

مذاکره یا چانه زدن

تقریباً همه افراد گروه یاسازمان باید به گونه ای به مذاکره بنشینند یا در مواردی چانه بزنند. این موضوع بسیار روشن است: کارگران بامدیویت سازمان به مذاکره می نشینند و چانه می زنند مدیر با زیردستان مذاکره می کند، او باید باهمکاران، مقام های بالاتر و افراد دیگر مذاکره کند یا چانه بزند، و..... مذاکره یا چانه زدن فرایندی است که در آن دوگروه یا دوطرف کالا یا خدماتی را مبادله می کنند و هریک می کوشد تا منافع خود را تامین کند، گذشته از این مادو عبارت مذاکره کردن و یا چانه زدن را به جای یکدیگر به کار می بریم.

استراتژی مذاکره

به هنگام مذاکره از دوروش یادو استراتژی استفاده می شود: استراتژی برد و باخت و استراتژی بدون باخت.

مذاکره مبتنی بر برد و باخت: در این فراین چانه زدن به گونه ای است که سودیانیعی که به یکی از طرفهای معامله می رسد به زیان دیگری است و مجموع برد و باخت صفر است. و هریک از طرفین می کوشد تا فرایند را به نفع خود یا ضرر دیگری به پایان برساند. البته هریک از طرفین هدفی مشخص دارند و می دانند که در پی دستیابی به چه چیزی هستند و هریک از آنها تاحد یامیزان مشخصی کوتاه می آید و این پایین ترین حدی است که خواهد پذیرفت. فاصله بین مرزهایی را که هریک از طرفین برای خود تعیین کرده است و روی آن پافشاری می کنند، دامنه یا حدود سازگاری برای بستن قرارداد می نامند. بدیهی است که این مقدار به گونه ای است که هریک از طرفین می تواند تاحدی کوتاه بیاید و به اصطلاح قرارداد را امضاء کند.

استراتژی بدون باخت: فرض کنید مسئول فروش یک شرکت تولیدی سفارشی به مبلغ ۱۵ هزار دلار از یک خرده فروشی دریافت می کند اما مسئول فروش می داند که وی سابقه مالی و معامله خوبی ندارد ولی نمی خواهد او را از دست دهد لذا می پذیرد که شرکت خریدار یک تضمین بانکی مبنی بر این که پول را ظرف ۶۰ روز خواهد پرداخت، بدهد. مذاکره ای که ملاحظه کردید نوعی چانه زدن یا استراتژی بدون باخت می نامند. در این روش مساله به گونه ای حل می شود که هیچ یک از طرفین بازنده نخواهد شد.

از مقایسه این دو نوع استراتژی می توان نتیجه گرفت استراتژی بدون باخت بهتر است زیرا در استراتژی نوع دوم رابطه ای بلند مدت بین طرفهای مذاکره به وجود می آید و کارهای آینده را ساده تر می سازد. ولی در استراتژی مبتنی بر برد و باخت یکی از طرفهای مذاکره زیان می بیند و نوعی کینه و دشمنی به وجود می آید که نمی تواند دوام یابد زیرا طرفین سعی در دوری از یکدیگر دارند. با این وجود چرا در بیشتر سازمانها از استراتژی بدون باخت استفاده می شود در پاسخ باید گفت این نوع مذاکره زمانی می تواند موفق شود که هریک از طرفین مذاکره اطلاعات کامل درباره ی موضوع داشته باشند، هریک نسبت به نیازهای یکدیگر حساسیت داشته باشند و انعطاف پذیر و مورد اعتماد باشند. از آن جا که معمولاً در سازمانها عدم صراحت و اعتماد و انعطاف حاکم است جای هیچ گونه شگفتی نیست که بیشتر مذاکره ها مبتنی بر برد و باخت باشد.

