

فصل

اصول و مراحل مذاکره



❖ اهداف آموزشی

- ❖ آشنایی با اصول اساسی مذاکره
- ❖ آشنایی با مراحل اصلی مذاکره
- ❖ بررسی شیوه‌های رفتاری مذاکره
- ❖ آشنایی با الگوهای رفتاری در مذاکره
- ❖ بررسی اختلال ادراکی در مذاکره
- ❖ شناخت قلمرو و حریم‌های شخصی
- ❖ آشنایی با زبان بدن در مذاکره
- ❖ حالات چیدن میزهای مذاکره
- ❖ چند توصیه مهم در مذاکره

□ مقدمه

همه انسان‌ها در طول زندگی شخصی‌شان، از بدو تولد تا زمان مرگ، چندین فرایند مذاکره را تجربه می‌کنند. این تجربه‌های متعدد باعث می‌شود که آنها به صورت ناخودآگاه اقداماتی را برای انجام هر مذاکره در نظر بگیرند. در واقع، آنان به صورت غیرارادی یک مذاکره را به بخش‌های مختلفی تقسیم کرده و در هر بخش از یک شیوه خاصی بهره می‌گیرند، برای مثال، حضور در مراسم خواستگاری، معروف‌ترین و جالب‌ترین نوع تجربه مذاکره است. چگونگی لباس پوشیدن، پذیرایی کردن، آغاز صحبت، گفتگو درباره مسائل مهم و اساسی زندگی، عقب‌نشینی و کوتاه آمدن در برخی موارد، ارزیابی و برانداز کردن طرف مقابل، قطع رابطه یا موکول کردن بحث به جلسات آینده، نحوه خداحافظی و تمام این موارد، اجزا و مراحل از فرایند یک مذاکره به شمار می‌آید که تقریباً همه انسان‌ها حداقل برای یک بار آن را در زندگی خویش تجربه می‌کنند.

□ اصول اساسی مذاکره

از جهت اهمیت و اولویت‌بندی اقدامات لازم در یک مذاکره، اصول مذاکره به شرح زیر خواهد بود:

- ❖ هدف‌گذاری؛
- ❖ یافتن حقایق؛
- ❖ تعیین استراتژی؛
- ❖ برنامه‌ریزی؛
- ❖ اعتمادسازی؛
- ❖ تصمیم‌گیری؛
- ❖ تهیه چک لیست.



□ هدف گذاری

اولین قدم برای انجام هر نوع مذاکره این است که اهداف خود را مشخص کنید. از مذاکره به دنبال چه نتیجه‌ای هستید؟ قبل از مذاکره فهرستی از تمام اهداف خود را بنویسید، سپس آنها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. قبل از مذاکره هر گونه هدف غیر واقعی را کنار بگذارید.

اهداف مورد توجه در یک مذاکره را می‌توان به شکل زیر تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- اهداف مادی (نظیر خرید کالا با قیمت پایین‌تر، زمان تحویل سریع‌تر و ...)
 - ۲- اهداف نامشهود (نظیر حس برنده شدن، دفاع از شهرت و آبروی شرکت و ...)
 - ۳- اهداف رویه‌ای (مانند تمایل به روند دموکراتیک و انجام رأی‌گیری در مذاکرات، رعایت نظم و ترتیب در جلسه مذاکره، حسن حل و فصل منصفانه تعارض برای همه طرفین درگیر و ...)
- هدف‌هایتان را یادداشت کنید، اما نه روی لوح سنگی! هدف‌ها ممکن است در طول زندگی تغییر کنند. هدف‌های نوشته شده می‌توانند نقشه راه شما برای رسیدن به موفقیت باشند. روی کاغذ آوردن هدف‌ها به شما کمک می‌کند در طول مسیر هرگاه که لازم باشد، هدف‌هایتان را دوباره بررسی و ارزیابی کنید.

در طول مذاکرات همواره به این نکته توجه داشته باشید که هدف‌هایتان ممکن است دستخوش تغییر شوند. قبل از مذاکره، مرزهای خود را مشخص کنید. مرزهای شما یعنی برای رسیدن به آنچه در مذاکره به دنبالش هستید حاضرید چه مواردی را از دست بدهید. مشخص کردن مرزها یعنی تا چه زمانی در مذاکره باقی خواهید ماند و چه زمانی مذاکره را ترک می‌کنید.

