

اصول و فنون مذاکره

Posted on ۱۲/۱۲/۱۳۹۸ by محمد وفایی



Category: **مذاکره**



تعریف مذاکره

ابتدا بیایید ببینیم اصلاً تعریف ما از مذاکره چیست؟ درباره چه چیزی می‌خواهیم صحبت کنیم؟ یکی از کلاسیک‌ترین تعاریف‌ها برای مذاکره تعریف روی جی لویکی است. بر اساس تعریف او

مذاکره چهار ویژگی اصلی دارد

1. **مذاکره بین حداقل دو طرف شکل می‌گیرد.** یعنی ممکن است بیش از دو طرف در مذاکره درگیر باشند اما کمتر از دو طرف نمی‌تواند باشد. یعنی من نمی‌توانم با خودم مذاکره کنم. این دو طرف می‌تواند دو نفر یا دو گروه یا حتی دو اجتماع بزرگ باشد.
2. **دو طرف درگیر در مذاکره خواسته و نیازهای متفاوتی دارند.** به عبارتی **بین دو طرف درگیر در مذاکره تعارض وجود دارد.**
3. **مذاکره زمانی شکل می‌گیرد که دو طرف درگیر مذاکره به خواسته و تمایل خود در آن شرکت کنند.** اگر یک طرف یا هر دو طرف مجبور به انجام این کار شده باشند دیگر مذاکره در کار نخواهد بود.
4. **دو طرف درگیر مذاکره آماده هستند که امتیازاتی بدهند و امتیازاتی بگیرند.** یعنی اگر یک طرف یا هر دو طرف فقط به دنبال گرفتن امتیاز و به کرسی نشاندن حرف خود باشد دیگر مذاکره‌ای در کار نیست.

با توجه به موارد بالا شاید بتوان در یک تعریف ساده مذاکره را اینطور تعریف کرد

مذاکره فرایندی است که طی آن، دو طرف به اختیار و انتخاب خود، برای حل اختلاف و مشکلات همکاری می‌کنند، تا بتوانند به نتیجه‌ای که مورد قبول دو طرف باشد دست پیدا کنند.

تصورات نادرست درباره مذاکره

با شنیدن کلمه مذاکره به صورت عمومی تصور یک جلسه بزرگ و مهم تجاری و یا سیاسی در ذهن افراد شکل می‌گیرد. علاوه بر این معمولا به صورت عمومی و حتی گاهی در بین کسانی که در زمینه مذاکره مطالعه هم داشته اند تصورات اشتباه درباره مذاکره وجود دارد.

یکی از تصورات اشتباه که به آن اشاره کردیم این است که مذاکره حتما درمورد یک موضوع مهم و حساس است. درحالی‌که مذاکره می‌تواند به سادگی مذاکره بین پدر و فرزند بر سر انجام تکالیف و یا دیدن تلویزیون باشد.

تصور اشتباه دیگر درباره مذاکره این است که مذاکره باید حتما یک برنده و یک بازنده داشته باشد. با این تصور برای اینکه مابرنده مذاکره باشیم باید طرف مقابل بازنده باشد. در واقع در این تصور از بین دو نوع مذاکره تلفیقی و توزیعی فقط به مذاکره توزیعی توجه می‌شود که در ادامه این دو نوع را توضیح داده‌ایم.

تصور این‌که مذاکره کنندگان حرفه‌ای دارای مهارت ذاتی هستند و بدون برنامه‌ریزی برای مذاکره به سادگی به جلسه مذاکره می‌روند و برنده بیرون می‌آیند، دیگر تصور اشتباه درباره مذاکره است.

این لیست را می‌توان به میزان زیادی ادامه داد.

سکوت در مذاکره خوب نیست و برنده کسی است که بیشتر حرف بزند.

در مذاکره باید ریسک کرد تا به نتایج خوب رسید.

مذاکره همیشه باید برد برد باشد.

9...

انواع مذاکره

توان به روش‌های مختلف تقسیم‌بندی کرد. اما یکی از مهمترین تقسیم‌بندی‌ها، تقسیم مذاکره به دو دسته مذاکره را می‌مذاکره تلفیقی و مذاکره توزیعی است.

