

با نام خدا

خلاصه ای از کتاب های :

اصول و فنون مذاکره نویسنده: فیشر ویوری ترجمه: دکتر حیدری

PHD علوم ارتباطات اجتماعی

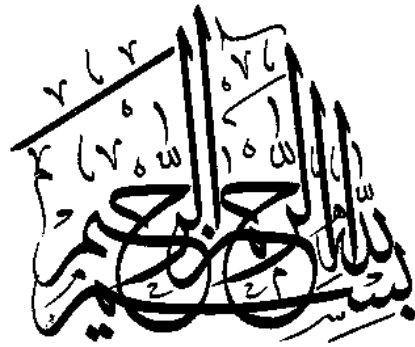
53 اصل در مذاکره نویسنده: لی تامپسون ترجمه: محمدرضا شعبانعلی

PHD مدیریت و بازاریابی

تدوین و تنظیم: فردین صحرایی

MD علوم ارتباطات اجتماعی

تابستان 1392



www.azmoonphd.com

اهداف آموزشی

آشنایی با تعریف ، اصول و فنون مذاکره ، چانه زنی، مذاکرات اثربخش، مراحل طراحی یک مذاکره اثربخش، شیوه ها و تکنیک های مذاکره

سرفصل ها :

<u>صفحه</u>	<u>فهرست</u>
5	- پیشگفتار
5-8	- تعریف و طبیعت مذاکره
8-10	- تفاوت مذاکره با پیشنهاد مناقصه
11-12	- راهبرد مذاکره
12-14	- طرح ریزی جهت مذاکره
14-15	- اهداف مذاکره
15-16	- تاکتیک های مذاکره
17	- روش های مذاکره
17-18	- دوره های مذاکره
18	- انواع نتایج مذاکرات

19-20	- فرآیند مذاکره
21	- ارکان مذاکره
21-24	- موانع مذاکره
24-25	- تاکتیک های تاثیر گذار در مذاکره
26-27	- شیوه های مذاکره
28	- ابزارهای مذاکره
29	- مراحل طراحی یک مذاکره
	- بایدها و نبایدها در آمادگی برای یک مذاکره
30-31	
-36	- عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثر بخش
	31
36-38	- چانه زنی
39	- ویژگی های یک چانه زنی اثربخش
40	- شیوه های مختلف یک چانه زنی اثربخش
41	- منابع

پیشگفتار

یکی از تعاریفی که در مورد انسان به کرات گفته می شود این است که انسان مخلوقی است ناطق و اجتماعی . لازمه زندگی اجتماعی ، برقراری و حفظ ارتباط با دیگران است . به همین دلیل مطلب این هفته را به این موضوع اختصاص دادم و به بررسی دلایل اهمیت مذاکره و فراگیری اصول آن برای سازمان ها و رقابت جهانی می پردازم.

همان طور که می دانیم دلیل علمی لزوم برقراری و حفظ ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای انسان ، اعم از مادی و معنوی ، برای ادامه حیات و بقای نسل ، امنیت ، تأمین معاش ، آسایش زندگی ، رفاه اقتصادی ، افزایش آگاهی ، رفاه اجتماعی ، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از

دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی دیگران به وسیله اشخاص دیگر، اعم از اشخاص طبیعی و حقوقی تأمین و برطرف می شود.

از طرف دیگر در محیط کسب و کار مذاکره ماهیتی علمی پیدا می کند به طوری که اکنون می توان اذعان کرد که بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی کاری و حرفه ای کاملاً 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 ناشی گری 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.

اما خود مفهوم مذاکره، 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.

تعریف مذاکره

برای مذاکره تعاریف متفاوتی ذکر شده است اما از معتبرین ترین این تعاریف می توان اشاره کرد به فرهنگ مارین وبستر که 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. همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فرایند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با

ترجیحات متفاوت است. به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. 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.

عناصر مذاکره

“هرب 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. نقش هر یک از این سه در مذاکره به اختصار به شکل زیر است:

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

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 طور 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 هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد.

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

۱- از آنجایی که بیشتر توافقها در ۲۰ درصد آخروقت مذاکره صورت می گیرند، باید خونسرد، صبور و

منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

- ۲- اگر در تمام کردن سریع مذاکره‌ها منفی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک و یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکره‌ها منتفع می‌شوند.
- ۳- باید به خاطر سپرد که ضرب الاجل‌ها را می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. با نزدیک 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 می‌شود سطح فشار روانی اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند 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 می‌داند، باعث می‌شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می‌گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می‌شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکره‌ها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکره‌ها طرف مقابل، منافع، نیازمندی‌ها و انگیزه‌های خود را پنهان می‌کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جست و جو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته‌اند، 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 می‌کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد، آنچه که منفی است سوء استفاده از قدرت است.

گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می‌گوییم "می‌تواند" این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد.

این خلاصه‌ای بود از عناصر تشکیل دهنده مذاکره که برای ورود به مبحث اصول و فنون مذاکره نیاز به ذکر آنها احساس میشد. اما باید خاطر نشان کرد که در چند دهه گذشته به تبع گستردگی و تنوع ارتباطات خارجی و جهانی شدن امور، به ویژه در چند سال اخیر روابط خارجی و بین‌المللی کشورمان ایران دامنه بسیار وسیعی پیدا کرده است. از جمله این گوناگونی روابط خارجی و بین‌المللی، روابط اقتصادی، صنعتی و بازرگانی کشور ما با سایر کشورها و اتحادیه‌های منطقه‌ای و جهانی است. این روند فزاینده به سرعت ادامه داشته و خواهد داشت. خود این امر نشان گر این است که برای اینکه در مذاکره رابطه‌ی برد - برد را به نمایش بگذاریم نمی‌توان تنها به شناخت اولیه

عناصر مذاکره بسنده کرد. بلکه مذاکره به شکل علمی در آمده است که نیاز به سالها کسب تجربه و دانش در کنار یکدیگر دارد. این موضوع در مذاکرات خارجی که با طرف غیر ایرانی انجام می شود اهمیت بیشتری پیدا می کند. لزوم برقراری، حفظ و تداوم ارتباطات خارجی بر کسی پوشیده نیست. هر روزه تعداد زیادی از ایرانیان را در مقام ها و مشاغل مختلف پشت میز مذاکره با خارجیان کشانیده است. همه روزه در داخل و خارج کشور و در اقصی نقاط جهان هزاران میز مذاکره برقرار است که ایرانی ها به عنوان یکی از طرف های مذاکره حضور دارند و با طرف های خارجی در مورد روابط سیاسی، اقتصادی، صنعتی و بازرگانی یا سایر روابط در حال مذاکره هستند. زمانی این افراد از جانب خود و شرکت متعلق به خود در این زمینه ها با دیگران مذاکره می کنند و گاهی به نمایندگی از طرف "سازمان ها" یعنی شرکت ها وزارت خانه ها، مؤسسات، نهادها، بنیادها، بانک ها و... که انجام مذاکرات را به آنها محول کرده اند مشغول مذاکره هستند.

این حقایق ما را وادار به تأمل می کند. تأمل در اینکه آیا همه ایرانی هایی که از جانب خود یا به نمایندگی از طرف "سازمانهای" ایرانی با طرف یا طرف های خارجی مذاکره می کنند مسلط یا حداقل آشنا به اصول و فنون مذاکره به خصوص مذاکرات خارجی هستند یا خیر؟ چرا این تأمل مطرح است؟ زیرا در جریان تمام این روابط گسترده و پیچیده حتی در حد روابط شخصی و روابط داخلی با دیگران فقط صرف داشتن حق و محق بودن کافی نیست بلکه خوب و اصولی مذاکره کردن درباره حق خود و به کرسی نشاندن حق روی میز مذاکره عامل اساسی در رسیدن به هدف، است.

نیاز فوق تعهدی را هم در سطح ملی برای ایران ایجاد می کنند. تعهد این است که به توسعه سریع آموزش اصول و فنون و هنر مذاکره به خصوص مذاکرات خارجی پرداخته شود و این امر بسیار مهم دست کم گرفته نشود بلکه بهای لازم و شایسته به آن داده شود.

این هفته تنها مجال برای معرفی مذاکره و اهمیت علمی برخورد کردن با این مفهوم بدست آمد. در پست آینده به مهم ترین اصول برای موفقیت هر دو طرف در مذاکره اشاره خواهیم کرد.

برخی مذاکره را اینگونه تعریف می کنند: فرایند ایجاد یک برنامه توأم خرید و فروش، تا رسیدن به یک نقطه رضایتمندی دو طرفه اگر از نظر فنی مطلب را بررسی کنیم، این تعریف تقریباً کلیه واکنشهای بین فروشنده و خریدار را شامل می شود. از یک بحث تلفنی درباره قیمت چند کالان مواد روغنکاری گرفته تا کنفرانسهای طولانی در مورد شرایط خریدی اساسی در این مقوله جای دارند. در عمل، این مفهوم، معمولاً از خریدهای صنعتی استنباط می شود که در آنها روابط پیچیده بین خریدار و فروشنده وجود دارد و در این میان پیش از رسیدن به توافقی قطعی هر دو طرف پیشنهادات مختلفی را ارائه می کنند.

در تعریف فوق «برنامه» کلمه کلیدی است و نشان دهنده این است که چیزی بیشتر از یک مقایسه ساده بین پیشنهادها و یا پذیرش قیمتی ارائه شده می باشد.

طبیعت مذاکره

طبیعت مذاکره، هنر رسیدن به تفاهمی عمومی از طریق چانه زدن بر سر نکات اساسی توافق از قبیل نحوه تحویل، مشخصات، قیمتها و شرایط می باشد. از آنجائیکه بین این عناصر با عناصر دیگر روابط بسیاری وجود دارد، مذاکره هنری است مشکل که نیازمند تمرین، داوری، کاردانی و قضاوت صحیح است. مذاکره کننده موثر، باید یک خریدار واقعی باشد و از احتمالات معامله با فروشنده آگاهی داشته باشد. یک مذاکره کننده تنها از طریق آشنائی و اطلاع از قدرت نسبی چانه زنی می تواند بداند چه موقع باید محکم باشد و یا احتمالاً چه زمانی باید در قیمتها و شرایط امتیازاتی اعطا کند. مسئولیت ذخیره سازی و انبار، زمان تحویل، روشهای حمل و نقل، بیمه، بازرسی و قیمتها تنها شمه ای از عناصر متعددی هستند که پیش از تکمیل شدن خرید باید درباره آنها توافق حاصل گردد.

تفاوت مذاکره و پیشنهاد مناقصه

میان خرید بطریق مذاکره و خرید بوسیله پیشنهاد رقابتی، تفاوتی وجود دارد که اکنون به آن می پردازیم.

خرید مناقصه ای، در ساده ترین شکل آن، دارای فروشنده گانی است که قیمتها و یا شرایط خود را بر طبق نیازهای بازار خرید ارائه می کنند. سیستم خرید مناقصه ای بصورت گسترده جهت تامین نیازهای دولتی انجام می گیرد. معمولاً دعوتنامه ای جهت مناقصه و بصورت عمومی انتشار می یابد و به فروشنده گان واجد شرایط اجازه شرکت داده می شود. پیشنهادات در حضور عموم بررسی می گردند و فروشنده ای که پائین ترین قیمت را پیشنهاد نموده است به اصطلاح برنده برنده شده از او صورت می پذیرد.

در موارد خاصی از خریدهای صنعتی بازرگانی از اینگونه مناقصه های رقابتی استفاده می شود. اما آگهی نمودن برای پیشنهاد مناقصه تقریباً نادر بوده و نه تنها با بازگشائی عمومی پیشنهادات احتیاجی نیست، بلکه این نوع عملکرد مطلوب هم نمی باشد. حتی پیشنهاد کننده ای که کمترین قیمت را ارائه داده نیز همواره برنده نمی شود.

اغلب روش دیگری از مناقصه بکارگرفته می شود. در این روش تقاضاهائی جهت پیشنهاد قیمت (RFOs) انتشار می یابد. این تقاضاهای اعلام قیمت برای بسیاری از فروشنده گانی که صلاحیتشان تأیید شده است و نه برای همه آنها ارسال می گردند. شرکت خریدار ممکن است کمترین پیشنهاد قیمت را

انتخاب نماید و یا بسادگی اطلاعاتی که به وسیله فروشنده و بعنوان پیشنهاد قیمت ارائه شده است را به عنوان زمینه مذاکره قرار دهد. (به هر حال اگر از اطلاعات موجود در پیشنهاد قیمت فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده کنیم، بدین معنی که اطلاعات محرمانه در مورد قیمت‌های یک فروشنده را برای مجبور نمودن فروشنده دیگر جهت کاهش قیمت‌های یک فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده کنیم، بدین معنی که اطلاعات محرمانه در مورد قیمت‌های یک فروشنده را برای مجبور نمودن فروشنده دیگر جهت کاهش قیمت‌ها افشاء نمائیم، عملی برضد اصول اخلاقی سیستم خرید بکار برده ایم).

