

به نام خدا

با سلام خدمت دانشجویان عزیز و آرزوی سلامتی برای همه عزیزان جزوه اصول و فنون مذاکره که در زیر آمده است خلاصه ای بر اساس سه منبع زیر گرد آوری شده است به امید آنکه مورد استفاده شما عزیزان قرار بگیرد

۱- کتاب مذاکره لوییگی و ساندرز

۲- کتاب اصول و فنون مذاکره راجر فیشر و ویلیام یوری

۳- فنون مذاکره: اصول، کاربردها و ترفندها رضا شعبانعلی

تعریف مذاکره

مذاکره در تعریف امروزی به فرآیندی گفت‌وگو محور اطلاق می‌شود که روی یک موضوع مشخص به منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می‌پذیرد

دکتر مازیارمیر در کتاب اصول و فنون مذاکره و زبان بدن در تجارت نوین تعریف مذاکره را هنر چانه زنی و رد و بدل کردن امتیاز عنوان نموده و بعنوان یک تعریف کاملتر مذاکره را چند وجهی می‌داند بین افراد یا گروهها برای رسیدن به محیط تفاهم و درک مشترک به منظور رفع نقاط اختلاف و یا رسیدن به منفعت با نقاط اشتراک بوسیله تبادل امتیازات

رُی جی لوییگی در تعریف مذاکره به نکات زیر توجه می‌کند:

حداقل دو طرف در آن درگیر هستند. این دو طرف ممکن است دو فرد، دو گروه یا دو سازمان باشند.

بین خواسته ها و نیازهای این دو (یا چند طرف) تعارض وجود دارد.

دو یا چند طرف درگیر در مذاکره، بر اساس انتخاب خود و نه به اجبار با یکدیگر مذاکره می‌کنند.

کسانی که درگیر مذاکره می‌شوند برای "داد و ستد" که زیربنای مفهوم مذاکره است، آماده‌اند.

مذاکره روی جی لوییکی چهار ویژگی اصلی دارد:

- ۱- حداقل دو طرف در آن درگیر هستند. این دو طرف ممکن است دو فرد، دو گروه یا دو سازمان باشند.
 - ۲- بین خواسته‌ها و نیازهای این دو (یا چند طرف) تعارض وجود دارد.
 - ۳- دو یا چند طرف درگیر در مذاکره، بر اساس انتخاب خود و نه به اجبار با یکدیگر مذاکره می‌کنند.
 - ۴- کسانی که درگیر مذاکره می‌شوند برای "داد و ستد" که زیربنای مفهوم مذاکره است، آماده‌اند.
- در مذاکره شما باید خیلی حرفه‌ای برخورد کنید زیرا مذاکرات عموماً برای گرفتن امتیاز هستند و در مذاکره‌ای که شما تصمیم به شرکت در آن گرفته‌اید یا باید امتیاز بگیرید و یا باید امتیاز بدهید.
- اگر فکر می‌کنید که شما در زندگی زیاد درگیر مذاکره نیستید و نیازی به آموزش آن ندارید پیشنهاد می‌کنم شرایط زیر را بررسی کنید و ببینید که آیا در این شرایط دچار نشده‌اید و یا نخواهید شد؟
- ۱- ممکن است از مدرسه، دانشگاه یا محل کار در شرف اخراج باشید و بخواهید خود را نجات دهید
 - ۲- در جلسه خواستگاری بخواهید نیازها یا خواسته‌های خود را مطرح کنید
 - ۳- شرکتی که در آن کار می‌کنید از شما بخواهد با یک نهاد یا شرکت دیگر قرارداد ببیند
 - ۴- یک معلم هستید و از مدیر مدرسه درخواستی دارید
 - ۵- می‌خواهید جایی استخدام شوید و پیشنهادها و درخواست‌های خود را ارائه دهید
 - ۶- قصد ارائه یک طرح به مجموعه‌ای را دارید
 - ۷- این ترم در دانشگاه اگر مشروط شوید کارتان تمام است و معدل شما تنها به یک
 - ۸- درس وابسته است و نیاز است که با استاد مذاکره کنید
 - ۹- در دادگاه از شما شکایتی شده و یا شکایتی مطرح کرده‌اید و می‌خواهید حقوق خود را بیان کنید

۱۰- برای شرکت یا خودتان نیاز به وام دارید و لازم است که رئیس شعبه وارد مذاکره شوید

۱۱- در شرکتتان مشتریان ناراضی دارید که می‌خواهند با شرکت رقیبتان کار را ادامه دهند و مجبورید با مذاکره - و گاهاً دادن امتیاز - آنها را راضی نگه دارید

۱۲- یک نیروی بسیار کارکننده شما می‌خواهد از مجموعه کاری شما جدا شود اما او را برای مجموعه می‌خواهید و می‌دانید که توانمندی‌های او برای شرکت کاملاً ضروری است

ارکان مذاکره

۱- افراد

نقش افراد در مذاکره بسیار مهم است. افراد مختلف با دانش، بینش و روش‌های متفاوت همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می‌کنند. هدف و انتظاراتی آن‌ها نیز متفاوت است.

۲- اهداف

نفعی که در نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می‌شود، هدف اصلی مذاکره است. اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.

۳- روش‌ها

مذاکره به شیوه‌های گوناگون و از راه‌های متعددی انجام می‌شود. مذاکره‌کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه او باشد.

۴- معیارها

معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت‌گیری‌ها را اصلاح نمود. کسب کارایی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره مهم‌ترین معیارهای مذاکره است.

