فصل دوم :

ادبيات تحقيق

**تعاريف مذاكره :**

مذاكره تبادل ارتباط براي رسيدن به توافقي است وقتي كه شما و طرف مقابل شما داراي منافعي هستيد كه بين شما مشترك است و در همان حال منافعي داريد كه با يكديگردر تضاد است.( فيشرو يوري ،1383 ، 20 )

مذاكره فرآيند تصميم گيري توافقي بين افراد به هم وابسته و با ترجيحات متفاوت است . ( رضائيان ، 1382 ، 89 )

مذاكره فرآيندي است كه دو يا چند نفر يا گروه داراي هدف هاي مشترك و متضاد ،‌طرح هاي پيشنهادي خود را بيان مي كنند و شرايط خاص خود را مورد بحث قرار مي دهند تا احتمالاٌ به توافق برسند . ( Hellriegel & etal , 1995 , 446 )

مذاكره : هنر رسيدن به تفاهم متقابل از طريق چانه زني و بحث و استدلال بر سر مسائل اساسي است در حقيقت « فرآيند »‌ جريان و يا برنامه اي است كه يك خريد و فروش را به نتيجه مي رساند0 (حسيني ، 1383 ، 29 )

مذاكره:به معني گفتگو ، بحث يا چانه زني جهت دستيابي به توافقي در معاملات بازرگاني مي؛باشد ( رستمي ، 1382 ، 78 )

مذاكره : نوعي از ابزار ارتباطي ميان 2 طرف براي نيل به توافق پيرامون نيازها و نظرات متفاوت است . ( رستمي ، 1382 ، 78 )

مذاكره : ضرورتاٌ هنر يافتن فني است كه هر دو طرف بتوانند از معامله آنچه را كه مي خواهند بدست آورند . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 324 )

مذاكره فرآيند حل اختلاف عقيده هايي كه در معاملات بين خريدار و فروشنده بوجود مي آيد . ( Ashcroft , 2004,230)

مذاكره ، فرآيند مصالحه كه در آن گروه ها با مجموعه اهداف و ارزشهاي مختلف و برمبناي منافع شخصي متفاوت شان مي باشند است . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

مذاكره : وسيله اي است كه توسط آن افراد با علائق متفاوت مي توانند در مورد اينكه چگونه بتوانند با افراد به سازش برسند ، به معني دقيق كلمه به عنوان يك روش حل تعارض در نظر گرفته مي شود . (manning and Robertson , 2003 , 61)

مذاكره : فيشر و ديگران مي گويند : كه مذاكره وسيله اي اساسي در بدست آوردن اين است كه شما از ديگران چه مي خواهيد . مذاكره ارتباطات پس و پيشي است كه براي رسيدن به توافق طراحي شده است وقتي كه شما و طرف ديگر داراي منافعي هستيد كه تقسيم شده است و ديگراني كه مخالف هستند . ( Pullins & etal , 2000 , 467 )

از نظر ديويد اسميت[[1]](#footnote-1)1 مذاكره عبارت است از : روش تصميم گيري كه با تركيب از منافع مشترك و متعارض اعضاي گروه هايي كه در تصميم گيري شركت كرده اند مشخص مي شود ، اشتراك منافع منجر به اين ضرورت مي شود كه هر دو طرف با هر تصميمي موافقت كنند ، منافع متعارض مربوط به خصلت موضوعات اساسي است كه نسبت به موقعيت غيرعادي است.(Wimsatt and Gassenheimer , 1995 , 20 ‌ )

مذاكره : فرآيندي است كه حداقل 2 طرف براي رسيدن به توافق موضوعاتي كه متقابلاٌ سودمند است تلاش مي كنند . ( Gulbro and Herbing , 1996 , 17 )

مذاكره فرآيند رسيدن به تفاهم متقابل ، از طريق چانه زني ، بحث و استدلال بر نكات اساسي است به عبارت ديگر مذاكره مجموعه كنش ها و واكنش هاي طرفين بر سر موضوعات مورد علاقه آنهاست و اين مجموعه كنش ها و واكنش ها به مراتب بيشتر از يك مقايسه ساده بين پيشنهادها و پذيريش ها است . ( حسيني ،‌1376 ، 200 )

جهان به طور فزاينده اي در حال رقابتي شدن است به اين معني است كه ايجاد محل رقابتي در اين دنيا مهمتر است از هر چه خصوصياتي كه در جهان دارد استفاده كنيد به اين معني كه افزايش بازگشت تمام سرمايه ها با كاركردن به طور مؤثر و انجام بهترين معامله اي كه مي تواند انجام شود تا حداكثر مزيتي را براي شركتتان تضمين كند اين مستلزم رفتن به بازارها با محصول خوب ، با ويژگي هايي كه بازار در زمان مناسب مي خواهد ( يا توسط بازاريابي خوب ،‌ مي تواند متقاعد مي شود )

مابقي ممكن است به شناسايي قيمت مناسب براي اينكه آن را براي مشتريان جذاب تر كند مهيا كند اما به نفع سازمان اين مستلزم مذاكره مؤثر است به هر حال اين داد و ستد تجاري مشكل واضحي از مذاكره است . ما به مهارت هاي مذاكره [[2]](#footnote-2)1 اغلب هم در زندگي كاري و هم در بقيه زندگي مان نياز داريم اگر چه به مهارت براي تمام شرايط نياز داريم ولي اكثر ما چنين مهارت هايي را آموزش نديده ايم در محيط تجاري معمولاٌ با دو زمينه در ارتباط هستيم .

نخست : عرصه تجاري خريد و فروش ، ما براي بسياري از كالاهايي كه مي خريم و يا مي فروشيم براي قيمت مذاكره مي كنيم .

دوم : مربوط به روابط صنعتي است و خصوصاٌ‌ مشكلات روابط صنعتي ،‌ به هر حال انواع عرصه هاي ديگر هم وجود دارد كه مهارت مذاكره مفيد هستند علاوه بر قيمت هاي مذاكره شده در مورد كالاها ،‌همچنين دربارة تاريخ تحويل نيز مذاكره مي كنيم ما در مورد زمان هاي جلسه مان مذاكره مي كنيم وغيره ... ، بعضي وقت ها مذاكرات ،‌ مذاكراتي رسمي و كامل هستند كه هر دو طرف در آن مي نشينند كه موقعيت شان را از آغاز بشناسند . در زمان هاي ديگر مذاكرات مي توانند نسبتاٌ رسمي باشند اما آنها با وجود اين مذاكره هستند .

در اكثر مذاكرات هر دو طرف با مخفي نگه داشتن اطلاعات بر روي موقعيت و پايگاه اطلاعاتي شان مذاكره مي كنند به اين دليل بعضي از مردم مذاكره را به عنوان فعاليت نادرست در نظر مي گيرند به هر حال بايستي مذاكره ضرورتاٌ مثبت در نظر گرفته شود ، كساني كه از مذاكره امتناع مي كنند معمولاٌ بيشتر اطلاعات را پنهان مي كنند و اطلاعات كمي را مي دهند .

مذاكرات اگر مؤثر باشد منجر به مصالحه يا تغييرات موقعيت و رفتار مي شوند در طي زمان آنهايي كه اغلب با هم مذاكره مي كنند بايستي براي موقعيتي با احترام و اعتماد متقابل اميدوار باشند اين ممكن است منجر به شرايطي شود كه مذاكره ضرورتش كمتر شود . بنا بر اين مذاكره مؤثر و پايدار مي تواند منجر به بهبود روابط صنعتي و تجاري شود . (, 1998 , 56 Daniels)

برنامه ريزي ، هدايت و تحليل نتايج مذاكرات تجاري[[3]](#footnote-3)1 عناصر كليدي تجارت موفقيت آميز است . بهبود مهارت هاي مذاكرات تجاري يك وظيفه با ارزش و اغلب در نظر شخص چالش برانگيز است ، مذاكره يك پديده خارق العاده و مرموز است كه مي تواند شامل بسياري از موضوعات پيماني ، تجاري و مالي باشد ، اما تعدادي از مذاكره كننده ها اين تفكر را نمي پذيرند ، چه بسا كه در بسياري از مذاكرات تجاري اين امر پيچيده تر مي شود .

سرعت تجارت افزايش يافته است فشار شديد را بر آن افرادي كه در جستجوي مذاكره اند كه امتيازات بهتري را از مذاكرات بدست آورند قرار مي دهند . كوتاهي در مصرف زمان كافي در جزئيات منجر به عدم اطمينان مي شود كه بعداٌ بحث ها وادعا هايي را در تمام موضوعاتي كه ظاهراٌ حل شده است ايجاد مي كند . و اين مستلزم كاربرد مهارت هاي مذاكره است كه وقتي به درستي انجام شود فعاليت ما حرفه اي است . مذاكره يك فرآيند پويا است كه به طور مستمر چالش ها و فرصت هايي براي مشاركت كنندگان ارائه مي دهد به طوري كه : فرآيند حل اختلاف عقيده هايي كه در معاملات بين خريدار و فروشنده بوجود مي آيد . ( Ashcroft , 2004,230)

اين تعريف مختصر از مذاكرات تجاري [[4]](#footnote-4)1نياز براي فرآيند را تأكيد مي كند و هر نياز براي برنامه ريزي : اساس هر فرآيندي نياز براي برنامه ريزي [[5]](#footnote-5)2 است كه در مذاكرات تجاري براي موفقيت در آن حياتي است . بايد در برنامه ريزي همه چيز در نظر گرفته شود و تمام اهداف[[6]](#footnote-6)3 ممكنه در برنامه ريزي تنظيم شود كه اين بخش مهم برنامه ريزي است كه بيشتر موفقيت به آن بستگي دارد . اهداف بايستي تا جايي امكان دارد واقعي باشد . برنامه كار، مورد نياز است كه بر مبناي برنامه تاكتيكي براي افزايش ميزان و اثرات آنها بر ملاحظات تجاري و روان شناسي است . عكس العمل طرف ديگر بايد به طور دقيق مورد توجه قرار گيرد و پاسخ هاي ممكن آماده گردد . هر آيتم بايد زمان بندي شود و مشاركت طرف ديگر در نظر گرفته شود . بسياري از مذاكرات با شكست روبرو مي شوند ،‌ زيرا افراد زود وقت شون به پايان مي رسد . مديريت ضعيف زماني مي تواند منجر به سوءتفاههمات و شكست براي حل جزئيات شود . برنامه ريزي مستلزم زمان و منابع مناسب است . مذاكره كننده بايد حرف هاي اولين خود را آماده كنند . اين وظيفه مشكلي است براي مذاكره كنندگان كه بي تجربه اند . يك مكالمه و ديالوگ مردد و لرزان امتياز و اعتماد به نفس را به طرف مقابل مي دهد پس حرف هاي اوليه بسيار حياتي است . ( Ashcrott , 2004 , 229 )

پس اين خود نشان مي دهد نقش مهارت مذاكره را كه چگونه مي تواند براي مذاكره كنندگان مفيد باشد .

**اركان اصلي مذاكره :**

الف : اهداف : هيچ كاري و فعاليتي بدون هدف معنا نخواهد داشت در نظام هستي ، همه چيز هدفدار بوده و به سوي غايتي در پيش است . آفرينش ، هستي ،‌ حيات و انسان ها داراي هدفي بوده و جهت رسيدن به آن در تلاش اند مذاكرات نيز به عنوان يكي از فعاليت هايي كه افراد به طور مداوم و روزانه و خواسته و ناخواسته ناگزير از انجام آن هستند ، اهداف خاصي را دنبال مي نمايند . طرف هاي ديگر در مذاكرات هر كدام داراي منافعي بوده و جهت رسيدن به منافع خود در وضعيت مذاكره قرار مي گيرند ، ليكن همين منفعت بردن از انجام مذاكره جهت برآوردن هدف يا اهداف از پيش تعيين شده براي فرد مطلوب مي باشد . لذا در پس هر مذاكره نيز مانند ساير فعاليت هاي ديگر هدفي وجود داشته و مذاكره فعاليتي هدف دار مي باشد . هدف مذاكرات بازاريابي براي هر كدام از طرفين نفعي است كه از انجام داد و ستد حاصل مي گردد . بديهي است منافع مورد نظر بايد مشخص و قابليت ارزيابي باشد .

ب : روش ها : مذاكرات نيز مانند ساير فعاليت هاي ديگر به روش هاي گوناگون صورت مي گيرد . مانند روش هاي سخت و خشن ، ملايم و منطقي كه ممكن است صورت بپذيرد .

ج : افراد : اصولاٌ مذاكره توسط افراد صورت مي گيرد . نقش شخص يا اشخاص مذاكره كننده ،‌از آن جهت اهميت دارد كه دانش و بينش آنها ، سن ،‌ جنس ، عواطف و بالاخره مقام و موقعيت شغلي يا اجتماعي آنها ، آثار متفاوتي براي ميزان ثمر بخشي و موفقيت يا شكست مذاكرات برجاي مي گذارد.

د : اطلاعات : هر مذاكره اي بر پايه ي اطلاعات استوار است . در مذاكر ات بازاريابي كه بين دو قطب يا دو گروه مخالف يا داراي منافع متضاد صورت مي گيرد ، هر كدام از طرفين بايد ابتدا ، اطلاعات اساسي و حتي بسيار دقيق از طرف مقابل جمع آوري نموده باشند ، در غير اين صورت ، امكان دارد توافق هاي به عمل آمده با توجه به حقايقي كه بعد ها روشن خواهد شد ، جامعة عمل نپوشيده و اختلافاتي بروز كند . ( حسيني ، 1376 ، 201 )

تفكر درباره مذاكره به عنوان يك فرآيند با مراحل متنوع و با موضوعات كليدي كه در سراسر كل فرآيند اجرا مي شوند مفيد است . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

**مراحل اصلي در فرآيند مذاكره عبارتند از :**

1- آمادگي

2- ارائه پيشنهاد

3- چانه زني

4- ختم مذاكره

اين مراحل در بعضي از مذاكرات مي تواند در مرحله ي ديگر تا حدي ادغام شود كه آنها به عنوان مراحل مجزا قابل شناسايي نيستند ( Daniels , 1998 , 57 )

**1- آمادگي :**

اكثر كارشناسان و نويسندگان درباره ي مذاكره در اين مورد توافق دارند كه اصل موفقيت در مذاكره برنامه ريزي است كه قبل از فرآيند واقعي تعامل اتفاق مي افتد (Fells , 1996 , 50 ‌ )

آمادگي براي مذاكره بايد بسيار زودتر از آغاز رسمي مذاكره فراهم شود . هر يك از طرفين بايد اطلاعاتي درباره ي سابقه مذاكره ،‌رفتار ، تعامل ها و توافق هاي پيشين ، انتظارات و ترجيحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته ي اعضاي گروه را درباره ي كم و كيف توافق جديد بداند . طرفين مي توانند اطلاعاتي از رقباي خود به دست آورند تا در تعيين انتظارات واقعي به آنان كمك كند .

در اين مرحله دو طرف بيشتر اطلاعات مربوط را تا آنجاي ممكن در مورد همديگر جمع آوري مي كنند جلسات غير رسمي براي بررسي توانايي ها و موقعيت هاي همديگر برگزار مي كنند . اغلب اين مرحله مهم تر از مذاكره رسمي است . زيرا خريداران و فروشندگان روابط غيررسمي و اجتماعي را توسعه مي دهند .

اعتماد و اطميناني كه از اين روابط بدست آمده شانس رسيدن به توافق را افزايش مي دهد . به هر حال اكثر موضوعات مهم در اين مرحله به طور كامل براي ايفاي آن آماده مي شود . نگريستن به رفتار خريد مشتري و اولويت هايش حياتي است زيرا ارائه كالا و خدمات به هر طريقي كه با آن اولويت ها و رفتارها سازگار باشد ضروري است . ( Cateora and N.Ghauri , 2000 , 409 )

علي رغم اينكه مرحله ي پيش مذاكره مرحله بسيار مهمي مي باشد ليكن غالباٌ توجه تعداد اندكي از مذاكره كنندگان را نسبت به خود معطوف مي كند . در اين مرحله اركان قرار داد شكل گرفته و چنانچه در انتخاب اين اركان دقت كافي مبذول نگردد ، ساير مراحل كه متكي به آن مي باشند ،‌فاقد وضعيت با ثباتي خواهند بود . مذاكره مؤثر به شرط آمادگي كامل امكان پذير است . براي چانه زني مؤثر بايد انگيزه هاي طرف مقابل را به خوبي شناخت و به اين نكته نيز توجه داشت كه طرف شما همواره راجع به شما بيش از آنچه كه خود تصور مي كنيد از شما شناخت دارد . آمادگي و برنامه ريزي ، عناصر اصلي براي موفقيت در مذاكرات تجاري اند .

مهم است آماده بشويم با تفكر درباره فرضيات اساسي كه توسط هر دو طرف هنگام ورود به مذاكرات ايجاد مي شود براي مثال معمولاٌ تصور مي شود كه هر دو طرف اميد به دستيابي نتيجه موفقيت آميز از موضوع موجود و براي موقعيت درطي گفتگوها رقابت مي كنند(Aniels , 1998 , 57 )

قانون اول مهارت مذاكره تحقيق ، تحقيق است . شما بايستي يادبگيريد درباره طيف وسيعي از عوامل استراتژيك ، كوچكترين جزئيات ياديگيري را بايد بياموزيد . مذاكرات واقعي بايستي فقط بعد از آمادگي موشكافانه و دقيق بيايد ،‌ از تحقيق موشكافانه و بي عيب ،‌دانشي به وجود مي آيد كه نسبت به رقيب تان برتري مي دهد و همچنين آمادگي تدافعي در مقابل حمله متقابل به شما مي دهد ( Quint , 1997 , 5 )

متتغير هاي مربوط به مرحله اوليه شامل ويژگي هاي فردي يا فروشندگي ، محدوديت هاي سازماني يا موقعيتي و متغيرهاي جمعيتي است ، ويژگي هاي فردي مربوط به مذاكره كننده است در حالي كه عوامل موقعيتي بيروني هستند و پيش از رويارويي وجود دارند متغيرهاي جمعيتي شامل : سن ،‌ جنس ،‌ و تجربيات پيشين مذاكره كننده است . ( wimsatt and Gassenheimer , 1996 , 21 )

مذاكره موفقيت آميز يعني تلاش براي به دست آوردن راه حلي كه مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد اين كار حتماٌ نبايد برنده و بازنده اي در پي داشته باشد . مذاكره فرآيندي است كه يا به يك نتيجه رضايت بخش براي هر دو به دنبال خواهد داشت . هنر مذاكره بر اين اصل استوار است كه طرفين بكوشند بين نتيجه دلخواه خود و نتيجه مورد نظر طرف مقابل نقطه مشتركي ايجاد كنند . براي رسيدن به اين موقعيت بايد آمادگي ، هوشياري و انعطاف پذيري لازم را داشته باشيد .

كليد موفقيت در مذاكره اين است بدانيم در ازاي امتيازاتي كه هر يك از طرفين مي دهند بايد متقابلاٌ امتيازاتي دريافت كنند كه با دانستن اين موضوع در مرحله آمادگي مي توان به موفقيت مذاكره را انجام داد .

**اقدامات و مراحل انجام كار قبل از مذاكره :**

1- تعيين و تعريف هدف از مذاكره و تحرير برنامه هاي كاري لازم

2- شناسايي حيطه هاي كار مذاكره

3- تعيين تركيب اعضاي هيئت مذاكره كننده و مشخص نمودن رهبر يا رئيس آن

4- تعيين حدود و اختيارات و مسئوليت هاي رئيس هيئت و ساير اعضاي آن

5- شناسايي وضعيت طرف مقابل از جمله نقاط ضعف ها ،‌نقاط قوت ، امكانات ،‌ جهت كسب توانمندي بيشتر در مذاكره

6- بررسي دقيق وضعيت خود در شرايط موجود

7- تهيه اسناد و مدارك مثبته ومربوط با موضوعات بحث در مذاكره(انواري رستمي،1382 ،82 )

**شناسايي اهداف :**

اولين قدم براي برنامه ريزي هر نوع مذاكره اين است كه اهداف خود را مشخص كنيد . از مذاكره به دنبال چه نتيجه اي هستيد ؟ تنها پس از پاسخ دادن به اين سؤال اساسي مي توانيد براي دست يافتن به اهداف خود در جلسه مذاكره برنامه ريزي كنيد .

نياز براي برنامه ريزي : اساس هر فرآيندي نياز براي برنامه ريزي تجاري ،‌براي موفقيت آن حياتي است . اهداف بايستي براي تمام جنبه هاي مذاكره تنظيم شوند اين بخش حياتي ، برنامه ريزي است كه بيشتر موفقيت به آن بستگي دارد .

اهداف بايستي تا جاي ممكن واقعي باشند برنامه كار مورد نياز است كه بر مبناي تاكتيكي براي افزايش هر ميزان و اثرات آنها بر ملاحظات تجاري و روان شناسي است . عكس العمل طرف ديگر بايد به طور دقيق مورد توجه قرار گيرد و پاسخ هاي ممكن آماده گردد . هر آيتم بايد زمان بندي شود و مشاركت طرف ديگر در نظر گرفته شود بسياري از مذاكرات با شكست روبرو مي شوند زيرا افراد وقت شون به پايان مي رسد . مديريت ضعيف زماني مي تواند منجر به سوء تفاهمات و شكست براي حل جزئيات شود .

