



عنوان مقاله: اصول و فنون مذاکره

نگارنده: احمد مظفرآبادی / کارشناس ارشد مدیریت

سه منشا قدرت در مذاکره

روانشناسان اجتماعی سه منشا برای داشتن قدرت در اجتماع بر شمرده اند که مذاکره کننده نیز می تواند از این موارد به عنوان اهرمی برای موفقیت خود در مذاکره بهره گیرد.

منشا اول قدرت در مذاکره، قوی بودن BATNA یا جایگزین های پیش رو در صورت عدم توافق در مذاکره است. در کتابها و محتوای آموزشی مذاکره توصیه شده است که قبل از مذاکره به مسیرهای جایگزین در صورت عدم توافق نیز فکر کنیم. در صورت روشن بودن مسیرهای جایگزین، با آرامش بیشتر می توانیم مذاکره کنیم و تحت فشارهای بی مورد طرف مقابل، توافقی را که برای ما مطلوب نیست را ساده تر رد خواهیم کرد.

منشا دوم برای قدرت بیشتر در مذاکره، جایگاه سازمانی مذاکره کننده، میزان اختیارات مذاکره کننده و موضوعاتی از این دست خواهد بود. پر واضح است فردی که از جایگاه شغلی بالاتر یا سمتی بالاتر در سازمان برخوردار است، با اعتماد به نفس بیشتری مذاکره خواهد کرد. فرض کنید فردی بدون اختیارات لازم شروع به مذاکره کند. زمانی که لحظه تصمیم گیری فرا برسد این شخص نمی تواند به تنهایی تصمیم بگیرد و لاجرم با سایر افراد کنترل های نهایی را انجام می دهد. اعتماد طرف مقابل نیز به چنین مذاکره کننده ای کم شده و ممکن مسیر مذاکره تغییر اساسی یابد.

سومین منشا برای قدرت داشتن در مذاکره، قدرت روانی و تسلط بر خود است. قبلاً در مطلبی بیان کردیم که هر جا صحبت از موضوعات روانی در مذاکره می شود بحث هوش هیجانی و اهمیت آن نیز مطرح می شود. مذاکره کننده ای که از اعتماد به نفس لازم برای مذاکره برخوردار نباشد، نمی تواند به درستی مذاکره کرده و از منافع سازمان خود دفاع کند و ممکن است هر لحظه استرس و موضوعات روانی مذاکره او را دچار اشتباهای زیادی کند. چه بسا افرادی که از این قدرت روانی برخوردار بوده و توانسته اند و با در دست داشتن اختیارات کامل، مذاکره را به سرانجامی مطلوب نظر خود برسانند.

پس می بایست این سه منشا یا منبع قدرت را بدرستی درک کنیم و سعی کنیم با رعایت آنها قدرت خود را در مذاکره بیشتر و بهتر کنیم.

بررسی و تحقیق قبل از شروع مذاکره (آماده سازی)

بررسی و تحقیق در واقع یک نوع آمادگی قبل از مذاکره است. در حقیقت جمع آوری اطلاعات قبل از شروع مذاکره است. نکته ای کلیدی که معمولاً مغفول می ماند، در کمال تعجب باید گفت که این بررسی و تحقیق از خود شما شروع می شود که پاسخ به سوال های زیر است:

- هدف شما از مذاکره چیست؟

- از مذاکره به دنبال چه دستاوردی هستید؟

- چه چیزهای قرار است واگذار کنید و چه چیزهایی را قرار نیست واگذار کنید؟

مذاکره کننده حرفه ای روشی مختص خود برای این موضوع دارد که مطالعه آن خالی از لطف نیست:

“ما نیاز به روشن ترین دیدگاه نسبت به اهداف خود داریم. جداً نیاز داریم که قبل از مذاکره نسبت به اولویت های خود و ترتیب آنها با خود صادق باشیم.”



