

مذاکره

امروزه فقط در موارد معدودی پیشنهاد مدیران پایبند قانون برای دیگران جالب توجه و پذیرفتنی و بی نیاز از مذاکره است. بنابراین در اغلب موارد ما مجبور به مذاکره و رسیدن به توافق هستیم. اگر از دیگران چیزهایی میخواهیم باید آماده باشیم که در عوض چیزهایی به آنها بدهیم. طبیعتاً مذاکره به دلیل تضاد منافع است. اگر می خواهید اتومبیلی بخرید شما میخواهید آن را به پایین ترین قیمت بخرید و فروشنده هم مایل است آن را به بالاترین قیمت بفروشد. به هر حال فروشنده باشد آماده ی پذیرفتن قیمتی پایینتر از قیمت اولیه باشد و شما هم آماده ی پرداخت مبلغ بیشتری از آنچه در ابتدا گفته اید. اگر حداکثر مبلغی که میتوانید پرداخت کنید از حداقل مورد انتظار فروشنده بیشتر است مذاکره و رسیدن به توافق آسان است. مشکل از آنجا شروع می شود که حداکثر شما از حداقل آنها کمتر باشد و هر چه به نفع شما باشد به ضرر آنهاست و برعکس.

هیچکس دوست ندارد ضرر کند بنابراین یکی از اهداف مذاکره مخصوصاً اگر دو طرف در آینده هم با هم کار کنند باید پیدا کردن راهی برای سود طرفین باشد. یعنی مذاکره ی موفقیت آمیز همیشه این نیست که سعی کنید بهترین امکان را برای خودتان فراهم سازید بلکه بهتر است در دراز مدت راه عادلانه ای را برای سود طرفین در پیش بگیرید تا هر دو بتوانید با صفا و دوستی یکدیگر را ببینید. ممکن است لازم باشد در اتحادیه ی صنفی درباره ی پرداخت دستمزد و شرایط آن مذاکره کنید. با فروشندگان یا مشتریها درباره ی قیمت و شرایط عرضه ی کالا یا خدمات چانه بزنید، با رئیس تان یا سایر مدیران سازمان مثلاً برای منابع یا گرفتن مجوز برای اتخاذ تصمیم چانه بزنید. به هر حال چک لیستهای زیر درمورد هر نوع چانه زدن یا مذاکره ای که نیاز به انجام آن دارید شمارا راهنمایی میکنند.

اصول اساسی مذاکره

زمانی که مذاکرات را متخصصان انجام میدهند معمولاً خطوط کلی مشترکی بین آنها وجود دارد که ممکن است برای مثال در مذاکره ی شما با مدیران سازمان خودتان کاربرد نداشته باشد.

۱. در مذاکرات اتحادیه های صنفی معمولاً خطوط مشترک و پایه ای وجود دارد که تعداد زیادی از آنها در سایر سازمانها

نیز کاربرد دارد. کدامیک از آنها میتوانند با انواع مذاکراتی که شما دارید مرتبط باشند:

- ☐ طرفین در مذاکرات انجام شده امیدوار به رسیدن به توافق دو جانبه هستند
- ☐ انتظار می رود هر طرف حاضر به تعدیل پیشنهاد اولیه اش باشد
- ☐ بیشتر مذاکرات به طرفی سوق داده می شود که طرفین با ارائه ی پیشنهادها به جایی برسند که هر دو چیزهای باارزشی بیابند
- ☐ پیشنهادهای اصلی باید به روشی از پیشنهاد های موقتی تمیز داده شوند
- ☐ پیشنهادهای اصلی نباید مثل پیشنهادی موقتی بعد از مطرح شدن حذف شوند
- ☐ آنچه پذیرفته شده است نباید حذف شود
- ☐ کلمات محکم، حملات لفظی و عصبانی شدن به عنوان تاکتیکهای مذاکره ای مشروع پذیرفته شده اند و نسبت به نیت پاک طرفین ایجاد شک نمیکند
- ☐ برای روشن شدن نکات و سنجش موقعیت یکدیگر ممکن است بحثهای خصوصی درگیرد که جایی ثبت نمیشوند
- ☐
- ☐
- ☐ در مذاکرات رسمی نباید به چنین بحثهایی استناد کرد مگر اینکه طرفین درباره ی آن توافق کنند
- ☐ طرف سومی نباید در مذاکرات حضور داشته باشد مگر اینکه طرفین برای پیشرفت مذاکرات آن را لازم دیده و با آن موافق باشند
- ☐ شرایط توافق نهایی باید برای طرفین روشن باشد و همانطور که نوشته شده اجرا شود