برنامه ريزي مستلزم زمان ، منابع مناسب است مذاكره كننده حرف هاي اوليه را آماده خواهد كرد . اين وظيفه مشكلي است براي مذاكره كنندگان بي تجربه براي درك مكتوب اين حرف ها و تمرين كردن و بازگويي آن ممكن است ضروري بر نظر نرسد . يك ديالوگ مردد و لرزان ،‌امتياز و اعتماد به نفس را به طرف مقابل مي دهد . حرف هاي اوليه حياتي است . (Ashcroft , 2004 , 230 )

يك مذاكره كننده ماهر هميشه چك ليستي از تمام اهداف خود تهيه مي كند و سپس آن را جهت مقايسه نتايج جلسه با نتايج پيش بيني شده مورد استفاده قرار مي دهد . در اين صورت هر گونه تغييري در طرح اصلي بر اساس تصميم گيري آگاهانه انجام مي پذيرد و هدف از آن اخذ امتيازاتي از طرف مقابل است . مذاكره كنندگان با تجربه به ندرت بدون برنامه ريزي سخن مي گويند و اغلب آنها جزئيات طرح ها و موضوعات بحث را به طور كامل يادداشت مي كنند ( فلمينگ ، 1379 ،‌ 14 )

قبل از مذاكره فهرستي از تمام اهداف خود تهيه و آنها را به ترتيب اولويت بايد مرتب كرد . سپس در مواردي كه براي انجام مذاكره چندان ضروري به نظر نمي رسند را مشخص و بعد به هنگام مصالحه ما مي دانيم كه در رابطه با كدام يك از اهداف فهرست شده مي توانيم امتياز بدهيم .

 **اين اولويت ها به 3 دسته تقسيم مي شوند :**

1- آنهايي كه ايده آل هستند .

2- آنهايي كه نمايانگر يك هدف واقعي هستند

3- آنهايي كه بايد تحقق پيدا كنند و براي شكست نخوردن در مذاكره ضروري و قطعي است .

**هدف ها و نتايج مذاكره :**

1- هدف هاي ماهوي

2- هدف هاي رابطه اي

**هدف هاي ماهوي :**

اين نوع هدف ها به نتايج مربوط به مسائل محتوايي مورد بحث باز مي گردد .

**هدف هاي رابطه اي :**

 اين هدف ها به نتايج خوب كار كردن افراد درگير مذاكره با همديگر پس از به نتيجه رسيدن مذاكره اشاره دارد .

متأسفانه بسياري از مذاكرات به دليل اينكه طرفين مذاكره مجذوب هدف هاي ماهوي و علايق شخصي خود مي شوند به پايمال شدن هدف هاي رابطه اي منجر مي گردد . هنگامي مذاكره ي اثر بخش صورت مي پذيرد كه مسائل ماهوي حل مي شود و روابط كاري نيز حفظ گردد يا حتي بهبود يابد . ( رضائيان ، 1382 ،‌ 90 )

براي انجام مذاكرات لازم است ابتدا بررسي هاي جامعي انجام دهيم . براي رسيدن به هدف مورد نظر بايد همه اطلاعات مورد نياز و نيز اطلاعاتي كه براي تضعيف دلايل طرف ديگر لازم است را شناسايي و جمع آوري كنيم .

لازم است قبل از شروع مذاكره زماني را براي آماده شدن در نظر بگيريم و از آن حداكثر استفاده بكنيم مدت زمان در نظر گرفته شده بايد به اندازه اي باشد كه بتوانيم بررسي و تحقيقات خود را كامل كنيم . طي اين زمان بايد آمار و ازقام و بررسي موردي لازم را جهت تقويت گفته هاي خود تهيه كنيم و همين طور درباره ي شخصيت هايي كه با آنها مذاكره مي كنيم اطلاعاتي را به دست آوريم و از آن به صورت تاكتيكي استفاده كنيم .

يكي از كارهاي سودمندي كه مي توان در زمان « آماده سازي » انجام دهيم اين است كه درباره ي افرادي كه با آنها مذاكره خواهيم كرد و نيز درباره ي كسب و كار آنها اطلاعات كامل به دست آوريم . پس از جمع آوري اطلاعات زياد بايد يك بحث منطقي را پيش بيني كنيم براي اين كار ما از دو روش زير استفاده خواهيم كرد :

1- استنتاج : به معناي نتيجه گرفتن از چند فرضيه .

2- استقراء : به معناي رسيدن از كل به جزء ( هلر ، 1382 ، 15 )

**پيش بيني جهت احتمالي مذاكرات :**



**نمودار 1-2 پيش بيني جهت احتمالي مذاكره**(هلر،1383،15)

**ارزيابي طرف مقابل :**

موضوع مذاكره طرف مقابل ، كه قطعاٌ داراي نقاط قوت و ضعف است ، از هر نظر بايد بررسي كنيد . نقاط ضعف را شناسايي و از اين طريق نقاط قوت مذاكره طرف مقابل را سست كنيد . پس شناسايي نقاط ضعف طرف مقابل به اندازه ي دانستن نقاط قوت وي اهميت دارد . به همان ترتيبي كه اهداف خود را شناسايي كرديد بايد سعي كنيد كه اهداف طرف مقابل را نيز شناسايي كنيد .

درك رقيبتان مهم است بنا بر اين بايد سعي كنيد كه خودتان را تو ذهنش جا بدهيد و ببينيد بايدها و مطلوب هاي او چه هستند . ( Deniels , 1998 , 56 )

براي انجام يك مذاكره موفق ،‌زمينه هاي بازاريابي بين المللي و فروش ، پس از تعيين هدف ، حيطه و حدود مطالب مورد بحث بايد مشخص گردد از مذاكرات بازاريابي كه بين شركت هاي بزرگ دنيا صورت مي گيرد نه تنها مسايل بازاريابي و فروش بلكه مسائل اقتصاد ملي ،‌ اقتصاد جهاني ، مهندسي توليد ، تأمين مالي طرح هاي توليدي ، حقوق و الزامات قانوني و ... نيز مطرح مي شود و بديهي است كه طرح مطالب فوق ،‌ گردآوري صحيح و كامل اطلاعات لازم را مي طلبد و حضور تيمي از كارشناسان و متخصصين را ضروري مي نمايد . ( حسيني ،‌ 1383 ،‌30 )

**انتخاب استراتژي :**

پس از مشخص شده هدف هاي خود و تجزيه و تحليل وارزيابي طرف مقابل ، براي تحقق اهداف بايد يك استراتژي تدوين كرد .

استراتژي يك سياست كلي است براي دست يافتن به اهدافي مشخص تدوين مي شود . استراتژي را نبايد جاي تاكتيك استفاده كرد ، چرا كه تاكتيك روش اجراي استراتژي است .

استراتژي كه انتخاب مي شود به عوامل مختلفي از جمله شخصيت ، شرايط و موضوع مورد مذاكره بستگي دارد .

**تهيه و پيش نويس دستور جلسه :**

عناوين دستور جلسه به لحاظ اولويت و تقدم زماني كه براي آنها در نظر گرفته مي شود محور استراتژي مذاكره را تشكيل مي دهند پس براي انجام اين كار بايد به طور مشروح با اعضاي گروه به بحث و گفتگو نشست .

**دستور جلسه بايد :**

1- با لحني رسمي موضوع بحث را تعريف كند .

2- از طريق اولويت بندي عناوين و به طور غير مستقيم بر محتوي گفتگو تأثير بگذارد .

**تعيين محل مذاكره :**

بهترين محل براي مذاكره محلي است كه بتوانيد كنترل خود را بر فرآيند مذاكره به حداكثر برسانيد . هر مذاكره كننده مجربي محيط هايي كه باعث تقويت توانايي اش براي دستيابي به موفقيت در مذاكره مي شود را مي شناسد . در شروع هر معامله تجاري ، شما بايد امتيازات و ضررهاي ناشي از مذاكره در دفتر خود ، در دفتر رقيب يا دفتر شخص ثالثي را ارزيابي كنيد . از آنجا كه خوبيها و بدي هاي محل خاص ممكن است باتوجه به پيشرفت مذاكرات در جلسه اي خاص تغيير نمايد ، اما شما هنگامي كه مذاكرات در حال پيش روي هستند ،‌بايد اين مطلب را از نظر دور نگاه نداريد و هر چند گاهي موضوع را دوباره ازريابي كنيد .

براي بعضي از افراد ، مذاكره در محل كار خود امتيازات زيادي در بر دارد . مذاكره در محل كار توانايي شما را براي مهار كردن عوامل مهمي مثل : مسافرت ، خستگي و محيط هاي فيزيكي را افزايش مي دهد به علاوه ، اين عمل باعث مي شود كه تيم شما به امتيازات بيشتري مثل حمايت كاركنان ، پرسنل ، بايگاني و افرادي كه تصميم گيري نهايي به عهده ي آنها مي باشد ، دسترسي داشته باشند . ( هاريس ،‌1377 ، 92 )

مذاكره كننده بايد محيطي را كه مذاكرات در آن اتفاق خواهد افتاد آماده و ايجاد نمايد . بسياري از خريداران پيشنهاد مي كنند كه مذاكرات در همان محل كار خود اتفاق بيفتد براي اينكه آنها احساس راحتي و اعتماد به نفس دارند . ( Ashcroft , 2004 , 231 )

محيط فيزيكي[[7]](#footnote-7)1 مذاكره بايد براي سازگاري با شما چيده شود ( Deniels , 1998 , 58 )

محيط مذاكره شامل ايجاد فضاي مناسب ، انتخاب زمان مناسب و گزينش بهترين محل براي برگزاري مذاكره خواهد بود . بهترين محل مذاكره مكاني است كه بيش از هر جايي ديگر در آن احساس آرامش و اطمينان حاكم باشد در صورتي كه محيط مذاكره بي طرف باشد ، از هر گونه تعصبي در جلسه جلوگيري خواهد شد و محيط بي طرف نبايد زمين حريف باشد و از قرار گرفتن در شرايط ناامن بايد خودداري نمود . ( انواري رستمي ، 1382 ،‌84 )

محيط فيزيكي محل مذاكره مي تواند به همان اندازه شهري كه مي خواهند در آن مذاكرات را برپا نمايند از اهميت برخوردار باشد عواملي مانند دكور ، دما ، جا ، نور وراحتي محل با توجه به خصوصيات شخصي و كاري مي توانند تأثير قابل ملاحظه اي بر محيط فيزيكي مذاكرات داشته باشند . با به كارگيري اين عوامل قبل از اينكه رقيبتان اين عوامل را بر عليه شما به كار گيرد شما ممكن است بتوانيد امتياز مهمي را در مذاكره نصيب خود نماييد . ( هاريس ، 1377 ، 96 )

تشكيل جلسات در محل تعيين شده از جانب شما يا طرف مقابل ، فوايدي را براي هر دو طرف به همراه خواهد داشت .

**فوايد تشكيل در دفتر شما :**

1- احساس كنترل بيشتر بر روند مذاكرات

2- هماهنگ كردن اوقات وقفه در جلسات

3- حمايت در صورت نياز

4- توانايي انتخاب دفتر ، محل و تجهيزات آن

**فوايد تشكيل جلسات در دفتر حريف :**

1- امكان ارزيابي محل كار حريف

2- دادن امتيازهايي از جانب طرف مقابل

3- ترغيب طرف مقابل در مورد درگير كردن رؤساي ارشد جهت برطرف كردن موانع

 ( فلمينگ ، 1379 ، 40 )

**محل استقرار :**

مكان هاي نشيمن در محل مذاكره را همچنين بايد مدنظر قرار داد . اگر تمام مذاكره گران به طور نسبي مكان خوبي براي نشستن داشته باشند ، به اين معني كه هيچ كدام از افراد در مكاني بلند تر يا راحت تر از رقباي خود نشسته باشند ، امكان رسيدن به توافق افزايش مي يابد . به عبارت ديگر محل نشستن امكان عدم توافق را افزايش مي دهد ، جلسات را كوتاه تر مي سازد و يا اين احساس را در افراد به وجود مي آورد كه مذاكرات را تحت كنترل دارند .

ميز مذاكره گرد ، چنين ميزي مي تواند از تنش ها بكاهد و بر اين موضوع اشاره داشته باشد كه تمام افرادي كه دور ميز نشسته اند با هم همكار هستند و از موقعيت يكساني برخوردارند . و ميز مستطيل شكل كساني كه دورآن نشسته اندمعمولاٌبه طرف مقابل خودگرايش كامل دارند (هاريس،1377،101-99)

نحوه ي قرار گرفتن مذاكره كنندگان مي تواند بر روند جلسه و نيز نتيجه نهايي تأثير قابل توجهي داشته باشد .

با توجه به اين مسائل ، شما بايد درك نماييد كه بعضي از عوامل محيطي غالباٌ توافق بين دو طرف مذاكره را به وجود مي آورند ، در حالي كه بعضي ديگر باعث عدم توافق بين آنها مي گردند . با درك اين عوامل و به كارگيري آنها به نفع خود شما مي توانيد محيطي فيزيكي فراهم آوريد كه احتمال ايجاد توافق بين خود و رقيبتان در جلسه اي معين را افزايش دهد . به عبارت ديگر ، شما مي توانيد روشي بكارگيريد كه پيام مورد نظر شما در مذاكرات مبتني بر اينكه توافق در اين زمان ناممكن است را تقويت نمايد . ( هاريس ، 1377 ، 96 )

**2- ارائه پيشنهاد :**

ارائه پيشنهاد در هر مذاكره يك امر اساسي است . بنا بر اين بايد از قبل تصميم بگيريد كه در پيشنهاد دادن آيا مي خواهيد نفر اول باشيد يا اين كه تصميم داريد به پيشنهاد طرف مقابل جواب بدهيد . هنگامي كه فرآيند همكاري شروع مي شود كه دو طرف اجتياجاتشان را فاش مي كنند و موافقت هاي ضروري را براي تطبيق يا وفق پيشنهادشان با نيازهاي طرف ديگر را مي گويند. ( wimsatt and Gassenheimer , 1996 , 21 )

اين مرحله شامل ايجاد جو مثبت ، ايجاد موضوعات و بيان موردمان و درك آنها مي باشد . ( manning and Robertson , 2003 , 61 ‌)

در مذاكرات اظهارات خود را به نحوي بايد بيان كرد كه در ادامه جلسه امكان مانور داشته باشيد. با عبارت ديگر نبايد به گونه اي صحبت كنيد كه گويي موضع غير قابل تغييري داريد . اظهارات خود را به صورت فرضي بيان كنيد تا در طول مذاكره امكان كوتاه آمدن براي طرفين وجود داشته باشد .

چگونگي تداوم روند مذاكرات را با مطرح نمودن پيشنهادات زير مي تواند بهبود بخشيد:

**زمان بندي :**

در هر جلسه اي زمان مناسبي براي مطرح ساختن پيشنهاد وجود دارد و مذاكره كنندگان با تجربه به اين زمان را به راحتي تشخيص مي دهند .

در اغلب مذاكرات نتيجه نهايي بستگي به اين دارد كه پيشنهاد چگونه مطرح مي شود ، زماني كه مي بينيد خواسته طرف مقابل با خواسته شما تفاوت چنداني ندارد ، صلاح در اين است كه بگذاريد اول او پيشنهاد خود را مطرح كند .

**ترغيب و تشويق جهت ارائه پيشنهاد :**

هنگامي كه موقعيت را از لحاظ زماني براي ارائه پيشنهاد هاي خود مناسب مي يابيد ، اما از دو جانبه بودن اين احساس اطمينان نداريد ، به سادگي مي توانيد سؤال كنيد : مهارت به كارگيري روش هاي صادقانه در مذاكرات بسيار ازرشمند است ، به اين معني كه اعتماد حريف را نسبت به شما جلب مي كند و وي متوجه مي شود كه قصد فريب دادن او را نداريد . اين حركات ،‌علاوه بر آن فرصت پيشبرد جلسه را به طرف مقابل مي دهد و او را به ارائه پيشنهاد هاي خود ترغيب مي كند .

**بهترين روش :**

چگونگي ارائه پيشنهاد ، بسيار مهم است و بهترين روش بكار بردن جملات شرطي در بيان پيشنهاد است . پيشنهاد خود را با زباني رسا و قاطع بيان كنيد .

**دفاع از اصول اوليه مذاكرات و رفع عوامل بازدارنده :**

در اين مرحله ممكن است برخي خطرها ، اصول اوليه مذاكرات را تهديد كرده و حتي امكان سازش هاي نامطلوب را به وجود آورد . ( فلمينگ ، 1377 ، 68 )

در اين مرحله موضوع تان را ارائه دهيد ، پيشنهادتان را جزء به جزء شرح دهيد يا ساده و خلاصه پيشنهاد بدهيد ، به خاطر بياوريد آن پيشنهاداتي كه مورد بحث و مذاكره قرار مي گيرد نه مورد گله و شكايات را ، جايي كه اين چيزها وجود دارد آنها را بيان كنيد اما راه علاج و درمان را هم بگوييد . بالاتر از همه مذاكره كننده خوب گوش مي دهد ، مذاكره كنندگان خوب بيش از اينكه صحبت كنند گوش مي كنند . ساده است كه خودتان را به زحمت بياندازيد ، خودتان را در گوشه اي حبس كنيد ، فقط هنگام گوش كردن مي توانيد فكر كنيد ، يك راه اطمينان از گوش كردن ، زياد سؤال پرسيدن است . اين روش داراي مزيت ديگري است كه به طرف مقابلتان به ديدگاه هاي آنها علاقه مندي را به خاطر داشته باشيد كه طرف هاي مورد مذاكره تان ممكن است كه سخن گويان خوبي نباشند به آنچه كه بايد بگويند گوش فرا دهيد نه به آنچه كه آنها چگونه مي گويند . نگران اين نباشيد كه چند ثانيه اي را به فكر كردن قبل از صحبت كردن بپردازيد ، اگر تلاش مي كنيد كه فكري كنيد در حالي كه گوش مي كنيد ممكن است علامت هاي مهمي را كه از طرف ديگر مي آيد از دست بدهيم . مذاكره فرآيند نزديك شدن روي يك موضوع است . براي انجام مذاكره هر دو طرف بايستي حركت داشته باشند در اين صورت آن مذاكره نيست . هميشه به خاطر داشه باشيد كه برروي اهداف ضروري تان محكم بايستيد ( Daniels , 1998 , 58 ‌ )

تضاد در هر موضوعي ، درگيري هايي در زمينه هاي مالي و نتيجه مذاكره دارد . هر چه اين موارد بيشتر باشد شانس بيشتري وجود دارد تا راه هايي براي مبادله منافع موجود يا شراكت در آنها پيدا شود .

حركات اوليه در مذاكره نه تنها سبب انتقال اطلاعات در مورد تمايلات يك طرف به طرف ديگر مي شود بلكه ، اولويت هاي برزبان نيامده ، نيات طرفين را منتقل مي كند . اين مرحله مرز تقسيم بندي ارزشهاي هر طرف را روشن نموده و دامنه نتايجي كه از اين روابط مي تواند عايد شود را مشخص مي نمايد . ملت ها داراي سطوح مختلف اهداف و آروزها و حس تعاون هستند كه با شناخت آنها مي توان رفتار و عكس العمل هاي آنها را پيش بيني كرد . تجربيات عملي نشان مي دهد كه نتايج بهتر وقتي حاصل مي شود كه مذاكره كنندگان در شروع كار ، حداكثر خواسته هاي خود را تقاضا كنند و با خواسته هاي كم ارزش ، مذاكرات را پايه ريزي نكنند . اين تجربيات نحوه رفتار لازم جهت رفع تضادها در مذاكرات را در معرض ديد انسان قرار مي دهد . ( حسيني ، 1383 ، 32 )

**پاسخ به پيشنهاد :**

در پاسخ به طرف مقابل بايد سعي كرد كه فوراٌ نباشد . تا آنجا كه ممكن است بايست سعي كرد طرف مقابل پي به افكار ما نبرد . از اين طريق فرصت براي فكر كردن درباره ي پيشنهادات داريم .

يك تاكتيك براي بدست آوردن زمان ، كند كردن سرعت مذاكره است . با استفاده از تاكتيك هاي زير مي توان وقتي كه قصد پاسخ فوري به مذاكره كننده را نداشته باشيد استفاده كنيد .

1- هنگام ارائه پيشنهاد صحبت طرف مقابل را بايست طوري قطع كرد كه او فكر نكند شما به توضيح بيشتري نياز داريد .

2- هر سؤال را با سؤال ديگر پاسخ دهيد

3- به بهانه مشورت با ساير اعضاي گروه مذاكره را متوقف كنيد .

براي پيشنهاد متقابل پس از آنكه پيشنهاد طرف متقابل را بازگو كرديد پيشنهاد خود را مطرح كنيد يك مذاكره كننده خوب و موفق مي داند كه براي هر وضعيتي يك جايگزين وجود دارد براي اين كار در ارائه پيشنهاد امتياز باارزشي را از دست ندهيد مي توانيد اوليت هاي طرف ديگر را شناسايي كرده و از ميان اين دو اولويت ها آنهايي را كه اهميت كمتري براي شما دارند به عنوان پيشنهاد متقابل مطرح كنيد . ( هلر ، 1383 ، 35 )

**3- چانه زني :**

در مرحله چانه زني هدف كمتر نمودن فاصله ي ميان پيشنهاد هاي اوليه خود و طرف مقابل مي باشد ( انواري رستمي ، 1382 ، 92 )

مذاكره كنندگان مي كوشند طيف چانه زني يعني فاصله اي را كه طرفين مذاكره مي توانند در آن فاصله توافق برسند شناسايي كنند . ( رضائيان ، 1382 ، 104 )

هر يك از طرفين هدفي براي خود در نظر مي گيرد كه آرزو دارد آن را تحقق بخشد . در ضمن هر يك از طرفين نقطه مقاومتي نيز دارند كه بيانگر حداقل نتيجه مورد انتظار است ، نقطه اي كه كمتر از آن مذاكره بر هم خواهد خورد . فاصله ي ميان اين دو نقطه طيف تمايل هريك از طرفين را نشان مي دهد . اگر طيف هاي تمايل طرفين با هم تداخل داشته باشند طيف توافق به وجود مي آيد كه در آن زمان هر يك از طرفين مذاكره تا حدودي به خواسته هاي خود مي رسند (رضائيان،1382،104)

يكي از فنون متداول در اين مرحله ، متقاعد سازي طرف مقابل به اين امر است كه رسيدن به نقطه هدف او غير ممكن است و معقول آن است كه در نقطه اي نزديك به هدف شما توافق صورت پذيرد و نشان دهيد كه هدف او غير واقعي ولي هدف شما واقعي است و كاري كنيد كه نسبت به شما احساس سخاوتمندي پيدا كند و بدين ترتيب نتيجه اي نزديك به هدف شما را بپذيرد .
( رابينز،‌1381 ، 281 )

خواسته هاي گروه A

خواسته هاي گروه B

نقطه اي كه گروه B

روي آن پافشاري مي كند

نقطه اي كه گروه A

روي آن پافشاري مي كند

نقطه مورد نظر گروه A

نقطه مورد نظر گروه B

نمودار 2-2 : دامنه چانه زدن براي رسيدن به توافق

**در مرحله چانه زني بايد :**

1- همواره پيشنهادات مشروط بدهيد ، هيچگاه امتياز يك طرفه ندهيد .