موانع مذاکره

بسیاری از موانع در طول مذاکره به وجود می‌آیند اما برخی از موانع شناخته شده باعث کم شدن هدف و یا ضعف مذاکره

می‌شوند. این موانع عبارت‌اند از:

الف- تحمیل عقاید سیاسی، عقیدتی و تعصب در مذاکره.

ب- چانه زدن زیاده از حد برای رسیدن به نتیجه دلخواه.

ج- حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی مذاکره.

د- قطع مکرر جریان مذاکره و یا صحبت افراد دیگر.

ه- خمودگی، خستگی و بی تفاوتی در موقع مذاکره.

و- عدم آگاهی از موضوع مذاکره و عدم مطالعه در مورد هیئت مذاکره‌کننده.

ز- عدم آشنایی به فرهنگ و ارزش‌های مذاکره‌کنندگان.

مهمترین اهداف مذاکره چیست؟

هدف اول – سود و منفعت

از خود بپرسید می خواهید هنگام بیرون آمدن از جلسه مذاکره چه چیزی به همراه داشته باشید؟

در این بحث سرمایه گذاری روی مذاکره هدفمند است و نباید صرفاً به تکنیک های مذاکره توجه شود.

قطعاً شما نیز مانند دیگران می خواهید از مذاکره، سود مالی یا ارتباطی ببرید؛ با این حال چه چیزی باعث می شود به سود و منفعت دو طرفه برسید؟

اغلب در ابتدای جلسات، هدف و سود مشخص نیست در نتیجه برای رسیدن به اهداف خود باید با ذهنیت باز در جلسه حاضر شوید و تعامل را با طرفین برقرار کنید. بیش از حد بر مسائل خود تعصب و پافشاری نداشته باشید و اجازه دهید بهره وری دو طرفه باشد.

به خوبی برای خود مشخص کنید که سود و منفعت شما از اهداف مذاکره چیست

هدف دوم – درک رفتار متقابل

گاهی در طول جلسات مذاکره به خاطر شناخت کم، مجبورید اهداف خود را تغییر دهید و برای اینکه به این مرحله برسید، مطالعه در مورد رفتار متقابل را در دستور کار قرار دهید.

به این معنی که در وهله اول برای اینکه طرف مقابل را بهتر بشناسید، اجازه دهید از خواسته و هدف های خود صحبت کنند.

داستان و پیشنهادات آن ها را به دقت گوش دهید و بر اساس آن اهداف خود را تعیین طرف مقابل خود هرگز غافل نباشید کنید و همچنین از زبان بدن

داستان طرفین، گوینده این است که آن ها از شما چه می خواهند و سود خود را در چه می بینند.

حتی گاهی می توانید از تاکتیک های آنها مسائل مختلفی را یاد بگیرید و در جلسات بعدی به کار بگیرید.

لازم به تذکر است که درک رفتار متقابل و گوش دادن به آنها باعث شده روابطتان قوی و طولانی شود و زودتر به نتیجه برسید.

هدف سوم – خط آخر طرفین را پیدا کنید

هر مذاکره کننده یا فردی که در جلسه حضور دارد برای اتمام سخنرانی هایش خط پایان دارد سعی کنید به قدری در جلسه مذاکره هدفمند و هوشمندانه حاضر باشید که خط پایان افراد را حدس بزنید

برای مثال مذاکره کننده در آخر می گوید: تنها خواسته من ساخت باکیفیت ساختمان است و دخل و خرج اهمیت ندارد
یا مذاکره کننده دیگر با مدل ذهنی متفاوت، در پایان اظهار می کند که هر چه در هزینه ها صرفه جویی شود بهتر است
شما باید با توجه به هدف شناخت و مدل ذهنی افراد بتوانید تشخیص دهید خواسته ی آن ها چیست و قرار است مذاکره به چه سمتی برود

البته نکته مهم این است که گاهی افراد تمام حقیقت خود را در مذاکره بیان نمی کنند و این شاید یک مقدار کار را سخت کند؛ که جورج راس از آن به عنوان “نقطه شک” یاد کرده است. بنابراین برای گیر نیفتادن در دام نقطه شک کافی است بیشتر در خصوص شخصیت افراد و اهدافشان تحقیق و پژوهش انجام دهید

موارد دیگر از اهداف مذاکره:

اول به این فکر کنید که چه چیزهایی برای شما مهم است و اگر می خواهید در مذاکره بعدی موفق باشید آنها را هدف قرار دهید

یادتان باشد اهداف باید روشن و دقیق باشند فقط تلاش برای به دست آوردن معامله خوب کافی نیست؛ باید اهداف صحیح و گوناگونی داشته باشید

- مطالعه در مورد هدف، را در زمینه مذاکره افزایش دهید و به یک موضوع و مسئله بسنده نکنید
 - سود در مذاکره زمانی هدف است که فقط بر مبنای پول پایه گذاری نشود
- روابط، یادگیری، حرفه ای شدن و احترام مهمترین اهداف در مذاکره می تواند باشد

داشتن هدف در مذاکره به شما اجازه می دهد چارچوب های خود را برای افراد مشخص کنید. در طول بحث اگر مذاکره کننده بودید یا طرف مقابل، اهداف خود را بدون شک و تردید بیان کنید و روی اینکه دیگران در مورد شما یا هدفشان چه فکری می کنند تمرکز نکنید

قبل از مذاکره، برنامه ریزی دقیق و درستی داشته باشید تا توافق دوطرفه و مذاکره بربرد را پیاده کنید

انواع روش‌های مذاکره

انواع روش‌های مذاکره: بُرد- بُرد: (win win)

هدف از این روش، برنده شدن هر دو طرف در مذاکره است. این مدل از مذاکره در بین انواع روش‌های مذاکره، هنوز هم پرطرفدارترین آن‌ها محسوب می‌شود.

