

فصل 3: راهبردها و فنون مذاکره

نسخه شماره 5/ بهار 1394

تهیه و تنظیم:
دکتر روح اله تولایی
(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

راهبردهای مذاکره:

➤ در مذاکره اثربخش، مذاکره کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع گیری، روی حل مسأله متمرکز میشوند و به راه حل یابی مشترک و کشف علائق یکدیگر میپردازند تا گزینه های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند.

➤ سه راهبرد متداول در مذاکره مورد بحث در این فصل عبارتند از:

1) راهبرد رقابتی

2) راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد

3) راهبرد نرمش.

سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض غیر کارگردی:

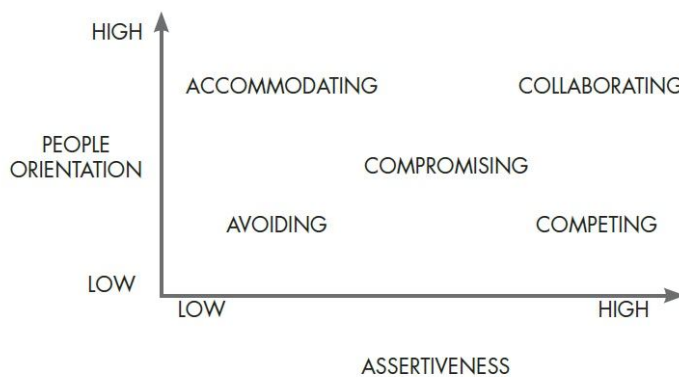
مدیریت تعارض و مذاکره



راهبردهای مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

THE WIN-WIN MINDSET 21



راهبردهای متداول در مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

راهبرد عامل	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
رفتار هدفگرا	هدف خود را به قیمت ضرر طرف مقابل تعقیب میکند.	هدفهای طرفین مذاکره را تعقیب میکند	آگاهانه هدفهای خود را در پرتو هدفهای طرف مقابل قرار می دهد تا از بروز تعارض جلوگیری شود
سیاست	کارتهای خود را به سینه می چسبانند. اعتماد زیاد بخود و اندک به طرف مقابل دارند	افکار و عواطف خود را با بیان اعتماد و آشکارا بیان میدارد، گوش شنوا دارد، بطور فعال با طرف مقابل به کشف گزینه ها می پردازد	در نشان دادن ضربه پذیریهای خود و ضعفهایی که نسبت بطرف مقابل دارد کاملاً آشکارا عمل میکند.
بیان نیازها	نیازهای خود را میداند و آنها را وارونه جلوه می دهد	نیازهای خود را میداند و آنها بطور دقیق ارائه میدهد	به نیازهای طرف مقابل علاقه مند است، بنابراین نیازهای خود را سرکوب میکند یا بر روی آنها سرپوش میگذارد
قابلیت پیش بینی	اعمال غیر قابل پیش بینی دارد و راهبردهای خود را با عوامل تعجب بر انگیز ترکیب میکند تا سر طرف مقابل را کلاه گذارد	اعمال قابل پیش بینی و رفتار منطقی دارد و برای متعجب ساختن طرف مقابل تلاشی نمی کند	اعمال قابل پیش بینی دارد و رفتار وی بطور کامل در جهت مراقبت از طرف مقابل است

راهبردهای متداول در مذاکره_ ادامه:

اگره

راهبرد عامل	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
تبادل اطلاعات	با استفاده از گزافه گویی و تهدید می کوشد تا بر طرف مقابل غلبه کند	تبادل اطلاعات صورت میدهد و صداقت دارد و با طرف مقابل بطور منسجم و با شناخت رفتار میکند	از موضع خود دست بر میدارد تا طرف مقابل را تعدیل کند
رفتار کاوشی	مذاکره کننده راههایی را می یابد تا متعهد به موضعی جلوه کند و بطور مخرب موضع طرف مقابل را تضعیف میکند	راه حلهای مورد رضایت طرفین مذاکره برای مسائل می یابد.	راههایی برای انطباق با موضع طرف مقابل می یابد
ابزارهای موفقیت	تصویر بدی از طرف مقابل ارائه میکند و منطق طرف مقابل را نادیده میگیرد. خصومت را افزایش میدهد	از برخورد های کلیشه ای اجتناب می ورزد، فکرها را از جنبه مزیت آن مورد بررسی قرار میدهد و از بروز خصومت جلوگیری میکند.	تعارض را به حداقل رسانده یا از آن اجتناب می ورزد و خصومت را کم میکند
نهایت عدم سلامت	احساس میکند هدفش متوقف ساختن طرف مقابل در دستیابی به خواسته هایش است	تمایزی میان هویت خود و هویت طرف مقابل نمیتواند ببیند.	زیر پای طرف مقابل میگردد (خوار میشود)