2- همواره از گل خواسته ها گفتگو نماييد و از نشانه ها و اشاره ها سريعاٌ‌ نتيجه را حدس بزنيد .

همه ي حركت هاي طرف مقابل را در كنترل داشته باشيد چرا كه هر پيشنهاد مشروطي به معني آمادگي طرف به سمت امتياز دهي است . ( انواري رستمي ، 1382 ، 92 )

در اين مرحله دو طرف بديل هاي مختلف را ارزيابي مي كنند ، تفاوت در ترجيحات و انتظارات مورد بررسي قرار مي گيرد و احتمال هاي نزديك تر شدن در توافقات مورد بررسي قرار مي گيرد . مذاكره كنندگان توافق مي كنند و به موقعيت هاي نهايي شان مي رسند ، در اين مرحله توازن بين اعتبار و اطمينان مهم است و هر دو طرف علائمي براي حركت بيشتر در فرآيند را مبادله كند دارد .(Cateora and Ghauri , 2000 , 407 )

اين مرحله شامل چالش قرار دادن پيشنهاد هاي آنها و پاسخ به چالش ها در رابطه با پيشنهادات و داد و ستد يا ارتباط خودمان و حركت به سمت دستيابي به توافق است . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

**قالب هاي شناختي در چانه زني :**

بافت ذهني مذاكره كنندگان به شدت بر ماهيت ، ارزيابي گزينه ها و نتايج مذاكره ارائه مي گذارد . نقشه هاي ذهني و يا تمركز ذهني انسان ها در ادراك وضعيت هاي تعارض مي تواند در سه بعد تغيير كند يك بعد ، « رابطه و كار » است كه تمركز ذهني مذاكره كنندگان بر حفظ رابطه با طرف مقابل يا بر كار يعني ابعاد مادي دعوي ( پول ، دارايي و مانند آن ) را مورد تأكيد قرار مي دهد .

بعد دوم « عاطفي و عقلاني » است كه به ميزان توجه مذاكره كنندگان به بخش هاي عاطفي/ احساسي دعوي ( حسادت ، تنفر ، عجز و خشم ) يا به اعمال و رفتارهايي كه كاملاٌ عقلاني است تأكيد دارد .

بعد سوم « همكاري و پيروزي » است كه بر ميزان اهتمام مذاكره كننده براي به حداكثر رساندن منافع طرفين ، يا برد خود يا باخت طرف ديگر و به حداكثر رساندن منافع خود حتي به قيمت ضرر طرف مقابل تأكيد دارد .

شواهد پژوهش فراوان حاكي از آن است كه نقشه هاي ذهني يا نوع متمركز ذهني مذاكره كنندگان تأثير زيادي بر مذاكره دارد ، به ويژه اگرطرفين دعوي تمركز دهني بر كار يا همكاري داشته باشند نتايج فردي و توأمان بيشتري در مذاكره نسبت به كساني كه تمركز ذهني آنان بر « پيروزي » است به دست مي آورند . به همين ترتيب ، كساني كه بر عقلانيت و روابط تمركز ذهني دارند اغلب نسبت به كساني كه « بركار يا عواطف » تمركز كرده اند رضايت خاطر بيشتري كسب مي كنند .

ارزيابي هاي كلي رابطه ي ميان شخصيت مذاكره كننده و رفتار وي نشان مي دهد كه صفات مشخصه مذاكره كننده هيچگونه اثر مستقيمي بر فرا گرد چانه زني و نتايج مذاكرات ندارد . نتيجه گيري حائز اهميت است ،‌زيرا بيان مي دارد كه مذاكره كننده بايد بر مباحث تمركز كند نه بر عوامل وضعيتي در هر رويداد ضمني چانه زني و نه به ويژگي هاي شخصيتي طرف مقابل (رضائيان،‌1382،110-107 )

**مذاكره كنندگان از طريق گوناگون مي توانند منافع مشترك ايجاد كنند :**

1- به جاي در نظر گرفتن نفع كلي و پيچيده ، مي توانند تك تك منافع را به طور جداگانه بررسي كنند .

2- در صورتي كه نتايج به شرايط خاصي كه پيش خواهد آمد بستگي داشته باشد مي توانند به توافق هاي اقتضايي برسند .

3- به گونه اي مي توانند توافق كنند كه طرفين در مخاطره سهيم باشند .

4- مي توانند به جاي اينكه مجموعه رفتارهاي مستمري را از هر طرف بخواهند ، الگوي پرداختن به مسائل يا اعمال خود را در طي زمان تغيير دهند .

5- مي توانند شاخص هاي گوناگوني مانند سابقه ،‌انسجام شخصيتي و انصاف را براي ايجاد منافع مشترك به كار گيرند .

6- مي توانند از صرفه اقتصادي مبادله براي ايجاد ارزش افزوده در مقياس زياد استفاده كنند ( رضائيان ، 1382 ، 114 )

**4- ختم مذاكره :**

زمان و چگونگي ختم مذاكره به ارزيابي شما از موانع طرف مقابل بستگي دارد .

اين مرحله شامل : حفظ انعطاف پذيري ، خلاصه برداري و ثبت توافقات ، ايجاد نظارت و مرور رويه ها و ايجاد آن براي آينده مي باشد . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

در اين مرحله توافق انجام شده است تجربه نشان مي دهد كه نوشتن قرار داد و تنظيم و زبانش مي تواند به خودي خود در فرآيند مذاكره باشد . آن طور كه ارزشها و مفاهيمش بين دو طرف متفاوت باشد اگر به طور مناسب انجام نشود اين مرحله مي تواند منجر به مذاكرات رودر روي جديدي شود بهترين روش براي اجتناب از اين كار اطمينان يافتن از اين است كه هر دو طرف از آنچه كه بر روي آن توافق كرده اند قبل از اينكه هر جلسه مذاكره اي را درك كاملي داشته باشند . ( Cateora and Ghauri , 2000 , 411 ‌ )

**پايان گفتگو ممكن است به يكي از صورت هاي زير تحقق يابد :**

1- حاضر اعطاي امتيازي در برابر توافق نهايي بشويد . در اين بخشي از مذاكره بر خلاف مرحله ي چانه زني ، بايد اعطاي امتياز به گونه اي مثبت مطرح شود .

2- مرحله اي شدن و بخش بندي هاي الزامي همراه با توافق را بپذيريد .

3- آنچه در گفتگو هاي گذشته بوده را خلاصه نموده و امتيازات اعطا شده را برجسته كنيد .

4- از طريق تهديد مي توان به اقدامي كه ممكن است در پي پيشنهاد شما بيايد ، بر طرف مقابل اعمال فشار نماييد .

5- دست و كم دو راه حل پيش پاي طرف مقابل قرار دهيد و به او امكان انتخاب بدهيد . هيچگاه پيشنهادي كه واقعاٌ نهايي نيست را نهايي تلقي ننماييد . ( انواري رستمي ، 1382 ، 92 )

**براي پايان مذاكره راه هاي مختلفي وجود دارد بايد راهي كه انتخاب مي كنيد مناسب گروه باشد:**

1- واگذاري امتيازاتي كه براي همه قابل قبول باشد : براي كمك به نهايي شدن معامله امتياز بدهيد و امتياز بگيريد بدون آن كه موضع خود را به خطر بيندازيد .

2- انتخاب راه ميانه توسط هر دو طرف ، براي قطعي كردن معامله ، هر دو طرف بر يك راه ميانه توافق كنيد .

3- دادن حق انتخاب از بين دو گزينه قابل قبول به طرف مقابل : با پيشنهاد دو گزينه ، طرف مقابل را به ادامه مذاكره تشويق كنيد .

4- ايجاد انگيزه يا اعمال تحريم : با ايجاد انگيزه يا اعمال تحريم طرف ديگر را تحت فشار بگذاريد .

5- ارائه ايده يا اطلاعات جديد در لحظات پاياني مذاكره : ايده هاي جديدي كه پاي مذاكره مطرح مي شوند عاملي براي گفتگوهاي جديد هستند كه ممكن است به توافق طرفين منتهي شود .

6- پيشنهاد تنفس هنگامي كه مذاكره به بن بست مي رسد : در زمان تنفس طرفين فرصت پيدا مي كنند تا به عواقب عدم حصول توافق فكر كنند . ( هلر ، 1383 ، 53 )

**به هم خوردن مذاكره و نحوه اداره ي آن :**

هنگامي كه مذاكره به هم مي خورد بايد فوراٌ اقدام كرد تا اتفاق جبران ناپذيري صورت نگيرد . هر چقدر از زمان به هم خوردن مذاكره بگذرد وضعيت ناگوارتر مي شود و مشكل مي توان آن را به حالت متعادل اوليه باز گرداند . براي حداقل كردن خسارت ناشي از به هم خوردن مذاكره ، طرفين بايد در اولين فرصت ارتباط متقابلي با هم برقرار كنند .

**استفاده از ميانجي :**

ميانجيگري فرآيندي است طي آن طرفين به علت به بن بست رسيدن مذاكره پيشنهاد شخص ثالث را مورد توجه قرار مي دهند . طرفين از قبل در مورد انتخاب ميانجي به توافق مي رسند ولي الزامي ندارد كه از پيشنهادات او تبعيت كنند . ميانجي به عنوان داور عمل نموده و سعي نموده و سعي مي كند راه حل بينا بيني را ارائه نمايد . ميانجي پس از يافتن زمينه هاي مشترك بين طرفين ، در صدد يافتن راه هايي بر مي آيد تا مذاكره از بن بست خارج كند .

ميانجي بايد فردي بي طرفي باشد و براي ارائه توصيه هاي لازم به طرفين درباره ي مسائلي كه در مذاكره به نتيجه نرسيده است ، آگاهي كافي داشته باشد . فرد مورد نظر بايد صاحب تفكري قوي باشد ، با پيش داوري هاي شخصي وساطت نكند و در ارائه راه حل هاي متنوع خلاقيت داشته باشد . ( Cateora and Ghauri , 2000 , 411 ‌ )

اين نقش دشوار است و او در صورتي اثر بخش خواهد بود كه مهارت هاي زير را داشته باشد :

1- توان تشخيص تعارض

2- مهارت بن بست شكني و تسهيل بحث ها در زمان مناسب

3- توان پذيرش طرفين و ارائه حمايت عاطفي و اطمينان بخشي مجدد .

**وظايف اين نقش شامل موارد زير است :**

1- حصول اطمينان از انگيزش طرفين : هر يك از طرفين مذاكره بايد براي حل تعارض انگيزه داشته باشند .

2- برقراري تعادل در قدرت و موقعيت طرفين : اگر قدرت و موقعيت برابر نباشد برقراري اعتماد و حفظ خطوط ارتباطي دشوار خواهد بود .

3- تلاش هماهنگ در رو به رو شده طرفين : هر حركت مثبت يك طرف بايد به آمادگي طرف مقابل براي حركت مشابه هماهنگ گردد .

4- تشويق به داشتن برخورد باز در گفتگو : اطمينان بخشي مجدد ، حمايت و كاهش مخاطرات و باز بودن گفتگو مي تواند مفيد باشد .

5- حفظ سطح بهينه تنيدگي : اگر تهديد و تنش بسيار كم باشد براي تغيير و يافتن راه حل ، انگيزه ي كمي وجود خواهد داشت ( رضائيان ، 1382 ، 128 )

**توافق هاي آشكار و نهان :**

 مذاكره كنندگان مي توانند به توافق هاي آشكار و پنهان برسند كه هر يك به سهم خود مي تواند رضايت بخش باشد .

توافق آشكار : توافق نوشتاري است كه تمام اقتضائات و الزام هاي طرفين را با ساز و كار اجرايي خارجي در بر دارد . در مقابل ، توافق پنهان شفاهي براي پاسخ به شرايط پيش بيني نشده و الزام هاي طرفين با استفاده از ماهيت رابطه ي شخص ميان آنان از انعطاف برخوردار است. (رضائيان، 1382،114)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نوع توافقابعاد توافق | آشكار | نهان |
| رابطه طرفين مذاكره با يكديگر | رابطه مبتني بر هويتشان نيست بلكه به محتواي مذاكره محدود بوده و قابل انتقال به ساير قعيت ها نيز هست . | رابطه مبتني بر هويت مذاكره كنندگان است و به محتواي مذاكره محدود نمي شود و قابل انتقال به ساير موقعيت ها نمي باشد  |
| ارتباطات  | ارتباطات طرفين محدود ، گفتاري و رسمي است . | ارتباطات طرفين با يكديگر فشرده ، گفتاري و غير كلامي و رسمي و غير رسمي است . |
| تعهدان متقابل | تعهدات متقابل مشخص است و الزامات به طور دقيق بيان شده ، تفصيلي و قابل اندازه گيري است . | تعهدات متقابل مبهم است و الزامات خوب تعريف نشده ، قابل اندازه گيري و انتشار نمي باشد  |
| عملكرد | آغاز و پايان قرارداد روشن است و آينده نگري در قرار داد صورت پذيرفته و ضروري براي همكاري آتي وجود ندارد  | آغاز و پايان قرارداد روشن نيست ، آينده نگري در قرار داد وجود ندارد و همكاري آتي ضرورت دارد . |
| وظايف | وظايف شخصي ، هزينه و منفعت كاملاٌ تفكيك شده ، تعارض منافع پذيرفته و به مسائل به طور انفرادي پرداخته مي شود . | وظايف بر عهده طرفين است ، با هزينه و منفعت مشترك ، امتناع از تعارض منافع و پرداختن به مسائل به طور مشترك  |

**روش هاي مذاكرات بازاريابي :**

روش هاي بازاريابي نيز ماند ساير روش ها نمي تواند به طور قطع و يقين قابل تفكيك و طبقه بندي شود . هر مذاكره كننده با توجه به تجربه ، دانش ، تسلط و تخصص خود و بالاخره شرايط زماني و مكاني ، به نوعي با طرف مقابل برخورد مي نمايد ولي 3 شيوه ي مشخص زير قابل تفكيك و ارائه مي باشد :

**1- مذاكره ملايم :**

بسياري از مديران بازاريابي تابع روش مسالمت ، انعطاف پذيري ، امتياز دادن ،‌برخورد دوستانه و با وقار ، خودداري از درگيري و خصومت ، براي رسيدن به نتيجه مطلوب مي باشند . از نظر اين گروه ، مذاكره اي به عقد قرارداد فروش منجر مي شود كه در محيطي آرام و بدون خشونت و با جلب رضايت مشتري ( يا فروشنده ) انجام شده باشد ، زيرا هدف ، انجام معامله است و بايد شرايط را براي تحقق آن مهيا ساخت . از نظر اين گروه مذاكره اي به عقد قراردادي مي انجامد كه در محيطي آرام و بدون خشونت و با جلب رضايت فروشنده انجام شده باشد .

**2- مذاكره خشن :**

روش خشونت در مذاكرات در مذاكرات بازرگاني ، از سياست هاي نظامي به بازاريابي يافته و شيوه مطلوبي نيست . بديهي است در هر مذاكره اي ، تأكيد بر خواسته ها ،‌عدم انعطاف ، اصرار ورزيدن بر اعتقادات يا موانع و امثال آنها شرايطي را ايجاد مي كند كه طرف مقابل نيز با همين شيوه وارد عمل شده و طبيعتاٌ با ايجاد جو خصومت ،‌مذاكرات بي نتيجه پايان خواهد يافت .

**3- مذاكره منطقي :**

يك مذاكره كننده هم از خريدار ، فروشنده ، واسطه و يا بازارياب بين المللي كه در زمينه هاي حرفه اي فعاليت مي نمايد با اصول گرايي ،‌ عدالت ، منطق ، ملايمت بجا و خشونت به موقع و بالاخره با نگرش سيستمي به موضوع مي تواند مذاكرات را به طرف هدف رهبري نمايد .

|  |  |
| --- | --- |
| ملايم | سخت و خشن |
| شركت كنندگان دوستان هم هستند | شركت كنندگان در مذاكره دشمن هم هستند  |
| هدف | پيروزي |
| امتياز دهي براي تداوم روابط | امتياز گيري شرط تداوم روابط |
| با اشخاص و مسائل ملايم برخورد كنيد | با اشخاص و مسائل سخت برخورد كنيد  |
| به ديگران اعتماد كنيد | به ديگران اعتماد نكنيد  |
| پيشنهاد جديد بدهيد | تهديد كنيد  |
| حداقل مورد قبول خود را تعيين كنيد  | در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه كنيد |
| براي نيل به توافق عقب نشيني و خسران يك جانبه را بپذيريد  | دنبال منافع يك جانبه به عنوان بهايي كه طرف براي نيل به توافق بايد بپردازند ، باشيد  |
| بدانيد كه طرف مقابل چه مي خواهد | بدانيد كه شما چه مي خواهيد  |
| روي رسيدن به توافق اصرار كنيد  | روي مواضع خود پافشاري كنيد |
| از كشمكش بين خواسته ها بپرهيزيد | سعي كنيد در كشمكشها پيروز شويد  |
| به فشار تسليم شويد  | فشار بياوريد |

مذاكرات تجاري از مفاهيم « پيشبرد فروش » است و پيشبرد فروش در بسياري از متون بازاريابي به نام ارتباطات بازاريابي خوانده شده است . بدين معني كه مذاكره كردن يك فعاليت ارتباطي است و ارتباط به معني پيام رساندن ، اثر گذاردن و دريافت پاسخ مي باشد و ناگفته ، پيداست كه در يك فعاليت ارتباطي نبايد با روحيات ، اخلاقيات ،‌ اعتقادات و ضوابط طرف مقابل با سختي و خشونت برخورد نمود ، ضمناٌ ،‌ ملايمت بيش از حد و امتياز دادن بيش از اندازه نيز موفقيت معامله را به خطر مي اندازد و اصلح آن است كه با روش منطقي و اصولي ، مذاكرات را آغاز ، ادامه و خاتمه داد . ( حسيني ، 1383 ، 31 )

6 نوع ديدگاه براي روش هاي مذاكره از نظر برونيز[[8]](#footnote-8)1 و راسل[[9]](#footnote-9)2 ، باسل[[10]](#footnote-10)3 ، كاراس[[11]](#footnote-11)4 ، لايزن[[12]](#footnote-12)5 ، گلين هام[[13]](#footnote-13)6 و ديگران شناسايي شده است كه عبارتند از :

**1- اجبار و قدرت خصمانه[[14]](#footnote-14)7 :**

 اين به طور بالقوه خطرناك ترين براي مذاكرات تجاري است ،‌ قدرت هرگز يك طرفه نيست پس بنا بر اين شخصي كه از آن استفاده مي كند پاسخ مشابهي دريافت مي كند ، مسلماٌ‌ مزاياي كوتاه مدتي دارد اما در بلند مدت روابط مثبت بين خريدار و فروشنده افزايش نمي دهد ، استفاده ابتدايي از قدرت اغلب به مذاكره كننده هايي كه با خود پرستي زياد نسبت مي دهند .

**2- تغيير نگرش همراه احساس :**

مذاكرات بر مبناي احساسات مستلزم كوشش جستجوگرانه كمي است ،‌ موفقيت آنها به ساده لوحي ، بي تجربگي و ضعف طرف ديگر بستگي دارد ،‌ مذاكره كننده با تجربه مي تواند بي درنگ با چنين روشي بر مبناي حقايق دشوار واكنش نشان دهد . به دلايلي گاهي احساس ممكن است جايگاهي در مذاكره داشته باشد اما روش ايده آلي نيست . درخواست ها و تقاضاها بر مبناي ، احساس به آساني تشخيص داده مي شوند ، چون اغلب آنها توسط در خواست هاي نگران كننده اي از قبيل : مطمئناٌ شما مي توانيد و ... ،‌ما به دردسر مي افتيم اگر شما نتوانيد و ... ، رئيس من ، من را از كار بركنار مي كند ،‌ اگر شما موافقت نكنيد ... در آغاز مذاكره ذكر مي شود .

**3- تلاش براي توافق1[[15]](#footnote-15)8 ميانه :**

هنگامي كه هدفي ايجاد شد و در مذاكره تجاري شناخته شد ، آن بايستي ثبات داشته باشد تا قضاوت انجام نگيرد كه تحقق پيدا نمي كند . در آن لحظه تقاضاي تجديد نظر شده بايستي در سطح نزديك به مبدأ مورد آزمون قرار گيرد در آن صورت فاقد اعتبار است .

