

REFLECT | بازتاب

www.BAZTAB.education

آموزش مهارت‌های لیدرشیپ: مذاکره

دکتر علی جعفریان

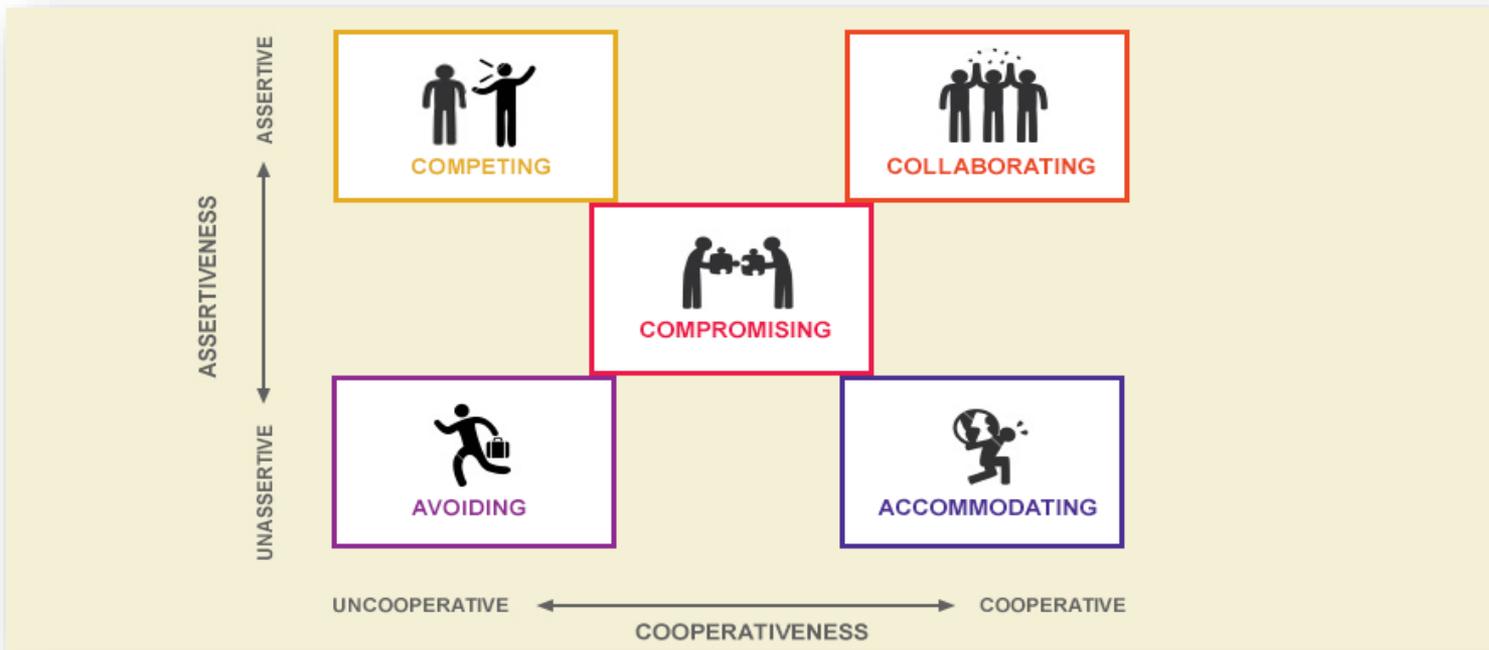
اهداف جلسه

انتظار می‌رود فراگیر پس از این جلسه:

- نسبت به مباحث زیر دید و آگاهی در سطح متوسط داشته باشد:
- تعریف مذاکره
- گام‌های مذاکره اصولی:
- تحلیل موقعیت
- آماده شدن برای مذاکره
- رسیدن به استراتژی برای مذاکره
- مراحل مذاکره براساس روش لئونارد گرین‌هالگ
- بتواند در زندگی فردی و اجتماعی خود از این مطالب استفاده کند.



