

اصول و فنون مذاکره

مدرس: مهندس مهربابی

مقدمه

مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌هاست. اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می‌شود و به جامعه جهانی ختم می‌شود. انسان‌ها باهم مذاکره می‌کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند. با ورود سازمان‌ها، از قبیل شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات دولتی، شهرداری‌ها و ... مذاکرات انسان‌ها جدی‌تر و سرنوشت‌سازتر شده است. آشنایی و نهایتاً سلطه به فنون مذاکره انسان‌ها را به این توانایی مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند. مردم عمدتاً دو راه برای مذاکره می‌شناسند:

۱. مذاکره ملایم: مذاکره‌کننده ملایم خواستار آن است که از برخوردهای شخصی اجتناب کند و از این روی به سادگی امتیاز می‌دهد. توافق حاصله اغلب با احساسی از مورد سؤاستفاده قرار گرفتن همراه است.

۲. مذاکره سخت: مذاکره‌کننده سرسخت هر موقعیت را به چشم جدالی می‌بیند که هر کس در آن بر مواضع خود پافشاری بیشتری کند برنده خواهد بود. چنین توافقی دیرپا نخواهد بود.

اما راه سومی هم وجود دارد و آن **مذاکره اصولی** است. این کتاب به ارائه روش‌های مذاکره اصولی می‌پردازد.

در این نوع مذاکره **تمرکز بر منافع است نه بر مواضع** اشخاص از موضوع جدا هستند و رعایت انصاف و بهره

مندی هر دو طرف از توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می‌کند.

گفتار اول :مسأله :روش مذاکره مبتنی بر مواضع

هر روش مذاکره را با سه معیار می توان ارزیابی کرد:

✓ این روش می بایست منتهی به یک توافق معقول بشود.

✓ باید مؤثر و کارا باشد.

✓ باید به بهبود روابط طرفین کمک کند

موضع گیری پاره های از هدف های یک مذاکره را تحصیل می کند .ولی نه همه آنها را .به طرف دیگر نشان می دهد که چه می خواهند اما این را در شرایط تحت فشار انجام می دهد و به دوستی ختم نمی شود.

پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می شود

هنگامی که مذاکره کنندگان بر مواضع خود چانه می زنند، خود را در تاروپود این مواضع محبوس می کنند و بیشتر به آن متعهد می شوند. در این جا دیگر حصول توافق مطرح نیست، بلکه هدف دفاع از حرمت است و کوتاه نیامدن از آنچه اعلام شده. در این حالت میزان دقتی که باید صرف برآوردن علایق مهم طرفین بشود کاهش می یابد. نتیجه، اغلب رسیدن به توافقی است که مورد رضایت هیچ یک از طرفین نیست.

پافشاری روی مواضع کارایی ندارد

این روش وقت گیر است و از آنجا که اغلب با یک موضع افراطی آغاز می شود، طرفین دقیقاً از خواسته های هم اطلاع نمی یابند. امتیازات جزئی، فقط به قصد ادامه مذاکره داده می شود و اتخاذ تصمیمات بی شماری لازم می شود. تصمیم ها نیز نه تنها بر اثر فشار اخذ می شود که ممکن است منجر به امتیاز خواهی بیشتر شود. در کنار همه این ها، تهدید به ترک مذاکره و امکان عدم حصول توافق نیز بسیار رایج است.

پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری بین طرفین را به خطر می اندازد

چانه زدن روی مواضع به صورت کشمکش بین خواسته‌های طرفین در می‌آید. هر یک از طرفین از طریق اعمال فشار سعی می‌کند دیگری را وادار به تغییر مواضع و تسلیم شدن به نظریات خود کند. حاصل، جز رنجش و عصبانیت نیست چرا که یکی درم بیابد که ملاحظات حقه‌اش نادیده گرفته می‌شود.

وقتی بیش از دو طرف در مذاکرات درگیرند، چانه زدن روی مواضع بدتر از بد می‌شود.

حقیقت این است که اغلب بیش از دو نفر در مذاکره ای شرکت دارند. علاوه بر این ممکن است هر یک از شرکت کنندگان نماینده سازمان یا گروهی باشند. در این حالت پافشاری بر مواضع امکان حصول توافق منطقی را به صفر می‌رساند. در این حالت مشخص نیست به چه کسی باید امتیاز بدهیم و چه کسی در ازای آن به ما امتیاز خواهد داد. بدتر اینکه وقتی با رنج و ناراحتی روی موضع مشترکی توافق می‌شود، تغییر و دور شدن از آن مشکل تر می‌شود.

خوش خویی کارساز نیست

رفتار آرام و دلنشین، توأم با امتیاز دادن‌ها و اعتماد به طرف مقابل، گرچه موجب تسریع در رسیدن به توافق می‌شود و در محیط‌های خانوادگی و دوستانه کاربرد دارد، اغلب منجر به توافقی معقول نمی‌شود. چرا که اساس حفظ روابط و حریم‌هاست.

مهم تر اینکه در مذاکره با یک طرف سرسخت، همواره ناچار از امتیاز دادن هستیم و این خوش خویی موجب عقب نشینی او نخواهد شد و کفه ترازو همواره به سوی طرف سرسخت سنگینی خواهد کرد.

راه کار دیگری هم وجود دارد

بازی مذاکره در دو سطح متفاوت انجام می‌شود. در سطح اول موضوع مورد مذاکره اهمیت دارد و در سطح دوم، بر روش برخورد با ماهیت موضوع مذاکره تمرکز می‌شود. این سطح دوم، از آنجا که ناخودآگاه انجام می‌شود، اغلب از نظر دور می‌ماند. در انتخاب بین روش ملایم و روش سخت پاسخ است. باید بازی را عوض کنیم و از

روش مذاکره اصولی بهره بگیریم. این روش مبتنی «هیچ کدام» بر چهار نکته اساسی است:

۱. اشخاص: اشخاص را از مسأله جدا کنید.

۲. **منافع:** بر منافع تمرکز کنید نه مواضع.

۳. **حق انتخابها:** پیش از اینکه تصمیم بگیرید چه کار کنید، مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه حل

های احتمالی ایجاد کنید.

۴. **معیارها:** اصرار داشته باشید که روند مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد.

گفتار دوم: راه حل مسأله: روش مذاکره مبتنی بر اصول

قسمت اول: اشخاص را از مسأله جدا کنید

همه می‌دانیم که مذاکره برای حل و فصل اختلافات یا رسیدن به توافق، بدون ایجاد سؤ تفاهم، عصبانیت یا ناراحتی و بی آن که سبب کدورت و دل آزرده‌گی شود، چه کار سخت و دشواری است. اما برای رسیدن به نتیجه مطلوب چه باید کرد؟

مذاکره کنندگان در درجه اول انسان‌اند

واقعیت این است که در هنگام مذاکرات، ما با نمایندگان انتزاعی سازمان‌ها سروکار نداریم، بلکه آنان نیز مانند ما انسان‌اند، با تمام احساسات، ارزش‌های عمیق، سوابق، دیدگاه‌های گوناگون و غیرقابل پیش بینی بودنشان. این خصیصه‌های انسانی با در نظر گرفتن میل قلبی انسان‌ها به محبوب بودن می‌تواند کمک حال روند مذاکره باشد. از طرفی از آنجا که انسان‌ها دنیا را از زاویه دید خود می‌نگرند بروز سؤ تفاهم‌ها می‌تواند پیش‌دآوری‌هایشان را تقویت کند و مذاکرات را به یک دور باطل بکشاند. در طول مذاکره، باید «آیا توجه کافی به مسأله انسانها داشته‌ام:» دائماً از خود بپرسید

هر مذاکره کننده ای دوتوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی

هر مذاکره کننده، علاوه بر این که می‌خواهد در موضوع مورد مذاکره به توافق برسد، مایل است روابط کاری و انسانی خوبی با طرف مقابل برقرار کند تا در آینده نیز بتواند روابط خود را با او ادامه دهد. در حقیقت در مورد بسیاری از مشتریان دائمی، شرکای بازرگانی، اعضای خانواده، همکاران صنفی، مقامات دولتی یا مل‌تهای خارجی، تداوم رابطه مهم تر از نتیجه هر مذاکره ویژه است.

روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می‌بخورد

در هر دو سوی بحث، ما به این سمت تمایل پیدا می‌کنیم که انسانها و مسأله را یکی ببینیم. جملاتی که قصدشان فقط بیان یک مسأله است ممکن است به حمله ای علیه کسی که مستقیماً درگیر با آن مسأله است تعبیر شود. دیگر اینکه افراد این تعبیرهای بی پایه را، در مورد قصد و هدف گوینده در مورد خود، حقیقت می‌پندارند. به ندرت آگاهی که تفسیرهای دیگر هم می‌تواند به همان میزان حقیقت داشته باشد.

چانه زدن روی مواضع، روابط انسانی و منافع ماهوی را در تقابل و تعارض قرار می‌دهد

چنان چه هر یک از طرفین بنای مذاکره را بر چانه زنی استوار کنند، هر یک موضع دیگری را به عنوان این که چگونه می‌خواهد مذاکره پایان یابد می‌نگرند. در این حالت برای هر دو طرف روشن می‌شود که دیگری برای روابط انسانی ارزش کمی قائل است. در این روش روابط انسانی به ناچار فدای رسیدن به توافق رضایت بخش می‌گردد و یا بالعکس. البته ممکن است فدا کردن ماهیت موضوع مورد مذاکره هم موجب تحکیم روابط انسانی نگردد.

روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برخورد مستقیم نکنید

اگر طرفین مذاکره احساس تعهد نکنند و قادر به جدا کردن مسأله ماهیت از مسأله انسانها باشند، برخورد با این دو مسأله ضرورتاً متعارض نخواهد بود. مسائل انسانی را نباید از طریق امتیاز دادن حل کرد.

بهره گیری از فنون روان شناختی و توجه به سه عنصر اصلی ادراک، احساس و ارتباط کلید حل این

مشکل است.

ادراک

در هنگام مذاکره، اختلاف بین دو طرف را می‌توان در فاصله و اختلاف بین تفکرات آن‌ها تعریف کرد. این اختلاف در واقعیت عینی ریشه ندارد. هراندازه که جستجو برای واقعیت‌ها می‌تواند مفید باشد، ولی در نهایت واقعیتی را که هر یک از طرفین می‌پندارد، در واقع مسأله فی مابین در یک مذاکره را تشکیل می‌دهد و همان پندارها و اعتقادات است که در نهایت راه را برای یافتن یک راه حل می‌گشایند.

۱. خود را جای آن‌ها قرار دهید: ممکن است دو طرف نسبت به مسأله ای واحد دیدگاهی متفاوت داشته باشند.

در مذاکرات خود را به جای طرف مقابل بگذارید و سعی کنید مسائل را از دیدگاه آن‌ها هم ببینید. برای نفوذ داشتن روی دیگران باید از طریق تلقین و انتقال فکر، میزان قدرت دیدگاه‌های آنان را دریابید. این درک به این معنا نیست که عقاید آن‌ها را قبول داشته باشید. ولی به شما کمک می‌کند که منطقه اختلاف را تنگ تر کنید و منافع خود را که روشن تر شده پیش ببرید.

۲. مقاصد آن‌ها را، از نگرانی‌های خود استنباط نکنید: مردم گرایش دارند که فرض کنند آنچه از آن می‌ترسند،

همان است که طرف مقابلشان قصد انجام آن را دارد. به راحتی می‌شود گرفتار سؤظن و بدترین تفسیر از مقاصد دیگران شد، اما این برداشت بروز ایده های تازه را در راستای رسیدن به توافق سرکوبم یک‌اند.

۳. آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید: این وسوسه وجود دارد که طرف مقابل را مسوؤل مسائل

خودمان بدانیم، ولی این حالت آنان را به موضع گیری و مقاومت یکش‌اند. می‌توانیم مسأله را با ایشان در میان بگذاریم و از آنان بخواهیم تا راه حل ارائه دهند.

