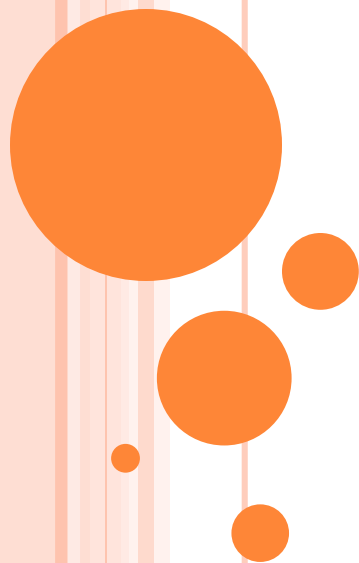


# کارگاه آموزشی مذاکره و حل تعارض

معصومه اسکندری  
متخصص روانشناس



# تعارض و مواجهه با آن

- تعارض چیست؟
- سطوح تعارض کدامند؟
- چه مواردی باعث بروز تعارض می شود؟
- آیا باید از تعارض دوری کرد؟
- چه عواملی تعارض را به سمت یک تعامل مخرب سوق می دهند؟



# تعارض و مواجهه با آن

- تعارض فردی و گروهی
- چه عواملی تعارض را به سمت یک تعامل مخرب سوق می دهند؟
  - اهداف رقابتی و شرایط برنده / بازنده
  - سوء برداشت و پیش فرض
  - احساسات منفی
  - کاهش ارتباطات
  - مبهم شدن موضوع اصلی تعارض
  - موضع گیری شدید و پافشاری بر روی آن
  - بزرگنمایی اختلافات و فاجعه سازی



## علل تعارض

- بسیاری از عوامل و شرایط که به وقوع تعارض کمک می نماید در دو گروه مشخص قابل تقسیم بندی هستند
  - تعارض گروهی
  - تعارض بین فردی
- عوامل مرتبط با تعارض گروهی
  - رقابت برای منابع
  - ابهام در مسئولیت شغلی
  - تفاوت در اهداف
  - سیستم های پاداش



# علل تعارض

- عوامل مرتبط با روابط بین فردی
  - لجبازی مداوم
  - دیدگاههای متفاوت
  - شیوه های رفتاری فرد
  - نبود اعتماد
  - تحریف های شناختی
  - تعارض بین نوجوان و والدین
  - عدم گفتگوی دیالکتیک