سبک‌های حل تعارض کیلمن (Kilmann)

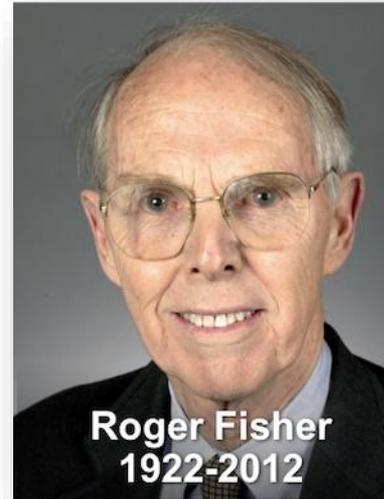
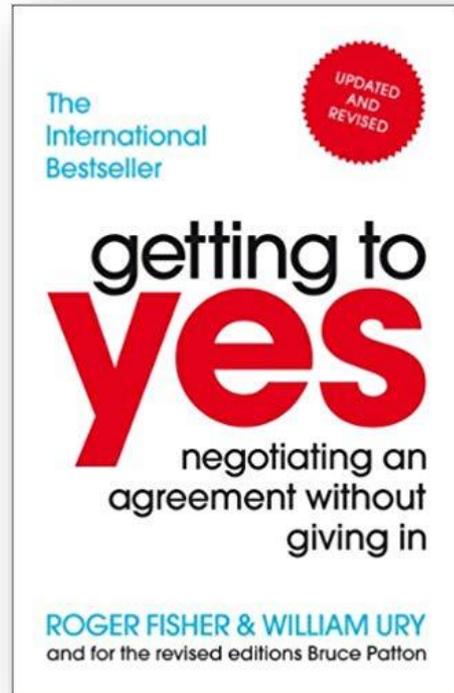


مذاکره (Negotiation)

تعریف مذاکره

- ◀ حداقل دو طرف در آن درگیر هستند. این دو طرف ممکن است دو فرد، دو گروه یا دو سازمان باشند.
- ◀ بین خواسته ها و نیازهای این دو (یا چند طرف) تعارض وجود دارد.
- ◀ دو یا چند طرف درگیر در مذاکره، بر اساس **انتخاب خود** و نه به اجبار با یکدیگر مذاکره می کنند.
- ◀ کسانی که درگیر مذاکره می شوند برای **داد و ستد** که زیربنای مفهوم مذاکره است، آماده اند.

مذاکره به سبک Fisher & Ury



رویکرد یوری در مذاکره

مذاکره را به جای چانه‌زنی، مبارزه و رقابت، باید یک تلاش مشترک برای حل مسئله در نظر گرفت.

۴ اصل در یک مذاکره اصولی:

۱. آدم‌ها را از مشکلات جدا کنید

۲. بر سر علایق تمرکز کنید و نه مواضع

۳. برای رسیدن به منافع مشترک تعدادی گزینه روی میز قرار دهید

۴. در جستجوی معیارهای عینی باشید



۳ گام در مذاکره به روش Fisher & Ury

۱. تحلیل موقعیت : تلاش کنید تا موقعیت پیش رو را بشناسید.

۲. برنامه ریزی : برای معیارها و گزینه‌های موجود برنامه ریزی کنید.

۳. بحث و گفت‌وگو : این بحث و گفت‌وگو می‌تواند منجر به توافق گردد.

گام اول : تحلیل موقعیت

Barriers to Cooperation

The Goal		Strategy
Joint Problem Solving	Barriers to Cooperation	Break through negotiation
<ul style="list-style-type: none">• People sitting side-by-side	<ul style="list-style-type: none">• Your reaction• Their emotion	<ul style="list-style-type: none">• Go to the balcony• Step to their side
<ul style="list-style-type: none">• Facing the problem	<ul style="list-style-type: none">• Their position	<ul style="list-style-type: none">• Reframe
<ul style="list-style-type: none">• Reaching a mutually satisfactory agreement	<ul style="list-style-type: none">• Their dissatisfaction• Their power	<ul style="list-style-type: none">• Build them a Golden bridge• Use power to educate



Your Reaction

واکنش نشان ندهید، به بالکن بروید

وقتی خود را در میان یک مذاکره سخت می‌یابید، باید گامی به عقب بردارید، افکار خود را جمع کنید و به دور از هر گونه تعصبی به قضیه نگاه کنید. خود را پشت میز مذاکره تصور کنید، آنگاه تصور کنید که از پشت میز بلند می‌شوید و به بالکن می‌روید و از آن بالا به صحنه نگاه می‌کنید. «بالکن» تنها یک فضای مجازی است برای جدایی افکار از محیط مذاکره.

از بالکن شما می‌توانید به آرامی وضعیت را بررسی کنید گویی که شما طرف سوم ماجرا هستید. با یک فکر سازنده می‌توانید در مورد هر دو طرف تامل کنید و به دنبال راه حلی بگردید که رضایت طرفین را به همراه داشته باشد تا مساله به کلی حل شود.