۴. دیدگاه‌های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید: دیدگاه‌ها را با صراحت و بدون سرزنش مطرح کنید. در این

حالت آنان دیدگاه‌های شما را جدی می‌گیرند و شما نیز نظرات آنان را جدی تلقی می‌کنید.

۵. به دنبال فرصت‌هایی باشید که در تناقض با ادراک‌های آنان عمل کنید: بهترین راه برای تغییر دادن نظرات

طرف مقابل فرستادن پیامی برای آنان است که انتظار آن را ندارند.

۶. مشارکت آنان را در فرایند مذاکره جلب نمایید: چنانچه می‌خواهید طرف مقابل، نتیجه‌ای را که با آن موافق نیست بپذیرد، او را در جریان نحوه رسیده به آن نتیجه قرار دهید. با شرکت ندادن دیگران در روند تحقیقات و مستندسازی‌های خود، همواره سؤظنی را در ایشان باقی می‌گذارید، حتی اگر شرایط تفاهم نامه مطلوب و مناسب باشد.

۷. پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش‌ها و حفظ آبرو و حیثیت شخصی آنان ارائه دهید: اغلب اوقات افراد علیرغم قابل قبول بودن شرایط تفاهم نامه، بر مواضع خود پافشاری می‌کنند زیرا از تسلیم شدن ناراضی هستند. شرایط باید به نحوی ارائه شود که افراد طرف مقابل خود را دچار حس وادادن و تسلیم نبینند.

احساس

در یک مذاکره جدی، احساسات می‌تواند نقشی پررنگ‌تر از گفتار داشته باشد. انسان‌ها ممکن است به جنگیدن تمایل بیشتری داشته باشند تا رسیدن به توافق. احساسات یک طرف، ممکن است باعث تحریک احساسات طرف دیگر شود و مذاکره را به بن بست بکشاند.

۱. ابتدا احساس‌های طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید: نشانه‌های احساسی، نظیر خشم، بی‌قراری، ترس و نگرانی را در خود و طرف مقابل شناسایی کنید و علت آن را بیابید. فراموش نکنید که طرف مقابل شما، هرچند به عنوان نماینده سازمانی باشد، همچون خود شما انسانی است با مجموعه‌ای از علایق و نگرانی‌ها.

۲. احساس‌های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آن‌ها را طبیعی و مشروع به شمار آورید: با افراد طرف مقابل در مورد احساسات آن‌ها و خودتان صریحاً صحبت کنید. با این کار علاوه بر تأکید بر جدی بودن قضیه، مذاکرات را به سوی فعال بودن سوق می‌دهید. با رها شدن از زیربار احساسات بیان نشده، آمادگی بیشتری برای کارکردن روی مسأله پیدا می‌کنید.

۳. به طرف مقابل اجازه دهید ناراحتی‌ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد: یکی از راه های مؤثر برای برخورد با خشم و ناامیدی دیگران این است که به آن‌ها کمک کنیم این ناراحتی‌ها را بیرون بریزند. با این کار بدون اینکه موافقتی با سخنان ایشان نشان داده باشید، به آن‌ها فرصت داد هاید که خود را مذاکره کنند ه ای سرسخت بدانند و در مذاکرات آزادی عمل بیشتری از سوی رؤسای خود دریافت کنند.

۴. نسبت به برافروختگی‌های احساساتی واکنش نشان ندهید: بیرون ریختن احساسات و ناراحتی‌ها چنانچه منجر به عکس العمل های احساستی طرف دیگر شود، می‌تواند جریان مذاکره را همراه با ریسک کند.

۵. از حرکات سمبولیک بهره بگیرید: ارسال یک یادداشت همدردی، عذرخواهی، صرف غذا باهمدیگر و چنین اعمالی باعث نزدیکی بیشتر احساسات طرفین و کمک به رسیدن به توافقی معقول است.

ارتباط

مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات، به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک. برقراری ارتباط کار ساده ای نیست و بین افرادی که شناخت کمی از هم دارند و چه بسا که یکدیگر را دشمن نیز بدانند مشکل تر می‌شود. در راه برقراری ارتباط سازنده سه مانع عمده وجود دارد.

اول اینکه ممکن است دوطرف با یکدیگر سخن نگویند و تلاششان بر مجاب کردن افراد ثالث به حقانیت خود باشد. دیگر اینکه ممکن است علی‌رغم سخن گفتن باهم، چنان مشغول مسائل طرف خود باشند که به سخنان طرف مقابل توجه نکنند و خواسته‌های او را درنیابند. و سوم اینکه ممکن است دچار سوءتعبیر شوند و از کلمات همدیگر برداشت نادرست کنند. برای رفع این مشکلات سه گانه چه باید بکنیم؟

۱. فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را گفته‌ام ی‌شود درک کنید: گاهی سخن آنان را برای گرفتن توضیح بیشتر قطع کنید و به این وسیله نشان دهید که به حرف هایشان توجه دارید. در میان سخنان آنان پاسخ خود را آماده نکنید، بلکه ابتدا سعی کنید که کاملاً آنچه را می‌گویند دریابید و آنگاه دوباره آن را برایشان بیان کنید.

۲. طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند: مذاکره جدل یا محاکمه نیست. هر دو طرف از موقعیتی

برابر برخوردارند و تنها با سخن گفتن با یکدیگر است که می‌توانند به یک تصمیم مشترک برسند. شاید لازم باشد وسایل محرمانه برای سخن گفتن با دیگری برگزینید تا از فشارهای خارجی فارغ شوید.

۳. درباره خودتان صحبت کنید نه درباره آنان: با سخن گفتن از وضعیت موجود برای خودتان آنها را از موضع

گیری و مقاومت دور می‌کنید، در عین اینکه همان پیام را به آنها رسانده‌اید.

۴. برای منظور و هدفی صحبت کنید: گاهی ارتباط بیش از اندازه است و سخنان گفته شده در خدمت منظور

اصلی مذاکره نیست. در زمان حاکمیت تشنج و تنش، بهتر است برخی مطالب ناگفته بماند.

پیش‌گیری بهترین نتیجه را دارد

فنون گفته شده در بالا، هنگام مواجهه با مسأله کاربرد خوبی دارند. اما بهتر است پیش از ایجاد مسأله با ایجاد روابط خوب شخصی و سازمانی و جدا کردن اشخاص از ماهیت مسأله فضای مناسبی برقرار کنیم.

۱. روابط کاری برقرار کنید: کارکردن با یک فرد آشنا بسیار راحت‌تر است. لذا پیش از شروع مذاکره سعی کنید

افراد درگیر را بشناسید و از علائق و خواسته‌هایشان آگاه شوید. پس از پایان جلسه هم فوراً محیط را ترک نکنید و در پی ایجاد علائق مشترک باشید.

۲. با مسأله رودررو شوید نه اشخاص: یک راه مؤثر برای طرفین این است که خود را همکارانی برای کسب یک

نتیجه مشترک و دارای مزایایی برای طرفین ببینند نه رقبا. می‌توانید این موضوع را صریحاً با آنها در میان بگذارید و به آنها نشان دهید که خود را با آنها دارای منافع و جایگاه مشترک می‌بینید.

قسمت دوم: روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع:

برای یافتن راه حل عاقلانه، بین منافع دو طرف را سازش دهید، نه بین مواضع آنان:

با نگرستن به خواسته‌های افراد، و نه راه مورد نظر آنان برای رسیدن به آن خواسته، می‌توان راهی پیدا کرد که طرفین به خواسته خود برسند. مسأله طرفین به شکل تضاد مواضع آنان جلوه می‌کند و لذا فکر آنان به سمت حل این تضاد کشیده می‌شود. چنین گفتگویی محکوم به شکست است.

منافع معرف مسأله هستند: مسأله اساسی در یک مذاکره تضاد بین نیازها و امیال طرفین است. این‌ها همان

منافع هستند

به دو دلیل سازش بین منافع بهتر از سازش بین مواضع جواب می‌دهد

اول اینکه در مورد هر یک از منافع، مواضع متعددی هستند که خواسته را برآورده میکند **دوم** اینکه پشت

مواضع متضاد، منافع بیشماری نهفته است که فقط بخشی از آنها باهم معارض‌اند.

چگونه منافع را مشخص و تعیین می‌کنید؟

درک منافع دیگران به همان اندازه درک و مشخص کردن منافع خودمان اهمیت دارد. و حصول این درک بسیار سخت‌تر از اذعان داشتن به لزوم آن است. یک روش مطلوب این است که خود را به جای طرف مقابل گذاشته و در برابر مواضع آن‌ها از خود بپرسیم **از اتخاذ این موضع چه نتیجه‌ای را انتظار دارند.** حتی می‌توان از خود ایشان پرسید که هدفشان چیست. آنگاه باید از خود و حتی از آنان، بپرسیم که **چرا نظر ما را قبول ندارند** بدانیم که چه منفعی سد راه آنان برای اتخاذ تصمیمی است که از نظر ما راه حل مناسبی است. برای تغییر نظر دیگران، ابتدا باید نظر فعلی آنان را خوب دریابیم. در کل این جریان نباید فراموش کنیم که با یک انتخاب بشری طرفیم و نباید انتظار داشته باشیم که همه نتیجه‌گیری‌ها دقیق و سنجیده باشد. مذاکره کنندگان، چه خود ذینفع باشند و چه نماینده سازمانی باشند، دارای منافع و محدودیت‌های متعددی هستند که باید همه

آن‌ها را به تفکیک در نظر گرفت. نمی‌توانیم تمام کسانی را که روبه روی ما نشسته‌اند دارای منافع یکسان بدانیم و تصور کنیم منافع و خواسته‌های آنان همانی است که ما خود داریم. **درک منافع یک مذاکره کننده، یعنی درک انواع گوناگونی از منافع متعدد که باید در نظر گرفته شود.**

نیازهای اساسی انسان، قدرتمندترین منافع و خواست‌ها هستند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق خاطر، استقلال و ادامه حیات، نیازهایی هستند که اغلب در مذاکرات از نظر پنهان می‌مانند. اما حتی در مذاکراتی که برای رسیدن به توافقی بر سر یک رقم مالی است، نباید این منافع اساسی را از نظر دور داشت. اگر بتوان این نیازها را برآورده ساخت، نه تنها حصول توافق آسان می‌شود، امکان رعایت آن از طرف مقابل را هم افزایش می‌دهیم.

تهیه فهرستی از منافع دیگران سه فایده دارد. اول اینکه منافع مزبور را به خاطر خواهیم داشت. دوم اینکه کیفیت ارزیابی خود را از اطلاعات جدید بهبود می‌بخشیم و آخر اینکه افکار جدیدی برای تحقق آن منافع در ذهن خود ایجاد می‌کنیم.

صحبت کردن در مورد منافع و خواسته‌ها

هدف مذاکره، تأمین خواسته‌های طرفین است اگر این خواسته‌ها روشن نباشد، نمی‌توان به طور سازنده در مورد منافع مذاکره کرد. اگرم یخواهید طرف مقابل منافع شما را در نظر بگیرد، این منافع را برای آنان به طور صریح و روشن تشریح کنید. تمام جزئیات را قاطعانه بیان کنید تا سخنان شما اعتبار بیشتری به خود بگیرد. در عین حال نشان دهید که منافع طرف مقابل را هم جدی‌ام یگیری د و نظرات ایشان را جویا و پذیرا شوید. از آن‌ها نیز بخواهید تا خود را در جایگاه شما فرض کنند و آنگاه واکنش نشان دهند. **منافع دیگران هم بخشی از مسأله است و باید به آن بها دهید.** به آن‌ها نشان دهید که منافع مشترکی خواهید داشت و در هر حال مسأله آن‌ها، مسأله شما نیز هست چنانچه می‌خواهید دیگران به سخنان شما گوش داده و نتایج مورد نظر شما را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، ابتدا مسأله را بیان کنید و سپس نتیجه گیری و خواسته خود را مطرح کنید و نه

بالعکس! در غیر اینصورت، در زمانی که شما دلایل خود را مطرح می‌کنید، آن‌ها در پی یافتن جواب هستند و به سخنان شما گوش نمی‌دهند.

