

جزوه اصول و فنون مذاکره

بخش اول: مفاهيم و ابعاد مذاکره

تعاریف و مفاهیم مذاکره

کلمه مذاکره در معنای لغوی خود به معنای "با کسی در امری گفتگو کردن" است.

برخی از تعارف مذاکره به شرح زیر است:

مذاکره وسیله ای است برای برقراری ارتباط سازمان یافته مکلن اشخاص حقوقی و حقوقی به منظور رهی به توافق

مذاکره جریانی است که با به کار بردن آن نیازهایمان را ارضا می کنیم.

مذاکره معمولاً بین افراد جامعه، سازمانها و شرکتهای صورت می پذیرد. بدین منظور که شخصی دارای امکانات و خدماتی است و دیگری می خواهد آن را به وسیله مذاکره به دست بیاورد.

مذاکره از یک سلسله فرایندهای شفاهی، کتبی و ارتباطی تشکیل می شود که طرفین ذینفع که دارای منافع مشترک و مغایر با هم بوده، با وجود پیشینه فرهنگی متفاوت سعی می نمایند، با همکاری یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود بکوشند و این مهم را که گویای استقلال متقابل آنهاست، به صورت ضوابط و شرایط قراردادی در بیاورند.

مذاکره سازمانی

مذاکره سازمانی عبارتست از یک سلسله فرآیند ارتباطی (کتبی و شفاهی) که مدیر در چارچوب اختیارات با اشخاص درون سازمانی (پیرامون مسائل مدیریتی، برنامه ریزی و ...) و اشخاص خارج از سازمان (پیرامون مسائل مربوط به همکاری های سازمانی، حل اختلاف، تامین کالا، خدمات، دانش فنی و ...) انجام می دهد و علی رغم اینکه با طرف مقابل دارای اشتراک و یا تضاد منافع بوده و احیاناً از پیشینه فرهنگی متفاوتی برخوردار باشد در جهت نیل به اهداف سازمان می کوشد و در نهایت توافقات را در قالب صورت جلسه و قرارداد تنظیم و مبادله می نماید از تعریف فوق می توان نتیجه گرفت که:

مذاکره فرآیندی ارتباطی است زیرا هنگام مذاکره رخ می دهد که افراد درگیر روش هایی ارتباطی می شود که به ارتباط متقابل یا بازخورد منجر می شود که برای آنها حائز اهمیت باشد.

در مذاکره دو یا چند ظرف یا جناح مقابل یکدیگر قرار دارند و طرف های درگیر در مذاکره می توانند افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و دولت‌ها باشند.

طرفین مذاکره دارای منافع مشترک یا متعارض می‌باشند.

یک یا دو طرف مذاکره دارای سمت مدیریتی است.

مذاکره جنبه گفت‌وگویی دارد.

نتیجه مذاکره در چارچوب صورت جلسه و قرارداد، مکتوب می‌گردد.

تصمیمات و توافقات در چارچوب اختیارات سازمانی صورت می‌پذیرد.

انواع مذاکره

مذاکره در زمینه مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ماهیت و شکل متنوعی دارد و همین امر باعث می‌شود تا از درجه اهمیت متفاوتی نیز برخوردار گردد. مذاکره سازمانی را می توان با توجه به دو بعد موضوعی و فرآیندی (اجرایی) به شرح زیر تقسیم‌بندی نمود:

الف) بعد موضوعی مذاکره: مذاکرات سازمانی علی رغم تنوع موضوعی به چهار دسته عمده به شرح ذیل تقسیم می‌شوند:

۱. مذاکره روزمره/ مدیریت: این مذاکره‌ها به مسائل داخلی سازمان و روابط میان کارکنان، مدیران و روابط میان واحدهای سازمانی می پردازد. مانند: هماهنگ کردن پرداخت‌ها، شرایط پرداخت، تعیین شرح وظایف شغلی و حوزه مسئولیت، ارتقاء شغلی، مشکلات مالی، چرخش شغلی، هماهنگی در فعالیت‌های مشترک بین واحدها و...

۲. مذاکره تجارتي: این نوع مذاکره میان مؤسسات با اشخاص حقیقی و حقوقی داخلی و خارجی، مطابق قوانین موضوعه به منظور تأمین کالا، خدمات و دانش فنی صورت می گیرد. مانند: تشریح موضوع قرارداد، مبلغ قرارداد، زمان تحویل کالا و خدمات و...

۳. مذاکره حقوقی: این گونه از مذاکره به اختلافات ناشی از قراردادهای منعقد شده میان سازمان و سایر اشخاص حقیقی و حقوقی می پردازد. مانند: بحث پیرامون تعهدات انجام شده توسط طرف قرارداد؛ تأخیر در انجام تعهدات و...

۴. همکاری: این مذاکرات را م دیران عالی سازمان ها با مؤسسات داخلی و خارجی به منظور، توسعه و گسترش مأموریت ها و استراتژی ها انجام می دهند. مانند: رفع تعارضات سازمانی، جذب و توسعه منابع، امکانات و اختیارات؛ اتفاق نظر پیرامون سیاست گذاری و برنامه ریزی ها، همکاری در اجرای سیاست ها و برنامه ریزی ها برای پرهیز از موازی کاری تنظیم تفاهم نامه های همکاری به عنوان پایه ای برای انعقاد قراردادهای آتی، استفاده و مبادله ظرفیت ها و توانمندی های یکدیگر برای رشد و توسعه و...

(ب) بعد فرآیندی (اجرایی): مذاکره سازمانی از جنبه فرآیند اجرایی و نتیجه به دو دسته رسمی و غیررسمی تفکیک می گردد.

