

به نام خدا

مذاکره

دفتر توسعه فناوری سلامت - کارگاه دوم - بخش یازدهم

در این بخش به موارد زیر پرداخته می شود:

- مذاکره چیست؟
- برنامه ریزی برای مذاکره
- مدیریت فضای یک مذاکره
- کارآفرینی و هنر نه گفتن
- توانایی نه گفتن
- مذاکره چگونه به بن بست می رسد؟
- دام های مذاکره برای کارآفرینان

برای تعیین این که مذاکره چیست و چرا کارآفرین به آن نیازمند است می توانیم بگوییم:

- بشر معمولاً در زمینه مذاکره تجربه کافی دارد. تصویر هر انسانی از مذاکره با توجه به تجربیات و مطالعاتی که دارد متفاوت است.
- در مذاکره فرد خواسته های خود را تعیین و اولویت بندی می کند و برای دستیابی به آنها با شخص، گروه و یا سازمان دیگری به گفتگو می نشیند. البته این فرآیند معمولاً با تبادل امتیازاتی نیز همراه است.
- یک کارآفرین قبل از هر چیز لازم است تا با همکاران و شرکای خود، بر سر چارچوب تقسیم کار و نیز نحوه اختصاص منافع حاصل از کسب و کار مذاکره کند.
- یک کارآفرین نیازمند مذاکره با سرمایه گذاران و کسانی خواهد بود که با اختصاص سرمایه و سایر منابع مورد نیاز، به نحوی از آغاز و شکل گرفتن کار پشتیبانی می کنند.
- یک کارآفرین نیازمند مذاکره با کارمندان برای استخدام، حقوق و... است.
- یک کارآفرین نیازمند مذاکره برای فروش کالا و خدمات می باشد

منظور از برنامه ریزی برای مذاکره، مواردی است که مذاکره کننده قبل از حضور در جلسه مذاکره انجام می دهد.

برنامه ریزی برای مذاکره از جمله عوامل مهم و تعیین کننده در نتیجه بخش بودن مذاکره است.

مراحل برنامه ریزی مذاکره اثر بخش:

1. هدف گذاری
2. تعیین بهترین انتخاب جایگزین مذاکره
3. تعیین نقطه ترک مذاکره
4. تعیین موضوعات قابل مذاکره
5. انتخاب نقطه مناسب برای شروع مذاکره
6. تعیین امتیازاتی که به طرف مقابل اعطا خواهد شد
7. ارزیابی وضعیت طرف مقابل
8. تعیین راه حل یا راه های مطلوب
9. انتخاب چارچوبی برای توافق نهایی

برای شروع مذاکره قبل از هر چیز باید اهداف، خواسته ها و مواضع خود را مشخص کنید. و در عین حال به اهداف و مواضع طرف مقابل توجه داشته باشید.

اگر بیش از حد به خواسته های طرف مقابل فکر کنید؟؟-> ناخواسته رفتارهای انفعالی خواهید شد و فرآیند مذاکره تابع رفتارهای طرف مقابل می شود و توانایی تصمیم گیری مناسب از فرد گرفته خواهد شد. و همیشه در معرض تهدید خواهید بود و خلاقیت کاهش پیدا می کند.

تعریف اهداف باید در سه حالت: خوش بینانه، بد بینانه و واقع بینانه باشد.

چرا هدف گذاری؟

با مشخص شدن دقیق مرزها و خطوط قرمز، مذاکره کننده بهتر می تواند در گیرودار مذاکره، مرزهای قاطعیت و انعطاف پذیری را تشخیص دهد و ساده تر با طرف مقابل به توافق قابل قبولی دست پیدا کند.

این یک واقعیت است که شما با یک فرد یا سازمان خاص محدود نیستید. اشخاص و سازمان های دیگری هم وجود دارند که می توانند خواسته شما را تامین کنند.

وقتی مذاکره کننده ای در طول فرآیند مذاکره به نقطه ای می رسد که انتخاب های دیگر برایش جذابتر از نتیجه حاصل از مذاکره فعلی است، دلیلی ندارد که به فرآیند مذاکره ادامه دهد.

بهتر است قبل از شروع مذاکره در مورد جایگزین ها فکر کنید: چون گاهی فضای پرتنش مذاکره فرصت فکر کردن و تحلیل گزینه های دیگر را از شما می گیرد.

