

تأثیر بکارگیری اصول مذاکره در حل و فصل تعارضات بین فردی

پروانه شاهسونند^{۱*}، محمدحسین صبحیه^۲

دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس
دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس

*p.shahsavand@modares.ac.ir

ارسال: تیر ماه ۱۴۰۰ پذیرش: مرداد ماه ۱۴۰۰

چکیده

اصول مذاکره ترکیبی از دانش و مهارت موثری است که یک مدیر پروژه باید به منظور برخورد با کارفرمایان، مدیران در سطوح مختلف، اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان داشته باشد. مذاکره کنندگان موفق، می‌بایست قادر به تجزیه و تحلیل و ارزیابی موقعیت باشند و سپس استراتژی مذاکره را متناسب و منطبق با سبک مذاکره منعطف و توجه به مذاکره کنندگان درگیر در روند مذاکرات، تدوین نمایند. در این تحقیق به منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیقات از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است که در ابتدا به معرفی اصول مذاکره و معیارهای انتخاب روش مذاکره صحیح، جهت آغاز مذاکره اصولی و بررسی نقش فرهنگ در مذاکرات موفق، پرداخته شده است و هدف از انجام پژوهش این است که به افراد حرفه‌ای کمک کند تا با بهره‌گیری از اصول مذاکره در حل و فصل تعارضات بین فردی، موجب هم‌افزایی و اثربخشی در زمینه‌های مدیریت موثر بین فردی گردند.

کلمات کلیدی: اثر مذاکره، مدیریت پروژه، اصول مذاکره، تعارض بین فردی.

۱- مقدمه و بیان مسئله

مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌ها است. آشنایی و نهایتاً سلطه به اصول و فنون مذاکره افراد را به این توانایی مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند [۱].

تعارضات می‌توانند بین فردی یا درون فردی^۱ باشند. تعارضات بین فردی یا اجتماعی بین دونفری یا بین گروه‌های مختلف اتفاق می‌افتد. تعارض بین فردی فرآیندی است که از این طریق شناسایی می‌گردد که یک فرد یا گروه دیگری را از دستیابی به نتایج

¹ Intrapersonal or Interpersonal

دلخواهش منع می کند. طبق نظریه دیدگاه برهم اثر گذاری^۱ وجود سطحی از تعارض در هر پروژه ای لازمه پیشبرد اهداف است. چراکه باعث پرورش افراد می گردد. از طرفی شدت زیاد تعارضات بین افراد می تواند اثرات مخربی از جمله تنش و فشار، جنگ قدرت و کم کاری افراد را ایجاد می کند. در تعریف دیگری از تعارض، تعارضات شامل یکسری از تعارضات انسانی مانند: خصومت، مقاومت، پرخاشگری آشکار و گونه هایی از تعارضات و عکس العمل های خصمانه شامل رقابت می گردد[۲]. همیشه سطحی از تعارضات بین افراد وجود خواهد داشت اما مسأله اینجا است که استفاده از ابزاری همچون مذاکره، چه تأثیری در مدیریت تعارضات بین فردی دارد. زیرا که مدیریت تعارضات شکل گرفته بین افراد به کمک مذاکره، منجر به پیشرفت خوب افراد در زندگی فردی و اجتماعی و ایجاد پویایی خواهد شد[۳]. از جمله راهکارهای مواجهه با تعارضات بین فردی و حل و فصل آن، می توان به رویکرد همکاری و مذاکره اصولی به عنوان یک راه حل ممکن برای حل مشکل ضعف در ارتباطات و درگیری بین فردی اشاره نمود. این تحقیق درصدد است تا با فهم صحیح ماهیت و مبانی مذاکرات و آثار به کارگیری ابزارها، به ویژه ابزار منطق و فرهنگ در مذاکرات، کمک شایانی به حل و رفع تعارضات بین فردی خواهد نمود.

۲- مرور ادبیات موضوع

۲-۱- تعریف مذاکره

به طور کلی می توان گفت که به دلیل تنوع در ارتباطات میان افراد تعریف های متعددی برای مذاکره ارائه شده است. در این بخش تعدادی از تعاریف مذاکره ارائه شده است[۴]:

- ❖ مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف است که به منظور نیل به توافق در باره منافع مشترک و در عین حال متضاد به کار گرفته می شود.
 - ❖ مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است.
 - ❖ مذاکره یک ابزار اساسی است تا شما آنچه را که می خواهید از دیگران به دست آورید.
 - ❖ مذاکره فرایند دست یابی به تصمیم مشترک از طریق ایجاد تفاهم است.
- در فرهنگ لغت انگلیسی مذاکره تلاش و کوشش جهت نیل به توافق بین دو نفر یا بیشتر از دو نفر است در صورتی که افراد شرکت کننده در مذاکره دارای حق و تو می باشند.
- فرایندی که به موجب آن، دو نفر و یا گروهی از افراد برای رسیدن به توافق در مورد مسائل و یا مجموعه ای از اقدامات که در آن درجه ای از اختلاف در منافع، اهداف، ارزش ها و یا باورها وجود دارد، تلاش می کنند. وظیفه مذاکره کننده، ایجاد ارتباط با طرف مقابل برای تامین حداکثری منافع خود است. در این زمینه آنچه مهم است، موضع طرف مخالف و تبادل اطلاعات است که به موجب آنها طرف مقابل را برای موافقت متقاعد می سازد[۵].