۱. مذاکره رسمی (سازمان یافته): به آن دسته از مذاکره هایی گفته می شود که مذاکره کنندگان به کمک برنامه اجرایی دقیق به صورت فردی یا گروهی برای نیل به توافق در جلسات متعدد به بحث و تبادل نظر می پردازند که حاصل گفتگو در چارچوب صورتجلسات و قرارداد تنظیم و مبادله می گردد.

۲. مذاکره غیر رسمی (آزاد): به مذاکراتی گفته می شود که مذاکره کنندگان از برنامه اجرایی دقیقی پیروی نمی کنند و به صورت فردی یا گروهی به بحث و گفتگو می پردازند که حاصل گفتگوی آنان اغلب مدون نبوده و طرفین نسبت به انجام توافقات تعهد اخلاقی دارند.

ویژگی های مذاکره رسمی

- ۱- مذاکره رسمی دارای تشریفات خاصی است و از برنامه اجرایی سازمان یافته ای پیروی می کند.
- ۲- مذاکره ها اغلب به صورت فردی و گروهی صورت می گیرد و در مذاکرات گروهی هر عضو با توجه به تقسیم کار قبلی که توسط رهبر گروه مشخص می شود، در جلسه ایفای نقش می کند.
- ۳- طرفین مذاکره ممکن است پیرامون محورهای مختلف موضوع، چندین جلسه به بحث و گفتگو بپردازند که برای هر جلسه صورت جلسه آن تنظیم و به امضاء طرفین می رسد.

۴- چنانچه مذاکره رسمی به تنظیم صورت جلسه، توافق نامه یا قرارداد منتهی شود، مفاد اسناد مذکور مطابق قوانین مدون کشور برای طرفین لازم الاجرا خواهد بود.

ویژگی‌های مذاکره غیر رسمی

- ۱- این گونه مذاکره از تشریفات و برنامه سازمان یافته‌ای پیروی نمی‌کند.
- ۲- این نوع مذاکره به صورت فردی یا گروهی صورت می‌گیرد و در صورت گروهی بودن اعضای گروه نسبت به وظیفه خود اطلاع کافی ندارند.
- ۳- جلسات این گونه مذاکرات متعدد نبوده و در اولین جلسه نتیجه آن برای طرفین مشخص می‌گردد.
- ۴- نتایج این گونه مذاکره اغلب منجر به تنظیم صورت جلسه یا قرارداد نمی‌گردد و به لحاظ شفاهی بودن، اجرای توافقات طرفین فقط از جهت اخلاقی تضمین می‌گردد.

فرایند مذاکره

مدیریت مذاکرات سازمانی شامل فرایند آمادگی، رویارویی، گفت و شنود و توافق و تنظیم اسناد در سطح سازمان است که در هر یک از مراحل فعالیت‌های خاص آن مرحله شرح زیر انجام می‌شود.

مرحله اول: آمادگی

- آماده‌سازی استراتژی سازمانی (تعیین اهداف، جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل وضعی (SWOT)، انتخاب استراتژی و روش مذاکره)
- مدیریت جلسات (تعیین محل مذاکره، دستور کار، سطح سازمانی مذاکره کنندگان و...)

مرحله دوم: رویارویی

- گشایش (معارفه، تنظیم تفاهم‌نامه)
- ارائه دیدگاه‌ها و مواضع اولیه

مرحله سوم: گفت و شنود

- تثبیت مواضع (استدلال، چانه‌زنی، تاکتیک‌های دفاعی)

- فراهم آوردن زمینه‌های توافق (پیشنهاد، تاکتیک‌های ترغیبی، راهبردهای حل تعارض، استفاده از شخص ثالث)

مرحله چهارم: توافقات

- ثبت توافقات

- تنظیم اسناد

- مبادله اسناد

عوامل مؤثر بر مذاکره

مهمترین عوامل مؤثر در اثربخشی مذاکرات به ترتیب اهمیت عبارتند از:

▪ شفافیت در مذاکره

▪ آمادگی برای مذاکره

▪ توجه به نظم و سازماندهی

▪ توجه به خصوصیات فرهنگی و رفتاری

▪ توجه به آرامش فرهنگی و رفتاری

▪ توجه به آرامش در مذاکره

شفافیت در مذاکره

شفافیت مهمترین عامل در میان عوامل پنجگانه مؤثر در اثربخشی مذاکرات سازمانی می باشد هنگامی که مذاکره‌گر بدون هرگونه ابهام در پیشنهادات و نقطه نظرات هیچ آن بر استدلال منطقی استوار کند و در ارائه دیدگاه‌ها و خواسته خویش توجه به علایق و درک دیگران را مدنظر داشته باشد مسلماً شفافیت بین طرفین، حاکم می‌گردد و توافق حاصله از استحکام فراوان برخوردار خواهد گردید.

آمادگی برای مذاکره

مقصود از تأکید به آمادگی برای مذاکره این است که برای شرکت فعال و هدفمند در جریان گفتگو، پیش - بینی نوع مذاکره از حیث رسمی یا غیررسمی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مذاکره‌گر با تشریح اهداف

به اولویت بندی و تعیین کمی حداقل و حداکثر، و نقطه توافق در مذاکرات دست می یابد؛ بر همین پایه با تنظیم دستور جلسه گفتگوها در زمان معین در قالب موضوعی مشخص توسط طرفین پیگیری می شود.

