

کتاب فنون مذاکره

محمد رضا شعبانعلی

فصل اول: مذاکره چیست؟؛ فصل دوم: تعارض و نحوه مواجهه با آن

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۱۱ تا ۳۰

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند و به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

برخی تداعی‌های ذهنی را در پانویس نوشته‌ام.

فصل اول: مذاکره چیست؟

برخی از دلایل انجام مذاکره: برای توافق بر سهم ما از منابع (زمین، ثروت، زمان و ...)؛ برای ایجاد یا خلق چیز جدیدی که هر یک از طرفین به تنهایی قادر به خلقش نیست؛ برای رفع یک مشکل، نزاع یا اختلاف عقیده

مذاکره فرایند حصول به توافق مشترک است. تبادل امتیازات به حدی مهم است که در بسیاری از کتابها تاکید میشود که مذاکره تماما یک فرایند داد و ستد است. البته مذاکره محدود به این داد و ستدها نیست و فرایندی پیچیده که عوامل محیطی، انسانی، فرهنگی، اجتماعی و غیره بر آن تاثیر میگذارند. ساده‌ترین شکل مذاکره، فردی و با خودمان است.

چیزهای که مذاکره نیست:

- دستور دادن و اجرای دستور مذاکره نیست.
- استفاده از شخص ثالث به معنای به نتیجه نرسیدن مذاکره و توسل به ابزارهای خارج از حوزه مذاکره است.
- وقتی طرفین نمی‌کوشند با کمک به یکدیگر فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل کنند، مذاکره سازنده‌ای شکل نخواهد گرفت.
- مذاکره یک رقابت ورزشی نیست. باید به منافع طرف مقابل هم توجه کنیم. اگر طرفین درگیر در مذاکره، از فرایند یا حاصل مذاکره رضایت نداشته باشند، به تصمیمات اتخاذ شده وفادار نبوده و بر اساس آنها عمل نخواهند کرد.

مذاکره نبرد حق علیه باطل نیست.

مذاکره، فرایند تصمیم‌گیری مشترک بین دو طرف است که هر دو، خود را انسانهای خوب و صاحب حق میدانند.

- یا آنچه من میگویم یا هیچ چیز دیگر! مذاکره حاصل تعامل است و فرایندی یک‌طرفه نیست.
- مذاکره با چانه‌زنی فرق دارد، چانه‌زنی وقتی بکار میرود که یک استراتژی رقابتی درمیان است و برد یکی به معنای باخت دیگری است. اما مذاکره فرایند تعامل سازنده طرفین برای تامین حداکثر منافع برای خود و طرف مقابل است.
- ویژگی‌های مشترک مذاکره‌ها: درگیر بودن حداقل دو طرف؛ وجود تضاد؛ انتخاب مذاکره به عنوان راه حل توسط هر دو طرف (در مواردی که یک طرف، طرف مقابل را به زور پشت میز مذاکره بنشانند، کمتر به نتایج مطلوب خواهیم رسید)
- طرفین در مذاکره خود را برای تبادل امتیازات آماده کرده‌اند. اگر چنین باشد ممکن است راه‌حلهایی خلق شود که بیش از مصالحه باشد و چیزی بیش از خواسته‌های اولیه طرفین برایشان تامین شود.
- همه چیز به تبادل نتایج و خواسته‌های ملموس ختم نمی‌شود. عوامل نامشهود در مذاکره، انگیزه‌های روحی و روانی هستند که ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر نتایج مذاکره تاثیر بگذارند. مانند: نیاز به برنده شدن؛ نیاز به شناخته شدن به عنوان انسانی خوب، منصف و شایسته احترام؛ نیاز به دفاع از ارزشها و اعتقادات در هر شرایطی.