تلاش کنید که ذهن خود را از آنچه که در گذشته، به طور معمول اتفاق افتاده و تغییری هم نکرده است فارغ کنید و به اتخاذ تصمیمی برای آینده بیاورید. می‌توان بین گذشته و آینده یکی را انتخاب کرد. ولی صحبت در مورد آنچه می‌خواهیم اتفاق بیفتد نتیجه بهتری خواهد داشت تا توجیه عملکرد نامطلوب گذشته.

با ذهن باز و پذیرای نظر دیگران، پشت میز مذاکره بنشینید. آماده باشید که در صورت موافقت طرف مقابل با نظر شما، چگونه همراهی او را در ادامه مذاکره بخواهید. در عین قاطعیت، انعطاف پذیر باشید و شقوق مختلفی را که برای رسیدن به توافق، امکان دارد در نظر داشته باشید.

به همان اندازه که بر منافع خود پافشاری می‌کنید و سرسختی نشان می‌دهید، با افراد ملایم باشید. به آن‌ها نشان دهید که احترامشان را حفظ می‌کنید و برایشان ارزش زیادی قائلید. این تضاد، باعث ایجاد تضاد ادراکی در آنان شده و خود را از مسأله جدا خواهند کرد. بدین ترتیب آنان نیز خود را موظف به یافتن راه حل می‌بینند. مذاکره موفق‌تری تأمین می‌گردد که هم سخت باشید و هم پذیرای نظر دیگران.

قسمت سوم: برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب‌های متنوعی بیاورید:

گاهی مذاکرات در یک بعد واحد جریان دارد. مانند وسعت یک سرزمین مورد اختلاف یا قیمت یک خودرو. در این حالت به نظر می‌رسد که یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. زمانی دیگر با مسأله‌ای مواجهیم که در آن حق انتخاب بین چند راه داریم و هرکدام از آن‌ها برای طرفین معایب و مزایایی دارد. مهارت و توان اندیشیدن و یافتن حق انتخاب‌های متنوع یکی از مفیدترین توانمندی‌هایی است که یک مذاکره‌کننده می‌تواند داشته باشد. با غفلت از این نکته، اغلب در نهایت به توافقی می‌رسیم که می‌توانستیم به چیزی به مراتب بهتر از آن، که منافعمان را در سطحی بالاتر برآورده کند، در زمان مناسبی که از دست داده‌ایم، دست یابیم.

چهار مانع در راه اندیشیدن به انتخاب‌های متنوع وجود دارد:

اولین مانع پیش داوری است. پیش داوری از تخیل و ابداع راه‌های تازه جلوگیری می‌کند و آمادگی را برای تاختن به اندیشه‌های تازه ایجاد می‌کند. تحت فشارهای روانی ناشی از مذاکره، جنبه انتقادی در انسان تقویت می‌شود، خاصه اگر طرف مقابل هم از ابراز خلاقیت اجتناب کند. نگرانی از افشای اطلاعات محرمانه هم در همین راستا موجب عدم ارائه پیشنهادات تازه خواهد شد.

مانع دوم جستجو برای یافتن راه حل واحد است. افراد درگیر در مذاکره‌ام یاندیشند که یافتن راه‌های متنوع وظیفه آنان نیست و تنها باید شکاف بین مواضعشان را تنگ تر کنند. این نتیجه‌گیری زودرس ناشی از این تفکر است که از آنجا که نهایتاً تصمیم واحدی اخذ خواهد شد، پس تفکر در خصوص راه‌های متنوع اتلاف وقت است.

تصویر برنده -بازنده از یک مذاکره که ناشی از ثابت پنداشتن اندازه کیک است، سومین مانع است. می‌پنداریم که چرا باید متحمل زحمت اندیشیدن ایده‌های نو باشیم وقتی که راه حل‌ها بدیهی‌اند و سود یکی به بهای زیان دیگری به دست می‌آید.

و آخرین مانع این است که بپنداریم حل مسأله آن‌ها، مشکل خودشان است علاقه صرف هر یک از طرفین به تأمین منافع فوری و آنی خود، موجب ایجاد این پندار است که ما خود به اندازه کافی مشکل داریم، پس آن‌ها خود باید به فکر راه‌هایی برای خود باشند. این مسأله ریشه در این دارد که پذیرش مشروعیت نظر دیگران اغلب با یک اکراه روانی همراه است.

دستورالعمل درمان

در وهله اول باید آفرینش را ه حل‌ها را از تصمیمگیری در خصوص آن‌ها جدا کرد با تشکیل جلساتی میان دوستان، ابتدا بدون در نظر گرفتن معایب، صرفاً به بیان و ثبت ایده‌ها پردازید برای این جلسات باید هدفی تعیین شود. افرادی محدود در جلسه شرکت داده شوند تا هم تعداد کافی برای تبادل نظر موجود باشند و هم

مشارکت فردی ترغیب شود. محیطی متفاوت از محیط مذاکره در نظر گرفته شود و جو جلسه غیررسمی باشد. انتخاب یک هماهنگ کننده نیز برای جلسه لازم است.

بهتر است ترتیب نشستن افراد در جلسه به شکلی نباشد که رودرروی هم قرار گیرند. بلکه کنار هم بنشینند و همگی روبه یک تخته سیاه داشته باشند که مسأله و ایده‌ها روی آن ثبتی شود. از انتقاد کردن پرهیز شود تا همه بتوانند نظر خود را اعلام کنند. تمام ایده‌ها باید ثبت شود و در معرض دید قرار گیرد.

در این مرحله می‌توان بین ایده‌ها به کاوش پرداخت و با دیدی انتقادی به بررسی آن‌ها نشست. در عین حال با ه مفکری باید برای ایده‌های برتر راه‌های اصلاحی بیاندیشید. وقت معینی تعیین کنید و بهتری نها را انتخاب کنید.

در مرحله بعد باید چنین جلسه ای را با طرف مقابل هم برگزار کنید تا آن‌ها نیز در روند تصمیم سازی مشارکت داده شوند. این جلسه البته به سادگی جلسه باهمکاران نخواهد بود ولی می‌توان برای مؤثر بودن آن و در عین حال اجتناب از افشای اطلاعات و ملزم شدن به تعهدات، به آن حالتی غیررسمی بخشید و دامنه پیشنهادت را چنان گسترش داد که برخی از آن‌ها نامعقول بنماید و به این وسیله همه راه حل‌ها صرفاً به عنوان راه کار ممکن تلقی شود نه پیشنهاد شما. از تهیه صورت جلسه نیز خودداری کنید. به این ترتیب آفرینش ایده از تصمیم‌گیری جدای می‌شود در این مرحله نباید به دنبال پیدا کردن یک مسیر صحیح باشید صرفاً راه کارهای انتخابی خود را گسترش دهید. فضایی ایجاد کنید که ایده‌ها در آن بیان شوند. جلسات ابداع و ابتکار افراد را آزاد می‌گذارد که به طور خلاق فکر و اندیشه کنند.

برای حل یک مسأله ابتدا باید آن را شناخت. سپس به تجزیه و تحلیل عوامل ایجاد آن پرداخت. گام بعدی، بررسی احتمالاتی است که می‌تواند باعث رفع مسأله شود و در نهایت، چهارمین گام اتخاذ تصمیمی است که ضامن رفع مشکل می‌شود. با داشتن ایده یک اقدام مفید، می‌توانید به عقب برگردید و ببینید که آیا این تنها راه ممکن است؟ سپس می‌توانید سایر راه‌ها را نیز در همین چارچوب بررسی کنید. با کار کردن روی این شالوده می‌توان به راه حل‌های متنوعی رسید. می‌توان از دیدگاه کارشناسان مختلف به موضوع نگریست و نظر آنان را

در خصوص چگونگی توافق بررسی کرد. و یا می‌توان توافقی‌هایی با درجات مختلف مطلوبیت در نظر آورد. چنانچه بهترین راه حل مورد نظر غیرقابل توافق باشد می‌توان به انواع ضعیف‌تر پرداخت به شرطی که در ماهیت مشکل به توافق برسیم. گاهی نیز می‌توان دامنه موضوع را بزرگ کرد تا امکان خلق راه‌ها و منافع متعدد فراهم آید.

در مذاکره باید به دنبال دست آوردهای متقابل باشید هر مذاکره لزوماً برنده - بازنده نخواهد بود. حتی اغلب موارد چنین نیست. منافع مشترک، در دفع زیان مشترک این امکان را ایجاد می‌کند که هر دو طرف برنده شوند.

ابتدا باید منافع مشترک را مشخص ساخت به عنوان یک مذاکره کننده همیشه به دنبال راه‌هایی می‌روید که طرف مقابل را هم ارضاء کند تا روابط کاری و شخصی شما خدشه دار نشود. در هر مذاکره ای منافع مشترکی نهفته است، هرچند در نظر اول واضح نباشند. این منافع مشترک فرصت‌هایی هستند که باید از آن‌ها بهره برد و در اولین مرحله باید آن‌ها را مشخص و روشن کرد. با پافشاری روی این منافع مشترک، روند مذاکره و رسیدن به توافق تسهیل می‌شود.

منافع متفاوت را به هم نزدیک و جفت‌وجور کنید چنانچه اختلافی در منافع افراد نباشد بسیاری از توافقات شکل نمی‌گیرد. اختلاف در منافع، اختلاف در اعتقادات، اختلاف در ارزش زمان و اختلاف در پیش‌بینی‌ها و تجزیه و تحلیل از وجود و عدم ریسک بهترین موجبات جوش خوردن یک معامله و رسیدن به توافق را فراهم می‌کنند.

باید از طرف مقابل خود بخواهید تا ترجیح‌های خود را بیان کند چنانچه انتخاب‌های شما برایتان ارزش مساوی دارد، از طرف مقابل بخواهید تا بگوید کدام را ترجیح می‌دهد. به این ترتیب بدون اینکه تصمیمی گرفته شود، می‌توان روی ایده‌هایی که امکان توافق بر سر آن‌ها زیادتر است بیشتر کارکرد و پیشنهادات بیشتری ارائه کرد. سرانجام برای غلبه بر آخرین مانع باید کاری کنیم که اخذ تصمیم برای آن‌ها آسان شود برای این کار اول باید مشخص کنید که روی چه کسی می‌خواهید تأثیر بگذارید نمی‌توان با یک سازمان پیروزمندانه مذاکره کرد و

بهتر است روی نماینده آن سازمان در مذاکرات کارکرد و نظر کارشناسی او را به سمتی هدایت کرد که انتخاب مطلوب شما را جذاب بیابد.

در مرحله بعدی باید بدانید که چه تصمیمی را دوست دارید گرفته شود سعی کنید انتخابی بیافرینید که به نحوی گزینش آنان را تغییر دهد. به آن‌ها مسأله ندهید، بلکه پاسخ بدهید و کمکشان کنید که در مسیر اتخاذ یک تصمیم راحت قرار گیرند. در این راه توجهتان را به محتوای خود تصمیم متمرکز کنید و آن را مبهم نگذارید. راه حل‌های مشروع و قابل قبول ارائه دهید و متون مختلفی تهیه کنید که از ساده‌ترین شروع شوند. به جستجوی رویه‌های قبلی برآیید و تلاش کنید تصمیمی طبق سابقه قبلی ارائه دهید.

در آخرین مرحله باید بدانید که تهدید کارساز نیست تبعات تصمیمی را که ممکن است اتخاذ شود از دیدگاه آنان هم ببینید. قوی‌ترین انتقاداتی را که ممکن است بر اثر این تصمیم‌گیری متوجه آن‌ها باشد در نظر آورید و پاسخ آن را آماده کنید. پیشنهاد دادن همواره مؤثرتر از تهدید کردن است در پیشنهادات خود هراس آنان را نیز در نظر بگیرید. سعی کنید پیشنهادی را پیش‌نویس کنید ساده باشد که پاسخ آن فقط یک آری ساده باشد.