# دیدگاه‌هایی درباره تعارض در گروه‌ها

## دیدگاه‌های جدید

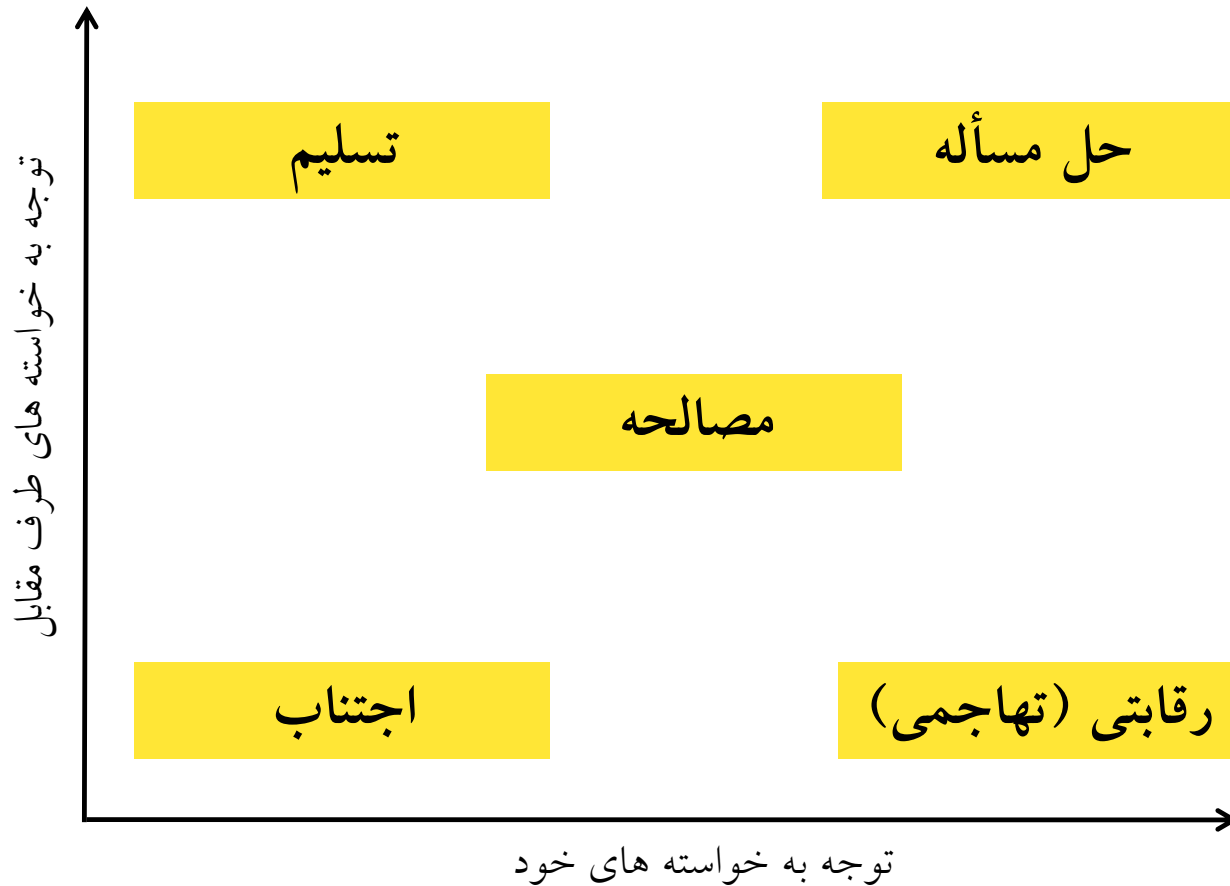
- بروز تعارض اجتناب ناپذیر است.
- تعارض به تحرک سازمانی کمک می‌کند.
- وظیفه مدیریت اداره کردن تعارض به نحو مطلوب می‌باشد.
- انجام کار مطلوب در سازمان نیاز به وجود تعارض دارد.
- تعارض را فرصت می‌داند

## دیدگاه‌های سنتی

- می‌توان از تعارض جلوگیری کرد.
- تعارض باعث شکست سازمان است و از انجام کار به نحو مطلوب جلوگیری می‌کند.
- وظیفه مدیر حذف تعارض در سازمان است.
- انجام کار مطلوب در سازمان نیاز به حذف تعارض دارد.
- تعارض رو تهدید می‌بیند

# مدیریت مؤثر تعارض

روشهای مختلفی برای طبقه بندی رفتار انسانها در مواجهه با تعارض پیشنهاد می شود. معروفترین آنها روش توجه دوگانه (Dual Concern) است.



## تفاوت مذاکره با مجادله و مناظره

### مذاکره

✓ تولید می کند

✓ کاهش تنش

✓ توجه به دیدگاه های دیگران

✓ دارای هدف است

✓ توهین نمی کنند

✓ همدلی در آن وجود دارد

✓ هدف انتقال اطلاعات

✓ مدیریت تعارض موجود

✓ قابل کنترل

### مجادله

✓ تولیدی وجود ندارد

✓ افزایش تنش

✓ توجه فقط به دیدگاه خود

✓ هدف خاصی را دنبال نمی کند

✓ به یکدیگر توهین میکنند

✓ در مقابل یکدیگر قرار میگیرند

✓ هدف حمله و تخریب یکدیگر

✓ وخیم کردن تعارض

✓ غیر قابل کنترل



# مذاکره بین فردی

## ○ مذاکره با افراد صمیمی

- پیش از هر چیز همدلی کنید
- افراد می خواهند شما احساسات شان را درک کنید
- زبان احساس چیست؟
- زبان احساس در مقابل زبان داوری را فرا بگیرید
- احساسات خود را بیان کنید
- بعد از اینکه توانستید جملات احساسی طرف مقابل را درک کنید مذاکره را آغاز کنید.



## مذاکره بین فردی

- تعارض طبیعی است.
- دو دیدگاه باید مشروع باشد.
- هدف، رسیدن به یک دیدگاه مورد قبول دو طرف است.
- موضوعات خیلی کوچک باید کنار گذاشته شود.