اگر نقطه ترک مذاکره در گفتگوهای گروهی از پیش تعیین شده نباشد، می تواند به تشنج، سوبرداشت و بحث های طولانی در داخل یک تیم منجر شود که تصاویر بسیار نامناسبی در ذهن طرف مقابل ایجاد می کند.

ضمن این که گاه فرد مذاکره کننده پس از پایان مذاکره به این نتیجه می رسد که در میان تب و تاب مذاکره، از نقطه ترک مذاکره خود عبور کرده و در شرایطی ناخواسته و نامناسب، به توافق با طرف مقابل تن داده است.

مثال:

برای جلب نظر سرمایه گذار میزان مشخصی از سرمایه مورد نظر است که اگر سرمایه گذار کمتر از آن را مد نظر قرار دهد ترجیح می دهید که با او وارد مذاکره نشوید.

در برخی مذاکرات بحث تنها بر سر یک موضوع است و در بعضی از مذاکرات موضوعات پیچیده تر است.

مثال: مذاکره مربوط به فروختن کسب و کار شامل موضوعات متعددی است از جمله مذاکره قیمت، زمان واگذاری، کارکنان و....

مذاکراتی که یک موضوع مورد بحث دارند خواسته و یا ناخواسته، شکل رقابتی و برنده - بازنده به خود خواهد گرفت.

مذاکراتی که چند موضوع مورد بحث دارد پتانسیل این وجود دارد که بر مبنای تعامل و به صورت برنده - برنده مدیریت شوند.

** قبل از شروع مذاکره باید موضوعات متعدد خلق کرده و آنها را در زمان مناسب روی میز مذاکره قرار دهید.

مذاکره خود را چگونه آغاز می کنید؟

آیا خواسته تان منطقی است تا به طرف مقابل بقبولانید که شما یک مذاکره کننده اهل منطق هستید و انتظار دارید او نیز با شما چنین رفتاری داشته باشد؟

یا معتقدید که باید یک موضع بسیار سخت اتخاذ کنید تا به طرف مقابل نشان دهید شما کسی نیستید که کسی به راحتی بتواند از او سو استفاده کند و امتیاز بگیرد؟

مثال: برای ایده خود می خواهید سر مایه گذار جذب کنید و به او سودی را پیشنهاد دهید. ممکن است از همان اول سهم منطقی 35 درصد را پیشنهاد دهید یا چانه زنی را از 50 درصد آغاز کنید. برای بسیاری از مذاکره کنندگان حالت دوم جذاب تر است چون احساس قدرت بیشتری می کنند.

کدام حالت بهتر است؟؟ سخت گیرانه یا منطقی؟؟

در صورتی که اطلاعات خاصی از طرف مقابل و هدف او از مذاکره در اختیار ندارید و شروع مذاکره از طرف شماست، سعی کنید با موضع محکم شروع کنید. این کار فضایی ایجاد می کند تا از محدوده قابل مذاکره توسط طرف مقابل مطلع شوید.

در صورتی که اطلاعات کافی در مورد دیدگاه ها و خواسته های طرف مقابل دارید روش منطقی تر این است که یک موضع متعادل تر انتخاب کنید.

قبل از شروع مذاکره باید در مورد امتیازاتی که قرار است به طرف مقابل بدهید تصمیم گیری کنید.

باید قبل از وارد شدن به جلسه مذاکره بدانید که در چه زمینه هایی حاضر هستید به طرف مقابل امتیاز بدهید و در مقابل چه انتظاراتی از طرف مقابل دارید؟

11 قانون مهم برای دادن امتیاز به طرف مقابل:

1. همیشه در پیشنهاد های خود، جای کافی برای امتیاز دادن به طرف مقابل باقی بگذارید.
2. هنگام انجام مذاکره، تا حد امکان صبر کنید تا طرف مقابل خواسته ها و اهداف خود را آشکار کند. ممکن است او در پی امتیاز کمی باشد و شما نادانسته، امتیازهای بزرگی به او بدهید.
3. اولین کسی باشید که یک امتیاز کوچک می دهد. هیچ وقت اولین کسی نباشید که یک امتیاز بزرگ می دهد.
4. امتیازی را واگذار نمایید که برایتان کم اهمیت است، ولی به گونه ای وانمود کنید که گویا امتیاز مهمی داده اید.
5. اجازه دهید طرف مقابل برای کسب امتیاز کوشش کند. این کار طعم امتیاز را برای او شیرین تر می کند.
6. به ازای هر امتیازی که می دهید، چیزی از طرف مقابل دریافت کنید.
7. آرام امتیاز دهید. با هر امتیاز، تنها یک گام به جلو بردارید.

