بسمه تعالی

اُستادانه

همانند یک اُستاد یاد بگیرید!

خلاصه کتاب فنون مذاکره تالیف محمدرضا شعبانعلی

فهرست مطالب

فصل اول: مذاکره چیست؟ ۲

فصل۳: برنامه ریزی برای مذاکره:..... ٤

فصل چهارم: استراتژی و تاکتیک های یک مذاکره رقابتی ۱۱

فصل ۵ مذاکره برنده/برنده..... ۲٤

فصل ۶چالش های متداول در مذاکره..... ۳٦

فصل ۷ ارتباطات در مذاکره ٥٦

فصل۸: بن بست در مذاکره..... ٦۷

فصل۹: چند خطای ذهنی در مذاکره‌ها ۷۷

فصل ۱۰: چارچوب‌های فکری در مذاکره ۸۲

فصل ۱۱: تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره..... ۸۵

فصل ۱۲ویژگی های فردی مذاکره کنندگان ۹٦

فصل ۱۳ رفتار مذاکره کنندگان موفق..... ۱۰۱

فصل ۱۴ تجدید مذاکره..... ۱۰۵

فصل ۱۵ چه زمانی مذاکره نکنیم ؟..... ۱۰۹

اُستادانه دانش کام - همانند یک استاد یاد بگیرید

فصل اول: مذاکره چیست؟

مذاکره (Negotiation)

مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث برروی آنها و توافق بر سر آنهاست. مذاکره همواره با تبادل امتیازات، همراه است. امتیازاتی که ممکن است بزرگ، کوچک، مادی، معنوی، مشهود یا نامشهود باشند.

دلایل نیاز به مذاکره:

- برای توافق بر سهم ما از منابع
- برای ایجاد و خلق چیزی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیست.
- برای رفع یک مشکل، نزاع و یا اختلاف عقیده بین طرفین درگیر.

سطوح مختلف مذاکره:

- سطح فردی: ساده ترین شکل مذاکره
- سطح گروهی: مذاکرهای که در آن امتیازات مشهود و نامشهود زیادی مبادله می شود.
- سطح سازمانی: مذاکره در لایه ای بالاتر که اصطلاحا "مذاکره تجاری" گفته می شود.
- سطوح ملی و بین المللی

مواردی که از آن ها به عنوان مذاکره یاد نمی شود:

- دستور دادن و اجرای دستور، مذاکره نیست.
- وقتی دو نفر نمی توانند به توافق دست یابند و از شخص سومی میخواهند میانجیگری کند.
- وقتی طرفین یک رابطه، نمی کوشند با کمک به یکدیگر فرایند تصمیم گیری را تسهیل کنند، و هر یک می کوشد دیگری را در مورد تصمیمی که خود اتخاذ کرده است قانع کند، مذاکره سازنده ای شکل نخواهد گرفت.
- مذاکره، یک رقابت ورزشی نیست.
- یا آنچه من می گویم یا هیچ چیز دیگر!

اُستادانه دات کام - همانند یک استاد یاد بگیرید

www.ostadaneh.com
info@ostadaneh.com
کرمان - ایران

تفاوت مذاکره (Negotiation) و چانه زنی(Bargaining _Haggling):

چانه زنی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که یک استراتژی رقابتی در میان است و برد هر طرف، به قیمت باخت طرف دیگر بدست می آید.

اما مذاکره، به فرایندی گفته می شود که طی آن ، طرفین با تعامل سازنده تلاش می کنند حداکثر منافع را برای خود و طرف مقابل تامین کنند.

ویژگی های مشترک مذاکره ها:

- 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 دادوستد آماده کرده اند(فرایند تبادل امتیازات).
- در مذاکره، همه چیز به تبادل نتایج و خواسته های ملموس ختم نمی شود.
- عوامل نامشهود در مذاکره ها، معمولا در ارزش های فردی و احساسات مذاکره کنندگان ریشه دارند.

آیا مذاکره همیشه یک راه حل مناسب است؟

برخلاف آنچه به نظر می رسد، مذاکره همیشه بهترین راه حل نیست.

- اگر این خطر وجود دارد که همه چیز را از دست بدهید، مذاکره نکنید.
- اگر طرف مقابل خواسته های غیراخلاقی دارد، مذاکره نکنید.
- وقتی نتیجه برایتان مهم نیست، مذاکره نکنید.

