

به نام خداوند مهربان

اصول و فنون مذاکره

# بخش اول

## مذاکره چیست؟



# مذاکره چیست ؟

هر روزه، در هر نقطه ای از جهان، افراد با موقعیت هایی برای مذاکره روبرو می شوند. برخی از مذاکرات ساده و برخی پیچیده اند. مذاکره دو کودک برای انتخاب کانال تلویزیون، مذاکره دو نفر برای ازدواج، مذاکره دو شرکت فروشنده و خریدار، مذاکره هسته ای ایران و ... نمونه هایی از مذاکره هستند.

هر یک از ما خواسته هایی داریم، خواسته هایی که ممکن است مادی یا غیرمادی باشد. همچنین ممکن است به روابط تجاری یا عاطفی مربوط باشد. نقطه شروع دستیابی به این خواسته ها **مذاکره** است.

# برخی از دلایل مذاکره :

- برای توافق برای **سهام مان** از منابع مورد نظر : زمین، پول، کالا و ...
- برای **خلق** و ایجاد چیزی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیستند.
- برای رفع یک **مشکل**، نزاع و یا اختلاف نظر بین طرفین درگیر.

# سطوح مذاکره :

□ سطح فردی

□ سطح خانواده و دوستان

□ سطح سازمانی : مذاکره تجاری

□ سطح ملی و بین المللی

# مذاکره چیست؟



## مذاکره :

مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی آنها و توافق بر سر آنهاست.

# مذاکره زمانی پیش می آید که ...

- ❑ هر مذاکره حداقل **دو طرف درگیر** دارد.
- ❑ در هر مذاکره، **تضادی** بین خواسته ها و تمایلات طرفین وجود دارد.
- ❑ طرفین، مذاکره را به عنوان یک **راه حل** انتخاب کرده اند.
- ❑ طرفین خود را برای **داد و ستد** آماده کرده اند.
- ❑ در مذاکره، همه چیز به تبادل **خواسته های ملموس** ختم نمی شود.



# آیا مذاکره همیشه یک راه حل مناسب است؟

- ❑ اگر این **خطر** وجود دارد که همه چیز را از دست بدهید، مذاکره نکنید.  
در پی سایر گزینه ها باشید.
- ❑ اگر طرف مقابل خواسته های **غیراخلاقی** داشته باشد.
- ❑ اگر **نتیجه** برای شما مهم نیست، مذاکره نکنید.
- ❑ اگر **زمان** کافی برای مذاکره ندارید.

# برخی تصورات غلط در مورد مذاکره ...

❑ برخی فکر می کنند مذاکره کننده خوب، به همین صورت **متولد** می شود.

❑ مذاکره کننده خوب، بدون **آمادگی** قبلی وارد مذاکره شده و موفق می شود.

(اگر هشت ساعت برای بریدن درختی فرصت دارید، هفت ساعت آن را صرف تیز کردن تبر خود کنید)

❑ مذاکره کنندگان خوب اهل **ریسک** هستند.

❑ مذاکره کنندگان خوب فقط براساس **شهود و حس درونی** خود عمل می کنند.

# بخش دوم تعارض و مواجهه با آن



# تعارض چیست ؟

وجود **تعارض** از جمله مواردی است که استفاده از فرایند مذاکره را ضروری می سازد. تعارض ممکن است در تفاوت خواسته های طرفین، و یا تفاوت در برداشت ها و سوء تفاهم ها ریشه داشته باشد. دو شخصی که برای دستیابی به یک هدف یا خواسته تلاش می کنند، ممکن است در تعارض یا یکدیگر قرار بگیرند. حتی دو نفر در پی اهداف متفاوتی باشند ممکن است به منابع مشترکی نیاز داشته باشند و این خود زمینه ساز تعارض است.

# تعارض چیست؟

- فرایند تعارض بدین گونه آغاز می شود که یک دسته یا یک گروه چنین می پندارند که گروه دیگر **اثرات منفی** بر جای می گذارد، یا قرار است اثرات منفی به بار آورد، البته در مورد همان چیزهایی است که مورد توجه گروه اول است.
- فرایند تلاش عمدی **شخص الف** برای **خنثی سازی** شخص ب در دستیابی به اهداف یا افزایش منافعش از طریق هر نوع مانع تراشی.

# دیدگاه های مختلف در زمینه تعارض

- دیدگاه سنتی
- دیدگاه روابط انسانی
- دیدگاه تعامل

# دلایل مخرب بودن تعارض

- ❑ اهداف رقابتی
- ❑ سوء برداشت ها و پیش فرض ها
- ❑ درگیر شدن احساسات
- ❑ کاهش ارتباطات
- ❑ موضع گیری شدید و پافشاری برروی آن

# دیدگاه روابط انسانی و تعاملی

□ دیدگاه روابط انسانی : تعارض یک منشا طبیعی دارد و غیرقابل اجتناب است. از بین بردن تعارض غیرممکن است و گاهی ممکن است به نفع گروه باشد.

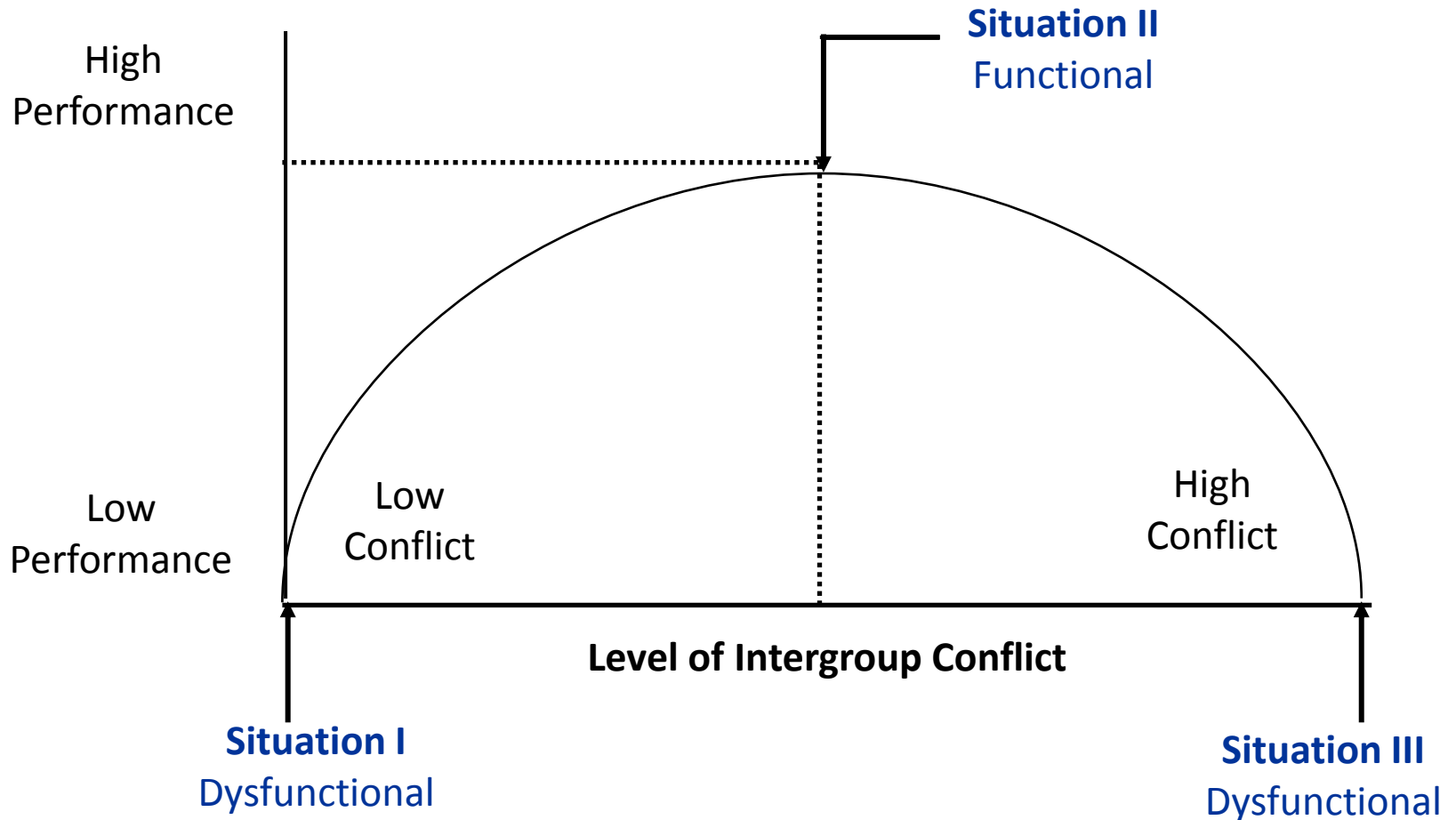
□ دیدگاه تعاملی : تعارض مورد تایید است و یک گروه آرام و بدون دغدغه احساس تنبلی و سستی می گیرد و فاقد خلاقیت و نوآوری می شود.



# انواع تعارض

- **تعارض سازنده**: تعارضی که هدف گروه را تأیید و تقویت می کند و عملکرد آنرا بهبود می بخشد.
- **تعارض مخرب**: تعارضی که مانع از عملکرد خوب گروه می باشد.

# Relationship Between Intergroup Conflict and Organizational Performance



نتیجه عملکرد	ویژگی ها	نوع تعارض	میزان تعارض
ضعیف	کاملا آرام و راکد	مخرب	کم
مناسب	سازنده و خلاق	سازنده	متوسط
ضعیف	پراشوب	مخرب	زیاد

# فرایند تعارض

فرایند تعارض از 4 مرحله زیر تشکیل شده است :

۱. مخالفت های بالقوه

۲. بروز تعارض

۳. رفتار

۴. نتیجه

# مرحله اول : مخالفت های بالقوه

در فرایند تعارض نخستین مرحله زمینه های شکل گیری تعارض است :

۱. **ارتباطات** : ارتباطات ضعیف، برداشت های غلط
۲. **ساختار سازمانی** : مبهم بودن وظایف ، در تعارض بودن اهداف، وابستگی بالای واحدهای سازمانی، سبک کنترلی شدید
۳. **متغیرهای شخصی** : شخصیت متعارض و خودکامه و قدرت طلب و یا اختلافات فرهنگی و ارزشی افراد

# مرحله دوم: بروز تعارض

تنها زمانی تعارض شکل می گیرد که چند گروه در معرض تعارض با هم باشند.

تعارض مستلزم وجود پنداشت یا ادراک است.

# مرحله سوم: رفتار

در این مرحله فرد یا گروه از روی قصد و آگاهانه تلاش می کند تا رفتارهایی را برای مقابله با تعارض از خود نشان دهد که شیوه های مواجهه با تعارض یا مدیریت تعارض نام دارد.

