



- اولین مرحله از پنج مرحله مذاکره، برنامه ریزی است.
- مرحله برنامه ریزی تنها مربوط به زمانی نیست که همه چیز فرایند مذاکره مطابق با برنامه پیش می رود. ممکنه بااین واقعیت روبه رو بشیم که مذاکره در هر نوبتی به جهتی منحرف شود و این موضوع تمام توانایی و مهارت ما را می طلبد تا آن را دوباره به مسیر اصلی هدایت کنیم.
- برنامه ریزی ما باید شامل استانداردهای مستقل، راهبرد های هدفمند یا قوانین نمونه ای باشد که تمامی طرف ها به آن پایبند و به آن احترام بگذارند.
- یک مذاکره خوب شامل معامله ای مناسب برای هر طرف است.

عوامل SWOT که باید در برنامه مذاکره خود لحاظ کنیم:

(۱) **نقاط قوت:** ویژگی هایی (نقاط قوت سازمان) از سازمان که در مقابل رقبا برای ما ایجاد می کنند.

(۲) **نقاط ضعف:** ویژگی هایی (نقاط ضعف سازمان) از سازمان ما را در وضعیتی نامساعد در مقابل دیگر رقبا قرار می دهد.

(۳) **فرصت ها:** عوامل خارجی که به ما شانس بهبود عملکرد و سود دهی بیشتر می رساند.

(۴) **تهدیدات:** عوامل خارجی که می توانند برای سازمان ما ایجاد مشکل کند.

عوامل تاثیر گذار در مذاکره (PESTLE)

- (۱) **سیاسی:** تحقیق کنیم و موقعیت های سیاسی مناطق و کشور هایی که به مذاکرات ممکن است مرتبط باشند را در نظر داشته باشیم.
- (۲) **اقتصادی:** در زمینه اقتصادی به روز باشیم.
- (۳) **فرهنگی/اجتماعی:** باید عوامل فرهنگی/اجتماعی را کاملاً مورد بررسی قرار گیرد.
- (۴) **تکنولوژی:** مطمئن شویم که در زمینه آخرین نوآوری تکنولوژی مرتبط با مذاکرات به روز هستیم.
- (۵) **قانونی حقوقی:** در مورد تغییرات قانون گذاری فعلی اطلاعات لازم را داشته باشیم
- (۶) **محیطی/بومی:** مطمئن شویم که از نگرانی های محیطی و بومی مرتبط با صنعت خود آگاه هستیم.

مراحل پیش از مذاکره

- شناسایی و تعیین محتوای معامله
- ایجاد خلق جایگزین ها
- خودمان را جای طرف مقابل بگذاریم
- برآورد تناسب و صحت پیغام
- به وجود آوردن قدرت نسبی

شناسایی و تعیین محتوای معامله

- نکته اصلی که باید مد نظر قرار گیرد موضوعاتی همانند الزامات معامله، منافع، تناسب، اهداف سازمانی یا محدودیت های احتمالی اقتصادی و سیاسی میان طرفین است. طرفین چه چیزی به دست آورده و چه چیزی را از دست خواهند داد؟ و تاچه اندازه معامله برای طرفین اهمیت دارد؟ طرفین چه جایگزین هایی را دارند؟

ایجاد وخلق جایگزین ها

- برای مذاکره موثر، بازاریابان باید اطلاعاتی پیرامون نقاط قوت و ضعف نه تنها طرف مقابل بلکه طرف های دیگری همانند رقبای خود نیز جمع آوری کنند.
- با مد نظر قرار دادن منابع و رفتار رقبای، می توانند جایگزین های خود پیرامون موضوعات مختلف را توسعه دهند.
- راهکار های چندی وجود دارد که با آن ها فروشنده می تواند رقبای خود را تحت تاثیر قرار دهد.

خودمان را جای طرف مقابل بگذاریم

- برای موفقیت در مذاکرات یک طرف باید موقعیت طرف مقابل را درک کند. این امر کمک می کند که طرفین واکنش های طرف مقابل به مباحث را درک و تفسیر کنند.
- مشارکت و بهبود واکنش های عقلانی به مباحث برای طرفین این امکان را فراهم می کند تا جایگزین ها و مباحث جدیدی را مطرح کنند که این امر موجب افزایش انعطاف پذیری در مورد موضوعات مختلف مورد منازعه خواهد شد.

برآورد تناسب و صحت پیغام

- اطلاعات مبادله شده باید برای درک آسان تر توسط طرف دیگر تعدیل شوند. ویژگی های فنی و دیگر موضوعات باید به زبان آن منطقه ارائه شوند. این امر نه تنها ارتباط موثر را تسهیل می کند بلکه نشان دهنده احترام به زبان و محیط آن منطقه نیز هست. مسئله درک و موانع زبانی اغلب موجب مشکلاتی در فرآیند مذاکره خواهد گذاشت.

