

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اصول و فنون مذاکره و متقاعدسازی

تهیه و تدوین :

دکتر حسن افشار محمدیان

تهران - 98

فصل اول: کلیات و مفاهیم (مذاکره، متقاعدسازی، اهداف و ضرورت‌ها)

اهداف کلی

آشنایی دانشجویان با واژه‌ها و مفاهیم مذاکره در ابعاد کلی و ضرورت‌های مذاکرات اثربخش

اهداف رفتاری

و انتظار می‌رود خوانندگان با کسب آگاهی و ادراک کلی از نحوه مذاکرات دو یا چند جانبه به اهمیت آن در موفقیت‌های فردی و شغلی واقف شده و برای پذیرش نکات کلیدی تخصصی در سرفصل‌های بعد آمادگی لازم را پیدا کنند؛ ضمن اینکه با مفهوم مذاکره و متقاعدسازی، همچنین مراحل مذاکره، مشارکت فعالانه اعضای تیم مذاکره‌کننده، جداسازی اهداف بلندمدت از کوتاه‌مدت کاربردهای آن بیشتر آشنا شوند.

بخش اول : کلیات و مفاهیم

ما هر روزه با موقعیت‌های بی‌شماری مواجه می‌شویم که گذر موفق از آنها نیازمند برقراری ارتباطی صحیح، منطقی و اصولی است. برخی از این ارتباطات در قالب فرآیند مذاکره صورت می‌گیرد که شامل: مبادله و انتقال کلمات، احساسات، ادراکات و دیدگاه‌های طرفین گفتگو است. باید بدانیم که مذاکره مفهوم بسیار وسیعی دارد. ما در

نقش‌های مختلف به عنوان: پدر، فرزند، همسر، همکار، رئیس، مرئوس و ... در حال مذاکره با اطرافیانمان هستیم؛ بنابراین، آشنایی با اصول و تکنیک‌های مذاکره در ادراک صحیح‌تر و مدیریت مناسب‌تر دنیای اطراف، به ما کمک می‌کند. از طرفی دیگر، شناخت راه‌های مذاکره مؤثر، هدایت جریان گفتگو به سوی همگرایی، دوری از خطاهای شناختی و ادراکی و چارچوب‌بندی درست موضوعات و مواضع، سبب می‌شود خود را از بسیاری درگیری‌ها و دشواری‌هایی که ناشی از نبود درک متقابل است رهایی بخشیم و بدین‌طریق، زندگی مطلوب‌تری برای خود فراهم آوریم.

این ابیات بیانگر این واقعیت است که فقدان ارتباط مؤثر و خطاهای شناختی و ادراکی برای مذاکره می‌تواند سبب بروز واگرایی و اختلاف باشد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه بسیاری گمان می‌کنند که چیزهای زیادی درباره مذاکرات می‌دانند؛ چون بارها در مذاکرات مختلف شرکت کرده‌اند؛ اما همین افراد حتی یک لحظه درباره اصول مذاکرات موفق، فکر هم نکرده‌اند؛ حتی می‌توان گفت بسیاری که شغل و منبع درآمدشان مذاکره است، از آموزش‌های کافی در این مورد بی‌بهره‌اند. ما باید بدانیم، مذاکره مهارتی نیست که گاه‌گاه برای رویدادهای مهم به آن نیاز داشته باشیم. مذاکره برای به دست آوردن آنچه در زندگی می‌خواهیم لازم و ضروری است. بیشتر تعاملات مهم انسان با افراد دیگر، با بدهستان در مذاکره سر و کار دارد. مذاکره همچون بازی است و باید قواعد بازی را به‌درستی فهمید و با شناسایی موقعیت‌ها در یک معامله بزرگ، شیوه انتخاب استراتژی و تاکتیک‌های درست مذاکره، چگونگی ایجاد ارتباط با طرف مقابل، چگونگی مدیریت بن‌بست مذاکرات و کاربرد توصیه‌ها در موقعیت‌های واقعی، احتمال موفقیت را افزایش داد. بسیار روشن است که اهداف مذاکره از ساده‌ترین سطح، مثلاً در زندگی خانوادگی، تا بالاترین و پیشرفته‌ترین حد یعنی مذاکرات بین‌المللی؛ همانا تامین نیازهای خود و به سخن دیگر، توافق برای رسیدن به منافع مشروع هست؛ بنابراین هر قدر دامنه و گستره زندگی اجتماعی وسیع‌تر می‌شود؛ ارتباطات، متنوع‌تر و پیچیده‌تر می‌گردد و به تبع آن، مذاکره درباره این ارتباطات متنوع و پیچیده، سخت‌تر و مشکل‌تر می‌شود. این جریان رشد و تنوع ارتباطات و پیچیدگی آن، به تدریج ایجاب می‌کند که توانمندی و مهارت مذاکره‌کننده، از میزان توان معمول انسان‌های عادی که به هر حال برای رفع نیازهای روزمره زندگی با دیگران مذاکره می‌کنند، فراتر رود. در این ارتباط باید تاکید نمود یکی از نقش‌های مدیران که در ارتباط با دیگر واحدها و افراد برای دستیابی به امتیازات در جهت اهداف سازمانی خویش ایفا می‌کنند، مذاکره است. مذاکره، حیات مستمر مدیر را تضمین می‌کند و او را در سراسر حیات مدیریتی خویش با کارکنان موسسات اجتماعی، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد و سرمایه در اتحادیه و سازمان‌های غیررسمی، به طور مستمر در حال مذاکره و امتیازگیری برای سازمان خویش قرار می‌دهد تا بتواند طرفین مذاکره را متقاعد کند و به اهداف سازمانی دست یابد. واژه متقاعدسازی نیز از همین جا شکل می‌گیرد.

مفهوم کلی متقاعدسازی

به گفته ی فیلسوف و نویسنده ی اسکاتلندی قرن 19، توماس کارلایل در باب اهمیت متقاعد سازی، اگر به دیدگاه یا باوری اعتقاد داشته باشید و سپس بکوشید دیگران را نسبت به آن متقاعد کنید، در حال پادشاهی کردن هستید(قمری، 1358 : 13).

کم نیستند کسانی که بار معنایی متقاعدسازی در ذهن آنها منفی است. این گونه افراد جنبه‌هایی از فریب، خودخواهی یا سوءاستفاده از دیگران و یا در حالت ملایم‌تر، منفعت‌طلبی نامتعارف را در متقاعدسازی می‌بینند؛ اما متقاعدسازی به شکلی که ما در نظر داریم، کلی‌تر و عمیق‌تر است.

در نگاه اول، ممکن است بسیاری از ما احساس کنیم، امروز بیش از هر زمان دیگری می‌توانیم حرفمان را به گوش هر کسی که می‌خواهیم برسانیم.

ارسال یک ایمیل یا پیامک برای مدیر ارشد سازمان که زمانی دیدن او هم دشوار بود، بسیار ساده شده است. حرف زدن با مردم و اظهار نظر در زمینه رویدادهای اجتماعی و فرهنگی سیاسی از هر زمان دیگری ساده‌تر به نظر می‌رسد؛ اما یک نکته را هم فراموش نکنیم. وقتی همه می‌توانند حرف بزنند؛ شنیده شدن از هر زمان دیگری دشوارتر است.

حتی اگر شنیده شدن هم امکان‌پذیر باشد؛ **تاثیرگذاری** حرف‌ها دیگر به اندازه گذشته نخواهد بود؛ بنابراین، می‌توانیم مهارت متقاعدسازی را به عنوان ابزاری برای دیده و شنیده شدن در زمینه‌های مختلف شخصی و شغلی در نظر بگیریم.

متقاعدکردن دیگران در سه سطح اتفاق می‌افتد و در سه سطح متفاوت کارکرد دارد. اگر این سه سطح متقاعدسازی را بشناسیم و در خاطر داشته باشیم؛ انتظارات ما از این مهارت، معقول‌تر و بامعنا تر خواهد بود.