گاهی پیش آمده که بیش از اندازه در رابطه‌ای باقی مانده‌اید، چون مرزی برای خود تعیین نکرده بودید یا شاید وقتی کسی پایش را فراتر از مرزهایتان گذاشت، چون این مرزها را به درستی نمی‌شناختید، مجبور شدید با او مدارا کنید. اهمیت این مرزها هنگامی که در روابط عاطفی و عاشقانه هستید و نمی‌خواهید آن را تمام کنید، به روشنی دیده می‌شود. در چنین مواقعی اصلاً به این مرزها فکر نمی‌کنید و هنگامی که این مرزها نادیده گرفته می‌شوند و اوضاع به جایی می‌رسد که اصلاح آن ممکن نیست، معمولاً این جمله را می‌شنوید که «دیگر از حد خودت فراتر رفته‌ای!» قبل از شروع جلسه مذاکره محدوده و مرزهایتان را مشخص کنید. مشخص کردن مرزها به شما در جریان مذاکره کمک می‌کند. هنگامی که مرزهایتان را با دقت مشخص می‌کنید، این مرزها به مکانی برای هدایت تبدیل می‌شوند. آیا نگران فریب‌های مختلف در زمان مذاکره‌اید؟ یا از حقه‌های طرف مقابل می‌ترسید؟ تا زمانی که مرزهایتان را به روشنی مشخص



کرده‌اید، نگران این موارد نباشید، به این شکل در زمان مذاکره، زمان زیادی را از دست نخواهید داد، چون از گزینه‌های پیش رویتان آگاه خواهید بود و در زمان کوتاه‌تری قادر به تصمیم‌گیری هستید.

هنگامی که می‌دانید چه زمانی مرزهایتان را مشخص کنید و به این توانایی در خود اعتماد دارید روی روند کلیه مذاکرات اثر می‌گذارید. البته بدون امید موفقیت، مشخص کردن مرزها، کاری بیهوده است. افرادی که باور دارند دنیا پر از کمبود و محدودیت است، گمان می‌کنند اگر هر مذاکره‌ای را به هر شکل ممکن به پایان نرسانند، شکست خورده‌اند. واقعیت این است که این جهان مکانی برای تجربه‌های فراوان است و به اندازه کافی شغل و فرصت مناسب برای همه وجود دارد. فرصت‌های رسیدن به موفقیت بسیار بیش از چیزی است که فکرش را می‌کنید. (زند، ۱۳۹۲: ۴۳ و ۴۴)

قبل از اینکه جلوتر برویم، باید نگاهی به مرحله آمادگی بیندازیم. آمادگی، مهارتی است که اغلب دست کم گرفته می‌شود. آمادگی برای مذاکره نه فقط مهم، بلکه حیاتی است و در واقع یکی از گام‌های اولیه و مهمی است که شما را در مذاکرات، به جاده موفقیت رهنمون می‌شود. مثل گروه پیشاهنگ‌ها که می‌گویند: «آماده باشید»، آمادگی خوب، پایه محکم و استواری برای مذاکراتتان فراهم می‌آورد و برای شما اعتماد به نفسی به ارمغان می‌آورد که برای موفقیت بدان نیازمندید، قسمت دیگر، یعنی عدم آمادگی یا آمادگی ضعیف یا محدود، قسمتی نامناسب و ضعیف است و سبب می‌شود که بی‌پناه و دارای موضعی ضعیف گردید. اگر شما مثل اغلب مردم باشید، از مرحله آمادگی خود می‌زنید، شما این کار را انجام می‌دهید چون مشغله دارید، وقت ندارید یا اینکه نمی‌خواهید به زحمت بیفتید؛ اما نباید آمادگی در شما بدون توجه یا با آشفتگی به وجود آید، به منظور نیل به موفقیت در مذاکرات، برای آمادگی خود باید اهدافی بلندنظرانه تعیین کنید. یعنی حصول اطمینان از اینکه در حالی وارد مذاکره می‌شوید که از طرف مقابلی که با او روبه‌رو خواهید شد، بیشتر می‌دانید. اگر موفق به این کار نشوید، خود را در معرض ریسک قرار می‌دهید و اگر موفق شوید، حتی در مواجهه با بزرگترین مذاکره‌کنندگان جهان، برتری خواهید داشت. زمانی که به نحو بایسته آماده‌اید و برای ایجاد آمادگی خود، به خوبی فعالیت کرده‌اید، سفر را آغاز می‌کنید، سفری که از طریق یک سلسله اقدام مرتبط به هم، به سمت موفقیت گام برمی‌دارید.