هنگامیکه در خریدهای صنعتی از مناقصه استفاده می شود، معمولاً نشان دهنده آن است که بازاری برای آن اقلام خاص وجود دارد و محدوده ای از قیمت‌ها نیز مد نظر می باشد. محصولی که قرار است خریداری گردد، استاندارد پذیرفته شده ای داشته و دارد و مشخصات آن نیز ساده بوده و بروشنی اعلام شده است.

از سوی دیگر «مذاکره» از فروشنده و خریدار برای بحث‌هایی رو در رو دعوت بعمل می آورد تا جزئیات مهم و اساسی که تنها بوسیله رد و بدل کردن توافقنامه های نوشته شده حل نمی گردند را آشکار سازد. محصول مورد نظر ممکن است محصولی از یک نوع با طرحی خاص و یا تولید شده بوسیله رقیبی خاص باشد. بندرت بازاری برای چنین اقلامی وجود دارد و قطعاً قیمت‌های تثبیت شده ای نیز وجود ندارند.

بطور قطع زمانی از مذاکره استفاده می گردد که خریدار و فروشنده درباره تخمین مخارج ساخت، نحوه تحویل و خدمات محصول مورد نظر اختلافاتی دارند. مذاکره درگیر مباحث مربوط به عناصری است که فراتر از قیمت اند. عناصری چون ضمانتها، کمکهای فنی و سرویس دهی، روشهای حمل و نقل و بسته بندی و شرایط پرداخت از این جمله اند. حتی قراردادهائی در مورد اقلام استاندارد که محتاج هزینه های گزافی برای مدتهای بیش از یک سال می گردند نیز باید بر همین اصل مورد مذاکره قرار گیرند.

مذاکره، همانطور که آنرا تعریف نمودیم - "دستیابی به یک برنامه توام خرید و فروش است" - که معمولاً در شرایطی از قبیل آنچه که در ذیل می آید بکار گرفته می شود. حالاتی که فرض می کنیم مقادیر عظیمی از پول در معامله وجود دارد:

- به هنگام خرید تجهیزاتی که منحصر بفرد و یا پیچیده اند و پیش از این هم خریداری نشده اند و اطلاعات کمی در مورد مخارج و هزینه های آنها موجود است.

- خط نقل و انتقال در یک کارخانه خود کار تهیه مواد غذایی مثال خوبی است. قبل از اینکه خرید قطعی صورت پذیرد، بحثهای فنی از قبیل جزئیات ساختمان، نحوه عمل و هزینه هائی از قبیل نصب لازم و ضروری اند.
- هنگامیکه قیمتها بوسیله گمرک، قوانین تجارت عادلانه و یا تبانی فروشندگان تثبیت شده باشد. اگر فروشندگان زیادی در یک رشته فعالیت نمایند، معمولاً تاکتیکهای خوب مذاکره در کسب امتیاز تولید کننده ای که برای فروش مشتاق است موثر واقع می گردد.
- هنگامیکه فروشندگان اندکی وجود دارند و یا تنها یک فروشنده در این رشته فعالیت می کند اما محصول مورد نظر در کارخانه خریدار قابل ساخت است و یا می توان آنرا از خارج خریداری نمود و یا برای آن جانشین آماده ای در نظر گرفت.
- هنگامیکه عده ای از فروشندگان در مورد یک قلم کالا پیشنهاد مناقصه داده اند اما هیچیک از آنها کاملاً جلب رضایت نمی کند. بدین معنی که هیچ یک از پیشنهادات، نیازمندیهای خریدار را از نقطه نظر قیمت، شرایط، نحوه تحویل و یا مشخصات برطرف نمی سازد.

در چنین شرایطی، خریدار پیش از اقدام به گذاکره باید مطمئن گردد که در قبال شرایطی که وی ابتداءً در مقابل فروشندگان نهاده است هیچکدام از پیشنهادات او را ارضاء نمی کنند.

- اگر یک فروشنده را وادار نمائیم تا پیشنهاد قیمت بدهد، و این مظنه را صرفاً بخاطر این که وی را در موقعیت نامناسبی از معامله و چانه زنی گرفتار نمائیم بگیریم، این عمل ما بسیار ضد اخلاقی خواهد بود.
- هنگامیکه قرارداد موجود در حال تغییرات بوده و میزان پولی که در جریان است از عهده تضمین کار بر می آید. برای مثال تغییرات عمده در اقلامی با مقادیر زیاد، مباحثی جالب برای مذاکره می باشد.

معمولاً اساسی ترین موانع پیشنهادات خرید و مناقصه بصورت زیر فهرست می شوند:

- هنگامیکه پیشنهاد مناقصه دقیقاً با مشخصات محصول مطابقت ننماید، بدین معنی که فروشنده برنده مناقصه مسکن است محصولی ارائه نماید که با مشخصات تطبیق کند اما همیشه آنچه خریدار انتظار دارد را نتواند تهیه نماید.
- غالباً برنده مناقصه طرفی است که بخاطر کاهش قیمت از کیفیت می کاهد. کیفیت ارائه شده بوسیله این تولید کننده قابل رقابت نبوده و از سوی بازار تأثیر می پذیرد. در این صورت خریدار با جنس نامرغوب روبرو می شود که از آنچه که انتظارش می رفته است، سریعتر فرسوده شده از بین می رود.

- در صنایعی از قبیل صنایع هواپیما و کشتی سازی که اساساً بر سفارشات دولتی استوارند، کافی است ارائه کننده مناقصه تمام و یا قسمت اعظمی از نیازهای دولتی را در اختیار داشته باشد تا بتواند دیگر رقبا را از میدان بیرون کند. او در چنین حالتی عملاً قادر خواهد بود تا سقف قیمتها را به خواست خود افزایش دهد.
- بسیاری از اقتصاددانان بر این عقیده اند که وقتی یک صنعت تحت سلطه دو یا سه تولیدکننده قرار گرفت، حتی بدون اینکه بین آنها توافق و تبانی صورت گرفته باشد، نتیجه اش ساختار انحصاری قیمت خواهد بود. تولیدکنندگان در چنین حالتی طریقه قیمت گذاری منطقی را دنبال می کنند و الگوی دنباله روی از رهبر اشاعه می یابد. در این چنین موقعیتی مناقصه به صورت آگهی جزو نتایج رقابت نیست.

- هرگز هدف و طبیعت مذاکره بطور کامل درک نگردیده است. حتی برخی مدیران، خرید مذاکره ای را در سطحی هم طراز یا چانه زدن قرار می دهند. سالها پیش، حتی برخی از آنها از این هم پا را فراتر نهاده و بحث بر سر قیمت با فروشنده را غیر اخلاقی و مبتذل می پنداشتند.

راهبرد مذاکره

فنون و راهبردی که در مذاکرات خرید بکار گرفته می شوند، از بسیاری جهات مانند همانهایی هستند که در مذاکرات کارگری بکار می روند. مر دو نوع به مبارزات نظامی که در آنها حریفان ابتدا سعی می کنند تا عقایدشان را به طرف دیگر دیکته نموده و سپس اقدام به عملیات نمایند شبیه اند. در هر صورت اهمیت "تفاهم کلی" در درک مذاکرات خرید شایان ذکر است. تا هنگامیکه در هر دو طرف شرکت کننده در یک توافق، این احساس که این بهترین معامله ای است که آنها می توانسته اند به آن دست یابند ایجاد نگردد، مذاکره ای واقعی وجود نخواهد داشت. هنوز هم نوعی احساس عمومی حتی بین مدیران تجاری وجود دارد و آن این است که تصور می کنند همیشه یک نفر در مذاکره فریب می خورد.

هنوز هم نوعی احساس عمومی حتی بین مدیران تجاری وجود دارد و آن این است که تصور می کنند همیشه یک نفر در مذاکره فریب می خورد.

یکی از سیاستمداران نقل می کند: از هر مذاکره همیشه یک طرف برنده و یک طرف بازنده خارج می شوند.

حقیقت این است که طبق تعریف، اگر مذاکره بصورت کاملاً موفقیت آمیز پایان پذیرد، دیگر بازنده ای وجود نخواهد داشت. اگر توافق قابل دسترسی نباشد، خریدار یا فروشنده همیشه اختیار ترک مذاکره را دارند. در این صورت نه برنده ای وجود دارد و نه بازنده ای – و بحث پایان می پذیرد. کتابی که در مورد مباحث خرید نوشته شده است این مطلب را این گونه خلاصه می کند:

در مذاکرات موفقیت آمیز، هر دو طرف برنده می شوند. اما بندرت بردها بصورت تساوی تقسیم می گردند. بطرز ثابتی یک طرف بیش از دیگری برنده می شود، و این چیزی است که باید در تجارت وجود داشته باشد. مهارت‌های ممتاز تجاری، شایسته کسب جوایز ممتاز هستند.

اولین گام آمادگی برای مذاکره، ایجاد قدرت چانه زنی فردی است. قدرت چانه زدن فروشنده تحت تاثیر اینکه وی تا چه حدی به این فروش نیاز دارد، تا چه حد اطمینان دارد که این فروش را بدست خواهد آورد و چه مدت زمانی برای رسیدن به توافق در اختیارش قرار دارد، است.

قدرت چانه زدن خریدار تحت تاثیر مقدار رقابت موجود در این رشته، نحوه تجزیه و تحلیل قیمت‌ها، و انواع فشارهای زمانی که از سوی مصرف کننده به او وارد می شود قرار دارد.

خریداران و فروشندگان با توجه به عواملی که بر آنان اثر می گذارند ممکن است:

حالت‌های تدافعی، تهاجمی و استوار در جلسات مذاکره شرکت نمایند. عوامل مزبور در واقع همان نقاط قوت و ضعف آنها می باشد.

بسیاری از جنبه های هنر مذاکره در قابلیت شناسایی پیشاپیش این نقاط ضعف و قوت و بکارگیری آنها برای نیل به اهداف مشخص نهفته است.

در حالت‌های اولیه – خرید یک قلم جنس پیچیده، یا عدم پذیرش پائین ترین قیمت پیشنهادی یک مناقصه یا حتی مذاکره بر سر تغییر قیمت جنسی که مدام خریداری می شود محدوده ای کلیدی برای آغاز مذاکره بشمار می آیند.

در چنین مباحثی مذاکره کننده باید با اطلاعات کافی از روش‌های هزینه یابی و اگر ممکن باشد آمار و ارقام مقایسه ای با هزینه هائی که خود تخمین زده است در جلسه شرکت نماید. خصوصاً فروشندگان متوسط و کوچک و برخی از فروشندگان بزرگ، از اینکه یادداشت‌های صحیح و واقعی را تنظیم نمایند ناراحت نمی شوند. البته آمار و ارقام هزینه های آنها معمولاً با خوشبینی و از روش هوا تهیه می شوند. به نمایندگان فروش آنها طیف وسیعی از قیمت‌ها داده می شود تا آنها را در اختیار مشتریهای احتمالی قرار دهند. بسیاری از افرادی که با خرید سروکار دارند، با این طرز تلقی مبهم که فروشنده را

ارائه خواهد کرد که هزینه ها و سودی عادلانه را در بر می گیرد وارد مذاکره می شوند. به صرف اینکه هزینه های یک فروشنده از دیگری کمتر است، دلیل بر این نیست که آن هزینه ها به اندازه کافی کم هستند. احتمال اینکه آن فروشنده بخصوص هنوز از کارخانه ایی به درستی استفاده می کند بسیار زیاد است. با این طرز تلقی مبهم که فروشنده قیمتی را ارائه خواهد کرد که هزینه ها و سودی عادلانه را در بر می گیرد وارد مذاکره می شوند.

در هر صورت، سیستم قیمت گذاری صنعتی نوین تنها بر مبنای هزینه ها استوار نیست. اگر مدیر خرید قادر به تبیین هزینه های مشخص برای جنس مورد مذاکره نیست، همیشه می تواند بر روی مفروضات معینی در ارتباط با قیمتهای پیشنهادی عمل نماید. این مفروضات می توانند بر پایه هر یک از مطالب ذیل و یا بر مجموعه ای از آنها بنا گردند:

تلاش برای بدست آوردن کلیه داد و ستدی که می تواند از عهده آنها برآید و این عمل از دید فروشنده اقتصادی بنظر می آید.

پائین نگاه داشتن قیمتها تا حدی که رقابت از بین برود.

تعیین نرخ مشخص برای برگشت - برای مثال، بعنوان درصدی از فروش و یا سرمایه گذاری و نرخ گذاری بر این مبنا.

