

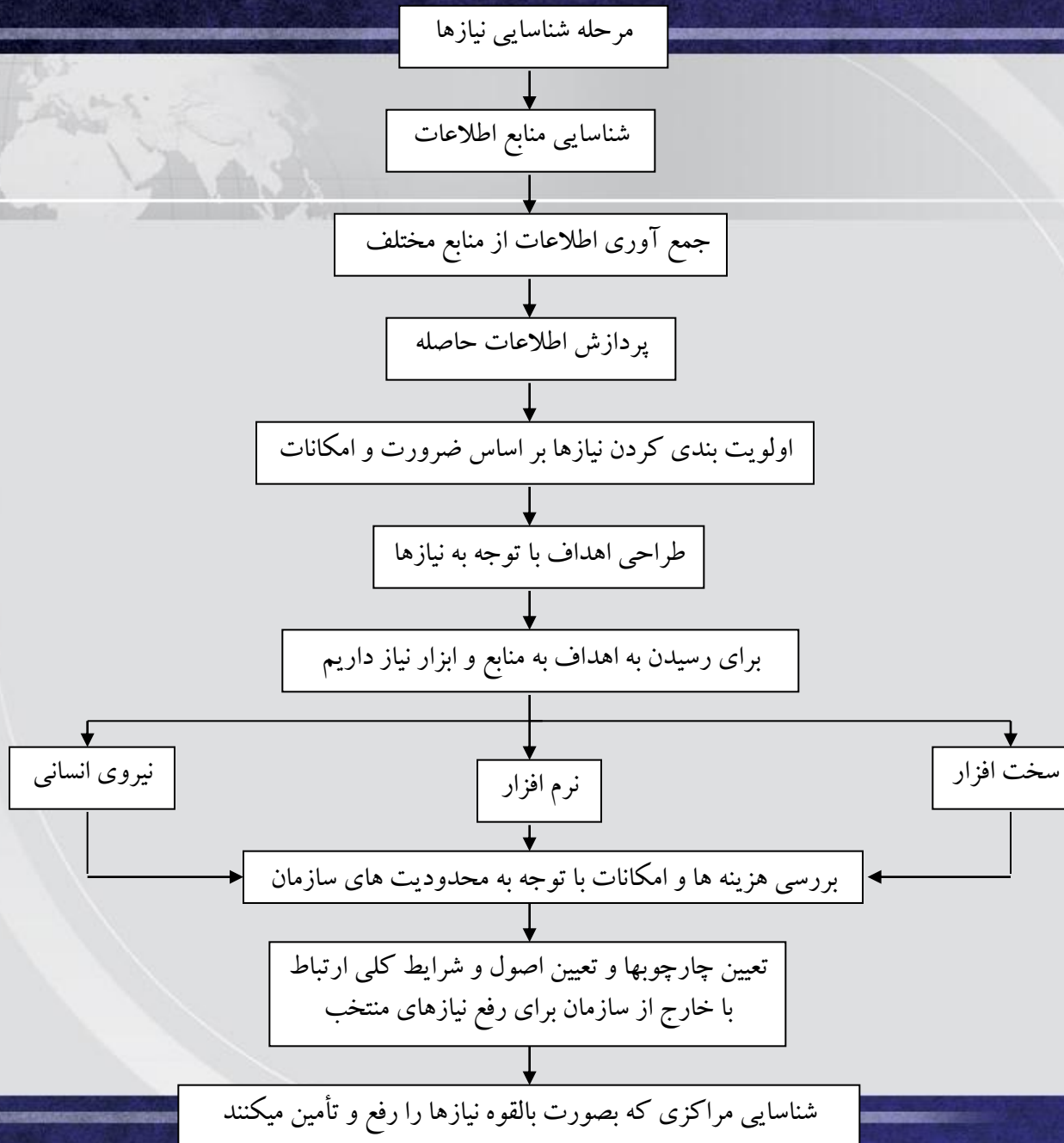
اصول و فنون مذاکره

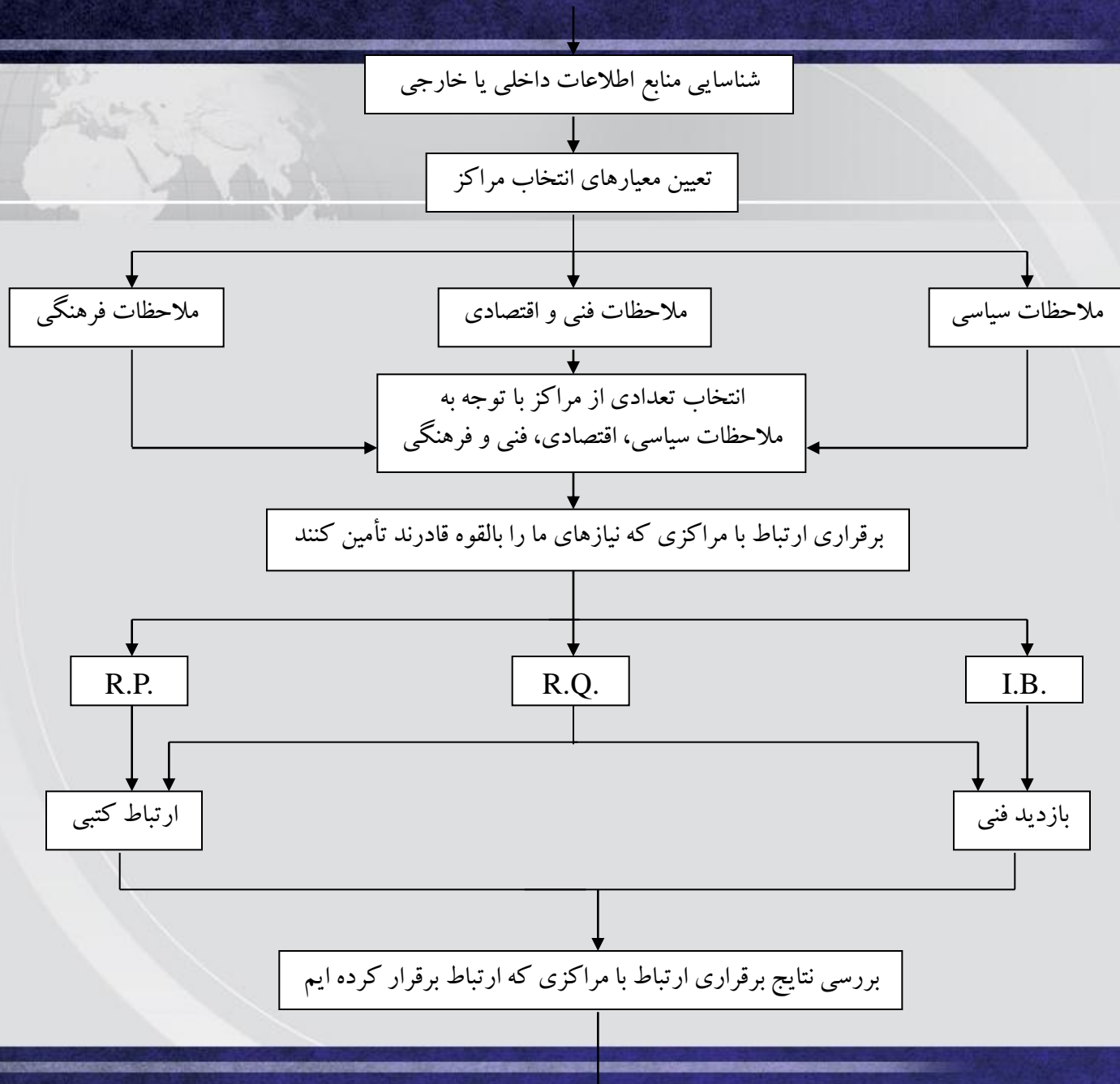
THE PRINCIPALS OF NEGOTIATION



آشنایی با اصول و فنون مذاکره / مسین صامبی / کارشناس ارشد مدیریت اجرایی / دانشگاه علم و صنعت ایران











انواع مذاکره:

علمي



سنتي



ویژگی مذاکره به روش سنتی آن است که هر یک از طرفین با اتخاذ موضع یا موضعی که معمولاً افراطی و بالاتر از حد مورد قبول است وارد جلسه می شوند و شامل موارد ذیل است:

(الف) مذاکره کننده میداند موضعی که اتخاذ کرده بالاتر از حد مورد قبول خود اوست.