قسمت چهارم: به استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید

اگرچه می‌توان طرف مقابل را درک کرد و راه‌هایی هوشمندانه برای سازش بین منافع طرفین اندیشید، همواره با واقعیت ناگوار منافی مواجهیم که باهم در تضاد هستند. حتی استراتژی پیروزی دوجانبه نمی‌تواند این واقعیت را مخفی سازد.

تصمیم‌گیری بر اساس مواضع نادرست است:

قرار دادن امیال در مقابل هم نمی‌تواند راه گشای بن بست در یک مذاکره باشد. از آنجا که کوشش برای حل تضاد بین منافع دو طرف گران تمام می‌شود، راه حل این است که براساس چیزی مستقل از امیال و خواسته‌های هر یک از طرفین مذاکره شود، یعنی بر اساس معیارهای عینی برای انعقاد یک قرارداد خوب، چیزی راحت‌تر از آن نیست که شالوده‌های قوی برای آن بنا کنیم. خودتان را برای رسیدن به راه حل، بر اساس اصول

متعهد بدانید نه بر اساس زور و فشار. روی شایستگی‌های منطقی مسأله و استانداردهای مورد قبول، نه خمیره و فطرت طرفین تمرکز کنید. به دلیل و منطق گوش فرا دهید ولی زیر بار تهدید نروید.

مذاکرات مبتنی بر اصول، توافقی‌های معقول را از طریق دوستانه و با کارایی پدید می‌آورد:

توافقی که با رویه و سابقه و عرف هماهنگ باشد، کمتر در برابر حمله آسیب پذیر خواهد بود. اگر یک قرارداد بر مبنای استانداردها باشد، احتمال اینکه هر یک از طرفین احساس غبن کند و بخواهد زیر آن بزند کمتر است. یک جدال مستمر برای سلطه، موجب تیرگی روابط می‌شود و مذاکره بر مبنای اصول این احتمال را کاهش می‌دهد. از طریق بحث روی معیارهای عینی، میزان تعهداتی را که هر یک از طرفین به عهده می‌گیرند تا بعداً از زیربار آن شانه خالی کنند کاهش داده می‌شود. زمانی که بیش از دو طرف در مذاکره هستند و یا افراد نماینده سازمان یا کشوری هستند، استفاده از معیارهای عینی ارزش بیشتری پیدا می‌کند.

ایجاد و توسعه معیارهای عینی:

معیار عینی می‌بایست مستقل از خواست و اراده هر یک از طرفین باشد. کمال مطلوب آن است که این معیار از شالوده علمی مشروع و علمی برخوردار باشد. معیار عینی باید برای دو طرف کاربرد داشته باشد. روش‌های منصفانه، می‌توانند جایگزین معیارهای عینی مشخص و علمی شوند. روش ساده تقسیم کیک، که در آن یک نفر کیک را نصف می‌کند و دیگری حق انتخاب بین دو قطعه را خواهد داشت یکی از این روش‌ها است. این روش در موارد متعدد دعاوی کاربرد دارد. همچنین است مراجعه به یک داور.

مذاکره با بهره‌گیری از معیارهای عینی:

برای شروع یک مذاکره بر مبنای معیارهای عینی سه گام باید بردارید:

۱. تلاش مشترک برای پیدا کردن معیارهای عینی: طرفین مذاکره ممکن است منافع متضاد داشته باشند، ولی یک هدف مشترک دارند: رسیدن به یک توافق عادلانه. آنگاه در مورد اصول باهم توافق کنید.

۲. دلیل بیاورید و به دلایل طرف مقابل گوش دهید: پشت میز مذاکره با ذهن باز حاضر شوید «این یک اصل است» و خود را پذیرای دلایل دیگران نشان دهید. از گفتن جملاتی همچون خودداری کنید. چنانچه هر یک از طرفین استاندارد را پیشنهاد می‌دهند که ارزش یکسان دارد و نتیجه حاصله متفاوت است، یافتن راه میانه و یا حکمیت شخص ثالث برای انتخاب یک استاندارد می‌تواند مؤثر باشد.

۳. هرگز تسلیم فشار نشوید: فشار انواع گوناگونی دارد. تهدید، تطمیع، مانور نسبت به اعتماد و یا امتناع از هرگونه حرکت پی‌شبرنده. اما آنچه مهم است این است که در هر حال باید دلایل آنان خواسته شود و از هر توافقی، مگر بر مبنای اصول خودداری شود. امتناع از پذیرش یک توافق نامعقول از طرف شما، ساده تر از مقاومت آنان در برابر ارائه یک استاندارد معقول است چنانچه با همه این احوال طرف مقابل حاضر به ارائه دلایل نشد و یا از قبول استانداردهای منطقی سرپیچید، باید ببینید که در صورت پذیرش نظر آنان چه چیزی به دست می‌آورد. این قطعاً متفاوت از آن چیزی است که شما در نظر داشتید. در اینجا باید نفع ماهوی را که کسب می‌کنید، با سودی که برای شهرت و حیثیت خود به عنوان مذاکره کننده اصولی با ترک جلسه مذاکره کسب می‌کنید، سبک سنگین و مقایسه و آنگاه تصمیم‌گیری کنید.

گفتار سوم: بله، اما...

قسمت اول: اگر از شما قویتر هستند:

اگر تمام اهرم‌های قدرت در دست طرف مقابل باشد، هیچ روشی نمی‌تواند موفقیت شما را در مذاکره تضمین کند. در مواجهه با قدرت، حداکثر کاری که روش مذاکره می‌تواند بکند این است که اولاً از شما در برابر رسیدن به توافقی که باید رد کنید حفاظت کند و دوماً به شما کمک کند که از حداکثر توانایی که در اختیار دارید برای رسیدن به توافقی برای تأمین حداقل منافعتان بهره بگیرید.

از خود محافظت کنید:

نگرانی از نرسیدن به توافق در یک مذاکره می‌تواند موجب این شود که به بسیاری از شرایط طرف مقابل تن دردهیم و توافقی را بپذیریم که می‌بایست آن را رد می‌کردیم. چهار گام برای اجتناب از چنین وضعیتی وجود دارد. اما درحالی که وجود یک خط کف می‌تواند از شما اول تعیین و استفاده از یک «خط کف» در برابر توافق نامناسبی محافظت کند، ضمناً ممکن است هم از آفرینشیده‌های نو در شما جلوگیری کند و هم در رسیدن به توافقی که ممکن است قبول آن برای شما خردمندانه باشد. ضمن این که ممکن است این خط کف غیرواقع بینانه انتخاب شده باشد که در این صورت نمی‌تواند مبنای مناسبی برای مذاکره باشد.

روش بهتر طراحی بهترین را هکار توافق حاصل از مذاکره است. احتمال زیادی وجود دارد که یک خط کف ترسیم شده، واقعاً منافع ما را برآورده نسازد. هدف مذاکره رسیدن به منفعی بهتر از آن چیزی است که بدون مذاکره به دست می‌آید. این منافع کدام‌اند؟ بهترین شق توافق حاصل از مذاکرات را که برای خود طراحی کرده‌اید چیست؟ این استاندارد هم از شما در برابر یک توافق نامعقول محافظت می‌کند و هم به شما کمک می‌کند که از منفعی که می‌توانید به آن دست یابید محروم نشوید. چنین شقی به شما امکان می‌دهد که به اندازه کافی انعطاف پذیر باشید تا راه حل‌های جدید را ابداع و به کار گیرید

سومین نکته لزوم آگاهی از مخاطرات ناشی از نرسیدن به توافق است. باید بدانید که در صورت شکست مذاکرات چه راه کارهایی در اختیار خواهید داشت و کدام یک را انتخاب خواهید کرد. این موضوع باید قبل از مذاکرات برایتان مشخص شده باشد. نباید تصور کنید که حتماً به توافقی می‌رسید و یا امکانات بی شماری در اختیار شما خواهد بود.

و در انتها باید یک خط قابل انعطاف برای مذاکرات طراحی کنید بهترین و بدترین حالت ممکن را برای یک توافق در نظر آورید. طیف میان این دو، بهترین خط کش برای اندازه گیری میزان انعطاف شماست و به شما اجازه مانور و رفت و برگشت میان ایده‌های مختلف را خواهد داد.

از توان‌های خود حداکثر بهره برداری را بکنید:

اول باید بدانید که هر قدر راهکاری که برای توافق حاصل از مذاکرات طراحی کرده اید بهتر باشد، قدرت و توان شما بیشتر خواهد بود. قدرت و توان تنها به ثروت، ارتباطات سیاسی، دوستان، قدرت بدنی و یا قدرت نظامی نیست. در حقیقت قدرت نسبی مذاکره دو طرف، ابتدا متکی بر این است که حق انتخاب نرسیدن به توافق برای هر یک از دوطرف تا چه حد جالب است! داشتن آگاهی از انتخاب‌های بیشتر در صورت نرسیدن به توافق، قدرت ما را در مذاکره افزایش می‌دهد.

در مرحله دوم باید راهکارهای خود را گسترش دهید راه کارهای جالب در انتظار ما ننشسته‌اند بلکه خود باید آن‌ها را بیافرینیم. برای این کار باید سه قدم مستقل برداریم:

۱. ابداع فهرستی از کارها و اقداماتی که احتمالاً بایستی در صورت عدم حصول توافق انجام دهیم.

۲. بهبود بخشیدن به پارهای از ایده‌های جالب تر و تبدیل آن ایده‌ها به حق انتخاب‌های عملی.

۳. انتخاب مقدماتی یکی از این راهکارها که بهتر از بقیه به نظر می‌رسد.

در این مرحله یک «بهترین شق توافق حاصل از مذاکره» در دست است و میتواند معیار مناسبی برای محک زدن هر توافقی باشد. مطلوبیت افشای این بهترین شق برای طرف مقابل بستگی به توان ارزیابی شما از طرز تفکر اوست. اگر راه کار شما برایتان بسیار جالب و راضی کننده است آن را افشا کنید ولی در غیر این صورت نگذارید که آن‌ها بدانند که شما ناچار از توافقید!

در سومین و آخرین مرحله باید راهکارهایی را که طرف مقابل طراحی کرده است بررسی و ملاحظه کنید در این شرایط است که می‌توانید انتظارات غیرواقعی آنان را پایین بکشید و یا در صورت نیاز به فکر راه‌های مقابله برآیید.

وقتی طرف مقابل قدرتمند تر است:

هر قدر طرف مقابل از نظر فیزیکی یا اقتصادی قوی تر باشد، صلاح شما در این است که مذاکرات را روی منطق و شایستگی ها بکشانید. شما می‌توانید منابعی را که در اختیار دارید، با بهبود بخشیدن به «بهترین شق توافق حاصل از مذاکره که برای خود طراحی کرده اید» به صورت قدرت مذاکره درآورید

قسمت دوم: اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

چنان چه طرف مقابل شما به بازی مذاکره اصولی وارد نشود و بخواهد با چانه زنی روی مواضع مذاکره را ادامه دهد، شما سه راه کار برای مقابله در اختیار داری. اول اینکه باید شخصاً روی شایستگی ها و واقعیات مسأله متمرکز شوید آنگاه باید با گمانه زنی روی اقدام بعدی آنها، توجه آنان را به سمت شایستگیها و واقعیات منحرف کنید در مرحله سوم و چنانچه بازهم نتیجه نگرفتید، باید به فکر شخص ثالثی باشید که منافع و واقعیت ها را در نظر بگیرد و یا روی تهیه یک متن واحد توافق کنید.

معمولاً حمله طرف مقابل شما از سه استراتژی تشکیل میشود

بیان صریح و قاطع مواضع که شما را وسوسه میکند به انتقاد از آن پردازید. به این ترتیب آنان را در مواضع خود محبوس می کنید و این نتیجه بخش نیست.