- توافق نهایی باید به شکلی باشد که طرفین بتوانند ادعا کنند در مقابل آنچه انجام داده اند چیز بالارزشی به دست آورده اند.



آماده شدن برای مذاکره

در اینجا نمونه سوالاتی که باید قبل از دیدن حریفان در سر میز مذاکره برای خودتان مطرح کنید ذکر شده اند:

۱. راجع به چه چیزی میخواهیم مذاکره کنیم؟
۲. آیا از تمام مواردی که احتمالا طرف مذاکره مطرح خواهد کرد خبر داریم؟
۳. آیا آنها میدانند احتمالا من چه مواردی را مطرح خواهم کرد؟
۴. خواسته ی اصلی و ایده آل من چیست؟
۵. بدترین حالتی که میتوانم روی آن توافق کنم چیست؟
۶. با توجه به واقعیتها، به چه دلیل فکر میکنم شانس خوبی باری تحصیل اهدافم دارم؟
۷. برای اینکه برای به دست آوردن بیش از آنچه می خواهم شانس بیشتری داشته باشم چه امتیازاتی می توانم بدهم؟
۸. پاسخ طرف مقابل به سوالات فوق چیست؟
۹. آیا لازم است طرفهای مقابل رابه طور غیررسمی و برای ارزیابی موقعیت آنها ملاقات کنم (و آنها را تحت تاثیر خود قرار دهم؟)
۱۰. اولین پیشنهاد یا خواسته ی من چیست؟
۱۱. آیا اولین پیشنهادم زمینه ی مناسبی برای مانور من ایجاد خواهد کرد؟
۱۲. چه استدلالهایی برای پشتیبانی از پیشنهادم به کار خواهم برد؟
۱۳. در صورت قبول پیشنهاد من چه نفعی عاید طرف مقابل خواهد شد؟
۱۴. قبول پیشنهاد من چه تاثیر نامطلوبی ممکن است روی آنها بگذارد؟
۱۵. چگونه باید با اعتراضات آنها برخورد کنم؟
۱۶. ضعیفترین نقطه ی پایگاه من چیست؟
۱۷. در صورتی که طرف مقابل به این نقطه ضعف پی ببرد چگونه باید عکس العمل نشان بدهم؟
۱۸. آیا لازم است آمار و اطلاعات بیشتری ارائه دهم؟
۱۹. درباره ی نکات ضعف و قدرت خودم به عنوان یک مذاکره کننده چه چیزهایی میدانم؟
۲۰. برای ازدیاد قدرت و کم کردن نکات ضعف چه کارهایی باید انجام دهم؟
۲۱. آیا لازم است در انجام مذاکرات همکاران به من کمک کنند؟ (اجازه ندهید تعداد زیاد شود)
۲۲. اگر لازم است نقش هر کدام چه باشد؟
۲۳. چگونه میتوانم با قدرت آنها مقابله کرده یا از نکات ضعف آنها بره برداری کنم؟
۲۴. آیا الان میتوانم برای تقویت موضع خودم کاری انجام دهم؟
۲۵. آیا الان میتوانم برای توقف تقویت موضع طرف مقابل کاری انجام دهم؟

