

دانشگاه جامع علمی کاربردی

جزوه اصول و فنون مذاکره

استاد:

حسینعلی توتی

فهرست

مقدمه

تعریف مذاکره

عناصر مذاکره

فرایند مذاکره

شیوه مذاکره

انواع نتایج مذاکرات

ارکان مذاکره

نکات مهم در مدیریت مذاکره

خصوصیات مذاکره کننده

نکات مهم در مذاکره

موانع مذاکره

فواید تشکیل جلسات بحث و مذاکره گروهی

استراتژیهای مذاکره

اصول و فنون مذاکره

خنثی کردن ترفندهای مذاکراتی

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه‌های حساس مذاکره

نتیجه گیری

منابع

مقدمه

بیشتر **مدیران حرفه ای** به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه، **زندگی شخصی شان** هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشیگری آنان در مذاکره است که نظر مدیران، همکاران، زیر دستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند، اما معدودی از آنان **هنر و دانش مذاکره** را به درستی می دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکرها هستند مذاکره یک فرایند **بسیار پویا**، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض **ارزیابی و تغییر** است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و تحول اند. اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت و گو است که سبب **پیچیدگی و دشواری** می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گرد آوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند. مذاکره **مهم ترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط** بین انسانهاست اولین تجربه انسان در **خانواده** برای مذاکره انجام میشود و به **جامعه جهانی** ختم میشود انسانهاست با هم مذاکره میکنند تا برای رسیدن به **نیازهای خود و به عبارت دیگر منافع مشروع خود به توافق** برسند آشنایی و نهایتاً سلطه به فنون مذاکره انسانها در این توانایی مجهز میکند که در جریان ارتباطات با دیگران در هر سطحی به **توافق معقول، منطقی، منصفانه و قابل دوام** دست یابند.

مردم از **دو** طریق معمولاً مذاکره می کنند :

۱) **مذاکره ملایم** : در این مذاکره برخورد های شخصی کم تر بروز پیدا می کند و طرف مقابل به زودی امتیاز می دهد .

۲) **مذاکره سخت** : در این مذاکره طرف مقابل به اسانی امتیاز نخواهد داد اما بهترین نوع مذاکره مذاکره اصولی است که تمرکز مذاکره کننده بر **منافع است نه مواضع**

تعریف مذاکره^۱

کارشناسان مختلف مذاکره را متفاوت تعریف می کنند که در زیر تعدادی از این تعاریف را با هم می خوانیم:

فرهنگ **مارین وبستر** مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است. در **فرهنگ امریکن هریتیج** مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت نامه تعریف شده است. گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که **فرهنگ اکسفورد** از مذاکره ارائه داده است.

مذاکره **فراگرد تصمیم گیری** توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. یا میتوان گفت مذاکره **فراگردی** است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند. به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین به ترجیحات متفاوتی برسند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. فرایندی **گفتگو محور** است که بر روی یک موضوع مشخص در جهت رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی از طریق توافق صورت می پذیرد که در جهت تامین نیازها، رضایت و منافع طرفین می باشد و بایستی دارای ارزش افزوده باشد.

عناصر مذاکره^۲

هربرت کوهن، در کتاب خود، موسوم به می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد **سه عنصر حیاتی** هر مذاکره ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می دهد:

(۱) **اطلاعات**: طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

¹ Negotiation, talk, discussion, debate, colloquy, consulation, interview, parley.

² Elements of negotiation

۲) **زمان:** طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

۳) **قدرت:** هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید.

با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این گونه مورد بحث قرار می دهیم: **بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می یابد، در حالی که واقعیت این نیست.** برای انجام یک مذاکره موفق، هفته ها، ماه ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طوری عمده به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی ها و سبکهای مذاکره ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکره ها در **۲۰ درصد آخر وقت مذاکره** به نتیجه می رسند. این جنبه از مذاکره از **قاعده جالب پارتو** (اقتصاددان و جامعه شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می آورد، و بر عکس ۸۰ درصد آنچه که فرد انجام می دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می آورد.

در مذاکره می توان این قانون را این گونه بیان کنیم که **۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد** آخروقت، مورد توافق قرار می گیرند. زمان و ضرب الاجل ها ممکن است به نفع هریک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد.

توجه به نکته های زیر می تواند وقت را در خدمت طرف خیره قرار دهد:

۱- از آنجایی که بیشتر توافق ها در ۲۰ درصد آخروقت مذاکره صورت می گیرند، باید **خونسرد، صبور و منتظر** زمان مناسب برای اقدام بود.

۲- اگر در **تمام کردن سریع مذاکره ها** منافی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک و یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکره ها منتفع می شوند.

۳- باید به خاطر سپرد که ضرب الاجل ها را می توان تغییر داد و یا ازین برد. **بانزدیک شدن به ضرب الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.**

۴- تلاش شود تا به **ضرب الاجل طرف مقابل پی برده شود**. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می شود **سطح فشار روانی اش** بالا می رود و طرف مقابل می تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافقات مورد نظر خود بهره گیرد همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت و گو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می داند، باعث می شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می گیرند. **مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می شود**. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکرات باید آماده شد، این است که در جریان مذاکرات طرف مقابل، منافع، نیازمندی ها و انگیزه های خود را پنهان می کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. **اطلاعات لازم برای مذاکره را می توان از هر جایی به دست آورد**: جست و جو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف های مورد نظر را داشته اند، گفت و گو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و....

آخرین عنصر در مذاکره، قدرت است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می کنند، اما **قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد**. آنچه که بد است **سوء استفاده از قدرت** است گونه های مختلفی از قدرت می تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: **قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت**. علت آنکه می گوییم می تواند این است که اگر از **قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد**.

فرایند مذاکره^۳

فرایند مذاکره از **پنج مرحله** تشکیل شده است:

(۱) تدارک و برنامه ریزی

(۲) تنظیم تاکتیک مذاکره

(۳) توضیح و توجیه

(۴) بحث و ارائه راه حل

(۵) تنظیم توافقنامه و اجرا

³ Negotiation process

۱- **تدارک و برنامه ریزی:** پیش از شروع مذاکره باید این نکته ها را روشن کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟ مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید. همانند **استاد شطرنج** باید در برابر هر حرکت طرف مقابل چه حرکتی را باید انجام دهید.

۲- **تنظیم تاکتیک مذاکره:** پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکره ها انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکره ها را محدود می سازند؟ اگر به بن بست رسیدید چه باید بکنید؟ در این مرحله طرف های مذاکره پیشنهاد های نخستین را ارائه خواهند داد.

۳- **توضیح و توجیه:** پس از اعلام موضع اولیه شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید. در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرفهای مذاکره به فرصتی دست می یابند تا با خواسته های طرف دیگر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

۴- **چانه زدن و حل مسئله:** ماهیت مذاکره برداد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرفهای درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود.

۵- **تنظیم توافقنامه و اجرا:** تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در می آید. در این موافقتنامه باید راهها و شیوه های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص شود.

شیوه مذاکره

همانگونه که روش و شیوه مدیریت افراد متفاوت می باشد، مدیران مذاکره نیز دارای روشهای گوناگون هستند که خود از تجربه، دانش و ویژگیهای فردی آنها شکل گرفته است و با توجه به عوامل زمان، مکان و وضعیت مذاکره و هدفهای آن ممکن است مجموعه ای از روشها مورد استفاده قرار گیرند.

اگر چه نمیتوان روشهای فردی را بطور دقیق طبقه بندی کرد؛ اما با توجه به نوع برخورد با موضوعات افراد و اهداف مهمترین روشهای مذاکره به سه دسته تقسیم می گردند که عبارتند از:

۱- **روش مذاکره ملایم:** انعطاف پذیری، برای نتیجه گیری «شعار همیشگی مدیرانی است که این شیوه را دنبال می کنند. پرهیز از درگیری، کوتاه آمدن، امتیاز دادن و برخورد دوستانه از مشخصات این روش می باشد. اما باید توجه داشت که **ملایمت بیش از اندازه** ممکنست باعث مزاحمت برای مذاکره گردد و افراد از آن سوء استفاده نمایند. ملایمت بعنوان یک ضعف قلمداد گردد که باید وسیله و روشی برای آرام کردن هیجانها و کاهش دادن انتظارات و اعطای امتیازات تا بتوان در محیطی آرام و صمیمی و جلب رضات طرف دیگر، به نتیجه دست پیدا کرد. گاهی اوقات این شیوه بعنوان یک تاکتیک مورد آزمایش قرار می گیرد تا گروه مقابل را مورد ارزیابی قرار گرفته شود. در بعضی از مواقع نیز برای گرفتن امتیازات بیشتر در آینده و یا موارد استراتژیک و برای نشان دادن روحیه مسالمت آمیز و همکاری به دیگران، از این روش استفاده می گردد ملایمت زیاد از طرف دیگر مذاکره بعنوان یک علامت و هشدار باید مورد توجه ما قرار گیرد. زیرا در پشت این ملایمت ها، خطراتی نهفته است.