- زمانی که وقت ندارید، مذاکره نکنید.

اُستادانه دات کام - همانند یک استاد یاد بگیرید

عوامل نامشهود تاثیرگذار بر روند مذاکره:

بسیاری از امتیازات، خواسته ها و ناخواسته ها از جنس نامشهود هستند. عوامل نامشهود در مذاکره، انگیزه های روحی و روانی هستند که ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر نتایج مذاکره تاثیر بگذارند. که عبارتند از:

- نیاز به برنده شدن.
- نیاز به اینکه به عنوان انسانی خوب، منصف و شایسته احترام شناخته شویم.
- دفاع از ارزش ها و اعتقادات

برخی تصورات غلط در مورد مذاکره و فرایند آن:

- مذاکره کننده خوب، به همین صورت متولد می شود.یعنی مهارت مذاکره یک مهارت ذاتی است. مذاکره بیشتر شبیه ورزش است مهارت در آن ، با یادگیری و تمرین، تقویت می شود.
- مذاکره کنندگان خوب، بدون آماده سازی قبلی به جلسات مذاکره می روند و موفق از جلسه بیرون می آیند.

مذاکره کنندگان حرفه ای بیش از هر کس دیگر، به اهمیت آماده سازی قبلی واقف اند و اتفاقا وقت زیادی را برای آماده سازی صرف می کنند.

- مذاکره کنندگان خوب اهل ریسک هستند.

واقعیت این است که ممکن است مذاکره کنندگان خوب، رفتارهای حاکی از ریسک را نیز از خود نشان دهند، اما ریسک آنها حساب شده است.

- مذاکره کنندگان خوب، فقط بر مبنای شهود و یک حس درونی کار می کنند.

اتفاقا مذاکره کنندگان خوب، قدرت تجزیه و تحلیل بالایی دارند و در هر لحظه، عواقب گزینه های مختلف پیش رو را به دقت ارزیابی کرده و بر مبنای آنها عمل می کنند.

فصل۳: برنامه ریزی برای مذاکره:

برنامه ریزی برای مذاکره، ازجمله مراحل مهمی است که متاسفانه اکثر مذاکره کنندگان به دلیل تنش های زیادی که بر مذاکرات حاکم است، آن را فراموش کرده و مستقیما و بدون آمادگی قبلی وارد فرایند مذاکره می شوند. اگرچه این مرحله، کمی زمان بر و خسته کننده است، اما این ویژگی ها به هیچ وجه از اهمیت آن نمی کاهد. مذاکره کننده ای که برای مذاکره، برنامه ریزی نکرده یا برنامه ریزی ضعیفی انجام داده، در طول مذاکره با مشکلات متعددی مواجه می شود:

اُستادانه دات کام - همانند یک استاد یاد بگیرید

www.ostadaneh.com
info@ostadaneh.com
کرمان - ایران

- زمانی که طرف مقابل پیشنهادهایی را روی میز می گذارد، نمی تواند به سرعت، در مورد ارزش این پیشنهادها قضاوت کند.
- زمانی که طرف مقابل پیشنهاد مناسبی را مطرح می کند، مذاکره کننده بیش از حد تردید و تاخیر از خود نشان می دهد.
- مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی کافی انجام نداده، نمی تواند نقاط قوت و ضعف مواضع خود و نیز قوت و ضعف طرف مقابل را به خوبی کشف و تحلیل نماید.
- مذاکره کنندگانی که از قبل برای فرایند تبادل امتیازات آمادگی کامل کسب نکرده اند، دچار سردرگمی شده و نمی توانند در فضای حاکم بر جلسه مذاکره، بادقت و سرعت مناسب در مورد این فرایند تصمیم بگیرند.
- شنیدن حرفهای جدید که قبلا احتمال مطرح شدن آن در طی مذاکره پیش بینی نشده است، گاهی باعث از دادن اعتماد به نفس مذاکره کننده و در نتیجه عدم حصول موفقیت خواهد شد.

اهداف

نخستین گام در طراحی و برنامه ریزی یک مذاکره، تعیین اهداف است.مذاکره کننده باید هدفهای خود را پیش بینی کرده و روشهایی برای دست یابی به هریک از این اهداف را طراحی و برنامه ریزی نماید.