تصمیم‌گیری در مورد آنچه تصور می‌کنید، به دنبال آن هستید، اولین گام است؛ چرا که اگر بخواهید در مذاکره‌تان موفق باشید، باید فراتر از این هم بروید. شما باید قادر باشید که:

۱- بین آنچه می‌خواهید و آنچه که نیاز دارید تمایز بگذارید.



۲- محدودیت‌های خود را بشناسید.

۳- خود را آماده سازید به نقطه‌ای برسید که مورد توافق طرفین باشد.

□ یافتن حقایق

حقایق چیزهای فریبنده‌ای هستند؛ می‌توانند شما را سرگرم کنند، متحیرتان سازند، شما را به هیجان آورند یا به وحشت بیندازند. اما در مذاکرات، حقایق به شما قدرت و اختیار می‌بخشند؛ به عنوان مثال، اگر شما شرایط فروش تلویزیون سونی را روی کاتالوگ یا وب سایت آن دیده باشید، حقایق و اطلاعاتی که از این طریق یافته‌اید به شما اعتمادی می‌دهد که به راحتی با نماینده فروش که مدعی است سونی تلویزیون کوچک به همراه ویدیو نمی‌سازد، چالش کنید. (زیرا خودتان در وب‌سایت سونی دیده‌اید). (فیلیپ باگلی، ص ۲۴ و ۲۵)

□ تعیین استراتژی

استراتژی عبارت است از یک برنامه کلی جهت هدایت مذاکره و تاکتیک‌ها. کارهای خاصی هستند در اجرای یک استراتژی. در واقع استراتژی مفهوم کلی و جامعی است که مذاکره کننده به منظور هدایت مذاکره انتخاب می‌کند. (امیر همایون ارمی، ص ۲۵)

استراتژی از نظر یک فرد نظامی بیشتر به معنای حرکت مکانیکی ابزار، ماشین آلات نظامی و سربازان، در قالب طرح و برنامه‌ای است که توسط استراتژی تدوین شده است و استراتژی از نظر یک استاد دانشکده مدیریت یا یک تحلیل‌گر بازرگانی کاملاً متفاوت است و احتمالاً استراتژی موضوعی است که کسب و کار یک شرکت را یکپارچه می‌سازد. اما زمانی که این لغات را در مذاکره به کار می‌گیرید، مفهومی با ظرافت، اما عمیقاً متفاوت به خود می‌گیرد. چون استراتژی‌ای که شما در مذاکره می‌پذیرید، به مذاکره شما خط مشی و مسیر اقدام خاصی می‌دهد و سبب می‌شود همه آنچه در مذاکره انجام می‌دهید، یکپارچه شود. هدف استراتژی کسب یا تأمین تعدادی هدف تعریف شده است. در حالی که استراتژی، نتیجه یا هدف نهایی را نشان می‌دهد، این تاکتیک است که شما را به آنجا می‌رساند. تاکتیک‌ها در مورد جزئیات اقدامات و ماهیت عکس‌العمل‌های شما، نسبت به اقدام طرف مقابل است. تصمیماتی که می‌گیرید، تصمیمات تاکتیکی هستند. در عمل، خط فاصل استراتژی و تاکتیک هرگز به این وضوح نیست و در واقعیت، اقتضاء و روابط متقابل بین استراتژی و تاکتیک، اغلب این مرز را از میان برمی‌دارد. همچنین بین آنچه شما برای استراتژی و تاکتیک برنامه‌ریزی می‌کنید و آنچه موفق به انجام آن می‌شوید، تفاوت وجود



دارد. با وجود این، تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ای که در مذاکره دنبال می‌نمایید و تاکتیکی که برای نیل به آن تعقیب می‌کنید، بخش مهمی از مرحله آمادگی شما برای مذاکره خواهد بود. استراتژی دیدگاه کلی یک مذاکره را تعیین می‌کند، و تاکتیک هر لحظه آن را مشخص می‌سازد و ماهیت مذاکره را تشکیل می‌دهد. همچنین، عمل و عکس‌العمل‌های ما را در مذاکرات متضمن است. به همین علت، بسیاری از آنها خاص مذاکرات هستند. بدین معنا که به شرایط و آهنگ یک مذاکره خاص ارتباط دارند. اما این تاکتیک‌ها هر محتوایی که داشته باشند و هر جا که مورد استفاده قرار گیرند، همه یک ویژگی دارند: یعنی باید اثربخش، مکمل و سازگار با استراتژی مورد انتخاب شما باشند. در غیر این صورت، به عنوان مانع برای شما عمل می‌کنند و استفاده از آنها نفاق‌افکن و مخل و از بین برنده آهنگ مذاکره شما خواهند بود. (فیلیپ باگلی، ۱۳۸۵: ۴۸ و ۵۴)