۲ - روش مذاکره منطقی: چیز بجای خویش نیکوست» شعار مذاکره کننده ای است که از این روش بهره می برد. **اصول گرائی، هر منطق پذیری، عدالت، ملایمت بجا و سرسختی بموقع، داد و ستد امتیاز، نگرش سیستمی** از ویژگیهای «مذاکره کنندگانی است که در صدد نتیجه گیری بر مبنای اصول هستند. این شیوه اگر بدرستی مورد استفاده قرار گیرد مورد احترام دیگران قرار می گیرد و بعنوان یک ارزش در مذاکرات آینده مطرح می گردد.

این نوع مذاکره که بر مبنای ضوابط، شایستگی و احترام به ارزشها و انسانها می باشد ممکن است از ویژگیهای مذاکره سخت و ملایم نیز مبنای مناسب بدرستی استفاده نماید مدیرانی که با این روش خو گرفته اند مذاکرات جهت می دهند و از افراط و تفریط جلوگیری می نمایند. **مذاکره اصولی** می تواند در موارد گوناگون ساده و پیچیده مورد استفاده قرار گیرد.

انواع نتایج مذاکرات

در نتیجه گیری مذاکرات سه حالت ممکن است بوجود آید که عبارتند از:

الف- برنده-برنده

این حالت زمانی حاصل می‌گردد که هر دو طرف مذاکره و یا تمام مذاکره کنندگان (در مذاکرات چند جانبه) از نتیجه آن راضی بوده و خود را برنده و پیروز بدانند. این نوع مذاکرات زمان به وقوع می‌پیوندد که **میزان انعطاف پذیری افراد و مبادله امتیازات** مناسب بوده و گروه‌ها بطور نسبی به خواسته‌ها و انتظارات خود دست می‌یابند.

ب- برنده- بازنده

وقتی یکی از طرفین از نتیجه مذاکرات راضی باشد ولی دیگری احساس سرخوردگی و شکست نماید حالت برنده- بازنده مطرح می‌گردد. این خطر وجود دارد که بازنده برای مقابله به نتیجه حاصله اقداماتی منفی بعمل آورد. در یک معامله بازرگانی که به قرارداد نیز ختم یافته است، ممکن است فروشنده بعلت اصرار و فشار خریدار شرایطی را پذیرفته باشد که مورد رضایت او نباشد و در این معامله خود را بداند.

واکنش‌های گوناگون او می‌تواند دیر انجام دادن، انجام ناقص و حتی خودداری از معامله باشد. مذاکرات با روش سخت معمولاً این حالت را پدید می‌آورد که اثر دراز مدت آن شکل‌های گوناگون **مقاومت، مخالفت و مزاحمت** می‌باشد.

ج- بازنده-بازنده

گاهی نتیجه مذاکره بگونه‌ای است که هیچکس از آن راضی نیست، اما آنرا می‌پذیرد، این نوع مذاکرات در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی دیده می‌شود و بیشتر نتیجه بی‌توجهی و یا عدم استفاده بجا و بموقع از امتیازات در گذشته می‌باشد. البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهمتری دریافت می‌گردد. اگر مذاکره‌ای خارج از در نظر گرفتن مواد خاص و هدفدار آینده باشد و نتیجه آن باعث گردد که هر دو طرف احساس بازنده بودن داشته باشند، یک شکست واقعی تلقی می‌گردد و آثار آن در دراز مدت مثبت نخواهد بود. (پترسون، ۱۳۷۸، ۱۰۲-۱۰۳)

ارکان مذاکره^۴

مهمترین ارکان مذاکره عبارتند از:

⁴ Elements of Negotiation

۱- افراد

نقش افراد در مذاکره بسیار مهم می باشد. افراد با دانش، بینش و روش ها همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می کنند که هدف و انتظارات آنها متفاوت می باشند.

۲- اهداف

هدف مذاکره **نفعی است که در نتیجه مذاکره عاید هریک از طرفین می گردد.** اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.

۳- روش ها

مذاکره با شیوه های گوناگون و راه چاره های متعددی انجام می گیرد مذاکره کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه باشد.

۴- معیارها

معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت گیری ها را اصلاح نمود. مهمترین معیارهای مذاکره می توانند کسب کارائی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره باشد.

نکات مهم در مدیریت مذاکره

- ۱- تا آنجا که می توانید از ارائه اطلاعات اضافی و غیرضروری خودداری کنید
- ۲- با روحیه ای شاد و مثبت و ظاهری آراسته در جلسات مذاکره شرکت کنید
- ۳- از کلمات و عبارات بجا و مناسب استفاده کنید
- ۴- در مذاکره شکیبائی و خونسردی خود را حفظ کرده و عجله نکنید
- ۵- نکات متفرقه را به درستی با دقت بهم پیوند دهید تا رشته مذاکره بهم پاشیده نگردد
- ۶- به آداب و سنن و ارزشهای مذاکره کنندگان احترام بگذارید
- ۷- خوب گوش دهید، درست بیندیشید و سپس اقدام کنید
- ۸- با اعضای دیگر گروه خود (در صورت مذاکره گروهی) قبلاً هماهنگی بعمل آورید

- ۹- تا در موضع قدرت هستید با شیوه ای مناسب مذاکره را قطع نمتشید
- ۱۰- در صورت نیاز به اطلاعات اضافی تنفس اعلام کنید
- ۱۱- زمان و مکان مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید
- ۱۲- مذاکره را بعنوان وسیله ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده بدانید
- ۱۳- توقعات و انتظارات خود را محدود کنید و سعی در داد و ستد امتیازات داشته باشید

خصوصیات مذاکره کننده

- ۱- متفکر و سریع التقال
- ۲- قدرت ارتباط با دیگران
- ۳- تحلیل گر و پرسشگر
- ۴- هدفمندی سازمانی و نه خودبینی
- ۵- شکیبا و خونسرد
- ۶- انسانی مودب و موقر
- ۷- خوش مشرب و خوش اخلاق

نکات مهم در مذاکره

- خودداری از ارائه اطلاعات اضافی
- رعایت آراستگی ظاهری و سلوک رفتار
- خوب گوش دادن ، درست اندیشیدن
- دقت ، سرعت و صحت کسب نکات
- داد و ستد امتیازات و اطلاعات
- قاطعیت یا نرمش باتوجه به شرایط
- قطع مذاکره درموضع قدرت
- تنفس بموقع برای کسب اطلاعات
- آشنائی باموضوع ، هماهنگی باگروه

- احترام به دیگران و ارزشهایشان
- ایجاد روحیه اطمینان و اعتماد
- آرامش فکری و روحی
- آشنائی با روشها، تاکتیکها و مراحل مذاکره

موانع مذاکره

- ❖ تحمیل عقاید شخصی و تعصب افراطی
- ❖ چانه زدن زیادی
- ❖ حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی
- ❖ قطع مکرر مذاکره
- ❖ خمودگی، خستگی و بی تفاوتی
- ❖ نا آگاهی از موضوع مذاکره
- ❖ نا آشنائی و نا هماهنگی طرف برای مذاکره
- ❖ ضعف زبان ارتباطی
- ❖ زمان و مکان نامناسب برای مذاکره
- ❖ احساساتی شدن و عجله

فواید تشکیل جلسات بحث و مذاکره گروهی

مذاکرات گروهی برای شرکت کنندگان و همچنین برای کسانی که می خواهند اقدام اجتماعی خاصی را با کمک و فعالیت خود مردم پایه گذاری کنند و به سرانجام برسانند، وسیله ی موثری است و فرصتهای بسیار مفیدی در بر دارد.

فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار اما ثمربخش. چند قاعده که به مذاکره کنندگان کمک می کند تا شنوندگان فعالی شوند عبارتند از:

۱- همیشه به شنیدن راغب باشید: درک کنید که در مذاکره هر طرفی که اطلاعات بیشتر و صحیح تر داشته باشد نتیجه بهتری می گیرد. هر چه با اشتیاق تر و دقیق تر بشنوید اطلاعات بیشتری نصیبان می شود.

۲- به جای حرف زدن سوال کنید: سوالتان باید دو هدف را دنبال کند: اطلاعات خاص تر و خواسته ها و نیازهای طرف مقابل. با به خاطر سپردن این نکته هنگام سوال کردن از کلیات شروع کنید تا به جزئیات برسید و اطلاعات موردنظرتان را به دست آورید.

