

فصل 4:

ترفندهای مذاکره برد - برد

نسخه شماره 4 / زمستان 1393

تهیه و تنظیم:
دکتر روح اله تولایی
(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مقدمه:

➤ در اغلب موارد، هدف از مذاکره، ایجاد شرایط **برنده-برنده** است.
➤ مشکل مذاکره برنده-برنده این است که به اندازه کافی در دنیای واقعی اتفاق نمی افتد. **مذاکره کنندگان قدرتمند** این واقعیت را درک کرده اند و از آن به نفع خود استفاده می کنند.

➤ مذاکره کنندگان قدرتمند از **هر تاکتیک اخلاقی در دسترس** برای پیروزی خود استفاده می کنند، اما به احساسات طرف مقابل نیز احترام می گذارند.

➤ هدف مذاکره کننده قدرتمند ایجاد احساس دائمی برنده بودن در طرف مقابل است. تنها وقتی چنین هدفی داشته باشید، می توانید خود را مذاکره کننده قدرتمند بنامید.



ترفندهای مذاکره برد-برد:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

➤ مذاکره قدرتمند مانند **بازی شطرنج** است که بر اساس مجموعه ای از مقررات بازی می کنید. در قالب این چارچوب، هر طرف که از **ترفندهای بیشتری** آگاهی داشته باشد، قدرتمندتر است.

➤ ترفندهای مذاکره برد-برد را می توان در **سه مرحله** زیر دسته بندی نمود:

الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره

ب) ترفندهای موفقیت در حین مذاکره

ج) ترفندهای موفقیت در اتمام مذاکره

الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

➤ مهمترین ترفندهایی که در **هنگام شروع مذاکره** می توانید استفاده نمایید عبارتند از:

1- با بیشتر از آنچه انتظار دارید به دست آورید، شروع کنید.

✓ این ترفند، **فضای آزادی** برای مذاکره در اختیاران قرار می دهد. اگر **فروشنده** باشید، همیشه می توانید کوتاه بیایید اما هرگز نمی توانید قیمت را بالا ببرید. اگر **خریدار** هستید، همیشه می توانید قیمت را بالا ببرید، اما هرگز نمی توانید آنرا پایین بیاورید.

✓ بهترین مقدار ممکن شما محل تقاطع دو عامل است، **بیشترین مقدار** که می توانید بخواهید، و باور طرف مقابل به **قابل قبول بودن** مقداری که درخواست کرده اید.

✓ وقتی اطلاعات کمتری درباره طرف مقابل دارید، «بهترین مقدار ممکن» شما باید به دو دلیل بیشتر باشد.

اول اینکه، شاید حدسیات شما درباره آنها نادرست باشد.
ثانیا، اگر این ارتباط جدید است، اگر بعدا امتیازات بزرگتری به آنها بدهید، همراه تر ظاهر خواهید شد.



الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

2- هرگز به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت ندهید.

✓ علم روانشناسی از این ترفند را پیشنهاد میکند. دادن پاسخ مثبت به اولین پیشنهاد باعث ایجاد دو واکنش در ذهن طرف مقابل خواهد شد:

1) می توانستم پیشنهاد بهتر از این را بدهم؛ (2) یک جای کار اشکال دارد.

✓ واکنش اول ناشی از نظر شخص مقابل به موافقت آسان و سریع شما با پیشنهاد اوست. در این جا قیمت مهم نیست.

✓ واکنش دوم نیز بر مبنای آگاهی طرف شما از این موضوع است که احتمالاً این پیشنهاد بایستی رد میشد و سریعاً از خود این سوال را می پرسد که چرا چنین پیشنهاد کم ارزشی پذیرفته شد؟

الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره



الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

3- از شروع با مذاکرات تهاجمی اجتناب کنید.