سطح اول : کاهش مقاومت

سطح دوم : متابعت و پذیرش بیرونی

سطح سوم : تغییر باورهای درونی

چند مثال از کاربردهای متقاعدسازی

- در جلسه مصاحبه شغلی بتوانیم کارفرما را متقاعد کنیم که ما را استخدام کند.

- بتوانیم در مدیریت تعارض موفق‌تر باشیم و با حداقل اصطکاک، تنش‌ها را حل کنیم.

مفهوم و ماهیت مذاکره چیست؟

مذاکره، عمل یا فرایند گفتگو با دیگری جهت دستیابی به توافق بر سر مسأله‌ای تعریف شده است. به عبارت دیگر، گفتگویی که هدف آن دستیابی به یک توافق باشد، مذاکره نامیده می‌شود. ما همواره به نحوی در حال مذاکره هستیم، به طور مثال در حال رانندگی از بعضی سبقت می‌گیریم و به بعضی دیگر اجازه می‌دهیم از ما سبقت گیرند.

در تمام طول روز درباره قیمت ها، زمان بندی ها، استانداردها و هزاران مورد دیگر مذاکره می کنیم و این جریان پایان ناپذیر است (تریسی، 1944 : 418).

مذاکره از چه مراحل تشکیل می شود؟

مراحل مذاکره عبارتند از: مرحله پیش از مذاکره که طراحی مذاکره در همین مرحله صورت می گیرد؛ مرحله مذاکره که اصل گفتگوها، چانه زنی ها و انجام توافقات در آن انجام می شود و مرحله پس از مذاکره که در آن، پیگیری های لازم برای اجرای توافقات صورت می پذیرد.

فراگیری اصول و فنون مذاکره چه اهدافی را دنبال می کند؟

همان طور که می دانیم؛ دلیل علمی لزوم برقراری و حفظ ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای انسان، اعم از مادی و معنوی، برای ادامه حیات و بقای نسل؛ امنیت، تأمین معاش، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی دیگران به وسیله اشخاص دیگر، اعم از اشخاص طبیعی و حقوقی؛ تأمین و برطرف می شود.

همان گونه که ملاحظه می شود؛ صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر **گفت و گو و توافق** در هر سه تعریف وجود دارد. از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فرایند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است.

عناصر مذاکره

«هرب کوهن»، در کتاب خود موسوم به «می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد»؛ سه عنصر حیاتی هر مذاکره ای را **اطلاعات، زمان و قدرت معرفی** می کند.

تعریف اهداف مذاکره

مذاکره کننده ای که فاقد اهداف روشن و تعریف شده باشد، در موقعیت تدافعی قرار می گیرد. همواره باید فرض گردد که طرف دیگر شرکت کننده در جلسه با اهدافی تعریف شده برای شرکت متبوع خود در مذاکره حضور یافته است. عدم اطمینان و سردرگمی در مورد اهداف می تواند مذاکره کننده را به واگذاری امتیازاتی مخرب رهنمون گردد. در نظر داشتن اهدافی کلی چون «به دست آوردن هر چیزی ممکن از فروشنده» و یا تلاش برای «کسب بهترین قیمت ممکن» با بی هدفی چندان فرقی ندارد. یک خریدار باید اهداف خود را دقیقاً تعریف نماید و این تعریف باید شامل شرایطی باشد که او و شرکت متبوعش به صورت معقولانه ای در انتظار کسب آنها می باشند. این هدف می تواند قیمت باشد و یا امتیازات معینی در مورد کیفیت، نحوه تحویل و یا عوامل دیگر را شامل گردد.

مذاکره بنا به یکی از این دو دلیل رخ می دهد:

1. برای ایجاد وضعیت جدیدی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به انجام آن نیست.

2. برای حل مسأله یا مناقشه موجود بین طرفین برای درک ابعاد متفاوت مذاکره می‌توان از دیدگاه‌های متعددی همچون علوم سیاسی، روانشناسی و اقتصاد، ارتباطات، روابط نیروی کار، حقوق، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی بهره گرفت.

نتایج حاصل از مذاکره را نیز می‌توان به همین ترتیب از جهات مختلف مورد ارزیابی قرار داد. گاهی، افراد در مذاکره شکست می‌خورند؛ چون تشخیص نمی‌دهند که در یک موقعیت چانه‌زنی قرار دارند (لغت مذاکره و چانه‌زنی در بیشتر مباحث معانی یکسانی دارند؛ ولی در برخی موارد برای بیان معانی متفاوتی به کار خواهند رفت. به عنوان مثال، چانه‌زنی مانند بحثی است که در یک حراج خانگی و یا بازار کهنه‌فروشی بر سر قیمت صورت می‌گیرد؛ در حالی که مذاکره فرآیندی رسمی‌تر است و هنگامی به کار می‌رود که طرفین به دنبال راه‌حلی برای یک اختلاف پیچیده هستند؛ به نحوی که مورد پذیرش دو طرف باشد).

در برخی شرایط با انتخاب گزینه‌هایی غیر از مذاکره ممکن است در شناسایی فرصت‌های خوبی که وجود دارد، شکست بخورند و نتوانند به اهداف خود برسند و یا مسائلشان را به راحت‌ترین شکل ممکن مدیریت کنند؛ همچنین ممکن است افراد نیاز به چانه‌زنی را احساس کنند؛ ولی به خاطر درک نادرست از فرآیند مذاکره و نداشتن مهارت‌های لازم برای آن، به‌خوبی از پس کار برنمایند؛ از این‌رو، انتظار می‌رود بعد از مطالعه این درسنامه، دانشجویان بتوانند به‌خوبی هر یک از موقعیت‌های مذاکره را تشخیص دهند؛ فرآیند چانه‌زنی را خوب بشناسند؛ بدانند که چگونه تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی کنند و در مجموع، مذاکرات موفق انجام دهند و مهم‌تر از همه اینها، از مذاکراتشان نتایجی بهتر از قبل به دست آورند.

صاحب‌نظران، انواع مذاکره را به سه دسته کلی تقسیم می‌کنند:

1. مذاکره در زمانی که افراد و گروهها با هم تضاد منافع دارند؛ یعنی آنچه که یک نفر یا یک گروه می‌خواهد، الزاما همان چیزی نیست که طرف دیگر یا گروه دیگر خواستار آن است .
2. مذاکره برای حل اختلاف‌نظر و تعارض بین دو نفر در شرایطی که هیچ مجموعه قوانین مشخص و تدوین شده و روش‌های معینی وجود ندارد؛ یا اینکه طرفین ترجیح می‌دهند خارج از قوانین و مقررات شناخته‌شده عمل کرده، برای حل مسأله تعارض و اختلاف‌نظر از راه‌حل‌های ابتکاری و ابداعی خود استفاده می‌کنند .
3. مذاکره در حالی که طرفین ترجیح می‌دهند که به جای کشمکش و برخورد رو در رو، یا به زانو درآوردن دیگری با گرفتن امتیازات ویژه یا قطع رابطه، به‌نوعی توافق دست یابند و یا اینکه برای حل مشکل، مسأله را به یک مقام بالاتر ارجاع دهند و نظر او را بپذیرند .

تعیین اهداف خوب و درست در مذاکره

هدف‌گذاری برای خودتان، دیگران و سازمانتان شیوه‌ای است عملی که به آمادگی، نظم و تمرکز نیاز دارد. با تجسم نمی‌توان هدف تعیین کرد. هدف‌گذاری با غرق شدن در رویاها تفاوت دارد. هدف، یعنی پایانی که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنید. برای مثال، ثروتمند و موفق بودن ممکن است نتیجه رسیدن به هدف‌های خاص باشد. در این حالت، موفقیت و ثروت به‌خودی‌خود هدف نیستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند افرادی که هدف‌هایی چالش‌برانگیز و مشخص برای خود تعیین می‌کنند؛ نسبت به دیگران بهتر عمل می‌کنند و موفق‌ترند. در مذاکره نیز باید هدف‌هایتان را قبل از شروع مذاکرات تعیین کنید و در طول روند مذاکرات، همواره به هدف‌هایتان توجه داشته باشید.

