



نویسنده: محمدعلی سیفی کاشانی

Mohammad ali seifi kashani

Emai: seifi.azarakhsh@gmail.com

۰۹۱۲۱۵۳۹۱۴۱

محمد علی سیفی کاشانی

درباره مؤلف:

درباره مؤلف:

محمد علی سیفی کاشانی متولد سال ۱۳۵۶ و فارغ التحصیل رشته مدیریت است. وی یکی از اعضای هیئت مدیره گروه بین‌المللی آذرخش است. آذرخش مجموعه کارخانه‌هایی است که سال ۱۳۷۶ به همت آقای محمد علی سیفی کاشانی و برادرانش محسن و مجتبی سیفی کاشانی بنیان گذاشته شد. این مجموعه در طول سال‌های گذشته با تولید بیش از ۱۲۰۰ مدل آجر متنوع، در طرح‌ها و رنگ‌های مختلف، هم اکنون به عنوان بزرگ‌ترین تولید کننده این نوع محصول در خاورمیانه شناخته شده و علاوه بر تأمین بخش عمده‌ای از نیازهای داخلی، محصولات خود را به پنج قاره جهان نیز صادر می‌کند.

تعهد و مشتری مداری، تلاش برای ارتقای کیفیت محصولات و تولید آجر با استانداردهای روز دنیا برخی از ویژگی‌های این گروه عظیم است اما آنچه فعالیت کارخانه‌های آذرخش را از دیگر مجموعه‌های مشابه متمایز می‌کند، فعالیت‌های فرهنگی جهت احیای استفاده از آجر در معماری ایرانی است که سبب شده استفاده از آجر به عنوان محصولی بومی در نمای شهری مورد توجه قرار گیرد و از این رهگذر، اتفاقی بزرگ و مبارک در عرصه ارتقای فرهنگ معماری نما در ایران رخ دهد. کتاب مذکور حاصل تجاربی است که نگارنده از سال ۱۳۷۶ تا به امروز برای قرار گرفتن بر قله موفقیت در این مجموعه به کار گرفته است.

سخن مؤلف

یافتن مسیرهایی کوتاه و سریع برای رسیدن به موفقیت، کشف فرمول‌های مؤثر در ارتباط و مذاکره با دیگران، نحوه نفوذ بر افراد مختلف جامعه، تکنیک‌های متأثر ساختن دیگران در جلسات و... موضوع‌هایی است که برای هر یک از آن‌ها کتاب‌های مختلف تألیف و ترجمه شده است. این موضوع‌ها علاقه مندان فراوانی دارد و افراد گوناگون جامعه برای کشف رموز موفقیت، اغلب این آثار را مطالعه کرده‌اند اما آنچه در دستان شما قرار دارد، اثری ترجمه‌ای از زبان و فرهنگی که سنخیتی با رفتارهای جاری و ساری در جامعه ایران ندارد، نیست بلکه حاصل تجارب بیست ساله اینجانب در مواجهه با دولت مردان، تجار، صاحبان صنایع، مدیران متنوع و گوناگونی است که حالا به عنوان چکیده این سال‌ها در قالب اثری مختصر و مفید عرضه شده است.

اینجانب در طول دوران فعالیت خود به عنوان یکی از مدیران صنایع بخش خصوصی، بارها و بارها با مسائل و موضوع‌هایی که در کتاب مطرح شده مواجه شده‌ام و بسیاری از این فرمول‌ها را در طول دوران فعالیت آزموده و به کار گرفته‌ام و پس از اطمینان از مؤثر بودن، آن‌ها را در قالب این کتاب تدوین کرده‌ام.

تلاش شده مباحث با زبان ساده و کاربردی برای عموم به رشته تحریر درآید. مثال‌های متعدد، ارجاع به واقعیت‌های جامعه ایران و برخورداری از فصلی مکمل با نام «توانمند سازی» برخی از ویژگی‌های این کتاب است که مطالعه آن را به عنوان اثری کاربردی، توأم با لذت و کشف‌هایی تازه می‌کند.

فنون مذاکره و توانمند سازی

Techniques Of Negotiation and Empowerment

نام کتاب: فنون مذاکره و توانمند سازی

نویسنده: مهندس محمدعلی سیفی کاشانی

طراح جلد: ملیحه احمدی

نوبت چاپ: اول / زمستان ۹۵

لیتوگرافی : کارنگ اسکنر

ویراستار : رضا استادی

چاپ : نیکو

شمارگان: ۵,۰۰۰

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۵۰-۴۸-۱

بها : ۱۱۰۰۰۰ ریال

سرشناسه : سیفی کاشانی ، محمد ، ۱۳۵۶

رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ س۹ م۴۲/۳۶۷ BF

رده بندی دیودی : ۳۰۲/۳

شماره کتابشناسی ملی : ۴۴۴۴۶۶۰

موضوع : Negotiation

فهرست

..... تاریخچه	
..... مذاکره چیست؟	
..... ویژگی‌های اصلی مذاکره	
..... فرآیند مذاکره	
..... ارکان مذاکره	
..... موانع مذاکره	
..... نکات مهم در مدیریت مذاکره	
..... مسائل ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره	
..... زبان اعضای بدن (bodylanguage)	
..... اختلاف، یکی از عوامل انجام مذاکره	
..... سطوح مختلف اختلاف	
..... مدیریت اختلاف	
..... طبقه‌بندی رفتارها در اختلاف	
..... الگوهای رفتاری در مذاکره	
..... ارتباطات در مذاکره	
..... قانون طلایی مذاکره	
..... قواعد قانون طلایی	
..... بازی مذاکره	
..... ۱۰ مشخصه برای موفقیت در بازی مذاکره	
..... استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره	

تاکتیک‌های رقابتی موجود در مذاکره

چالش‌های متداول در مذاکره

مدیریت جلسات

پیشنهادهای کلی جهت مدیریت جلسات

مدیریت زمان

اصل پارتو

مدیریت چالش

چانه‌زنی و توافق در مذاکره

تعریف چانه‌زنی

راهکارهای جایگزینی چانه‌زنی

تاکتیک‌های چانه‌زنی

راهکارهای حل اختلاف در مذاکره

تعهد در مذاکره

خاتمه مذاکره

فنون خاتمه مذاکره

توانمندسازی به منزلهٔ یک عنصر ارتباطی

توانمندسازی به منزلهٔ یک مفهوم انگیزشی و شایسته‌سالاری

توانمندسازی و مشارکت کارکنان

دلایل توانمندسازی

موانع توانمندسازی در سازمان

اهمیت توانمندسازی در سازمان‌ها

مزایای توانمندسازی

پیامدهای توانمندسازی.....

توانمندسازی در آینده.....

تعریف خود توانمندسازی.....

راههای ارتقای سطح توانمندسازی و خود توانمندسازی خود در سازمان.....

راههای ارتقای سطح توانمندسازی خود.....

پیش‌نیازهای توانمندسازی خود.....

نشانه‌های خود توانمندسازی.....

پیامدهای خود توانمندسازی.....

منابع و مآخذ.....

تاریخچه

انسان مخلوقی اجتماعی است؛ یعنی به‌ناچار و به الزام باید در اجتماع با دیگران زندگی کند و در تمام عمر در ارتباط و تعامل با دیگران باشد. این ارتباط و تعامل از طریق گفت‌وگو انجام می‌شود. در تحول تاریخ عمر طولانی بشر بر روی کره خاکی، به‌تدریج این تعامل «تکامل» پیدا کرده و در برنامه زندگی روزانه انسان‌ها قرار گرفته است. این ارتباط دامنه وسیعی دارد و از افراد خانواده و در محیط خانواده آغاز و به بیرون از خانواده گسترش می‌یابد؛ طوری که انسان‌ها کم‌کم در مورد مسائل شخصی خود با دیگران در ارتباط بوده و با آن‌ها به مذاکره می‌پردازند. این ارتباطات در گذر تاریخ بشر به‌تدریج تکامل یافته و با طیف بسیار گسترده با تکامل بیشتر و تقسیم جامعه بشری، ملت‌ها و دولت‌ها در ابتدا به‌صورت دولت‌شهر در یونان تشکیل شدند و کم‌کم ارتباط‌ها با دایره شمول وسیع‌تری تحت عناوین دولت‌های مبتنی بر ملت‌ها و نهادهای بسیار بزرگ‌تر تحت عنوان اتحادیه‌ها و امپراتوری‌ها و در نهایت سازمان‌های جهانی، دنیا را فراگرفتند.

وسیله و ابزار این ارتباط با تمام بازیگران زندگی اجتماعی انسان «مذاکره» بوده و به همین جهت آگاهی بر اصول، فنون و هنر مذاکره در سطوح مختلف و درجه پیچیدگی متفاوت، لازمه زندگی موفقیت‌آمیز همراه با صلح و درستی و ارتباط مؤثر است. به همین دلیل است که تاریخچه مذاکره را به زمان خلقت بشر مربوط می‌دانند.

مذاکره چیست؟

مذاکره از جمله مهارت‌های عمومی است که هر فردی مستقل از شغل در روابط اجتماعی به آن نیاز دارد. هرگاه سؤالی از کسی می‌پرسید که جواب دلخواه‌تان «بله» است یا از کسی می‌خواهید کاری برایتان انجام بدهد یا مانعی از سر رها شدن برداشته شود، در حال مذاکره هستید. چه بدانید، چه ندانید در تمام طول زندگی در حال مذاکره هستید.

هر روز در هر نقطه از جهان، افراد با موقعیت‌هایی برای مذاکره روبرو می‌شوند. برخی از این مذاکره‌ها ساده و برخی بسیار پیچیده هستند. مذاکره دو کودک در یک خانواده برای انتخاب کانال تلویزیون، مذاکره دو نفر برای ازدواج، مذاکره فروشنده و خریدار، مذاکرات هسته‌ای ایران و غرب و ... برخی از مذاکرات هستند. این نوع ارتباطات نشان می‌دهد میان انسان‌ها مذاکره می‌تواند از سطوح ساده و ابتدایی آغاز و گاه شکل‌های پیچیده بین‌المللی به خود بگیرد.

هریک از ما خواسته‌های مادی یا معنوی داریم که ممکن است به روابط تجاری و یا روابط عاطفی ما مربوط باشند. مذاکره، نقطه شروع دستیابی به این خواسته‌ها است. مثلاً آقای (الف) مدیر کارخانه درب اتاق خود را بسته و با مدیر تولید آقای (ب) در حال بحث است. از پنجره می‌توان کارگران را دید که در حیاط کارخانه ایستاده و با هم صحبت می‌کنند. البته از پشت شیشه و پنجره بسته صدای آن‌ها شنیده نمی‌شود. این دو نفر در خصوص اختلافی که بین مدیر تولید و یکی از سرپرست‌ها به وجود آمده صحبت می‌کنند. کارگران هم با یکدیگر در مورد نتیجه جلسه آن دو به بحث می‌پردازند. هر کسی برداشتی از موضوع داشته و حتی در مورد نتیجه مذاکرات این دو نفر قضاوت و پیش‌داوری هم می‌کنند.

مثالی دیگر: تابستان فرا رسیده و من و همسر در مورد کلاس‌های تابستانی پسر ایلیا بارها و بارها باهم صحبت کرده‌ایم. نظر من حضور فرزندم در کلاس فوتبال و مجری‌گری بود، اما ایلیا علاقه بیشتری به کلاس تئاتر داشت. کلاس بازیگری و تئاتر هم با زمان‌های آزاد او هماهنگ نبود. طی صحبت‌هایی (مذاکراتی) که با اساتید گروه داشتیم، در نهایت من و همسر تصمیم گرفتیم و پسرمان را در کلاس مجری‌گری و فوتبال ثبت‌نام کردیم.

آیا با این وقایع آشنا هستید؟ این‌ها نمونه‌هایی از مذاکره هستند، مذاکراتی که قرار است پیش بیایند، در حال انجام شدن هستند یا در گذشته اتفاق افتاده و نتایجی را برای زمان حال باقی گذاشته‌اند. مذاکره میان تمامی اقشار جامعه صورت می‌گیرد اما زمانی معنای واقعی خود را پیدا می‌کند که میان طرفین توازن قدرت نسبی وجود داشته باشد؛ در غیر این صورت طرفی که مسلط است خواست خود را با امر و نهی و به‌کارگیری اهرم‌های قدرت به دیگری تحمیل خواهد کرد.

ویژگی‌های اصلی مذاکره

همه چیز قابل مذاکره است و هر فردی یک مذاکره‌کننده به حساب می‌آید. همه مذاکرات صرف‌نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی به شرح زیر دارند:

- ۱- افراد به صورت انفرادی، نماینده، تکی یا گروهی عمل می‌کنند.
- ۲- از ابتدا تا انتهای انجام مذاکره در معرض اختلاف قرار دارند.
- ۳- از روش مبادله همانند خرید و فروش یا معامله بهره‌مند می‌شوند.
- ۴- تقریباً همیشه چهره به چهره مذاکره می‌کنند و بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری، اشاره‌ها، حرکات و حالات چهره هستند.
- ۵- همواره در مورد آینده صحبت می‌کنند.
- ۶- با تصمیمی که به طور مشترک اتخاذ می‌شود، به نتیجه می‌رسند.

فرآیند مذاکره

فرآیند و مدیریت مذاکره به شکل‌های گوناگون قابل ارائه است و بنا به شرایط مذاکره متغیر است اما برای آگاهی و بهره‌گیری از یک برنامه اصولی می‌توان آن را به شرح زیر دنبال نمود:

۱- مجادله و گفت‌وگو CONTENTION

در این مرحله هر یک از طرفین بنا بر توقع و اطلاعاتش مذاکره را آغاز می‌کند. بحث‌ها کلی، مبهم، پُر شاخ و برگ و گاهی یک‌جانبه است. عدم آشنایی با نظرها و خواست‌های طرف مقابل و یا عدم توجه به آن‌ها می‌تواند باعث شود گفت‌وگو به مجادله تبدیل شود. در چنین شرایطی هر کس به فکر خویش بوده و برای هدف‌های خود و یا سازمان متبوعش به بحث می‌پردازد. این روند نمی‌تواند ادامه پیدا کند و باید با حرکتی مناسب، دیدگاه‌های هر دو طرف روشن شود تا زمینه ادامه مذاکره فراهم شود.

۲- شفاف سازی CLARIFICATION

روشن کردن نقاط تاریک و کور و رفع اتهام و سوء تفاهم ها می تواند گام مناسبی برای ایجاد زمینه مناسب مذاکره باشد. شناخت افراد، اهداف، ارزش ها و آشنایی با شرایط و نیازها باعث می شود به جای گام برداشتن در تاریکی، با آسودگی بیشتر و مسیری معین هدف را دنبال کنید. رد و بدل کردن اطلاعات و شیوه مبادله صحیح نظرها و خواسته ها می تواند در این مرحله بسیاری از سؤال ها و نکات پوشیده را برطرف کند. به این مرحله شفاف سازی می گویند.

۳- شناخت و درک COMPREHENSION

طرفین مذاکره، هر قدر با هدف ها و نیازهای یکدیگر بیشتر آشنا شوند، برخورد آسان تر و مناسب تری با یکدیگر خواهند داشت. در نتیجه میزان درک، شناخت و تفاهم افزایش می یابد. در این مرحله باید بتوان با تفهیم این موضوع که «هدف، رسیدن به توافق رضایت بخش نهایی است» سمت و سوی مذاکره را در مسیر دلخواه قرار دهیم. هم زبانی و هم فکری برای رسیدن به پایانی موفق، هدف این مرحله از مذاکره است.

۴- اطمینان CONFIDENCE

اطمینان زاییده شناخت و آگاهی است. وجود روحیه اطمینان در مذاکره می تواند عامل بسیار مؤثری در ادامه آن باشد. اطمینان ناگهانی ایجاد نمی شود اما گاهی اوقات به طور ناگهانی از دست می رود. مذاکره کنندگان باید با مدیریت مناسب این روحیه را ایجاد نموده و خود را در محیطی که بر آن اطمینان سایه افکنده، آسوده خاطر ببانند. اگر اطمینان به یکدیگر به وجود بیاید، روحیه افراد برای دستیابی به توافق مثبت و معتدل می شود.

۵- شناخت Recognition

شناخت و اطمینان به یکدیگر در مذاکره باعث می شود نوعی همگرایی به وجود بیاید. توجه به مقصدی مشترک، تقارن و نزدیک کردن خطوط فکری و رفتاری، هماهنگی در انجام مذاکرات و ... همه بیانگر این هستند که افراد نه تنها اختلاف ها را بزرگ نمی کنند، بلکه در جست و جوی کم کردن فاصله ها و هم مسیر شدن با هم برمی آیند. تجربه شخصی نگارنده این است که قبل از ورود به جلسات مذاکره، طی زمانی کافی از موضوع مذاکره شناخت پیدا کنید. شناخت بیشتر باعث کم کردن فاصله ها شده و طرفین مذاکره را هم زبان، هم فکر و هم مسیر خواهد کرد.

۶- قابل پذیرش بودن CREDIBILITY

بسیاری از نکات مذاکره می تواند مورد پذیرش قرار گرفته و قابل اعتبار باشند. این وضعیت زمانی به وجود می آید که با گذراندن مراحل قبلی و با روحیه اطمینان و همسویی بخواهیم هر چه بهتر به نتیجه دست پیدا کنیم. پذیرفتن پیام ها و خواسته ها کار دشواری است که شرایط مناسبی را می طلبد. مدیر جلسه مذاکره باید جلسه را به گونه ای اداره نماید که در آن

جلسه دموکراسی حاکم باشد و تمام اعضای جلسه در هر جبهه‌ای که باشند بتوانند اظهارنظر نموده، نظرهای خود را مطرح کرده و به بحث بگذارند. از طرفی هم بتواند به جلسه مذاکره جهت دهند که از طرح‌ها و نظارت غیرقابل‌پذیرش نظرهای ایده-آل و قابل‌پذیرش خلق کنند.

۷- گذشت و امتیاز دادن CONCESSION

اگر در مذاکره طرفین به مبادله امتیازها نپردازند، آن مذاکره موفق نیست. گذشت و امتیاز دادن باید دوطرفه باشد تا بتواند آینده را روشن‌تر و دستیابی به اهداف را میسر سازد. در مدیریت مذاکره اصولی، گذشت و امتیاز باید بجا و به‌موقع باشد تا نتیجه‌بخش باشد. امتیاز دادن بجا حتی اگر ناچیز باشد می‌تواند باعث گرفتن امتیاز بیشتر و مهم‌تر شود. روش مذاکره سخت و غیرقابل انعطاف در این مورد با مشکل روبرو می‌شود و ادامه مذاکره را به خطر می‌اندازد.

۸- راضی ساختن CONCILIATION

در مذاکرات، اگر هر چیز در جای خود بکار گرفته شود و مدیریت مذاکره به‌گونه‌ای باشد که هر یک از افراد به‌طور نسبی به خواسته‌هایشان برسند، رضایت هر دو طرف حاصل می‌شود. اگرچه جلب رضایت کامل همگان تقریباً غیرممکن است اما می‌توان با مدیریت صحیح و ارائه استدلال‌های اصولی و منطقی و یا پذیرش بجا و گذشت به‌موقع، بعضی از خواسته‌ها و توقعات را کنار گذاشت و در همین حال رضایت هم به وجود آورد. رضایت در مذاکره زمانی حاصل می‌شود که نیازها و انتظارات با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و شرایط خاص به‌طور نسبی برطرف گردند. جلب رضایت همراه با مهارت و ظرافت به‌عنوان یک ضرورت در مذاکره مطرح و عملی می‌شود.

۹- نتیجه‌گیری CONCLUSION

توافق نهایی بر نکات و موارد موردنظر پایان‌بخش هر مذاکره‌ای است. نتیجه مذاکره ممکن است همیشه ایده‌آل و دلخواه نباشد، اما به‌طور نسبی قابل‌قبول و اجرایی باشد. مذاکره‌ای موفق خواهد بود که نتیجه آن مورد رضایت و پذیرش هر دو طرف و یا همه افراد ذینفع در مذاکره قرار گیرد. نتیجه مذاکره بیان‌گر توافق بر روی نکاتی است که به‌صورت کتبی و در قالب قراردادها و یا موافقت‌نامه‌ها اعلام می‌شود. نتیجه مذاکره نشان‌دهنده تعهد افراد و مسئولیت‌های آنان است. یکی از مهم‌ترین نکات مذاکره بررسی، ارزیابی نتایج و برگشت دادن اطلاعات برای رفع نواقص و کاستی‌ها است. در فرآیند مدیریت مذاکره، استفاده از سیستم بازخورد برای اصلاح و بهسازی مذاکرات ضروری به نظر می‌رسد.

۱۰- دستمزد یا کمیسیون COMMISSION

کمیسیون یا امتیاز مادی برای انجام امور بازرگانی عامل مهم و انگیزه بخشی است که در همه مراحل نقش پُر رنگی دارد. در بعضی از مذاکرات اقتصادی و بازرگانی آن قدر به این عامل اهمیت داده می شود که متأسفانه هدف اصلی فراموش می شود. گاهی اوقات توافق بر سر مقدار و شیوه پرداخت می تواند موضوع مذاکره را تحت الشعاع قرار دهد. به همین دلیل در مذاکرهایی که مدیر جلسه دریافت کننده کمیسیون است، باید درباره مقدار و نحوه پرداخت دستمزد در جلسه ای مجزا بحث و بررسی صورت بگیرد.

ارکان مذاکره

۱- افراد

نقش افراد در مذاکره بسیار مهم است. افراد مختلف با دانش، بینش و روش های متفاوت همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می کنند. هدف و انتظاراتی آن ها نیز متفاوت است.

۲- اهداف

نفعی که در نتیجه مذاکره عاید هریک از طرفین می شود، هدف اصلی مذاکره است. اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.

۳- روش ها

مذاکره به شیوه های گوناگون و از راه های متعددی انجام می شود. مذاکره کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره

نتیجه	مذاکره	دلخواه	او	باشد.
-------	--------	--------	----	-------

۴- معیارها

معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت گیری ها را اصلاح نمود. کسب کارایی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره مهم ترین معیارهای مذاکره است.

موانع مذاکره

بسیاری از موانع در طول مذاکره به وجود می آیند اما برخی از موانع شناخته شده باعث گم شدن هدف و یا ضعف مذاکره می شوند. این موانع عبارت اند از:

الف- تحمیل عقاید سیاسی، عقیدتی و تعصب در مذاکره.

ب- چانه زدن زیاده از حد برای رسیدن به نتیجه دلخواه.

ج- حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی مذاکره.

د- قطع مکرر جریان مذاکره و یا صحبت افراد دیگر.

ه- خمودگی، خستگی و بی تفاوتی در موقع مذاکره.

و- عدم آگاهی از موضوع مذاکره و عدم مطالعه در مورد هیئت مذاکره کننده.

ز- عدم آشنایی به فرهنگ و ارزش های مذاکره کنندگان.

نکات مهم در مدیریت مذاکره

- ❖ از ارائه اطلاعات اضافی و غیرضروری خودداری کنید.
- ❖ با روحیه ای شاد، مثبت و ظاهری آراسته در جلسات مذاکره شرکت کنید.
- ❖ از کلمات و عبارات مناسب استفاده کنید.
- ❖ شکیبایی و خونسردی خود را حفظ کرده و عجله نکنید.
- ❖ نکات متفرقه را به درستی و با دقت به هم پیوند دهید تا رشته مذاکره از هم پاره نشود.
- ❖ به آداب، سنت ها و ارزش های مذاکره کنندگان احترام بگذارید.
- ❖ خوب گوش دهید، درست بیندیشید و سپس اقدام کنید.
- ❖ در صورت مذاکره گروهی با اعضای دیگر گروه خود قبلاً هماهنگ شوید.
- ❖ زمانی که در موضع قدرت هستید، با شیوه ای مناسب مذاکره را قطع کنید.
- ❖ در صورت نیاز به اطلاعات اضافی اعلام تنفس کنید.
- ❖ زمان و مکان مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید.
- ❖ مذاکره را به عنوان وسیله ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده بدانید.
- ❖ توقعات و انتظارات خود را محدود کرده و سعی کنید امتیاز بدهید و امتیاز بگیرید.
- ❖ در مذاکره انعطاف پذیر باشید و از تأکید و پافشاری زیاد بی دلیل بر روی موضوع ها خودداری کنید.

مسائل ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره

در این قسمت به چند نمونه از تفاوت‌های فرهنگی اشاره می‌شود که ممکن است در نتیجه مذاکرات صادق باشد.

- ✓ در اندونزی، قرار دادن دست‌ها بر بالای ران هنگام ایستادن نشانه بی‌اعتنایی و مخالفت است.
- ✓ در فرانسه، بلژیک و سوئد، قرار دادن دست‌ها در داخل جیب‌ها هنگام صحبت آثاری منفی و بد خواهد داشت.
- ✓ در بلغارستان و سریلانکا، تکان دادن سر به چپ و راست به معنای «آری» و «تایید» است.
- ✓ در کشورهای مسلمان دراز کردن پا به گونه‌ای که پاشنه کفش‌ها دیده شود ممنوع است و به‌عنوان «هانت» تلقی می‌شود.
- ✓ در تایلند و سنگاپور ضربه زدن به سر بچه‌ها بی‌حرمتی و جرمی بزرگ به حساب می‌آید، زیرا «سر» در این کشورها بسیار مقدس است.
- ✓ در فرهنگ شرقی در آغوش گرفتن افراد به معنای تهاجم به خلوت و حریم آن‌هاست، اما این عمل در کشورهای عربی و اروپای جنوبی، علامت دوستی است.
- ✓ در دانمارک و چین اگر به شام دعوت شدید، حتماً باید سر وقت حاضر شوید.
- ✓ در کشورهای امریکای لاتین در قرار ملاقات تجاری و یا دوستانه، اگر به‌موقع و در ساعت تعیین‌شده حاضر شوید، باعث تعجب میزبان می‌شوید.
- ✓ در نروژ، مالزی و سنگاپور اگر چیزی در بشقاب شما پس از خوردن غذا بماند، بسیار زننده است. در مصر چنانچه چیزی نماند زننده است!
- ✓ در سوئد عریان بودن و روابط بین زن و مرد کاملاً طبیعی است اما مشروب خوردن ناپسند است.
- ✓ در برزیل، رنگ ارغوانی رنگ مرگ به حساب می‌آید.
- در فرانسه، گل زرد نشانه پیمان‌شکنی است. در هنگ‌کنگ گل سفید برای تشییع مردگان است اما گل قرمز برای کشورهای چینی مقبول است.
- ✓ ایتالیایی‌ها به کسی که دوستش دارند هرگز دستمال هدیه نمی‌دهند.
- در مکزیک، رنگ زرد علامت مرگ است.
- ✓ در روسیه، چاقو هدیه دادن باعث صدمه دیدن دوستی‌ها می‌شود. در این کشور هرگز ساعت دیواری به کسی هدیه نمی‌دهند زیرا به معنای قطع رابطه است.
- ✓ در آلمان اگر کارد و چنگال به کسی دادید از او بخواهید سکه یا پولی به شما بدهد تا با این عمل دوستی‌ها تداوم پیدا کند.



Figure 6: The child telling a lie



Figure 7: The teenager telling a lie



Figure 8: The adult telling a lie

زبان اعضای بدن (bodylanguage)

یکی از مهم‌ترین خصوصیات انسان که او را از سایر موجودات متمایز می‌کند، قدرت تکلم و سخن گفتن او است. انسان می‌تواند با به‌کارگیری کلمات و جملات، احساسات و نیت درونی‌اش را بیان و دیگران را از افکار خود آگاه نماید.

گاهی در فضایی که آن را سکوت و خاموشی می‌نامیم، تنها با آنچه که زبان بدن یا «body language» خوانده می‌شود، می‌توان احساسی را انتقال یا معنای کلامی را تغییر داد. هرگز اظهار دوستی و علاقه شخصی درحالی‌که اخم کرده و ترشرو است، پذیرفته نمی‌شود بنابراین به‌کارگیری این دو زبان در یک‌جهت و راستا می‌تواند به‌خوبی در بیان هیجان‌ها، عواطف و احساسات به کار برود.

در دنیا، زبان‌های گویای دیگری هم هستند. زبان بدن شامل دو قسمت می‌شود: یکی زبان حرکات بدن و دیگری زبان آرایش و ظاهر بدن.

باز کردن دکمه‌های گت: افرادی که با شما بی‌ریا و صمیمی هستند، غالباً دکمه‌های کت خود را باز کرده یا حتی آن را از تن درمی‌آورند، اما در یک مذاکره رسمی این‌چنین نیست. در این شرایط افراد زمانی کت خود را درمی‌آورند که امکان دسترسی به توافق وجود داشته باشد؛ یعنی هرچقدر هوای اتاق گرم باشد، اگر طرفین احساس دسترسی به توافق را نداشته باشند، کت‌هایشان را در نمی‌آورند.

انداختن پا روی پا: هنگام مذاکرات هرگاه یکی از طرفین یا هردوی آن‌ها پاهای خود را روی هم انداختند، نشانه این است که وارد مرحله جدیدی از مذاکره شده‌اند. مرحله‌ای که امکان تفاهم کم‌رنگ می‌شود. اگر انداختن پا روی پا دیگر با گذاشتن دست‌ها در زیر بغل به‌صورت ضربه‌ر همراه باشد، اوضاع وخیم‌تر است و باید یک فکر جدی برای تغییر وضعیت انجام دهید تا طرف مقابل از حالت تدافعی خارج شود.

کشیدن دست به چانه: این علامتی از زبان رفتار است که در هنگام تصمیم‌گیری به کار می‌رود. کشیدن دست به روی چانه معمولاً با حالتی از چهره همراه است که در آن چشم‌ها کمی جمع می‌شود. افراد دیگری ممکن است در این حالت لب بالایی را لمس کنند و آن را بکشند. بعضی مردها با سبیل یا ریش خود بازی می‌کنند که همگی دلیل بر تعمق و ارزیابی است. در بازی شطرنج نیز افرادی که قرار است حرکت بعدی را انجام دهند در بسیاری از موارد چنین حرکتی را از خود نشان می‌دهند که پس از تصمیم‌گیری متوقف می‌شود.



