



اصول و فنون مذاکره

Negotiation Management

تدوین:

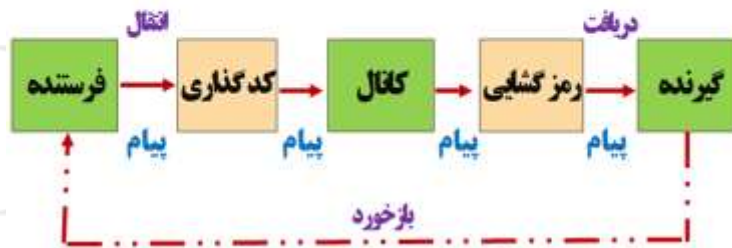
دکتر محمدعلی نعمتی

مدرس، محقق و مشاور صنعت و عضو هیأت علمی دانشگاه

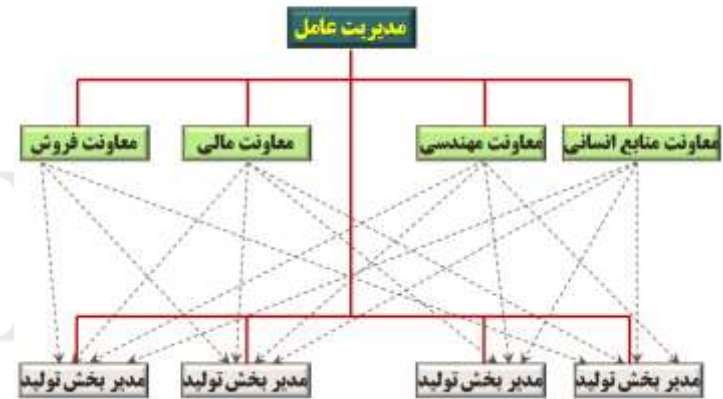
ارتباطات

۱. فرایند نفوذ بر دیگران
۲. فرایند تبادل پیام میان یک / چند فرستنده و یک / چند گیرنده

یک مدل ارتباطی



ارتباطات رسمی و غیررسمی



دوگانه های ارتباطات

1. کلامی / غیر کلامی
2. رسمی / غیر رسمی
3. مستقیم / غیر مستقیم
4. شفاهی / کتبی

Negotiation

مذاکره

فرایند اخذ تصمیم مشترک آن جا که طرف های ذینفع اولویت های مختلف دارند.

مذاکره عبارت است از یک چانه زنی برای وصول به نتیجه قابل قبول برای طرفین. مذاکره به مفهوم برد دو طرف است.

مذاکره چیست؟

مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر با گروه دارای هدفهای 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.

اهداف مذاکره کدامند؟

هدف های ماهوی: این نوع هدف ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می گردد، مانند مبلغ ریالی توافقنامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه زنی جمعی.

هدف های رابطه ای: این هدف ها به نتایج خوب کارکردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیه کارگری و نمایندگان مدیریت در کار کردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.

انواع روشهای مذاکره

○ مذاکره غیر اصولی

برنده شدن یا معامله به هر ترتیب

برد - باخت

باخت - برد

باخت - باخت

○ مذاکره اصولی

برد - برد

مذاکره اصولی

برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق براساس راه حل ها و راهکارهایی که بر معیارها و موازین قابل قبول استوار بوده و منافع طرفین را منصفانه تامین نماید.

اصول چهارگانه مذاکره اصولی

- ۱- اشخاص را از موضوع جدا کنیم.
- ۲- روی منافع تمرکز کنیم نه روی مواضع.
- ۳- برای تامین منافع متقابل راه های مختلفی بیاندیشیم.
- ۴- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.