حمله به ایده‌های شما که وسوسه دفاع از اندیشه هایتان را در شما ایجاد می کند و در این حالت خود را محبوس می کنید که این نیز ثمری ندارد

وسومین تاکتیک آنان حمله به شخص شما خواهد بود. این حمله نیز شما را به دفاع از خود ترغیب میکند، که باز هم مذاکره را وارد دور باطل می کند

اما چگونه می شود با این سه حالت برخوردی بر مبنای مذاکره اصولی کرد؟

- ✓ اول: به موضع آنان حمله نکنید، بلکه بفهمید پشت این موضع چه نهفته است مواضع ارائه شده را نه بپذیرید و نه رد کنید. بلکه آن را به عنوان یکی از راههای انتخاب تلقی کنید. ببینید چه منافی پشت آن نهفته است و چه اصولی را منعکس می کند و به فکر راه هایی برای بهبود آن باشید.
- ✓ دوم: از ایده های خود دفاع نکنید، بلکه از آنها بخواهید ایده های شما را مورد انتقاد قرار دهند و راه حل پیشنهاد دهند از طریق گوش دادن به انتقاداتشان، منافع پنهان مورد نظر آنان را دریابید و ایده های خود را با دیدگاه آنها سازگار کنید. از آنها نظر مشورتی بگیرید و بخواهید خود را در موقعیت شما تصور کنند.
- ✓ سوم: حمل های را که به شما میکنند به صورت حمله بر موضوع مذاکره درآورید بگذارید حرف هایشان را بزنند و خود را تخلیه کنند. نشان دهید که آنان را درک می کنید. پس از پایان صحبتشان، حمله را به موضوع مذاکره برگردانید و نشان دهید که منافع مشترکی دارید.
- ✓ چهارم: سؤال کنید و برای شنیدن پاسخ پرسشهای خود مکث کنید اظهار مطلب، مقاومت ایجاد می کند ولی پرسش، پاسخ می آفریند. سکوت بهترین حربه است. مردم در برابر سکوت احساس ناراحتی می کنند، به ویژه چنان چه در خصوص صحت و منطق نظرشان تردید داشته باشند.

قسمت سوم: اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند:

اگر طرف مقابل بخواهد شما را فریب دهد یا ذهنتان را از واقعیات منحرف کند و یا خواسته های خود را افزایش دهد، تاکتیک های دیگری به جز آنچه در مذاکره اصولی بیان کردیم لازم است. گروهی از مردم در برابر چنین مذاکره کنندگانی دست به عمل مقابل نمی زنند و می گذارند تا طرف مقابل در شک و دودلی بماند یا خود عصبانی می شوند. گروهی دیگر نیز دست به عمل متقابل می زنند و در برابر فشارها و زیاده خواهی های آنان فشار وارد می آورند. باید دانست که تاکتیکهای خدعه آمیز نامشروع هستند و به طور یک سویه طراحی و اجرا می شوند و روش های فوق هیچ کدام موفقیت مذاکره را تضمین نمی کنند

قواعد بازی چنین مذاکره ای از سه گام تشکیل می شود.

۱. تاکتیک را بشناسید تا بتوانید بدانید که درمقابل آن چه باید بکنید .
۲. موضوع را به صراحت و وضوح عیان سازید به اونشان دهید که به تاکتیک وی پی برده اید .
۳. مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک را مورد سؤال قرار دهید و روی آن مذاکره کنید به این ترتیب می توانید روی قواعد بازی متمرکز شوید و مذاکره کنید.

آنگاه باید چهار گام اصلی مذاکره اصولی را به اجرا درآورید . جدایی شخاص از مسأله تا دست برداشتن از تاکتیکشان برایشان آسان شود تمرکز بر منافع، نه مواضع . ابداع راه کارهای متنوع و تکیه بر استفاده از معیارهای عینی . در نهایت با لحاظ کردن بهترین شق مورد قبول شما برای رسیدن به توافق بر اساس یک موافقت نامه، در مورد ادامه دادن یا قطع مذاکرات تصمیم گیری می نمایید.

پاره ای از تاکتیکهای خدعه آمیز رایج:

تاکتیک های خدعه آمیز به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. فریب کاری آگاهانه:

- ✓ اطلاعات نادرست وساختگی افراد را از مسأله جدا کنید ومذاکرات را مستقل از اعتماد پیش ببرید . طرف مقابل را دروغ گو نخوانید ولی زود هم اعتماد نکنید و در خصوص اعتبار خودش و اطلاعاتش تحقیق کنید.
- ✓ اختیارات مبهم و مشکوک ممکن است طرف مقابل در خصوص اختیاراتش غلو کند تا تنها این شما باشید که امتیاز می دهید و امتیازاتی را که خودش داده موکول به تصویب رؤسایش کند .ابتدا دقیقاً و به صراحت از میزان اختیاراتش جويا شوید و در صورت مبهم بودن پاسخ بخواهید که با فردی واجد

اختیار مذاکره کنید. اگر توافق حاصله را منوط به تصویب دیگران کنند شما نیز آن را پیش نویسی برای فکر بیشتر تلقی و اعلام کنید.

✓ **مقاصد مشکوک** اگر در خصوص مقاصدشان از نحوه اجرای موافقت نامه شک دارید، آن را به صراحت با ایشان در میان بگذارید و مسأله را مستقل از اعتماد ببینید. ضمن اینکه موافقت نامه را نیز مشروط تهیه کنید.

✓ **بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریبکاری نیست** شما مجبور نیستید همه اطلاعات خود را فاش کنید.

۲. جنگ روانی

✓ این تاکتیک ها برای این طراحی می شوند که شما را دچار ناراحتی کنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هرچه زودتر به پایان رسانید.

✓ **موقعیتهای اضطراب آور** مکان جلسه و شرایط حاکم بر آن می تواند شما را دچار اضطراب کند. باید در این خصوص حساس باشید و شرایط تحمیلی را که امکان بسیار زیادی دارد آگاهانه باشد، صریحاً رد کنید.

✓ **حملات شخصی** ممکن است به شخصیت شما بی احترامی کنند یا به نکات شخصی شما اشاره های نامربوط داشته باشند یا به سخنان شما توجه نکنند. در این حالات نیز موضوع را به صراحت به آنها متذکر شوید و آن را خنثی کنید.

✓ **بازی تکراری آدم خوب/آدم بد** ممکن است افراد طرف مقابل دو نوع رفتار خشن و آرام را به نمایش بگذارند تا از شما امتیاز بگیرند. در این حالت مسأله را به یک شکل با هر دو نوع برخورد مطرح کنید و منافع خود را یکسان دنبال کنید.

✓ **تهدیدها** در برابر تهدیدها به تهدید متقابل دست نزنید. بلکه نتایج مترتب بر تهدید آنها را به ایشان متذکر شوید. هشدار بسیار مشروع تر از تهدید است.

۳. فشار روی مواضع

- ✓ این نوع تاکتیک چانه زنی برای این طراحی می شود که موقعیت را به نحوی سازماندهی کند که فقط یک طرف بتواند امتیاز بگیرد.
- ✓ **امتناع از مذاکره** تاکتیک آنان را بشناسید. شاید بخواهند ورود به مذاکرات را به عنوان یک امتیاز تلقی کنند و یا برای مذاکرات پیش شرط بگذارند. در این خصوص با آنان به طور مستقیم یا توسط یک شخص ثالث صحبت کنید. راه های متنوعی از قبیل نامه نگاری و رجوع به افکار عمومی را امتحان کنید. به آنان پیشنهاد مذاکره اصولی را بدهید.
- ✓ **درخواستهای افراطی** هدف از این تاکتیک پایین آوردن انتظارات شما و در نهایت تقسیم موارد اختلاف، به نحوی که بیشترین منافع نصیب آنها شود است. اعلام یک خواسته افراطی ممکن است منجر به قطع مذاکرات شود.
- ✓ **خواسته های فزاینده** با این تاکتیک علاوه بر کاهش ارزش امتیازات طرف مقابل، از نظر روانی نیز آنان را برای پذیرش سری عتر شرایط، پیش از درخواستی جدید، آماده می کنند. باز هم روی اصول تکیه کنید و شناخت خود را از این تاکتیک به اطلاعشان برسانید و وقتی برای تنفس بخواهید تا خوب روی این تاکتیک آنها فکر کنید.
- ✓ **مواضع غیرقابل تغییر** ممکن است طرفین خود را به طریقی به مواضعشان متعهد کنند و شما را وادارند تا این تعهد آنان را بپذیرید. در این حالت نیز از اصول نگذیرید و این تاکتیک آنان را که مانند تهدید عمل می کند یک بلوف تلقی کنید و حل مسأله تعهدشان را به عهده خودشان بگذارید.
- ✓ **شریک سرسخت** ممکن است فرد مذاکره کننده خود را موافق نشان دهد اما از مخالفت شریک خود دم بزند. در این حالت تاکتیک را شناخته و به جای بحث روی آن، موافقت وی را با امری که تأیید می کند به طور کتبی بگیرید و یا بخواهید که باهمان شریک سرسخت مذاکره کنید.

✓ **تأخیر حساب شده** ممکن است بخواهند مذاکرات و رسیدن به توافق را تا زمان رسیدن به ضرب الاجل به تعویق بیندازند. در این حالت با شناخت تاکتیک و اعلام صریح آن به طرف مقابل مذاکره، سعی کنید فرصت برای آنها کم کم تضعیف و ناپدید شود.

✓ **یا بپذیر یا رد کن** در مقابل این تاکتیک که شما را تنها در مقابل یک انتخاب قرار می دهد، به مذاکره و بیان دیدگاه های خود ادامه دهید و حرف آنان را نشنیده بگیرید. اگر هم شناخت خود را از این تاکتیک به رخشان کشیدید به آنها بفهمانید که عواقب این عملشان چیست. آنگه به راهی بیندیشید که موجب حفظ آبروی آنها نیز بشود.

شیوه های عمومی بن بست شکنی

در این بخش شیوه های عمومی بن بست شکنی را، با این توضیح مطرح می سازیم که برخی شیوه ها ساده و بلافاصله با وقوع بن بست قابل بهره برداری می باشند. در حالی که برخی شیوه های دیگر پیچیده تر و زمانبر می باشند و در موقعیت های دشوارتر کاربرد دارند.

۱. تنفس

این شیوه، در عین سادگی می تواند بسیار راه گشا باشد. مذاکره فرایندی خسته کننده و استرس آور است و یک لحظه خستگی و هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیم های ناسنجیده بکشاند. می توان با دادن وقت تنفس، مذاکره کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد.

۲. جدا کردن واقعیت ها از اوهام

گاهی در مذاکره ها، طرفین حرف هایی می زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام می تواند مذاکره را به بن بست برساند. مذاکره کننده یا میانجی حرفه ای می تواند با ارائه دلیل و برهان و نیز اسناد و مدارک به طرف یا طرفین دچار اوهام، نشان دهد که نظرهای آنها تاچه اندازه با واقعیت فاصله دارد؛ در نتیجه امکان گشایش در کار به وجود می آید.

۳. توافق در اصول

گاهی توافق بر سر موضوعی حاصل نمی‌شود، اما طرفین بر این باورند که ممکن است در آینده دور یا نزدیک توافق امکان پذیر باشد. در اینجا طرفین باید سعی کنند بر سر اصول و مبانی و نه جزئیات موضوعها توافق کنند. زیاد شنیده می‌شود که پس از پایان برخی مذاکرها دو طرف اعلام می‌کنند که: طرفین توافق کردند که مذاکرها تا دستیابی به نتیجه مثبت ادامه یابد. این حاکی از این است که طرفین با بن بست‌هایی روبه‌رو بوده‌اند، اما به جای اعلام شکست مذاکرها، تصمیم به ادامه آن گرفته‌اند.

۴. ارائه اطلاعات جدید

بعضی اوقات و در شرایط بن بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن بست خارج سازد. مذاکره کننده حرفه ای با وقوع بن بست باید طرح مذاکره ای خود را باز بینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن است طرف مذاکره نسبت به کیفیت محصول مورد نظر برای خرید دچار تردیدهای جدی باشد و یا اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشد. طرف فروشنده ممکن است با ارائه اطلاعات تکمیلی بتواند از شکست مذاکرها جلوگیری کرده، کار ادامه یابد.

۵. استفاده از شخص ثالث

این شیوه به ویژه در دو دهه گذشته بسیار رایج شده است. زمانی که طرفین مذاکره به هیچ وجه نمی‌توانند کنار بیایند، چاره ای جز رجوع به یک میانجی نیست.