□ برنامه‌ریزی

بر خلاف باور عموم، موفقیت در مذاکره به توان متقاعدسازی، سخنوری، ذکاوت و ظاهرسازی متکی نیست. بلکه مبنای موفقیت در مذاکره، برنامه‌ریزی است. مقدمات و نحوه آمادگی برای مذاکره نقش مهمی در موفقیت مذاکرات ایفا می‌کنند.

برنامه‌ریزی اثربخش، مستلزم کوشش فراوان در حوزه‌های زیر است:

- ☆ تعریف موضوعات مورد بحث؛
 - ☆ ترکیب موضوعات و تعاریف آمیخته با چانه‌زنی؛
 - ☆ تعریف علایق؛
 - ☆ تعریف حدود؛
 - ☆ تعریف اهداف (مقاصد) و پیشنهادهای آغازین (نقطه شروع)؛
 - ☆ تعریف افراد اثرگذار و مسئول در مذاکره؛
 - ☆ شناخت طرف مقابل، علایق و اهداف او؛
 - ☆ انتخاب راهبرد؛
 - ☆ برنامه‌ریزی درباره نحوه ارائه موضوع مورد بحث و دفاع از آن؛
 - ☆ تعریف پروتکل (تعریف زمان، مکان، افراد حاضر در جلسه، دستور نشست و ...).
- بدیهی است که در جریان مذاکره اطلاعات جدیدی به دست خواهد آمد، لذا فرد باید همواره فرایند برنامه‌ریزی را اصلاح و تعدیل نماید.



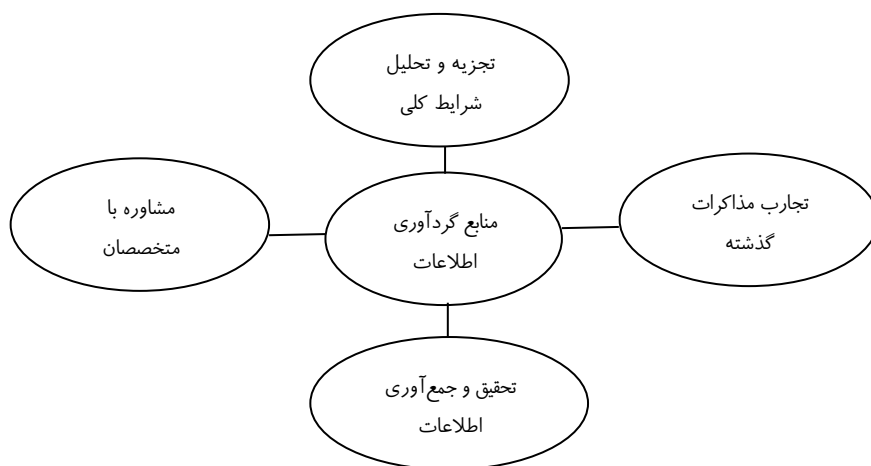
■ چک لیست برنامه‌ریزی مذاکره

- موضوعات مورد بحث در مذاکره چیست؟
- چه موضوعاتی را پوشش دهیم؟ چه موضوعاتی به هم مرتبط‌اند؟
- علایق من چیست؟
- حدود من چیست؟ چه راهی را دنبال می‌کنم؟ راهکار جایگزین چیست؟
- تعریف مقاصد و نقطه آغازین – از کجا شروع خواهم کرد؟ هدفم چیست؟
- افراد اثرگذار در مذاکره چه کسانی هستند؟ چه توقعات و خواسته‌هایی از ما دارند؟
- طرف مقابل کیست و از ما چه خواسته‌ای دارد؟
- کدام راهبرد کلی را انتخاب کنم؟
- چگونه موضوعات مورد بحثم را ارائه کنم؟
- در اجرای این پروتکل چه مذاکره‌ای باید دنبال شود؟

■ تعریف موضوعات مورد بحث

در مذاکره در کنار موضوع اصلی، موضوعات فرعی نیز وجود دارد، که باید به آنها پرداخت. با استفاده از منابع زیر می‌توان فهرست کاملی از موضوعات مربوط تهیه کرد:

- ❖ تجزیه و تحلیل شرایط کلی؛
- ❖ تجارب خود ما از مذاکرات مشابه؛
- ❖ تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات؛
- ❖ مشورت با متخصصان.