هریک از این زمینه ها برای یک مذاکره کننده، پر بار و حاصلخیز هستند.

حتی در حالات معاملات قیمتهای ثابت و یا تجارت عادلانه، مکانی برای مانور کردن وجود دارد. اگر خریدار قادر به اخذ انحصار قیمت باشد، برای خرید اقلامی دیگر که قیمتهایشان ثابت نیستند نیز می تواند به همان فروشنده پیشنهاد نماید. همچنین یک مذاکره کننده زیرک کی تواند از روش "منحصر به فرد" استفاده نماید که در این صورت مواد و اقلام مورد خریدش را با آنهایی که دیگر مشتریان می خرنند متفاوت خواهد نمود. یک حالت کلاسیک خرید لوله های اکروز توسط کارخانجات اتومبیل سازی بر طبق مشخصات سفارشی خودشان را می توان ذکر نمود. لوله ای که لوله های اکروز از آن ساخته می شود به یک قیمت به همه خریداران عرضه می گردد. اما هنگامیکه به شکلهای مخصوص خم شد، نسبت به محصول اولیه با قیمت کمتری فروخته می شود.

از میان فواید فرعی که از مذاکره بر سر قیمتهای اقلام صنعتی حاصل می گردد می توان به مواردی از قبیل آنچه در ذیل می آید اشاره نمود:

امتیاز سفارشات حجیم بر مبنای تخفیفات کوچک

حمل و نقلهای متعدد به یک مقصد بخصوص با قیمتی بر مبنای کل اقلام خریداری شده

توافقیایی ساخت و نگهداری که احتمال دارد قیمت را کاهش دهد و بدون افزایش هزینه ای،

انبارداری و حفاظت را نیز شامل گردد.

انحصار روشهای بسته بندی و پالت گذاری

کاهش هزینه های حمل و نقل با تغییر وسیله حمل کننده

شرایط پرداخت پول

طرح ریزی جهت مذاکره

پیش از آنکه مدیر خرید هر یک از روشهای معمول را در یک مذاکره بخصوص در پیش گیرد. باید

طرح برای بدست آوردن حداکثر مزایا در دست داشته باشد.

در حقیقت، طرح ریزی ابتدایی به اندازه تاکتیکهای مذاکره اهمیت دارد زیرا تاکتیکها بر مبنای طرحها استوارند و اهداف قبل از هر جلسه ملاقاتی بوجود می آیند. هر گونه طرح ریزی صحیح با گردآوری اطلاعات آغاز می شود- و در حالتی مذاکره نه تنها شامل اقتصاد بلکه مهندسی، حسابداری، حقوق و اطلاعات مالی مربوط به موضوع مورد بحث می گردد. این موارد باید بر طبق اهمیت شناسائی و طبقه بندی گردند.

گردآوری حقایق مربوط به مذاکره احتمالاً شامل بحثهای مختلف مبنی بر پیچیدگی موضوع مورد بحث می گردد. در عین حال، مذاکره ممکن است نیازمند حضور تیمی از متخصصین برای شرکت در مباحث و ارائه و معرفی وضعیت و نظرات شرکت باشد. یک مدیر خرید با تجربه همواره این فرض را مد نظر خواهد داشت که فروشنده نمایندگان زیرک، با اطلاع و ماهر را جهت هر مذاکره ای گسیل خواهد نمود، بنابراین وی به هنگامی که تیم خود را بر می گزیند در پی انتخاب بهترین افراد خواهد بود. در یک دوره مذاکرات، یک تیم مذاکره کننده باید از نمایندگان قسمتهای خرید، طراحی، مهندسی، حسابداری، بازاریابی، مهندسی صنایع و حقوقی تشکیل شده باشد.

آنها باید کاملاً درباره موضوع مورد بحث مذاکره و مسائل فنی و اقتصادی مربوط به آن توجیه شده باشند. آنها باید اهداف شرکت را درک کنند و یا به عبارت بهتر در ایجاد آن اهداف و موقعیتهای مختلف از قبیل آنچه ذیلاً می آید سهیم باشند. هنگامیکه بیش از یک فرد در مذاکره شرکت می نماید، تیم مذاکره کننده باید یک رهبر برای خودش برگزیند. وظایف و اختیارات رهبر در مورد اجرای اهداف شرکت و محدودیتهای اختیارات اعضاء تیم باید بطور روشن معین گردد. از آنجائیکه اختیارات اساسی برای سرمایه گذاریهای وجوه یک شرکت بر عهده نماینده نماینده خرید آن شرکت است، فردی که معمولاً بعنوان بهترین شخص جهت رهبری تیم مذاکره برگزیده می شود، همین فرد است. سر فصلهایی موثر جهت آماده سازی پیش مذاکرات، طراحی و به رشته تحریر در آوردن نظرات برای خرید است.

میزان موثر بودن مذاکره تا حد زیادی به کیفیت و کامل بودن آماده سازی تلاشهای پیش مذاکره و مهارت تیم مذاکره کننده بستگی دارد. اگر چه آنها خصوصاً در مورد خریدهای مهم درگیر موقعیتهای فنی و قراردادی پیچیده ی هستند و نیز مند تلاشهای تیم مذاکره می باشند، اما عناصر اولیه و

تکنیکهائی که در ذیل به جزئیات آمده اند، کلاً به خریدهائی که به مذاکره احتیاج دارند اشاره می نماید.

پیش از چنین مذاکراتی، خریدار نیاز به مذاکره با متخصص قراردادهای فرعی خرید را احساس می کند:

الف- تهیه و توسعه طرحی برای هدایت مذاکرات که شامل مطالب ذیل گردد ولی به آنها محدود نشود:

تعریف هدف مذاکره

یک برنامه کار

شناسائی کلیه مطالب موجود

مشخص نمودن رهبر تیم

تعیین موقعیتهای اصلی پیش مذاکره ای دو طرف

بررسی دقیق اقلام کلیدی و تجزیه تحلیلهای داخلی

تقاضا برای متخصصین صلاحیت دار جهت ارزیابی محلهای مخصوص

ب- بصورت سند در آوردن و ارائه طرحی هدفدار برای مذاکره، بانظارت مقامات رسمی برای بررسی و نیل به توافقی قراردادی.

رئیس مذاکره کنندگان به کمک تیم خودش، تجزیه تحلیلی دقیق از موقعیتهای معاملاتی پیش مذاکره شرکت خود و فروشنده به عمل خواهد آورد. از آنجائیکه گاهی اوقات مذاکره می تواند آزمایش ساده ای از میزان قدرت بر پایه موقعیت چانه زنی باشد، هر عاملی که در این موقعیت دخالت دارد باید مشخص شده، درک گردد و کاملاً ارزیابی شود. پس از تجزیه تحلیل و بررسی مجدد محیط خرید، رئیس مذاکره کنندگان اطلاعات کسب شده را ارائه خواهد نمود و لیستی از عواملی که به استحکام موقعیت فروشنده کمک خواهند کرد را تهیه می نماید و کلیه این اطلاعات را به طرح مذاکره منتقل می کند.

تجزیه تحلیل مذاکره، حداقل باید طوری اجرا شود که بطور دقیق به بررسی مسائل بپردازد:

الف- بیانیه محصول کار- برای ایجاد آشنائی کامل با محصول و فرآیندهای مختلف درگیر در عملیات و برای اطمینان حاصل نمودن از تأثیرات آنها بر هزینه و ارتباط آنها با پیشنهادات، بخصوص هزینه ارائه شده توسط فروشنده.

ب- هزینه های پیشنهادی فروشنده- برای اطمینان از معقول بودن قیمتهای پیشنهادی و هزینه های منظور شده از سوی فروشنده. عملیات تجزیه و تحلیل قیمتها/ هزینه ها باید آنقدر کارآمد باشد که بتوانند کلیه سؤالات و مسائلی را که بر هزینه ها اثر می گذارند را پاسخ دهند.

انتخاب و کاربرد تکنیکهای تجزیه تحلیل مناسب برای قیمت/هزینه به اینکه مشخصات تا چه حد خوب تعریف شده باشند، به میزان رقابت موجود، به قابلیت‌های اطلاعات موجود درباره هزینه‌ها و قیمت‌ها و به کار آئی تخمینهای دورن سازمانی بستگی دارد.

بعنوان یک بخش نهائی آماده سازی مذاکرات، رئیس مذاکره کنندگان و تیم او باید کلیه اعضاء را با طرحهای مذاکره، مطالب انتشار یافته، اهداف و اطلاعاتی که چنان طرحهایی بر مبنای آنها ایجاد شده اند آشنا سازند. احتمال دارد رئیس با روشی خشک و رسمی اجرای راهبردها و تکنیکهای مذاکره نهائی را رهبری کند و شرایط مذاکره ای واقعی را برای تیم خود مهیا سازد.

تعریف اهداف مذاکره

مذاکره کننده ای که فاقد اهداف روشن و تعریف شده باشد، در موقعیت تدافعی قرار می گیرد. همواره باید فرض گردد که طرف دیگر شرکت کننده در جلسه با اهدافی تعریف شده برای شرکت متبوع خود در مذاکره حضور یافته است. عدم اطمینان و سر درگمی در مورد اهداف می تواند مذاکره کننده را به واگذاری امتیازاتی مخرب رهنمون گردد. در نظر داشتن اهدافی کلی چون "بدست آوردن هرچیز ممکن از فروشنده" و یا تلاش برای "کسب بهترین قیمت ممکنه" با بی هدفی هدفی چندان فرقی ندارد.

یک خریدار باید اهداف خود را دقیقاً تعریف نماید و این تعریف باید شامل شرایطی باشد که او و شرکت متبوعش بصورت معقولانه ای در انتظار کسب آنها می باشند. این هدف می تواند قیمت باشد و یا امتیازات معینی در مورد کیفیت، نحوه تحویل و یا عوامل دیگر را شامل گردد.

هدف باید با شرایط مشخصی توضیح داده شود، مثلاً قیمت مشخص، اما همواره باید قابلیت تعدیل پذیری داشته باشد. انعطاف پذیری در بطن مذاکره نهفته است و کلیه اهداف بایستی یک حداقل و یک حداکثر برای حرکت مذاکره کننده در خود داشته باشند تا وقتی که او در وهله اول شانس تغییر عقیده را یافت و یا در وهله دوم، مجبور به تغییر عقیده شد بتواند حرکت نماید. خریداری که با هدفی مشخص وارد مذاکره می شود، برای مثلاً یک قیمت ایده آل 11500 دلار برای، دیگری بالاتر و پائین تر از این رقم را با فرض مورد قبول بودن آنها در اختیار داشته باشد. در مذاکرات واقعی و در اولین پیشنهاد خریدار از حداقل قیمت مورد توافق تیم مذاکره کننده برای مثال 100000 دلار – استفاده می کند بدون اینکه به پذیرش این قیمت از سوی فروشنده امیدی داشته باشد. از طرفی خریدار جهت پیشنهاد بالاترین قیمت برای مثال 12500 دلار – اما فقط در آخرین وهله نیز آمادگی دارد. البته هدف، بالاترین و پائین ترین قیمت بر اساس تجزیه تحلیل هزینه ها، میزان نیاز به تجهیزات، انحصاری بودن فروشنده و یا سایر عوامل تعریف می گردند.

بعنوان نتیجه یک مذاکره کننده، با در اختیار داشتن اهداف معین و حالت‌های حداقل و حداکثر باید

سعی نماید که اهداف فروشنده و حداقل و حداکثر موقعیت وی را نیز تخمین بزند. هر یک از این عوامل ممکن است در پیشنهاد قیمت و یا مناقصه تبیین شده باشند و یا می توان آنها را از تجزیه تحلیل هزینه های خریدار و یا از تجربیات پیشین در ارتباط با فروشنده نتیجه گیری نمود. در هر یک از حالات یک مذاکره کننده خوب سعی خواهد نمود تا این مطلب که با فروشنده در چه جاهائی مایل به اعطاء امتیاز است و یا در چه جاهائی بر عقیده اعلام شده خود راسخ می باشد را حدس بزند. او در پرتو اهدافش و بر طبق این دانسته ها برای آماده سازی خود عمل خواهد نمود.

پیش از ورود به مذاکره برای هر دو طرف مذاکره کننده-خریدار و فروشنده-لازم است تا در مورد اینکه درباره چه چیزی مذاکره خواهد شد به نوعی توافق برسند و این توافق را بصورت کتبی بنویسند. این عمل سبب قطع مخالفتها و درگیریهایی لفظی به هنگام مذاکره خواهد شد و بعنوان منبعی مکتوب و یا نوعی دستور کار مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در عین حال هر دو طرف باید روشن سازند که در حین مذاکره کدامیک از افراد تیم برای آنها سخن خواهد گفت و حدود اختیارات وی را نیز باید مشخص نمایند. هنگامیکه نماینده یکی از طرفهای مذاکره جهت توافق بر سر موضوعی حاد چون قیمت اختیار رسمی نداشته باشد. جایی برای طراحی مذاکره ای دقیق وجود نخواهد داشت.