مشارکت فعالانه تمامی اعضای تیم کاری در هدف‌گذاری مذاکرات

هدف‌گذاری فعالیتی است که همگی باید در آن مشارکت داشته باشند. اولین مذاکره شما درحقیقت با اعضای تیم خودتان است تا مطمئن شوید هدف‌های تعیین‌شده برای همه اعضای تیم روشن و مشخص است. هدف‌ها باید طوری تعیین شوند که همگی با آنها موافق باشند. این هدف‌ها باید درحقیقت به هدف تمامی اعضای تیم تبدیل شود.

باقی‌ماندن در مسیر رسیدن به هدف‌ها

باید آگاه باشید که در چه مسیری حرکت می‌کنید. دقت کنید که از مسیر هدف اصلی که در مذاکره به دنبال رسیدن بدان هستید، خارج نشوید.

تعداد مناسب هدف‌ها

تعداد مناسب هدف‌ها به روند مذاکرات بستگی دارد. حیرت‌انگیز است که برخی می‌توانند در مذاکراتی کوتاه به تعداد زیادی از هدف‌های موردنظرشان برسند. بدانید که به همه هدف‌هایتان در یک جلسه مذاکره نخواهید رسید. با مطرح کردن درخواست‌های زیاد در یک جلسه مذاکره، فقط باعث سردرگمی طرف مقابل می‌شوید و به این شکل ممکن است به هیچ‌یک از هدف‌هایتان نرسید. مطرح کردن تعداد زیادی خواسته در یک جلسه مذاکره باعث می‌شود نادان به نظر برسید. به همین دلیل، بهتر است هدف‌هایتان را از قبل روی کاغذ بیاورید و مطابق آنچه نوشته‌اید؛ روند مذاکره را پیش ببرید. نباید هدف‌هایتان خیلی معمولی و پیش‌پا افتاده باشد؛ چون نشان‌دهنده ضعف و بی‌تفاوتی شماست.

هنگام مذاکرات، هدف‌های بلندمدتان را در نظر داشته باشید و همزمان به هدف‌های کوتاه‌مدت هم دقت کنید. در هر مذاکره باید به هدفی که برای آن جلسه تعیین کرده‌اید، برسید و روند مذاکرات باید در مسیری پیش برود که به هدف بلندمدتان نزدیک و نزدیک‌تر شوید.

ضرورت‌ها و کاربرد مذاکره

مذاکره در خانواده آغاز می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌شود. انسان‌ها با هم مذاکره می‌کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند؛ بنابراین زمانی که ارتباطات و به تبع آن مذاکرات پیچیده‌تر می‌گردد؛ نیازمند هدایت موثر و تخصصی مذاکرات خواهیم بود. مذاکره یکی از نقش‌های بسیار

مهمی است که مدیران، بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت خود را به آن اختصاص می‌دهند؛ اما معدودی از آنان، هنر و دانش مذاکره را به‌درستی می‌دانند؛ از این‌رو، بسیاری از مدیران حرفه‌ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح‌ریزی و اجرای مذاکره‌ها هستند. به هر حال، مذاکره حقیقت دنیای امروز است که در آن، ارتباط و منافع گاه متضاد، حرف اول را می‌زند؛ پس باید به تخصص مجهز بود تا بتوان ارتباطی سازنده برای تامین منافع مشروع بهینه شده دست یافت و سازمان را از آن بهره‌مند ساخت و این مهم در درجه اول، وظیفه مدیران سازمان است که به آن اهتمام ورزند.

فصل دوم : شناخت فرآیند مذاکره و مهارت‌های مرتبط

اهداف کلی

در این فصل دانشجویان فرا خواهند گرفت که مذاکره موفق در گرو مجموعه اقدامات فرآیندی و مرحله به مرحله است. به عنوان مثال عدم آشنایی با نظرات و خواسته‌های طرف مقابل سبب می‌شود تا مذاکره به یک مجادله تبدیل شود. بنا بر این آشنایی با اهداف و نیازهای طرفین مذاکره، رسیدن به تفاهم را آسان تر خواهد کرد.

اهداف رفتاری

در پایان فصل دوم از فراگیر انتظار می‌رود:

- مراحل و ارکان اصلی مذاکره را بشناسد.
- مهارت‌های سخت و مهارت‌های نرم را از یکدیگر تمییز دهد.
- به اهمیت ارتباط موثر و انعطاف پذیری در مذاکرات واقف شود.
- تفاوت تاکتیک و استراتژی در مذاکره را بداند.
- به جنبه‌های حقوقی و اخلاقی مذاکرات اشراف پیدا کند.

فرآیند مذاکره، مهارت‌های نرم

1- مجادله و گفتگو^۱

2- روشن‌سازی^۲

3- شناخت و درک^۳

¹ Contention

² Clarification

³ Comprehension

4- اطمینان^۴

5- شناخت^۵

6- قابل پذیرش بودن^۶

7- گذشت و امتیاز دادن^۷

8- توافق و راضی ساختن^۸

9- نتیجه‌گیری^۹

10- حق‌العمل^{۱۰}

ارکان مذاکره

1- افراد

2- اهداف

3- روش‌ها

4- معیارها

چه کسانی را می‌خواهید استخدام کنید؟

احتمالاً در پاسخ به این سؤال می‌گویید کسانی که در زمینه‌های مورد نظرتان تخصص داشته باشند؛ اما امروزه روش‌های استخدامی در دنیا متفاوت شده‌اند. تنها تخصص کافی نیست. برای اینکه بفهمیم مهارت‌های نرم چیست؛ ابتدا بیایید ببینیم مهارت‌های سخت به چه مهارت‌هایی گفته می‌شود؟

همین که شما برای استخدام افراد مورد نظرتان نیازمند تخصص آن‌ها هستید، مهارت‌های سخت می‌شود؛ مثلاً شما نیاز به برنامه‌نویس دارید. مهارت‌های برنامه‌نویسی و کار با نرم‌افزارهای مختلف برای فرد موردنظر مهارت‌های سخت به شمار می‌آید.

مهارت‌های نرم چیست؟

مهارت‌های نرم همان مهارت‌های توسعه فردی هستند. شما علاوه بر اینکه به تخصص فرد توجه می‌کنید؛ برای ارتقای بهره‌وری باید ببینید او از چه مهارت‌های ارتباطی بهره‌مند است؟ ویژگی‌های شخصی و ذاتی او چگونه است؟ شخصیت او به طور کلی چگونه است؟ او در مقابله با بحران‌های شغلی چه عکس‌العملی از خود نشان می‌دهد؟

⁴ Confidence

⁵ Cognition

⁶ Credibility

⁷ Concession

⁸ Conciliation

⁹ Conclusion

¹⁰ Commission

برخلاف مهارت‌های سخت که آموختنی هستند؛ مهارت‌های نرم مانند احساسات و ادراک درونی افراد هستند. یادگیری این مهارت‌ها اگرچه به نظر می‌رسد آسان است؛ ولی به مراتب از مهارت‌های سخت، دشوارتر است.

نوع نگرش، توانایی برقراری ارتباطات، تفکر خلاق، اخلاق و وجدان کاری، کار گروهی و تیمی، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری، مثبت‌نگری، مدیریت زمان، انگیزه، انعطاف‌پذیری، حل مسأله، تفکر نقادانه و حل منازعه در زمره مهارت‌های نرم قرار می‌گیرد.