۳- به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید: همان طور که شنیدن حرف ها مهم است، پی بردن به نگرش ها و انگیزه های موجود در پس حرف ها نیز اهمیت دارد. پیام زبانی مذاکره کنندگان ممکن است حاکی از صداقت و تعهد باشد اما در حالات چهره و زبان بدنی آنها باید شک و تردید القا شود.

۴- ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرف های خود را بزند: قاعده این است که اجازه داده شود طرف مقابل شروع به سخن کند. وقتی طرف مقابل حرف می زند خواه و ناخواه در مورد مواضع، انگیزه ها و نیازمندی های خود اطلاعات می دهد. می توان این اطلاعات را شنید و سپس حرف و یا سوال مناسب را مطرح کرد.

۵- حرف طرف مقابل را قطع نکنید: پریدن وسط حرف، هم گستاخی است و هم ممکن است جلوی ارائه اطلاعات مهمی که طرف مقابل ممکن است بدهد را بگیرد.

۶- مانع از بروز عوامل حواس پرت کن شوید: هر عاملی که موجب به هم خوردن تمرکز فکری شود آثار سوئی در مذاکره برجای می نهد.

۷- همه نکات و مسائل را یادداشت کنید: در مذاکره حرف ها و سخنان مختلفی بیان می شود که با یادداشت آنها و مطالعه بعدی، بسیاری از تناقضات آنها روشن می شود.

۸- با هدف بشنوید: باید بدانید دنبال چه چیزی هستید و بر همین اساس دنبال حرف و یا علائم غیرزبانی که شما را به هدف مورد نظر برساند، باشید.

۹- به حریفان توجه کافی و وافی نمایید: در مذاکرات امروزی که هدف هر دو طرف عمدتاً "برد-برد است و طرفین می خواهند در آینده باز هم با هم کار کنند، باید طرف مقابل احساس کند که مورد توجه می باشد و طرف وی صادق و منصف است.

۱۰- مباحث را شخصی نکنید و به موضوع بپردازید: اگر به عنوان مثال طرف شما غیر منطقی برخورد می کند و حرف می زند نباید متعرض شخص وی شوید. باید توجه داشته باشید که تعرض به

شخصیت افراد موجب بروز کدورت می شود و کدورت روابط را به هم می زند و مسلماً با روابط مخدوش مذاکره کردن دشوار است.

۱۱- عصبانی نشوید: عصبانیت دشمن تصمیم گیری درست و منطقی است. عصبانیت بر شنیدن فعال اثر منفی دارد و حواس انسان را پرت می کند.

۱۲- صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است: به عنوان یک قاعده، انسانی که در حال صحبت کردن است نمی تواند همزمان شنونده خوبی باشد. اجازه بدهید هرچه بیشتر طرف مقابل حرف بزند. در مذاکره بیشتر گوش باشید و کمتر زبان. گوش و زبان بودن همزمان غیر ممکن است.

استراتژیهای مذاکره

زمانی که افراد یا گروه ها برای حل اختلافی وارد مذاکره می شوند، جهت گیری یا روش ویژه ای را دنبال می کنند. این جهت گیری یا مبتنی بر نگرشی رقابتی است یا مبتنی بر نگرش همکاری. بر این اساس دو استراتژی عمده را می توان در مذاکره قائل شد: استراتژی همکاری (تلفیقی) و استراتژی رقابتی (تقسیمی). استراتژی تلفیقی مبتنی بر همکاری است و طرفینی که چنین سبکی را اتخاذ می کنند راه حل های برد-برد را دنبال می کنند.

استراتژی رقابتی مبتنی بر رقابت است و طرفینی که چنین رهیافتی را اتخاذ می کنند راه حل های برد- باخت را دنبال می کنند.

چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

۱) مکان: آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می کنند.

۲) شرایط فیزیکی: فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تاثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می نشینند، احتمال دارد که تمایل برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروهها ی مذاکره به صورت عمده شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

۳) گذر زمان: زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکرها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

۴) ویژگیهای مخاطب: بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می شود) مذاکره را نگاه می کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می بیند متفاوت عمل می کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند.

خنثی کردن ترفندهای مذاکراتی

در طول مذاکره شما با ترفندهایی از طرف مقابل روبرو می شوید. این یک امر عادی است که از طرف مقابل برای دادن امتیاز کمتر به شما ترفندهایی رایج پیدا کند. در واقع ترفندهای مذاکراتی به شکلی عمل می کنند تا شما را در رسیدن به خواسته خود دچار نوعی احساس ضعف نمایند و از این طریق مقاومت شما را در برابر خواسته طرف مقابل کاهش یابد. البته ممکن است تمایلی به این گونه ترفندها نداشته باشید. با این حال باید بتوانید آنها را شناسایی و خنثی کنید تا از هدف اصلی مذاکره دور نشوید و زمان را نیز از دست ندهید.

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه های حساس مذاکره

لحظه های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین کننده ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هر یک از طرفین می تواند بسیار خطرناک

باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خبره ترین مذاکره کنندگان وقتی درگیر مذاکره های طولانی، پیچیده و نفس گیر می شوند ، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می گذارد. مذاکره های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد.

در مذاکره ها معمولاً طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره برداری، می کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است.

معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاهند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می تواند حربه موفقیتی در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکره ها یک طرف تلاش می کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زوتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است. برای غلبه بر مسئله خستگی و فوریت (تعجیل) در ساعتهای آخر مذاکره، می توان به این شیوه توسل جست :

نخستین و مهمترین کار شناخت مسئله و پیچیدگی های آن است. اعضای تیم باید بدانند که به هر حال خستگی به وجود می آید و این خستگی بر عملکرد آنها تاثیر منفی دارد. آنها باید توجه داشته باشند که طرف مقابل ممکن است احساس کاذب فوریت کار را در ذهن آنها به وجود آورد. می توان در مورد این مسائل پیش از مذاکره بحث کرد و تصمیمهای لازم را برای برخورد با این شرایط اتخاذ کرد. دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تاثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آنها دارد. کار دیگری که می توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی آید .

سومین شیوه این است که تیم مذاکره کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رودررو را در مسائل جنبی می گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می دهد.

چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلاً با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد.

آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می تواند موثر باشد.

تعارض و مواجهه با آن

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 بر روی 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 میگیرد و فاقد خلاقیت و نوآوری می شود.

انواع تعارض

• تعارض سازنده : تعارضی که هدف گروه را تائید و تقویت می کند و عملکرد آنرا بهبود می بخشد.

• تعارض مخرب: تعارضی که مانع از عملکرد خوب گروه می باشد.

فرایند تعارض

فرایند تعارض از ۴ 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.

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

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 بر سر یک موضوع بوده و جنبه های پیچیده ندارد.

فرصت کمی در اختیار داشته باشید.

اطرف 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 پی ش پا افتاده است .

□ زمانی که دیگران می توانند تعارض به وجودآمده 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 دس تأورید.

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 ه برنده نمی شوید.

□ زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه ای دارد.

در باره اهمیت برنامه ریزی مذاکره هر چه گفته شود کم است. با بهره گیری از نظام برنامه ریزی ، مذاکره کننده به بهترین آمادگی ممکن نائل می شود. ولی توجه داشته باشید که برنامه داده شده سنگ نبشته ای نیست که قابل تغییر نباشد؛ بلکه منظور از آن یک راهنمایی مفید و انعطاف پذیر است. یکی از مهمترین اسرار آن است که هدفی محکم و ابزاری نرم داشته باشید. مذاکره کننده باید آماده باشد تا راه های نو و پیش بینی نشده نیل به هدفها را بیازماید و نیز باید آماده باشد تا روش های بی اثر و بی نتیجه را باز شناسد و به دور افکند به کار گرفتن سختگیرانه، ولی انعطاف پذیر برنامه به مذاکره کننده اجازه می دهد که فرصت هایی را که معمولاً از دست می روند، دریابد. با این رویکرد، احتمال و شانس دستیابی به نتایج موفق افزوده می شود.

بجاست که هشدارهای نهایی بدهیم: هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید. اقدامهای جسورانه می توانند گه گاه مناسب باشند به شرطی که واقع بینی و انسانیت در آن منظور شده باشد. تاریخ همواره به ما می آموزد که بسی اشتباهها و خطاهای مرگبار، ریشه در آن دارند که طرف مقابل دست کم گرفته شده و از توانمندی های واقعی او غفلت شده است.

اصول و فنون مذاکره

چند مذاکره اساسی و کلیدی:

۱. موقع دانشگاه و سرکار رفتن

۲. در محیط کار

۳. مذاکره برای دستمزد

۴. برای ازدواج

۵. درباره تربیت بچه ها

اهمیت و ضرورت مذاکره در زندگی روزمره:

توافق و حل تعارض

فلسفه ازدواج به تکامل رسیدن است.