۶. امتیاز دادن

امتیاز دادن برای شکست بن بست، شیوه‌ای نیست که همه و همه وقت بتوانند از آن استفاده کنند. به طور مسلم معنی امتیازدهی، واگذاری نتیجه مذاکره به طرف مقابل نیست. معمولاً در مذاکرها موضوعهای مختلفی مورد بحث است بعضی وقتها، نه یک موضوع کلان و خود موضوع کلان را می‌توان به موضوعهای ریزتر تقسیم کرد. به طور معمول، بن بست بر سر تمام مسائل رخ نمی‌دهد. بنابراین در برخی مواقع با توجه به شرایط، می‌توان بر سر موضوعی به حریف امتیاز داد، با این امید که در موضوع و موضوعهای بعدی امتیاز گرفت. باید شرایط را سنجید. پافشاری بر سر یک موضوع ممکن است مذاکرها را ابتدا به بن بست و سپس به شکست برساند، در حالی که کوتاه آمدن بر سر آن موضوع می‌تواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود.

۷. تغییر مذاکره کنندگان و میانجی

برخی مواقع طرف‌های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا می‌کنند که مذاکره‌های مکرر نیز این ذهنیت‌ها را بر طرف نمی‌سازند و احتمال به نتیجه رسیدن مذاکره ضعیف است. گاهی نیز میانجی یا طرف ثالث به دلایل مختلف (نداشتن تبحر یا عدم آمادگی کافی و یا عدم رعایت بیطرفی) قادر به شکستن بن بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه‌ها، فکرها، گونه سخن گفتن و تصمیم گیری

جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن بست باشد.

۸. تغییر اولویت بندی موضوعهای مذاکره

به گونه ساده، اگر در مذاکرات پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن بست رسیده‌اند، می‌توان بحث در مورد دو موضوع دیگر را به تاخیر انداخت و توافق کرد که آن دو موضوع در آخر مورد بحث قرار گیرد.

۹. خرد کردن موضوع بن بست آفرین

گاهی اوقات، یک موضوع به صورت کلی بدون راه حل و غیر قابل توافق به نظر می‌رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریزتر، می‌توان جز به جز آن‌ها را بررسی کرد. در این مواقع معمولاً گروه‌ها یا کمیته‌های فرعی، انجام چنین وظیفه‌ای را به عهده می‌گیرند و در محیط غیر رسمی و آرام‌تر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می‌دهند

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه‌های حساس مذاکره

لحظه‌های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره‌های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین کننده‌ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هریک از طرفین می‌تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می‌دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خیره‌ترین مذاکره کنندگان وقتی درگیر مذاکره‌های طولانی، پیچیده و نفسگیر می‌شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می‌شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی‌آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آن‌ها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می‌شوند و عدم توجه به آن‌ها بر نتیجه مذاکره اثر می‌گذارد. مذاکره‌های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد. در مذاکره‌ها معمولاً طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره برداری، می‌کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است.

معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می‌کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاه‌اند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می‌تواند حربه موفق‌تری در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکره‌ها یک طرف تلاش می‌کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زوتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است.

برای غلبه بر مسئله خستگی و فوریت (تعجیل) در ساعت‌های آخر مذاکره، می‌توان به این شیوه توسل جست:

نخستین و مهم‌ترین کار شناخت مسئله و پیچیدگی‌های آن است. اعضای تیم باید بدانند که به هر حال خستگی به وجود می‌آید و این خستگی بر عملکرد آن‌ها تاثیر منفی دارد. آن‌ها باید توجه داشته باشند که طرف مقابل ممکن است احساس کاذب فوریت کار را در ذهن آن‌ها به وجود آورد. می‌توان در مورد این مسائل پیش از مذاکره بحث کرد و تصمیم‌های لازم را برای برخورد با این شرایط اتخاذ کرد.

دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تاثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آن‌ها دارد. کار دیگری که می‌توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی‌آید.

سومین شیوه این است که تیم مذاکره کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت‌های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هوشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رودررو را در مسائل جنبی می‌گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می‌دهد.

چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلا با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می‌توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد.

آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می‌تواند موثر باشد.

مهارت های مذاکره

- آشنایی با فرهنگ ها
- انتخاب محل مذاکره
- آراستگی ظاهر
- رعایت ادب و احترام (حریم ها و حرمت ها)
- آشنایی با روانشناسی عمومی (شخصیت)
- برقراری ارتباط موثر
- هنر سخنوری
- چهره شناسی
- زبان بدن

آنچه در شناخت بیشتر مخاطب و ارتباط موثر تر به ما کمک کند ما را یک گام به موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

محل مذاکره یا زمین فوتبال

■ انتخاب محل مذاکره

- (۱) در زمین خویش
- (۲) در زمین حریف
- (۳) در زمین ثالث (میزبان کیست؟)

■ شرایط فیزیکی مکان مذاکره

- (۱) جلوه = (عدم تمرکز)
- (۲) نور شدید = (ناآرامی)
- (۳) حرارت = (کلافگی)

■ پذیرایی

(۱) نوعی لطف و احسان است.

(۲) معمولاً میزبان تعیین کننده تر از مهمان است.

▪ هدیه

(۱) نوعی لطف و احسان است.

(۲) گیرنده را مرهون و از نظر روانی مجبور به جبران می کند.

(۳) گیرنده هدیه خود به خود در مرتبه ای پایین تر از هدیه دهنده قرار می گیرد.

آراستگی ظاهر

▪ جسمانی

استراحت

استحمام

اصلاح سرو صورت

عطر (بوی خوش)

آراستگی مو

▪ پوشش (لباس)

لباس رسمی

لباس غیررسمی

رنگ لباس

همنشینی رنگ لباس ها

آراستگی لباس

لزوم آشنایی با روانشناسی

▪ روانشناسی عمومی

- انواع شخصیتها از نظر روحی
- انواع شخصیتها از نظر حسی

▪ روانشناسی خط و شخصیت

- ارتباط خط و شخصیت
- ارتباط امضا و شخصیت
- ۱. اقتدارگرایان (اندازه امضا)
- ۲. تفویض گرایان
- ۳. افراد رمانتیک (احساساتی)
- ۴. افراد پرازورمز

▪ روانشناسی بازرگانی

■ روانشناسی رنگ ها (معنی گلها، روانشناسی کودک)

- قرمز: پر حرارت، خشمگین، متخاصم، سرشار از نشاط و عشق
- آبی: سرد، آرام، خوشایند، مطمئن، مهربان
- زرد: هیجان انگیز، بشاش، سر حال، شنگول، الکی خوش
- نارنجی: هیجان انگیز، نگران، پریشان، آشفته
- سبز: آرام، مطبوع، خوشایند، در کنترل
- سیاه: غمگین، جدی، مضطرب، نومید، ناراحت، مرموز، تسخیر ناپذیر
- سفید: مسرور، شاد، سرد، آرام، پاک، یکرنگ

➤ قهوه ای: پرکار، فعال، جدی، بانگیزه

برقراری ارتباط موثر ارتباط چیست؟

■ خوب سؤال کردن

- طرح سوال باز
- طرح سوال غیرمستقیم
- یادداشت و خلاصه برداری
- طرح استنباط و احساس درموقع مناسب
- سکوت

■ خوب شنیدن

- گوش سپردن
- حواس دیگر خود را مشغول نکردن
- گوینده را نگاه کردن
- ذهن را روی صحبت گوینده متمرکز کردن
- صبروسکوت کردن

بایدها: در مذاکره چه باید کرد؟

• آداب و اخلاق:

- صداقت

- صبر
- احترام وادب
- آراستگی ظاهری
- انصاف
- معارفه

● مهارت و تسلط:

- فن مذاکره اصولی
- زبان مذاکره
- زبان بدن
- روانشناسی
- تدابیر
- شگردها ترندها نیرنگها
- ارتباط موثر و فن بیان

نبايدها : چه کارهایی نباید انجام دهیم و چرا؟

چه اقداماتی را نباید کرد:

۱. دروغ نگوئیم.
۲. همه راستها را نگوئیم.
۳. حتماً نباید اطلاعات خود را افشا کنیم.

۴. نباید به همه سوالات جواب دهیم.
۵. به جدل و تقابل لفظی نکشیم.
۶. مذاکره را به تقابل شخصیتها بدل نکنیم.
۷. تحمیل نظر و اعتقاد نکنیم.
۸. یکدیگر را در تنگنایان بریم.
۹. پشت میز ریسک نکنیم.
۱۰. با حمله شخصی دشمن نسازیم.
۱۱. بدون آمادگی قبلی حاضر نشویم.
۱۲. بدون استراتژی هدف و برنامه نباشیم.
۱۳. خط کف را رو نکنیم.
۱۴. عصبانی نشویم.
۱۵. حرفی بدون تخصص و آگاهی نزنیم.
۱۶. هرگز رابطه استاد و شاگردی ایجاد نکنیم.
۱۷. با حرف زیادی زمان را هدر ندهیم.
۱۸. با زیادی حرف زدن زمان را هدر ندهیم.
۱۹. وقتی گوش نمی دهند حرف نزنیم.
۲۰. بی قراری از خود نشان ندهیم.
۲۱. با طرف مقابل رفیق نشویم.
۲۲. با سرعت امتیاز ندهیم.
۲۳. بدون تعادل امتیازات ادامه ندهیم.
۲۴. اعتماد به نفس را از دست ندهیم.
۲۵. حتی المقدور از مترجم استفاده نکنیم.
۲۶. به زبان غیر مسلط صحبت نکنیم.

۲۷. فقط به یک نفر خطاب نکنیم.

۲۸. به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم.

۲۹. شوخی نکنیم.

۳۰. پاسخ شوخی راندهیم.

چرا نباید کرد؟

- ۱- حرمت مذاکره از دست نرود.
- ۲- طرف مقابل مجهز تر نشود. (اضطرار)
- ۳- طرف مقابل مسلط نشود. (راه حل)
- ۴- لزومی ندارد. (بعض اطلاعات)
- ۵- زمان از دست نرود.
- ۶- وجهه طرفین از دست نرود.
- ۷- عکس العمل منفی ایجاد نکنیم.
- ۸- احساس اجبار نکنند مجبور نشویم.
- ۹- احتمال موفقیت بسیار کم است.
- ۱۰- طرف را عیبجو و سرسخت نکنیم.
- ۱۱- بدون آمادگی مذاکره خوبی نداریم.
- ۱۲- به نتیجه نمی رسیم ما را به نتیجه می رسانند.
- ۱۳- آخرین خط لونرود.
- ۱۴- کنترل از دست نرود. بهانه ندهیم.
- ۱۵- خود را ضایع نکنیم.
- ۱۶- تظاهر به برتری احساس تحمیل می آورد.
- ۱۷- حرف نامربوط وقت رامی کشد.
- ۱۸- توضیح زیادی وقت رامی کشد.

- ۱۹- حرفمان هدرمی رود.
- ۲۰- احساس میکنند مضطرب هستیم.
- ۲۱- بیشتر اوقات سواستفاده می شود.
- ۲۲- طرف مظنون و گویج می شود.
- ۲۳- نهایتاً به باخت منتهی می شود.
- ۲۴- آنان نیز به ما نیاز دارند.
- ۲۵- مترجم اعمال نظرمی کند.
- ۲۶- باعث سوء تفاهم می شود.
- ۲۷- موجب بی اعتنایی به دیگران است.
- ۲۸- موجب اوج گرفتن تقابل شخصی است.
- ۲۹- نقطه ضعف ندهیم.
- ۳۰- روی طرف مقابل را باز نکنیم.

