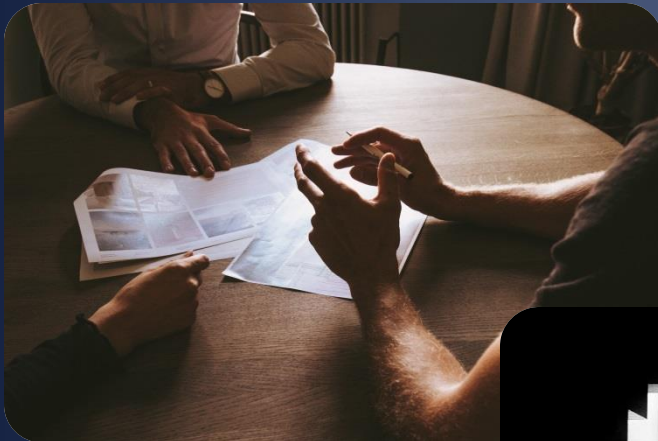


بسم الله الرحمن الرحيم

اصول و فنون مذاکره و اخلاق حرفه ای (بخش اول)



مجتبی طالبی

- ❖ مدرس دوره های آموزشی در حوزه های مدیریت، فنی، فروش و ...
- ❖ مشاور فروش و بازاریابی کارخانجات تولیدی
- ❖ مشاور حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت های تولیدی و خدماتی
- ❖ مشاور استقرار سیستم های مدیریت کیفیت (. . . , iso 9001)
- ❖ سرممیز سیستم های مدیریت کیفیت از شرکت DNV نروژ
- ❖ مشاور فنی پروژه های صنعتی و تحقیقاتی

. . . .

mojtabatalebi.com

مقدمه :

مردم همواره در حال مذاکره اند . دوستان در مورد اینکه کجا غذا بخورند ، بچه ها در مورد اینکه کدام برنامه تلویزیونی را ببینند ، شرکت ها برای خرید و فروش کالاها ، پلیس برای آزادی گروگان ها ، وکلا قبل از رفتن به دادگاه برای تنظیم دادخواست ، ملت ها برای تعیین سرنوشت تجاری یا سیاسی و

مذاکره فرآیندی نیست که فقط مخصوص دیپلمات های زبر دست یا فروشندگان یا وکلا باشد . **مذاکره کاری ست که همه ی مردم همیشه و در همه جا انجام میدهند** . اگرچه مذاکره همیشه مثل قراردادهای صلح پرشور و یا مثل ادغام شرکت ها ، پردامنه نیست . اساسا ساختار و فرایند مذاکره در سطح اشخاص و در سطوح دیپلماتیک و شرکتهای شبیه به هم است .

ما در دوره اصول و فنون مذاکره ، مباحث مختلف و متنوع مرتبط با این موضوع، از جمله مبانی اصول و فنون مذاکره، **تعریف مذاکره** و اصطلاحات و ترکیبات مرتبط با آن، تاکتیک های مذاکره و **ترندهای مذاکره** ، مذاکره تجاری، مذاکره فروش،، متقاعد سازی ، برنامه ریزی مذاکره و . . . را مورد بحث قرار می دهیم.

مذاکره :

دلایل مذاکره :

۱_ برای ایجاد وضعیت جدیدی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به انجام آن نیست

۲_ برای حل مسئله یا مناقشه ی موجود میان طرفین

برای درک ابعاد متفاوت مذاکره از دیدگاههای متعددی همچون علوم سیاسی ، روان شناسی و اقتصاد ، ارتباطات ، روابط نیروی کار ، حقوق ، جامعه شناسی و انسان شناسی بهره گرفت . در این دوره سعی بر آن است که تمرکز اصلی بر ایجاد درک عمیق تر از فرآیند مذاکره باشد . شناخت اصول بنیادین مذاکره برای کسانی که با مردم سروکار دارند ضروری است . بایستی توجه نمود که لغات مذاکره و چانه زنی اگرچه در بیشتر مباحث معانی یکسانی دارند ولی در برخی موارد برای معانی متفاوتی به کار می روند . مثلا چانه زنی مانند بحثی ست که بر سر قیمت در یک فروشگاه جریان پیدا میکند و غیررسمی تر و محدود تر است . در حالی که مذاکره یک فرآیند رسمی تر است که مورد پذیرش هر دو طرف باشد و دارای مراحل مفصلی تری ست .