Go to the balcony



➤ برخلاف انتظار طرف مقابل مذاکره کار کنید.

➤ در مقابل پیش‌بردن مذاکره به سمت اختلاف مقاومت کنید.

➤ از منفی‌شدن نگرش آن‌ها در روند مذاکره با گوش کردن به آن‌ها، تصدیق کردن نقطه نظرات و احساسات آن‌ها، موافق با آن‌ها و نشان دادن احترام پیش‌گیری کنید.

Step to their side

◀ هرچیزی که احتمال می دهید تا طرف مقابل در مذاکره بیان کند را پیش بینی کرده و سعی کنید تا با ساختار بندی مجدد، از آن در جهت حل و فصل کردن مشکل استفاده کنید.

◀ با این روش شما انگیزه ی خود در حل مشکلات را به خوبی نشان داده اید.

Reframe

Their Dissatisfaction

به نارضایتی اهمیت دهید، پل طلایی بسازید

◀ در یک مذاکره همیشه یک شکاف شناخته شده بین علایق شما و طرف مقابلتان وجود دارد، شما با ساختن یک پل طلایی می توانید به یک نقطه‌ی مشترک برای حل مسئله برسید.

◀ این رویکرد به شما کمک می کند تا چهره‌ی خوبی در مذاکره داشته باشید و نتیجه‌ی مذاکره به صورت یک پیروزی در نظر طرف مقابل به نظر بیاید.

Build them a golden bridge



به قدرت افراد توجه کنید، از آن برای آموزش استفاده کنید

Their Power

◀ اگر وارد مذاکره می‌شوید، از قدرتتان برای تهدید و جنگ استفاده نکنید، از آن برای آموزش استفاده کنید.

◀ با این رویکرد می‌توانید طرف مقابل را به پای میز مذاکره بازگردانید، چرا که او هم متوجه خواهد شد که بدون تعامل دوطرف امکان پیش‌برد مذاکره به سمت برد-برد وجود نخواهد داشت.

Use Power To Educate



گام دوم، آماده‌شدن برای مذاکره

نکات کلیدی در مسیر آماده‌شدن برای مذاکره

- ◀ علایق
- ◀ انتخاب‌ها
- ◀ استانداردها
- ◀ جایگزین‌ها
- ◀ پروپوزال (پیش‌نویس)

علاق (Interests)

- علاق افراد کمتر ملموس است.
- عملکرد شما در جریان مذاکره وابسته به دلایل، انگیزه‌ها، آرزوها و ترس‌های شما است.
- تلاش مشترک برای حل مسئله وابسته به علایقی است که نهان در هر موقعیتی است که در جریان مذاکره به وجود می‌آید.



گزینه‌ها (Options)



گزینه یک امکان توافق و یا بخشی از یک توافق است.

ایجاد گزینه‌ها در یک توافق مشترک در فرآیند مذاکره بسیار اهمیت دارد.

تعدادی گزینه درست کنید که می‌توانند باعث رضایت طرفین مذاکره شود.

تکه‌ی پای سیب خود را بزرگ کنید



استانداردها

- ◀ وجود یک استاندارد مستقل که معیار و چوب اندازه گیری است لازم بوده و از آن برای تعیین یک راه حل عادلانه استفاده می شود.
- ◀ استاندارد معمولا چیزی از جنس قانون، آیین نامه، توافق نامه و معاهده است.



Your Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)



- این به معنی بهترین آلترناتیو در صورت عدم توافق و به عبارت دیگر خط قرمزهای طرفین است.
- رسیدن به نقطه پایین تر از خط قرمز در مذاکره معنی ندارد.

پروپوزال

- یک پروپوزال خوب و متناسب، باید بتواند منافع و علایق شما در مذاکره را بهتر از راه‌های جایگزین توجیه کند.
- در پروپوزال نهایی شما می‌توانید چند گزینه در سطوح مختلف داشته باشید که همه بالاتر از BATNA هستند.
- بسته به اهمیت موضوع و منافع حاصله می‌توانید از خواسته‌ها کوتاه بیایید.



INTERESTS		Theirs
Mine		
1.		1.
2.		2.
3.		3.
OPTIONS		
1.		4.
2.		5.
3.		6.
STANDARDS		
1.		4.
2.		5.
3.		6.
BATNA (Best alternative to a negotiated agreement)		
Mine		Theirs
PROPOSALS		
Aspire To	Content With	Live With

گام سوم، رسیدن به استراتژی
برای مذاکره

با همکاران خود در ارتباط باشید.