در طول مذاکره به ناچار با انتخاب ها سرو کار داریم. پس بهتر است بدانیم که به دنبال چه هستیم تا در گرماگرم مذاکره تصمیمات بهتری بگیریم. به عنوان مثال اگر مذاکره ای برای شغل جدید در پیش داریم بهتر است این سوال ها را از خود بپرسیم و جواب آنرا نیز برای خود روشن کنیم:

اولویت اول من از محیط کاری جدید چیست؟ حقوق بالاتر، همکاران خونگرم، محیط کاری یادگیرنده پرستیژ شرکتی که در آن کار می کنم برایم مهم است یا خیر؟
به دنبال شرکتی هستیم که بتوانیم در آینده جایگاه های شغلی بهتری در آن پیدا کنیم یا اینکه نه به دنبال شرکتی هستیم که بعد از چند سال آن را ترک کرده و شرکتی دیگر برای شغل پیدا کنیم.
پر واضح است که اگر ما قبل از شروع مذاکره پاسخ سوالات بالا را بدانیم به نحو بهتر و موثرتری می توانیم مذاکره کنیم و عایدی ما نیز از مذاکره به مراتب بیشتر و مطلوب تر می باشد.

برای مذاکره نمی توان دستورالعمل از پیش تعیین شده مشخص کرد؛ به هیچ وجه.
پر واضح است که آماده سازی قبل از مذاکره مهم و ضروری است و اصرار بر برآورده شدن خواسته هایمان منصفانه ترین روش است. اما نباید به یک برنامه ثابت از پیش تعیین شده اتکا داشت. در حین مذاکره همه چیز در حال تلاطم و بالا و پایین شدن است.
بنابراین بایستی آمادگی لازم برای رویارویی با موارد پنهان و پیش بینی نشده داشته باشیم.
نقل قولی از یک مذاکره کننده حرفه ای می تواند تاییدی بر گفته های قبلی باشد: "مذاکره تلاشی صرفاً خطی نیست. مذاکره پر از فراز و نشیب بوده و مذاکره نیاز به مدیریت روابط، داده ها، شهود و پیشنهادهای جایگزین مطرح شده در طول فرآیند دارد و این مدیریت صحیح احتمالاً باعث به وجود آمدن نتایج بهتری می شود."

بنابراین برای موفقیت در مذاکره می بایست از چابکی لازم برخوردار باشیم. لازمه موفقیت در مذاکره داشتن استراتژی قوی و آمادگی مواجهه با تغییرات در هر لحظه است.

مذاکره تصمیمات خلق الساعه لازم دارد. مذاکره یک جاده ۲ طرفه است و نمی توان برای مذاکره نسخه ای ثابت و از پیش تعیین شده آماده کرد. طرف مقابل شما ممکن است به مانند شما باهوش، مصمم و حتی جایز الخطا باشد. شما نمی توانید دستور جلسه خود، نگرش خود و حتی دیدگاه خود را بر آنها تحمیل کنید. همانگونه که دیگران نمی توانند این کار را با شما انجام دهند.
مذاکرات تعاملی و رقابتی معمولاً برنامه های ثابت دارند. اما مذاکره موفق، لازمه اش پویایی بیشتر است. پویایی لازمه اش خلاقیت لحظه ای است. در واقع اینکه بتوان در حین مذاکره با هوشمندی کافی به موضوعاتی که طرف مقابل مطرح می کند عکس العمل نشان داده و بتوانیم راه حل هایی بدیع ایجاد کنیم.

هوش احساسی یا هیجانی

در نوشته نقش احساسات در مذاکره بیان کردیم که تا چه اندازه اشراف و تسلط بر احساسات برای مذاکره بهتر به ما کمک می کند. گفتیم که هر جا که از احساسات و مدیریت آن صحبت می شود مبحث هوش هیجانی مطرح می گردد. اما هوش هیجانی چیست؟ تعریف هوش معادل توانایی ذهنی در انجام کار یا نقشی تعریف شده است. زمانی هم که صحبت از هوش هیجانی می شود این معنی به ذهن متبادر می شود که یعنی توانایی ذهنی در مدیریت هیجانات. هوش هیجانی یا توانایی در ۵ بُعد اصلی بحث می شود. اول اینکه فردی که دارای هوش هیجانی است نسبت به عواطف و احساسات خود اشراف کامل را دارد. یعنی فرد در لحظات مختلف نسبت به هیجانات و احساس خود شناخت کافی دارد. اگر عصبانی است متوجه این موضوع است. اگر عجلو است میدانند که دارد عجله می کند. اگر بی تابی می کند می داند که بی تاب است.