برد/اِستن عینک: برداشتن آهسته عینک جهت تمیز کردن در شرایطی که نیازی به این عمل نیست؛ اشاره‌ای تعویقی است. این عمل در طی یک مذاکره ممکن است چندین بار انجام بگیرد. در چنین حالتی شخص می‌خواهد با طفره رفتن از پاسخ یک سؤال یا ایجاد تأخیر در پاسخ، مطالبی را در ذهن خود بررسی کرده و موقعیت خود را مرور نماید. این افراد می‌خواهند زمانی را برای پرسش یا پاسخ خود در اختیار بگیرند. اشاره مشابه دیگر می‌تواند گذاشتن دسته عینک در کنار دهان باشد.



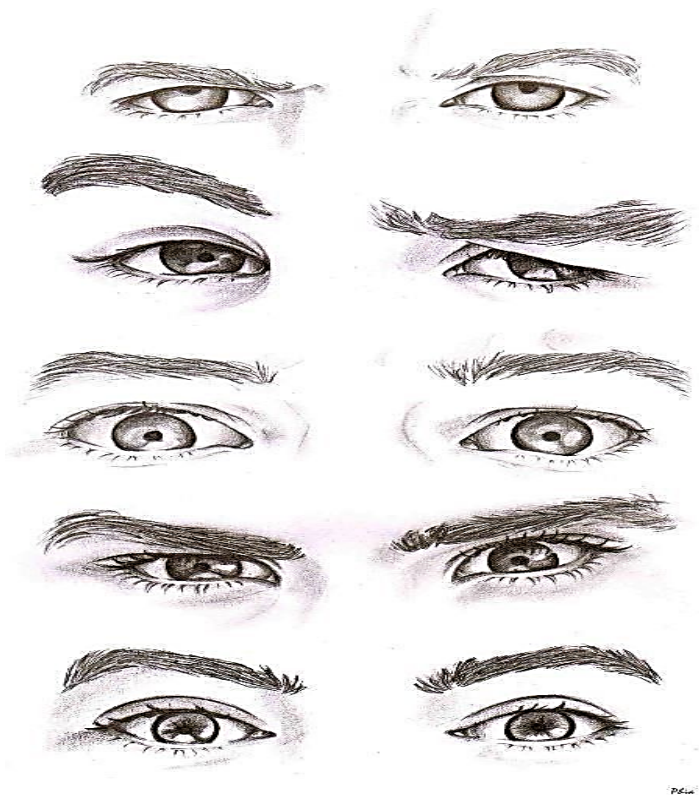
دست زدن به بینی: این علامت رفتاری و یا مالیدن بینی با انگشت اشاره نشانه شک و تردید در مورد مطالب گفته شده در یک گفت‌وگو یا مذاکره است؛ به‌ویژه اگر این اشاره همراه با متمایل شدن شخص به انتهای صندلی باشد. مراقب باشید این اشاره را با کسی که بینی خود را می‌خاراند اشتباه نگیرید. اشاره دیگر در این زمینه، مالیدن پشت گوش یا کنار آن است که حاکی از شک و تردید در ارائه یک پاسخ یا سبک و سنگین کردن آن است. در بسیاری از مواقع پس از این عمل دست به سمت چشم رفته و عمل مالیدن چشم انجام می‌شود.

ضرب‌گرفتگی روی میز: کسی که با ریتمی یکنواخت و کسل‌کننده به روی میز ضرب می‌زند، می‌خواهد احساس بی‌قراری خود را بیان کند. اشاره مشابه دیگر می‌تواند این باشد که فرد مرتباً دکمه خودکار خود را بالا و پایین می‌زند و یا با پاشنه پا به زمین ضربه می‌زند. پیام مستقیم این اشاره‌ها برای شما این است که باید متوجه شوید حرف‌هایتان کسل‌کننده یا بی‌روح است یا اینکه برای طرف مقابل تازگی ندارد.

قرار دادن مچ یک پا به روی مچ پای دیگر: در جلسات دوستانه یا رسمی که شخص تحت فشار روانی، تنش یا استرس قرار گرفته با چنین رفتاری مواجه می‌شوید.

مهمانداران هواپیما در این زمینه تجربیات مفیدی دارند، آن‌ها به راحتی می‌توانند افرادی که از مسافرت با هواپیما می‌ترسند را تشخیص دهند، زیرا این افراد با پاهای گره‌خورده و قرار دادن یک مچ به روی مچ دیگر می‌نشینند به‌خصوص در هنگام برخاستن هواپیما! همچنین بسیاری از افراد در موقعیت‌های تنش‌زا مانند شرکت در مصاحبه یا آزمونی برای استخدام، مچ پاهای خود را روی هم می‌اندازند. اصولاً علائم زبان رفتار بیشتر با یکدیگر و در یک مجموعه ظاهر می‌شوند و به همین ترتیب باید با هم تعبیر شوند. به‌عنوان مثال اگر فرد مقابل شما پایش را از روی پا بردارد و کمی به طرف شما خم شود، شما می‌توانید نتیجه بگیرید او به سخنان شما علاقه‌مند بوده و مایل است بیشتر بداند. پس توجه به زبان رفتار را در خود تقویت کنید و همواره در هنگام مواجه شدن با واکنش منفی از طرف مقابل درصدد متعادل کردن اوضاع بر بیایید. در این مواقع بهتر است به جای اینکه شیوه قبلی خود را ادامه دهید، سیاست جدیدی را در پیش بگیرید زیرا اگر فردی از رفتار یا گفتار شما ناراحت یا عصبانی باشد علائم رفتاری او پیشاپیش این موضوع را به شما هشدار می‌دهند.

پیام‌های چشم و ابرو



سطح چشم‌ها: در یک گروه، معمولاً فردی که میدان دید چشمانش از سایرین بیشتر است رهبر محسوب می‌شود. هنگامی که شما ایستاده و دیگران نشسته باشند، قطعاً شما را در موضع قدرت قرار می‌دهد.

مالش چشم: اگر فردی چشمش را با انگشت اشاره مالش داد نشانه فریب و نیرنگ است. از آنجایی که فرد می‌خواهد تماس دیداری را قطع کند، بهانه‌ای به دست می‌آورد که به این طرف و آن طرف نگاه کند. این حرکت غیر ارادی یک افشاگری مهم است که فرد دارد دروغ می‌گوید و نمی‌تواند همزمان در چشم شما نگاه کند.

چشم برگرداندن: این علامت معمولاً حاکی از نیرنگ، گناه و دروغ‌گویی است.

چشمان بسته: هرگاه چشمان یک فرد برای لحظه‌ای طولانی‌تر از چشم بر هم زدن متعارف بسته و ابروها نیز برخاسته شود، پیام آن چنین است: به حرف زدن خود خاتمه بده.

حرکت چشم به سمت بالا: این کار نشانه غضب و عصبانیت است.

نگاه مختصر به اطراف: این ژستی خجالت گونه و عشوه گرانه است. فرد جسورانه خیره می‌شود، اما ناگهان سرش را پایین انداخته و به سمت مخالف کج می‌کند. چنین حرکتی اشاره به کمروبی دارد.

نگاه ممتد: این نوع از نگاه کردن نشانه گرایش جنسی است. شخصی که تماس چشمی برقرار می‌کند، چشم برگردانده، سپس مجدداً به چشمان شما نگاه می‌کند می‌گوید: مایلیم با شما بیشتر آشنا شوم.

نگاه خیره شدید: این شکل از نگاه کردن نشانه روحیه تهاجمی، سلطه‌جویانه و تهدیدآمیز است.

نگاه به بالا و پایین: هنگامی که فردی نگاهش را به سرتاپای یک خانم می‌اندازد، به او می‌فهماند که اندام فیزیکی وی علاقه‌مند شده است.

چشمک: چشمک یک علامت غرض‌آلود بوده و نشانگر آن است که رمز و رازی میان فردی که چشمک می‌زند و فردی که به او چشمک زده برقرار است.

بالا انداختن هم‌زمان دو ابرو: چنین حرکتی در میان یک اتاق شلوغ، مفهوم کاملاً واضح و روشنی دارد: «مایلم با شما ملاقات کنم»؛ اما اگر در مذاکره‌ای هم‌زمان با تکان دادن سر باشد، معنی مخالفت خواهد داشت.

بالا انداختن یک ابرو: زمانی که یک ابرو بالا انداخته می‌شود و ابروی دیگر پایین باقی می‌ماند مفهومش این است: «حرف شما را باور نمی‌کنم».

ابروهای گره‌خورده: زمانی که هر دو ابرو به سمت همدیگر کشیده می‌شود باعث پدید آمدن شیار بین آن دو می‌شود که دلالت بر اضطراب، درد، ترس و یا آمیزه‌ای از این هیجان‌ها دارد.

پوشاندن صورت: زمانی که دست بر روی صورت می‌آید، مفهومش چنین است: «شوکه شده‌ام». این ژست بین فرد و موقعیت مزاحم و متجاوز فاصله می‌اندازد.

نشانه‌های زبان و لب‌ها

خنده زورکی: این نیشخند کنترل‌شده مانع می‌شود چشم‌ها گسترش یابد.

دهان کجی: گوشه لب‌ها را مانند پوزخند به عقب برده و دندان‌ها را نمایان می‌گرداند.

تبسم با دهان‌گشوده: دندان‌های بالا نمایان شده و به شخصی که با شما گفت‌وگو می‌کند، می‌فهماند که مایل هستید بیشتر با او آشنا شوید.

تبسم با لبان بسته: این لبخند تنها برای ادای احترام، ادب و نزاکت است.

درهم کشیدن لب‌ها: هرگاه فردی لب‌هایش را درهم کشید به معنی آن است که طرف مقابلش را جذاب و دلربا یافته است.

لب‌های سفت و جمع شده: دلیلی بر تنش و عدم پذیرش است.

جویدن لب‌ها: وقتی فردی لب پایین خود را جویده و سرش را تکان می‌دهد نشانگر خشم فرد است.

تماس با لب ۱: هرگاه انگشت اشاره به‌طور عمودی برای لحظه‌ای به‌طرف بالا می‌آید، منظور این است: ساکت باش!

تماس با لب ۲: هرگاه انگشت اشاره با لب پایین تماس پیدا کند و دهان اندکی باز شود مفهومش چنین است: «می‌خواهم با شما صحبت کنم».

سایر پیام‌ها

خمیازه کشیدن: خواب‌آلودگی تنها علت خمیازه نیست و خمیازه اجتماعی نیز وجود دارد. هنگامی که مردد هستید چه کاری می‌خواهید انجام دهید، خمیازه روشی برای خریدن زمان است.

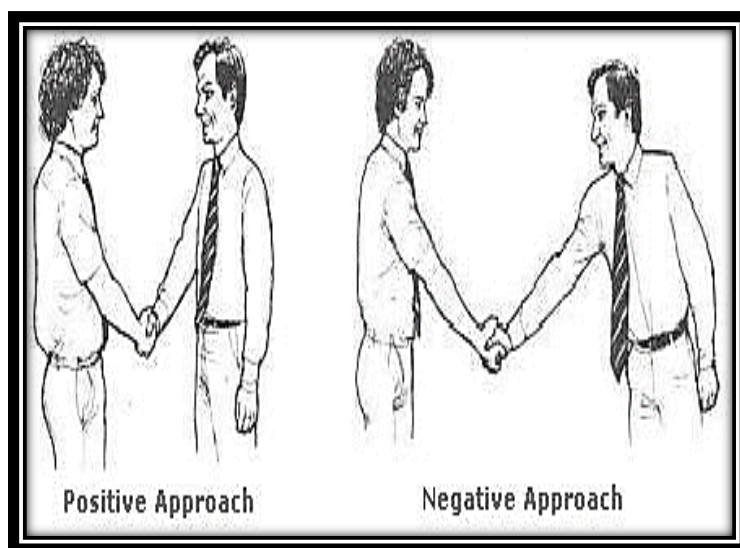
علائم دست‌ها (از مچ تا سرانگشتان)

دست دادن محکم: فردی که دستش را دراز کرده و سپس دستانش را به طریقی می‌چرخاند که دستش بالا و کف دستش پایین قرار می‌گیرد، سعی در تسلط و برتری‌جویی دارد. این نوع دست دادن اغلب اوقات در موقعیت‌های سیاسی و دیپلماتیک کاربرد دارد.

دست دادن بسیار محکم:

نشانگر اشتیاق به سلطه گری است. بی تردید می توان فهمید چه کسی اینجا فرمان می دهد. البته بیش از حد محکم دست دادن شخصیت ضعیف را نشان می دهد.

دست دادن شُل: فردی که تنها انگشتان دستش را دراز می کند و یا دست هایش مانند ماهی شُل است می گوید: «مایل نیستم به من دست بزنید، من صمیمیت را دوست ندارم». همچنین این امر نشانه ضعف، انقیاد و تسلیم بودن نیز است. هرگاه مردی در یک موقعیت کاری از این روش دست دادن استفاده کند امکان دارد بخواهد قصد اعمال نفوذ در شما را داشته باشد.



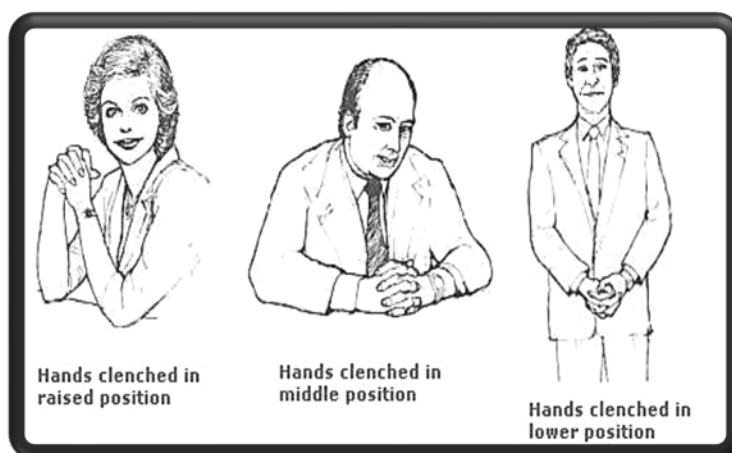
دست دادن با هر دو دست: اگر از دست چپ برای گرفتن و پوشاندن دست های فشرده شده استفاده شود، به این شیوه «دست دادن دستکش وار» می گویند. این روش راستی و صمیمیت زیاد را می رساند و حس در آغوش گرفتنی ظریف را تداعی می کند.

حرکت انگشت: ضربه آهسته، مضراب زدن و یا نواختن ریتمی یکسان، دلالت بر بی تابی و ناشکیبایی است. ممکن است این حرکت، اقدامی نمادین برای گریز باشد.

دست های پنهان: این ژست، حرکتی مرموز است و نشان می دهد فرد مایل به گفت و گو با شما نیست. در مورد دست هایی که عمیقاً در جیب ها فرو رفته شده باشد، این مسئله تداعی می شود که جایی که برای تماس و گرفتن دست و یا هرگونه رابطه صمیمانه وجود ندارد.

دست ها به روی زانو: وقتی کف دست ها به طرف بالا باشد، شخص گشاده رو و پذیرا است. وقتی کف دست ها پایین باشد ممکن است قصد فریبکاری و تعرض داشته باشد.

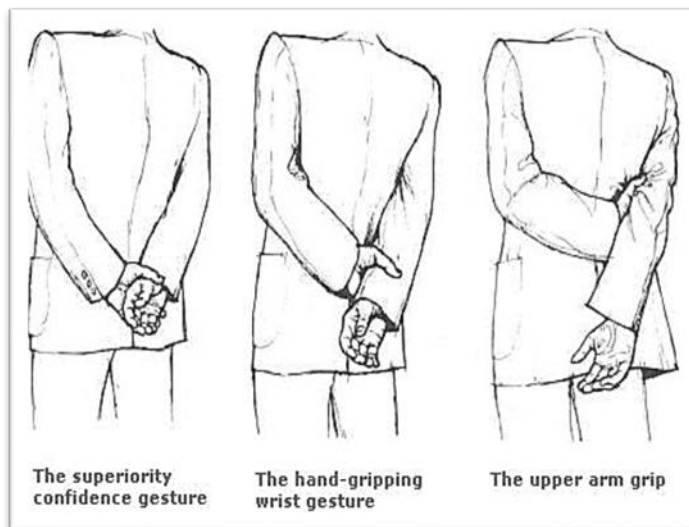
مناره کردن/انگشتان: هنگامی که فردی انگشتان خود را به هم فشرده و چانه و دهان را روی سرانگشتان قرار می‌دهد، نشانگر تفکر عمیق است؛ مانند زمانی که شخص به امید شنیدن جواب است. این وضعیت همچنین حائلی برای محافظت کردن از قفسه سینه، پایین صورت و دهان است.



مشت پوشیده شده با دست‌باز: فرد در چنین حالتی خشمگین است اما می‌کوشد آرام بماند. به اصطلاح خود را کنترل کند؛ اما مراقب این فرد باشید چون امکان دارد هر موضوع کوچکی باعث شود کنترلش را از دست بدهد.

پرتاب دست: شخصی که می‌خواهد عقایدش را به اجبار تحمیل کند، ممکن است دستش را به طرف شنونده و به جلو پرتاب کند. در حالت پرخاشگرانه خفیف‌تر، تنها از انگشتان استفاده می‌شود.

قلاب کردن دست‌ها پشت سر: این ژست متکبرانه زمانی که فرد به عقب تکیه داده باشد مشاهده می‌شود. فرد در چنین حالتی می‌گوید: «من آن قدر بر شما سلطه دارم که نیاز به دفاع کردن از خودم ندارم.»



بازی کردن با حلقه ازدواج: این علامت نشانه عصبی بودن و این مسئله است که مشکلی در ارتباط وجود دارد. خصوصاً زمانی که فرد همزمان در مورد همسرش در حال صحبت کردن باشد.

تکان بی‌قرار دست‌ها: این تلاش بدن نشانه‌ای برای رهایی است. در این حالت هورمون آدرنالین در حال ترشح است اما فرد نمی‌داند چگونه رهایی یابد. کلنجار رفتن با سراس‌تین پیراهن و یا جواهرهای روی مُچ به دیگران می‌گوید: «شما احتیاج به توجه دارید». در کافه این عمل جایز و مناسب است اما در جلسات کاری منحرف‌کننده و موجب حواس‌پرتی می‌شود.

دست زدن به کراوات: این رفتار مردانه خطاب به مخاطب خود می‌گوید: «می‌خواهم تأثیر خوبی از خود به‌جا بگذارم.» در این روش فرد می‌خواهد به شما بفهماند شدیداً در تلاش است تا شما را خوشحال کند.

علائم منفی زبان رفتار: چنانچه با فردی در حال مذاکره بودید و علائم زیر را در وی مشاهده کردید، سریعاً درصدد تغییر گویش و موضع برآیید که این علائم اصلاً به نفع شما نخواهد بود:

- ❖ نوک پاها در جهت مخالف شما یا به سمت درب خروجی است.
- ❖ تماس چشمی محدود.
- ❖ تکان دادن سریع سر به جهت تائید.
- ❖ لمس کردن و مالیدن پشت گردن.
- ❖ نگاه کردن به سقف و آسمان.
- ❖ چرخیدن چشم‌ها به اطراف.

اختلاف، یکی از عوامل انجام مذاکره

وجود اختلاف استفاده از فرایند مذاکره را ضروری می‌سازد اما وجود هر اختلافی، الزاماً به شکل‌گیری مذاکره منجر نمی‌شود. برخی انسان‌ها به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و با توجه به شرایط محیطی، ترجیح می‌دهند بدون ورود به فرایند مذاکره نظر طرف مقابل را بپذیرند. برخی هم ترجیح می‌دهند اساساً وجود اختلاف را فراموش کنند به این امید که زمان، مشکلات موجود را برطرف کند.

اختلاف ممکن است ریشه در تفاوت خواسته‌های طرفین و یا تفاوت برداشته‌ها داشته باشد. دو فرد که برای دستیابی به یک هدف و خواسته تلاش می‌کنند ممکن است در اختلاف با یکدیگر قرار گیرند. حتی دو نفر که در پی اهداف متفاوتی هستند ممکن است به منابع مشترکی نیاز داشته باشند و این مسئله می‌تواند زمینه‌ساز بروز اختلاف باشد. اختلاف ممکن است بسیار ساده باشد. مثل رقابت دو همکلاسی برای شاگرد اول شدن؛ زیرا هر دو نمی‌توانند همزمان به این خواسته دست یابند. گاهی ممکن است شکلی پیچیده‌تر به خود بگیرد؛ مانند اختلاف در منافع موجود بین دو معاون وقتی می‌دانند پس از ارتقای مدیر ارشد، یکی از آن‌ها جانشین وی خواهد شد. گذشته از اینکه منشأ اختلاف چه باشد، مذاکره معمولاً می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی مناسب برای رفع اختلاف به کار گرفته شود.

سطوح مختلف اختلاف

۱- اختلاف درون فردی

این نوع اختلاف، درون ذهن فرد ایجاد می‌شود و منشأ آن می‌تواند تفکرات، ایده‌ها، احساس‌ها، ارزش‌ها و تمایلات یا محرک‌هایی باشد که با یکدیگر تضاد دارند. مثلاً زمانی که با وجود تمایل زیاد به خوردن بستنی به دلیل رژیم غذایی، با این وسوسه مخالفت می‌کنید، با یک اختلاف درونی روبه‌رو هستید. یا زمانی که از دست مدیر خود ناراحت هستید و از ترس اخراج و از دست دادن شغل جرأت بیان کردن این ناراحتی را ندارید؛ با یک اختلاف درونی روبه‌رو هستید.

۲- اختلاف بین فردی

سطح دوم اختلاف، بین افراد به وجود می‌آید. اختلافاتی که بین رؤسا، همسران، خواهران و برادران، دوستان، همکاران یا دو هم‌اتاقی پیش می‌آید نمونه‌هایی از اختلافات میان فردی است.

۳- اختلافات درون گروهی

اختلافات درون گروهی اختلافی است که در درون اعضای یک گروه، یک خانواده، یک کلاس درس و گروه‌های کاری به وجود می‌آید.

۴- اختلاف بین گروه‌ها

بالاترین و پیچیده‌ترین سطح اختلاف، در میان گروه‌ها به وقوع می‌پیوندد. اختلاف میان سازمان‌ها، نژادها، ملت‌ها و اقوام مختلف و همچنین خانواده‌هایی که از هم کینه به دل دارند و گروه‌های معترض در یک کشور، از این نوع محسوب می‌شود.

مذاکره در این سطح از اختلاف به خاطر تعداد زیاد افراد و امکان تعامل بسیار میان آنها پیچیده است. بسیاری از انواع مذاکرات سال‌هاست در دنیا جریان دارند و هنوز به نتیجه خاصی نرسیده‌اند.

مدیریت اختلاف

اختلاف می‌تواند مثبت و یا مخرب باشد. هدف از مدیریت اختلاف، رفع اختلاف نیست، بلکه یادگیری نحوه مدیریت آن به گونه‌ای است که اجزای مخربش کنترل شود و ابعاد سازنده‌اش مورد استفاده قرار گیرد؛ به گونه‌ای که مذاکره راهبردی برای مدیریت اختلاف سودمند باشد.

عموماً وجوه منفی اختلاف، کاملاً مشخص و مشهود هستند. به عنوان نمونه بیشتر کارکنان، اختلاف‌هایی را در سازمان به یاد می‌آورند که وقت، انرژی و سرمایه سازمان را به هدر می‌دهد. چنین اختلافی می‌تواند به اختلاف مستمر منجر شود و ضررهای بیشتری به سازمان وارد آورد. اختلاف ممکن است یک یا چند نفر از کارکنان را به ترک سازمان وادار سازد و حتی می‌تواند اثر مخرب و بد بر سلامتی طرف‌های درگیر داشته باشد. اختلاف شدید به خشونت، دزدی، دروغ‌گویی، تحریف اطلاعات و رفتارهای مشابهی که اثری مخرب بر سازمان دارد، منتهی و منجر می‌شود، اما اگر اختلاف به نحوی مناسب مدیریت بشود، می‌تواند مزایای مفیدی را به شرح زیر همراه داشته باشد:

۱. تلاش برای تعیین علت یک اختلاف و پیدا کردن یا ارائه راه‌حلی برای اختلاف موجب بروز تغییرات می‌شود.
۲. اختلاف موجب افزایش انرژی کارکنان می‌شود. اختلاف با رفع یکنواختی و بی‌حوصلگی کارکنان، آنها را سر حال می‌کند و به حرکت وامی‌دارد.
۳. اختلاف، شکلی از ارتباطات است. شناخت یک اختلاف می‌تواند کانال‌های ارتباطی جدید و مؤثرتری را بگشاید.
۴. اختلاف می‌تواند سالم باشد. از این حیث که موجب کاهش احساسات و عواطف سرکوب شده شود.
۵. اختلاف می‌تواند آموزنده باشد. از این حیث که مشارکت‌کنندگان اغلب چیزهای زیادی نه تنها راجع به خود بلکه راجع به دیگر کارکنان درگیر اختلاف یاد می‌گیرند.
۶. دوره پس از اختلاف می‌تواند محیطی قوی‌تر و بهتری را فراهم آورد.

طبقه‌بندی رفتارها در اختلاف

بر اساس این طبقه‌بندی در هر اختلاف دو جنبه «توجه به خواسته‌های خود» و «توجه به خواسته‌های طرف مقابل» وجود دارد که هر انسانی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود و نیز با توجه به برداشتی که از طرف مقابل و ویژگی‌های شخصیتی وی دارد، روشی را برای مواجهه با اختلاف در پیش می‌گیرد.

الف: رفتار تهاجمی (مجادله یا رقابتی)

این رفتار زمانی بروز می‌یابد که افراد یا گروه‌ها تنها به خواسته‌های خود توجه کرده و خواسته‌های طرف مقابل را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند. کسانی که این استراتژی را در رفع اختلاف انتخاب می‌کنند، کمتر از مواضع خود عقب‌نشینی می‌کنند و بیشتر تلاش می‌کنند طرف مقابل را به پذیرفتن ایده‌هایشان ترغیب و مجاب کنند. ارباب و تهدید، تنبیه، لحن خشن، اصرار و رفتارهای یک‌طرفه از ویژگی‌های اصلی این نوع استراتژی محسوب می‌شود. استفاده از رفتار رقابتی می‌تواند در برخی از اختلاف‌ها مؤثر باشد. مثلاً زمانی که مذاکره تنها بر سر یک موضوع بوده و جنبه‌های پیچیده بسیاری ندارد، بُرد یکی از طرفین، جز با باخت

دیگری معنی پیدا نمی‌کند. زمانی که فرصت کمی برای مذاکره وجود دارد، ممکن است استفاده از استراتژی رقابتی مؤثر باشد. همچنین گاه شرایطی وجود دارد که طرف مقابل، رفتار منطقی نداشته و حاضر نیست وارد یک تعامل سازنده شود. در چنین شرایطی بهترین کار، استفاده از این استراتژی و تأکید جدی بر روی خواسته‌ها است.

ب: تسلیم شدن (همراهی یا الزام)

در این وضعیت فرد تمایل اندکی به کسب خواسته‌های خود نشان داده و رضایت می‌دهد طرف مقابل به تمام خواسته‌های خود دست یابد. ممکن است چنین رفتاری در رفع اختلاف کمی عجیب به نظر برسد اما واقعیت این است استفاده از این تاکتیک در برخی شرایط مزایای خاص خود را داشته و می‌تواند کاملاً مؤثر باشد. مثلاً گاهی ممکن است شما به این نتیجه برسید که خواسته‌هایتان اشتباه یا غیرمنطقی است. مطالعات نشان می‌دهد در چنین شرایطی، تسلیم شدن و پذیرفتن سریع اشتباه می‌تواند راه‌حلی مناسب باشد. همچنین ممکن است حفظ روابط در بلند مدت برای شما بیش از کسب منافع کوتاه‌مدت حائز اهمیت باشد. بدیهی است در چنین شرایطی نیز تسلیم شدن در مقابل خواسته‌های طرف مقابل می‌تواند یک راه حل منطقی باشد. گاه یکی از طرفین به‌عنوان یک امتیاز، در مقابل طرف دیگر کوتاه آمده و تسلیم می‌شود تا در فرصت دیگری امتیاز مشابهی را از طرف مقابل طلب کند.

ج: اجتناب (بی‌حرکی)

برخی افراد در مذاکره نه‌تنها به خواسته‌های طرف مقابل توجه نمی‌کنند، بلکه حتی خواسته‌های خود را نیز به دست فراموشی می‌سپارند. از این رفتار تحت عنوان رفتار انفعالی نام‌برده می‌شود. این‌گونه افراد ترجیح می‌دهند وجود اختلاف کتمان شود زیرا امیدوارند بدون ایجاد تنش و مشکلات احتمالی، اختلاف موجود با گذشت زمان برطرف شود. همچنین گاه به دلیل نقص دانش و اطلاعات ممکن است طرفین درگیر در اختلاف ترجیح دهند زمان تکمیل اطلاعات خود وارد فرایند رفع اختلاف نشده و حتی وجود اختلاف را نادیده بگیرند و خاموش مانده و یا هیچ کاری انجام ندهند.

د: جست‌وجو برای حل مسئله (همکاری یا همگرایی)

کسانی که از این استراتژی پیروی می‌کنند در پی آن هستند که ضمن تأمین حداکثر خواسته‌های خود، خواسته‌های طرف مقابل را نیز به‌صورت کامل تأمین کنند. چنین روشی در مذاکره بسیار پیچیده بوده و زمانی که هیچ‌یک از طرفین نتوانسته باشند به‌تنهایی به راه‌حل مناسبی برای رفع اختلاف دست یابند، انتخاب این استراتژی می‌تواند اثربخش باشد و نتایج مورد انتظار برای هر دو برنده را در پی داشته باشد.

