمان و در سطح بین‌المللی است. مذاکره راهی است برای رسیدن به آنچه هر انسانی در زندگی می‌خواهد. به هر حال در صورتی که علاقه‌مند هستید در روابط خانوادگی، کاری، سازمانی و اجتماعی روابط بهتر و حسنه داشته باشید لازم است اصول مذاکره را فراگیرید. شاید بتوان گفت تاریخچه مذاکره به زمان خلقت بشر می‌رسد، چرا که انسان مخلوقی است اجتماعی یعنی به‌ناچار باید در اجتماع با دیگران زندگی کند و در تمام عمر خود در ارتباط و تعامل با دیگران باشد که این ارتباط و تعامل از طریق گفتگو انجام می‌شود. در تحول تاریخ عمر طولانی بشر روی کره خاکی، به تدریج این تعامل، تکامل پیدا کرده و در برنامه زندگی روزانه انسان‌ها قرار گرفته است. ارتباط، دامنه وسیعی دارد که از افراد خانواده آغاز شده تا به مسائل سازمانی، محیطی و بین‌المللی کشیده می‌شود. هر روز در هر نقطه از جهان افراد با موقعیت‌هایی برای مذاکره روبرو می‌شوند. برخی از این مذاکره‌ها ساده و برخی دیگر بسیار پیچیده هستند. از مذاکره ساده بین کارمند و ارباب رجوع در سازمان گرفته تا مذاکرات پیچیده‌ای مثل مذاکرات هسته‌ای در سطح بین‌المللی است.

مذاکره از جمله مهارت‌های عمومی است که هر فردی مستقل از شغل و پیشه به‌خصوص در روابط اجتماعی به آن نیاز دارد. به عبارت دیگر مذاکره فرایندی گفتگو محور است که تشخیص خواسته‌ها، اولویت‌بندی آنها، بحث روی آنها و توافق بر سر آنهاست که عوامل محیطی، انسانی، فرهنگی، اجتماعی و بسیاری عوامل دیگر بر آن تأثیر می‌گذارد. مذاکره زمانی معنای واقعی خود را پیدا می‌کند که میان طرفین توازن قدرت نسبی وجود داشته باشد. در غیر این صورت طرفی که مسلط است خواست خود را به امرونی و با به‌کارگیری اهرم‌های قدرت خود به دیگری تحمیل خواهد کرد. به عبارت دیگر

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 چانه زنی کنید و بالعکس.

مذاکره یکی از واقعیات زندگی ماست. همگی خواسته و ناخواسته در حال مذاکره ایم. شما با رئیس یا با استاد در رابطه با متون درسی و نمره، با صاحبخانه درباره مبلغ اجاره بها و در باره خسارات ناشی از یک حادثه رانندگی مذاکره می کنید. مردم بی آنکه متوجه باشند در حال مذاکره هستند. بنابراین بدون شک مذاکره یکی از مهم ترین موهبت ها و نعمت های زندگی انسان است. از طریق مذاکره به یکدیگر اطلاعات می دهیم، دنیای همدیگر را می شناسیم، می توانیم در جای یکدیگر قرار بگیریم و از نقطه نظرهای هم مطلع شویم، با شناخت و درک درست از سوء تفاهم و گمراهی و بی انصافی و ظلم رهایی پیدا کنیم، به تفاهم و توافق برسیم و از همه مهم تر با مذاکره می توانیم به حل مشکلات زندگی بپردازیم. به هر حال در صورتی که علاقه مند هستید که در روابط خانوادگی، تحصیلی، کاری، اداری و اجتماعی به روابط بهتر و حسنه برسید لازم است اصول مذاکره را فراگیرید.