(ب) مذاکره کننده میداند که طرف مقابل موضع انتخابی او را نمی پذیرد.

(ج) مذاکره کننده میداند که اگر جای طرف مقابل بود چنین موضعی را نمی پذیرفت.

(د) مذاکره کننده میداند در جلسه مذاکره از موضعی دفاع میکند که نه خود قبول دارد و نه طرف مقابل



نتیجه:

- طولانی شدن مذاکره مبتنی بر موضع گیری
- قطع شدن و بی نتیجه ماندن مذاکره
- رسیدن به توافق غیر معقول، غیر منصفانه و ناپایدار

به عبارتی در مذاکره سنتی، پیروزی غیر معقول یک طرف و شکست غیر منصفانه طرف دیگر رخ خواهد داد.


ارکان يك مذاکره علمي

۱. جلوگیری از بروز تنش تا بتوان با تفاهم به توافق رسید.
۲. برقراری يك رابطه انساني مناسب با طرف مقابل
۳. شناخت منافع خود قبل از مذاکره
۴. اولویت بندی کردن منافع
۵. شناخت منافع طرف مقابل



مذاکره کننده خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

۱. صداقت داشته باشد.
۲. راز دار باشد.
۳. ادب و متانت داشته باشد.
۴. دارای صراحت کلام و روشنی در بیان باشد.
۵. منطقی باشد.
۶. منصف باشد.
۷. دارای خلاقیت باشد.
۸. وقت شناس باشد.

- 
۹. باید در کلام جاذبه داشته باشد.
 ۱۰. توان برقراری ارتباط را داشته باشد.
 ۱۱. باید صبر و بردباری داشته باشد.
 ۱۲. باید اشراف به موضوع مذاکره داشته باشد.
 ۱۳. مدیریت زمان داشته باشد.
 ۱۴. شجاعت تصمیم‌گیری داشته باشد.
 ۱۵. سرعت عمل داشته باشد.
 ۱۶. قدرت تمرکز بالا داشته باشد.
 ۱۷. حافظه قوی داشته باشد.

۱۸. هوشیاری کامل، سرعت انتقال و اندیشه باید همزمان عمل کند.
۱۹. نگاه کردن به چشم و چهره طرف مقابل
۲۰. باید شنونده فعال باشد.
۲۱. آراستگی ظاهری را رعایت کند.
۲۲. دارا بودن ذهن تحلیلگر
۲۳. توجه داشتن به منافع در صورت طولانی شدن روند مذاکره
۲۴. همیشه با دستور مذاکره (Agenda) باید وارد مذاکره شود.
۲۵. داشتن تسلط معنوی بر جلسه
۲۶. توجه به دفاع از شرف و حیثیت ملی در طول مذاکره

اصول برگزاری جلسات

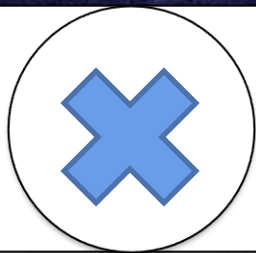
۱. تنظیم دستور جلسه (Agenda)
۲. ارسال دستور جلسه از قبل برای اعضای جلسه
۳. زمان جلسه به نحوی تنظیم شود که اکثر اعضاء به خصوص افراد کلیدی بتوانند در جلسه حاضر شوند.
۴. سقف زمانی جلسه از ابتدا باید تعیین شود.
۵. در هر زمان فقط يك نفر صحبت کند و هنگامیکه واقعاً حرفی برای گفتن داریم صحبت کنیم.
۶. قضاوت را به وقتی باید موکول کرد که همه حرفها را شنیده باشیم.

۷. باید به تمام افراد فرصتی برای بیان نظراتشان داده شود و فرصت را ابتدا به افراد جوان و کوچک جلسه بدهیم.

۸. انتقادات به نظرات مطروحه در جلسه را باید به صورت پیشنهاد و توصیه بیان کرد.

۹. در پایان جلسه باید هماهنگ کننده جلسه جمع بندی شفاهی بکند.

۱۰. تنظیم صورتجلسه و ارسال آن برای تمام اعضاء جلسه



مواردی که در مذاکره نباید انجام داد

۱. سخن طرف مذاکره را نباید قطع کرد.
۲. مذاکره را نباید به جدل و تقابل تبدیل کرد.
۳. مذاکره به رو در روی و غلبه شخصیتی نباید کشیده شود.
۴. از مذاکره نباید خودداری کرد و ترسید.
۵. زمان نامناسب برای مذاکره نباید انتخاب کرد.
۶. طرف مقابل را نباید در مخمصه انداخت.
۷. نباید خودمان را در مخمصه بیندازیم و تمام پلهای پشت سرمان را خراب کنیم.
۸. هیچوقت نباید فکر کرد که بر سر دو راهی هستیم. (نباید دروغ گفت و نباید با گفتن همه راستها افشاگری کنیم.)
۹. بدون آمادگی قبلی و اشراف کامل به موضوع نباید مذاکره کرد.

۱۰. بدون هماهنگی با تیم خودمان و بدون اطلاع از نتایج جلسات قبلی وارد مذاکره نباید شد.
۱۱. بدون هدف و برنامه وارد مذاکره نباید شد.
۱۲. از نقش پردازی برای اعضای تیم نباید غفلت کرد.
۱۳. مذاکره نباید یکنفره انجام شود زیرا مذاکره تیمی است.
۱۴. قبل از شروع مذاکره به هدفهای مذاکره بصورت جاه طلبانه نباید وعده داد.
۱۵. در طول مذاکره نباید آرامش خود را از دست داد.
۱۶. نسبت به مطلبی که تخصص نداریم نباید حرف زد و موضعگیری نمود.
۱۷. سوالی را که پاسخش را دوست نداریم نباید مطرح کرد.
۱۸. نباید طولانی و خسته کننده پشت میز مذاکره کننده حرف بزنیم.
۱۹. جلسه مذاکره را نباید به جلسه سخنرانی تبدیل کرد.

۲۰. تمام دلایل خود را برای اثبات نظراتمان یکبار مطرح نکنیم.
۲۱. نباید از ضعیفترین استدلالات برای اثبات دلایل خود استفاده کنیم.
۲۲. تمام بار مذاکره را نباید تنهایی به دوش کشید.
۲۳. نباید مکرراً سوگند خورد.
۲۴. مشکل طرف مذاکره را نباید ندیده گرفت.
۲۵. در مذاکره با یک هیئت تمام خطاب را نباید روی یک نفر متمرکز کرد.
۲۶. در مذاکره نباید خجالت کشید و اگر مطلبی را متوجه نشدیم بپرسیم.
۲۷. به زبانی که به آن مسلط نیستیم مذاکره نکنیم.
۲۸. تا جایی که امکان دارد از مترجم استفاده نکنیم.
۲۹. کلام خود را با منفي نباید شروع کرد.
۳۰. طرف مذاکره را به دروغگویی نباید متهم کرد.
۳۱. طرف مذاکره را به تقلب نباید متهم کرد.
۳۲. طرف مذاکره را به سخره نباید گرفت.

۳۳. وقتی در موقعیتی حساس قرا میگیریم هزینه توافق و عدم توافق را بسنجیم و آنرا که هزینه کمتری دارد بپذیریم.
۳۴. میز مذاکره را نباید به میز محاکمه تبدیل کرد.
۳۵. هیچگاه بی مطالعه پیشنهاد ندهیم.
۳۶. هیچگاه سیگار در جلسه نکشید.
۳۷. با فردی که اختیار ندارد نباید مذاکره کرد.
۳۸. در مذاکرات شخصی مجیز گویی نکنید.
۳۹. خود شیفتگی بر روی نظرات و افکار خود نداشته باشیم.
۴۰. برای دریافت اطلاعات طرف مقابل را تحت فشار نگذاریم.
۴۱. برای جلب توافق طرف مقابل التماس نکنیم.
۴۲. در مذاکرات رییس هیئت مذاکره را نباید تنها رها کرد.
۴۳. به افراد منفی تیم خود نباید خیلی میدان داد.
۴۴. در تهیه خلاصه مذاکرات انجام شده نباید به دیگران خیلی اکتفا کرد و

باید خودمان هم یادداشت برداریم.

۴۵. بدون اختیار تام نباید پشت میز مذاکره رفت.

۴۶. به علت کمبود وقت نظرات بر حق خود را با جملات بریده بریده ضایع نکنیم.

۴۷. هنگامیکه طرف مذاکره حوصله شنیدن حرفهای ما را ندارد مذاکره نکنیم.

۴۸. از خودمان بی قراری نشان ندهیم.

۴۹. بدون حفظ تعادل به آنچه که میدهیم و می ستانیم حرکت نکنیم.

۵۰. اعتماد به نفس خود را در برابر عظمت، قدرت، برتری و توانمندی طرف مقابل از دست ندهیم.

۵۱. در برابر بیانات نامناسب طرف مذاکره عکس العمل تند و احساساتی نشان ندهیم.

۵۲. به تمام سوالات طرف مقابل نباید پاسخ مستقیم داد.

۵۳. تا موقعیکه تمام مقصود و حرف طرف مقابل را نفهمیده ایم قبول یا رد نکنیم.

۵۴. فقط روی خواسته های خودمان پافشاری نکنیم و به منافع طرف مقابلمان اگر حق است گوشه چشمی داشته باشیم.

۵۵. اگر بعد از گذشت مدتی از مذاکره طرف مقابل به خواسته های ما تن داد از او تشکر زیاد نکنیم.

۵۶. اگر طرف مقابل از روی ناآگاهی عمل زشتی انجام داد به روی او نیاوریم.

۵۷. مذاکره را با مسایل حساس و تنش زا نباید شروع کرد و نباید با تنش هم تمام کرد.

۵۸. افراد مذاکره کننده گروه را به خاطر تلاشی که برای منافع شرکتش میکند نباید ملامت کرد.

۵۹. در مذاکراتی که میکنیم هیچگاه نباید وارد مسایل و بحث سیاسی شد.

۶۰. در اینگونه مذاکرات نباید وارد مسایل و باورهای مذهبی طرف مقابل شد.

۶۱. در طول مذاکره وارد مسایل شخصی و خانوادگی افراد نباید شد.

۶۲. صحبت‌های محرمانه در جلسه با اعضای تیم خود نکنیم.

۶۳. میز مذاکره را نباید به میز پذیرائی تبدیل کرد.

★ بایدها در مذاکرات:

- ۱- هنگام مذاکرات حساس فشارهای روحی را باید کنترل کرد.
- ۲- در صورت نیاز آماده تغییر مواضع باشیم.
- ۳- با برنامه ریزی دقیق زمان را اسیر خودمان کنیم.
- ۴- مذاکرات باید مستند سازی شوند.
- ۵- هر موقع پشت میز مذاکره می نشینیم به تفاوت‌های رفتاری، اعتقادی، منشی، اخلاقی، پنداری و گفتاری طرف مقابل توجه داشته باشیم.
- ۶- افراد خودمان را درباره مسائل مهم مذاکره باید توجیه کنیم.
- ۷- از تن گفتار و آهنگ صدا در مذاکره باید استفاده کرد.
- ۸- در مذاکره از جملات ساده و روشن باید استفاده کرد.
- ۹- ارائه کارت ویزیت توسط هر یک از افراد تیم مذاکره کننده الزامی است.
- ۱۰- وسایل ارتباطی مانند: تلفن، فاکس، اینترنت، اوورهد و... باید در گوشه ای از اتاق جلسه برای استفاده ضروری وجود داشته باشد.
- ۱۱- اشخاص مذاکره کننده را باید از مسائل و موضوع مذاکره جدا کرد.
- ۱۲- در طول مذاکره باید طرف مقابل را خلاق نگه داشت.
- ۱۳- تفکرات طرف مقابل را باید درک کرد.
- ۱۴- باید هزینه عدم توافق را برای طرف مقابل بیشتر کرد.