نقش احساسات در مذاکره

در نوشته نفرین هراس از مذاکره برخی از موارد مرتبط با هراس از مذاکره را بیان نمودیم. کسانی که به نحوی با مذاکره درگیر بوده اند و تجربه های خوب و بد از مذاکره داشته اند شاید نسبت به نقش احساس در مذاکره اشراف بیشتری داشته اند. بسیار موارد بوده است که مذاکرات به خاطر برخورد های احساسی به چالش بی مورد برخورد است و گاهی نیز به بن بست رسیده است.

نفرین هراس از مذاکره

برخی از افراد نسبت به مذاکره هراس یا فوبیا دارند. هر کاری لازم باشد انجام می دهند که تحت فشار مذاکره و گفتگو قرار نگیرند. در عوض برخی هم هستند که می گویند ما عاشق مذاکره هستیم. در واقع به عبارت بهتر، شهوت مذاکره دارند. آنها نه روش رقابتی را در پیش می گیرند و نه همکاری و تعامل را. در واقع اجتناب کننده از مذاکره هستند. اگر حداقل نیاز و خواسته ایشان تامین شود خود را برای کسب خواسته های بیشتر به چالش گفتگو با کسی که متفاوت از آنها فکر می کند، وارد نمی کنند.

در باب اهمیت مذاکره و آموختن این مهارت ارزشمند

دوره اصول و فنون مذاکره، دوره ای است که در آن سعی شده است مذاکره و یا به عبارت ساده تر گفتگویی که میان چند نفر برای حصول توافقی انجام می پذیرد را تشریح کند. دوره به این می پردازد که هر فرد، شرکت و یا هر عنصری که نیاز به مذاکره برای تامین منافع خود دارد، به شکل بهتر و علمی تر با طرف مقابل به گفتگو بنشیند و ضمن شناخت فرآیندهای اصول مذاکره، اشراف بیشتر و بهتری بر موضوعات در جریان بحث و گفتگو داشته و با کمتر کردن تبعات احتمالی نامناسب، به مقاصد خود منتج گردد. این دوره ضمن بیان و تشریح مفهوم مذاکره که بعد ساده تر مذاکره است به اصول بهتر مذاکره کردن که بعد پیچیده تر نامیده می شود نیز تشریح می کند.

ضرورت آموختن این مهارت ارزشمند:

بسیار دیده شده است که افراد و یا شرکتها بنا به دلایلی در منافع و خواسته ها با طرفهای دیگر خود دچار تعارض شده اند و نتوانسته اند به یک توافق منطقی و مطلوب نظر طرفین برسند. از اینرو به نظر آموختن اصول و فنون مذاکره کمک شایانی به تمامی افرادی خواهد کرد که به دنبال رسیدن به خواسته های مشروع و مقبول خود هستند.

کاربردهای دوره:

انسانها در بسیاری از موضوعات برای تحقق خواسته های خود نیاز به مذاکره دارند. خرید یا فروش منزل، خرید یا فروش خودرو، خرید یا فروش ملزومات، حل و فصل اختلافات خانوادگی، حل و فصل اختلاف میان فرزند و پدر و مادر، تصمیم گیری برای تعطیلات سال نو و حتی آخر هفته، حل و فصل اختلاف اعضای ساختمانهای مسکونی و تجاری یا اداری، اختلافات میان موجر و مستاجر، توافق نویسنده و ناشر، حل و فصل اختلافات همسایگان، مذاکره برای فروش کالا و خدمات، مذاکره برای کسب پورسانتهای بالاتر فروش، مذاکره ارتقا جایگاه شغلی، مذاکره برای ارتقا حقوق و مزایای شغلی، مذاکره در جلسات خواستگاری، مذاکره برای انعقاد قرارداد نمایندگی و بسیاری از موارد دیگر.