اگر طرفین، ارزش و اعتبار عوامل نامشهود در مذاکره را فراموش کنند، به سختی مذاکره به نتایج ارزشمند می‌رسد. داستان ادغام لاکهید-مارتین و به رسمیت شناختن واقعیت بدیهی در مورد انسان در مورد کنار گذاشته نشدن از کار. آنچه که بر مذاکرات ادغام بیش از هر چیز تاثیر می‌گذارد، نه صورتهای مالی و سود و زیان و استراتژی شرکتها، بلکه خواسته و منافع پنهان مدیران آنهاست.

مذاکره همیشه بهترین راه حل نیست:

- وقتی این خطر وجود دارد که همه چیز را از دست بدهید، مذاکره نکنید. در پی سایر گزینه ها باشید.
- اگر طرف مقابل خواسته‌های غیراخلاقی دارد، مذاکره نکنید. شخصیت و حسن شهرت سرمایه‌های بسیار گرانی هستند. آنها را برای معامله روز هیچ میز مذاکره‌ای نگذارید.
- وقتی نتیجه برایتان مهم نیست، مذاکره نکنید. چیزی بدست نخواهید آورد و صرفا ممکن است در مذاکره چیزهایی را از دست بدهید.
- وقتی وقت ندارید مذاکره نکنید. در چنین مذاکره‌ای ممکن است مجبور به اعطای امتیازهای یک‌طرفه شوید.

برخی نکات در مورد مذاکره:

- مذاکره، آموختنی است و صرفا ارثی و ژنتیکی نیست.
- حتی مذاکره‌کنندگان خوب هم با آمادگی پیش از مذاکره، به جلسه مذاکره می‌روند. وقت زیادی را برای آماده‌سازی، فکر کردن روی سناریوهای احتمالی و استراتژی‌های مواجهه با طرف مقابل می‌گذارند. اگر هشت ساعت برای قطع درخت، هفت ساعت تیزکردن اره. ریسک حساب نشده، مورد تایید مذاکره کنندگان حرفه‌ای نیست و هرگاه دیدید او رفتار ریسکی کرد، بدانید حساب شده است.
- مذاکره‌کننده خوب قدرت تجزیه و تحلیل زیادی دارد و اینطور نیست که صرفا بر شهودش تکیه کند. البته به مرور و با کسب تجربه شهود مذاکره‌کننده تقویت خواهد شد.

فصل دوم: تعارض و نحوه مواجهه با آن

تعارض همیشه به مذاکره منجر نمی‌شود. برخی انسانها ممکن است به دلیل ویژگی‌های شخصیتی یا شرایط محیطی، بدون ورود به مذاکره نظر طرف مقابل را می‌پذیرند. برخی هم تعارض را به امید حل آن با زمان به فراموشی می‌سپارند.

دو صورت تعارض:

- ۱- عدم توافق یا مخالفت جدی بر روی منافع، تفکرات و خواسته‌ها که ممکن است واقعی یا ناشی از برداشت طرفین باشد.
 - ۲- عدم امکان دستیابی هم‌زمان طرفین به خواسته‌های خود، به گونه‌ای که موفقیت یکی مستلزم شکست دیگری باشد.
- سطوح تعارض: درون فردی، (مثل تعارض خوردن یا نخوردن بستنی!)؛ بین فردی؛ درون گروهی؛ بین گروه‌ها (مثلا بین کشورها)

دلایل بروز آثار مخرب تعارضات: ۱- اهداف رقابتی و شرایط برنده-بازنده ۲- سوء برداشت و پیش‌فرض ۳- درگیر شدن احساسات (احساسات، مانع تفکر صحیح و شفاف میشوند) ۴- کاهش ارتباطات (ارتباطات سازنده با افرادی که با آنها تعارض داریم نخواهیم داشت و این به تعارض دامن می‌زند) ۵- موضع‌گیری شدید و پافشاری روی آن (هرچه یک‌طرف سخت‌تر باشد، طرف مقابل هم چنین خواهد بود و طرفین گمان می‌کنند عقب‌نشینی منجر به رفتن آبرویشان میشود. با گذشت زمان هم ممکن است طرفین مشکل پیچیده را بصورت ساده و تک‌بعدی

