

کتاب فنون مذاکره

محمد رضا شعبانعلی

فصل سوم: برنامه‌ریزی برای مذاکره

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۳۱ تا ۴۸

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند و به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

برخی تداعی‌های ذهنی را در پانویس نوشته‌ام.

اگر برنامه‌ریزی دقیقی انجام نداده‌اید و خودتان هم نمی‌دانید در مذاکره به دنبال چه هستید، نباید انتظار داشته باشید در مذاکره به نتایج قابل قبولی دست پیدا کنید. مشکلاتی که در صورت عدم برنامه‌ریزی برای مذاکره پیش می‌آید:

- این شخص نمی‌تواند ارزش پیشنهادهای طرف مقابل را بسجد. برای چنین مذاکره‌کنندگانی زیاد پیش می‌آید که به توافقی دست یابند اما در بررسی‌های بعدی متوجه شوند، توافق انجام شده همه خواسته‌های آنها را تامین نکرده است.
 - در مقابل پیشنهاد مناسب طرف مقابل، ممکن است بیش از حد تردید یا تاخیر کنند و طرف مقابل طاقتش تمام شود یا پیشنهادش را اصلاح کند.
 - تحلیل نقاط ضعف و قدرت خودمان و طرف مقابل و اقتناع طرف مقابل به خوبی میسر نیست.
 - در فرایند تبادل امتیازات سردرگم میشود.
 - با توجه به مشغولی ذهن در زمان مذاکره به تحلیل‌هایی که باید پیش از مذاکره انجام میشده، نمی‌توان انتظار رعایت ترفندها و توصیه‌های ذکر شده را داشت.
 - شنیدن حرفهای جدید که پیش‌بینی نشده بود، ممکن است باعث از دست رفتن اعتماد به نفس فرد شود.
- مذاکره‌کنندگان موفق در مقایسه با مذاکره‌کنندگان متوسط در زمان برنامه‌ریزی برای مذاکره:

- گزینه‌های بیشتری را برای طراحی و بررسی می‌کنند.
 - بیشتر در پی یافتن زمینه‌های مشترک هستند.
 - زمان بیشتری را صرف جنبه‌های بلندمدت مذاکره می‌کنند.
 - در هر مورد، به جای تعیین یک نقطه خاص، محدوده‌ای از گزینه‌های قابل قبول را تعیین می‌کنند.
- نخستین گام در طراحی و برنامه‌ریزی یک مذاکره، تعیین اهداف است.

برای یک کشتی که نقشه و هدف مشخصی ندارد، هیچ باد موافقی نمی‌وزد.

انواع هدف: اهداف مادی، اهداف نامشهود (حس برنده شدن و دفاع از آبرو و ...)، اهداف رویه‌ای (رعایت نظم در جلسه، راضی بودن همه و ...)

مذاکره‌کنندگان باید این اهداف را به طور مشخص و روشن تعریف کنند. پس از تعیین هدف‌ها باید اولویت‌بندی شوند. در صورت پیچیده بودن موضوع مذاکره، اهداف، میتوانند دسته‌بندی شده و به صورت چند بسته پیشنهادی مورد توجه قرار گیرند. نکات مهم در خصوص اهداف:

- اهداف با آرزوها فرق دارند. باید واقع‌بین بود.
- اهداف ما و اهداف طرف مقابل به هم ربط دارند و اساسا وجود تعارض در این اهداف باعث مذاکره شده.
- اهداف حد و حدود دارند که اگر از آن تجاوز کنیم، طرف مقابل مذاکره را ترک خواهد کرد. برخی از عوامل ایجاد این محدودیت:
 - انتخاب‌های جایگزین مذاکره طرف مقابل؛ انتخاب‌های جایگزین شما؛ عرف؛ محدودیت‌های قانونی درون/برون سازمانی
- اهداف باید مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. اهداف مشخص را به سادگی میتواند تعقیب کرد. خرید ماشین به کمترین قیمت ممکن، مشخص نیست و ابهام دارد.