آداب مذاکرات خارجی

۱. برابری تعدد تخصص ها و افراد در جلسه مذاکره در مقابل یکدیگر (تعادل کلی بین افراد وجود داشته باشد). هیچگاه تنها نباید شرکت کرد.
 ۲. ترتیب نشستن پشت میز مذاکره (cheif negotiators) باید روبروی هم قرار بگیرند.
 ۳. اجتناب از رفت و آمدهای مکرر در جلسه که موجب بی نظمی است.
 ۴. موبایل را خاموش کرده و تلفن نباید روی میز مذاکره باشد تا با میزبان تماس مکرر گرفته نشود.
 ۵. امکانات برقراری ارتباط میهمان برای تماسهای غیر شخصی و ضروری.
 ۶. استفاده از آخرین تکنولوژیهای ارتباطی در جلسه برای انتقال مفاهیم و سرعت بخشیدن به مذاکرات (وایت بردهای دیجیتالی، ویدئو پرژکتور و.....)
 ۷. ضبط مذاکرات تصویری و صوتی مرسوم نیست و ضبط مخفیانه کاملاً خلاف اخلاق است.
 ۸. میز مذاکره، میز پذیرایی نیست و در گوشه ای از اتاق جلسه میتوان وسایل پذیرایی را فراهم کرد.
 ۹. سیگار کشیدن در جلسه ممنوع است.
 ۱۰. گذاشتن کیف و پرونده های سنگین روی میز مذاکره ممنوع است چون به منزله ضبط مخفی محسوب می شود.
- با دستور جلسه Agenda مذاکره را میتوان شروع کرد.
۱۱. حفظ آراستگی ظاهری (بیانگر شخصیت یک ملت، نماینده شرکت و شخصیت اجتماعی فردی....)
 ۱۲. کنترل رفتار و آداب های اجتماعی (اجتناب از خنده بسیار بلند، شوخی کردن و....)
 ۱۳. حضور به موقع در جلسه (وقت شناسی) و ماندن کامل در جلسه

۱۴. رعایت آداب ورود به جلسه (کیف، کتاب و پرونده در دست چپ بوده و دست راست برای دست دادن آزاد باشد)

۱۵. مبادله کارت ویزیت (شامل: نام، نشانی، شغل، مقام و تحصیلات) به هنگام دادن کارت خود نام خود را تلفظ کنید و هنگام اخذ کارت طرف مقابل نیز نام وی را تلفظ کنید.

۱۶. افراد تیم خود را بعنوان **chief negotiator** معرفی کنید. از اقداماتی که طرفین پس از پایان مذاکره باید انجام دهند یک برنامه زمان بندی و ضرب الاجل تعیین کنید.

۱۷. هدیه تبلیغاتی از شرکت خود در دسترس داشته باشید و در صورت لزوم ارائه نمایید.

۱۸. کاتالوگ یا CD از فعالیتهای شرکت داشته باشید و به موقع به طرف مقابل ارائه کنید.

نکاتی چند در مورد مذاکره قیمت در مقام فروشنده:

۱. وقت بگیرید. / قبل از رفتن به جلسه در موعد تعیین شده - ترجیحاً روز پیش - تأیید بگیرید.
۲. سر وقت حاضر شوید و از ابتدا نظم و وقت شناسی خود را به مشتری احتمالی خود نشان دهید.
۳. با ظاهر آراسته و منظم در جلسه حضور پیدا کنید. اولین ذهنیت طرف مقابل را نسبت به خودتان نیکو کنید.
۴. برنامه و محتوای صحبت های خودتان را از قبل آماده و تمرین کنید.
۵. هدیه مناسبی که بصورت هدیه تبلیغاتی شرکت خودتان است همراه داشته باشید.
۶. خودتان و همکارانتان را خیلی خلاصه معرفی کنید و کارت ویزیت خودتان را بدهید و هنگام دادن کارت نام خودتان را تلفظ کنید.
۷. کارت ویزیت طرف مقابل را بگیرید و هنگام گرفتن نام آنها را تلفظ کنید که بخاطرتان بماند.
۸. مدارک و کاتالوگ ها و برشورهای خودتان را به تعداد نسخ کافی همراه داشته باشید و در لفاف مناسبی بصورت بسته های جداگانه آماده داشته باشید.
۹. هنگام مذاکره مراقب وقت مشتریان خود باشید / از حوصله وقت طرف تجاوز نکنید.
۱۰. آمادگی کامل تشریح قیمت خودتان را داشته باشید.
۱۱. یک حاشیه ایمنی در قیمت خودتان تنظیم کنید.
۱۲. آمادگی و اطلاع کامل از وضع قیمتهای بازار و روندهای قابل پیش بینی کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشید.
۱۳. اطلاع کامل از وضع قیمت و ساختار قیمت رقبای داخلی و خارجی داشته باشید.
۱۴. اولین عکس العملی که هر مشتری نشان خواهد داد این است که میگوید: قیمت شما گران است.
روش غلط در برابر این گفته این است که گفته شود:
- هیچ اینطور نیست / قیمت ما گران نیست / خیلی مناسب و معقول است.
برخورد صحیح آن است که گفته شود:
- فرمودید قیمت گران است. ممکن است بفرمایید با چه قیمت‌هایی مقایسه کرده اید که به این نتیجه ظاهری رسیده اید که قیمت ما گران است.