توجه به نظم و سازماندهی

هدف از این عامل تأکید به نظم و سازماندهی برای شرکت در جلسه مذاکره می باشد تشخیص حدود اختیارات فرد یا تیم مذاکره برای شرکت مؤثر در جلسات گفتگو ضروری است و اعضای تیم با داشتن آخرین اطلاعات و شناسایی نقاط ضعف و قوت طرف مذاکره قادرند استراتژی و روش مذاکره مناسب را انتخاب کنند.

توجه به خصوصیات فرهنگی و رفتاری

منظور این است که مذاکره با اشخاص دارای فرهنگ، آداب و رسوم متفاوت، نیازمند رعایت نکات ظریف فرهنگی آنهاست؛ بدین وسیله مذاکره گر به راحتی می تواند رفتارهای طرف مقابل را تا حدودی در جریان مذاکره پیش بینی کند و نسبت به آنها واکنش منطقی داشته باشد. بدیهی است چنانچه مذاکرات به صورت گروهی انجام شود باید نقش اعضای گروه در جریان گفتگو شفاف و مشخص باشد. این امر از سویی به کارگیری متقابل آن را امکان پذیر می کند.

توجه به آرامش در مذاکره

اگر مذاکرات در محیطی آرام و بدون تنش برگزار شود طرفین می تواند به اهداف و خواسته هایشان دست یابند. بدون شک هنگامی که مذاکرات به بن بست می رسد، حضور شخصی ثالث در نقش میانجی و داور می تواند ضمن ایجاد فضای آرام به حل و فصل اختلاف نظرات طرفین منجر شود.

ویژگی های مذاکره کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به عنوان ابزاری مهم برای حل اختلافات و تامین نیازهای آنان به کار می رود. بنابراین افرادی که جهت انجام مذاکره برای شرکت در جلسات انتخاب می شوند باید دارای خصوصیات شخصیتی مناسبی باشند.

منظور از واژه “شخصیت” ویژگی‌ها و گرایش‌های نسبتاً ثابت و پایداری است که موجبات تشابه یا تفاوت در طرز تفکر، احساس و عمل افراد را فراهم می‌سازد.

در اینجا به عمده ترین ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌هایی که مذاکره کننده باید دارا باشد اشاره می‌کنیم:

▪ **هوش و استعداد:** مذاکره کننده باید از هوش وافر برخوردار باشد تا بتواند ماموریت خویش را به نحو احسن انجام دهد. منظور از هوش این است که مذاکره کننده هنگام برخورد با مشکل، بهترین و مطلوب ترین راه را برگزیند. به طور کلی هوش، استعدادی است که یک شخص در مواقع مختلف و مسائل گوناگون از خود نشان می‌دهد.

▪ **اتکای به نفس:** مذاکره کننده باید دارای اعتماد به نفس باشد به عبارت دیگر به ظرفیت و توانایی خود ایمان و اطمینان داشته باشد تا با جرات و جسارت به مواضع و اهداف مورد نظر دست یابد. بدعی است حمایت رؤسای سازمان از عملکرد وی، تاثیر به سزایی در افزایش اعتماد به نفس او خواهد داشت.

▪ **خلاقیت:** ابتکار عمل و خلاقیت صفتی است که مذاکره کننده را در تنگناها کمک می‌کند تا وی در چاره جویی و چاره اندیشی توانا باشد. او بای در مواقع مقتضی با در نظر داشتن اوضاع و احوال جلسه، راه حل مطلوب را با فکر و اندیشه خویش بیابد و در ارائه آن درنگ نکند.

▪ **توانایی تجزیه و تحلیل:** مذاکره کننده با دقت خویش باید نظریات و واکنش‌های طرف را در مدت مذاکره از یکدیگر تفکیک و رابطه میان آنها را دریابد، این مهم زمانی عملی می‌شود که از قدرت کافی برای تجزیه و تحلیل برخوردار باشد. مذاکره کننده نباید به خواسته و نظریات طرف مذاکره قضاوت سطحی و عجولانه داشته باشد بلکه او باید با کنجکاوی و تیز بینی به عمق مواضع وی پی ببرد.

▪ **مال اندیشی:** یکی از ویژگی‌های مذاکره کننده آینده نگری است. بنابراین باید واکنش‌های طرف مذاکره را در برابر نظرات و پیشنهادهای خویش قبلاً پیش بینی کرد و برای ابعاد مختلف آن پاسخ منطقی در نظر گرفت و همچنین نقاط قوت و ضعف خویش و طرف مذاکره را شناسایی کرد، تا در جریان مذاکره بتوان از آن استفاده نمود.

▪ **صبر و حوصله:** پیروزی در مذاکره هنگامی میسر است که همراه با بردباری و شکیبایی باشد و مذاکره کننده با داشتن صبر و بردباری در ساعات و روزهای متمادی به دور از شتاب و عجله به بررسی و گفتگو حول محورهای مذاکره اقدام کند. موفقیت در عرصه مذاکره به سرعت حادث نمی‌شود بلکه باید به مقتضای موضوع مذاکره با بردباری، برنامه ریزی و زمان بندی مناسب به اهداف و مواضع از پیش تعیین شده در جلسات مختلف نائل آمد.