بازی به معنی بهتر زیستن است. زندگی یعنی لذت بردن از زیستن.

سطوح تعارض:

۱. سطح اول تعارض، تعارض درون فردی است.

۲. تعارض بین فردی

۳. تعارض درون گروه

۴. تعارض بین گروه

مذاکره:

گفتگوی دو نفر برای رسیدن به اهدافی که از پیش تعیین شده است را مذاکره می گویند.

شرط اول مذاکره ایناست که ما طرف مقابل را قبول داشته باشیم و بپذیریم که طرف مقابل هم یک حق و حقوقی دارد.

مذاکره عبارت است از هر ارتباط کلامی که در آن تلاش می شود به تأیید رضایت و عملکرد خاصی در طرف مقابل برسید.

مذاکره عبارت است از هر بیان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک.

مذاکره مثل بازی تنیس است که یا باید ضربه بزنی و یا باید ضربه بگیری.

۶ مهارت ساده در مذاکره:

۱. آمادگی برای مذاکره

۲. هدف گذاری

۳. گوش دادن فعال و مؤثر

۴. فشردن دکمه توقف

۵. چگونه می توان با دیگران به تفاهم رسید.

۶. شفافیت در ارتباط کلام

مذاکرات بین المللی:

در مذاکرات بین المللی دقیقاً ۶ مهارت باید رعایت شود اما لازم است مهارت های زیر نیز مدنظر گرفته شود.

۷. درک تفاوت های ارتباط کلامی

۸. زبان بدن در فرهنگ های دیگر

۹. ارتباط چشمی در فاصله شخصی در هر فرهنگ معنای خاص دارد.

۱۱. قبل از ورود به جلسه باید در مورد فرهنگ آن ملت اطلاعاتی را به دست بیاوریم (به عبارت دیگر آداب و رسوم ملت ها را باید شناخت).

۱۱. عبارات کلیدی را در هر فرهنگ لازم است یاد بگیریم.

۱۲. همیشه در مذاکرات باید سعی کنیم فاصله فرهنگ خودمان را با فرهنگ دیگران کم کنیم.

اصولاً مذاکره به یکی از دلایل زیر رخ می دهد؟

۱. اصولاً باید مسئله ای وجود داشته باشد یا برای حل مسئله یا مناقشه بین طرفین.

۲. برای ایجاد وضعیت جدید که هیچ یک از طرفین قادر به حل آن نیستند.

خصوصیات موقعیت مذاکره

۱. دو یا چند نفر وجود دارند.

۲. بین طرفین تضاد منافع وجود دارد.

۳. افراد به این دلیل مذاکره می کنند که فکر می کنند می توانند با استفاده از طرق مختلف شامل

اثرگذاری امتیازاتی را

از طرف مقابل کسب کنند.

۴. طرفین مذاکره ترجیح می دهند به صورت مقطعی دنبال توافق باشند تا آن که آشکارا با هم

بجنگند.

۵. وقتی مذاکره می کنیم انتظار داریم بده و بستانی انجام پذیرد.

۶. وقتی مذاکره انجام می دهیم علاوه بر عوامل مدیریتی ملموس عوامل غیرمدیریتی ملموسی نیز

اتفاق می افتد.

رفتارهای ارتباطات

۱. پرخاشگرانه

۲. سازشکارانه (سازگاری) رفتار سازشکارانه یعنی کنار آمدن با موضوع (هر دو رفتار پرخاشگرانه

و سازشکارانه

مخرب هستند.

۳. رفتار مؤثر و تأثیرگذار

۲. راه مذاکره

۱. مذاکره ملایم

۲. مذاکره سخت

مذاکره کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی اجتناب کنند لذا به سادگی امتیاز می دهند. اصولاً توافق

حاصل شده در این مذاکره همراه با احساس سوءاستفاده است.

مذاکره کننده سخت هر موقعیتی را به عنوان جدالی سخت می بیند که هر کس در آن بر مواضع خود پافشاری کند برنده

خواهد بود. چنین تفاوتی پابرجا نخواهد بود.

حال راه سومی نیز وجود دارد و آن مذاکره اصولی است. این مذاکره تمرکز بر منافع است نه مواضع، بنابراین لازم است

اشخاص را از موضوع جدا کنیم.

پایه و اساس همه مذاکرات:

۱. تعمق کردن قبل از تن دادن به هر نوع مذاکره ای

۲. در جریان مذاکره ممکن است بارها لازم به تأمل باشد. (آستانه تأمل در یک نوع مذاکره خیلی مهم است)

۳. توجه کردن به خواسته ها و نیازهای طرف های مقابل

دکتر آبراهام مزلو به ۷ نوع نیاز در جریان مذاکره اشاره کرده است.

۱. نیاز فیزیولوژیک (در جریان مذاکره)

۲. نیازهای ایمنی و امنیتی

۳. نیاز به احساس تعلق

۴. نیازهای حرمتی

۵. نیازهای خودشکوفایی

۶. نیاز به دانستن و درک کردن

۷. نیازهای زیباشناختی

۴. اهداف باید ناشی از تحلیلی همه جانبه باشد.

هدف هایی که برای مذاکره تعیین می کنید باید ناشی از تحلیلی همه جانبه باشد و باید در این

مورد اطلاعاتی دقیق

داشته باشید. باید خواسته های خود و طرف مقابل را بشناسید و از خود بپرسید چه موضوع و موردی برای شما و طرف مقابل بیشترین اهمیت را دارد. مواردی مانند: قیمت، طول مدت قرارداد، کیفیت یا برنامه، با توجه به این موضوع بهترین و مناسب ترین نتیجه ای که ممکن است به دست بیاورید کدام است.

۵. به توافق رسیدن درباره حقیقت ها

تلاش برای کنار آمدن با نظرهای یکدیگر اغلب بزرگترین منبع تعارض در مذاکرات است اما اگر بتوانید با این چالش ها روبه رو شوید قدم بسیاری مؤثری برمی دارید تا موانع پیش روی خود را برای رسیدن به توافق از میان بردارید. بخش عمده ای از تعارض ها در اختلاف ها در مذاکره ناشی از گرایش های دو طرف مذاکره است که می خواهند فرضیه های خود را، واقعیت معرفی کنند. در اینجا تفاوتی میان حقیقت و فرضیه وجود دارد. حقیقت آن چیزی است که اتفاق افتاده و حقانیتش به اثبات رسیده است. اما فرضیه قرار است حقیقت داشته باشد بنابراین باید در مذاکرات با نظری پرسشگرانه برخورد کرد و شناسایی فرضیه ها و سپس ارزیابی حقانیت داشتن یا نداشتن آنها. در اینجا جورج دوریس بیان می کند که آنجایی که می ایستید بستگی به این دارد که کجا نشسته اید.

باید انتظار داشته باشیم که طرف مقابل در مذاکرات به واقعیت‌هایی اشاره کند که در تعارض با نظر ما است. اما مذاکره‌کنندگان ماهر با هم به توافق برسند طبق تعریف حقیقت، حقیقت باقی می‌ماند چون دو طرف برسر آن توافق کرده‌اند و این قدمی است برای رسیدن به مذاکرات دوطرفه.

۶. کنترل کردن فضای مذاکره

هر مذاکره‌ای فضای خاص خود را دارد، هر مذاکره‌ای روحیه‌ای دارد که مذاکره‌کنندگان به آن می‌دهند. شما باید با توجه کردن به سرخ‌هایی مانند: لحن صدا یا کلمات به کار گرفته شده درباره رابطه اشخاص با یکدیگر نظر بدهید. بسیار مهم است که در فضایی مثبت مذاکره کنید. فضایی که در آن هر دو طرف بخواهند با هم همکاری کنند تا به راه حلی رضایت‌بخش برسند.

در هر مذاکره‌ای جوی حاکم است که باید با هر کدام براساس شرایطی که دارند برخورد کنیم.

۱. فضای خصمانه: رفتار خصمانه اغلب زمانی صورت می‌گیرد که یک طرف نیازهای طرف دیگر

را به رسمیت

نمی‌شناسد. اگر با فضای خصمانه‌ای روبه‌رو هستید آرام بمانید و به هدف هایتان دقیق شوید.

سعی کنید

نظریه‌های طرف مقابل را درک کنید و اگر خشمگین است بگذارید حرف‌هایش را بزنند.

۲. فضای دیگر: احساس ملامت را از روی حرکات شخص، طرز قرار گرفتن انگشتانش، دست

گذاشتن روی سر، نگاه مات و غیره تشخیص دهید. اگر این حالت‌ها را در کسی مشاهده کردید ببینید چه

کاری می‌توانید انجام بدهید تا او را از این حالت بیرون بیاورید.