مذاکره :

تعریف و خصوصیات :



- ✓ دو یا چند نفر در مذاکره وجود دارند که طرفین ممکن است افراد ، گروهها یا سازمان ها باشند . (اگرچه افراد با خود نیز میتوانند مذاکره کنند که مورد بحث ما نیست)
- ✓ بین خواسته ها و نیازهای این دو (یا چند طرف) **تضاد منافع** وجود دارد.
- ✓ برای **کسب امتیازاتی** صورت میگیرد که طرفین فکر میکنند ، **بیش از آنچه** خواهد بود که طرف مقابل **داوطلبانه** در اختیارشان میگذارد
- ✓ طرفین حداقل به صورت مقطعی **ترجیح میدهند** : به دنبال توافق باشند تا آن که آشکارا بجنگند ، یکی از طرفین تسلیم شود ، برای همیشه قطع رابطه کنند و یا نزاعشان را به مقام های بالاتر ارجاع دهند . (مذاکره هنگامی به وقوع میپیوندد که هیچ نظامی یا قوانینی رویه های از پیش تعیین شده برای حل تضاد وجود نداشته باشد یا طرفین ترجیح میدهند به لحاظ منافعشان خارج از نظام قوانین فعالیت کنند تا راه حل مستقل خود را بیابند)

مذاکره :

تعریف و خصوصیات . . . :

✓ طرفین مذاکره انتظار دارند **بده بستانی** انجام پذیرد و درخواست و نظراتشان را اصلاح و تعدیل کنند

✓ مذاکره ی موفقیت آمیز به همان میزان که **مدیریت عوامل ملموس** را در بر میگیرد ، شامل **عوامل ناملموس** نیز هست . عوامل ناملموس عبارت اند از :

■ نیاز به ظاهری آراسته و متناسب با کسانی که با آنها گفتگو می کنید

■ تمایل به برد و برتری در برابر همکاران و مسایل درون سازمانی

■ ترس از ایجاد سابقه ی بد در مذاکرات

■ باورها و ارزش های اصلی افراد یا سازمان ها

(این عوامل به لحاظ اهمیت شان در نتایج مذاکره باید طی

مذاکرات به شکل کارآمدی اداره شوند)



مذاکره :

وابستگی متقابل :

- ❑ در مذاکره هر دو طرف به هم نیاز دارند . خریدار نمی تواند بخرد مگر آن که شخص دیگری بفروشد و برعکس . این وابستگی دو طرف را **وابستگی متقابل** می نامند .
- ❑ **روابط دارای وابستگی متقابل از پیچیدگی زیادی برخوردارند** و چالش های خاص خود را دارند . این موارد به مراتب **پیچیده تر** از موقعیت هایی هستند که طرفین از یکدیگر مستقل اند و یا تنها یکی از آنها به دیگری وابسته است .
- ❑ کسی که به دیگری وابسته است باید درخواست ها و ویژگی های شخصیتی او را بپذیرد و خود را با آن تطبیق دهد . به عنوان مثال نوع مذاکره میان کارمند با کارفرما به لحاظ وابستگی متقابل تفاوت چشم گیری با مذاکره میان زن و شوهر دارد .
- ❑ **خصوصیت اصلی روابط وابسته ی متقابل ، وجود اهداف** به هم پیوسته است . به این معنا که طرفین برای رسیدن به هدفشان به یکدیگر نیاز دارند . ساختار وابستگی متقابل میان طرف های مذاکره کننده تعیین کننده ی **محدوده ی نتایج قابل دسترس مذاکره** است و راهبردها و تاکتیک های مناسبی را که مذاکره کنندگان باید استفاده کنند مشخص میکند .

مذاکره :

چه مواقعی نباید مذاکره کنید :

برخی مواقع باید از مذاکره اجتناب کنید . توصیه ما این است که در این موقعیت ها بر مواضع خود پافشاری کنید . این کار به نفع شما تمام خواهد شد :

❖ **هنگامی که ممکن است قافیه را ببازید :** وقتی احتمال از دست دادن همه چیز را دارید گزینه ی دیگری غیر از مذاکره را انتخاب کنید

❖ **هنگامی که تمام کالاهایتان فروش رفته است :** وقتی خوب فروش میکنید به جای مذاکره شرایط خود را به بازار تحمیل کنید مثلاً قیمت را بالا ببرید

❖ **هنگامی که با درخواست مغایر اصول اخلاقی مواجه میشوید :** در مواجهه با درخواست های غیر اخلاقی و غیر قانونی که ممکن است اعتبار و شخصیت شما را به مخاطره بیندازد

❖ **هنگامی که مسئله برایتان اهمیت ندارد :** زمانی که از وقت گذاشتن برای مذاکره چیز قابل اهمیتی نصیبتان نمی شود



مذاکره :



چه مواقعی نباید مذاکره کنید . . . :