به هر ترتیبی انسانها هر روز و شب به نحوی، کم و زیاد، سهل و پیچیده در گیر با گفتگو و مذاکره هستند. پر واضح است که سعی کنیم این مهارت ارزشمند را آموخته و با تجربیات بیشتر در آن متبحرتر شویم

چک لیست آماده سازی قبل از شروع مذاکره

چرچیل جمله معروفی درباره آماده سازی دارد:

“هیچ جایگزینی برای سخت کار کردن، برای آماده سازی وجود ندارد”

@karafarini31

021-88455415_107

www.cauast31.ac.ir

karafarini.unit31@gmail.com



در نتیجه آماده سازی قبل از مذاکره اهمیت بسیاری پیدا می کند. در ادامه سوالاتی که پرسیدن آن و متعاقباً پاسخ به آن کمک شایانی به ما قبل مذاکره می کند را فهرست می کنیم.

اول- آیا ما نسبت به طرف مقابل شناخت کافی داریم؟

جایگاه شغلی طرف یا طرف های مقابل چیست؟ فردی از تیم شما قبلاً فرد یا افراد طرف مقابل را ملاقات کرده اند؟ موارد دیگری که باید درباره طرف مقابل بدانید چه چیزهایی هستند؟

دوم- طرف یا طرفهای مقابل ما اصالتاً اهل کجا هستند؟

آیا نسبت به فرهنگ، سوابق و خصوصیات رفتاری و شخصیتی طرف مقابل شناخت کافی داریم؟

سوم: طرف مقابل ما تجربیاتش بیشتر در چه حوزه هایی است؟

رفتار طرف مقابل در مذاکرات قبلی چگونه بوده است؟ آیا طرف مقابل تازه در این مسئولیت مشغول شده است؟ طرف مقابل نیازی به مرور موارد قبلی و تصمیم گیری شده دارد؟

چهارم- طرف مقابل در موارد قبلی چه رویکرد و تاکتیکی را بیشتر به کار برده است؟

آیا می توانید یک چارچوب کلی از طرف مقابل ارائه دهید که نشان دهد، شناختی کلی از آن پیدا کرده باشید؟

پنجم- آیا طرف مقابل ما از اختیارات کافی برخوردار است؟

طرف مقابل شما می تواند به تنهایی تصمیم بگیرد یا اینکه می بایست با فرد دیگری کنترل نهایی را انجام دهد؟

ششم- آیا می دانید طرف مقابل شما دقیقاً به دنبال چه چیزی در مذاکره است؟

نیاز و خواسته های طرف مقابل شما چیست؟

هفتم- طرف مقابل شما چه محدودیت هایی دارد؟

آیا طرف مقابل محدودیتی در زمان دارد؟ آیا طرف مقابل مشکلاتی مالی و محدودیت نقدینگی دارد؟

هشتم- چه موارد پنهانی ممکن است در طرف مقابل وجود داشته باشد؟

موضوعات پنهانی که ممکن است مشتری شما داشته باشد و باعث توافق یا عدم توافق شود چه مواردی هستند؟

پس می توان با در نظر گرفتن سوالات بالا و جزئیات تفصیل شده، قبل از شروع مذاکره، آمادگی بیشتر و بهتری برای مذاکره پیدا کنیم. البته در نظر داشته باشید که با توجه به موضوع مذاکره می توان شکل سوالات و پاسخهای آنرا تغییر دهیم. همواره در نظر داشته باشیم که مذاکره زمانی اتفاق می افتد که دو طرف واقعیتی موجود را از دو نگاه متفاوت می بینند. پس کشف واقعیت ها از نگاه طرف مقابل بسیار کلیدی است.