ه‌عنوان مثال، فردی برای خرید یک «لپ‌تاپ» به فروشگاه‌ای مراجعه می‌کند اما لپ‌تاپ موردپسندش؛ مقداری بالاتر از بودجه‌ی موردنظر اوست، صاحب فروشگاه در ابتدا راضی به دادن تخفیف نمی‌شود اما خریدار مذکور با مذاکره و اقناع فروشنده، سرانجام موفق می‌شود تخفیف خوبی از فروشنده بگیرد و به‌این‌ترتیب لپ‌تاپ مذکور را با قیمت مناسبی خریداری می‌کند و در مذاکره برنده می‌شود.

همین خریدار، مدت کمی بعد از این خرید، آن فروشگاه را به یکی از آشنایانش نیز معرفی می‌کند که منجر به انجام خریدی دیگر از طرف آن شخص از همان فروشگاه می‌شود؛ پس، فروشنده نیز با فروش لپ‌تاپ و نیز انجام فروش دوم به فرد معرفی‌شده از سوی مشتری اول، سود خوبی می‌برد و در ضمن، دو مشتری وفادار به دست می‌آورد و در نتیجه او نیز برنده‌ی این مذاکره است.

انواع روش‌های مذاکره: بُرد – باخت: (Win Lose)

در روش بُرد – باخت، دو طرف مذاکره پس از بحث‌های متعدد از هم راضی نمی‌شوند و فقط یکی از طرف‌های مذاکره می‌تواند منفععی به دست بیاورد.

باید به این نکته دقت کنید که در روش بُرد- باخت، برخلاف آنچه به نظر می‌رسد، طرفی که سود می‌کند نیز در اصل، کاملاً برنده نیست؛ چون به‌هرحال، کل مذاکره روند مثبتی طی نمی‌کند و احتمال تکرار معامله‌ی مجدد توسط دو طرف در آینده، بسیار ضعیف است.

در مثال لپتاپ، اگر خریدار حتی می‌توانست با چانه زدن بسیار، سرانجام فروشنده را مجبور به دادن تخفیف خیلی زیاد کند، فرد فروشنده، طرف بازنده‌ی آن معامله‌ی بُرد - باخت محسوب می‌شود.

انواع روش‌های مذاکره: مذاکره‌ی باخت - باخت: (Lose Lose)

در بین انواع روش‌های مذاکره، از نام این روش پیداست که نتیجه‌ی آن برای هر دو طرف، صفر است.

در مثالی که زدیم. اگر خریدار لپتاپ، با وجود چانه‌زنی نتواند فروشنده را وادار به دادن تخفیف کرده و فروشگاه را بدون خرید ترک کند، هم خریدار و هم فروشنده، بازنده‌ی آن مذاکره خواهند بود.

به‌طور کلی در مدل مذاکره‌ی باخت-باخت، دو طرف، مایل نیستند نظرهای یکدیگر را بپذیرند و قصد سازش ندارند و هیچ بحثی هم به حصول سازش بین طرفین، کمک نمی‌کند.

برای سه مدل از مذاکره که ذکر شد، در روابط مربوط به شرکت‌ها نیز مثال‌هایی می‌زنیم:

مایک از طرف یک شرکت چندملیتی دعوت به کار شده و از طرف «سارا» که مدیر منابع انسانی است برای تعیین میزان حقوق فراخوانده می‌شود.

وضعیت اول، بُرد- بُرد: مایک رقم ابتدایی پیشنهادشده از طرف سارا را بابت حقوق، نمی‌پذیرد ولی سرانجام به حقوقی بینابین رضایت می‌دهد و هم مایک و هم شرکت مذکور از این موضوع سود می‌برند.

وضعیت دوم، بُرد- باخت: سارا بالاخره موفق می‌شود مایک را راضی به قبول حقوق کمتر از میزان معمول کند و مایک به دلیل علاقه به آن شغل، یا هر علت دیگری، به این

امر، رضایت می‌دهد، اما در دلش راضی نیست و شرکت باوجود منفعت کردنِ بیشتر در استخدام مایک، هرلحظه با احتمال از دست دادن او مواجه است!

وضعیت سوم، باخت- باخت: دو طرف، باوجود تلاش سارا برای قانع کردن مایک و تلاش مایک برای افزایش میزان حقوق، به توافق نمی‌رسند و مایک در آن شرکت کار نمی‌کند.

انواع روشهای مذاکره RADPAC :

این مدل از مذاکره، مدل گسترده‌ای از مذاکره در شرکت‌ها است که هر حرف از نام آن، حرف اول یک کلمه‌ی انگلیسی است و در اجرای انواع روشهای مذاکره نیز کاربرد دارد:

R	Rapport	گزارش
A	Analysis	تجزیه و تحلیل
D	Debate	بحث کردن
P	Propose	پیشنهاد
A	Agreement	توافق
C	Close	بستن مذاکره (انعقاد)

در بحث انواع روشهای مذاکره بهتر است جزئیات این روش را بیاموزید:

R گزارش (رپورت): در این مرحله، طرفین مذاکره (در شرایط ایدئال مذاکره) باید باهم راحت باشند و در چهارچوب روحیه‌ی سازش‌پذیری، شروع به مذاکره کنند.

A تجزیه و تحلیل (آنالیز): هریک از طرفین، باید دیگری را درک کند. هر فرد یا هر طرف مذاکره باید احتیاج‌ها و علاقه‌های دیگری را بفهمد. این موضوع، اهمیت زیادی دارد. در مثال ابتدای مقاله، صاحب فروشگاه باید به نیاز و توان مالی مشتری توجه داشته باشد و مشتری نیز نباید انتظار داشته باشد که فروشنده سود نکند. همچنین این مرحله، مربوط به برآورد و محاسبه‌ی شرایط است و سخنان طرفین باید به‌دقت شنیده شوند.