راهنمای متداول در مذاکره_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

عامل	راهبرد	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
رفتار یا نگرش مهم		من برنده شوم و تو بازنده باشی	بهترین راه برای دستیابی به هدفهای طرفین مذاکره چیست؟	تو برنده باشی و من بازنده باشم
برخور با بی تصمیمی		استفاده از میانجی یا حکم	استفاده از تسهیل کننده ماهر در پویاییهای گروهی	استفاده از آموزش قاطعیت یا روان درمانی

اهمیت نتایج ماهوی و رابطه ای در مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

✓ انتخاب یکی از راهبردهای مذاکره، به رابطه مطلوب میان طرفین مذاکره و اهمیت نتایج ماهوی برای مدیر بستگی دارد.



فنون مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

- مذاکره کنندگان برای دستیابی به هدفهای خود از **مانورهای متمرکز کوتاه مدت (فنون)** استفاده میکنند.
- چنین فنونی برای کاهش خواسته های طرف مقابل طراحی شده اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدفهای پیشنهادهایی را که **کاملاً مطلوب طرفین** باشد را بپذیرد وگرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود.

انواع مذاکره کننده و روشهای آنان:

مدیریت تعارض و مذاکره

نوع	روش
مذاکر کننده ی آغازگر پرخاشگر	چنین فردی با اظهارات تونده درباره عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیر معقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل میشود.
مذاکره کننده متانی	در این روش، مذاکره کننده به سخنان طرف مقابل گوش می دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی دهد و به نظر می رسد روی پیشنهادها خیلی فکر میکند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.
مذاکر کننده تمسخرگر	مذاکره کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره میگیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها بخاطر آن اظهار تاسف نماید.
مذاکره کننده باز پرس	با تمام پیشنهادها طرف مقابل، کاوشی برخورد میکند و پرسشهای تحریک آمیز را به گونه ای بیان میکند که طرف مقابل احساس کند آمادگیهای لازم را کسب کرده است. هر پرسشی را بطور مقابله ای به چالش میکشد و از طرف مقابل می خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.

انواع مذاکره کننده و روشهای آنان_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

روش	نوع
مذاکره کننده وانمود میکند موافق و راهگشاست ، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل ، پیشنهادها یا تقاضاهای محال دارد.	مذاکر کننده به ظاهر موجه
در میان افراد طرف مقابل تفرقه می افکند ، به گونه ای که آنان مجبور شوند بجای نشان دادن عدم توافق بطرف مقابل ، بیشترین توجه را به عدم توافقیهای درونی خود معطوف دارند.	مذاکره کننده تفرقه افکن
مذاکره کننده ای که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود میکند کودن است ، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راههای ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعات بیشتری دست یابد.	مذاکره کننده کودن

تفاوت سبکهای مذاکره در زنان:

مدیریت تعارض و مذاکره

معمولاً زنان سبکهای متفاوتی در مذاکره نسبت به مردان پیش

میگیرند (Woodruff, 1996: 61-65) که عبارتند از:

1. علائق خود را در یک **بافت رابطه ای** (مسئولیت و تعهد) در نظر میگیرند.
2. نیاز به ایجاد جوّی دارند که از طریق **تعامل و تبادل عواطف**، طرف مقابل را بشناسند.
3. انتظار **انجام رفتاری** از طرف مقابل دارند (عدم توقع تناقض رفتاری).
4. به جای اعمال قدرت از **توانمندسازی** برای کنترل وضعیت استفاده میکنند.
5. بر رهیافت **حل مسأله از طریق گفتگو** برای رسیدن به توافق تکیه میکنند.