■ ترکیب موضوعات مورد بحث و تعریف آمیخته چانه‌زنی

در این مرحله از کار، به جمع‌آوری تمامی موضوعات در قالب فهرستی جامع می‌پردازیم. ترکیب فهرست‌های طرفین درگیر، آمیخته چانه‌زنی را تعیین می‌کند. اگرچه ارائه فهرستی جامع از موارد مورد بحث، امکان بررسی عمده موارد را به دست می‌دهد، ولیکن با طولانی کردن جریان مذاکره موجب پیچیدگی بسیار می‌شود، لذا پس از تهیه فهرست باید موارد را اولویت‌بندی کرد.

اولویت‌بندی موضوعات مذاکره شامل سه مرحله است:

۱- تعیین اینکه چه موضوعاتی مهم و چه موضوعاتی کم اهمیت‌اند؛

۲- تعیین موضوعات مرتبط یا نامرتبط با بحث؛

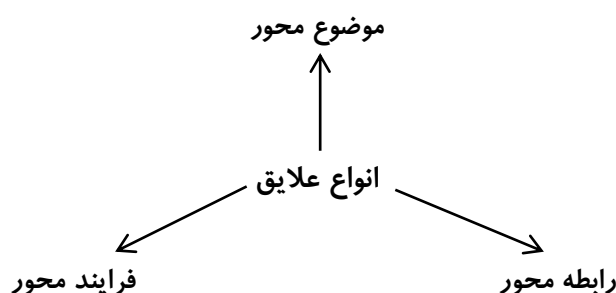
۳- تعریف علایق.

علایق را می‌توان در چند دسته طبقه‌بندی کرد:

موضوع محور: مستقیماً به موضوعات اصلی مذاکره مربوط هستند.

فرایند محور: مربوط به شیوه‌ای که مذاکره کنندگان در دستیابی به توافق در پیش می‌گیرند.

رابطه محور: به روابط فعلی یا آتی مطلوب میان طرفین وابسته است.



علاوه بر علایق مشهود، علایق نامشهود نیز مذاکره کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علایق نامشهود، اصول، ضوابط و هنجارهای غیر رسمی طرفین را شامل می‌شود.

۴- شناخت حدود و راهکارهای جایگزین

آماده‌سازی نیازمند تعیین «حدود» و «راهکارهای جایگزین» است. «حدود» نقاطی هستند که می‌باید به مذاکره پایان داد. «حدود» مذاکره مسائلی است که قابل بحث نیست، به عبارت دیگر مواردی است که خواسته‌های حداقلی را نیز ارضا نمی‌کند.

۵- هدف‌گذاری و پیشنهادهای آغازین

پس از آن که مذاکره کنندگان، موضوعات را تعریف و دستور نشست آزمایشی را تهیه و مشورت‌های مناسب و ضروری را انجام دادند، به تعریف «نقطه هدف» و «پیشنهاد آغازین» می‌پردازند.



نقطه هدف: جایی که فرد، واقع‌گرایانه انتظار دارد بر روی آن توافق شود.
پیشنهاد آغازین: معامله‌ای ایده‌آل (منطقی) که فرد امیدوار به دستیابی به آن است. هدف‌گذاری مستلزم آگاهی به اهداف است.

هدف‌گذاری اغلب نیازمند توجه به نحوه دسته‌بندی موضوعات و اهداف است. هدف‌گذاری مستلزم شناخت بده بستان‌ها و کنار گذاشتن برخی اقسام است.

۶- ارزیابی موکلان

گاهی مذاکره شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرد و مذاکره‌کننده دیگر تصمیم‌گیرنده اصلی نیست. در برخی مذاکرات، مذاکره‌کننده موظف است به مقامات بالاتر گزارش دهد و تصمیم‌گیرنده اصلی نیست. علاوه بر این برخی مسائل همچون قوانین، رسوم، عرف کسب و کار، مسائل سیاسی و فرهنگی، ارزیابی ناظران، بر جریان مذاکره تأثیرگذار است.

۷- تجزیه و تحلیل طرف مقابل

منابع، علایق و نیازهای فعلی طرف مقابل، بخش‌های کلیدی اطلاعات پس‌زمینه‌ای، برای شناخت طرف مقابل است.

