



چانه زنی و مذاکره

دابلیو. سی. بنتون، جونیر

اهداف مطالعه این نوشته عبارتند از:

- ۱- شناخت تفاوت چانه زنی با مذاکره
- ۲- شناخت تفاوت چانه زنی توزیعی با چانه زنی هماهنگ
- ۳- شناخت تفاوت جنبه های روان شناختی و اقتصادی چانه زنی
- ۴- شناخت شش عامل روان شناختی مؤثر در چانه زنی
- ۵- اجرای استراتژی های چانه زنی
- ۶- آشنایی با عناصر مذاکره .

مقدمه

در دادوستد دو عامل مهم وجود دارد که چانه زنی و مذاکره نامیده می شوند . اقتصاد دانان و روانشناسان مفاهیم و متغیرهای مهمی ارائه می دهند که اگر باهم ترکیب شوند ، بینش های قابل ملاحظه ای درباره چانه زنی و مذاکره به دست می آید . هر وقت قرار دادوستد گذاشته می شود ، احتمال بروز چانه بوجود می آید . چانه زنی بین انواع گروه بندیهای انسانی از جمله تک انسانها ، گروهها ، سازمانها ، و کشورها مطرح می شوند . شرایطی که به « چانه زنی » منجر می شود عبارت از آن است که دو یا چند نفر (گروه ، ...) اهداف یا علایق متفاوت داشته باشند اما امکان گفت و شنود بین آنها وجود داشته باشد . همچنین ، لازم است سه شرط زیر نیز برای چانه زنی وجود داشته باشد : ۱ . امکان سازش باید قابل تصور باشد .بنابر این ، اگر این احساس وجود داشته باشد که یک طرف حتماً برنده و طرف دیگر بازنده می شود ، چانه ای زده نخواهد شد .

۲. باید این امکان وجود داشته باشد که طرفین برای مشکلات بینابین راه حل پیشنهاد کنند .

۳. شرایط یا راه حل ها نباید پیشاپیش قطعی باشد و آلا چانه زنی بی معنی است .

لذا ، می توان گفت : چانه زنی عبارت است از تعامل به منظور رسیدن به حل سوء تفاهم ها پس از اظهار نظرها و پیشنهاد های عملی (شدنی) . این نوع چانه زنی را چانه زنی آشکار می گویند .

دیگر انواع چانه زنی عبارتند از چانه زنی توزیعی و چانه زنی هماهنگ . در مورد نخست طرفین تضاد و رقابت اساسی دارند ، زیرا اهداف آنان در تضاد باهم قرار دارند : هرچه یکی از طرفین دستاورد زیادتری داشته باشد ،

دیگری دستاوردی کمتر خواهد داشت . بنابر این ، دستاورد بین دونفر توزیع می شود ، هر چند به آنها سهم مساوی نمی رسد .

چانه زنی هماهنگ به ملاحظات متقابل و علایق مکمل طرفین اشاره دارد . بنابر این ، هر یک از طرفین می دانند که در صورت تعامل هر دو طرف می توانند به منافع نسبتاً برابر و مطلوب برسند .

از سوی دیگر ، در اغلب معاملات ابتدا یک مذاکره مقدماتی صورت می گیرد . این اصطلاح به معنی گفت و شنود به قصد رسیدن به توافق است . بنابر این ، عده ای حق دارند بگویند که این دو اصطلاح (یعنی چانه زنی و مذاکره) آن قدر به هم نزدیک هستند که می توان هر دو را یک مفهوم دانست .

چانه زنی از دید روان شناسان

روان شناسان در مورد چانه زنی ، به ویژه چانه زنی توزیعی بررسی های متعددی انجام داده اند و معتقدند که هر یک از عوامل زیر می توانند در چانه زنی مؤثر باشند :

۱. ذهنیت هریک از طرفین پیش از رو به رو شدن با یکدیگر .
۲. نتایج چانه زنی یا چانه زنی های قبلی .
۳. روابط اجتماعی موجود بین یکی از طرفین با دیگری ، مثل زمانی که طرف مقابل، دوست شما باشد .
۴. روابط اجتماعی موجود بین یکی از طرفین با دیگری که پایه آن قدرت باشد ؛ یعنی طرف مقابل صاحب نفوذ یا قدرتی باشد که نتوان با او به راحتی چانه زد .
۵. عوامل موقعیتی مثل این که چانه زنی در منزل یا دفتر کار یکی از طرفین صورت بگیرد .
۶. استراتژی چانه زنی که به مهارت و تجربه و ویژگی های روان شناختی یکی از طرفین اشاره دارد .