ارتباطات و مذاکره:

مدیریت تعارض و مذاکره

- برخی صاحب‌نظران معتقدند: «مذاکره فرایند **ارتباطات متقابل** به منظور دستیابی به تصمیم مشترک است.»
- آنچه که به ویژه در حین **مذاکره میان فرهنگی** مشکلاتی ایجاد میکند عبارتست از:
 - (1) **عدم گفتگو**: طرفین دست کم برای شناخت یکدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمیکنند.
 - (2) **عدم تحمل**: عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد.

ارتباطات و مذاکره_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

- هنگامی مذاکره مثبت رخ میدهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگی‌های ذیل باشد (Schermerhorn, 1994: 612):
- (1) بارها **پرسشهایی مطرح کنید** تا گفته‌ها و خواسته‌های طرف مقابل کاملاً روشن گردد.
 - (2) به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل **به طور فعال گوش دهید**.
 - (3) هر از چندگاه **خود را جای طرف مقابل** قرار دهید و تلاش کنید وضعیت را از منظر او ببینید.

شخص سوم تسهیلگر:

مدیریت تعارض و مذاکره

- بیشتر مذاکرات به طور مستقیم میان طرفین درگیر صورت میپذیرد.
- اما هنگامی که طرفین مخصوصاً در یک تعارض برد-باخت به بن بست برسند، یک شخص بیطرف ممکن است بتواند به حل اختلاف کمک نماید (Schwartz, 1994: 452).

شخص سوم تسهیلگر_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

مهمترین وظایف شخص تسهیلگر عبارتند از:

1. حصول اطمینان از انگیزش طرفین برای حل تعارض
2. برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین
3. تلاش هماهنگ در روبرو شدن طرفین
4. تشویق به داشتن برخورد باز در گفتگو
5. حفظ سطح بهینه تنیدگی در تهدید و تنش

نقش های شخص تسهیلگر:

مدیریت تعارض و مذاکره

- نقشهای اساسی برای شخص تسهیلگر در هر مذاکره عبارتند از:
- 1) میانجی:** راه حل مورد مذاکره را با استفاده از **استدلال و تشویق** تسهیل میکند و راه حلهای جایگزین را **پیشنهاد** مینماید.
 - 2) حکم (قضاوت کننده):** اختیار **تحلیل توافق** بر طرفین را دارد.
 - 3) صلح دهنده:** برای یافتن راه حل، **ارتباطات غیررسمی** میان مذاکره کنندگان برقرار میکند.
 - 4) مشاور:** فرد ماهر و عادل است که میکوشد **حل مسأله** را از طریق ارتباطات، تحلیل و دانش خود در زمینه مدیریت تعارض **تسهیل** کند.

فنون حل اختلاف کدخدامنشی (نقشهای تسهیلگر):

مدیریت تعارض و مذاکره

- 1- تسهیل:** مدیر بعنوان میانجی به صورت غیر مستقیم طرفین تعارض را به گفتگوی مستقیم و مثبت وا میدارد.
- 2- آشتی:** میانجی بعنوان رابط میان طرفین عمل می نماید تا زمینه آشتی و ملاقات مستقیم فراهم شود.
- 3- بازنگری همکاران:** شورایی از همکاران مورد اعتماد، که با توجه به توانایی واقع نگری آنان بعنوان گروه میانجی می باشند.

فنون حل اختلاف کدخدانمنشی_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

4- پیگیر شکایات: فرد داخلی مورد اعتماد کارکنان که شکایت طرفین را محرمانه می‌شود و برای حل اختلاف از مقامات کمک می‌گیرد.

5- میانجی: فرد آموزش دیده داخلی یا خارجی که به طور فعال طرفین را به یافتن راه حل خلاق هدایت می‌کند.

6- حکم: فرد بیطرف بیرونی و مورد توافق طرفین که براساس مدرک و شواهد حکم می‌دهد.