## مذاکره بین فردی

- در مورد قواعد و مقررات از قبل توافق کنید.
- زمانی را انتخاب کنید که هر دو راحت باشید.
- اگر عصبانیت بالا گرفت، از هم فاصله بگیرید و قرار بگذارید که سر یک ساعت خاص برگردید.
- اگر لازم است از ساعت استفاده کنید.
- به نوبت گوینده و شنونده باشید و در هر حالت از قواعد پیروی کنید.



## وقتی نقش گوینده را دارید

- توضیح بدهید که شما مسأله را چگونه می بینید.
- بر مسأله متمرکز بشوید و نه بر شخص.
- از پیام من استفاده کنید



## وقتی نقش شنونده را دارید

- سؤال برسید تا کاملاً بفهمید موضوع چیست.
- موضوعات را آن طوری که فهمیده اید خلاصه کنید.
- گوش کنید و از قضاوت درباره آنچه که گوینده می گوید پرهیز کنید.



## مراحل مذاکره بین فردی

- هر فردی نظرش را بیان کند.
- وقتی هر دو نفر نظراتشان را بیان کردند، به توافق برسید که مشکل چیست؟
- راه حل ها را هر چه که به نظرتان می رسد بیان کنید.
- بگویید که هر کدام از شما مایلید چه اقداماتی انجام دهید.
- در مورد راه حلی که با نیاز های هر دوی شما منطبق است به توافق برسید.
- در مورد طرح عمل (نحوه عمل کردن) به توافق برسید.
- شروع کنید و عمل کنید.



مذاکره

اجرای یک مذاکره



# تعارض و مواجهه با آن

○ مدیریت مؤثر تعارض

○ نمودار تعارض

● رفتار تهاجمی (رقابتی) :

○ تهدید، لحن خشن، اصرار و رفتارهای یک طرفه،

○ مذاکره تک موضوعی است و پیچیدگی ندارد،

○ زمانی که فرصت کمی برای مذاکره داریم.

○ وقتی فرد مقابل حاضر نیست وارد یک تعامل سازنده شود.

● اجتناب:

○ به این امید که شاید بدون ایجاد تنش و مشکلات احتمالی، تعارض موجود با گذشت زمان برطرف شود،

○ گاه به دلیل نقص دانش سعی می کنند تعارض را نادیده بگیرند.





# تعارض و مواجهه با آن

- تسلیم:

- ممکن است به این نتیجه برسید که خواسته هایتان غیرمطقی بوده است،
- یا حفظ روابط بلندمدت برایتان بیش از کسب منافع کوتاه مدت اهمیت داشته باشد.
- یا یک جا به عنوان امتیاز کوتاه می آید تا در جای دیگر امتیاز دیگری را کسب کنید.
- یا به عنوان مدیر اجازه می دهید پرسنل زیردستان اشتباهاتی کند تا آموزش درستی حاصل گردد.

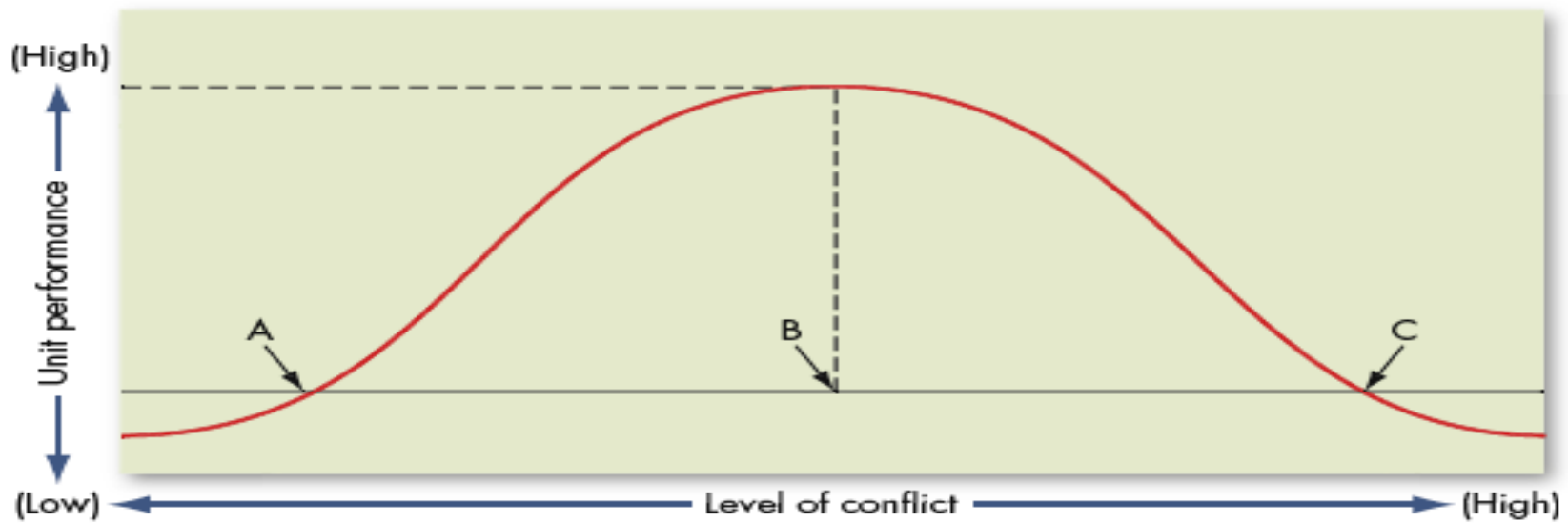
- در جستجوی حل مسئله:

- شرایطی که مذاکره بسیار پیچیده بوده
- یا هیچ یک از طرفین نتوانسته باشد به تنهایی به راه حل مناسبی برای رفع تعارض دست یابد،
- زمانی که نیازمند حمایت طرف مقابل جهت اجرای توافقات حاصل از مذاکره هستیم.

- مصالحه:

- هیچ یک از طرفین به تمام خواسته های خود نمی رسند اما چون دیگری از خواسته هایش کاسته احساس رضایت از مذاکره حاصل می شود.





Situation	Level of conflict	Type of conflict	Unit's internal characteristics	Unit performance outcome
A	Low or none	Dysfunctional	Apathetic Stagnant Nonresponsive to change Lack of new ideas	Low
B	Optimal	Functional	Viable Self-critical Innovative	High
C	High	Dysfunctional	Disruptive Chaotic Uncooperative	Low



# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

○ اگر از قبل برنامه ریزی نداشته باشید:

- نمی توانید به سرعت درباره ارزش مذاکراتی که روی میز گذاشته می شود قضاوت کنید
- تردید و تأخیر بیش از حد در هنگام پیشنهاد مناسب
- نمی توانید نقاط قوت و ضعف مواضع خود و طرف مقابل
- اختلال در تصمیم گیری در زمان کوتاه فرآیند تبادل امتیازات
- بخش قابل توجهی از فعالیت ذهنی شما به تحلیل مواضع و پیشنهادات مطرح شده اختصاص می یابد.
- شنیدن حرف های کاملاً جدید اعتماد به نفستان را تخریب می کند

○ چه کنیم؟



# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

- اهداف خود را تعیین کنید
  - اهداف با آرزوها تفاوت می کنند، اهداف باید واقع پذیر باشند.
  - برای اهداف حد حدودی وجود دارد که عبارتند از:
    - انتخاب های جایگزین مذاکره طرف مقابل: کارمزد ۵ درصد
    - انتخابهای جایگزین مذاکره شما
    - عرف
  - اهداف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشد
  - معمولاً اهداف با همدیگر قابل معامله اند



# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

## ○ استراتژی مذاکره

- تعیین استراتژی ها برای رسیدن به اهداف تعیین شده
- انواع استراتژی:
  - منفعل: اجتناب از مذاکره؛
  - زمانی که وقت و انرژی که باید صرف زمان مذاکره شود از نتیجه آن ارزشمندتر است،
  - زمانی که گزینه بهتری وجود دارد که می تواند جایگزین مذاکره فعلی شود.
  - فعال: سه دسته اند؛ تعامل، رقابت، تسلیم
  - استفاده از ترکیب این سه استراتژی



# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

## ○ فرآیند برنامه ریزی

- تعریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره؛
  - مذاکراتی که فقط یک موضوع اصلی دارند شکل رقابتی به خود می گیرند،
  - مذاکراتی که بیش از یک موضوع در آنها وجود دارد شکل تعاملی به خود می گیرند
  - موضوعات مربوط به خرید خانه
  - نکته
  - بحث درباره مذاکره بر سر دیر به خانه آمدن همسر
- ترکیب موضوعات و دسته بندی آنها
  - اگر تعداد موضوعات خیلی زیاد شود چه می شود؟
  - اولویت بندی



# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

- نقطه ترک مذاکره :
  - نقطه ای هزینه های ناشی از مذاکره از سود پیشی می گیرد، برخی مواقع به طور ناخواسته نقطه پیشنهاد ما به جای آنکه تحت تأثیر نقطه ترک مذاکره باشد بر اسا موضع طرف مقابل قرار می گیرد
- انتخاب نقطه هدف و نقطه شروع مذاکره
  - به خواسته های خود توجه کنید: برای هر موضوع مورد مذاکره سه حالت خوش بینانه، واقع بینانه و بدبینانه را در نظر بگیرید ( با تمرکز بر خواسته های و مواضع خودتان)
  - بسته های پیشنهادی متعددی را مورد مطالعه قرار دهید و برای هر بسته پیشنهادی مقادیر هدف و نقطه ترک مذاکره را مشخص کنید. وقتی چند موضوع برای مذاکره داریم چگونه باید آنها را در جلسه مذاکره مطرح کنیم؟ اگر به صورت جداگانه روی هر یک صحبت کنیم طرف خسته شده و کیفیت مذاکره کاهش می یابد. باید آنها در قالب یک بسته مطرح کنیم و سعی کنیم با هر یک از آنها بازی کنیم.
  - در ارزیابی موضوعات به تفاوت دیدگاههای خود با طرف مقابل دقت کنید؛ ممکن است موضوعی که برای شما از اهمیت خیلی پایین برخوردار است و شما نمی خواهید برای تجزیه و تحلیل آن وقتی را صرف کنید برای طرف مقابلتان اهمیت زیادی داشته باشد.
  - حتی موضوعاتی که از نظر شما بی اهمیت است را در برنامه مذاکره خود بگذارید تا بتوان در طول فرآیند مذاکره، از آنها در زمان مناسب برای خلق ارزش و تبادل امتیاز با طرف مقابل، استفاده کرد. مثال کارمند و پارکینگ

# برنامه ریزی برای یک مذاکره تجاری

- شرایط پیرامونی مذاکره را در نظر آورید:
- تحلیل موقعیت طرف مقابل؛
- تمام مراحل گفته شده در گامهای نخست فرآیند برنامه ریزی نظیر تعیین موضوعات، اولویت بندی، نقطه ترک مذاکره و بسته پیشنهادی بایستی در مورد طرف مقابل نیز مورد بررسی ومطالعه قرار گیرد
- برای دستیابی به این هدف چه کارهایی می توانیم انجام دهیم؟
- نحوه مطرح کردن موضوعات برای طرف مقابل
- چارچوب کلی دستور جلسه و قرارداد





# مذاکره رقابتی

○ نقطه ترک مذاکره

○ قیمت هدف

○ محدوده قابل مذاکره

○ آغاز کردن مذاکره رقابتی

- موضع اولیه هر یک از طرفین، معمولاً فراتر از ایده آل و خواسته اوست.
- هیچکدام از طرفین از نقطه ایده آل طرف مقابل اطلاعی ندارد.
- نقطه ترک مذاکره آخرین چیزی است که در فرآیند مذاکره مشخص می شود.
- مذاکره کنندگان معمولاً با حرفهای عمومی و خوشایند شروع می کنند.
- شروع کننده مذاکره چه تأثیراتی بر روند و نتیجه مذاکره می گذارد؟



## مذاکره رقابتی

○ قبل از شروع مذاکره تمام تلاش خود را صرف پاسخ دادن و یا حدس زدن پاسخ این پرسشها کنید

- چرا با من مذاکره می کنند؟
- در هنگام بروز تعارض، مذاکره کنندگان طرف مقابل چه سبکی را در پیش خواهند گرفت؟
- سبک مذاکره طرف مقابل چیست؟ رقابتی یا مبتنی بر تعامل؟
- محدوده اختیارات و حوزه توانایی های طرف مقابل چیست؟
- نمایندگان طرف مقابل چگونه حقوق و پاداش می گیرند؟ ارتباط نتیجه این مذاکره و پاداش و مزایای آنها چیست؟
- آیا آنها گزینه دیگری دارند؟
- طرف مقابل انتظار چه نتیجه ای از جلسه مذاکره را دارد؟



