

تعریف ۱ مذاکره:

مذاکره یک فرآیند تعاملی و پویای ارتباطی است که در آن دو یا چند طرف، با دارا بودن اختیار، با هدف دستیابی به یک توافق بر سر منافع متقابل و متضاد، در یک چارچوب قواعد مشخص، به تبادل امتیازات استراتژیک میپردازند. در این نگاه، مذاکره یک بازی با حاصل جمع غیر صفر است که هدف اصلی آن خلق و تصاحب ارزش به طور همزمان است.

تعارض، تفاوت، تضاد یا شکاف بین «خواسته‌ها، انتظارات و نیازها» – از سایت متمم
به این مثال‌ها توجه کنید:

▪ شما دوست دارید تعطیلات پیش رو را در خانه بگذرانید، اما همسرتان دوست دارد به سفر بروید (تضاد خواسته‌ها).

▪ کارمند انتظار دارد مدیر به او دو هفته مرخصی بدهد. اما مدیر معتقد است که کارمند نباید بیشتر از یک هفته مرخصی بگیرد (شکاف انتظارات).

▪ بانک الان پول آزاد دارد و می‌خواهد سود کسب کند. وام‌گیرنده الان پول می‌خواهد و حاضر است بخشی از سود فعالیتش را در اختیار بانک قرار دهد (تفاوت نیازها، منافع).

▪ سرمایه‌گذار معتقد است که باید نیمی از سهام شرکت در اختیارش قرار گیرد. کارآفرین بر این باور است که دانش خودش بیشتر از سرمایه‌ی سرمایه‌گذار ارزش دارد (تفاوت در خواسته‌ها و ارزیابی‌ها).

تعریف ۲ (تعریف رفتاری-شناختی)

****مذاکره یک مهارت شناختی - رفتاری است که طی آن افراد با تحلیل اطلاعات، مدیریت احساسات و اعمال نفوذ، به توافق قابل قبول برای همه طرف‌ها می‌رسند.**

پس سه ستون دارد:

۱. شناختی (تحلیل اطلاعات و منافع)

۲. رفتاری (نحوه تعامل، برقراری ارتباط، متقاعدسازی و اثرگذاری) **نیازمند کسب مهارت (تمرین و ممارست)**

۳. احساسی (مدیریت احساسات خود و طرف مقابل) - **کاریماتیک بودن - هوش هیجانی**

هنر (رفتار و احساس) قاب بندی (framing):

نحوه ارائه یک پیشنهاد به گونه ای که حداقل مقاومت طرف مقابل را ایجاد کند، منافع او را تضمین کند و ما را به هدفمان برساند.

مثال: به جای گفتن "می‌بایست ۱۰ درصد افزایش حقوق داشته باشم"

بگویید: "من مایلیم مسئولیت‌های پروژه X را بر عهده بگیرم که می‌تواند ۱۰ درصد به سودآوری شرکت کمک کند. شرکت ما ارزش این فداکاری و تلاش‌های بیشتر از این رو دارد. شما من رو می‌شناسید و می‌دانید از عهده کار بر می‌آیم. برای این مسئولیت جدید، یک تعدیل حقوق مناسب را منطقی می‌دانم."