مذاکره کنندگان برای دستیابی به هدف های خود از مانورهای متمرکز کوتاه مدت استفاده می کنند. بسیاری از چنین فئونی برای کاهش خواسته ای طرف مقابل طراحی شده اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدف هایش پیشنهادهایی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد و گر نه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می شود و تصمیم های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. برای شناسایی مذاکره اثربخش از سه کیفیت، کارایی و توازن استفاده می شود و برای مذاکره اثربخش چهار گام باید برداشته شود: (۱) آمادگی برای مذاکره، (۲) ارزیابی گزینه ها، (۳) شناسایی منافع هر یک از طرفین و (۴) ایجاد منافع مشترک. هر قدر مذاکره کنندگان تجربه بیشتری کسب کنند بهتر می توانند مذاکره صورت دهند. مذاکره کنندگان باتجربه، فراگرد مذاکره خاص را بهتر می شناسند و سریع تر می توانند به توافق تلفیقی دست یابند. در مذاکره اثربخش، مذاکره کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع گیری، روی حل مسئله متمرکز می شوند و به راه حل یابی مشترک و کشف علایق یکدیگر می پردازند. آنان چندین گزینه ایجاد می کنند و در صورت نرسیدن به توافق می کوشند گزینه های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند

معامله زمانی به توافق نهایی می‌رسد که دو طرف روی موارد کافی به نتیجه می‌رسند. به گونه‌ای که می‌توانند این معامله را عملی کنند. بهترین زمان برای توافق نهایی زودترین زمان ممکن است. تصمیم اتخاذ شده در مذاکرات زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که به مرحله اجرا برسد. بنابراین قبل از ترک میز مذاکره برای هر قرارداد نهایی شده یک‌ضرب الاجل و نقشه اجرایی تدوین کنید. مرتباً روند پیشرفت اجرای قرارداد را بررسی کنید. هرگونه لغزش در برنامه اجرایی می‌تواند توافقات به‌عمل آمده را زیر سؤال ببرد، بخصوص اگر برای رسیدن به اهداف تعیین شده امتیازات قابل توجهی داده باشید. در صورت بروز مشکلات بعدی و برای رفع آنها مجدداً با طرف مقابل مذاکره نمایید. هنگامی معامله تمام شده است که مذاکره به پایان رسیده، قرارداد امضا شده، مشتری شما خوشحال است و همه به شما تبریک می‌گویند

ساختار رسمی و مکانیزم تصمیم‌گیری در گروه‌ها، در فرهنگ هر کشور و ملتی ریشه دارد. فرهنگ بر بسیاری از جنبه‌های فرایند مذاکره از جمله برنامه‌ریزی مذاکره‌کنندگان، پیشنهادها داده شده در طول مذاکره، روند برقراری ارتباط و شیوه درمیان گذاشتن اطلاعات در طول مذاکره تأثیر چشمگیری می‌گذارد. فرهنگ‌های مختلف، هدف‌های متفاوتی را در فرایند مذاکره دنبال می‌کنند و روش‌های ارتباطی در فرهنگ‌های مختلف نیز کاملاً متفاوت است. برخی فرهنگ‌ها از روش‌های مستقیم و ساده در ارتباطات خود استفاده می‌کنند. در این فرهنگ‌ها پیام‌ها مستقیم گفته می‌شوند، معمولاً از جملات دوپهلو استفاده نمی‌شود و درک پیام‌ها برای طرف مقابل بسیار ساده و آسان است..

اگر مذاکره به هم بخورد شما می‌توانید اختلاف پیش آمده را از طریق داوری حل و فصل کنید. داوری یعنی اینکه از شخص ثالثی بخواهید تا در رفع بن‌بست پیش آمده کمک کند. طبق شرایط داوری، طرفین ملزم به اجرای تصمیم نهایی داور هستند. در دعاوی، نقش داور این است که طرفین را به یک توافق عادلانه برساند و سپس حکم به دست آمده را اجرا کند.

کتاب حاضر در نه فصل نگاشته شده است که فصل اول به کلیات مذاکره می‌پردازد، فصل دوم به اصول مذاکره اشاره دارد، فصل سوم استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره را مورد بررسی قرار می‌دهد، فصل چهارم به مذاکره اثربخش اشاره دارد، فصل پنجم به نقش تعارض در مذاکرات نظری می‌افکند، فصل ششم به اقدامات فریب‌دهنده و شیوه‌های مقابله با آنها در مذاکرات می‌پردازد، فصل هفتم به مدیریت

مذاکره اشاره دارد، فصل هشتم توافق و تفاهم در مذاکره را مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت در فصل نهم به احکام گفتگو و مذاکره در اسلام اشاره دارد.