مذاکره غیر اصولی

معامله به هر ترتیب:	برنده شدن به هر ترتیب:
○ مسالمت جویی و نرمش	○ موضع گیری و پافشاری بر مواضع
✦ علائم مسالمت	✦ علائم موضع گیری
(1) اصرار و گاهی التماس بر مذاکره	(1) امتناع از مذاکره
(2) عدم طرح هر گونه درخواست	(2) طرح درخواستهای افراطی
(3) گذشت فرساینده از درخواستها	(3) خواسته های فراینده
(4) ارائه شخصیتی قابل انعطاف	(4) نمایش غیر قابل تغییر و انعطاف
(5) رضایت شرکایم بامن	(5) شریک سرسخت
(6) حضور زودتر از موقع و مراجعه بیش از حد	(6) تاخیر حساب شده
(7) هر راه حلی بدهید می پذیرم	(7) بایزیر یا رد کن (روشن یا خاموش)



عناصر پایه در مذاکره :

۱. فرآیند Process – چگونه طرفین مذاکره می کنند
 - زمینه مذاکره
 - گروه های مذاکره کننده
 - تاکتیکهای مورد استفاده توسط مذاکره کنندگان
 - توالی مراحل که باید اجرا شود
۲. رفتار Behavior
 - روابط میان گروهها
 - ارتباط میان آنها
 - شیوه مذاکره
۳. زمینه Substance مربوط به آنچه مذاکره روی آن صورت می گیرد
 - اجندا Agenda
 - موضوعات Issues که بیشتر مربوط به موقعبت ها و منافع است.
 - شقوق Options

HURTING STATEMENT اوج آسیب



تعارض و تضاد همواره وجود دارد چرا که طبیعت اموری که در آن گروهها یا افراد مختلفی با هم تعامل دارند همراه با تضاد نهفته است. این تضاد در زمانی خاص ظهور کرده و پس از آن به سرعت صعود می کند سپس تضاد به یک اوج می رسد؛ وضعیتی که هیچ طرف سود نمی کند، اما از حرف خود عقب نشینی هم نمی نماید.

راهبرد های متداول مذاکره :

- ۱- راهبرد رقابتی : کاربرد در مذاکره توزیعی , کسب هدفهای یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش.
- ۲- راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد : کاربرد در مذاکره تلفیقی , بدنبال راه حلی که هر دو را راضی نماید.
- ۳- راهبرد نرمش : برای اجتناب از تعارض به هدفهای طرف مقابل بیش تر اهمیت می دهند.

راهبردهای مذاکره را نام ببرید؟

راهبرد رقابتی:

این راهبرد در مذاکره توزیعی کاربرد دارد و بر کسب هدف های یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش مبتنی است.

راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد:

این راهبرد با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تاکید بر تعقیب هدف های مشترک، بطور دقیق نیازهای خود را برای دیگری تبیین کرده، رهیافت حل مسئله را پیش می گیرد و به دنبال راه حلی است که طرفین را راضی کند.

راهبرد نرمش:

در این راهبرد برای اجتناب از تعارض ، هدف های یک طرف مذاکره برد دیگری ارجحیت می یابد و یک طرف مذاکره به جای علاقه مندی به هدف های خود یا هدف های طرفین، به هدف های طرف دیگری بیش از حد اهمیت می دهد.

ZONE OF POSSIBLE AGREEMENT (ZOPA)



ناحیه مشترک و هم پوشانی میان دامنه قبول طرفین مذاکره به منظور دستیابی به یک توافق بالقوه است که در شکل فوق مشخص گردیده است.

فرایند چانه زنی

BATNA

The Best Alternative To a Negotiated Agreement.

بهترین راه حل خود و طرف مقابل را برای توافق در مذاکره مشخص کنید



شاخص های سه گانه مذاکره اثربخش

توازن	کارایی	کیفیت
در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عاقلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعا رضایتبخش باشد.

مذاکره براساس قانون پارتو ۸۰-۲۰

مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه فرد انجام می دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می آورد و بالعکس. در مذاکره این قانون را این گونه بیان می شود که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می گیرند. توجه به نکات زیر می تواند وقت را در خدمت طرف خیره قرار دهد:

- ۱) از آنجایی که بیشتر توافقات در ۲۰ درصد آخر انجام می شود باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.
- ۲) اگر در سریع تمام شدن مذاکره نفعی وجود دارد به طرف مقابل گوشزد کنید. گاهی اوقات از اتمام سریع هر دو طرف منتفع می شوند.
- ۳) باید توجه داشت که ضرب العجل ها را می توان تغییر داد یا از بین برد. با نزدیک شدن ضرب العجل برای مقابله باید از آن پی برد.

انواع مذاکره کننده

مذاکره کننده آغازگر پرخاشگر

روش مذاکره: با اظهارات برنده، ارائه اعداد و ارقام، غیر معقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل می شود.