تعریف سوم

مذاکره هماهنگ سازی منافع متفاوت است، نه جنگ بر سر مواضع

در اجاره ساختمان

در مثال فروش یک خودروی میلیاردی

موضع = من نمی توانم بیش از ۱۰۰ میلیون رهن بدهم ، زمان پرداخت اجاره

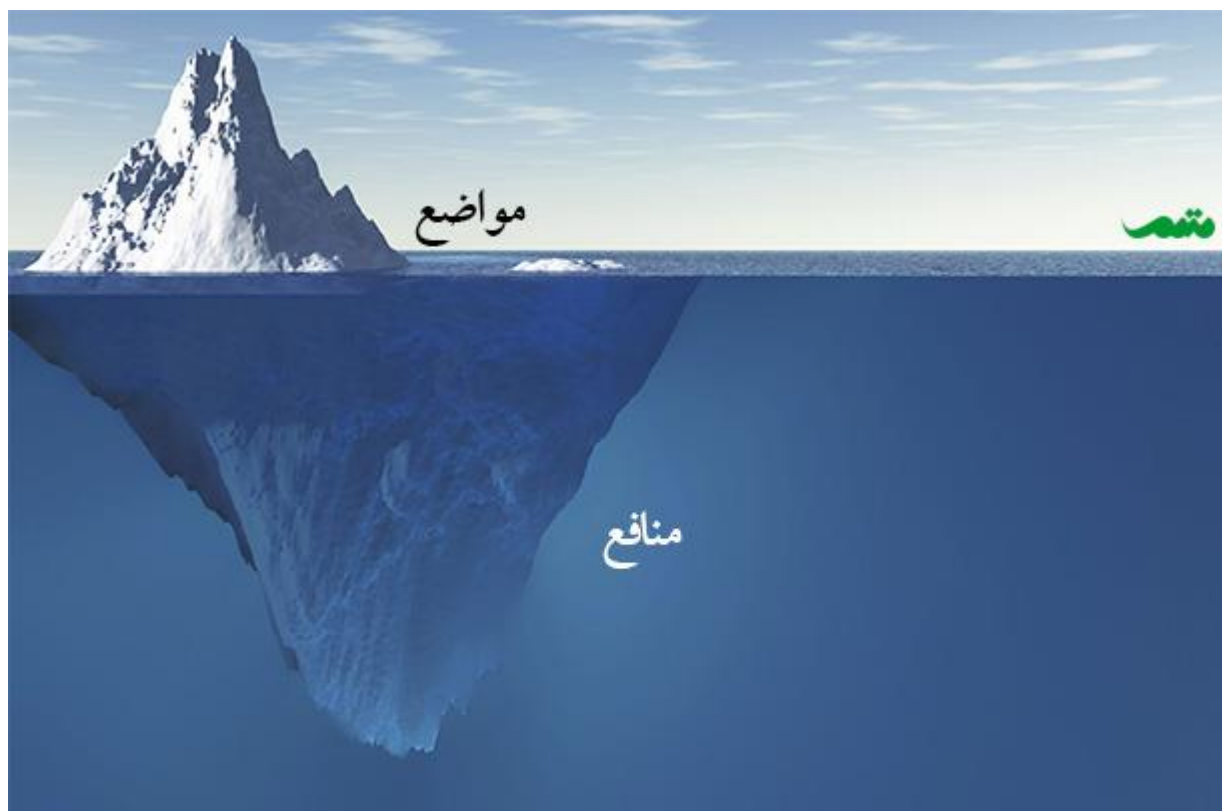
موضع = «۵ میلیارد»

منفعت = اجاره ماهیانه کمتر + اخلاق خوب + هزینه کل کمتر + محل ملک

منفعت = «ترس از زیان + نیاز به نقدینگی + ریسک تأخیر»

مذاکره کننده حرفه ای روی «منافع» کار می کند، نه «اعداد.»

گاهی اوقات به جای منافع می توان بر جلوگیری از ضررهای احتمالی تمرکز کرد (قانون نفرت از ضرر)



مواضع = شکل بیان ما برای بهره مندی از منافع است.

تشخیص منافع دشوار تر از مواضع است.

**افراد در جستجوی منافع خود، خواسته های خود را در قالب مواضع بیان می کنند
می بایست در مذاکره در راستای منافع طرف مقابل، و ایجاد اطمینان از محقق شدن
منافع او، مذاکره را به سمتی پیش برد که مواضع او تعدیل و اصلاح گردد.**

تفاوت مناظره (مباحثه، بحث، مناقشه) با مذاکره (برگرفته از سایت متمم)

**مناظره (بحث، مباحثه، مناقشه): یعنی این که دو طرف، استدلال های خود را دربارهی یک موضوع
واحد، رد و بدل کنند. مناظره در حضور فرد یا گروه ثالث انجام می شود و قضاوت بر عهدهی طرف
سوم است. (الزاما منفاعی مطرح نیست - هدف: تبیین حقیقت از منظرگاه خود)**