**4- توافقات مساعد متقابل تجاري :**

توانايي براي توافقات تجاري مشخصه ي مذاكره كننده حرفه اي است . فروشنده اي كه براي توافقات تجاري آموزش ديده است هرگز آنها را افشاء نمي كند ، خريدار بايستي به طور دقيق آنچه را كه مي تواند مورد معامله قرار گيرد را مهيا كند و بايستي برروي آن عوامل ارزش گذاري كند . آن بايستي براي طرف ديگر با ارزش باشد نه اينكه براي خريدار هزينه داشته باشد ارزش براي طرف ديگر ممكن است داراي ارزش افزوده باشد . خريدار بايستي خودش را با پيشنهادات ايجاد شده براي كارها كه در آن تقاضا ارائه شده وفق دهد .

**5- متقاعد كردن منطقي[[16]](#footnote-16)1 :**

اگر مذاكره به طور واقعي براي برطرف كردن تفاوت ها استفاده شوند متقاعد كردن منطقي مهارت خيلي قوي است . آن روش تهديد آميز نيست بنا بر اين روابط مثبت باقي مي ماند . بيشترين چالش اين است كه آن مستلزم دانش استثنايي از حالت موضوع است اين مسائل موضوعات فني ، ملاحظات هزينه و قيمت و موضوعات پيماني و مشروح است . پيشنهاد مداوم تقاضاها كه توسط دانش صحيح مورد حمايت قرار مي گيرد داراي اثر مشروط و مثبتي است آن هم چنين اطمينان و اعتماد را بوجود مي آورند و طرف قرار مي گيرد داراي اثر مشروط و مثبتي است آن هم چنين اطمينان و اعتماد را بوجود مي آورند و طرف ديگر را متقاعد مي كند كه براي تشخيص اين كه مذاكره ي تجاري خاص مي تواند در حالت مبادله حقيقي اطلاعات اجرا شود . اين مبنايي براي مذاكرات مثبت است كه منجر به توافقات پيماني با ميل به موفقيت شود .

**6- اهداف تجاري واقعي :**

در اينجا هدف جستجو براي اين است كه هر دو گروه بايستي چه چيزي از معامله مورد نظر از طريق بحث بر اهداف تجاري واقعي انجام دهند . براي مثال ممكن است فرصتي براي قرار داد بلند مدت وجود داشته باشد . ممكن است فرصتي براي جوي كه در آن عرضه كننده ، شانسي براي پذيرفتن سرمايه گذاري در كالاهاي سرمايه اي وجود داشته باشد وقتي او مطمئن است كه تجارت بلند مدت امكان پذير است . براي اينكه اين روش مذاكره تجاري موفقيت آميز باشد ، بايد جو اعتماد ايجاد شود ، اين روش ارحج مذاكرات تجاري در اكثرسازمان هاست . (‌ Ashcro ft , 2004 , 231 ‌ )

**انواع اساسي مذاكره :**

**مذاكره توزيعي1[[17]](#footnote-17)2 :**

اين نوع مذاكره به طور معمول درباره ي يك مورد به تنهايي صورت مي گيرد كه در آن سود يكي به ضرر ديگري تمام مي شود و از اين جهت اين نوع مذاكره را مذاكره برد و باخت مي نامند .

اين نوع مذاكره اغلب در زمينه ي مسائل اقتصادي است . مذاكره ي توزيعي بر ارزش مورد ادعاي طرفين تأكيد دارد . بنا بر اين ، مذاكره كنندگان با دقت پيشنهاد هاي آغازين و نيز پيشنهاد هاي بعدي خود را ارائه مي دهند ، به گونه اي كه بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقيت آميز به خود اختصاص دهند و در مذاكره پيروز شوند .

در مذاكره توزيعي قدرت نقش مهمي ايفا مي كند ، زيرا ميزان نفوذ مذاكره كننده را افزايش و شكل گبري ادراكات طرف مقابل را تحت تأثير قرار مي دهد . در مذاكره توزيعي ، بيشتراز سبك هاي مديريت تعارض زور و مصالحه استفاده مي شود . ( رضائيان ، 1382 ، 93 )

مذاكره توزيعي نوعاٌ به طور رقابتي منابع را تقسيم مي كنند ، فنون رقابتي يا غير همكاري ممكن است به نتايج برنده با زنده منجر شود . (Pulins & etal.2000.468 )

**مذاكره تلفيقي2[[18]](#footnote-18)1 :**

روش حل مسأله مشاركتي براي دستيابي به راه حل هايي است كه به نفع طرفين مذاكره باشد . در اين نوع مذاكره ، مذاكره كنندگان مسائل طرفين را شناسايي و گزينه ها را معين و ارزيابي مي كنند . با بيان آشكار ترجيحات خود ، توأمان به گزينه مورد پذيرش طرفين نائل مي آيند . گزينه ي انتخاب شده به ندرت به طور يكسان مورد قبول طرفين خواهد بود . اين نوع مذاكره به تازگي در مذاكرات ميان مديريتي و كاركنان متداول شده است . در مذاكره تلفيقي بيشتر از سبك هاي مديريت تعارض مصالحه و همكاري استفاده مي شود . ( رضائيان ، 1382 ، 94 )

موقعيت استراتژيك جديدترين مذاكر كننده ها برنده برنده1[[19]](#footnote-19)2 مي باشد ، يعني هر دو طرف در معامله برنده مي شوند آنها آنچه كه از معامله مي خواهند بدست مي آورند . توافق برنده برنده هردو طرف را نگاه مي دارد . (H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 314 )

تلفيق به معني ارتباط برقرار كردن با همديگر يا ادغام در يك واحد مي باشند . كه براي ايجاد واحد بزرگتر تركيب مي شوند مذاكره تلفيقي بحثي براي رسيدن به توافق اشاره مي كند كه اهداف دو طرف را برآوردمي كندهدف اين روش براي دستيابي به نتايج برنده برنده است.(Pullinse & etal , 2000,468 )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| وجه مشخصه ي مذاكره | مذاكره تلفيقي | مذاكره توزيعي |
| منابع موجود | ميزان متغير منابع مورد تقسيم | ميزان ثابت منابع مورد تقسيم  |
| انگيزه هاي اوليه | من مي برم شما مي بريد ، همسو و يا همگرا | من مي برم ، شما مي بازيد رودر روي هم قرار گرفته |
| تأكيد روابط | بلند مدت | كوتاه مدت |

**ساخت دهي مبتني برگرايش2[[20]](#footnote-20)3 :**

در تمام فرآيند مذاكره ، هر يك از طرفين ، الگوي ويژه اي از رابطه ي ميان فردي به نمايش
مي گذارد ( نظير : رفتار خصمانه يا دوستانه و رفتار رقابتي يا مبتني بر همكاري ) كه تعامل آنان را تحت تأثير قرار مي دهد . ساخت دهي مبتني بر گرايش فرآيندي است كه طرفين مذاكره در جستجوي برقراري گرايشها و روابط مطلوب مي باشند . ( magnet , 1994 , 61 )

**مذاكره درون سازماني :**

گروه ها اغلب از طريق نمايندگان خود مذاكره مي كنند . در اين صورت ، هر نماينده ناگزير است نخست توافق اعضاي گروه خود را بدست آورد و بعد آن ، دو نماينده بتوانند با يكديگر به توافق برسند در مذاكره درون سازماني ، هر نماينده يا مجموعه ي نمايندگان تلاش مي كنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند ، به عبارت ديگر ، نماينده بايد پيش از آنكه با گروه ديگر وارد مذاكره بشود نخست تعارض درون گروهي خود را حل كند ( Hellriegel & etal , 1998 , 448 )

**مذاكره اصولي :**

مذاكره اصولي مبتني بر چهار نكته اساسي است . كه حاصل اين چهار نكته يك روش روشن و ساده است و مذاكره را كه تقريباٌ در همه موارد و تحت هر شرايطي مي تواند به كار آيد تعريف
مي كند .

**نكته اول :** اشخاص را از مسأله جدا كنيد .

1- مذاكره كنندگان در درجه اول انسانند : يك حقيقت اساسي درباره مذاكره ، كه در معاملات مربوط به شركت ها و معاملات بين المللي به سادگي فراموش مي شود اين است كه شما با نمايندگان انتزاعي « طرف ديگر» سر و كار نداريد بلكه با انسان ها روبرو هستيد . اين انسان ها داراي احساسات هستند ، واجد ارزش هاي عميقي مي باشند و سوابق و ديدگاه هاي متفاوت و گوناگوني دارند و غير قابل پيش بيني هستند.

اين جنبه ي انساني مذاكره هم مي تواند مفيد باشد و هم مي تواند فاجعه به بار آورد . در يك رابطه كاري حس اعتماد ، تفاهم ، احترام و دوستي در طول زمان ايجاد گردد ، مي تواند هر مذاكره جديدي را هموارتر سازد

2- هر مذاكره كننده اي دو نوع منافع دارد . يكي منافع ماهوي و ديگري روابط انساني :

هر مذاكره كننده اي مي خواهد به توافقي برسد كه منافع ماهوي او را تأمين كند . همين علت انجام مذاكره است . فراسوي آن ، مذاكره كننده علاقه اي هم به روابطش با طرف ديگر دارد .

3- روابط انساني را از منافع ماهوي جدا كنيد و با مسائل انساني برخورد مستقيم بكنيد :

چنانچه طرفين مذاكره احساس تعهد كنند و از نظر رواني آمادگي داشته باشند كه با مسأله ماهيت و با موضوع حفظ روابط حسنه كاري ، به طور جداگانه و بر اساس شايستگي هاي مشروع هر يك رفتار كنند در اين صورت برخورد با مسأله ماهيتي و حفظ روابط حسنه ضرورتاٌ دو هدف معارض نخواهند بود . روابط خودتان را بر اساس درك صحيح ، ارتباطات روشن ، احساسات مناسب و آينده نگر و دور نماي سودمند قرار دهيد . با مسائل انساني مستقيماٌ برخورد كنيد .

4- ادراك : پي بردن به تفكرات طرف ديگر فقط يك فعاليت مفيدي كه به شما براي حل مسئله تان كمك خواهد كرد ، نيست . مسئله ، تفكرات آنهاست . چه وقتي كه معامله اي انجام مي دهيد و چه زماني كه به حل و فصل اختلافي مي پردازيد ، اختلاف بين شما و طرف هايتان را مي توان در فاصله و اختلاف بين تفكرات آنها و تفكرات شما تعريف كرد .

 هر اندازه كه جستجو براي يافتن واقعيت ها مي تواند مفيد باشد ولي نهايتاٌ واقعيتي را كه هر يك از طرفين مي پندارد در واقع مسئله فيما بين در يك مذاكره را تشكيل مي دهد و همان پندارها و انتقادات است كه بالاخره مسيررا براي يافتن راه حل باز مي كند كه بايد :

الف : خود را جاي آنها قرار دهيد .

ب : مقاصد آنها را از نگراني هاي خودتان استنباط نكنيد .

ج : آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نكنيد .

د : ديدگاه هاي يكديگر را مورد بحث قرار دهيد .

و : به دنبال فرصت هاي باشيد كه در تناقض با ادراك هاي آنان عمل كنيد .

ه : با جلب مشاركت آنان در فرآيند مذاكره ، سهمي از نتايج فرآيند را به آنان منتسب نماييد .

ي : حفظ آبرو و حيثيت شخصي ، پيشنهادات خودتان را در انطباق با ارزشهاي آنان ارائه دهيد .

5- احساس :در يك مذاكره به ويژه در هنگام مباحث جدي ، نقش احساسات مي تواند از گفتار هم مهمتر باشد . طرفين ممكن است بيشتر از تمايل به همكاري در جستجو ، تهيه و تدوين راه حل براي يك مسأله مشترك ، آماده جنگ و ستيز باشند ، افراد پاره اي اوقات وقتي دور ميز مذاكره مي آيند به اين باور هستند كه ريسك مذاكره بالاست و خود را در معرض تهديد منافع مي بينيد . احساسات از يك سوي ، سبب ايجاد و تحرك احساسات در سوي ديگر مذاكره كنندگان مي شود . نگراني ممكن است عصبانيت و خشم ايجاد كند و خشم به نوبه خود وحشت ايجاد نمايد . احساسات مي تواند به سرعت يك مذاكره را به بن بست يا به شكست بكشاند كه بايد :

الف : ابتدا احساس طرف مقابل و خودتان را بشناسيد و درك كنيد .

ب : احساس هاي خود را صريحاٌ بيان و آشكار كنيد و وجود آنها را طبيعي و شروع بشمار آوريد.

ج : به طرف اجازه دهيد ناراحتي ها ، هيجانات و خشم خود را بيرون بريزد .

د : نسبت به برافروختگي هاي احساساتي واكنش نشان ندهيد .

و : از حركات سمبوليك بهره گيرد .

6- ارتباط :

بدون برقراري ارتباط مذاكره وجود ندارد . مذاكره عبارت است از جريان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسيدن به يك تصميم مشترك . در اين مورد بايد :

الف : طرح مشكلات برقراري ارتباطات را بسنجيم .

ب : فعالانه به سخن طرف مقابل گوش دهيم و آنچه را كه گفته مي شود درك كنيد .

مذاكره كننده خوب بيش از آنكه صحبت كند گوش مي كند ، فقط هنگام گوش كردن است و مي توانيد فكر كنيد ( Daniels , 1998 , 58 ‌)

ج : طوري سخن بگوييد كه ديگران شما را بفهمند .

د : درباره ي خودتان صحبت كنيد نه در باره آنان

ه :براي منظور و هدفي صحبت كنيد

7- پيشگيري بهترين نتيجه را دارد .

بهترين زمان براي سر و كار داشتن و مواجه شدن با موضوعات پيش از آن است كه اين موضوعات به صورت مسأله درآيند و بايد در اين مورد :

الف : روابط كاري برقرار كنيد .

ب : با مسأله رو در رو شويد نه با اشخاص .

**نكته دوم :** روي منافع تمركز كنيد نه روي مواضع :

اين نكته براي غلبه بر اشغال تمركز بروي مواضع اعلام شده اشخاص طراحي شده است ، در زماني كه موضوع مذاكره ارضاي منافع اصولي و اساسي آن است . كه در اين مرحله شامل :

الف : طرح موضوع

ب :‌ براي يافتن راه حل عاقلانه بين منافع دو طرف سازش دهيد نه بين مواضع آنان .

ج : چگونه منافع را مشخص و تعيين مي كنيد .

د : صحبت كردن درباره ي منافع و خواسته ها .

**نكته سوم :** براي تأمين منافع متقابل حق انتخاب هاي متنوعي بيانديشيد .

اين مرحله پاسخگوي مشكل طراحي راه حل هاي بهينه تحت شرايط و جو فشار است . هر نوع كوششي براي تصميم گيري در حضور طرف مقابل دامنه ديد شما را تنگ و محدود مي كند و مجهولات بيش از اندازه مانع خلاقيت مي شود و به همين ترتيب جستجو براي راه حل صحيح را با مانع روبرو مي سازد . شما مي توانيد با اختصاص وقت معيني ، فرصتي براي انديشيدن طيف وسيعي از راه حل هاي ممكن داشته باشيد تا اين مشكلات را بر طرف كنيد ، به نحوي كه منافع دو طرف را پيش ببريد و بين منافع طرفين سازش ايجاد كنيد .

در غالب مذاكرات چهار مانع اصلي در راه انديشيدن حق انتخاب هاي متنوع و متعدد وجود دارند :

1- پيش داوري

2- جستجو براي يك راه حل واحد

3- فرض اينكه اندازه كيك ثابت است

4- داشتن اين تفكر كه مسئله آنان مسئله خودشان است .

كه براي غلبه با اين موانع اول بايد آنها را بشناسيد و بفهميد . ( فيشر و يوري ، 1383 ، 95 )

**نكته چهارم :** با استفاده از معيارهاي عيني اصرار بورزيد :

 يك مذاكره كننده ممكن است در جائيكه منافع طرفين نقطه مقابل يكديگر قرار دارند ، نتيجه رضايت بخشي را صرفاٌ با نشان دادن سر سختي از خود به دست آورد . ولي اين روش ناسازگاري و مصالحه ناپذيري به بار مي آورد و نتايج مستبدانه ايجاد مي شود . در اين مورد بايد سعي كنند كه هر نوع توافقي ، مستقل از خواسته طرف ديگر بيانگر و دربردارنده يك استاندارد منصفانه اي باشد . اين روش به اين معني نيست كه اصرار كنيد كه شرايط مبتني بر استانداردي باشد كه شما برگزيده ايد بلكه صرفاٌ نتيجه را مشخص مي كند . ( فيشر و يوري ، 1383 ، 95 )

در اين مرحله بايستي موارد زير را مورد نظر بگيريد :

1- تصميم گيري بر اساس موضع گيري نادرست است .

2- موارد استفاده از معيارهاي عيني .

3- مذاكرات مبتني بر اصول توافق ها معقول را از طريق دوستانه و با كارايي پديد مي آورد .

4- ايجاد و توسعه معيارهاي عيني .

5- مذاكره با بهره گيري از معيارهاي عيني ؛ كه سه نكته اساسي را بايد در نظر داشت :

اول : هر يك از معايب را به عنوان يك جستجوي مشترك براي يافتن معيارهاي عيني
شكل دهيد .

دوم : در مورد اينكه كدام استانداردها مناسب ترين استانداردها هستند و چگونه بايد اين استاندارد به كار آيند دليل بياوريد و پذيراي دلائل طرف مقابل باشيد .

سوم : هرگز به فشار تسليم نشويد،فقط در برابر اصول سر فرود آوريد.(فيشر و يوري،1383،139)

**به كار گيري نيروهاي فردي در مذاكره :**

همان طوري كه نوسانات رواني طرفين مذاكره با گذشت زمان تغيير مي كنند ، نيروهاي شخصي در مذاكره سيري دوراني دارند ، حتي در مورد بهترين مذاكره گران ، نيروهاي فردي به خاطر دلايل شخصيتي و تخصصي در جريان مذاكره نوساناتي پيدا مي كند . مذاكره گران اوقات بد و خوبي دارند و زماني در موضع قدرت و زماني در موضع ضعف قرار دارند .

مذاكره گر خلاق هميشه نيروهاي فردي مؤثر در مذاكره رقيب خود را در سراسر جلسه معامله ، مطالعه و ارزيابي مي نمايد و به درك تأثير نيروهاي فردي جهت انتخاب تاكتيك هاي مورد نظر
مي پردازد .

رابطه ي قدرت هاي فردي و تاكتيك ها در مذاكره به قدرت فردي رقيبتان محدود نمي گردد ، بلكه در بسياري از مواقع به توانايي شما در به كارگيري موفقيت آميز تاكتيك ، يعني به قدرت فردي خودتان در مذاكره ارتباط پيدا مي نمايد . همان طوري كه انتظار مي رود ، هر تاكتيكي به مقدار معيني از قدرت فردي يا نوسانات روحي احتياج دارد . مقدار قدرت فردي لازم در مذاكره براي به كارگيري موفقيت آميز تاكتيك خاصي به عوامل مختلفي مثل سختي يا پيچيدگي تاكتيك مورد نظر ، اهميت مسائل مالي و موضوعات ديگري بر معامله تإثير مي گذارد و قدرت فردي رقيبتان در مذاكره بستگي دارد . آخرين عامل مذكور مسئله بسيار جالبي به نظر مي رسد ،‌زيرا مدام به اين مطلب اشاره مي نمايد كه قدرت فردي طرفي از معامله در مذاكره با قدرت فردي مذاكره گرديگر بر سر نكته اي در زمان خاص نسبت عكس دارد . اگر اين ارتباط كامل باشد ، قدرت فردي طرفين مذاكره را مي توان با يك خط يا نمودار سينوسي نشان داد . به طوري كه قسمت بالاي منحني قدرت فردي يكي از مذاكره گران و قسمت پايين منحني قدرت فردي رقيب ديگر در مذاكره را نشان مي دهد .

نمودار 3-2 : قدرت شخصي فرد در مذاكره

در واقع ارتباط قدرت فردي در مذاكره ، به هيچ وجه كامل نمي باشد و هر تعريف ديگري از آن به منزله ساده نمودن زياد از حد نظريه سودمند تلقي مي گردد . به هر حال ، در مواقع بسياري رابطه معكوس قدرت فردي رقبا در مذاكره حداقل تا حدي محسوس است . زماني كه يكي از مذاكره گران از قدرت فردي بالايي در مذاكره برخوردار مي باشد ، طرف ديگر قدرت فردي نسبتاٌ كمي خواهد داشت و بر عكس . اين ارتباطات تكميلي ممكن است در جلسه خاصي به سرعت نمايان نگردد و دليل آن به خاطر تأخير زماني است كه اغلب هنگام افزايش قدرت فردي مذاكره گر و افول قدرت فردي طرف ديگر در مذاكره روي مي دهد . به هر حال ، هر چقدر محور زماني گسترش يابد ، اين ارتباط معمولاٌ بيشتر نمايان مي گردد . ( هاريس ، 1377 ، 21-19 )

مذاكره كننده ماهر به دون قدرت حركت نمي كند و هرگز جستجو براي نفوذ بيشتر را متوقف نمي كند چه چيزي قدرت و نفوذ ايجادمي كند ؟ هر چيزي كه بتواند افراد را مجبور كند در مسير شما حركت كند براي مثال پول آشكار ترين است . اگر چه اكثر فروشندگان به نظر مي رسند كه از آن زياد نام مي برند . بيشتر اوقات عوامل فردي مانند غرور در پيشرفت و اميد به آينده مهم هستند يا همان طور كه رقبا ممكن است عوامل مشابه اي را دريافت كنند ، عوامل مشابه اي همانند جاه طلبي و حرص و طمع را شناسايي كنند ، در نتيجه بايد هميشه عوامل فردي را در نظر بايد داشت و از آنها به نفع خود استفاده كرد .(Quint , 1997 , 7 )

متأسفانه متخصصان فروش به مذاكراتي وارد مي شوند كه احساس مي شود كه مشتريان شان بيشترين قدرت را دارند اين به صورت احتمال پائين ،‌ بي اعتمادي در مورد ارزش راه حل شان و تمايل خيلي سريع به پذيرش قيمت پايين در مي آيد . ( Andrea , 2005 , 22 )

**مهارت هاي مذاكره و نفوذ[[21]](#footnote-21)1 :**

در طي فرآيند مذاكره موضوعاتي ايجاد مي شود كه عبارتند از :

1- وضوح بخشيدن بر نكات اصلي : اين مرحله شامل اطمينان از اين است كه موضوعات به وضوح تعريف شوند ، اطلاعات از منابع مختلف استفاده شوند ، و نظارت و مرور رويه ها به وضوح ايجاد شوند .