مذاکره کننده متانی

روش مذاکره: مذاکره کننده به سخنان طرف مقابل گوش می دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی دهد و به نظر می رسد روی پیشنهادها خیلی فکر می کند، در نتیجه با این سکوت طولانی بدنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را مطرح سازد.

فنون مذاکره

روش استفاده	انواع مذاکره کننده
ناراحت کردن طرف مقابل	- مذاکره کننده آغازگر پرخاشگر
سکوت کردن وعدم روشن سازی مواضع خود	- مذاکره کننده متانی
تمسخر طرف مقابل و تحریک وی	- مذاکره کننده تمسخرگر
برخوردی کاوشی و ایجاد چالش در طرف مقابل	- مذاکره کننده باز پرس
با کسب اعتماد طرف مقابل پیشنهادهای محال	- مذاکره کننده به ظاهر موجه مطرح می کند
ایجاد تفرقه وعدم توافقیهای درونی بین افراد طرف	- مذاکره کننده تفرقه افکن مقابل
وانمود کردن به کودن بودن برای کسب اطلاعات	- مذاکره کننده کودن بیشتر

مذاکره کننده باز پرس

روش مذاکره: با تمام پیشنهادهای طرف مقابل کاوشی بر خورد می کند و پرسش های تحریک آمیز را بگونه ای بیان می کند که طرف مقابل احساس کند آمادگی های لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را بطور مقابله ای به چالش می کشد و از طرف مقابل می خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.

مذاکره کننده تمسخر گر

روش مذاکره: مذاکره کننده پیشنهاد های طرف مقابل را به مسخره می گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار ناسف نماید.

مذاکره کننده به ظاهر موجه

روش مذاکره: مذاکره کننده وانمود می کند موافق و راهگشاست، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادها یا تقاضاهای محال دارد.

مذاکره کننده تفرقه افکن

روش مذاکره: در میان افراد طرف مقابل تفرقه می افکند، بگونه ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم توافق به طرف مقابل، بیشترین توجه را به عدم توافق های درونی خود معطوف دارند.

مذاکره کننده کودن

روش مذاکره: برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می کند که کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راه های ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.

چک لیست قبل از مذاکره

- ۱- هدفهای مذاکره کدامند؟ چه توقعات یا انتظاراتی از مذاکره دارید؟
- ۲- موضوعات مهمی که باید در دستور جلسه گنجانده شوند کدامند؟
- ۳- مهمترین نقاط ضعف کدامند؟
- ۴- مهمترین نقاط قوت کدامند؟
- ۵- چه کسی از توانایی بیشتری برای چانه زنی برخوردار است؟
- ۶- چه امتیازاتی می توان اعطا کرد؟ چگونه؟

چک لیست قبل از مذاکره

- ۷- حداکثر یا حداقل امتیازاتی که می توان اعطا کرد کدامند؟
- ۸- چه مواردی قابل بحث است؟ (امکان تغییر آنها وجود دارد).
- ۹- چه مواردی قابل بحث و مذاکره نیست؟ (امکان تغییر یا اصلاح آنها وجود ندارد).
- ۱۰- کدام یک از پیشنهادهای قابل ارائه به پیشنهادهای متقابل نیاز دارند

گام های مذاکره اثربخش

- ۱- آمادگی
- ۲- ارزیابی گزینه ها
- ۳- شناسایی منافع هریک از طرفین
- ۴- ایجاد منافع مشترک

اجرای مذاکره

جهت اجرای مذاکره مراحل ذیل را باید انجام داد :

- مرحله ۱- تعیین خواستها و نیازها
- مرحله ۲- بررسی موقعیت
- مرحله ۳- اجابت نیازها
- مرحله ۴- ارزیابی قدرت
- مرحله ۵- برنامه ریزی و اجرای مراحل
- مرحله ۶- ارزیابی سبک های مذاکره خود
- مرحله ۷- تعیین تاکتیکهای طرف خود
- مرحله ۸- انتخاب تاکتیک
- مرحله ۹- طراحی استراتژی مذاکره