منابع گوناگونی برای آگاهی از وضعیت کنونی طرف مقابل وجود دارد. از قبیل: تاریخچه کسب و کار یا مذاکرات قبلی، میزان موفقیت‌ها، صورت‌های مالی، فایل‌های اطلاعاتی، شرح حال شرکت، گزارش‌های بازار سهام، احکام قانونی ثبت شده، موجودی انبار طرف مقابل و یا پرسش از کسانی که پیشتر با او داد و ستد کرده‌اند.

علاوه بر آشنایی با پیشینه، ما نیازمند اطلاعات در خصوص علایق و نیازمندی‌های طرف مقابل هستیم. برای دستیابی به چنین اطلاعاتی می‌توان از طرق مختلفی عمل کرد:

- ❖ انجام گفتگوی مقدماتی برای جویا شدن خواسته‌های طرف مقابل در مذاکرات پیش رو؛
- ❖ پیش‌بینی علایق طرف مقابل؛
- ❖ پرسش از آشنایان و کسانی که پیش‌تر با وی مذاکره کرده‌اند؛
- ❖ مطالعه مطالبی که درباره وی در رسانه‌ها آمده است.

□ اعتمادسازی

اعتماد به طرف مقابل، یکی از پایه‌های اصلی فرایند مذاکره است. هر مذاکره‌کننده‌ای در طول مذاکره، اطلاعات مختلفی را از طرف مقابل دریافت می‌کند، وعده‌های مختلفی رد و بدل می‌شوند و در نهایت، توافقات شفاهی یا مکتوب مختلفی حاصل می‌گردد. بدیهی است اعتماد به طرف مقابل، سطح ثابتی



ندارد. ممکن است در ابتدای مذاکره اعتماد زیادی وجود نداشته باشد، ولی بتدریج چنین اعتمادی شکل بگیرد و یا یکی از طرفین، در ابتدا اعتماد بسیار زیادی به طرف مقابل داشته باشد، اما در طول مذاکره از این اعتماد کاسته شود. اگرچه میزان اعتماد به دیگری متغیر است و نمی‌توان برای آن سطح ثابتی تعریف کرد، ولی واقعیت این است که همه ما یک ویژگی شخصیتی تحت عنوان اعتماد به طرف مقابل را تجربه کرده‌ایم. برخی افراد راحت‌تر به دیگران اعتماد می‌کنند و برخی دیگر سخت‌تر. اگر چه میزان این اعتماد برای همه این افراد در طول زمان تغییر می‌کند.

برای توسعه اثربخش اعتماد، هر مذاکره کننده باید به این اعتقاد برسد که او و طرف مقابل، هر دو، بر اساس همکاری متقابل رفتار می‌کنند. علاوه بر این، هر طرف باید باور داشته باشد که این رفتار، علامتی مبنی بر صداقت، صراحت و تعهد به یافتن راه حل مشترک و مورد توافق است. (دی ج. لویسکی، براس بارون، ۱۳۹۳، ص ۱۷۲ و ۱۷۳)

برخی عوامل به افزایش اعتماد میان مذاکره کنندگان کمک می‌کند؛ نخست، افرادی که از شخص مقابل، طرز فکر مثبتی نسبت به خود دریافت می‌کنند، به احتمال زیاد به آن شخص اعتماد بیشتری خواهند داشت. دوم اینکه افراد اغلب نسبت به کسانی که به آنها وابستگی دارند، اعتماد نشان می‌دهند؛ قرار گرفتن در موقعیت آسیب رساندن یا کمک به کسی (که او نیز به نوبه خود می‌تواند همین‌گونه عمل کند) اعتماد دو طرفه را تقویت می‌کند. سوم اینکه، احتمال بیشتری وجود دارد که افراد به کسانی که در رفتار مبتنی بر همکاری و اعتماد پیش قدم می‌شوند، به‌ویژه اگر این عمل، جایگزین رفتار تخصمی اولیه شده باشد. چهارم، شواهدی دال بر این وجود دارد که هدیه دادن به طرف مقابل ممکن است به افزایش اعتماد وی کمک کند.