شاید وجه تمایز اصلی این دو مذاکره در نگاه به امتیازات و ارزش‌ها و یا همان یک مذاکره است.

مذاکره تلفیقی

مذاکره توزیعی

Integrative

Distributive



آکادمی گفتگو - آموزش مذاکره جهت حرکت از چانه‌زنی به مذاکره واقعی [GoftogooAcademy.com](https://goftogooacademy.com)

مذاکره توزیعی

در مذاکره توزیعی معمولاً مذاکره بر روی یک موضوع انجام می‌شود و به همین دلیل هر طرف تلاش می‌کند سهم بیشتری را از آن خود کند. در این روش مذاکره بر سر تقسیم کیک با اندازه ثابت است. به همین دلیل هرچقدر که یک طرف سهم بیشتری ببرد طرف مقابل باید سهم کمتری داشته باشد.

مثال بارز و واضح آن خرید و فروش کالایی است که غیر از قیمت هیچ مورد دیگری مورد مذاکره نیست و به جز قیمت چیز دیگری وجود ندارد که درباره آن مذاکره شود.

در این شرایط هرچقدر یک طرف از مبلغ خود کوتاه بیاید طرف مقابل سود می‌کند.

گرچه بسیاری معتقدند این نوع مذاکره اصلاً مذاکره نیست بلکه نوعی چانه‌زنی است اما عموم مردم بیشتر این نوع مذاکره را می‌شناسند و استفاده می‌کنند.

مذاکره تلفیقی

برخلاف مذاکره توزیعی در این نوع از مذاکره روی بیش از یک موضوع مذاکره می‌شود. احتمالاً یک موضوع اصلی مثل قیمت در مذاکره وجود دارد اما موارد دیگری هم وجود دارند که دارای ارزش متفاوتی برای هریک از طرفین هستند.

مثلاً در فروش یک منزل وقتی پرداخت نقدی برای فروشنده مهم باشد، خریدار می‌تواند با دادن این امتیاز از قیمت مناسب‌تری برخوردار شود و هردو طرف راضی باشند. حتی زمان تحویل و سایر موارد هم می‌تواند شامل موضوعات مورد مذاکره باشند.

آماده شدن برای مذاکره

هر مذاکره مثل یک مسابقه ورزشی نیاز به آمادگی قبلی دارد. چنان که در بخشهای قبلی این مقاله گفتیم این تصور که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای بدون برنامه در مذاکره شرکت می‌کنند و در زمان مذاکره با توجه به تجربه خود اقدام کرده و نتیجه خوبی می‌گیرند اشتباه بزرگی است.



مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای بخش زیادی از زمان خود را صرف برنامه‌ریزی برای مذاکره می‌کنند.

GoftogooAcademy.com

حتما لازم است روزها، هفته‌ها و حتی گاهی ماهها قبل از شروع جلسه مذاکره درباره آن فکر کرد و آماده شد. تهیه چک‌لیست برنامه‌ریزی مذاکره مهمترین گام قبل از انجام مذاکره است.

در این چک لیست درباره فهرست موارد مورد مذاکره، منافع و مواضع خود و طرف مقابل، خط قرمزهای هرطرف، استراتژی مورد استفاده و دهها مورد دیگر باید مشخص شود.

ممکن است برای پاسخ کامل و صحیح به هریک از سوالات این چک‌لیست چندساعت یا حتی چند روز زمان نیاز داشته باشیم. اما هرچه بهتر و کامل‌تر این چک‌لیست را تهیه کنیم در زمین مذاکره با توانایی و آمادگی بیشتری حضور پیدا خواهیم کرد.

