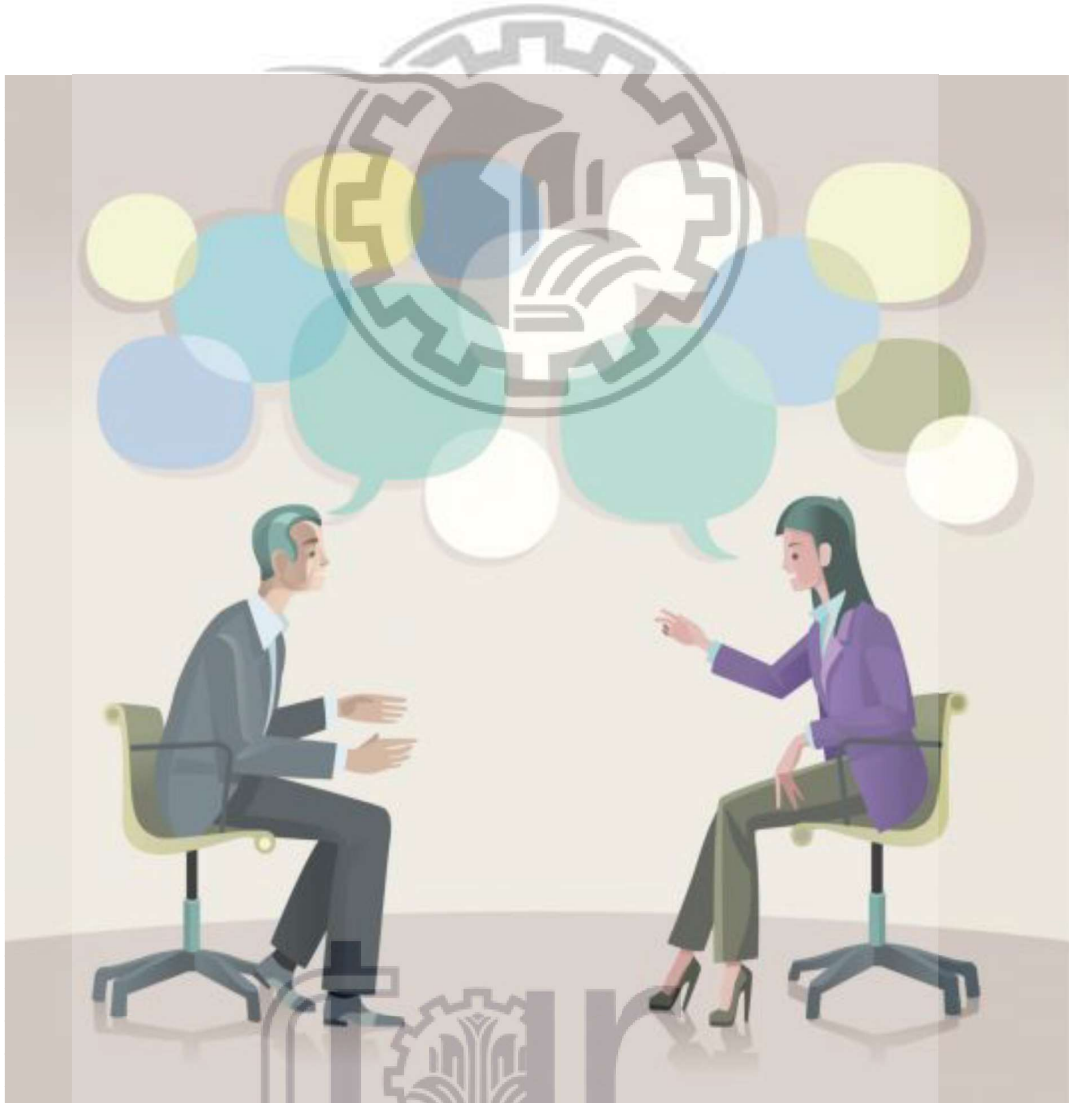




فنون مذاکره و متقاعدسازی





استقرار
باشگاه شریف

◆ مقدمه

همه مردم تا اندازه ای با مفهوم مذاکره آشنا هستند. هرچند، جزئیاتی که هر فرد در مورد این موضوع در ذهن دارند ممکن است متفاوت باشد. منظور ما از مذاکره فرآیندی است که طی آن شخص یا گروهی از افراد نیازها و خواسته‌های خود را طبقه‌بندی می‌کنند و برای دستیابی به آن‌ها با شخص یا گروه دیگری گفتگو می‌کنند.

همه انسان‌ها در طول زندگی خود قطعاً در مورد موضوعات مختلف با افراد دیگر مذاکره می‌کنند. خواه بر سر دریافت وام از بانک، مشارکت با دوستان برای ایجاد یک کسب‌وکار جدید، برای خرید کالا و یا فروش کالاهای تولیدی، یا راضی کردن والدین برای خرید یک دستگاه کامپیوتری بازی! مذاکره یک فرآیند بسیار سخت و پیچیده است که نیاز به داشتن دانش کافی و مهارت دارد و گرنه ممکن است فردی میز مذاکره را خوشحال و خندان ترک کند به خیال این‌که کاملاً موفق بوده است اما بعد از گشت چند روز، ماه یا حتی سال متوجه شود که کلاه خیلی بزرگی سرش رفته است.

دانستن فنون مذاکره برای یک کارآفرین اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا بدون آن نمی‌تواند کالا و خدمات خود را با قیمت دلخواهش به فروش برساند؛ و عملاً نمی‌تواند تلاش خود را به پول تبدیل کند؛ و این دیر یا زود موجب توقف فعالیت‌های او خواهد شد. در زیر چند مثال از مواردی که کارآفرینان باید با افراد مختلف مذاکره کنند را می‌خوانید.