در نهایت اینکه، به احتمال فراوان افراد به کسانی که حاضر به واگذاری امتیاز هستند، بیشتر اعتماد می‌کنند. نشان دادن رفتار مردمی حاصل این پیام است که افراد از یک سو تعهد محکم و سختی به نیازهای خود دارند و از سوی دیگر حاضرند برای رسیدن به راه حلی مشترک با طرف مقابل همکاری کنند. چنین مذاکره کنندگانی احتمالاً ارزش اعتماد و دستیابی به بهترین توافق را بهتر می‌فهمند. برای به وجود آمدن اعتماد در طول مذاکره، دقت در حرکات آغازین ضروری است. هر چه اظهارات و اعمال اولیه فرد بیشتر مبتنی بر همکاری و نبود تعصب و تهدید باشد، اعتماد و همکاری طرف مقابل نیز بیشتر جلب می‌شود. با اتخاذ این موضع، همکاری اولیه طرفین در پیشبرد مذاکره از این طریق مصممانه‌تر می‌شود. اگر رفتار مشارکت‌جویانه در همان آغاز مذاکره بروز یابد، در طرفین گرایشی برای تمرکز بر این چرخه و ادامه آن به وجود می‌آید. سرانجام اینکه، حرکات



آغازین نه تنها به استقرار حالت مطلوب در مذاکره کمک می‌کند، بلکه نیروی محرک اولیه را نیز فراهم می‌کند. با وسیع‌تر شدن چرخه اعتماد و تداوم همکاری میان طرفین، حتی در صورت قطع رابطه، بازسازی آن آسانتر می‌شود. (دی ج. لویسکی، براس بارون، ۱۳۹۳، ص ۱۷۳)

□ تصمیم‌گیری

در فواصل مختلف مذاکراتی تصمیماتی باید گرفته شود و طرفین بر سر آنها توافق کنند. تصمیمات باید به نحوی اتخاذ شوند که مورد توافق کلیه طرف‌های مذاکره باشند و مشروعیت و الزام‌آور بودن آنها مورد قبول آنها باشد. این امر باید قبلاً برای طرف‌های مذاکره جا بیفتد. اگر یک طرف اختلاف از موضوع مورد توافق در مرحله قبلی عدول کند، خطر مختل شدن کل فرایند مذاکره وجود دارد؛ از این رو باید برخی ساز و کارها برای تعریف توافقات الزام‌آور در فرایند مذاکره تعریف شود. مسأله دیگر این است که طرفین چه مقدار وقت برای تأیید توافقات نیاز دارند؟ آیا طرفین اختیار کافی برای تأیید موافقت‌نامه‌ها دارند یا اینکه نیاز به هماهنگی با مقامات مافوق خود دارند؟ موضوع دیگر این است که آیا اگر بر سر برخی مسائل توافق حاصل نشد، توافقات صورت گرفته محترم است یا همانند رویه به کار گرفته شده در مذاکرات ایرلند، موضوع همه یا هیچ است؟ در مذاکرات ایرلند توافق شده بود که هیچ توافقی نهایی نیست مگر آنکه در مورد همه چیز توافق حاصل شود. بدین ترتیب در صورت شکست مذاکرات در نیمه راه توافقات قبلی کان لم یکن تلقی می‌شدند. حسن این نظام این است که طرفین با خیال راحت‌تری می‌توانند برخی توافقات را صورت دهند و یا حتی در برخی موارد تسلیم خواست صلح دیگر شوند، به امید آنکه در سایر موارد توافق کنند و در نهایت نیز امکان بررسی و متوازن کردن کل توافقات را داشته باشند.

«سایرل راما فوزا»^۱ در مورد فرمول تصمیم‌گیری در مذاکرات آفریقای جنوبی می‌گوید: «تمامی توافقات و تصمیمات باید به اجماع تمامی طرف‌های اختلاف می‌رسید. هنگامی که اجماع کامل میسر نمی‌شد، مبنای کار اجماع کافی بود. اجماع کافی به عنوان فرایند دستیابی به توافقی که ما را به مرحله بعد می‌برد تعریف شده بود. این اجماع باید بین دو طرف صورت می‌گرفت: «حزب ملی و کنگره ملی آفریقا. طرف‌هایی که با تصمیم مخالف بودند، می‌توانستند مخالفت خود را رسماً به ثبت برسانند، اما در فضای همکاری درک می‌کردند که نمی‌توانند مانع حرکت فرایند مذاکره شوند.» (گرشاسبی، اصغر، ۱۳۹۳: ص ۲۰۳ و ۲۰۵)

1. Cyril ramaphoza



■ شکل‌های مختلف تصمیم‌گیری در مذاکرات

☆ توافق کامل: همه طرف‌ها باید تصمیم اخذ شده را تأیید کنند.

☆ اکثریت ساده: توافق بیشتر طرف‌های درگیر.

☆ اجماع: موضوع تعریف و باز تعریف می‌شود تا جایی که تمامی طرفین بتوانند بر سر آن توافق کنند.