ه: مصالحه

در این استراتژی، فرد درگیر در فرایند رفع اختلاف، حاضر است به بهای صرف‌نظر کردن از خواسته‌های خود، قسمتی از خواسته‌های طرف مقابل را تأمین نماید. با در پیش گرفتن استراتژی مصالحه، هیچ‌کدام از طرفین به‌صورت کامل به خواسته‌های خود دست پیدا نمی‌کنند اما به دلیل اینکه طرف مقابل نیز از خواسته‌های خود صرف‌نظر کرده از انتخاب این استراتژی احساس رضایت می‌کند.

الگوهای رفتاری در مذاکره

همه ما در زندگی روزمره خود و در مذاکرها با لحظاتی مواجه می‌شویم که باید حق خود را از دیگران بگیریم اما همه انسان‌ها در این شرایط به یک شکل رفتار نمی‌کنند. می‌توان طیف رفتاری انسان‌ها در شرایط مختلف را این‌چنین تعریف کرد:

۱- شخصیت منفعل

برخی انسان‌ها به علت عدم درک و تفسیر درست رفتار دیگران، رفتار انفعالی دارند و از حق و محدوده خود دفاع نمی‌کنند. آن‌ها اجازه می‌دهند دیگران به این حریم تجاوز کرده و یا آن‌ها را تحت نفوذ خود قرار دهند. این انسان‌ها به خوبی درک نمی‌کنند که آیا گفته طرف مقابل، یک درخواست دوستانه است یا تلاشی برای کسب قدرت؟! بنابراین به دلیل این‌که نمی‌توانند انگیزه دیگران را تشخیص بدهند، ترجیح می‌دهند برای اجتناب از دلگیر شدن دیگران، درخواست‌های آن‌ها را بپذیرند. دیگران این گروه از افراد را سهل‌الوصول دانسته و آن‌ها را مورد سوءاستفاده قرار می‌دهند. این‌گونه از افراد معمولاً با مشکل کمبود وقت مواجه هستند چون قسمت زیادی از وقت آن‌ها صرف انجام کارهایی برای دیگران و برآوردن درخواست‌های آن‌ها می‌شود. توانایی تشخیص مرز بین «کمک کردن» و «مورد سوءاستفاده قرار گرفتن» مهارت مهمی است که بدون آن تعاملات روزمره انسان‌ها دچار مشکل خواهد شد.

این‌گونه افراد در سبک اعمال قدرت و یا تلاش برای اعمال نفوذ و رفتار دیگران را نمی‌پذیرند و عموماً مردد هستند. آن‌ها در ظاهر آرام و در باطن بی‌قرارند، از مواجهه با مسائل فرار می‌کنند و بدون توجه به احساس خود با دیگران موافقت می‌کنند. ازجمله ویژگی‌های دیگر این گروه از افراد این است که آن‌ها اهل ابراز عقیده نبوده و خود را دست‌کم می‌گیرند. اعتمادبه‌نفس ندارند و به هر قیمتی می‌کوشند دیگران را از خود خشنود کرده و برای به دست آوردن دل دیگران بیشتر از حد متعارف خود را به زحمت می‌اندازند.

۲- شخصیت تهاجمی

افرادی که دارای شخصیت تهاجمی هستند، برای حق و حریم دیگران مرزی قائل نیستند و برای دستیابی به خواسته‌های خود به‌سادگی به حریم دیگران تجاوز می‌کنند. آن‌ها معمولاً قبل از پایان یافتن صحبت دیگران، حرف زدن را آغاز می‌کنند و با صدای بلند و تهاجمی حرف می‌زنند. برای اینکه خودشان نرنجند، حاضرند دیگران را برنجانند، کمتر به این فکر می‌کنند که دیگران در مورد آن‌ها چه می‌اندیشند. این افراد بیشتر اوقات با صدای بلند صحبت می‌کنند دست‌های خود را دائماً به‌طرف مقابل تکان داده و پرتاب می‌کنند. به‌طورکلی این افراد دچار نوعی خودبزرگ‌بینی بیش از حد هستند. تشخیص این دو حالت برای همه ما ساده است. اکثر انسان‌هایی که در اطراف ما زندگی می‌کنند به یکی از این دو طرف طیف تمایل دارند. آنچه دشوار است، رعایت حد میانه این دو رفتار است.

۲- شخصیت قاطع

کسانی که از این مهارت برخوردار هستند، در عین بیان خواسته‌ها و افکارشان مراقب هستند دیگر افراد را به‌طور سهوی نرنجانند. لحن صحبت آن‌ها محترمانه و دوستانه است، به خود و دیگران اهمیت می‌دهند و سعی می‌کنند عدالت را در مورد همه افراد ایجاد کنند. این مهارت به‌اندازه‌ای مهم است که در سراسر دنیا، دوره‌هایی تحت عنوان «آموزش صراحت و قاطعیت» برگزار می‌شود.

صراحت و قاطعیت به معنای بیان صادقانه و مستقیم افکار و گرفتن حق خود از دیگران به‌گونه‌ای است که حقوق دیگران را هم زیر پا نذاریم.

داشتن قاطعیت نشان‌دهنده قدرت روحی مذاکره‌کننده است. البته نباید قاطعیت را با خشونت اشتباه بگیریم. همان‌گونه که نباید جسارت را با اهانت اشتباه گرفت، نباید به‌واسطه قاطعیت و صراحت، به‌طرف مذاکره اهانت کرد.

یک‌راه مهم جهت کسب اعتبار شخصی بر سر میز مذاکره، داشتن قاطعیت و پایبندی به گفته‌های خودمان است. زمانی که مذاکره‌کننده به گفته‌های قبلی خود عمل می‌کند، مخاطب متوجه می‌شود با یک فرد قاطع روبه‌رو است و ناخودآگاه میزان اعتبار و احترام فرد مذاکره‌کننده در نظر وی افزایش می‌یابد. مذاکره‌کننده حرفه‌ای همیشه نگران و حافظ خوش‌نامی خود است. در مذاکره این مهارت در پنج حوزه اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند:

۱- توانایی شروع کردن، ادامه دادن و پایان بخشیدن به گفت‌وگوها.

۲- ابراز احساسات مثبت و منفی.

۳- مطرح کردن درخواست‌های خود.

۴- رد کردن محترمانه درخواست‌های طرف مقابل.

۵- نشان دادن قدرت تصمیم‌گیری خود به دیگران.

صراحت و قاطعیت مزایای فراوانی دارد که ازجمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **توانایی رد تقاضاهای نامعقول دیگران:** برای همه ما موقعیت‌هایی پیش‌آمده که حرف طرف مقابل را با وجودی که مخالف آن بودیم پذیرفته و نتوانسته‌ایم به تقاضایی که برای ما زحمت و دردسر زیادی به همراه داشته، پاسخ منفی بدهیم. اگر چنین رویدادهایی در زندگی شما زیاد تکرار می‌شوند، احتمالاً صراحت و قاطعیت کافی ندارید. به‌صورت عامیانه می‌گویند شما «نه گفتن» بلد نیستید.

برخی از فواید نه گفتن به شرح زیر است:

- جلوگیری از پایمال شدن حقوق خود
- توانایی ابراز درخواست‌های معقول در تعامل با دیگران
- به رسمیت شناختن حقوق دیگران
- اعلام آزادانه مواضع با حفظ اعتماد به نفس (این مهارت افزایش اعتماد به نفس را به همراه دارد).

۲-۱- عوامل تأثیرگذار بر میزان صراحت و قاطعیت

عوامل متعددی وجود دارند که شخصیت ما را شکل می‌دهند و طبیعتاً هر یک از آن‌ها تأثیری مثبت یا منفی بر روی صراحت و قاطعیت ما دارند. شغل، جنسیت، اطلاع از حقوق و رفتارهای اجتماعی برخی از این عوامل هستند.

یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر این مهارت این است که هم زنان و هم مردان در مواجهه با جنس مخالف، توانایی بیان صریح و قاطعیت کمتری دارند. مطالعات نشان داده صراحت و قاطعیت در زنان به طور متوسط کمتر از مردان است. البته بخش قابل توجهی از این ویژگی شخصیتی به برخوردهای محیطی با زنان مربوط می شود. همیشه از زنان انتظار می رود رفتارهایی همراه با ملاطفت و مهربانی از خود نشان دهند و این مسئله به تصویری کلیشه ای در مورد زنان تبدیل شده است. اگر زنان در زمینه ای مانند مردان به اظهار نظر قاطعانه بپردازند، معمولاً اطرافیان این رفتار را با ناباوری و گاه با خشم نظاره می کنند. در برخی فرهنگها رفتاری که از طرف یک مرد در عرف اجتماعی پذیرفته شده، وقتی از یک زن سر می زند با عناوینی چون تهاجم، پرخاشگری و ... توصیف می شود.

انسانها در بسیاری از موارد به دلیل ناآگاهی از حقوق بدیهی خود، در مقابل درخواستهای نامشروع دیگران سکوت می کنند. مثلاً شهروندی که از حقوق شهروندی در قانون مطلع نیست، بعید است در زمان مذاکره در ادارات و جامعه، صراحت و قاطعیت کافی به کار ببرد.

انسانهایی که سن، تجربه و جایگاه آنها بالاتر است، عموماً بیشتر برای حقوق خود ارزش قائل بوده و راحت تر می توانند در حضور دیگران از حقوق خود دفاع کنند.

عدم اعتقاد به حقوق فردی، از جمله دلایل اجتناب انسانها از صراحت در مکالمات و مذاکرها است. باورهای دیگر نیز به این روند کمک می کنند. به عنوان مثال این باور که «پذیرفتن بی قید و شرط حرف بالادستی، انسانهای مسن تر کار درستی است» باعث می شود انسانها حتی برای کسب حقوق حداقلی خود نیز گامی بر ندارند. مطالعات نشان داده گفت و گو با خود در میان انسانهای منفعل و انسانهای قاطع بسیار متفاوت است. انسانهای منفعل قبل از مذاکره و در طول مذاکره پیوسته در دلشان از خودشان انتقاد می کنند. یا زمانی که باید موضعی قاطع در برابر طرف مقابل اتخاذ کنند در دلشان می گویند: «اگر الآن با خواسته او مخالفت کنم، از من ناراحت و دلگیر خواهد شد. چرا باید او را از خود دلگیر کنم و ...». این گفت و گوهای درونی انگیزه انسان برای استفاده از صراحت و قاطعیت را کاهش می دهد؛ اما انسانهای قاطع در شرایط مشابه، مدام با خود گفت و گو می کنند و می گویند: «این حق من است که با خواسته های او مخالفت کنم. ممکن است طرف مقابل دلگیر شود، بعدها در فکر کردن به این شرایط، تایید خواهد کرد که این کار حق من بوده است.»

همچنین افرادی که رفتار انفعالی دارند، بیش از حد خود را مورد انتقاد و سرزنش قرار می دهند و در مثبت ترین شرایط نیز به دنبال مؤلفه های منفی هستند. معمولاً بعد از پایان یک مکالمه، به جای اینکه از احقاق حقوق خود راضی باشند در دلشان می گویند: «چرا این مطلب را گفتم؟ چرا قبول کردم و یا چرا قبول نکردم؟ احتمالاً الآن نشسته اند و دارند می گویند: خوب غافلگیرش کردیم.» این نوع تفکر موجب تضعیف الگوهای رفتاری مثبت شده و انگیزه فرد را برای ابراز قاطعانه و صریح خواسته ها در شرایط مشابه کاهش می دهد. در مقابل، انسانهایی که از صراحت و قاطعیت کافی برخوردارند، شرایط مشابه را با بیانی بسیار متفاوت تفسیر می کنند. این گروه از انسانها، در دلشان می گویند: «چقدر خوب شد که نه گفتم... نه گفتن چندان هم سخت نبود. یکبار مخالفت کردم و یک سال راحت خواهم بود.» به همین دلیل در هنگام آموزش مهارت صراحت و قاطعیت، قسمت قابل توجهی از زمان، صرف آموزش انسانها برای انجام گفت و گوهای مناسب با خود، پس از گفت و گو با طرف مقابل می شود.

ارتباطات در مذاکره

مذاکره می‌تواند روابط را آسان کند و درعین حال به شما در صرفه‌جویی زمان، هزینه، حفظ حیثیت و کسب یک مزیت نسبی کمک کند.

از ضروریات مذاکره موفق، برقراری ارتباط شفاف و سازنده بین طرفین است. مذاکره را نمی‌توان بدون در نظر گرفتن ارتباط متقابل بین انسان‌ها تصور کرد.

هنر انتقال اثربخش پیام، یکی از مهم‌ترین شرایط لازم برای موفقیت است. خواه درصدد ارائه سخنرانی با اعتمادبه‌نفس کامل باشید یا بخواهید به راحتی به مذاکره بپردازید، ارتباط مؤثر مستلزم آن است که افراد منظور شما را درست درک کنند و پاسخ آن‌ها به نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را ترجیحاً در مسیری که موردنظر شما است پیش ببرند. ارتباط همیشه یک فرآیند دوسویه است.

مذاکره موفقیت‌آمیز یعنی تلاش برای به دست آوردن راه‌حلی که موردقبول و توافق هر دو طرف باشد. این کار حتماً نباید برنده و بازنده‌ای در پی داشته باشد. مذاکره فرآیندی است که یا به یک نتیجه رضایت‌بخش برای هر دو طرف منتهی می‌شود یا شکست را برای طرفین به دنبال خواهد داشت؛ یعنی یا برد دوطرفه یا یک باخت دوطرفه خاتمه می‌یابد. در بعضی مواقع هم یک برد و یک باخت خواهد داشت.

برای مذاکره موفقیت‌آمیز شما نیاز به طرحی دارید که دربرگیرنده هدف نهایی و استراتژی شما برای رسیدن به آن هدف باشد. برای تسهیل در موفقیت طرح، قبل از مذاکره خود را کاملاً آماده کنید. همچنین به موضوع‌های فرعی که در کنار موضوع اصلی مذاکره وجود دارند توجه نمایید. با استفاده از منابع زیر می‌توان فهرست کاملی از موضوع‌های مربوطه تهیه کرد:

- ۱- تجزیه و تحلیل شرایط کلی
- ۲- بررسی تجارب شخصی از مذاکرات مشابه
- ۳- تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات
- ۴- مشورت با متخصصان

قانون طلایی مذاکره

قانون طلایی همان قانونی است که همه ما آن را می‌دانیم:

با دیگران همان‌گونه رفتار کن که می‌خواهی با تو رفتار شود

برای اینکه مذاکره مؤثری را پشت سر بگذارید باید بتوانید روحیه مردم را درک کنید و برای به دست آوردن نتایج موفقیت‌آمیز و سودمند مشترک با آن‌ها به توافق برسید. مذاکره بین افراد صورت می‌گیرد نه بین شرکت‌ها، بنگاه‌ها، اتحادیه‌ها، نمایندگی‌ها، انجمن‌ها و یا سازمان‌ها. مهم نیست درباره چه مذاکره می‌کنید و کدام سازمان یا بنگاه بر سر میز مذاکره حاضر می‌شود؛ وقتی زمان مذاکره فرا می‌رسد شما با «انسان‌ها» در حال مذاکره هستید.

یعنی وقتی بر سر میز، مقابل فردی نشسته‌اید و با وی مذاکره می‌کنید، شخصی را می‌بینید که مانند خود شما است. متوجه می‌شوید او احساسات، خواسته‌ها و نگرانی‌هایی دارد و می‌پذیرید آن شخص نیز مانند خودتان چیزی را از مذاکره با شما می‌خواهد والا شما با هم ملاقات نمی‌کردید.

قواعد قانون طلایی

سعی کنید ذهنیت افراد را درک کنید. توانایی شناسایی شخصیت واقعی افراد با مطالعه چهره آن‌ها در جمع، مهارتی ارزشمند در مذاکره کردن است. وقتی بفهمید چه چیزی آن شخص را برمی‌انگیزد، می‌توانید واکنش‌های او را نسبت به حرف‌ها و اعمال خود پیش‌بینی کنید.

بینش خود را مضاعف کنید: ذهنیت افرادی را که با آنان در حال مذاکره هستید بر اساس سطحشان درک کنید.

با طرف‌های مذاکره آشنا شوید: قبل از اینکه وارد مذاکره شوید تا آنجا که می‌توانید درباره طرف مقابل اطلاعات به دست بیاورید. سعی کنید درباره خودتان با آن‌ها صحبت کنید.

بین افراد و موقعیت آن‌ها تمایز قائل شوید: ممکن است طرز برخورد یک شخص را دوست نداشته باشید اما این به معنی آن نیست که باید به او حمله کنید. مثلاً در حال مذاکره بر سر استخدام هستید و کارفرمای آینده شما دستمزد پایین‌تر از آنچه در نظر دارید پیشنهاد می‌کند. هیچ‌گاه عصبانی نشوید و جمله‌ای شبیه به این نگویید: «خیال می‌کنی با بچه طرفی؟!». روش مؤثرتر این است که به آن شخص بفهمانید چقدر وجود شما می‌تواند برای شرکت او ارزشمند باشد.

تمام مذاکره‌ها را به‌طور کامل در سطح افراد پخته نگهدارید:

مذاکره فرصتی برای شکست دادن شخصی که مقابل شما قرار دارد، نیست: مذاکره فرصتی است تا شما و افراد دیگر به بهره‌وری و منفعت بردن از مذاکره دست پیدا کنید. تفاهم با افرادی که به‌عنوان اشخاص بالغ با آنان مذاکره می‌کنید، در کار کردن کنار دیگران و پیش بردن قراردادهای موفقیت‌آمیز مؤثر است.

سرعت و تنیدی انجام کار را بجوی، بلکه بر خوبی و درستی آن سعی کن، زیرا مردم از تو نمی‌پرسند که
چمدت کار را انجام داده‌ای، بلکه خوبی و بی‌نقصی آن را می‌جویند.

افلاطون

بازی مذاکره

مذاکره را همانند یک بازی در نظر بگیرید. اگر شما بازی را بدون درک قواعد قانون طلایی آغاز کنید، دلایل بسیاری برای ترس از بازی خواهید داشت؛ اما چگونه باید این ترس را از خود دور کرد؟ یکی از سؤال‌هایی که در آغاز مذاکره مطرح می‌شود این است که چه کسی باید شروع کند؟ این تصمیم، بسیار مهم و استراتژیک است.

هرگز خود را پیش از شنیدن پیشنهاد همکاری، اسیر مذاکره نکنید. بعضی از مذاکرات رویه‌های بسیار معین و از پیش تعریف‌شده‌ای دارند و برای آن‌ها قوانین، مقررات و عرف مشخصی وجود دارد. جلسات مجتمع عمومی در شرکت‌ها از جمله این جلسات هستند. برخی دیگر از مذاکرات تا حدی دارای رویه‌های معمول و متعارف هستند؛ مانند خرید کالایی که معمولاً طبق عرف متداول و رایج در جامعه انجام می‌شود.

سایر مذاکره‌ها کمتر دارای رویه مشخصی هستند. این نوع مذاکره‌ها از آزادی عمل فراوانی برخوردار هستند. اگر شما همه‌چیز را در مورد یک بازی بدانید، متوجه می‌شوید که مفهوم ارزش مورد انتظار، بسیار مهم است. زمانی که شما مذاکره می‌کنید، نیازی نیست سرعت برنده شدن خود را در هر ساعت بدانید، اما لازم است درباره ارزش معامله امتیاز داده‌شده توسط شما و امتیاز کسب‌شده از سوی طرف مقابل مطلع شوید تا در تاریکی مذاکره نکنید. شاید در زمانی چند امتیاز را بدهید تا امتیازی بسیار بزرگ‌تر به دست آورید.

زمانی که شما مذاکره می‌کنید از خود سؤال کنید: «چطور می‌توانم از شکست خوردن زیاد و پیامد فاجعه‌آمیز جلوگیری کنم؟»

در صورتی که تمام این عبارت‌های عمدتاً منفی قابل جلوگیری باشند و شما یک برنامه برای بازی جهت مطمئن شدن از عدم وقوع این موارد منفی داشته باشید، آن‌وقت شما فقط با یک شکست کوچک که شاید قابل تحمل باشد و با هر نرخ سودی که البته برای تجارب مفید است روبه‌رو خواهید شد.

«بقا» همواره مهم است. اگر در یک مذاکره نیاز داشته باشیم از مذاکره خارج شویم، بهتر است بدانیم راه‌های خروج اضطراری کجا هستند. در مقابل فردی که احتمال برد بالایی در مقابل ما دارد، باید بدانیم در صورت لزوم از چه راه‌هایی می‌توانیم جان سالم به در ببریم. ممکن است در موقعیتی شک‌برانگیز باشیم. در چنین شرایطی محتاطانه پیش بروید و ابتدا متوجه شوید طرف مقابل چه در دست دارد. این همان موقعیت «کنترل» است؛ بنابراین در مذاکرات نیز به‌گونه‌ای عمل کنید که تمام سود را به سمت خود نکشاند و شرایطی را فراهم کنید تا طرف دیگر مذاکره، تمایل داشته باشد دوباره با شما معامله کند.

در مذاکره اگر طرف مقابل درخواست استراحت کرد از خود بپرسید «چرا؟» آیا به خاطر جشن گرفتن موقعیت بُردش است یا به خاطر این است که در وضعیت دشواری قرار گرفته و یا مطمئن نیست چه کار کند؟ اغلب دلیل این مسئله «مورد دوم» است. شاید به همین دلیل از بازی مذاکرات لذت می‌بریم.

در مذاکراتی که شما برنده و طرف مقابل بازنده است، اگر پیروزی خود را بروز دهید، اول‌ازهمه اطلاعات استراتژیک مهمی را در اختیار طرف مقابل قرار خواهید داد. ضمناً ممکن است رنجش و عصبانیت زیادی را برای طرف مقابل ایجاد کنید. افراد دوست

ندارند فکر کنند شکست خورده‌اند. آن‌ها مراقب تغییر حالت صورت شما هستند. هرگز نگذارید طرف مقابل بفهمد شما ناامید هستید یا از اتفاقی که رخ داده شادمان هستید. شما در طولانی مدت در مذاکره نتایج بهتری خواهید گرفت.

مذاکره‌کنندگان موفق می‌توانند ذهن افراد را بخوانند. آن‌ها می‌توانند بلوفی که علیه آن‌ها استفاده می‌شود را بو بکشند. این‌ها مهارت افراد حساس است. برای موفقیت بیشتر، اصول مذاکره را تمرین کنید.

از ابتدا مخالفت را بشناسید، شما موقعیتتان را در معامله می‌دانید اما حدس زدن موقعیت طرف مقابل، آسان نیست. گاهی اوقات شما موفق خواهید شد و آن‌ها به‌راستی به شما خواهند گفت. بعضی اوقات آن‌ها طوری رفتار می‌کنند که از موقعیتشان دور می‌شوند اما گاهی طرف‌های مقابل کلک می‌زنند و شما نمی‌دانید قوی هستند یا ضعیف. اینجاست که تمرین و آمادگی شما لازم است. هر چه بیشتر طرف مقابل را بشناسید، آسان‌تر دست آن‌ها را می‌خوانید و به‌طور دقیق می‌دانید در چه موقعیتی هستند و شاید به اهداف و رفتارهایشان پی ببرید. همچنین رفتارهای قبلی‌شان تصویر مناسبی از تجارت به شما خواهد داد.

در مذاکره از قوانین محلی آگاهی داشته و تمام موقعیت‌های آن ناحیه را بدانید و تمرین تمرین و تمرین کنید. از قدیم گفته‌اند: «کار نیکو کردن از پر کردن است.»

یکی از تصمیمات کلیدی در مذاکره، فاش‌سازی اطلاعات است اما مهم است که افشاء اطلاعات به چه میزان، در چه سطحی و در عوض چه چیزی باشد. اگر هر دو طرف بتوانند به همدیگر به‌قدر کافی اعتماد کنند، کتاب‌هایشان را باز کنند و باارزش‌ترین اطلاعات خود را روی میز بگذارند دنیا گلستان می‌شود اما این امر خیلی خوش‌بینانه است. شما قبل از اینکه وارد مذاکره شوید باید به‌طور روشن تصمیم بگیرید کدام‌یک از اطلاعات را افشا کنید و از کدام اطلاعات حفاظت کنید. اگر به‌طرف دیگر مذاکره بگویید بخشی از اطلاعات محرمانه است، حرکت اشتباهی انجام داده‌اید. در عوض باید فهرستی از اطلاعاتی را که لازم است از طرف دیگر داشته باشید، تهیه کنید. هرگز اجازه ندهید اطلاعات به‌اشتباه درز کنند. یک برنامه روشن داشته باشید و اطلاعات را حفظ کنید. در پایان مذاکره، نیاز به ارزیابی مذاکره داریم. این تنها دلیلی است که ما از اول به خاطر آن، مذاکره را شروع کرده‌ایم.

۱۰ مشخصه برای موفقیت در بازی مذاکره

- ۱- از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوید.
- ۲- خود را در مقابل کل صحبت‌های مذاکره و نتایج آن مسئول بدانید.
- ۳- فکر شده عمل کنید. هیچ کاری را شتاب‌زده و بدون فکر انجام ندهید.
- ۴- برنامه داشته باشید.
- ۵- هر کلام را در زمان مقرر و جای خود استفاده کنید.
- ۶- واقع‌گرا باشید. واقعیت را هرچند تلخ و ناخوشایند باشد قبول کنید.
- ۷- مشکلات و خطرات را پیش‌بینی کنید.
- ۸- پیشرفت‌های کوچک را بسازید تا به دستاوردهای بزرگ دست پیدا کنید.
- ۹- در حد معقول بر مواضع خود پافشاری کنید.
- ۱۰- از مذاکره لذت ببرید.

استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره

استراتژی و تاکتیک با یکدیگر متفاوت هستند. استراتژی‌ها برنامه‌های کلی بوده و افق زمانی بزرگی را در برمی‌گیرند اما تاکتیک‌ها، گام‌های کوتاه‌تری هستند که برای حرکت در مسیر استراتژیک مذاکره برداشته می‌شوند.

۱- مذاکره به شیوه برد-برد

برخی از مذاکرات روشن هستند و منافع هر دو طرف در آن شفاف است. برای نمونه هنگامی که ساختمانی را از کسی که قصد فروش آن را دارد خریداری می‌کنید، اگر در مذاکرات به قیمتی برسید که هر دو درباره‌اش توافق دارید، در معامله برد-برد قرار دارید.

معاملات برد-برد زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها و هدف‌های شما همزمان با نیازها و هدف‌های طرف مقابل برآورده می‌شود. برای اطلاع بیشتر از مفهوم مذکور این مطلب را مطالعه کنید: «دو خواهر بر سر تصاحب یک پرتقال دعوا و مشاجره دارند. آن‌ها با رفتاری بسیار سخت‌گیرانه و به شکل رقابتی با یکدیگر مذاکره می‌کنند. در نهایت به توافق می‌رسند که پرتقال را از وسط به دو نیم تقسیم کنند. سپس یکی از خواهرها آب نصفه پرتقال خود را گرفته و برای درست کردن یک دسر استفاده می‌کند و پوست پرتقال را دور می‌اندازد. دیگری پوست پرتقال را برای درست کردن مربا استفاده و میوه را دور می‌اندازد. در این دعوا، دو خواهر یک راه‌حل بسیار ساده را نادیده گرفته‌اند و آن مذاکره برد-برد است. این حالت زمانی به وجود می‌آید که یکی پوست کامل پرتقال و دیگری آب پرتقال کامل را به دست آورد اما وقتی متوجه اشتباه خود شدند، باقی میوه دور انداخته شده بود. در این داستان دو خواهر به دلیل رفتار رقابتی، یک مذاکره برد-برد ساده را به یک مذاکره باخت-باخت تبدیل کردند. می‌توانیم بگوییم این دو خواهر هنگام مذاکره فقط به موضع‌گیری پرداختند و در مورد هدف و انگیزه نهایی‌شان با یکدیگر صحبتی نکردند تا از هدر رفتن منابع محدود خود جلوگیری کنند.

در مذاکره برد-برد دستیابی یکی از طرفین به اهداف خود، به این معنی نیست که دیگری باید از اهداف خود صرف‌نظر کند. به عبارت دیگر، سود یکی با زیان دیگری حاصل نمی‌شود.

کلید موفقیت در این مذاکره این است که بدانیم در ازای امتیازهایی که هر یک از طرفین می‌دهند باید متقابلاً امتیازهایی دریافت کنند.

توجه داشته باشید چیزی که برای شما با ارزش است ممکن است برای طرف مقابل ارزشمند محسوب نشود. برخلاف رقابت‌های ورزشی که برنده شدن یک فرد به معنای باخت فرد دیگر است، در مذاکرات همه مذاکره‌کننده‌ها می‌توانند در پایان با هم برنده باشند.

۱-۱- مدیریت ویژگی‌های ضروری برای شکل‌گیری مذاکره برد-برد

برای اینکه یک مذاکره برد-برد شکل بگیرد، مذاکره‌کنندگان باید موارد زیر را رعایت کنند:

۱. بیشتر روی نقاط و دیدگاه‌های مشترک تمرکز کنند.
۲. تلاش کنند به جای موضع‌گیری، مذاکره را در راستای تأمین منافع پیش ببرند.
۳. حتماً از خواسته‌های نهایی و هدف یکدیگر از مذاکره به صورت شفاف اطلاع پیدا کنند.
۴. صرفاً در پی دستیابی به خواسته‌های خود نبوده و تلاش کنند طرف مقابل هم به خواسته‌های خود دست یابد.
۴. نظرها و اطلاعات خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهند.
۵. بتوانند گزینه‌هایی را برای تأمین خواسته‌های هر دو طرف کشف و خلق کنند.
۶. تلاش کنند در صحبت‌های خود به جای معیارها و برداشت ذهنی و حدس و گمان، در مورد معیارهای واقعی و موجود صحبت کنند.