**در مناظره از مواضع عقب نشینی نمی شود، در مذاکره، موضع گیری اولیه انجام می شود و سپس
طرفین، بر اساس خواسته واقعی و منافع شان، این مواضع را طی مذاکره و گفتگو، تعدیل می کنند.**

**در مناظره، نتیجهی مطلوب از پیش مشخص است؛ مذاکره از جنس فرایند حل مسئله است: هر یک
از طرفین، منافع و خواسته های خود را می داند و طی مذاکره، در پی این است که به راهکاری دست
پیدا کند که ضمن تأمین خواسته های او، خواسته های طرف مقابل را نیز تأمین کند.**

ما در مذاکره،

نه به دنبال ضایع کردن طرف مقابل هستیم،

و نه به دنبال تربیت کردن و آموزش دادن به او.

ما صرفاً می‌خواهیم به نتیجه‌ی مد نظر خودمان برسیم؛

و با هدفی که از پیش تعیین کرده‌ایم،

گفتگو و مذاکره را به پایان برسانیم.

تمم

تعریف متقاعد سازی :

وقتی از متقاعد کردن دیگران صحبت می‌کنیم، منظورمان این است که با ارسال پیام (کلامی یا غیر کلامی)، ارزیابی آن‌ها را نسبت به شخص، موضوع یا چیز مشخصی تغییر می‌دهیم.

متقاعد سازی ابزاری (مهارتی) است در خدمت مذاکره کننده

قوانین مرتبه دو = سیاست ها

مثال بری شوارتز این است که شما ممکن است با خودتان قرار بگذارید کمربند ایمنی ماشین را هر زمان که داخل ماشین نشستید ببندید (حتی وقتی فقط قرار است چندصدمتر حرکت کنید).

با این کار، شما گزینه‌ی «می‌توانم در این مسیر کوتاه، کمربند نبندم» را برای همیشه حذف کرده‌اید. پس در طول زندگی خود، هزاران بار در تصمیم‌گیری صرفه‌جویی کرده‌اید و ذهن خود را از این درگیری نجات داده‌اید.

بنابراین می‌توان گفت ما با استفاده از قوانین مرتبه دو، فشار ذهنی خود را کاهش می‌دهیم و بخشی از گزینه‌ها را، پیشاپیش حذف می‌کنیم .

قوانین مرتبه دو، قرار نیست همیشه درست باشند

در مذاکره، ظرفیت ذهنی شما بسیار محدود است؛
اما موضوعاتی که باید به صورت هم‌زمان پردازش کنید،
فراوان هستند.

هر چقدر قوانین مرتبه دو بیشتری داشته باشید،
بار ذهن شما کمتر می‌شود و ظرفیت بیشتری
برای پردازش موارد مهم‌تر، در اختیار خواهید داشت.

تمام

مدل ذهنی طرفین مذاکره:

هر یک از ما رفتار طرف مقابل را می‌بینیم و بر اساس آن، درباره‌ی رفتارها و پاسخ‌های خود تصمیم می‌گیریم.

در زمان مذاکره، معمولاً آن قدر تنش‌ها و دغدغه‌ها زیاد است و بر روی منافع و مواضع متمرکز هستیم که مدل ذهنی مذاکره‌کننده طرف مقابل و حتی الگوی نگاه خودمان به مذاکره از چشم‌مان دور می‌ماند.

این در حالی است که توجه به مدل ذهنی خودمان و مدل ذهنی طرف مقابل در فضای مذاکره، می‌تواند تسلط ما را بر مذاکره افزایش داده و کمک کند تا مسیر گفتگو را بهتر و ساده‌تر هدایت کنیم.