- شخصی برای شروع کسب‌وکار خود نیاز به مقداری پول دارد. قصد دارد این پول را از یک سرمایه‌دار دریافت کند. ولی سرمایه‌دار فقط به شرطی حاضر است این پول را پرداخت کند که درصد بالایی از کسب و کار متعلق به او باشد.
- چند نفر با هم قصد راه‌اندازی شرکتی دارند حالا نیاز دارند مشخص کنند که هر فرد چه وظایفی دارد و بعد از تأسیس شرکت چه سهمی خواهد داشت.
- کارآفرین شرکت خود را تأسیس کرده و اجناسی را هم تولید کرده است. حالا نیاز دارد آن‌ها را به فروش برساند. در مورد قیمت و نحوه و مدت پرداخت باید بتواند با خریدار یا توزیع‌کننده چانه‌زنی کند.
- دو کارآفرین قصد دارند در مورد محصول یا فعالیت خاصی با هم همکاری کنند. قبل از شروع شراکت باید وظیفه هر طرف و سهم آن مشخص شود.



◆ برنامه‌ریزی برای انجام مذاکره

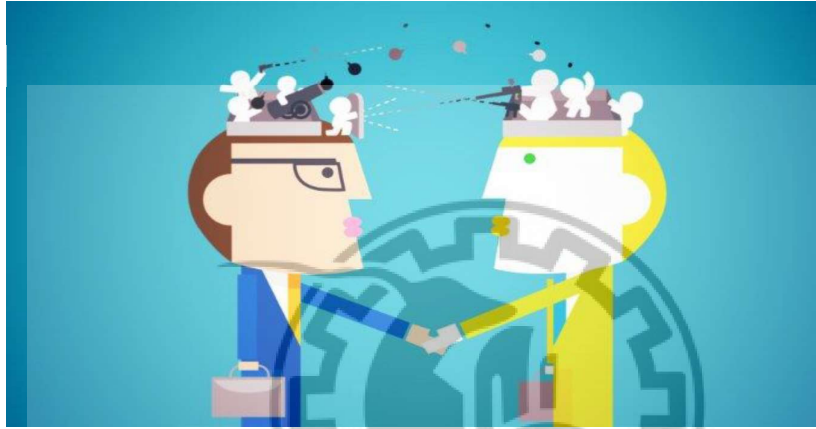
قبل از حضور در جلسه مذاکره باید در مورد آن برنامه‌ریزی کرد و برای حضور در جلسه آماده شد این قسمت بسیار مهم است اهمیت آن کمتر از خود جلسه مذاکره نیست. اگر این قسمت به درستی انجام نشود کارآفرین دقیقاً نمی‌داند در حال مذاکره بر روی چه موضوعی است و طبیعتاً مذاکره‌ای که به این صورت انجام شود نتیجه مناسبی در بر نخواهد داشت.



۱- **هدف‌گذاری**: برای شرکت در مذاکره اول از همه، باید خواسته‌ها و نیازها و بایدها کاملاً مشخص باشد. برخی افراد قبل از شروع مذاکره و حتی در هنگام آن بیش از آنکه به اهداف و نیازهای خود توجه کنند به خواسته‌ها، مواضع و اهداف طرف مقابل می‌اندیشند به صورتی که ممکن است حتی از اهداف خود هم غافل شوند، افرادی که زیاد به خواسته‌های طرف مقابل توجه می‌کنند. تمام برنامه‌های خود را بر اساس پیش‌بینی رفتارهای رقیب تنظیم می‌کنند؛ بنابراین ممکن است رفتاری انفعالی و غیر سازنده داشته باشند؛ و در صورتی که پیشنهادی مطرح شود که او پیش‌بینی‌اش را نکرده او توانایی تجزیه و تحلیل این پیشنهاد را نخواهد داشت؛ بنابراین گام اول این است که مشخص شود هدف اصلی من از این مذاکره چیست؟

۲- **بهترین انتخاب جایگزین مذاکره** باید قبل از شروع مذاکره مشخص کرد. که مذاکره پیش رو تنها گزینه موجود برای ما نیست و خیلی از راه‌های دیگر نیز وجود دارد باید قبل از شروع مذاکره مشخص کرد که در صورتی که این مذاکره به نتیجه نرسید چه راه‌های دیگری برای دستیابی به اهداف مورد نظر وجود دارد. در زمان مذاکره به دلیل تنش‌های موجود ممکن است مجالی برای فکر کردن به این موضوع نباشد بنابراین باید در مورد آن قبل از شروع گفت‌وگو فکر کرد، حتی ممکن است راه‌حل بهتری به ذهن برسد و اصولاً از انجام مذاکره منصرف شوید!

۳- **نقطه ترک مذاکره** باید قبل از شروع مذاکره مشخص باشد. هر شخص و یا سازمانی خطوط قرمزی دارد که نمی‌تواند یا حاضر نیست آن‌ها را زیر پا بگذارد، این خطوط قرمز باید قبل از شروع فرآیند مذاکره آماده شوند. مثلاً ممکن است برای فروش کالایی قیمت کمتر از عددی به هیچ‌عنوان قابل قبول نباشد یا درصد سود کمتر از رقمی به هیچ‌عنوان اقتصادی نباشد.



۴- موضوعاتی را که می‌توان بر سر آن‌ها بحث کرد، مشخص کنید. یا در زمان مناسب بتوانید از آن‌ها استفاده کنید. نکته مهم این است که باید قبل از شروع مذاکره چند سرفصل مختلف را آماده کنید که بتوانید در مورد آن‌طرف مقابل مذاکره کنید در صورتی که فقط یک موضوع را مشخص کرده باشید، توانایی چانه‌زنی برای گرفتن امتیازات مختلف را نخواهید داشت و مناظره برای شما به حالت بردوباخت تبدیل می‌شود؛ که نتایج مطلوبی را به همراه نخواهد داشت.