تاکتیکهای مذاکره

اغلب مذاکره موضوعی بسیار فنی است اما در عین حال موضوعی بسیار انسانی نیز بشمار می رود. از آنجائیکه عنصر اساسی مذاکره چانه زدن میان افراد است، این فرایند، شخصیت انسانها، محرکهای بشری، نقاط ضعف و قوت مردم و به مقدار زیادی روانشناسی را شامل می گردد. در بساری از متونی که خطاب به گروه های خرید نوشته شده است، نویسندگان به استفاده از این قوانین کلی برای تغییر مسیر انسانی حاضر در مذاکرات در جهت کسب مزایای بیشتر تاکید نموده اند:

سعی کنید تا مذاکرات در محیط فعالیت خودتان و بر طبق قراردادهای خودتان صورت پذیرد. این یک مزیت روانی برای وادار ساختن طرف مقابل جهت بحث می باشد. این مسئله تحت کنترل بودن اوضاع توسط شما را می رساند و اینکه شما قبلاً امتیازی به چنگ آورده اید. محلی مناسب، راحت و نورگیر و عاری از هر گروه ازدحام و شلوغی را جهت جلسه ملاقات برگزینید. رهبر تیم مذاکره خود را سر میز بنشانید و سعی کنید اعضاء تیم مقابل به صورت متفرق بنشینند.

اجازه ندهید بیشتر صحبتها از سوی فروشنده باشد، حداقل در ابتدای جلسه بگذارید فروشنده دلایل خود برای تقاضایش را اول عنوان نماید. اگر شما بخوبی جنبه احتیاط را رعایت نمائید، او خود امتیازاتی که هرگز تصور آنها را نمی کردید را اعصا خواهد نمود.

هنگامیکه نوبت صحبت کردن شما فرا رسید، ارقام و حقایق را سرهم بندی نکنید. هرگاه در میانه بحث حتی دنبال اطلاعات ضروری هم نروید. ضعف اطلاعاتی و یا وعده اطمینان، شما را از جنبه روانی در موقعیت نامناسبی قرار می دهد.

سعی کنید تا در قبال بحثهای فروشنده عکس‌العملهای هیجانی از خود نشان ندهید و یا در معرفی خودتان نیز از برخوردی احساساتی اجتناب نمایید. از طرفی اگر بدین طریق عمل ننمایید، مقاصد اصلی مورد نظر از مذاکره را گم کرده و احتمالاً موقعیت خود را بخطر خواهید افکند. شخصی که اجازه می‌دهد غرور و عصبانیت بر روابطش با دیگران حاکم باشند معمولاً در نهایت بیش از آنچه که تصور می‌کرده متضرر خواهد شد.

اگر فروشنده در مورد نکته‌ای احتیاج به تجدید نظر دارد، با متانت و وقار اجازه چنین کاری را به او بدهید. برای مثال اگر در تخمین هزینه‌ها اشتباه شد، طرف دیگر را به حقه بازی و ناشایستی متهم نکنید. در نظر داشته باشید که اصلاح و تعدیل در دستور کار قرار دارد.

از رسیدن به توافقات سریع پرهیز نمایید. نهایتاً دستیابی شما به نوعی توافق باید بتدریج صورت گیرد و این دلیلی برای مذاکره کردن می‌باشد، اما اگر فروشنده‌ای را آنچنان تحت فشار قرار دهید و موقعیتی برای او فراهم سازید که عاقبت به اجبار بگوید، «بیائید، اینها شرایط من می‌باشند یا آنها را بپذیرد و یا رد کنید» اینکار می‌تواند بحث را در همین نقطه خاتمه دهد. بعد از چنین اولتیماتومی برای فروشنده مشکل خواهد بود تا امتیازات بیشتری اعطاء نماید. بنابراین قبل از آنکه آخرین پیشنهادتان را ارائه کنید از نهائی بودن آن اطمینان حاصل نمایید.

نیازهای احساساتی افرادی که با آنها مذاکره می‌نمایند را برآورده سازید. اکثر فروشندگان از فروش و ترغیب برای خرید کالاهایشان لذت می‌برند، اما نوعی عدم اطمینان در آنها به چشم می‌خورد. بجای سعی در خشن برخورد نمودن با فروشندگان، این شانس را به آنها بدهید که برای فروش کالاهایشان شما را ترغیب نمایند و در این صورت است که آنها برای انجام کار شما حاضر به اعطای امتیازاتی خواهند بود. این احساس را در آنها بوجود آورید که به رغم معامله با آنها به موقعیت آنها احترام گذاشته و از آنها بعنوان عضوی از یک تیم همکاری قدردانی می‌نمایند.

دین آمر رئیس مسئول یک دوره مذاکرات خرید، خصوصیات مذاکره‌کنندگان خوب را چنین تشریح می‌کند:

آنها باید متفکرین روشن ضمیر و سریع‌الانتقالی باشند، داد و ستد در مذاکرات پیچیده نیازمند فردی با قابلیت تفکر سریع است.

آنها باید خود را بطرزی ساده و مفید معرفی نمایند. در حین مذاکره آنچه که شما می‌دانید ممکن است به اندازه آنچه که به دیگران انتقال می‌دهید اهمیت نداشته باشد، توانائی ایجاد ارتباط مؤثر یکی از شرایط اصلی است. سادگی معارفه به معنای بی‌قیدی نیست. این مسئله ناشی از دانشی است که درباره کار مورد نظر در دست است.

آنها باید قادر به تجزیه تحلیل باشند، آنها باید در بررسی گفتارهای دیگران توانا بوده و قابلیت مشخص نمودن علاقمندیهای همفکرانشان، آنهایی که مخالفشان هستند و آنهایی که به راه‌های

دیگر فکر می کنند را داشته باشند.

آنها باید خودبین نباشند، درگیر و دار گرمای حاصل از نبردی سخت بنام مذاکره، گاهی اوقات آرام بودن مشکل است اما یک مذاکره کننده همواره باید با دیدی که اهداف شرکت متبوعش نسبت به موضوع برای او تعیین می کنند به مسئله بنگرد، نه از نقطه نظر علائق و تمایلات شخصی خودش. آنها باید صبور باشند، گاهی اوقات اجازه دادن به دیگران جهت صحبت و یا تشریح موقعیت، در حل مسائل بدون آنکه بحثی بروز نماید کمک می کند.

آنها باید قادر باشند تا عقاید دیگران را بیطرفانه بررسی نمایند. آنها باید بتوانند خود را بجای مخالفینشان قرار دهند و بدین ترتیب آنها را ارزیابی نمایند.

آنها باید مبادی آداب بوده، موقر باشند، مردم را دوسى بدانند و به خصائل انسانی آگاه باشند و حدود خود را نیز بشناسند.

آنها باید خوش مشرب باشند. شما در یک مذاکره نمی توانید کلیه مزایا را بدست آورید. توانائی برای بدست آوردن امتیازات و ادامه روحیه و اخلاق مطلوب، سهم بیشتری از موفقیت را برای شما به ارمغان می آورد و در حل باقیمانده نیز راه گشا خواهد بود.

روش های 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 نمی توان 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:

1- 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 هیجانات 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 می‌گیرد ت 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 می‌گردد. 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.

2- روش مذاکره منطقی

«هر چیز بجای خویش نیکوست» شعار مذاکره کننده ای است که از این روش بهره می‌برد. اصول گرایی، 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 می‌گیرد و بعنوان یک ارزش در مذاکرات آینده مطرح می‌گردد.

این نوع مذاکره که بر مبنای ضوابط، شایستگی و احترام به ارزشها و انسانها می‌باشد ممکن است از ویژگیهای مذاکره سخت و ملایم نیز مبنای مناسب بدرستی استفاده نماید مدیرانی که با این روش خو گرفته اند مذاکرات جهت می‌دهند و از افراط و تفریط جلوگیری می‌نمایند. مذاکره اصولی می‌تواند در موارد گوناگون ساده و پیچیده مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت مذاکره اصولی با فرآیند مذاکره و گامهای آن آشنا می‌باشد و بموقع و بجا به آنها می‌پردازد.

دوره های مذاکره

بطور کلی مذاکره به سه دوره قابل تقسیم می‌باشد که عبارتند از:

الف - مرحله پیش مذاکره

در این مرحله موارد عمومی و در خواستههای اولیه مطرح می‌گردد و زمینه سازی لازم برای مراحل بعد بشمار می‌آید. پیش مذاکره بیشتر جنبه آشنائی، ایجاد رابطه اولیه، و تعیین هدفهای کلی است. مقدمات کار برای مذاکره فراهم می‌گردد و برنامه ریزی مذاکره صورت می‌پذیرد، در مورد محل و زمان کذاکره و هیئت های مذاکره کننده و ترکیب آنها تصمیم گیری می‌گردد و موافقتهای عمومی برای مذاکره بعمل می‌آید. تسهیلات، امکانات و محدودیت ها و شرایط مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در این مرحله مذاکره بطور جدی آغاز و دنبال می‌گردد. فرآیند مذاکره که در این مرحله صورت می‌پذیرد و روشهای گوناگون بکار گرفته می‌شود. در این مرحله ممکنست برای جلسات مذاکره و ادامه آن «تنفس» اعلام گردد و یا بعلت بروز مسائل و درگیری ها، مذاکره قطع گردد. در صورت رفع موانع و جلب رضایت، مذاکره به نتیجه میرسد. در این مرحله باید از کلیه تکنیکها و تاکتیا و توانائی ها برای رسیدن به هدف مذاکره بدرستی و بجا استفاده گردد. در صورت رفع موانع و جلب رضایت، مذاکره به

نتیجه می‌رسد. در این مرحله باید از کلیه تکنیکها و تاکتیکها و توانائی‌ها برای رسیدن به مدت مذاکره به نوع و هدف و افراد بستگی دارد. انجام مذاکرات ممکنست در محلهای گوناگون و یا در کشورهای مختلف صورت گیرد. مذاکره در این مرحله از قوه به فعال در می‌آید و توانائی و توانمندی‌ها در بوته عمل ارزیابی می‌گردند. سرانجام در این مرحله قرار داده بامضاء می‌رسند و موافقت‌های نهائی بعمل می‌آید.

ج- مرحله بعد از مذاکره

یک سلسله فعالیت‌ها پس از پایان مذاکره صورت می‌گیرد که ممکنست بصورت آئین نامه‌های اجرائی، زمینه سازی اجراء، ارزیابی نکات تأیید شده و قرار داد نهائی و پیگیری امور برای نتیجه گیری عملی می‌باشد. در این مرحله آنچه را که به نتیجه رسیده است بازشناسی و بازنگری می‌گردد، در صورت نیاز اصلاحاتی با رضایت طرفین بعمل می‌آید. در کلیه مراحل فوق باید به این نکته نیز توجه کنیم که مذاکرات ممکن است بصورت دو جانبه و یا چند جانبه باشد.

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 بعزت 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 زمینه های سیاسی و اقتصادی دیده می شود و بیشتر نتیجه بی توجهی و یا عدم استفاده بجا و بموقع از امتیازات در گذشته می باشد. البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهمتری دریافت می گردد.

فرآیند مذاکره

فرآیند مذاکره مدیریت مذاکره اگر چه به شکلهای گوناگون قابل ارائه می باشد و بنا به شرایط مذاکره متغیر است اما برای آگاهی و بهره گیری از یک برنامه اصولی می توان آنرا بشرح زیر دنبال نمود.

1- مجادله و گفتگو CONTENTION

در این مرحله هر یک از طرفین بنا بر توقعات و اطلاعاتش مذاکره را آغاز می کند. بحث ها کلی، مبهم، پر شاخ و برگ و گاهی خود خواهانه است. عدم آشنائی با نظرات و خواستههای طرف مقابل و یا عدم توجه به آنها باعث می شود تا گفتگو به نوعی مجادله نزدیک باشد و هر کس بفکر خویش و برای هدفهای خود به بحث پردازد. این روند نمی تواند ادامه بیاید و باید با گامی مناسب از نقطه نظرها به طور روشن تا زمینه ادامه فراهم گردد.

2- روشن سازی CLARIFICATION

روشن ساختن نقاط تاریک و کور و رفع اتهام می تواند گام مناسبی برای ایجاد زمینه مناسب مذاکره باشد. شناخت افراد، اهداف، ارزشها و آشنائی با شرایط و نیازها باعث می گردد تا بجای گام برداشتن در تاریکی، با آسودگی بیشتر و مسیری معین هدف را جویا باشیم. رد و بدل کردن اطلاعات و شیوه مبادله صحیح نظرها و خواسته ها می تواند در این مرحله بسیاری از سؤالات و نکات پوشیده را بر طرف سازد.