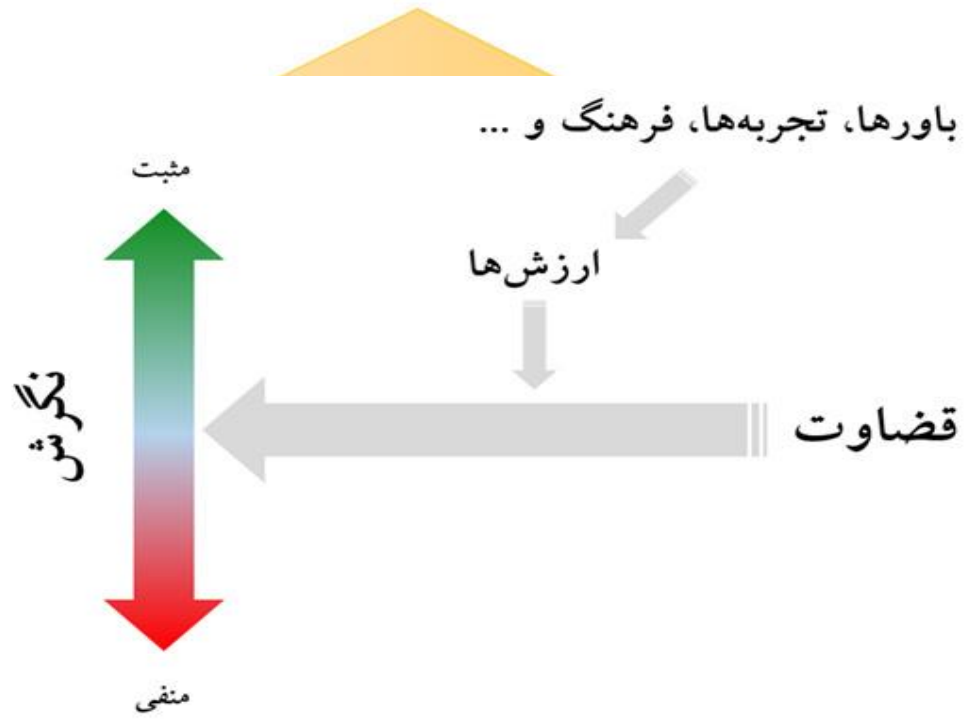
منظورمان از مدل ذهنی مذاکره‌کننده چیست؟

یک پاسخ ساده اما نه‌چندان مفید، این است که بگوییم:

مدل ذهنی، عینکی است که بر چشمِ ذهنِ مذاکره‌کننده قرار گرفته و تمام مذاکره را از پشت آن و در چارچوب آن می‌بیند.

مدل ذهنی را در حدی که برای مذاکره و مذاکره‌کننده مفید باشد، می‌توان به صورت ترکیبی از باورها، ارزش‌ها و قضاوت‌ها تعریف کرد و در نظر گرفت.

تمام



مذاکره توزیعی - تلفیقی :