D بحث کردن (دیالوگ): در این مرحله، نقطه‌های ضعف و قوت ایده‌های مطرح‌شده؛ مورد بحث قرار می‌گیرند و هریک از طرفین، می‌کوشد دیگری را قانع کند. در این هنگام، لزوم کنترل بر خود و حفظ آرامش برای مذاکره‌کنندگان ضروری است.

P پیشنهاد: در این قسمت، مذاکره‌کنندگان، بهترین فکر و پیشنهاد خود را که بالاترین شانس پذیرفته شدن توسط همه‌ی طرف‌های مذاکره را داشته باشد؛ ارائه می‌کنند.

A توافق: در این مرحله، شرکت‌کنندگان در مذاکره، بهترین پیشنهاد را که به نفع همگان است؛ می‌پذیرند.

C بستن مذاکره (انعقاد قرارداد): زمانی برای عقد قرارداد تعیین می‌شود یا قرارداد، تنظیم می‌گردد و مذاکره پایان می‌یابد.

اکنون روش RADPAC را در قالب مثال حقوق مایک، بررسی می‌کنیم:

مرحله‌ی راپورت: مایک و سارا باید در هنگام مذاکره راحت باشند و بلافاصله مذاکره را آغاز کنند. ابتدا باید جو سرد و ناآشنا را تا حدی از میان بردارند. این کار، توسط یک سلام و لبخند محترمانه از طرف هر دو نفر، قابل انجام است.

مرحله‌ی تجزیه و تحلیل: در این مرحله، مایک و سارا باید به بهترین شکل ممکن احتیاج‌ها و علاقه‌های طرف مقابل را درک کنند و موارد خود را نیز توضیح دهند که

در این مورد، نیاز مایک به داشتن شغل و نیاز سارا به استخدام فردی مناسب با حقوق مقرون به صرفه برای شرکت است.

مرحله‌ی بحث کردن: در این مرحله مایک و سارا، دلیل‌ها و نظرگاه‌های خود را در مورد ایده‌ای که برای موضوع میزان حقوق مورد بحث دارند، بیان می‌کنند.

مرحله‌ی پیشنهاد: مایک و سارا منطقی‌ترین پیشنهاد خود را در مورد میزان حقوقی که احتمال پذیرفته شدن بیش‌تری را از سوی طرف مقابل دارد؛ مطرح می‌کنند.

مرحله‌ی توافق: مایک و سارا تا حد امکان سعی می‌کنند تا به بهترین وجه ممکن (از نظر منافع خود) با همدیگر سازش کنند و در نقطه‌ای از بحث، بالاخره به توافق می‌رسند.

مرحله‌ی بستن مذاکره: مذاکره پایان می‌یابد و قرار دیگری برای امضای قرارداد کاری مایک از طرف سارا تعیین می‌شود.

چالش‌های متداول در مذاکره

۱- پیشنهادهایی دارای مهلت محدود

شاید دلیل انتخاب این اسم این است که این گزینه‌ها مانند یک بمب ساعتی تا لحظه مشخص وجود دارند و بعد از آن ناپدید شده و چیزی از آن‌ها باقی نمی‌ماند در بسیاری از مذاکره‌ها شرایطی پیش می‌آید که پیشنهادی مطرح شده و برای قبول یا رد کردن آن مدت محدودی در اختیار شما قرار داده می‌شود اگر امروز در نمایشگاه خودرو، اتومبیلی را مشاهده کرده و قیمت آن را بپرسد، طبیعتاً انتظار ندارید بعد از گذشت چند ماه بتوانید آن را با همان قیمت قبلی از نمایشگاه بخرید؛ بنابراین اعتبار هر پیشنهادی باگذشت زمان دستخوش تغییر می‌شود. در ادامه از پیشنهادهایی صحبت کنیم که پیشنهاد دهنده تعمداً مدت زمان محدودی را برای اعتبار آن تعیین می‌کند. معمولاً این پیشنهادها دارای عمر نسبتاً کوتاهی هستند که توسط یکی از طرفین اعلام می‌شود. در پیشنهادها مدت محدود، دلیل منطقی خاص و یا واقعی برای در نظر گرفتن محدودیت زمانی، قابل

تصور نیست. برخی از مکانیزم های ترویج محصول مغازه ها، شرکت ها و سازمان ها به مناسبت سال نو، مناسبت های مذهبی و یا تغییر شغل از این جمله هستند. تصور کنید فردی به نام محمد در پی خرید ملکی در مجاورت منزل خود است. فروشنده آن اعلام می کند با توجه به سررسید شدن وام بانکی، حداکثر تا هفته آینده به پول نیاز داشته و به قیمت اعلام شده رضایت دارد. لذا بعد از آن شاید دیگر تمایل به فروش آن نداشته باشد. تشخیص درستی صحبت های فروشنده با محمد است. از طرفی با توجه به نیاز محمد به این ملک، او مجبور است پیش از انقضای فوری تصمیم گیری کند. داستان مطرح شده نمونه ای از این پیشنهادهای دارای مهلت محدود یا انفجاری است که می تواند چالش آفرین باشد.

پیشنهادهای انفجاری در ذات خود چیزی از جنس تهدید و نیز تحمیل محدوده زمانی دارند. یک پیشنهاد انفجاری مشتمل بر ضرب الاجلی بی نهایت سخت به منظور فشار بر طرف مقابل برای موافقت سریع است. با این حال پیشنهادهای انفجاری ممکن است کاملاً آرامش فرد دریافت کننده را به هم بزند زیرا فرد دریافت کننده پیشنهاد با قرار گرفتن در شرایط نامساعد احساس فشار می کند. کسانی که از پیشنهادهای انفجاری استفاده می کنند، به عنوان یک مذاکره کننده سرسخت شناخته می شوند زیرا فردی که پیشنهاد را روی میز گذاشته و مهلتی محدود برای پذیرش آن تعیین می کند، با این روش عملاً پایان مذاکره را اعلام می کند.