از طرف دیگر ، پیامدهای چانه زنی به سؤالات زیر نیز بستگی دارد :

۱. در صورت سود آور بودن چانه زنی چه مبلغ می توان به معاملات بعدی و مشابه اضافه کرد ؟
۲. در صورت سود آور بودن چانه زنی ارزش وقتی که به آن اختصاص یافته ، چقدر است ؟
۳. چه مشکلاتی در نیل به موفقیت وجود داشته است ؟
۴. چه روش خاصی به سود بیشتر منجر شده است ؟
۵. ارزش کمی و کیفی دستاورد چقدر بوده است ؟
۶. آیا سودآوری معلول یک اقدام است یا چند اقدام ؟
۷. میزان تعارض و تضادی که در جریان چانه زنی بوجود آمده ، چقدر بوده است ؟
۸. احتمالاً رقیب چه اندازه از این معامله ما متضرر خواهد شد ؟

از سوی دیگر ، شایسته است کسی که قرار است به چانه زنی مبادرت کند ، توجه داشته باشد که این کار از لحاظ روان شناختی با تعدادی فشار زمانی سروکار دارد و این فشار به نوبه خود به فشارهای روانی منجر می گردد که نمونه های آن چنین است .

الف . فشار روانی ناشی از این که ممکن است در اثر این چانه زنی طرف مقابل حاضر نشود معامله دیگری با او انجام دهد .

ب . فشار روانی مرتبط با دقایق یا ساعتهای چانه زنی که معمولاً از گذشت سریع زمان حکایت می کند .

ج . تعداد مواردی که در یک چانه زنی به نتیجه نرسیده و لازم است اوقات دیگری برای بررسی آن صرف شود .

د . هزینه های هر نوبت چانه زنی - هزینه به معنی عام آن اعم از هزینه های فردی و رفت و آمد و تلفن و مانند آن .

استراتژی چانه زنی

در چانه زنی نیز همانند سایر موارد رویارویی انسانها می توان از استراتژیهای استفاده کرد که به موجب تحقیقات انجام شده هر یک از موارد زیر نمونه های آن است و می تواند در یک موقعیت سودمند باشد :

۱. برخورد جدی اما رُک و راست و مؤدبانه با طرف مقابل .
۲. اجتناب از به دست گرفتن بحث و رها نکردن آن تا طرف مقابل نظرش را بیان کند.
۳. اجتناب از نتیجه گیری سریع پیش از شنیدن دلایل موافق یا مخالف طرف مقابل .
۴. شناخت سریع این که چانه زنی به بن بست می رسد یا امیدی به گشایش آن وجود دارد .
۵. نداشتن انعطاف لازم به حدی که طرف مقابل آن را به خشکی ، یکدندگی و امثال آن تعبیر کند .
۶. در پیش گرفتن رفتاری مشابه به آن چه از طرف مقابل سر می زند - ادب در برابر ادب ، جدی بودن در برابر جدی بودن ، و غیره .
۷. انتقال این ذهنیت به طرف مقابل که عدالت و انصاف را در هر حالت رعایت می کنیم .
۸. داشتن سعه صدر برای پذیرش توأم با بردباری سخنان طرف مقابل هر چند ممکن است در پایان کار نتوان معامله ای انجام داد .
۹. سخن گفتن از موضع قدرت به شرط آن که چنین جایگاهی وجود داشته باشد . بنابر این ، اگر با فروشنده منحصر به فرد کالا چانه می زنیم ، گفتن این که « از دیگران می خریم » نه تنها نشانه موضع قدرت نیست ، بلکه به سبک شدن گوینده منجر می گردد.
۱۰. داشتن بصیرت و اطلاعات کافی مبنی بر این که طرف مقابل در چه موقعیتی قرار دارد و مخصوصاً به دلیل دریافت پول تا چه حد حاضر است با ما کنار بیاید .

چهار چوب اقتصادی چانه زنی

هر چند تاکنون بیشتر تحقیقات در زمینه چانه زنی توزیعی ، آن هم توسط روان شناسان انجام شده ، اما باید دانست که متخصصان علوم اقتصادی عمدتاً از چانه زنی هماهنگ یاد می کنند و بر این باورند که چانه زنی مذکور نیز مزایای خاص خود را دارد . برای مثال ، جان. اف. ناش یک منحنی دارد که به استناد آن ماحصل چانه زنی در نهایت نفع مشترک طرفین است به شرط آن که هر دو اطلاعات کافی و لازم را برای چانه زنی

داشته باشند . عنوان دیگری که وی به این موضوع و منحی می دهد ، « تقسیم عادلانه » است که از توزیع منافع در بین دو طرف بر اساس عدالت حکایت دارد .

اما چنانچه کسی بخواهد با حداکثر احتمال در چانه زنی موفق شود ، بهتر است ابعاد روان شناختی و اقتصادی آن را به صورت ترکیبی مورد توجه قرار دهد . برای توجیه این پیشنهاد می توان به مثال زیر متوسل شد :

۱. چانه زنی فقط درباره یک معامله باشد .
۲. طرفین افرادی محترم هستند و احترام متقابل را رعایت می کنند .
۳. طرفین در تصمیم گیری انعطاف دارند .
۴. شخص ثالثی وجود ندارد که در کارها دخالت یا اختلال کند .
۵. هر کدام در زمان مناسب سخن طرف دیگر را قطع می کنند .
۶. محل گفتگو و زبان لهجه برای هیچکدام مشکل ساز نیست .