۱-۲- ویژگی‌های مذاکره برد – برد

الف) صداقت و راستی

صداقت و راستی از ملزومات ایجاد اعتماد متقابل است. در مذاکرات، صداقت بدان معنا است که طرف مقابل را بر سر میز مذاکره از روند امور مطلع کرده و اطلاعات کافی در مورد موضوع موردبحث را در اختیارش قرار دهید. البته منظور از صداقت، صداقت همراه با ذکاوت است زیرا «جز راست نشاید گفت» اما «هر راست نباید گفت».

باید اطلاعاتی در اختیار مخاطب قرار گیرد که به او ارتباط دارد؛ یعنی اطلاعاتی که به او کمک می‌کند تصمیم معقولی اتخاذ نماید، نه اینکه مذاکره‌کننده به افشاء و ابراز تمام اطلاعات، سیاست‌ها، دانسته‌ها و اهدافی که مدنظر دارد بپردازد.

نگفتن بخشی از اطلاعات و دانسته‌ها خلاف صداقت و راست‌گویی نیست. آنچه می‌گوییم باید همواره با صداقت و راست‌گویی همراه باشد، ولی یادمان باشد که ملزم نیستیم به هر سؤالی که از طرف مذاکره‌جهت کسب اطلاعات از ما می‌پرسند حتماً پاسخ دهیم. صداقت و راست‌گویی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که نشان می‌دهد مذاکره‌کننده دارای شخصیت سالمی است. چنین فردی نزد مخاطبش اعتبار و شخصیت بالایی دارد و در اکثر مواقع سخنان وی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. یک مذاکره‌کننده صادق با تکیه بر صداقت خویش می‌تواند موضع‌گیری‌های ساده و روشنی در مقابل رفتار و گفتار طرف مقابل خود داشته باشد. چنین فردی از قدرت و جرأت مناسبی در بیان حقایق برخوردار خواهد بود. همچنین در هر شرایطی بر سر قول و وعده خویش می‌ماند. قضاوتش عادلانه است و هرگز منکر حقایق نمی‌شود و به راحتی اعتماد طرف مقابل خویش را جلب می‌نماید. در وجود چنین فردی اضطراب، نگرانی و استرس به کمترین میزان خود کاهش می‌یابد.

در حقیقت صداقت و راست‌گویی یک صفت عام و یکی از الزامات اخلاقی انسان است و باید در طول زندگی فردی و شغلی آن را رعایت نماییم. مذاکرات نیز بخشی از زندگی شغلی ما محسوب شده و از این حکم مستثنی نیستند.

سه دلیل وجود دارد که ما را قانع می‌کند در مورد گزینه‌های دیگر خود دروغ نگوییم:

دلیل اخلاقی: هیچ‌کس دوست ندارد در فضایی باشد که همه به هم دروغ می‌گویند. چنین جامعه‌ای به فساد کشیده خواهد شد. در ضمن سوءسابقه حاصل از افشای این دروغ، هزینه سنگینی را به ما تحمیل خواهد کرد.

دلیل استراتژیک: مانند هر بلوف دیگر هر لحظه احتمال آن وجود دارد که دست شما برای طرف مقابل رو شود. مذاکره در مقایسه با گفت‌وگوی معمولی نشانه‌های بیشتری دارد که بتوان فهمید طرف مقابل دروغ می‌گوید.

دلیل قانونی: اظهار کذب در مورد مسائل سرنوشت‌ساز مانند آنکه شما پیشنهاد کاری مناسبی در اختیار دارید ولی واقعیت چیز دیگری باشد، می‌تواند شما را درگیر مسائل قانونی کند؛ بنابراین خطر از دست دادن آبرو در هنگام دروغ گفتن در مذاکره بیشتر از یک گفتگوی معمولی است. اگر مذاکره‌کننده به هر دلیلی پشت میز دروغ بگوید، دیر یا زود آن دروغ برملا می‌شود و در چنین حالتی مذاکره‌کننده حرمت خود را به‌طور کلی از دست خواهد داد. مذاکره‌کننده‌ای که حرمتش را در برابر طرف مقابل از دست بدهد، به‌طور قطع بازنده خواهد بود. فرد دروغ‌گو از ضعیف‌ترین انسان‌هاست چون تصور می‌کند با گفتن حقیقت نمی‌تواند برنده باشد لذا این انسان ضعیف و حقیر متوسل به دروغ می‌شود.

(ب) بلوغ رفتاری

بلوغ رفتاری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «توانایی و انگیزه برای اینکه ضمن ایستادگی برای به دست آوردن خواسته‌های خود، ارزش‌ها و خواسته‌های طرف مقابل را نیز تشخیص داده و محترم بشماریم.»

کودکان معمولاً رفتار متفاوتی دارند و صرفاً به تأمین خواسته‌های خود فکر می‌کنند. انسان‌ها به تدریج رشد نموده و به بلوغ فکری می‌رسند. به تجربه درمی‌یابند همزیستی مسالمت‌آمیز و دستیابی به خواسته‌های خود، زمانی امکان‌پذیر است که اجازه دهیم طرف مقابل نیز به خواسته‌های مشروط خود دست یابد و حق پیگیری و پافشاری بر خواسته‌ها را چنانکه برای خود محترم می‌شماریم، برای طرف مقابل نیز محترم بشماریم. این‌که مذاکره‌کننده منصف باشد و در طول روند مذاکره خود را در جای فردی که با وی مذاکره می‌کند قرار دهد، در مخاطب او ایجاد حس اعتماد می‌کند. «آنچه برای خود می‌پسندی برای دیگران هم بپسند و آنچه برای خود نمی‌پسندی برای دیگران نپسند و با دیگران چنان رفتار کن که دوست داری با تو رفتار شود.»

(ج) منطقی و دور بودن از احساسات افراطی

در مذاکرات اعم از خارجی و داخلی، یکی از مؤثرترین سلاح‌های مذاکره‌کننده منطقی بودن و استفاده از معیارهای عینی و عقلانی است، به‌نحوی که هنگام بروز احساسات همچون دلسردی، خشم و یاس تمام تلاش خویش را به‌منظور نشان دادن رفتاری منطقی به کار گیرد. همچنین بر سر میز مذاکره به سفسطه نپردازد و با روندی منطقی و عقل پسند سخن گفته و رفتار نماید.

تفکر مستلزم حرکت از وضعیتی آگاهانه به وضعیتی بهتر است. هرچه اطلاعات ما در رابطه با موضوع مذاکره و مخاطبان بیشتر باشد، تفکر ما بهتر و اثربخش‌تر خواهد بود. هر تفکری باید منطقی باشد. در غیر این صورت هرگز نمی‌توانیم آن را به‌عنوان عقیده‌ای با ارزش بپذیریم.

بسیاری از مردم تصور می‌کنند تفکر مهم نیست، زیرا درنهایت عواطف تصمیم‌گیری‌های عقلایی ما را تحت تأثیر قرار داده و تفکر ما را تغییر می‌دهند. این موضوع تا حدی صحیح است، به این مفهوم که درنهایت تمام افکار به عواطف ختم می‌شوند.

بزرگان در این رابطه سخنان بسیار گفته‌اند که از آن جمله می‌توان به جمله زیر اشاره نمود:

کسانی که با چشم عقل و منطق به حقایق حیات می‌نگرند، حرکت‌های فریب نخواهند خورد.

حضرت امیرالمؤمنین (ع)

د) اعتماد به نفس

با داشتن اعتماد به نفس بالا می‌توانید حداکثر استفاده را از توانایی‌های خود در مواجهه با استرس ببرید و کمتر دچار مشکل شوید. افراد با اعتماد به نفس پایین نه تنها از شیوه مناسبی جهت مقابله استفاده نمی‌کنند بلکه آسیب بیشتری به خود وارد می‌کنند.

تاکتیک‌های رقابتی موجود در مذاکره

بسیاری از مذاکرات نیازی به وجود برنده یا بازنده ندارد و همه طرف‌ها می‌توانند به سود دست یابند. مذاکره‌کنندگان به‌جای آنکه همه اختلافات را رویدادهایی از نوع برد - باخت ببینند، می‌توانند در جست‌وجوی راه‌حل‌های برد - برد نیز باشند.

روش‌های گوناگونی برای تاکتیک‌های متقابل وجود دارد. برای مثال شما می‌توانید با سکوت خود احساس راحتی کنید تا اینکه نسنجیده سخنی بگویید که به نفع طرف مقابل باشد. یا اینکه می‌توانید در مقابل اغوا شدن برای فرونشاندن خشم طرف مقابل، مقاومت کنید. در موقعیت‌های دیگر مانند وقتی که طرف مقابل می‌خواهد ترس شما را کاهش دهد، می‌توانید از حرفه‌ای بودن آن‌ها تشکر کنید.

تاکتیک‌های زیر از موارد کاربردی به شمار می‌آیند:

۱- تاکتیک آدم خوبه - آدم بده

این تاکتیک از یک تاکتیک بازپرسی پلیسی گرفته‌شده که در آن دو افسر (یکی مهربان و دیگری سخت‌گیر) سؤال‌هایی از مظنون می‌پرسند. این تاکتیک را به‌طور مستمر می‌توان در سریال‌های مشهور تلویزیونی مشاهده کرد. عموماً استفاده از این تاکتیک در مذاکرات این‌گونه صورت می‌گیرد: افسر اول (آدم بده) یک موضع اولیه سخت می‌گیرد، تهدید می‌کند و رفتار نفرت‌انگیز و سخت‌گیرانه‌ای نشان می‌دهد. سپس این بازپرس اتاق را برای یک تماس مهم ترک می‌کند. بازپرس دیگر تلاش می‌کند قبل از اینکه آدم بده برسد و زندگی مظنون را سیاه کند، به یک توافق سریع با او برسد. شکل ظریف‌تر این تاکتیک آن است که آدم بده،

تنها زمانی که مذاکرات در جهت مناسب پیش نمی‌رود موضع بگیرد. در اینجا زمانی که مسائل به‌خوبی جلو می‌رود فقط آدم خوبه صحبت می‌کند. اصولاً در این تاکتیک باید مذاکره‌کننده‌ها بیش از یک نفر باشند. مثلاً با شریک یا همکار خود می‌توانید مذاکره را انجام دهید تا این امکان وجود داشته باشد که یکی از شما آدم بده و دیگری آدم خوبه باشد. تاکتیک آدم خوبه - آدم بده می‌تواند لو برود اما اغلب به امتیاز گیری و توافق منجر می‌شود.

۲- تاکتیک فراهم کردن راهکارهای جایگزین

مذاکره‌کنندگان به‌جای ارائه یک پیشنهاد واحد می‌توانند دو یا سه دسته راهکار جایگزین عرضه کنند. افراد دوست دارند از حق انتخاب برخوردار باشند. به همین دلیل تأمین بسته‌هایی از راهکارها می‌تواند تاکتیکی اثربخش برای پایان دادن به مذاکره به شمار بیاید.

۳- تاکتیک امتیازهای اهدایی

تاکتیک دیگری برای خاتمه دادن معامله وجود دارد که شامل «نگه‌داشتن یک امتیاز ویژه برای ارائه در خاتمه توافق» است. مذاکره‌کننده به‌طرف دیگر می‌گوید: «اگر با معاملات موافقت کنید، امتیاز X را به شما می‌دهم». برای مثال مالک می‌تواند هنگام فروش خانه با واگذاری اثاثیه و یا وسایل روشنایی که قبلاً در توافق نبوده، موافقت کند. با این حال برای استفاده اثربخش از این تاکتیک، مذاکره‌کننده باید امتیازی اهدایی در نظر بگیرد و این مسئله می‌تواند سبب واگذاری امتیازات زیادی در طول زمان خاتمه دادن معامله شود.

۴- تاکتیک مذاکره قاطعانه (سخت‌گیرانه)

تاکتیک‌های مذاکره قاطعانه، برای غلبه برطرف مقابل است. افراد بسیاری تاکتیک‌های مذاکره سخت و قاطعانه را اهانت‌آمیز می‌دانند و زمانی که در مورد آنان از این تاکتیک‌ها استفاده می‌شود، درصدد تلافی برمی‌آیند. تجربه به ما نشان می‌دهد این تاکتیک‌ها بیش از آنکه مفید باشند مضر هستند. دشواری‌های بسیار زیادی درراه اجرای این تاکتیک‌ها است و هر تاکتیک، مخاطراتی چون آسیب به اعتبار و شهرت، از دست دادن کامل معامله، تبلیغ منفی و نفرت طرف مقابل را همراه دارد. مذاکره‌کننده‌ای که با استفاده طرف مقابل از تاکتیک‌های قاطعانه مواجه می‌شود، از گزینه‌های متعددی برای پاسخ به آن‌ها برخوردار است. پاسخ راهبردی خوب به این تاکتیک‌ها مستلزم این است که مذاکره‌کننده به‌سرعت تاکتیک خود را مشخص کند و این تاکتیک و نحوه کار با آن را بشناسد. اغلب این تاکتیک‌ها برای ارتقای موضع چانه‌زنی ما و ناچیز جلوه دادن گزینه‌های در دسترس طرف مقابل طراحی شده‌اند. بهترین پاسخ به این تاکتیک‌ها به اهداف، زمینه مذاکره، طرف مذاکره و راهکارهای جایگزین شما بستگی دارد. هیچ پاسخی در همه شرایط کارایی ندارد. لذا در به کار بردن این تاکتیک دقت لازم انجام دهید تا به منافع شما لطمه نخورد.

۵- تاکتیک‌های دست پایین / دست بالا

مذاکره‌کنندگانی که از این تاکتیک استفاده می‌کنند مذاکره را با یک پیشنهاد معمولی که می‌دانند هرگز پذیرفته نخواهد شد، آغاز می‌کنند. نظریه‌ای که در این تاکتیک وجود دارد این است که پیشنهاد افراطی سبب می‌شود طرف مقابل پیشنهاد آغازین خود را مجدداً ارزیابی و به نقطه مقاومت خود نزدیک‌تر کند. خطر این تاکتیک این است که طرف مقابل فکر می‌کند مذاکره وقت تلف کردن است و این فرآیند را متوقف می‌سازد. لذا در به کاربردن این تاکتیک از طرف مذاکره شناخت کامل حاصل کنید تا مبادا با این تاکتیک مذاکره همان ابتدا بدون نتیجه مطلوب متوقف شود.

۶- تاکتیک موضوع انحرافی

مذاکره‌کنندگانی که از تاکتیک موضوع انحرافی بهره می‌گیرند وانمود می‌کنند یک موضوع بی‌اهمیت یا کم‌اهمیت برایشان بی‌نهایت مهم است. سپس در مذاکره از این موضوع برای گرفتن امتیازهای عمده در زمینه موضوع‌هایی که واقعاً برایشان اهمیت دارد استفاده می‌کنند.

بیشترین اثربخشی این تاکتیک زمانی است که مذاکره‌کنندگان موضوعی را کشف کنند که برای طرف مقابل بسیار مهم ولی برای خودشان کم‌ارزش باشد. این تاکتیک اساساً حيله گرانه است و اعمال آن ممکن است دشوار باشد.

۷- تاکتیک خُرده امتیاز

مذاکره‌کنندگان با استفاده از تاکتیک خُرده امتیاز، امتیازهای نسبتاً کوچک به طرف دیگر داده و آن‌ها را بزرگ جلوه می‌دهند. آن‌ها با تکرار این روش، دلیل آن را اشتیاق به انجام معامله اعلام می‌کنند و در ذهن طرف مقابل امتیازی را که داده‌اند بزرگ جلوه داده و از او طلب امتیاز می‌کنند.

در دیگر مدل این روش چنانچه مذاکره‌کننده به این اجماع برسد که تقریباً مذاکره و توافق انجام‌شده، خرده امتیازی نسبتاً کوچک که قبلاً در مورد آن موضوع بحثی انجام‌نشده را طلب می‌کند و به بهانه نگرفتن آن امتیاز به خاتمه دادن مذاکره و توافق می‌پردازد.

۸- تاکتیک ترسو و قهرمان

تاکتیک ترسو و قهرمان یا جوجه، نام خود را از مبارزه‌جویی‌های دهه پنجاه که در فیلم «شورش بی‌دلیل» ساخته «نیکلاس ری» و با بازی «جیمز دین» به نمایش درآمده اخذ کرده است. در این فیلم دو نفر اتومبیل‌هایشان را به‌سوی یکدیگر یا به‌سوی صخره می‌رانند تا آنجا که یکی برای اجتناب از فاجعه کم بیاورد و اتومبیلش را متوقف کند. شخصی که کم می‌آورد ترسو نامیده می‌شود و شخص دیگر قهرمان. مذاکره‌کنندگانی که از این تاکتیک استفاده می‌کنند یک بلوف بزرگ را با یک اقدام تهدیدآمیز ترکیب می‌کنند تا طرف مقابل را مجبور به عقب‌نشینی کنند.

۹- تاکتیک مرعوب‌سازی

تاکتیک‌های بسیاری را می‌توان تحت عنوان عمومی «مرعوب سازی» گرد هم آورد. ویژگی مشترک همه این تاکتیک‌ها، استفاده از یک حالت احساسی مثل خشم یا ترس برای وادار کردن طرف مقابل به توافق است. برای مثال ممکن است یکی از طرفین برای نشان دادن جدیت در موضع خود به‌طور سنجیده از خشم بهره بگیرد تا طرف دیگر وادار به توافق شود. در این تاکتیک باید توان تهدید در شما باشد تا بتوانید موفق شوید.

۱۰- تاکتیک رفتار تهاجمی

رفتار تهاجمی به گروهی از تاکتیک‌ها اطلاق می‌شود که شبیه تاکتیک‌های مرعوب‌سازی عمل می‌کنند. در این حالت برای حفظ موضع خود و یا حمله به موضع طرف مقابل بر اساس رفتار تهاجمی می‌توان راه‌های متعددی در پیش گرفت. تاکتیک‌های تهاجمی شامل فشار سرسختانه برای گرفتن امتیازهای بیشتر می‌تواند امتیازهای بهتری بدهید. طلب کردن بهترین امتیازها در ابتدای مذاکرات گاهی به این صورت رخ می‌دهد: «اجازه دهید وقت خود را تلف نکنیم، بیشترین مبلغی که پرداخت خواهید کرد، چه قدر است؟» درخواست از طرف مقابل برای توضیح، توجیه و تعدیل قلم به قلم و سطر به سطر پیشنهادها ادامه بحث را رقم می‌زند. در چنین مواقعی سؤال می‌شود: «چگونه هزینه هر قلم را می‌شکنید؟» مذاکره‌کننده با استفاده از این تکنیک، موضعی محکم و سخت‌گیرانه از خود نشان می‌دهد و تلاش می‌کند طرف مقابل را برای رسیدن به توافق به واگذاری امتیازهای متعدد وادار سازد.

۱۱- تاکتیک زبان‌بازی

تاکتیک زبان‌بازی زمانی به کار می‌رود که مذاکره‌کنندگان طرف مقابل را در حجم عظیمی از اطلاعات غرق می‌کنند؛ به‌نحوی که تعیین داده‌های واقعی یا مهم برای وی بسیار دشوار و با آشفتگی زیادی همراه می‌شود. کسی که هدف این تاکتیک قرار می‌گیرد اغلب به سبب اینکه با طرح پرسش‌های روشن و صریح گیج نشود، به‌سادگی سر تکان می‌دهد و با بی‌تفاوتی تحلیل‌ها یا صحبت‌های طرف مقابل را می‌پذیرد.

در اینجا هم داشتن آمادگی زیاد پیش از مذاکره، برای دفاع اثر بخش در برابر تاکتیک‌های زبان‌بازی اهمیت بسزایی دارد.

چالش‌های متداول در مذاکره

۱- پیشنهادهای دارای مهلت محدود

شاید دلیل انتخاب این اسم این است که این گزینه‌ها مانند یک بمب ساعتی تا لحظه مشخص وجود دارند و بعد از آن ناپدید شده و چیزی از آن‌ها باقی نمی‌ماند! در بسیاری از مذاکره‌ها شرایطی پیش می‌آید که پیشنهادی مطرح شده و برای قبول یا رد کردن آن مدت محدودی در اختیار شما قرار داده می‌شود. در زبان انگلیسی به این نوع پیشنهادها «پیشنهادهای انفجاری» نیز می‌گویند. معمولاً مهلت هر پیشنهادی محدود است. اگر امروز در نمایشگاه خودرو، اتومبیلی را مشاهده کرده و قیمت آن را بپرسد، طبیعتاً انتظار ندارید بعد از گذشت چند ماه بتوانید آن را با همان قیمت قبلی از نمایشگاه بخرید؛ بنابراین اعتبار هر پیشنهادی با گذشت زمان دستخوش تغییر می‌شود. در ادامه از پیشنهادهایی صحبت کنیم که پیشنهاد دهنده تعمداً مدت‌زمان محدودی را برای اعتبار آن تعیین می‌کند. معمولاً این پیشنهادها دارای عمر نسبتاً کوتاهی هستند که توسط یکی از طرفین اعلام می‌شود. در

پیشنهادهای مدت محدود، دلیل منطقی خاص و یا واقعی برای در نظر گرفتن محدودیت زمانی، قابل تصور نیست. برخی از مکانیزم های ترویج محصول مغازه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها به مناسبت سال نو، مناسبت‌های مذهبی و یا تغییر شغل از این جمله هستند.

تصور کنید فردی به نام محمد در پی خرید ملکی در مجاورت منزل خود است. فروشنده آن اعلام می‌کند با توجه به سرسید شدن وام بانکی، حداکثر تا هفته آینده به پول نیاز داشته و به قیمت اعلام‌شده رضایت دارد. لذا بعد از آن شاید دیگر تمایل به فروش آن نداشته باشد. تشخیص درستی صحبت‌های فروشنده با محمد است. از طرفی با توجه به نیاز محمد به این ملک، او مجبور است پیش از انقضای فوری تصمیم‌گیری کند.

داستان مطرح‌شده نمونه‌ای از این پیشنهادهای دارای مهلت محدود یا انفجاری است که می‌تواند چالش آفرین باشد.

پیشنهادهای انفجاری در ذات خود چیزی از جنس تهدید و نیز تحمیل محدوده زمانی دارند. یک پیشنهاد انفجاری مشتمل بر ضرب‌الاجلی بی‌نهایت سخت به‌منظور فشار برطرف مقابل برای موافقت سریع است. با این حال پیشنهادهای انفجاری ممکن است کاملاً آرامش فرد دریافت‌کننده را به هم بزند زیرا فرد دریافت‌کننده پیشنهاد با قرار گرفتن در شرایط نامساعد احساس فشار می‌کند. کسانی که از پیشنهادهای انفجاری استفاده می‌کنند، به‌عنوان یک مذاکره‌کننده سرسخت شناخته می‌شوند زیرا فردی که پیشنهاد را روی میز گذاشته و مهلتی محدود برای پذیرش آن تعیین می‌کند، با این روش عملاً پایان مذاکره را اعلام می‌کند. پیشنهادهای انفجاری صرفاً یک پیشنهاد نیستند بلکه آخرین پیشنهاد یک مذاکره‌کننده محسوب می‌شوند. رد پیشنهاد از سوی طرف مقابل به معنای پایان مذاکره و گاه پایان یک رابطه است.

۲- عدم وفاداری به تعهدها

هر مذاکره‌کننده طی تجربیات خود با شرایطی مواجه می‌شود که خودش یا طرف مقابل به تعهدهای حاصل از مذاکره عمل نکرده و از آن‌ها تخطی نموده‌اند. در آموزه‌های اخلاقی بر اهمیت وفاداری به تعهدها و توافقات تأکید می‌شود اما عدم اجرای تعهدها بخشی از واقعیت مذاکره در دنیای کسب‌وکار امروز است. در صورت مواجهه با این مشکل چه باید کرد؟

در صورتی که «عدم اجرای تعهدها» را به‌عنوان یک واقعیت بپذیریم، مهم‌ترین توصیه این است: «همیشه مسیری رسمی برای عدم انجام تعهدها پیش‌بینی کنید زیرا در غیر این صورت، دیگران به روشی غیرقابل‌پیش‌بینی، از انجام تعهدها شانه خالی خواهند کرد.» بروز مشکل در اجرای تعهدها اجتناب‌ناپذیر است. برای همه ما شرایطی پیش‌آمده که نتوانسته‌ایم به تعهدهای خود عمل کنیم اما به یاد داشته باشید پیش‌بینی مشخص جهت برخورد با مشکلات و نحوه اطلاع‌رسانی در مورد آن‌ها می‌تواند منافع طرفین را به نحو بهتری تأمین نماید. گنجاندن یک جمله در قرارداد مبنی بر اینکه «در صورتی که پیمانکار مطلع شد نمی‌تواند یک فاز از پروژه را در موعد مقرر به اتمام برساند، یک ماه زودتر مراتب را به کارفرما اعلام کند.» و یا «اگر فروشنده متوجه شد نمی‌تواند کالا را در زمان تعیین‌شده ارسال کند، مراتب را یک هفته قبل از موعد اعلام‌شده به خریدار اعلام نماید.» می‌تواند راه را بر ضررهای بزرگتر بسته و فرصتی برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد شرایط نامساعد ایجادشده فراهم کند.

۳- مواجهه با استراتژی کالباسی

یک تاکتیک رایج در مذاکرات تحت عنوان «استراتژی کالباسی» شناخته می‌شود. مثلاً علی قصد دارد خودرو خود را بفروشد. خریداری که از خودرو بازدید کرده ساعتی را صرف مذاکره بر سر قیمت می‌کند و در نهایت بر سر قیمت به توافق می‌رسند. خریدار می‌پرسد: «ضبط را هم بر روی خودرو می‌گذارید؟» علی که در ابتدا تصمیم داشته ضبط را بردارد، احساس می‌کند ضبط ارزش آن را ندارد که توافق ایجاد شده به خاطر آن از بین برود. به همین دلیل موافقت می‌کند.

خریدار می‌پرسد: «هزینه محضر را هم شما می‌پردازید؟» علی سکوت کرده و با خود فکر می‌کند مذاکره‌ای که تا این مرحله پیش رفته را نباید به خاطر هزینه‌ای جزئی لغو کرد. به همین دلیل با وجود نارضایتی موافقت خود را اعلام می‌کند. خریدار می‌گوید: «همان‌طور که می‌بینید، بغل اتومبیل نیاز به نقاشی دارد. خانواده من اگر اتومبیل را با این شرایط ببینند دل‌چرکین خواهند شد. ممکن است طی چند روز آینده و پیش از حضور در محضر بغل اتومبیل را نقاشی کنید؟»

علی فکر می‌کند با شرایط تعیین‌شده که ضبط روی اتومبیل بماند، هزینه محضر را بپردازد و کنار اتومبیل را هم نقاشی کند، قطعاً اگر اتومبیل را به قیمت دیگری می‌فروخت سود بیشتری نصیبش می‌شد. حالا اگر مذاکره را قطع کند، چه خواهد شد؟

آنچه در این ماجرا خواندید، نمونه‌ای از یک ترفند مذاکره است که اصطلاحاً «استراتژی کالباسی» نامیده می‌شود. استفاده از این استراتژی بدین‌صورت است که طرف مقابل تمام خواسته‌های خود را طی یک مرحله مطرح نمی‌کند بلکه آن‌ها را به‌تدریج (مانند برش‌های کالباس) روی میز مذاکره می‌گذارد. معمولاً مذاکره‌کننده‌ای که با این استراتژی مواجه می‌شود، در برخورد با نخستین درخواست‌ها از خود انعطاف نشان داده و به دلیل کوچک بودن و کم‌ارزش بودن درخواست‌ها، با آن‌ها موافقت می‌کند اما با ادامه یافتن درخواست‌ها، چالش جدیدی به وجود می‌آید. از سویی تعداد درخواست‌ها زیاد شده و پذیرفتن آن‌ها می‌تواند منافع اصلی مذاکره‌کننده را تحت‌الشعاع قرار دهد. از سوی دیگر فرد احساس می‌کند رد کردن یک درخواست کوچک ممکن است کل توافق را از بین ببرد و به همین دلیل به پذیرفتن آن وسوسه می‌شود.

در مواجهه با استراتژی کالباسی، توصیه می‌شود از طرف مقابل خود بپرسید: «آیا این آخرین خواسته شماست یا خواسته دیگری هم دارید؟» اگر آخرین خواسته‌اش بود، می‌توانید در مورد رد یا قبول درخواستش به‌سادگی تصمیم بگیرید اما اگر خواسته‌های دیگری نیز داشت ابتدا کلیه خواسته‌های او را پرسیده و سپس به ارزیابی ارزش توافق در برابر ارزش خواسته‌های طرف مقابل بپردازید. بدین ترتیب می‌توانید با موفقیت از عهده چالش استراتژی کالباسی بریابید.

۴- مواجهه با دروغ و فریب

دروغ و فریب به بخش جدایی‌ناپذیر مذاکره‌ها تبدیل‌شده و به همین دلیل هنر مواجهه با دروغ و فریب در جلسات مذاکره، هنری است که هر مذاکره‌کننده توانمندی باید از آن بهره‌مند باشد.

فریب گاه بزرگ است و گاه کوچک. گاه به‌سادگی متوجه آن می‌شویم و گاه به‌سختی. فریب‌هایی هست که هیچ‌وقت متوجه آن نمی‌شویم. معمولاً مذاکره‌کنندگان در جلسه مذاکره با دلایل و توجیهات مختلفی دروغ می‌گویند. گاهی هم از دروغ برای خوشحال کردن طرف مقابل استفاده می‌کنند. مثلاً به‌طرف مقابل خود می‌گویند: «چقدر شما خوش‌پوش هستید.» برخی برای

حفظ آبروی خود و سازمان دروغ می‌گویند. مثلاً می‌گویند: «خوشحالم که پیشنهاد ما را قبول کردید. چون سازمان واقعاً در شرایطی نبود که حتی یک گام بیشتر به جلو بردارد.»

گاه دروغ برای اجتناب از بروز اختلاف است. مثل زمانی که شما پس از پایان مذاکره به همکار خود می‌گویید: «خیلی خوب مذاکره کردی!» درحالی‌که از سبک مذاکره او رضایت ندارید.