پیشنهادهای انفجاری صرفاً یک پیشنهاد نیستند بلکه آخرین پیشنهاد یک مذاکره کننده محسوب می شوند. رد پیشنهاد از سوی طرف مقابل به معنای پایان مذاکره و گاه پایان یک رابطه است.

۲- عدم وفاداری به تعهدها

هر مذاکره کننده طی تجربیات خود با شرایطی مواجه می شود که خودش یا طرف مقابل به تعهدهای حاصل از مذاکره عمل نکرده و از آن ها تخطی نموده اند. در آموزه های اخلاقی بر اهمیت وفاداری به تعهدها و توافق ها تأکید می شود اما عدم اجرای تعهدها بخشی از واقعیت مذاکره در دنیای کسب و کار امروز است. در صورت مواجهه با این مشکل چه باید کرد؟

برای همه ما شرایطی پیش آمده که نتوانسته ایم به تعهدهای خود عمل کنیم اما به یاد داشته باشید پیش بینی مشخص جهت برخورد با مشکلات و نحوه اطلاع رسانی در مورد آن ها می تواند منافع طرفین در صورتی که پیمانکار مطلع شد نمی تواند یک فاز از را به نحو بهتری تأمین نماید. گنجاندن یک جمله در قرارداد مبنی بر اینکه اگر فروشنده متوجه شد نمی تواند کالا « و یا » پروژه را در موعد مقرر به اتمام برساند، یک ماه زودتر مراتب را به کارفرما اعلام کند

۳- مواجهه با استراتژی کالباسی

مثلاً علی قصد دارد خودرو خود را بفروشد. استراتژی کالباسی یک تاکتیک رایج در مذاکرات تحت عنوان خریداری که از خودرو بازدید کرده ساعتی را صرف مذاکره بر سر قیمت می کند و در نهایت بر سر قیمت به توافق می رسند. خریدار علی که در ابتدا

تصمیم داشته ضبط را بردارد، احساس می کند ضبط ارزش آن را ندارد که توافق ایجاد شده به خاطر آن از بین برود. به همین دلیل موافقت می کند.

علی سکوت کرده و با خود فکر می کند مذاکره ای که تا این مرحله پیش رفته را نباید به خاطر هزینه ای جزئی لغو کرد. به همین دلیل با وجود نارضایتی موافقت خود را اعلام می کند.

خریدار همان طور که می بینید، بغل اتومبیل نیاز به نقاشی دارد. خانواده من اگر اتومبیل را با این شرایط ببینند دل چرکین خواهند شد. ممکن است طی چند روز آینده و پیش از حضور در محضر بغل اتومبیل را نقاشی کنید علی فکر می کند با شرایط تعیین شده که ضبط روی اتومبیل بماند، هزینه محضر را بپردازد و کنار اتومبیل را هم نقاشی کند، قطعاً اگر اتومبیل را به قیمت دیگری می فروخت سود بیشتری نصیبش می شد. حالا اگر مذاکره را قطع کند، چه خواهد شد؟

آنچه در این ماجرا خواندید، نمونه ای از یک ترفند مذاکره است که اصطلاحاً این استراتژی بدین صورت است که طرف مقابل تمام خواسته های خود را طی یک مرحله مطرح نمی کند بلکه آن ها را به تدریج (مانند برش های کالباس) روی میز مذاکره می گذارد. معمولاً مذاکره کننده ای که با این استراتژی مواجه می شود، در برخورد با نخستین درخواست ها از خود انعطاف نشان داده و به دلیل کوچک بودن و کم ارزش بودن درخواست ها، با آن ها موافقت می کند اما با ادامه یافتن درخواست ها، چالش جدیدی به وجود می آید. از سویی تعداد درخواست ها زیاد شده و پذیرفتن آن ها می تواند منافعالی مذاکره کننده را تحت الشعاع قرار دهد. از سویی دیگر فرد احساس می کند رد کردن یک درخواست کوچک ممکن است کل توافق را از بین ببرد و به همین دلیل به پذیرفتن آن وسوسه می شود.

۴- مواجهه با دروغ و فریب

دروغ و فریب به بخش جدایی ناپذیر مذاکره ها تبدیل شده و به همین دلیل هنر مواجهه با دروغ و فریب در جلسات مذاکره، هنری است که هر مذاکره کننده توانمندی باید از آن بهره مند باشد.

فریب گاه بزرگ است و گاه کوچک. گاه به سادگی متوجه آن می شویم و گاه به سختی. فریب هایی هست که هیچ وقت متوجه آن نمی شویم. معمولاً مذاکره کنندگان در جلسه مذاکره با دلایل و توجیهات مختلفی دروغ می گویند. گاهی هم از دروغ برای خوشحال کردن طرف مقابل استفاده می کنند. مثلاً به طرف مقابل خود می گویند خوشحالم که پیشنهاد ما را قبول کردید یا شما چقدر شیک پوش هستید.

گاه دروغ برای اجتناب از بروز اختلاف است. هیچ کس از دروغ و فریب و دردهای مربوط به آن ها در امان نیست اما مذاکره کننده حرفه ای در شرایط یکسان، در مقایسه با مذاکره معمولی می تواند تا حد بسیار خوبی اثرات منفی آن را کاهش داده و مسیر مذاکره را در راه درست قرار دهد. کمتر انسانی وجود دارد که از دروغ گفتن خوشحال شود اما همه انسان ها از اینکه دروغشان را باور کنید خوشحال می شوند.

