

به نام خداوند معربان

# اصول و فنون مذاکره

# بفخش اول مذاکره چیست؟



# مذاکره چیست ؟

هر روزه، در هر نقطه ای از جهان، افراد با موقعیت هایی برای مذاکره روبرو می شوند. برخی از مذاکرات ساده و برخی پیچیده اند. مذاکره دو کودک برای انتخاب کانال تلویزیون، مذاکره دو نفر برای ازدواج، مذاکره دو شرکت فروشنده و خریدار، مذاکره هسته ای ایران و ... نمونه هایی از مذاکره هستند.

هر یک از ما خواسته هایی داریم، خواسته هایی که ممکن است مادی یا غیرمادی باشد. همچنین ممکن است به روابط تجاری یا عاطفی مربوط باشد. نقطه شروع دستیابی به این خواسته ها **مذاکره** است.

## برخی از دلایل مذاکره:

- ❑ برای توافق برای **سه‌م** مان از منابع مورد نظر: زمین، پول، کالا و ...
- ❑ برای **خلق** و ایجاد چیزی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیستند.
- ❑ برای رفع یک **مشکل**، نزاع و یا اختلاف نظر بین طرفین درگیر.

# سطوح مذاکره :

□ سطح فردی

□ سطح خانواده و دوستان

□ سطح سازمانی : مذاکره تجاری

□ سطح ملی و بین المللی

## مذاکره چیست؟



## مذاکره:

مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی آنها و توافق بر سر آنهاست.

# مذاکره زمانی پیش می آید که ...

□ هر مذاکره حداقل **دو طرف درگیر** دارد.

□ در هر مذاکره، **تضادی** بین خواسته ها و تمایلات طرفین وجود دارد.

□ طرفین، مذاکره را به عنوان یک **راه حل** انتخاب کرده اند.

□ طرفین خود را برای **داد و ستد** آماده کرده اند.

□ مذاکره، همه چیز به تبادل **خواسته های ملموس** ختم نمی شود.



# آیا مذاکره همیشه یک راه حل مناسب است؟

❑ اگر این **خطر** وجود دارد که همه چیز را از دست بدهید، مذاکره نکنید.

در پی سایر گزینه ها باشید.

❑ اگر طرف مقابل خواسته های **غیر اخلاقی** داشته باشد.

❑ اگر **نتیجه** برای شما مهم نیست، مذاکره نکنید.

❑ اگر **زمان** کافی برای مذاکره ندارید.

# برخی تصورات غلط در مورد مذاکره ...

❑ برخی فکر می کنند مذاکره کننده خوب، به همین صورت **متولد** می شود.

❑ مذاکره کننده خوب، بدون **آمادگی** قبلی وارد مذاکره شده و موفق می شود.

(اگر هشت ساعت برای بریدن درختی فرصت دارید، هفت ساعت آن را صرف تیز کردن تبر خود کنید)

❑ مذاکره کنندگان خوب اهل **ریسک** هستند.

❑ مذاکره کنندگان خوب فقط براساس **شهود** و **حس درونی** خود عمل

می کنند.



# تعارف و مواجبه، با آن بخش دوم

# تعارض چیست؟

وجود **تعارض** از جمله مواردی است که استفاده از فرایند مذاکره را ضروری می سازد. تعارض ممکن است در تفاوت خواسته های طرفین، و یا تفاوت در برداشت ها و سوء تفاهم ها ریشه داشته باشد. دو شخصی که برای دستیابی به یک هدف یا خواسته تلاش می کنند، ممکن است در تعارض یا یکدیگر قرار بگیرند. حتی دو نفر در پی اهداف متفاوتی باشند ممکن است به منابع مشترکی نیاز داشته باشند و این زمینه ساز تعارض است.

# تعارض چیست؟

• فرایند تعارض بدین گونه آغاز می شود که يك دسته یا يك **گروه** چنین می پندارند که گروه دیگر **اثرات منفي** بر جاي می گذارد، یا قرار است اثرات منفي به بار آورد، البته در مورد همان چیزهايی است که مورد توجه گروه اول است.

• فرایند تلاش عمدی **شخص** الف برای **خنثی سازی** شخص ب در دستيابی به اهداف یا افزایش منافعش از طریق هر نوع مانع تراشی.

# دیدگاه‌های مختلف در زمینه تعارض

- دیدگاه سنتی
- دیدگاه روابط انسانی
- دیدگاه تعامل

# دلایل مخرب بودن تعارض

□ اهداف رقابتی

□ سوء برداشت ها و پیش فرض ها

□ درگیر شدن احساسات

□ کاهش ارتباطات

□ موضع گیری شدید و پافشاری برروی آن

# دیدگاه روابط انسانی و تعاملی

□ **دیدگاه روابط انسانی** : تعارض یک منشا طبیعی دارد و غیرقابل اجتناب است. از بین بردن تعارض غیرممکن است و گاهی ممکن است به نفع گروه باشد.