یادگیری مهارت‌های نرم تا چه حد ضروری است؟

دلیل اینکه به مهارت‌های سخت اهمیت داده می‌شود که کاملاً واضح است. مثلاً شما اگر آشپز باشید؛ قاعدتاً مهم‌ترین مهارتی که باید بلد باشید، آشپزی است. شاید در گذشته مهارت‌های نرم اصلاً مورد توجه قرار نمی‌گرفت؛ اما الان با رقابتی شدن کسب و کارها و اهمیت یافتن نوع ارتباطات در یک سازمان، این مهارت‌ها به شدت مهم شده‌اند؛ در واقع برای موفق شدن ضروری هستند.

در یک نظرسنجی از شرکت‌های مشهور اروپایی، 77 درصد از آن‌ها گفته‌اند که به این مهارت‌ها اهمیت زیادی می‌دهند، حتی بیش از تخصص فرد!

در یک کلام، مهارت‌های نرم را می‌توان هوش عاطفی نامید.

بلد بودن مهارت‌های نرم، باعث می‌شود شما به صورت بسیار مؤثرتری از دانش و تخصص خود استفاده کنید.

استراتژی‌های مهارت‌های نرم چیست؟

توانایی‌های ارتباطی - انعطاف‌پذیری - حل مسأله

آمادگی‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای مذاکره اثربخش

چهارده گام مشترک در همه مذاکرات قابل مشاهده و ارزیابی است. زمانی که باید صرف هر گام شود؛ البته متفاوت و تابع تجربه است؛ خواه مذاکرات ساده، تکراری و کثیر باشد، یا بزرگ؛ پیچیده و کم نظیر.

آمادگی، اسلحه پنهان در مذاکرات است. هر زمان هم می‌بینیم مذاکره‌کنندگانی که به آمادگی برای مذاکره، بهای چندانی نمی‌دهند از رسیدن به هدفهای خود در مذاکره باز می‌مانند.

فرآیند ایجاد آمادگی

عمده‌ترین ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌هایی که مذاکره‌کننده باید دارا باشد:

1- هوش و استعداد

2- اتکاء به نفس

3- خلاقیت

4- توانایی تجزیه و تحلیل

5- مآل اندیشی

6- صبر و حوصله

7- زیرکی و رازداری

8- سلامت روانی

9- بیان و نگارش

اخلاق به عنوان پیش‌نیازی دیگر برای مذاکره

اخلاق، تعیین‌کننده درستی یا نادرستی رفتارها و به معنی وسیع کلمه؛ در معیارهای اجتماعی در موقعیتی خاص و یا فرآیند استقرار این معیارهاست. اخلاق با باورهای فردی متفاوت است. در واقع، باورهای فردی و شخصی در مورد درست یا نادرستی مسائل است. می‌توان گفت حداقل چهار معیار برای ارزیابی و تاکتیک‌های مذاکره وجود دارد:

الف- تصمیم‌گیری بر مبنای نتایج مورد انتظار یا اقدامی که بالاترین بازده را در سرمایه‌گذاری به همراه دارد.

ب- تصمیم‌گیری بر مبنای آنچه قانون می‌گوید، به عنوان بعد قانونی مسأله.

ج- تصمیم‌گیری بر مبنای راهبرد و ارزشهای سازمان.

د- تصمیم‌گیری بر مبنای اعتقادات شخصی یا آنچه وجدان حکم می‌کند.

روش‌های مذاکره و انواع آن

توزیعی، منسجم و تلفیقی.

علاوه بر شیوه‌های فوق، دو راه دیگر برای مذاکره مطرح است:

1. مذاکره ملایم 2. مذاکره سخت

اما راه سومی هم وجود دارد و آن، «مذاکره اصولی» است.

روش مذاکره مبتنی بر اصول

در این روش ابتدا باید بدانیم که :

- ✓ مذاکره‌کنندگان در درجه اول انسانند؛
- ✓ هر مذاکره‌کننده‌ای دو نوع منافع دارد: یکی منافع ماهوی و دیگری روابط انسانی؛
- ✓ روابط انسانی را باید از منافع ماهوی جدا کرد؛
- ✓ باید خود را به جای طرف مقابل قرارداد؛
- ✓ در یک مذاکره، بویژه در هنگام مباحثات جدی، نقش احساسات می‌تواند از گفتار هم مهم‌تر باشد؛
- ✓ ارتباط: مذاکره عبارت است از: جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک؛
- ✓ پیشگیری بهترین نتیجه را دارد؛ به این معنی که بهترین زمان برای سرو کار داشتن و مواجه شدن با موضوعات پیش از آن است که این موضوعات به صورت مسأله درآیند.

روی منافع تمرکز کنید نه روی مواضع

- ✓ طرح موضوع برای جلوگیری از مشاجره و یافتن بهترین راهکار؛
- ✓ برای یافتن راه‌حل عاقلانه بین منافع دو طرف، سازش دهید؛ نه بین مواضع آنان؛
- ✓ صحبت کردن درباره منافع و خواسته‌ها؛
- ✓ برای تامین منافع متقابل، به حق انتخاب‌های متنوعی بیندیشید؛

چهار نوع استراتژی‌های مذاکره

1. برنده – برنده

2. برنده – بازنده

3. بازنده – برنده

4. بازنده – بازنده

انتخاب بهترین استراتژی مذاکره از دیدگاه لویکی و هیام

ماتریس لویکی-هیام چیست؟

روی لویکی^{۱۱} و الکساندر هیام^{۱۲} ماتریس مذاکره را در سال ۲۰۰۶ در کتابشان^{۱۳} به انتشار رساندند.

¹¹ Roy Lewicki

¹² Alexander Hiam

¹³ Mastering Business Negotiation

لویکی و هیام معتقدند که پنج استراتژی مذاکره وجود دارد که شما می‌توانید از آنها استفاده کنید؛ 1. اجتنابی، 2. رقابتی، 3. تطبیقی (سازشی)، 4. تعاملی و 5. مصالحه. شما می‌توانید بهترین استراتژی متناسب با وضعیت خودتان را با توجه به موقعیتی که بر اساس جایگاهتان در محورهای افقی و عمودی شکل بالا دارید، انتخاب کنید.

محور افقی، بیانگر میزان اهمیت دستاورد و نتیجه مورد نظر شما از مذاکره است. هرچه به سمت راست محور افقی پیش رویم؛ اهمیت این مورد بیشتر می‌شود. محور عمودی نشان‌دهنده میزان اهمیت رابطه شما با طرف مذاکره و تداوم این رابطه است. هرچه به سمت بالای محور عمودی پیش رویم؛ رابطه شما با طرف مقابل از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار خواهد بود.

کاربردهای ماتریس لویکی - هیام

بهترین حالت استفاده از این ماتریس به این صورت است که قبل از ورود به مذاکره با شخص مقابل، از آن استفاده کنید؛ چرا که با تحلیل اولویت‌های خود می‌توانید بهترین استراتژی مذاکره که متناسب با نیازها و خواسته‌هایتان است را انتخاب کنید؛ همچنین می‌توانید از این ماتریس برای پیش‌بینی روشی که طرف مقابل برای مذاکره کردن انتخاب می‌کند، استفاده کنید. اگر ابتدا طرف مقابل، گفتگو را آغاز می‌کند؛ به‌خوبی به صحبت‌هایش توجه نمایید و سعی کنید دریابید که با چه استراتژی‌ای پا به مذاکره گذاشته است. با درک استراتژی او، اطلاعات بسیاری در مورد معیارها، خواسته‌ها و خط قرمزهایش به دست خواهید آورد.