- معمولاً اهداف با هم قابل معامله‌اند. در زمان برنامه‌ریزی و تعیین اهداف باید نحوه جایگزینی اهداف با هم مشخص شود.
 - در برخی از مذاکرات، نیاز به چندین جلسه برای مذاکره است، در این صورت باید برنامه‌ریزی برای هر جلسه داشته باشیم.
- اهدافی که برای مذاکره تعریف شده‌اند، روی استراتژی‌ها و نحوه اجرای مذاکره، تاثیر قابل توجهی دارند. استراتژی برنامه‌های کلی بوده و افق زمانی بزرگ را در بر می‌گیرند. تاکتیک‌ها، گام‌های کوتاه‌تری هستند که برای حرکت در مسیر استراتژیک مذاکره، برداشته میشوند.
- استراتژی منفعلانه (اجتناب از مذاکره) وقتی: بدون حضور در مذاکره هم به خواسته‌ها میرسیم؛ وقت از نتیجه مذاکره ارزشمندتر است؛ گزینه جایگزین بهتری (BATNA) وجود دارد.
- استراتژی‌های فعال: تعامل، رقابت، تسلیم. مشکلات احتمالی این سه شیوه اگر درست به کار گرفته نشوند:
- استراتژی رقابتی ممکن است باعث ایجاد فضای «ما-شما» و تنش در مذاکره شود و حرکت‌های مثبت هم خوب برداشت نشوند. در چنین شرایطی اگر هر طرف خواسته‌های خود را «حق» و طرف مقابل را «باطل» بدانند، به سختی میتوان به نتیجه دست یافت.
 - استراتژی تعامل (برنده-برنده) اگر بدون در نظر گرفتن استراتژی طرف مقابل باشد، ممکن است مورد سوء استفاده طرف مقابل قرار گیرد. مثلاً ما داده زیاد بدهیم و او ندهد و از همین اطلاعات ما بر علیه خودمان استفاده کند.
 - استراتژی تسلیم هم اگر یک استثنا نباشد، میتواند مورد سوء استفاده طرف مقابل واقع شود.
- در هنگام مذاکره و در عمل، ترکیبی از این سه استراتژی بکار گرفته میشود.

فرایند برنامه‌ریزی:

۱- تعریف موضوعات اصلی مورد بحث:

مذاکره با یک موضوع، خواسته یا ناخواسته، رقابتی خواهد شد. ممکن است در هر حالت وجود چند موضوع، برخی به صورت برنده-برنده و برخی به صورت رقابتی پیش برود. مدت زمان در اختیار، شخصیت مذاکره‌کنندگان، برداشت هر یک از طرفین از ویژگی‌های شخصی طرف مقابل و ... عواملی هستند که فضای حاکم بر مذاکره را شکل میدهند.

یکی از مهارت‌های مذاکره‌کننده این است که در مذاکره‌ای با یک موضوع، موضوع دیگری را هم در کنار موضوع اصلی قرار میدهد تا ساختار مذاکره، شکل یک مذاکره برنده-برنده به خود بگیرد. مثلاً در مورد خرید خانه (علی‌رغم رقابتی بنظر رسیدن صرف) میتوان موضوعاتی همچون زمان تخلیه، نحوه پرداخت پول، باقی‌گذارن برخی وسایل و تقبل تعمیرات لازم را هم به موضوع قیمت اضافه کرد.

در مورد مذاکره بر سر دیرآمدن خانه بین زن و شوهر هم میتوان موضوعاتی همچون ۱- تعداد دفعات تفریح دونفره ۲- میزان حقوق لازم برای مدیریت زندگی ۳- اصلاح سبک زندگی و تعدیلی هزینه‌ها ۴- اختصاص بخشی از درآمد اضافه کار به همسر برای خرید هدیه برای خود؛ را به موضوع اصلی اضافه کرد و در نهایت طرفین با رضایت مذاکره را ترک کنند.

۲- ترکیب کردن موضوعات و دسته‌بندی آنها:

دسته‌بندی به ذهن مذاکره‌کننده نظم بخشیده و پیشبرد فرایند مذاکره را تسهیل میکند. اگر تعداد موضوعات بیش از حد هم زیاد باشد، ممکن است باعث سردرگمی مذاکره‌کنندگان و طول کشیدن بیش از حد مذاکره شود. به همین دلیل باید اهمیت موضوعات قبل از مذاکره تعیین شود تا تصمیم در مورد آنها به زمان مذاکره موکول نشود. فایده روش در نظر گرفتن صد امتیاز برای کل موضوعات و تقسیم امتیازها بین آنها (در مقابل روش مرتب کردن موضوعات از کم‌اهمیت‌ترین تا مهم‌ترین):

- مشخص شدن ارزش موضوعات به نسبت هم و بر اساس عدد، ساده‌تر بودن تحلیل امتیازات رد و بدل شده بر سر هر موضوع
- در اختیار داشتن معیار برای وقتی که ذی‌نفعان در جلسه مذاکره همراه شما نیستند.