زمانی را برای ارتباط و صحبت با مخالفان مذاکره اختصاص دهید.

همواره راه حل جایگزین تان را مد نظر داشته باشید.

موقعیت‌ها و علایق طرف مقابلتان را بیابید.

به مواردی که در مذاکره کارگشا و یا غیرکارگشا هستند توجه کنید.

به جای "جلسه‌ی مذاکره" یک "جلسه‌ی حل مسئله" تشکیل دهید.

نگذارید مذاکره، تک موضوعی بماند.

به نخستین راهکار مورد توافق راضی نشوید.

به توافقی‌های جانبی هم فکر کنید.

مراحل مذاکره

لئونارد گرین‌هالگ (Leonard Greenhalgh)



گرین‌هالگ اهمیت خاصی برای مذاکره قائل است و مذاکره را فراتر از چانه‌زنی می‌داند.

او توضیح می‌دهد که امروز، وقتی می‌خواهند توانایی‌های شما را به عنوان یک مدیر ارزیابی کنند، در کنار برخی مهارت‌های کلاسیک مدیریتی (مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل) به این نکته توجه می‌کنند که:

تا چه حد می‌توانید روابط خود را با “دیگران”، شکل داده، هدایت و تقویت کرده و تعارض‌های احتمالی را مدیریت کنید.

این “دیگران” در نگاه گرین‌هالگ، همکاران، کارمندان، مدیران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، نهادهای قانون‌گذار، رقبا و ذی‌نفعان را شامل می‌شود.

۷ مرحله گرین هالگ در مذاکره

اجرای توافق

دستیابی به توافق

تبادل پیشنهادات

استفاده از اطلاعات

گردآوری اطلاعات

رابطه سازی

آماده سازی



مرحله ۱: آماده‌سازی شرایط محیطی چیست و من از مذاکره چه می‌خواهم؟

◀ هدف‌گذاری، تعیین فهرست موضوعات مذاکره، در نظر گرفتن و بررسی
آلترناتیوها، شناخت کلی شرایط محیطی و مشخص کردن انتظارات ما از
مذاکره، از جمله مواردی هستند که در مرحله آماده‌سازی مورد توجه قرار
می‌گیرند.

مرحله ۲: رابطه‌سازی

- رابطه‌سازی به شناخت طرف مقابل و ایجاد رابطه با او اشاره دارد.
- رابطه‌سازی در یک معامله‌ی تجاری معمولی، ممکن است ظرف چند دقیقه و در یک قرارداد بزرگ بین‌المللی، طی چند جلسه و حتی چند ماه انجام شود.
- گرین‌هالگ با در نظر گرفتن مرحله‌ی رابطه‌سازی، بر این نکته تأکید می‌کند که نباید برای وارد شدن به جزئیات مذاکره، شتابزده عمل کنیم و هر چه بیشتر در رابطه‌سازی موفق عمل کنیم، مذاکره‌ی ساده‌تر و موفق‌تری در انتظارمان خواهد بود.



مرحله ۳: گردآوری اطلاعات طرف مقابل از مذاکره چه می خواهد؟

- ◀ پس از آماده‌سازی اولیه و شکل‌گیری رابطه با طرف مقابل، لازم است که اطلاعات بیشتری درباره‌ی طرف مقابل و نگاه او به مذاکره، گردآوری شود.
- ◀ این اطلاعات ممکن است درباره‌ی نیازها و خواسته‌های طرف مقابل، سناریوهای مطلوب او برای توافق، تلاش برای کشف خط قرمزهای او و مواردی مانند این‌ها باشد.
- ◀ به شکل ساده می‌توان گفت همان‌طور که در مرحله‌ی آماده‌سازی، درباره‌ی انتظارات و اهداف و موضوعات مهم و منافع خودمان فکر کردیم، این بار در مرحله‌ی گردآوری اطلاعات، می‌کوشیم پاسخ طرف مقابل را به همان سوالات پیدا کنیم.



مرحله ۴: استفاده از اطلاعات

- به فرض این که آماده‌سازی اولیه، رابطه‌سازی و گردآوری اطلاعات به خوبی انجام شده باشد، اکنون می‌توان چند سناریوی کامل را طراحی کرد.
- این که چه نوع نتایج و توافقی‌هایی، می‌توانند رضایت دو طرف را تأمین کنند، یا این که مذاکره‌ی پیش رو، به کدام‌یک از انواع مذاکره نزدیک خواهد بود.
- در این مرحله، مذاکره‌کننده می‌تواند نقطه شروع مذاکره، بسته‌های پیشنهادی و نیز توافقی‌های قابل قبول نهایی را طراحی و تعیین کند.