دروغ و فریب در اکثر مواقع با اهدافی کاملاً سودجویانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. هیچ‌کس از دروغ و فریب و دردهای مربوط به آن‌ها در امان نیست اما مذاکره‌کننده حرفه‌ای در شرایط یکسان، در مقایسه با مذاکره‌کننده معمولی می‌تواند تا حد بسیار خوبی اثرات منفی آن را کاهش داده و مسیر مذاکره را در راه درست قرار دهد.

کمتر انسانی وجود دارد که از دروغ گفتن خوشحال شود اما همه انسان‌ها از اینکه دروغشان را باور کنید خوشحال می‌شوند.

نکته: تا زمانی که به این اطمینان نرسیده‌اید که طرف مقابل واقعاً به شما دروغ گفته، تحت هیچ شرایطی او را دروغ‌گو نخوانید.

اگر طرف مقابل دروغ گفت...

همیشه راهی برای طرف مقابل باز بگذارید تا بتواند آبروی خود را حفظ کند. مذاکره با مذاکره‌کننده‌ای که هیچ آبرویی برایش باقی نمانده، هیچ امتیازی برای شما نخواهد داشت و به نفع شما است که آبرو و هویت مثبت طرف مقابل را حفظ کنید.

وقتی که می‌خواهید به طرف مقابل اطلاع دهید که متوجه دروغ‌های او شده‌اید، حتماً به جنبه‌های فرهنگی و شرایط محیطی وی توجه کنید. در بسیاری از فرهنگ‌های شرقی حفظ رابطه مناسب، به اندازه نتیجه حاصل از مذاکره اهمیت داشته و حتی نوع بیان و لحن گفتار می‌تواند در این زمینه سرنوشت‌ساز باشد. جمله‌ای که در جواب دروغ‌گویی یک شخص با خصوصیات فرهنگی غربی، کاملاً منطقی به نظر می‌رسد، ممکن است در مورد یک انسان شرقی بسیار توهین‌آمیز تلقی شود. در پایان به خاطر داشته باشید «وقتی حقیقت را می‌گویید، لازم نیست چیزی را به خاطر بسپارید.»

مدیریت جلسات

هرکس در هر سطح و برهه‌ای از زمان با مسائل و اولویت‌هایی روبرو می‌شود و برای حل برخی از آن‌ها نیاز به مذاکره و برگزاری جلسه دارد. جلسه یک فعالیت گروهی است که در آن افراد منتخب دور هم جمع شده و دست به‌کاری می‌زنند که نیازمند تلاش گروهی است. جلسات برای موفقیت بر اساس پشتیبانی دوطرفه، تلاش‌های مشترک و هدف مشترک پایه‌گذاری می‌شوند. همه باهم برای انجام کاری تلاش می‌کنند و جلسات مؤثر تنها شامل افرادی می‌شوند که می‌توانند همکاری ارزشمندی با فرآیند مذاکره داشته باشند که معمولاً کمتر از ۱۰ نفر هستند. همکاران بی‌حوصله، تماشچی، کنجکاو، بیکار و دردسرساز را باید از گروه کنار گذاشت. اگر این‌ها مایل به اطلاع از روند مذاکره هستند، می‌توانید نسخه‌ای از خلاصه صورت جلسه را برای آن‌ها بفرستید. جلسه بهانه‌ای برای عقب افتادن کارهای تلنبار شده یا دید و بازدید در یک اتاق کنفرانس مجلل نیست بلکه بستری برای

فعالیت‌هایی است که نیازمند ارتباط گروه با یکدیگر و تولید نتایج است. هر فعالیتی که امکان انجام آن از طریق یک فرد وجود داشته باشد، باید کنار گذاشته شده یا از جلسه حذف شود. وقتی برای دستور جلسه برنامه‌ریزی می‌کنید، جلسه خود را با توصیف جلسه مؤثر مقایسه کنید. اگر سازگاری وجود داشت پس یعنی جلسه دارید ولی اگر سازگاری وجود نداشت یعنی چیز دیگری دارید که می‌توان با نام مهمانی، بحث و دعوا، سخنرانی، جشنواره یا برنامه‌ای دیگر از آن نام برد.

اگر آمادگی داشته باشید، برگزاری جلسه بسیار آسان خواهد بود. آمادگی پیش‌نیاز رسیدن به موفقیت در مذاکرات است. فرقی نمی‌کند قرار است درباره مسائل شخصی یا موارد کاری مذاکره کنید. برای رسیدن به هدف باید کاملاً آماده باشید. اگر قرار است درباره موضوعی مذاکره کنید که از آن آگاهی کاملی ندارید، درباره‌اش تحقیق کنید. هر کاری که لازم است انجام بدهید تا آگاه‌ترین فرد در جلسه مذاکره درباره موضوع مورد نظر باشید. در آنچه به زبان می‌آورید و آنچه انجام می‌دهید واضح و شفاف باشید و مطمئن باشید رفتارهایتان، زبان بدن، لحن و کلامتان همگی پیام واحدی را منتقل کنند.

این مسئله را به یاد داشته باشید که جلسات مؤثر در پیشرفت خودتان هم تأثیرگذار هستند.

دستور جلسه: در برخی از مذاکرات تنظیم و استفاده کردن از دستور جلسه - یعنی تهیه فهرستی از موضوع‌های مورد بحث - می‌تواند مفید باشد. قبل از شروع جلسه نظر اعضای گروه را در مورد نکات عنوان شده در دستور جلسه جویا شوید.

دستور جلسه اثرگذار نه تنها شامل فهرست مواردی است که باید درباره‌اش بحث شود، بلکه زمان تخمینی مورد نیاز برای هر موضوع را از پیش به روشنی مشخص کرده است.

افراد موفق از جلسات استقبال می‌کنند. آن‌ها از جلسات بی‌فایده متنفرند. آن‌ها نمی‌خواهند وقتشان بیهوده تلف شود و دوست ندارند به حرف‌های کسی گوش دهند که نکاتی را فهرست‌وار از روی برگه‌ای می‌خواند، چون خودشان هم می‌توانند این برگه را بخوانند. همچنین آن‌ها بیزارند درباره موضوعی ساعت‌ها بحث کنند و در آخر متوجه شوند تصمیم‌های لازم بدون دخالتشان از پیش گرفته شده است. دیگر افراد جلسه از این مسئله متنفرند که مثل مجسمه در جلسه حضور داشته باشند و نه حق اظهار نظر و یا صحبت و تصمیم‌گیری داشته باشند. لذا به همه حضار از جمله هم‌گروه‌هایتان وقت و صحبت و اظهار نظر بدهید.

تهیه پیش‌نویس: عناوین دستور جلسه به لحاظ اولویت و تقدم زمانی که برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود محور استراتژی مذاکره را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین در برخی موارد لازم است برای تهیه پیش‌نویس به‌طور مشروح با اعضای گروه خود و گفت‌وگو کنید. نکاتی که در دستور جلسه باید به خاطر بسپارید به شرح زیر است:

- با سلام جلسه را شروع کنید حتی اگر تمام اعضاء جلسه موقعیت پایین‌تری از شما دارند.

- با لحنی رسمی موضوع بحث را بیان کنید.

- از طریق اولویت‌بندی عناوین به‌طور مستقیم بر محتوای گفت‌وگو تأثیر بگذارید.

- در دستور جلسه برای هر موضوع زمان مشخصی تعیین کنید.

- پیش‌نویس دستور جلسه را از قبل برای همه اعضای گروه ارسال کنید.

- دستور جلسه تحریر شده باید حاشیه‌های بزرگ داشته باشد تا بتوان کنار آن یادداشت نمود.

- ضمائم نیز باید همراه دستور جلسه ارسال شود.

- بعضی مواقع دستور جلسه آن قدر اهمیت دارد که باید برای تهیه آن با دیگران مشورت کرد.

زمان‌بندی دستور جلسه: در بعضی از مذاکرات به دلیل کمبود وقت برای جلسه محدودیت زمانی تعیین می‌شود و در بعضی دیگر مانند مذاکرات صلح یا دادگاه‌ها، جلسه تا کسب توافق نهایی ادامه می‌یابد.

همیشه برای پایان جلسه زمانی تعیین کنید: به یاد داشته باشید اگر جلسه پیش از زمان تعیین‌شده ادامه یابد موجب ناراحتی اکثر شرکت‌کنندگان خواهد شد.

تعیین مکان جلسه: هنگام تعیین مکان جلسه نکاتی را باید مدنظر قرار دهید. برخی از آن‌ها به این شرح است: راحتی، بی‌طرفی و امکانات. همچنین برای پاسخ‌های زیر جواب مناسب پیدا کنید:

آیا به وسایل سمعی - بصری نیاز خواهید داشت یا باید آن‌ها را اجاره کنید؟ از کجا؟ برای چه مدت به آن‌ها نیاز خواهید داشت؟

اگر جلسه روزهای بیشتری طول بکشد آیا امکان نگهداری وسایل وجود دارد؟ محلی را انتخاب کنید که بیشترین نیازهای شما را برآورده کند و مطمئن شوید محل مورد نظر مناسب مذاکره رسمی است و گنجایش افراد را دارد.

پرداختن به جزئیات: زمانی که میزبان مذاکره هستید، کنترل اوضاع را کاملاً در اختیار بگیرید و برای اینکه از وضعیت موجود به نفع خود استفاده کنید. فضای جلسه، زمان‌بندی و ماهیت زمان تنفس را تغییر دهید. برای یادداشت‌برداری کاغذ و قلم فراهم کنید. سرویس‌های بهداشتی را بازدید کنید و مطمئن شوید در اتاق جلسه میزان نور کافی است.

راحتی بدن: این مسئله نیز می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده باشد. به همین دلیل و برای اینکه طرف مقابل را وادار کنید سریع‌تر تصمیم بگیرد. دمای اتاق را چند درجه پایین‌تر بیاورید و یا آوردن نوشیدنی را به تعویق بیندازید. چنانچه جلسه در زمان تنفس نیز ادامه یافت نوشیدنی را دور از میز مذاکره قرار دهید. نوشیدن آب سرعت گردش خون را افزایش و دقت تصمیم‌گیری را بالا می‌برد.

هرچند اعضای گروه شما ممکن است اشتیهای خود را در طول مذاکره طولانی از دست بدهند اما تشنگی چیزی نیست که آن‌ها فراموش کنند. عواملی چون اضطراب، فشار و محیط ناآشنا باعث خشک شدن دهان می‌شود: بنابراین همیشه آب خوردن برای گروه خود فراهم کنید.

چیدمان جلسه: نحوه قرار گرفتن مذاکره‌کنندگان نیز در مذاکره مهم است. این‌که مانند یک جلسه رسمی روبروی هم بنشینید یا به شکلی دوستانه کنار هم قرار بگیرید می‌تواند بر روند جلسه و نیز نتیجه نهایی تأثیر قابل‌توجهی داشته باشد. برای چیدمان جلسه موارد زیر را مدنظر قرار دهید:

رهبر باید جایی بنشیند که بتواند همه اعضای اصلی را ببیند.

صندلی‌ها را با فاصله مساوی از یکدیگر قرار دهید.

صرف‌نظر از ترتیب نشستن طرفین، تماس چشمی هم بسیار مهم است. از طریق تماس چشمی می‌توانید ببینید طرف مقابل در چه شرایط روحی به سر می‌برد. همچنین می‌توانید با اعضای گروه خود ارتباط برقرار کنید. اگر می‌خواهید طرف مقابل را وادار به توافق کنید، او را در موقعیت سخت از نظر دما و نور قرار دهید.

ارزیابی فضای جلسه: نتیجه مذاکره می‌تواند تحت تأثیر فضایی که جلسه در آن برگزار می‌شود، قرار بگیرد. از همان ابتدای جلسه فضای مثبتی را برای طرف مقابل ایجاد کنید.

در طول مذاکره به همان اندازه که صحبت می‌کنید باید گوش بدهید و مشاهده نمایید. نسبت به فضای جلسه هوشیار باشید زیرا فضا خیلی سریع تغییر می‌کند. هوشیار بودن یعنی اینکه از همه حواس خود برای ارزیابی فضای جلسه و درک نشانه‌هایی که از دیگران می‌بینید استفاده کنید. هرگز آداب معاشرت را فراموش نکنید.

هرگاه بحث از موضوع اصلی جلسه منحرف شد سعی کنید دوباره به شکلی مناسب به موضوع اصلی برگردید. اگر مشاجره‌ای در طول جلسه رخ داد با حل مسالمت‌آمیز آن، جلسه را پیش ببرید. پس به اختلافات و مشاجره‌ها بی‌توجه نباشید. این مسائل برای جلسات بعدی مشکل ایجاد می‌کنند و فضای مذاکرات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سنگینی حاکم بر فضای مذاکره باعث به وجود آمدن حس منفی در دو طرف می‌شود. این حس منفی تا زمانی که کاملاً پاک نشده و از میان نرود، بر روی فضای جلسه تأثیر نامناسبی خواهد داشت.

هشیاری در جلسه: برای کسب بهترین عملکرد در طول مذاکره همواره آگاه، هشیار و آرام باشید. اگر مذاکره صبح زود برگزار می‌شود، شب به اندازه کافی بخوابید، صبحانه کامل بخورید و از هرگونه نگرانی و تنش دور بمانید. ذهن آرام و بدون استرس، ذهنی آگاه و هشیار است. هنگامی که آگاه و هشیار هستید:

- توانایی تمرکز در گوش دادن شما افزایش می‌یابد.
- سرعت عمل و قدرت پاسخ دادن به سؤال‌ها در شما بیشتر خواهد بود.
- برای رفتن به خانه و تمام شدن مذاکره عجله نمی‌کنید.

ظاهر مناسب در جلسه: برای آنکه به‌عنوان یک مذاکره‌کننده ظاهری موجه و آراسته داشته باشید به نکات زیر توجه کنید:

اگر قرار است در جلسه مهمی شرکت کنید، باید طوری لباس بپوشید که همه شما را جدی بگیرند و به شما احترام بگذارند.

سعی نکنید با نوع لباس پوشیدن توجه دیگران را جلب کنید. اگر در جلسات مذاکره دوست دارید دیگران به حرف‌های شما گوش بدهند باید طوری لباس بپوشید که حواس آن‌ها را پرت نکنید. خانم‌ها باید دقت کنند که وضع ظاهری‌شان طوری نباشد که حال و هوای رسمی جلسات مذاکره را تحت تأثیر قرار دهند.

وارد شدن به جلسه: مهم نیست چقدر خوابتان می‌آید، خسته هستید یا حتی ناراحت هستید؛ همیشه باید با جرئت، جسارت و اعتماد به نفس به جلسات مذاکره وارد شوید. از همان لحظه شروع، اعتماد به نفس داشته باشید و کنترل اوضاع را به دست بگیرید. لحظه شروع جلسه بسیار مهم است. حتی اگر ریاست جلسه را هم به عهده ندارید این نکته را به یاد داشته باشید که ساده‌ترین فرد در جلسه می‌تواند به مهم‌ترین فرد تبدیل شود. هنگام ورود به جلسه، سرتان را بالا نگه دارید. در درون و بیرون لب‌خند بزنید و روی هدف‌تان متمرکز باشید.

پیشنهادهای کلی جهت مدیریت جلسات

بحث‌های پویا برگزار کنید و از کسانی که کمتر در بحث‌ها شرکت می‌کنند، بخواهید نظرشان را بیان کنند. اگر فکر می‌کنید برای هدایت جلسه فردی مناسب‌تر از شما وجود دارد، این وظیفه را به او بسپارید. هنگام برنامه‌ریزی برای جلسات این سه نکته را در ذهن داشته باشید:

- تنها هنگامی جلسه برگزار کنید که لازم است.
- اطلاعات کافی برای هر موضوع را از پیش تهیه کنید.
- نشست‌های مؤثری برگزار کنید.

اگر مذاکره نیازمند مساعدسازی است، برای نتیجه‌گیری عجله نکنید. متقاعدسازی به معنای تغییر نظر دیگران و نزدیک کردن دیدگاه خودتان است. انسان‌ها در مقابل تغییر نظر خود مقاومت نشان می‌دهند. مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن را حس نمی‌کنید اما اگر با شتاب حرکت کنید کاملاً می‌تواند مانع شما شود.

برای مذاکرات خود خط قرمز داشته باشید. خط قرمز حداقل خواسته‌های ما یا حداکثر امتیازاتی است که حاضر هستید به‌طرف مقابل بدهید. به‌عنوان یکی از قوانین مهم مذاکره، قبل از شروع خطوط قرمز خود را بدانید. بسیاری از نارضایتی‌های ما طی گفت‌وگو و ارتباطات روزمره و مذاکرات، مربوط به مواردی است که خط قرمزی تعریف نکرده‌ایم.

در مذاکره همواره باید به مسیر پیش رو نگاه کرد نه به چیزی که پشت سرمان است. اصلاً مهم نیست چقدر راه تا حالا آمده‌ایم. ما حتی خیلی وقت‌ها تصمیم‌های غلط شخصی‌مان را ادامه می‌دهیم فقط به خاطر اینکه قبلاً خیلی برایش وقت گذاشته‌ایم.

اگر جلسات شما برای ابلاغ اطلاعات است، در آن صورت جلسه را برگزار کنید و زود بیرون بروید. اگر موضوع اطلاعاتی است که می‌خواهید، جلسه متفاوت است و باید هدف‌های متفاوت داشته باشید. متوجه باشید بعضی از جلسات برای کمک به گروه شما برگزار می‌شود تا اعضاء با همدیگر ملاقات کنند، پیوند برقرار کنند، باهم کارهای اجتماعی کنند، همدیگر را بشناسند و شما را در نقش واقعی خود در مقام رهبر گروه مشاهده کنند.

اگر می‌خواهید جلسات شما مؤثر باشند، در آن صورت مهار اوضاع را محکم در دست بگیرید اینجا خبری از دموکراسی نیست. شما مدیر هستید و مسئولیت بر عهده‌دارید. برای مؤثر واقع‌شدن نباید به هرکس اجازه دهید خاطره‌گویی کند، پرحرفی کند، یا راحت بنشینند. آن‌ها را به حرکت وا دارید و در اولین فرصتی که می‌توانید از در بیرون کنید.

به هیچ مسئله‌ای به غیر از موارد قید شده در صورت جلسه نپردازید. اگر مسئله‌ای مهم بود باید در صورت جلسه قید می‌شد. اگر مهم نیست، در آن صورت اصلاً نباید مطرح شود. هر کار دیگری در جلسه، نشان‌دهنده کسی است که سعی می‌کند چیزی را از فرد دیگری به دست آورد. پس اصلاً به مسائل خارج از صورت جلسه نپردازید مگر اینکه ماهیت جلسه رسیدگی به مسائل مختلف بوده و جلسه برای موضوع کلی تشکیل شده باشد نه برای رسیدگی به موضوعی خاص.

بررسی کنید چند جلسه را می‌توانید با ایمیل، تلفن و رو در رو برگزار کنید. هر کسی را که وجودش لزوماً ضروری نیست، کنار بگذارید.

شما تعیین کنید چه کسی صورت جلسه را ثبت کند و اطمینان حاصل کنید مطابق با خواسته شما ثبت کند. مجبور نیستید در این باره رئیسی سلطه‌جو باشید. فقط رفتاری قاطع و دوستانه داشته و مهار اوضاع را کاملاً در دست بگیرید.

اطمینان حاصل کنید هر نکته‌ای در دستور جلسه با یک راهکار عملی خاتمه پیدا می‌کند. نرسیدن به راهکار یعنی این که جلسه فقط گپ و گفت بوده است.

همه جلسات باید هدفی تعریف شده داشته باشد. در پایان جلسه باید بتوانید بگویید آیا به آن هدف رسیده‌اید یا نه.

مدیریت زمان

مدیریت زمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای در مذاکره برخوردار است و کارکرد اصلی آن، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مدیر و کارکنانش برای رسیدن به پربارترین دستاورد در مذاکره است. نقطه شروع، پیشرفت در مدیریت زمان انگیزه است. برای اینکه بتوانید انگیزه اتان را در رسیدن به قدرت زمان افزایش دهید باید عمیقاً منافع این کار را بشناسید.

برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و انضباط مناسب فردی، شیوه‌های مختلف مدیریت زمان وجود دارد. برای آشنایی و تسلط روی هر کدام از آن‌ها باید کمی وقت بگذارید ولی نتیجه‌اش عمری مفید و ثمربخش خواهد بود.

به قول گوته «هر چیزی قبل از اینکه آسان شود، سخت بوده است». شکل‌گیری عادات‌های خوب سخت است، ولی زندگی با آن‌ها آسان می‌شود و برای باقی عمرتان از آن‌ها بهره می‌برید. برای این منظور باید:

۱- از سیستم زمان‌بندی استفاده کنید. بهترین سیستم، خواه کاغذی یا الکترونیکی، شما را قادر خواهد ساخت سالانه، ماهانه، هفتگی و روزانه برنامه‌ریزی کنید.

۲- همیشه سعی کنید از روی فهرست، وظایف خود را انجام دهید. انسان‌های کارآمد از روی فهرست روزانه کار می‌کنند. این مسئله یکی از قدرتمندترین ابزار است که برای رسید به حداکثر بهره‌وری کشف شده است.

معمولاً کسانی که کارایی لازم را ندارند، با فهرست نوشتن مخالف هستند و در برابر آن مقاومت می‌کنند، در نتیجه مرتب با صدای زنگ تلفن، وقفه‌ای که مراجعین برایشان ایجاد می‌کنند کارهای اضطراری غیرمنتظره و درخواست ایمیلی، ذهنشان از کارهای اصلی که باید انجام دهند منحرف می‌شود.

هر وقت احساس کردید کارهای زیادی رو سرتان ریخته، بلافاصله مکث کنید و از تمام کارهایی که باید در آینده نزدیک انجام دهید فهرست بردارید. تنها با تهیه فهرست ده، دوازده یا سی موردی می‌توانید زندگی و وقتتان را تحت کنترل درآورید. با این کار بلافاصله احساس آرامش و اطمینان خاطر بیشتری پیدا کرده و احساس می‌کنید کنترل کارتان را دوباره به دست آورده‌اید. بعضی مواقع با کاری روبه‌رو می‌شوید که به نظر اضطراری می‌رسد و فکر می‌کنید کاری را که مشغول انجامش هستید رها کنید و فوراً به آن کار بپردازید. در صورتی که اهمیت واقعی آن کار موقعی مشخص می‌شود که روی کاغذ آورده شود. اغلب اوقات وقتی کاری به نظرتان ضروری می‌آید و باید فوراً انجام شود وقتی در کنار سایر وظایف و مسئولیت‌هایتان در فهرست وارد می‌کنید، دیگر زیاد مهم به نظر نمی‌رسد و مجبور نیستید کار اصلی‌تان را رها کنید و به آن کار بپردازید. به این ترتیب اهمیت و اولویت واقعی کارتان مشخص می‌شود.

۳- از نظام مدیریت زمان دلخواه استفاده کنید. امروزه در زمینه مدیریت سیستم‌های مختلفی از جمله سیستم منشی‌های دیجیتال و سیستم‌های رایانه‌ای بسیار عالی در دسترس هستند.

۴- با اولویت‌بندی فهرست آن‌ها را سازمان‌دهی کنید. توانایی شما در تعیین اولویت اهداف، وظایف و فعالیت‌های کلیدی ویژگی فردی شما است. این کار آسانی نیست. تمایل طبیعی انسان به سنگین گرفتن وظایف سبک و تلاش برای انجام وظایفی است که اکثر مواقع اصلاً ضروری نیستند. لازم است شنا کردن برخلاف این جریان طبیعی را یاد بگیرید و این قانون راحت‌طلبی را زیر پا بگذارید و روی وظایفی تمرکز کنید که واقعاً در زندگی شما تفاوت ایجاد می‌کنند. همواره کارهای سخت فهرست را در ابتدای ساعات کاری روز که توان بیشتری دارید انجام دهید.

اصل پارتو

نقطه شروع تعیین اولویت‌ها بعد از تعیین ارزش‌ها به کارگیری اصل پارتو یعنی اصل ۲۰/۸۰ در تمام جوانب زندگی است. این اصل یکی از راه کارهای مهم در مدیریت زمان است.

این اصل از روی نام اقتصاددان ایتالیایی «ویلفرد دو پارسه» شکل گرفته که در سال ۱۸۹۶ آن را معرفی کرد. نتیجه‌گیری او بعد از سال‌ها تحقیق این بود که جوامع انسانی را می‌شود به دو گروه تقسیم کرد. گروه اول بیست درصد جمعیت را تشکیل می‌دهند که او آن‌ها را «اقلیت قدرتمند» نامید. این گروه شامل افراد و خانواده‌هایی می‌شد که ۸۰ درصد ثروت کشور ایتالیا را در کنترل خود داشتند. گروه دیگر ۸۰ درصدی بودند که او آن‌ها را «اکثریت ضعیف» نامید و آن‌ها افرادی بودند که فقط ۲۰ درصد ثروت کشور را بر عهده داشتند.

مطالعات بیشتر ثابت کرد قانون ۲۰/۸۰ دقیقاً تمام فعالیت‌های اقتصادی را دربرمی‌گیرد. بر اساس این اصل ۲۰ درصد از کارهایی که انجام می‌دهید به اندازه ۸۰ درصد از کل کارهایی که انجام می‌دهید ارزش دارد.

اگر فهرستی از ۱۰ فعالیتی که در یک روز می‌خواهید انجام دهید تهیه کنید خواهید دید دو مورد از آن ده مورد معمولاً مهم‌تر و حیاتی‌تر از سایر موارد هستند؛ بنابراین وظیفه شما این است که قبل از شروع هر کاری ۲۰ درصد وظایفی را که در رأس قرار می‌گیرند تعیین کنید.

در کسب‌وکاری که دارید ۲۰ درصد از مشتری‌هایتان ۸۰ درصد درآمدتان را تأمین می‌کنند. ۲۰ درصد از محصولات یا خدمات شما ۸۰ درصد سود را تأمین می‌کند. ۲۰ درصد از وظایفی که نسبت به خانواده‌تان انجام می‌دهید ۸۰ درصد از دستاوردها، پاداش‌ها و رضایتمندی را ایجاد می‌کند. ۸۰ درصد اوقاتی که با خانواده برای مصرف شام بیرون می‌روید به ۲۰ درصد از رستوران‌هایی می‌روید که آشنا هستند. وقتی به رستوران‌های موردعلاقه‌تان می‌روید ۸۰ درصد از اوقات یک نوع غذا را سفارش می‌دهید.

پیش از هر اقدامی از خودتان بپرسید: «کاری که می‌خواهم انجام دهم آیا یکی از ۲۰ درصد اقداماتی است که ۸۰ درصد ارزش تمام وظایفی را که من انجام می‌دهم در برمی‌گیرند؟» در تمام ساعات روز باید این اصل را در نظر بگیرید. قبل از هر اقدامی برای فکر کردن وقت بگذارید و آنگاه روی ۲۰ درصد فعالیت‌ها و اقداماتی تمرکز کنید که بالاترین بازدهی را برای شما دارند.

مدیریت چالش

در تمام طول مصاحبه و زندگی با چالش‌های مختلف و متفاوتی روبرو می‌شویم. محکم باقی ماندن، اعتمادبه‌نفس و جرئت داشتن برای بیان آنچه نیاز دارید در این مواقع اهمیت زیادی دارد. در مذاکرات باید برای رویارویی با چالش آماده باشید. قرار نیست به‌سادگی و بدون دردسر به آنچه می‌خواهید برسید. مواجه‌شدن با چالش‌ها بخشی از زندگی و مذاکره است. فشار دادن دکمه مکث بهترین راه برای دور ماندن از هیجان‌ها در موقعیت‌های چالش دار و پر تنش است. ممکن است در خانه، محل کار یا هر جای دیگر با این موقعیت روبرو شوید و به وقفه نیاز داشته باشید. گاهی بهترین کار صبر کردن و انجام ندادن کار است. فشار دادن دکمه مکث به این معنا است که روند ادامه مذاکرات را برای مدتی مناسب متوقف کنید تا برای حرکت بعدی زمان و فضای کافی در اختیار داشته باشید. هنگام فشار دادن دکمه مکث در مذاکرات بدون نگرانی به استراحت بپردازید و پیش از شروع دوباره به خودتان زمان کافی دهید. با این کار فرصتی پیدا می‌کنید تا دوباره همه‌چیز را بررسی کرده، نفسی تازه کنید و مطمئن شوید چیزی از قلم نیفتاده است. این کار باعث می‌شود از نظر ذهنی و احساسی از موضوع مذاکره دور شوید و تصمیم درست و لازم را بگیرید.

چانه‌زنی و توافق در مذاکره

«تبادل» مشخصه روابط اجتماعی است. مردم به‌طور عادی، سود متعلقات کار خود را با دیگران به مشارکت می‌گذارند. حتی گاهی در ازای کاری که می‌کنند پاداش مادی نمی‌خواهند بلکه انتظار مقابله‌به‌مثل دارند. مبادله می‌تواند تلویحی و ضمنی باشد. مثلاً فردی به همسایه خود کمک می‌کند و از همسایه هم انتظار دارد هنگام بروز مشکل به او کمک کند. در بعضی موارد شرایط

مبادله واضح و روشن است. برای مثال عابری مشتی سکه روی باجه روزنامه‌فروشی می‌گذارد و یک روزنامه صبح برمی‌دارد و می‌رود. قیمت روزنامه مشخص است و تنها تعامل بین روزنامه‌فروش و عابر می‌تواند تکان دادن سر و یا یک «صبح‌به‌خیر» مؤدبانه باشد. چانه‌زنی زمانی ضروری است که شرایط مبادله از پیش تعیین نشده باشد و هرگونه تلاش برای تثبیت شرایط، اختلاف اولویت‌های دو طرف را بیشتر آشکار کند. رفع اختلاف یک روش می‌خواهد: «مسلماً تجربیات دیگران و فنون مذاکره، وسیله‌ای است که از اختلاف به توافق برسیم.»