۵- انتخاب مناسب نقطه شروع مذاکره تأثیر زیادی بر ادامه فرآیند خواهد داشت. اگر هدف شما ۲۰ درصد از یک قرارداد باشد ترجیح می‌دهید که مذاکره را با همان حدود ۲۰ درصد شروع کنید یا ابتدا بر سر ۴۰ درصد چانه‌بزنید؟ اکثر افراد ۴۰ درصد را انتخاب می‌کنند و ترجیح می‌دهند که در شروع مذاکره موضعی سرسختانه و محکم نشان دهند؛ و فکر می‌کنند اتخاذ مواضع محکم کمک می‌کند تا در طول مذاکره دست برتر را داشته باشند. این فکر ممکن است در جاهایی درست باشد ولی اصل بهتر این است که میزان سختگیری در مواضع وابسته به طرف مقابل باشد. در صورتی که مذاکره با درخواست شما انجام می‌شود و شناختی هم از طرف مقابل ندارید بهتر در آغاز سختگیر باشید، البته توجه کنید که سختگیری و پافشاری نباید آنقدر زیاد باشد که طرف مقابل تصور کند شما لجباز یا بی‌منطق هستید. اگر هم طرف مقابلتان را می‌شناسید و می‌دانید که چه خواسته‌ها و اهدافی در ذهن دارد، مذاکره را باحالتی آرام‌تر و متعادل‌تر شروع کنید؛ زیرا شما طرف مقابل را می‌شناسید و اهداف خودتان هم مشخص است و قبلاً هم تشخیص داده‌اید که مذاکره بر سر این موضوع بهترین انتخاب است؛ بنابراین مواضع منطقی القا می‌کند که کار کردن با شما آسان است؛ و مذاکره ساده‌تر و سریع‌تر به نتیجه برسد.



۶- قبل از روز مذاکره **امتیازاتی** را که حاضر هستید به طرف مقابل اعطا کنید، مشخص کنید و اهمیت آن‌ها را نیز تعیین نمایید. تا در زمان مذاکره بدانید چه چیزهایی را می‌توانید قبول کنید و چه چیزهایی را نمی‌توانید. برای دادن امتیاز در هنگام مذاکره به نکات زیر توجه کنید.

- ◆ هیچ‌وقت تمام امتیازهایی را که در ذهن دارید به طرف مقابل اعطا نکنید حتی اگر مذاکره چندین روز به طول بیانجامد.
- ◆ خیلی زود امتیاز ندهید تا جایی که ممکن است صبر کنید تا طرف مقابل خواسته‌های خود را معلوم کند. چون ممکن است او به دنبال امتیاز کوچکی باشد و شما ناخواسته امتیاز بزرگی به او دادید.
- ◆ اولین کسی باشید که یک امتیاز کوچک می‌دهد، هیچ‌وقت اولین کسی نباشید که یک امتیاز بزرگ می‌دهد.
- ◆ وانمود کنید امتیازی که داده‌اید برای شما مهم بوده است.
- ◆ امتیاز را فوری به طرف مقابل ندهید بلکه صبر کنید که طرف مقابل برای کسب امتیاز تلاش کند تا بعد از به دست آوردن آن برایش شیرین‌تر باشد.
- ◆ هر امتیازی که دادید باید درازای آن چیزی از طرف مقابل بگیرید.
- ◆ محدودیت‌ها و خط قرمزهای خود را برای طرف مقابل آشکار نکنید.
- ◆ همه درخواست‌های طرف مقابل را قبول نکنید و گاهی به او نه بگویید.



۷- یکی دیگر از نکاتی که قبل از مذاکره باید به آن توجه کنید ارزیابی خواسته‌ها و اهداف طرف مقابل است. سعی کنید از روش‌های مختلف اهداف و موارد موردنیاز طرف مقابل را مشخص کنید.

۸- قبل از شروع مذاکره چارچوب یا تصویری از نتیجه‌ای که خودتان دوست دارید در ذهن داشته باشید. اگر چنین تصویری وجود نداشته باشد بعید است که نتیجه مذاکره برای شما مطلوب باشد، حتی اگر بهترین نتیجه نیز به دست بیاید، چون شما ایده نسبت به آن ندارید، حسی از شکست به وجود خواهد آمد.

♦ مدیریت فضای مذاکره

بیشتر مذاکره‌هایی که کارآفرین انجام می‌دهند حالت برنده-برنده دارد یعنی دستیابی یک‌طرف به اهداف خود، به معنای این نیست که طرف مقابل به هیچ‌یک از اهداف خود نرسیده است. البته دستیابی به یک نتیجه برنده-برنده به‌سادگی آن چیزی هم که به نظر می‌رسد نیست و در خیلی از موارد رسیدن نتیجه برنده-برنده شاید ممکن نباشد. در زیر به نکاتی اشاره می‌کنیم که کمک می‌کند نتیجه یک مذاکره برد-برد باشد.