# مرحله چهارم: نتیجه

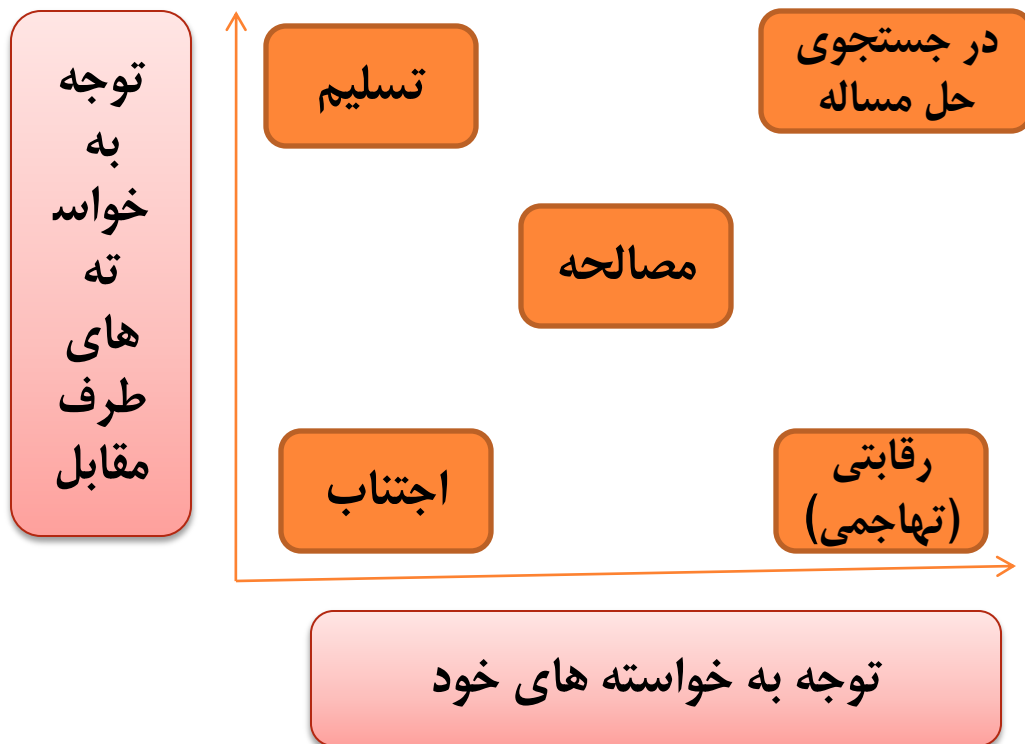
نتیجه می تواند :

**سازنده** : منجر به بهبود عملکرد گروه، افزایش اثربخشی و کارایی، خلاقیت و نوآوری و کاهش تنش شود.

**مخرب** : منجر به کاهش سطح عملکرد، از بین رفتن انسجام، یکپارچگی و هماهنگی گروه شود.



# شیوه های مدیریت تعارض



# موقعیت های مناسب برای رفتار تهاجمی (رقابتی)

این رفتار همانگونه که از موقعیت آن مشخص است، زمانی بروز می کند که شخص تنها به **خواسته های خود** توجه کرده و خواسته های طرف مقابل را کمتر مورد توجه قرار دهد. کسانی که از این استراتژی استفاده می کنند کمتر عقب می نشینند و بدنبال ترغیب طرف مقابل هستند.

استفاده از این استراتژی در حالات زیر موثر است :

❑ تعارض **برسر یک موضوع** بوده و جنبه های پیچیده ندارد.

❑ **فرصت کمی** در اختیار داشته باشید.

❑ طرف مقابل **رفتار منطقی** نداشته باشد و حاضر به تعامل سازنده نباشد.

# موقعیت های مناسب برای رفتار تسلیم شدن

این حالت عکس حالت قبل است و فرد تمایل کمی به خواسته های خود دارد و رضایت می دهد طرف مقابل به خواسته های خود برسد.

استفاده از این استراتژی در حالات زیر موثر است :

❑ به این نتیجه برسید که خواسته های شما **اشتباه یا غیرمنطقی** است.

❑ **حفظ روابط بلندمدت** برایتان از کسب منافع کوتاه مدت مهم تر باشد.

# موقعیت های مناسب برای رفتار اجتناب

برخی از افراد در مذاکره، نه تنها به خواسته های طرف مقابل اهمیت نمی دهند، بلکه حتی خواسته های خود را نیز به فراموشی می سپارند، که تحت عنوان **رفتار انفعالی** مطرح می شود.

این گونه افراد ترجیح می دهند وارد تعارض و تنش نشوند به امید این که گذر زمان مساله را حل کند.

زمانی که **مسایل مهم تری** برای شما مطرح است.

زمانی که شما **هیچ شانسی** برای برآورده ساختن خواسته هایتان ندارید.

وقتی **مسایل پیش پا افتاده** است.

زمانی که **دیگران** می توانند تعارض به وجود آمده را به صورت مناسب تری حل کنند.

# موقعیت های مناسب برای رفتار جستجو برای حل مساله

کسانی از این استراتژی پیروی می کنند که در پی آن هستند که ضمن تامین حداکثر خواسته های خود، خواسته های طرف مقابل را نیز به صورت کامل تامین کنند. چنین رهیافتی در مذاکره، نیازمند درک متقابل و همکاری طرفین به منظور دستیابی به خواسته هاست.

استفاده از این استراتژی در حالات زیر موثر است :

□ زمانی که موضوع **مذاکره بسیار پیچیده** است و طرفین نمی توانند به تنهایی به راه حلی برسند.

□ زمانی که سطح بالایی از **اعتماد** وجود دارد .

□ زمانی که شما می خواهید **تعهد افراد** را به دست آورید.

# موقعیت های مناسب برای رفتار مصالحه

در این استراتژی رفع تعارض، فرد درگیر در فرایند تعارض، حاضر است به بهای صرف نظر از بخشی از خواسته های خود، قسمتی از خواسته های طرف مقابل را تامین کند.

استفاده از این استراتژی در حالات زیر موثر است :

- زمانی که رقابت مداوم **زیان بخش** باشد و شما بدانید که برنده نمی شوید.
- زمانی که **هماهنگی و ثبات اهمیت** ویژه ای دارد.

سبک شما در مدیریت تعارض  
چگونه است؟

# بخش سوم برنامه ریزی برای مذاکره





# برنامه ریزی برای مذاکره

برنامه ریزی برای مذاکره، از جمله مراحل مهمی است که متاسفانه اکثر مذاکره کنندگان به دلیل تنش های زیادی که بر مذاکره حاکم است، آن را فراموش کرده و مستقیماً و بدون آمادگی قبلی وارد فرایند مذاکره می شوند. اگرچه این مرحله زمانبر و خسته کننده است، اما این ویژگی ها به هیچ وجه از اهمیت آن نمی کاهد. مذاکره کننده ای که برنامه ریزی نکرده با مشکلات متعددی مواجه می شود که شامل موارد زیر است :

# مشکلات عدم برنامه ریزی

- زمانی که طرف مقابل **پیشنهادهایی** را روی میز می گذارد، نمی تواند به سرعت در مورد ارزش این پیشنهادها قضاوت کند.
- مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی کافی نکند، نمی تواند نقاط **قوت و ضعف** مواضع خود و نیز نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را به خوبی تحلیل و کشف کند.
- فرایند **تبادل امتیازات** در مذاکره، فرایند بسیار مهمی است. که معمولاً در مدت زمان کوتاه اتفاق می افتد. مذاکره کننده ای که از قبل آمادگی این شرایط را ندارد، دچار اشتباه می شود و نمی تواند به درستی و با دقت تبادل امتیازات را انجام دهد.
- با توجه به اینکه زمان قابل توجهی از مذاکره به تحلیل مواضع و پیشنهادات مطرح شده اختصاص می یابد، کمتر می توان انتظار داشت که همزمان **ترفندها و توصیه های ذکر شده در خصوص مذاکره**، به درستی و در زمان مناسب بکار گرفته شود.
- شنیدن **حرف های جدید** که قبلاً احتمال مطرح شدن آن را نداده اید، باعث از دست دادن اعتماد به نفس و شکست مذاکره می شود.

# برنامه ریزی برای مذاکره

برنامه ریزی = تعیین هدف و روش های تامین هدف

## اهداف

نخستین گام در برنامه ریزی مذاکره تعیین اهداف است. مذاکره کننده باید اهداف خود را پیش بینی کرده و روش های رسیدن به این اهداف را طرح ریزی کند. اهداف یک مذاکره را می توان به شکل زیر تقسیم بندی کرد:

✓ اهداف **مادی** ( نظیر خرید کالا با قیمت پایین تر، زمان تحویل سریع تر و .. )

✓ اهداف **نامشهود** (نظیر دفاع از شهرت و آبروی شرکت ، دفاع از ارزش ها و .. )

✓ اهداف **رویه ای** ( رعایت نظم و ترتیب در طی مذاکره، ایجاد حل و فصل منصفانه و .. )

# نکات مهم در تعیین هدف

- ✓ اهداف با **آرزوها** فرق می کند. همه ما آرزوهای زیادی داریم که علاقه مند هستیم به واقعیت تبدیل شوند. اما زمانی که از اهداف صحبت می کنیم باید واقع گرا باشیم.
- ✓ اهداف ما با اهداف طرف مقابل به **یکدیگر مرتبط** است و از تعامل این اهداف و وجود این ارتباط موضوعاتی برای مذاکره شکل می گیرد-خرید خودرو.
- ✓ برای اهداف **حد و حدودی** وجود دارد. تجاوز از این حد و حدود، شما طرف مقابل را مجبور به ترک مذاکره خواهید کرد. همیشه بکوشید تا اهداف خود را در یک چارچوب منطقی تعریف کنید.
- ✓ اهداف باید **مشخص و قابل اندازه گیری** باشد، تا راحت تر مذاکره را مدیریت کرد.

# استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره

پس از تعیین هدف ما باید بر روی استراتژی ها و تاکتیک های رسیدن به اهداف فکر کنیم.

استراتژی های مذاکره به دو گروه استراتژی های **فعال** و استراتژی های **انفعالی** تقسیم می شود. **اجتناب** از مذاکره یک استراتژی انفعالی است که ممکن است به دلایل زیر انتخاب شود:

✓ وقتی مذاکره کنند می تواند **بدون حضور** بر سر مذاکره به خواسته های خود برسد.

✓ زمانی که **وقت و انرژی** که باید صرف مذاکره شود، از نتیجه آن ارزشمندتر است.

✓ زمانی که **گزینه بهتری** وجود دارد، که می تواند جایگزین مذاکره شود.

# استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره

سه استراتژی تعامل، رقابت و تسلیم، استراتژی های فعال مواجهه با تعارض است.

✓ **تعامل** با طرف مقابل مذاکره برنده - برنده است.

✓ **رقابت** با طرف مقابل با هدف برنده شدن یک طرف و بازنده شدن طرف مقابل است.

✓ **تسلیم** پذیرفتن بی چون و چرای خواسته های طرف مقابل است.

# نکات مهم در تعیین استراتژی ها

✓ **استراتژی تعاملی** : اگر بدون در نظر گرفتن رفتار و استراتژی های طرف مقابل انتخاب شود، ممکن است مورد **سوء استفاده** قرار بگیرد. به این صورت که یک طرف با هدف تعامل بهتر، داده ها و اختیارات را در اختیار طرف مقابل قرار دهد اما طرف مقابل استراتژی رقابتی استفاده کند و از همین اطلاعات بر علیه طرف مقابل استفاده کند.

✓ **استراتژی رقابتی** : اگر این استراتژی بیش از حد در فضای مذاکره حاکم باشد، امکان دارد هر یک از مذاکره کنندگان، خواسته ها و **منافع خود را حق** و خواسته ها و **منافع طرف مقابل را باطل** ارزیابی کنند.

✓ **استراتژی تسلیم** : گرچه استفاده از این استراتژی گاهی مناسب است، اما اگر تکرار آن از حالت استثناء خارج شود، و به قاعده ای تبدیل شود، و تبدیل به عادت و رویه می شود.

# اقدامات برنامه ریزی مذاکره





# فرایند برنامه ریزی

پس از تعیین اهداف و استراتژی مناسب، نوبت به بررسی مراحل مختلف برنامه ریزی مذاکره می رسد. اجزای اصلی این فرایند به شرح زیر است:

- ۱- تعاریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره
- ۲- ترکیب این موضوعات و دسته بندی آنها
- ۳- تعریف منافع
- ۴- تعیین حد و مرزهای موجود در مورد هر یک از موضوعات و تصمیم گیری در مورد بهترین انتخاب جایگزین مذاکره
- ۵- تعریف اهداف و نقطه شروع مذاکره در مورد هر یک از پیشنهادهای اولیه
- ۶- ارزیابی شرایط محیطی
- ۷- تحلیل و ارزیابی وضعیت طرف مقابل
- ۸- برنامه ریزی برای مطرح کردن هر یک از موضوعات و نحوه دفاع از آنها
- ۹- تعیین چارچوب های کلی توافق

# ۱- تعریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره

در این مرحله، باید **موضوعات مورد بحث** برسر میز مذاکره را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. بحث ما تنها بر سر یک موضوع است یا بر روی مباحث مختلفی صحبت می شود. براساس تعداد موضوعات مورد بحث و نوع رابطه ای که بین طرفین وجود دارد، می توان استراتژی مناسبی را برای مذاکره انتخاب کرد. مذاکره ای که تنها **یک موضوع** مورد بحث دارد، خواسته یا ناخواسته شکل **رقابتی** می گیرد. در مقابل مذاکره ای بر سر **چند موضوع** است شکل **تعاملی** و به صورت برنده-برنده مدیریت می شود.