انواع اهداف:

- اهداف مادی
- اهداف نامشهود
- اهداف رویه ای

در تعیین اهداف به نکات زیر توجه داشته باشید:

- اهداف با آرزوها فرق دارند.
- اهداف ما و اهداف طرف مقابل به یکدیگر مرتبط هستند و از تعامل بین اهداف و وجود همین ارتباط است که موضوعاتی برای مذاکره شکل می گیرد.
- برای اهداف حد و حدودی وجود دارد.
- اهداف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشند.

اُستادانه ـ یک گام - همانند یک استاد یاد بگیرید

- معمولا اهداف با یکدیگر قابل معامله اند.

برخی از عواملی که اهداف را محدود می کنند به شرح زیرند:

۱. انتخاب های جایگزین مذاکره طرف مقابل
۲. انتخابهای جایگزین مذاکره شما
۳. عرف
۴. محدودیتهای قانونی درون/برون سازمانی

استراتژی ها و تاکتیک ها در مذاکره

مرحله بعدی، پس از تعیین اهداف، تعیین استراتژی های دستیابی به آن اهداف خواهد بود.در این خصوص باید توجه داشت که اهدافی که برای مذاکره تعیین می شوند، برروی استراتژی ها و نحوه اجرای مذاکره تاثیر قابل توجهی دارند.

تفاوت بین استراتژی و تاکتیک:

استراتژی ها برنامه هایی کلی بوده و افق زمانی بزرگی را در بر می گیرند.تاکتیک ها، گام های کوتاه تری هستند که برای حرکت در مسیر استراتژیک مذاکره، برداشته می شوند.

انواع استراتژی های مذاکره

استراتژی های مذاکره به دو گروه استراتژی های فعال و استراتژی های انفعالی تقسیم می شوند.

((اجتناب از مذاکره))، یک استراتژی انفعالی است که ممکن است به دلایل مختلفی همچون دلایل زیر انتخاب شود:

- وقتی مذاکره کننده بدون حضور برسر میز مذاکره، میتواند به خواسته هایش دست پیدا کند.
- زمانی که وقت و انرژی که باید صرف مذاکره شود، از نتیجه ان ارزشمند تر است.
- وقتی گزینه بهتری (BATNA)وجود دارد که میتواند جایگزین مذاکره فعلی شود.

استراتژی های فعال در مذاکره

تعامل با طرف مقابل(مذاکره برنده/برنده)، رقابت با طرف مقابل(با هدف برنده شدن یک طرف و باختن طرف مقابل) و تابعیت(پذیرفتن بی چون و چرای خواسته های طرف مقابل)، سه استراتژی فعال در مذاکره هستند که در مقابل استراتژی انفعالی((اجتناب از مذاکره)) قرار می گیرند.

اُستادانه دات کام - همانند یک اُستاد یاد بگیرید

www.ostadaneh.com
info@ostadaneh.com
کرمان – ایران

استراتژی تابعی، مانند استراتژی رقابتی، یک استراتژی برنده/بازنده است. با این تفاوت که در این حالت، بازنده خود عمدا تصمیم گرفته است که بازنده مذاکرات باشد. گاه در مذاکره های چند مرحله ای، مذاکره کننده ای می پذیرد تا بازنده یک مرحله باشد، به امید اینکه این باخت در مراحل بعدی با بردی بزرگ تر جبران شود.

مشکلات استراتژی های فعال:

- استراتژی های رقابتی :اگر استراتژی رقابتی، بیش از حد بر فضای مذاکره حاکم شود هریک از مذاکره کنندگان خواسته ها،منافع و مواضع خود را((حق))، و خواسته ها و منافع و مواضع طرف مقابل را((باطل)) ارزیابی خواهد کرد.
- استراتژی های مبتنی بر تعامل:اگر بدون در نظر گرفتن رفتار و استراتژی های طرف مقابل انتخاب شود،ممکن است مورد سوءاستفاده طرف مقابل قرار گیرد.
- استراتژی تسلیم(تابعیت): اگر چه یک استراتژی مفید است اما اگر تکرار آن از حالت استثناء خارج شده و به قاعده تبدیل شود، نمیتواند منافع بلند مدت و کوتاه مدت مذاکره کننده را تامین نماید.