▪ **زیرکی و رازداری:** مذاکره کننده باید از ویژگی‌هایی چون زیرکی و رازداری نیز برخوردار باشد. او در رویارویی با مخاطب خود، باید شنونده خوبی باشد و برحسب طبقه بندی اطلاعات در رویارویی با مخاطب گاه تودار و گاه صریح و رک گو جلوه کند. منظور از زیرکی بدان معنی نیست که مذاکره کننده دروغ، فریب و نیرنگ را پیشه سازد بلکه مذاکره کننده موفق نباید برای توفیق، به تعهدات دروغین و غیرواقعی روی آورد. منظور از زیرکی این است که مذاکره کننده به نحو مقتضی و با ظرافت خاصی از ارائه اطلاعاتی که افشای آن به ضرر اوست طفره رفته مسائل را به گونه ای وانمود کند که مقصود حاصل گردد. مذاکره کننده باید دقت کند در جریان گفتگو از دادن اطلاعات طبقه بندی شده و محرمانه خویش یا سازمان متبوع امتناع کند زیرا طرف مقابل مترصد است که از لابه لای سخنان مذاکره کننده نکاتی را کشف و به عنوان ابزاری برای تحمیل خواسته نامشروع یا موضوع تبلیغات استفاده کند.

▪ **سلامت روانی:** مذاکره کننده باید از تعادل روحی و روانی برخوردار باشد و عقل و اندیشه بر رفتار وی حاکمیت داشته باشد. اگر چنانچه تحت فشار عصبی یا دچار عوارض شدید روانی از قبیل: اضطراب، افسردگی یا سوء ظن باشد، مسلماً در مذاکره موفقیت کسب نمی‌کند و تسلیم خواسته‌های نامشروع طرف مقابل می‌گردد یا اینکه مذاکره به بن بست کشیده می‌شود.

▪ **بیان و نگارش:** فصاحت و بلاغت در بیان توسط مذاکره کننده سبب نفوذ و تسلط او بر طرف مقابل و فضای حاکم بر جلسه می‌شود. از آنجا که پس از پایان گفتگو و توافق طرفین، مرحله نگارش توافقات در قالب صورت جلسه یا قرارداد فرا می‌رسد، مذاکره کننده باید از فن نگارش آگاهی داشته باشد، به هر حال مفاد صورت جلسه یا قرارداد باید قابل فهم و بدون غلط دستوری باشد.

بخش دوم: پیش‌نیازهای مذاکره

پیش بینی های قبل از جلسه

تعیین و تشریح هدف: اصولاً اهداف از دیدگاه ها، خواسته ها و ضرورت های مورد نظر انسان نشات می گیرد.

برهمن اساس هدف هر مذاکره عبارت است از:

جایی که کوشش های مذاکره کننده معطوف به رسیدن به آن است.

مسلماً در فرآیند مذاکره، بدون تعیین هدف نه تنها توفیقی بدست نمی آورید، بلکه امکان دارد مغلوب القانات

طرف مقابل نیز واقع و متحمل خسارات فراوان مادی و معنوی شوید. چنانچه شما در روشن نمودن هدف های

خویش ناتوان باشید و نتوانید استراتژی مذاکره خود را معین کنید، در مقابل طرف مذاکره که این سیاست را

اندیشیده، آسیب پذیر می شوید و تنها قادر خواهید بود به هدف های طرف مقابل واکنش نشان دهید. برای

موفقیت در مذاکره باید بتوانید درست مانند طرف مقابل فکر کنید و اهدافش را پیش بینی نمایید و

حرکتهای بعدی و انتخاب ها و راهکارهای او را حدس بزنید.

هدف شما در مذاکره هنگامی قابل دسترس است که: مشخص و جزئی، واقع بینانه، قابل سنجش، مکتوب و

دارای محدودیت زمانی باشد.

از هر مذاکره ای دو هدف مدنظر است:

اهداف ماهوی که به نتایج مذاکره و محتوای بحث مانند مبلغ قرارداد در کذاکرات تجارتي توجه دارد

اهداف رابطه ای که به بهبود و عادی سازی روابط طرفین پس از مذاکرات توجه دارد.

همواره باید در ذهن این فکر را زنده نگاه دارید که انعطاف پذیری در اهداف از پیش تعیین شده در مقابل

نقطه نظرات و پیشنهادهای منطقی طرف مذاکره، سبب افزایش قدرت تخیل، ابداع و ابتکار می گردد، و شما

را در رد شرایط نامطلوب و قبول شرایط مطلوب یاری می بخشد.

اگر نسبت به اهداف خویش هیچگونه انعطاف پذیری نداشته باشید و آنها را غیرقابل تغییر و معاوضه بدانید،

اگر چه این روش شما را در برابر اصرار و پافشاری طرف مقاوم می کند، ولیکن قدرت تفکر و خلاقیت را در

شما از بین می برد. به منظور موضع گیری منطقی در جریان مذاکره باید اولویت های اصلی و فرعی اهداف را

بدین ترتیب تقسیم بندی کنید:

- مواردی از هدف که بایدهای مطلق هستند.
 - مواردی که به دلخواه هست و از درجه اهمیت کمتری نسبت به سایر اهداف برخوردار است و می‌توانید آنها را برای بدست آوردن یکی از بایدها معامله کنید.
 - نکاتی را که فقط قابل تحمل‌اند و می‌توانید به عنوان آخرین پناه آنها را بپذیرید.
 - مواردی را که تحت هیچ شرایطی نمی‌توانید با آنها موافقت کنید.
- حال لازم است بدانید که اگر در بدست آوردن اهداف از پیش تعیین شده با طرف مقابل به توافق نرسیدید چه خواهید کرد؟ برای پاسخ به این سوال بررسی‌های زیر را بعمل آورید:
۱. فهرستی از اقداماتی که در صورت نرسیدن به توافق می‌توان انجام داد تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر در فروش منزل مسکونی خویش با خریدار به توافق نهایی نرسیدید، آیا می‌توانید فروش منازل را تا مدت زمان مدیدی متوقف کنید؟ آیا می‌توانید به جای فروش، آن را اجاره دهید؟ آیا می‌توانید نوع کاربری را از مسکونی به تجاری تغییر دهید؟ آیا در صورت عدم فروش، احتمال سقوط قیمت وجود دارد؟
 ۲. از مجموعه راه حل‌ها و امکانات موجود، چند امکان را که نوید بخش‌تر و تأمین‌کننده اهداف ناکام است انتخاب و به بررسی جزئیات آن بپردازید. بنابراین اگر تصمیم گرفتید در صورت عدم توافق برای فروش با طرف مقابل، منزل مسکونی را اجاره دهید باید تمام جزئیات این هدف را مشخص کنید که عبارت است از مدت اجاره، میزان اجاره بها و...