زبان بدن

BODY LANGUAGE

الکساندر لوون: «هنگامی که انسان تفسیر زبان حالت بدن را یاد میگیرد، هیچ واژه‌های را به اندازه آن روشن و واضح نمیآید»

رنگ رخساره خبر می‌دهد از سر ضمیر

تفسیر زبان تن یکی از مهم‌ترین مهارت‌های لازم در گوش کردن اثر بخش است. عناصر غیرکلامی ارتباط، به خصوص در درک احساسات شخصی دیگر اهمیت بسیار دارد. مردم اغلب می‌کوشند که احساساتشان را از طریق کنترل رفتارهای غیرکلامی خود مخفی نگه دارند اما این کار، در مقایسه مربوط به پنهانکاری، معمولاً از موفقیت کمتری برخوردار است. گاه ممکن است که زبان بدن، بسیار واضح و آشکار باشد و گاه ممکن است که رمزگشایی آن کار بسیار دشواری به نظر برسد. حال در این بخش از دوره

اصول و فنون مذاکره موفق و زبان بدن سعی شده تا با ارائه کاربردی و تخصصی زبان تن، گامی مهم در جهت افزایش توانایی کارشناسان فروش شرکت آسان موتور برداریم.

تحقیقات نشان داده است که محل قرار گرفتن دست و پا در هنگام مکالمه چیزهایی درباره پایگاه متفاوت افراد به ما می‌گوید. وقتی افراد با کسانی صحبت می‌کنند که از نظر پایگاه از آن‌ها پایین‌ترند یا از قدرت کمتری برخوردارند، دست‌ها و پاهای آنان آرام‌تر و راحت‌تر است. اما وقتی با افرادی از پایگاه بالاتر صحبت می‌کنند ژست آن‌ها خشک‌تر و به اصطلاح عصا قورت داده‌تر است. در حالی که وضعیت راحت‌تر بدن که کمی متمایل به سوی شخص‌دیگر باشد، نشان دهنده علاقه و دوستی است.

یک انسان نمی‌تواند ارتباط برقرار نکند. او می‌تواند تصمیم به ادامه گفتگو بگیرد، اما غیرممکن است که بتواند جلوی رفتار خویش را بگیرد. رفتار یک فرد - حالت‌های چهره، حرکات بیانگر، وضع اندام و اعمال دیگر - جریانی بدون وقفه از اطلاعات و منبعی پایدار از نشانه‌های مربوط به احساساتی است که او تجربه می‌کند. فقط بخش کوچکی از درک و فهمی که انسان با تعامل رو در رو به دست می‌آورد حاصل لغات است.

از دیگر وجوه ارتباط غیرکلامی حالت‌های چهره است شامل خوشحالی، غمگینی، شگفتی، ترس، خشم و بی‌زاری حالتی همگانی و جهانی داشته و در همه جای جهان یکسان تعبیر و تفسیر می‌شوند. یک جنبه مهم ارتباط غیرکلامی بیان احساس از طریق چهره است.

در واقع حالت‌های چهره، حرکات و حالات بدنی به طور دائم برای تکمیل سخنان و نیز انتقال معانی هنگامی که عملاً چیزی گفته نمی‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. حالت‌های حقیقی چهره معمولاً پس از چهار یا پنج ثانیه ناپدید می‌شوند و لبخند یا ابراز تعجبی که بیشتر طول می‌کشد، می‌تواند به خوبی نشان دهنده فریب باشد.

هر یک از شکل‌های صحبت و فعالیت که زندگی روزانه ما پیرامون آن بنا گردیده، حالت چهره، اشارات یا وضع بدن می‌تواند برای شوخی کردن، نشان دادن استهزاء یا شک و تردید مورد استفاده قرار گیرند. به عنوان مثال حالت تعجب در چهره خیلی طول می‌کشد، ممکن است به عنوان تقلیدی طنزآمیز به کار برده شود.

می‌توان از چهره مفهوم وسیع‌تری را یافت چرا که چهره نقش بسیار وسیعی در عملکرد و درک طرف مقابل از ما دارد. در زندگی روزانه، ما معمولاً توجه زیادی به نگهداری یا حفظ کردن آبروی یکدیگر نشان می‌دهیم. آداب‌دانی نوعی تدبیر حفاظتی است که هر یک از دو طرف با این انتظار به کار می‌برند که، در مقابل ضعف‌های خودشان تعمداً در معرض دید عموم قرار نخواهند گرفت.

بنابراین زندگی هر روزه ما خود به خود پیش نمی‌آید. همه ما بی‌آن که بدانیم، در کنش متقابلی که با دیگران داریم حالت چهره، وضع حرکات بدن را به دقت به طور مداوم کنترل می‌کنیم.

به عنوان مثال یک دیپلمات خوب باید بتواند در حالی که کاملاً آسوده و آرام به نظر می‌رسد با دیگران که ممکن است با عقایدشان موافقت نداشته یا حتی به نظرش نفرتانگیز برسند کنش متقابل داشته باشد. میزان موفقیت در این امر می‌تواند در سرنوشت تمامی ملت‌ها مؤثر باشد. دیپلماسی ماهرانه می‌تواند تیرگی روابط بین ملت‌ها را برطرف کرده و از جنگ جلوگیری کند. علائم غیرکلامی، نه تنها احساسات فرد را به تصویر می‌کشند بلکه اغلب نشان می‌دهند او چگونه با احساسات کنار می‌آید به طور مثال ممکن است خشم خود را با کشیدگی و تنش عضلانی سرکوب کند و یا احساساتش را از طریق بر زمین کوبیدن پا، تکان دادن دست‌ها و محکم بستن در اتاق یا مواردی از این قبیل تخلیه کند.

احساسات افراد نسبت به روابطشان اساساً از طریق رفتارهای غیرکلامی آنان منتقل می‌شود. هنگامی که افراد فاصله قابل توجهی از یکدیگر می‌گیرند، بدنشان را منقبض می‌کنند و از روبه روی هم فرار گرفتن یا تماس چشمی اجتناب می‌کنند. از آنجا که رفتارهای غیرکلامی، ابزارهای اصلی انتقال هیجان‌ها هستند برای درک مهم‌ترین مواردی که دیگران با ما در میان می‌گذارند، اهمیت بسیار زیادی دارند. اوقاتی وجود دارد که هر یک از ما لغات را به نحوی به کار می‌بریم که برای پنهان کردن احساساتمان مناسب باشد.

گاه این تمایلات فریبکارانه در ضمیر ناهشیار ما پنهان می‌شوند و ما حتی از تلاش خود برای پنهانکاری آگاه نمی‌شویم. اما به همین ترتیب، هر یک از ما یاد گرفته‌ایم که زبان بدن را کنترل کنیم. ما آگاهانه یا ناآگاهانه، تلاش داریم بروز هیجان‌هایی را که از طریق رفتارهای غیرکلامی منتقل می‌شوند کنترل کنیم.

به طور مثال هنگامی که موضوعی برای ما از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، ممکن است شانه‌هایمان را با نوعی بی‌تفاوتی فریبکارانه بالا بیندازیم یا ممکن است خشم خود را با لبخندی دروغین استتار کنیم. از آنجا که بخش زیادی از ارتباط بین فردی را ارتباط غیرکلامی تشکیل می‌دهد.

تفسیر زبان تن یکی از مهم‌ترین مهارت‌های لازم در گوش کردن اثر بخش است. عناصر غیرکلامی ارتباط، به خصوص در درک احساسات شخصی دیگر اهمیت بسیار دارد. مردم اغلب می‌کوشند که احساساتشان را از طریق کنترل رفتارهای غیرکلامی خود مخفی نگهدارند اما این کار، در مقایسه مربوط به پنهانکاری، معمولاً از موفقیت کمتری برخوردار است. گاه ممکن است که زبان بدن، بسیار واضح و آشکار باشد و گاه ممکن است که رمزگشایی آن کار بسیار دشواری به نظر برسد.

هرگاه شنونده قادر باشد درک خود را از زبان بدن فرستنده به شکل مناسبی منعکس کند، ارتباط تا حد قابل توجهی بهبود می‌یابد.

تحقیقات روانشناسان بیانگر این حقیقت است که در زمان یک گفتگوی رو در رو، تنها ۷ درصد از پیام ما از طریق لغات و کلمات انتخابی، به مخاطب منتقل می‌شود، ۳۳ درصد مقصود ما از طریق لحن صدا، بلندی و کوتاهی صدا، افکت های صوتی و ... انتقال پیدا می‌کند. و ۶۰ درصد، یعنی بیش از نیمی از پیام ما به وسیله حرکات بدن به مخاطب مان منتقل خواهد شد.

انتقال سخنان به مشتری

زبان بدن (Body Language) به بررسی این ۶۰ درصد حرکات بدن می‌پردازد

به عنوان مثال حرکات بدن انسانی که در حال بیان حقیقت است چگونه است؟.

دستها با فاصله از بدن قرار دارند و به اصطلاح، شخص دارای گاردی باز است. کف دست‌ها رو به بالاست. اگر دقت کرده باشید، زمانی که می‌خواهیم روراست بودن خود را به مخاطب متذکر شویم، کف یک دست خود را به او نشان می‌دهیم ..همچنین، شخصی که در حال بیان حقیقت است، مستقیم در چشمان شما نگاه می‌کند و چشمانش را از مخاطب نمی‌دزدد.

بالعکس، شخصی که در حال مخفی کردن حقیقت است، و یا دروغ می‌گوید:

مستقیم در چشمان شما نگاه نمی‌کند و چشمانش را از شما می‌دزدد.

بیشتر به سمت پایین نگاه می‌کند و چشمانش را به زمین می‌دوزد.

دست یا پای خود را بی دلیل تکان می‌دهد. این کار به خاطر تخلیه اضطراب صورت می‌گیرد، چرا که هر دروغگویی مضطرب است، تا مبدا دستش رو شود و حرفش را باور نکنیم.

نامرئی را از کیف یا لباس خود برمی‌دارد و یا غباری نامرئی را از روی لباس خود می‌تکاند (اگر این حرکت از شنونده ای سر بزند، معنی‌اش آن است که او به حرف شما شک دارد و در عین حال به دلیلی نمی‌خواهد و یا نمی‌تواند مخالفتش را ابراز کند.

در اداره‌های پلیس، برای تشخیص دروغگو های حرفه ای به تعداد پلک زدن‌های آنان در یک بازه زمانی مشخص توجه می‌کنند. چراکه وقتی شخصی در حال دروغ گفتن است سرعت پلک زدن‌های او بیشتر از حالت عادی است.

زبان بدن در بین فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف به جز اختلافات مختصری که در ادامه مطلب آمده است. معنای مشترک و یکسانی دارد.

یکی از تفاوت‌ها در زبان بدن، در نشانه‌هاست.

مثلا علامت شصت دست. در کشورهای انگلیسی زبان به معنای OK است. در بعضی کشورها اگر شصت خیلی بالا بیاید معنای خوبی نمی‌دهد. و معنایی مانند برو پی کارت. را خواهد داشت. در کشور آمریکا زمانی که بخواهند مجانی سوار ماشین شوند، کنار جاده می‌ایستند و دست خود را بلند کرده و شصت خود را در امتداد جاده حرکت می‌دهند. حال اگر همین حرکت را در کشوری آسیایی انجام دهید، بعید نیست حتی با ماشین زیرتان هم بکنند. چرا که در این کشورها این علامت معنای خوبی نمی‌دهد.

یک علامت دیگر، دایره ای است که به کمک شصت دست و انگشت اشاره ساخته می‌شود، این علامت در کشورهای انگلیسی زبان تداعی کننده حرف O از کلمه OK است. همین علامت بدون هیچ تغییری در کشور فرانسه صفر، هیچ یا پوچ است. در کشور ژاپن به معنای پول، و در کشورهای حوالی دریای مدیترانه سوراخی را نشان می‌دهد و نشانه هم جنس بازی است...

تفاوت‌ها را مشاهده می‌کنید؟. لطفا در کشورهای مختلف در استفاده از نشانه‌ها دقت لازم را به عمل آورید.