مذاکره تلفیقی

Integrative

مذاکره توزیعی

Distributive



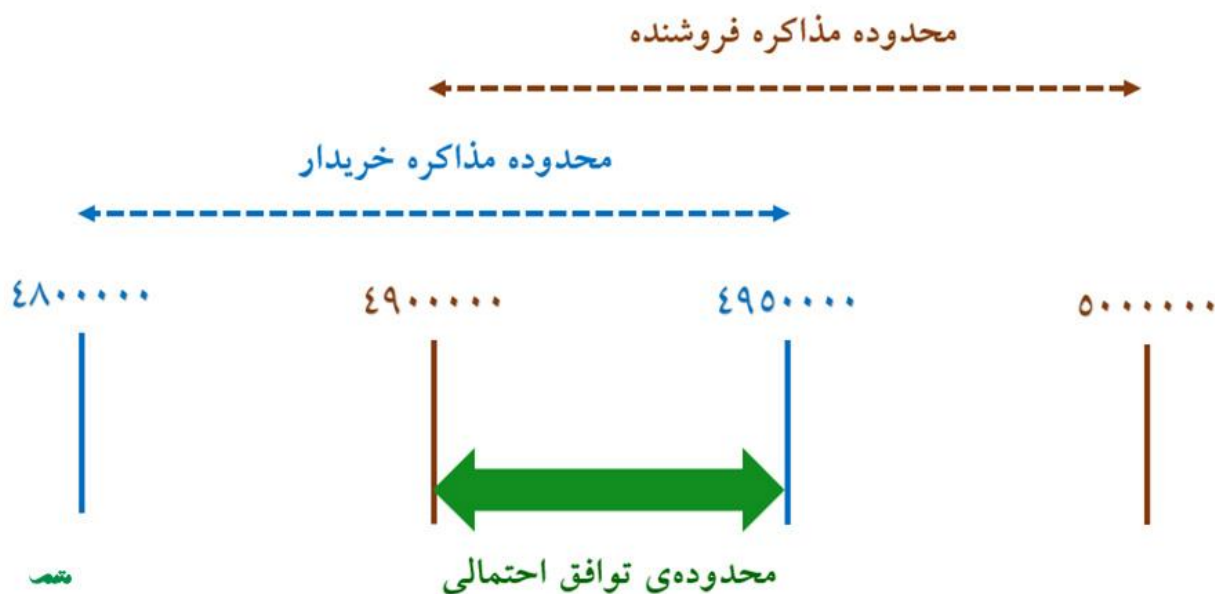
جهت حرکت از چانه‌زنی به مذاکره واقعی

منبع

توزیعی : رقابتی تر - چانه زنی

دو طرف - حتی اگر مستقیم به یکدیگر نگویند - می‌دانند که به قول معروف، یکی در این میان وجود دارد و هر قطعه‌ای که یکی از طرفین از یک برمی‌دارد، از سهمی کاسته که بالقوه می‌توانست متعلق به دیگری باشد.

با وجودی که ما در گفتگوی روزمره، به چنین تعامل‌هایی مذاکره می‌گوییم، افرادی که می‌خواهند نگاه علمی به مذاکره داشته باشند، ترجیح می‌دهند این نوع معامله‌ها را صرفاً چانه‌زنی (Bargaining) بنامند.



تلفیقی: مبتنی بر همکاری

حالا به مذاکره‌ی استخدام فکر کنید و فرض کنید که در آن جا هم قرار است بحث حقوق مطرح شود.

دوباره می‌توانید نموداری مثل نمودار معامله‌ی موبایل ترسیم کنید که در آن، استخدام‌کننده و استخدام‌شونده هر یک، موضع اولیه‌ی خود را اعلام می‌کنند و یک نقطه‌ی نهایی قابل قبول هم در ذهن دارند.

اما آیا می‌توانید همه‌چیز را در نموداری شبیه نمودار بالا خلاصه کنید؟ اصلاً ترسیم چنین نموداری درست است؟

واقعیت این است که در مذاکره استخدام، موارد بسیار دیگری مطرح می‌شوند که به راحتی روی این طیف قرار نمی‌گیرند:

بیمه شدن و نشدن را کجا می‌خواهید قرار دهید؟

ساعات کار و اضافه کاری را چطور؟

پیشرفت و ارتقاء شغلی و فرصت‌های آموزش شغلی را چگونه در نظر می‌گیرید؟

برند سازمان را در کجا لحاظ می‌کنید؟

مراحل مذاکره:

مذاکره واقعی ۵ مرحله اصلی دارد:

مرحله ۱: آماده‌سازی – (Preparation) مهم‌ترین بخش – درک عمیق میدان نبرد

۸۰٪ موفقیت در این مرحله است.

اقدامات:

*تعریف هدف دقیق: (چه منافی برای ما متصور است؟ ارزشگذاری منافع – کدام در دسترس است – کدام

منافع حیاتی است؟)

*شناخت طرف مقابل (قدرت، منافی که احتمالاً طرف مقابل در جستجوی آن است، نقاط ضعف و قوت طرف

مقابل، سبک رفتاری)

*تعیین BATNA (آیا راه حل جایگزین داریم؟ چقدر محتمل و در دسترس است)

*تخمین ZOPA

*جمع‌آوری اطلاعات (قیمت، رقبا، داده‌های بازار)

*طراحی امتیازدهی (چه چیزی می‌دهی / چه چیزی می‌گیری)

*انتخاب استراتژی (رقابتی / تلفیقی / ترکیبی)

مرحله ۲: افتتاحیه (Opening)**

هدف این مرحله: ساخت رابطه + تعیین فضای مذاکره**

اقدامات:

***شروع حرفه‌ای و احترام آمیز**

***بیان اهداف جلسه**

***اطمینان از اینکه همه اطلاعات پایه مشترک است – جلب اعتماد طرف مقابل**

***قرار است مذاکره برد-برد باشد – حضور شما در جلسه و توافقی احتمالی منافی را برای شما به همراه دارد**

***تنظیم لحن (نه خیلی سخت، نه خیلی نرم)**

مرحله ۳: تبادل اطلاعات (Information Exchange)**

در این مرحله باید:

***منافع پنهان طرف را کشف کنید – کشف منافع واقعی – تشخیص مواضع از منافع**

***سؤال هوشمندانه پرسید –**

***داده بدهید اما همه کارت‌ها را رو نکنید**

تاتولوژی: عبارات که توسط شما مطرح می‌گردد به ظاهر زیبا، محترمانه، پر معنی است اما در واقع هیچ

اطلاعات خاصی را منتقل نمی‌کند هیچگونه تعهدی، قولی و مسئولیتی را برای شما ایجاد نمی‌کند – کلی گویی،

گزاره‌ای است که مستقل از شرایط، همیشه درست باشد و طرف مقابل نتواند آن را به سادگی انکار کند.

عباراتی همچون: هماهنگ می‌کنم – ما تمام تلاشمان را خواهیم کرد –

***گوش دادن فعال + مشاهده رفتار طرف – قانون ۲۰-۸۰**

مثال:

پیمانکار می گوید: «مواد اولیه گران شده».

مدیر حرفه‌ای نمی گوید «نه نشده»!

بلکه می پرسد:

«افزایش قیمت دقیقاً در کدام بخش اتفاق افتاده؟»

تکنیک آینه سازی: ۱ تا ۳ کلمه کلیدی از آخرین جملات طرف مقابل را با لحن سوالی تکرار کنید:

مثال: او می گوید: این زمانبندی پروژه خیلی فشرده است. شما می گوید: فشرده است؟

مرحله ۴: چانه زنی / خلق ارزش (Negotiation & Bargaining) – پیشنهاد متقابل**

اینجا تاکتیک‌ها و مدل‌ها استفاده می‌شود

اقدامات:

*ارائه پیشنهاد اولیه

*دفاع از موضع علمی (مقایسه با قیمت رقبا، بر آوردی از بهای تمام شده، اثبات عادلانه بودن پیشنهاد ما

*خلق گزینه‌ها (با خدمات، زمان بندی، اقساط، کیفیت، امکانات بیشتر – پرداخت بیشتر – پیش پرداخت بالاتر)

*جابه‌جایی امتیازات (**اگر** رو قیمت پافشاری دارید و تخفیف نمی‌دید، **پس** حمل و نقل و نصب رو تقبل کنید).

*مدیریت زمان و فشار (خب باید زودتر به نتیجه برسیم – بودجه ما همین قدر است و اگر امروز توافق نکنیم کلا

باید این معامله رو کنسل کنیم و بودجه رو برگردونیم)

*پیشگیری از دام‌ها و مغالطه‌ها

مرحله ۵: جمع‌بندی و توافق و اجرا** (Closure)

اقدامات:

*نوشتن دقیق و شفاف توافق

*مرور مجدد همه شروط

*مشخص کردن مسئولیت‌ها و ضمانت‌های اجرایی

*امضاء، دریافت فاکتور و تضمین نامه‌ها، برنامه پیگیری

*حفظ رابطه برای همکاری آینده

اصول مذاکره (مهم‌ترین اصول حرفه‌ای)

۱. اصل اطلاعات (Information is Power)

هرکس داده بیشتری دارد → قدرتمندتر است.

۲. اصل سکوت

سکوت امتیاز می‌آورد.

۳. اصل شفافیت و عدم ابهام

ابهام = دشمن توافق.

۴. اصل مدیریت احساسات

احساسات مدیریت نشود → منطق بی‌اثر می‌شود.

۵. اصل زمان و تحمل ابهام

هر که زمان بیشتری تحمل کند → در چانه زنی برنده تر است.