نکته: تا زمانی که به این اطمینان نرسیده اید که طرف مقابل واقعاً به شما دروغ گفته، تحت هیچ شرایطی او را دروغ گونخوانید. اگر طرف مقابل دروغ گفت... همیشه راهی برای طرف مقابل باز بگذارید تا بتواند آبروی خود را حفظ کند. مذاکره با مذاکره کننده ای که هیچ آبرویی برایش باقی نمانده، هیچ امتیازی برای شما نخواهد داشت و به نفع شما است که آبرو و هویت مثبت طرف مقابل را حفظ کنید.

وقتی که می خواهید به طرف مقابل اطلاع دهید که متوجه دروغ های او شده اید، حتماً به جنبه های فرهنگی و شرایط محیطی وی توجه کنید. در بسیاری از فرهنگ های شرقی حفظ رابطه مناسب، به اندازه نتیجه حاصل از مذاکره اهمیت داشته و حتی نوع بیان و لحن گفتار می تواند در این زمینه سرنوشت ساز باشد. جمله ای که در جواب دروغ گوئی یک شخص با خصوصیات فرهنگی غربی، کاملاً منطقی به نظر می رسد، ممکن است در مورد یک انسان شرقی بسیار توهین آمیز تلقی شود. در پایان به خاطر داشته. «وقتی حقیقت را می گوئید، لازم نیست چیزی را به خاطر بسپارید»

مدیریت جلسات

هرکس در هر سطح و برهه ای از زمان با مسائل و اولویت هایی روبرو می شود و برای حل برخی از آن ها نیاز به مذاکره و برگزاری جلسه دارد. جلسه یک فعالیت گروهی است که در آن افراد منتخب دور هم جمع شده و دست به کاری می زنند که نیازمند تلاش گروهی است. جلسات برای موفقیت بر اساس پشتیبانی دوطرفه، تلاش های مشترک و هدف مشترک پایه گذاری می شوند.

همه باهم برای انجام کاری تلاش می کنند و جلسات مؤثر تنها شامل افرادی می شوند که می توانند همکاری ارزشمندی با فرآیند مذاکره داشته باشند که معمولاً کمتر از ۱۰ نفر هستند. همکاران بی حوصله، تماشاجی، کنجکاو، بیکار و دردرساز را باید از گروه کنار گذاشت. اگر این ها مایل به اطلاع از روند مذاکره هستند، می توانید نسخه ای از خلاصه صورت جلسه را برای آن ها بفرستید.

جلسه بهانه ای برای عقب افتادن کارهای تئبار شده ی ا دید و بازدید در یک اتاق کنفرانس مجلل نیست بلکه بستری برای فعالیت هایی است که نیازمند ارتباط گروه با یکدیگر و تولید نتایج است. هر فعالیتی که امکان انجام آن از طریق یک فرد وجود داشته باشد، باید کنار گذاشته شده یا از جلسه حذف شود. وقتی برای دستور جلسه برنامه ریزی می کنید. جلسه خود را با توصیف جلسه مؤثر مقایسه کنید. اگر سازگاری وجود داشت پس یعنی جلسه دارید ولی اگر سازگاری وجود نداشت یعنی چیز دیگری دارید که می توان با نام مهمانی، بحث و دعوا، سخنرانی، جشنواره یا برنامه ای دیگر از آن نام برد.

اگر آمادگی داشته باشید، برگزاری جلسه بسیار آسان خواهد بود. آمادگی پیش نیاز رسیدن به موفقیت در مذاکرات است. فرقی نمی کند قرار است درباره مسائل شخصی یا موارد کاری مذاکره کنید. برای رسیدن به هدف باید کاملاً آماده باشید. اگر قرار است درباره موضوعی مذاکره کنی د که از آن آگاهی کاملی ندارید، درباره اش تحقیق کنید. هر

کاري که لازم است انجام بدهيد تا آگاه ترين فرد در جلسه مذاکره درباره موضوع مورد نظر باشيد. در آنچه به زبان می آوريد و آنچه انجام می دهيد واضح و شفاف باشيد و مطمئن باشيد رفتار هایتان، زبان بدن، لحن و کلامتان همگی پیام واحدی را منتقل کنند. این مسئله را به یاد داشته باشيد که جلسات مؤثر در پیشرفت خودتان هم تأثیرگذار هستند. دستور جلسه: در برخی از مذاکرات تنظیم و استفاده کردن از دستور جلسه یعنی تهیه فهرستی از موضوع های مورد بحث می تواند مفيد باشد. قبل از شروع جلسه نظر اعضاي گروه را در مورد نکات عنوان شده در دستور جلسه جویا شويد. دستور جلسه اثرگذار نه تنها شامل فهرست مواردی است که باید درباره اش بحث شود، بلکه زمان تخمینی مورد نیاز برای هر موضوع را از پیش به روشنی مشخص کرده است.

افراد موفق از جلسات استقبال می کنند. آن ها از جلسات بی فايده متنفرند. آن ها نمی خواهند وقتشان بیهوده تلف شود و دوست ندارند به حرف های کسی گوش دهند که نکاتی را فهرست وار از روی برگه ای می خواند، چون خودشان هم می توانند این برگه را بخوانند. همچنین آن ها بيزارند درباره موضوعی ساعت ها بحث کنند و در آخر متوجه شوند تصمیم های لازم بدون دخالتشان از پیش گرفته شده است. ديگر افراد جلسه از این مسئله متنفرند که مثل مجسمه در جلسه حضور داشته باشند و نه حق اظهار نظر و يا صحبت و تصمیم گيري داشته باشند. لذا به همه حضار از جمله هم گروه هایتان وقت و صحبت و اظهار نظر بدهيد.