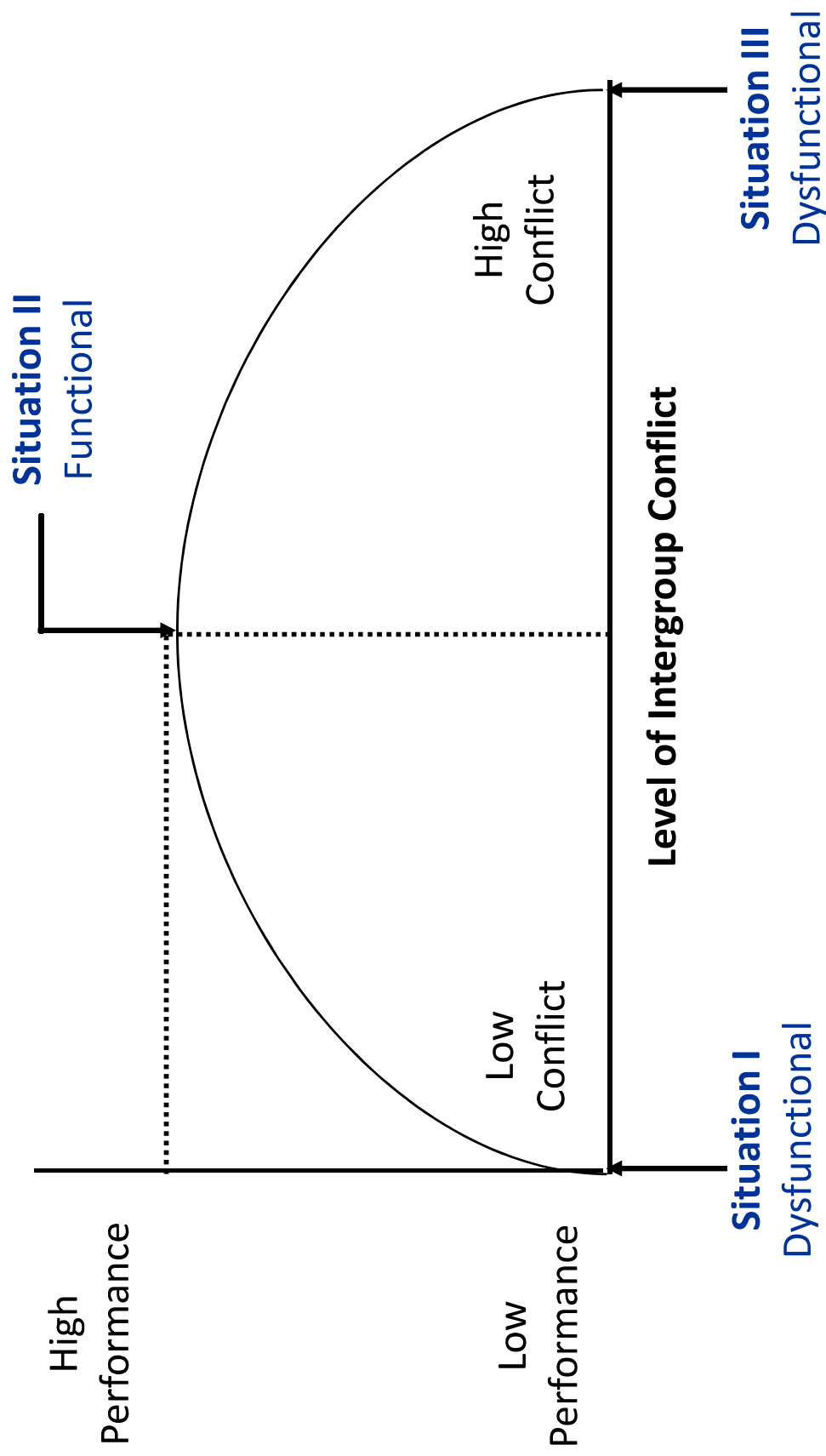
□ **دیدگاه تعاملی** : تعارض مورد تایید است و یک گروه آرام و بدون دغدغه احساس تنبلی و سستی می گیرد و فاقد خلاقیت و نوآوری می شود.



## انواع تعارض

- **تعارض سازنده** : تعارضی که هدف گروه را تأیید و تقویت می کند و عملکرد آنرا بهبود می بخشد.
- **تعارض مخرب** : تعارضی که مانع از عملکرد خوب گروه می باشد.

# Relationship Between Intergroup Conflict and Organizational Performance



| نتیجه عملکرد | ویژگی ها          | نوع تعارض | میزان تعارض |
|--------------|-------------------|-----------|-------------|
| ضعیف         | كاملا آرام و راکد | مخرب      | کم          |
| مناسب        | سازنده و خلاق     | سازنده    | متوسط       |
| ضعیف         | پر آشوب           | مخرب      | زیاد        |

# فرایند تعارض

فرایند تعارض از 4 مرحله زیر تشکیل شده است :

۱. مخالفت های بالقوه
۲. بروز تعارض
۳. رفتار
۴. نتیجه

## مرحله اول : مخالفت های بالقوه

در فرایند تعارض نخستین مرحله زمینه های شکل گیری تعارض است :

۱. **ارتباطات** : ارتباطات ضعیف، برداشت های غلط

۲. **ساختار سازمانی** : مبهم بودن وظایف ، در تعارض بودن اهداف، وابستگی بالای واحدهای سازمانی، سبک کنترلی شدید

۳. **متغیرهای شخصی** : شخصیت متعارض و خودکامه و قدرت طلب و یا اختلافات فرهنگی و ارزشی افراد

## مرحله دوم: بروز تعارض

تنها زمانی تعارض شکل می گیرد که چند گروه در معرض تعارض با هم باشند.

تعارض مستلزم وجود پنداشت یا ادراک است.

## مرحله سوم: رفتار

در این مرحله فرد یا گروه از روی قصد و آگاهانه تلاش می کند تا رفتارهایی را برای مقابله با تعارض از خود نشان دهد که شیوه های مواجهه با تعارض یا مدیریت تعارض نام دارد.

## مرحله چهارم: نتیجه

نتیجه می تواند :

**سازنده :** منجر به بهبود عملکرد گروه، افزایش اثربخشی و کارایی، خلاقیت و نوآوری و کاهش تنش شود.

**مخرب :** منجر به کاهش سطح عملکرد، از بین رفتن انسجام، یکپارچگی و هماهنگی گروه شود.



# نشیوه های مدیریت تعارض