۶. اصل «اولین پیشنهاد را نده»

تا جایی که می شود اطلاعات طرف را بگیر.

۷- اصل (قانون) پل طلایی

۸- قانون نفرت از ضرر (Loss Aversion) مردم از ضرر بیشتر از سود لذت می برند. به طور معمول، درد زیان

حدود ۲ تا ۲/۵ برابر لذت سود معادل است

تاکید بر آنچه با عدم توافق از دست می دهند، موثرتر از تاکید بر آنچه به دست می آورند است

انواع دروغ در مذاکره:

نوع دروغ	نیت	میزان آسیب	مثال
سفید	حفظ رابطه، کاهش تنش	ناچیز	«پروژه شما خیلی خوبه...» (در حقیقت متوسط)
خاکستری	کسب امتیاز، پنهان سازی بخشی از حقیقت	متوسط	«چند مشتری دیگه هم داریم» (مبالغه)
سیاه	فریب کامل، گرفتن امتیاز غیر منصفانه	زیاد	«این کالا نوی نویه» (دروغ آشکار)

در برابر دروغ های سفید و خاکستری ، **استراتژی می بایست عبور باشد** - یعنی ما تحت تأثیر دروغ شما قرار نگرفته ایم - دروغ شما ما را تحت تأثیر قرار نداده است ، **ما نسبت به**

صحت گفتار شما تردید داریم اما متوقف آن نمی شویم - ما فهمیده ایم که شما دروغ می گوید اما از آن عبور می کنیم

در برابر دروغ های سیاه ، می بایست توقف کرد و حقیقت را بر ملا کرد. اما تأکید بر برملا کردن یک ادعای دروغین است و نه تخریب فرد - از طریق درخواست مدارک رسمی، مرجع سوم و... تلاش می کنیم آن ادعای دروغین را رد کنیم تا ادامه مذاکره تحت تأثیر آن قرار نگیرد.

ترفندها، دامها، تکنیک ها :

۱. ترفند لنگر ذهنی (Anchoring)

طرف یک عدد غیر واقعی می گوید تا ذهن شما قفل شود.

ارائه اولین پیشنهاد با حداکثر فاصله از نقطه هدف واقعی

حتی اگر غیر منطقی باشد، چارچوب ذهنی مذاکره را تعیین می کند

مثال عملی:

واقعیت: ارزش ملک ۲ میلیارد تومان است

ترفند: فروشنده با قیمت ۳.۵ میلیارد تومان شروع می کند

اثر: حتی پس از کاهش، خریدار ۲.۵ میلیارد را "منصفانه" می‌بیند
داده علمی: مطالعات نشان می‌دهند لنگر اولیه تا ۸۵٪ بر نتیجه نهایی تأثیر می‌گذارد
مقابله **:

* عدد را نادیده بگیر

* معیار عینی بده

* بازه قیمت ارائه کن

* لنگر متقابل ایجاد کن

۲. تمساح اشکریز (Crocodile Tears)

مکانیسم: دستکاری هیجانی و نظریه ذهن

ابراز ضعف یا در ماندگی ساختگی برای کاهش انتظارات طرف مقابل

"من اختیار کافی ندارم"، "سیاست شرکت این است"

مثال در خرید خودرو:

فروشنده: "من واقعاً می‌خواهم این ماشین را به شما بفروشم، اما مدیرم هر تخفیف بیش از ۵٪ را و تو می‌کند"

۳. تر فند جعبه شکلات (Chocolate Box)

مکانیسم: اثر تمایز و افزایش گزینه‌ها

ارائه چندین گزینه ساختگی نامطلوب همراه با گزینه مطلوب

هدف: گزینه اصلی "جذاب‌تر" به نظر برسد

مثال در فروش نرم افزار:

پلن A

پلن B (هدف اصلی)

پلن C

۵۰۰ کاربر، بدون پشتیبانی: \$۱۰,۰۰۰

۵۰۰ کاربر، پشتیبانی استاندارد: \$۱۵,۰۰۰

۱۰۰ کاربر، پشتیبانی کامل: \$۱۴,۰۰۰

بدون ارزش

بهترین ارزش

مقایسه‌ای

تحلیل: پلن C فقط برای جلوه دادن پلن B وجود دارد.

