

سبقت‌گویی

اُستادانه

همانند یک اُستاد یاد بگیرید!

خلاصه کتاب فنون مذاکره تألیف محمدرضا شعبانعلی

فهرست مطالب

۲	فصل اول: مذاکره چیست؟
۴	فصل ۳: برنامه ریزی برای مذاکره:
۱۱	فصل چهارم: استراتژی و تاکتیک های یک مذاکره رقابتی
۲۴	فصل ۵ مذاکره برنده/برنده
۳۶	فصل ۶ چالش های متداول در مذاکره
۵۶	فصل ۷ ارتباطات در مذاکره
۶۷	فصل ۸: بن بست در مذاکره
۷۷	فصل ۹: چند خطای ذهنی در مذاکره‌ها
۸۲	فصل ۱۲ اویژگی های فردی مذاکره کنندگان
۸۷	فصل ۱۳ رفتار مذاکره کنندگان موفق
۹۲	فصل ۱۴ تجدید مذاکره
۹۶	فصل ۱۵ چه زمانی مذاکره نکنیم ؟

فصل اول: مذاکره چیست؟

مذاکره (Negotiation)

مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی 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: مذاکراتی که در آن امتیازات مشهود و نامشهود زیادی مبادله می شود.
- سطح سازمانی: مذاکره در لایه ای بالاتر که اصطلاحاً "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 می خواهند 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!



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

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.



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 اتفاقاً 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.
- اتفاقاً 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.

فصل ۳: 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 مذاکرات حاکم است، آن را فراموش کرده و مستقیماً 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:



- زمانی که طرف مقابل پیشنهادهایی را روی میز می گذارد، نمی تواند به سرعت، در مورد ارزش این پیشنهادهای 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 هر یک 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.



- 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، بر روی 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.