نکته مهم

قبل از اینکه مذاکره را شروع کنید؛ بهتر است گزینه جایگزین برای به توافق رسیدن با طرف مقابل را برای خود مشخص کنید تا اگر تشخیص دادید که با توجه به استراتژی طرف مقابل، احتمال به توافق رسیدن بر سر گزینه اصلی و اولیه‌تان امکان‌پذیر نیست؛ بتوانید بر روی گزینه‌های جایگزینتان مانور دهید. همین‌طور سعی کنید گزینه‌های جایگزین طرف مقابلتان را شناسایی کنید. با شناسایی گزینه‌های جایگزین طرفین مذاکره می‌توانید تصمیمات صحیح‌تر و بهتری اتخاذ کنید و قدرت مانور بر سر خواسته‌های خود و طرف مقابلتان داشته باشید.

تکنیک‌ها و ترفندهای مذاکره اثربخش

مذاکره زمانی اثربخش است که دارای سه شاخص اساسی زیر باشد :

1-کیفیت: توافق عادلانه و موثر طرفین و احساس رضایت ایشان از نتایج به‌دست آمده، معیار مناسبی برای میزان اثربخشی مذاکره است. بر این اساس است که خواست مشروع و برحق طرفین رعایت شده، اختلافات منصفانه رفع می‌گردد.

2-کارایی: کارایی لازم هنگامی صورت می‌گیرد که مذاکرات در کوتاهترین زمان ممکن و با کمترین هزینه انجام شده و به ثمر برسد.

3-توازن : مذاکرات زمانی که باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین گردد، اثربخش است؛ نه اینکه سبب تیرگی روابط متقابل گردد.

در مذاکرات اثربخش و حرفه ای، ده ویژگی شخصیتی مذاکره‌کننده به شرح زیر دارای اهمیت است:

الف - همدلی ب- احترام ج- صداقت د- انصاف ه - صبر و- مسئولیت‌پذیری
ز- انعطاف‌پذیری

ک- طنز و خنده ل- نظم شخصی م - توان و طاقت

فرآیند مذاکرات اخلاقی و حقوقی

اخلاق چیست و چگونه در مذاکره به کار گرفته می‌شود؟

اخلاق؛ تعیین‌کننده درستی یا نادرستی رفتارها، به معنی وسیع کلمه، در معیارهای اجتماعی، در موقعیتی خاص و یا فرآیند استقرار این معیارهاست. اخلاق با باورهای فردی متفاوت است. در واقع، باورهای فردی در مورد اخلاقی بودن امور و اعتقادات فردی و شخصی در مورد درست یا نادرستی مسائل است. اخلاق از فلسفه خاصی پیروی می‌کند؛ به این معنی که:

1- ماهیت دنیایی را که در آن زندگی می‌کنیم، تعریف می‌کند.

2- قوانینی برای زندگی ما در کنار یکدیگر وضع می‌کند. بسیاری از نویسندگانی که به مسائل اخلاقی کسب و کار پرداخته‌اند؛ معیارهای مختلفی برای آن ارائه می‌دهند. آقای هیت معتقد است که حداقل چهار معیار برای ارزیابی راهبردها و تاکتیک‌های کسب و کار و مذاکره وجود دارد.

می‌توان گفت دست کم چهار معیار برای ارزیابی و تاکتیک‌های مذاکره وجود دارد:

الف- تصمیم‌گیری بر مبنای نتایج مورد انتظار یا اقدامی که بالاترین بازده را در سرمایه‌گذاری به همراه دارد.

ب- تصمیم‌گیری بر مبنای آنچه قانون می‌گوید؛ به عنوان بعد قانونی مسأله.

ج- تصمیم‌گیری بر مبنای راهبرد و ارزشهای سازمان.

د- تصمیم‌گیری بر مبنای اعتقادات شخصی یا آنچه وجدان حکم می‌کند.

اولین رویکرد را می‌توان اخلاق نتیجه‌گرا نامید که در آن درستی یک عمل با ارزیابی موافقان و مخالفان پیامدهای آن عمل تعیین می‌شود.

رویکرد دوم را می‌توان اخلاق قانون‌گرا نامید که در آن، درستی یک عمل با قوانین موجود یا معیارهای جاری اجتماعی تعیین می‌شود و اینها درستی یا نادرستی و خطوط قرمز را مشخص می‌کند.

رویکرد سوم را می‌توان اخلاق قراردادی نامید. در این نوع اخلاق، درستی یک عمل بر اساس سنت‌ها و هنجارهای یک جامعه یا یک اجتماع خاص تعیین می‌شود.

و سرانجام، بر چهارمین رویکرد می‌توان نام اخلاق شخص‌گرا نهاد که در آن، شیوه عمل بر اساس وجدان فرد و معیارهای اخلاقی وی تعیین می‌شود.

اگر شما به عنوان مدیر به اخلاق نتیجه‌گرا معتقد باشید (به دروغ، ایجاد تراکم کاری ساختگی و ...) دست می‌زنید تا رئیس را وادار کنید با استخدام یک کارمند دیگر موافقت کند.

اگر به اصول اخلاق قانون‌گرا معتقد باشید؛ احتمالاً هرگز دروغ گفتن را جایز نمی‌دانید؛ از این‌رو از تاکتیک‌هایی استفاده خواهید کرد که نیازمند دروغ نباشد.

اگر به اخلاق قرارداد اجتماعی متمایل باشید؛ تاکتیک‌ها را بر مبنای رفتار افراد جامعه یا فرهنگ سازمانتان انتخاب می‌کنید. اگر آنها دروغ بگویند؛ شما هم دروغ می‌گویید. سرانجام، اگر شما به اخلاق شخص‌گرا اعتقاد داشته باشید؛ به وجدان خود مراجعه خواهید کرد و تصمیم خواهید گرفت که آیا مشکل استخدام یک کارمند خاص، استفاده از تاکتیک‌های متقلبانه و فریب‌آمیز را توجیه می‌کند یا خیر.

مذاکره‌کنندگان چگونه تصمیم به استفاده از تاکتیک‌های اخلاقی یا غیراخلاقی می‌گیرند؟

چرا بعضی از مذاکره‌کنندگان تصمیم می‌گیرند از تاکتیک‌هایی استفاده کنند که ممکن است غیراخلاقی باشد.

اولین پاسخی که به نظر می‌رسد این است که چنین مذاکره‌کنندگانی، پایبند اخلاق نیستند. با این حال، این پاسخ بسیار ساده‌انگارانه است. مذاکره‌کننده‌ای که از یک تاکتیک غیراخلاقی استفاده می‌کند؛ پیامدهای مثبت و منفی آن را نیز تجربه خواهد کرد. مذاکره‌کنندگان اغلب این واقعیت را نادیده می‌گیرند که اگرچه تاکتیک‌های غیراخلاقی در کوتاه‌مدت، آنها را به خواسته‌هایشان می‌رساند؛ در بلندمدت به کاهش اثربخشی‌شان منجر خواهد شد.

مکاتب اخلاقی و کاربرد آن در مذاکره

مذاکره از جمله حوزه‌هایی است که به‌وضوح با چالش رعایت‌کردن اخلاق مواجه است. رعایت مکاتب اخلاقی در هر مذاکره، این اطمینان را به شما می‌دهد که کار درست، عادلانه و صادقانه‌ای انجام می‌دهید. دروغ گفتن و فریب دادن، از بارزترین چالش‌های موجود در مذاکرات هستند که اخلاق آن‌ها را رد می‌کند.

1. وظیفه‌گرایی 2. پیامدگرایی 3. فضیلت‌گرایی

مذاکره مستقیم با طرف مقابل در حضور مشاور حقوقی

تحلیل مخاطرات و منافع

برخی اصطلاحات در اصول حقوقی مذاکرات

- ✓ عهدنامه
- ✓ منشور
- ✓ کنوانسیون
- ✓ پیمان
- ✓ موافقت‌نامه
- ✓ پروتکل (سندی که به یک معاهده ضمیمه می‌شود)
- ✓ اعلامیه
- ✓ سند
- ✓ سند نهایی
- ✓ سند عمومی
- ✓ صلح‌نامه یا مصالحه‌نامه
- ✓ اساسنامه
- ✓ قرارموقت
- ✓ طرح یا برنامه
- ✓ یادداشت تفاهم

قراردادهایی کتبی و شفاهی

امنیت حقوقی پیش از قرارداد

اگر هر یک از طرفین مذاکره پیش از امضای قرارداد، مواردی را که درباره‌اش به توافق رسیده عملی کند؛ چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ در صورتی که این اتفاق با حسن نیت رخ داده باشد؛ هیچ منع قانونی وجود نخواهد داشت.