آیا به نوع وضعیت و نوع مذاکره خود برای رفع اختلاف و کسب توافق اندیشیده‌اید؟ آیا قبل، بعد و حین مذاکره این سؤال‌ها را از خود می‌پرسید: «بهتر بود چه می‌گفتم؟ بهتر بود چه می‌کردم؟ بهتر است چه بگویم؟ بهتر است چه کاری انجام دهم؟»

مهم‌ترین پایه مذاکرات، شناخت درست و بازنگری است. افرادی می‌توانند اهل مذاکره باشند و در این امر موفق شوند که هم حاضر به بازنگری و هم قادر به دیدن دنیایی غیر از خود باشند.

در فرهنگ خانواده و کوچه‌بازار زمانی که دو نفر اختلاف دارند اگر «من، من» کنند اختلافشان حل نمی‌شود؛ بنابراین افرادی که اصرار دارند من مطلق باشند توانایی و لیاقت مذاکره کردن را ندارند و لازم است تمرین کنند هنگام مذاکره به دنیای طرف مقابل هم توجه کرده و در آن قرار بگیرند. همه ما به‌منظور توافق در زندگی خانوادگی و اجتماعی نیاز به مذاکره داریم و باید به‌جای عصبی شدن، قهر، خشونت و موضع‌گیری به مذاکره بپردازیم.

چانه‌زنی یک ارتباط است که برای انجام مبادله‌ای رضایتمند طراحی شده است. هر چیزی می‌تواند هدف یک چانه‌زنی قرار گیرد. افراد در مقابل خدمات کالا ارائه می‌دهند و برعکس کالای با خدمات را در مقابل پول، عرضه می‌کنند.

تعریف چانه‌زنی

«چانه‌زنی» یعنی جست‌وجو برای کسب منفعت به‌واسطه یک توافق. وقتی مردم، سازمان‌ها یا کشورها به چانه‌زنی می‌پردازند، تلاش می‌کنند درباره اولویت‌های یکدیگر اطلاعات جمع کنند و بر ارزیابی دیگران و اطلاعات خود تأثیر گذاشته و برای کسب توافق‌های دوجانبه، به تبادل پیشنهادها بپردازند.

اگر به فکر رابطه بلندمدت با طرف مقابل هستید، وقت چانه‌زنی است! اگر شما در زندگی خصوصی درگیر اختلاف‌نظر یا کشمکش هستید یا در حال خرید از یک دوست یا فروش محصولی به دوستان، خویشاوندان یا تأمین‌کنندگان بلندمدت هستید، فقط برای رسیدن به توافق چانه‌زنی کنید. چانه‌زنی همچنین قوام‌بخش تمام مذاکرات عمده مربوط به تعیین قیمت در معامله مربوط به کالاهای عمده تجاری، اختلاف با اتحادیه‌های کارگری، مذاکرات دیپلماتیک و مانند آن‌ها است.

چرا چانه‌زنی؟ مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها درگیر چانه‌زنی می‌شوند زیرا خواهان چیزی هستند که یا متعلق به دیگران است و یا دیگران آن را تحت کنترل دارند. آن‌ها برای گرفتن آنچه می‌خواهند، چیز دیگری را ارائه می‌دهند. اغلب همه‌چیز می‌تواند موضوع چانه‌زنی قرار گیرد، مردم در حالت عادی بر سر هر مطلبی مانند کارهای خانه یا اداره، حقوق و منافع و قیمت کالاهای درخواستی به چانه‌زنی می‌پردازند. سازمان‌ها و دولت‌ها هم درباره همه‌چیز اعم از قراردادها و حوزه اختیاراتشان چانه‌زنی می‌کنند و اقدام آن‌ها اغلب با حضور مذاکره‌کنندگان خبره هدایت می‌شود.

چانه‌زنی به‌طور معمول در مقابل پول، کالا یا خدمات انجام می‌شود که هریک از آن‌ها یا ترکیبی از آن‌ها می‌تواند جایگزین دیگری شود. فردی که اقدام به چانه‌زنی می‌کند اغلب چیزی را که کمتر نیاز دارد یا برایش ارزش کمتری دارد ارائه می‌دهد و در ازای آن چیز دیگری مطالبه می‌کند که برایش مهم‌تر و باارزش‌تر است. کشوری که مازاد محصول قهوه دارد، سعی می‌کند آن را با نفت، مواد غذایی یا کالاهای دیگر عوض کند یا با پرداخت پول، کالاهای موردنیاز را خریداری کند.

حتی تجربیات روان‌شناختی نشان داده مردم به‌طور معمول بیشتر راغب هستند جلوی ضرر را بگیرند تا منفعت کسب کنند.

راهکارهای جایگزینی چانه‌زنی

چانه‌زنی تنها راه گرفتن چیزی که دیگران مالک آن هستند و یا روش به حداقل رساندن ضرر نیست. برای این کار راه‌های دیگری هم وجود دارد که به آن‌ها اشاره می‌شود:

نخریدن: اگر قیمت خیلی بالا باشد، ممکن است افراد از خرید آن کالا صرف‌نظر کنند؛ به‌خصوص اگر چیزی که می‌خواهند بخرند خیلی ضروری نباشد.

از جای دیگر آن را تهیه کردن: کالاهای اغلب منابع فراوانی دارند. خریداران همواره به دنبال بهترین قیمت هستند.

ساختن: کسانی که به اصطلاح دست به آچار هستند و اوقات فراغت زیادی دارند می‌توانند به جای خریدن بعضی چیزها، آن‌ها را برای خود بسازند و به این وسیله تا حد زیادی صرفه‌جویی کنند.

جایگزین کردن: قیمت گران باعث می‌شود افراد به دنبال یافتن جایگزینی برای آن کالای خاص باشند. کشور کوبا در زمان رهبری فیدل کاسترو میلیون‌ها دوچرخه از چین وارد کرد تا جایگزین خودروهایی شوند که دیگر سوختی برای مصرف نداشتند.

با زور گرفتن: در طول تاریخ بشر همواره قوی‌ترها، ضعیف‌ترها را استثمار کرده‌اند. افراد، گروه‌ها و کشورها همواره با استفاده از زور یا تهدید به‌زور، چیزی را به دست آورده‌اند که به شیوه‌های دیگر نمی‌توانستند به دست بیاورند. مثلاً در سال ۱۹۹۰ عراق به کویت حمله کرد تا ذخایر نفت و طلای کویت را به دست آورد و با دست‌درازی به کشور همسایه، مشکلات اقتصادی‌اش را که پس از جنگ با ایران رخ داده بود حل کند.

دور ریختن چیزهای اضافی: بعضی وقت‌ها به جای آنکه کمبودها آدمی را دچار مشکل کند، افزونی‌ها این مشکل را ایجاد می‌کند زیرا کالای موردبحث نمی‌تواند به قیمت خوب یا به هر قیمتی به فروش برود یا حذف شود. در سال‌های وفور محصولات کشاورزی، کشاورزان با این مشکل مواجه شدند و به شیوه‌ای محصول را انبار کردند تا بتوانند خارج از فصل یا در هنگام کمبود که تقاضا زیاد می‌شود، آن را به قیمت بالایی بفروشند.

انتخاب بین چانه‌زنی و یک‌راه جایگزین زمانی دشوار می‌شود که فواید کوتاه‌مدت و بلندمدت آن راهکار را در نظر بگیریم. راهکارهایی که در کوتاه‌مدت هزینه‌بر هستند، ممکن است در بلندمدت بسیار سودآور باشند. این اغلب مسئله‌ای است که هنگام یافتن جایگزین‌های کالاها یا مواد اولیه گران‌قیمت هم با آن روبرو هستیم. این‌گونه تلاش‌ها ممکن است در ابتدا هزینه‌بر باشد اما

با مصرف کالاهای جدید ارزان قیمت، پول زیادی هزینه می‌شود. عکس قضیه هم صادق است؛ به این معنا که راهکارهای کوتاه مدت خوشایند می‌توانند در بلندمدت، پیامدهای فاجعه باری داشته باشند.

در بین موارد ذکر شده، تهیه محصول از جای دیگر متداول ترین جایگزینی است که به همراه چانه زنی به کار گرفته می‌شود. یک شرکت در همان زمان که مشغول مذاکره با یک تولیدکننده قطعات است می‌تواند به دنبال منبع دیگر و شرایط بهتر هم باشد. همچنین می‌تواند به نقل قول از سوی تولیدکنندگان، سعی کند به بهترین قیمت دست یابد. این راهکار زمانی بیشترین کارایی را دارد که تعداد منابع زیاد و عرضه پیش از تقاضا باشد. در زمان عدم اطمینان، تعقیب راهکارهای چندگانه به هزینه اش می‌ارزد چون اگر چانه زنی به شکست منجر شود، راهکاری آماده وجود دارد. همچنین تعداد گزینه‌ها می‌تواند طرف مقابل را تحت فشار قرار دهد تا خود را آماده تر سازد. زمانی که به نتیجه منطقی چانه زنی شک داشته باشیم، این شیوه یک راه حل منطقی محسوب می‌شود.

تاکتیک‌های چانه زنی

در مورد تاکتیک‌های چانه زنی همانند «ترفند تجاری» باید برای مذاکره کننده فکر کرد. به محض اینکه شروع به چانه زنی کردید. گوش کنید، باز هم پرسش‌هایی مطرح کنید و حرف‌هایی بزنید که انتظارات طرف مقابل را کاهش دهد.

تاکتیک‌های چانه زنی شامل موارد زیر است:

۱. مقابله به مثل

اگر طرف مقابل تقاضایی کرد، بررسی موقعیت مشابه که از نظر شما بدتر است می‌تواند منجر به ارائه پیشنهاد از سوی شما به طرف مقابل به شرح زیر باشد: «اگر من با آن موافقت کنم آنگاه برای شما معقول خواهد بود که معادل آن به من تخفیف بدهید.» مقابله به مثل می‌تواند به صورت اثربخشی در حوزه دشوار جبران خسارت، مورد استفاده قرار گیرد. اگر طرف مقابل شما هم بخواهد که خطر آن‌ها را با ارائه تضمین از بین ببرید، در آن صورت کاملاً عقلانی است که شما هم تقاضای جبران خسارت برای خطری که با آن مواجه هستید، بکنید. همین که طرف مقابل شما بگوید یک تضمین نامحدود به ضرر شرکت است؛ می‌خواهد تضمین را پوشش دهد. در آن صورت شما باید برای مقابله به مثل، پوشش‌هایی را برای هر تضمینی که ارائه می‌کنید، تقاضا نمایید.

۲. سکوت

سکوت یکی از تاکتیک‌های مهم قاعده چانه زنی است. فقط پیشه کردن سکوت به صورتی که انگار به مسئله‌ای فکر می‌کنید و یا زمانی که منتظر پاسخ پرسشی می‌مانید، طرف مقابل شما را در وضعیت مشکلی قرار می‌دهد که به صورت ناخودآگاه اطلاعات ارزشمندی ارائه می‌دهد یا در بهترین حالت، پیشنهاد بازنگری شده‌ای را ارائه می‌دهد. باید یاد بگیرید در مقابل سکوت‌های طرف مقابل غافلگیر نشوید.

۳. نقل قول از طرف ثالث

در این تاکتیک چماق (تهدید) در مذاکره وجود ندارد اما دیدگاه تهدیدآمیز ارائه می‌شود تا معلوم شود مذاکره تا چه اندازه منطقی و مسالمت‌آمیز است. طرف‌های ثالث می‌توانند رئیس، رئیس هیئت‌مدیره، وکلا، زن یا شوهر، شریک زندگی، شرکای تجاری و ... باشند. چند نمونه به شرح زیر است:

- وکلای ما هرگز اجازه نخواهند داد که یک تضمین یا تهدید نامحدود را امضاء کنیم.
- رئیس من، مرا می‌کشد اگر با ... موافقت کنم.
- موافقت با این موضوع خارج از اختیارات من است، باید آن را در هیئت‌مدیره مطرح کنم و آنگاه ممکن است آن‌ها موضوع‌های دیگری را که ما توافق کرده‌ایم، دوباره مورد بحث قرار دهند.

نقل قول از طرف ثالث می‌تواند واقعی باشد یا اینکه حاصل بلوف زدن شما باشد.

۴. بلوف زدن

چانه‌زنی و رفتار در آن مثل یک بازی قابل قبول است. طرف مقابل، رفتار شما را شبیه یک بازی و نه سوءاستفاده قلمداد می‌کند. بلوف زدن فن پذیرفته‌شده‌ای در بازی است. قواعد بلوف زدن به شرح زیر است:

- طرف مقابل نباید بتواند بلوف شما را رد کند.
- بلوف باید معتبر باشد.
- نباید زیاد بلوف زد.
- اگر متوجه بلوف شما شدند، آن را به گونه‌ای مدیریت کنید.

۵. اولتیماتوم، تهدید و خروج از مذاکره

در مذاکرات همیشه تهدیدها و اولتیماتوم‌ها در حوزه امکانات قرار می‌گیرند. از شنیدن واژه اولتیماتوم اولین چیزی که به ذهن خطور می‌کند این است: «این پیشنهاد نهایی من است. قبول کن والا حرف دیگری برای گفتن نیست.» یا «همین که هست!»

این مثال، پایان نامعلوم قلمروی اولتیماتوم است که فقط و فقط در حالت اضطراری به کاربرده می‌شود. اگر اضطرار کمتری در کار باشد، چنین چیزی گفته می‌شود: «باید تأکید کنم که قبل از اینکه فردا همدیگر را ملاقات کنیم آن اطلاعات را در اختیار من قرار دهید.» در مورد تهدید نیز می‌تواند همین‌طور باشد. تهدیدها می‌توانند صریح باشند: «از نظر من این موضوع می‌تواند معامله را بر هم بزند.» یا می‌تواند ضمنی باشد: «من با توقف یا کنار گذاشتن این موضوع راحت نیستم، زیرا برایم بسیار مهم است.»

استفاده از این تاکتیک به مرحله‌ای از مذاکره که شما در آن قرار دارید، بستگی دارد. به نظر می‌رسد این تاکتیک‌ها در زمانی که به بن‌بست رسیده‌اید یا زمانی که سعی دارید یک معامله را انجام دهید قابل قبول باشد. استفاده زودهنگام از این تاکتیک در جلسه‌های چانه‌زنی، بسیار مخاطره‌آمیز است.

استفاده از این تاکتیک‌ها به ماهیت مذاکراتی که درگیرش هستید، بستگی دارد. یکی از دلایل مشترک ترک مذاکره در اتحادیه کارگری و مذاکرات دیپلماتیک این است که طرف یا هر دو طرف می‌خواهد به طرف مقابل خود نشان دهند تا چه حد محکم و قاطع هستند.

بیشتر افراد فکر می‌کنند این تاکتیک‌ها را باید در وضعیت حاد مثل نمایش عصبانیت به کار برد. این تاکتیک‌ها زمانی بیشتر تأثیرگذار هستند که با حداکثر ادب و آرامش به کاربرده شوند یا به روش «بسیار تأسفبار» در مقایسه با ابزار خشم یا عصبانیت به کاربرده شوند.

هشدار مهم: اگر بتوانید به طور کلی خود را کنترل کرده و مؤدب ظاهر شوید نشان دادن خشم می‌تواند کمک‌کننده باشد. نشان دادن آشکار صبوری یا خشم در صورتی که طرف مقابل شما سعی در آشتی کردن داشته باشد می‌تواند تأثیر زیادی روی طرف مقابل بگذارد و به موقعیت مطلوب منجر شود. این تاکتیک زمانی به بهترین وجه کاربرد دارد که از آن زیاد استفاده نکنید.

۶. درک حالت طرف مقابل

مذاکره‌کنندگانی که به طور طبیعی خود را با حالت‌های افراد دیگر هماهنگ می‌کنند می‌توانند به خوبی از زبان بدن و حرکت طرف مقابل منظور وی را بفهمند و از مزایای قابل توجهی برخوردار شوند. اگر طرف مقابل شما در حالت هیجان‌زده و خوش‌بینانه‌ای قرار داشته باشد، در آن صورت تمایل بیشتری به پذیرش پیشنهاد خواهد داشت. دست کم ضروری است بدانید در چه موقعی توجه طرف مقابل به موضوع خاصی معطوف نیست و در چه موردی شما می‌توانید استفاده از فن بعدی را مدنظر داشته باشید. توجه داشته باشد طرف مقابل واقعاً هیجان‌زده و یا خوش‌بین باشد نه آنکه خود را برای به دست آوردن امتیاز از شما به این شکل درآورده باشد.

۷. وقت تنفس

موقعیت‌هایی وجود دارند که شما می‌توانید از درخواست وقت تنفس برخوردار شوید تا هر دو طرف جداگانه به اتاق‌های خود بروند. موقعیت‌هایی که در آن‌ها می‌توان از این رویکرد بهره گرفت به شرح زیر است:

- ✓ دادن وقت استراحت به خود یا طرف مقابل.
- ✓ بحث خصوصی بین اعضای گروه خودی درباره یک موضوع.
- ✓ تماس با روسا، وکلا، کارشناسان مالی خودی و گرفتن راهنمایی یا موافقت.
- ✓ انجام برخی تحقیقات برای پیدا کردن اطلاعات مربوطه.
- ✓ تذکر دادن به یکی از اعضای گروه خودی.
- ✓ برای وقفه یا ایجاد اختلال یا وقفه در جریان طرف مقابل.

اگر طرف مقابل دست بالا را دارد در آن صورت یک وقت تنفس فرصتی برای شما خواهد بود که تجدید گروه کنید و آن‌ها تمرکز خود را از دست بدهند، همانند یک بازیکن تنیس که با خط نگهدار بگومگو می‌کند.

هشدار مهم: از جلسات غیررسمی استفاده کنید. دستاوردهای مهم در مذاکرات زمانی به دست آمده‌اند که هر دو طرف بیرون از محل مذاکره در زمان تنفس مشغول صرف ناهار یا شام هستند. شما اصلاً نباید گارد خود را در چنین مواقعی پایین بیاورید؛ اما باید به دقت به حرف‌های طرف مقابل گوش کنید و امکاناتی را پیشنهاد کنید که شما یا طرف مقابل در جلسات رسمی، حاضر به ارائه آن نیستند.

۸. فروش بیشتر و فروش اقلام دیگر

به خاطر داشته باشید مرحله چانه‌زنی می‌تواند مرحله بزرگی برای فروش بیشتر یا فروش اقلام دیگر به طرف مقابل شما بدهد؛ مانند این موارد:

- برای پرداخت اندک پرداخت اضافه ما می‌توانیم یک ... در نظر بگیریم.
- اگر شما خواستار پشتیبانی سه‌ساله به صورت مستقیم باشد، ما می‌توانیم ...
- ما همچنین خدماتی را می‌فروشیم که به شما اجازه دهد که ...
- باید ترتیب گفت‌وگوی شما با یکی از کارشناسان خودمان روی آن موضوع را بدهم.
- آیا توجه کرده‌اید که رفتار ما برای جلوگیری از خدشه‌دار شدن شما بود؟
- از آنجاکه محصول ما بسیار قابل‌اتکا است می‌توانیم تضمین بیشتری با نرخ بسیار پایین به شما پیشنهاد کنیم.

۹. کاهش خطر طرف مقابل

بسیار آسان است که در جلسه چانه‌زنی بر روی مسائل پیچیده‌ای همچون قیمت، موعد تحویل و مانند آن‌ها تمرکز کرد. چنین نگرشی یکی از دلایل مهم عدم موافقت طرف مقابل با انجام معامله را نادیده می‌گیرد و آن ترس است. ترس، شکل‌های مختلفی دارد:

- ترس از تلف کردن پول.
- ترس از اینکه معامله نکنید.
- ترس از اینکه سازمان شما معامله نکند.
- ترس از اینکه یک قلم از کالای خریداری شده به درستی کار نکند.
- ترس از اینکه به قول‌هایی که در زمان انجام معامله داده می‌شود، عمل نشود.

یک روش آن است که پیشنهادهایی بدهید که ترس طرف مقابل را کاهش دهد:

- بازپرداخت پول در صورتی که طرف مقابل از خرید راضی نباشد.
- تضمین لازم برای خوب بودن معامله
- پیشنهاد جایگزینی کالا به جای تعمیر آن
- پرداخت در صورت مرحله‌ای. برای مثال: «حالا بخرید بعداً بپردازید» برای خریدار یا پیش‌پرداخت برای فروشنده

- خرید به شرط کیفیت: «هندوانه به شرط چاقو»
- ضمانت‌ها
- تضمین جبران خسارت
- عبارت‌هایی مربوط به جریمه

۱۰. اداره کردن بن بست

بسیاری از ما از تضاد فرار می‌کنیم و بن بست وضعیتی است که بیشتر مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه را می‌ترساند.

نخستین کار این است که بدانید بن بست نزدیک است و آن را از میان بردارید. قدرت چانه‌زنی در تعیین نتیجه عاملی اصلی است. ۱۱ پیشنهاد زیر به شما کمک خواهد کرد در هر مذاکره‌ای، چانه‌زنی را به ابزاری نیروبخش تبدیل کنید. این پیشنهادها نشان می‌دهد توازن قوا بین دو طرف منحصر به عوامل اصلی همانند عرضه و تقاضا یا در دست داشتن نبض بازار نیست. اگر نکاتی کوچک به خوبی رعایت شوند، می‌توانند توازن قوا را به نفع شما تغییر دهند.

- ۱) صحنه را برای جواب بله آماده کنید. خوردنی و آشامیدنی‌های لذیذ آماده کنید.
- ۲) از هرچه گفته می‌شود و توافقی که صورت می‌گیرد، یادداشت بردارید و سپس به مرحله بعد بروید.
- ۳) برای رسیدن به موفقیت یاد بگیرید تا حدودی بالاتر از درآمد و بودجه‌تان لباس بپوشید.
- ۴) به‌تنهایی وارد مذاکره نشوید. دوستی را به همراه داشته باشید که به شما کمک کند.
- ۵) قوانین و مقررات مکتوب را همراه بیاورید. فهرست قیمت‌ها، مقالات، سیاست‌ها، معیارها، بیانیه‌ها و گزارش‌ها، اسناد مرجع و داده‌ها نیز به شما کمک می‌کند از دیدگاه خود پشتیبانی کنید.
- ۶) اگر به‌تنهایی به مذاکره می‌روید، شب قبل وقت صرف کنید و صحبت‌های روز بعد را تمرین کنید.
- ۷) قبل از شروع صحبت تا می‌توانید به جست‌وجوی گزینه‌های دوم بگردید. هر قدر گزینه‌های بیشتری داشته باشید، در نظر طرف مقابل قدرتمندتر به نظر می‌رسید.
- ۸) هنگامی که مذاکره خاتمه یافت، خلاصه توافقی‌نامه خودتان را بنویسید.
- ۹) پرحرفی نکنید.
- ۱۰) آماده‌باشید تا هر چند بار که لازم باشد، از مذاکره خارج و دوباره وارد آن شوید.

راهکارهای حل اختلاف در مذاکره

- ۱- به جایگزین‌ها نگاه خلاقانه داشته باشید: زمانی که شما به سمت اتاق مذاکره می‌روید، مجموعه‌ای از انتخاب‌ها را داشته باشید تا به شما قدرت بدهد.

در صورتی که همه راه‌ها با شکست مواجه شوند، اولین جایگزین، بهترین جایگزین برای عدم توافق خواهد بود که در بین مذاکره‌کنندگان شناخته‌شده و اغلب به آن عنوان «خروج از آتش» نسبت داده می‌شود. این کار همیشه در معامله به‌قرار نگرفتن در موقعیت‌های «انجام یا شکست» کمک می‌کند و به شما انعطاف‌پذیری انتخاب‌ها را می‌دهد. همچنین شما باید در مورد اینکه طرف مقابل چه انتخاب‌هایی دارد؟ چطور آن‌ها را برای شما بیان می‌کند و اینکه ممکن است چه چیزهای قابل‌قبولی در نظر داشته باشد؟ آگاهی داشته باشید.

در صورتی که شما بین موقعیت رفتن یا نرفتن قرار دارید، ضعف بالقوه خود را دریابید و اطمینان حاصل کنید خودتان را در موقعیت غیرقابل‌دفاع قرار ندهد. ممکن است انجام این کار سخت‌تر از گفتن آن باشد ولی این یک اصل مهم است.

۲- نکات بسیاری را دور بریزید: حالا زمان مهمی است که خلاق باشید و خارج از چارچوب‌های موجود فکر کنید. اگر خلاق نبودید چه کار باید بکنید؟ در چنین موقعیتی می‌توانید از رویکردهای زیر استفاده کنید:

- تعداد زیادی سؤال مطرح کنید.
- هشدار بدهید.
- از طرف مقابل بخواهید آخرین و بهترین پیشنهاد خود را ارائه دهد.
- تسلیم شوید.
- از معامله خارج شوید.
- قبل از اینکه تصمیم سختی بگیرید، یک‌شب استراحت کنید.
- برداشت‌های نادرست را فوراً اصلاح کنید.
- از قراردادی استفاده کنید که پیشاپیش شرایط جدایی در آن پیش‌بینی شده باشد.
- احساساتی نشوید.
- برای انجام یک معامله خود را متعهد نکنید.
- کنترل حالت روحی خود را از دست ندهید.
- تلافی نکنید.
- تسکین‌دهنده نباشید.
- طرف مقابل را سرزنش نکنید.
- به‌طرف مقابل بی‌احترامی نکنید.
- موجب شرمساری طرف مقابل نشوید.
- از مقامات تمکین نکنید.
- طرف مقابل را عصبانی نکنید.
- ماده حقوقی که آن را قبول ندارید، پیشنهاد نکنید.

تعهد در مذاکره

مفهوم کلیدی دیگر در موضع‌گیری مذاکره، تعهد است. در مذاکره تعهد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «اتخاذ یک وضع چانه‌زنی با قول ضمنی و آشکار نسبت به یک‌رشته اقدامات آتی». برای مثال یک شرکت که کار پشتیبانی و نگهداری از ماشین‌آلات کارخانه را انجام می‌دهد، در طول مذاکره با مدیرعامل واحد تولیدی این‌گونه تعهد ایجاد می‌کند: «اگر در طول زمان اجرای قرار داد اول به هدفی که می‌خواهیم نرسیم، بعد از زمان آزمایشی قرارداد را ادامه نخواهیم داد.»

برخی اقدامات که در تعهد می‌آید، موضوع مذاکره‌کننده در چانه‌زنی و قول اقداماتی که در صورت نرسیدن به آن موضوع می‌دهد را مشخص می‌کند. هدف تعهد، برطرف کردن ابهام درباره رشته اقدامات موردنظر از تعهد دهنده است. مذاکره‌کننده با گرفتن تعهد، پیام‌های اتخاذ یک‌رشته اقدامات، گرفتن یک تصمیم یا پیگیری یک هدف خاص را از جانب خود بیان می‌کند. مثلاً مذاکره‌کننده‌ای می‌گوید: «اگر شما همین‌طور به دنبال کردن هدف‌تان ادامه دهید، احتمالاً باهم دچار اختلاف می‌شوید. به‌نحوی که یکی از ما خسته شده و هیچ‌کدام به اهدافمان نمی‌رسیم.»

تعهدها حق انتخاب طرف مقابل را هم کاهش می‌دهد زیرا آن‌ها برای محدود کردن سبب انتخاب‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند.

تعهد اغلب توسط طرف مقابل به‌عنوان یک تهدید تفسیر می‌شود و اگر آن را اجابت یا واگذار نکنند، یک مجموعه پیامدهای منفی برایشان خواهد داشت. برخی تعهدها می‌توانند تهدید باشند اما تعهدهای دیگر تنها بیان ساده عمل مورد نظری هستند که برای اجتناب از نتایج مصیبت‌بار متقابل، مسئولیت آن بر عهده طرف مقابل گذاشته شده است. مثلاً کشوری علناً اعلام می‌کند قصد تجاوز به کشور دیگری را دارد. از این جنگ تنها در صورتی می‌شود جلوگیری کرد که هیچ دولت دیگری در جهت متوقف کردن هدف مورد نظر او تلاش نکند. در حقیقت این دولت یک تعهد جسورانه پرشور ایجاد کرده است. تعهدها می‌توانند دربرگیرنده مصلحت‌های آتی نیز باشد؛ مانند اینکه: «اگر ما به این میزان افزایش دستمزد برسیم، با همه نکات دیگر مطرح‌شده درخواست شما موافقت خواهیم کرد.»

تعهدها ماهیتاً اظهاراتی هستند که معمولاً به تعقیب و پیگیری مداوم در هنگام عمل نیاز دارند.

خاتمه مذاکره

هنگامی مذاکره پایان‌یافته که معامله تمام‌شده، قرارداد امضا شده و مشتری شما خوشحال است. در چنین وضعیتی همه به شما تبریک می‌گویند. البته موارد جزئی اداری باید پیگیری شوند، در این مرحله برای اینکه معامله‌تان معامله خوبی باشد باید دو کار دیگر انجام دهید. اولین کار بررسی مجدد کل روند مذاکره دوم اطمینان از اجرای درست کارهایی است که درباره‌اش توافق کرده‌اید.

جشن و شادی را فراموش نکنید: شروع و پایان موفقیت‌آمیز هر کاری شایسته جشن و شادی است. مراسمی برای اعلام پایان موفقیت‌آمیز مذاکرات برگزار کنید. حتی هنگامی که به توافقی کوچک می‌رسید، دست طرف مقابل را بفشارید و جشن بگیرید. مهم نیست این توافق چقدر برای دیگران مهم است. همچنین مهم است تنها زمانی توافق نهایی را اعلام کنید که این توافق

به سودتان است. درباره معاملاتی که برایتان سودی ندارد، رسیدن به توافق نهایی معنایی نخواهد داشت. هنگامی که از معامله بد بیرون می‌آیید خوشحال باشید. پس از ترک مذاکراتی که به ضررتان است خوشحال باشید و به خاطر این دستاورد نفس راحتی بکشید. حتی بیرون آمدن از مذاکرات پُر ضرر نیز می‌تواند شایسته جشن و شادی باشد.