نکات مورد توجه در فرایند مذاکره

الف) یک سونگریها در تصمیم: همه ما تجربه هایی در زمینه مذاکره داریم و شاید به نتیجه هم نرسیده باشیم چرا؟ ما معمولاً نمی توانیم فرصتهایی که در مذاکره پیش می آید ببینیم. هفت عامل زیر جلوی چشمان ما را می بندد:

۱- اصرار ورزیدن و لجاجت در تعهد: افراد می کوشند تاراهی را که از پیش انتخاب کرده اند ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابخردانه دست میزنند، این نوع لجاجت موجب از بین رفتن مقدار زیادی وقت،

- انرژی و پول می شود. وقت و انرژی از نوع هزینه های استهلاکی هستند و به هنگام تصمیم گیری آینده نباید به آنها توجه کرد.
- ۲- مجموع بردو باخت: کسانی که چانه می زنند فرض خود را بر این می گذارند که نفع آنها باید به هزینه یازیان دیگری تمام شود.
- ۳- پایبندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن: اگر کسی در مذاکره مهارت داشته باشد اجازه نمی دهد که دیدگاه نخستین و قضاوت اولیه که بر اساس اطلاعات نادرست بوده بر او اثر گذارد و مانع کسب اطلاعات بیشتر شود. لذا به نظر و پیشنهاد اولیه طرف مقابل هم توجه نمی کند.
- ۴- تعیین چارچوب: به هنگامی که اطلاعات به افراد داده می شود به شدت تحت تاثیر آن اطلاعات قرار می گیرند.
- ۵- وجود اطلاعات: طرفین مذاکره به میزان زیادی بر اطلاعات موجود تکیه می کنند و در بسیاری موارد به داده های ذریبط توجه لازم نمی نمایند. افراد به راحتی اطلاعاتی را بیاد می آورند که موجب شده است آنها بر سر میز مذاکره بنشینند. مذاکره کنندگان موفق بین آنچه بیاد می آورند و آنچه دارای اعتبار و اعتماد است فرق قائل می شوند.
- ۶- پشیمانی بعد از قرارداد: در بیشتر معامله ها چانه زدن ها معمولا فروشنده اطلاعات بیشتری دارد ولی اگر یکی از طرفین فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می تواند بدست آورد بی تفاوت بماند، پس از انجام معامله دچار پشیمانی می شود. فردی تواند این گونه پشیمانی را به پایین ترین حد برساند مشروط بر این که خود را جای طرف مقابل گذارد.
- ۷- اعتماد بیش از حد: بسیاری از یکسونگریها موجب اعتماد بیش از اندازه می گردد و بر نوع قضاوت و مسیر انتخابی تاکید می کند. هنگامی که افراد دارای باورها و انتظاراتی هستند نمی خواهند به اطلاعاتی دست یابند که بانوع دیدگاه آنان مغایر است. لذا افراد روی حرف خود می ایستند و از موضع خود پایین نمی آیند و اجازه مصالحه نمی دهند اگر طرفین دیدگاه خود را تعدیل کنند و به مشاوران آگاه توجه نمایند می توانند به دیدگاه عینی دست یابند.

ویژگیهای شخصیتی در مذاکره

اگر ویژگی های طرف مذاکره کننده درست باشد، آیا می توان نوع برخورد با وی را پیش بینی نمود؟
 غالباً افراد [این یوال پاسخ مثبت می دهند، برای مثال کسی که ریسک پذیر است در مذاکره نباید به او تخفیف زیادی داد. ولی سند و مدرکی دال برای مدعا وجود ندارد.
 تحقیقات و بررسیهایی که بر روی ویژگیهای شخصیتی و فرایند مذاکره انجام شده، نتوانسته است مشخص کند که آیا این ویژگیها بر فرایند مذاکره یا نتیجه آن، به صورت مستقیم اثر بگذارد.
 البته باید به بندبند مذاکره توجه و دقت نمود و به ویژگیهای شخصیتی اکتفا ننمود.