در استاندارد شایستگی برای مدیریت پروژه (ICB) مذاکره با نگاهی مدیریتی تر به شرح زیر تعریف می شود[۶]:

- ❖ ابزاری که طرفین می توانند اختلافات مربوط به پروژه را حل کنند.
- ❖ برنامه ای برای رسیدن به یک راه حل دو جانبه رضایت بخش.
- ❖ فرایندی است بین دو یا چندطرف با هدف رسیدن به تعادل منافع مختلف، نیازها و انتظارات برای دستیابی به توافق و تعهد مشترک در حین حفظ یک رابطه مثبت کار.

۲-۱-۱- انواع مذاکره

سه روش متداول مذاکره وجود دارد که عبارتند از:

¹ Effective interaction theory perspective on organizational conflicts

مذاکره نرم

در مذاکرات "نرم"، مذاکره کنندگان دوستانه برخورد می کنند و تاکید ویژه بر اجتناب از درگیری شخصی دارند. حساسیت به احساسات شخصی بالا است. یک مذاکره کننده نرم جهت حصول به راحتی (به طرف مقابل) امتیاز می دهد. در این نوع مذاکره بیشتر تاکید بر روابط می باشد.

مذاکره سخت

در مذاکرات "سخت"، مذاکره کنندگان همدیگر را در موقعیت مسابقه ای می بینند و هرکس به دنبال موقعیت های قوی تر است و همدیگر را به شکل دشمن می پندارند. سمتی که جایگاه بیشتری دارد و حفظ جایگاه می کند، دستاورد بیشتری بدست می آورد. هدف از مذاکره سخت، برد است، حتی اگر به قیمت از بین رفتن رابطه و یا رفاه طرف دیگر باشد.

مذاکره اصولی

این روش مذاکره، نه سخت هست و نه نرم، هم سخت و نیز نرم می باشد. این روش بر روی حل مسائل بیشتر مبنی بر شایستگی و نه از طریق یک فرآیند چانه زنی و تمرکز بر آنچه که هر طرف می گوید که انجام خواهد شد و یا انجام نخواهد شد، تاکید می کند. پیشنهاد می دهد که در هر زمان ممکن به دنبال سود متقابل و دوطرفه باشید و در تعارضات، استانداردهای عادلانه به جای اراده دو طرف مبنی قرار گیرد. همچنین این روش به عنوان "روش بله" شناخته شده است و "سخت در شایستگی ها و نرم با افراد است." هدف این روش رسیدن به آنچه است که هنوز هم مناسب و معقول در روند مذاکرات باشد.

۲-۱-۲- معیارهای انتخاب روش مناسب جهت آغاز مذاکره اصولی

توافق مذاکره میان طرفینی که دارای منافع متضاد باشند شامل چهار اصل است که عبارت است از :

۱. تفکیک افراد از مشکلات

افراد برای جلوگیری از سوء تفاهم ها و چرخه بی پایان از اقدامات و واکنش ها باید از مشکلات جدا شوند. برای توسعه یک مصلحت مطابق با ارزش هایی که برای هر دو طرف عادلانه است به راهنمایی ها و ایده های آنان اعتبار دهید.

۲. تمرکز بر منافع مشترک

تمرکز بر منافع مشترک موثرتر از مخالفت و تضاد با منافع یکدیگر است. تصدیق منافع دیگر طرفین، انعطاف پذیری در ایده های ارائه شده، و مشارکت در برخورد با مشکل، درعین حال گشوده و مورد حمایت طرفین یکدیگر باشد.

۳. ایجاد گزینه هایی برای پیشبرد منافع مشترک

قبل از مذاکره گزینه ها و راه حل های ممکن که منعکس کننده منافع مشترک است، تولید شود و قبل از شروع مناقصه به توافق کردن منافع متضاد کمک کند. سپس این گزینه ها می توانند ارزیابی شوند و بهترین آنها انتخاب شود و جهت رسیدن به توافق قابل قبول برای طرفین تنظیم شود.

۴. نتایج بر اساس معیارهای استاندارد باشد

نتایج باید در درجه اول برپایه اهداف پروژه و معیار موفقیت باشد. با این حال، معیارهای دیگری مانند هزینه جایگزینی ارزش بازار، تخصیص ریسک و تجزیه و تحلیل هزینه / سود بلند مدت نیز باید در نظر گرفته شود. این معیارها باید توسعه یافته و توسط همه طرف های درگیر در روند مذاکرات مورد توافق قرار بگیرد [۷].