چانه زدن

هر مذاکره ای حالت خاص خود را دارد بنابراین نمیتوانید انتظار داشته باشید که نسخه را از پیش بنویسید، ولی به هر حال چند راه حل معمول وجود دارد که احتمالا شما یا یکی از آنها یا ترکیبی از آنها بسته به تناسبی که دارند استفاده خواهید کرد:

۱. هنگام شروع مذاکره خواستار بیش از آنچه که انتظار دارید باشید یا برای طرف مقابل روشن کنید که نباید منتظر به دست آوردن همه ی آنچه که میخواهد باشد
۲. اجازه دهید طرف مقابل زیاد صحبت کند، فعالانه به وی گوش دهید و حرکات بدنی او را نظاره کنید
۳. سعی کنید منظورها را پنهانی در پشت کلمات را دریابید، مثلا آیا نه آنها معنی شاید و شاید آنها معنی بلی می دهد؟
۴. برای ارزیابی موقعیت آنها و اینکه تا چه اندازه بلوف میزنند از آنها پرسشهای زیادی بکنید
۵. نسبت به پیشنهادهای یا توضیحات آنها حالت انفعالی نداشته باشید
۶. باید طرف مقابل را متقاعد کنید که موضع شما آن قدر قوی است که خیلی کم نیازه بررسی برای دادن امتیاز به آنها دارید
۷. اگر میخواهید دادن امتیازی را اعلام کنید آن را مشروط سازید مثلا بگویید من در صورتی که آن کار را انجام دهید ممکن است این کار را انجام دهم
۸. هیچ وقت روی یک مورد آماده به طور نهایی توافق نکنید مگر اینکه تمام موارد بررسی شده باشد تا بتوانید در توافق نهایی آنها را با یکدیگر معاوضه کنید.
۹. هرگز از امتیازاتی که نمیتوانید موقع اجرای تعهدات بدهید صحبت نکنید
۱۰. از قلدری در مقابل طرف دیگر و سعی در احقاق جلوه دادن وی اجتناب کنید
۱۱. تا آنجا که لازم است محکم و قطعی صحبت کنید اما بدخلق نشوید
۱۲. اگر برای فکر کردن یا جمع آوری اطلاعات نیاز به وقت دارید تقاضای توقف موقتی مذاکره را بکنید
۱۳. تا زمانی که قصد ندارید به هر قیمتی شده برنده شوید (برای مثال حتی با ساختن دشمنان دایمی از طرفهای مذاکره) به دنبال راههایی برای حفظ شان و مرتبه ی طرفهای مذاکره باشید
۱۴. برای استفاده از ترفندهایی مثل موارد زیر یا مقابله با آنها آماده باشید:
 - «وقت نداریم»- پیشنهاد (به درست یا به غلط) اینکه باید به سرعت به توافق برسیم
 - «بله، اما» - پذیرش یک قسمت از پیشنهاد طرف مقابل، به صورتی که ممکن است رد هم بشود
 - «باور میکنید یا نه» - یک بلوف مستقیم: «من قبلا پیشنهاد بهتری دریافت کرده ام»، جواب آن است: «پس چرا آن را نمیگیرید؟»
 - «وا لا» - یک تهدید مستقیم (اگر نتوانیم به توافق برسیم من به جای دیگری مراجعه خواهم کرد) هیچ وقت این را مطرح نکنید مگر اینکه واقعا بخواهید به جای دیگری مراجعه کنید
 - «تفرقه بینداز حکومت کن» - سعی کنید روی تک تک موارد توافق کنید تا امکانات وی را برای مانور موضوع بند ۸ همین لیست کم کنید
 - «به اعتبار خود فکر کنید» - به آنها بگویید اگر با پیشنهاد شما موافقت نکنند اعتبار خود را از دست خواهند داد
 - «به من اطمینان کن» - بگویید: «الان با من موافقت کنید من هم سعی میکنم در آینده هر کاری که بتوانم انجام دهم تا آنچه را می خواهید به دست آورید» (قول، قول!)
 - «خارج از توان من» - اگر طرفهای مقابل بخواهند روی مورد بخصوصی پافشاری کنند بگویید اصرار روی این مورد کار را پیچیده میکند یا به تاخیر می اندازد زیرا باید به افراد بیرون جلسه مراجعه کنم و با آنها مشورت کنم.