3- شناخت و درک COMPREHENSION

طرفین مذاکره، هر اندازه با هدفها و نیازها بیشتر آشنا شوند، شیوه برخوردشان آسانتر و مناسب تر خواهد شد و در نتیجه میزان درک، شناخت و تفاهم افزایش می یابد. در این مرحله باید بتوان با تفهیم این موضوع که هدف رسیدن به توافق رضایت بخشی نهائی است جهت مذاکره را در مسیر دلخواه قرار داد. همزبانی و همفکری برای هم پایانی هدف این مرحله از مذاکره می باشد.

4- اطمینان CONFIDENCE

اطمینان زائیده شناخت و آگاهی است. وجود روحیه اطمینان در مذاکره می تواند عامل بسیار مؤثری در ادامه آن باشد. اطمینان ناگهانی ایجاد نمی گردد، اگر چه گاهی اوقات بطور ناگهانی از دست می

رود. مذاکره کنندگان باید با مدیریت مناسب این رویحه را ایجاد نمایند و مذاکره کنندگان خود را در محیطی که بر آن اطمینان سایه افکنده است آسوده خاطر ببانند. اگر اطمینان به یکدیگر بوجود آید، روحیه افراد برای دستیابی به توافق مثبت و معتدل می گردد.

5- شناخت

شناخت از هم و اطمینان به هم باعث می گردند تا نوعی همگرایی بوجود آید. توجه به مقصدی مشترک، تقارن و نزدیک کردن خطوط فکری و رفتاری، هماهنگی در انجام مذاکرات همه بیانگر این حالت هستند افراد نه تنها اختلافات را بزرگ نمی کنند، بلکه در جستجوی کم کردن فاصله ها و هم مسیر شدن بر می آیند.

6- قابل پذیرش بودن CREDIBILITY

بسیاری از نکات مذاکره می تواند مورد پذیرش قرار گیرند و قابل اعتبار باشند. این وضعیت زمانی بوجود می آید که با گذراندن مراحل قبلی و با روحیه اطمینان و همسوئی بخواهمی هر چه بهتر به نتیجه دست پیدا کنیم. پذیرفتن پیامها و خواسته ها کار دشواری است که شرایط مناسبی را می طلبد. هند مدیر مذاکره این است که بتواند جلسات را بگونه اداره نموده و جهت دهد که از مرحله ای خاص نکات مورد مذاکره و شرایط قابل پذیرش و اعتبار جلوه گر شوند.

7- گذشت و امتیاز دادن CONCESSION

هیچ مذاکره موفق نیست که در آن طرفین به مبادله امتیازات نپردازند. گذشت و امتیاز دادن باید دو طرفه باشد تا بتواند آینده را روشن تر و دستیابی به اهداف را میسر سازد. مدیریت مذاکره اصولی بر این باور است که گذشت و امتیاز بادی بجا و بموقع باشد تا نتیجه بخش باشد. امتیاز دادن بجا حتی اگر ناچیز باشد می تواند باعث گرفتن امتیاز بیشتر و مهمتری گردد. روش مذاکره سخت و غیر قابل انعطاف در این مورد با مشکل روبرو می گردد و ادامه مذاکره را بخطر می اندازد.

8- راضی ساختن CONCILIATION

در مذاکرات، اگر هر چیز در جای خویش بکار گرفته شود و مدیریت مذاکره بگونه ای باشد که هر یک از افراد بطور نسبی به خواسته هایش رسیده باشد، رضایت آنها را جلب می سازد. اگر چه جلب رضایت همگان بطور کامل تقریباً غیر ممکن است، اما می توان با مدیریت صحیح و ارائه استدلالهائی اصولی و منطقی و یا پذیرش بجا و گذشت بموقع بعضی از خواسته ها و توقعات کنار گذارده شوند و در همین حال رضایت هم بوجود آید. رضایت در هر امر بویژه در مذاکره زمانی حاصل می گردد که نیازها و انتظارات با توجه به امکانات و محدودیتها و شرایط خاص بطور نسبی بر طرف گردند. جلب رضایت همراه با مهارت و ظرافت باید بعنوان یک ضرورت در مذاکره مطرح و عمل گردد.

9- نتیجه گیری CONCLUSION

سرانجام هر مذاکره، توافق نهائی بر نکات و موارد مورد نظر می باشد که در واقع نتیجه مذاکره به حساب می آید. نتیجه مذاکره ممکنست همیشه ایده آل و دلخواه همگان نباشد اما بطور نسبی قابل قبول و اجرا باشد. مذاکره ای موفق خواهد بود که نتیجه آن مورد رضایت و پذیرش هر دو طرف و یا همه افراد ذینفع در مذاکره قرار گیرد. نتیجه مذاکره بیانگر توافق بر روی نکاتی است که بصورت کتبی و در قالب قراردادها و یا موافقت نامه ها اعلام می گردد. نتیجه مذاکره نشان دهنده تعهدات افراد و مسئولیت های آنان می باشد. شاید یکی از مهمترین نکات مذاکره بررسی . ارزیابی نتایج و برگشت دادن اطلاعات برای رفع نواقص و کاستی ها می باشد و فرآیند مدیریت مذاکره استفاده از سیستم بازخورد برای اصلاح و بهسازی مذاکرات وجود فرآیند یک ضرورت می باشد.

10- حق العمل COMMISSION

حق العمل یا امتیاز مادی برای انجام امور در زمینه بازرگانی یک عامل مهم و انگیزه بخش به حساب می آید که شاید در همه ماحل به گونه ای نقش دارد. در بعضی از مذاکرات اقتصادی و بازرگانی آنقدر به این عامل بها داده می شود که متأسفانه هدف اصلی فراموش میگردد و گاهی اوقات توافق بر مقدار و شیوه پرداخت آن بطور نقدی و یا در مورد اولیه کارخانجات بصورت مواد (FREE OF F.O.C (CHARGE) خود به نوعی مذاکره نیاز دارد.

ارکان مذاکره

مهمترین ارکان مذاکره عبارتند از:

1- 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.

2- اهداف

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

3- 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.

4- معیارها

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

موانع مذاکره

اگر چه موانع بسیاری در طول مذاکره بوجود می آیند، اما بعضی از موانع شناخته شده که باعث گم شدن هدف و یا ضعف مذاکره می گردند عبارتند از:

- الف – تحمیل عقاید سیاسی و عقیدتی و تعصب در مذاکره
- ب – چانه زدن زیاده از حد و اندازه مناسب 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 و خستگی و بی تفاوتی در موقع مذاکره
- و – عدم آگاهی از موضوع مذاکره و عدم مطالعه در مورد هیئت مذاکره
- ز – عدم آشنائی به فرهنگ و ارزشهای مذاکره کنندگان

نکات مهم در مدیریت مذاکره

- 1- تا آنجا که می توانید از ارائه اطلاعات اضافی و غیر ضروری خودداری کنید
- 2- با روحیه ای شاد و مثبت و ظاهری آراسته در جلسات مذاکره شرکت کنید
- 3- از کلمات و عبارات بجا و مناسب استفاده کنید
- 4- در مذاکره شکیبائی و خونسردی خود را حفظ کرده و عجله نکنید
- 5- نکات متفرقه را به درستی با دقت بهم پیوند دهید تا رشته مذاکره بهم پاشیده نگردد
- 6- به آداب و سنن و ارزشهای مذاکره کنندگان احترام بگذارید
- 7- خوب گوش دهید، درست بیندیشید و سپس اقدام کنید
- 8- با اعضای دیگر گروه خود (در صورت مذاکره گروهی) قبلاً هماهنگی بعمل آورید
- 9- تا در موضع قدرت هستید با شیوه ای مناسب مذاکره را قطع نمتئید
- 10- در صورت نیاز به اطلاعات اضافی تنفس اعلام کنید
- 11- زمان و مکان مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید
- 12- مذاکره را بعنوان وسیله ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده بدانید
- 13- توقعات و انتظارات خود را محدود کنید و سعی در داد و ستد امتیازات داشته باشید
- 14- در مذاکره انعطاف پذیر باشید و از تاکید و پافشاری زیاد روی موضوعات خودداری کنید

مسائل مذاکره ناشی از تفاوت های فرهنگی

زبان اعضای بدن:

در اندونزی، ایستادن در حالیکه دستهایتان بر روی بالای ران باشد نشانه بی اعتنائی و مخالفت می باشد. در فرانسه، بلژیک و سوئد، صحبت کردن در حالیکه در جیب هایتان باشد آثاری منفی و بد خواهد داشت. در بلغارستان و سری لانکا، تکان دادن سر به طرفین (چپ و راست) بمعنای «آری» یا در «تأیید» می باشد. در کشورهای مسلمان دراز کردن پا بگونه ای که پاشنه کفش هایتان را نشان دهد کاملاً ممنوع است. و بعنوان «اهانت» تلقی می گردد.

تماس فیزیکی:

در تایلند و سنگاپور ضربه بر سر بچه ها یک بی حرمتی بزرگ و جرم به حساب می آید زیرا سر در این کشورها بسیار مقدس می باشد. در فرهنگ آسیای شرقی، فردی را در آغوش گرفتن به معنای تهاجم به خلوت و حریم آنهاست در حالی در کشورهای عربی و اروپای جنوبی علامت دوستی و گرمی است. دقت در وقت:

در دانمارک و چین چنانچه به شام دعوت شدید حتماً باید سر وقت حاضر باشید. در کشورها لاتین اگر قرار ملاقات بازرگانی و یا مهمانی دارید اگر بموقع و در ساعت تعیین شده حاضر شوید باعث تعجب میزبان می گردد.

خوردن:

در نروژ و مالزی و سنگاپور چیزی در بشقاب شما پس از خوردن غذا بماند بسیار زننده است در مصر چنانچه چیزی نماند زننده می باشد.

سایر رسومات اجتماعی

— در سوئد عریان بودن و روابط بین زن و مرد کاملاً طبیعی است در حالیکه مشروب خوردن ناپسند است.

— در برزیل، رنگ ارغوانی یک رنگ مردن بحساب می آید.

— در فرانسه، گل زرد بعنوان پیمان شکنی است.

— در هنگ کنگ، گل سفید برای تشیع مردگان است. اما قرمز برای همه کشورهای چینی مقبول می باشد.

— در ایتالیا، به کسی که دوستش دارید هرگز دستمال هدیه ندهید.

— در مکزیک، رنگ زرد علامت مردگی است.

— در روسیه، چاقو باعث زخم زدن دوستی هاست. هرگز ساعت دیواری به کسی هدیه ندهید که به

معنای قطع رابطه است.

— در آلمان، اگر کارد و چنگال به کسی دادید از او بخواهید سکه ای یا پولی به شما بدهد زیرا در اینصورت دوستی ها را از بین نمی برید.

خصوصیات مذاکره کننده

- متفکر و سریع انتقال
- قدرت ارتباط با دیگران
- تحلیل گر و پرسشگر
- هدفمندی سازمانی و نه خودبینی
- شکیبا و خونسرد
- انسانی مودب و موقر
- 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 در موضع قدرت
- آشنائی باموضوع ، هماهنگی باگروه
- احترام به دیگران و ارزشهایشان
- ایجاد روحیه اطمینان واعتماد
- آرامش فکری و روحی
- آشنائی با روشها، تاکتیکها و مراحل مذاکره

موانع مذاکره

- تحمیل عقاید شخصی وتعصب افراطی
- چانه زدن زیادی
- حاشیه رفتن وگریز 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

نظر کارشناسان

- 1- مطمئن شوید که مخاطب شما دارای چه اختیاری است.
- 2- حقایق و اطلاعات مورد نیاز را گردآوری کنید.
- 3- موارد را اولویت بندی کنید.
- 4- اهداف و تاکتیکها را معین و مرتب نمایید.
- 5- انعطاف پذیر اما محکم باشید.
- 6- سناریوهای مختلفی را برای مذاکره داشته باشید.
- 7- از نظرات و دیدگاه های خودتان و رقیب در مورد مذاکره آگاه شوید.
- 8- به ادراکات، پیامها و ارتباط های غیر کلامی خود و رقیب توجه کنید.
- 9- مؤدب و شکيبا باشید.
- 10- از تصمیمات و گذشتها یا امتیاز دادن های عجولانه پرهیزید.
- 11- هرگز اشتباه نکنید، سعی کنید بیشتر بررسی کنید.
- 12- جدول زمانی برای خودتان داشته باشید «نقطه آغاز، پایان و ادامه»
- 13- تصمیم بگیرید که شما یا رقیب کدام بهتر است شروع کننده باشید. هر مورد دارای مزایا و معایبی است. آنها را درست بسنجید.
- 14- بموقع مذاکره را قطع و ختم کنید یا تنفس بدهید.