۴. ترند دکه ساندویچی (Hot Dog Stand)

مکانیسم: اثر کمبود (Scarcity Effect)

ایجاد احساس فوریت و کمیابی مصنوعی

"فقط امروز"، "فقط ۳ عدد باقی مانده"

مثال در مذاکره املاک:

مشاور: "یک خریدار دیگر هم فردا برای بازدید می‌آید و پیش‌پرداخت هم داده است"

پشتوانه علمی: مطالعات نشان می‌دهند کمبود درک شده ارزش ادراکی را تا ۵۰٪ افزایش می‌دهد.

۵. حمله سالامون (Salomon's Attack)

مکانیسم: شکستن روال و ایجاد سردرگمی

تغییر ناگهانی سبک، موضوع یا سرعت مذاکره

هدف: خارج کردن طرف مقابل از حالت تعادل ذهنی

مثال بین‌المللی:

مذاکره‌کننده: ناگهان موضوع حقوق بشر را در مذاکره تجاری مطرح می‌کند
یا: تغییر از صحبت رسمی به شوخی و طنز ناگهانی

۶. بازی جنگ فرسایشی (War of Attrition)

مکانیسم: افزایش هزینه‌های انتظار

عمداً مذاکره را طولانی کردن برای خسته کردن طرف مقابل
هدف: وادار کردن طرف مقابل به امتیاز دادن برای پایان سریع
مثال در قرارداد پیمانکاری:

شرکت بزرگ: "بخش حقوقی ما نیاز به بررسی بیشتر دارد" (به مدت ۳ ماه)

۷. مغالطه مرد پوشالی (Straw Man Fallacy)

مکانیسم: تحریف استدلال طرف مقابل

ارائه نسخه افراطی یا تحریف‌شده از موضع طرف مقابل

سپس رد کردن آن نسخه تحریف‌شده

مثال در مذاکره کاری:

کارمند: "می‌خواهم امکان دورکاری دو روز در هفته را داشته باشم"

مدیر: "پس شما می‌گویید اصلاً نمی‌خواهید به شرکت بیایید؟" (مرد پوشالی)

مدیر: "این غیرممکن است" (رد مرد پوشالی)

۸. ترفند "شیب لغزنده" (Slippery Slope)

مکانیسم: استدلال علی جعلی

ادعا که یک تصمیم کوچک حتماً به نتایج فاجعه‌بار بزرگ می‌انجامد

مثال در مذاکره حقوق:

کارفرما: "اگر حقوق شما را ۲۰٪ افزایش دهم، مجبورم همین کار را برای همه بکنم، شرکت ورشکست می‌شود"

۹. ترفند تهدید (Threat)

«اگر امضا نکنید، قرارداد را لغو می‌کنیم.»

مقابله

*تهدید را بی‌طرفانه بازپرسش کن:

«لغو چگونه بر زمان تحویل کل پروژه اثر دارد؟»

*تهدید را از حالت احساسی به حالت منطقی بیاور.

۱۰. ترفند فشار زمانی (Time Pressure)

«فقط تا امروز فرصت دارید.»

مقابله:

*آرام کن: «تصمیم مهم نیاز به تحلیل دارد.»

*زمان را دوباره تعریف کن: «توافق خوب ارزش صبر را دارد.»

۱۱. **ترفند انسان خوب – انسان بد** (Good Cop/Bad Cop)**

یکی سخت می گیرد، یکی مهربانانه تخفیف می دهد.

****مقابله**:**

***تاکتیک را افشا کن:**

« به نظر می رسد اختلاف دیدگاه داخلی دارید. لطفاً موضع رسمی سازمان را اعلام کنید.»

۱۲. **ترفند اطلاعات گزینشی****

طرف فقط بخشی از واقعیت را می گوید.

****مقابله**:**

***سؤال دقیق: «عدد کامل را اعلام کنید.»**

***درخواست سند: «لطفاً جدول هزینه را ارسال کنید.»**