فنون خاتمه مذاکره

- ✓ با طرح سؤالاتی که حاکی از پایان مذاکره و کسب توافق است - مثلاً درباره مراحل بعدی - کار را خاتمه یافته نشان دهید.
- ✓ در انتهای فرآیند مذاکره یک‌بار مزایای پیشنهادهای خود را برای طرف مقابل مرور کنید و پس از حل یک مشکل و عدم توافق، مذاکره را تمام‌شده نشان دهید.
- ✓ در مواردی که طرف مقابل سؤالاتی حاکی از رضایت می‌پرسد، با دادن تعهد مذاکره را تمام کنید.
- ✓ انتخاب طرف مقابل را به دو انتخاب موردنظر خود محدود کنید.
- ✓ مذاکره را تمام‌شده در نظر بگیرید.
- ✓ با طرح سؤال‌های جهت‌دار، طرف مقابل را به سمت توافق ببرید.
- ✓ مستقیماً از طرف مقابل بپرسید چگونه می‌توانید موافقت او را کسب کنید.
- ✓ با طرح سؤال‌های گام‌به‌گام، همسویی نیازهای طرف مقابل را با شرایط خود به او اثبات کنید.

توانمندسازی به منزله یک عنصر ارتباطی

در متون مدیریت، نفوذ اجتماعی قدرت، عمدتاً یک مفهوم ارتباطی است که برای توصیف قدرت یا کنترلی که یک فرد یا واحد سازمانی بر دیگران دارد، به کار گرفته می‌شود. بر پایه نظریه تبادلات اجتماعی، قدرت تابعی از میزان وابستگی یا عدم وابستگی عاملان یک رابطه اجتماعی است. قدرت نسبی یک فرد نسبت به فرد دیگر، حاصل وابستگی فرد به دیگری است. توانمندسازی به منزله یک رویکرد ارتباطی، فرآیندی است که طی آن مدیر قدرتش را با زیردستان خود تقسیم می‌کند. در این مفهوم، قدرت به معنای دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می‌شود. باروچ^۱ معتقد است توانمندسازی به مفهوم تفویض اختیار است و در منابع علمی و آثار نوشتاری مربوط به تفویض اختیار و عدم تمرکز، توجه اصلی بر توانمندسازی متمرکز است.

^۱ باروچ سیمونل بلومبرگ متولد ۲۸ جولای ۱۹۲۵ در آمریکا است.

توانمندسازی به منزله یک مفهوم انگیزشی و شایسته‌سالاری

در منابع علمی روان‌شناختی، از توانمندسازی به منزله یک حالت درونی انگیزشی در افراد یاد می‌شود. به گمان «مک کللند»^۲ از نظریه‌پردازان روانشناسی افراد به قدرت و تمایل درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد نیاز دارند و توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر گونه راهبردی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، موجب توانمندسازی است. توانمندسازی در حقیقت ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام دادن وظایف خود از طریق پرورش احساس کفایت نفس است. «کانگر»^۳ و «کاننگو»^۴ معتقدند توانمندسازی فرایند افزایش کفایت نفس افراد سازمان از راه شناسایی و معرفی شرایطی است که باعث احساس برخوردار نبودن از قدرت در آنان می‌شود. تلاش در جهت برطرف کردن آن‌ها با فعالیت‌های سازمانی رسمی و فنون و شیوه‌های غیررسمی و فراهم کردن اطلاعات اثربخشی نیز بخش دیگری از معنی این مفهوم است.

- توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است. توانمندسازی فرآیندی است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند.
- توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است.
- توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد که صد البته مدیریت باید به تصمیم‌های کارکنان احترام گذاشته آن‌ها را اگر درست هستند تحسین و اگر غلط هستند هدایت کند.
- توانمندسازی یعنی این‌که کارکنان بتوانند به‌خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن‌که به آنان بگویند چه کار کنند.
- توانمندسازی از راه چالش‌های داخلی و خارجی سازمان به دست می‌آید. چالش‌های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است و چالش‌های داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های کارکنان تأکید دارد.
- توانمندسازی تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است.

^۲ دیوید کلارنس مک کللند نظریه‌پرداز روانشناسی آمریکایی بود. نظریه نیازهای او شناخته شده می‌باشد. مک کللند به خاطر نظریه بهبود انگیزش از اعتبار خاصی برخوردار است.

^۳ کانگر در ۱۵ اکتبر ۱۹۵۲ متولد شد و در سن ۳۵ سالگی دارفانی را وداع گفت. از او چند کتاب در زمینه مدیریت باقی مانده است.

^۴ کاننگو در ۱۸ فوریه ۱۹۵۵ متولد شد و در سال ۲۰۰۶ فوت کرد. از او نیز چند کتاب در زمینه بازاریابی و مدیریت باقی مانده است.

- توانمندسازی تقویت افراد و ایجاد اعتماد به نفس در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است.
- توانمندسازی به‌کارگیری قدرت رهبری در دیگران و توانایی انجام دادن کار به وسیله آنان را بیان می‌کند و اساس آن تغییر در رهبری است. هنگامی که رهبر دیدگاه خود را در خصوص آنچه می‌خواهد انجام شود، بیان می‌کند، او در حقیقت میزان زیادی از اختیارها را تفویض می‌کند و به پیروان خود اجازه می‌دهد با علاقه در جهت دستیابی به اهداف سازمانی حرکت کنند. تنها در این صورت است که آنان احساس قدرت کرده و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می‌شود.
- عملکرد کارکنان توانمند، اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخشی است که با دادن قدرت و نیز کنترل بیشتر بر زیردستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآور، مدیریت و رهبری اثربخشی در ارتباط است.
- توانمندسازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه‌های شایسته و با صلاحیت، در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شود و این به نوبه خود در عملکرد فردی و در عملکرد کل سازمان اثرگذار است.
- توانمندسازی یعنی شایسته‌سالاری و چابک سازی. در این فرایند باید از کارکنانی که در سازمان شایسته‌تر هستند تقدیر شود تا چابک شوند.
- توانمندسازی فرآیند افزایش قدرت فرد، قدرت بین افراد و قدرت سیاسی است؛ به‌طوری‌که افراد، خانواده‌ها و اجتماعات بتوانند برای اصلاح امورشان اقدام کنند در سطح فردی، توانمندسازی به احساس تسلط، رقابت و قدرت فردی مربوط می‌شود. در سطح بین فردی، بر روی توانایی نفوذ بر افراد تأکید می‌شود که فرد با آنان در ارتباط است و در سطح سیاسی، بر روی قدرت اجتماعی یا دسترسی به منابع و فرصت، برای شکل دادن به آن‌ها تأکید می‌گردد.
- توانمندسازی به معنای داشتن حس قدرت شخصی و ارادی با محدودیت‌های خاص برای استفاده از آن قدرت است. افراد غیر توانمند دارای حس قدرت شخصی نیستند و این احساس را دارند که مجاز به استفاده از این قدرت نیستند و در کارشان توانمند هم نیستند و نخواهند بود.

توانمندسازی و مشارکت کارکنان

در ساده‌ترین شکل، توانمندسازی به معنای توزیع مجدد قدرت است اما معمولاً در عرصه عمل، توانمندسازی شکلی از مشارکت کارکنان در نظر گرفته‌شده که مدیریت به‌منظور جلب تعهد کارکنان و افزایش کمک‌های آنان به سازمان طراحی کرده است. هرچند ممکن است برخی از شکل‌های درگیری یا مشارکت در کار، کارکنان را با مسیرهایی آشنا کند که بدین‌وسیله مشارکتشان در تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد، اما مشارکت کارکنان شامل تقسیم قانونی قدرت و یا اختیار نمی‌شود. با وجود این که مشارکت، فرصت بیشتر درگیر شدن با مسائل را به کارکنان می‌دهد، ولی توانمندسازی از نظر گرایش، بیشتر فرد محور است و در بهترین حالت، شامل گروه‌های کاری کوچک می‌شود.

توانمندسازی شامل درگیری مستقیم در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار نیز هست که می‌تواند اطلاعات کارکنان را در مورد سازمان و کارهای پیش رو بالاتر برده و با مشکلات و گلوگاه‌های سازمان بیشتر آشنا کند و در نتیجه آن‌ها را به راهکارهای سازنده برساند.

دلایل توانمندسازی

توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. توانمندسازی اساس توسعه در کسب و کار امروز است و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضاهای محیط رقابتی در حال پیشرفت است. محرک‌های محیطی گوناگونی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنان ترغیب می‌کند. در این میان، مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۱- افزایش رقابت

فشارهایی که رقابت جهانی بر شرکت‌ها وارد می‌آورد و آن‌ها را وادار به تغییر و دگرگونی می‌کند، به این معناست که آنچه در گذشته خارق‌العاده و برجسته بوده امسال عادی جلوه می‌کند. در دنیای کسب و کار امروز مانع پیوسته بالاتر می‌رود. اگر شرکت نتواند از روی این مانع عبور کند، رقیبی دیگر جای آن را خواهد گرفت. در قرن جدید، وضعیت کاملاً تغییر کرده است. اکنون رقیبان خارجی تهیه‌کنندگان بزرگ تلقی می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از کسب‌وکارها خود را در بازارهای جهانی در وضعیت مخاطره‌آمیزی می‌بینند. امروزه سازمان‌ها نیازمند افرادی توانمند هستند تا بتوانند با کمک آنان در رقابت پیروز شوند. هرچه سازمان توانمندتر باشد می‌تواند فاصله زیادی با رقبای خود بگیرد. همانند یک مسابقه هرچه از رقبا با فاصله بیشتر بدوید احتمال باخت کمتر می‌شود.

۲- اثرات فناوری بر محیط کار

رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را تحت تأثیر خود قرار داده است. تغییر فناوری باعث شده ماهیت کار تغییر کند. رایانه‌ها جایگزین مشاغل عادی و معمولی شده و افراد باید به‌سرعت با روش‌های سنتی خداحافظی کنند و در پی کارهایی برآیند که فناوری نوین آن‌ها را به مبارزه می‌طلبد بنابراین مشاغلی که باقی‌مانده‌اند نیازمند کارکنان توانمندی هستند که از مهارت‌های لازم برای رویارویی با این تغییرات برخوردار باشند.

تغییر در فناوری، جریان‌ها و ساختارها، بدون تغییر دانش انسان به ایجاد مزایای طولانی‌مدت منجر نمی‌شود. ابعاد پردازش فناوری اطلاعات در هر سازمان پیوسته تحت تأثیر پیشرفت‌های روزانه تغییر می‌کند. با توجه به این موضوع نقش مدیریت منابع انسانی از روش قدیمی فرمان و کنترل به یک روش راهبردی تغییر کرده است. پژوهش‌ها توانمندسازی را به منزله یکی از عناصر اصلی موفقیت برجسته ساخته است. توانمندسازی بحث‌برانگیزترین مفهوم در مدیریت دهه ۲۰۰۰ بود. منابع مختلف توانمندسازی را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده و آن را در سازمان‌ها به کار گرفته‌اند. باین‌حال اگر از صد نفر در مورد «ابزار توانمندسازی» پرسیده شود، درصد قابل‌توجهی - بالای ۹۰ درصد - ابتدا به ابزار آن‌که فناوری اطلاعات و IT است اشاره می‌کنند.

۳- ضرورت پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و تقاضا برای کیفیت برتر

مشتریان در عصر حاضر به کمک اینترنت می‌توانند وسایل مورد نیاز خود را به‌طور مستقیم و یا با بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان، اولویت‌های توسعه را در بسیاری از سازمان‌ها تغییر داده است. مشتریان دامنۀ توقعات خود را در مورد احترام به مشتری و کیفیت، قیمت و خدمات وسیع‌تر کرده‌اند. اوضاع و احوال نشان می‌دهد اگر شرکتی از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، مشتریان به سمت شرکت‌های رقیب خواهند رفت.

بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند در موقعیت رقابتی فزاینده، باید پیوسته خدمات‌دهی به مشتریان را بهبود ببخشند. این بدان معناست که نخست باید بدانند مشتریان آن‌ها کدام دهک از جامعه هستند و سپس بدانند مشتریان چه می‌خواهند و بعد در پی تأمین و بهبود آن برمیایند. سازمان‌ها نیازمند افراد توانمندی هستند تا نوآوری‌هایی را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را ارتقا دهند.

۴- نیاز به کارکنان با مهارت بالا

امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به‌کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجب بقای سازمان در محیط رقابتی شوند. موفقیت امروز و فردای سازمان‌ها بیشتر به استعداد ادراک افرادشان وابسته است و آن‌ها در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان هستند. «چارلز هندی»^۵ در کتاب معروف خود به نام «The Empty Raincoat» بر این نکته تأکید می‌کند که ذکاوت تمرکز یافته، دانش فنی و توانایی به دست آوردن و به کار گرفتن دانش، منبع جدیدی از ثروت است و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد. به‌طور کلی می‌توان به دو مثال در این مورد اشاره کرد:

- ۱- همیشه نباید از زور بازو استفاده کرد و بهتر است بیشتر از مغز خود استفاده کنید.

- ۲- پولدار شدن به‌تنهایی خوب نیست اما ثروتمند شدن خوب است. این بدان معنی است که فرد ثروتمند فکر، هوش، خلاقیت، پول و دیگر ثروت‌ها را یکجا دارد.

^۵ چارلز هندی: از معروف‌ترین و اثرگذارترین چهره‌های اروپایی در رشته روانشناسی و مدیریت در اروپا - نظریه‌های وی در زمینه رفتار سازمانی بسیار مشهور است.

۵- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

تغییرات عمده‌ای در شکل سنتی سازمان‌ها که دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم هستند، در حال شکل‌گیری است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن است، دست برداشتن از کنترل متمرکز شده سبب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد و در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است که باعث تقسیم قدرت در مدیران شده و پیشرفت سازمان را به دنبال خواهد داشت.

موانع توانمندسازی در سازمان

موانع موجود در توانمندسازی کارکنان را می‌توان از سه بُعد موردبررسی قرارداد. این سه بعد ابعاد مهم هر سازمان است و شامل بُعد ساختاری، بُعد محیطی (زمینه‌ای) و بُعد رفتاری (محتوا) می‌شود. هر یک از این ابعاد از اجزای مختلفی تشکیل شده که می‌توان از طریق آن‌ها سازمان را مورد بررسی قرار داد. به‌طور کلی، موانع و مشکلات توانمندسازی افراد از ناکارایی این سه بُعد سازمانی ناشی می‌شود که به این سه بعد در زیر اشاره می‌کنیم:

۱- موانع ساختاری توانمندسازی

منظور از ساختار، همهٔ عناصر، عوامل، شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و ترتیب خاصی به هم پیوسته‌اند و چارچوب یا قالب، پوسته و بدنه فیزیکی سازمان را می‌سازند؛ بنابراین منابع اطلاعاتی، مادی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنهٔ کل سازمان جریان می‌یابند، اجزای شاخهٔ ساختاری محسوب می‌شوند. موانع ساختاری در حقیقت عوامل غیر زنده سازمان هستند؛ مانند قوانین دست و پاگیر سازمانی، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد، تجهیزات و امکانات فرسوده، ویژگی‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، وجود سلسله‌مراتب بیش‌ازحد، نبود ارتباطات مؤثر سازمانی، کنترل و نظارت شدید، شفاف نبودن اهداف سازمانی، رشد و ارتقای محدود، ناعادلانه بودن نظام پاداش، توزیع نامناسب قدرت بین کارکنان.

۲- موانع محیطی توانمندسازی

منظور از بُعد یا شاخه زمینه (عوامل محیطی) تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است که محیط، روش‌ها و نظام‌های اصلی را تشکیل می‌دهند. شاخهٔ این زمینه از جمله مهم‌ترین شاخه‌ها است و بقا و رشد سازمان به آن وابسته است.

تغییرات فناورانه، رقبا، فضای درونی سازمان و محیط خانوادگی کارکنان از جمله عوامل محیطی محسوب می‌شوند و پویا نبودن محیط، ثبات و ایستایی و نبود رابطهٔ مؤثر بین محیط و سازمان، نبود امنیت شغلی کارکنان و دیده نشدن آن‌ها توسط مدیریت از جمله مهم‌ترین موانع محیطی است.

۳- موانع رفتاری توانمندسازی

منظور از بُعد یا شاخه محتوا، رفتار انسان و روابط انسانی سازمان است که با شکل‌های ارتباطی غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته‌اند و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. شاخه محتوا، عوامل زنده سازمان را در بر می‌گیرد و فرهنگ سازمانی نامطلوب، نبود دوره‌های آموزشی دوره‌ای و مستمر، توجه نکردن به جایگاه و اهمیت نقش گروه، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزش ناکارآمد، فقدان مشارکت واحدهای کاری، فقدان همکاری گروهی، نبود اثربخشی دوره‌های آموزشی، بی‌توجهی به گروه‌های غیررسمی، ویژگی‌های شخصیتی نامطلوب افراد، ناعادلانه بودن نظام پاداش و تشویق، تفویض نکردن اختیار مناسب با مسئولیت، دسترسی نداشتن به اطلاعات مرتبط با شغل، فقدان نظام ارزشیابی عملکرد نبود گروه‌های کاری در سازمان، از جمله مهم‌ترین موانع رفتاری توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شوند.

«پیتر بلاک»^۶ در کتاب معروف خود با نام «توانمندسازی مدیریتی» می‌گوید: «توانمندسازی کاری بسیار دشوار است که بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش آن سر باز می‌زنند و این امر بیشتر به نگرش‌های شخصی مدیران بازمی‌گردد.» به گمان وی، فقدان امنیت شغلی، نگرش منفی مدیران در مورد زیردستان و نیاز به کنترل شدید، از جمله عمده‌ترین موانع توانمندسازی است که مدیران ایجاد می‌کنند. در یک مطالعه، مدیرانی که به آنان پیشنهاد شده بود تمام مسئولیت‌های کاری حوزه خویش را به عهده بگیرند، فقط حدود ۲۰٪ از آنان این مسئولیت را پذیرفتند و از آن استفاده کردند. حدود ۵۰٪ نیز با احتیاط، صداقت پیشنهاد را آزمودند و پس از شش ماه شروع به کار کردند و حدود ۳۰٪ به‌طور کلی از بر عهده گرفتن مسئولیت خویش خودداری کردند. با توجه به مطالب فوق یکی از مهم‌ترین موانع توانمندسازی که در میان سه بُعد اشاره شده قرار دارد، نوع نگرش مدیران است. البته بعضی مدیران در راستای توانمندسازی چون با واگذار کردن قسمتی از اختیارهای خود به دیگران نگران پست خود می‌شوند از واگذاری آن اجتناب می‌کنند.

اهمیت توانمندسازی در سازمان‌ها

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌کند. نظریه تکامل زیست‌محیطی حاکی از آن است که محیط‌های متغیر و نامطمئن، سازمان‌های مختلف و متنوعی را می‌طلبند که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند. نظریه سازش سازمانی می‌گوید تفکرات تغییرپذیری سازمانی، تغییرات در راهبرد و ساختار سازمان‌ها را در پاسخ به تغییرات تهدیدها و فرصت‌های محیطی می‌طلبند. امروزه توانمندسازی راهبرد افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان تلقی می‌شود. توانمندسازی باید مهم‌ترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود. همچنین به نظر می‌رسد توانمندسازی موجب انعطاف‌پذیری در تغییرات داخلی سازمان می‌شود و عنصر مهمی در سازمان‌های ارگانیک یا نظام‌یافته است.

^۶ پیتر بلاک متولد ۱۹۴۰ نویسنده، مشاور و سخنان آمریکایی است که در زمینه‌های توسعه سازمان و مشارکت مدنی تالیفات دارد.

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوطه به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. سازمان‌ها برای رقابتی ماندن، به خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر نیاز دارند تا خلاقیت و مسئولیت شخصی را درحالی‌که به افراد اجازه می‌دهد پاسخگوی شرایط گوناگون باشند، تشویق کنند.

امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری برای انجام وظایفشان نیازمند هستند. کارکنان به دنبال مسئولیت و اختیار برای انجام دادن کارهایشان هستند. این در حالی است که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنان هستند.

ما از مدیران میانی انتظار داریم دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آن هستند که توانمند باشند و خود را نشان دهند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به‌طور کامل اجرا کنند. خلاصه آن‌که تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقا ضروری ساخته و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان و مدیران میانی، یکی از راهبردهای اساسی افزایشی عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است.

مزایای توانمندسازی

سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای گوناگونی به شرح زیر دست‌یافته‌اند:

- تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا
- پایین آمدن بهای تمام‌شده محصول و کم شدن هزینه‌ها
- افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری
- افزایش سطح رضایت مندی کارکنان، مشتریان و ارباب‌رجوع
- افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغلشان
- افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان و همبستگی و حس مشارکت بین آنان
- افزایش حس خود مدیریتی و نیاز نداشتن به سرپرستی مستقیم
- افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان
- تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن و همیشه به خواستن‌ها فکر کردن
- بهبود ارتباط میان مدیریت و کارکنان که باعث می‌شود بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله ارتباطات حل شود و دیگر نیازی به تشکیل جلسه نباشد. بدیهی است نیاز به تشکیل جلسه وقتی است که قرار است نکات مهم در آن مطرح گردد.

به‌طورکلی، مزایای به‌کارگیری توانمندسازی را می‌توان در دو طبقه مزایای سازمانی و مزایای فردی تقسیم‌بندی کرد.

۱-مزایای سازمانی

بسیاری از نویسندگانی که بر مزایای سازمانی توانمندسازی تمرکز کرده‌اند، فرض می‌کنند در پس تلاش‌هایی که موجب توانمند شدن محیط کار می‌شود، یک نیروی محرکه وجود دارد. امروزه رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب‌ناپذیر کرده است. بخصوص سازمان‌ها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف‌پذیری و کیفیت، ناگزیر به توسعه و بهبود هستند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی باشند، گرچه سنجش مزایای اقتصادی از طریق توانمندسازی بسیار مشکل است.

۲- مزایای فردی

در کنار مزایای سازمانی توانمندسازی، منافع بسیاری نیز برای کارکنان وجود دارد. کارکنانی که خودشان را توانمند می‌بینند، تضاد و ابهام کمتری را گزارش می‌دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می‌کنند. به عقیده آنان چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شود. در یک تحقیق، نتایج به‌دست‌آمده حاکی از رضایت و امنیت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان در افراد توانمند است.

اندازه‌گیری مزایای فردی توانمندسازی، برخلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است. از برخی از مقیاس‌ها مانند نرخ جابه‌جایی و غیبت، به‌صورت غیرمستقیم برای چنین اهدافی استفاده می‌شود. با توجه به منافع دوطرفه‌ای که از توانمندسازی کارکنان فراهم می‌شود، پژوهش‌ها بر جنبه‌های عینی سازمانی آن بیشتر تمرکز دارند و از منافع فردی آن غفلت ورزیده‌اند

پیامدهای توانمندسازی

توانمندسازی به‌صورت عملی انجام می‌گیرد اما هنوز تردیدهایی در مورد ماهیت دقیق و اهداف آن وجود دارد. توانمندسازی پیامدهای نگرشی و رفتاری خاصی برای سازمان‌ها به همراه دارد و بر توان آن‌ها در عرصه رقابت خارجی می‌افزاید.

۱- افزایش رضایت شغلی

«توماس»^۷ و «ولتهاوس»^۸ در تحقیقات خود دریافتند سطوح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد در مورد مشاغل آن‌ها باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین آن دو دریافتند آزادی عمل در شغل (حق تعیین سرنوشت) از جمله عوامل انگیزاننده موردنظر هر فرد است و نوعی پاداش درونی محسوب می‌شود؛ بنابراین همان‌گونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده بود، آزادی عمل به افزایش رضایت شغلی منجر خواهد شد. احساس مؤثر بودن نیز افزایش رضایت شغلی را در پی خواهد داشت. احساس عام عجز اکتسابی با ایجاد دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و ایجاد افسردگی به نارضایتی شغلی منجر می‌شود. افزایش رضایت شغلی به تعهد سازمانی قوی‌تری در افراد می‌انجامد و از آنجا که

^۷ توماس جان واتسون (زاده ۱۷ فوریه ۱۸۷۴ - درگذشته ۱۹ ژوئن ۱۹۵۶) مدیر عامل شرکت آی‌بی‌ام بود که توانست در دوران مدیریت خود (از ۱۹۱۴ تا ۱۹۵۶)، این شرکت را به یک قدرت بین‌المللی تبدیل کند.

^۸ لیس وولتهاوس (زاده ۱۵ ژوئن ۱۹۰۱ - درگذشته آوریل ۱۹۶۶) است که در زمینه مدیریت و بازاریابی تالیفاتی دارد.

افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابه‌جایی کارکنان است، انتظار می‌رود توانمندسازی کارکنان به کاهش جابه‌جایی آنان منجر گردد.

۲- کاهش فشار روحی

توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنادار بودن، شایستگی و آزادی عمل و حق تعیین سرنوشت باعث کاهش فشار روحی یا استرس شغلی گردد. گاردل^۹ در پژوهش‌های خود دریافت کارهای غیر چالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی «معنادار بودن» هستند، استرس‌زا هستند. توماس^{۱۰} و تایمون^{۱۱} پی بردند احساس شایستگی و اعتقاد به کفایت نفس، کاهش فشار روحی را در پی خواهد داشت. عده‌ای از محققان نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند آزادی عمل امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل بالقوه استرس‌زا را فراهم می‌آورد و به کاهش استرس در افراد می‌انجامد.

همچنین، غنی‌سازی شغلی در برنامه‌های توانمندسازی، موجب کاهش استرس شغلی در سازمان می‌شود

ب) پیامدهای رفتاری توانمندسازی

توانمندسازی ممکن است پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد؛ برای مثال احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی منجر می‌شود. آزادی عمل کارکنان در شغلشان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات می‌انجامد. علاوه بر این، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی - بهبود عملکرد - از جنبه‌های شناختی و انگیزشی تأیید شده است. نظریه پردازان رویکرد شناختی بر این باورند از آنجا که در بعضی از سازمان‌ها کارکنان نسبت به رؤسایشان از دانش و اطلاعات کامل‌تری در مورد کار خود برخوردارند، بنابراین در موقعیت بهتری برای برنامه‌ریزی کاری، شناخت موانع و حل آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آنان به وجود می‌آورد. نتایج پژوهشگران بیانگر این مطلب است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل آنان احساس خواهند کرد می‌توانند در جهت‌گیری واحد کاریشان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند.

توانمندسازی در آینده

دنیای امروز به تغییرات روان‌شناختی افراد که به مراتب از تغییرات اقتصادی و سیاسی وسیع‌تر است؛ نیاز دارد. اگر در جامعه و سازمان‌ها افراد به دیگران احترام نگذارند، به دنبال توانمندسازی خود نباشند و به ذهن خود اعتماد نکنند، نمی‌توانند منتظر

^۹ هانری گاردل از جمله نویسندگان موفق آمریکایی است که معروفترین کتاب او در زمینه سازمان‌ها و مدیریت «پول و مبادله» است که در ایران توسط مسعود فرید ترجمه شده است.

^{۱۰} توماس جان واتسون (زاده ۱۷ فوریه ۱۸۷۴ - درگذشته ۱۹ ژوئن ۱۹۵۶) مدیر عامل شرکت آی‌بی‌ام بود که توانست در دوران مدیریت خود (از ۱۹۱۴ تا ۱۹۵۶)، این شرکت را به یک قدرت بین‌المللی تبدیل کند.

^{۱۱} تایمون نویسنده آمریکایی است که در زمینه مدیریت و بازاریابی تالیفاتی دارد.

موفقیت باشند. اغلب افراد به توانایی خود برای تغییر اهمیت نمی‌دهند. همه می‌توانند تغییر کنند و به رشد و بالندگی برسند ولی بسیاری به‌اشتباه گمان می‌کنند آنچه دیروز وجود داشته لزوماً باید فردا نیز وجود داشته باشد. افراد اغلب متوجه نیستند که می‌توانند زندگی را خود به دست بگیرند و در قبال آن مسئولیتی عهده‌دار شوند. در این شرایط، باور داشتن ناتوانی به‌نوعی پیشگویی تحقق‌پذیر تبدیل می‌شود. از یکی دو دهه قبل، مهم‌ترین وظیفه مدیران را توانمندسازی کارکنان دانسته‌اند ولی به نظر می‌رسد مدیری می‌تواند به توانمندسازی افراد خود همت گمارد که نخست به توانمندسازی خود بپردازد؛ بنابراین هر مدیری قبل از توانمندسازی افراد خود باید به توانمندسازی خویش مشغول شود. البته هرچه سن بالاتر می‌رود قدرت تغییر در افراد کمتر می‌شود.

الگوی قدیمی مدیریت خودکامه امروز در اغلب سازمان‌ها منسوخ شده است. سازمان‌های امروزی نه‌تنها به دانش و اطلاعات بسیار وسیع‌تری نیاز دارند، بلکه به استقلال، خوداتکایی، اعتمادبه‌نفس، خلاقیت و ابتکار بیشتری نیازمندند. این سخن بدان معناست که در بخش‌های وسیعی از سازمان‌های امروزی به اشخاصی توانمند نیاز است که به توانمندی خود و سازمان که در آن مشغول به کار هستند باور داشته باشند. در همین زمینه، هر چه شمار انتخاب‌ها و تصمیم‌هایی که باید در سازمان صورت گیرد، زیادتر باشد، نیاز به افراد توانمند بیشتر می‌شود.