اما در این بین شخصیت مذاکره کنندگان، برداشت هر یک از طرفین، و... عواملی هستند که در تعیین استراتژی مذاکره تاثیرگذار هستند.

## ۲- ترکیب کردن موضوعات و دسته بندی آنها

پس از تعریف موضوعات، گام بعدی ترکیب کردن موضوعات و دسته بندی آنها برای تسهیل در مذاکره است. در این بخش موضوعات با اهمیت را از موضوعات کم اهمیت تفکیک کنید. زیرا در طول جلسه زمان اولویت بندی و تعیین امتیازات را ندارید. پیشنهاد می شود برای خواسته های خود ۱۰۰ امتیاز در نظر بگیرید و آن را بین موضوعات خود توزیع کنید، این روش دو مزیت دارد:

۱- اگر در طی جلسه بخواهید روی یکی از موضوعات به نفع موضوع دیگری امتیاز بدهید در اختیار داشتن ارزش هر یک از موضوعات، می تواند معیاری سریع برای تبادلات شما باشد.

۲- اگر به نمایندگی از یک سازمان در جلسه مذاکره شرکت کردید، در اختیار داشتن امتیاز می تواند به تصمیم گیری شما کمک کند.

## ۳- تعریف منافع

بعد از تعریف و دسته بندی موضوعات، باید در مورد خواسته ها و منافع هر یک از موضوعات تصمیم گیری کنید. **خواسته ها** چیزهایی هستند که بر سر آنها مذاکره می کنید. **منافع** دلایل خواستن آن خواسته ها هستند.

مثال : مذاکره کارمند خدمات پس از فروش با مدیرش :

**خواسته** = کسب اختیارات بیشتر- **منافع** = تسریع در پاسخگویی به مشتریان. مشخص کردن خواسته ها و منافع ما را در مدیریت مذاکره راحت تر می کند.

## ۴- تعیین حد و مرزهای مربوط به هر یک از موضوعات

اگر طرف مقابل بخشی از **خواسته های شما** را تایید نکرد چه می کنید؟ اگر **خواسته هایی** داشت که آنها را در برنامه پیش بینی نکرده بودید، چه واکنشی نشان می دهید؟ یک مذاکره کننده موفق باید دو پارامتر را قبل از حضور در جلسه بداند:

✓ نقطه ترک مذاکره

✓ بهترین انتخاب جایگزین مذاکره

# تعیین حد و مرزهای مربوط به هر یک از موضوعات

## نقطه ترک مذاکره

نقطه ای است که اگر مذاکره بر سر یکی از موضوعات به آن برسد، مذاکره کننده، مذاکره را ترک می کند. به عبارت دیگر در این نقطه، هزینه هایی ناشی از مذاکره، از سودهای حاصل از آن بیشتر است. به عنوان مثال **قیمت** می تواند نقطه ترک مذاکره یک فروشنده را تعیین کند.

**بهترین انتخاب جایگزین مذاکره**، نکته دیگری است که مذاکره کننده باید به آن توجه کند زیرا مذاکره تنها راه حل نیست. شاید روش های دیگری وجود داشته باشد که خواسته مذاکره کننده را تامین کند. اگر مذاکره کننده در طول مذاکره به نقطه ای برسد که انتخاب های دیگر برایش جذاب تر باشد، دلیلی برای ادامه مذاکره وجود ندارد.

## ۵- تعیین نقطه هدف و نقطه شروع مذاکره

شما ممکن است برای خرید یک ماشین ۲۰ میلیون تومان بپردازید اما مذاکره خود را با ۱۸ میلیون تومان شروع می کنید. در نظر داشته باشید نقطه ترک مذاکره شما ۲۲ میلیون تومان است.

- **نقطه شروع** برای ما نقطه ای است که با آن مذاکره خود را آغاز می کنیم و مطمئناً اگر خریدار باشیم عددی پایین تر از عدد مورد نظر برای خرید محصول است.
- **نقطه هدف** برای ما نقطه ای است که پیش بینی می کنیم اگر به آن قیمت محصول را بخریم مناسب است.

## ۵- تعیین نقطه هدف و نقطه شروع مذاکره

در تعیین نقطه شروع و هدف مذاکره به موارد زیر دقت کنید:

- برای هدف گذاری به **خواسته های خود** توجه کنید: مانند شرکت کننده در یک مزایده - توجه پیش از حد به دیگران ما را دچار استراتژی انفعالی می کند. ما باید اهداف خوش بینانه، واقع بینانه و بدبینانه را تعیین کنیم.
- برای ارایه **بسته های پیشنهادی** آماده باشید: زمانی که مذاکره برسر موضوعات متعددی است ما باید بسته های پیشنهادی خود را ( نقطه هدف و نقطه ترک مذاکره) آماده کنیم.
- در ارزیابی موضوعات، به **تفاوت دیدگاه های** خود با طرف مقابل دقت کنید: به عنوان مثال شما بر سر  $\epsilon$  موضوع (الف)، (ب)، (ج)، (د) می خواهید صحبت کنید. راجع به الف صحبت می کنید و سپس برسر موضوعات ب و ج بحث می کنید ولی برسر موضوع د بحث نمی کنید چون برایتان زیاد اهمیت ندارد. اما این کار درست نیست زیرا ممکن است جز موضوعات حائز اهمیت طرف مقابل باشد.



## ۶- ارزیابی شرایط محیطی مذاکره

زمانی که برای خرید یک خودرو یا یک واحد مسکونی مذاکره می کنید، تعیین موضوعات مذاکره و دسته بندی آنها چندان دشوار نیست. اما در **مذاکرات تجاری** با فرایند پیچیده تری مواجه اید و باید به مسایل محیطی بسیاری توجه کنید: چه نمایندگان در مذاکره شرکت می کنند، هر یک از مذاکره کنندگان چه ذی نفعانی دارند، چه گروه هایی به طور مستقیم یا غیرمستقیم در مذاکره تاثیر گذارند، محیط فرهنگی، فشارهای سیاسی و اقتصادی حاکم در مذاکره چیست. در تحلیل شرایط محیطی مذاکره نکات زیر مهم است:

## ۶- ارزیابی شرایط محیطی مذاکره

- چه کسی** یا کسانی باید در هنگام مذاکره، در تیم من حضور داشته باشند؟ آیا یک مذاکره کننده کافی است؟ یا بهتر است یک وکیل، کارشناس، حسابدار یا اشخاص دیگری در تیم مذاکره حاضر شوند؟
- طرف مقابل** من چه کسانی هستند؟ تخصصشان، سمت شان، تجربه هایشان، آیا قبلاً تجربه مذاکره داشته اند و اگر بوده به چه نتایجی رسیده اند؟
- فرایند تصمیم گیری** تیم مقابل چگونه است؟ آیا فرد مسئول تصمیم گیری است؟ آیا تیم مسئول تصمیم گیری است؟ آیا شرکت کنندگان از قدرت تصمیم گیری برخوردارند یا اینکه نتیجه را به جلسه بعد موکول می کنند؟
- چه کسی** یا کسانی این مذاکره را می بینند؟ چه کسانی از نتیجه مطلع می شوند؟ آیا مذاکره انعکاس رسانه ای دارد؟ آیا سهامداران یا مدیران ارشد سازمان از نتایج مذاکره مطلع می شوند؟

## ۷- تحلیل موقعیت طرف مقابل

تمام مراحل قبل مانند : تعیین موضوعات مذاکره، اولویت بندی آنها، تعیین نقاط ترک مذاکره و شروع مذاکره، باید در مورد **طرف مقابل** بررسی و مطالعه شود. شما باید بکوشید تا این اطلاعات را کسب کنید ، یکی از روش ها این است که **خود را جای فرد مقابل** در مذاکره فرض کنید و سپس انتظارات و خواسته های خود را مشخص کنید. یا در مسیر استقبال از **فرودگاه، صرف شام** و .. می تواند منابع خوبی برای کسب اطلاعات باشد.

# ۱- نحوه مطرح کردن موضوعات برای طرف مقابل

نحوه ارائه مطالب و اطلاعات و توجیه خواسته ها در حوزه **علم**  
**ارتباطات** است که راجع به ارتباطات صحبت می شود.

## ۹- تعیین چارچوب کلی دستور جلسه و قرارداد

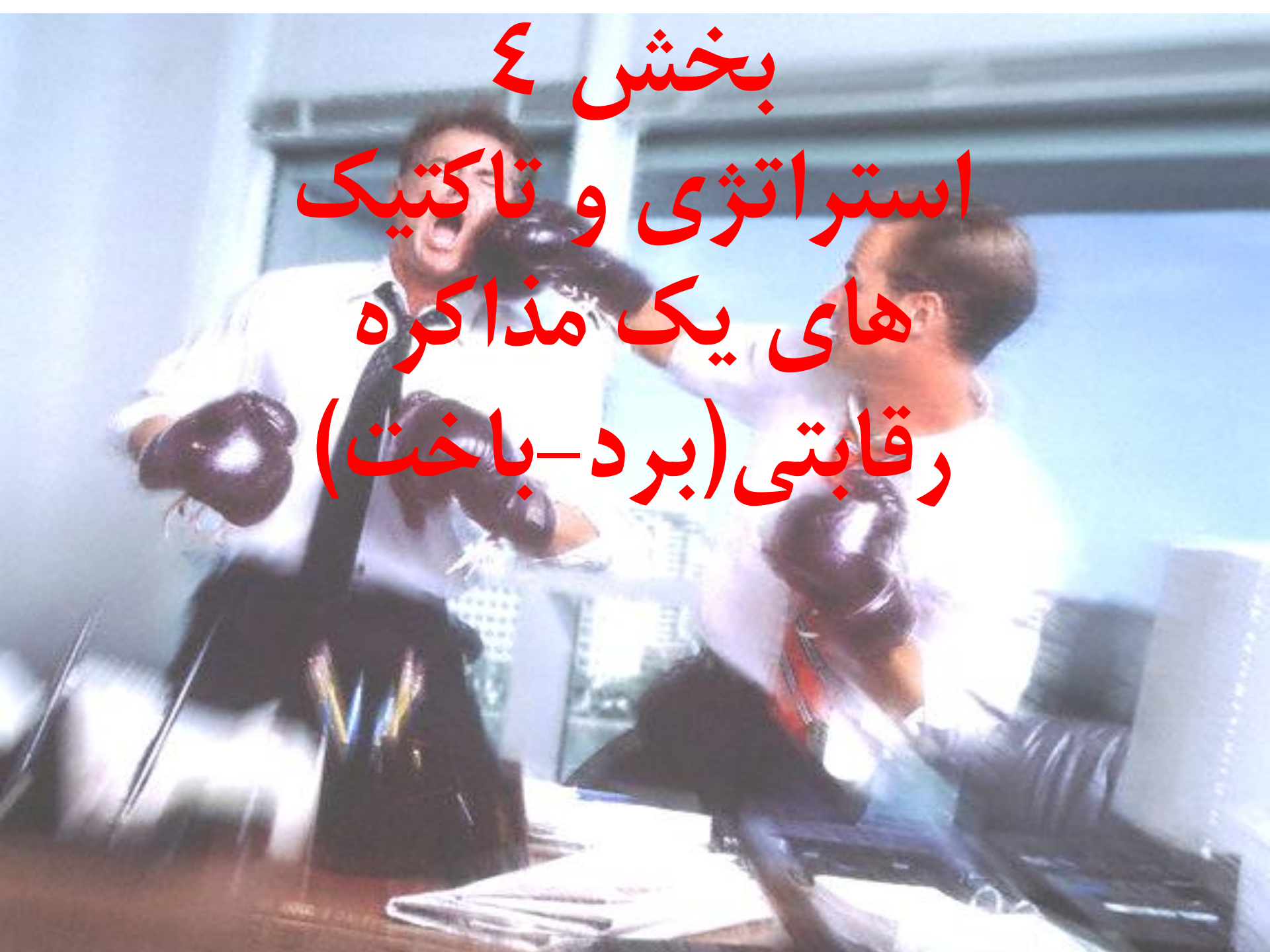
قبل از حضور در جلسه، مذاکره کنندگان باید در خصوص دستور جلسه (تعیین هر یک از موضوعات و ترتیب مطرح کردن آنها) تصمیم بگیرند. دستور جلسه می تواند یک ابزار قدرت باشد زیرا مذاکره کننده حرفه ای می تواند در مواجهه با موضوعاتی که قبلاً در دستور جلسه مطرح نشده، اعلام نظر نکند و آن را به جلسه دیگر موکول کند. این رفتار یک عرف تجاری است.