مذاکره برد - برد

همه ما نام مذاکره برد-برد یا برنده-برنده را شنیده‌ایم. احتمالا اگر درگیر انجام مذاکرات هم بوده باشیم چندباری از این جمله استفاده کرده‌ایم که

ما به مذاکره برد-برد اعتقاد داریم و برای رسیدن به آن تلاش می‌کنیم

اما آیا واقعا تصور و تعریف درستی از مذاکره برد-برد در ذهن خود داریم؟ رایج‌ترین تعریف از مذاکره برد-برد این است که هر دو طرف از نتیجه مذاکره راضی باشند

این که هر دو طرف به اندازه مساوی از منافع بهره‌مند شوند و یا هریک از طرفین به میزان برابر با طرف مقابل از نظر خود کوتاه بیاید به معنی برد-برد نیست

در مقاله مذاکره برد-برد یا برنده-برنده در این مورد به صورت کامل توضیح داده‌ایم. در اینجا اشاره به این نکته کافی است که هیچ‌یک از موارد فوق به معنی مذاکره برد-برد نیست

پس مذاکره برنده-برنده واقعا چیست؟

تعریف اصلی آن چیزی است که نه تنها در عمل بلکه حتی در حد فکر کردن هم شاید به ذهن خیلی از ما نرسیده باشد

مذاکره برد-برد مذاکره‌ای است که در نهایت هیچ راه دیگری وجود نداشته باشد که یکی از طرفین به نفع بیشتری برسد بدون این‌که طرف مقابل متحمل ضرر شود. یعنی از تمام شرایط و امکانات موجود استفاده شده باشد و واقعا به هیچ وجه نتوان نتیجه‌ای بهتر از این برای دو طرف به دست آورد

به زبان ساده

مذاکره برد-برد مذاکره‌ای است که مجموع منافع دریافتی طرفین مذاکره بیشترین مقدار ممکن باشد

تکنیک‌ها و ترفندهای مذاکره

در هر مذاکره باید بتوان از تکنیک‌های مناسب استفاده کرد و البته ترفندهای مخاطب را شناخت و با آن مقابله کرد

وقتی از تکنیک‌های مذاکره صحبت می‌کنیم منظور ما روش و ابزارهایی است که هم حرفه‌ای و هم اخلاقی هستند و می‌توانیم بدون نگرانی و یا احساس بی‌اخلاقی از آن‌ها استفاده کنیم

این درحالی است که ترفندهای مذاکره به مواردی اطلاق می‌شود که آن روش از نظر اخلاقی و حرفه‌ای و یا با توجه به نگرش به رابطه بلند مدت با طرف مقابل مناسب نباشند

تکنیک‌های مختلفی در مذاکره قابل استفاده است که باید هریک را به صورت دقیق بررسی و مطالعه کرد تا به توانایی خوبی در آن رسید

تکنیک مقدمه چینی در مذاکره، سکوت در مذاکره، پرش از روی درخواست و تکنیک‌های بسیار دیگری وجود دارند که می‌توان در مذاکره از آن‌ها استفاده کرد. تلاش می‌کنیم به مرور و در قالب مقالات ویا ویدیوهای آموزشی تکنیک‌های مختلف مذاکره را برای شما آموزش دهیم

همچنین ترفندهای مذاکره اگرچه به دلیل حرفه‌ای و اخلاقی توصیه نمی‌شوند، اما یادگیری آن‌ها به منظور مقابله با آن‌ها در صورت استفاده توسط طرف مقابل لازم است

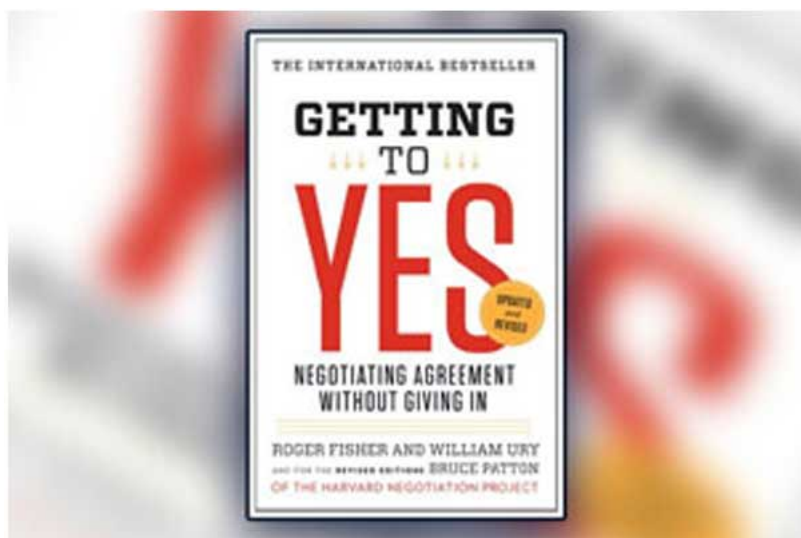
سکوت که در لیست تکنیک‌های مذاکره به آن اشاره شد می‌تواند یک ترفند هم باشد. این بستگی به زمان و نحوه استفاده از آن دارد