- ❖ هنگامی که زمان کافی در اختیار ندارید : تحت فشار بودن و عدم اطلاع از امتیازات و تعجیل به ضرر شما در مذاکره ختم میشود
- ❖ هنگامی که رفتارهای طرف های مقابل همراه با سوء نیت است : وقتی می بینید طرف های مقابل طوری رفتار میکنند که نمیتوانید به آنها اعتماد کنید . . .
- ❖ هنگامی که صبر موقعیت شما را بهبود میبخشد : وقتی که فراهم آمدن تکنولوژی جدیدی برای ما یا بهبود وضعیت مالی و . . . احتمال موفقیت را بیشتر میکند
- ❖ هنگامی که خوب آماده نیستید : اگر آماده نیستید فقط بگویید « نه »

اجرای این موارد به خاطر وابستگی های متقابل ممکن است بسیار دشوار باشد

مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی :

در این بخش در خصوص کارهایی که مذاکره کنندگان پیش از شروع مذاکره باید انجام دهند بحث میکنیم . قطعا تدوین راهبرد ، برنامه ریزی و آماده سازی اثر بخش ضروری ترین مقدمات دستیابی به اهداف مذاکره هستند . با برنامه ریزی و هدف گذاری اثر بخش ، بیشتر ، مذاکره کنندگان می توانند به اهدافشان دست یابند . بدون این دو نتایج بیشتر بر مبنای بخت و شانس خواهد بود تا تلاش مذاکره کننده .

گام نخست : اهدافی که منشا راهبرد مذاکره هستند

مذاکره کنندگان باید پیش بینی کنند که می خواهند در مذاکره به چه چیزی برسند و باید پیشاپیش خود را برای چه رویدادهایی آماده کنند . مذاکره کنندگان باید اهداف اصلی و فرعی خود را به وضوح مشخص کنند . این امر شامل بیان تمامی اهداف مذاکره ، تعیین اولویت اهداف ، شناسایی بسته های متشکل از چند هدف و در نهایت معاوضه و مبادله ی این بسته ها است .

اهداف معمولاً مشهودند ، مانند نرخ و شرایط مشخص و ...

مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

در شناخت نحوه ی تاثیر اهداف بر مذاکره ، چهار جنبه ی مهم را باید مورد توجه قرار داد :

- ۱_ آرزو با هدف فرق دارد به خصوص در مذاکره
- ۲_ اهداف ما به اهداف دیگران مربوط است
- ۳_ برای چیزهایی که می توانند هدف ما باشند ، حد و مرزی وجود دارد
- ۴_ اهداف ثمربخش باید ملموس ، مشخص و کاملاً سنجش پذیر باشند



مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

پس از آنکه مذاکره کنندگان اهداف را تعیین کردند ، قدم بعدی انتخاب و ایجاد یک راهبرد است . **راهبرد** به برنامه ای جامع برای کسب اهداف فرد در یک مذاکره و ترتیب فعالیت هایی که به کسب آن اهداف منجر خواهد شد اشاره دارد .

➤ یک مدل برای تعیین راهبرد این است که **دو سطح نگرانی** را در نظر بگیریم ، سطحی از نگرانی نسبت به کسب نتایج خودمان و سطحی از نگرانی نسبت به نتایج دیگران . ساویج ، بلار و سورنسن مدلی را جهت انتخاب راهبرد در مذاکره پیشنهاد داده اند که در **گروی پاسخ به دو سوال** است :

۱_ مذاکره کننده چقدر نگران دستیابی به موضوعات اساسی مورد بحثی است که در گرو این مذاکره است (اهداف اصلی و اساسی) ؟

۲_ مذاکره کننده چقدر نگران کیفیت فعلی و آتی رابطه اش با طرف مقابل است (اهداف رابطه ای) ؟

جواب به این دو سوال آمیخته ای از راهبردهای مذاکره را تعیین میکند

مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

Negotiation Plan Template



نتیجه ی مستقل مهم است ؟

بله

خیر

نتیجه ی رابطه ای مهم است ؟

بله

خیر

همکاری

سازش

رقابت

اجتناب

مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

اجتناب ، راهبرد بدون درگیری :

اگر دستیابی به نتایج مستقل و ارتقاء رابطه هیچ یک مهم نباشد شخص میتواند راهبرد **اجتناب** را در پیش گیرد .