# بخش ۴

استراتژی و تاکتیک

های یک مذاکره

رقابتی (برد-بخت)



# مذاکره رقابتی

در این بخش مذاکره رقابتی را بررسی می کنیم. در این مذاکره **افق زمانی مورد نظر** مذاکره کنندگان کوتاه مدت است و معمولاً طرفین می دانند ( یا فکر می کنند) که بار دیگر با یکدیگر روبرو نخواهند شد.

توصیه بسیاری از مذاکره کنندگان این است که مذاکره را به صورت برنده-برنده اجرا کنید. یا به عبارتی سعی کنید یک مذاکره را بزرگتر کنید تا به هر کس سهم بیشتری برسد. اما در مورد هر مذاکره ای صدق نمی کند. در برخی مذاکره ها **حجم کیک ثابت** بوده و هدف مذاکره کنندگان صرفاً گرفتن سهم بیشتری از همان کیک است. مانند معامله آپارتمان، نرخ کرایه تاکسی و... در چنین شرایطی مذاکره شکل رقابتی می گیرد.

# مباحث و مراحل مختلف مذاکره رقابتی



۱- آغاز گر مذاکره رقابتی

۲- موضع گیری سخت گیرانه در مذاکره

۳- مدیریت برداشت ها و اطلاعات مذاکره

۴- تبادل امتیازات بین طرفین

۵- جمع بندی و به پایان رساندن مذاکره



# ۱- شروع کردن مذاکره رقابتی

یکی از مراحل مهم مذاکره، شروع مذاکره است. نخستین جملات و مواضع شما، موقعیت شما را در مذاکره مشخص می کند. موضع اولیه، ژست ها و لحن صحبت کردن شما پیامی را به طرف مقابل انتقال می دهد و طرف مقابل بر همین اساس استراتژی مذاکره خود را تعیین می کند. در لحظه اول، هر یک از طرفین موضع اولیه (قیمت پیشنهادی یا مورد درخواست، خدمات پیشنهادی یا مورد درخواست و ..) طرف مقابل را خواهد شناخت. معمولاً موضع اولیه فراتر از ایده آل و خواسته هاست و در واقع به کمتر از آن راضی خواهد شد. **نقطه ترک مذاکره** آخرین چیزی است که در مذاکره آشکار می شود.

# ۱- شروع کننده مذاکره

- نخستین تصمیم، **انتخاب شروع کننده مذاکره** است. دقایق شروع هر مذاکره مانند دقایق اول مسابقه بوکس است. که چه کسی مشت اول را بزند؟
- مذاکره کنندگان معمولاً با حرف های عمومی و خوشایند شروع می کنند. برای یک مذاکره ساده این مرحله سی ثانیه است اما در مذاکرات پیچیده ممکن است روزهای متمادی طول بکشد. شروع کننده مذاکره چه کسی است؟ شروع کننده مذاکره به سه روش بر روند مذاکره تاثیر می گذارد:
- ✓ هر کسی که بحث مذاکره را باز می کند، **حجم زیادی** از اطلاعات را در اختیار طرف مقابل قرار می دهد.
  - ✓ به محض اینکه درخواست شروع کننده مذاکره مشخص شود، طرف مقابل می تواند به **تعدیل و اصلاح** پیشنهادهای خود بپردازد.
  - ✓ طرف اول که مذاکره را شروع می کند، صرفاً موضع خود را مشخص می کند، اما طرف دوم با اعلام موضع خود، تا حد زیادی **نتیجه مذاکره** را معلوم می کند.

# چه زمانی نفر دوم بودن در شروع مذاکره توصیه می شود :

✓ زمانی که حوزه مذاکره برای شما **ناشناخته** بوده و در آن زمینه تجربه مذاکره نداشته اید.

✓ زمانی که در مورد طرف مقابل هیچ **اطلاعاتی** نداشته اید و نمی دانید آنها چگونه پیشنهادی را منصفانه دانسته یا به چه نتیجه ای رضایت می دهند.

✓ زمانی که شما از **قدرت تعدیل** موضع خود برخوردار هستید، ممکن است ابتدا ترجیح دهید ابتدا موضع طرف مقابل را بشنوید و سپس در مورد اتخاذ موضع مناسب تصمیم بگیرید. اما اگر قدرت تغییر موضع خود را ندارید ابتدا ترجیح می دهید مذاکره را شروع و موضع خود را نشان دهید.

# چه زمانی نفر اول بودن در شروع مذاکره توصیه می شود :

✓ زمانی که در زمینه مورد نظر، دارای **اطلاعات کامل و تجربه کافی** هستید و از قبل می دانید که یک نتیجه منصفانه در چنین مذاکره ای چه خواهد بود. زیرا اگر طرف مقابل شروع کند و در اثر ناآگاهی پیشنهادات نامناسبی ارائه دهد، تعدیل آن برای شما بسیار سخت است.

✓ زمانی که **طرف مقابل** را می شناسید و از خواسته ها و خلق و خوی وی مطلع هستید.

✓ زمانی که می خواهید این احساس را ایجاد کنید که از **موضع مستحکمی** برخوردارید و دقیقاً می دانید که چه می خواهید.

## ۲- به دست آوردن موقعیت محکم در عین رابطه دوستانه

- **رابطه مثبت و دوستانه** از ضروریات پیشرفت هر مذاکره است. اما در موقع زیر ضروری است که برای موفقیت در مذاکره از مواضع سخت و افراطی وارد شوید :
- در صورتی که در مذاکره به **بن بست** رسیده باشید و چاره دیگری نداشته باشید.
- یا اگر احساس کنید طرف مقابل قصد دارد در طول مذاکره **مشکل آفرینی** کند و مواضع سختی اتخاذ کند.
- در صورتی که **اطلاعات خاصی** از طرف مقابل و اهدافش ندارید و شروع مذاکره از طرف شماست، سعی کنید با یک موضع نسبتاً محکم شروع کنید.

## ۲- مزایای موضع گیری سخت گیرانه

✓ لحن محکم شما در شروع مذاکره باعث می شود طرف مقابل بداند که شما یک مذاکره کننده سخت گیر هستید و احتمال دارید چنین برداشتی، به **دادن امتیازات مهم** برای حصول توافق با شما منجر شود.

✓ با شروع یک موضع افراطی و سخت گیرانه، معمولاً، مذاکره و رسیدن به توافق **زمان بیشتری** نیاز خواهد داشت و در این مدت می توانید با جزئیات مذاکره و نوع امتیازات بیشتر آشنا شوید. خرید لباس ۱۰۰ هزار تومان با پیشنهاد ۵۰ هزار تومان شروع شود.

✓ این شروع باعث می شود که این حس در طرف مذاکره ایجاد شود که شما **تمایل زیادی** برای حصول توافق ندارید. در این حالت ترس، طرف مذاکره پیشنهادات خوبی ارائه می کند.

## ۲- معایب موضع گیری سخت گیرانه

✓ مهمترین خطر استفاده از موضع گیری سخت گیرانه، **احتمال سرباز زدن** طرف مقابل از ادامه مذاکره است. زیرا ممکن است طرف مقابل تصور کند که شما **غیرمنطقی** هستید.

✓ گاه ممکن است چنین برخوردهایی به برخورد **سخت گیرانه تر طرف مقابل** منجر شود. خصوصاً اگر طرف مقابل احساساتی شود.

✓ خطر جدی دیگر این است که ممکن است **روابط بلندمدت** آسیب ببیند.

## ۲- نحوه برخورد با موضع گیری سخت گیرانه

✓ نسبت به موضع گیری طرف مقابل بی توجهی کنید. در این حالت انرژی کمی صرف می کنید و می توانید با عوض کردن موضوع و گرفتن زمان استراحت جلسه موضع گیری سخت گیرانه را کاهش دهید.

✓ مستقیماً مطرح کنید موضع گیری سخت گیرانه به نفع هیچ کس نیست. در این حالت بر روی موضع گیری سخت گیرانه بحث کنید و بیان کنید منجر به ضرر طرفین و ترک مذاکره می شود.

✓ رفتار دوستانه با طرف مقابل. در این حالت با تاکید بر روی نقاط مشترک و ایجاد فضای دوستانه موضع گیری سخت گیرانه را کاهش داده و می توانید هدایت کنید.

✓ می توانید رفتار متقابل نشان دهید. در این حالت طرف مذاکره متوجه می شود که شما هم می توانید موضع گیری سخت گیرانه داشته باشید و باعث می شود کوتاه بیاید.



## ۳- مدیریت برداشت ها و اطلاعات

از دیگر مهارت های مذاکره کننده در مذاکره رقابتی، **کنترل اطلاعاتی** است که به طرف مقابل ارسال می کند و یا به عبارت دیگر **مدیریت برداشت ها** و دیدگاه های طرف مقابل است. مذاکره کننده باید صرفاً اطلاعاتی را برای طرف مقابل آشکار کند که دانستن آنها، موضع طرف مقابل را به موضع ما نزدیک کند. مهارت کنترل جریان اطلاعات در شروع مذاکره رقابتی بسیار مهم است، زیرا ممکن است بر استراتژی ها و موضع گیری های طرف مقابل تاثیر گذار باشد و به آنها جهت بدهد.

### ۳- روش های کنترل اطلاعات در مذاکره رقابتی

✓ **کم حرف زدن** : در این روش سعی می شود از کلمات خود برای پرسیدن از طرف مقابل استفاده شود.

✓ **استفاده تعمدی از نماینده ناتوان** : در این حالت نماینده ما اطلاعاتی ندارد که رایه دهد و صرفاً گیرنده اطلاعات طرف مقابل است و موضع خود را در جلسات بعدی تقویت می کند.

✓ **بمباران کردن** : طرف مقابل با داده ها و اطلاعات پراکنده است. اطلاعات ارزشمند و بی ارزش را ترکیب و رایه کنید.

## ۴- تبادل امتیازات بین طرفین مذاکره

برای پیشبرد مذاکره، هر یک از طرفین به تدریج در عقب نشینی از موضع اولیه خود امتیازاتی را به طرف مقابل اعطا می کند. اعطاء امتیازات در واقع شروع **بده-بستان** است.

گاهی اوقات حتی اگر برنده مذاکره بودید به طرف مقابل امتیازاتی بدهید تا **دست خالی** به خانه یا سازمان خود بازنگردد.

سعی کنید اگر امکان **انعطاف پذیری** در دادن امتیاز ندارید مباحث مرتبط دیگری را آماده کنید: مثلاً در مساله قیمت فروش محصولات، گارانتی ۲۴ ماهه را در ابتدا مذاکره ۱۲ ماهه مطرح کنید یا زمان ارایه محصول را کوتاه کنید.