این کتاب برای دانشجویان رشته‌های مختلف در مقطع کارشناسی به‌عنوان سه واحد درسی و درعین حال برای کمک به مدیران سازمان، فعالان در عرصه اقتصادی از جمله تولیدکنندگان، تجار و بازرگانان و غیره به رشته تحریر درآمده است و حاوی اصول و فنون مذاکره است. که امید است بتواند در راستای افزایش کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) سازمان مثمرثمر واقع شود.

امید است صاحب‌نظران علم و دانش، اساتید، دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز و گرانمایه، کمبودها و نقایص را به دیده اغماض نگریسته و همواره از نظرات و پیشنهادات سازنده خود، ما را در ارائه بهتر این اثر در چاپ‌های بعدی، مورد لطف و عنایت خویش قرار دهند.

در نهایت از یاری و حمایت همه بزرگواران و دانش‌دوستانی که یاور ما در انجام این اثر بوده‌اند، به‌ویژه از حمایت‌های همه‌جانبه جناب آقای دکتر پیرمحمدی ریاست محترم دانشگاه غیرانتفاعی آفاق و هیئت مؤسسان آن و نیز از جناب آقای دکتر عبدزاده معاونت محترم علمی و پژوهشی این دانشگاه به‌خاطر حمایت بی‌دریغ ایشان در تصویب و انتشار این اثر، کمال سپاسگزاری را می‌نمایم.

رحیم رنجبر

تابستان ۱۴۰۲

فصل اول : کلیات مذاکره

tnbook.ir

اهداف این فصل

شما بعد از مطالعه این فصل باید بتوانید :

- ۱ - تاریخچه و چیستی مذاکره را بدانید.
- ۲ - مذاکره را تعریف کنید.
- ۳ - با مفهوم مذاکره آشنایی داشته باشید.
- ۴ - اهمیت و ضرورت مذاکره را بدانید.
- ۵ - با ویژگی‌های اصلی مذاکره آشنایی داشته باشید.
- ۶ - هدف‌ها و نتایج مذاکره را بدانید.

مقدمه

همه ما با این واقعیت روبرو هستیم که در تمام طول روز با مذاکره‌های عاطفی، احساسی، منطقی، تجاری و موقعیت‌های بی‌شماری مواجه هستیم که عبور موفق از آنها نیازمند برقراری ارتباطی صحیح، منطقی و اصولی است. بدیهی است شناخت موقعیت‌های گوناگون مذاکره ما را در بسیاری از جنبه‌های زندگی توانمندتر خواهد ساخت. دستیابی به شناخت آگاهانه و سیستماتیک این فرصت را برای شما فراهم می‌سازد که نقاط قوت و ضعف خود را بهتر شناخته و ظرفیت‌های خود را افزایش دهید.

مذاکره تلفیقی از تجربه و علم است. مذاکره می‌تواند روابط را آسان سازد و درعین حال به شما در صرفه‌جویی زمان، هزینه، حفظ حیثیت و کسب یک مزیت نسبی کمک کند.

مذاکره بهترین راه مسالمت‌آمیز برون‌رفت تمامی مشکلات از حل اختلافات خانوادگی، سازمانی و چانه‌زنی‌ها در سازمان و در سطح بین‌المللی است. مذاکره راهی است برای رسیدن به آنچه هر انسانی در زندگی می‌خواهد. به‌رحال در صورتی که علاقه‌مند هستید در روابط خانوادگی،

کاری، سازمانی و اجتماعی روابط بهتر و حسنه داشته باشید لازم است اصول مذاکره را فراگیرید.

تاریخچه

شاید بتوان گفت تاریخچه مذاکره به زمان خلقت بشر می‌رسد، چرا که انسان مخلوقی است اجتماعی یعنی به‌ناچار باید در اجتماع با دیگران زندگی کند و در تمام عمر خود در ارتباط و تعامل با دیگران باشد که این ارتباط و تعامل از طریق گفتگو انجام می‌شود. در تحول تاریخ عمر طولانی بشر روی کره خاکی، به تدریج این تعامل، تکامل پیدا کرده و در برنامه زندگی روزانه انسان‌ها قرار گرفته است. ارتباط، دامنه وسیعی دارد که از افراد خانواده آغاز شده تا به مسائل سازمانی، محیطی و بین‌المللی کشیده می‌شود.