تفاوت های فرهنگی در مذاکره

با وجود این که شخصیت فردی و شیوه مذاکره نمی تواند در رابطه بین مذاکره و نتیجه حاصل از آن، اثر بگذارد، ولی چنین به نظر می رسد که زمینه های فرهنگی در این امر نقشی موثر ایفا می کنند. شیوه مذاکره، با توجه به فرهنگهای مختلف متفاوت است.
 مردم فرانسه از پدیده ی تعارض و تضاد رویگردان نیستند. آنها معمولا از طریق دگراندیشی کسب شهرت می نمایند. در نتیجه فرانسویها وقت بسیار زیادی صرف مذاکره و چانه زدن می کنند و به هیچ وجه نگران دیدگاهها و خواسته های (علاقه و نفرت) طرف مذاکره نیستند.
 مردم چین هم می کوشند تا از فرایند مذاکره به نفع خود بهره برداری کنند، البته به دلیل دیگری، آنان بر این باورند که مسیر مذاکره هیچ پایانی ندارد. پس از این که فرد بایک مدیر چینی در مذاکره به نتیجه ای رسید و فکر کرد که راه حل نهایی مورد توافق قرار گرفته است، باکمال تعجب درمی یابد که آن مدیر بایک لبخند، مجددا داستان را از نوع شروع می کند. مردم چین هم مانند ژاپنیها مذاکره می کنند و هدف ایجاد نوعی رابطه و تعهد به کار است نه دستیابی به راه حل نهایی.

در سراسر دنیا، آمریکایی‌ها شهرت یافته‌اند که انسانهای بردباری نیستند و همواره می‌کوشند تا دیدگاه خود را بر دیگران تحمیل کنند و دوست دارند که دیگران دیدگاههای آنها را بپذیرند. مذاکره کنندگان آگاه و ماهر متعلق به کشورهای دیگر با توجه به این ویژگیها سعی می‌کنند مذاکره‌های خود را بر مسیری پربازده سوق دهند و در پایان بر میزان دوستی خود بیفزایند.

ویژگیهای فرهنگی می‌تواند بر فرایند مذاکرات تاثیرات زیادی بگذارد و در زمینه‌های زیر موثر واقع شود:

میزان آمادگی و تدارک برای مذاکره، تاکید نسبی بر کار در مقایسه با تاکید بر رفتار بین افراد می‌شود، شیوه‌ها یا تاکتیک‌هایی که مورد استفاده قرار می‌گیرد و حتی تعیین مسیر مذاکره. بارائه مثالی در این مورد مشاهده می‌کنید که ویژگیهای فرهنگی بر مذاکره‌های بازرگانی و تجاری اثر می‌گذارد. در تحقیقی مردم آمریکای شمالی و عربها و روسها را با هم مقایسه کردند. از جمله عواملی که مورد توجه قرار گرفت، بارت بودنداز: شیوه انجام مذاکره، شیوه پاسخگویی یا واکنش در بحثها و مشاجره‌ها، میزانی که فرد کوتاه می‌آید و تخفیف می‌داد، و رعایت ضرب‌الاجل (وقت شناسی) در مذاکره. مردم آمریکا همواره برواقعیتها تاکید می‌کردند و طرفدار منطق بودند. یک سونگری و تعصب به خرج نمی‌دادند، در شروع مذاکره به ندرت کوتاه می‌آمدند و نمی‌کوشیدند بدین گونه رابطه بهتری برقرار کنند، ولی سرانجام در برابر تخفیفهای طرف مقابل، مقابله به مثل می‌نمودند. و به ضرب‌الاجل‌ها و زمانی که به آنها تخصیص داده شده بود اهمیت زیادی می‌دادند. عربها بیشتر تابع احساسات بودند، بر اساس احساسات و عواطف فردی با طرف مذاکره به بحث می‌پرداختند، در سراسر مذاکره بسیار کوتاه می‌آمدند و تخفیف می‌دادند و در برابر تخفیف‌های طرف مقابل نیز تخفیف‌های زیادی می‌دادند. ندرت امکان داشت که عرب ضرب‌الاجل یا زمان مقرر را رعایت کند. روسها بحثها و مذاکره‌های خود را به صورت آرمانگرایانه ابراز می‌داشتند، به هیچ وجه از دیدگاه خود عدول نمی‌کردند، هیچ تخفیف نمی‌دادند، اگر طرف مقابل اندکی کوتاه می‌آمد آن را به حساب ضعف وی می‌گذاشتند و هیچ گاه مقابله به مثل نمی‌کردند، سرانجام این که مذاکره کنندگان روسی به ضرب‌الاجل و زمان مقرر توجه نمی‌نمودند.