جمع آوری اطلاعات و سند

منظور از اطلاعات برداشت‌هایی است از تجارب، معلومات، منابع بیرونی تحقیقات که مهارت‌های مورد نیاز آن عبارت است از فکر خلاق، شناسایی داده‌های مرتبط با موضوع، جمع آوری داده‌های موثق و معتبر، داده‌های ساختار با توجیه منطقی شناسایی خلا در اطلاعات.

اطلاعات جمع آوری شده هنگامی قابل استفاده است که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

صحت و دقت: اطلاعات باید درست و صحیح باشد و موضوع مذاکره را به دقت تعریف کند.

به موقع و سریع: اطلاعات باید در هر زمان که نیاز است بدون از دست دادن وقت قابل دسترسی باشد.

ارتباط: اطلاعات باید روزآمد، مرتبط و مناسب با موضوع مذاکره باشد. اطلاعاتی که در یک زمان خاص دارای ارزش است امکان دارد در زمان دیگر بی ارتباط با موضوع مطروحه تلقی شود.

کامل بودن: باید کلیه جزئیات لازم را برای درک نیاز و هدف مذاکره به شما منتقل کند.

تناوب: اطلاعات باید متناوباً شما را از آخرین رویدادهای روز و مرتبط به موضوع مطلع کند.

محدوده زمانی: باید کاملاً معلوم و مشخص گردد اطلاعات بر فعالیتهای و رویدادهای گذشته نظر دارد یا حال و آینده.

دامنه و قلمرو: باید معین گردد که اطلاعات با چه وسعتی موضوع مذاکره را شامل می شود.

منشأ و منبع: باید معلوم گردد که اطلاعات از سازمانها و موسسات داخل کشور یا از شرکتهای خارج از کشور جمع آوری شده است. در هر صورت باید منبع هر اطلاعات مشخص گردد.

شکل ارائه اطلاعات: ارائه اطلاعات امکان دارد به صورت خبری، جدول ارقام یا رسم نمودار و یا به شکل دست نویس، چاپی یا نمایش تلویزیونی باشد.

شناسایی خصوصیات شخصیتی و سازمانی طرف مذاکره

مسلماً برخورد با افرادی که ابعاد مختلف شخصیتی آنان را شناخته اید راحت تر انجام می گیرد تا سایر اشخاصی که هیچ گفتگو و تماسی با شما نداشته اند. بنابراین در صورت امکان تلاش نمایید اگر با طرف آشنایی قبلی نداشته اید، قبل از جلسه به طور غیررسمی با طرف مقابل گفتگوی تلفنی یا حضوری داشته باشید. در صورت عدم امکان قرار ملاقات با طرف، خصوصیات شخصیتی و رفتاری و پست سازمانی وی را از اشخاص که تاکنون با وی مذاکره داشته اند سوال کنید. شناخت ابعاد مختلف و ویژگیهای طرف مقابل از قبیل حسن شهرت، پایبندی به تعهدات در پیمانهای مشابه، قدرت و توانایی مالی و اعتباری برای پرداخت تعهدهای مالی، بهره مندی از متخصصان، تجهیزات لازم برای انجام تعهد و از همه مهم تر، داشتن مجوز و پروانه برای انجام فعالیت مورد مذاکره بسیار ضروری است.

شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طرف مذاکره

برای توفیق در مذاکره باید وضعیت موجود طرف مقابل را بررسی و تحقیق نموده و اطلاعات لازم را پیرامون آن جمع آوری کنید. اگر مذاکره شونده شخصی حقوقی باشد منابع و امکانات آن را که به گروه‌های کلی ذیل تقسیم می‌شوند مورد توجه قرار دهید:

منابع مالی؛ همه منابع پولی است که یک موسسه از آنها برداشت می‌کند.

منابع فیزیکی؛ از قبیل کارخانه، تجهیزات، مکان و دسترسی به مواد خام

منابع انسانی؛ به مهارت‌ها، پیشینه و آموزش افراد درون موسسه اطلاق می‌گردد.

منابع ناملموس؛ مشتمل بر ساختار، مهارت‌های مدیریت، سیستم‌های داخلی برنامه ریزی - کنترل، فرهنگ، روابط درون سازمانی و روابط سازمان با افراد ذینفع خارجی است.

برای اینکه وضعیت طرف و حتی خود را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم باید آن را در چهارچوب نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید تبیین نماییم:

قوت‌ها: منظور آن دسته از امکانات و منابعی است که در اختیار طرف است و می‌تواند در عمل از آنها بهره برداری نماید.

ضعف‌ها: یعنی امکاناتی که در اختیار نیست اما طرف به آنها نیازمند می‌باشد. شناخت نقاط ضعف طرف مقابل می‌تواند عاملی برای کنترل وی در هنگام موضع‌گیری غیرمعقول او باشد.