مذاکره چیست؟

مذاکره از جمله مهارت‌های عمومی است که هر فردی مستقل از شغل و پیشه به‌خصوص در روابط اجتماعی به آن نیاز دارد.

هر روز در هر نقطه از جهان افراد با موقعیت‌هایی برای مذاکره روبرو می‌شوند. برخی از این مذاکره‌ها ساده و برخی دیگر بسیار پیچیده هستند. از مذاکره ساده بین کارمند و ارباب رجوع در سازمان گرفته تا مذاکرات پیچیده‌ای مثل مذاکرات هسته‌ای در سطح بین‌المللی است.

مذاکره زمانی معنای واقعی خود را پیدا می‌کند که میان طرفین توازن قدرت نسبی وجود داشته باشد. در غیر این صورت طرفی که مسلط است خواست خود را به امرونی و با به‌کارگیری اهرم‌های قدرت خود به دیگری تحمیل خواهد کرد.

چیستی مذاکره

- ۱- مذاکره فن، هنر و علم گفتگو و به نتیجه رسیدن است.
- ۲- مذاکره تبادل برای رسیدن به توافق بر سر منافع مشترک و متضاد است.
- ۳- مذاکره نفوذ بر دیگران از طریق تبادل افکار است.

- ۴ - مذاکره فرایند بر آوردن نیازهایی است که تحت کنترل دیگران هستند.
- ۵ - مذاکره وقتی روی می دهد که افرادی قصد دارند با کمک یکدیگر مشکلات و چالش هایی را که بر سر آن با یکدیگر اختلاف نظر دارند در یک تعامل مشترک حل کنند.
- ۶ - مذاکره جریان دو سویه ارتباط، به منظور دست یابی به یک تصمیم مشترک و یک تفاهم دوجانبه است.

تعریف مذاکره

مذاکره فرایندی گفتگو محور است که تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث روی آنها و توافق بر سر آنهاست که عوامل محیطی، انسانی، فرهنگی، اجتماعی و بسیاری عوامل دیگر بر آن تأثیر می گذارد.

مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. (نیل و بازرمن، ۱۹۹۲، ص ۴۲).

مذاکره فرایندی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد، طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶).

مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را دادوستد یا بده بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد. بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. آنچه هر یک از دو طرف در فراگرد تعاملی مذاکره می خواهد در عمل قابل مشاهده است (کندی، ۱۹۸۸، ص ۵). در ضمن مذاکره فراگردی کاوشی است، زیرا هیچ یک از دو طرف نمی داند که آیا به توافق می رسند یا نه.

مفهوم مذاکره

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 چانه زنی کنید و بالعکس.

مذاکره عبارت است از چانه زنی برای حصول به نتیجه قابل قبول برای طرفین، مذاکره به مفهوم برد دو طرف است. مذاکره جریانی است برای شناختن، مناظره کردن، نظم دادن و موافقت کردن با شرایط برای اینکه مذاکره کننده خوبی باشید باید بتواند به نیاز طرف مقابل پی ببرد.

اهمیت و ضرورت مذاکره

برخی از دلایل اهمیت مذاکره عبارتند از :

- ۱ - توافق برای کسب منابعی نظیر: زمین، ثروت، پول، وقت، حقوق و غیر.
- ۲ - ایجاد و خلق چیزی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیست.
- ۳ - رفع یک مشکل، نزاع و یا اختلاف عقیده بین طرفین درگیر.
- ۴ - مذاکره یکی از فرآیندهای روزمره زندگی است.
- ۵ - مذاکره یک فرایند اطلاعاتی دانشی است.
- ۶ - مذاکره بهترین و رایج ترین وسیله برای برقراری ارتباط بین انسانهاست.
- ۷ - مذاکره ابزاری است برای آنکه به خواسته هایمان دست بیابیم.
- ۸ - مذاکره از خانواده شروع شده و به سطح بین المللی می رسد.
- ۹ - در دنیای حاضر، تسلط بر فن مذاکره به عنوان یکی از مهم ترین راه های برقراری ارتباط شناخته شده است.