نخست اینکه اگر فرد قادر باشد بدون هیچ مذاکره ای نیازهایش را برآورده سازد ممکن است ازین راهبرد استفاده کند . طرف مقابل ممکن است هیچ قصدی برای همراهی با شما یا کوتاه آمدن نداشته باشد

دوم اینکه امکان دارد خود موضوع اصلا ارزش صرف زمان و تلاش برای مذاکره را نداشته باشد
سوم اینکه تصمیم به مذاکره ارتباط نزدیکی با میزان مطلوبیت راهکارهای جایگزین فعلی دارد (نتایجی که میتوان به آنها دست یافت حتی اگر از مذاکرات صرف نظر شود)

□ راهکارهای جایگزین . . .



مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

سازش ، یک راهبرد برد _ باخت :

راهبرد سازش زمانی مناسب است که نتیجه ی رابطه ای برای مذاکره کننده مهم تر از نتیجه ی اصلی باشد . به عبارت دیگر مذاکره کننده یا به طرف مقابل اجازه ی بردن می دهد تا او را خوشحال نگه دارد یا روی تحقق اهدافی که موضوعات اصلی را در بر دارند زیاد فشار نمی آورد تا مبادا رابطه ی خود را با طرف دیگر به خطر بیندازد . این راهبرد اگر چه دارای ویژگی های مثبتی در مذاکره است اما اگر به صورت کور و ناقص اجرا شود **موانعی** نیز به وجود می آورد :

- سخت کردن شکستن تابوی امتیاز دهی دائمی
- ایجاد احساس کاذب مطلوب بودن در طرف مقابل
- رنجش و غافلگیری طرفی که دچار احساسات شده در امتیازدهی



مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

رقابت ، چانه زنی توزیعی یا برد _ باخت :

در موقعیت چانه زنی توزیعی معمولاً اهداف یک طرف در تعارض بنیادی و مستقیم با اهداف طرف مقابل قرار میگیرد . منابع ثابت و محدودند و هر دو طرف می خواهند سهم شان را از منابع به حداکثر برسانند . یک راهبرد مهم حفاظت از اطلاعات است . ندادن اطلاعات و گرفتن اطلاعات از طرف مقابل خیلی مطلوب است و قدرت فرد را در مذاکره افزایش میدهد . چانه زنی توزیعی رقابتی برای بدست آوردن سهم بیشتر از منابع محدود (اغلب پول) است .

برای بسیاری مردم این مذاکره جذاب است به نحوی که به منظور مهارت یافتن در چانه زنی سخت میکوشند در حالی که برخی از چانه زنی توزیعی بیزارند . آشنایی با تکنیک های این راهبرد مفصل است . برای مثال نگرانی های اخلاقی و تفاوت ارزش های اخلاقی موضوع بسیار مهمی ست . بیشتر مذاکره کنندگان تفاوت میان چانه زنی «نرم» و «سخت» را پذیرفته اند

مذاکره :

تدوین راهبرد ، چارچوب بندی و برنامه ریزی . . . :

همکاری ، مذاکره منسجم یا برد _ برد :

مذاکره ی هم گرا _ تشریک مساعی ، موقعیت برد_ برد ، سود دو طرفه یا حل مسئله بر خلاف چانه زنی توزیعی که اهداف طرفین متعارض اند ، **اهداف دو طرف انحصاری نیست** و اگر یک طرف به اهدافش برسد لزوما مانع رسیدن طرف مقابلش به هدفش نخواهد بود و سود یکطرف لزوما به زیان طرف دیگر ختم نمی شود .

برای مذاکره همگرا مذاکره کنندگان باید :

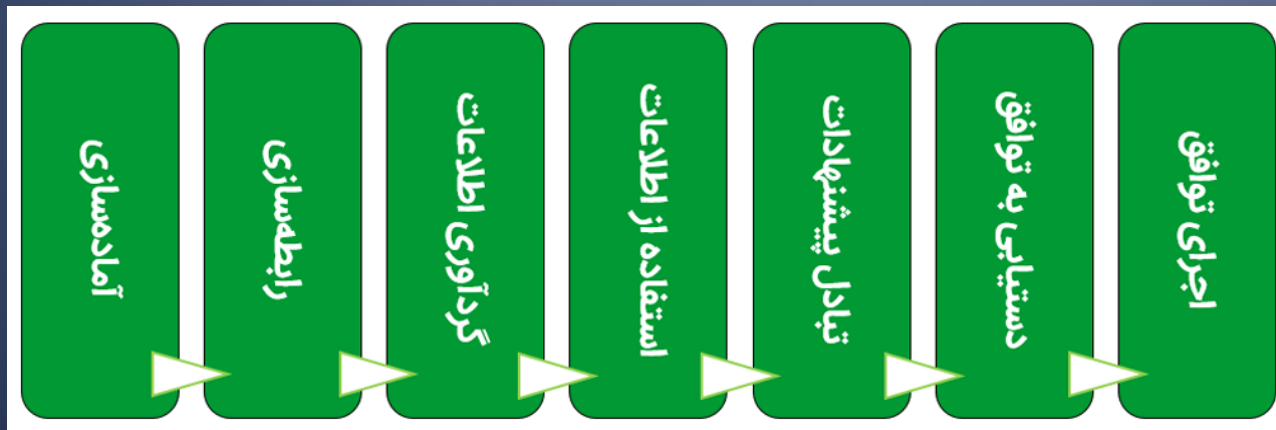
- به جای اختلافات روی نقاط مشترک دست بگذارند
- به نیازها و علایقشان توجه نشان دهند نه به مواضعشان
- به رفع نیازهای طرف های دیگر نیز متعهد باشند
- عقاید و اطلاعاتشان را با یکدیگر مبادله کنند
- راه حل هایی برای کسب سود دوجانبه ارائه دهند
- از معیارهای عینی برای استانداردهای عملکرد استفاده کنند