۳. فضای سوءظن: اگر یک طرف مذاکره به طرف دیگر با سوءظن نگاه کند فضای مناسبی برای

مذاکره شکل نمی‌گیرد. اگر احساس می‌کنید طرف مقابل به شما سوءظن دارد احتمالاً نتوانسته‌اید او را

متقاعد کنید که به نتیجه‌ای منصفانه می‌اندیشید باید به خوبی توضیح دهید که پیشنهاد شما به سود همه

تمام می‌شود.

۴. فضای سازمان نیافته: اگر یک طرف یا هر دو طرف به اندازه کافی برای برنامه، مذاکره تدارک

ندیده باشند وقت ارزشمندی تلف می‌شود.

۵. فضای بیش از حد دوستانه: مذاکره کنندگان بی تجربه لحن بیش از حد دوستانه ای برای مذاکره انتخاب می کنند بهتر است لحن جدی خود را حفظ کنید و با این حال رفتار غیردوستانه ای به نمایش نگذارید.

۶. فضای گرفته و پرتشنج: این فضا، فضایی است که فشار مذاکره در آن بسیار بالاست و وظیفه مذاکره کنندگان این است که فضا را به فضای عادی برگردانند.

۷. ریختن شالوده ها

ایجاد سبکی برای مذاکره: کار ارزیابی سبک مذاکره موضوع پیچیده ای است چون رابطه تنگاتنگی با دوران کودکی ما دارد. سعی کنید در ادامه کار سبک مذاکره خود را شناسایی کنید و یافته های خود را به دو بخش تقسیم کنید. نقاط قوه مذاکره و نقاط منفی مذاکره. در مرحله بعد هدف های عملکردی خود را مشخص نمایید.

در واقع با توجه به کاری که در قبل انجام دادید تمرینی برای خود تدوین کنید و با مشخص کردن امتیازات خویش در مذاکره توجه کنید چگونه می توان از این امتیازات بهره گرفت. در حله بعدی پیشرفت خود را ردیابی کنید. در واقع ببینید تا چه اندازه در مذاکره خود موفق بوده اید و توانسته اید به هدف های خود برسید.

۸. انعطاف پذیر بودن در مذاکره

مذاکره فرایندی پویاست و در واقع ایستا نیست. در طرف مذاکره در هر لحظه ای باید با توجه به رفتار طرف مقابل در مواضع خود تجدیدنظر کنند. باید در جریان آماده سازی سعی کنیم به نتایج احتمالی توجه کنیم تا خطاهای احتمالی خویش را به حداقل برسانیم و باید این مهم را در نظر داشته باشیم که ممکن است تحولاتی متفاوتی از آنچه پیش بینی کرده ایم روی دهد اینکه چگونه به این تحولات واکنش نشان می دهیم نقش تعیین کننده ای در نتایج مذاکرات ما خواهد داشت. در واقع در عین انعطاف پذیر بودن بر روی مواضع خویش نیز دقیق باشید.

۹. بررسی کردن همه جوانب مذاکره

سناریوی هر مذاکره ای اطلاعات خاص خود را دارد که برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید از آن آگاهی داشته باشید. برای اینکه در مذاکرات خود موفق ظاهر شوید برای رسیدن به اطلاعات مورد نظر از

شیوه های بررسی مختلفی استفاده کنید. همچنین مهم ترین اطلاعات آنهایی هستند که مستقیماً با مذاکره شما در ارتباط اند و سعی کنید درباره اشخاصی که با آنها مذاکره خواهید کرد اطلاعاتی به دست آورید.

۱۱. مشخص کردن مباحث و مواضع

در جریان آماده شدن برای مذاکره لازم است نظرها و مواضع خود را اولویت بندی کنید و با توجه به بررسی های صورت گرفته برآورد کنید که طرف مقابل شما چه نظرهایی دارد و چه مواضعی را اتخاذ می کند. نظرها در جریان مذاکره مورد اختلاف هستند اما مواضع آن چیزهایی هستند که دو طرف می گویند خواهان آن هستند. موضع گیری آغازین شما نشان می دهد که در بهترین شرایط ممکن چه انتظاری از نتیجه مذاکره دارید. در واقع هدف مذاکره برطرف کردن نیازهاست و در شرایط آرمانی هدف هر یک از دو طرف باید همین باشد.

۱۱. در جریان مذاکره تاکتیک های خود را انتخاب کنید

تاکتیک ها حرکات فردی اولیه ای هستند که در جریان مذاکره انجام می دهید تا راه کار و برنامه خود را به اجرا درآورید. در جریان مذاکره تاکتیک هایی به کار گرفته می شوند که عبارتند از:

۱. خویشتن داری

۲. آدم بده و آدم خوبه

۳. روش سلامی

۴. روش تغییر سطح دادن

مهارت های مذاکره

۱. مهارت ارتباط

ارتباط موتور هر مذاکره ای است. همان طور که نقطه مرکزی همه تبادل های دیگر هم به حساب می آید در مذاکرات ارتباط محدود به صحبت کردن و گوش دادن نیست بلکه مفاهیم پنهان در پس کلمات و ارتباط های غیرکلامی هم از اهمیت فراوانی برخوردار است.

۲. سنجیده صحبت کردن در جریان مذاکره

کلمات پایه و اساس همه مذاکرات هستند. نوع صحبت کردن شما می تواند گفتگویی را به نتیجه برساند یا آن را به سمت شکست سوق دهد. برای اینکه بتوانید پیام خود را به بهترین شکل مخابره کنید باید بتوانید شنونده گان خوبی داشته باشید و از سوی دیگر پیام تان را شفاف مخابره کنید. همچنین قبل از صحبت کردن در مذاکره توجه و نظر شنوندگان را به خود جلب کنید و بگذارید تا دیگران سکوت کنند و بعداً به صحبت بپردازید و برای برگزاری مذاکره خوب مطالب مهم مورد نظرتان را یادداشت کنید و با یادداشت کردن صحبت های طرف مذاکره بتوانید پاسخ او را بدهید.

۳. طرح کردن سؤالات مناسب

سؤال ها در مذاکرات نقش اساسی ایفا می کنند. در واقع سؤال هایی را که مطرح می کنید نقش مهمی در مذاکرات شما برجای می گذارد و ممکن است نظر موافق طرف مقابل را جلب کند. اغلب با طرح کردن سؤال هایی به جا می توانید طرف مقابل را به سمت نتایجی که دوست دارید سوق دهید. هر سؤال بالقوه با توجه به هدف ها، نیازها و فضای مذاکره بررسی کنید.

هدف ها: با طرح این سؤال می خواهم چه اطلاعاتی به دست آورم.

نیازها: آیا این سؤال را به شکلی غیر تهدیدآمیز بیان می کنم.

فضا: اگر سؤال من اضطراب تولید کند چه می توانم انجام دهم که شرایط را تغییر دهم.

پنج عملکرد مختلفی که سؤال ها می توانند داشته باشند به شرح ذیل است:

۱. جلب توجه کردن

۲. کسب اطلاعات

۳. دادن پیام منفی

۴. دیگران را به فکر واداشتن

۵. پایان دادن به مذاکره

۴. درک کردن فراقلامی

در جریان مذاکرات اغلب سعی می کنیم با غیرمستقیم حرف زدن از خودمان حمایت کنیم. برای

مثال ممکن است

بگوییم صادقانه یا می خواهیم کاملاً رک یا صریح حرف بزنم تا بر این حقیقت که واقعاً حرف راست را نمی زنیم سرپوش بگذاریم.

آگاهی از مقوله فراکلامی ممکن است سبب شود که از انگیزه های دیگران اطلاع پیدا کنیم.

انواع فراکلامی در مذاکرات:

۱. مواضع نرمش پذیر

۲. گواه بد دادن

۳. ادامه دهنده ها

۴. متقاعد کننده ها

۵. متقاعدسازی

متقاعدسازی بدین معناست که زیرکانه اراده خود را بر طرف مقابل تحمیل کنیم و کاری کنید که او مطابق میل و خواسته شما رفتار کند. اغلب وقتی ما می بینیم اشخاص با ترفند می خواهند نظرشان را بر ما تحمیل کنند ناراحت می شویم. اما نسبت به روش های متقاعدسازی که می خواهد به شکلی مسئله ما را حل کنند روی خوش نشان می دهیم. بنابراین مذاکره کننده ماهر سعی می کند با استفاده از روش های سازنده متقاعدسازی نیازهای هر دو طرف را برآورده سازد. لازمه این کار شناسایی خواسته و نیازهای طرف مقابل است، به همچنین به رسمیت شناختن این نیازها.