۳- تعریف منافع:

«خواسته‌ها» چیزهایی هستند که بر سر آنها مذاکره میکنیم، «منافع» دلیل خواستن آن خواسته‌ها هستند. بیان منافع خواسته‌هایمان میتواند مفید باشد (مثال کارمندی که خواسته‌اش برای افزایش اختیاراتش برای دادن خدمات بهتر به مشتری است). اگر در شرایطی لازم دانستید شرح دهید که چرا بر خواسته خود اصرار دارید، حتما از قوی‌ترین دلیل آغاز کنید. منافع را هم مانند خواسته‌ها اولویت‌بندی کنید.

۴- تعیین حد و مرزهای مربوط به هر یک از موضوعات:

باید حتما این دو موضوع را بدانید: ۱- نقطه ترک مذاکره ۲- بهترین انتخاب جایگزین مذاکره

اگر نقطه ترک مذاکره را از قبل تعیین نکنیم، ممکن است بر اساس موضع طرف مقابل تصمیم بگیریم و نه نقطه ترک مذاکره برای خودمان.

وقتی مذاکره‌کننده‌ای در طول فرایند مذاکره به نقطه‌ای می‌رسد که انتخاب‌های دیگر برایش جذاب‌تر از نتیجه مذاکره است، دلیلی نخواهد داشت که به فرایند مذاکره ادامه دهد.

۵- انتخاب نقطه هدف و نقطه شروع مذاکره:

- برای هدف‌گذاری به خواسته‌های خود توجه کنید و نه به مواضع طرف مقابل. در غیر این صورت همیشه خود را در معرض تهدید احساس میکنید و ممکن است خلاقیت و انعطاف پذیری خود را از دست بدهید. مذاکره‌کننده حرفه‌ای برای هر موضوع، سه حالت خوش‌بینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه (بر اساس خواسته‌ها و مواضع خویش و با توجه کمتر به موضع احتمالی طرف مقابل) تعریف میکند تا اتخاذ تصمیم‌های ضروری برای وی تسهیل شده و جایی برای رفتارهای انفعالی وجود نداشته باشد. با مشخص شدن دقیق مرزها و خطوط قرمز، مذاکره‌کننده بهتر میتواند در گیرودار مذاکره مرزهای قاطعیت و انعطاف پذیری را تشخیص داده و به توافق برسد.

- برای ارائه بسته‌های پیشنهادی آماده باشید و برای هر یک نقاط هدف و ترک مذاکره را تعیین کرده باشید. سپس، با توجه به نحوه برخورد طرف مقابل و ترتیب بحث کردن او روی بخشهای مختلف بسته پیشنهادی، میتوان به اولویت‌هایش پی برد. (دانستن اولویت‌های طرف مقابل در مذاکره امتیاز بزرگی محسوب میشود)

- در ارزیابی موضوعات به تفاوت دیدگاه‌های خود با طرف مقابل دقت کنید. موضوعی که برای شما حائز اهمیت نیست، ممکن است برای طرف مقابل از اهمیت بالایی برخوردار باشد. حتی موضوعاتی که از نظر شما بی‌اهمیت است را نیز در برنامه مذاکره بگنجانید، تا بتوان در طول فرایند مذاکره، از آنها در زمان مناسب برای خلق ارزش و تبادل امتیاز با طرف مقابل، استفاده کرد. مثال پیشنهاد جای پارکینگ از طرف

مدیر به کارمند جدیدی که ماشین ندارد یا پارکینگ برایش مهم نیست. برخورد ناشیانه بیان بی‌اهمیت بودن این موضوع یا نپذیرفتن آن است. باید آن را پذیرفت و در وقت مناسب با آن معامله کرد.