2- انعطاف پذيري استراتژي : اين مرحله شامل : طيف وسيعي از اختيارات است ، پيامدها و ملاحظات بلند مدت ، برنامه ريزي موضوع و برنامه قابل انعطاف با هيچ پيشنهادي فوراٌ برخورد نشود .

3- ارزش هاي برنده برنده : اين مرحله مسائل درك طرف ديگر و آنچه كه آنها مي خواهند ، شناسايي زمينه هاي مورد توافق ، ايجاد جو باز و همكاري ، هدف قراردادن مورد خودمان به طرف ديگر و بر روي آنچه كه در آن براي آنهاست . و زمان دادن به آنها براي موردشان و پاسخ به شما .

4- مهارت هاي تعاملي برنده – برنده : اين مرحله شامل نشان دادن صميميت شخصي ،‌تشويق همكاري ، جستجوي اطلاعات ، سؤال پرسيدن ، استفاده از رفتار غير دفاعي ، معني دار به طور عاطفي و باز و استفاده از رفتار قلمداد شده است . ( manning , Robertson , 2003 , 61 )

افراد تعدادي از استراتژي هاي نفوذ را حين كار استفاده مي كنند ، در تحقيقي از توني ماني ، شش مجموعه گسترده از استراتژي هاي نفوذي كه افراد حين كار استفاده مي كنند را شناسايي كرده كه آنها عبارتند از :

1- منطقي : استفاده از منطق و اطلاعات و استدلال براي توجيه درخواست .

2- پافشاري[[22]](#footnote-22)2 : ايجاد درخواست مستقيم براي آنچه كه مي خواهيم و بيان اينكه چگونه درباره ي موقعيت احساس مي كنيم همراه با فشار در درخواست .

3- مبادله : با هم كار كردن بهترين نتيجه كل ، پيشنهاد مبادله سودمند ،‌ آماده براي مصالحه را دارد .

4- حمايتي : حمايت شخص ديگري را از طريق رفتار دوستانه به آنها يا رفتار مثبت با آنها به دست آورند .

5- اجبار1[[23]](#footnote-23)3 : تهديد به استفاده

6-مشاركت : بدست آوردن حمايت ديگران در تمام سطوح هم در داخل و هم در خارج موقعيت.

تحقيق بعدي كه توسط توني ماني و روبرتسون انجام شد . بر ميناي يك نمونه 185 نفري در حين كار است . كه در آن روابط بين روش هايي كه اشخاص از 6 مجموعه از استراتژي هاي نفوذ استفاده مي كند . اينان 2 بعد نفوذ را پيشنهاد مي كنند كه شامل 4 سبك نفوذ در آن است .

**2 - بعد نفوذ به شرح زير است :**

1- استراتژيست – فرصت طلب[[24]](#footnote-24)2 : اين درباره حدي است كه يك شخص فرصت ها را هنگامي كه آنها به وجود مي آيد را درك كند . اين طيف ها از آن هايي كه با استراتژيست ها كار مي كنند به طور دقيق پيشاپيش طرح ريزي مي شوند . بنا بر اين اين به عنوان فرصت طلب ، استراتژيست توصيف مي شود : استراتژيست ها تمايل به استفاده از منطق ، اصرار ، مشاركت براي نفوذ در ديگران هستند ضمن اينكه از حمايتي و مبادله اجتناب مي كنند . به عبارت ديگر احتمال دارد كه آنها درباره آنچه كه آنها مي خواهند بدست آورندآشكار عمل كنند و درباره اين كه چرا آنها ، آنرا مي خواهند فكر كرده اند و شناسايي كرده اند ، كسي را كه آنها نياز دارند كه در او نفوذ كنند . در اين مورد آنها استراتژي رفتار مي كنند .

فرصت طلبان تمايل به استفاده از حمايت و مبادله براي نفوذ در ديگران هستند ضمن اينكه از منطق و اصرار و مشاركت اجتناب مي كنند به عبارت ديگر احتمال دارد كه آنها درباره ي كسي كه آنها نياز به نفوذ در آن دارند كمتر آشكارباشند ، درباره ي آنچه كه آنها مي خواهند بدست آورند و چرا آنها مي خواهند بدست آورند با فرصت طلبي بيشتري به موقعيت رو در رو توسط جلب حمايت طرف ديگر و پيشنهاد مبادله سودمند بين دو طرف پاسخ مي دهد .

**2- همكار – جنگجو1[[25]](#footnote-25)3 :** اين حدي است كه يك شخص پافشاري مي كند و دفاع مي كند از موقعيت خودش ، اين طيف از آنهايي كه تمايل دارند از سازش با موقعيت شان با سازگاري با تمايلات ديگران دارند به عنوان همكار اشاره مي شود ، تا آنهايي كه بدست يابي به موقعيت ارحج خودشان تمركز دارند ، كساني كه به عنوان جنگجو مطرح مي شوند .

در نتيجه اين بعد به عنوان جنگجو – همكار توصيف مي شود : همكارها مايل با استفاده از مشاركت ، منطق ،‌ مبادله و حمايت براي نفوذ در ديگران هستند ضمن اينكه از اجبار و اصرار اجتناب مي كنند به عبارت ديگر آنها با همكاري در مشاركت با ديگران براي هميشه مشغول هستند .

جنگجو ها مايل به اجبار و اصرار هستند ، ضمن اينكه از مشاركت و منطق و مبادله اجتناب مي كند ، به عبارت ديگر آنها تمركز دارند بر انتقال دقيق آن چه كه آنها مي خواهند بدست آورند و مجازات هاي كه آنها آماده كرده اند اگر آنها را بدست نياورند .

اين دو بعد مستقل اند : از اين چيث كه هيچ ارتباطي بين نمره يك شخص بر روي يك بعد و نمره ي آنها بر روي بعد ديگر وجود ندارد . بنا بر اين امكان وجود دارد كه سبك نفوذ فرد را روي يك نقطه در فضاي 2 بعدي نشان داد و بين چهار نوع مشخصه نفوذ كننده يعني همكار – استراتژيست ، جنگجو-استراتژيست ، همكار – فرصت طلب ، و جنگجو- فرصت طلب ، تمايز قائل شد . اين 4 نوع در شكل زير نشان داده شده است .

شكل 2-2 : مدل دو بعدي نفوذ و چهار سبك نفوذ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جنگجو- فرصت طلب | همكار – فرصت طلب | فرصت طلب |
| جنگجو-استراتژيست | همكار – استراتژيست | استراتژيست |
| جنگجو | همكار |  |

سبك نفوذ يك شخص مجموعه منسجمي از استراتژي هايي است كه او در كوشش ، براي نفوذ بر ديگران در محيط كاري آنها را انتخاب مي كند . انتخاب واقعي استراتژي ها و سبك نفوذ احتمالاٌ به ماهيت موقعيت كاري و نقش فرد در آن بستگي دارد ، بنا بر اين نفوذ شخص شامل انتخاباتي است كه با موقعيت تناسب دارد . ويژگي هاي فردي نيز بر سبك نفوذ اثر مي گذارد . در واقع خيلي احتمال دارد كه شخصيت فرد ، ارزش ها و نگرش هاي فرد ، نقش داشته باشند . به هر حال توصيف سبك نفوذ شخص تصوير كاملي از استراتژي هايي را مي دهد كه فرد در يك مجموعه شرايط خاص استفاده مي كند . سبك نفوذ فرد يك موقعيت خاص است و بنا بر اين احتمال دارد كه بر طبق شرايط تغيير كند ، اين پيشنهاد مي كند , كه توجه كليدي در هنر نفوذ ، مؤثر ، توانايي براي درك موقعيت است و انعطاف پذيري و تناسب با آن را توجيه مي كند . ( manning and Robertson , 2003 , 13-14 )

در تحقيقي ديگر كه شامل 71 شركت كننده كه در دوره هايي در مورد مهارت هاي مذاكره و نفوذ آموزش ديده بودند كه آنها هم استراتژي نفوذ و پرسشنامه مهارت مذاكره را كامل كرده اند ، امكان بررسي روابط بين نمرات اين دو مجموعه متغير وجود داشت ، نتيجه گيري هاي اصلي كه از اين تحقيق بوجود مي آيد عبارتند از :

1- بعد فرصت طلب – استراتژيست :

كه تمايلات و گرايش استراتژيست ها براي نشان دادن سطوح نسبتاٌ بالاي وضوح بخشيدن به نكات اصلي است و تمايلات فرصت طلبانه نسبتاٌ پاييني در اين مرحله را دارا مي باشند .

2- بعد فرصت طلب : استراتژيست ، مربوط به تفاوت ها در نگرش به فرآيند مذاكره مي باشد ، خصوصاٌ استراتژيست ها تمايل به داشتن نمرات نسبتاٌ بالاتر در سراسر كل فرآيند دارند . خصوصاٌ در رابطه با مرحله آماده سازي و هم مرحله ي خاتمه در حالي كه فرصت طلبان داراي نمرات پايين تر در سراسر فرآيند مي باشند ، خصوصاٌ در رابطه با هم مرحله آماده سازي و هم مرحله خاتمه .

3- بعد همكار – جنگجو : بعد همكارها تمايل به نشان دادن سطح نسبتاٌ بالايي از انعطاف پذيري به سمت برنده برنده دارند و جنگجويان سطوح نسبتاٌ پايين در اين زمينه دارند .

4- بعد همكار – جنگجو : بعد همكار ها تمايل به نمرات بالا در سراسر فرآيند را دارند ، خصوصاٌ در رابطه با مرحله ي حركت به سمت دست يابي به توافق ، در حالي كه جنگجو ها داراي نمرات نسبتاٌ‌ پايين تر در سراسر فرآيند مذاكره را دارند خصوصاٌ در مرحله حركت به سمت دست يابي به توافقات : ( manning and Robertson , 2003 , 62 ‌ )

**هدايت امواج موزون مذاكره :**

مذاكرات تجاري مطلوب متضمن پايين آمدن سطح جاه طلبي هاي هر دو رقيب تا سطحي مي باشد كه براي طرفين قابل قبول باشد . معمولاٌ بن بست ها در مذاكرات با زمان هاي متفاوت زماني اتفاق مي افتد كه هر دو طرف جاه طلبي هاي زيادي داشته و بر اطراف خود شديداٌ پافشاري نمايند . اگر چه مذاكرات موفقيت آميز مي توانند بدون رسيدن بن بستي بر سر مسئله معيني برگزار گردند اما مذاكرات تجاري بسيار مهم ، حداقل اگر طرفين مذاكره جاه طلبي هاي شديد خود را دنبال نمايند به يك بن بست يا بن بست هاي بيشتري مي رسند .

زماني كه مذاكرات به بن بست مي رسند ، مسئله حفظ سطح جاه طلبي هاي زياد شكل حاد تري به خود مي گيرد . اگر مذاكرات قرار است به نتيجه اي موفقيت آميز برسند ،‌ بن بست بايست از طريق سازش يا دادن امتياز شكسته شود و اگر يكي از سطح جاه طلبي هاي خود در برهه اي بحراني بكاهد ، طرف ديگر مذاكره مي تواند موفقيت زيادي را به صورت امتيازاتي كه بيشتر از آنچه براي شكستن بن بست لازم است بدست آورد و به ادامه مذاكرات بپردازد به عبارت ديگر ،‌هنگام رسيدن به بن بست ، هر مذاكره گر بايد سازش ها و امتيازات بالقوه اي را كه مي تواند به شكست منتهي گردد مد نظر بگيرد .

اگر مذاكره گر از سطح جاه طلبي هاي زيادي برخوردارنيست ، او مي تواند امتياز انحصاري قائل شود ، به اين صورت كه امتيازي را كه بيشتر از آنچه براي شكستن بن بست لازم است پيشنهاد كند . ( هاريس ، 1377 ، 23-22 )

**تاكتيك هاي اساسي در مذاكره :**

اين تاكتيك هاي اساسي مذاكره گر را قادر مي سازد كه در مذاكرات پيشرفت معقولي داشته باشد . در عين حال كه مهارت هاي پيچيده تري كه فقط از طريق تجربه و تمرين هاي مستمر در فرد به وجود مي آيد را توسعه دهد . به كار گيري اين تاكتيك ها مي تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد و ما را در مقابله با تلاش هاي رقيب ياري مي رساند . اين تاكتيك ها شامل اعمالي هستند كه شما را در دستيابي به استراتژي هاي خاصي توانمند مي سازند .

**1- ايجاد وقفه در مذاكره :**

شما بايد مايل و قادر باشيد كه به منظور دستيابي به هدفي خاص و يا براي تعيين پذيرش رقيبتان نسبت به آن هدف وقفه اي در مذاكرات ايجاد نماييد . در بسياري از مواقع تنها راهي كه مي تواند سطح انعطاف پذيري رقيبتان را در مورد مسئله اي خاص مشخص نمايد قطع عمد ي مذاكرات است زماني كه شما تصميم مي گيريد اين تاكتيك را به كار بنديد بايد نفس عميقي بكشيد ، محتاطانه عمل نماييد و منتظر حركت بعدي رقيبتان باشيد . جلوگيري از ادامه مذاكره بعضي مواقع باعث مي شود كه طرف مقابل عكس العمل شديدي نشان دهد . ( هاريس ، 1377 ،‌ 30 )

اگر احساس مي كنيد كه طرف ديگر نياز زيادي به پايان دادن معامله دارند وقفه ممكن است امتيازاتي را به بار آورد . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 323 )

بهترين دفاع در مقابل تاكتيك هاي متقابل وقفه دائمي ، توجه نكردن به آن است . ( هاريس ، 1377 ، 31 )

**2- حفظ آبرو در مذاكرات غير رسمي :**

يكي از مؤثرترين تكنيك ها در مذاكرات كه اغلب اوقات ناديده گرفته مي شود ، تاكتيكي است كه در مذاكرات غير رسمي به كار گرفته مي شود . اين تاكتيك دقيقاٌ در بر گيرنده ي آن چيزي است كه از نامش پيداست : مذاكرات غير رسمي در ميان مذاكره گران گروه هايي مختلف ، بيرون از جلسات رسمي مذاكره ، بعضي از مذاكره گران بسيار مجرب در تجارت اعتقاد را سخي دارند كه بيشتر از طريق ارتباطات غير رسمي ،‌ تا هر گونه تاكتيك ديگر ، در مذاكره مي توان به امتيازات زيادي دست يافت و بن بست هاي بيشتري را از بين برد .

افرادي كه درگير ارتباطات غير رسمي هستند اساساٌ بايد داراي 2 ويژگي باشند .

الف : آنها بايد خود را به عنوان فردي قابل اعتماد و معتبر بدانند .

ب : آنها بايد در تصميماتي كه با تيم مذاكره مقابل گرفته مي شود به معناي واقعي اختيار داشته باشند و يا حد اقل به طور جدي بر آنها تأثير بگذارند . ( هاريس ، 1377 ، 32 )

**3- اقدام به حمله :**

يكي از تاكتيك هاي اساسي تر و با ارزش تر در مذاكره ، حمله كردن است . حمله كردن به معناي گرفتن نيروي حركت و ايجاد مانع براي رقيب به منظور عدم دستيابي به اهدافش مي باشد ، كه بايد در اسرع وقت و با تنظيم زمان صورت بگيرد . از جمله ي تاكتيك هاي مناسب ، حمله ، تمركز بر نقاط ضعف رقيب است سعي بايد كرد كه در قوي ترين موقعيت اقدام به حمله كنيد و به رقيب فرصت آغاز حمله را ندهيد و قبل از وارد نمودن ضرري جدي ، شروع حمله را از آن خود نمود . بنا بر اين ، عكس العمل هاي مذاكره كننده ي طرف مقابل ممكن است آزرده شدن خاطر، به بن بست رسيدن مذاكره ، عمل كردن از موضع قدرت ، حفظ خونسردي و محتاط بودن و يا تغيير دادن مسير مذاكره به سويي ديگر باشد . ( انواري رستمي ، 1382 ، 94 )

براي استفاده مؤثر از اين تاكتيك ، لازم است زماني كه توانايي گرفتن نيروي حركت طرف مقابل مذاكره و حفظ آن وجود دارد اين اقدام صورت گيرد ( حسيني ،‌ 1383 ، 35 )

تاكتيك هاي متقابل در برابر پيشي جستن درحمله به شرح زير است :

الف : در موقعيت قوي تر اقدام به حمله نماييد .

ب : به رقيب فرصت دهيد كه نخست براي مدت كوتاه و موقتي دست به حمله بزند و سپس قبل از آنكه ضرري جدي شما را تهديد نمايد ، اين موقعيت را از آن خود بكنيد .

**4-حمله غافلگيرانه :**

اگر چه تعاريف بسياري در زمينه تاكتيك غافلگيري وجود دارد ، اما شايد بهترين و اساسي ترين تعريف ، هر گونه مانور در مذاكرات مي باشد كه تغييرات ناگهاني و غيرمترقبه اي در مورد رقيب ايجاد مي نمايد.

اين تاكتيك شامل اقداماتي متهورانه است براي قرار دادن معامله در جايگاهي برتر طرح ريزي مي شود . خلاصه اي از روش هاي مؤثر به كار گيري اين تاكتيك به شرح زير است :

الف : عصبانيت آني

ب : تغيير غير قابل پيش بيني و آشكار در زير و بم صدا .

ج : تغييرات از قبل تعيين شده در مذاكره گران

د : تغيير كلي و غير مترقبه در موضوع و مركز توجه در اواسط مذاكرات و يا بعد از وقفه اي كوتاه

ه : ابزار غير مترقبه احساسات ، يا معرفي موضوعي احساسي در مذاكرات .

و : به بن بست كشاندن ناگهاني مذاكرات براي مدتي كوتاه يا طولاني تر .

زمانيكه تاكتيك غافلگيري با موفقيت به كار گرفته مي شود ، اين تاكتيك قدرت هاي فردي تان را در مذاكره افزايش مي دهد و زمان بيشتري برايتان فراهم مي آورد . تا امتيازات بيشتري را كسب نماييد و تاكتيك هاي ديگري را به كار بنديد كه براي تأثير پذيري به تواناييها ي بيشتري نياز داشته باشند . در حقيقت ، تاكتيك غافلگيري اغلب سير صعودي منحني قدرت هاي فردي در مذاكره را هم از نظر ارتفاع و هم از لحاظ مدت بسط مي دهد . اما در نهايت ،‌اين منحني سير نزولي به خود
مي گيرد . بدين ترتيب ايجاب مي نمايد كه متعاقباٌ از تاكتيك غافلگيري يا تاكتيك ديگري كه به همان نسبت سودمند است استفاده شود . ( هاريس ،‌ 1377 ، 40-38 )



نمودار 4-2 : قدرت فزاينده فردي در مذاكره ناشي از اجراي به موقع تاكتيك غافلگيري .

5- به كارگيري تاكتيك FAITACCOPLI

اين عبارت ، عبارتي فرانسوي است كه به صورت معامله انجام مي شود و يا كارها درست مي شود ، ترجمه مي گردد و اين عبارت در جريان مذاكرات بيانگر تاكتيكي است كه شامل اقدامي متهورانه مي باشد كه براي قرار دادن طرفي از معامله در جايگاهي برتر طرح ريزي مي شود . در مذاكرات تجاري ، فردي كه اين تاكتيك را با موفقيت به كار مي برد به طرف مقابل مي گويد كه يا بايد با موضوعي موافقت نمايد يا آن را قبول نكند .

اين تاكتيك براي دستيابي به اهداف ذيل مي تواند بسيار سودمند باشد .

الف : استيلا يافتن بر رقيبي ضعيفتر براي اين منظور ، طرفي كه از امتياز انجام معامله برخوردار است اين تاكتيك را براي وادار ساختن رقيب ضعيفتر به انجام معامله به كار مي برد .

ب : غافلگير كردن طرفي از معامله كه آمادگي ندارد . در اينجا طرفي كه از اين تاكتيك استفاده مي كند ، مذاكره گري را كه در شرايط نامساعدي قرار دارد خلع سلاح مي نمايد . در اين مذاكره ضعيف به خاطر ترس از دست دادن معامله ، يا نداشتن اطلاعاتي كه ممكن است شرايط را به صورت ديگري جلوه گر سازد ، به امضاي قرارداد تن در مي دهد .

ج : به كار بردن طرح هايي با مقتضيات زمان . در اين حالت مذاكره گري كه از موضع ضعيف تري برخوردار است از عدم انجام معامله مي ترسد و اينكه شايد واقعاٌ چنين موقعيتي براي مدت ها برايش فراهم نگردد .

د : به نتيجه رساندن موضوعات . زماني كه به مذاكرات بيشتري نياز نيست و يا ادامه مذاكرات به علت كمي وقت انجام پذير نمي باشد .