## ۴- به روند امتیازدهی دقت کنید

در مذاکره رقابتی عموماً مذاکره را با دادن **امتیازات بزرگ** شروع می کنند و به تدریج، هر چه به نقطه هدف خود نزدیک تر می شوند، امتیازات کمتر و کوچک تر می شود. اگر با اصرار طرف مقابل از نقطه هدف خود عبور کند، همزمان با نزدیک شدن به نقطه ترک مذاکره مقدار امتیازات بازهم کمتر و کمتر می شود. اگر دیدید طرف مقابل امتیازات کمتری می دهد یا عملاً هیچ امتیازی نمی دهد بدانید به **نقطه ترک مذاکره** رسیده اید.

اگر امتیاز کمی بدهید و سپس امتیاز زیادی بدهید طرف مذاکره فکر می کند که شما منعطف شده اید و سعی می کند در سایر حوزه چانه زنی کند. سعی کنید امتیازات را با روند منطقی کوچک کنید، تخفیف ۸ درصدی، بعد ۴ و آخر ۲ درصدی بدهید.

## ۴- اعطای یک امتیاز کوچک در انتهای جلسه مذاکره

✓ گاه مذاکره کننده به انتهای جلسه رسیده، اما هنوز در **قطعی کردن** نتیجه یا امضای قرارداد کمی تردید دارد، امتیاز آخر می تواند تحریکی برای بستن قرارداد باشد.

✓ گاه مذاکره کننده، وقتی که مذاکره تمام شده هنگام **بستن قرارداد** یا پرداخت مبلغ قرارداد امتیاز دیگری هم اعطا می کند. این امتیاز معمولاً در طرف مقابل حس مثبتی را ایجاد می کند.

## ۵- جمع بندی و به پایان رساندن مذاکره

✓ **معرفی گزینه های مختلف** : مذاکره کنندگان حرفه ای، گاه به جای معرفی یک گزینه به مخاطب، دو یا چند گزینه را معرفی می کنند. انسانها معمولاً داشتن حق انتخاب را دوست دارند و با در دست داشتن گزینه های مختلف فرصت انتخاب دارند و بعد از مذاکره می توانند توجیه کنند که چرا گزینه مذکور را انتخاب کردند.

✓ **فرض توافق** : در این حالت فروشنده به گونه ای رفتار می کند که گویی با خریدار به توافق رسیده است، حتی اگر به توافق نرسیده باشد اما فاکتور را روی میز می گذارد و آخرین تخفیف ها را مطرح می کند.

✓ **نه حرف من و نه حرف شما** : در این حالت پس از گذراندن زمان برای مذاکره، مطرح می شود بیاید بیهوده وقت نگذاریم و یک موضع میانی انتخاب کنیم.

## ۵- جمع بندی و به پایان رساندن مذاکره

✓ **پیشنهادهای خاص با مهلت محدود :** در این تکنیک برای پایان مذاکره، یکی از طرفین پیشنهاد نسبتاً مناسبی را مطرح می کند و برای طرف مقابل مهلت محدودی را به منظور تایید پیشنهاد و توافق قطعی تعیین می کند. در این روش، قراردادان طرف مقابل تحت فشار زمانی است. استفاده از این تکنیک زمانی توصیه می شود که به نظر می رسد طرف مقابل به جستجو و ارزیابی گزینه های دیگر مشغول است.

✓ **اعطای امتیاز کوچک برای حسن ختام :** برخی مذاکره کنندگان یک امتیاز کوچک را برای انتهای مذاکره نگاه می دارند و در پایان مذاکره می گویند: این تخفیف را هم می دهم و بیاید همین جا قضیه را جمع کنیم.

# بخش ۵

## مذاکره برنده - برنده





# مذاکره برنده - برنده

مقدمه

موضع گیری سخت گیرانه که در بخش قبل اشاره شد ممکن است به نتایج خوبی منجر شود، اما در شرایطی است که صرفاً بدنبال نتایج کوتاه مدت هستیم و طرف مقابل را در جبهه مخالف بدانیم. اما اگر طرف مقابل را به عنوان دوست و شریک بدانیم، بخواهیم سال های زیادی با وی مذاکره کنیم، به مذکره برد-برد روی می آوریم.

# مذاکره برنده - برنده

در مذاکره رقابتی دو طرف اهداف متضادی دارند، ساختار مذاکره بر این فرض است که **منابع محدودی** دارند، هر دو طرف به حداکثر سهم از این منابع تمایل دارند. یا به عبارتی در مذاکره رقابتی "مذاکره بر سر سهم خواهی از یک کیک با حجم ثابت است" در این برخی از استراتژی های که افراد انتخاب می کنند شامل:

- اجتناب کردن
- ممکن است به خاطر حفظ روابط بلندمدت سهم بیشتری از کیک به طرف مقابل دهد
- حالت منصفانه گرفته و نیمی از کیک را بردارد
- بدنبال کسب سهم بیشتری از کیک و حالت رقابتی بگیرد

## ویژگی های ضروری برای شکل گیری مذاکره برنده - برنده

- ۱- بیشتر بروی نقاط و دیدگاه های مشترک تمرکز کنید
- ۲- تلاش کنید بیشتر بجای موضع گیری، مذاکره در راستای **تامین منافع** پیش برود.
- ۳- صرفاً در پی **خواسته های خود** نبوده و تلاش کنند طرف مقابل نیز به خواسته های خود برسد.
- ۴- نظرات و **اطلاعات خود** را در اختیار طرف مقابل قرار دهد.
- ۵- بتوانند **گزینه هایی** را برای تامین خواسته های هر دو طرف کشف و خلق کنند.
- ۶- تلاش کنند در صحبت های خود به جای معیارها و برداشت های ذهنی، در مورد **معیارها و پارامترهای عینی** صحبت کنند.

## ویژگی های ضروری برای شکل گیری مذاکره برنده - برنده

### ایجاد فضا برای تبادل آزاد اطلاعات

در مذاکره برنده-برنده تبادل موثر اطلاعات از جمله عوامل ضروری جهت دستیابی به نتایج مناسب برای طرفین است. بسیاری از مذاکره ها به این دلیل با رضایت طرفین به پایان نمی رسد که اطلاعات کافی بین آنها رد و بدل نشده و طرفین از خواسته های یکدیگر آگاهی ندارند.

لازمه موفقیت یک مذاکره برنده-برنده این است که طرفین **اهداف واقعی** خود را صادقانه مطرح کنند و **اطلاعات کافی** در اختیار یکدیگر قرار دهند.

مساله دیگر اطلاع از **انتخاب جایگزین مذاکره** است. در مذاکره برنده-برنده اطلاع هر یک از طرفین از سایر گزینه ها طرف مقابل باعث می شود تا موضع گیری های منطقی تری در طی مذاکره داشته باشند.

## ویژگی های ضروری برای شکل گیری مذاکره برنده - برنده

### تلاش برای درک خواسته ها و اهداف واقعی طرف مقابل

در مذاکره تا زمانی که طرفین از خواسته ها و اولویت های یکدیگر اطلاع نداشته باشند نمی توانند **زمینه** رضایت و تامین را ایجاد کنند.

در **مذاکره رقابتی** معمولاً طرفین اولویت ها و خواسته های خود را تا آخرین لحظه از یکدیگر پنهان می کنند و حتی گاهی اوقات پس از پایان مذاکره هم نخواهند توانست به طور دقیق از خواسته های طرف مقابل آگاه شوند.

در مذاکره همواره **یک سوال** مطرح است آیا می توان به طرف مقابل اعتماد کرد؟ آیا او نیز در پی یک نتیجه برنده + برنده است؟

## ویژگی های ضروری برای شکل گیری مذاکره برنده - برنده

**تاکید بر روی زمینه های مشترک و جلوگیری از پیرنگ شدن تفاوت ها**

در سراسر دنیا سیاستمداران متعلق به یک حزب، به خوبی می دانند که برای موفقیت در انتخابات و کسب آرای عمومی، لازم است زمینه های مشترک بیشتر مورد توجه قرار بگیرد و از روی بحث بر روی جنبه های **تفرقه انگیز** اجتناب می کنند.

## ویژگی های ضروری برای شکل گیری مذاکره برنده - برنده

**جستجوی راه حل هایی که خواسته ها و نیازهای طرفین تامین شود**

موفقیت مذاکره برنده-برنده به این بستگی دارد که **طرفین** بتوانند راه حل هایی بیابند که نیازهای طرفین تامین شود. برخی خواسته ها، **منافع اصلی** مذاکره کننده هستند و عدول از آنها به هیچ وجه امکان پذیر نیست. طبیعی است مذاکره کننده برای رسیدن به آنها قاطعیت نشان می دهد. اما برخی خواسته ها **خیلی مهم** نیستند و مذاکره کننده می تواند در این خواسته ها انعطاف پذیری نشان دهد.

در مذاکره برنده-برنده به همان اندازه که ما برای یافتن راه حل و کسب منافع خود **مسئولیت** داریم، مسئول ایجاد راه حل و کسب منافع طرف مقابل نیز هستیم.

**تصوراتی** مانند شکست دادن طرف مقابل، یا جلوگیری از اینکه طرف مقابل به خواسته های خود دست یابد، در مذاکره رقابتی است و در مذاکره برنده-برنده جایگاهی ندارد.

# ویژگی های ضروری برای افراد مذاکره کننده در مذاکره برنده - برنده

۱- **صداقت** : شرط اصلی مذاکره برنده-برنده صداقت است تا طرفین بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند.

۲- **دیدگاه معتقد به فراوانی کیک** : کسانی این دیدگاه را دارند که در زمان تبادل امتیازات، اعتقاد دارند کیک مذاکره در حال کوچک شدن نیست. و مطمئن هستند که اگر تبادل امتیازات به درستی انجام شود حجم کل کیک افزایش می یابد و به طرفین سهم بیشتری می رسد. در مقابل این دیدگاه دیدگاه کمیابی منابع، اشاره به این دارد که فرد تصور می کند هر امتیازی که به فرد می دهد منجر به از دست دادن بخشی از کیک می شود.

کسانی به فراوانی منابع معتقدند که ریسک پذیری بالاتری دارند، در پی فرصت های رشد یکدیگر هستند، احساس می کنند فرصت برای همه هست، از کار گروهی لذت می برند و اشتباهات را به عنوان فرصت رشد و یادگیری می بینند.



## ویژگی های ضروری برای مذاکره کننده در مذاکره برنده - برنده

۳- **بلوغ رفتاری**: توانایی و انگیزه برای اینکه ضمن ایستادگی برای به دست آوردن خواسته های خود، ارزش ها و خواسته های طرف مقابل را نیز تشخیص داده و محترم بشمارند. انسان از کودکی رشد کرده و به بلوغ رسیده و به تجربه می آموزد که همزیستی مسالمت آمیز زمانی امکان پذیر است که در کنار خواسته های خود به خواسته های دیگران نیز توجه و اهمیت دهیم.

۴- **دیدگاه سیستمی**: کسانی که از تفکر سیستمی برخوردارند، همواره می کوشند به نوعی منافع تمام سیستم را بهینه کنند. حال انسان های معمولی تمام تلاش خود را صرف بهینه کردن منافع بخشی از سیستم می کنند. یکی از تفکرهای سیستمی این است که اگر به عنوان مثال اگر امروز با چانه زنی بسیار قیمت پیمانکار تامین کننده منابع را کاهش دهیم، فردا این پیمانکار به رشد خود پرداخته و تبدیل به پیمانکار ضعیفی می شود.

## ویژگی های ضروری برای مذاکره کننده در مذاکره برنده - برنده

۵- **مهارت گوش دادن**: شنیدن با گوش دادن متفاوت است. شنیدن امری اجباری و **خارج از کنترل** است (رد شدن ماشین از کنار خیابان). گوش دادن یک پدیده **انتخابی** و با **تمرکز** بر روی شنیده ها، تحلیل آنها، به ذهن سپردن و تفسیر پیام است. علاوه بر این گوش کردن به علائم رفتاری، ژست ها، چهره، سرعت و نحوه بیان پیام، حالت نگاه و... تاکید دارد.