۶- شرایط محیطی مذاکره را در نظر بگیرید:

پاسخ پرسش‌های زیر را بیابید:

- آیا یک مذاکره‌کننده کافی است؟ یا بهتر است در تیم مذاکره‌کننده مثلا وکیل هم باشد؟ کارشناسی برای سنجش برخوردهای کلامی و غیرکلامی طرف مقابل لازم است؟...
- طرف مقابل من چه کسانی خواهند بود؟ زمینه تخصصشان چیست؟ در چه زمینه‌هایی تجربه دارند؟...
- فرایند تصمیم‌گیری در طرف مقابل چگونه است؟ آیا در همین جلسه تصمیم میگیرند؟ آیا مذاکره‌کنندگان خود تصمیم‌گیر هستند؟...
- چه کسانی این مذاکره را می‌بینند؟ چه کسانی ممکن است از نتیجه مذاکره مطلع شوند؟...
- سایر شرایط محیطی حاکم بر مذاکره چیست؟
 - سابقه رابطه دو طرف و تاثیر آن روی انتظارات مذاکره‌کنندگان؟
 - دورنمای رابطه آینده و انتظارات؟
 - محدودیت‌های زمانی و یک یا چند مرحله‌ای بودن؟
 - قوانینی که باید رعایت شوند؟ آیا قرارداد مشابهی هست که در صورت اختلاف در آینده، مبنا باشد.

در صورتی که به نمایندگی از دیگران به مذاکره می‌روید، بکوشید پاسخ پرسش‌های فوق را با کمک سایر ذی‌نفعان تعیین کنید. در غیر این صورت، بار سنگین مذاکره تنها بر دوش شما قرار خواهد گرفت.

۷- تحلیل موقعیت طرف مقابل:

تمام موارد گفته شده در مورد هر یک از موضوعات و اولویت‌بندی باید در مورد طرف مقابل هم تحلیل شود. بکوشید خود را بجای وی گذاشته و تمایلات و خواسته‌های احتمالی او را کشف کنید. نقش استفاده از جلسات ایفای نقش (Role Playing Meeting) برای شبیه‌سازی مذاکره و کشف منافع و مواضع احتمالی طرف مقابل.

۸- نحوه مطرح کردن موضوعات برای طرف مقابل:

باید به نحوه مطرح کردن هم فکر کرد.

۹- چارچوب کلی دستور جلسه و قرارداد

قبل از حضور در جلسه مذاکره، مذاکره‌کنندگان باید در مورد دستور جلسه (هریک از موضوعات و ترتیب مطرح کردن آنها) تصمیم بگیرند. تدوین دستور جلسه میتواند به افکار و گفته‌هایتان نظم ببخشد. یکی از کاربردهای مهم دستور جلسه، استفاده از آن در مواجهه با مذاکره‌کنندگان قدرتمندتر است.

مذاکره‌کنندگان معمولاً در مواجهه به موضوعاتی که از قبل در مورد مطرح شدن آنها توافق نشده، از هرگونه اظهارنظر خودداری می‌کنند و اعلام نیاز به وقت بیشتری میکنند. هیچگاه خود را مقید ندانید که به تمام مطالب مطروحه در جلسه مذاکره پاسخ دهید. کاملاً محترمانه مطرح کنید که زمان دیگری راجع به آن موضوع حرف خواهید زد. اهمیت تدوین گزارش جلسه و ثبت موضوعات:

- تبدیل شدن بهترین یادداشت‌برداران به «حافظه جلسه» و رجوع به آنها در موارد اختلافی
- بهترین یادداشت‌بردار شانس بیشتری برای نوشتن پیش‌نویس قرارداد دارد و این فرد نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل دادن به چارچوب کلی قرارداد ایفا میکند.
- تدوین صورت جلسه بعد از هر جلسه در مذاکرات چندمرحله‌ای از بحث مجدد سر موضوعات جلوگیری و کارها را هنگام نوشتن قرارداد نهایی آسانتر میکند.

چک‌لیست بررسی نتیجه توافق:

- آیا هدف کلی مذاکره و توافق در قرارداد نهایی به صورت شفاف و روشن ذکر شده؟
- آیا کلیه منافع مورد توجه طرفین در قرارداد گنجانده شده؟
- آیا نظر کلیه افراد درگیر پرسیده شده؟
- در هر بند توافق، دقیقاً چه چیزی توافق شده و آیا بندها شفاف است؟
- آیا اینکه هر وظیفه‌ای، توسط چه کسی، کی و با چه شرایطی انجام شود، تصمیم‌گیری شده؟
- آیا در مجموع، توافق منطقی است؟ (اگر منطقی نباشد، ممکن یک طرف در آینده، به آن عمل نکند)
- آیا روشی برای حل تعارضات و اجتناب از سوء برداشتهای احتمالی در نظر گرفته شده؟