8. محدودیت های امتیاز دهی خود را برای طرف مقابل آشکار نکنید.

9. گاهی هم به درخواست های طرف مقابل «نه» بگویید

10. فهرست امتیازهایی را که در مذاکره به شما اعطا شده، یادداشت کنید. این فهرست معمولاً در طول مذاکره به کار شما خواهد آمد.

11. زود و زیاد امتیاز ندهید.

تمام موضوعاتی که در مذاکره برای خودمان در نظر می گیریم متقابلاً باید برای طرف مقابل نیز در نظر بگیریم.

خود را به جای طرف مقابل بگذارید و تمایلات و خواسته های احتمالی وی را کشف کنید.

در بسیاری از مذاکرات اگر بتوانید قبل از شروع مذاکره رسمی، مدت زمانی را به صورت غیر رسمی - به بهانه غذا خوردن، بازدید کردن و ... با طرف مقابل بگذرانید، ارزیابی شما از وی برای برنامه ریزی مذاکره بسیار واقع بینانه تر خواهد بود.

قبل از ورود به جلسه مذاکره، باید تصویری از شرایط مطلوب در ذهن بیورانیید. اگر قبل از ورود به جلسه، نتیجه مورد انتظار را در ذهن نداشته باشید، بعید است بتوانید با نتیجه قابل قبولی جلسه را ترک کنید.

کسانی که از قبل، راه حل ها و نتایج مطلوب را تعیین نمی کنند، حتی در صورت دستیابی به بهترین نتیجه ها نیز همچنان احساس باخت را با خود به همراه خواهند داشت.

** قبل از رفتن به مذاکره، نمونه ای از توافق و قرار داد نهایی را که مورد نظر شماست، روی کاغذ بیاورید و آن را به خوبی بسپارید.

بیشتر مذاکره هایی که برای یک کارآفرین روی می دهد، از نوع برنده - برنده است. مذاکره با سرمایه گذاران، مشتریان، شرکا و کارمندان، همه مذاکراتی هستند که لازم است در آنها رضایت طرفین و منافع بلند مدت آنها مورد توجه قرار گیرد.

در مذاکره برنده - برنده دستیابی به اهداف خود به معنای صرف نظر از اهداف دیگری نیست.

اما چگونه یک مذاکره را جوری مدیریت کنیم که حالت برنده - برنده داشته باشد؟؟

1. ایجاد فضا برای تبادل آزاد اطلاعات

2. آشکار کردن انتخاب های جایگزین مذاکره

3. تلاش برای درک خواسته ها و اهداف واقعی طرف مقابل

4. تاکید بر زمینه های مشترک و جلوگیری از پرننگ شدن تفاوت ها

5. جستجوی راه حل هایی که خواسته ها و نیازهای دو طرف را تامین کند

وظیفه یک کارآفرین فقط گرفتن پاسخ مثبت از مخاطبان محدود نیست. بخش مهمی از مذاکره کارآفرینان به توانایی «نه» گفتن آنها اختصاص می یابد.

پاسخ منفی به چه خواسته هایی؟

1. به خواسته هایی که نامعقول هستند

2. به خواسته هایی که معقول هستند اما برآورده کردن آن از عهده ما خارج است.

نه گفتن پایان مذاکره نیست بلکه آغاز یک مذاکره محسوب می شود. هر چند که این کار برای طرف مقابل خوشایند نیست و باعث خوشحالی او نمی شود.

کسی که پاسخ نه می شنود --> از تمام توانایی ها و دانش و احساسات خود استفاده می کند تا پاسخ منفی را به پاسخ مثبت تبدیل کند

کسی که پاسخ نه می دهد --> با توجه به تمایل عمومی ما انسان ها در خوشحال کردن و راضی نگهداشتن دیگران، معمولاً لحظات بسیار سختی را سپری می کند. و احساس های بدی خواهد داشت.