تاکتیکهای تاثیر گذار در مذاکره

تاکتیکها اعمالی هستند که توانائی فرد را در دستیابی و اجرای استراتژی توانمند میسازند.

انواع تاکتیکها:

1- ایجاد وقفه در مذاکرات

چگونه؟

• تقاضای مؤدبانه برای تنفس مذاکره.

• برخورد قاطعانه و تهدید گونه.

چه واکنشی؟

• شدید و مقابله ای

• خونسردی و بی تفاوتی افراطی

• ارتباط با دیگر همکاران یا مدیران شما توسط حریف و متقاعد ساختن آنها

• مذاکره با رقبای شما

• نمایش بی تفاوتی در اول و بازگشت در مرحله بعد

2- مذاکره غیر رسمی

چه افرادی با چه ویژگیها؟

• قابل اعتماد و معتبر بودن

• اختیار داشتن

• مجرب بودن و ارشد بودن

• هم قدرت با مخاطب بودن

واکنشهای احتمالی؟

• محتاط عمل کردن

• خودداری

3- تاکتیک حمله

حمله یعنی گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب

ویژگیها و شرایط لازم:

• حمله در اسرع وقت

• تمرکز بر نقاط ضعف و در نتیجه جلوگیری از تقویت نمودن نقاط ضعف توسط رقیب.

• بدست آوردن نیروی حرکت و تقویت موقعیت

• ادغام حالت تهاجمی و محافظه کاری برای افراد با تجربه

• تمرکز بر جنبه های مثبت برای مذاکره کننده کم تجربه

• فرصت به رقیب برای حمله اولیه و موقتی و سپس اقدام به حمله اولیه و موقتی و سپس اقدام به

حمله قوی.

• باز پس گیری موقعیت حمله از طریق تغییر جهت دادن مذاکره.

• خودداری از عوامل تهاجمی ظاهری و زود گذر (بلند کردن فریاد، روی میز کوبیدن و ...)

4- حمله غافلگیرانه

هرگونه مانوری که تغییرات ناگهانی و غیر مترقبه در رقیب ایجاد نماید.

عوامل مؤثر در این تاکتیک:

- وقت شناسی برای اینگونه غافلگیری
- عصبانیت ناگهانی
- تغییر در زیر و بم صداها
- تغییر کلی و غیر مترقبه در موضوع در اواسط مذاکره یا بعد از وقفه ای کوتاه
- ابراز غیر مترقبه احساسات برای به هیجان آوردن رقیب
- به بن بست رساندن مذاکره بطور ناگهانی و برای مدتی کوتاه یا طولانی

5- قاطعیت (FAIT ACCOMPLI معامله انجام میشود)

اهداف؟

- تسلط بر رقیب ضعیف
- مجبور بودن مخاطب برای نتیجه گیری از مذاکره

آثار؟

- ایجاد حس تنفر و انزجار
- استفاده از همین تاکتیک توسط مخاطب

کاربرد تاکتیک قاطعیت:

- استفاده از این تاکتیک برای بن بستهای موقتی
- رفع بلا تکلیفی و بن بست
- تاکتیکی به عنوان آخرین ضربه
- التیماتوم دادن به مخاطب
- ایجاد ارتباط غیر رسمی
- در نظر داشتن راههای دیگر در صورت شکست این تاکتیک
- ایجاد ارتباط های غیر رسمی

حفظ آبروی افراد

6- تاکتیک گام به گام

- افشای اهداف به تدریج
- جدی گرفتن هر مرحله

مذاکره آرام و محکم

مشورت و گفتگو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می گویند. فعالان عرصه در اغلب موارد به عنوان مذاکره کننده عمل می کنند و بسیاری از تصمیمات در حوزه از طریق مذاکره اتخاذ می شود. آنچه در مذاکره مدنظر است رسیدن به توافقی است که در آن منافع دو طرف حاصل شده باشد و به عبارت دیگر پیامد آن برد-برد باشد.

دو نوع کلی مذاکره وجود دارد که در نوع آرام ((Soft آن، مذاکره کننده برای رسیدن به مصالحه با طرف مقابل، هوشیارانه از تعارض و کشمکش اجتناب می کند و یا درصدد حل تعارض برمی آید. در حالی که در مذاکره نوع محکم (Hard)، مذاکره کننده حتی ممکن است برای رسیدن به هدف خویش به روابط شخصی خود با سایرین لطمه وارد سازد و تعارض و کشمکش را به عنوان وسیله ای برای رسیدن به موفقیت ببیند. اغلب موارد این نوع استراتژی های مذاکره ممکن است افراد را ناراضی، خسته و حتی دشمن یکدیگر کند.

انواع شیوه های مذاکره

1- رقابت کننده (Competitor): در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که باجرات، غیر همکاری کننده و تسلیم نشدنی باشد. این شیوه از مذاکره می تواند در موقعیت هایی موثر باشد که موقعیت مذاکره قوی دارید. باید توجه داشت که اگر این شیوه به طور مناسب استفاده نشود می تواند منجر به بروز تنش و عدم اعتماد خواهد شد.

2- همکاری کننده (Collaborator): در شیوه مذاکره همکاری کننده، از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن به زمینه های مشترک استفاده می شود و در عین حال جرات هم وجود دارد. این شیوه به ویژه وقتی که قصد برقراری روابط خوب دارید، ایده آل است.

3- مصالحه جویانه (Compromiser): در این نوع مذاکره همکاری و جرات هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه همکاری کننده خیلی پررنگ نیست.

4- راضی کننده (Pleaser): در این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب هستند که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می کنند. این شیوه فقط هنگامی به صورت عامدانه استفاده می شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.

5- اجتناب کننده (Avoider): در این شیوه هم جرات و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار است که امیدوار هستند که اگر از مشکل دور شوند از بین می رود.

جرات

(Assertiveness)

همکاری (Cooperation)

رقابت کننده

Competitor

همکاری کننده

Collaborator

اجتناب کننده

Avoider

راضی کننده

Pleaser

مصالحه جویانه

Compromiser

قبل از انجام مذاکره لازم است این موارد مشخص شود:

1. قرار است به تنهایی مذاکره کنید یا عضوی از یک گروه مذاکره کننده خواهید بود؟
2. قرار است مذاکره در کجا انجام شود؟
3. نحوه انجام مذاکره چگونه خواهد بود؟

ابزارهای مذاکره

مذاکره می تواند به شکل نوشتاری (نامه یا پست الکترونیکی)، از طریق تلفن، یا به صورت حضوری در یک جلسه یا چند جلسه انجام شود. هر کدام از این وسایل و ابزارها دارای مزایا و معایبی است که باید به آنها توجه شود. به طور مثال، مذاکره نوشتاری از این نظر که افراد برای آن وقت می گذارند و درباره مفاد آن فکر می کنند و در نتیجه از تصمیم گیری عجولانه اجتناب می کنند مفید است ولی به

علت تاخیر در دریافت پاسخ و عدم انتقال زبان بدن (Body Language) و ارتباطات غیر کلامی دارای نقاط ضعف مهمی است. مذاکره تلفنی سریع انجام می شود و می تواند برای حل مسائل فوری مفید باشد. در مذاکره تلفنی نیز زبان بدن منتقل نمی شود و اغلب به تون صدا توجه بیشتری می شود. سکوت در مذاکره تلفنی مفید است. سعی کنید سکوت را با جملاتی که ممکن است بعداً باعث پشیمانی شود پر نکنید. مذاکره حضوری فرصت بهتری برای تشریح و تمرکز بر روی موضوع مذاکره است. این روش انعطاف پذیرتر و بحث در آن آسان تر است ولی خطر این که به فرد برای رسیدن به توافق مورد نظر فشار زیادتری وارد شود وجود دارد. قبل از ملاقات حضوری از میزان زمان در اختیاران اطمینان حاصل کنید. هدف از ملاقات حضوری باید واضح باشد.

برخی از اصول مذاکره

1. نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را شناسایی کنید و هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید.
2. سعی کنید عواطف و احساسات خود را کنترل کنید.
3. اگر در طی مذاکره در حال رسیدن به هدف هستید، مغرورانه رفتار نکنید. فراموش نکنیم که ما به دنبال کسب توافق هستیم نه پیروزی.
4. صادق باشید. اغراق کردن و پز دادن به ندرت می تواند مذاکره را پیش ببرد. لاف زدن و گنج کردن طرف مقابل رسیدن به توافق را سخت تر می کند.
5. اگر تقاضایی از طرف مقابل دارید در ازای آن چیزی به او واگذار کنید و بالعکس سعی کنید اگر در مواردی به طرف مقابل خود امتیازاتی می دهید مطمئن باشید که در مقابل چیزی دریافت می کنید.
6. در زمینه دادن امتیاز حتما مشورت کنید: با اعضای تیم خود یا با سایرین در مورد دادن امتیاز مشورت کنید. می توانید با کسب اجازه از مذاکره خارج شده و تماس تلفنی گرفته و از امتیازات قابل واگذاری اطمینان یابید و سپس امتیاز دهید.
7. عدم توافق خود را به صورت قطعی بیان نکنید تا طرف مقابل به ادامه بحث تشویق شود.
8. با مطالبی که به آسانی قادر به مدیریت آن هستید شروع کنید.
9. در مذاکره یادداشت بردارید و توافقات را حتما بنویسید.
10. از زبان کلی و دربرگیرنده جمع استفاده کنید و از واژه هایی که منجر به ایجاد جو "ما و آنها" می شود اجتناب کنید.
11. از مطرح کردن سوالات بلی یا خیر مقابله ای اجتناب کنید.
12. در صورت لزوم و قبل از انجام مذاکره واقعی، جلسات شبیه سازی شده داشته باشید تا با ایفای نقش مخالف، آمادگی شما برای رویارویی با تعارضات احتمالی افزایش یابد.

13. در بین زمان جلسه مذاکره وقت استراحتی در نظر بگیرید تا اعضای گروه بتوانند استراحت کنند و موقعیت را بررسی نمایند تا بتوانند موارد عدم توافق را با هم در میان بگذارند.
14. ایجاد ارتباط با طرف مذاکره قبل از انجام مذاکره گام اول موفقیت است. استفاده از روش هایی ارتباط فردی مانند نامیدن مخالفان نظرات خود به اسم، و جستجوی نکات مشترک بین خود و آنها بیشترین شانس موفقیت را به دنبال دارد.
15. حدس نزنید. اجازه دهید او درباره احساسات، اهداف و سازمان متبوع خود صحبت کند.
16. به طرف مقابل به تدریج و با احتیاط اطلاعات بدهید زیرا طرفی که اطلاعات بیشتری دارد شانس بیشتری در رسیدن به اهدافش در مذاکره دارد.
17. اگر طرف مقابل امتیازاتی به شما داد شما نیز امتیازاتی بدهید تا وجهه تان را حفظ کنید.
18. سعی کنید به تدریج و آرام آرام به سمت اهداف مورد نظر پیش روی کنید.
19. اگر لازم است مذاکره کنندگان را عوض کنید. در زمانی که در مذاکره به بن بست رسیدید ممکن است عضوی جدید بتواند جو مذاکره را عوض کرده و قفل مذاکره را بشکند.

مراحل طراحی یک مذاکره

1. تعیین اهداف طرف مقابل: آنها چه می خواهند؟ چه چیزی پیشنهاد می کنند؟ انتخاب های احتمالی آنها و راه حل هایشان چیست؟
2. جمع آوری اطلاعات: همه منابع اطلاعاتی را بررسی کنید. اشخاص را بشناسید. خصوصیات و معروفیت طرف مقابل را بدانید. انگیزه هایشان را به درستی شناسایی کنید. نظرات تخصصی مرتبط با موضوع را جمع آوری کنید.
3. برنامه اجرایی: با اعضای تیم و سازمان خود برنامه را بنویسید. اولویت فعالیت ها را مشخص کنید. استراتژی را طراحی و تاکتیک ها را تعیین نمایید. برای دادن امتیازات آمادگی لازم را داشته باشید.

شرط دستیابی به وضعیت برد-برد برای دو طرف مذاکره

1. دو طرف مذاکره باید احساس کنند که قرار است کار مهمی را انجام دهند.
 2. دو طرف باید احساس کنند که اهداف آنها مورد توجه طرف مقابل قرار گرفته است.
 3. هر دو طرف باید اعتقاد پیدا کنند که مذاکره منصفانه و عادلانه انجام شده است.
- دو طرف باید مذاکره های بعدی با طرف مقابل را مثمر ثمر بدانند و از آن استقبال کنند.