فرصت‌ها: زمینه‌هایی که بتوان از امکانات خارجی برای ایجاد تحول مطلوب در فعالیتها بهره گرفت.

تهدیدها: موانعی که انجام خواسته‌ها را دچار اختلال می‌کند، به هر حال طرف مقابل در جریان مذاکره دارای تنگناهای مختلف می‌باشد که با شناخت آن در ابعاد مختلف می‌تواند در راستای مذاکره موفقیت آمیز گام برداشت.

برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاهی به فضای داخلی و عوامل عبوری بررسی می‌شود. هر راهبرد در زیر مجموعه یکی از اهداف، روش رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد. بر این اساس چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود:

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	
استراتژی رقابتی WO	استراتژی تهاجمی SO	فرصت ها O
استراتژی تدافعی WT	استراتژی واکنشی ST	تهدید ها T

راهبرد SO: این راهبرد می تواند یک حالت هم افزایی در سازمان ایجاد کند. هر شرکتی مایل است در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از توانمندی ها، استفاده از فرصت ها را به حداکثر برساند.

راهبرد St: این راهبرد براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است و هدف آن افزایش توانمندی های موجود و کاهش تهدیدات است.

راهبرد WO: کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت هاست.

راهبرد WT: هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدیدات تا حد امکان است.

حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیئت مذاکره

چنانچه به عنوان نماینده به مذاکره اعزام می شوید باید قبلاً بدانید که دارای چه اختیاراتی هستید و فاقد چه اختیاراتی می باشید. بهترین حالتی که در این مورد پیشنهاد شده است که به کمک شخص اعزام کننده (ترجیحاً رئیس سازمان) طرح یک تصمیم کلی را تنظیم و سپس جزئیات آن را از مذاکرات بدست آورید. در چنین وضعیتی مشخص می گردد که شخص اعزام کننده به شما اعتماد و اطمینان داشته که در جریان مذاکره سعی و تلاش وافر به تحصیل منافع سازمان در بالاترین سطح خواهید داشت، اما نامطلوبترین حالت این است که شخص اعزام کننده تصمیم خود را در خصوص تمام جزئیات موضوع مذاکره کننده گفته و از شما می خواهد فقط در چارچوب نظرات و سیاست های پیش بینی شده وی در جریان مذاکره حرکت کنید و هرگونه توافق شما را در خارج از برنامه طراحی شده فاقد اعتبار بداند.

حق مسلم شما است که در اولین جلسه قبل از هرگونه گفتگو پیرامون موضوع مذاکره از طرف معرفی نامه که دلالت بر حدود اختیارات اوست را مطالبه کنید. بدین منظور می توانید از طرف مقابل با این عبارت بپرسید "معذرت می خواهم معرفی نامه ای که محدوده اختیارات شما را در این مذاکره مشخص می نماید لطف می فرمائید" اگر احیاناً طرف پاسخ صریح و روشنی عنوان نکرد، به دو طریق می توان واکنش نشان داد:

اول تا مشخص شدن اختیارات وی از مذاکره با او امتناع کنید

دوم از ابتدای گفتگو شرط کنید که حق تجدید نظر را برای خود محفوظ می‌دانید.

چنانچه به صورت گروهی به مذاکره اعزام شدید، باید حدود اختیارات هیئت و وظایف هر یک از اعضای هیئت خودی مشخص شود. بدین ترتیب که اگر هیئت متشکل از ۳ عضو باشد باید یک نفر به عنوان رهبر و رئیس هیئت با طرف مقابل به گفتگو پردازد، دیگری وظیفه یادداشت مطالب و اطلاع رسانی به رهبر هیئت را با توجه به جریان مذاکره بر عهده گیرد و نفر سوم که در زمینه موضوع مذاکره دارای تخصص و آگاهی وافر است وظیفه مراقبت از اعضای هیئت مقابل و مشارکت در گفتگو به همراه رئیس هیئت را به عهده دارد که علاوه بر این با توجه به اهمیت موضوع می‌توان در هیئت از کارشناس حقوقی و مالی استفاده کرد. باید توجه داشت در حین مذاکره با اعضای هیئت خودی، با احترام برخورد نمایید و قبل از شروع جلسه اعضای تیم، محورهای مختلف بحث را با یکدیگر بررسی و تمرین کنند.

پیش بینی روش مذاکره

برای انجام مذاکره باید روشی برگزید که موثر و کارآمد باشد و گزینه نتیجه گفتگو و مذاکره امکان دارد به ضرر شما خاتمه یابد و یا اینکه جلسه منتهی به بن بست گردد. البته روشهای مذاکره مانند روشهای مدیریتی چندان قابل تفکیک و طبقه بندی نیست، و هر مذاکره کننده با توجه به تجربه، دانش، ویژگی‌های فردی و شخصیتی خویش و بالاخره نوع شخصیت طرف مقابل و شرایط مکانی و زمانی به مذاکره می‌پردازد، ولی به نظر می‌رسد روش‌های مذاکره با سه شیوه مشهور و شناخته شده زیر قابل تفکیک و ارایه باشد:

روش_ملايم: عدهای از افراد جامعه تابع روش مسالمت آمیز، انعطاف پذیر، امتیاز دادن و کوتاه آمدن، برخورد دوستانه و همراه با وقار و خودداری از درگیری و خصومت برای رسیدن به نتیجه مطلوب می‌باشند. بدیهی است با اتخاذ این روش توسط فرد، منافع طرف مقابل را بر منافع خویش ارجحیت می‌بخشد، البته به نظر می‌رسد به کارگیری این روش توسط افراد به دلایلی همچون: وجود قرابت نسبی و سببی میان طرفین، نوع شخصیت مذاکره کننده بیم از تیره شدن روابط اجتماعی در صورت مقاومت و اصرار بر مواضع و منافع به

کار می‌رود. شایان ذکر است انعطاف پذیری این گروه از افراد اغلب هنگامی است که طرف مقابل همراه با حمله و عصبانیت به مواضع خویش اصرار ورزد.