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

این فرایند با فرایند **مذاکره رقابتی** متفاوت است. در شرایط رقابتی فرایند مذاکره با موضع گیری و دریافت اطلاعات (تا حد امکان بدون آشکار کردن اطلاعات خود) آغاز شده و بعد با تبادل امتیازات ادامه می یابد و در انتها به دنبال جمع بندی و نتیجه هستید. اما فرایند مذاکره برنده-برنده بیشتر از جنس حل یک مسئله مشترک است و تکینک های مورد استفاده از این نوع است. مراحل مذاکره برنده - برنده :

۱- درک مساله

۲- بررسی گزینه ها و راه حل ها

۳- ارزیابی و انتخاب

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

### مرحله اول : درک کامل مساله - تشخیص خواسته ها و منافع

ما گاهی اوقات فراموش می کنیم که اطلاعات مربوط به منافع خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهیم و به همین دلیل به سختی به توافق می رسیم. انواع منافی را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد :

- ۱- منافع حیاتی : مباحث مالی و اقتصادی
- ۲- منافع فرایندی : به روش مذاکره، نوع استراتژی مذاکره و...
- ۳- منافع مربوط به حفظ رابطه با طرف مقابل : تمایل به ایجاد و حفظ رابطه با طرف مقابل
- ۴- منافع رعایت اصول و ارزش ها

# مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

## چند نکته در خصوص منافع :

- ۱- در بیشتر موارد، انواع مختلفی از منافع در یک مذاکره وجود دارد
- ۲- طرفین لزوماً یک نوع منفعت ندارند : کارمندی که در مورد حقوق خود با مدیر وارد مذاکره می شود ، منافع متفاوتی دارند، کارمند به دنبال افزایش حقوق ماهیانه و مدیر به دنبال افزایش سوددهی شرکت است.
- ۳- منافع افراد ریشه در سطح نیاز آنها دارد: طبق نظریه مازلو هر کدام از ما در یک سطحی از نیاز (فیزیولوژی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) قرار داریم. در شرایط مذاکره نیز فردی که امنیت شغلی ندارد و نتیجه نامناسب مذاکره باعث از دست دادن کارش می شود به دنبال خودشکوفایی نیست.
- ۴- منافع ثابت نیستند و ممکن است تغییر کنند: در طول زمان و با تبادل اطلاعات
- ۵- هیچ گاه نگذارید منافع در لایه زیرین خود باقی بمانند : من از این مذاکره چه می خواهم؟ چرا این نتیجه برای من مهم است؟ اگر به این نتیجه نرسیم چه اتفاقی می افتد؟

# مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

**مرحله دوم: جستجو در پی گزینه های مختلف**

چهار گروه راه حل وجود دارد:

**۱- بزرگ کردن کیک مذاکره:** سعی کنید قبل از مذاکره به سوالات زیر پاسخ دهید:

- چگونه من و طرف مقابل می توانیم به طور همزمان به خواسته های خود دست یابیم؟
- آیا واقعاً کمبود منابع وجود دارد؟ آیا با دست یافتن من به یک امتیاز، طرف مقابل چیزی را از دست می دهد؟
- چگونه می توان حجم و تعداد منابع در دسترس را به گونه ای افزایش داد که به هر دو طرف، به اندازه خواسته آنها برسد؟
- منافع واقعی من و طرف مقابل در این مذاکره چیست؟
- آیا روشی وجود دارد که ما هر دو به منافع خود دست یابیم؟

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

- ۲- فهرست کردن موضوعات و خواسته ها: توجه به مباحث زیر نقش مهمی در تسهیل فرایند مذاکره دارد:
- کدام موضوعات برای من اهمیت بیشتر و کدام موضوعات برای من اهمیت کمتر دارد؟
  - چه موضوعاتی برای طرف مقابل پراهمیت و چه موضوعاتی کم اهمیت است؟
  - آیا چیزی وجود دارد که برای من پراهمیت و برای طرف مقابل کم اهمیت باشد و بالعکس؟
  - چه چیزهای کم اهمیتی برای من وجود دارد که به بتوانم به طرف مقابل بدهم و در ازاء آن بتوانم چیزهای با اهمیتی بگیرم؟
  - چگونه می توانم طرف مقابلم را خوشحال کنم تا راه دستیابی به خواسته های خودم هموار شود؟

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

### ۳- کاهش هزینه های طرفین:

همانطور که ذکر شد، در یک مذاکره برنده-برنده مذاکره کننده صرفاً مسئول دستیابی به خواسته های خود نیست. بلکه باید به طور همزمان نگران خواسته های طرف مقابل باشد. به همین منظور پیشنهاد می شود که از خود پرسد: پیشنهاد من چه ریسک ها و هزینه هایی را به طرف مقابل تحمیل می کند؟ مذاکره کننده باید سعی کند این ریسک ها و هزینه ها را کاهش دهد تا طرف مقابل را به پذیرش پیشنهاد خود ترغیب کند.



## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

### ۴- طوفان فکری

معمولاً هر وقت جستجوی خلاقانه پاسخها مورد نظر است، روش طوفان فکری روش مناسبی است. در این روش دو یا چند نفر سعی می کنند پاسخ های مختلف مربوط به یک سوال را مطرح کنند. پاسخ ها بدون هرگونه تحلیل و انتقاد ثبت می شود. از افراد خواسته می شود تا به راحتی نظر بدهند و خودسانسوری نکنند تا راه حل های مختلف مطرح شود.

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

### رعایت نکات زیر در جلسات طوفان فکری

- از قضاوت و ارزیابی راه حل های مطرح شده بپرهیزید : راه حل های خلاقانه در ابتدا ممکن است غیر عملی و حتی احمقانه به نظر برسند و انتقاد مانع مطرح کردن می شود.
- افراد را از مساله جدا کنید : گاهی اوقات زمانی که فردی راهکاری را پیشنهاد می کند ما با او مخالفت می کنیم به دلیل اینکه با وی ارتباط خوبی نداریم.
- جلسه طوفان فکری را طولانی برگزار کنید : جلسه طوفان فکری مستلزم زمان و صبر و حوصله است.
- از کسانی که حتی درگیر ماجرا نیستند، برای شرکت در جلسه دعوت کنید : چون ممکن است پس از مدتی چارچوب های فکری ما شکل گرفته باشد و براحتی نتوانیم راه حل خلاقانه آرایه دهیم.

## مراحل مختلف فرایند مذاکره برنده - برنده

### مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب گزینه مناسب

در این مرحله باید گزینه های مختلفی را که پیش رو داریم را بررسی و از میان آنها یکی را انتخاب کنیم. فرایند ارزیابی گزینه ها شامل:

- تعریف معیارهای ارزیابی و سنجش
- امتیازدهی به هر یک از گزینه ها براساس معیارهای تعیین شده
- مقایسه گزینه ها و انتخاب گزینه مناسب

# عوامل کلیدی که دستیابی به یک نتیجه برنده-برنده را تسهیل می کند

## ۱- داشتن هدف ها و خواسته های سازگار

وقتی طرفین احساس می کنند کار کردن با یکدیگر بهتر از رقابت است، شرایط بهتری برای شکل گیری مذاکره برنده-برنده وجود دارد. اهداف مشترک ممکن است به شکل های زیر بروز کند:

- زمانی که دو طرف دقیقاً یک **هدف کلی** را دنبال می کنند: مانند اعضای یک تیم برای اجرای یک پروژه مذاکره می کنند.
- زمانی که طرفین، هدفی را دنبال می کنند که **منافع** هر کدام را به طریقی **متفاوت** تامین می کند: مانند ارتباط بین مدیر مدرسه غیرانتفاعی و اولیاء دانش آموزان.
- زمانی که طرفین **هدف ترکیبی** را دنبال کنند: مانند احزاب سیاسی که گاه با وجود اختلاف عقیده، برضد یک دشمن مشترک دست دوستی به هم می دهند.

## عوامل کلیدی که دستیابی به یک نتیجه برنده-برنده را تسهیل می کند

### ۲- اطمینان به توانایی طرفین در حل مساله

مذاکره کنندگانی که به توانایی خود و طرف مقابل برای حل مساله موجود اطمینان دارند، بیشتر به روش برنده-برنده متوسل می شوند. مذاکره کنندگان مجربی که از تاکتیکهای مذاکره برنده-برنده مطلع بوده و به توانایی های خود در بکارگیری این تاکتیک ها اطمینان دارند، در عمل به نتایج بهتری می رسند.

### ۳- اعتقاد همزمان به خواسته های خود و نیز دیدگاه های طرف مقابل

در مذاکره رقابتی طرفین تمام وقت و انرژی خود را صرف مهم و منطقی جلوه دادن خواسته های خود و افراطی و غیرمنطقی جلوه دادن خواسته های طرف مقابل می کنند. اما در مذاکره برنده-برنده همان قدر که خواسته های خود را منطقی می دانند، خواسته های طرف مقابل را نیز منطقی می دانند.

عوامل کلیدی که دستیابی به یک نتیجه برنده-برنده را تسهیل می کند

#### ۴- انگیزه و تعهد برای کار گروهی و همکاری متقابل

در این نوع مذاکره طرفین انگیزه کافی برای همکاری ( به جای رقابت) داشته و نسبت به خواسته های یکدیگر متعهد هستند.

#### ۵- اعتماد

نبود اعتماد به طرف مقابل باعث می شود تا موضع گیری دفاعی نسبت به هم داشته باشند. در وضعیت دفاعی اطلاعات را نزد خود حفظ کرده و به اشتراک نمی گذارند و نسبت به هم شک و تردید دارند. وجود اعتماد باعث می شود طرفین اطلاعات را به راحتی به اشتراک می گذارند و خواسته های واقعی خود را صریح بیان می کنند.

عوامل کلیدی که دستیابی به یک نتیجه برنده-برنده را تسهیل می کند

## ۶- برقراری ارتباط شفاف

مذاکره کننده قوی به طرف مقابل می آموزد که با صراحت خواسته های خود را مطرح کند. کمک به درک مفاهیم و صراحت در بیان خواسته ها وظیفه هر دو طرف مذاکره است. مذاکره کنندگان ضعیف در یک مذاکره به درک مشترک نمی رسند. اما مذاکره کننده قوی از انواع کانال های ارتباطی استفاده می کند.

## اگر مذاکره برنده - برنده با شکست مواجه شد؟

- **خلاصه کردن مباحث :** خلاصه کردن مباحث قبلی باعث کند شدن روند مباحثه شده، توافقات قبلی پررنگ شده و به یک برداشت یکسان می رسند.
- **استفاده از شخص ثالث**
- **استفاده از مذاکره رقابتی**



بخش ۱۲

تجدید مذاکره

## سه نوع مختلف از مذاکره مجدد

گاهی اوقات دلایل و مسایلی باعث می شوند که مذاکره مجدد بین افراد ایجاد شود. سه نوع مذاکره مجدد:

- بعد از قرارداد
  - در طول قرارداد
  - خارج از چارچوب قرارداد
- وجود دارد. مذاکره مجدد بخشی از زندگی ماست. در مذاکره مجدد سه عامل اصلی وجود دارد که آن را از مذاکره اولیه متمایز می کند:
- ۱- افزایش دانش طرفین از قرارداد
  - ۲- درک بهتر از روابط متقابل طرفین در چارچوب حاکم بر قرارداد
  - ۳- افزایش ارتباط متقابل (در مقایسه با نخستین روزهای شکل گیری ارتباط)

## ۱- مذاکره های بعد از قرارداد

مذاکره بعد از قرارداد زمانی اجرا می شود که **قراردادی** که بین طرفین منعقد شده است، منقضی گردد و به عبارتی، طرفین قانوناً بتوانند همکاری را قطع کرده و هر یک از آنها، مسیر قبلی خود را ادامه دهند. اما طرفین به دلایل مختلف تمایل دارند همکاری قبلی خود را تمدید کنند.