ویژگی های اصلی مذاکره :

همه چیز قابل مذاکره است و هر فردی یک مذاکره کننده به حساب می آید. همه مذاکرات، صرف

نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی مذاکره عبارتند از :

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

هدف ها و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دودسته هدف دنبال می شود : (۱) هدف های ماهوی و (۲) هدف های رابطه ای.

- ۱ - هدف های ماهوی : این نوع هدف ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می گردد، مانند مبلغ ریالی توافق نامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه زنی جمعی.
 - ۲ - هدف های رابطه ای : این هدف ها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیه کاری و نمایندگان مدیریت در کار کردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.
- متأسفانه، بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدف های ماهوی و علایق شخصی خود می شوند به پایمال شدن هدف های رابطه ای منجر می گردد. هنگامی مذاکره اثربخش صورت می پذیرد که مسائل ماهوی حل شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد. صاحب نظر دیگری معتقد است که :

- ۱ - اهداف مذاکره را صاحب کار (تصمیم گیرنده نهایی) تعیین می کند نه مذاکره کننده.
- ۲ - اهداف باید عینی و ملموس باشند (قابل ارزیابی به صورت کمی).

۳ - استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها بر اساس اهداف مذاکره تعیین می‌شوند.

۴ - مذاکره‌کننده باید اطمینان یابد که همه اطلاعات لازم برای داوری آگاهانه (جهت تصمیم‌گیری‌های لازم) منظور شده‌اند.

انواع اهداف مذاکره

مذاکره دارای اهداف مختلف به شرح زیر است :

۱ - اهداف تهاجمی.

۲ - اهداف رقابتی.

۳ - اهداف همیارانه.

۴ - اهداف دفاعی.

۵ - اهداف ترکیبی.

که ذیلاً به توضیح مختصری از هر یک می‌پردازیم :

۱ - اهداف تهاجمی : این نوع اهداف دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

۱-۱- این اهداف خواستار صدمه زدن و تخریب به حریف یا طرف مقابل هستند.

۱-۲- در این اهداف تمرکز بر تحصیل نتایجی برای خود نیست، بلکه هدف اثرگذاری منفی و مخرب بر طرف مقابل است.

۱-۳- امکان دارد خود مهاجم نیز دست کم در کوتاه‌مدت آسیب ببیند.

۱-۴- می‌تواند ریشه در انتقام کارهای گذشته داشته باشد.

۱-۵- می‌تواند به تصور تصمیم‌گیرنده از منافع بلندمدت اش مربوط باشد.

۲- اهداف رقابتی : این نوع اهداف دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر می‌باشد :

۲-۱- آن است که بخواهی دست‌آوردی بیش از طرف مقابل داشته باشی.

۲-۲- افزایش منافع یک طرف به معنی کاهش منافع دیگری است.

۲-۳- در این مواقع طرفین سعی دارند به یکدیگر فشار آورده و یکدیگر را به پایین‌ترین سطح قابل قبول برانند.

۲-۴- مجاب کردن طرف مقابل به تغییر پایین‌ترین سطح قابل قبول و رضایت.

۲-۵- مجاب کردن طرف مقابل به آنکه توافقی که می‌تواند حاصل کند از پایین‌ترین سطح قابل قبولش پایین‌تر است.

۳- اهداف همیارانه : این نوع اهداف دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر می‌باشد :

۳-۱- نیل به توافقی که متضمن منافع همگی مذاکره‌کنندگان است.

۳-۲- دستیابی به هدف بدون تحمیل هزینه اضافه یا زیان به طرف مقابل را در بر می‌گیرد.

۳-۳- مذاکره برنده - برنده است.

۳-۴- نتیجه توافق به سود هر دو طرف است.

۴- اهداف دفاعی : این نوع اهداف خواستار پرهیز از یک نتیجه خاص اند.

۵- اهداف ترکیبی : این نوع اهداف دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

۵-۱- برخی مذاکرات چند هدف دارند.

۵-۲- امکان دارد اهداف با یکدیگر تضاد داشته باشند.

۵-۳- گذر زمان اولویت‌بندی شوند.