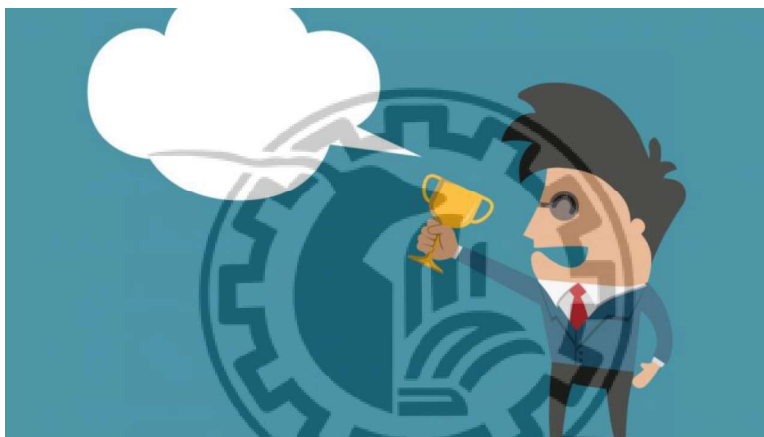
ایجاد فضای مناسب برای تبادل آزادانه اطلاعات مهم‌ترین عاملی است که کمک می‌کند نتیجه مذاکره برای دو طرف مطلوب باشد. خیلی وقت‌ها که نتیجه مذاکره رضایت‌بخش نیست و یا زمان‌هایی که مذاکره به بن‌بست می‌رسد به این دلیل است که اطلاعات کافی بین دو طرف ردوبدل نشده و طرفین از خواسته‌های یکدیگر اطلاع دقیقی ندارند. برای رسیدن به یک نتیجه برد-برد لازم است دو طرف صادقانه خواسته‌های خود را مطرح کرده و برای رسیدن به راه‌حلی که مورد رضایت طرفین است تلاش کنند.



آشکار کردن گزینه‌های جایگزین مذاکره نقش مهمی در دستیابی به یک توافق برد-برد خواهد داشت؛ زیرا اگر یک‌طرف تصور کند که طرف مقابلش هیچ گزینه‌ای به جز مذاکره با او ندارد سعی خواهد کرد تا جای ممکن از او امتیاز بگیرد، ولی در صورتی که دو طرف بدانند که طرف مقابلشان چه گزینه‌های دیگری روی میز دارد، خواسته‌های خود را منطقی‌تر کرده و رسیدن به نتیجه مطلوب را راحت‌تر می‌کند.

در زمان مذاکره به‌جای تأکید بر اختلافات بهتر است منافع مشترک را در نظر داشته باشد و سعی کنید راه‌حل‌های نوین و بکری برای کم کردن اختلافات به وجود آورید در صورتی که دو طرف مذاکره با تجربه نباشند ممکن است بر سر یک موضوع

کم‌اهمیت کل مذاکره را به شکست بکشانند. برای پرهیز از آن خواسته‌های طرف مقابل را بشنوید و با خواسته‌های خود مقایسه کرده و از شباهت‌های آن‌ها برای رسیدن به راه‌حل مناسب استفاده نمایید.



♦ هنر نه گفتن در مذاکره

نه گفتن به خواسته‌های نامعقول طرف مقابل، بسیار مهم است به صورتی که برخی افراد باتجربه عنوان می‌کنند که رسیدن به اهداف خود در طول مذاکره یک‌طرف سکه است و نه گفتن به خواسته‌های نامعقول طرف مقابل یک‌طرف دیگر آن.

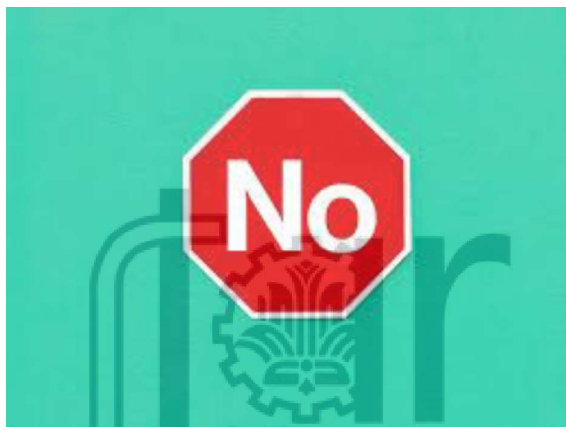
شنیدن پاسخ منفی قطعاً باعث خوشحالی طرف مقابل نخواهد شد، چون پاسخ منفی رد خواسته‌های اوست. البته این هم نیمی از ماجراست زیرا به دلیل علاقه ذاتی انسان به راضی نگه‌داشتن دیگران، خود فردی که پاسخ منفی می‌دهد هم ممکن است ناراحت شده و دچار عذاب وجدان شود و ممکن است حتی بدون این که طرف مقابل اصرار کند، نظر خود را عوض نماید! این نکته به‌خصوص برای ما ایرانی‌ها که تعارفات اضافی، دروغین و نابجا به بخشی از فرهنگ روزمره ما تبدیل شده!

بنابراین شخصی که در طول مذاکره نه می‌گوید و باید هم بگوید! با دو چالش روبه‌رو است اول باید احساس عذاب وجدانی که در خودش به وجود می‌آید را کنترل کند و بعد باید رفتار طرف مقابل را نیز کنترل کند تا پاسخ نه او به معنی بن‌بست و پایان مذاکره نباشد بلکه ابتدایی باشد بر یک مذاکره دیگر.

با توجه به فرهنگ حاکم در بین مردم ایران، اکثر مواقع پاسخ‌های منفی به صورت غیرمستقیم با استفاده از جملات مبهم و تودرتو بیان می‌شود یا بدون هیچ دلیلی چند روز یا حتی چند ماه پاسخ را به تعویق می‌اندازند. به‌طوری‌که خیلی وقت‌ها فرد درخواست‌کننده حتی متوجه نمی‌شود که درخواست او رد شده است. مثلاً فرض کنید که فردی با سرمایه خود شرکتی ایجاد کرده و حال یکی از بستگان از او درخواست می‌کند که فرزندش را در کارخانه استخدام کند، کارآفرین می‌داند که آن فرد توانایی و تخصص لازم را ندارد ولی به دلیل فرهنگ تعارف از دادن پاسخ مستقیم خودداری کرده و ممکن است حتی چندین ماه طرف مقابل را معطل کند. در صورتی که این کار بسیار غیراخلاقی است زیرا ممکن است شخص وقت زیادی را تلف کند و فرصت‌های دیگر را از دست بدهد. و علاوه بر آن زمانی که پاسخ منفی را می‌شنود، حتی بیشتر ناراحت خواهد شد. برای دادن پاسخ منفی توجه به این نکات مهم است.