## مذاکره رقابتی

○ چگونه می توانیم به عنوان شروع کننده مذاکره موقعیت محکمی را در عین ایجاد رابطه دوستانه به وجود آوریم؟

- رعایت حداکثر احترام
- نحوه ورود ما به اتاق مذاکره
- نحوه دست دادن و معاشرت و احوالپرسی
- ویژگی های ظاهری و غیر کلامی فرد قاطع
- چهره آراسته همراه با لبخند
- اطلاع از زبان بدن خودمان (آینه)
- اگر شما شروع کننده اید استفاده از لحنی آرام
- ابراز خوشحالی
- حتی می توان با یک خاطره شروع کرد.
- در مورد کارتان با یک موضع نسبتاً محکم شروع کنید اما تاحدی که رابطه دوستانه را تحت الشعاع قرار ندهد.
- نه افراطی و نه ساده اندیش
- لحن و سبک مذاکره تان بایستی به اندازه کافی سازگار و یکنواخت باشد.
- هر موضعی که در ابتدا گرفتید را باستی تا انتها ادامه دهید.

# مذاکره رقابتی

- مدیریت برداشتها و دیدگاههای طرف مقابل
  - شما با پیامهای کلامی و غیرکلامی خود برداشتی از خود را در ذهن مخاطب خود ایجاد می کنید
  - مهارت کنترل جریان اطلاعات
  - پنهان کردن داشته ها از مهم ترین مهارتهای یک مذاکره است.
  - ساده ترین راه کنترل اطلاعات کم حرف زدن است؛
  - رقابت سکوت چیست و چگونه آن را بشکنیم؟
  - سکوت چگونه می تواند برای کسب اطلاعات از دیگران به کار رود؟
  - من با مطالعه پیشنهاد شما . . . به این نتیجه رسیدم که . . . با توجه به قیمت پیشنهادی . . . و نیز زمان تحویل اعلام شده . . . امکان مذاکره بیشتر با شما وجود دارد
  - بمباران طرف مقابل و نقل اطلاعات انتخابی
  - ضد ترفند
  - نشان دادن عکس العملهای عاطفی و احساسی

# مذاکره رقابتی

## ○ امتیاز دادن

- قبلاً لیستی از امتیازهایی که حاضرید به طرف مقابل اعطا کنید و نیز لیست کاملی از امتیازاتی که طرف مقابل می تواند به شما بدهد تهیه کنید.
- اعطای امتیاز بدون اینکه امتیازی را از او بگیرید شما را مذاکره کننده ضعیفی نشان می دهد.
- روند امتیازهایی که می دهید باید کم و کمتر شود.
- یک امتیاز کوچک را برای اعطا در آخرین لحظات نزد خود نگه دارید
- هیچ وقت دو امتیاز پشت سرهم به طرف مقابل اعطا نکنید.



# مذاکره رقابتی

## ○ بسته پیشنهادات

- راهروی مذاکره را عریض تر می کند

## ○ جمع بندی و به پایان رساندن مذاکره

- معرفی گزینه های مختلف
- فرض توافق
- نه حرف من نه حرف شما
- اعطای امتیاز کوچک به عنوان حسن ختام



# مذاکره رقابتی

## ○ موضع گیری سرسختانه:

- معمولا برای تحت فشار قرار دادن طرف مقابل مورد استفاده قرار می گیرد
- در مورد مذاکره کنندگان غیرحرفه ای موثرترند
- لحن و زبان بدن محکم
- دستیابی به توافق زمان طولانی تری را می طلبد و در این مدت می توانید با جزئیات امتیازات آشنا شوید.
- طرف مقابل فکر می کند شما برای توافق مطمئن نیستید
- ممکن است شما را فردی غیرمنطقی تلقی کند.
- ممکن است منجر به موضع گیری متقابل منجر شود.
- ممکن است روابط بلند مدت آسیب ببینند.