تهیه پیش نویس: عناوین دستور جلسه به لحاظ اولویت و تقدم زمانی که برای آن ها در نظر گرفته می شود محور استراتژی مذاکره را تشکیل می دهند؛ بنابراین در برخی موارد لازم است برای تهیه پیش نویس به طور مشروح با اعضاي گروه خود و گفت و گو کنید. نکاتی که در دستور جلسه باید به خاطر بسپاريد به شرح زیر است:
- با سلام جلسه را شروع کنید حتی اگر تمام اعضاء جلسه موقعیت پایین تري از شما دارند.

- با لحنی رسمی موضوع بحث را بیان کنید.
- از طریق اولویت بندي عناوین به طور مستقیم بر محتوای گفت و گو تأثیر بگذاريد.
- در دستور جلسه برای هر موضوع زمان مشخصی تعیین کنید.
- پیش نویس دستور جلسه را از قبل برای همه اعضاي گروه ارسال کنید.
- دستور جلسه تحریر شده باید حاشیه های بزرگ داشته باشد تا بتوان کنار آن یادداشت نمود.

- ضمایم نیز باید همراه دستور جلسه ارسال شود.
- بعضی مواقع دستور جلسه آن قدر اهمیت دارد که باید برای تهیه آن با ديگران مشورت کرد.

زمان بندي دستور جلسه:
در بعضی از مذاکرات به دلیل کمبود وقت برای جلسه محدودیت زمانی تعیین می شود و در بعضی ديگر مانند مذاکرات صلح یا دادگاه ها، جلسه تا کسب توافق نهایی ادامه می یابد.

همیشه برای پایان جلسه زمانی تعیین کنید: به یاد داشته باشید اگر جلسه پیش از زمان تعیین شده ادامه یابد موجب ناراحتی اکثر شرکت کنندگان خواهد شد.

تعیین مکان جلسه: هنگام تعیین مکان جلسه نکاتی را باید مدنظر قرار دهید. برخی از آن ها به این شرح است: راحتی،

بی طرفی و امکانات. همچنین برای پاسخهای زیر جواب مناسب پیدا کنید:
آیا به وسایل سمعی - بصری نیاز خواهید داشت یا باید آن ها را اجاره کنید؟ از کجا؟
برای چه مدت به آن ها نیاز خواهید داشت؟

اگر جلسه روزهای بیشتری طول بکشد آیا امکان نگهداری وسایل وجود دارد؟ محلی را انتخاب کنید که بیشترین نیازهای شما را برآورده کند و مطمئن شوید محل مورد نظر مناسب مذاکره رسمی است و گنجایش افراد را دارد.

پرداختن به جزئیات: زمانی که میزبان مذاکره هستید، کنترل اوضاع را کاملاً در اختیار بگیرید و برای اینکه از وضعیت موجود به نفع خود استفاده کنید. فضای جلسه، زمان بندی و ماهیت زمان تنفس را تغییر دهید. برای یادداشت برداری کاغذ و قلم فراهم کنید. سرویس های بهداشتی را بازدید کنید و مطمئن شوید در اتاق جلسه میزان نور کافی است.

راحتی بدن: این مسئله نیز می تواند یکی از عوامل تعیین کننده باشد. به همین دلیل و برای اینکه طرف مقابل را وادار کنید سریع تر تصمیم بگیرد. دمایی اتاق را چند درجه پایین تر بیاورید و یا آوردن نوشیدنی را به تعویق بیندازید. چنانچه جلسه در زمان تنفس نیز ادامه یافت نوشیدنی را دور از میز مذاکره قرار دهید. نوشیدن آب سرعت گردش خون را افزایش و دقت تصمیم گیری را بالا می برد.

هرچند اعضای گروه شما ممکن است اشتباهی خود را در طول مذاکره طولانی از دست بدهند اما تشنگی چیزی نیست که آن ها فراموش کنند. عواملی چون اضطراب، فشار و محیط ناآشنا باعث خشک شدن دهان می شود: بنابراین همیشه آب خوردن برای گروه خود فراهم کنید.

چیدمان جلسه:

نحوه قرار گرفتن مذاکره کنندگان نیز در مذاکره مهم است. این که مانند یک جلسه رسمی روبروی هم بنشینید یا به شکلی دوستانه کنار هم قرار بگیرید می تواند بر روند جلسه و نیز نتیجه نهایی تأثیر قابل توجهی داشته باشد. برای چیدمان جلسه موارد زیر را مدنظر قرار دهید:

رهبر باید جایی بنشیند که بتواند همه اعضای اصلی را ببیند.

صندلی ها را با فاصله مساوی از یکدیگر قرار دهید.

صرف نظر از ترتیب نشستن طرفین، تماس چشمی هم بسیار مهم است. از طریق تماس چشمی می توانید ببینید طرف مقابل در چه شرایط روحی به سر می برد. همچنین می توانید با اعضای گروه خود ارتباط برقرار کنید. اگر می خواهید طرف مقابل را وادار به توافق کنید، او را در موقعیت سخت از نظر دما و نور قرار دهید.

ارزیابی فضای جلسه: نتیجه مذاکره می تواند تحت تأثیر فضایی که جلسه در آن برگزار می شود، قرار بگیرد. از همان ابتدای جلسه فضای مثبتی را برای طرف مقابل ایجاد کنید.