- ◆ بر روی مسئله متمرکز شوید و تلاش کنید مسئله شخصی نشود. توجه کنید که موضوع یک درخواست است و شما هم به دلایلی نمی‌توانید آن‌ها قبول کنید و اختلاف بیش از این بین شما وجود ندارد، با این نوع فکر کردن هم دادن پاسخ منفی ساده‌تر است و هم بین طرفین درگیری و خصومتی پیش نمی‌آید.
- ◆ باید نقاط حساس خود را بشناسید و آن‌ها را کنترل کنید، زیرا طرف مقابل از انواع ترفندها برای راضی کردن شما استفاده خواهد کرد. مثلاً ممکن است با اظهار عجز و ناله سعی کند عواطف انسانی شما را تحریک کرده و پاسخ منفی شما را به مثبت تبدیل کند. البته در اینجا بی‌رحمی را توصیه نمی‌کنیم ولی مسئله این است که اگر دیدن عجز و گریه طرف مقابل، می‌تواند نظر شما را تغییر دهد چرا از ابتدا پاسخ مثبت نمی‌دهید تا او هم تحقیر نشود؟ و اگر به دلایل درست و منطقی نمی‌توانید خواسته او را بپذیرید، گریه و ناله او نمی‌تواند موانع را برطرف کند.
- ◆ صریح باشید و پاسخ منفی خود را پیچیده نکنید. وقتی در کنار پاسخ منفی، توجیهات مختلف و بی‌ربط می‌گذارید. طرف مقابل به‌سختی پیام شما را دریافت می‌کند. بنابراین حد تعادل را رعایت کنید همان‌طور که یک پاسخ سرد و خشک بدون هیچ توضیحی درخواست‌کننده را ناراحت و دلگیر می‌کند. پاسخ‌های پیچیده نیز باعث سردرگمی و حتی ناراحتی بیشتر او می‌شود. هنگام نه گفتن به درخواست‌های دیگران این ۴ مرحله را طی کنید.

- ۱- گفتن پاسخ منفی
- ۲- بیان دلیل این پاسخ
- ۳- معذرت‌خواهی
- ۴- بیان این که به هر صورت نمی‌توانید این درخواست را قبول کنید.



استاد
باشگاه شریف

دقت کنید که نباید هر چهار گام زیر را پشت سر هم و بدون فاصله انجام دهید زیرا بعد از گفتن مورد چهارم طرف مقابل تلاش خواهد کرد با گفتن دلایل مختلف مواضع و نظرات شمارا به چالش بکشد؛ بنابراین بعد از گفتن پاسخ منفی صبر کنید تا طرف مقابل هم صحبت کند و سپس پاسخ آن را بدید به صورتی که بعد از گام چهارم دیگر هیچ صحبتی در مورد این موضوع وجود نداشته باشد.

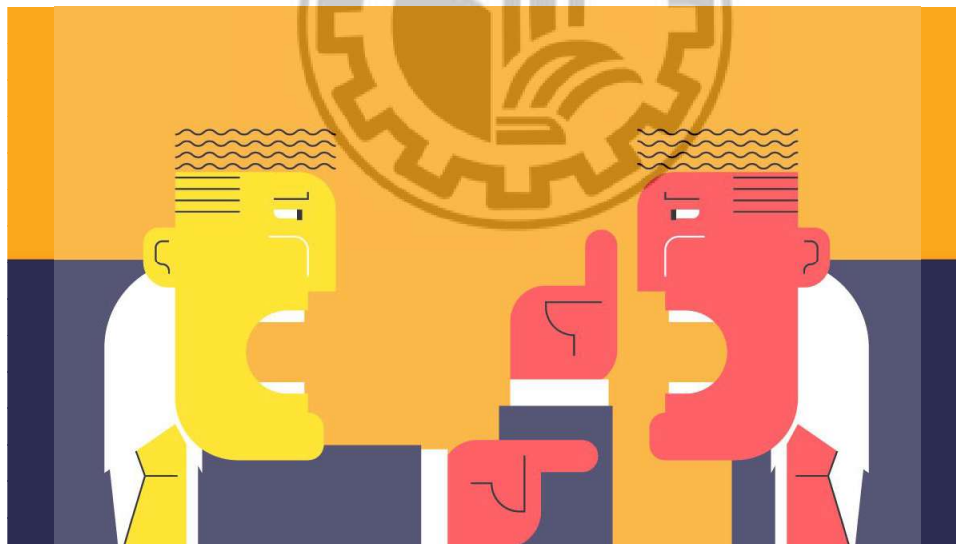
- ◆ پاسخ منفی خود را تضعیف نکنید اگرچند دلیل برای نپذیرفتن یک درخواست دارید بهتر است که مهم‌ترین آن را توضیح دهید. اکثر افراد دقیقاً برعکس عمل می‌کنند به این صورت که کم‌ارزش‌ترین دلیل خود را مطرح می‌کنند بعد اگر طرف مقابل اصرار کرد دلایل اصلی را مطرح می‌کنند. این کار باعث می‌شود که دلیل اصلی و مهم شما هم مثل دلایل کم‌اهمیت شما، مانند بهانه‌گیری به نظر برسد.
- ◆ خیلی از افراد بعد از این که پاسخ منفی می‌دهند به دلیل همان احساس بعد فوراً امتیاز دیگری می‌دهند. این کار اکثراً بدون فکر و پشتوانه انجام‌شده و خود شخص معمولاً بعداً پشیمان می‌شود. علاوه بر آن مشخص می‌کند که فرد در دادن پاسخ منفی ضعیف و احساساتی است و اگر طرف مقابل فردی باتجربه باشد قطعاً از این ضعف به نفع خود استفاده خواهد کرد.
- ◆ منطقی و باحوصله باشید برخی افراد بعد نه گفتند بدون این که دلیل خود را بیان کنند صرفاً بر روی نه تأکید می‌کنند مثلاً می‌گویند «من مخالفم هر قدر هم که تلاش کنی جواب من همینه، پس وقت خودتو تلف نکن! ...» این جواب علاوه بر این که شمارا فردی بی‌منطق جلوه می‌دهد ممکن است باعث بروز دلخوری یا کینه شود.
- ◆ برخی افراد ابتدا نه می‌گویند بعد برای بهتر شدن حال طرف مقابل، می‌گویند ممکن است چند ماه دیگر مسائل تغییر کند در صورتی که می‌دانند اتفاق خاصی نخواهد افتاد. بعد از این که نه گفتید اخلاق حکم می‌کند که به طرف مقابل بیهوده امید ندهید؛ زیرا این کار باعث تلف شدن وقت طرف مقابل می‌شود و هم بعد گرفتن پاسخ منفی نهایى ناراحت‌تر خواهد شد.
- ◆ در ابراز همدردی هم باید دقت کنید؛ زیرا می‌تواند باعث رفتارهای تهاجمی طرف مقابل شود. مثلاً گفتن این که «من هم به اندازه شما ناراحتم.» معمولاً ابراز همدردی مناسبی نیست. به جای آن بگویید «دوست داشتم بتوانم به شما کمک کنم ولی متأسفانه فعلاً برایم مقدور نیست.»