فرایند برنامه ریزی:

- تعریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره
- ترکیب این موضوعات و دسته بندی آنها
- تعریف منافع
- تعیین حد و مرز های مربوط به هریک از موضوعات
- تعریف اهداف و نقطه شروع مذاکره
- ارزیابی شرایط محیطی
- تحلیل و ارزیابی وظعیت طرف مقابل
- برنامه ریزی برای مطرح کردن هریک از موضوعات و نحوه ی دفاع از آنها
- تعیین چارچوب های کلی توافق

تعریف موضوعات اصلی مورد بحث در مذاکره:

در نخستین مرحله ی برنامه ریزی برای مذاکره،باید موضوعات قابل بحث بر سر میز مذاکره، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بر اساس تعداد موضوعات مورد بحث در یک مذاکره، و نیز باتوجه به نوع رابطه ای که بین طرفین وجود دارد، می توان استراتژی مناسب برای مذاکره را انتخاب کرد.

اُستادانه دل کام - همانند یک استاد یاد بگیرید

اگرچه تعداد موضوعات مورد بحث از جمله عوامل تعیین کننده فضای حاکم بر مذاکره است عوامل دیگری نیز بر شکل گیری فضای مذاکره تاثیر دارد از جمله: مدت زمانی که برای مذاکره در اختیار است، شخصیت مذاکره کنندگان، برداشت هریک از طرفین از ویژگی های شخصیتی طرف مقابل.

ترکیب کردن موضوعات و دسته بندی انها:

ابتدا اهمیت هریک از موضوعات مورد بحث را بررسی کرده و موضوعات با اهمیت را از موضوعات کم اهمیت تفکیک کنیم. بهترین زمان برای این تصمیم گیری و طبقه بندی، قبل از شروع مذاکره است.

اگرچه برای اولویت بندی، می توان به روش ساده و سنتی، موضوعات مورد بحث را به ترتیب از مهم ترین تا بی اهمیت ترین مرتب نمود، اما در مذاکره هایی که تعداد و پیچیدگی موضوعات زیاد است، پیشنهاد میشود مجموع صد امتیاز برای خواسته ها در نظر گرفته شده و این امتیاز، بین موضوعات مورد نظر توزیع شود.

این روش دو مزیت اصلی به همراه دارد:

- اگر در جلسه مذاکره بخواهید روی یکی از موضوعات به نفع موضوع دیگر امتیاز دهید، در اختیار داشتن ارزش هریک از موضوعات، می توند معیاری سریع و آشکار برای ارزیابی امتیاز های متقابل در اختیارتان بگذارد.
- اگر به نمایندگی از یک شخص یا سازمان در جلسه ی مذاکره شرکت می کنید، در اختیار داشتن این معیار می تواند به تصمیم گیری شما در غیاب ذی نفعان کمک کند.

تعریف منافع:

بعد از تعریف موضوعات مهم در مذاکره، مذاکره کننده باید در مورد((خواسته ها)) و ((منافع))مربوط به هر یک از موضوعات تصمیم گیری کند.

((خواسته ها))، چیزهایی هستند که بر سر آنها مذاکره می کنیم.

((منافع))، دلیل خواستن آن خواسته ها محسوب می شوند.

تعیین حد و مرز های مربوط به هریک از موضوعات:

مذاکره کننده موفق باید دو پارامتر را به خوبی بشناسد و قبل از حضور در جلسه مذاکره آنها را تعیین کند:

- **نقطه ترک مذاکره:**

اُستادانه - همانند یک اُستاد یاد بگیرید

www.ostadaneh.com
info@ostadaneh.com
کرمان - ایران

نقطه ای است که اگر مذاکره بر سر یکی از موضوعات به آن برسد، مذاکره کننده، مذاکره را رها خواهد کرد. به عبارت دیگر، در این نقطه، هزینه های ناشی از مذاکره از سودهای حاصل از مذاکره پیشی می گیرد.

تعیین نقاط ترک مذاکره به عنوان بخشی از برنامه ریزی های قبل از شروع مذاکره، از اهمیت بالایی برخوردار است.

- **بهترین انتخاب جایگزین مذاکره:**

این انتخاب های جایگزین،هم در مذاکره های رقابتی و هم در مذاکره های مبتنی بر تعامل، نقش مهمی ایفا می کند. وقتی مذاکره کننده ای در طول فرایند مذاکره، به نقطه ای می رسد که انتخاب هایی دیگر برایش جذاب تر از نتیجه ی حاصل از مذاکره است، دلیلی نخواهد داشت که به فرایند مذاکره ادامه دهد.