۱۵. دومین عکس العمل مشتری این خواهد بود که:

- قیمت های مشابه را در اختیار داریم.

- این قیمت‌های مشابه نشان می‌دهد قیمت شما گران است.

روش برخورد غلط:

- کدام است . به ما بگویید. از کی این قیمت‌ها را گرفته اید؟

روش درست این است که در چنین وضعی خریدار را برای دادن اطلاعات اعم از اینکه راست بگوید یا خیر، زیر فشار قرار ندهید.

۱۶. عکس العمل فروشنده خوب در برابر این گفته خریدار این است:

- از دید تجاری و علمی قیمت را نباید یک امر انتزاعی دانست. قیمت را باید در مجموعه عناصر تشکیل دهنده یا اثر گذار روی آن قضاوت کرد: نظیر: کیفیت / تجربه / رفرانس ها / اطمینان از وفای به عهد / شرایط پرداخت / زمان تحویل / خدمات پس از فروش و نظایر آنها.

قیمت پیشنهادی ما با در نظر گرفتن این عوامل و عناصر شکل گرفته است و طبیعی است که حاشیه سودی هم برای شرکت خودمان در نظر گرفته ایم.

حاشیه دقیق سود را بخش حسابداری صنعتی و حسابداری مالی محاسبه میکنند که اطلاعات دقیق آنرا نداریم.

ما میتوانستیم قیمت را خیلی بالا بگیریم و بعد تخفیف قابل ملاحظه بدهیم ولی این کار را درست نمی دانیم و نکردیم. حداکثر از حاشیه سود خودمان میتوانیم وقتی کار به اتمام میرسد بخشی را صرف نظر کنیم.

۱۷. تا زمانی که مذاکره را امید بخش نمی بینید خط کف خودتان را رو نکنید.

۱۸. سعی کنید از موضوع قیمت پیرید؛ به مسائل دیگر پردازید و در مورد چند و چون برنامه های آینده شرکت خریدار و امکانات برقراری روابط بلند مدت تجاری و انتقال سود خودتان به فروش های آینده اطلاعات کسب کنید.

۱۹. محیط مذاکره را گرم و دلچسب نگه دارید.

۲۰. متن پیش نویس قرارداد یا پیش نویس فاکتور خودتان را روی میز بگذارید و توضیحاتی در مورد آن بدهید.

۲۱. قرار ملاقات جلسه آینده را بگذارید و با خداحافظی گرم جلسه را ترک کنید.

منابع:

- ۱- راجر فیشر و ویلیام یوری، دکتر مسعود حیدری (مترجم)، اصول و فنون مذاکره، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم، تهران، ۱۳۸۳
- ۲- رضا پاکدامن، آیین مذاکره و تنظیم قراردادهای تجاری بین المللی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۸
- ۳- تیم هیندل، شفیع الهی (مترجم)، فنون مذاکره با مقدمه دکتر مسعود حیدری، انتشارات نشر گل، چاپ دوم، مهر، ۱۳۸۳
- ۴- جیمز پترسن، دکتر مسعود کسایی (مترجم)، چگونه مذاکره کننده بهتری باشیم، انتشارات همشهری، تهران، ۱۳۷۸
- ۵- چارلز ادیسون هریس، محمد ابراهیم گوهریان (مترجم)، فنون مذاکره تجاری (راهنمای کاربردی)، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۵
- ۶- محمد رضا دبیری، استراتژی و تاکتیک در مذاکرات دیپلماتیک، انتشارات دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی، وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران، تهران، ۱۳۷۰، چاپ دوم

با تشکر از توجه کلیه سروران گرامی

و آرزوی موفقیت و سلامتی

آشنایی با اصول و فنون مذاکره / مسین صامبی / کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
دانشگاه علم و صنعت ایران