به وجود آوردن قدرت نسبی

- مذاکره کنندگان می توانند با جمع آوری اطلاعات دریابند که چه کسی دارای قدرت نسبی است؛ آن ها می توانند با توسعه مباحث در مقابل اجزای قدرت و بهبود موقعیت خود، قدرت نسبی را به وجود آورند.

مراحل مذاکره رودر رو



- فدا کردن فرد

- افراد در برابر تیم

- مذاکره کننده مناسب چگونه است

- انواع مذاکره کنندگان

فدا کردن فرد

- برای مدیریت درک این موضوع مهم است که فرد یا افراد انتخابی را باید بدون اینکه مشکلی برای سازمان به وجود آورند، فدا کرد. زمانی که جایگزین ضروری باشد مدیریت باید قادر به فرار از رکود باشد.
- برخی اوقات مذاکرات به بن بست می خورند و شما باید بازیگران جدیدی را معرفی کنید.

افراد در برابر تیم

- لازم است طرفین نه تنها فرد نماینده را مد نظر قرار دهند، بلکه باید تعداد مذاکره کنندگان را نیز مورد توجه قرار دهند.
- برای یک فرد داشتن دانش در تمامی موضوعات تجاری، فنی و قانونی بسیار مشکل است. با وجود این بهترین شیوه، مقابله با طرف مقابل است.
- اگر طرف مقابل یک تیم در مذاکره گذاشته ما هم باید یک تیم اعزام کنیم.

مذاکره کننده مناسب چگونه است؟

- فردی که دارای قابلیت تصمیم گیری سریع و صبر زیاد باشد و بدون اعتماد به دیگران موجب اعتماد دیگران شود فردی مناسب برای مذاکره است.
- یکی دیگر از مهم ترین ویژگی یک مذاکره کننده خوب صداقت است. در واقع راز داری جز صداقت است.

انواع مذاکره کننده

- در اکثر متون مذاکره کنندگان به سه دسته تقسیم می شوند:

ملایم، سخت و اصولی.

مذاکره کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی پرهیز کند.

مذاکره کننده سرسخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواست
های طرفین می بیند.

در روش اصولی باید در مورد موضوعات براساس شایستگی
وقدر و اعتبار آن ها تصمیم گرفت.

مرحله پس از مذاکره

- هرچه مذاکرات بیشتر پیشرفت کند دو طرف به هدف مشترک خود نزدیک تر می شوند. به این ترتیب مراحل امتیازدهی و مصالحه وارد می شوند در این مرحله طرفین اختلاف خود را در مورد مسائلی که قبلاً حل نشده بود، برطرف می کنند و با اعطای امتیاز به یکدیگر مصالحه می کنند. مرحله پایانی مذاکره نتیجه نام دارد که به شکل عقد قرارداد یا امضای موافقت نامه بین طرفین ظاهر می شود. موفقیت در این مرحله به معنای پایان موفقیت آمیز مذاکره است.

سبک های مذاکره

- سبک مذاکره در هر کشور برگرفته از ویژگی های فرهنگی آن کشور است؛ بنابراین به تعداد فرهنگ های گوناگون سبک های مذاکره وجود دارد موارد زیر از طبقه بندی های بسیار کلی است:

(۱) سبک کل گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله

(۲) سبک مصالحه در مقابل مواجهه

(۳) سبک اغواگریانه



سبک کل گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله

- در سبک کل گرا، مذاکره کننده دارای دید کلی نسبت به موضوع است و می کوشد تا موضوع را به صورت یک کل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد. در مقابل عده ای علاقمندند تا فرایند مذاکره را به صورت مرحله به مرحله پیش ببرند. در چنین وضعیتی طرفین، موضوع را به اجزایی تقسیم می کنند و در هر مرحله به طور جداگانه به یکی از آن اجزا می پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله به مرحله بعدی می رسند.

سبک مصالحه در مقابل مواجهه

- در سبک مصالحه یا سازگاری، طرفین مذاکره سعی دارند ارتباطات میان خود را به نحوی تنظیم کنند که به تضاد و مواجهه منجر نشود و در مجموع، برای هماهنگی و سازش با طرف مقابل، ارزش زیادی قائل هستند. کسانی که به این سبک معتقدند از برخورد استفاده می کند بسیار ناراحت می شوند.

سبک اغواگرایانه

- در این سبک طرفین مذاکره سعی می کنند چارچوب فکری یکدیگر را مورد شناسایی قرار دهند و بامطرح کردن اطلاعات، پذیرفتن اشتباهات و گاه ابراز سخنانی اغواکننده حریف را به قبول نظرات خود ترغیب کنند.