مهارت های مورد نیاز یک مذاکره کننده

1. مهارت های پیش از مذاکره
2. مهارت های شنیدن (گوش کردن)
3. مهارت های دیدن (مشاهده کردن)
4. مهارت های گفتن (صحبت کردن)
5. مهارت های تحلیل نتایج مذاکره
6. مهارت های استفاده از نتایج مذاکره و طراحی گام های بعدی

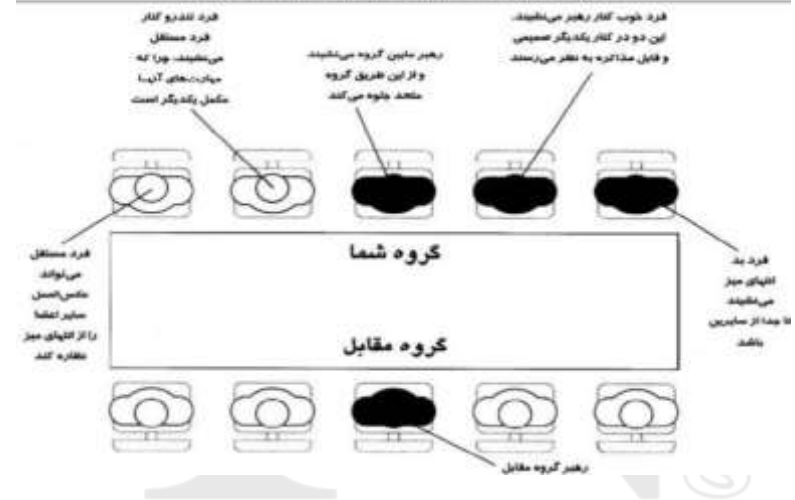
آداب جلسات مذاکره

- وقت شناسی
- طرز ورود به جلسه
- داشتن کارت ویزیت
- برابری تعداد افراد مذاکره کننده دو تیم
- ترتیب نشستن
- پرهیز از رفت آمد مکرر
- نداشتن تلفن روی میز مذاکره
- روشن نبودن تلفن همراه

آداب جلسات مذاکره

- ایجاد وسیله ارتباط برای تیم میهمان از سوی میزبان.
- میز مذاکره تبدیل به میز پذیرایی نشود.
- عدم ضبط مذاکرات.
- عدم داوری منفی و کلمات توهین آمیز نسبت افراد روبرو
- شوخی نکنید.
- کلام طرف مقابل را مکرر قطع نکنید.
- پشت میز مذاکره سیگار نکشید.
- ارتباط مستقیم بین مدیران دو تیم .

نحوه نشستن افراد در سر میز مذاکره



تعاریف تعارض:

- تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند؛ زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها متفاوت است (نومی، ۱۹۹۹).
- تعارض فرایندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است.
- فرآیند تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی شخص ب در دستیابی به اهداف یا افزایش منافعش از طریق هر نوع مانع تراشی.
- فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است.
- سایر تعاریف‌های این واژه عبارتند از: تضاد، سد و مانع

فنون غیر اخلاقی در مذاکره

- دروغ - تبلیغات پرسر و صدا - فریب - تضعیف روحیه
- طرف مقابل - تقویت موضع خود - عدم خودگشودگی -
- استثمار اطلاعاتی - تغییر موضع - گسیختگی در افکار
- طرف مقابل - حداکثر کردن تقاضا

تعارض پدیده ای اجتناب ناپذیر

در فرایند ارتباطات

روند تکاملی برخورد سازمان ها با تعارض

1. دیدگاه سنتی (Traditional View)
2. دیدگاه روابط انسانی (Human Relations View)
3. مکتب تعاملی (Interaction's View)



نمودار شیوه های رفع تعارض



تفاوت اقناع و متقاعدسازی

روشی برای تغییر‌گذاری
و جهت‌دهی ذهنی افراد

اقناع
persuasion

ذهنی (ادراک)

روشی برای راضی کردن
افراد به انجام عملی خاص

متقاعدسازی
convincing

رفتاری (عمل)

عقل،
منطق و
استدلال

+

احساس،
هیجان و
عواطف



اقناع و
متقاعدسازی
دیگران

تکنیک ۹۰ ثانیه

اقناع و متقاعدسازی

@DrNematiTrainingFilm