در هر موقعيتي ، اين تاكتيك مؤثر است ، چرا كه هميشه تصميم گيري را به طرف مقابل واگذار مي نمايد . خطر عمده در به كار گيري اين تاكتيك اين است كه اگر اين تاكتيك موفق نباشد چه كار بايد كرد . به خاطر وجود اين خطر ، شما بايد هنگام استفاده از اين تاكتيك جايگاهي براي عقب نشيني داشته باشيد و راهي براي رسيدن به آن با حفظ آبرو از قبل فراهم كرده باشيد .

خطر بالقوه ديگر اين روش ، احساس تنفر و انزجاري است كه ممكن است در رقيبتان به وجود آيد . اين خطر را مي توان از چند طريق اعتدال بخشيد :

الف) از طريق تشخيص تنفري كه ممكن است در شخص به وجود آيد .

ب) دوري جستن از هر گونه اقدامي ممكن است احترام طرف مقابل را ضايع كند .

ج) به كار گيري تاكتيك ارتباطات غير رسمي ، براي كاستن اثرات اين تاكتيك مناسب است .

**6- عبور از موانع با يك پرش :**

اين تاكتيك لزوماٌ روش دستيابي يا حفظ نيرو به جهت مذاكره مي باشد . در جريان مذاكرات تجاري ، مهمترين مسئله در مورد اين ديدگاه افشاي اهدافتان براي رقيب مي باشد . بدين وسيله شما رقيبتان را وادار نماييد كه به طور جداگانه اهدافتان را رد يا با آنها توافق نمايد .

اين تاكيتك فوايد زيادي دارد . اول اينكه به شما در دستيابي و حفظ نيروي كنترل در مذاكرات كمك مي نمايد .

دوم : اين تاكتيك شما را قادر مي سازد تا در هر مرحله از مذاكره موضوعي ديگر را مطرح نماييد .

سوم : اين تاكتيك به طور نامحسوسي رقيب را تحت فشار قرار مي دهد كه تعادل خود را از دست بدهد .

چهارم : اين تاكتيك شما را قادر مي سازد كه با موقعيت رقيب ، خود را در مذاكره ارزيابي كرده و در نهايت انعطاف ، نسبت به آن واكنش دهيد .

پنجم : اين تاكتيك امكان اين مسئله را افزايش مي دهد كه رقيبتان با مسئله خاصي كه شما در مذاكره مطرح نموده ايد موافقت نمايد و در نهايت ، اين تاكتيك به تيم مذاكره گرتان كمك مي كند كه از مسئله ي اصلي دور نماند . اين ديدگاه ساختاري ، باعث مي شود كه مذاكره گرانتان جهت را گم نكنند و بدون فكر قبلي و اولويت قائل شدن ، موضوعات مختلف را مد نظر قرار ندهند .

بهترين روش براي مقابله با تاكتيك عبور از موانع با يك پرش اين است كه تمام اوقات كنترل مذاكرات را در اختيار داشته باشيد . استفاده از اين تاكتيك دو خطر عمده دارد :

اول : اينكه اگر شما در استفاده از اين تاكتيك بر عليه مذاكره گري برتر موفق نشويد ، ممكن است تمام استراتژي هاي مذاكره مختل گردد .

دوم : اگر شما اين تاكتيك را كمي به كار بريد در آخر متوجه مي شويد كه شما به جاي آنكه موضوعات را به طور گروهي در نظر بگيريد ،‌ آنها را به طور جداگانه مورد بررسي قرار داده ايد .

**7- در اختيار گرفتن كنترل دستور جلسه :**

يكي از تاكتيك هاي مذاكره ، تهيه دستور رسمي جلسه براي هر جلسه از مذاكرات مهم مي باشد . دستور جلسه اي كه تيمتان آماده مي سازد ، امتيازات زيادي دارد :

اول : اينكه دستور جلسه شما را وادار مي سازد كه اولويت ها و اهدافتان را در مورد جلسه ي مطرح شده مورد بررسي قرار دهيد .

دوم : دستور جلسه توانايي شما را به دست گرفتن كنترل جلسه مذاكره تقويت مي نمايد و بدين وسيله توانايي بالقوه تان را در تحقق بخشيدن به اهداف تيمتان افزايش مي دهد . در دست گرفتن كنترل جلسه تقريباٌ هميشه به عنوان امتيازي مهم در نظر گرفته مي شود ، بخصوص زماني كه اين كنترل شما را قادر مي سازد كه استراتژي هايي از قبل تعيين شده را به كار بنديد و يا مانع از موفقيت نقشه هاي رقيبتان گرديد .

سوم : دستور جلسه معمولاٌ تعادل رقبا را بر هم مي زند ، به خاطر اينكه بيشتر مذاكره گران مهارت در تهيه دستور جلسه ندارد چه برسد به اينكه بخواهند دستور جلسه خوبي ارائه بدهند . زماني كه رقيبتان را هنگام عدم آمادگي غافلگير مي سازيد ، دستور جلسه توانايي شما را در به كار گيري استراتژي هايتان تقويت كرده و تلاش هاي رقيبتان را در به كارگيري سياست هاي مختلف در مذاكره تضعيف مي نمايد .

و در نهايت : دستور جلسه را مي توان به عنوان روش غير مستقيم براي طرح مسائل خود در ميان مسايل ديگر در جلسه استفاده نمود . به همين ترتيب دستور جلسه را مي توان به عنوان ابزاري دقيق براي به كار گيري و يا تقويت استراتژي خاصي از مذاكره به كار گرفت .

**8- نقض مفاد قرارداد :**

جهت تغيير استانداردهاي قرارداد به طوري كه اجراي آن براي هر دو طرف آسان تر شود مورد استفاده قرار مي گيرد . به كار گيري دقيق اين تاكتيك سود زيادي را نصيب شما مي كند . اين سود را زماني به دست مي آوريد كه نوع مفادي كه در قرار داد به كار رفته حقيقتاٌ سود يا حمايت بيشتري را براي رقيبتان نسبت به شما فراهم آورد .

بهترين مقابله با ديدگاه نقض بندهاي قرار داد اين است كه در طرفي كه قرار داد استاندارد را ارائه مي دهد موضع خود را حفظ نمايد و از ايجاد هر گونه تغير امتناع ورزد .

خطر عمده در به كارگيري تاكتيك نقض مفاد اين است كه وكيل طرفي كه فرم قرارداد را ارئه مي دهد درك بيشتري از قوانين حاكم و توانايي بيشتري در استفاده از اين امتياز خواهد داشت ، به طوري كه مي تواند مفادهاي اصلاحي را به نفع طرف مورد نظر تمام نمايد . ( هاريس،1377،59-29 )

**9- گوش دادن[[26]](#footnote-26)1 :**

سؤال پرسيدن بيهوده است اگر به پاسخ ها گوش ندهيد ، با دقت گوش كردن تاكيتك مذاكره ارزشمندي است زيرا اكثر افراد احساسات واقعي شان را در بعضي راه ها توسط آنچه كه آنها مي گويند و نحوه اي كه آنرا مي گويند آشكار مي كند ، نحوه ي بيان دقيق جملات آموزنده تر است .

**10- محدود كردن زمينه[[27]](#footnote-27)2 :**

زمان را در تلاش براي صحبت ،‌ بسياري از نكات مختلف هدر ندهيم بايستي بحث را به عوامل مهم در مذاكره محدود كنيم ، تلاش كنيد كه مسائل كوچكي كه پايان داده شده و براي شما پنهان مانده است بدست آوريد تا شما بتوانيد بر موضوعات حياتي تمركز كنيد .

**11- بالا بردن ريسك3[[28]](#footnote-28)1 :**

بعضي مواقع اين تاكتيك به عنوان تيري در تاريكي شناخته مي شود بعضي شركت ها قادرند كه معامله حساسي را به خاطر توان مالي شان انجام دهند يا همچنان معامله را به طريقي كه رقيبتان نتوانند با آن وفق پيدا كنند ، عوض كنند .

**12- بلوف زدن1[[29]](#footnote-29)2 :**

بلوف زدن تاكتيك ناشناخته اي در ميز مذاكره نيست ، شخصي ممكن است بگويد كه كاري را انجام خواهد داد اگر چيزي اتفاق نيفتد در حالي كه آن شخص هيچ قصدي براي انجام آن ندارد . در مذاكرات اگر شما بلوف مي كنيد و سپس هنگامي كه بلوفتان خواسته شود و آن را انجام ندهيد ، اعتبار زيادي را از دست مي دهيد ، چگونه طرف ديگر مي تواند هر چيزي را كه پس از اين مي گويند باور كند ؟ آنچه كه منظور تان است را بگوييد و آنچه را كه مي گوييد توضيح دهيد . اين كار مزاياي زيادي در تجارت دارد به هر حال مواقعي وجود دارد كه بلوف تاكتيكي با ريسك پايين و بيشتر حرف است .

**13- آينده را گرانتر جلوه دادن2[[30]](#footnote-30)3 :**

 يكي از بهترين راه ها براي اينكه طرف ديگر را به معامله كردن وادار كنيد اين است كه آنها را متقاعد كنيد كه هزينه ها در حال به پايان رسيدن هستند با انتظار هيچي به دست نمي آيد و بيشتر چيزها از دست مي رود .

**14- چيز حواس پرت كن را ايجاد كند :**

 اغلب مذاكره كننده ها شرايط ضعيفي را در مذاكرات وارد مي كنند آنها انتظار ندارند كه با اين شرايظ روبرو شوند ، اما انتظار دارند از آن به عنوان وسيله ي بدست آوردن امتيازات استفاده كنند .

**15- صبر3[[31]](#footnote-31)4 :**

اگر عجله داشته باشيد ممكن نسيت كه معامله خوبي انجام دهيد . اغلب افراد صبورتر پيروز مي شوند به علاوه در مذاكرات فرا فرهنگي ممكن است كه صبر نقطه ضعف ملي مان باشد .

**16- سؤال پرسيدن :**

 پرسيدن سؤال هاي زيركانه بهترين تاكتيك براي يادگيري آنچه كه ما نياز با دانستن براي طرف ديگر داريم وهمچنين در مورد هدايت آنها به طريقه تفكر خودمان است.( H.Bukirk and D.Buskirk , 1992 , 318 , 323 )

**پاره اي از تاكتيك هاي خدعه آميز رايج :**

تاكتيك هاي خدعه آميز را مي توان به 3 دسته تقسيم كرد : فريب كاري آگاهانه ، جنگ رواني و تاكتيك هاي فشار روي موانع .

**اول فريبكاري آگاهانه :** شايد رايج ترين نوع تاكتيك هاي مبتني بر نيرنگ و خدعه ، قلب حقايق تقلب در بيان ميزان اختياراتي است كه دارند يا وارونه نشان دادن مقاصدشان باشد :

1- اطلاعات نادرست و ساختگي : قديمي ترين شكل مذاكره بر اساس نيرنگ اين است كه آگاهانه اظهارات خلاف واقع بيان مي شود .

2- اختيارات مشكوك و مبهم : طرف مقابل ممكن است به نحوي وانمود كند كه شما تصور كنيد كه آنها نيز مانند شما داراي اختيار كامل براي سازش هستند و حال آنكه واقعيت چنين نباشد . پس از اينكه تا حد ممكن و به مقدار زياد شما را تحت فشار قرار مي دهند و با شما به توافقي مي رسند كه تصور مي كنيد يك توافق قطعي و نهايي است .

3- مقاصد مشكوك : جايي كه مسأله به صورت بيان خلاف واقع مقاصد آنان در ارتباط با موافقت نامه مورد نظر است ، اغلب اين امكان وجود دارد كه در خود موافقت نامه تدابيري براي مقابله با اين تاكتيك خدعه آميز ، انديشيد .

 4- بيان بخشي از حقيقت مساوي با فريب كاري نيست : فريب كاري آگاهانه نسبت به حقايق يا مقامه يك فرد ، با عدم افشاي كامل تفكرات فعلي آن مشخص كاملاٌ يكي نيست . مذاكرات مبتني بر حسن نيت لازمه اش افشاي تمام حقايق نيست .

**دوم جنگ رواني :** اين تاكتيك ها براي اين طراحي شده كه شما را دچار ناراحتي كنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهيد مذاكرات را هر چه زودتر به پايان رسانيد .

1- موقعيت هاي اضطراب آور : در مورد جريانات رواني كه مذاكرات تحت آن انجام مي شود نوشته هاي زيادي تحرير شده است . اگر اطلاق محل مذاكره شلوغ و پر سر و صدا است ، اگر درجه حرارت خيلي بالا يا خيلي پايين است ، اگر جايي براي يك مذاكره گر داخلي بين گروه خودتان نيست ، آگاه باشيد ممكن است تمام اين شرايط آگاهانه طراحي و ايجاد شده است كه شما را وادار سازد بخواهيد به سرعت به توافق برسيد و اگر لازم باشد براي رسيدن به اين هدف امتيازاتي بدهيد .

2- حملات شخصي : علاوه بر صحنه سازي در مورد محيط فيزيكي محل مذاكرات ، راه هاي ديگري نيز وجود دارد كه طرف ديگر از آن طرق استفاده كند و بيانات شفاهي يا رفتار ناشايست در شما ايجاد ناراحتي بكند .

3- بازي تكراري آدم خوب / آدم بد : يكي از اشكال فشار رواني كه در بردارنده فريب و فريب كاري است بازي تكراري شخص خوب / شخص بد است . اين تكنيك با خشن ترين وجه خود در فيلم هاي پليسي قديمي ظاهر مي شود . پليس اول ، متهم يا شخص مضنون و مشكوك به ارتكاب جنايات و جرايم زيادي ، را مورد تهديد قرار مي دهد وي را زير يك نور خيره كننده مي نشاند ، او را اين طرف و آن طرف مي كشاند ، سپس تنفسي مي دهد و اطاق را ترك مي كند . بعد از آن پليس دوم ( شخص خوب ) چراغي را كه نور شديدي دارد خاموش مي كند و از رفتار پليس خشن عذرخواهي مي كند . وي مي گويد مي خواهد شخص خشن را كنترل كند ولي تا وقتي مظنون با وي همكاري نكند از عهده اين كار بر نمي آيد . نتيجه : مظنون آنچه را كه مي داند اعتراف و بيان مي كند . آدم خوب / آدم بد به يكي از اشكال صحنه سازي رواني در مذاكرات است . اگر پي به اين بازي ببريد در دام آن گرفتار نخواهيد شد .

4- تهديد ها : تهديد يكي از بدترين و زشت ترين انواع تاكتيك هايي است كه در مذاكرات به كار مي رود ، تهديد نوعي فشار است . فشار غالب اوقات درست نتيجه عكس مورد نظر را به بار مي آورد . هر نوع فشاري در جهت مقابل فشار ديگري را به همان ميزان ايجاد مي كند مذاكره كننده خوب به ندرت دست به تهديد مي زنند . براي اينكه تهديد مؤثر واقع شود بايد طرز مطلوبي به طرف منتقل و بيان شود .

**سوم تاكتيك هاي فشار روي مواضع :**

اين تاكتيك چانه زني براي اين طراحي مي شود كه موقعيت را به نحوي سازماندهي كند كه فقط يك طرف بتواند امتيازات كارساز بگيرد .

1- امتناع از مذاكره : وقتي طرف كلاٌ از مذاكره خودداري مي كند شما چه كار مي توانيد
بكنيد ؟ اول : تاكتيك طرف مقابل را بشناسيد و اين تاكتيك را به عنوان يك روش و عمل مذاكره تلقي كنيد . يكي از انواع اقدامات اين است كه پيش شرط هايي براي مذاكره قائل شوند . دوم ،
درباره ي امتناع آنان از مذاكره صحبت كنيد ، يا به طور مستقيم يا به طور غير مستقيم ، از طريق شخص ثالث ، با آنان ارتباط برقرار كنيد . به صرف اينكه از مذاكره امتناع مي كنند به آنها حمله نكنيد ، بلكه دريابيد كه منافع آنان در عدم مذاكره چيست .

2- درخواست هاي افراطي : مذاكره گران معمولاٌ با پيشنهادهاي افراطي مذاكرات را آغاز
مي كنند . مذاكره گران در صددند كه با اعلام يك موضع اوليه افراطي به نتيجه مطلوب تري برسند ، مبتني بر اين تئوري كه طرفين نهايتاٌ با تقسيم ميزان اختلاف قيمت و خواسته هاي خواسته شده دو طرف ، به توافق خواهند رسيد .

3- خواسته هاي فزاينده : يك مذاكره كننده ممكن است در برابر هر امتيازي كه به او مي دهيد خواسته تازه اي را مطرح كند او ممكن است حتي باب مذاكره را در مورد موضوعي كه فكر مي كنيد حل شده مجدداٌ بگشايد . منافع اين تاكتيك در اين است كه امتيازاتي را كه شما به دست مي آوريد در كل و روي هم رفته كاهش مي دهد و اثر رواني آن اين است كه شما را وادار مي كند بدون تأمل و به سرعت موافقت كنيد ، قبل از اينكه خواسته هاي تازه اي را مطرح كنند .

4- تاكتيك هاي موضع غير قابل تغيير : تاكتيك هاي موضع غير قابل تغيير ،‌ شبيه تاكتيك تهديد ، متكي بر روش بيان و انتقال آن به طرف مذاكره است .

5- شريك سر سخت : شايد رايج ترين تاكتيك مذاكراتي كه براي توجيه تسليم نشدن به در خواست هاي شما به كار مي رود اين است كه طرف مذاكره بگويد كه وي شخصاٌ مخالفتي با درخواست شما ندارد ولي شريك سرسخت وي اجازه اين كار را به وي نمي دهد .

6- تأخير حساب شده : اغلب اوقات طرف مذاكره كوشش مي كند كه رسيدن به يك تصميم را تا زماني كه فكر مي كند موقع مناسبي براي اخذ آن تصميم باشد به تأخير بياندازد .

7- يا بپذير يا رد كن : اين روش مؤثر و كارآمد در تجارت است ولي اين عمل مذاكره نيست . اين روش راه و رسم اخذ تصميم به صورت متقابل و مشترك و ناشي از گفتگو نيست . براي برخورد با اين تاكتيك ، اول سعي كنيد اين تاكتيك را ناديده بگيريد . مثل اينكه چنين جمله اي را نشنيده ايد ، به گفتگوي خود ادامه دهيد يا به نحوي موضوع را عوض كنيد و شايد يك راه اين است كه در اين گفتگوها راه حل هاي ديگري ارائه كنيد . ( فيشر و يوري ،‌ 1383 ،‌ 211-197 )

**شش عامل مهمي كه مذاكره كننده بايد بداند :**

1- هزينه ها : هزينه ها براي مذاكرات موفقيت آميز حياتي است با كمال تعجب بسياري از افراد به مذاكره بدون آگاهي از هزينه هايي كه براي آنها در بردارند وارد مذاكره مي شوند .

2- زمان : فشارهاي زماني براي هر دو طرف چه چيز است ؟ طرف ديگر بايستي با چه سرعتي عمل كند ؟ اگرخريدار تحت فشار نباشد پس فروشنده وظيفه مشكل تري براي معامله كردن دارد . از زماني كه فشار زيادي بر خريدار براي خريدن وجود داشته باشد . مديريت زمان براي مذاكره خوب ضروري است تا آنجا كه ممكن است زمان زيادي به خودتان بدهيد زيرا به نظر مي رسد مذاكره معاملات زمان مي برد .

3- راه حل ها : چه بديل هاي براي هر دو طرف موجود است ؟ آيا خريدار بايستي از شما بخرد ، يا آيا شما رقابت واقعي داريد ؟ آيا شما به اين يك مشتري مي فروشيد ؟ يا گزينه هايي ديگري هم وجود دارد . يك اصل تجارت خوب توسعه و حفظ بسياري از انتخاب ها تا آنجاي ممكن است .

4- اختيار[[32]](#footnote-32)1 : چه كسي تصميم نهايي را مي گيرد ؟ اغلب طرف ديگر مراقبت زيادي مي كند تا اختيار واقعي را مخفي كند ، اكثر متخصصان مذاكره توصيه مي كنند كه هرگز به طرف ديگر اجازه ندهيد كه از اين آگاهي پيدا كند كه تصميم نهايي را شما مي گيريد .

5- نا اميدي[[33]](#footnote-33)2 : با چه سختي طرف ديگر به اين معامله نياز دارد . افراد اغلب وارد چنين تنگناهايي ناميدي مي شوند كه تمام قدرت چانه زني را از دست مي دهند آنها بايستي هر چه كه پيشنهاد مي شود را بپذيرند .

6- توافق : در موقعيت هاي فروش غير عادي نيست كه افرادي را در طرف ديگر ميز مذاكره داشته باشيم كه از پيشنهادتان حمايت كند آنها را مي خواهند . اگر شما به آنها اجازه بدهيد اين كار را انجام بدهند به شما براي فروش كمك خواهند كرد . برعكس : آيا كسي در طرف مذاكره مخالفي هست ؟ چه كسي با شما مخالف است و برا ي انجام نگرفتن معامله تلاش مي كند ؟ شايد راهي براي حذف چنين مخالفي وجود دارد يا همچنين راهي براي كاهش اثراتشان در فروش وجود دارد . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 316 ‌ )

**شش اصل كليدي موفقيت در مذاكره :**

اگر چه اين شش اصل بر فرايند فروش متمركز بوده، اما مي تواند در هر نوع مذاكره شخصي و يا كاري به كار گرفته شود.