روش های متقاعدسازی:

۱. بحث منطقی

۶. استفاده از احساسات و عواطف

به عنوان مثال در جریان مذاکره کسی سعی کند در شنونده احساسی از غرور و افتخار یا ترس را ایجاد کند.

روش های استفاده از احساسات و عواطف

۱. تکیه بر قدرت و زور

۲. مصالحه جویی

۳. سازی و حد وسط را گرفتن

۷. زمان تصمیم

اینکه بدانید چه زمانی جلسه را برای تصمیم گیری به انتها برسانید به مهارت ژرفی نیاز دارد. باید بدانید آیا شما یا طرف مقابل شما حاضر است حرف آخر را بزند یا نه؟ هر مذاکره ای منحصر به فرد است و هیچ قاعده معین و مشخصی وجود ندارد که چه کسی باید آخرین پیشنهاد را ارائه دهد. اما در مجموع کسی که مذاکره را پیشنهاد کرده است بهتر است اقدام نهایی جلسه مذاکره را هم انجام بدهد. پس از آنکه به توافقی دست یافتید مطمئن شوید که دو طرف مذاکره از نتایجی که به دست آمده است آگاهی کامل دارند.

مراحل مذاکره:

هفت گام کلیدی در فرآیند مذاکره آرمانی وجود دارد:

۱. آماده سازی

تصمیم گیری در اینکه چه چیزی مهم است، تعریف اهداف و نهایتاً اندیشیدن به چگونگی کار با

طرف مقابل

۲. ساختن روابط

رسیدن به شناختی از طرف مقابل، درک شباهت ها و تفاوت های خود و دیگری و ایجاد تعهد در

راستای دستیابی

به مجموعه ای از نتایج با مزیت های دو طرفه

۳. جمع آوری اطلاعات

۴. استفاده از اطلاعات

۵. ارائه پیشنهاد

۶. انعقاد معامله

۷. اجرای توافق

به اعتقاد متخصصان این مدل خیلی الزام آور و قطعی است و راهی است که افراد حتماً باید در مذاکره در پیش گیرند.

مبنای موفقیت در مذاکره نقش بازی کردن یا فراز و فرودهای نمایش نیست. بلکه برنامه ریزی است که پیش از آغاز گفت و گو صورت می گیرد. درست است که موفقیت مذاکره از نحوه وضع راهبرد نیز تأثیر می پذیرد، اما مبنای موفقیت در فرآیند مذاکره چیزی جزء مقدمات یا همان نحوه آماده شدن برای مذاکره نیست.

تاکتیک های مذاکره

۱. قاطعانه

در این تاکتیک، هدف غلبه بر طرف مقابل است و فشار برای طرف های مورد نظر جهت انجام دادن کارهایی

است که به نوعی از انجام آنها سرباز می زنند. این تاکتیک معمولاً در برابر مذاکره کنندگانی که به خوبی برای

مذاکره آماده شدند بهترین جواب را می دهد.

۲. تاکتیک موضوع انحرافی

نحوه برخورد با تاکتیک های مذاکره قاطعانه

۱. آنها را نادیده بگیریم.

۲. درباره تاکتیک هایمان با آنها بحث کنیم.

۳. طرف مقابل را به همکاری دعوت کردن.

راهکارهای یک مذاکره هم گرا

۱. به جای اختلافات روی نهاد اشتراک دست بگذارند.

۲. به نیازها و علایقشان توجه نشان دادن.

۳. متعهد بودن به رفع نیازهای طرف دیگر
۴. طرف های مذاکره عقاید و اطلاعاتشان را با یکدیگر مبادله کنند.
۵. راه حل هایی برای کسب سود دوجانبه ارائه دهند.
۶. از معیارهای عینی برای استانداردهای عملکرد استفاده کنند.
- گام های کلیدی در فرآیند مذاکره هم گرا (مهم سؤال امتحانی)

۱. تشخیص و تعریف مسئله

۲. تعریف مسئله با توجه به واقع بینی

۳. بیان مسئله در قالب هدف

۴. غیرشخصی کردن مسئله

۵. جداکردن تعریف مسئله

۶. جداکردن تعریف مسئله از جست و جوی راه حل ها

هفت راهکار مفید برای پرسیدن سؤالات مناسب

۱. پرسیدن سؤالات هدف دار

۲. سؤالات خود را با توجه به شونده طراحی کردن

۳. ابتدا سؤالات کلی پرسیدن و سپس به سؤالات خاص پرداختن

۴. سؤالات تان باید کوتاه و مختصر باشد

۵. میان پاسخ شنونده و سؤالات بعدی زمانی را در نظر گرفتن

۶. اجازه دادن به طرف مقابل برای تمام کردن حرف هایش

۷. پرسیدن سؤالات زیاد و شفاف و صریح صحبت کردن

اصول و فنون مذاکره

۱) وجود دویا چند نفر

۲) موضوع متناسب

۳) هدف

۴) ارتباط، رفت و برگشت اطلاعات

اصول مذاکره : (۱) تعمق کردن : قبل از اینکه به هر مذاکره ای وارد شوید ابتدا بهتر است خوب تعمق کنید که از این مذاکره چه میخواهید در این مذاکره با چه موانعی روبرو خواهید بود در غیر این صورت از ابتدا ی مذاکره در موضع ضعف قرار خواهید گرفت و بتوانید ان طور که لازم است مذاکره کنید

۲) توجه کردن به خواسته ها و نیازها : نیازها و بر طرف کردن ان ها مخرج مشترک هر مذاکره ای است در واقع هدفها نتایجی هستند که برای بر طرف کردن نیازها ی خود میخواهیم به ان ماست پیدا کنیم اگر نیازی نباشد که بخواهیم برآورده شود دلیلی برای مذاکره وجود ندارد دکتر ابراهام مزلو در جریان مذاکره به هفت نوع نیاز اشاره کرده است . ۱) نیازهای فیزیولوژیک یا جسمانی ۲) نیازهای امنیتی ۳) نیاز به احساس تعلق ۴) نیازهای حرمتی ۵) نیازهای خود شکوفایی ۶) نیاز به دانستن و درک کردن ۷) نیازهای زیبا شناختی

۳) مشخص کردن هدف ها : هدف هایی را که برای مذاکره تعیین می کنید باید ناشی از تحلیلی همه جانبه باشد و در این مورد اطلاعاتی دقیق داشته باشیم و خواسته های خود و طرف مقابل را به خوبی بشناسیم با توجه به این موضوع و با مشخص کردن هدف ها بهترین و مناسب ترین نتیجه را بدست خواهید آورد

۴) به توافق رسیدن در مورد حقایق : تلاش برای کنار آمدن با نظرهای یکدیگر اغلب بزرگترین منبع تعارض در مذاکرات است اما اگر بتوانید با این چالش ها روبه رو شویم قدم بسیار موثری بر می دارید تا موانع پیش رو خود را برای رسیدن به توافق از میان بردارید .

جیمز دوریس : این که کجا می ایستد به این بستگی دارد که کجا نشسته اید

بخش عمده ای از تعارض ها و اختلافات در مذاکره ناشی از گرایش های دو طرفه ای مذاکره است که می خواهید فرضیه های خوب را واقعیت معرفی کنن تفاوتی میان حقیقت فرضیه وجود دارد حقیقت ان چیزی است که اتفاق افتاده و حقانیتش به اثبات رسیده است اما فرضیه قرار است حقیقت داشته باشد اما

هنوز به اثبات نرسیده است بنابراین باید در مذاکرات با نظری پرسش گرانه برخورد کرد شناسایی فرضیه ها و سپس ارزیابی حقانیت داشتن یا نداشتن ان ها

۵) کنترل کردن فضای مذاکره : هر مذاکره ای فضای خاص خود را دارد هر مذاکره ای روحیه ای دارد که مذاکره کنندگان به ان می دهند شما باید با توجه کردن به سر نخ هایی مانند لحن صدا یا کلمات به کار رفته درباره ی رابطه اشخاص با یکدیگر نظر بدهید بسیار مهم است که در فضای مثبت مذاکره کنید که در ان هر دو طرف بخواهند با هم همکاری کنند تا به راه حلی رضایت بخش برسند

فضای خصمانه : رفتار خصمانه اغلب زمانی صورت می گیرد که یک طرف نیازهای طرف را به رسمیت نمی شناسد اگر با فضای خصمانه ای روبه رو هستید آرام نمایید و به هدفتان دقیق شوید به صحبت های مقابل گوش دهید و نظر های او را درک کنید

فضای سوئ ظن : اگر یک طرف به طرف دیگر با سو ظن نگاه کند فضای مناسبی برای مذاکره شکل نمی گیرد اگر احساس می کنید طرف مقابل به شما سصوئ ظن دارد احتمالا نتوانستید او را متقاعد کنید به نتیجه ای منصفانه می اندیشد باید به خوبی توضیح دهید که پیشنهاد شما به سود همه تمام میشود