فصل سوم : اصول متقاعدسازی و اقناع

اهداف کلی

اهداف رفتاری و آموزشی

از فراگیران این فصل انتظار می‌رود:

- الف- متقاعدسازی را تعریف کنند و مثالهای کاربردی در ارتباط با اهمیت اقناع در مذاکرات ارائه نمایند.
- ب- نقش احساسات و عواطف در متقاعدسازی را بشناسند و نقش یک شروع خوب در مذاکره را توصیف نمایند.

ج- با مجموعه عواملی که منجر به متقاعدسازی می‌شوند آشنا شده، ویژگی‌های یک متقاعدکننده موفق را بشناسند .

د- از تاثیر هوش منطقی و هوش هیجانی در متقاعدسازی آگاه باشند.

در باب متقاعدسازی، اقناع دیگران، توافق و تفاهم گفته‌اند: این عظمت کوهی نیست که در مقابل شماست؛ بلکه این سنگ‌ریزه‌های درون کفش شماست که مانع بالارفتن شما از کوه شده است .

در باب تاثیرگذاری و متقاعدسازی، مذاکره‌کنندگان اغلب باید طرف مقابل را مجاب کنند که چیز با ارزشی ارائه کرده‌اند. پیشنهادهايشان منطقی است و نمی‌توانند چیزی بیش از این پیشنهاد کنند؛ همچنین ممکن است مذاکره‌کنندگان بخواهند باورهای طرف مقابل در مورد اهمیت اهدافش را تغییر دهند و او را متقاعد کنند امتیازاتی که ارائه کرده، آن قدرها که فکر می‌کند با ارزش نیست. مذاکره‌کنندگان ممکن است خود را افرادی دوست‌داشتنی نشان دهند که باید به نحو شایسته‌ای با آنها رفتار کرد. تمام آن تلاش‌ها برای آن است که با استفاده از اطلاعات و در کنار آن خصوصیات فرستنده و گیرنده اطلاعات، مواضع، ادراکات و عقاید طرف مقابل تعدیل شود. ما این دسته از تاکتیک‌ها را تاکتیک‌های تاثیرگذاری می‌نامیم.

بحث ما در خصوص تاثیرگذاری بر اساس روشی است که توسط ریچارد پتی و جان کاجیو ارائه شده که بیان می‌کند دو راهکار کلی برای متقاعدسازی وجود دارد. مسیر نخست، آگاهانه رخ می‌دهد و شامل تلفیق پیام با ساختارهای شناختی پیشین فرد (تفکرات، چارچوب‌های خردمندانه و غیره) است. روش دیگر، متقاعدسازی (مسیر پیرامونی) نام دارد. متقاعدسازی از طریق مسیر پیرامونی یا غیرمستقیم معمولاً به صورت خودکار و بدون آگاهی صورت می‌گیرد و به تغییر عقیده، بدون بررسی موشکافانه بحث منجر می‌شود.

اصول متقاعدسازی از نگاه رابرت چالدینی

رابرت چالدینی در کتاب خود، ۶ اصل کلیدی تاثیرگذاری و متقاعدسازی را مطرح می‌کند. این اصول با نام اصول جهانی متقاعدسازی و تاثیرگذاری هم شناخته می‌شود؛ چرا که این اصول بدون در نظر گرفتن جغرافیای خاصی، بر روی همه انسان‌ها کاربرد دارد.

البته در سالهای اخیر، ایشان اصل هفتمی را هم به این اصول اضافه کردند که در ادامه در خصوص آن صحبت می‌کنیم .

اصل عمل متقابل^{۱۴}

اصل تعهد و یکپارچگی^{۱۵}

اصل اثبات و مدرک اجتماعی^{۱۶}

اصل علاقه‌مندی^{۱۷}

¹⁴ Reciprocity

¹⁵ Commitment & Consistency

¹⁶ Social Proof

اصل قدرت و اعتبار^{۱۸}

کمیابی^{۱۹}

یگانگی یا حس وحدت^{۲۰}

بیش از هر چیز باید به سه نکته حیاتی در مذاکره توجه کرد:

- 1- در پس هر پاسخ منفی، بی‌تردید حداقل یک دلیل شناخته یا ناشناخته وجود دارد .
 - 2- بدون آگاهی از دلایل نه گفتن انسان‌ها به یکدیگر، متقاعدسازی تقریباً غیرممکن می‌شود .
 - 3- متقاعدسازی یعنی زمینه را برای نه گفتن طرف مقابل مهیا نکنید و بر زمینه‌های فعلی نه گفتن وی غلبه کنید .
- اما حقیقت اینجاست که اگر می‌خواهید دیگران را متقاعد کنید؛ اگر قصد ترغیب طرف مقابلتان در مذاکره را به سمت دیدگاه یا رفتار مطلوبتان دارید؛ چنانچه علاقه‌مندید در ارائه، نافذ و تاثیرگذار باشید؛ باید انواع علت‌های مخفی در پشت پاسخ‌های منفی طرف مذاکره را بشناسید. فرض کنید که قصد متقاعد کردن کسی را دارید. بعضی از مهم‌ترین ایده‌ها یا افکاری که ممکن است در لایه خودآگاه یا ناخودآگاه ذهن وی نقش ببندد و منجر به عدم پذیرش و نه گفتن بشود از این قرار است:

- 1- تو داری به جای من تصمیم می‌گیری
- 2- به تو اعتماد ندارم
- 3- تو فقط منافع خودت را مد نظر داری
- 4- حرف‌هایت با ذهنیات من تناسب ندارد
- 5- با پذیرش حرف تو، نتیجه خوبی برای من ایجاد نمی‌شود
- 6- از تو خوشم نمی‌آید
- 7- حرف‌هایت منطقی و موجه به نظر نمی‌آید و در ذهن من رد می‌شود
- 8- احساس می‌کنم چیزهایی را از من پنهان می‌کنی
- 9- انتخاب‌های دیگر مطلوب‌ترند

¹⁷ Liking

¹⁸ Authority

¹⁹ Scarcity

²⁰ Unity

10- حرف‌هایت را درک نمی‌کنم

11- اگر نه بگویم، تاثیری در احوال من ایجاد نمی‌شود و اتفاق بدی رخ نمی‌دهد

12- الان وقت مناسبی نیست

13- در حضور تو احساس بدی دارم

کاشتن یک پیام در ذهن مخاطب:

چه تفاوتی میان این دو جمله وجود دارد؟

الف - تحصیلات من در رشته مدیریت است.

ب- زمانی که در دانشکده مدیریت بودیم، جشنواره کارآفرینی اجرا شد و ما هم در آن شرکت کردیم.

اگر این پیام را در نظر بگیرید:

من تحصیلکرده رشته مدیریت هستم.

عبارت الف، یک پیام مستقیم و عبارت ب، یک پیام غیرمستقیم است. به یاد دارید که متقاعدسازی با انتقال پیام‌های مطلوب به ذهن طرف مقابل آغاز می‌شود و به تغییر رفتار وی منجر می‌گردد. پیام مستقیم به صورتی است که به طرف مقابل می‌گویید: ما بهتر از سایر گزینه‌ها هستیم.

و پیام غیرمستقیم به شکلی است که گفتار و رفتار شما یا بخشی از آن، این جمله را در ذهن مخاطب می‌نشانند، یا به اصطلاح می‌کارد که اینها بهتر از سایر گزینه‌ها هستند.

تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی نشان داده است که پیام‌های غیرمستقیم نسبت به پیام‌های مستقیم، متقاعدکننده‌تر هستند؛ زیرا پیام‌های غیرمستقیم در ایجاد کردن نیروی درونی تغییر رفتار موثرترند. از طرفی، مقاومت انسان‌ها در برابر پیام‌های غیرمستقیم کمتر است .

راز دیگری نیز در این موضوع نهفته است. جملاتی که از نظر مخاطب برای تاثیرگذاری و متقاعدکردن وی بیان نشده باشند؛ تاثیرگذارتر و متقاعدکننده‌تر هستند؛ از این‌رو، یک مذاکره‌کننده حرفه‌ای بیش از هر چیز، جویای آن است که پیام‌هایش را به صورت غیرمستقیم به ذهن طرف مقابل منتقل کند و به عبارتی فعل کاشتن را انجام دهد .

اساساً یکی از دلایل عدم موفقیت بسیاری از افراد در مذاکره، فروش آن است که مدام در حال بیان جملات مستقیم هستند و تنها شیوه‌ای که برای انتقال پیام‌ها به کار می‌گیرند، شیوه مستقیم است. به همین علت، فرانک رامبسکاس، مربی فروش به این نتیجه رسیده است که :

هر روز بیشتر از گذشته شاهد افرادی هستیم که دوست دارند دیگران را به خودشان نزدیک و نزدیک‌تر کنند؛ اما دیگران روز به‌روز از آنان دور و دورتر می‌شوند .

در زبان انگلیسی دو مثل وجود دارد:

اول اینکه خدا در جزئیات است²¹.

و دیگر اینکه شیطان در جزئیات است²².

هر دوی این مثلها دلالت بر این دارد که جزئیات، حائز اهمیت هستند و می‌توانند نتیجه کنش‌ها و واکنش‌ها را تغییر دهند. در فضای مذاکره، درحقیقت اثر پروانه‌ای²³ وجود دارد (قمری، 1358: 33).

متقاعدسازی با سوال

وقتی با چنین پرسشهایی از جانب یک نفر مواجه می‌شوید، چه احساسی در شما پدید می‌آید:

- چه چیزی برای شما اهمیت دارد؟
- خواسته شما چیست؟
- چه مشکلاتی دارید که برای آن جویای راه حال هستید؟
- چه چیزی می‌تواند نیاز شما را برآورده کند؟
- برنامه شما برای آینده چیست؟

همه این پرسش‌ها با قراردادن شما در کانون توجه، به نوعی شما را تبدیل به موضوع اصلی می‌کند و مسائل و خواسته‌ها و اهدافتان را مورد پرسش قرار می‌دهد. این نکته درست است؛ اما یک مجموعه پیام ناخودآگاه در همه این سوالات نهفته است.

پیام 1: شما مهم هستید.

پیام 2: من برای منافع شما ارزش قائل هستم.

پیام 3: آنچه به شما خواهم گفت؛ برگرفته از نیازها، مشکلات و مقاصد شماست.

به همین دلیل، طرح این سوالات در مذاکره و بویژه در فازهای ابتدایی آن می‌تواند مراحل بعدی را به طور شگفت‌انگیزی تسهیل کند.

برای اینکه در مذاکره، متقاعدکننده باشید و حرف و ایده و پیشنهادتان مورد قبول طرف مقابل قرار بگیرد؛ یکی از مهم‌ترین تکنیک‌هایی که باید اجرا کنید؛ تبدیل پیشنهادتان به زبان منافع طرف مقابل است؛ یعنی:

1-پیشنهاد شما چه نیازی از وی را برآورده می‌کند؟

²¹ The God is in the details

²² The devil is in the details

²³. The butterfly effect

2- پیشنهاد شما چه مشکلی از وی را حل می‌کند؟

3- پیشنهاد شما چه آینده بهتری برای او رقم می‌زند؟

4- پیشنهاد شما چگونه به او کمک خواهد کرد که به اهدافش دست یابد؟

اطمینان؛ یکی از کانالهای اساسی متقاعد کردن مخاطب

به‌کارگیری تکنیک توافق اجتماعی برای متقاعدسازی

به نظر شما کدام یک از جملات زیر بر روی یک پوستر تبلیغاتی متقاعدکننده‌تر است؟

الف- با این تلفن تماس بگیرید

ب- اگر تلفن ما مشغول بود، لطفا مجدداً تماس بگیرید

یک موسسه هر دوی این عبارات را در تبلیغات خود استفاده کرده و به این نتیجه رسید که جمله (ب) کارسازتر از جمله (الف) بوده و اثربخشی بالاتری داشته است؛ زیرا واقعیت این است که پیام ظریفی در پس جمله (ب) نهفته است؛ از این قرار که: دیگران نیز در حال تماس گرفتن با ما هستند .

ادعای منطقی، یکی از ابزارهای مهم در متقاعدسازی

نقش احساسات و عواطف در متقاعدسازی

یقین داشته باشید که مذاکرات، هر اندازه به ظاهر رسمی، منطقی و جدی باشند؛ در پس این پوسته، یک میدان احساسی بزرگ و نیرومند نهفته است که سرنوشت گفتگوها را مشخص می‌کند. معمولاً کسانی که قادر هستند از احساسات دیگران به طور مطلوبی بهره ببرند و عواطف دیگران را بهتر و عمیق‌تر درک کنند، تاثیرگذارترند و نتایج مطلوبی از مذاکرات به‌چنگ می‌آورند .

نقش یک شروع خوب در متقاعدسازی

چنانچه قصد دارید دیگران را متقاعد کنید که طبق خواسته شما رفتار کنند یا کاری را به سرانجام برسانند؛ تلاش کنید تا مراحل اول را در نظر آنها بزرگ کرده، یک شروع خوب داشته باشید. احساسی که مخاطب نسبت به میزان تعلقش در خرید از شما یا هر نوع همکاری با شما به‌دست می‌آورد؛ در مواقعی که از یک شروع خوب استفاده شده باشد، مثبت‌تر و قوی‌تر است.

هوش متقاعدسازی چیست؟

مذاکره‌کننده‌ای که فنون متقاعدسازی را به صورت جزیره‌ای می‌شناسد و حتی با چگونگی اجرای آنها نیز آشناست؛ چنانچه متوجه نباشد که کدام تکنیک را در کدام شرایط می‌تواند اجرا کند؛ نه تنها شانس زیادی در ترغیب دیگران ندارد، بلکه مرتکب اشتباهات زیادی می‌شود

چگونه ذهن را در مسیر متقاعدسازی به حرکت درآوریم؟

بر اساس مطالعات انجام شده، متقاعدکنندگی یک مهارت اکتسابی است که اصول، تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی دارد و شما می‌توانید برای بالا بردن قدرت متقاعدسازی، آنها را توسعه دهید.

جیم‌رندل نویسنده کتاب هنر متقاعدسازی معتقد است، این هنر قوانینی به شرح زیر دارد:

قانون اول متقاعدسازی: مردم فقط توسط افرادی متقاعد خواهند شد که آنها را دوست دارند.

قانون دوم متقاعدسازی: قبل از اینکه صحبت کنید، خود را آماده کنید؛ سپس دوباره خود را آماده کنید. روند متقاعدسازی موفق و اثرگذار چیزی نیست که یکباره و اتفاقی رخ بدهد. بیشتر متقاعدکنندگان موفق اعم از فروشندگان، سیاستمداران و وکیل مدافعان همیشه راجع به کاری که سعی دارند انجام بدهند، فکر می‌کنند و قبل از شروع به صحبت کاملاً بررسی می‌کنند.

قانون سوم متقاعدسازی: یاد بگیرید که خوب گوش دهید و خوب نگاه کنید. اگر می‌خواهید یک متقاعدکننده موفق باشید، باید یاد بگیرید که شنونده خوبی باشید.

