

به نام خدا



درس کارآفرینی

---

کتاب اصول و فنون مذاکره (گفتار اول و دوم)

---

نویسنده: راجر فیشر و ویلیام یوری    مترجم: دکتر مسعود حیدری

اعضای گروه:

اتیلا روشنی، ریحانه شاهرخیان، امیر فخارزاده، حسنا کاظمیان

زمستان ۱۴۰۳

## مقدمه

مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌ها است. اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌شود. انسان‌ها با هم مذاکره می‌کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود به توافق برسند. با ورود سازمان‌ها از قبیل شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات دولتی، شهرداری‌ها و... مذاکرات انسان‌ها حیاتی‌تر و سرنوشت‌سازتر شده است.

آشنایی و نهایتاً سلطه به فنون مذاکره، انسان‌ها را به این توانایی مجهز می‌کند که در جریان ارتباط با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند. مردم عمده‌تاً دو راه برای مذاکره می‌شناسند:

اول، **مذاکره ملایم** است. مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی اجتناب کند و از این روی به سادگی امتیاز می‌دهد. دوم **مذاکره سخت** می‌باشد. مذاکره‌کننده سرسخت هر موقعیت را به چشم جدالی می‌بیند که هر کس در آن بر مواضع خود پافشاری بیشتری کند برنده خواهد بود. چنین توافقی دیرپا نخواهد بود.

اما راه سومی هم وجود دارد و آن **مذاکره اصولی** است. این کتاب به ارائه روش‌های مذاکره اصولی می‌پردازد. در این نوع مذاکره تمرکز بر **منافع** است نه بر مواضع.

## گفتار اول: مسأله: روش مذاکره مبتنی بر مواضع

هر روش مذاکره را با سه معیار می‌توان ارزیابی کرد:

- این روش می‌بایست منتهی به یک توافق معقول شود
- باید مؤثر و کارا باشد
- باید به بهبود روابط طرفین کمک کند

## نتایج پافشاری بر مواضع

پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می‌شود. همچنین پافشاری روی مواضع کارایی ندارد و اصرار روی مواضع، ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می‌اندازد. وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می‌شود. اما این نکته نیز ضروری به نظر می‌رسد که رفتار آرام و دلنشین، توأم

با امتیاز دادن‌ها و اعتماد به طرف مقابل، گرچه موجب تسریع در رسیدن به توافق می‌شود و در محیط‌های خانوادگی و دوستانه کاربرد دارد، اغلب منجر به توافق معقول نمی‌شود.

### راه کار دیگری هم وجود دارد

بازی مذاکره در دو سطح متفاوت انجام می‌شود. در سطح اول، موضوع مورد مذاکره اهمیت دارد و در سطح دوم، بر روش برخورد با ماهیت موضوع مذاکره تمرکز می‌شود. در انتخاب بین روش ملایم و روش سخت، پاسخ هیچ کدام است. باید بازی را عوض کنیم و از روش مذاکره اصولی بهره بگیریم. این روش مبتنی بر چهار نکته اساسی است:

- اشخاص: اشخاص را از مسئله جدا کنید
- منافع: بر منافع تمرکز کنید نه مواضع
- حق انتخاب‌ها: پیش از اینکه تصمیم بگیرید چه کار کنید، مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه حل‌های احتمالی ایجاد کنید
- معیارها: اصرار داشته باشید که روند مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد

### گفتار دوم: راه حل مسئله: روش مذاکره مبتنی بر اصول

این نکته ضروری است که اشخاص را از مسئله جدا کنید و در نظر بگیرید که مذاکره‌کنندگان در درجه اول انسانند. واقعیت این است که در هنگام مذاکرات، ما با نمایندگان انتزاعی سازمان‌ها سروکار نداریم، بلکه آنان نیز مانند ما انسانند، با تمام احساسات ارزش‌های عمیق، سوابق، دیدگاه‌های گوناگون و غیرقابل پیش بینی بودنشان.