◆ چرا بعضی از مذاکرات به شکست می‌انجامند؟

در برخی از مذاکرات دو طرف نمی‌توانند به توافق برسند و مذاکره نیمه‌تمام رها می‌شود. در این قسمت به دلایلی می‌پردازیم که باعث می‌شود که مذاکره به شکست بیانجامد.

- ◆ مهم‌ترین دلیل برای شکست مذاکره این است که به مذاکره برای هر دو طرف و یا حتی یک طرف حالتی بردو باخت داشته باشد و رسیدن به هدف یک طرف به این معنی است که طرف مقابل به اهداف خود نرسد. این تفکر قطعاً مذاکره را به بن‌بست می‌کشاند بنابراین در صورتی که قصد دارید مذاکره را به نتیجه برسانید باید آن را تبدیل به حال برد-برد کنید.

- ♦ دو طرف در مورد موضوع خاصی اصرار داشته باشند و بر روی آن پافشاری کنند خود این موضوع می‌تواند به شکست مذاکره بینجامد حتی اگر در دیگر زمینه‌ها باهم همکاری به تفاهم رسیده باشند.
- ♦ در صورتی که تبادل اطلاعات بین دو طرف کافی نباشد. ممکن است که نتوانند خواسته‌های خود را باهم وفق دهند و به چارچوبی برای رسیدن به توافق برسند؛ بنابراین مهم است که برای رسیدن به توافق با طرف مقابل تعامل داشته باشید و او را در جریان نیازها و اهداف خود بگذارید.
- ♦ احساساتی شدن، اضطراب و نگرانی ممکن است روند مذاکره را از حال منطقی خود خارج کرده و آن را به شکست بکشاند.



♦ مذاکره و دام‌های آن برای کارآفرینان

مذاکره فرآیند پیچیده‌ای است؛ و می‌تواند خطرات متعددی برای کارآفرین داشته باشد. اولین آن وسوسه مذاکره بر روی هر چیزی است. کارآفرینان معمولاً افرادی هستند که رؤیاهای زیادی در ذهن خود دارند بنابراین برای رسیدن به این آرزوها ممکن است حاضر باشند در مورد هر موضوعی مذاکره کنند. قبل از هر مذاکره باید منطقی در مورد آن بیندیشید و به خاطر داشته باشید:

- ♦ اگر این خطر وجود دارد که هم چیز را از دست بدهید. از مذاکره صرف‌نظر کرده و به گزینه‌های دیگر بیندیشید.
- ♦ اگر طرف مقابل خواسته‌های غیراخلاقی دارد حتماً از مذاکره صرف‌نظر کنید. به یاد داشته باشید که اعتبار و آبرو شما از هر سرمایه‌ای مهم‌تر است.
- ♦ وقتی نتیجه مذاکره برایتان مهم نیست، مذاکره نکنید چون چیزی به دست نخواهید آورد و ممکن است که چیزهایی را از دست بدهید.
- ♦ اگر وقت کافی برای مذاکره ندارید. از آن صرف‌نظر کنید، زیرا معمولاً تنگی زمان و ادارتان می‌کند که امتیازات زیاد و یک‌طرفه بدهید.



هنگام شروع کسب‌وکار، کارآفرین به‌شدت به دنبال کسب سرمایه، شریک و محل کار و ... است و با توجه به رؤیاهای خود ممکن است درازای دریافت مقدار ناچیزی پول، سهم بالایی از شرکت را به‌طرف مقابل واگذار کند. در آن زمان که هنوز پولی در میان نیست این کار آسان است ولی بعد از این که شرکت بزرگ شد و به سود رسید به این نتیجه می‌رسد که این سرمایه را می‌توانست از راه‌های ساده دیگری هم به دست بیاورد؛ بنابراین مهم است که زیر بار خواسته‌های نامتعارف و غیرمنطقی طرف مقابل نروید.