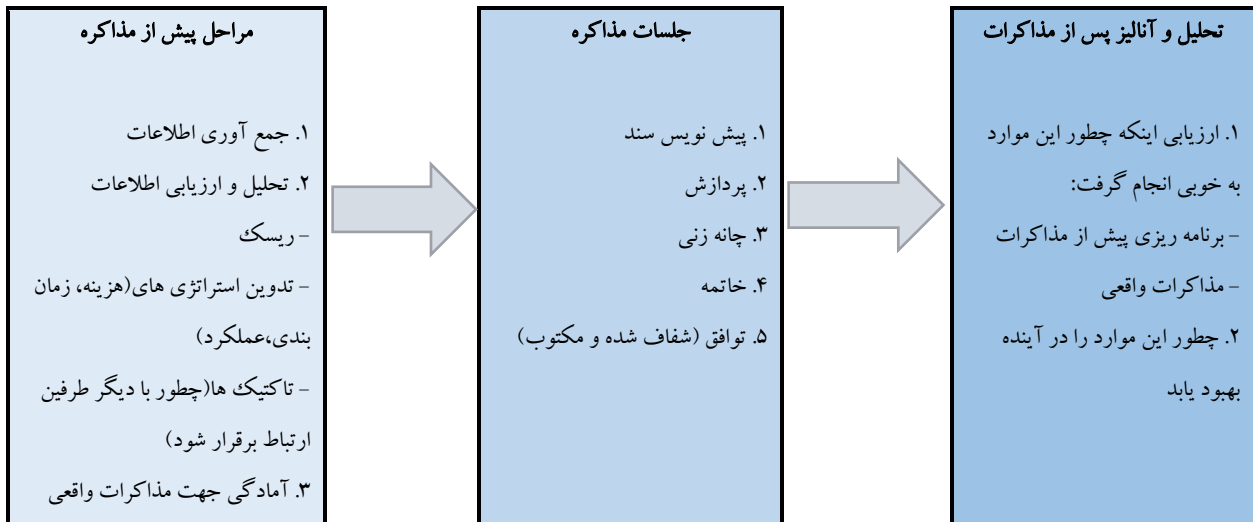
در مذاکرات اصولی، هر دو طرف مجبور به حل مشکل با هدف رسیدن به یک نتیجه عادلانه، عاقلانه و دوستانه و با استفاده از یک استراتژی برد-برد می باشند.

۲-۱-۳- فرآیندهای مذاکره اصولی

مذاکره اصولی می تواند در موقعیت های زیادی استفاده شود، شامل زمانی که یک یا چندین مسئله مختلف درگیر هستند، چه در زمانی که مذاکره شامل دو طرف یا بیشتر می باشد، چه مذاکره کنندگان با تجربه و یا تازه کار باشند، چه سطح تجربیات آنها کم یا زیاد باشد و خواه طرف های دیگر سخت چانه زن یا از نوع دوستانه باشند.

در جدول شماره ۱، مراحل سه گانه فرآیندهای مذاکره به مراحل پیش از مذاکره و کلیه اموری که باید در این مرحله انجام داد، مرحله حین مذاکره و مرحله تحلیل و آنالیز پس از مذاکره تقسیم بندی گردیده است.

جدول ۱- مراحل سه گانه فرآیندهای مذاکره [۷-۸]



۲-۱-۴- فرهنگ مذاکره

یکی از عوامل و زمینه های مشترک سودمند برای فرد مذاکره کننده، فرهنگ مشترک است. افرادی که به یک فرهنگ تعلق دارند، از ارزش ها، باورها و اهدافی مشترک برخوردار هستند. اعضای چنین گروهی انتظاراتی مشترک دارند که این امر به کاهش کشمکش و تسهیل تلاش جمعی منتهی می شود. این هنجارهای فرهنگی، از فرایندی طولانی و آرام پدید آمده و در بطن زندگی تکامل می یابد. فرایندی که به حصول این هنجارها منجر می شود، یک فرایند چانه زنی است که مذاکره نامیده می شود [۹]. در قرن ۲۱، تفاوت های فرهنگی واقعیت حیات در محیط پروژه ها هستند. مدیران پروژه باید مهارت های مذاکره را در یک محیط چندفرهنگی توسعه دهند. آنها باید اجزای اصلی یک فرهنگ را مشخص و تحلیل کنند. مارتین هفت عنصر عمده فرهنگ را شناسایی کرد، که به طور مختصر در جدول شماره دو شرح داده شده است.