1. به خاطر داشته باشيد كه مذاكره يك فرايند جاري و دردست اقدام مي باشد نه يك واقعه يا رخداد.
2. از نگرش و ذهنيت چاپلوسانه بپرهيزد.
3. براي مذاكره آماده شويد. اطلاعات نيرو و توان شما مي باشند.
4. قبل از شروع مذاكره بهترين و بد ترين برنامه را براي خودتان و مشتري احتمالي شناسايي و تعيين كنيد.
5. براي ارتقاء موضع و مرتبه مذاكره تان به ايجاد ارزش بپردازيد.
6. انتظار مبادله را داشته باشيد(Gibson,2003,2 )

**مذاكره معطوف به عاقبت :**

براي رسيدن به ذهنيت عاقبت انديش بايد پنج تغيير در رفتار مذاكره كننده داده شود :

1- در ذهن خود ، كار را از عاقبت آن شروع كنيد .

اگر قرار باشد طرفين قرارداد از منافع قرارداد بهره مند شوند بايد در جريان مذاكره با حسن نيت همكاري كنند . به همين خاطر ، طرف هاي مذاكره كننده بايد دور انديش و آينده نگر باشند .

2- كمك كنيد طرف مقابل هم آمادگي پيدا كند .

اگر براي قرارداد جزو قاعده بازي باشد ، در آن صورت بايد با آمادگي پاي ميز مذاكره نشست . اما اين آمادگي ،‌ اگر چه لازم است ، ولي كافي نيست . هر طرف هم بايد براي اجراي قرارداد آمادگي پيدا كند .

3- سودآوري قرارداد بايد مسئوليت مشترك هر دو طرف باشد .

اگر منافع حاصل از قرارداد در راستاي مصالح و منافع طرف قرارداد نباشد و نتواند نفعي عايدش كند ، تركش ها فقط به او اصابت نمي كنند ، بلكه همه را مي گيرد . بد بختانه ، معامله گران غالباٌ در صدد هستند در خفا به هدف هاي خود دست يابند . اما بي خبر نگه داشتن ذي نفعان داخلي از معامله اي كه قريب الوقوع است مي تواند پيام هاي منفي داشته باشد . افراد و قسمت هايي كه قرار داد بر آن ها اثر مستقيم دارد فرصت بررسي پيشنهاد ها و دفع خطر يا اصلاح پيامدها را نخواهد داشت و كساني كه در موضوع مورد بحث اطلاعي دارند ، فرصت مبادله آن را پيدا نمي كنند ، زيرا به اهميت آن واقف نيستند .

4- قرار داد بايد براي هر دو طرف ، پيامي يكسان داشته باشد .

معامله هاي پيچيده و چند وجهي ، در دوران اجرا به همكاري عده زيادي نياز دارد . پس از عقد قرارداد ، تيم قرار داد بايد همه را به سرعت با شرايط قرار داد ، دهنيت دوران مذاكره و بده بستان هان آن دوران آشنا كند . اگر به جاي اين روش ، قرارداد را در خلأ تحويل تيم هاي اجرايي و آن را رها كنيم تا به طور مستقل قرارداد را تعبير و تفسير كنند، هر كس ظن خود قرارداد را براي اجرا تفسير خواهد كرد .

5- مذاكره را هم مثل اينكه فرايند كسب كار اداره كنيد ؟

مذاكره كردن در حالي كه افراد بايد مراحل اجرايي را در نظر داشته باشند ، آسان نيست ، به جاي فقط گرفتن بله از طرف مذاكره ، بايد دائم در انديشه هزينه ها و چالش هاي دوران اجرا بود . بايد از انواع مشورت هاي داخلي استفاده كرد تا در زمان اجرا همگي هم سو در يك جهت حركت كنند . در ضمن بايد اطمينان پيدا كرد ، طرف مقابل هم به اندازه كافي آمادگي پيدا كرده است .

اگر هدف نهايي امضاي قرارداد باشد ،‌ امكان موفقيت در مرحله اجراي قرارداد اندك خواهد بود . دستاورد مذاكره فقط سند قرارداد نيست . بلكه سود حاصل از اجراي تعهدات قرارداد است . مذاكره كنندگان كه اين نكته را مي دانند ، از نظر آمادگي با معامله گران فرق دارند . آنجا نمي پرسند طرف مقابل تا كجا حاضر است امتياز بدهد ؟ بلكه مي پرسند چه طور مي توانيم با هم ارزش آفريني كنيم ؟ شيوه مذاكره كردن عاقبت انديش نيز فرق دارد ، زيرا مي دانند امضاي قرارداد به تنهايي ارزش ندارد ، بلكه ارزش واقعي به دنبال عقد قرارداد و در مرحله پياده كردن آن حاصل مي شود . ( ارتل ،‌ 1383 ، 41-35 )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| شگردهاي مذاكره | مذاكره كنندگان معامله گر | مذاكره گران عاقبت انديش |
| غافلگيري | در مراحل حساس مذاكره ، بازيگران يا اطلاعات ديگري را وارد صحنه مي كند . در پايان مذاكرات ، مسائل تازه اي را مطرح مي كند.  | موضوع ها را پشياپيش مطرح مي كند تا هر دو طرف آماده شوند .پرسشهايي را مطرح و اطلاعات مربوطه را ارئه مي كند . مسائل احتمالي بعدي را حالا مطرح مي كند . |
| تبادل اطلاعات  | نم پس نمي دهند .از يادآوري بد فهمي هاي طرف مقابل پرهيز مي كند | يك گروه حقيقت ياب با مشاركت دو طرف تشكيل مي دهد . از پژوهش ها و تحليل هاي شخص ثالث استفاده مي كند . با صراحت مفروضات طرف مقابل را جويا مي شود . |
| شگردهاي انعقاد قرارداد | مهلت ها و مورد ها را تصنعي تعيين مي كند . تهديد به تشديد شرايط مي كند . پيشنهادهاي يك جانبه مي دهد . | مسائلي را مطرح مي كند كه براي موقفيت معامله لازم است . راهبرد ارتباطي مشترك مشخص مي كند.  |
| تعهدهاي واقع بينانه | به جاي سنجش علمي بودن مسائل سعي مي كند آن ها را مستند كند و مدرك بگيرد . براي ايجاد تضمين در اجراي تعهدها ، بند جريمه پيش بيني مي كند . | درباره ي توانايي طرفين در ايفاي تعهدها ، پرسش هاي جدي و صريح مطرح مي كند . بحث هاي اجرايي بودن قرار داد را به دغدغه اي مشترك تبديل مي كند .تمهيداتي را براي اعلام نارسايي ها در مراحل اوليه در نظر مي گيرد و برنامه هاي اقتضاي تدارك مي بينيد . |
| تصميم گيري و ذي نفعان  | مشاركت در بحث ها را به تصميم گيرندگان محدود مي كند . بيروني ها را آنقدر در تاريكي نگه مي دارد تا كار از كار بگذرد و نتوانند به موقع نكته سنجي كنند  | بارها اين پرسش را درباره ذي نفعان طرح مي كنند : تصديق چه كسي لازم است ؟ همكاري چه كسي لازم است ؟ چه كسي ممكن است در مرحله اجرا اخلال ايجاد مي كند ؟ |

**اصول مذاكرات فروش[[34]](#footnote-34)1 :**

كه توسط مشاوره و آموزش BGI ( Bay Group Internatinal ‌ ) توصيف شده است :

1- راه حل تان را سودمندانه مستقر كنيد . فرشندگان ماهر محيط باارزش را براي مذاكرات با اجراي مؤثر راه حل شان ايجاد مي كند .

2- اهداف بالا را ايجاد كنيد . آنهايي كه در پي مزاياي بيشتري در مذاكرات هستند عموماٌ مزيت بيشتري را بدست مي آورندوآنهايي كه اهداف پايين را منتقل مي كنند عموماٌ كمتر بدست مي آورند.

3- اطلاعات را ماهرانه اداره كنيد . متخصصان فروش ماهر با دقت استراتژي براي دادن و بدست آوردن اطلاعات مهم در مذاكرات برنامه ريزي مي كنند .

4- طيف كامل و نقاط قوت قدرتان را بشناسيد . متخصصان فروش مطمئن با احتمال زياد در مورد معامله هاي سود آورتري مذاكره مي كنند .

5- نيازهاي مصرف كنندگان را بيش از خواسته هايشان برآورده كنيد .

6- بر طبق برنامه عمل كردن ، ( Andrea , 2005 , 21-22 )

كه در اين تحقيق به اين نتيجه رسيدند كه بهترين روش براي بهبود مهارت مذاكره در فروش ، شامل مهارت قوي ، رهبري وتقويت مداوم ارتباطات است كه :

نشان داد كه مهمترين استفاده فروشنده از 6 اصل مذاكره فروش براي بهينه ساختن معاملات فروش است.

با كمك فروشندگان وابستگي زياد بين مهارت مذاكره و انجام استراتژي فروش را فهميدند.

قروشندگان با دادن بازخورددر جاهايي كه اشتباه مي كردند براي تقويت مذاكراتشان به ويژه در روش هاي بهبود كمك كردند

ايجاد فرصت هايي براي فروشندگان تا مهارت هاي جديد را در محيطي با با ريسك كمتر و مطمئن و مناسب تمرين كنند. ( Andrea , 2005 , 23-24 )

مذاكره جنبه مهم فروش است ( Pullins & etal , 2000 , 466 )

مذاكره يك فرآيندي موجود در فروش است ، مطالعه مذاكره در زمينه فروش سوابق ، فرآيند و نتايج را در نظر مي گيرد . پس ما به درك اين عوامل نياز داريم چون آن فرآيند مهمي در فروش است. ( همان منبع )

**سو گيري هاي تصميم گيري كه مانع مذاكرات اثر بخش مي شود :**

هفت نوع سوگيري كه مي تواند مانع ديدن فرصت ها شوند عبارتند از :

1- گسترش غير منطقي تعهد – معمولاٌ مردم مي خواهند كه يك شيوه ي عمل از قبل انتخاب شده را بدون توجه به هر نوع توصيه ي تحليلي عقلاني استمرار بخشند . اين اصرار غلط مي تواند باعث اتلاف انرژي ، وقت و پول زياد شود .

2- سهم ثابت تصوري – مذاكره كنندگان تصورشان بر اين است كه سودشان بايد از ضرر ديگران حاصل شود . همانگونه كه در چانه زني تلفيقي وضع نبايد چنين باشد . غالباٌ راه حل هاي برد – بردي هم وجود دارد .

3- متكي كردن و سازگاري ها – تمايل مردم غالباٌ براين است كه قضاوت هاي خود را بر اطلاعات بي ربط مانند پيشنهاد اوليه ،‌ متكي كنند . عوامل بسياري بر موضع گيري هاي اوليه ي افراد به هنگام ورود به مذاكره تأثير مي گذارد . مذاكره كنندگان اثر بخش اجازه نمي دهند تكيه گاه اوليه ،‌ ميزان اطلاعات و عمق تفكري را در ازريابي اوضاع و احوال به كار مي گيرند به حداقل برسانند ، و براي پيشنهاد اوليه رقيب نيز در همان ابتداي مذاكره ارزش و اعتبار بسياري قائل نمي شوند .

4- تنظيم كردن اطلاعات .

5- در دسترس بودن اطلاعات – مذاكره كنندگان بر اطلاعاتي كه آسان و سريع در اختيارشان قرار مي گيرد يبش از حد اعتماد مي كنند ، و اعتنايي به ارتباط بيشتر داده ها ندارند . اين اطلاعات ، اطلاعات قابل اطميناني تلقي مي شود ، در حالي كه چنين نيست .

6- طعن و لعن برنده – در بيشتر مذاكرات يكي از طرفين اطلاعاتش از ديگري بهتر است . با وجود اين افراد مذاكره كننده به گونه اي عمل مي كنند كه گويي رقيب آنان فعال نيست و اطلاعات ارزشمندي را كه مي توان با تعمق در مورد تصميمات طرف ديگر آموخت ناديده مي گيرند . طعن و لعن برنده بازتاب تأسفي است كه شخص غالباٌ بعد از ختم مذاكره احساس مي كند .

7- اعتماد بيش از حد – درهم آميختن بسياري از جهت گيري هاي سابق مي تواند اعتماد شخص به خود را در داوري و يا انتخاب هايش افزايش دهد . وقتي مردم اعتقادات و انتظارات خاصي داشته باشند ، اطلاعاتي را كه با آنها متناقض اند را ناديده مي گيرند . نتيجه آن مي شود كه مذاكره كنندگان بيش از حد اعتماد كنند ، و اين نيز به نوبه خود انگيزه مصالحه كردن را كمتر مي كند . ( رابينز ، 1377 ، 246-244 )

**مسائل ميان فرهنگي در مذاكره :**

پيش فرض هاي زير بنايي مذاكره اثر بخش در بخش هاي مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه اي با هم دارند .

ويژگي هاي فرهنگي مي تواند بر فرآيند مذاكرات اثرات زيادي بگذارد و در زمينه هاي زير مؤثر واقع شود .

- ميزان آمادگي و تدارك براي مذاكره

- تأكيد نسبي بر كار در مقايسه با تأكيدي كه بر رفتار بين افراد مي شود .

- شيوه ها يا تاكتيك هايي كه مورد استفاده قرار مي گيرد .

- تعيين مسير مذاكره ( رابينز ، 1381 ، 286 )

رهيافت عمومي نسبت به مذاكره فرهنگ هاي مختلف با هم فرق مي كند اگر چه استثناهايي در هر فرهنگ وجود دارد . گذشته از اين ، افراد در فرهنگ هاي گوناگون ممكن است ادراك هاي متفاوتي از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند .

يكي از رهيافت هايي كه مي توان در مذاكرات بين فرهنگي از آن استفاده نمود ، استناد به يك ضرب المثل قديمي است كه مي گويد ، « وقتي در رم هستي ،‌ مانند رميان رفتار كن » . البته اين رهيافت داراي دو شكل است . اول اينكه بسياري از غير رمي ها قادر نيستند ماند رمي ها رفتار نمايند ، دوم اينكه بسياري از رمي ها نيز احتمالاٌ با غير رمي مانند رمي رفتار نمي كنند .

در بازاريابي بين المللي ، فروشنده يا مذاكره كننده ابتدا ، بايد پي به هدف و نيازهاي واقع خريدار ببرد ، به طور كلي در يك مذاكره در ساختار ذهني طرف مقابل يعني منطق ، ادراك ، شناخت ، نحوه برنامه ريزي و تصميم گيري وي از شخص به شخص ديگر از فرهنگي به فرهنگ ديگر متفاوت است ، اهميت دارد . ( اسماعيل پور ، 1380 ، 320 )

مذاكره گران آسيايي بر حفظ آبروي طرفين تأكيد دارند . رك بودن يا نقاد بودن بيش از حد ، غير صميمي ، بي صبر و غير قابل انطباق بودن ، موجب نامؤثر شدن مذاكره مي گردد .

مذاكره با روس ها به طور تاريخي ، چالش هاي متفاوتي را به وجود مي آورد . روسها با شروع بحث روي مطلوب هاي بيان شده تأكيد مي كنند و برقراري رابطه ي تأكيدي ندارند . آنان امتيازهاي كمي مي دهند و از آنجا كه امتيازدهي طرف مقابل را نشانه ي ضعف او تلقي مي كنند تقريباٌ هرگز به فكر جبران آن نيستند . شهرت روسها در مذاكره به عدم تلاش براي بر قراري رابطه مستمر با طرف مقابل است . اغلب موضع آغازين افراطي دارند و هر گونه موعد مقرر را ناديده مي انگارند .

از سوي ديگر ، اعراب عمدتاٌ از سبك ها عاطفي به جاي سبك مذاكره عقيدتي يا واقعي استفاده مي كنند . اعراب در سراسر فرآيند مذاكره تقاضاهايي مطرح مي كنند و امتياز هايي مي دهند و تقريباٌ هميشه امتيازهايي را كه طرف مقابل داده است جبران مي كنند . آنان در آغاز موضع افراطي مي گيرند ولي به ندرت بر موعد مقرر تأكيد مي كنند . اعراب بر ايجاد ، روابط بلند مدت تأكيد دارند و بدين ترتيب جو كسب و كار و روابط شخصي براي آنان حياتي است .

مردم آمريكاي شمالي بر عكس اعراب ، به جاي آنكه عواطف ذهني يا مطلوب هاي ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعيت هاي عيني به اقامه دعواي منطقي عليه بحث هاي مقابل متوسل
مي شوند .

آمريكائيها در آغاز ممكن است امتيازهاي كمي به دهند ولي به طور معمول بعدها امتيازهايي را كه طرف مقابل داده است بر مي گردانند . آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاكره مي شوند و روابط كوتاه مدت برقرار مي كنند و براي موعد مقرر ارزش زيادي قائل اند .

در مكزيك ، روابط شخصي بخش مهمي از مذاكره در زمينه كسب و كار به شمار مي آيد . مهمان نوازي در كسب و كار اولويت اول را دارد و مذاكره با الطاف اجتماعي آغاز مي شود و براي موفقيت مذاكره ، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وي ضروري است . مديران اجرايي مكزيكي بارها اعتراض شديد خود را به مذاكره كنندگان امريكاي شمالي به دليل تمايل آنان براي پرداختن به اصل موضوع در آغاز جلسه مذاكره ابراز داشته اند . مكزيكي ها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشايند و خلاف ادب مي دانند . آنان در آغاز محتاطانه و حتي شايد با سوء ظن وارد مذاكره مي شوند و دوست ندارند ناخودآگاه جلوه كنند و از كندي مراحل آغازين مذاكره سوءاستفاده شود ، بنا بر اين ، گفتگو هاي آغازين بايد غير مستقيم ، محتاطانه و اكتشافي باشد و طرح ديدگاه ها يا پرسش هاي مستقيم بايد به بعد موكول شود در نتيجه ، هرچند گفتگو زياد مي شود ولي كمتر به مذاكره حقيقي پرداخته مي شود ، مكزيكي ها ترجيح مي دهند مذاكره را بايك پيشنهاد كلي شروع كنند و بعد به تشريح مباحث بپردازند . نتايج نهايي با كمترين رسيدگي به جزئيات حاصل مي شود . آنان توافق هايي را ترجيح مي دهند كه با يك شناخت شفاهي قوي همراه باشد . آنها بر اين باورند كه توافق هاي نوشتاري اولويت دوم را دارند و تعهد شفاهي تنها پشتوانه ي قوي است . به هر حال ، گاهي اوقات بيانات شفاهي به ظاهر مثبت ، در ضمن مذاكره ، صرفاٌ براي حفظ آبروست و جواب رد بعداٌ از طريق پست ارسال مي شود . ( رضائيان ، 1382 ، 136 ) .

مردم فرانسه از پديده تعارض و تضاد رويگردان نيستند . آنها معمولاٌ از طريق دگر انديشي كسب شهرت مي نمايد . در نتيجه فراسوي ها وقت زيادي صرف مذاكره و چانه زني مي كنند و به هيچ وجه نگران ديدگاه ها و خواسته هاي طرف مذاكره نيستند . مردم چين هم مي كوشند تا از فرايند مذاكره به نفع خود بهره برداري كنند ، البته به دليل ديگري . آنان بر اين باورند كه مسير مذاكره هيچ پاياني ندارد .

در سراسر دنيا ،‌ آمريكاييها شهرت يافته اند كه انسان هاي بردبار نيستند و همراه مي كوشند تا ديدگاه خود را بر ديگران تحميل كنند و دوست دارند كه ديگران ديدگاه هاي آنها را بپذيرند . مذاكره كنندگان آگاه و مهار متعلق به كشورهاي ديگر با توجه به اين ويژگي ها سعي مي كنند مذاكره هاي خود را در مسيري پر بازده سوق دهند و در پايان بر ميزان دوستي خود بيفزايند.(رابينز،1381، 286 )

مذاكراتي كه در ايران با ساير مشورهاي خاور ميانه بسيار طولاني و طي چند ماه صورت مي گيرد ، در كشورهاي اروپايي و يا آمريكاي شمالي ممكن است ظرف چند ساعت به نتيجه برسد ( اسماعيل پور ، 1380 ، 361 )

در تحقيقي كه بر روي مذاكره هاي گفتاري و داد و ستد هاي غير گفتاري انجام شد كه در نشست هاي نيم ساعته بر روي مردم آمريكاي شمالي ، ژاپن و برزيل انجام گرديد . برخي از اين اختلاف ها بسيار جالب بود . براي مثال به طور متوسط ، برزيلي ها 83 بار گفتند « نه » ، در حالي كه ژاپني ها 5 بار و مردم آمريكاي شمالي 9 بار از اين كلمه استفاده كردند . ژاپني ها 5 دفعه و هر بار بيش از ده ثانيه در يك نشست سي دقيقه اي سكوت كردند . آمريكايي ها به طور متوسط 5/3 بار و برزيلي ها هيچ زمان سكوت نداشتند . ژاپني ها و آمريكايي ها حرف طرف ديگر را قطع مي كردند ، ولي ميزان اقدام آنها ، از اين بابت برابر بود ولي برزيلي ها 5/2 برابر بيشتر از آمريكاييها و ژاپني ها حرف طرف مقابل را قطع مي كردند . سرانجام ژاپني ها و آمريكاييها هيچ برخورد جسمي با طرف مذاكره با استثناي دست دادن نداشتند ، ولي برزيلي ها هر نيم ساعت يك بار تماس جسمي با يكديگر برقرار مي كردند . ( رابينز ، 1381 ، 287 )

**بررسي تطبيقي سبك هاي مذاكره در جهان :**

سبك مذاكره در هر كشور از ويژگي هاي فرهنگي موجود در آن كشور تأثير مي پذيرد و لذا به تعداد فرهنگ هاي گوناگون ، سبك هاي مذاكره وجود دارد . با اين وجود به چند مورد از طبقه بندي هاي بسيار كلي كه در اين زمينه ارائه شده است اشاره مي گردد :

1- سبك كل گرا در مقابل مرحله به مرحله :

در سبك كل گرا ، مذاكره كننده داراي ديدي كلان نسبت به موضوع بوده و مي كوشد تا موضوع را به صورت يك كل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه هاي اساسي و عمومي آن با طرف مقابل به توافق برسد مثل چيني ها . در مقابل عده اي علاقه مند تا فرآيند مذاكره را به صورت مرحله به مرحله به پيش ببرند . در چنين وضعيتي ،‌ افراد موضوع را به اجزايي تقسيم مي نمايند و در هر مرحله به طور جداگانه به يكي از آن اجزا مي پردازند و پس از توافق در مورد يكي مرحله ، به مرحله ي بعدي مي رسند مثل آمريكاييها .