انتخاب نقطه هدف و شروع نقطه مذاکره:

در مورد تعیین نقطه شروع مذاکره و نقطه هدف به نکات زیر توجه داشته باشید:

- برای هدف گذاری به خواسته های خود توجه کنید.
- برای ارائه ی بسته های پیشنهادی آماده باشید.
- در ارزیابی موضوعات، به تفاوت دیدگاه های خود با طرف مقابل دقت کنید.

شرایط محیطی مذاکره را نیز در نظر بگیرید:

زمانی که بیش از دو گروه در مذاکره دخالت دارند، احتمال شکل گیری حرکت های ائتلافی افزایش می یابد که این خود، به پیچیدگی مذاکره می افزاید. اما ماجرا به همین جا ختم نمی شود. ممکن است مذاکره در حضور افراد و گروه های دیگری انجام شود. وجود نظاره گران معمولا خود بر فرایند و نتایج مذاکره تاثیر جدی دارد. علاوه بر عوامل مذکور، محیط فرهنگی، شرایط حقوقی و فشار های سیاسی و اقتصادی، همگی عواملی هستند که مذاکره از آنها تاثیر می پذیرد.

بنابراین در زمان برنامه ریزی و قبل از شروع مذاکره، باید پاسخ پرسش های زیر را مشخص کنید:

- چه کسی یا کسانی باید در هنگام مذاکره، در تیم من حضور داشته باشند؟
- طرف مقابل من چه کسانی خواهند بود؟
- فرایند تصمیم گیری در طرف مقابل چگونه است؟
- چه کسانی مذاکره را می بینند؟
- سایر شرایط محیطی حاکم بر مذاکره چیست؟

اُستادانه دل کام همانند یک استاد یاد بگیرید

در نظر گرفتن پرسش های فوق و تعیین پاسخ های آنها، از ضروریات پیشرفت موفقیت آمیز یک مذاکره است.

تحلیل موقعیت طرف مقابل:

خود رابه جای طرف مقابل گذاشته و تمایلات و خواسته های احتمالی او را کشف کنید.

برخی مذاکره کنندگان، جلسات "ایفای نقش" تشکیل داده و میکوشند جریان مذاکره را شبیه سازی کنند تا از این طریق، به منافع و مواضع احتمالی طرف مقابل دست یابند.

نحوه مطرح کردن موضوعات برای طرف مقابل

چارچوب کلی دستور جلسه و قرارداد

در شرایطی که دو طرف مذاکره از قبل با یک دیگر در ارتباط بوده و یک دیگر را میشناسند، دستور جلسه میتواند با هماهنگی قبلی تعیین شود. اگر برای نخستین بار با یک مذاکره کننده روبه رو میشوید، با اینکه معمولا وفاداری کامل به یک دستور جلسه از قبل تعیین شده امکان پذیر نیست، اما تدوین دستور جلسه میتواند به افکار و گفته هایتان نظم ببخشد.

دستور جلسه :ابزاری برای کسب قدرت

معمولا مذاکره کننده ای که ازقدرت بیشتری برخوردار است در مقابل پیشرفت جلسه مطابق خواسته طرف ضعیف تر، به صورت جدی مقاومت نمیکند. در دست داشتن دستور جلسه میتواند موقعیت و موضع شما را بهبود بخشیده و شانس بیشتری برای تامین خواسته هایتان فراهم کند.

ثبت گفتگو ها و نظرات مطرح شده در یک جلسه از اهمیت بالایی برخوردار است چون:

- معمولا کسی که بهترین یادداشت ها را در جلسه برمیدارد به " حافظه جلسه "تبدیل میشود و به احتمال زیاد وقتی که سوء برداشت هایی درمورد توافقات جلسه وجود داشته باشد، حرف ها و نظرات او مورد استناد قرار خواهد گرفت.
- کسی که بهترین و کامل ترین یادداشت ها را برداشته است، میتواند برای نوشتن پیش نویس قرارداد داوطلب شود و کسی که پیش نویس قرارداد را می نویسد، نقش تعیین کننده ای در شکل دهی به چارچوب کلی قرارداد ایفا میکند.
- در مذاکرات مهم و چند مرحله ای، پس از پایان هر دوره از مذاکرات،صورت جلسه ای تنظیم و توسط طرفین امضا میشود.

www.ostadaneh.com
info@ostadaneh.com
کرمان – ایران