## مذاکره رقابتی

○ با مذاکره کننده غیرمنطقی چه رفتاری داشته باشیم؟

- گام اول: سه سؤال بپرسید
- شاید اطلاعات کافی ندارد
- شاید منافع پنهانی دارد که از دید ما پنهان است.

○ آدم خوب / آدم بد

- اگر در چنین موقعیتی قرار گرفتیم چه کنیم؟

○ موضع گیری دور از عرف

- اگر در چنین موقعیتی قرار گرفتیم چه کنیم؟





## مذاکره برنده - برنده

- بیشتر بر روی نقاط و دیدگاههای مشترک تمرکز کنید
- تلاش کنید به در مقابل همدیگر موضع گیری نکنید
- علاوه بر خواسته های خود خواسته های طرف مقابل را نیز در نظر بگیرید
- نظرات و اطلاعات خود را اختیار طرف مقابل قرار دهید
- بتوانید گزینه هایی را برای تأمین خواسته های هر دو طرف کشف و خلق کنند
- تلاش کنید در صحبت های خود به جای معیارها و برداشتهای ذهنی، درمورد معیارها و پارامترهای عینی صحبت کنید



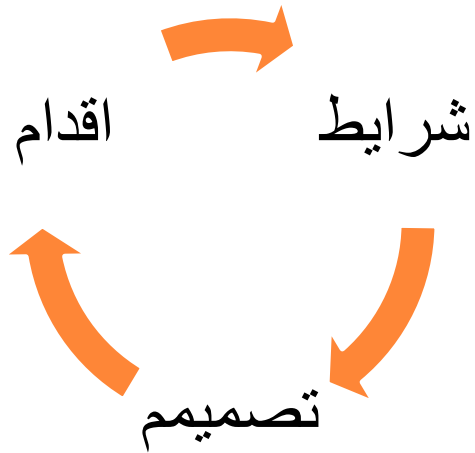
# نظریه بازیها



## مذاکره برنده - برنده

○ ویژگی های ضروری برای یک مذاکره کننده

- صداقت و راستی
- دیدگاه معتقد به فراوانی منابع
- بلوغ رفتاری
- نگرش سیستمی
- مهارت های گوش دادن



شرایط

تصمیم

اقدام



## مذاکره برنده - برنده

### ○ مراحل مختلف

- درک کامل مسئله، تشخیص خواسته ها و منافع
- منفعت ما رفع تشنگی است و آب خواسته ماست. تشنگی را با خواسته های دیگری غیر از آب هم می توان مشخص کرد.
- جستجو در پی گزینه های مختلف
- بزرگ کردن کیک مذاکره، فهرست موضوعات و خواسته ها، کاهش هزینه های طرفین، طوفان فکری،
- ارزیابی و انتخاب گزینه های مناسب
- من در پی تأمین خواسته های تو/تو در پی تأمین خواسته های من؟
- ماجرای پری و گلی و شبنم



# چالشهای متداول مذاکره

## ○ تحت فشار گذاشتن

- می خواهید آپارتمانی را بخرید، بعد از کلی گشتن، خانه ای را یافته اید، بنگاه به شما می گوید مشتریان زیادی برای آپارتمان پیدا شده اند، اگر می خواهید آپارتمان را به کس دیگری نشان ندهم، باید مبلغی را بابت بیعانه نزد من بگذارید، چه می کنید؟

## ○ همیشه مسیری رسمی برای عدم انجام تعهدات پیش بینی کنید

- موضوع رزرو میز یک رستوران

## ○ موضوع قیمت ماشین شما چقدر است؟



## مذاکره کننده موفق

5.1	2.6	متوسط تعداد گزینه های پیشنهادی برای هر موضوع
۳۸ درصد	۱۱ درصد	درصد نظرات و گفته هایی که به زمینه های مشترک مربوط است
۸ درصد	۴ درصد	درصد توجه به دیدگاه بلندمدت در مذاکره
۲,۳	۱۰,۸	دفعات استفاده از واژه های حساسیت برانگیز در هر ساعت
۳,۱	۱,۷	تعداد پیشنهادات متقابل مطرح شده در هر ساعت
۲۱,۳	۹,۶	درصد زمانی که صرف پرسش می شود
۱۲,۱	۷,۸	درصدی که صرف بیان احساسات درونی می شود