بایدها و نبایدها در آمادگی برای مذاکره

1. حتی الامکان پیش زمینه و سابقه ای از طرف مذاکره خود فراهم نمایید.
2. نقاط ضعف و قوت، نیاز درک شده و استراتژی های مذاکره طرف مقابل را ارزیابی کنید.
3. درباره فرهنگ و شیوه های مذاکره با طرف مقابل مطالعه داشته باشید.
4. نیازهای خودتان را مشخص کنید.
5. بدون آمادگی وارد مذاکره نشوید.
6. استراتژی مذاکره و برنامه اجرایی خود را طراحی کنید.
7. استراتژی های مذاکره را بر مبنای فرضیات طراحی نکنید. به یاد داشته باشید که موفقیت در مذاکره شامل 80 درصد آمادگی و 20 درصد تعامل است.

برخی خطاهای رایج در مرحله پیش از مذاکره

- 1- وجود اهداف غیر واضح
- 2- آگاهی ناکافی از اهداف طرف مذاکره
- 3- تصور نادرست از طرف مذاکره
- 4- توجه ناکافی به علایق و نگرانی های طرف مذاکره
- 5- فقدان آگاهی و درک نحوه تصمیم گیری طرف مذاکره

چک لیست پیش از مذاکره

ردیف	عوامل مورد بررسی	پاسخ
1	هدف از مذاکره	
2	موضوع اصلی در برنامه مذاکره	
3	نقاط قوت اصلی	
4	نقاط ضعف اصلی	
5	امتیازاتی که ممکن است مطرح شود	
6	بیشترین و کمترین محدوده دادن امتیازات	
7	مواردی که قابل مذاکره هستند	
8	مواردی که قابل مذاکره نیستند	
9	پیشنهادهای مورد انتظار از طرف مقابل	
10	پیشنهاد مقدماتی در مذاکره	

عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

- 1- اعتمادسازی
- 2- برقراری ارتباط موثر
- 3- هدفدار بودن
- 4- پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره
- 5- استفاده از زمان های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع بندی فرآیند مذاکره
- 6- انعطاف پذیری و سخاوتمندی
- 7- برقراری ارتباط باز و امانتدارانه
- 8- همدلی با مخاطب
- 9- تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد

10- استفاده از زبان قابل فهم

11- جستجوی موقعیت های گفتن بله بدون دادن امتیازات

12- دوری از واکنش های هیجانی

13- پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل

14- استفاده از ضمیر من به جای تو

15- تلاش برای ایجاد شک و عدم قطعیت در ذهن طرف مقابل برای اصرار نکردن بر پیشنهادات خود

16- مدیریت درست انتظارات طرف مقابل

17- جمع بندی درست و مورد توافق دو طرف

مراحل پیشنهادی برای انجام یک مذاکره اثربخش

1- تفکیک افراد از مشکل

هنگامی که گروهی از افراد با مشکلی سروکار دارند سوء تفاهم، عصبانیت و اضطراب در بین آنها اجتناب ناپذیر است. اگر بدانیم که طرف مقابل ما نیز انسانی با عواطف، ارزش ها، پیش زمینه های ذهنی و دیدگاه های متفاوت و گاهی غیر قابل پیش بینی است، مذاکره آسان تر می شود. نباید فراموش کرد که طرف مذاکره یک یا چند انسان هستند. قبل از شروع فرآیند مذاکره، لازم است گروه های مذاکره کننده از نظر روانی آماده برقراری ارتباط با یکدیگر و اقدام درباره مشکل شوند. با شناخت طرف مقابل و پیش بینی مشکلات بالقوه افراد در سه حوزه درک، احساس و ارتباط، این پیش بینی ممکن خواهد بود.

درک (Perception): این مهارت که مذاکره کننده بتواند خود را در جایگاه طرف مقابل بگذارد و موقعیت را از نگاه او مشاهده و درک نماید، بسیار مهم است. بحث های هدفمند می تواند درک طرف مقابل از موضوع را مشخص کند و به این ترتیب امکان ارائه پیشنهادات سازگار با درک طرف مقابل میسر خواهد شد. دیدن نقاط قوت خود و نقاط ضعف طرف مقابل در مذاکره مانع از رسیدن به توافق و نتیجه برد-برد خواهد شد.

احساس (Emotion): احساسات ممکن است گاهی از آنچه گفته می شود مهم تر باشد. با تشخیص احساسات و عواطف خود و طرف مقابل، آشکار کردن احساسات، صحبت درباره آنها و معقول و مجاز دانستن آنها، می توان به طرف مقابل اجازه داد تا از فشار این احساسات رها شود. این کار سبب خواهد شد تا دو طرف امکان صحبت کردن به صورت منطقی با هم را پیدا کنند. یک مذاکره کننده خوب و ماهر قادر است به صحبت های طرف مقابل خود، با سکوت و بدون عجله برای پاسخ دادن گوش کند و گوینده را تشویق کند تا هر آنچه را می خواهد بیان نماید. او می تواند در برابر برافروختگی های هیجانی عکس العمل نشان ندهد زیرا می داند که این کار ممکن است منجر به مجادله شده و مانع از مذاکره شود.

ارتباط (Communication): بدون برقراری ارتباط، مذاکره امکان پذیر نخواهد بود. یکی از ابزارهای مهم در برقراری ارتباط موثر گوش کردن فعالانه است که می تواند به ما کمک کند تا از میزان درک افراد اطلاع پیدا کنیم. احساسات آنها را بشناسید و آنچه را که سعی می کنند بگویند را بشنوید. از طرف مقابل بخواهید که به طور دقیق معنی مورد نظر خود را بیان کند و درباره ایده هایی که برایتان واضح نیست با تکرار کردن مطالب توضیح دهد. شما نیز هدفمند صحبت کنید و از واژه های بار و ارزش معنایی در سخنان خود استفاده کنید.

2- تمرکز بر علایق طرف مذاکره

تشخیص علاقه های طرفین مذاکره جزء اصول اساسی در یک مذاکره اثربخش است. برای حل منصفانه و معقولانه مشکل به علایق خود و طرف مقابل توجه کنید. اگر می خواهید طرف مقابل استدلال ها و دلایل شما را درک کند، قبل از هر چیز به علایق و دلایل او گوش کنید و سپس پیشنهادات خود را بیان نمایید. به یاد داشته باشید که هر طرف دارای علایق متفاوتی هستند. نیازهای اساسی انسان مهم ترین علایق او به شمار می روند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق، شناخت و کنترل بر زندگی از جمله این نیازهاست. فهرستی از علایق مختلف و طبقه بندی شده دو طرف تهیه کنید. هرگز علایق طرف مقابل را بی اهمیت و نامعقول نخوانید. مقید اما انعطاف پذیر باشید. با مشکل سرسخت و با افراد نرم برخورد کنید. انرژی خود را به تمرکز روی مشکل و توجه به آینده اختصاص دهید و در

گذشته نمانید. علایق مشترک فرصت های مهمی در فرآیند مذاکره هستند و تاکید بر روی نقاط مشترک دو طرف باعث انعطاف در دو طرف مذاکره خواهد شد.

3- خلق انتخاب ها برای تامین منافع رضایت متقابل

یکی از نکات مهم در یک مذاکره موفق، مهارت در خلق انتخاب های مختلف است. بر سر راه قبول هر یک از انتخاب های ارائه شده توسط مذاکره کنندگان موافقی وجود دارد که مهم ترین آنها قضاوت زودهنگام، جستجوی یک راه حل واحد، فرض کردن یک سهم مشخص برای دو طرف، و این تفکر که "حل کردن مشکل آنها مشکل خودشان است" خواهد بود. برای رفع این موانع باید به خلق انتخاب های متعدد و جدا کردن راه حل ها را از قضاوت و تصمیم گیری توجه ویژه داشت. یادداشت کردن انتخاب ها بر روی تابلو و در دید طرفین، قبل از جستجوی یک راه حل واحد اهمیت بسیاری دارد. یکی از راه های رسیدن به توافق متقابل، خلق چند انتخاب که همگی مورد قبول باشد و پرسیدن از ترجیح طرف مقابل در انتخاب آنهاست.

4- استفاده از معیارهای عینی

مذاکره بر اساس معیارهای عینی که سمت و سوی بحث را از توجه به تمایلات و سلیق شخصی دور کرده و بر روی معیارهای تصمیم گیری عینی و مشخص مورد توافق متقابل متمرکز کند، بسیار مهم است. گام نخست در ایجاد معیار تصمیم گیری عینی این است که با طرف مقابل در زمینه استانداردها و فرآیندهای منصفانه و ممکن بحث کنیم. تصمیم بگیرید که چه معیارهای عینی به طور متقابل مورد قبول است و بررسی کنید تا مطمئن شوید که این معیارها از نظر عینیت مورد توافق هستند.

بایدها و نبایدها در طول روند مذاکره:

1- از تاکتیک های همکاری کننده (Collaborator) استفاده کنید اما آمادگی آن را داشته باشید تا در صورت لزوم از رویکردهای رقابتی (Competitor) نیز استفاده نمایید.

2- مذاکره را فرصتی برای روابط سودمندی که در طولانی مدت منجر به نفع متقابل می شود بدانید.

3- به دنبال یافتن اهداف مشترک، علایق و نیازهای مشترک باشید.

- 4- در مراحل اولیه مذاکره از دادن امتیازات کم ارزش به طرف مقابل دریغ نکنید تا بتوانید در گام های بعد پیش قدم باشید.
- 5- استدلال های خود را برای رد یک پیشنهاد یا تقاضا شرح دهید.
- 6- از آمیزه بازاریابی (P4) به طور کامل استفاده کنید و تنها روی قیمت تاکید نداشته باشید.
- 7- مسائل شخصی را از روند مذاکره دور کنید و فقط روی مشکل تمرکز کنید.
- 8- طرف مقابل را دست کم نگیرید.
- 9- از تصمیم گیری شتاب زده اجتناب کنید.
- 10- در مراحل اولیه مذاکره زیاد امتیاز ندهید.
- 11- در مراحل اولیه مذاکره، پیشنهادی را سریع و بدون بحث کافی نپذیرید.
- 12- هیچ پیشنهادی را بدون پرسش در زمینه آن رد نکنید.
- 13- بر مبنای فرضیات پیش نروید.
- 14- تا زمانی که همه اجزای یک پیشنهاد مورد بحث قرار نگرفته است، درباره آن توافق نکنید.

بایدها و نبایدها در جمع بندی و انتهای جلسه مذاکره:

- 1- وقتی استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره را طراحی می کنید تقاضاهای دقیق آخر را پیش بینی کنید.
- 2- درباره دستور جلسه به توافق برسید و محدودیت های زمانی را شناسایی نمایید.
- 3- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را پرسید.
- 4- بر روی منافعی که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می رسد تاکید کنید.
- 5- در طی جلسه مذاکره یادداشت برداری کنید.

- 6- پیشنهاد آخرتان را قابل قبول و معتبر و با اعتقاد بیان نمایید.
- 7- پیش نویسی توافق را بررسی کرده و بعد از روشن کردن نکات غیر واضح آن را امضا کنید.
- 8- در صورت کفایت بحث طرف مقابل را به اتمام مذاکره تشویق کنید. ممکن است او با نحوه و زمان اتمام جلسه را نداند.
- 9- به انتهای مذاکره به عنوان بخشی جدا از مذاکره نگاه نکنید.
- 10- برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید.
- 11- هنگام اتمام مذاکره خیلی احساساتی عمل نکنید.
- 12- هنگامی که در موضوعات کوچک به بن بست می رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشوید.
- 13- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.

بایدها و نبایدها در پی گیری مذاکره:

- 1- تماس های عادی با طرف مقابل را حفظ کنید.
- 2- در صورتی که به نتایج مورد انتظار نرسیدید برای مذاکره بعدی پیشنهاد دهید.
- 3- اعتراضات و ابهامات را پی گیری کنید و راه حل های مورد توافق دو طرف را پیدا کنید.
- 4- در زمینه مذاکره بعدی نقطه نظرات و عقاید سختی را اتخاذ نکنید.
- 5- پس از رسیدن به توافق، درگیری را تمام شده ندانید. مذاکره با رسیدن به توافق به اتمام نمی رسد و این تازه شروع روابط کاری دو طرف خواهد بود.