۱۵. حرکت برای خاتمه دادن به مذاکرات با :

- ارائه ی پیشنهاد نهایی به طور صریح (به شرطی که برایتان روشن باشد)
- پیشنهاد یک امتیاز در صورتی که طرف مقابل با موافقت نامه ی مورد قبول شما موافقت کند.
- پیشنهاد کنی که شما اختلاف بین خواسته های خودتان و آنها را مشخص کنید
- انگیزه ی جدیدی برای نزدیک شدن به آنها در خودتان ایجاد کنید
- راههایی را که طرف مقابل میتواند ادعا کند موافقتنامه به نفع آنهاست یکی یکی برایشان تشریح کنید

بایدها و نبایدهای مذاکره

در اینجا پیشنهادهایی بر اساس مطالعات انجام شده (به دست گروه تحقیقاتی هوت ویت شفیلد)^۱ درباره ی رفتارهای اجتنابی و رفتارهای مورد استفاده ی افرادی که مذاکره کنندگان خوبی شناخته شده اند ذکر شده است. به نظر شما کدامیک برای شما در انجام انواع مذاکره ها مفیدند.

۱. جملات تحریک کننده ای مثل (پیشنهاد خوب و منطقی ما) را به کار نبرید که اشاره به خوب نبودن یا غیر منطقی بودن پیشنهاد طرف مقابل دارد ☐
۲. اگر حس میکنید باید به طرف مقابل حمله کنید بلافاصله این کار را نکنید تا به آنها وقت حمله ندهید ☐
۳. قویترین استدلال خود را مستقلا به کاربرید (به جای اینکه بگویید ده دلیل وجود دارد که چرا باید این کار را کرد) ☐
۴. وقتی طرف مقابل پیشنهادی میکند بلافاصله پیشنهاد متقابل را مطرح نکنید ☐
۵. وقتی در شرف طرح پیشنهاد یا سوالی هستید به طرف مقابل بگویید: «من مایلم پیشنهاد کنم...، من مایلم از شما بپرسم...» ☐
۶. به طرف دیگر بگویید که چرا چنین پیشنهادی می دهید (این کار برای برطرف کردن سوء ظن یا سوء تعبیری است که امکان دارد وی در مورد انگیزه های شما داشته باشد) ☐
۷. اگر میخواهید با طرف مقابل موافقت نکنید اول دلایل خودتان را مطرح کنید . اگر آنها را پذیرفتند ممکن است لزومی برای ابراز مخالفت شما نباشد ☐
۸. سوالات زیادی نکنید (که شما را قادر به یافتن اطلاعات، پیدا کردن وقت فکر کردن و تاثیر گذاشتن روی طرف مقابل بکند از طریق توجهی که روی نقطه نظرها و نیازهای وی دارید) ☐
۹. بحث را خلاصه کنید و مفاهیم آن چیزهایی را که به نظر میرسد هر طرف با آنها موافقت تشریح کنید. این امر باعث میشود توافقنامه تعبیر درستی از نظر طرفین داشته باشد و در شرایط عملی ساقط نشود ☐
۱۰. کارایی خود را با در نظر داشتن اینکه چه کرده اید بهتر بود چه کاری میکردید و چرا این کار را کرده اید ارزیابی کنید ☐

پیشنهاد: در مذاکره روی نکته ی به خصوصی سرسختی نکنید و به فکر رسیدن به منظور اصلی خود باشید

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی