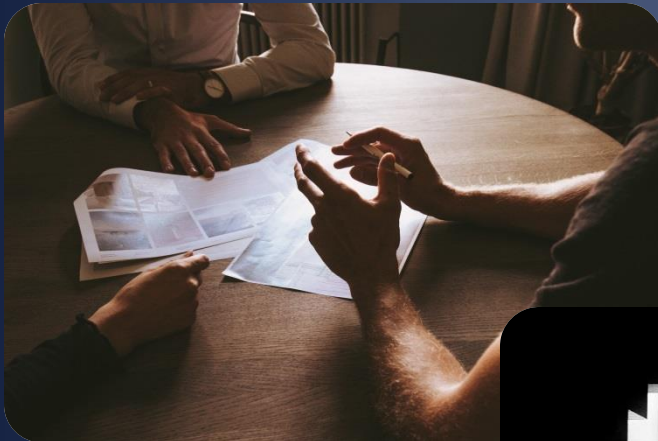


بسم الله الرحمن الرحيم

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



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

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

زمانی که فردی یک نمایش و تئاتر هیجانی ، پر تنش و حاوی برخورد چهره به چهره را تماشا می کند ممکن است با سطحی نگری به این نتیجه برسد که موفقیت مذاکره به توان **متقاعد سازی** ، **سخنوری** ، **ذکاوت** و **ظاهر سازی** متکی است . ولی باید دانست که این تاکتیک ها فقط به درد جذاب کردن مذاکره و سرگرم شدن میخورد .

مبنای موفقیت در مذاکره **نقش بازی کردن یا فراز و فرودهای نمایشی نیست** . بلکه برنامه ریزی ای است که پیش از آغاز گفت و گو صورت میگیرد .

درست است که موفقیت مذاکره از نحوه ی وضع راهبرد نیز تاثیر می گیرد .

اما مبنای موفقیت در فرایند مذاکره چیزی جز مقدمات یا همان نحوه ی آماده شدن برای مذاکره نیست .



مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

تعریف نواقص در مذاکره بالقوه لازم است ولی کافی نیست . برنامه ریزی اثربخش مستلزم کار سخت در چند زمینه است :

۱_ تعریف موضوعات مورد بحث :

گام نخست در برنامه ریزی تعریف موضوعاتی است که مورد بحث قرار میگیرند . معمولاً مذاکره کننده درگیر یک موضوع اصلی (مانند قیمت یا نرخ) و چندین موضوع فرعی (مانند شرایط پرداخت و تعهدات فروشنده) است .

۲_ ترکیب موضوعات و تعریف آمیخته با چانه زنی :

گام بعدی در برنامه ریزی ، جمع آوری موضوعات در قالب یک فهرست جامع است . ترکیب فهرست های هر یک از طرفین درگیر مذاکره ، آمیخته ی چانه زنی را تعیین میکند .

ارائه فهرست بلندی از موضوعات در مذاکره ، تهیه ی همه ی موضوعات واقعی ، احتمال موفقیت مذاکره را بیشتر میکند اگر چه به کار پیچیدگی زیادی می بخشد . در مرحله بعدی **اولویت بندی** موضوعات اهمیت دارد :

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی . . . :

الف : تعیین این که چه موضوعاتی مهم تر و چه موضوعاتی کم ارزش تر است : همین که مذاکره آغاز شود طرفین در معرض هجوم شدید اطلاعات ، بحث ها ، پیشنهادات ، پیشنهادات متقابل ، بده بستان ها و امتیازات قرار می گیرند . زمان ی که مذاکره کنندگان اولویت بندی ندارند به احتمال زیاد تسلیم نکاتی میشوند که توسط طرف مقابل اظهار شده است . اولویت بندی راه های مختلفی همچون قرارداد آنها در سه طبقه ی بالا ، متوسط و پایین دارد .

ب : تعیین موضوعات مرتبط یا نامرتبط با بحث : مختصر کردن ، مفصل کردن و بررسی ارتباط موضوعات با یکدیگر برای رسیدن به هدف

۳ _ تعریف علایق :

بعد از تعریف موضوعات مذاکره کننده باید به تعریف علایق و نیازهایش بپردازد .
علایق را میتوان در چند دسته قرار داد :

- موضوع محور که مستقیماً به موضوعات اصلی تحت مذاکره مربوط اند
- فرآیند محور که مربوط به شیوه های مذاکره کنندگان در طول مذاکره است
- رابطه محور که به روابط فعلی یا آتی مطلوب طرفین وابسته است

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

۴_ شناخت حدود و راهکارهای جایگزین :

حدود نقاطی هستند که بعد از آنها شما باید به جای مذاکره آن را متوقف کنید . زیرا هر موضعی پایین تر از این نقطه از حداقل سطح قابل قبول هم برخوردار نیست . (تعیین حدود روشن و استفاده ی غیر هوشمندانه از آن مانع رسیدن مذاکره به توافقی میشود که پیش تر به عنوان خطوط قرمز تلقی میشد ، مثل نرخ بالاتر از انتظار در مناقصه یا قمار بیش تر از حد مورد نظر)

راهکارهای جایگزین که مذاکره کنندگان میتوانند با رسیدن به آنها همچنان نیازهایشان را برآورده سازند پیش تر مورد بحث ما در سرفصل «اجتناب از مذاکره» قرار گرفت . راهکارهای جایگزین مناسب نه فقط در اجتناب بلکه در مذاکرات دیگر هم باعث قدرت بیشتر شما میگردد .

۵_ هدف گذاری و پیشنهادات آغازین :

نقطه ی هدف جایی ست که فرد به صورت واقع بینانه انتظار دارد بر روی آن به توافق برسد (جواب سوالاتی همچون نتیجه ی باعث آسودگی خاطر یا نقطه ی رضایت مان)

پیشنهادات آغازین چیزی ست که بیانگر بهترین معامله است که فرد امیدوار به دستیابی آن است

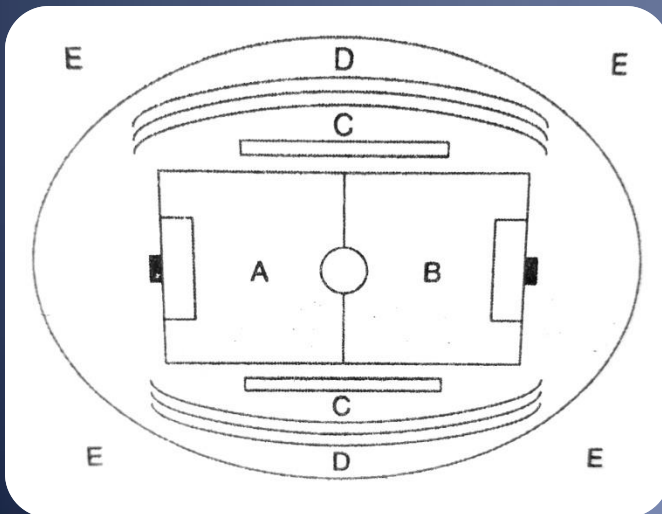
مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

۶_ ارزیابی موکلان (تعریف افراد اثرگذار در فرآیند مذاکره) :

زمانی که افراد برای خودشان مذاکره می کنند مثلاً برای خرید یک دوچرخه یا اتومبیل همه ی موضوعاتی را که پیش تر مورد بحث قرار دادیم خودشان تعیین میکنند . اما زمانی که مذاکره در زمینه ای حرفه ای صورت میگیرد به احتمال فراوان عوامل تاثیر گذار یا موکلانی وارد فرآیند مذاکره میشوند . رؤسا ، اشخاصی که تصمیم گیر نهایی اند ، بینندگان مذاکره ، و مجموعه ای از قوانین و رسوم و هنجارهای فرهنگی و سیاسی و ...



A : بازیگران مستقیم (چه کسانی در میدان طرف ما هستند؟)

B : بازیگران مقابل (چه کسانی در میدان در طرف مقابل هستند؟)

C : بازیگران غیر مستقیم (چه کسانی از اطراف تاثیر میگذارند؟)

D : بینندگان علاقه مند (چه کسانی روی سکوها نشسته اند؟)

E : عوامل محیطی (چه اتفاقاتی در محیط بیرونی می افتد؟)

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

۷_ تجزیه و تحلیل طرف مقابل :

پیش تر در مورد اهداف اثصلی و فذعی خودمان و اولویت بندی آنها صحبت کردیم . در مذاکره علاوه بر اهداف و مواضع و علایق و . . . در طرف خودمان لازم است موارد ذیل هم از طرف مقابل شناسایی گردد تا شانس موفقیت در مذاکره بیشتر رگردد . عدم توجه به ممکن است باعث گردد با وجود آنکه مذاکره برای ما کاملاً حساب شده باشد برای طرف مقابل بی اهمیت و فاقد جذابیت لازم باشد .



- منابع ، علایق و نیازهای فعلی فرد
- اهداف طرف مقابل
- اعتبار و سبک مذاکره طرف مقابل
- راهکارهای جایگزین طرف مقابل
- اختیارات طرف مقابل در بستن قرارداد
- راهبرد و تاکتیک های احتمالی طرف مقابل

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی :

۸_ قصد دنبال کردن چه راهبردی را دارم ؟

پیش تر ۴ راهبرد مذاکره توضیح داده شد ، شاید بهتر بود که راهبرد مذاکره در نقطه ای پیش از این مشخص می شد اما به هر حال در این موقع مذاکره کننده به وضوح تعیین میکند که قصد پیگیری چه راهبردی را دارد .

۹_ نحوه ی ارائه موضوع مورد بحث و دفاع از آن

به علت گستردگی و تنوع موضوعاتی که در مذاکرات مطرح میشود مشخص کردن همه رویه هایی که می توان در جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار داد ممکن نیست . با این حال برخی رهنمودهای عمومی خوب در این زمینه وجود دارد :

- ☐ چه حقایقی از موضع من حمایت میکند ؟
- ☐ آیا پیش از این چنین موضوعاتی تحت شرایط مشابه مورد مذاکره قرار گرفته اند ؟
- ☐ برای کمک به مشخص کردن حقایق با چه کسانی میتوانم مشورت یا صحبت کنم ؟
- ☐ موضع احتمالی طرف مقابل چیست ؟ طرف مقابل چه مباحثی را مطرح میکند ؟
- ☐ چگونه حقایقی را ارائه کنم که متقاعدکننده تر باشد ؟ (بصری ، عکس، نمودار و ...)

مذاکره :

آماده شدن برای اجرای راهبرد :

برنامه ریزی . . . :

۱۰ _ تعریف پروتکل :

عناصری که در پروتکل باید بیانند عبارتند از :

دستور نشست : پیش از مذاکره فهرست کاملی از موضوعات و حتی اهداف را مشخص و ارایه نمایید
مکان مذاکره : افراد تمایل دارند در خانه ، دفتر و مکانهایی مذاکره کنند که احساس راحتی کنند
دوره زمانی مذاکره : اگر مذاکرات طولانی باشد شاید افراد بخواهند در چند جلسه مذاکره کنند
طرف های مقابلی که درگیر مذاکره اند : پیش بینی حضور مشاوران و متخصصان و . . .
اقدامات ما در زمان شکست مذاکره : اگر به بن بست رسیدیم دستور کار چیست ؟
چگونگی ضبط توافقات : اهمیت فراوان دبیری جلسات و یادداشت برداری ها در پیشبرد مذاکره



مذاکره :

تکنیک های مذاکره موفق :

در نحوه انجام موفق یک مذاکره نکات و تکنیک های فراوانی وجود دارد که به طور مفصل در دوره ی تکنیک های مذاکره موفق مورد بحث قرار میگیرد ، در پایان اصول و فنون مذاکره یکی از مهم ترین این موارد را مرور میکنیم :

زبان بدن (Body Language)

بخشی از ارتباط غیرکلامی است که بر پایه ی بخش های مختلف بدن شکل می گیرد.

از جمله زیر مجموعه های زبان بدن می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ژست های بدن
- حرکات دست و پا
- لمس کردن دیگران (مثل دست گذاشتن بر روی شانه ی یک نفر)
- حالت ایستادن و نشستن
- نحوه دست دادن
- علائم چهره و حالات مختلف صورت
- ارتباط چشمی
- زاویه بدن

معمولاً لحن و حجم صدا و شکل بیان را نیز در همین بخش طبقه بندی می کنند .

مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

اخلاق چیست و چگونه در مذاکره به کار گرفته میشود : **اخلاق تعیین کننده ی درستی یا نادرستی رفتارها** ، به معنی وسیع کلمه ، در معیارهای اجتماعی در موقعیتی خاص و یا فرآیند استقرار این معیارهاست . اخلاق با باورهای فردی متفاوت است . در واقع باورهای فردی در مورد اخلاقی بودن امور و اعتقادات فردی و شخصی در مورد درست یا نادرستی مسایل است . اخلاق از فلسفه ی خاصی پیروی میکند که :

الف) ماهیت دنیایی را که در آن زندگی می کنیم تعریف می کند .

ب) قوانینی برای زندگی ما در کنار یکدیگر وضع می کند .

در این بخش بحث ما طرفداری از یک موضع اخلاقی خاص برای همه مذاکره کنندگان نیست . بلکه تشریح موضوعات اخلاقی ای است که در مذاکرات مطرح میشود . به اختصار ابعاد عمده ی یک مذاکره اخلاقی را تعریف می کنیم .

(توجه : نگرش به اخلاق و تعاریف و مباحث آن ترجمه آثار غربی ست و بیانگر نظرات ایشان است و با نظرات شخصی بنده به لحاظ فلسفی متفاوت است . مدرس دوره : مجتبی طالبی)

مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

بسیاری از نویسندگانی که به مسایل اخلاقی کسب و کار پرداخته اند ، معیارهای مختلفی برای آن ارائه داده اند . هیت معتقد است که حداقل **چهار معیار** برای ارزیابی راهبردها و تاکتیک های کسب و کار و مذاکره وجود دارد :

اخلاق نتیجه گرا : تصمیم گیری بر مبنای نتایج مورد انتظار یا اقدامی که بالاترین بازده را در سرمایه گذاری به همراه دارد (درستی یک عمل با ارزیابی موافقان و مخالفان پیامدهای آن عمل)
اخلاق قانون گرا : تصمیم گیری بر مبنای آنچه قانون می گوید (درستی یک عمل با قوانین موجود یا معیارهای جاری اجتماعی)

اخلاق قراردادی : تصمیم گیری بر مبنای راهبرد و ارزش های سازمان (درستی یک عمل بر اساس سنت ها و هنجارهای یک جامعه یا یک اجتماع خاص)

اخلاق شخص گرا : تصمیم گیری بر مبنای اعتقادات شخصی یا آن چه وجدان حکم می کند (درستی عمل بر اساس معیارهای اخلاقی و وجدانی فرد)

هر یک از این رویکردها را می توان برای حل مسایلی در کسب و کار و مذاکرات به کار برد

مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

مذاکره کنندگان با آشنایی این ۴ تاکتیک تصمیم میگیرند واقعا از کدام یک از آنها بهره بگیرند . انتخاب و استفاده از این تاکتیک ها به احتمال زیاد تحت تاثیر انگیزه های مذاکره کنندگان و درک و قضاوت آنان از مناسب بودن تاکتیک ها است . با استفاده از هر تاکتیکی مذاکره کننده گان پیامدهای آن را با سه معیار خواهند سنجید :

- ۱_ آیا تاکتیک خوب عمل کرده است ؟ (نتیجه ی دلخواه به بار آمده ؟)
- ۲_ مذاکره کننده گان بعد از استفاده از یک تاکتیک چه احساسی در مورد خود دارند ؟
- ۳_ طرف های مقابل یا مشاهده کننده گان بیرونی بعد از استفاده از یک تاکتیک چگونه در مورد آنها قضاوت میکنند ؟

نتایج مثبت و منفی هر یک از این سه معیار می تواند مذاکره کننده گان را به سوی تلاش برای تشریح و توجیه تاکتیک استفاده شده و تصمیم گیری برای استفاده مجدد در آینده سوق دهد .

❖ اصلی ترین دلیل مذاکره کننده گان در استفاده از تاکتیک های اخلاقی و غیر اخلاقی بهره گیری از تضاد مطلق گرایی _ نسبی گرایی است (دیگران را به صورت مطلق درک کنند و علل رفتار آنها را تخطی از اصول ، در حالی که رفتار خود را نسبی گرایانه بدانند و خود را به دلایل موجه مجاز به تخطی)

مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

- ✓ تاکتیک های اخلاقی در مذاکره اغلب به **راستگویی** مربوط میشوند
- ✓ **میزان انحراف** از مسیر راستی ، **تعریف راستی** و **نگفتن تمامی حقیقت** چالش های آن است
- ✓ مقالات متعددی در نشریات کسب و کار پیرامون راستگویی به تحریر در آمده است
- ✓ آقای carr در مجله ی هاروارد بیزینس ری ویو مقاله ی بحث برانگیزی منتشر کرده است :
وی کسب و کار را با بازی پوکر قابل قیاس می داند و بیان میکند که **افرادی که اهل کسب و کارند مجبورند به تقلب روی بیاورند** . کار میگوید ، بلوف زدن ، بزرگنمایی ، پنهان کاری یا تحریف اطلاعات راه های مجاز برای افراد و سازمان ها برای رسیدن به حداکثر منافعشان است .
کار بیان میکند مدیران اجرایی گاه به ناچار برای منافع خود یا سازمانشان بایستی به نوعی در برابر مشتریان ، عرضه کنندگان ، اتحادیه های کارگری ، ارادات دولتی و حتی دیگر مدیران سازمان به نیرنگ متوسل شوند .



مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

انواع تاکتیک های غیر اخلاقی در مذاکره

محققان قریب ۲۰ سال است که برای شناسایی ماهیت و ساختار ضمنی این تاکتیک ها تلاش می کنند . با تجزیه و تحلیل پرسشنامه های مختلف ، ۶ نوع تاکتیک شناسایی شد که بعدا با جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های بیشتر ، این تاکتیک ها مورد تایید قرار گرفت :

- ۱ _ چانه زنی رقابتی سنتی (ندادن اطلاعات ، ارائه یک پیشنهاد آغازین اغراق آمیز و ...)
- ۲ _ دستاویز قراردادن احساسات (نشان دادن خشم، ترس، نارضایتی ساختگی، نشان دادن احساس شعف و رضایت ساختگی)
- ۳ _ ارائه ی اطلاعات نادرست (تحریف اطلاعات یا رویدادهای مذاکره هنگام توضیح آنها برای دیگران)
- ۴ _ بد جلوه دادن طرف مقابل (در مقابل همکاری و بیان مسایل شخصی و ...)
- ۵ _ به کار گیری روش های نادرست جمع آوری اطلاعات (رشوه دادن و ورود غیرقانونی، جاسوسی)
- ۶ _ بلوف زدن (تهدیدات یا وعده های دروغین و ...)

□ نتایج نشان میدهد هنگامی که مذاکره کننده گان انگیزه ی رقابتی دارند به مراتب استفاده از تاکتیک های غیر اخلاقی را مجازتر می دانند تا زمانی که انگیزه ی دو طرف همکاری ست

مذاکره :

اخلاق در مذاکره :

کشف نیرنگ: تاکتیک هایی که با آنها میتوان مشخص کرد که طرف مقابل از نیرنگ استفاده میکند یا خیر ؟

تهدید و ارباب : (ترساندن طرف مقابل در استفاده از نیرنگ ، وارد کردن یک اتهام جدی ، انتقاد و ...)

بیهوده نشان دادن نیرنگ : («حقیقت روزی نمایان میشود» ، «برای پرکردن چاه چاله نکن» و ...)

شرمندگی و دلداری دادن : («اعتراف برای آرامش روح خوب است» ، کمک به کاهش فشار فریبکار بودن)

بلوف زدن : («دست رو شده برام» ، به دروغ بگویند که به نیرنگشان پی برده اید و ...)

تحریک ملایم : (تشویق فرد به ادامه حرف، سوال کردن برای شفاف شدن، حس اعتماد برای دادن اطلاعات)

به حداقل رساندن اثر فریب : (کاهش اهمیت اقدامات فریب آمیز، کمک به عذر و بهانه برای فریبکاری و ...)

تناقض گویی : (درخواست توضیح کاملتر ، اشاره به گزارش های طرف مقابل ، تکرار یک سوال و ...)

اطلاعات دستکاری شده : (دادن اطلاعات دستکاری شده ، طرح سوال حاوی اطلاعات غلط ، بزرگنمایی ...)

رخنه در موضع دفاعی : (افشای دروغ کوچک و وادار کردن طرف به افشای دروغ های بزرگتر)

خودافشایی : (به دروغ های کوچکتان اعتراف کنید تا طرف مقابل به دروغ های بزرگش اعتراف کند ۹)

اشاره به نشانه های نیرنگ طرف : (تغییر صدا، لحن ، عرق کردن و ...)

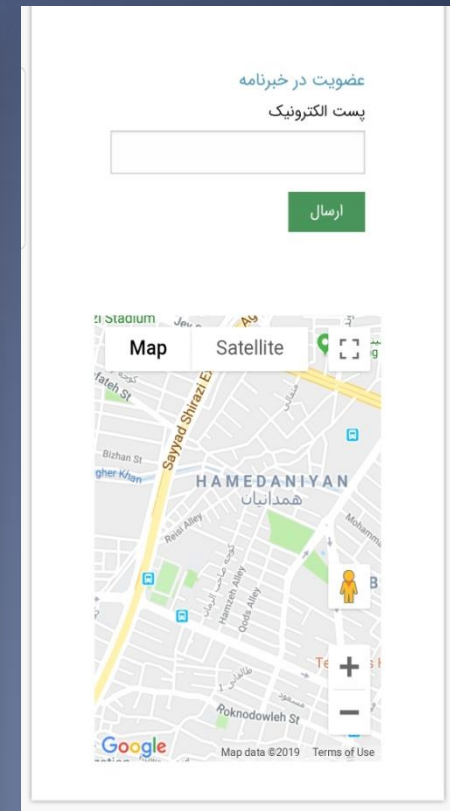
توجه : («تو برای من مهم هستی» ، «من درد تو را حس میکنم» و ...)

حفظ جبهه کنونی : (توصیه به حفظ شهرت ، یادآوری سابقه و ...)

رویکرد مستقیم : («با من صادق باش» ، «با من به راحتی حقیقت را بگو» و ...)

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

mojtabatalebi.com



یادتان نرود : آموزش هزینه نیست ، سرمایه گذاری ست

mojtabatalebi.com



پیروز و سربلند باشید