مرحله ۵: تبادل پیشنهادات

◀ کارهایی مانند امتیازخواهی و امتیازدهی، عقب‌نشینی‌های تاکتیکی از مواضع اولیه، نزدیک شدن به خواسته‌ها و انتظارات طرف مقابل و جستجوی نقطه‌ی مورد توافق طرفین، همگی در مرحله‌ی تبادل پیشنهادات قرار می‌گیرند.



مرحله ۶: دستیابی به توافق

- پس از طی کردن همه‌ی مراحل پیشین، به توافق نهایی می‌رسیم. جایی که باید دو طرف، مذاکره را ببندند و اقدام بر اساس توافق را آغاز کنند.
- نتیجه‌ی یک مذاکره‌ی ساده‌ی تجاری، ممکن است در حد یک توافق شفاهی باشد؛ اما توافق در یک مذاکره‌ی جدی، معمولاً به یک یا چند قرارداد و تفاهم‌نامه‌ی رسمی منتهی می‌شود.
- از کنار این مرحله، نباید به سادگی عبور کنیم.



مرحله ۶: دستیابی به توافق

- ◀ هر مذاکره‌کننده‌ای بارها با این تجربه روبرو شده که پس از چانه‌زنی‌های طولانی و بررسی جزئیات مذاکره، هنگام نهایی کردن نتیجه، بخش‌هایی از توافق به فراموشی سپرده شده و یا به شکلی ناقص ثبت شده است.
- ◀ حتی برخی مذاکره‌کنندگان، تبحر خاصی در تنظیم توافقات‌های مبهم پیدا کرده‌اند. به شکلی که با وجود مذاکره‌ی بسیار خوب و حرفه‌ای، در نهایت متوجه می‌شوید که آن‌چه به شکل رسمی و قانونی در اختیار شماست، بسیار کمتر و کوچک‌تر از چیزی است که در جلسه‌ی مذاکره درباره‌اش صحبت کرده بودید.



مرحله ۷: اجرای توافق

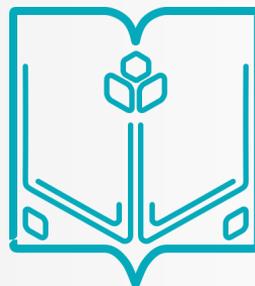
- هیچ توافقی کامل نیست. این را معمولاً هنگامی که پای اجرای کار می‌رسیم، متوجه می‌شویم.
- اغلب مذاکره‌ها، با رسیدن به توافق، به پایان نمی‌رسند.
- هر یک از طرفین ممکن است به تعهدات خود عمل نکند؛ یا این که در مراحل اجرایی، تفسیر متفاوتی را از توافق انجام شده ارائه دهد (به عبارت دیگر: قراردادی را که خود نوشته و امضا کرده، به شکلی متفاوت از روز اول، بخواند).
- پیگیری خطاها و مشکلات و رفتارهای نادرست طرف مقابل، اصلاح یا تکمیل توافق انجام شده، و نیز مراجعه به واسطه و میانجی برای رفع اختلافات احتمالی، همگی مصداق‌هایی از چالش‌های مذاکره در مرحله اجرای توافق محسوب می‌شوند.



نتیجه

- مذاکره شاید مهمترین ابزار بشر برای جلوگیری از درگیری است.
- در اغلب موارد مذاکره نسبت به درگیری هزینه کمتری به طرفین تحمیل می کند.
- اغلب درگیری ها و جنگ ها با مذاکره به اتمام می رسد. در دنیای امروز به ندرت پیروزی کامل یک طرف باعث ختم غائله می شود.
- مذاکره همیشه موفق نیست و ممکن است به دلیل پافشاری طرفین بر خواسته های خود، درگیری اتفاق بیفتد.
- ✓ این به معنی عدم نیاز به مذاکره یا بی فایده بودن آن نیست، چون به هر حال یکی از دو راهکار رسیدن به نتیجه در اختلافات است.
- مذاکره اصول و چارچوبی دارد که استفاده از آنها در موفقیت مذاکره تعیین کننده است.





REFLECT | بازتاب
www.BAZTAB.education

از توجه شما ممنونیم.