در هنگام مذاکره به عوامل پنهانی تأثیرگذار هم توجه نمایید و سعی کنید آن‌ها را درست مدیریت کنید. نیاز به رسیدن به هدف، نیاز به پیروز شدن، نیاز به شناخته شدن به‌عنوان انسانی شایسته و قابل‌احترام، اعتقادات و ارزش‌ها از جمله این عوامل پنهان است که ممکن است بدون این‌که حتی خودتان متوجه باشید روی تصمیمات شما تأثیرگذار باشند.

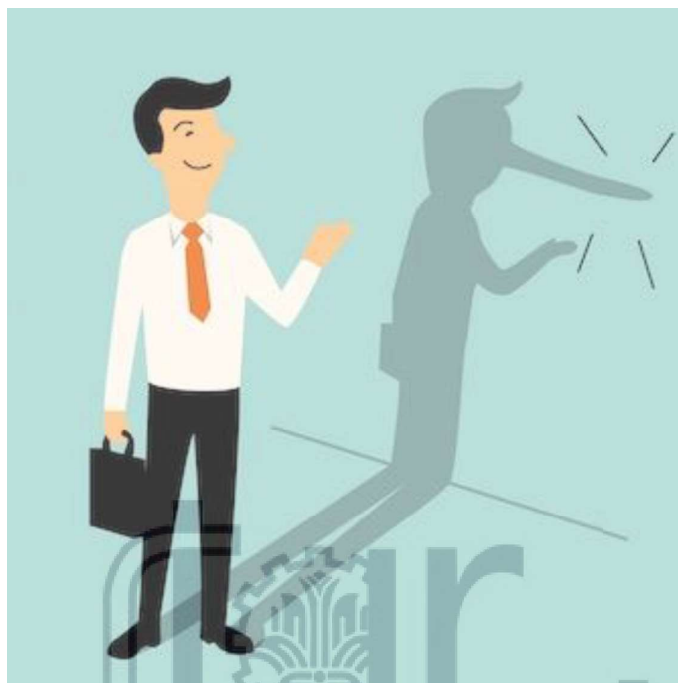
در مورد اعتماد کردن به‌طرف مقابل هم باید حد تعادل را رعایت کرد. اعتماد سریع و زود هنگام به‌طرف مقابل خطرناک است؛ زیرا سرمایه واقعی یک کارآفرین ایده اصلی او برای راه انداز یک کسب‌وکار است و گفتن همه جنبه‌های کار و اسرار برای طرف مقابل ممکن است باعث شود که طرح و ایده او دزدیده شود. در نقطه مقابل توجه داشته باشید که اعتماد کردن یک فرآیند دوطرفه است و نباید انتظار داشت که یک‌طرف هیچ اعتمادی نداشته باشد و طرف دیگر به همه حرف‌های او اعتماد کند. به همین دلیل است که یک مذاکره‌کننده خوب می‌داند که کی باید داده‌ها و اطلاعاتی را در اختیار طرف مقابل قرار دهد. گاهی یک‌طرف برای رسیدن به اهداف خود یا برای گرفتن یک امتیاز بزرگ، پیشنهادهای مدت محدود می‌دهند:

- ♦ امکان یک سرمایه‌گذاری سودآور وجود دارد ولی این پیشنهاد به چند فرد دیگر هم داده شده و هرکس که زودتر اقدام کند، انتخاب خواهد شد.
- ♦ امکان واردات قطعه خاص پیش‌آمده است اگر همین‌الان از این استفاده نکنید فرصت از بین خواهد رفت.

البته واقعیت این است که ممکن است بخشی از این ادعا درست باشد و همه پیشنهادهای تا ابد پایدار نخواهند بود. ولی ممکن است که طرف مقابل از این ترفند برای به کرسی نشاندن خواسته‌های خود و پایان دادن مذاکره به نفع خود استفاده کند؛ بنابراین در برابر این پیشنهادهای باید حالت منفعل داشت. مثلاً اگر شخصی بگوید که شما فقط تا عصر امروز وقت دارید که قرارداد را امضا کنید وگرنه من با شخص دیگری قرارداد امضا خواهم کرد. اگر در جواب او بگویید «بله! حتماً تا عصر امروز به توافق خواهیم رسید.» در دام شخص گرفتار شده‌اید. در جواب این پیشنهادهای بهتر است از موافقت مشروط استفاده کنید، عبارت «من این قرارداد را امضا می‌کنم به شرطی که بند ... در آن گنجانده شود.» یک نمونه از موافقت مشروط است.

نکته دیگر این که گاهی طرف مقابل فقط به شرطی حاضر به مذاکره می‌شود؛ که پیش شرط خاصی توسط شما پذیرفته شود. پیش شرطها معمولاً دودسته‌اند:

- ◆ پیش شرطی که مستقیماً با موضوع مذاکره در ارتباط نیست، بلکه بیشتر به روند مذاکره مربوط می‌شود
مثلاً ممکن است فرد بگوید که مذاکره باید در حضور شخص بی طرف انجام شود
- ◆ پیش شرطهایی که مستقیماً به یکی از موضوعات مذاکره مربوط است.



در صورت وجود نداشتن مسئله خواص، پیش شرطهایی که به موضوع اصلی مرتبط نیستند را بپذیرید. چون مشکل چندانی به وجود نخواهد آمد. ولی اگر پیش شرط مستقیماً در مورد یکی از موضوعات اصلی است از قبول آن خودداری کنید؛ زیرا قبول آن شمارا در موضع ضعیف قرار می‌دهد و احتمال این که نتیجه نهایی برای شما مطلوب نباشد زیاد است. علاوه بر آن گاهی افراد پیش شرطها را چنان ماهرانه تعریف می‌کنند که عملاً تمامی مطلوبات خود را در آن گنجانده‌اند و بقیه مسائل صرفاً جنبه تشریفاتی دارد.