... ترفندهای دیگر مذاکره عبارتند از سیگنالهای مبهم، استراتژی کالباسی، بمباران اطلاعاتی و

کتابهای مذاکره

در زمینه مذاکره و اصول و فنون مذاکره کتاب‌های زیادی نوشته شده است. تعدادی از معتبرترین و کاربردی‌ترین این کتاب‌ها در زیر معرفی شده‌اند

اصول و فنون مذاکره راجر فیشر و ویلیام یوری



کلاسیک‌ترین و شناخته‌شده‌ترین کتاب در زمینه مذاکره، کتاب *Getting to Yes* راجر فیشر و ویلیام یوری است.

GoftogooAcademy.com

آکادمی گفتگو

شاید کلاسیک‌ترین و شناخته‌شده‌ترین کتاب در زمینه مذاکره در بین متخصصین این رشته کتاب راجر فیشر و ویلیام یوری باشد. کتاب که در ایران با نام‌های مختلفی ترجمه و چاپ شده است *Getting to Yes*

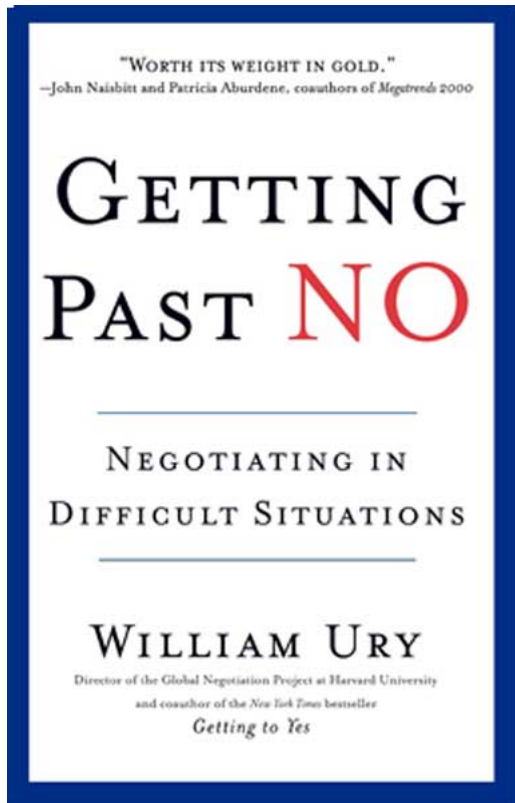
اصول و فنون مذاکره یکی از ترجمه‌های این کتاب است. همین‌طور کتاب مذاکره اصولی و همچنین کتاب توافق اصولی هم ترجمه‌های دیگر همین کتاب هستند

مهمترین و اصلی‌ترین نکته‌ای که در این کتاب به آن اشاره می‌شود این نکته است که

بیشتر مذاکره‌کنندگان این تصور را دادند که یا باید در مذاکره نرم رفتار کرد و یا خیلی سرسخت. اما روش سومی هم به نام مذاکره اصولی وجود دارد که اتفاقاً حد وسط مذاکره نرم و سخت نیست. بلکه به صورت کلی به روش دیگری انجام می‌شود.

ایم‌ادر مقاله بررسی نکات مهم کتاب اصول و فنون مذاکره راجر فیشر بیشتر درباره این کتاب صحبت کرده

عبور از نه ویلیام یوری



ویلیام یوری در این کتاب
به این سوال جواب می‌دهد
که:
اگر من تلاش کردم که
یک مذاکره کننده اصولی باشم
اما طرف مقابل من
یک مذاکره کننده سخت بود
چه باید کرد؟

GoftogooAcademy.com

ویلیام یوری بعد از نوشتن این کتاب به Getting Past No کتاب اصول و فنون مذاکره که با راجر فیشر نوشته است کتاب دیگری با عنوان نوعی ادامه کتاب قبلی اوست.