بدون شک اهداف خریدار و فروشنده متضاد است ، زیرا اولی می خواهد پول کمتری بپردازد حال آن که دومی خواهان دریافت زیاده است . لذا ، این ذهنیت و هدف مداری در چانه زنی تأثیر می گذارد و بنابر این کسی در آن موفق می شود که جوانب را به تمام جزئیات (اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی ، روان شناختی و غیره) همواره در نظر داشته باشد . از جمله این جوانب ، التفات به مبانی قدرت فروشنده به شرح زیر است :

الف . وضعیت فروشنده به طور کلی از جمله وضعیت مالی او

ب . احتمال این که وی قدرتمند ترین مزایده گذار باشد

ج . اطلاع از این که فروشنده تا چه زمانی می تواند کالا را بفروشد و مشکلی نداشته باشد .

د . پایگاه اجتماعی فروشنده (یا آن چه در ایران اصل و نسب ، سابقه فعالیت در زمینه خاص ، و مانند آن شناخته می شود) .

بر عکس ، التفات به مبانی قدرت خریدار نیز حایز اهمیت است . این مبانی می تواند موارد زیر باشد :

الف . تعداد مزایده گذاران یا فروشنده گانی که می تواند از آنها خرید کند .

ب . فوریت خرید یا این که تا مدت معینی می تواند کالای خاصی را تهیه نکند .

ج . مدت زمانی که خریدار برای انجام معامله در نظر گرفته است : آیا با فشار زمان مواجه است یا وقت کافی برای انجام معامله دارد .

د . پایگاه اجتماعی و وضعیت مالی خریدار .

بنابر این ، توفیق در چانه زنی به عوامل متعددی بستگی دارد که علاوه بر آن چه تاکنون مطرح شده ، می توان به نکات زیر اشاره کرد :

۱. بهتر است در صورت امکان خریدار به تنهایی در صحنه حاضر نشود ، بلکه یک یا چند نفر همراه داشته باشد . تجربه نشان می دهد که چانه زنی های گروهی سودمندتر است .
۲. شایسته است پیش از ورود به صحنه خرید ، خریدار دقیقاً برای خودش تعریف کند که در چه شرایطی باید به چه نتیجه ای برسد .
۳. لازم است خریدار از هر جهت (پول ، روحیه و مانند آن) برای خرید آمادگی داشته باشد .
۴. بهتر است خریدار پیش از شروع کار مبانی قدرت خودش و فروشنده را حداقل به صورت نظری یا ذهنی مقایسه کند .
۵. شایسته است خریدار طبق یک برنامه از پیش طراحی شده به ملاقات فروشنده برود .
۶. پیشنهاد می شود در صورت ناتمام ماندن چانه زنی در مرتبه نخست ، خریدار آن را به طور جدی دنبال کند . این کار به مفهوم آن است که وی در کارش ثبات و پشتکار دارد و فروشنندگان از آن استقبال می کنند .
۷. بهتر است پیشنهادهای فروشنده به دقت بررسی و سپس اقدام شود .
۸. اگر خریدار با دید مثبت و روحیه شاد به صحنه خریدار وارد شود ، در چانه زنی موفق تر می شود .
۹. نوشتن سؤالات روی کارت یا صفحه کاغذ به تسلط بر چانه زنی کمک می کند .
۱۰. یادداشت برداری و استفاده از آن در ضمن گفتگو بسیار سودمند است .
۱۱. اعتراف به اشتباه (مثل برداشت نادرست از گفته فروشنده) بر اعتبار خریدار نزد فروشنده می افزاید .
۱۲. صداقت و درستکاری از شرایط اساسی موفقیت است . بردباری نیز چنین نقشی دارد .
۱۳. بهتر است خریدار به بازیهای روانی متوسل نشود ، زیرا چنانچه در این کار مهارت نداشته باشد ، بازنده معامله خواهد بود .
۱۴. شایسته است خریدار از تجربه های مفید هر دادوستد و چانه زنی درس عبرت بگیرد و اگر شرایط مساعد بود در معاملات بعدی از آن استفاده کند .
۱۵. چنانچه خریدار به آخرین اطلاعات بازار و قیمت ها مجهز باشد ، معمولاً موفق می شود .
۱۶. هر چه خریدار کمتر صحبت و بیشتر گوش کند ، بهتر می تواند برنده چانه زنی باشد .
۱۷. و بالاخره باید خریدار بداند که رو به رو شدنش به قصد خرید و چانه زنی ، جنگ سرد نیست ، بلکه یک تقابل برای انجام معامله ای به نفع طرفین است .