مذاکره :

شناخت جریان مذاکرات :

مراحل و دوره ها :

محققان متعددی تایید میکنند که مذاکره مانند برقراری ارتباط ، حل مسئله و سایر اشکال تعاملات اجتماعی در **دوره ها یا مراحل متمایزی** صورت میگیرد . لئونارد گرینهایف یک مدل مرحله ای قابل تجسم از مذاکره تدوین کرده است که به کارگیری آن به ویژه در مذاکرات منسجم سودمند است . او معتقد است **هفت گام کلیدی** در فرآیند مذاکره آرمانی وجود دارد :



مذاکره :

شناخت جریان مذاکرات :

مراحل و دوره ها :

- ✓ **آماده سازی :** تصمیم گیری در این که چه چیزی مهم است ، تعریف اهداف و نهایتا اندیشیدن به چگونگی کار با طرف مقابل
- ✓ **ساختن روابط :** رسیدن به شناختی از طرف مقابل ، درک شباهت ها و تفاوت های خود و دیگری و ایجاد تعهد در راستای دستیابی به مجموعه ای از نتایج با مزیت های دو طرفه ، گرینهاف تایید میکند این مرحله برای ورود به مراحل بعدی **بی نهایت ضروری** است .
- ✓ **جمع آوری اطلاعات :** نیاز به شناخت موضوعات ، خصوصیات طرف مقابل و نیازهای وی و هم چنین توافقات احتمالی و تعیین اتفاقات محتمل در صورت عدم انجام توافق
- ✓ **استفاده از اطلاعات :** در این مرحله مذاکره کنندگان درباره حالتی از نتایج یا توافقات ترجیحی که آنها را به حداکثر نیازهایشان می رساند به مشورت میپردازند .
- ✓ **ارائه پیشنهاد :** فرآیند انتقال از یک موضع اولیه و آرمانی به یک نتیجه ی واقعی . از نقطه آغازین به نقطه هدف

مذاکره :

شناخت جریان مذاکرات :

مراحل و دوره ها :

- ✓ **انعقاد معامله :** هدف در اینجا ایجاد تعهد نسبت به توافقی است که در مرحله ی پیشین حاصل شده است . هر طرف به خود اطمینان می دهد به معامله ای دست یافته است که می تواند از آن راضی باشد یا حداقل با آن بسازد .
- ✓ **اجرای توافق :** تعیین اینکه پس از دست دادن و امضای اسناد چه کارهایی باید انجام شود . ممکن است طرفین به این نتیجه برسند که توافق ناقص است ، نکاتی در نظر گرفته نشده ف ، عیوبی ظاهر شده و ممکن است بار دیگر باب معامله باز شود و یا تصمیم گیری درباره مذاکرات به داوری فرد بی طرف سپرده شود



برای ادامه این آموزش لطفا ارتباطتان را با ما قطع نکنید . . .

mojtabatalebi.com



تماس با من
Contact

آدرس
اصفهان - خیابان همدانیان - روبروی
ترمینال جی - مجتمع سپیده - واحد 3

شماره تماس
تلفن همراه: 09133033677
تلفن ثابت: 031-35234849

پست الکترونیک
Email: info@mojtabatalebi.com

شبکه های اجتماعی
 

عضویت در خبرنامه
پست الکترونیک

ارسال



Map Satellite

HAMEDANIYAN
همدانیان

Google
Map data ©2019 Terms of Use

یادتان نرود : آموزش هزینه نیست ، سرمایه گذاری ست

mojtabatalebi.com



پیروز و سربلند باشید