جدول ۲- عناصر فرهنگی مهم و موثر بر پروژه ها [۷]

عناصر فرهنگ	چه معنی می دهد و دلالت بر چه دارد	تاثیر	توصیه ها / نظرات
فرهنگ مادی	اشاره به ابزارها، مهارت ها، عادت های کاری و نگرش ها دارد	تعیین محدودیت فنی و نیروی انسانی	این اطلاعات جهت برنامه ریزی و مذاکرات نیازمند می باشند
زبان	ممکن است واژه های ارتباطی معمولی از تجارب متفاوت باشد	اثر ارتباطات، متاثر از درک باورها و ارزش ها است	یادگیری زبان خارجی، درک و توافق بهتر را توسعه می بخشد
زیبایی شناسی	هنرها، موسیقی، حرکات موزون، سنت ها و رسوم	تقویت های غیر رسمی و ارتباطات آزاد در موفقیت اثر مستقیم دارد	روابط توسط تشویق غیر رسمی ارتباطات غنی می گردد
آموزش	- انتقال دانش از طریق فرآیندهای یادگیری - تقریب به مسائل و افراد	اثرات برنامه ریزی پروژه و مذاکرات	دانش آموزش سیستم در تعیین سطح مهارت ها و تجارب کمک می کند (مفید در برنامه ریزی پروژه و

			مذاکرات)
منطقه، باورها و نگرش ها	- جهش اصلی در فرهنگ - اثر پوشش، عادت های غذایی، نگرش کارکنان به کار، دقت و وقت شناسی در محیط کار	تاکید بر چالاکی و دقت و وقت شناسی	قدردانی از منطقه، باورها و ارزش ها و رواج اطمینان طرفین، احترام و بهبود همکاری و روحیه تیم
سازمان اجتماعی	- سازمان ها / گروه ها(اتحادیه های کارگری، باشگاه های اجتماعی) - مربوط به سطوح اجتماعی	- تاثیرات ارتباطات رسمی / غیر رسمی - اثرات روابط تجاری در روند مذاکره	مهارت های اجتماعی می تواند منجر به نتایج بهتر نسبت به جلسات رسمی شود
زندگی سیاسی	- مشارکت دولت در سرمایه گذاری های مشترک با شرکت های خارجی - نگرانی درباره رفتار افراد، شغل ها، موارد مالی، اقتصادی و ضرایب ایمنی	- اثرات ارسال مواد و مصالح، تامین کنندگان و تجهیزات - تاثیرات مجاز و جواز اشتغال	ماندن در لحن همراه با سیاست به شناسایی قوت ها، محدودیت ها و روابط تجاری کمک می کند

۱. فرهنگ مادی به موضوعات فیزیکی یا فن آوری های ایجاد شده توسط افراد اشاره دارد. که شامل ابزارها و مهارت های کارگران، عادت های کاری و نگرش های آنها نسبت به کار و زمان است. مدیران پروژه این اطلاعات را به منظور برنامه ریزی جهت برگزاری مذاکره با شریکان بین المللی نیاز دارند.

۲. زبان آینه هر فرهنگ، و همچنین ارتباطات ابتدایی نسبی است و شامل عبارات، زبان بدن و بیانی می باشد. یادگیری زبان یک فرهنگ به مردم، در فهم باورهایشان، ارزش هایشان، مسیر زندگی، و نقطه نظراتشان کمک می کند.

۳. زیبایی شناسی به هنر، موزیک، حرکات موزون، سنت های ادبی و دیگر آداب و رسوم مرتبط و مصنوعات اشاره دارد. قدردانی از زیبایی شناسی کشورهای مختلف با روابط غنی، مذاکره اصولی را که متجلی موفقیت پروژه است، تشویق می کند.

۴. توزیع آموزش همراه با انتقال دانش می باشد. آگاهی از سیستم آموزشی می تواند به درک بهتری از فرهنگ منجر شود و در برنامه ریزی پروژه و مذاکرات کمک کند.

۵. باورها و رفتارها (از جمله مذاهب) از مولفه های حیاتی فرهنگ هست. مذهب اغلب "جهش اصلی" از یک فرهنگ نامیده میشود، به طوری که عمدتاً برهریک از دیگر مولفه های فرهنگ تاثیر می گذارد. باورها و نگرش ها در لباس، عادت های غذایی و ایده های کارگران به کار، وقت شناسی و مکان کار تاثیر می گذارد.

۶. بنیادها/ سازمان های اجتماعی با سازمان مذاکره کنندگان وابسته به گروه ها در ارتباط هستند. درک بهتر سازمان های اجتماعی فرهنگی به مدیر پروژه در مراحل ارتباطات تجاری، برنامه ریزی زمانی و روابط رسمی/غیررسمی، برقراری ارتباط و مذاکرات برد- برد، کمک می کند.

۷. زندگی سیاسی نقش مهمی بازی می کند. نگرانی های یک دولتمرد مربوط به مقدار سود، قانونی بودن معاملات اقتصادی و مالی، تعداد مشاغل ایجادشده، رفتار/برخورد افرادش، امنیت و عوامل طبیعی می شود. دولت می تواند صدور پروانه و مجوز و صادرات و واردات تجهیزات، لوازم و مواد ابزارها را تأیید یا رد کند و می تواند به روش های مختلف دیگر کار یک مدیر پروژه را آسان یا سخت کند.

فرهنگ یک راه متمایز در هر گروه از مردم با موقعیت جغرافیایی، مذهب یا قومیتی که زندگی می کنند، می باشد که اشاره به یک تقسیم متداول از ارزش ها، باورها، رفتارها و دانش دارد. فرهنگ می تواند توسط مردم و محیط ایجاد شود و می تواند از یک

نسل به خانواده بعدی، مدرسه، محیط اجتماعی و نمایندگی های دیگر منتقل شود. افراد به دلیل اینکه در بسترهای مختلف اجتماعی و فرهنگی بزرگ شده و رشد کرده اند و البته باورهای متفاوتی دارند قطعاً تعاریف آنها در مورد اصطلاحات رایج در فرهنگ های شان نیز با هم متفاوت است. برای همین در حین مذاکره از همان آداب هم پیروی خواهند کرد و در همان قالب با یکدیگر، معاشرت و رفتار می کنند. شناخت تفاوت های فرهنگی افراد از یکدیگر، کمک می کند تا ارتباط موثرتری برقرار کرده و مذاکره بهتری داشته باشند.

۲-۱-۵- استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره

استراتژی و تاکتیک مذاکره؛ همواره باید بر اساس موضوع مورد مذاکره انتخاب شود و بر اساس عادات شخصی مذاکره کننده نباشد، البته پیروی از این اصل امری دشوار است. زیرا معمولاً مذاکره کنندگان و یا فرهنگ آنها، استراتژی یا تاکتیک را برای آنان تعیین می کند. به هنگام انتخاب استراتژی و تاکتیک، ضروری است تا درباره تناسب شرایط و موضوع مورد بحث یقین حاصل شود. با وجود این و بر اساس شرایط، باید تلاش شود که غیرقابل پیش بینی ظاهر شود تا طرف مقابل فرصت نداشته باشد برنامه بهتری را پی ریزی کند.

اگرچه رویکرد غالب در مذاکرات برد-برد و در صورت شکست یک طرف، برنده - بازنده است، ولی استراتژی های دیگر، در مذاکرات راهبردی به این صورت اتخاذ می شود [۱۱-۱۰].

عدم اعطای امتیاز، امتیازدهی تنها به منظور گریز از بن بست، اعطای امتیاز منظم و اندک برای تحقق انتظارات واقع بینانه، تلاش در جهت به تسلیم واداشتن حریف، مشکل گشایی، جست و جوی اهدافی غیر از حصول توافق، حرکت به سوی بستن موضوع و غیره. به منظور دستیابی به استراتژی ها و راهبرد اصلی در مذاکرات، تاکتیک های گوناگونی در دستور کار مذاکره کنندگان قرار می گیرد که در ادامه به عنوان های آنها اشاره می شود [۱۲-۱۳].

استفاده از روش چانه زنی برای کسب اطلاعات، مطالبه پیش شرط ها و پیشنهاد مشروط، قدرت نمایی و بلوف، استفاده از فرصت های دیگر و تقسیم مورد اختلاف، ایجاد تعهد اخلاقی برای حصول توافق دو طرف و حفظ آبرو، مقصر جلوه دادن افراد، دادن و امتناع از ارائه نخستین پیشنهاد، توقع پاسخ به پیشنهادها و موضع گیری ها، مقابله به مثل و پیشنهادهای برد-برد، امتیازاتی ارزشمندتر برای یکی از دو طرف، چانه زنی و مناظره، توجه به جریان مذاکره، ایجاد حرکت، بن بست و تعویق، صبر و اظهار عدم اختیارات، غافل گیری و تمسک به علاقه های شخصی، مشارکت فعال تصمیم گیرنده و افزودن موضوعات جدید، ائتلاف و فشارهای رسانه ای یا اجتماعی، مذاکرات چندجانبه و مذاکرات گروهی، هدایا و پذیرایی و اقامه دعوی [۱۳].

کتاب و مقالات معدودی با عنوان مدیریت مذاکره به رشته تحریر درآمده است و هر یک از نویسندگان از دیدگاه خود به نقد و بررسی این موضوع پرداخته اند. کتاب استراتژی و تاکتیک در مذاکرات دیپلماتیک [۱۴]، شاید مهم ترین کتابی باشد که در این زمینه به زبان فارسی منتشر شده است، ولی نخست اینکه این کتاب بر مذاکرات صرف دیپلماتیک ناظر بوده است و دیگر اینکه کتابی به نسبت قدیمی است. در منابع خارجی، پژوهشی توسط کولو و والده^۱ در سال ۲۰۰۰ در خصوص مذاکره مجدد در قراردادهای انجام گرفت که در آن به این موضوع اشاره گردید که مذاکره مجدد سازوکاری برای ارزیابی دوباره روابط طرفین در پرتو تغییرات، توافق اصلی محسوب می شوند [۱۵]. عواملی چون تغییر شرایط فنی، اقتصادی، قانون گذاری، سیاسی و انعقاد قراردادهای ناقص سبب توسل به مذاکره مجدد می شوند و همچنین طرفین قرارداد به وسیله این شروط می توانند از اختلافات بالقوه پیشگیری کنند و بطور خلاصه اگر طرفین بتوانند نحوه برنامه ریزی و مدیریت مذاکرات را فرا بگیرند می توانند تعارضات را بهتر مدیریت و حل و فصل کنند و از قرارداد فی مابین سود برند.

آقای دهقانان و آشفته در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تفاوت های موجود در سبک مذاکره تجاری مدیران" به این نکته اشاره داشته اند که افراد با فرهنگ های گوناگون، راهبردهای متفاوتی را در فرایند مذاکره در پیش می گیرند و میزان موفقیت در

^۱ Kolo and Waelde, 2000

مذاکرات به توانایی مذاکره کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد که آشنایی با زمینه های فرهنگی و ویژگی های محیطی طرفین مذاکره اهمیت ویژه ای دارد و بدون آن نمی توان موفقیت در مذاکره را انتظار داشت [۱۶]. با مروری بر تحقیقات انجام شده قبلی در زمینه موضوع این پژوهش، می توان دید که اکثر کارهای قبلی صرفاً نسبت به شناسایی عوامل مؤثر در مذاکره موفق اقدام نموده اند. در معدود تحقیقاتی که به بررسی میزان اثرگذاری اصول مذاکره در رفع تعارضات بین فردی پرداخته شده است نیز، اثر فرهنگ در مذاکرات نادیده گرفته شده است.

۲-۲- تعارضات بین فردی

به واسطه وجود افراد و گروه های مختلف با اهداف متفاوت در پروژه، امکان بروز تعارض و بحران در تمام سطوح، مختلف وجود دارد. از سوی دیگر عدم شناخت طرفین نیز سبب افزایش احتمال بروز تعارض می شود. این چالش ها می طلبد که از ابتدای پروژه فرایند حل و فصل تعارض تهیه شود.

مدیریت تعارض و بحران با تجزیه و تحلیل ریسک و طراحی سناریو آغاز می شود تا هر گونه بحران قابل پیش بینی را از همان ابتدای چرخه حیات پروژه حل و فصل نماید.

مبنای شایستگی برای مدیریت پروژه (ICB) مدیریت تعارض و بحران را شامل نظارت و حل درگیری ها و بحران ها با توجه به محیط و ارائه راه حل برای اختلافات معرفی می کند [۶]. هدف از مدیریت تعارض و بحران انجام اقدامات مؤثر در صورت بحران یا برخورد منافع مخالف / شخصیت های ناسازگار می باشد.

۲-۲-۱- روش های حل و فصل تعارضات بین فردی

بر اساس تعاریف فوق ابزارهای زیر را می توان برای حل تعارض استفاده نمود:

- ❖ مذاکره و همکاری
- ❖ مصالحه
- ❖ پیش گیری
- ❖ استفاده از قدرت
- ❖ استفاده از میانجی بی طرف

در زمینه حل و فصل تعارضات بین فردی، تاکنون تحقیقات متعددی انجام گرفته است. برای شناخت و درک بیشتر موضوع، به تعدادی از آنها اشاره می گردد. آلبرت بونسترا و جین دی وریس^۱ در سال ۲۰۱۴ در تحقیق تحت عنوان "چارچوب مشارکت در سیستم اطلاعاتی تعارضات"، به این موضوع اشاره دارند که تعارضات را به عنوان بخشی ذاتی در چرخه حیات سازمانها می دانند و افراد تقریباً روزانه با تعارضات برخورد می کنند و محققین پیشنهاد می کنند که با شرایط وجود غیرقابل اجتناب تعارضات بین افراد، یک سیستم اطلاعاتی مبتنی بر مشارکت را پیاده سازی شود و تنها در صورت درک ماهیت تعارضات است که می شود بصورت مؤثر و به کمک مذاکره، با تعارضات برخورد کرد و همچنین برای کمک به چنین درکی، تجزیه و تحلیل داده های پژوهش خود را پیشنهاد می دهند [۱۷]. چافالکار^۲ و همکارانش در سال ۲۰۱۵ نشان داد که شناخت عوامل بروز اختلاف و تعارض می تواند به شناسایی و اتخاذ روش های پیشگیری از بروز تعارض کمک نماید ولی آنچه در حال حاضر با آن مواجه هستیم حجم گسترده ای از تعارضات به دلایل مختلف، بین افراد است که متأسفانه رویه مناسبی که به طور قانونی و نظام مند به وسیله آن بتوان به تعارضات رسیدگی و آن ها را خاتمه داد، وجود ندارد. به منظور دستیابی به یک روش سیستمی و مناسب جهت حل تعارضات بایستی در درجه اول رویکردی را اتخاذ نمود که تا حد ممکن از بروز و ایجاد تعارض بین فردی، پیشگیری به عمل آید و در درجه بعد مکانیسمی طراحی گردد که هرگونه تعارض و اختلاف و در نهایت ادعا از سوی طرفین در حداقل زمان ممکن

¹ Boonstra and de Vries. 2014

² Chaphalkar, et al. 2015

قابل رسیدگی و حل و فصل باشد. گاهی اوقات پس از بروز تعارض، ناگزیر به حل آن می‌باشیم و به دلیل سپری شدن زمان و کهنه شدن مشکلات، جوانب مختلفی نیز به آن افزوده شده و پیچیدگی بیشتری به خود می‌گیرد که در نتیجه موجب تحمیل هزینه‌های بیشتری به افراد و پروژه‌ها و سازمان‌ها می‌گردد [۱۸]. ونکسو^۱ و همکارانش در سال ۲۰۱۵ به این نتیجه رسیدند که تعارضات بین فردی، به‌طور کلی به دلیل اینکه طرف‌های درگیر منافع و انتظارات متضادی دارند رخ می‌دهد و عدم توافق بر سر یک مسئله از لحاظ هزینه، زمان، و کیفیت، می‌تواند باعث ایجاد یک تعارض بین افراد شود [۱۹].

یکی از راه‌های موثر و کارآمد در کنترل تعارض، استفاده از سبک‌های مذاکره است. مذاکره زمانی که بخش‌های درگیر اصرار در به دست آوردن سهم خود دارند موثرترین پاسخ به تعارض است و جهت حل و فصل تعارضات نیاز مبرم به مذاکره وجود دارد. افراد مختلف و ذی‌نفعان پروژه (کارفرمایان، پیمانکاران، مدیر پروژه، فروشندگان/تامین‌کنندگان) ممکن است که نیازها و خواسته‌های متفاوتی در مراحل هزینه، برنامه‌زمانبندی، کیفیت و میزان بازگشت، داشته باشند. برای بدست آوردن احتیاجات‌شان، یکی از طرفین پیشنهاداتی را به دیگران مطرح می‌کند، که هر یک از آنها در مراحل که چطور آنها به خوبی احتیاجات، خواسته‌ها و علایق همه طرفین را برطرف می‌کند، ارزش‌گذاری می‌شوند. یکی از اساسی‌ترین این ارزیابی‌ها و تحلیل‌ها این است که، آنها موافق یا مخالف باشند. طرفین مشارکت‌کننده، هر دو اهداف و منافع متضاد و مشترک دارند و درباره شرایط خاص توافق ممکن، بحث کنند.

بنابراین مذاکره کلیدی برای حل تعارضات راهبردی مفید قلمداد می‌گردد که معمولاً شامل ترکیبی از مصالحه، همکاری و شاید، مقداری اجبار بر موضوعات ویژه است که برای موفقیت پروژه یا جهت یک یا بیشتر طرفین اهمیت دارد. عدم درک صحیح و شناخت موقعیت کلان، شرایط، مفاهیم و مبانی مذاکره و الزامات آن، از جمله زبان و متن مذاکره را می‌توان از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت در برخی تعارضات برشمرد. از این رو، شناخت ماهیت مذاکره و زمینه‌های شکل‌گیری آن، سیر تحول، اهداف، روش‌ها و نیز ارتباط آن با تعارضات بین فردی، راهبردی موفق به حساب می‌آیند.

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت موضوع مورد بررسی و اهداف تعیین شده از نوع تحقیقات کاربردی است. تحقیقات کاربردی به تحقیقاتی گفته می‌شود که با بکارگیری اصول و تئوری‌های اساسی در یک زمینه با هدف خاصی بتواند بطور مستقیم یا غیر مستقیم مورد استفاده اعضای جامعه قرار گیرد. در این تحقیق به منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیقات از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. یکی از اصلی‌ترین بخش‌های هر کار پژوهش را جمع‌آوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری اطلاعات با سرعت و دقت خوبی انجام خواهد شد. در تحقیق حاضر روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله تدوین ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه مقالات، کتاب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر می‌باشد.

۴- نتیجه‌گیری

این پژوهش، به اختصار به مولفه‌های مهم و ظرائف مذاکرات، به عنوان بخشی مهم از وظایف مذاکره‌کنندگان پرداخت. با استفاده از مهارت‌های مذاکره، منافع حیاتی افراد به واسطه رفع تعارضات بین فردی حفظ می‌شود. برای یک مذاکره هدفمند، همواره راه‌حل‌های بکر، گزینه‌های جدید، روش‌های نوین تعریف و تبیین مسئله، انعطاف‌ها و امکانات جدیدی باید به کار گرفته شوند تا نشان داده شود که دو طرف در بن‌بست قرار ندارند. به جای اینکه مذاکره یک برنده و یک بازنده داشته باشد؛ باید تلاش شود هر دو طرف احساس برنده بودن داشته باشند، اما طرف پیشنهادکننده باید دقت کند در چنین مرحله‌ای در دام نیفتد و به جای اینکه پیشنهاد شخصی بدهد، سعی کند طرف مقابل منظور خود را درک کند. به این منظور که استفاده از اظهارات

¹ Wenxue, et al. 2015

غیررسمی، نظرات شخصی و دیگر روش های مشابه، مفید خواهند بود. ابهام در مرحله پیش از مذاکره، نقش بزرگی را بازی می کند. روشنی و وضوح زیاد پیش از آنکه دوطرف به یک نقطه نظر مشترک رسیده باشند، می تواند دستیابی به مصالحه در زمان آغاز مذاکرات را با لطمه و چالش مواجه سازد. مبهم و دوپهلوی حرف زدن در دوره پیش از مذاکره، موجب قدرت انعطاف می شود. به همین دلیل مبهم حرف زدن نیز در حقیقت به منزله اجتناب از تعهد الزام آور است. دوره نخست مذاکرات در حقیقت دوره آزمایش، کنکاش و جست و جو است. در این دوره تنها باید به طرف دیگر مصادیق و مثال ها، امکانات را تفهیم کرد، ولی به هیچ وجه نباید وعده و قول مشخص داده شود. از سوی دیگر کسی که ابتکار عمل و ارائه راه حل را بدست می گیرد، باید به طور کامل مراقب باشد که طرف های مذاکره آن را رایگان تلقی نکرده اند تا حاضر نباشند در ازای آن معامله کنند.

روند مذاکرات شامل سه مرحله است: برنامه ریزی پیش از مذاکره، مذاکرات واقعی و تجزیه و تحلیل پس از مذاکره / نقد مذاکره می باشد. روند مذاکره به اندازه نتیجه مذاکره مهم است. مذاکرات موفقیت آمیز بر مبنای اصول اساسی که شامل تمرکز بر مسائل واقعی، مشکلات و منافع مشترک به جای منافع فردی؛ ایجاد گزینه هایی در جهت پیشبرد منافع مشترک و سپس مذاکره بر اساس معیارهای هدف، استوار است.

۵- مراجع

۱. راجر، فیشر، ویلیام، یوری. (۱۳۹۵)، "اصول و فنون مذاکره"، مترجم: مسعود حیدری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
2. Kerzner, Harold. (2003), "PROJECT MANAGEMENT A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling", New Jersey, John Wiley & Sons.
3. Wren, Alen. (2003), "The Project Management A-Z A Compendium of Project Management Techniques and How to Use Them", USA, Gower Publishing Company.
۴. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۸)، "بررسی تطبیقی سبک های مذاکره در جهان"، تهران: فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۱.
۵. شعبانی، محمدرضا. (۱۳۸۷)، "فنون مذاکره: اصول، کاربردها و ترندها"، تهران: موسسه علمی فرهنگی نص، چاپ اول.
6. Individual Competence Baseline for project, programme and portfolio management, IPMA Global Standard, 4th Version .
7. M. Dean, Martin. (1981), "The Negotiation Differential for International Project Management", In Proceedings of the 1981, Management Institute Institute Serninar/ Synchronposium. Drexel Hill, PA: Project Management Institute.
8. Verma, Vijay K., (1949), "The human aspects of project management", Volume Two, ISBN: 1-880410-41-9, PMI Publishing Department, Four Campus Boulevard, Newtown Square.
9. Denis Lindsey Wells. (2009), "Strategic Negotiation, (A Handbook for implementation)", Department of the Navy Total Quality Leadership Publication (USA).
۱۰. رضائیان، علی. (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.
11. Friedman, George. (2010), "Thinking About Unthinkable: A U.S.-Iranian Deal", Stratford Global Intelligence, March 1.
۱۲. لویکی، ریچ. (۱۳۸۵)، اصول و فنون مذاکره، مترجم: محمد جواد نائیجی و محمدرضا حسومیان، تهران: نشر اختران.
۱۳. موسوی، سید علی محمد. (۱۳۹۱)، "مذاکرات استراتژیک"، مجله پژوهش های روابط بین الملل، دوره نخست، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۷۲-۱۴۳.
۱۴. دبیری، محمدرضا. (۱۳۷۰)، استراتژی و تاکتیک در مذاکرات دیپلماتیک، چاپ دوم، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی.
15. Kolo, A. and Waelde , T. W. (2000), "Renegotiation and Contract Adaptation in the International Investment Projects : Applicable Legal Principles and Industry Practices", 5 J.Word Investment, 7-10, 22.

۱۶. دهقانان، حامد. آشفته، ایمان. (۱۳۹۴)، "بررسی تفاوت های موجود در سبک مذاکره تجاری مدیران"، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۸۰۷-۸۳۱.

17. Boonstra, Albert. and de Vries, Jan. (2014), "Towards a framework of enterprise information system conflicts", Conference on enterprise Information Systems / 2014, International Conference on Project management / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

18. N.B. Chaphalkar, K.C. Iyer, Smita K. Patil, (2015), "Prediction of outcome of construction dispute claims using multilayer perceptron neural network model", International Journal of Project Management, JPMA-01808; No of Pages 9.

19. Wenxue Lu a, Lihan Zhang a, Jing Pan, (2015), "Identification and analyses of hidden transaction costs in project dispute resolutions", International Journal of Project Management 33, 711-718.