ارزیابی کنند که چینی برداشتی رسیدن به توافق برنده-برنده را بسیار سخت میکند) ۶- بزرگنمایی اختلافات و کوچک شمردن شباهت‌ها (هرچه موضع‌گیریها محکم‌تر و موضوع اصلی مورد تعارض در میان حواشی کم‌رنگ‌تر شود، طرفین دیگری را در تضاد بیشتری با خود می‌بیند و طرفین در این شرایط تلاش کمتری برای رفع تعارضات خواهند کرد)

تعارض همیشه هم بد نیست. اگر درست مدیریت شود میتواند سازنده هم باشد. وجود تعارض سطح آگاهی ما را نسبت به خود و دیگران افزایش میدهد. در هنگام تعارض است که می‌فهمیم چه چیزهای برای ما و دیگران اهمیت دارد، چه چیزی ما را عصبانی می‌کند و برای چه چیزی حاضریم شغل و زندگی آرام خود را هم از دست بدهیم. نخستین چیزهایی که حاضریم به عنوان امتیاز حاضریم بدهیم چه چیزهایی است. در تلاش برای رفع تعارض، مهارتهای فردی انسانها توسعه پیدا میکند. در تحقیقات سطح بهینه برای تعارض تعریف شده است.

وجود تعارض میتواند جذاب و برانگیزنده باشد.

دنیایی که در آن همه هم‌عقیده باشند، دنیای چندان جذابی نخواهد بود.

۵ روش مواجهه با تعارض بر اساس روش «توجه دوگانه»

- ۱- رفتار تهاجمی (رقابتی): توجه زیاد به خواسته‌های خود و کمتر به خواسته‌های طرف مقابل. ارباب و تهدید و لحن خشن و اصرار و رفتارهای یک‌طرفه را خواهد داشت. استفاده از رفتار رقابتی در برخی تعارضات موثر است. از جمله زمانی که مذاکره تنها بر سر یک موضوع بوده و جنبه‌های پیچیده بسیاری ندارد. در چنین شرایط برد یک طرف، یعنی باخت طرف مقابل. همچنین وقتی، فرصت کم است هم این استراتژی ممکن است موثر واقع شود. وقتی هم که طرف مقابل رفتار منطقی ندارد و حاضر به یک تعامل سازنده نیست، این روش بهترین کار است.
 - ۲- تسلیم شدن: در برخی شرایط استفاده از این تاکتیک میتواند کاملا موثر باشد. مثلا وقتی فهمیدید خواسته‌تان اشتباه یا غیرمنطقی است، تسلیم شدن و پذیرفتن اشتباه راه حل مناسبی است. گاهی هم به دلیل منافع بلندمدت ممکن است، در یک مذاکره تسلیم شویم.
 - ۳- اجتناب: پرهیز از مذاکره و رفتار انفعالی به امید حل تعارض با زمان و جلوگیری از تنش در حال حاضر. گاه به دلیل نقص دانش و اطلاعات ممکن است طرفین ترجیح دهند تا تکمیل اطلاعاتشان به تعارض نپردازند.
 - ۴- جستجو برای حل مسئله: توجه زیاد به خواسته‌های طرف مقابل و خودمان. نیازمند درک متقابل و همکاری طرفین است. زمانی که موضوع پیچیده است یا نیازمند حمایت طرف مقابل برای اجرای توافقات حاصل از مذاکره هستیم، موثر واقع میشود.
 - ۵- مصالحه: هر طرف از بخشی از خواسته‌های خود میگذرد تا توافق حاصل شود.
- باید توجه کرد که همیشه نمی‌توان به یک روش اکتفا کرد، مثلا جستجو برای حل مسئله همیشه جواب نمیدهد و گاهی بسته به شرایط و موضوع مذاکره باید از روشهای دیگر استفاده کرد.