◆ خلاصه فصل

مذاکره قسمتی جدانشدنی از فرآیند کارآفرینی است. یک کارآفرین در درجه اول با شریکان خود در مورد سهم و وظایف هر طرف مذاکره کند، بعد از آن شاید مجبور باشد با بانک یا سرمایه‌دار برای قرض گرفتن پول مذاکره کند و در نهایت برای خرید و فروش. کسب نتایج مطلوب در مذاکره به‌خصوص در مراحل اولیه شکل‌گیری یک کسب‌وکار بسیار مهم و تأثیرگذار است. علاوه بر این موارد مذاکره با شرکت‌های رقیب برای طرح‌های مشترک، مذاکره برای استخدام نیروهای جدید، تعیین حقوق و ... مواردی است که باید از یک کارآفرین با آن مواجه خواهد شد.

برای انجام مذاکره ابتدا باید اهداف و خواسته‌های خود را مشخص کنید، دقت کنید که مشخص بود اهداف خود مهم‌تر از این است که اهداف طرف مقابل را بدانید. هرچند مهم و مفید است که خواسته‌های طرف مقابل را هم بدانید ولی خواسته‌های او نباید شما را از اهداف خود غافل کند. افرادی که توجه به اهداف خود را فراموش کرده و فقط معطوف به خواسته‌های طرف مقابل می‌شوند، تمام رفتارشان در طول مذاکره به را اساس پیش‌بینی‌هایی است که از طرف مقابل انجام داده‌اند، نه اهداف اصلی خود بنابراین حالتی تدافعی و انفعالی خواهند داشت؛ یعنی به‌جای این که تلاش کنند که خواسته‌های خود را به کرسی بنشانند، فقط سعی می‌کنند، در برابر خواسته‌های طرف مقابل بایستند.



قبل از مذاکره باید گزینه‌هایی که تواند جایگزین مذاکره باشند را شناسایی کرد و در هنگام مذاکره در ذهن داشت. در صورتی که درجایی احساس شد که طرف مقابل امتیازات و قابل توجهی گرفته است و با توجه به این شرایط، گزینه دیگری که در دسترس بوده مناسب‌تر است، باید از ادامه مذاکره صرف‌نظر کرد و به سراغ گزینه دیگر رفت.

در هنگام آغاز مذاکره مهم است که با چه موضوعی بحث را شروع کنیم، به‌عنوان یک قانون کلی می‌توان گفت که در صورتی که شما آغازگر مذاکره هستید و از طرف مقابل هم شناخت زیادی ندارید بهتر است موضوعی محکم و سخت انتخاب کرد. ولی اگر از طرف مقابل شناخت دارید، بهتر است که موضعتان را منطقی کنید تا فرآیند دوستانه‌تر شده و دستیابی به نتیجه ساده‌تر شود. قبل از شروع مذاکره حتماً خطوط قرمز و مسائل ممنوعه را مشخص کنید تا در صورتی که طرف مقابل سعی کرد از این خطوط عبور کند، موضوع گیری کنید.

عمده مذاکره‌هایی که برای یک کارآفرین روی می‌دهد از نوع برد - برد است؛ که در آن همه طرف‌ها باید در درازمدت به خواسته‌های خود برسند برای دستیابی به یک توافق برد نیاز است که تبادل اطلاعات کافی بین دو طرف وجود داشته باشد و به‌خوبی اهداف و خواسته‌های هم را بشناسند. خیلی از وقت مذاکرات به نتیجه نمی‌رسند صرفاً به این‌که تبادل صحیح اطلاعات بین دو طرف رخ نداده است.

یک کارآفرین باید توانایی این را داشته باشد که به افراد مختلف نه بگوید خواه شریک و سرمایه‌گذار باشد و یا دوستان و آشنایان، در هنگام پاسخ منفی دادن باید چند مرحله را طی کرد. اول پاسخ منفی بعد، سپس بیان دلیل، معذرت‌خواهی و بیان این‌که در هر صورت نمی‌توانید خواسته‌های او را بپذیرید. دقت کنید که این مراحل را نباید به‌صورت پشت سر هم انجام داد بلکه باید به‌طرف مقابل اجازه داد که حرف‌ها و دلایل خود را بگوید تا بعداً این‌که آخرین مرحله انجام شد دیگر حرفی برای گفتن در این مورد باقی نمانده باشد.



***فعالیت بیشتر

- ۱- به گروه های دو نفره تقسیم شده و موضوعی ساده را برای مذاکره پیدا کنید، (مثلا در ازای چه چیزی حاضرید به دوستان در امتحان پیشرو کمک کنید) هر کدام برای مذاکره آماده شده و مواردی را که در این فصل ذکر شد رعایت کنید، در یک برگه کاغذ، اهداف و خطوط قرمز خود را بنویسید. بعد با همگروهی خود بر سر آن مذاکره کنید. بعد از پایان مذاکره، کاغذ ها را به دوستان بدهید.
- ۲- بچه ها ممکن است بر سر استفاده از یک اسباب بازی با هم دعوا کنند. آیا شما این تجربه را دارید؟ فکر میکنید چطور می توانید با دوست یا خواهر و برادر خود بر سر استفاده از یک اسباب بازی به تفاهم برسید؟



♦ آدرس سایت های اینترنتی مفید

<http://www.shabanali.com/>

www.easynegotiationtechniqyes.com/

♦ منابع برای مطالعه بیشتر

- ۱- کارآفرینی یک جرعه از بینهایت، دکتر علیرضا فیض بخش
- ۲- فنون مذاکره، محمدرضا شعبانعلی
- ۳- ۵۳ اصل مذاکره، لیگ تامسون ترجمه محمد رضا شعبانعلی