قانون چهارم متقاعدسازی: کمیابی! مردم به آنچه که نمی‌توانند داشته باشند، علاقه بیشتری نشان می‌دهند.

قانون پنجم متقاعدسازی: مردم همیشه تلاش می‌کنند که با جملات و نظریه‌هایی که قبلاً داشته‌اند سازگار و هماهنگ بمانند.

قانون ششم متقاعدسازی: مردم دوست ندارند که احساس دین کنند.

قاعده هفتم متقاعدسازی: یعنی مردم بر اساس ذهنیت‌های خود تصمیم می‌گیرند.

قانون هشتم متقاعدسازی: مردم همیشه از راهی که جمعیت بیشتر آدمها، انسانهای مشهور و آدمهای موفق و با نفوذ پیش می‌گیرند، پیروی می‌کنند.

قانون نهم متقاعدسازی: تصمیمات به ندرت بر اساس منطق اتخاذ می‌شوند. معمولاً کلید تصمیم‌گیری دسترسی به احساسات است.

قانون دهم متقاعدسازی: متقاعدسازی نتیجه تکامل شخصیتی و فضیلت‌های انسانی است.

فصل چهارم: بررسی و تحلیل موارد عملی مرتبط با موضوع و محتوای دوره به همراه پرسش و پاسخ مرتبط

اهداف کلی

هدف کلی این فصل، ارائه یک چارچوب عملیاتی و نظام‌مند به دانشجویان برای تدوین فرآیند یک مذاکره اثربخش منتهی به اقتناع طرفین مذاکره است؛ چرا که عمل به فرآیندها زمانی موثر و مفید خواهد بود که به متقاعدسازی و اقتناع طرف مذاکره منتهی شود.

اهداف رفتاری

در پایان این فصل، دانشجویان باید با بهره‌گیری از مطالب و آموخته‌های فصل‌های گذشته بتوانند خلاصه‌ای جامع و مانع از اهمیت مذاکره در زندگی شخصی و شغلی خود ارائه نمایند. عوامل موثر در مذاکرات هدفمند و موفق را بشناسند؛ ضمن اینکه قادر باشند قبل از شروع مذاکرات، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و اولویت‌بندی نمایند.

انجام تمرین‌های عملی و کاربردی در پایان این فصل می‌تواند، درجه ادراک مفاهیم توسط دانشجویان را تعیین نماید و آنها را برای میدان‌های واقعی مذاکره آماده سازد.

بررسی و تحلیل موارد عملی مرتبط با موضوع و محتوای دوره به صورت مشارکتی

- ✓ مهم‌ترین پایه مذاکره، شناخت درست و بازنگری است. افرادی می‌توانند اهل مذاکره باشند که هم حاضر به بازنگری و هم قادر به دیدن دنیای غیرخود باشند. افرادی که اصرار بر من‌مطلع‌بودن دارند، توانایی و شایستگی مذاکره کردن را ندارند
- ✓ مذاکره هم مثل خیلی از چیزهای دیگر احتیاج به فرهنگ دارد. بیشتر و علمی‌تر مذاکره کنیم. قواعد آن را در عمل به کار گیریم.
- از بازتاب‌های شرطی ناسالم و عادت‌های نادرست مذاکره بپرهیزیم.
- ✓ به سوی عادت‌های درست مذاکره برویم؛ به‌خصوص در محیط خانه، مدرسه و جامعه، از زمان کودکی؛ فرزندان خود را با این نعمت مهم، یعنی مذاکره و گفتگوی اصولی آشنا سازیم.

- ✓ مذاکره اصولی شما را در رسیدن به آنچه حق مسلم شماست کمک می‌کند. امکانی فراهم می‌کند تا منصف باشید و در عین حال به دیگران امکان سوءاستفاده ندهید .
- ✓ نحوه صحبت کردن، لباس پوشیدن، نوشتن، رفتار کردن و کارکردن شماست که تعیین می‌کند حرفه‌ای هستید یا مبتدی .

عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

1. اعتماد سازی
2. برقراری ارتباط موثر
3. هدفدار بودن
4. پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش
5. استفاده از زمان‌های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع‌بندی فرآیند مذاکره
6. انعطاف‌پذیری و سخاوتمندی
7. برقراری ارتباط باز و امانت‌دارانه
8. همدلی با مخاطب
9. تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد
10. استفاده از زبان قابل فهم
11. جستجوی موقعیت‌های گفتن «بله» بدون دادن امتیازات
12. دوری از واکنش‌های هیجانی
13. پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل
14. استفاده از ضمیر من به جای تو
15. مدیریت درست انتظارات طرف مقابل
16. جمع‌بندی درست و مورد توافق دو طرف

مراحل طراحی یک مذاکره

1- تعیین اهداف طرف مقابل

2- جمع‌آوری اطلاعات

3- برنامه اجرایی

تحقیقات روان‌شناسان بیانگر این حقیقت است که در زمان یک گفتگوی رودر رو، تنها 7 درصد از پیام ما از طریق لغات و کلمات انتخابی، به مخاطب منتقل می‌شود. 33 درصد مقصود ما از طریق لحن صدا، بلندی و کوتاهی صدا، افکت‌های صوتی و ... انتقال پیدا می‌کند و 60 درصد، یعنی بیش از نیمی از پیام ما به وسیله حرکات بدن به مخاطبمان منتقل خواهد شد!

بایدهای مذاکره

الف- مشخص کردن

ب- تعیین کردن

ج- آداب و اخلاق

د- مهارت و تسلط

نبايدهاى مذاكره

- وارد مسائل خانوادگى و شخصى نشويم
- وارد مسائل سياسى و مذهبى نشويم
- تلفنى مذاكره نكنيم
- از بن بست نترسيم

فرآيند مذاكره موثر

1. آمادگى

2. گفتگو

3. جمع بندى

4. مذاكره براى تصميم گيرى

5. به نتيجه رسيدن

6. تمام كردن مذاكره

7. تجزيه و تحليل بعد از مذاكره

تمام كردن مذاكره

1. با لحنى گرم صميمى صحبت را ختم دهيد

2. جمله يا عبارت جالب طرف مقابل را تكرر كنيد

3. بگوييد از صحبت با او لذت برديد

4. اميدوارم باز هم يكديگر را ببينيم

انواع روشهاى مذاكره

1. مذاكره غيراصولى

2. مذاكره اصولى

- ✓ چینی‌ها : معمولا با مترجم هستند؛ بوروکراتیک عمل می‌کنند و وقت زیادی می‌گیرند.
- ✓ ژاپنی‌ها : تیمی و سازماندهی شده با تخصص‌های مختلف اقدام می‌کنند. در پایان، صورتجلسه‌ای را با انصاف تهیه و آنچه در مذاکره گذشته می‌آورند. رونوشت این صورتجلسه را برای اطلاع مدیر خویشت از روند موفقیت یا شکست مذاکرات ارسال می‌نمایند.
- ✓ آلمانی‌ها: منطقی هستند. با نمایندگان شرکت‌های کوچک و خانوادگی به‌راحتی می‌توان کار کرد؛ اما شرکت‌های بزرگی مانند: کروپ و زیمنس و..... اهل بوروکراسی هستند.
- ✓ انگلیسی‌ها : سیّاس و اهل فریب
- ✓ آمریکایی‌ها : سیستماتیک کار می‌کنند
- ✓ فرانسوی‌ها : نرمش ندارند و ما را جهان سوم می‌دانند.
- ✓ هلندی‌ها : حرفه‌ای‌ترین مذاکره‌کنندگان

تأثیر ورزش بر کسب و کار

ورزش باعث کاهش سطح هورمون استرس بدن مانند آدرنالین و کورتیزول می‌شود؛ پس ارتباط کاهش استرس و بهره‌وری شغلی بسیار به هم نزدیک است.

انواع ورزش برای روحیه کارمندی

مدیتیشن

یوگا