- ✓ بحث و جدل در مراحل اولیه مذاکره باعث ایجاد تقابل و حالت دفاعی طرف مقابل می شود که منجر به بن بست زود هنگام خواهد شد.
- ✓ به جای بحث و جدل از فرمول **احساس، درک کردن و دریافتن** برای کنار آمدن با خصومت استفاده کنید.
- ✓ **اولین گام**، درک احساس طرف مقابل نسبت به شرایط است. **گام دوم**، بیان این نکته است که بسیاری از افراد دیگر نیز احساسی شبیه آنها داشته اند. **گام نهایی**، بیان این جمله است: «ما دریافته ایم که ...»
- ✓ هرگاه که در جلسات مذاکره، طرف مقابل هم رفتار خصمانه غیرمنتظره ای با شما پیش میگیرد، از فرمول **احساس، درک کردن و دریافتن** استفاده کنید.

الف) ترفندهای موفقیت در شروع مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

4- ترفند فروشنده بی میل و خریدار بی میل.

- ✓ **فروشنده بی میل** شخصی است که می گوید: «من هرگز به فروش این کالا فکر نکرده بودم!»
- ✓ **خریدار بی میل** شخصی است که می گوید: «من هرگز به خرید این کالا فکر نکرده بودم!»
- ✓ این ترفندها، **دامنه مذاکره** طرف مقابل را حتی قبل از شروع مذاکره محدود میکند. وقتی از خرید یا فروش **ناامید می شوید**، این ابزار بسیار قدرتمند است.

ب) ترفندهای موفقیت در حین مذاکره:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

➤ مهمترین ترفندهایی که در **حین مذاکره** میتوانید استفاده نمایید عبارتند از:

5- ترفند مقابله با اعلام عدم اختیار.

- ✓ ناامیدکننده ترین تجربه ای که به عنوان مذاکره کننده قدرتمند خواهید داشت، مذاکره با افرادی است که ادعا می کنند **هیچ اختیاری برای اتخاذ تصمیم نهایی ندارند!**
- ✓ این تاکتیک به گونه ای طراحی شده است تا شما را **تحت فشار** قرار دهد تا شرایط بهتری را ارائه کنید، زیرا نشان می دهد شاید با رد شدن از طرف «مقام ارشد» آنها مواجه شوید.
- ✓ این کار، **زمان بیشتری** را در اختیار افرادی می گذارد که از ترفند عدم اختیار استفاده میکنند، زیرا اتخاذ تصمیم را تا زمان مرور مذاکرات، به تاخیر می اندازد.
- ✓ در این موقعیت سعی کنید ادامه مذاکره را به فرد **«صاحب اختیار»** ارجاع دهید.



ب) ترفندهای موفقیت در حین مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

6- ترفند کنار گذاشتن.

- ✓ از این ترفند برای کنترل **شرایط عدم توافق** استفاده کنید. از طرف مقابل بخواهید که این موضع را کنار بگذارد و مذاکره را پیرامون سایر مسائل ادامه دهد.
- ✓ **برای مثال** خریداری به شما می گوید: «ما قصد داریم با شما معامله کنیم اما باید پیش نویس آن را تا اول ماه آماده کنید و نگذارید زمان با صحبت هدر رود.» شما با این ترفند می توانید اینطور جواب دهید، «می دانم این مسئله چقدر برای شما اهمیت دارد، اما اجازه دهید یک ساعت آن را کنار بگذاریم و پیرامون سایر مسائل صحبت کنیم، دوباره به این مسئله بر میگردیم.»

ب) ترفند های موفقیت در حین مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

7- ترفند تغییر یکی از عوامل مذاکره.

✓ از این ترفند برای **حل بن بستی** استفاده کنید که در آن طرفین به صحبت ادامه می دهند اما هیچ پیشرفتی در مذاکرات حاصل نمی شود. مهمترین کاری که باید در این شرایط انجام دهید، تغییر یکی از عوامل مذاکره است.

✓ **برای مثال**، «افراد تیم مذاکره» را تغییر دهید و یا «مکان مذاکره» را مطابق سلیقه طرف مقابل تغییر دهید.