به عنوان مثال، یک **شرکت خصوصی حمل و نقل** طی یک قراردادی مسئولیت حمل و نقل یک سازمان دولتی را طی ۵ سال بر عهده بگیرد. پس از پایان دوره قرارداد، طرفین تمایل دارد مجدداً قرارداد همکاری جدیدی را منعقد کرده و به همکاری های پیشین ادامه دهند.

گاه در قراردادهای منعقد شده، **ماده ای پیش بینی** می شود که طرفین تا زمانی که مذاکره و تعامل (پس از پایان قرارداد و با هدف تمدید قرارداد) با شکست روبرو نشود، حق مذاکره با شخص ثالث را ندارد.

## ۱- مذاکره های بعد از قرارداد

در هر مذاکره ای **انتخاب جایگزین مذاکره** تاثیر بسیار زیادی بر روند مذاکره دارد، طبیعی است که در مذاکره بعد از قرارداد نیز همین امر حاکم است. سه توصیه عمومی در مذاکره مجدد به منظور تمدید قرارداد:

۱- در قرارداد اولیه، همواره **بند مربوطه و زمینه لازم** برای مذاکره مجدد (با هدف تمدید قرارداد) را پیش بینی کنید.

به عنوان مثال در قرارداد می بایست مشخص شود که مذاکرات تمدید در **چه زمانی** می تواند شروع شود. علاوه بر زمان گاهی اوقات به صورت دقیق مشخص می شود که **کدام مواد** از قرارداد قابل تغییر بوده و کدام بدون تغییر است. گاهی اوقات با توجه به پیچیدگی ها و سوء تفاهم ها، پیش بینی **شخص ثالث** به عنوان حکم مهم است.

## ۱- مذاکره های بعد از قرارداد

۲- به صورت جداگانه و نیز همراه با یکدیگر، روند اجرای قرارداد تا این لحظه را مطالعه و بررسی کنید.

مرور گذشته قرارداد از جمله مراحل مهم در آماده شدن برای مذاکره است که هر یک از طرفین حتماً باید وقت کافی را به آن اختصاص دهند. آشنایی و تحلیل مشکلات پیش آمده در دوره قبلی، می تواند کمک بسیاری برای پیش بینی راه حل مناسب در هنگام تمدید قرارداد باشد. در جلسه ای مشترک نقاط ضعف و قوت گذشته را مرور کنید.

## ۱- مذاکره های بعد از قرارداد

۳- **انتخاب های دیگری** را که می توانند جایگزین عقد و تمدید قرارداد شوند، به دقت مرور کنید.

صرف اطلاع و ارزیابی گزینه های را که در کنار تمدید قرارداد پیش رو دارید کافی نیست و باید **گزینه های پیش روی طرف مقابل** را نیز تشخیص و ارزیابی کنید. از جمله مهارت های مهم در اجرای قراردادهای همکاری متقابل، محدود کردن گزینه های طرف مقابل و جلوگیری از محدود شدن گزینه های پیش روی خود است.

## ۲- مذاکره در طول قرارداد

مذاکره در طول قرارداد زمانی به وقوع می پیوندد که در قرارداد، توافق شده باشد که در **شرایط خاصی**، طرفین مجدداً به مذاکره در مورد بخشی از قرارداد پردازند. به عنوان مثال یک شرکتی قرارداد حمل و نقل را با یک کارفرما منعقد کند اما در قرارداد ماده ای گنجانده شود که در صورتی که **قیمت سوخت** تغییر کند طرفین می توانند یک مذاکره مجددی داشته باشند.

از جمله چالش های مربوط به قرارداد، **تامین تضمین کافی** برای **ثبات و وفاداری** به قرارداد در عین **حفظ انعطاف پذیری** لازم برای مواجهه با جنبه های پیش بینی نشده در توافق است. یعنی در حین مذاکره شرایطی پیش بینی شود که مذاکره مجدد برقرار شود.

## ۲- مذاکره در طول قرارداد

روش های مختلفی برای ایجاد مذاکره مجدد در قرارداد وجود دارد که شامل موارد زیر است:

### ۱- توافق ضمنی در مورد مذاکره های جزئی در طول مدت اجرای قرارداد

معمولاً پس از امضای قراردادهای همکاری بلند مدت، این قراردادها در گوشه فایل ها یا در کتوهای مدیران قرار می گیرد، آنچه باقی می ماند روابط متقابل طرفین است. در طول قرارداد در مورد برخی از جزئیات اجرایی قرارداد مذاکره می کنند.

### ۲- عبارت مربوط به بازنگری در قرارداد

در زمینه های مهمی مثل نفت و گاز، پتروشیمی و .. قراردادهایی منعقد می شود اما طرفین پس از دوره های زمانی معینی دور هم جمع می شوند و روند اجرای قرارداد را بررسی می کنند. در یک قرارداد ۳۰ ساله استخراج مس، اینگونه ذکر می شود که طرفین بعد از هر چند سال نشستی داشته باشند.



## ۲- مذاکره در طول قرارداد

### ۳- بندهایی در خصوص تعدیل ارقام

معمولاً در قراردادها، بندهایی به منظور تعدیل قیمت، توافق می شود. این تعدیل عموماً براساس نرخ تورم، شاخص های قیمت و .. اعلام می شود.

### ۴- بازگذاشتن برخی موضوعات برای مذاکرات آتی

با توجه به مشکلات مختلف و ریسک های اجتناب ناپذیری که در طول مدت قرارداد وجود دارد، گاه مذاکره بر سر برخی از بندها به زمان آینده زمانی که شرایط شفاف تر شد، انجام می شود.

## ۲- مذاکره در طول قرارداد

### ۵- بندهایی در مورد مذاکره رسمی مجدد

برای دستیابی به قطعیت در قرارداد و انعطاف پذیری در قرارداد است. که در آن بیان می شود که در چه زمینه هایی در آینده می توان به توافق رسید. به عنوان مثال دولت از سرمایه گذاری های خارجی دفاع می کند اما ذکر می کند در صورتی است که قوانین حاکم بر سرمایه گذاری خارجی تغییر کند.

### ۶- تشکیل کمیسیون متشکل از نمایندگان ارگان های ذیربط به منظور هماهنگی و حل و فصل مشکلات جاری

در بسیاری از پروژه های اجرایی بزرگ و طولانی مدت توافق می شود که کمیسیونی به منظور مذاکره مستمر در خصوص اختلافات ایجاد شده، در حین اجرای قرارداد تشکیل شود.

### ۳- مذاکره خارج از چارچوب قرارداد

**سخت ترین و پرتنش ترین** نوع مذاکره مجدد زمانی است که یکی از طرفین از برخی مواد قرارداد تخطی نموده است و یکی از طرفین رفتاری از خود بروز می دهد که اگرچه در متن قرارداد مجازات یا چاره ای آن پیش بینی نشده اما آن رفتار با روح قرارداد یا برداشت طرف مقابل از قرارداد در تضاد است. مذاکره اضافه بر قرارداد است.

در مذاکره خارج از چارچوب قرارداد، **طرفین ناراحت و دلگیر از حقوقی** که از آنها ضایع شده و یا مضطرب از کسب امتیازاتی که احساس می کنند حق آنهاست که بر سر میز مذاکره حاضر شوند. برخلاف سایر مذاکرات، در این نوع مذاکره طرفین با ناراحتی حاضر شده و احتمال **بروز تنش و بی اعتمادی** بالاست.

## ۳- مذاکره خارج از چارچوب قرارداد

تجربه نشان داده است که دو دلیل زیر، مهم ترین ریشه های ایجاد نیاز به مذاکره مجدد است:

### ۱- قراردادهای ناقص

هدف اصلی از هر قرارداد، بروی کاغذ آوردن برداشت های طرفین از توافقات صورت گرفته است. گاهی اوقات در هنگام اجرای قرارداد، **هدف اصلی قرارداد** به صورت کامل مشخص نشده است. معمولاً به یکی از سه دلیل زیر، اجرای قرارداد با مشکل مواجه است:

- **شرایط تغییر** کرده و ملزومات جدیدی را در قرارداد ایجاد می نماید.
- **هزینه بررسی جزئیات** در هنگام عقد قرارداد بالا بوده و طرفین صریحاً تصمیم گرفته اند که برخی موضوعات را مسکوت بگذارند.
- متن قرارداد به گونه ای نوشته شده است که طرفین از **عبارات برداشت های متفاوتی** دارند.

## ۳- مذاکره خارج از چارچوب قرارداد

### ۲- تغییر در محیط

تغییر شاخص های قیمت، یک حمله تروریستی، افزایش بیش از حد نرخ تورم، بوجود آمدن یک تکنولوژی جدید، وارد شدن شخص ثالث در اجرای قرارداد، حملگی از دلایلی هستند که طرفین را پشت میز مذاکره می کشند.

## نکات مهم در زمان عقد قرارداد

همواره باید در نوشتن قرارداد تلاش کنید تا روش هایی بیابید که احتمال وقوع شرایط غیرمترقبه کاهش یابد. در ادامه به اقداماتی می پردازیم که قبل و بعد از مذاکره مورد توجه قرار گیرد (در زمان عقد قرارداد باید توجه کنید):

۱- به خاطر داشته باشید که صرف یک قرارداد امضاء شده، به معنای تعریف یک رابطه دوستانه و طولانی مدت بین طرفین نیست.

قرارداد در بهترین شکل خود تصویری از شکلی ایده آلی است که طرفین از رابطه کوتاه مدت و بلندمدت خود می بینند. واقعیت این است که در زمان بروز سوء تفاهم ها در برخی بندهای قرارداد، عموماً طرفین حفظ روابط بلند مدت را به کسب منافع کوتاه مدت ترجیح می دهند. در این زمان به نکات زیر توجه کنید:

آیا طرفین به اندازه کافی از یکدیگر شناخت دارند؟ آیا قرارداد عادلانه و منصفانه است؟ چه مکانیزم هایی برای برقراری ارتباط بین طرفین، در طول مدت اجرای قرارداد در نظر گرفته شده است؟

## نکات مهم در زمان عقد قرارداد

۲- با توجه به اینکه شکل گیری یک رابطه زمان می برد، هیچ وقت برای شروع مذاکره عجله نکنید.

ایجاد رابطه مناسب بین طرفین مستلزم صرف زمان است. مذاکره شتاب زده نیاز به مذاکره مجدد دارد.

۳- بکوشید زمینه را برای مذاکره در طول قرارداد فراهم کنید تا مجبور به مذاکره اضافی نباشید.

در صورتی که احتمال می دهید شرایط سیاسی، اقتصادی و ارتباطی با مشتریان/تامین کنندگان یک پروژه دچار مشکل شود، مناسب است در قرارداد بندهایی با هدف زمینه سازی برای مذاکرات تکمیلی در طول قرارداد گنجانده شود. در غیر این صورت مذاکرات اضافه بر قرارداد بدون چارچوب و در فضای رقابتی ایجاد می شود.

## نکات مهم در زمان عقد قرارداد

۴- همواره در مذاکره از شخص حقیقی یا حقوقی به عنوان حکم برای رفع اختلافات استفاده کنید.

در طول مذاکره زمانی که رفتارهای طرفین به شدت احساسی می شود طرفین دیگر برخورد منصفانه ای نخواهند داشت، گاهی حضور شخص ثالث به عنوان حکم می تواند حلال مساله باشد.

۵- تلاش کنید در مذاکره های خارج از چارچوب، از حاکم شدن فضای رقابتی جلوگیری کرده و فضایی برای خلق ارزش و راه حل های مورد رضایت طرفین ایجاد کنید.

۶- به واژه های مورد استفاده دقت کنید. گاه استفاده از عباراتی نظیر، بازنگری، مطالعه و بررسی مجدد، تجدید ساختار ارتباطی و ... از مذاکره مجدد بهتر است.