- یکی از ویژگی های فرهنگ ما ملاحظه کاری و توجه به دیگران است که موجب شده صراحت کلام در برخوردهای روزمره و تعاملات اجتماعی ما کاسته شود.

- بهتر است وضعیت شنونده را در نظر بگیریم که کمترین آسیب به عواطف و احساسات مقابل وارد شود.

مثال :

در فرهنگ ما بیشتر مذاکرات و رد کردن درخواست ها در لفافه صورت می گیرد. مثلاً برای رد درخواست استخدام کسی می گوییم باید بیشتر بررسی شود. و...

بایدها و نبایدها در نه گفتن عبارتند از:

1. بر روی موضوع متمرکز شوید و مساله را شخصی نکنید

2. نقاط حساس خود را بشناسید

3. پاسخ خود را خیلی پیچیده نکنید

4. پاسخ منفی خود را تضعیف نکنید

5. در مقابل وسوسه لطیف کردن پاسخ منفی، مقاومت کنید

6. پاسخ منفی خود را بیش از حد تقویت نکنید

7. در ابراز همدردی دقت کنید.

8. به طرف مقابل امید بهبودی ندهید

برای این که مذاکره به اصرار و یا حالت تهاجمی متمایل نشود بهتر است:

مدام در ذهن خود تکرار کنید که بحث بین شما و طرف مذاکره بر سر یک «درخواست» و پاسخ «درخواست» است.

در واقع بحثی بین شما و طرف مقابل وجود ندارد و نباید مساله را شخصی کنید.

طرف مقابل ممکن است از انواع ترفند ها برای راضی کردن شما استفاده کند. البته یک ترفند زمانی موثر است که شما نسبت به آن آسیب پذیر باشید.

مراقب احساسات خود باشید که میتواند نظرات شما را تحت تاثیر قرار دهد

مراقب تهدید ها در مذاکره باشید

بهتر است فهرستی از عواملی که می تواند شما را تحت تاثیر قرار دهد را بنویسید و نقاط حساس خود را شناسایی کنید که کمتر در دام آنها گرفتار شوید.

وقتی انواع توضیحات و توجیهات را به هم آمیخته و بار احساسی و عاطفی نیز بر آن می افزایید، طرف مقابل به سختی می تواند پیام شما را دریافت کند.

پاسخ هایتان نه آنقدر صریح باشد که طرف مقابل را دلگیر کند و نه آنقدر پیچیده که باعث اغتشاش ذهنی و عصبی فرد شود.

نکاتی که هنگام رد درخواست کسی باید مد نظر داشته باشید:

1. گفتن پاسخ منفی

2. بیان دلیل این پاسخ

3. معذرت خواهی

4. توضیح این که به هر حال نمی توانید موضع خود را تغییر دهید

بهتر است این 4 عمل با هم صورت نگیرد و بین هر کدام فاصله زمانی باشد.

همیشه بکوشید مهم ترین دلیل را برای رد درخواست طرف مقابل، همان ابتدای بحث مطرح کنید.

در ابتدای بحث هیچ گاه با مطرح کردن ضعیف ترین دلیل خود را تضعیف نکنید.

اگر ابتدا دلایل قوی خود را مطرح کردید و طرف مقابل را قانع کردید دیگر دلایل ضعیف تر را مطرح نکنید.

این طبیعی است:

که بعد از دادن پاسخ منفی دچار احساس بدی شوید.

اما....

سعی کنید درگیر احساسات نشوید و وسوسه نشوید

بیهوده موضع قبلی خود را اصلاح نکنید.

زمانی که درخواست کسی را رد کردید...

بلافاصله سعی نکنید موضع خود را تقویت کنید.

مانند این جمله مدیر به کارمند

« من با درخواست شما مخالفم، تلاش هم نکن نظر من را عوض کنی. من یک بار که پاسخ منفی بدهم

دیگر محال است نظرم عوض شود. پس بیهوده تلاش نکن...»

در بسیاری از موارد وقتی درخواست طرف مقابل را رد می کنیم، احساس ناراحتی به ما دست می دهد.

همچنین بسیار پیش می آید که این ناراحتی را با طرف مقابل در میان بگذاریم. اما در بیان احساسات خود

اغراق نکنید، چرا که طرف مقابل در شرایط حساسی قرار دارد و ممکن است نسبت به پاسخ اغراق آمیز شما،

یک رفتار تهاجمی از خود نشان دهد.