روش_خشن: گروهی از افراد در مذاکرات خویش روش غیر دوستانه را به خدمت می‌گیرند، که مشخصه بارز آن عبارت است از: تاکید بر خواسته‌ها و پیشنهادهای، عدم انعطاف پذیری در مواضع و اهداف و اصرار ورزیدن بر نظرات و مواضع خویش

روش_منطقی_و_عادلانه: در این رویه افراد دنبال منافع متقابل بوده و هر جا منافع در تضاد قرار گیرد در پی حصول نوعی معیار و میزان عادلانه برای طرفین می‌باشند. به عبارت دیگر، با دید منصفانه به مواضع خویش و طرف مقابل می‌نگرند و با خواسته و پیشنهادهای طرف مقابل محترمانه برخورد می‌کنند، و اگر در جریان مذاکره اختلافات سلیقه ای پیش آید با مشارکت و همفکری سعی در رفع اختلافات می‌نمایند. با این روش که مبنای آن بر عدالت، منطق، ملایمت، نفی سلطه پذیری، حيله و تقلب استوار است می‌توان به اهداف خویش نایل آمد. مذاکره موفقیت آمیز این نیست که انسان سعی نماید بهترین امکان را با تزییع حق دیگری برای خویش بدست آورد، بلکه موفقیت در این است که اهداف و منافع عادلانه خویش را براساس عدل، انصاف و تحکیم رابطه اجتماعی بدست آورد. مسلماً برای توفیق در مذاکره به کارگیری روش سوم عاقلانه و عادلانه‌تر به نظر می‌رسد. زیرا با بهره گیری از این روش، توافقات حاصل از آن معقول، موثر (خواست مشروع و بر حق طرف رعایت شود، اختلافات منصفانه رفع گردد، توافق با دوام و منافع طرفین در نظر گرفته می‌شود) و باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین می‌گردد. مشخصات روش‌های مزبور در جدول شماره زیر آمده است.

ردیف	ملایم	خشن	منطقی و عادلانه
۱	طرف مذاکره دوست است	طرف به عنوان دشمن تلقی می‌شود	طرفین در جستجوی راه حل مناسب هستند
۲	هدف توافق است	هدف پیروزی و رسیدن به خواسته است	هدف رسیدن به راه حل عادلانه و عاقلانه است
۳	برای حفظ دوستی امتیاز می‌دهد	برای حفظ دوستی و ادامه رابطه	اشخاص از موضوع مذاکره جدا

هستند	اجتماعی امتیاز می خواهد		
نسبت به موضوع مذاکره سرسخت ولی نسبت به طرف با نرم خویی برخورد می کند	با اشخاص و مسئله سخت برخورد می کند	با اشخاص و مسئله بطور ملایم برخورد می کند	۴
مهم دست یافتن به توافق عادلانه است. اعتماد مهم نیست	اعتماد نمی کند	به طرف اعتماد می کند	۵
بجای مقاومت در مقابل طرف بر منافع متمرکز می شود.	اصرار و لجاجت به خرج می دهد	تغییر موضع می دهد	۶
منافع را کشف می کند.	تهدید می کند	پیشنهاد جدید می دهد	۷
به نفع طرفین راه حل منصفانه را جستجو می کند	فقط فکرش رسیدن به پیروزی به هر وسیله است	برای نیل به توافق بی اندازه به نفع طرف از خودگذشتگی نشان می دهد	۸
اصل بر حاکم بودن عقل و منطق بر جریان مذاکره است	اصل رسیدن به خواسته خویش است اگرچه نامشروع باشد	اصل توافق است	۹
معقول و منطقی سخن می گوید: بجای زور و فشار تسلیم حق و انصاف می شود.	تولید فشار می کند و حمله می نماید	تسلیم فشار می شود	۱۰
جدا از خواسته طرفین، براساس استانداردها به نتیجه فکر می کند	نظر خود را به هر وسیله به کرسی می نشاند	خواسته و پیشنهاد طرف متقابل را رعایت می کند	۱۱

تعیین دستور جلسه و محل مذاکره

شما به عنوان مذاکره کننده باید از قبل مشخص نمایید که در جلسه حول کدام محور و برای چه مسائلی با طرف مقابل به بحث گفتگو می پردازید؟ بدین ترتیب تنظیم دستور برای هر جلسه مذاکره سبب می شود که با آمادگی در جلسه حضور یابید. بنابراین ابتدا سعی کنید ضرورت تهیه دستور جلسه را برای طرف مقابل توضیح دهید. نکات تهیه دستور جلسه عبارت است از:

۱- دستور جلسه به شما امکان می‌دهد اولویت‌های اهدافتان را برای جلسهای که در پیش دارید بررسی و در صورت احتیاج به اطلاعات و اسناد نسبت به تهیه آن کوشش نمایید.

۲- استفاده از دستور جلسه شما را در هدفمند کردن گفتگو و کنترل جلسه یاری می‌بخشد. قطعاً کنترل جلسه شما را قادر می‌سازد که استراتژی‌هایی را که از قبل طرح ریزی شده به کار گیرید.