گفتیم در کتاب اصول و فنون مذاکره تاکید بر این است که به جای مذاکره نرم یا سخت باید یک مذاکره کننده اصولی باشیم. ویلیام یوری در این کتاب به این سوال جواب می‌دهد که

اگر من تلاش کردم که یک مذاکره کننده اصولی باشم اما طرف مقابل من یک مذاکره کننده سخت بود چه باید کرد؟
او در این کتاب درباره تکنیک‌های مذاکره با مذاکره‌کنندگان سرسخت صحبت می‌کند. در این کتاب با معرفی تکنیک‌های مذاکره‌کنندگان سرسخت برای مقابله با هر تکنیک راهکارهایی ارائه می‌دهد.

مبانی مذاکره لوییکی، بری، ساندرز

کتاب مبانی مذاکره نوشته لوییکی و ساندرز، تقریباً همه آنچه در دوره‌های اصول و فنون مذاکره در سطح بین‌الملل

تدریس می‌شود را شامل می‌شود.

نویسندگان این کتاب، در کنار تعریف مذاکره و مبانی آن، درباره استراتژی و تاکتیک‌های مذاکره‌های رقابتی و مذاکره‌های تعاملی پرداخته‌اند.

علاوه بر این در این کتاب درباره برنامه‌ریزی برای مذاکره، ادراک و شناخت و هیجانات، مهارت‌های ارتباطی، قدرت در مذاکره و منابع آن، اخلاق در مذاکره، مدیریت رابطه‌ها در مذاکره، مذاکره‌های تیمی و مذاکره چند جانبه و نیز مذاکره‌های بین‌المللی، صحبت شده است.

میانجیگری در مذاکره کریستوفر مور

کتاب کلاسیک درباره میانجیگری در مذاکره که در آن به بحث تعارض و مدیریت تعارض و نقش شخص میانجی در مهار و کاهش تعارض پرداخته است.

مدیریت جلسه‌های اختلاف نظر و تعارض، مکانیزم‌های کشف منافع پنهان، تهیه فهرست راهکارها و جستجوی راهکار منصفانه مورد رضایت طرفین از جمله مباحث مورد بحث در کتاب فرایند میانجی‌گری کریستوفر مور است.

کار با انسان‌های سخت اثر سالومون

این کتاب هم سالهاست به عنوان کتاب مرجع در دوره‌های آموزشی مذاکره به کار می‌رود. این کتاب بیشتر به بحث مذاکره غیرتجاری و کار با انسان‌های دشوار پرداخته است.

بحث اصلی این کتاب این است که اگر طرف مقابل ما قصد و توانایی همکاری و تعامل را نداشت و انسان تهاجمی بود چه کنیم. مباحث این کتاب علاوه بر مذاکره در زمینه مدیریت تعارض هم بسیار مفید هستند.

کتابهای فارسی در زمینه مذاکره

کتاب اصول و فنون مذاکره شعبانعلی

محمد رضا شعبانعلی چهره شناخته شده در زمینه مذاکره در ایران است. حتی برای برخی مهندس شعبانعلی از پروفیسور حیدری پدر علم مذاکره هم شناخته شده‌تر است.

شاید به جرات بتوان گفت بهترین کتاب مذاکره به زبان فارسی کتاب فنون مذاکره شعبانعلی است. این کتاب توسط انتشارات نص بارها تجدید چاپ شده است.

شعبانعلی در این کتاب به زبان ساده، اصول اساسی و تکنیک‌های مذاکره را توضیح داده و تلاش کرده است با استفاده از مثال‌های ایرانی و قابل فهم مطالب را برای خواننده روشن کند.

مطالعه این کتاب را برای علاقه‌مندان به حوزه مذاکره پیشنهاد می‌کنیم.

در صورت تمایل می‌توانید در [بهترین کتاب‌های مذاکره](#) لیست کامل‌تری از کتاب‌ها و بررسی دقیق‌تر آن‌ها را مطالعه کنید.