☆ اجماع کافی: نسبت خاصی از اعضای طرفین مذاکره باید بر سر موضوع توافق کنند.

☆ رأی‌گیری مخفی برای پی بردن به میزان اجماع.

☆ رأی‌گیری با بلند کردن دست.

☆ تأیید موافقت‌نامه به وسیله طرف‌ها و یا به کمک همه‌پرسی.

□ تهیه چک لیست

تهیه گزارش و ثبت موضوعات مورد بحث در مذاکره نیز اهمیت زیادی دارد. اما متأسفانه بسیاری از مذاکره‌کنندگان اهمیت این امر را نادیده می‌گیرند. ثبت گفتگوها و نظرات مطرح شده در یک جلسه ممکن است کاری تکراری و خسته کننده به نظر آید، اما مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای می‌دانند که این کار از اهمیت بالایی برخوردار است.

اهمیت و ارزش تهیه چک لیست از مباحث مذاکره:

الف) معمولاً کسی که بهترین یادداشت‌ها را در جلسه برمی‌دارد به حافظه جلسه تبدیل می‌شود و به احتمال زیاد وقتی که سوءبرداشت‌ها در مورد توافقات جلسه وجود داشته باشد، حرف‌ها و نظرات او مورد استناد قرار خواهند گرفت.

ب) کسی که بهترین یادداشت‌ها را برداشته است، می‌تواند برای نوشتن پیش‌نویس قرارداد داوطلب شود و کسی که پیش‌نویس قرارداد را می‌نویسد نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به چارچوب کاری قرارداد ایفا می‌نماید. به همین دلیل او می‌تواند برخی نکات را مهم‌تر و برخی دیگر را کم‌اهمیت‌تر جلوه داده و نتیجه مذاکره را تا حدی به سمت خواسته‌های خود متمایل کند.

ج) در مذاکرات مهم و چند مرحله‌ای پس از پایان هر دوره از مذاکرات صورت جلسه‌ای تنظیم و توسط طرفین امضا می‌شود. این کار در هنگام عقد قرارداد نهایی بسیار مهم بوده و تقریباً نیاز به مذاکره مجدد بر سر موضوعات توافق شده را برطرف می‌کند.



■ مراحل مذاکره

مراحل اصلی مذاکره عبارتند از:

- ۱- فعالیت‌های قبل از شروع مذاکره؛
- ۲- فعالیت‌های هنگام انجام مذاکره؛
- ۳- فعالیت‌های بعد از انجام مذاکره.

□ فعالیت‌های قبل از شروع مذاکره

هر تصمیم‌گیرنده، یا مذاکره‌کننده‌ای باید قبل از آغاز مذاکره فعالیت‌هایی را انجام دهد.

فعالیت‌های قبل از شروع مذاکره، به طور کلی عبارتند از:

- ❖ آمادگی و گردآوری اطلاعات؛
- ❖ تعیین چارچوب مذاکره؛
- ❖ انتخاب استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها؛
- ❖ توجه به امتیازات و بده بستان‌ها؛
- ❖ تشکیل تیم مذاکره؛
- ❖ نحوه برقراری ارتباط برای مذاکره (مذاکره تلفنی، استفاده از نامه یا سایر وسایل ارتباطی نوشتاری، اینترنت و ...)
- ❖ مهارت‌های ارتباطی برای مذاکره؛
- ❖ تهیه و پیش‌نویس دستور جلسه؛
- ❖ تحلیل زمانی؛
- ❖ تحلیل مکانی.

در این مرحله این فعالیت‌های دهگانه باید به دقت شناسایی و اجرا شوند و برای آشنایی بیشتر شما به شرح مختصر آنها می‌پردازیم:

■ آمادگی و گردآوری اطلاعات

آمادگی، اسلحه پنهان در مذاکرات است. اگر مذاکره‌کنندگان به امر آمادگی به اندازه کافی ارزش قائل نشوند، از رسیدن به هدف‌های خود در مذاکره باز می‌مانند. (همان، ۳۴)

برای تأمین آمادگی جهت حضور در جلسه مذاکره، لازم است فهرستی از سؤالات و موضوعاتی که در مذاکره ممکن است توسط طرف مقابل مطرح گردد به همراه پاسخ و اعلام موضع مذاکره‌کننده که بر اساس استراتژی و فنون مذاکره تنظیم گردیده، تهیه شود. (پاکدامن، ۱۳۷۴: ۸۰)