۳- دستور جلسه ای که به دقت طرح ریزی شده شما را کمک می‌نماید که موضوعات را با توجه به اهمیت آن به گونه ای مطرح کنید که حتی به حل مسائل معوقه منجر شود.

۴- اگر دستور جلسه توسط طرف مذاکره تنظیم شده باشد، توجه داشته باشید که روش معمول این است که اولاً موضوعات دستوری از مواردی باشد که شما مایل به مذاکره درباره آن هستید؟ ثانیاً هر ماده از دستور جلسه را که مورد بحث قرار گرفت به صورت موقت تایید کنید، این استراتژی دارای اهمیت فوق العاده ایست. با موافقت موقت به شرط موافقت کل برنامه، شما به طرف مذاکره اجازه نمی‌دهید که موقعیت تان را به تدریج خرد کند و از بین ببرد و آن وقت ناگهان با یک توافق کلی روبرو می‌شوید که بی معنی خواهد بود..

۵- در دستور اولین جلسه روی محورهای غامض و مشکل که احتمال اختلافات نظر و سلیقه ای شدید وجود دارد، بحث ننمایید، بلکه باید توافق در مورد آن را به جلسات آخر موکول کنید، این سیاست دارای مزایای زیر است:

باعث می‌شود در بدو امر موضع مناسبی داشته باشید و از این گذشته اگر بعداً موضع سرسختانه ای اتخاذ کردید طرف مقابل دیگر نتواند محورهایی را که قبلاً قبول کرده است رد کند.

با رعایت آن کار شما برای نیل به توافق آسان می‌گردد، زیرا طرف مقابل بعد از هفته‌ها تشکیل جلسه دارای انعطاف بوده و برای حل یک مسئله هر چقدر غامض و مشکل، به لحاظ اینکه در بسیاری از محورهای قرارداد به توافق رسیده، موضع گیری نمی‌کند و با انعطاف از خود رغبت بیشتری برای توافق نشان می‌دهد.

۶- صورت جلسه مذاکره در صورتی که به توافق طرفین برسد پس از امضای آنان باید به عنوان یک سند نگهداری شود.

تعیین محل جلسه

بهترین محل مذاکره برای شما مکانی است که بتوانید کنترل خود را بر فرایند مذاکره به حداکثر برسانید. بعضی از مذاکره کنندگان اتاق مخصوص کنفرانس در محل کار خویش را بهترین محل برای تشکیل جلسه می‌دانند و بعضی دیگر دفاتر طرف مقابل را محل مطلوب و مناسب برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می‌دانند، که در اینجا به تاثیر هر دو نگرش در روند مذاکره اشاره می‌کنیم:

■ مذاکره در محل کار باعث افزایش توانایی شما برای مهار عواملی مثل مسافرت، خستگی و عوامل ناراحت کننده محیط فیزیکی می‌گردد، علاوه بر این سبب می‌شود شما از امتیاز ارتباط سریع با مافوق برای مشورت و تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز و احساس امنیت روحی بهره مند شوید. مذاکره در محل کار، روسای سازمان شما را با توجه به شرایط و روند مذاکره قادر می‌سازد دستوراتی را در شروع و جریان مذاکره طرح ریزی کنند ولیکن در این حالت دیگر این بهانه پذیرفتنی نیست که بدلیل در دسترس نبودن مدیران ارشد سازمان متبوع در بعضی از مسائل مورد بحث آن را باید به تایید ایشان برسانید.

■ مذاکره در محل کار طرف مقابل سبب می‌شود شما برای مدت معین به خارج از محل کار خود بروید و در کمال آرامش و با تمرکز حواس کامل به دور از مشکلات کاری از قبیل پاسخگویی به ارباب رجوع، شرکت در جلسات مستمر و متوالی و کارهای باقی مانده که به تصمیم گیری نهایی نیاز دارد، با طرف مقابل به مذاکره بپردازد. اگر شما محل کار طرف مذاکره را برای گفتگو انتخاب کردید باید علی‌اعتماد به نفس و آمادگی کامل و بدون تحت تاثیر قرار گرفتن حرکات و طرز تفکر طرف با وی روبرو شوید، زیرا اغلب با برنامه ریزی دقیق و حساب شده و با برگزاری مراسم بازدید از قسمتهای مختلف سازمان و پروژههای در دست اقدام سعی بر برتری روحی و به نمایش گذاشتن قدرت و تواناییهای سازمان خویش دارد و با این نمایش قدرت بر قوه تصمیم گیری و استدلال شما تاثیر گذاشته تا در جلسه مذاکره بدون مقاومت از نظراتش، پیروی نمایید. با توجه به مطالب فوق امکان دارد طرف مذاکره از امتیاز میزبانی، سوء استفاده نموده و در زمینه زمان تشکیل جلسه و محل آن عمداً نکاتی را رعایت نکند:

اولاً: زمان برگزاری جلسه مذاکره را بلافاصله پس از مسافرت و ورود شما به شهر و هتل محل اقامت ترتیب دهند. با علم به این مطلب که سفر برای شما از نظر جسمی و روحی خسته کننده بوده و نیاز به استراحت دارید.

ثانیاً: دمای اطاق محل جلسه را بگونه ای تنظیم کند که شما احساس گرما یا سرمای شدید نمایید. همین عوامل زمینه عدم تعادل روحی و جسمی را فراهم و از موفقیت شما می‌کاهد

ثالثاً: مکان دارد محلی را برای تشکیل جلسه در نظر بگیرد که از حیث دکور و تزیینات آن بسیار با شکوه و منحصر به فرد باشد و از این طریق قصد تاثیر و نفوذ بر شما را داشته باشد.