در طول مذاکره به همان اندازه که صحبت می کنید باید گوش بدهید و مشاهده نمایید. نسبت به فضای جلسه هوشیار باشید زیرا فضا خیلی سریع تغییر می کند. هوشیار بودن یعنی اینکه از همه حواس خود برای ارزیابی فضای جلسه و درک نشانه هایی که از دیگران می بینید استفاده کنید. هرگز آداب معاشرت را فراموش نکنید. هرگاه بحث از موضوع اصلی جلسه منحرف شد سعی کنید دوباره به شکلی مناسب به موضوع اصلی برگردید. اگر مشاخره ای در طول جلسه رخ داد با حل مسالمت آمیز آن، جلسه را پیش ببرید. پس به اختلافات و مشاخره ها بی توجه نباشید. این مسائل برای جلسات بعدی مشکل ایجاد می کنند و فضای مذاکرات را تحت تأثیر قرار می دهند. سنگینی حاکم بر فضای مذاکره باعث به وجود آمدن حس منفی در دو طرف می شود. این حس منفی تا زمانی که کاملاً پاک نشده و از میان نرود، بر روی فضای جلسه تأثیر نامناسبی خواهد داشت.

هشیاری در جلسه: برای کسب بهترین عملکرد در طول مذاکره همواره آگاه، هشیار و آرام باشید. اگر مذاکره صبح زود برگزار می شود، شب به اندازه کافی بخوابید، صبحانه کامل بخورید و از هرگونه نگرانی و تنش دور بمانید. ذهن آرام و بدون استرس، ذهنی آگاه و هشیار است. هنگامی که آگاه و هشیار هستید:

ظاهر مناسب در جلسه:

برای آنکه به عنوان یک مذاکره کننده ظاهری موجه و آراسته داشته باشید به نکات زیر توجه کنید:

اگر قرار است در جلسه مهمی شرکت کنید، باید طوری لباس بپوشید که همه شما را جدی بگیرند و به شما احترام بگذارند.

سعی نکنید با نوع لباس پوشیدن توجه دیگران را جلب کنید. اگر در جلسات مذاکره دوست دارید دیگران به حرف های شما گوش بدهند باید طوری لباس بپوشید که حواس آن ها را پرت نکنید. خانم ها باید دقت کنند که وضع ظاهری شان طوری نباشد که حال و هوای رسمی جلسات مذاکره را تحت تأثیر قرار دهند.

وارد شدن به جلسه: مهم نیست چقدر خوابتان می آید، خسته هستید یا حتی ناراحت هستید؛ همیشه بای د با جرئت، جسارت و اعتماد به نفس به جلسات مذاکره وارد شوید. از همان لحظه شروع، اعتماد به نفس داشته باشید و کنترل اوضاع را به دست بگیرید. لحظه شروع جلسه بسیار مهم است. حتی اگر ریاست جلسه را هم به عهده ندارید این نکته را به یاد داشته باشید که ساده ترین فرد در جلسه می تواند به مهم ترین فرد تبدیل شود. هنگام ورود به جلسه، سرتان را بالا نگه دارید. در درون و بیرون لبخند بزنید و روی هدفتان متمرکز باشید.

پیشنهاد های کلی جهت مدیریت جلسات بحث های پویا برگزار کنید و از کسانی که کمتر در بحث ها شرکت می کنند، بخواهید نظرشان را بیان کنند. اگر فکر می کنید برای هدایت جلسه فردی مناسب تر از شما وجود دارد، این وظیفه را به او بسپارید.

اگر مذاکره نیازمند مساعدسازی است، برای نتیجه گیری عجله نکنید. متقاعدسازی به معنای تغییر نظر دیگران و نزدیک کردن دیدگاه خودتان است. انسان ها در مقابل تغییر نظر خود مقاومت نشان می دهند. مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن را حس نمی کنید اما اگر با شتاب حرکت کنید کاملاً می تواند مانع شما شود.

برای مذاکرات خود خط قرمز داشته باشید. خط قرمز حداقل خواسته های ما یا حداکثر امتیازاتی است که حاضر هستید به طرف مقابل بدهید. به عنوان یکی از قوانین مهم مذاکره، قبل از شروع خطوط قرمز خود را بدانید. بسیاری از نارضایتی های ما طی گفت و گو و ارتباطات روزمره و مذاکرات، مربوط به مواردی است که خط قرمز تعریف نکرده ایم.

در مذاکره همواره باید به مسیر پیش رو نگاه کرد نه به چیزی که پشت سرمان است. اصلاً مهم نیست چقدر راه تا حالا آمده ایم. ما حتی خیلی وقت ها تصمیم های غلط شخصی مان را ادامه می دهیم فقط به خاطر اینکه قبلاً خیلی برایش وقت گذاشته ایم.

اگر جلسات شما برای ابلاغ اطلاعات است، در آن صورت جلسه را برگزار کنید و زود بیرون بروید. اگر موضوع اطلاعاتی است که می خواهید، جلسه متفاوت است و باید هدف های متفاوت داشته باشید. متوجه باشید بعضی از جلسات برای کمک به گروه شما برگزار می شود تا اعضاء با همدیگر ملاقات کنند، پیوند برقرار کنند، باهم کارهای اجتماعی کنند، همدیگر را بشناسند و شما را در نقش واقعی خود در مقام رهبر گروه مشاهده کنند.

اگر می خواهید جلسات شما مؤثر باشند، در آن صورت مهار اوضاع را محکم در دست بگیرید اینجا خبری از دموکراسی نیست.

شما مدیر هستید و مسئولیت بر عهده دارید. برای مؤثر واقع شدن نباید به هرکس اجازه دهید خاطره گویی کند، پرحرفی کند، یا راحت بنشیند. آن ها را به حرکت وا دارید و در اولین فرصتی که می توانید از در بیرون کنید.

الهی چنان کن که پایان کار تو خشنود باشی ما رستگار