ب) ترفند های موفقیت در حین مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

8- ترفند آدم خوب - آدم بد.

✓ این یکی از معتبرترین ترفندهای مذاکره است که آن را در سریال های پلیسی بیشماری در تلویزیون دیده اید.

✓ پلیس با فرد مظنون رفتار خشنی دارد و سپس افاق را ترک می کند؛ پلیس دیگر به فرد مظنون می گوید که نگران اوست و اگر فقط به او بگوید که دقیقا چه اتفاقی افتاده به مظنون کمک می کند. البته قبل از اینکه پلیس بد بازگردد، فرد مظنون باید همکاری کند.

✓ هر گاه که **دو یا چند مذاکره کننده در طرف مقابل** حضور دارند مراقب این ترفند باشید. بهترین دفاع این است که به این افراد نشان دهید از ترفندشان **آگاه هستید**.

ب) ترفند های موفقیت در حین مذاکره_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

9- ترفند قورباغه پخته (Boiling Frog).

✓ اگر قورباغه را به یکباره در آب جوش بیاندازید بلافاصله به خاطر داغی آب از دیگ بیرون می پرد به همین دلیل ابتدا قورباغه ی زنده را در آب ولرم داخل دیگ می گذارند و سپس کم کم شعله را زیاد می کنند قورباغه به علت خونسرد بودن دمای بدنش همراه با دمای آب تغییر می کند و متوجه داغ شدن آب نمی شود تا اینکه زنده زنده می پزد!



✓ در حین مذاکره هم دقت کنید برای رسیدن به هدفی که طرف مقابل را به واکنش شدید وادار میکند، از این ترفند استفاده کنید.

ج) ترفند های موفقیت در اتمام مذاکره:

جزوه آموزشی
مدیریت تعارض و مذاکره

➤ مهمترین ترفندهایی که در هنگام اتمام مذاکره میتوانید استفاده نمایید عبارتند از:

10- چانه زنی نهایی.

✓ چانه زنی نهایی، کم کم بعد از آنکه در مورد همه چیز به توافق رسیده اید، ترفندی رایج است. چانه زن درخواست بیشتری دارد که معمولاً موردی است که نمی توانسته در مذاکرات به آن دست یابد. مانند خدمات جانبی اضافی.

✓ برای مقابله با این ترفند، هزینه درخواست ها، خدمات یا موارد اضافه را اعلام کنید. همچنین اگر به روشی مناسب کاری کنید که چانه زن ها احساس کنند عملشان زشت و نامناسب است، از این کار دست می کشند. در نهایت، با مذاکره صادقانه درباره همه جزییات، راه چانه زنی را به روی افراد می بندید.



ج) ترند های موفقیت در اتمام مذاکره_ ادامه:

11- محدود کردن امتیازات اضافی.

- ✓ هرگز **توقعات اضافی** در ذهن طرف مقابل ایجاد نکنید.
- ✓ هرگز به تبادل **امتیازات مساوی** به طرف مقابل نپردازید، زیرا به فشارهای خود ادامه می دهد.
- ✓ هرگز **دامنه مذاکرات** خود را محدود نکنید؛ زیرا طرف مقابل پیشنهاد آخر و نهایی را می دهد یا ادعا می کند علاقه ای به مذاکره ندارد.

ج) ترند های موفقیت در اتمام مذاکره_ ادامه:

12- پس گرفتن پیشنهادات اضافی.

- ✓ وقتی طرف مقابل در حال **خارج کردن** آخرین دلار از جیب شماست، از این ترند استفاده کنید.
- ✓ می توانید این کار را با **عقب نشینی از آخرین** امتیاز اضافی قیمتی که به آنها داده اید انجام دهید. وقتی از این ترند استفاده می کنید، برای اجتناب از تقابل مستقیم، از **نفر سوم شخصی** که اختیار بیشتری دارد استفاده کنید.
- ✓ **برای مثال**، پس گرفتن پیشنهاد ارائه خدمات حمل، نصب، آموزش یا موارد اضافه