فضای سازمان تیافته : اگر یک طرف مذاکره یا هر دو طرف به اندازه ای کافی برای برنامه مذاکره تدارک ندیده باشند وقت ارزشمندی تلف می شود

فضای بیش از حد دوستانه : مذاکره کنندگانی تجربه لحن بیش اندازه دوستانه ای برای مذاکره انتخاب می کنند بهتر است لحن جدی خود را حفظ کنیم و با این حال رفتار غیر دوستانه ای به نمایش بگذاریم

۶) ریختن شالوده ها به ایجاد سبکی برای مذاکره : کار ارزیابی سبک مذاکره خود موضوعی پیچیده است چون رابطه ای تنگاتنگی با دوران کودکی ما دارد برای ارزیابی سبک مذاکره اقدامات ذیل ضروری است : ۱) سبک مذاکره ای خود را بشناسید : در این مرحله بایستی نقاط قوت -ضعف-فرصت ها و تهدید ها را در جریان مذاکره شناسایی کنید ۲) هدف های عملکردی خود را مشخص کنید : در این مرحله می توانید بهترین تصمیم را بگیرید که از ضعفتان به سود خود بهره برداری کنید ۳) پیشرفت خود را در

جریان مذاکره ارزیابی کنید: در این مرحله توجه کنید تا چه اندازه ای هر مذاکره موفق بوده اید و توانسته اید به هدف های خود برسید و چگونه می توانید مهارت های خود ارتقا بدهید

۷) انعطاف پذیر بودن: مانند اغلب زمینه های زندگی تجاری مذاکره فرآیندی پویا است ایستا نیست دو طرف مذاکره در هر لحظه ای باید با توجه به رفتار طرف مقابل در مواضع خود تجدید نظر کنند ما در جریان آماده سازی سعی می کنیم به نتایج احتمالی توجه کنیم تا خطاهای خود را به حداقل برسانیم اما همیشه باید این مهم را در نظر داشته باشیم که ممکن است تحولاتی متفاوت از آنچه پیش بینی میکردیم این که چگونه به این تحولات واکنش نشان می دهیم نقش تعیین کننده ای در نتایج مذاکرات ما خواهد داشت اما داشتن انعطاف بدین معنا نیست که همیشه باید انعطاف پذیر باشیم در واقع باید انعطاف داشته باشیم در صورتی که روی مواضعتان هم دقیق باشیم

۸) بررسی کردن همه ی جوانب مذاکره: سناریو هر مذاکره ای اطلاعات خاص خود را دارد برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید از آن آگاهی داشته باشیم برای اینکه در مذاکرات خود موفق ظاهر شوید باید برای رسیدن به اطلاعات مورد نظر از شیوه ها بررسی مختلفی استفاده کنیم همچنین سعی کنیم درباره ی اشخاصی که با آن ها مذاکره خواهید کرد اطلاعاتی بدست آورید

۹) مشخص کردن مباحث و مواضع: در جریان آماده شدن برای مذاکره لازم است نظرها و مواضع خود را اولویت و با توجه به بررسی های صورت گرفته پیش بینی کنید که طرف مقابل شما چه نظرهایی دارد چه مواضعی را اتخاذ میکند نظرها اغلب در جریان مذاکره مورد اختلاف هستند اما مواضع آن مواردی هستند که دو طرف مذاکره خواهان آنند موضع گیری آغازین شما نشان می دهد که در بهترین شرایط ممکن چه انتظاری از نتیجه مذاکره دارید هدف مذاکره برطرف کردن نیاز هاست و در شرایط آرمانی هدف هر یک از دو طرف باید همین باشد

۱۰) انتخاب کردن تاکتیک های خود: تاکتیک ها حرکات فردی اولیه ای هستند که در جریان مذاکره انجام می دهیم تا راه کار خود را به اجرا در آورید ام تاکتیک ها یی که در جریان مذاکره ی می توان به کار برد عبارتند از ۱) گذشت و خویشتن داری: خویشتن داری به شرایطی اطلاق می شود که طی آن بر خلاف آنچه را که طرف مقابل از شما انتظار دارد واکنشی نشان ندهید و به جای اینکه واکنش نشان دهید

منتظر حرکت بدی آنها میماند طرف دیگری می خواهد شما را به واکنش وا دارد تا رفتاری عصبی بردر دهید و شماسکوت می کنید تا او به هدفش نرسد در واقع تحمل و خویشتن داری روشی غیر مواجهه امیز است ۲) تاکتیک ادم بده و ادم خوبه :این روش به قدری شهرت یافته که کلیشه شده است اما با هم از ان استفاده می شود در این روش یکی از اشخاص مذاکده کننده روشی سخت وی انعطاف را در پیش میگیرد اما یکی دیگر روش مدارا را در نظر بگیرد و در این جا هدف این است که طرف مقابل نسبت با کسی که از نرمش استفاده می کند حاضر به امتیاز دادن شود ۳) روش سلامی : (روش برش از مانع) این روش بر این اساس است استوار است که اگر میخواهید از کسی امتیازی بگیرید به جای اینکه به یک باره همه ی ان را بخواهید ترجیحا از او امتیاز بگیرید

۴) روش عجله کردن : اگر می خواهید طرف مقابل را تحت فشار بگذارید که سریع تر شرایط شما را بپذیرد می توانید ضرب العجل را تعیین کند برای این روش سعی کنید انگیزه های طرف مقابل مطلع گردید اگر شک کردید که می خواهند شما را ترغیب از ترفندی استفاده کنند روی موضعتان می ایستد ۵) روش تغییر سطح دادن ک به عنوان آخرین راه چاره اگر مذاکره به بن بست کشید و به این نتیجه رسیدید که کسانی که باشما مذاکره می کنند توقعاتی یر واقع بیانہ دارند بخواهید که با مقامات بالاتر شان صحبت کنید ممکن است این طرز برخورد میان شما و کسانی که با انها مذاکره میکنید فاصله بیندازد اما در آینده ودر بلند مدت رابطه ی شما با انها را بهتر می کند

مهارتهای مذاکره : ۱) برقراری ارتباط مثبت : ارتباط موتور مذاکره تجاری است همان طور که نقطه مرکزی همه تعادل های دیگر هم به حساب می آید . اما در مذاکرات ارتباط محدود به صحبت کردن و گوش دادن نیست بلکه مفهوم پنهان در پس کلمات و ارتباط های غیر هم از اهمیت فراوانی برخوردارند مهارت های مهمی که مذاکره کننده خوب در زمینه ارتباط باید آنها دار باشد عبارتند از : صحبت کردن به شکلی که مردم متوجه شوندند که و شما را درک کنند - گوش دادن طوری که اطلاعاتی را که می خواهید در اختیار شما قرار دهند - پرسیدن سوالهای خوب و بجا - توجه به نشانه ها و علائم غیر کلامی و توجه کردن به فرا صحبت ها

۲) طوری حرف بزنید که دیگران گوش بدهند : کلمات پایه و اساس هم مذاکرات هستند نوع صحبت کردن شما می تواند گفتگوی را به نتیجه برساند یا آن را به سمت شکست سوق دهد برای آنکه به توانید پیام خود را بهترین شکل مخابر کنید باید به توانید شنوندگان خوبی داشته باشید و سوی دیگر پیامتان را شفاف مخابره کنید برای برگزاری مذاکره خوب مطالب مهم مورد نظرتان را یادداشت کنید در ضمن لازم است نکات مهم صحبت های طرف مقابل را یادداشت کنید تا بتوانید به خوبی پاسخگویی او باشید .

۲) صحبت کردن شفاف و روان به کلمات پایه و اساس همه مذاکرات هستند نوع صحبت کردن شما می تواند گفتگو را به نتیجه برساند یا آن را به سمت شکست سوق دهد برای اینکه بتوانید پیام خود را به بهترین شکل انتقال دهید باید بتوانید شنوندگان خود را داشته باشید و سوی دیگر پیام خود را شفاف انتقال دهید

۳) گوش دادن پویا : مهارتی است که همه مذاکره کنندگان باید به آن توجه داشته باشند چرا که گوش دادن بخشی از فرایند مذاکره است اغلب واژه های شنیدن گوش دادن به جای همه به کار میرد اما این دو هرگز

امضاء واحدی ندارند همانطور کارشناسان اعتقاد دارند گوش دادن پویا موضوع مربوط به طرف مقابل است اگر شما به طور موثر گوش می دهید به خود و نگرانی های خود توجه ندارد این یکی از مهارتهای ضروری مورد نیاز شماست در واقع گوش دادن پویا فضای مذاکره ای مناسبی را شکل می دهد

۴) مطرح کردن سوال های مناسب :

سوالات در مذاکره نقشی اساسی ایفا میکند سوالها نقش مهمی در مذاکرات شما بر جای می گذارد و ممکن است نظر موافق طرف مقابل را جلب کنیم با طرح کردن سوال های مناسب می توانید طرف مقابل را به سمت نتایجی که دوست دارید سوق دهید وقتی میخواهید به چه جوابی برسید، به این فکر کنید که سوال شما چه تاثیری فضای مذاکره میگذارد . هر سوال بال قوه را با توجه کردن به هدفها، نیازها و فضای مذاکره بررسی کنید .