خطاهای رایج در مرحله انجام مذاکره

- 1- فقدان انتخاب ها و پیشنهادات و یا محدودیت آنها در طول مذاکره

2- استفاده غیر ماهرانه از قدرت مذاکره

3- تصمیم گیری عجولانه در طی جلسه

4- زمان بندی ضعیف برای اتمام مذاکره

چک لیست بررسی روند مذاکره

ردیف	عوامل مورد بررسی	پاسخ
1	کلیات جلسه مذاکره رضایتبخش بود؟	
2	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش رفت؟	
3	چه موارد مثبت و منفی نتایج مذاکره را تحت تأثیر قرار داد؟	
4	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش رفت؟	
5	کدام بخش از مذاکره می توانست به شکل دیگری انجام شود؟	
6	آیا نتیجه مذاکره برد- برد بود؟ اگر بلی، چه عواملی کمک کننده بودند؟ و اگر خیر، دلایل آن چه بود؟	
7	آیا مذاکره به شکل برنامه ریزی شده پیش رفت؟	
8	تا چه اندازه به نتایج اولیه مورد نظر دست یافتیم؟	
9	تا چه اندازه موضع اولیه خود را تغییر دادیم؟	
10	چه عواملی از سمت ما به نتیجه گیری مثبت کمک کرد؟	
11	میزان تغییر طرف مقابل چقدر بود؟	
12	چه عواملی کمک کرد تا طرف مقابل با ما همسو شوند؟	
13	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل کرد؟	
14	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل نکرد؟	

15	مهارت های گوش کردن، صحبت کردن و مشاهده کردن برای ارتباط با طرف مذاکره به خوبی مورد استفاده قرار گرفت؟
----	---

چانه زنی (Lobbying)

چانه زنی بخشی از فعالیت های جلب حمایت همه جانبه به شمار می آید و تلاش هایی را شامل می شود که قصد دارد تصمیم گیرندگان و به ویژه گروه قانونگذاران را برای حمایت از یک برنامه، و یا رای دادن یا ندادن به یک موضوع تحت تاثیر قرار دهد. چانه زنی را تاثیر گذاری بر روی تفکر قانونگذاران و تصمیم گیرندگان یا سایر افراد کلیدی به نفع یا ضرر موضوعی خاص تعریف می کنند تا از این طریق بتوان تصمیمات آنان را تحت تاثیر قرار داد و تغییرات مورد نظر را اعمال کرد. به عبارت دیگر، چانه زنی فرآیند تاثیر گذاری بر سیاست ها، برنامه ها یا محصولات از طریق بحث مبتنی بر واقعیت ها و منطق است.

صرفاً دیدار با تصمیم گیرندگان چانه زنی نیست و تنها در مواردی که این دیدارها با هدف برقراری ارتباط برای تاثیر گذاری و جلب حمایت آنها برای یک اقدام مشخص، ارائه درخواست مشخص برای انجام کاری مشخص، و یا ارائه گزارشی از وضعیت موجود برای جلب حمایت آنها از برنامه مورد نظر باشد، مصداق چانه زنی خواهد بود.

گروه های هدف تاکتیک چانه زنی می تواند گروه وسیعی از مخاطبان را شامل گردد که سیاستگذاران (مانند نمایندگان مجالس قانونگذاری، وزرا و اعضای کابینه)، سازمان ها و کارکنان دولتی، متخصصانی مانند پزشکان، معلمان، نیروهای پلیس و ...، سازمان های غیر دولتی، خیریه ها، رسانه ها، اتحادیه های کارگری و تجاری از جمله این گروه ها به شمار می روند. سه گروه هدف عمده چانه زنی عبارتند از:

1. گروه هدف مستقیم: تصمیم گیرندگان واقعی
2. گروه هدف واسطه: منتقل کنندگان پیام به گروه هدف واقعی و مستقیم
3. گروه هدف غیر مستقیم: افراد یا سازمان هایی که می توانند مخاطبان مستقیم را تحت تاثیر قرار دهند.

چانه زن ها چه کسانی هستند؟

شیوه های مختلفی برای انجام فعالیت های چانه زنی وجود دارد که فعالیت های مرتبط با آن می تواند توسط کارکنان سازمان ها، کمیته های تشکیل شده برای این هدف و چانه زن های حرفه ای و یا ترکیبی از این سه انجام شود. مهم این است که افراد مهارت های لازم برای انجام چانه زنی را داشته باشند.

دلایل انجام جلب حمایت از طریق چانه زنی

- 1- افراد می توانند قوانین را تغییر دهند: تاریخ سرشار از افراد یا گروه هایی است که توانسته اند تغییرات بزرگ ایجاد کنند: قوانین کار کودکان، هوا و آب سالم، امنیت اجتماعی و... تغییراتی هستند که به آسانی به دست نیامده اند. این تغییرات با درگیری فعالانه و چانه زنی فراوان افرادی که نیاز به تغییر را احساس کرده بودند به وجود آمد.
- 2- چانه زنی یک حق دموکراتیک است: نفس عمل گفتن به سیاستگذاران که چگونه قوانین را بنویسند یا تغییر دهند قلب تپنده یک نظام دموکراتیک است.
- 3- چانه زنی کمک می کند تا راه حل های واقعی کشف شوند: افرادی که خلاقانه فکر می کنند و از کارکنان انتخاب شده خود برای حمایت شان کمک می گیرند می توانند راه حل های ابتکاری را خلق کنند که بر علل ریشه ای مشکلات فائق آید.
- 4- چانه زنی آسان است: چانه زنی یک مراسم پر رمز و راز که برای یادگیری آن نیاز به صرف سال ها وقت باشد نیست. با اندکی تلاش و مطالعه می توان آموخت که چگونه و با چه کسانی می توان چانه زنی کرد و چه باید به آنها گفت.
- 5- تصمیم گیرندگان جامعه به تجربه شما نیاز دارند: شما بیش از تصمیم گیرندگان به مشکلات نزدیک هستید. کارکنان بخش های مختلف می توانند تجربیات خود را مانند ابزاری قوی در اختیار سیاستگذاران قرار دهند.
- 6- چانه زنی به مردم کمک می کند: آنچه در چانه زنی انجام می شود (پژوهش، برنامه ریزی استراتژیک، تماس های تلفنی و ملاقات ها) به رسیدن شما به اهداف مهم کمک می کند.

7- چانه زنی منجر به تحقق اعتماد، به ویژه در سازمان های غیرانتفاعی می شود.

توجه به محورهای اصلی زیر در طراحی یک برنامه چانه زنی ضرورت دارد:

1- مشروعیت (Legitimacy): منبع مشروعیت فرد یا سازمانی که به عنوان چانه زن عمل می کند، باید مشخص گردد. این منابع کسب مشروعیت می تواند ماموریت سازمانی، اجتماع های ملی و محلی، دولت، اعضای یک سازمان یا نهاد و حتی سازمان های کمک کننده مانند سازمان های بین المللی باشند.

2- اعتبار (Credibility): تصمیم گیرندگان باید آنچه فرد یا گروه چانه زن طرح می کند را معتبر بدانند. منابع اعتبار می تواند ناشی از اعتماد تصمیم گیرندگان به چانه زن ها، شفافیت موضوع و درخواست و نیز ظرفیت تصمیم گیرندگان برای همکاری باشد.

3- مسئولیت پذیری (Accountability): فرد یا گروه چانه زن باید مسئولیت خود را در قبال سازمان متبوع خود، افرادی که آنها را به نمایندگی خود انتخاب کرده اند و نیز ارتباط بین سازمان های مختلف در جهت پیشبرد برنامه مورد نظر، تشخیص دهد و به آن پایبند باشد.

4- قدرت (Power): برای تغییر دیدگاه تصمیم گیرندگان و جلب نظر آنها به موضوع مورد نظر نیاز به قدرت داریم. منابع قدرت برای یک چانه زنی موثر می تواند خبرگی و مهارت فرد یا سازمان عمل کننده، مشروعیت اجتماعی که دارد، وکالت و نمایندگی اعضا، و نیز برانگیختگی جامعه در نتیجه کار رسانه های جمعی باشد.

آمادگی برای یک چانه زنی اثربخش شامل موارد زیر است:

1. کسب اطلاعات کافی و پژوهش مناسب درباره موضوع بحث با هدف تعیین محور چانه زنی: کانون تمرکز فرآیند چانه زنی سیاست های جاری و نیازمند اصلاح است و نه افراد و رفتار آنها

2. تطبیق موضوع با قوانین موجود و شناخت شکاف سیاستی

3. تفکر درباره آن و مشاوره با هدف شناسایی انتخاب ها

4. تهیه پیش نویس برای انجام کار

5. تغییرات و اصلاحات مورد نیاز برای نهایی کردن پیشنهاد

6. چارچوب بندی موضوع ((Framing: با توجه به محدودیت های زمانی و موقعیت خاصی که در ارتباط با سیاستگذاران وجود دارد، باید مشخص کرد که چه موضوعاتی باید وارد بحث

شود و چه محورهایی از آن خارج گردد. با چارچوب بندی و سازماندهی مطالب، مشخص می شود که چه موضوعاتی را باید مطرح کرد، از بیان کدام موارد باید اجتناب کرد و کدام مطلب دارای اهمیت بیشتری است.

7. طراحی راهبرد ارتباطی با گروه هدف مورد نظر

ویژگی های یک چانه زنی اثربخش:

- 1- آشنایی با نظام قانونگزاری و اطلاع از سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای فشار بر روند تصمیم گیری ها
- 2- تامین اطلاعات معتبر برای ترغیب تصمیم گیرندگان به حرکت در جهت مورد نظر
- 3- شناخت موقعیت تصمیم گیرندگان و زمینه ذهنی آنان
- 4- تعیین زمان مناسب: مناسب ترین زمان برای چانه زنی موثر درست قبل از جلسات تصمیم گیری مرتبط با موضوع است، هر چند برخی از تصمیم گیرندگان ترجیح می دهند بعد از دریافت نظرات، مشورت های دیگری نیز انجام دهند. بهتر آن است که فعالیت های چانه زنی در یک دوره زمانی مشخص انجام شود.
- 5- ارائه درخواست مشخص و اختصاصی از فرد تصمیم گیرنده به جای ارائه یک درخواست کلی
- 6- تمرکز بر روی فقط یک خواسته و پیام در هر ارتباط
- 7- هدفگذاری بر روی قانونگذاران و تصمیم گیرندگان کلیدی که با موضوع مورد نظر سروکار دارند
- 8- بیان حقیقت در طی ارتباط با مخاطب
- 9- استفاده از ارتباطات شخصی و فردی با نمایندگان
- 10- ارتباط با سیاستگذاران: ارتباط می تواند در مکان های رسمی و غیررسمی باشد. سازمان باید علایق مخالفین خود را بشناسد و از بزرگنمایی آنها پرهیز کند.

11- آشنایی با ارتباطات داخلی نظام سیاسی: سازمان باید موقعیت ارتباط های بین دست اندرکاران مختلف را درک کند. این روابط می تواند برای پیشبرد اهداف راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

چگونگی برقراری ارتباط برای چانه زنی

1. زمان کمی را در طی برنامه و به ویژه در ابتدای چانه زنی به حرف زدن اختصاص دهید.
2. با استفاده از سوالات چالشی و موثر جهت برنامه را هدایت کنید.
3. با احترام و ادب با گروه هدف برخورد کنید.
4. برای حضور در جلسه حتما معرفی نامه خود را ارائه کنید و تلاش کنید تا دستور جلسه کاملاً روشن باشد.

شیوه های مختلف انجام چانه زنی

1. چانه زنی از طریق تلفن
2. چانه زنی از طریق ملاقات حضوری
3. چانه زنی به وسیله نامه
4. چانه زنی به وسیله پست الکترونیکی

دستورالعمل هایی برای چانه زنی اثربخش

1. درباره گروه هدف چانه زنی به حد کافی بدانید و در صورت لزوم تحقیق کنید.
2. نقش گروه هدف را در سازمانی که می خواهید با آن چانه زنی کنید، بشناسید.
3. مخالفت ها علیه خود را پیش بینی کرده و برای آن استدلال مناسب داشته باشید.
4. مشکلات و راه حل های مربوط به آن را مشخص کنید.
5. از اطلاعات صحیح استفاده کنید.
6. در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار دهید.
7. واقع بین باشید.
8. در طراحی برنامه چانه زنی، هدف، زمان و فرد چانه زن را مشخص کنید.

9. در طی جلسه چانه زنی خوب گوش کنید و یادداشت بردارید.
10. از مقدار وقتی که در اختیار دارید اطمینان حاصل کنید. از وقت خود به درستی استفاده کنید و آن را با صحبت های غیرضروری هدر ندهید.
11. نوشته ای از خلاصه بحث را پس از چانه زنی برای طرف مقابل بفرستید و زمان تماس بعدی برای پی گیری را مشخص کنید.
12. پیام اصلی برنامه چانه زنی خود را واضح و تا حد ممکن ساده طراحی کنید.

منابع:

- 1- فنون مذاکره، محمدرضا شعبانعلی
- 2- اصول و فنون مذاکره، فیشر و یوری، دکتر حیدری
- 3- 53 اصل در مذاکره، لی تامپسون، محمدرضا شعبانعلی