## بخش ۱۳

چه زمانی مذاکره نکنیم؟

## چه زمانی مذاکره نکنیم؟

سخن نگفتن **هنری** پس دشوارتر از سخن گفتن است. گاهی در مذاکره اینچنین است و مذاکره نکردن هنر است. در این بخش به مواردی می پردازیم که در آن شرایط مذاکره صحیح نیست:

### ۱- وقتی زمان ما ارزش بیشتری دارد.

بسیار پیش می آید که مذاکره کنندگان چنان بر روی برنده شدن و به دست آوردن نتیجه متمرکز می شوند که فراموش می کنند ارزش زمانی که صرف مذاکره شده است، از نتیجه مذاکره به مراتب بیشتر است.

### ۲- زمانی که انتخاب جایگزین مناسبی ندارید.

نباید فراموش کرد که یکی از مهمترین پارامترهای تعیین کننده در مذاکره، انتخاب های جایگزین است. باید قبل از مذاکره گزینه های دیگری را که می توان جایگزین مذاکره کرد را شناسایی کرد. زمانی که انتخاب مناسبی ندارید، ممکن است صلاح باشد که توافق را بدون حضور در مذاکره بپذیرید.

## چه زمانی مذاکره نکنیم؟

۳- زمانی که اقدام به مذاکره، ممکن است توسط طرف مقابل به اشتباه تفسیر شود.

گاهی اوقات در صورت انجام مذاکره، طرف مقابل دچار سوء تعبیر می شود و ممکن است به ضرر شما تمام شود ( مثلاً در سازمان مدیر به شما پست جدیدی بدهد و شما بخواهید در خصوص وظایف و مسئولیت های جدید بپرسید اما مدیر احساس کنید در خصوص حقوق بحث دارید).

۴- زمانی که انتخاب جایگزین مذاکره شما، از بهترین پیشنهاد طرف مقابل بهتر است.

زمانی اتفاق می افتد که در صورت ترک مذاکره گزینه های خوب دیگری داریم که گزینه هایی که طرف مقابل در مذاکره نمی تواند آنها را در اختیار ما قرار دهد.

## رفتار مذاکره کنندگان موفق

- زمان مناسبی را صرف برنامه ریزی می کنند.
- در بررسی گزینه ها، گزینه های زیادی را خلق و بروی میز مذاکره قرار می دهند.
- در هنگام مذاکره به زمینه های مشترک توجه می کنند.
- در زمان مذاکره به اثرات بلندمدت تصمیم گیری و روابط بلندمدت توجه می کنند.
- مذاکره کنندگان موفق، معمولاً هدف گذاری را به صورت یک طیف انجام می دهند.
- استفاده از واژه های مناسب که طرف مقابل عصبانی و ناراحت نشوند ( با ارایه پیشنهاد سخاوتمندانه، منطقی و راه حل های مناسب).

## رفتار مذاکره کنندگان موفق

- در بیان جملات مقدمه چینی و معرفی رفتار دارد. ( قبل از هر رفتاری سعی می کند آنرا معرفی کند و شرح دهد. مثلاً می خواهم یک سوال بپرسم یا می خواهم یک پیشنهاد در این زمینه بدهم)
- آزمودن درک متقابل در مذاکره ( به این صورت که گاهی حرف های طرف مقابل را تکرار می کند، پس اگر درست فهمیده باشم منظور شما این است که ... )
- مطرح کردن پرسش های مختلف ( جهت کسب اطلاعات بیشتر، هدایت مسیر مذاکره، تجزیه و تحلیل افکار و ... )
- توضیح دادن در خصوص افکار و احساسات
- بیان دلایل مشخص برای بیان پیشنهادات و گزینه ها
- انجام مروری بر روی مذاکره انجام شده ( به عنوان فرصت یادگیری)

## بخش ۱۴

خلاصه آنچه آموختیم!

# خلاصه آنچه آموختیم!

## ۱- آماده باشید :

در فصول گذشته بر اهمیت آماده بودن در مذاکره تاکید شد و بیان شد با صرف زمان می توان نتیجه مذاکره را به طور قابل ملاحظه ای بهبود بخشید. مزایای آماده بودن شامل :

- ایجاد توانایی برای تحلیل کارا و اثربخش **طرف مقابل**
- توانایی استفاده از روند مناسب در **اعطای امتیاز**
- افزایش احتمال **دستیابی به اهداف** مذاکره

آماده سازی باید قبل از شروع مذاکره انجام شود. **آماده سازی به این معناست** که قبل از مذاکره ما خواسته ها، منافع و اهداف خود را مشخص و زبان مناسب بیان آنها را آماده کنیم. همچنین آماده شنیدن خواسته ها، اهداف و منافع طرف مقابل نیز باشیم تا در نهایت بتوان به یک توافقی رسید.

## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۲- بررسی ساختار عمومی مذاکره :

مذاکره کننده باید به این قطعیت برسد که آیا با یک مذاکره رقابتی، برنده/برنده و یا ترکیبی از ایندو روبروست؟ سپس در خصوص تاکتیک ها و روش های مذاکره فکر کرده و تصمیم بگیرد. به عنوان مثال در یک مذاکره برنده/برنده از طرفندهای مذاکره رقابتی استفاده کند نمی تواند موفق و اثربخش باشد.

یک **مذاکره کننده حرفه ای** با توجه به خواسته های خود و کسب اطلاعات از طرف مقابل استراتژی مناسبی را انتخاب می کند.



## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۳- بهترین انتخاب جایگزین مذاکره را بشناسید و بهبود بخشید :

یکی از مهمترین منابع قدرت در مذاکره، در اختیار داشتن جایگزین های مناسب برای مذاکره است. این جایگزین ها باعث می شود تا در صورتی که مذاکره به توافق نرسید بتوانید به آنها رجوع کنید. یا اگر احساس کنید مذاکره به نتیجه ای کمتر از جایگزین آن برسد مذاکره را ترک کنید. چنین فردی در مذاکره قدرت چانه زنی دارد. اگر در مذاکره به انتخاب های جایگزین طرف مقابل دسترسی دارید باید :

- به جزئیات انتخاب های جایگزین طرف مقابل توجه کرده و سعی کنید در پیشنهاد خود برتری های نسبی را بگنجانید.
- مزیت ها و ویژگی های پیشنهاد خود را در مقایسه با گزینه طرف مقابل، برای وی ذکر کنید.
- سعی کنید نقاط ضعف سایر گزینه ها را برای طرف مقابل مطرح کنید.

## خلاصه آنچه آموختیم!

۴- برای ترک مذاکره آمادگی داشته باشید :

هدف یک مذاکره کننده، انجام مذاکره و به نتیجه رساندن یک مذاکره نیست. بلکه دستیابی به اهدافی است که برای خود فرد یا سازمان متبوع، ارزشمند باشد.

مذاکره کننده حرفه ای می داند گاهی به نتیجه نرسیدن یک مذاکره، بهتر از دستیابی به یک نتیجه ضعیف است و گاه روند مذاکره چنان سخت و توهین آمیز است که مذاکره نکردن بهتر است.

اگر در مذاکره، مذاکره کننده توجه خود را به اهداف تعیین شده و نقطه ترک مذاکره معطوف کند از خطر گرفتار شدن در دام مذاکره بی فایده نجات می یابد.

## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۵- تناقضها و پارادوکس ها را به خوبی مدیریت کنید :

مذاکره کنندگان توانمند می دانند که در ذات مذاکره جنبه های متضادی وجود دارد که باید مدیریت شوند و بین آنها تعادل ایجاد کرد که در ۵ حوزه زیر است :

۱- ایجاد ارزش و سهم خواهی از ارزش ایجاد شده

۲- متعهد به اصول و انعطاف پذیری برای تغییر

۳- استفاده از یک استراتژی یکسان یا جستجو در پی فرصت های تازه ( در تبادل امتیاز و یا شک کردن در اعطای امتیازات بزرگ)

۴- صادقانه و شفاف یا بسته و کنگ ( برخی اطلاعات را ارایه و برخی از اطلاعات مهم حفظ شود)

۵- اعتماد یا عدم اعتماد ( در شروع مذاکره اعتماد کم و با توجه به طرف مقابل حرکت کنید)

## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۶- ارزش های نامشهود را فراموش نکنید :

در کنار عوامل مشهود به ارزش های نامشهود نیز توجه و احترام بگذارید . مثلاً رفتاری متناقض از ارزش های فرد از شما سرنزند تا بی احترامی شود و باید به ارزش ها و اصول طرف مقابل احترام گذاشت.

## خلاصه آنچه آموختیم!

**۷- مراقب ائتلاف ها باشید و به درستی مدیریت کنید :**

ائتلاف ها تاثیر قابل ملاحظه ای بر مذاکره دارند و سه نوع ائتلاف وجود دارد که باید به خوبی مدیریت شوند :

۱- ائتلافی که به نفع شما شکل گرفته است.

۲- ائتلافی که بر ضد شما شکل گرفته است.

۳- گروه های هم عقیده ای که ائتلافی را شکل داده اند اما هنوز موضع مشخصی ندارند.

حتماً قبل از شروع مذاکره از وجود یا عدم وجود ائتلاف ها مطلع شوید و سعی کنید از آنها به نفع خود استفاده کنید. گاهی شنیدیم که مطرح می شود **”تفرقه بیانداز و حکومت کن“**. به عنوان راه حلی برای از بین بردن ائتلاف افراد است.

## خلاصه آنچه آموختیم!

۸- از شهرت خود هزینه نکنید :

در بسیاری از ضرب المثل ها شنیدیم ”شهرت و اعتبار مثل تخم مرغ است. تولیدش ساده نیست. اما به سادگی شکستنی و نابودشدنی است و اگر شکست به سادگی نمی توان آن را به شکل اولیه درآورد.“ به عنوان مثال در مذاکره اگر شهرت و اعتبار خوبی داشته باشید یک نقطه مثبت و قوت شماست و اگر اعتبار خوبی نداشته باشید طرف مقابل شما را فردی بی منطق و یا غیرمتعهد می خواند.

در مذاکره سعی کنید چنان رفتار کنید که شهرت و اعتبار مناسبی از شما در ذهن طرف مقابل ایجاد شود.

## خلاصه آنچه آموختیم!

۹- به یاد داشته باشید که عقلانیت و انصاف نسبی هستند :

در تعاریف و برداشت ها بیان شده که عقلانیت و انصاف نسبی است . در مذاکره به سه نکته توجه کنید :

۱- **تعریف واحدی** از انصاف و نتیجه منصفانه وجود ندارد و هر کس با سلیقه و نظر خود آن را تعریف می کند.

۲- سعی کنید از **معیارهای عینی و واقعی** برای سنجش انصاف استفاده کنید تا قابل درک باشد.

۳- سعی کنید به **معیارهای طرف مقابل** در ارزیابی عقلانیت و انصاف توجه کنید و بی منطق جلوه نکنید.

## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۱۰- فرهنگ و تفاوت های فرهنگی را فراموش نکنید :

فرهنگ زیربنای رفتار ما انسان هاست. برای درک رفتار چاره جز توجه به فرهنگ ندارید. برای اینکه در جلسه به توافق و درک متقابل برسید نیاز به شناخت فرهنگ دارید.



## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۱۱- از نقش ارتباطات در مذاکره غافل نشوید:

انسان ها در تبادل اطلاعات از فرایند پیچیده ذهنی استفاده می کنند که ریشه در دانش، تجربه و احساسات آنها دارد. در مذاکره باید به ارسال پیام های خودتوجه داشته باشید و بکوشید پیام طرف مقابل را به خوبی درک کنید. مهارت خوب گوش کردن و سوال کردن را توسعه دهید.

## خلاصه آنچه آموختیم!

### ۱۲- همیشه مذاکره بهترین راه حل نیست :

گاهی انجام ندادن مذاکره بهتر از انجام آن است. یک مذاکره کننده خوب، قبل از مذاکره به این سوال پاسخ می دهد : آیا شرکت در این مذاکره به صلاح من و یا سازمان من است ؟