سه سبک از مذاکرات که راجرفیشر، ویلیام ال، یوری وبروس پاتن در کتاب (راه رسیدن به پاسخ مثبت: مذاکره بدون تسلیم شد)مورد مطالعه قرار داده اند:

نرم	سخت	اصولی
شرکت کنندگان دوست هستند.	شرکت کنندگان رقیبند.	شرکت کنندگان بر طرق کننده مشکلات هستند.
هدف توافق است.	هدف پیروزی است.	هدف رسیدن به نتیجه ای عاقلانه از طریقی دوستانه وموثر است.
توافق برای برقراری رابطه	درخواست امتیاز به عنوان یکی از شرایط رابطه	جدا سازی افراد از مشکلات
مهربانی در برخورد با افراد یا مشکلات	سختگیری در برخورد با افراد یا مشکلات	مهربانی با افراد، سختگیری در برخورد با مشکلات
اعتماد به دیگران	عدم اعتماد به دیگران	داشتن اعتمادی مستقل
تغییر دادن موضع به راحتی	پایبندی به مواضع	تمرکز بر روی منافع نه مواضع
پافشاری بر توافق	پافشاری بر مواضع خود	پافشاری بر استفاده از معیار های بی طرفانه

عوامل محیطی تاثیر گذار در مذاکره

- انعقاد قرار داد با توجه به حالات اشخاص
- مبارزه با عامل خستگی
- پیروی از رژیم غذایی مذاکره کنندگان
- تعیین محل مذاکره
- طرح ریزی برنامه مسافرت
- طرح مکان مذاکره
- دکور
- دما و نور
- محل استقرار برتری یافتن بر محیط روانی



نقش انواع ارتباطات در مذاکرات



- ارتباطات شفاهی

- ارتباطات غیر کلامی

- ارتباطات نوشتاری

ارتباطات شفاهی

- ارتباطات شفاهی، ارتباطاتی است که پیام یا اطلاعات را به وسیله کلمات گفته شده، منتقل می کند. ارتباطات شفاهی، هم می توانند رو در رو و هم می تواند از طریق کنفرانس، سمینار، مذاکره گروهی، مصاحبه کارکنان و... برقرار می شود. ابزار های مکانیکی از قبیل علائم، تلفن، موبایل، ایمیل، فکس و... نقش مهمی در فرایند ارتباطات تجاری مدرن ایفا می کنند.

ارتباطات غیر کلامی

- ارتباطات غیر کلامی به نوعی از ارتباطات اشاره می کند که از کلمات استفاده نمی کند. ارتباطات غیر کلامی شامل موارد زیر است:



- زبان بدن
- حالت چهره
- ظاهر
- تماس چشمی
- لبخند
- وضعیت (حالت بدن)
- ژست ها
- لباس و ملزومات
- انرژی
- زمان
- حریم و فاصله

اهمیت ارتباطات غیر کلامی

- (۱) برای انتقال ایده های مربوط به جغرافیا، با استفاده از نقشه ها، چارت ها، نمودارها و غیره، گیرنده در یک نگاه می تواند موضوع را بفهمد، چون شیوه های غیر کلامی می توانند حجم زیادی از داده های را به شکل متراکم و خلاصه ارائه دهد.
- (۲) برای علام نماد های ترافیکی، ارتباطات غیر کلامی کاملاً ضروری هستند چون باید از سوی رانندگان یا عابران پیاده پاسخ فوری داده شود.
- (۳) هر انسانی به طور نرمال، نسبت به هر زبانی پاسخ صریح تری به رنگ ها، تصاویر یا صداها می دهد.
- (۴) تنها شیوه ارسال پیام به افراد بی سواد، نماد های غیر کلامی هستند.

برنامه ده مرحله RDC جهت اثربخشی در مذاکرات

- (۱) علت تعارض چیست؟
- (۲) چه علایقی در مورد این موضوعات وجود دارد؟
- (۳) تحلیل نیازها و خواسته ها
- (۴) شناخت زمینه های مشترک
- (۵) چه کسی قدرتمند تر است؟
- (۶) سوالات که باید پرسید
- (۷) اطلاعاتی که دارید را به شکل حلقه دفاعی درآورید
- (۸) نقش تیم مذاکره
- (۹) نقش های تیمی طرف دیگر
- (۱۰) سه سوال داد و ستد

ده قانون طلایی برای مذاکرات موفقیت آمیز و اثربخش

- (۱) مذاکره نکنید، مگر اینکه به آن نیاز داشته باشید.
- (۲) هیچ گاه با خودتان مذاکره نکنید.
- (۳) هیچ گاه اولین پیشنهاد را نپذیرید.
- (۴) هیچ گاه اولین پیشنهاد را ندهید، اگر می توانید به آن کمک کنید.
- (۵) بیشتر گوش کنید و کمتر حرف بزنید.
- (۶) هدایای مجانی وجود ندارد.
- (۷) همیشه هزینه، قیمت و ارزش را از هم تفکیک کنید.
- (۸) مراقب اثرات سلامی باشید.
- (۹) هیچگاه یک معامله را سریع انجام ندهید.
- (۱۰) هرگز خط کف خودتان را افشا نکنید.