2- سبك مصالحه در مقابل مواجهه :

در سبك مصالحه يا سازگاري ، طرفين مذاكره سعي دارند تا ارتباط ميان خود را به نحوي تنظيم كنند كه به تضاد و مواجهه منجر نشود . در مجموع ، براي هماهنگي و سازش با طرف مقابل ، ارزش زيادي قائلند . معتقدترين به اين سبك ، از برخورد با طرف مقابل مي پرهيزند و اكر احساس كنند كه طرف مقابل از تاكتيك هاي ماجهه بهره مي گيرد ناراحت مي شوند . معتقدين به سبك مواجه مثل روس ها ، مذاكره را محملي براي احقاق حق خويش قلمداد مي نمايند و از هر فرصتي براي تحقق اهداف خود بهره مي گيرند . به طور كلي ، پيروان اين سبك كسي كه به دنبال سازش با طرف مقابل باشد را فردي ترسو ، ضعيف و بي ارزش مي دانند .

3- سبك اغواگرايانه :

در اين سبك ، طرفين سعي مي كنند چهارچوب يكديگر را شناسايي نموده و با طرح سؤالات و ارائه اطلاعات ، پذيرفتن اشتباه و گاه ابراز سخناني اغوا كننده و خوشايند طرف مقابل ، حريف را به قبول نظرات خود ترغيب كنند مثل برزيليها . ( انواري رستمي ، 1383 ، 97 )



نمودار 5 – 2 مقايسه روند مذاكرات بين آمريكايي ها و ژاپني ها

مذاكر نوعي ارتباط ميان دو طرف براي نيل به توافق پيرامون نيازها و نظرات متفاوت مي باشد و سبك هاي مذاكره در كشورهاي جهان تحت تأثير تفاوت فرهنگ ها و نظام هاي ارزشي متفاوت كشورها قرار مي گيرد . ميزان تأكيد بر هر يك از مراحل مذاكره شامل ايجاد رابطه ، تبادل اطلاعات ، اعمال نفوذ ، نتيجه گيري و عقد قرارداد نيز متفاوت بوده و از تفاوت هاي فرهنگي تأثير مي پذيرد .

رهنمود كلي در مذاكرات عبارتند از : تعيين گروه مذاكره و مشخص كردن افراد واجد شرايط ، تجهيز اين افراد به اطلاعات مورد نياز در خصوص موضوع مذاكره شامل ماهيت و موضوع مذاكره ،‌ ابعاد گوناگون آن ، امكانات و محدوديت هاي طرف مذاكره و ... ، طراحي مذاكره شامل تقاضاهاي اوليه ، سبك كار ، تقدم و تأخر موضوعات مطروحه و ساير جزئيات مرتبط . به طور كلي ، متانت ، احترام متقابل و تطبيق شيوه هاي مذاكره با ويژگي هاي محيطي كشور ميزبان تأثير بسزايي در موفقيت مذاكرات خواهد داشت . اگر چه برقراري ارتباطي مؤثر با طرف مقابل در مذاكره رمز موفقيت به شمار مي آيد ولي موانع و مشكلات متعددي بر سر راه آن وجود دارد . اهم اين مشكلات عبارتند از :

- مشكل خوب گوش ندادن

- فقدان بازخورد

- وجود بازخورد ساختگي

- انتقادناپذيري

- تعصب و جانبداري انتخابي

- تأثير گروه

- احساسات

- سر و صدا

- اندازه سازماني

- جا و مكان و زمان

- زبان ارتباطي

- موانع فرهنگي

- ارتباطات مكتوب و نوشتاري . ( همان منبع )

در مذاكرات بازاريابي بين المللي بايد به موارد زير توجه كنيم :

ژاپن : قبل از وقت شروع مذاكره ، در محل حاضر شويد .

تايوان : هرگز به شخص ساعت ديواري هديه نكنيد ، اين امر باعث قطع رابطه است .

هنگ كنگ : به كسي گل سفيد تعارف نكنيد

ايتاليا : به كسي دستمال هديه ندهيد

اسپانيا : از بيمه عمر صحبت نكنيد

فرانسه : گل زرد علامت پيمان شكني است .

آمريكاي لاتين : سر وقت بودن امتيازي محسوب نمي شود .

مكزيك : از رنگ زرد استفاده نكنيد اين علامت مرگ در اين كشور است . ( حسيني ، 1376 ، 205 )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| موارد | آمريكاي شمالي | روسيه |
| سبك مذاكره | واقعي ، تمسك به منطق | اخلاقي ، توجه به ايده آل ها |
| مبناي گفتگو | واقعيت هاي عيني | ايده آل هاي ادعا شده |
| شيوه ي امتيازدهي | اعطاي امتيازات در مراحل اوليه به منظور ايجاد رابطه | امتيازات بسيار كم و ناچيز |
| واكنش نسبت به امتيازات دريافتي | انجام عمل متقابل به مثل به منظور جبران امتيازات دريافتي | تلقي امتيازات ارائه شده از جانب حريف به عنوان يك نقطه ضعف و عدم اقدام به مقابله به مثل |
| نوع رابطه | كوتاه مدت | عدم رابطه اي مستمر |
| قلمروي اختيار | وسيع | محدود |
| موضعگيري اوليه | ملايم | افراطي |
| پايبندي نسبت به علت تعيين شده | بسيار جدي | نه چندان جدي |

جدول مقايسه روش هاي مذاكره آمريكايي و روسي

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| رفتار | ژاپني | برزيلي | آمريكايي |
| دوره هاي سكوت ( تعداد دوره هاي بيشتر از 10 ثانيه در هر سي دقيقه ) | 5/5 | 0 | 5/2 |
| تداخل محاورات ، قطع سخنان يكديگر ، حرف زدن بيش از يك نفر در زمان ، تعداد در هر سي دقيقه | 6/12 | 6/28 | 3/10 |
| نگاه خيره به حريف ( دقايقي كه در هر دوره 10 دقيقه اي به طرف خيره مي شود . | 3/1 | 2/5 | 3/3 |
| بيان احساس كردن ( به جز دست دادن در هر سي دقيقه ) | 0 | 7/4 | 0 |

جدول تفاوت هاي رفتار ژاپني ها و آمريكايي ها و برزيلي ها

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ابعاد / مفروضات | ژاپني ها | مردم آمريكاي شمالي و كانادايي ها | مردم آمريكاي لاتين |
| عواطف | عواطف با ارزشند ولي بايد پنهان نگه داشته باشند | عواطف ارزش چنداني ندارد ، مبادله با ديگران بيشتر بدون دخالت عواطف صورت مي پذيرد | حساسيت عاطفي با ارزش است . مبادله ها به صورت بسيار عاطفي و گرم صورت مي پذيرد |
| قدرت | قدرت زيركي نقش بازي مي كند ، در جستجوي صلح بايد بود  | بازيهاي قدرت همواره صورت مي پذيرد ، به دنبال اقامه دعوي باشيد ، خيلي به دنبال صلح نباشيد ، نيرومندي بسيار با ارزش است . | قدرت برتر نقش ايفا مي كند . قويتر از ديگران بودن ارزش ويژه اي دارد . |
| تصميم گيري | تصميم گيري گروهي با اجماع نظرات صورت مي پذيرد  | گروه يا تيم ، اطلاعات براي تصميم گيرندگان فراهم مي كند | تصميم ها به وسيله ي افراد مسئول گرفته مي شود |
| تعامل اجتماعي | حفظ آبرو قطعي است ، تصميمات اغلب بر اساس حفظ فرد از شرمندگي گرفته مي شود | تصميمات براساس تحميل هزينه – منفعت گرفته مي شود . حفظ آبرو اصلاٌ مهم نيست | حفظ آبروي شخص و احترام و شأن وي مهم است |
| تشويق | هنگامي كه حق كسي تشويق است بايد بدون سر و صدا و بدون استدلال صورت پذيرد . صبوري ، احترام ، تواضع و فروتني بسيار ارجمند است . | اينكه تشويق حق كسي است يا نه بايد با استدلال همراه باشد . هنگام بحث غير شخصي رفتار كنيد و هنگام ارائه پيشنهاد عملگرا باشيد | فرد هنگام بحث احساسي و آتشي است از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت مي برد . |

جدول پيش فرض هاي سنتي مذاكره در 3 گروه فرهنگي

**جنبه هاي اخلاقي مذاكره :**

از آنجا كه در هر مذاكره ، افرادي با ترجيحات متفاوت در تلاش براي رسيدن به تصميم مشترك هستند ، بحث رفتارهاي اخلاقي نيز مطرح مي شود .

**انگيزه ي رفتارهاي غير اخلاقي :**

 موارد زير مي توانند انگيزه مذاكره كنندگان در انجام رفتارهاي غير اخلاقي باشند :

1- انگيزه سود ، هر يك از طرفين به كسب امتياز بيشتر تمايل داشته باشند .

2- حس رقابت ، طرفين مذاكره بر اين باور باشند كه منابع كافي براي برآورده ساختن نيازهاي هر دو طرف وجود ندارد .

3- عدالت خواهي ، جستجوي نتايج عادلانه آن هم صرفاٌ از منظر محدود منافع شخصي خود .

( رضائيان ، 1382 ،‌ 138 )

**سي نكته و رهنمود اساسي در مذاكره :**

1- تا آنجا كه مي توانيد از ارائه اطلاعات داوطلبانه نسبت به مسائل بنگاه احتراز نماييد .

2- شكيبايي و خونسردي خود را حفظ نماييد و هيچ خريد با عجله اي انجام ندهيد .

3- در مقام خريدار بيشتر انعطاف پذير باشيد و در ايجاد رابطه ي عاطفي با فروشندگان غفلت نكنيد .

4- زمان و مكان مناسبي را براي مذاكرات خود برگزينيد .

5- ابتدا گوش كنيد ، سپس يادداشت خلاصه برداريد ، نهايتاٌ فكر كنيد و سپس تصميم بگيريد .

6- هر تصميمي را در جاي خود بيان نماييد .

7- به آداب و سنن و اعتقادات طرف مذاكره احترام بگذاريد .

8- بي جهت بر مواضعي خاص پافشاري نكنيد .

9- از فرصت ها استفاده كنيد و خطوط فكري و مشكلات مالي و اقتصادي طرف مقابل را حدس بزنيد.

11- در حالت ترديد از امضاي قرارداد خودداري كنيد .

12- منافع بلند مدت بنگاه را به درآمد امروز و آني ترجيح دهيد .

13- نقدينگي را به حركت در آوريد .

14- داد و ستدي كوچك يا متوسط مي تواند راه گشا و زمينه ساز داد و ستد هاي بزرگتر باشد .

15- منافع دو بنگاه توليدي يا بازرگاني كه با هم مذاكره مي كنند از منافع افراد مذاكره كننده جداست.

16- با جلب مشاركت كاركنان و كارشناسان در زمينه هاي مختلف ، سهمي از نتايج فرآيند را به آنان اختصاص دهيد .

17- در مذاكرات ، طرفين منتفع مي گردند و خريدار با خريد و فروشنده با فروش به منافع منتظره ي خود دست مي يابند .

18- در مناقصات ، كيفيت را فداي قيمت ننماييد .

19- سعي كنيد مذاكرات در محيط شما صورت گيرد زيرا ضمن برخورداري از مزيت هاي محيطي و رواني ، مي توانيد اوضاع را مشخصاٌ كنترل نماييد .

20- ترتيبي دهيد كه اعضاي تيم مقابل شما به صورت پراكنده بر سر ميز مذاكره بنشينند .

21- در طول مدت مذاكرات ، از بحث و جدل و انتقاد از طرف مقابل اجتناب ورزيد .

22- در طول مذاكرات به ايجاد رابطه ، همفكري ، همكاري و همياري بپردازيد .

23- در طول مذاكرات بايد در پي تغيير يا ادامه ي روند مذاكرات ، انسجام ، ارائه پيشنهادات جديد ، مصالحه ، دادن امتياز به جا ، تعهد و جلب نظر دو طرف بود .

24- اجازه ندهيد كليه مباحث از جانب طرف مقابل طرح شود .

25- هيچگاه طرف مقابل را به فساد ، ناشايستگي ، ضعف كالا ، ورشكستگي و ... متهم نكنيد .

26- هيچگاه در صدد نباشيد سريعاٌ به توافق برسيد .

27- آخرين كلام را به عنوان پيشنهاد نهايي و در هنگام و شرايطي كه طرف مقابل موضوعي براي گفتن ندارد ، بيان نماييد .

28- سعي كنيد خوش مشرب باشيد ، چون در طرف مقابل ايجاد انگيزه مي نمايد .

29- از چانه زني زياده از حد خودداري نماييد .

30- فرآيند سيستماتيك مذاكرات را ثبت و ضبط و مستند و مورد ارزيابي و بهينه سازي مستمر قرار دهيد . (انواري رستمي ، 1382، 89 )

**منابع و مأخذ**

***فهرست منابع فارسي :***

1- رابينز ، استيفن ، « رفتار سازماني » ، ترجمه پارسائيان و اعرابي ، انتشارات : دفتر پژوهش هاي فرهنگي ، چاپ پنجم ، 1381

2- رابينز ، استيفن ، « مباني رفتار سازماني » ، ترجمه : كبيري ، انتشارات : دانشگاه آزاد اسلامي ، چاپ چهارم ، 1377

3- ارتل ، دني ،‌« پس از گفتن بله : مذاكره حفظ رابطه بعدي » ، ترجمه : اميني ، مجله : گزيده مديريت ، شماره 44 ، بهمن 1383 ، صفحه 41-30

4- اسماعيل پور ، حسن ، « مديريت بازاريان بين المللي » ، انتشارات : نگاه دانش ، دانش ، چاپ دوم ، 1380

5- انواري رستمي ، علي اصغر ، « سيستم هاي خريد و انبارداري و توزيع » ، انتشارات پيام نور ، چاپ اول ، 1382

6- جان بست ، « روش هاي تحقيق در علوم تربيتي و رفتاري » ترجمه : پاشا شريفي – طالقاني ، انتشارات : رشد ، 1376

7- حافظ نيا ، محمدرضا ، « مقدمه اي برروش تحقيق در علو انساني » ، انتشارات سمت ، چاپ چهارم ، 1380

8- حسيني ، ميرزا حسن ، «‌ بازاريابي بين المللي » ، انتشارات پيام نور ، چاپ اول ، 1383

9- حسيني ، ميرزا حسن ، « مديريت بازار و بازاريابي » ، انتشارت پيام نور ، چاپ دوم ، 1376

10- خاكي ، غلامرضا ،‌ « روش تحقيق با رويكردي به پايان نامه نويسي » ، نشر درايت ، چاپ اول ،‌ 1378

11- خاكي ، غلامرضا ، «روش تحقيق در مديريت »،انتشارات ذانشگاه آزاد اسلامي ،ج اول ،1379

12- دلاور ، علي‌ ، « مباني نظري و علمي پژوهش در علوم انساني و اجتماعي » ، انتشارات رشد ، 1373

13-رضائيان ، علي «اصول مديريت » ،انتشارات سمت،چاپ دوازدهم,1380

14- رضائيان ، علي ، « مديريت تعارض و مذاكره » ، انتشارات سمت ، چاپ دوم ، 1382

15- عميدي ، علي ، « نظريه ي نمونه گيري و كاربردهاي آن » ، جلد اول ، مركز نشر دانشگاهي ، چاپ اول ، 1378

16- فلمينگ ، پيتر ، « فن مذاكره موفق » ، ترجمه : نمازي ، انتشارات يساولي ، چاپ دوم ، 1379

17- فيشر ، راجر و ويليام يوري ، « اصول و فنون مذاكره » ، ترجمه : حيدري ، انتشارات سازمان مديريت صنعتي ، چاپ هفتم ، 1383

18- مقيمي ، محمد ، « سازمان مديريت و رويكردي پژوهشي » انتشارات ترمه ، چاپ دوم ، 1380

19- نادري ، عزت ا... ، « روش هاي تحقيق و چگونگي ارزشيابي آن در علوم انساني » ، انتشارت بدر ، چاپ اول ، 1373

20- هاريس ، چارلز اديسون ، « فنون مذاكرات تجاري » ، ترجمه : محمد ابراهيم گوهريان، انتشارات : شركت چاپ و نشر بازرگاني وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش هاي بازرگاني ، چاپ دوم ، 1377

21- هلر ، روبرت ، « فنون مذاكره » ، ترجمه : شريعتي راد ، انتشارات سارگل ، چاپ دوم ، 1383

فهرست منابع انگليسي :

1- Andrea , Ron , "Executing profitable sales Negotiations : selling value , not price" , Industrial and commercial Training , Volume 37 , Number 1 , 2005 , PP.18-24 .

2- Ashcroft , Stephen , " commercial negotiation skills " , Industrial and commercial training , volume 36 , number 6 , 2004 , PP.229-233 .

3- Buskirk , H.Richard and Bruce D.Buskirk , " selling " , mcgraw – Hillbook , International Edition , 1992

4- Daniels , Shirley , " closing the deal " , work study , volume 47 , number 2, 1998 , PP.56-58

5- Ertel , Danny , " Training negotiation in corporatecop ability " , Harvard Business Review , 1999 , may – june .

6- Fells , Ray , " Preparation for negotiation Issue and process " , personnel Review , volume 25 , number 2 , 1996 , PP.50-60

7- Gateora , Philip R. and pervez N.Ghauri , " International marketing " , European Edition , mcgraw – hill Publishing , 2000

8- Gulbro , Robert and Paul Herbig , " Cross – Cultural negotiating processes " , Industrial management & Data systems , Volums 9 , number 3 , 1996 , PP.17-23

9- Hellriegel , Don , john W.Slocum and Richard W.Wood man , " organizational Behavior " , seven edition , west publishing , 1998

10- Katler , Philip , " marketing management " , the millennium Edition , prentice Hall International , 2000

11- Lancaster , Geott and lester massingham , " Essentials of marketing : text and cases " , third edition , mcgrow – hill publishing , 1999

12-Magnet , m , " the new Golden Rule of Business " Fortune , February 21 , 1994 , PP.60-64

13- manning , Tony and Bob Robertson , " Influencing and negotiating skills : some research and reflectios part I : Influencing strategies and styles " , Industrial and commercial training , volume 35 , number 1 , 2003 , PP.11-15

14- manning , Tony and Bob Robertson , " Influencing and negotiating skills : some research and reflections part II : Influencing styles and negotiating skills " Industrial and commercial training , Volume 35 , number 2 , 2003 , PP.60-66

15- Pullins , Ellen , Curtisp , Haugtvedt , Peter Dickson , Leslie Fine and Roy Lewicki , " Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics " , journal of Business & Industrial marketing , Volume 15 , number 7 , 2000 , PP.466-478

16- Quint , Barbaba , " six rules of engagement : negotiating deals with Vendors " , managing Library Finances , Volume 10 , number 1 , 1997 , PP.4-10

17- Wimsatt , Almamintu and jule B.Gassenheimer , " Negotiation differences between too diverse cultures " , European journal of marketing , Volume 30 , number 4 , 1996 , PP.20-39

1. 1- David smith [↑](#footnote-ref-1)
2. 1- Negotiation skills [↑](#footnote-ref-2)
3. 1- commercial negotiation [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. 2- Planning [↑](#footnote-ref-5)
6. 3- objectives [↑](#footnote-ref-6)
7. 1- Physical environment [↑](#footnote-ref-7)
8. 1- Bervies [↑](#footnote-ref-8)
9. 2- Russell [↑](#footnote-ref-9)
10. 3- Bales [↑](#footnote-ref-10)
11. 4- Karrass [↑](#footnote-ref-11)
12. 5- Ly sons [↑](#footnote-ref-12)
13. 6- Gilingham [↑](#footnote-ref-13)
14. 7- Adversarial [↑](#footnote-ref-14)
15. 1- Compromise [↑](#footnote-ref-15)
16. 1- logical Persuasion [↑](#footnote-ref-16)
17. 1- Distributive [↑](#footnote-ref-17)
18. 2- Inte grative [↑](#footnote-ref-18)
19. 1- win - win [↑](#footnote-ref-19)
20. 2- attitudinalstruct uring [↑](#footnote-ref-20)
21. 1- infencing and negotiating skills . 2- Assertion [↑](#footnote-ref-21)
22. [↑](#footnote-ref-22)
23. 1- Coercion [↑](#footnote-ref-23)
24. 2- strategist-opportunist [↑](#footnote-ref-24)
25. 1- Collaborator - Battler [↑](#footnote-ref-25)
26. 1- Listening [↑](#footnote-ref-26)
27. 2- Narrow the field [↑](#footnote-ref-27)
28. 3- Raise the stakes [↑](#footnote-ref-28)
29. 1- Bluffing [↑](#footnote-ref-29)
30. 2- maka the future look mor Expensive [↑](#footnote-ref-30)
31. 3- Patience [↑](#footnote-ref-31)
32. 1- authority [↑](#footnote-ref-32)
33. 2- desperation [↑](#footnote-ref-33)
34. 1- principles of sales negotiation [↑](#footnote-ref-34)