در گذشته، مدیر زمانی که نظر زیردستان خود را می‌شنید، احساس حقارت می‌کرد و ناراحت از این‌که چرا این فکر به ذهن خود او نرسیده این تصور را داشت که زیردستش او را به زیر خواهد کشید و خود بر جایش خواهد نشست. به همین لحاظ، در فکر آن بود که پیشنهاد او را به هر قیمتی که شده رد کند. این حالت ناشی از نداشتن احساس توانمندی بود اما امروزه وظیفه اصلی مدیران است که مأموریت سازمان را مشخص کنند و برای همه افرادی که در قسمت‌های مختلف سازمان کار می‌کنند نیرو و انگیزه فراهم آورد که در جهت تحقق این مأموریت تلاش کنند. به این ترتیب، هر چه مدیر توانمندتر باشد بهتر می‌تواند به این مهم جامعه عمل بپوشاند. ذهنی که به توانمندی خود اعتماد ندارد، نمی‌تواند الهام‌بخش دیگران باشد. مدیری که در همه موارد فکر می‌کند که تنها اوست که درست می‌اندیشد و عمل می‌کند و دیگران در اشتباه هستند، نمی‌تواند انگیزش کارکنان خود را به حداکثر برساند. البته این بدان مفهوم نیست که مدیر عالی نباید حرفی برای گفتن داشته باشد و نباید ابراز وجود کند، بلکه هر مدیری با داشتن توانمندی باید به توانمندی‌های دیگران احترام بگذارد.

مدیران توانمند به دنبال کارکنان توانمند هستند اما مدیران ناتوان رضایتی از کارکنان توانمند ندارند. مدیران باید به این مسئله توجه داشته باشند که رفتارشان روی کل فعالیت سازمان تأثیر می‌گذارد. آنان الگوی رفتاری دیگران هستند و کارکنان به راحتی متوجه طرز برخورد و چگونگی رفتارشان می‌شوند. به‌طور مثال اگر در سازمانی مدیر ارشد دروغ بگوید و یا به نحوی قوانین شرکت را زیر پا بگذارد، چندی بعد اکثر کارکنان آن سازمان همانند وی دروغ‌گو و قانون‌شکن می‌شوند. به همین دلیل مدیران باید به توانمندسازی خود و دیگران اهمیت دهند. لازم است شرایط سازمان به‌گونه‌ای باشد که افراد با سطح توانمندی متوسط بتوانند به توانمندی بالا برسند. سیاست افزایش توانمندی افراد همان سیاست افزایش درآمد است. اگر با افرادی که سر و کار دارید به‌درستی رفتار نکنید، نمی‌توانید از همه توانمندی‌های آن‌ها استفاده کنید و برای موفقیت در دنیای پر رقابت امروز باید از بیشترین توانمندی کارکنان خود استفاده کنید.

تعریف خود توانمندسازی

احتمال اینکه افراد توانمند در برابر مشکلات بایستند، در قیاس با دیگر افراد بیشتر است. این افراد برای برخورد با مشکلاتی که در زندگی فردی و سازمانی‌اشان بروز می‌کند، آمادگی بیشتری دارند و سریع‌تر می‌توانند در پس هر شکست روی پای خود بایستند. هر انسانی وظیفه دارد به توانمندسازی خود بپردازد و درعین‌حال به توانمندی‌های خود باور داشته باشد. باور توانمندی‌های خود به معنای داشتن اطمینان به عملکرد ذهن و همچنین به معنای توانایی فکر کردن، درک کردن، آموختن، انتخاب کردن و تصمیم‌گیری است. مؤثر و توانمند بودن، توانایی رسیدن به نتیجه مطلوب و اطمینان به توانمند بودن در برخورد با مسائل، به معنای اطمینان داشتن به توانایی خود برای آموختن همه آموختنی‌های مورد نیاز و انجام دادن همه اقدامات لازم برای رسیدن به هدف‌های مطلوب است. باور داشتن به توانمندسازی خود بدان معنا نیست که هرگز اشتباه نکنیم؛ بلکه بدین معناست که می‌توانیم فکر کنیم، دست به اقدام بزنیم و اشتباه‌های خود را اصلاح کنیم. همچنین خود توانمندسازی بدین معنا نیست که می‌توانیم بر همه چالش‌های زندگی فائق آییم، بلکه بدین معنا است که بدانیم و باور داشته باشیم که می‌توانیم آنچه را لازم داریم، بیاموزیم و با چالش‌های زندگی فردی و سازمانی برخورد عقلایی داشته باشیم. البته اگر توانایی‌های خود را به هر دلیل سرکوب کنید، کم‌کم توانایی‌های شما به تحلیل می‌رود.

راه‌های ارتقای سطح توانمندسازی و خود توانمندسازی خود در سازمان

وظیفه مدیر علاوه بر توانمندسازی فردی آن است که شرایطی فراهم آورد تا کارکنان نیز بتوانند به توانمندسازی خویش بپردازند. در ادامه مطلب شرایطی که زمینه مناسب را برای توانمندسازی فراهم می‌کند و لازم است مدیران آن‌ها را موردتوجه قرار دهند، آورده شده است.

- کارکنان باید احساس امنیت خاطر کنند؛ یعنی باید بتوانند بی‌آنکه هراسی از مجازات و تحقیر شدن داشته باشند، از عباراتی مثل «اشتباه کردم» و «نمی‌دانم اما جوابش را پیدا می‌کنم» استفاده کنند و به راحتی بتوانند از مدیر خود انتقاد کنند.
- کارکنان باید احساس کنند پذیرفته می‌شوند. بدین معنا که باید با کارکنان با ادب و احترام رفتار کرد، به سخنان آنان گوش داد و از آنان خواست تا اندیشه و احساس خود را بیان کنند و نیز به شأن و منزلت آنان احترام گذاشت.
- کارکنان باید بازخوردهایی سازنده دریافت کنند. همچنین از چگونگی عملکرد خود آگاه شده و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند.

- کارکنان باید احساس کنند مدیران به خلاقیت آنان نیاز دارند. آنان باید احساس کنند ایده‌هایشان مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد و به آن اهمیت داده می‌شود.
 - کارکنان باید به اطلاعات لازم دسترسی داشته باشند. نه تنها کارکنان باید از امور مطلع شوند بلکه باید بتوانند به اطلاعات وسیع‌تری نیز دسترسی داشته باشند. با اهداف سازمان آشنا شوند و بدانند کارشان چه نقش مهمی در تحقق هدف‌های سازمان دارد بعضی اوقات مدیران میانی اهداف واقعی سازمان را و مدیران ارشد را به زیردستان خود انتقال نمی‌دهند.
 - باید به کارکنان اختیارهای لازم تفویض شود و افراد تشویق شوند که با اعتماد به نفس به تصمیم خود متکی باشند.
 - کارکنان باید تشویق شوند تا حد امکان مشکلات خود را شخصاً حل و فصل کنند نه این‌که حل مسائل خود را به مقامات بالا واگذار کنند.
 - کارکنان باید احساس کنند به موفقیت‌هایشان پاداش مناسب داده می‌شود. در این صورت کارکنان خطرپذیر می‌شوند و عقاید خود را ابراز می‌کنند.
 - کارکنان باید برای فرا گرفتن مطالب جدید تشویق شوند. همچنین باید ترغیب شوند تا در دوره‌های مختلف آموزشی شرکت کنند و دانش و مهارت‌های خود را گسترش دهند.
 - کارکنان باید عدالت و انصاف را در سازمان احساس کنند. همچنین باید احساس کنند سازمان مکانی قابل اعتماد است و حق هیچ فردی ضایع نخواهد شد.
 - کارکنان باید به حاصل کارشان اعتقاد داشته باشند و به آن افتخار کنند. همچنین باید احساس کنند کار مفیدی انجام می‌دهند.
 - کارکنان باید میان مأموریت شرکت و طرز رفتار مدیران همخوانی مناسبی احساس کنند. باید احساس کنند رسیدن به اهداف آنان در گرو رسیدن به اهداف سازمان است.
 - در یک جمله می‌توان گفت کارکنان نیاز به دیده شدن دارند.
- هر چه قدر شرایط فوق در سازمان بیشتر فراهم باشد، زمینه توانمندسازی افراد نیز بیشتر فراهم خواهد بود. محیط مناسب برای توانمندسازی کارکنان ایجاب می‌کند سازمان دارای مشخصات پیش‌گفته باشد.

راه‌های ارتقای سطح توانمندسازی خود

- اغلب صاحب‌نظران به این نکته توجه کرده‌اند که مهم‌ترین عامل برای تغییر، درک ضرورت تغییر است. اگر مدیران و کارکنان نیاز به تغییر را احساس کنند، بخش اعظم مشکلات برطرف خواهد شد. با فرض این‌که مدیران به ضرورت توانمندسازی خود واقف باشند، برای اقدام در این خصوص لازم است نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:
- اگر در برخورد با فردی مرتکب خطا شدید و اقدامی غیرمنصفانه از شما سر زد؛ مثلاً تندخویی کردید، به آن اقرار کنید و از او عذر بخواهید و گمان نکنید این کار از آبرو و اعتبار شما می‌کاهد.

- از زیر دستان خود بخواهید نظرشان را در مورد طرز مدیریت شما ابراز کنند و ترتیبی فراهم آورید تا آنها بدانند شما میل به اصلاح خود دارید.
- اجازه دهید کارکنان به راحتی با شما مخالفت کنند. به تفاوت دیدگاهها احترام بگذارید. تعارض سازنده را تشویق و دیگران را به خاطر داشتن دیدگاههای متفاوت آزار ندهید.
- از کارکنان خود بخواهید به همراه انتقاد، پیشنهاد خود را نیز مطرح کنند. انتقاد همراه با پیشنهاد می تواند بسیار مفید باشد.
- ایرادها و اشتباههای خود را یادداشت نموده و در دوره های زمانی مشخص بررسی و رفع نمایید.
- مدیر اثربخش فردی نیست که راه حل های بی کم و کاست ارائه می دهد بلکه فردی است که دادن راه حل برای کارکنانش را تسهیل می کند. مدیر راهنما و مربی است نه این که به تنهایی حلال همه مسائل باشد.
- برای ایجاد فرهنگ خود توانمندسازی، سرمایه گذاری کنید و از افراد بخواهید همراه با شما به فکر توانمند ساختن خود و دیگران باشند. آگاه باشید توانمندسازی پایان راه نیست.
- به علایق اصلی خود توجه داشته باشید و کاری متناسب با علاقه خود انتخاب کنید. سعی کنید تلاش شما برای انجام دادن کاری باشد که با علاقه تان سازگار است. تا به کاری علاقه نداشته باشید و عاشق آن نباشید نمی توانید آن کار را به نحو درست انجام دهید.
- همواره مسائل را فرصتی برای رشد و بالندگی در نظر بگیرید. در دل هر مسئله فرصتی نهفته است و هنگام مواجهه با مسائل، علاوه بر کوشش برای حل مسئله بکوشید فرصت ها را در جهت اهداف سازمانی مورد بهره برداری قرار دهید.

پیش نیازهای توانمندسازی خود

در بحث توانمندسازی لازم است نخست از خود شروع کنیم. مدیران پیش از توانمند ساختن دیگران، باید به توانمندسازی خود بپردازند. باید آنچه را موعظه می کنند ابتدا در خود ایجاد کنند. پیروزی های درونی، مقدم بر پیروزی های بیرونی است. اگر پیروزی در درون به وجود نیاید، هرگز در بیرون ایجاد نخواهد شد.

بسیاری از مشکلات ناشی از آن است که نمی خواهیم حل مسائل مربوط به خود را شروع کنیم و همواره آن را در بیرون از خود جست و جو می کنیم. می پنداریم اگر دیگران تغییر کنند، مشکل حل خواهد شد و این همان شیوه ناموفق حل مسئله است. لازم است مدیران شجاعت تغییر را در خود ایجاد کنند. شکیبایی در این راه یک ضرورت است. رشد انسان فرآیندی بسیار لطیف و حساس است و نمی توان بدون عوض کردن خود- دیگران را تغییر داد. کار بر روی اخلاقیات، روحیه ها و رفتارها مثل این است که برای عوض کردن نوع میوه، به تغییر برگ های درخت بپردازیم، این کار را می توان از طریق توسعه اطلاعات و ایجاد یک نظام پاداش دهی انجام داد.

شخصیت

شخصیت بنیان خود توانمندسازی است. هر چیز دیگری بر پایه این بنیان شکل می‌گیرد. شخصیت سه ویژگی دارد که برای توانمندسازی لازم است:

رو راستی و صداقت

رو راستی و صداقت شالوده شخصیت و سیرت آدمی است و اگر مدیران و کارکنان رو راستی و صداقت در کار نداشته باشند نمی‌توانند یک سازمان پویا و توانمند بسازند.

پختگی و بلوغ

منظور از پختگی و بلوغ این است که فرد بتواند بین شجاعت و ملاحظه‌کاری توازن برقرار کند. اگر کسی بتواند احساسات و اعتقاداتش را با شجاعتی متوازن و متعادل با تأمل و ملاحظه‌کاری نسبت به احساسات و اعتقادات دیگران بیان کند، به بلوغ رسیده است.

بلند نظری

بلند نظری تصویری است که بر اساس آن فرد معتقد است برای همه افراد و در همه زمینه‌ها به اندازه کافی جا وجود دارد. ذهنیت تنگ نظرانه، نوعی نگاه منفی به زندگی است. افراد تنگ‌نظر در زمینه تقسیم امتیاز، قدرت و سود، حتی با آنان که در کسب آن سهیم بوده‌اند، آزرده می‌شوند. هرچند ممکن است به صورت زبانی از موفقیت دیگران ابراز خوشحالی کنند اما از درون با حسرت و اندوه به موضوع می‌نگرند. افراد تنگ‌نظر همواره این امید مخفی را در دل می‌پروراند که دیگران بدشانسی بیاورند. افراد بلند نظر بر طبیعت منحصر به فرد دیگران، قدرت درونی و طبع سازنده‌شان ارج می‌نهند.

روابط

روابط مدیر توانمند با دیگران دارای مشخصه‌های زیر است:

اظهار محبت راستین

از طریق اظهار محبت، احترام و تحسین، اعتماد دیگران را به خود جلب می‌کند و به صحبت آنان گوش می‌دهد.

جسارت در بیان عقاید

عقاید خود را با جسارت مطرح می‌کند و آن قدر به این کار ادامه می‌دهد تا طرف مقابل به تدریج بفهمد که مدیر واقعاً خواستار راه‌حلی منصفانه است.

به جای اینکه به شخصیت فرد حمله کند، به کل مشکل توجه می کند و درصدد رفع آن برمی آید. با احترام گذاشتن به شخصیت خود و دیگران، تمام تمرکز خود را بر حل مشکل قرار می دهد.

توافق مشارکت

افراد توانمند همواره منتظر فرصت هستند که با دیگران - زیردستان - توافقی داشته باشند و تعامل سازنده برقرار کنند. این توافقی ها می تواند در موارد زیر باشد:

توافق بر خود کنترلی به جای نظارت مداوم

در اینجا پذیرفته می شود افراد باید خودکنترلی شوند و ضرورتی به این که مدیر تمام مراحل کار را به شدت کنترل کند، وجود ندارد.

توافق بر توزیع برابر قدرت و مدیریت مشارکتی به جای مدیریت آمرانه

در چنین صورتی، مدیریت از این حالت دستوری که بگوید: «من دستور می دهم و شما باید اطاعت کنید» خارج می شود و نظر و رأی کارکنان را مورد توجه قرار می دهد.

نشانه های خود توانمندسازی

خود توانمندسازی را می توان در چهره، رفتار، گفتار و حرکات افراد دید. توانمندی در تمجید، ابراز محبت، احساس سپاس و تشکر و نظایر آن دیده می شود. برخورد باز با انتقادها، راحت بودن و آسان گرفتن در تصدیق اشتباهها نمونه هایی از تجلی خود توانمندسازی است. خود توانمندسازی با بی عیب و نقص بودن بی ارتباط است. روی دیگر خود توانمندسازی این است که فرد در کلام و حرکات خود راحت است. به عبارت دیگر، طرز سخن و حرکات شخص نشان می دهد او در جنگ با خویشتن نیست. هماهنگی میان آنچه شخص می گوید و انجام می دهد و طرز نگاه، محبت و حرکاتش، تجلی خود توانمندی است. راحت بودن در پذیرفتن دیدگاه های جدید، تجربیات تازه و نشان دادن کنجکاوی در این مورد، نشانه خود توانمندسازی است. این افراد هرگز اجازه نمی دهند احساس اضطراب یا عدم احساس امنیت خاطر، آنان را دچار مشکل و تزلزل کند.

افراد خود توانمند از جنبه های لطیف و خوشایند خود و دیگران استفاده می کنند و در برابر موقعیت ها و چالش های مختلف زندگی نرمش نشان می دهند زیرا به ذهن خود اطمینان دارند و زندگی را شکست تلقی نمی کنند.

افراد خود توانمند در آرامش به سر می برند. در آرامش بودن بدین معناست که از خود نمی گریزند و با خود در جنگ و ستیز نیستند. به طور کلی، افراد خود توانمند دارای ویژگی های «خردگرایی»، «خلاقیت»، «استقلال»، «انعطاف پذیری»، «واقع گرایی» و چند ویژگی دیگر هستند. آنها به واقعیت ها احترام می گذارند و میان امور واقعی و غیرواقعی تمایز قائل می شوند؛ در نتیجه با چالش های زندگی شخصی و سازمانی برخوردی سازنده دارند.

خلاقیت

افراد توانمند به حفظ وضع موجود راضی نیستند زیرا رضایت از وضعیت فعلی خلاقیت را از بین می‌برد و خلاقیت منبع اصلی بهسازی پیشرفت انسان، سازمان و جامعه است.

مستقل

افراد توانمند استقلال رأی دارند و در قبال خود مسئولیت پذیر هستند.

انعطاف پذیر

افراد توانمند تغییر در زندگی کاری و شخصی خود را به راحتی می‌پذیرند.

علاقه‌مند به اذعان و اصلاح اشتباه

افراد توانمند به حقیقت احترام می‌گذارند و اصلاح اشتباه را بر وانمود به اشتباه نکردن مقدم می‌دارند.

برخوردار از روابط مطلوب

افراد توانمند از دیگران هراسی ندارند و با آنان همدردی و همدلی دارند.

فروتن

افراد توانمند از رفتار تصنعی، فخر فروشانه و از سخنان بیهوده و گزاف پرهیز می‌کنند.

شوخ طبعی

افراد توانمند شهادت تزریق مزاج یا شوخ طبعی را به زندگی شخصی و کاری خود دارند. شوخ طبعی، عامل یکسان ساز مهمی است که فاصله‌ها را از نظر فرهنگی، مقام و دیگر موانع ظاهری کوتاه می‌کند.

برخوردار از تخصص و آشنا به مسائل عمومی سازمان

افراد توانمند همه چیز را در مورد یک چیز و در عین حال چیزی در مورد همه چیز می‌دانند.

دارای قدرت پذیرش خطر هوشمندانه

افراد توانمند خطرپذیری منطقی و هوشمندانه دارند.

پیامدهای خود توانمندسازی

زندگی شخصی و کاری افراد توانمند با افراد ناتوان و ضعیف متفاوت است. زندگی افراد توانمند دارای ویژگی‌های شش‌گانه است. این شش رکن معیاری فراهم می‌آورند که بر اساس آن بتوانیم تربیت فرزندان، اقدامات آموزشی، سیاست‌های سازمان‌ها و نظامات ارزشی فرهنگ‌های مختلف را مورد ارزیابی و جست‌وجو قرار دهیم. در هر سیاست و برنامه‌ای باید این سؤال مورد توجه قرار گیرد که آیا اقدام یا سیاست در جهت تقویت شش رکن خود توانمندسازی است یا در جهت تضعیف آن؟! این پیامدها در ادامه مورد توجه قرار گرفته‌اند.

زندگی آگاهانه

آگاهی بالاترین تجلی زندگی است. هر چه آگاهی بیشتر باشد، زندگی متعالی‌تر می‌شود. کسی که محیط خود را بهتر بشناسد، بهتر می‌تواند در آن محیط زندگی کند. اگر از سطح معینی از آگاهی در فعالیت‌ها استفاده نکنیم و هوشیار و گوش‌به‌زنگ نباشیم، باور ما از خود توانمندی کم خواهد شد و در برخورد با مشکلات، سزاوار و شایسته نخواهیم بود. آگاهی نیز اگر به اقدام و عمل منجر نشود، نوعی خیانت است. زندگی آگاهانه چیزی بیش از دیدن و دانستن است. زندگی آگاهانه یعنی بر اساس آنچه می‌بینیم و می‌دانیم، عمل کنیم. زندگی آگاهانه مستلزم احترام گذاشتن به واقعیت‌ها است؛ هم واقعیت‌های دنیای درون (نیازها، خواسته و احساسات) و هم دنیای برون.

ویژگی‌های زندگی آگاهانه

- ذهن پویا است و حالت انفعالی ندارد.
- به واقعیت‌ها توجه دارد و از آن‌ها نمی‌گریزد.
- واقعیت‌های مختلف می‌بیند و می‌داند و میان آن‌ها و احساسات خود تفاوت قائل می‌شود.
- موقعیت خود را تشخیص می‌دهد و آن را با اهداف می‌سنجد.
- هماهنگی کارها و رفتارها را با هدف‌ها می‌سنجد.
- به بازخوردها توجه دارد و در صورت نیاز مسیر و چگونگی حرکت خود را اصلاح می‌کند.
- در قبال آموختن، احساس تعهد می‌کند و رشد و تعالی را راه و روش زندگی خود می‌داند.
- پذیرای دانش جدید است و برای بررسی دوباره فرضیه‌های قدیمی آمادگی دارد.
- می‌داند که پذیرش اشتباه به مراتب بهتر از آن است که وانمود کند اشتباهی وجود ندارد.

تنها داشتن تعهد در قبال یادگیری، آن‌هم برای تمام عمر است که می‌تواند ما را با دنیا سازگار نگه دارد. کسانی که می‌پندارند به اندازه کافی فکر کرده‌اند و به اندازه کافی آموخته‌اند، با آگاهی فاصله زیادی دارند

خود پذیری

منظور از خود‌پذیری، برای خود بودن و در مقام تأیید خود حرف زدن است. برخی اشخاص گاهی در مقام نفی و رد کردن خود هستند ولی خود‌پذیری به معنای کنار گذاشتن رابطه مخرب با خویشتن است. خود‌پذیری، پیش‌شرط رشد و تحول و مستلزم

صحبت است. باید دوست خود بود. خودپذیری، همچنین منکر واقعیت نمی‌شود و نمی‌گوید آنچه اشتباه است، درست است بلکه می‌خواهد علت هر چیزی را بفهمد و بداند چرا کاری که اشتباه بوده، در زمان انجام آن مناسب و مطلوب جلوه کرده است. در خودپذیری مسئله توجه و تأیید کردن نیست، بلکه درک کردن است، چنانکه در انتقاد باید به گونه‌ای با افراد صحبت کرد که عزت‌نفس آن‌ها خدشه‌دار نشود، در برخورد با خود نیز باید این موضوع را رعایت کرد. با خودپذیری، افراد با خود به ارتباط بهتر و باور خود توانمندی می‌رسند و اگر احساس کنند چیزی در آن هست که آن را دوست ندارند، راحت‌تر می‌توانند خود را تغییر دهند. تغییر دادن اموری که منکر وجود آن‌ها هستیم اصلاً ساده نیست و پذیرفتن آنچه وجود دارد، شرط لازم تغییر است و انکار آنچه وجود دارد، دلیلی برای باقی ماندن مشکل است.

ویژگی‌های خودپذیری

- پذیرش حقیقت اندیشه‌های خود
- پذیرش حقیقت مسائل
- پذیرش مسئولیت کاری که انجام گرفته است، حتی اگر کار درستی نبوده است.
- پذیرش افکار، تضادها، احساس‌ها، خشم و جنسیت خود.

مسئولیت در قبال خود

افراد خود توانمند در قبال زندگی و سعادت خود مسئولیت‌پذیر بوده و معتقدند اگر خواسته‌ای دارند، مسئولیت برآورده ساختن این خواسته صرفاً بر دوش خود آنان است. آن‌ها وظیفه خود می‌دانند برنامه‌ای عملی برای تحقق خواسته‌های خود تدوین کنند. انسان با کار کردن از موجودیت خود حمایت می‌کند و با پرداختن به کارهای هدفمند به انسان بودن خود می‌افزاید. بدون داشتن هدف‌های مؤثر، مولد و تلاش سازنده، فرد برای همیشه کودک باقی می‌ماند.

ویژگی‌های مسئولیت در قبال خود

- مسئول در قبال رسیدن به خواسته‌های خود
- مسئول در انتخاب‌ها و اعمال خود
- احساس مسئولیت در مورد سعادت خود
- احساس مسئولیت در مورد توانمندسازی خود
- مسئولیت پذیرفتن در زمینه تعیین اولویت‌های زندگی خود
- مسئولیت پذیرفتن در قبال ارتقاء و تعالی زندگی خود و این‌که قرار نیست کسی این کار را برای او انجام دهد.

زندگی هدفمند

زندگی اگر هدفمند و همراه با قاطعیت نباشد، دستخوش شانس و بخت و اقبال می‌شود. بدون داشتن هدف معین، داوری در این باره که تا چه اندازه در مسیر درست حرکت می‌کنیم، ناممکن می‌شود. به عقیده نگارنده اساساً معقوله‌ای به نام شانس وجود ندارد و همه ما نتیجه کارها و توان خود را در طول زندگی تجربه می‌کنیم.

زندگی هدفمند مستلزم داشتن نظم و انضباط شخصی است. داشتن نظم و انضباط شخصی بدین معنا است که رفتار خود را در چارچوب خدماتی خاص قرار دهیم. نظم و انضباط شخصی همچنین وسیله‌ای در خدمت تحقق هدف است. زندگی هدفمند و منضبط این نیست که به خود فرصت استراحت ندهیم و آرامشی برای خود در نظر نگیریم؛ بلکه منظور این است که اقدامات آگاهانه داشته باشیم و بدانیم پرداختن به این فعالیت‌ها اقدامی سالم و مناسب است.

ویژگی‌های زندگی هدفمند

- قبول مسئولیت در تعیین هدف‌ها به‌گونه‌ای آگاهانه
- تدوین اقدامات برای جامه عمل پوشاندن به هدف‌ها
- توجه به همخوانی اقدامات با هدف‌های خود
- توجه به نتایج اعمال و رفتار خود و اطمینان از این‌که اقدامات به تحقق هدف‌ها کمک می‌کند.

انسجام شخص

منظور از انسجام شخص این است که آرمان‌ها، باورها، معیارها، برداشتها و رفتارهای فرد از همخوانی برخوردار باشند؛ بنابراین، انسجام شخص در حقیقت سازگاری رفتاری با ارزش‌ها، آرمان‌ها و اعمال اوست. وقتی رفتار فرد با داوریش از آنچه درست است در تضاد باشد، مطمئن نیست که رفتار و کلام او با هم سازگاری داشته باشند. گاهی شعارهایی که مدیران در مورد خدمت به مشتریان می‌دهند، با واقعیت‌های کاری سازمان همخوانی ندارد و باورهای آنان باید در اعمال و رفتارشان به روشنی جلوه‌گر شود.

ویژگی‌های انسجام شخص

- عمل کردن به گفته‌های خود
- پای بند بودن به قول و تعهد خود
- اهمیت دادن به اصول اخلاقی
- برخورد مناسب، منصفانه و محبت‌آمیز با دیگران

ابراز وجود (قاطعیت)

قاطعیت یعنی گرفتن حق خود و نیز ابراز افکار، احساس‌ها و اعتقادها به شیوه‌ای مناسب و صادقانه، چنانکه حقوق دیگران زیر پا گذاشته نشود. قاطعیت به معنای بهره‌کشی از دیگران نیست، بلکه به معنای محافظت از خود و دیگران و رعایت خط قرمزهای خود و دیگران است.

ویژگی‌های ابراز وجود

- حق ابراز اندیشه، باور و احساس خود
- حق بیان خواسته‌های خود به شکل مناسب

- حق گفتن «نه» به دیگران
- حق تغییر عقیده دادن
- حق مورد احترام بودن و به دیگران احترام گذاشتن.

خلاصه این که آنچه امروز در عصر کارکنان هوشمند به آن نیاز داریم، داشتن اطلاعات کورکورانه همچون آدم‌های ماشینی نیست؛ بلکه برعکس به کسانی نیاز است که بتوانند فکر کنند. درحالی که از یک نظام تولید دستی به یک جامعه اطلاعاتی حرکت می‌کنیم، کار ذهنی و فکری جای کاردستی و جسمی را گرفته است؛ بنابراین، به افرادی نیاز داریم که بتوانند نوآور و مبتکر باشند، در قبال خود مسئولیت‌پذیر باشند، امور خود را اداره کنند و ضمن آن که کار گروهی می‌کنند، فردیت خود را حفظ کنند و به توانمندی‌های خود مطمئن باشند. آنچه محیط کار دنیای امروز به آن نیاز دارد، افراد توانمند است و آنچه محیط کار از روی ضرورت می‌طلبد، باید در دستور کار مدارس و تربیت‌کنندگان نیروی انسانی قرار گیرد. در گذشته بخش زیادی از کار سازمان، تکراری و بی‌نیاز از اندیشه و کلیشه‌ای بود و اطلاعات، ارزش در خور توجه محسوب نمی‌شد؛ اما امروزه به‌ندرت می‌بینیم مدیری کسب آگاهی و اطلاعات را در اولویت کار خود قرار ندهد.

منابع و مآخذ

- آهارو، دنیس. *اصول مذاکره تجاری و ترفندهای آن*.
- آل کاراس، چیستر. *بازی مذاکره*.
- باگلی، ف. *مدیریت مذاکره*.
- بیرز، تام. *مذاکره‌کنندگان ماهر*.
- بیلینگ، نیک. *مذاکره هوشمندانه*.
- تامپسون، لیگ. *۵۳ اصل مذاکره*.
- داوسون، راجر. *رازهایی از قدرت مذاکره*.
- دونالدسون، مایکل. *مذاکره*. مترجم فرشید قهرمانی.
- رضایان، علی. *مدیریت تعارض و مذاکره*.
- ریچارد شل، جی. *مذاکره برای کسب سود*.
- ساندرس، دیوید ام. بروسی باری. لویکی، جی روی. *اصول مذاکره*.

فیشر، راجر و اورلی ویلیام