نکات کاربردی برای مدیران

آنچه در زیر می‌آید برخی راه‌حل‌ها یا رهنمودهایی است که در زمینه‌های گوناگون کاربرد دارد: در موارد زیر باید حالت رقابتی به خود گرفت: وضع اضطراری است و باید اقدامی سریع و قاطع به عمل آمد؛ نوع کاعادی است و باید اجرا شود (در مورد کاهش دادن هزینه و اعمال قوانین و مقررات)، شما می‌دانید که حق با شماست و مساله منافع سازمان مطرح است یا این که باید در برابر کسانی ایستادگی و اقدام نمایید که می‌خواهند از نبودن وضع رقابتی سوء استفاده کنند. هنگامی که هر دو دیدگاه اهمیت زیادی دارد، باید با طرف دیگر همکاری کرد و به نوعی مصالحه و سازش دست یافت. هنگامی که هدف یادگیری است و فرد می‌خواهد درباره‌ی دیدگاههای گوناگون اطلاعاتی عمیق پیدا کند و نیز هنگامی که بخواهد نسبت به توافق نظر عمومی نوعی تعهد ایجاد نماید و آن گاه که بخواهد به احساسات دیگران اهمیت بدهد، باید به گونه‌ای همکاری و مشارکت نماید. هنگامی که موضوع کم اهمیت است یا مسائل مهمتر در پیش روست باید ز پدیده‌ی تعارض اجتناب نمود. هنگامی که فرد بداند احتمال جلب رضایت دیگری وجود ندارد و نیز جنبه‌های مخرب بالقوه بیش از زیانهای حاصل از راه حل مورد توافق باشد، یا بخواهد به فرد آرامش بدهد تا او در دیدگاه خود تجدید نظر نماید، اطلاعات لازم بلافاصله در دست نباشد یا اشخاص دیگری بتوانند مساله تعارض را به شیوه‌ای بهتر و اثربخش تر حل کنند و سرانجام اگر چنین به نظر برسد که مساله مورد اختلاف در حاشیه مسائل دیگر قرار دارد باز هم باید از پدیده‌ی تعارض اجتناب نمود. در موارد زیر باید از در سازش درآمد: هنگامی که فرد درمی‌یابد راهی نادرست می‌رود و بخواهد به موقعیت یا وضعیت بهتری برسد یا هدف، یادگیری و داشتن پایگاه معقول باشد، زمانی که اهمیت مساله برای دیگران زیاد باشد (نسبت به اهمیتی که آن برای فرد دارد) و هدف تامین رضایت دیگران و

افزایش روح همکاری باشد، هنگامی که هدف کسب اعتبار اجتماعی و آینده نگری باشد، هنگامی که فرد بخواهد جلوی ضرر بیشتر را بگیرد یا مساله هماهنگی از اهمیت بالایی برخوردار باشد و یا اگر هدف این باشد که به زیردستان درس داده شود و آنها فرصت بیابند از اشتباهات خود درس عبرت بگیرند . در موارد زیر باید مصالحه نمود:

هنگامی که هدف اهمیت زیادی دارد ولی ارزش آن را ندارد که مسیر مخالفی را پیمود و در صدد برآمد با قدرت بیان دیگری را سرکوب کرد، یا زمانی که طرف های مذاکره نسبت به هدف های مردنظر (ناسازگار) دارای قدرت و تعهد برابر هستند ، یا زمانی که باید مسائل پیچیده را به صورت موقت حل کرد و در اثر فشار زمانی باید به سرعت تصمیماتی گرفته شود و یا اگر وضع به گونه ای باشد که با همکاری و یار قابت نتوان موفق شد . (منبع : کتاب مبانی رفتار سازمانی : نوشته استیفن پی. رابینز، ترجمه : دکتر پارسائیان و دکتر اعرابی)