هدف ها : با طرح این سوال میخواهم که اطلاعاتی به دست اورم

نیازها: آیا این سوال را به شکلی غیر تهدید آمیز بیان میکنم

فضا: اگر سوال من اضطراب تولید کند چه میتوانم انجام دهم که این شرایط را تغییر دهم

روش مناسبی برای تدوین کردن پرسش ها چه از قبل و چه در جریان مذاکره توجه کردن به نقش و تاثیری که از سوال بر جای میگذارد. ۵ عملکرد مختلفی که سوال ها می توانند داشته باشند به شرح زیر است: (۱) جلب توجه کردن. (۲) کسب اطلاعات. (۳) دادن پیام منفی. (۴) دیگران را به فکر و داشتن. (۵) پایان دادن به مذاکره

(۵) توجه به نشانه های غیر کلامی: مهارت های کلامی متعارف تنها بخشی از شیوه های برقراری ارتباط در مذاکره هستند بسیار مهم تر از اینها رفتار غیر کلامی است که به ما کمک میکند تا بدانیم چه زمانی مذاکره به هدف نزدیک میشود. آیا طرف دیگر حرف ما را قبول کرده و چه زمانی باید به مذاکره پایان بدهیم و نکته مهم دیگر کنترل پیام های غیر کلامی است اما بهتر است بیش از حد نخواهید رفتارهای غیر کلامی را کنترل کنید اگر بخواهید از حالت های چهره برای سلطه جویی استفاده کنیم ممکن است دیگران ترفندهای را تشخیص بدهند برای تغییر دادن رفتارهای غیر کلامی کافی است که احساس خود را تغییر دهید

(۶) درک کردن فرا کلامی: در جریان مذاکرات اغلب سعی می کنیم با غیر مستقیم حرف زدن از خودمان حمایت کنیم برای مثال ممکن است بگوییم صادقانه یا می خواهم کاملاً رک و صریح حرف بزنم تا براین حقیقت که واقعا حرف راست را نمی زنیم سرپوش بگذاریم علم و اطلاع از مقوله ی فراکلامی به ما این امکان را می دهد حرف هایی نزنیم که طرف مقابل را به شک و تردید بیندازد. آگاهی از مقوله فراکلامی ممکن است سبب شود که از انگیزه های اطلاع پیدا کنیم اما درک کردن فراکلامی شامل موارد ذیل می شود: (۱) تلطیف کننده ها (۲) گواه بد دادن (۳) متقاعد کننده ها

(۷) متقاعدسازی: متقاعد سازی بدین معناست که زیرکانه اراده خود را برطرف مقابل تحمیل کنیم و کاری کنید که او مطابق میل و خواسته شما رفتار کند اغلب ما وقتی می بینیم اشخاص با ترفند می خواهند نظرشان را بر ما تحمیل کند ناراحت می شویم اما نسبت به روش های متقاعد سازی که می خواهند به

شکلی مسئله ما را حل کندروی خوش نشان می دهیم بنابراین مذاکره کننده ماهر سعی میکند با استفاده از روش های سازنده متقاعد سازی نیازهای هر دو طرف را برآورده کند لازمه این کار شناسایی خواسته ها و نیازهای طرف مقابل است.

انواع روش های متقاعد سازی عبارتند از:

(۱) بحث منطقی: برای متقاعد سازی اغلب غیر خصمانه هستند و با آنها محترمانه برخورد می شود.
(۲) استفاده از احساسات و عواطف: ممکن است کسی سعی کند در شنونده احساسی از غرور، افتخار و ترس ایجاد کند (۳) تکیه بر قدرت و زور: قدرت نمایی و استفاده از زور و ترس و اجبار برای اینکه طرف مقابل تسلیم خواسته های شما شوند گاهی موثر واقع میشود (۴) مصالحه جویی: تلاش برای رسیدن به توافق فضای مناسب برای همکاری پدید میآورد تا بر اساس آن طرف مقابل را متقاعد سازید بعضی از خواسته های شما را بپذیرد. (۵) سازش و حد وسط قرار گرفتن: اگر به دیگران لطف کنید آنها هم متقابل احساس دین کرده و کاری برای شما انجام میدهند. (۶) زمان تصمیم گیری مناسب: اینکه بدانیم چه زمانی جلسه را برای تصمیم گیری به انتها برسانیم به مهارت زیادی احتیاج دارد دو طرف مذابا خواسته ها و هدف هایی به جلسه مذاکره آمده اند

رایج ترین موانع در مذاکرات:

(۱) جنگ قدرت: زمانی که از واژه قدرت استفاده میکنیم به توانایی کسی برای مسلط شدن بر فضای جلسه اشاره داریم اگر بدانیم که در جریان مذاکره از قدرت برخورداریم میتوانیم از آن بر حفظ فضای مثبت در مذاکره استفاده کنیم

(۲) سلطه جویی: معنای استفاده از شیوه های مختلف برای وادار کردن طرف مقابل به تن دادن به خواسته های خود است همه ی مذاکره کننده ها اغلب به شکلی از سلطه جویی استفاده میکنند

(۳) خشم و برخورد: اگر در جریان مذاکره با خشم کسی رو برو شدید گاه بهترین کار این است که بلافاصله به او واکنش نشان ندهید به سود مذاکره است که از حمله به اشخاص خود داری کنید و به موضوع مذاکره بپردازید

۴) اشتباه کردن در جریان مذاکره : فضای مناسب برای موفقیت در مذاکره نقش حیاتی دارد به عبارت دیگر مواقعی است که باید به خاطر اشتباهات خود در جریان مذاکره از طرف دیگر عذر خواهی کنیم

۵) بن بست در مذاکرات : تمرکز بیش از اندازه یا طرح مباحث بی جا و نامناسب از جمله مهم ترین موانع هستند در واقع عوامل متعددی ممکن است مذاکره را به بن بست بکشاند

۶) رد کردن پیشنهادات : در جریان مذاکره ممکن است طرف مقابل چندین بار پیشنهاد شما را رد کند و متقابلاً خودش هم پیشنهادی ندهد

مذاکره با ادم ها و شرایط مشکل : (۱) برداشتن برچسب ها : ما در مواقعی با ادم های دشوار روبرو شدیم تردیدی وجود ندارد که بسیاری از مذاکره کنندگان ناموفق ناکامی خود را در مذاکره به حساب وجود ادم های دشوار می گذارند (۲) مذاکره تو برنده و تو بازنده : مذاکره کننده معتقد در این عصر از قوانینی متفاوت از باورهای شما استفاده میکند

۳) تصمیم گیرنده فاقد قاطعیت : با تصمیم گیری فاقد قاطعیت در مقایسه با کسی که می گوید وقتی تصمیمی بگیریم چیزی ان را تغییر نمی دهد راحت تر میشود مذاکره کرد اما ناتوانی او در تصمیم گیری ناراحت کننده است

چیدمان موقعیت ها :

۱) مذاکره از راه دور : معمولاً از طریق اینترنت و تلفن و ایمیل و پرسش نامه انجام میگیرد

در این مذاکره باید به عوامل زیر توجه کنیم : (۱) توجه کردن به خواسته ها و نیازهای طرف مقابل

۲) آمادگی کامل برای مذاکره از راه دور

۳) توجه کردن به لحن صحبت ها

۴) تهیه کردن سوالات قبل از مرحله ارتباطات

۵) آمادگی برای طرح پرسش های باز

منابع

- ۱- پترسون، جیمز، چگونه مذاکره کننده بهتری باشیم؟، ترجمه: دکتر مسعود کسایی و ابراهیم شیرامیری، انتشارات همشهری، نوبت چاپ: اول، تهران، بهار ۱۳۷۸
- ۲- ثریا، سیدمهدی، روش بحث و مذاکره براساس مطالعه تاثیر و تاثیر متقابل در گروه، انتشارات رشد، تهران، پاییز ۱۳۷۰
- ۳- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱
- ۴- سید جوادین، سید رضا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۶
- ۵- گرشاسبی، اصغر، هنر و فن مذاکره، نشر مهاجر، تهران، ۱۳۸۴