این یکی از ویژگی های فرهنگی ماست که به دلیل ملاحظه کاری بیش از حد، پس از اعلام پاسخ منفی به

طرف مقابل، با جملات الهام بخش می کوشیم روحیه او را بهتر کنیم.

مثال: با این که می دانیم اوضاع بهتر نخواهد شد اما در مقابل درخواست کسی که رد شده به او امید الکی

می دهیم این باعث می شود که طرف وقت بیهوده صرف کند و تلخی آن در مرحله بعد زمانی که پاسخ

دوباره منفی است بیشتر خواهد شد.

اهداف رقابتی و شرایط بازنده - بازنده

سو برداشت و پیش فرض

درگیر شدن احساسات

کاهش ارتباطات

موضع گیری شدید

بزرگنمایی اختلافات و کوچک شمردن شباهت ها

اگر یکی از طرفین نگاه برنده بازنده داشته باشد و احساس کند که در نهایت تنها یک از دو طرف میز مذاکره را ه صورت موفقیت آمیز ترک خواهد کرد. دیگر نمی توان انتظار داشت که مذاکره با نتیجه مناسب پایان پذیرد.

باید نگاه برنده برنده را در خود تقویت کنیم. و حتی در طرف مقابل نیز شکل دهیم

در صورت شدت یافتن تعارض، به تدریج با گذشت زمان سو برداشت ها نیز بیشتر و جدی تر می شود.

هر کس واقعیت ها را مطابق دیدگاهی که خود از تعارض داد تفسیر می کند.

برای این کار:

هر وقت از طرف مقابل دیدگاهی منفی در ذهن شما شکل گرفت از خود بپرسید آیا مبنای درستی دارد؟

شاید آن قضاوت بر اساس پیش فرض و سو برداشت شما شکل گرفته باشد.

عصبانیت، اضطراب، نگرانی و خستگی ناشی از مذاکره، همگی عواملی هستند که می توانند زمینه را برای ورود احساسات به حوزه تفکرات طرفین فراهم کنند. احساسات، مانع تفکر صحیح و شفاف می شوند و ممکن است موجب شوند به تدریج، طرفین بیشتر و بیشتر از رفتار منطقی فاصله بگیرند.

اثر بخشی ارتباطات، با افزایش میزان تعارض و نیز طولانی شدن مذاکره کاهش می یابد. هر چه زمان جلوتر می رود، طرفین احساس می کنند به شناخت بهتری از یکدیگر و خواسته های یکدیگر دست پیدا کرده اند. به همین دلیل کمتر به پیام های ارسال شده از سوی طرف مقابل توجه می کنند.

طرفین درگیر در مذاکره معمولاً از لحاظ ذهنی روی یک موضع خاص پافشاری می کنند. و هر چه طرف مقابل نسبت به موضع آنها سخت گیرانه تر برخورد کند، آنها نیز با تعهد بیشتری از موضع قبلی خود دفاع می کنند. احساس هر یک از طرفین این گونه است: عقب نشینی از موضع قبلی، موجب از دست دادن آبرو خواهد شد.

مشکل دیگری که به تدریج و با مرور زمان شکل می گیرد، ساده اندیشی در مورد موضوع مذاکره است. اگر چه ممکن است موضوع مورد مذاکره، پیچیده و چند وجهی باشد، اما به تدریج با گذشت زمان هر یک از طرفین، مذاکره را در شکلی ساده و تک بعدی ارزیابی می کنند.

هر چه موضع گیری ها محکم تر و موضوع اصلی مورد مذاکره در میان حواشی ایجاد شده کم رنگ تر شود، هر یک از طرفین، دیگری و موضع وی را بیشتر در تضاد با مواضع خود می بیند.

تفاوت های جزئی بزرگ

و شباهت های بزرگ کوچک و بی اهمیت تفسیر می شود.

در پایان باید بیان کنیم، دام های مذاکره برای کارآفرینان عبارتند از:

- وسوسه مذاکره کردن
- وسوسه مذاکره نکردن
- تعهد نامتعارف
- غافل شدن از نامشهودها
- اعتماد کردن
- اعتماد نکردن
- مذاکره رقابتی
- پیشنهاد های دارای مهلت
- مواجهه با پیش شرط

دوره نوین فناوری سلامت - کارگاه دوم - بخش یازدهم