### هر مذاکره‌کننده‌ای دو نوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی

هر مذاکره‌کننده علاوه بر این که می‌خواهد در موضوع مورد مذاکره به توافق برسد، مایل است روابط کاری و انسانی خوبی با طرف مقابل برقرار کند تا در آینده نیز بتواند روابط خود را با او ادامه دهد. در حقیقت، در مورد بسیاری از مشتریان دائمی، شرکای بازرگانی، اعضای خانواده، همکاران صنفی، مقامات دولتی یا ملت‌های خارجی، تداوم رابطه مهم‌تر از نتیجه هر مذاکره ویژه است.

اما نکته این که روابط انسانی معمولاً با مسئله منافع ماهوی پیوند می‌خورد و چانه زدن روی مواضع، روابط انسانی و منافع ماهوی را در تقابل و تعارض قرار می‌دهد بنابراین روابط انسانی را از منافع عمومی جدا کنید و با مسائل

انسانی برخورد مستقیم داشته باشید. بهره گیری از فنون روان‌شناختی و توجه به سه عنصر اصلی ادراک، احساس و ارتباط، کلید حل این مشکل است.

## ادراک

در هنگام مذاکره، اختلاف بین دو طرف را می‌توان در فاصله و اختلاف بین تفکرات آنها تعریف کرد. این اختلافات در واقعیت عینی ریشه ندارد. برای درک طرف مقابل اول آنکه خود را جای آنها قرار دهید، دوم مقاصد آنها را از نگرانی‌های خود استنباط نکنید و سوم آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید. چهارم، دیدگاه‌های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید و پنجم به دنبال فرصت‌هایی باشید که در تناقض با ادراک‌های آنان عمل کند. ششم اینکه مشارکت آنان را در فرایند مذاکره جلب کنید و در آخر، پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش‌ها و حفظ آبرو و حیثیت شخصی آنان ارائه دهید.

## احساس

در یک مذاکره جدی، احساس می‌تواند نقشی پررنگ‌تر از گفتار داشته باشد. انسان‌ها ممکن است به جنگیدن تمایل بیشتری داشته باشند تا رسیدن به توافق، احساسات یک طرف، ممکن است باعث تحریک احساسات طرف دیگر شود و مذاکره را به بن بست بکشاند. بنابراین اول آنکه ابتدا احساس‌های طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید، دوم احساس‌های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آنها را طبیعی و مشروع به شمار آورید. سوم، به طرف مقابل اجازه دهید ناراحتی‌ها، هیجانات و خشم خود را بروز دهد. چهارم نسبت به برافروختگی‌های احساساتی واکنش نشان ندهید و پنجم از حرکات سمبولیک بهره بگیرید مثل ارسال یک یادداشت همدردی، عذرخواهی، صرف غذا با همدیگر و چنین اعمالی باعث نزدیکی بیشتر احساسات طرفین و کمک به رسیدن توافقی معقول است.

## ارتباط

مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات، به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک. برقراری ارتباط کار ساده‌ای نیست و بین افرادی که شناخت کمی از هم دارند و چه بسا که یکدیگر را دشمن نیز بدانند مشکل‌تر می‌شود. در راه برقراری ارتباط سازنده سه مانع عمده وجود دارد.

اول اینکه ممکن است دو طرف با یکدیگر سخن نگویند دیگر اینکه ممکن است علیرغم سخن گفتن با هم، چنان مشغول مسائل طرف خود باشند که به سخنان طرف مقابل توجه نکنند و خواسته‌های او را درنیابند و سوم اینکه ممکن است دچار سوءتعبیر شوند و از کلمات همدیگر برداشت نادرست کنند.

## برای رفع این مشکلات سه گانه چه باید بکنیم؟

1. فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را گفته می‌شود درک کنید
2. طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند
3. درباره خودتان صحبت کنید نه درباره آنان
4. برای منظور و هدفی صحبت کنید

اما در کل در نظر داشته باشید که **پیشگیری** بهترین نتیجه را دارد. فنون گفته شده در بالا، هنگام مواجهه با مساله کاربرد خوبی دارند، اما بهتر است بیش از ایجاد مساله با ایجاد روابط خوب شخصی و سازمانی و جدا کردن اشخاص، از ماهیت مساله فضای مناسبی برقرار کنیم. اول روابط کاری برقرار کنید و دوم با مساله رودرو شوید نه اشخاص

### روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع:

برای یافتن راه حل عاقلانه، بین منافع دو طرف را سازش دهید، نه بین مواضع آنان. منافع، معرف مسئله هستند: مسئله اساسی در یک مذاکره تضاد بین نیازها و امیال طرفین است. این‌ها همان منافع هستند. به دو دلیل، سازش بین منافع بهتر از سازش بین مواضع جواب می‌دهد. اول اینکه در مورد هر یک از منافع، مواضع متعددی هستند که خواسته را برآورده می‌کنند دیگر اینکه پشت مواضع، تضاد منافع بیشماری نهفته است که فقط بخشی از آن‌ها با هم معارضند.

### برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب‌های متنوعی بیاندیشید:

زمانی دیگر با مسئله‌ای مواجهیم که در آن حق انتخاب بین چند راه داریم و هر کدام از آن‌ها برای طرفین معایب و مزایایی دارد. مهارت و توان اندیشیدن و یافتن حق انتخاب‌های متنوع یکی از مفیدترین توانمندی‌هایی است که یک مذاکره کننده می‌تواند داشته باشد. با غفلت از این نکته، اغلب در نهایت به توافقی می‌رسیم که می‌توانستیم به چیزی به مراتب بهتر از آن، که منافعمان را در سطحی بالاتر برآورده کند، در زمان مناسبی که از دست داده‌ایم، دست یابیم.

چهار مانع در راه اندیشیدن به انتخاب‌های متنوع وجود دارد:

1. اولین مانع پیش‌داوری است
2. مانع دوم جستجو برای یافتن یک راه حل واحد است

3. تصویر برنده-بازنده از یک مذاکره که ناشی از ثابت پنداشتن اندازه کیک است، سومین مانع است.
4. آخرین مانع این است که تصور کنیم، حل مساله آنها، مشکل خودشان است.

### درمان دستورالعمل

در وهله اول باید آفرینش راه حل ها را از تصمیم گیری در خصوص آنها جدا کرد. مرحله بعد باید چنین جلساتی را با طرف های مقابل هم برگزار کنید تا آنها نیز در روند تصمیم سازی مشارکت داده شوند. برای حل یک مسئله ابتدا باید آن را شناخت. سپس به تجزیه و تحلیل عوامل ایجاد آن پرداخت. گام بعدی، بررسی احتمالاتی است که می تواند باعث رفع مساله شود و در نهایت، چهارمین گام، اتخاذ تصمیمی است که ضامن رفع مشکل می شود.

### بیشتر کار کرد و پیشنهادات بیشتری ارائه کرد

سرانجام برای غلبه بر آخرین مانع باید کاری کنیم که اخذ تصمیم برای آنها آسان شود. برای این کار اول باید مشخص کنید که روی چه کسی می خواهید تاثیر بگذارید در مرحله بعدی باید بدانید که چه تصمیمی دوست دارید گرفته شود و سعی کنید انتخابی بی آفرینید که به نحوی گزینش آنان را تغییر دهد. به آنها مساله ندهید، بلکه پاسخ بدهید و کمکشان کنید که در مسیر اتخاذ یک تصمیم راحت قرار گیرند. در آخرین مرحله باید بدانید که تهدید کارساز نیست.

### به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

اگرچه می توان طرف مقابل را درک کرد و راه هایی هوشمندانه برای سازش بین منافع طرفین اندیشید، همواره با واقعیت ناگوار منفعی مواجهیم که با هم در تضاد هستند. حتی استراتژی پیروزی دوجانبه نمی تواند این واقعیت را مخفی سازد. معیار عینی می بایست مستقل از خواست و اراده هر یک از طرفین باشد. کمال مطلوب آن است که این معیار از شالوده مشروع و علمی برخوردار باشد. معیار عینی باید برای دو طرف کاربرد داشته باشد. روش های منصفانه، می توانند جایگزین معیارهای عینی مشخص و علمی شوند. تلاش مشترک برای پیدا کردن معیارهای عینی طرفین مذاکره، ممکن است منافع متضاد داشته باشند، ولی یک هدف مشترک دارند، رسیدن به یک توافق عادلانه.