زبان بدن در حال دست دادن:

دست دادن: مردم با دست دادن به همدیگر سلام و ابراز خوشوقتی می‌کنند. این حرکت بسیار پر معنیتر از گرفتن دست همدیگر است. در این حرکت ارتباط بین دو دست و نحوه فشردن آن‌ها بسیار مهم است. دراز کردن دست برای ایجاد ارتباط بین دو دست می‌تواند نشانه‌های برای برقراری رابطهای صادقانه و بدون رودربایستی باشد و حرکت متقابل شما نشانی از بی‌ریایی و ارتباطی به دور از هرگونه تهدید می‌باشد.

حال می‌خواهیم مفهوم انواع دست دادن را توضیح دهیم (توجه به این نکته در مرحله پذیرش بسیار حائز اهمیت است):

شل دست دادن (دست ماهی مرده): این حالت نشان دهنده عدم آرامش طرف مقابل است. او دوست ندارد کف دستش لمس شود. زیرا که از برملا شدن رازش هراس دارد.

دست دادن استخوان شکن: برعکس حالت قبل طرف مقابل شما می‌خواهد استخوان‌های دست شما را له کند. این هم نشانه عدم امنیت است ولی با این کار قصد دارد قدرت خود را به رخ شما بکشد تا با این حس برتری قدری از ضعف خود را بپوشاند. در بعضی دیگر از موارد شخص امکان دارد که چیزی در فکر دارد و از شما مخفی کرده است.

دست دادن در حالت کف دست رو به پایین: طرف مقابل شما دستش را طوری به سمت شما دراز می‌کند که کف دستش به سمت پایین است. در این حالت او قصد دارد برتری خود را به شما اثبات کند. برعکس حالت قبل او در آرامش است و احساس ضعف نمی‌کند.

دست دادن با دست چپ: اگر دست چپ خود را از بالا به سمت شما دراز کرد، قصد برتری طلبی نسبت به شما را دارد ولی اگر از پایین و مخفیانه دست چپ را برای دست دادن دراز کند، سعی دارد از شما حمایت کند و به آرامش شما فکر می‌کند. دست دادن در حالت کف دست رو به بالا: بهترین نوع دست دادن این حالت است که کف دست شما به عنوان ادای احترام روبه بالا می‌باشد و کف دست مشتری رو به پایین قرار می‌گیرد.

دست دادن با دو دست: این حالت نشان دهنده احساس همدردی و تشکر خالصانه از شخص مقابل است. در این حالت شما با استفاده از دو دست خود به شخصشان می‌دهید که اسلحه ای در دست ندارید. بالا و پایین بردن دست‌ها زمانی که به هم دست می‌دهیم، از دو بار تا پنج بار عادی است. نکته: دستهای خود را در روی میز به حالت ضربدر یا به حالت اشاره بسوی مشتری نگیرید که ایجاد نظری منفی می‌کند. در کل سعی کنید تا دستهای شما همواره به صورت باز باشد تا بتوانید حس صداقت را نشان دهید.

دست به کمر ایستادن:

دست به کمر زدن، نشانه احساس برتری و احساس محق بودن فرد است. دو مدل دست به کمر ایستادن داریم: یکی حالتی که کف دست‌ها رو به زمین است، این حالت شدید دست به کمر ایستادن است. دیگری حالتی که دست روی باسن قرار می‌گیرد و کف دست کمی به سمت بالاست. این حالت خفیف دست به کمر ایستادن است. خانم‌ها برای نشان دادن میزان اطمینان خود از مسئله ای دست‌ها را به کمر می‌گیرند. در مرحله پذیرش و تحویل خودرو این نکته را بیشتر مشاهده می‌کنید.

دست به سینه شدن:

کسی که دست به سینه می‌شود وارد گارد دفاعی شده. در کودکی زمانی که از موقعیتی خوشمان نمی‌آمد، یا در شرایط نگران کننده ای قرار می‌گرفتیم، پشت پدر یا مادر خود مخفی می‌شدیم، اکنون در بزرگسالی همان حرکت را به صورت مخفیانه (با دست به سینه شدن) انجام می‌دهیم.

شخص با دست به سینه شدن و همچنین با پا روی پا انداختن بین خود و شرایط مقابل رویش حفاظی می‌سازد تا در پشت سر آن احساس امنیت و آرامش بیشتری کند.

اگر در حین تبلیغ یک کالا شنونده دست به سینه شد، حتما دلیل مخالفتش را بیابید و بعد به ادامه تبلیغ خود پردازید، زیرا همانطور که افکار ما به طور ناخودآگاه حرکات بدن ما را ایجاد می‌کنند، اگر مدت زمان طولانی ای در یک حالت بدنی بمانیم، طرز فکر ما را تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

یک آزمایش کاربردی نحوه نشستن:

در یک آزمایش تعداد شصت دانشجو با شرایط هوشی نزدیک به هم را به دو گروه سی نفری تقسیم کردند، به هر دو گروه یک استاد، یک درس یکسان را در شرایط آموزشی یکسان تدریس می‌کرد با این تفاوت که، به گروه اول گفته بودند که در تمام مدت کلاس دست به سینه بنشینند و از گروه دوم خواستند تا راحت و با گاردی باز سر کلاس حاضر شوند. نتیجه آزمایش بسیار جالب توجه است.

گروهی که با گارد بسته و دست به سینه سر کلاس حاضر شده بودند ۳۸ درصد کمتر از گروه دیگر بحث را متوجه شده بودند. در حالی که تنها تفاوت این دو گروه در دست به سینه نشستنشان بود.

بار دیگر تکرار می‌کنم، در زمان گفتگو و مخصوصا در مراحل پذیرش و عقد تفاهم نامه در ۶ بخش فروش اگر مشاهده کردید طرف مقابلتان وارد گارد دفاعی شده، با سوالی درباره موضوع نظر او را جویا شوید و پس از رفع کردن آن به ادامه بحث پردازید. برای این کار کافی است، مثلا به او بگویید: "می‌بینم که درباره‌اش فکر می‌کنید. نظرتان تا اینجای کار چیست؟" . و سپس به عقب تکیه داده و دستان خود را از هم باز نگه دارید طوری که کف دست‌ها رو به بالا باشند و بیانگر اینکه شما گوش می‌کنید...

پا روی پا انداختن:

پا روی پا انداختن نوع خفیف تر گارد دفاعی است. و هم در حالت نشسته صورت می‌گیرد و هم در حالت ایستاده.

لمس لب:

در لب‌های انسان‌ها حس گرهای عصبی بسیاری وجود دارد، و با لمس لب احساس آرامش بسیاری بالایی می‌کنیم. زمانی که هیجان زده می‌شویم لب‌های خود را روی هم می‌فشاریم، با این کار به یاد مکیدن سینه مادر در دوران کودکی، آرام می‌شویم.

گاهی به جای لمس کوتاه لب‌ها، انگشت اشاره، انگشت‌های دیگر و یا دست خود را روی لب‌هایمان می‌گذاریم. در این حالت شخص یا در حال تفکر است و یا سعی می‌کند جلوی خود را بگیرد و حرفی را به زبان نیاورد (مثلا مخالفتش را ابراز نکند) نکته ای که در تحلیل حرکات بدن باید حتما مدنظر قرار بگیرد، این است که هرگز نباید زود قضاوت کنیم.

مبادا یک حرکت را به تنهایی و مجزا تحلیل کنیم. بلکه باید به برآیند حرکات بدن شخص مقابل توجه کرد و تا آنجا که می‌توانیم قضاوت خود را به تعویق بیندازیم. باید یک حرکت را در کنار حرکات دیگر شخص تحلیل کرد تا مبادا دچار اشتباه شویم. مثلا ممکن است کسی که دست کمر ایستاده کلیه‌هایش درد می‌کند. یا کسی که دست به سینه ایستاده سردش است.. و یا ده‌ها احتمال دیگر...

لمس کردن چانه:

لمس چانه هم نشان از تفکر است. در اینجا لازم می‌دانم نگاه از بالا و پایین را هم توضیح دهم، زمانی که شنونده لب یا چانه خود را لمس می‌کند، اگر سرش به سمت پایین متمایل باشد و از پایین به بالا نگاه کند در حال ارزیابی و تفکر است. و اگر سر به سمت بالا متمایل باشد و چشم‌ها از بالا به پایین نگاه کنند، بیانگر تردید شنونده است.

لمس کردن چشم:

یک کودک زمانی که نمی‌خواهد صحنه‌ای را ببیند، با دست جلوی چشمانش را می‌گیرد، در بزرگسالی همان حرکت را با زیرکی و به صورت مخفیانه انجام می‌دهیم. بدین صورت که با دست خود چشم‌هایمان را می‌مالیم. مردها با پشت دست و خیلی محکم این کار را انجام می‌دهند اما خانم‌ها معمولا بدلیل آرایشی که دارند خیلی ظریف تر این حرکت را انجام می‌دهند و گاهی به لمس کردن زیر چشم با نوک انگشت اشاره اکتفا می‌کنند.

لمس کردن گوش:

خاراندن پشت گوش بوسیله شنونده، نشانه عدم تمایل به شنیدن بدگویی است. اگر با حرکت سر به یک سمت مثلا چپ یا راست همراه باشد، طوری که شخص از گوشه چشم به حرف‌های گوینده گوش کند، نشان از تردید شنونده است. اگر شخصی در زمان سخن گفتن پشت گوش خود را بخاراند، نشانه خوبی نیست و اثر منفی روی شنونده خواهد گذاشت. مانند اینکه خود گوینده نسبت به سخنان خود اطمینان کافی را ندارد. اکثرا مردها زمانی که به کسی علاقه دارند سرشان را به یک سمت متمایل می‌کنند و با لاله گوششان بازی می‌کنند.

تکیه دادن به چیزی:

تکیه دادن به اشیا نشانه احساس مالکیت نسبت به آن‌هاست. مثلا مجری برنامه بیشتر از میهمانان آن برنامه به میز تکیه می‌دهد.

خارش گردن

نشان دهنده این است که شخص می خواهد بگوید که "مطمئن نیستم که موافق باشم" ... در مرحله پذیرش و توضیح ثابت به این حرکت بیشتر توجه شود.

انگشتان در دهان

این یک تلاش نا خود آگاه است توسط فرد برای برگشتن به امنیت دوران کودکی...

نگه داشتن لیوان

نگه داشتن لیوان با دو دست یا نگه داشتن مانعی مثل دسته ای گل روی شکم یا نگه داشتن کیف با دو دست همزمان نزدیک شکم برای پنهان کردن دستپاچی عصبیت یا نگرانی است...

تکنیک حرکات آینه ای:

تکنیک حرکات آینه ای، یکی از راه‌های نفوذ در دل هاست.

به کمک این روش شما می‌توانید با سرعتی غیر قابل باور در دل دیگران نفوذ کنید، دیگران را با خود همراه کنید تا جایی که حتی با اولین ملاقات به شما اطمینان کنند.

تکنیک بسیار ساده است: تنها کافی است حرکات بدن شخص مورد نظر خود را تقلید کنید. طرز نشستن، حرکات دست، جهت قرار گرفتن سر و...

مراقب باشید مبادا رفتار شما آنقدر افراطی یا سریع باشد که شخص احساس کند مورد تمسخر شما قرار گرفته است.

این تکنیک به این دلیل بسیار موثر است که شخص به صورت کاملاً ناخودآگاه احساس صمیمیت بسیار زیادی نسبت به شما پیدا می‌کند. چرا که انسان‌های همفکر و هم حس، حالات بدنشان به هم بسیار شبیه است.

در تله پاتی هم، کسانی که حالات بدن شبیه به هم دارند، سرعت تله پاتی بین آنان بیشتر می‌شود.

محدوده حریم

حریم خصوصی (کمتر از ۱۵ سانتی متر)

این حریم بین تمام حریم‌ها دارای جایگاه بالایی است و فروشنده در مرحله پذیرش می‌بایست آن را رعایت کند. زیرا انسان آن را شخصی و متعلق به خودش می‌داند و از آن دفاع می‌کند و تنها افرادی که از نظر عاطفی بسیار نزدیک به انسان هستند اجازه ورود

به این محدوده را دارند... شامل عشاق والدین همسر دوستان بسیار نزدیک و کودکان

حریم شخصی بین ۱۵ تا ۴۵ سانتی متر است

این حریم فاصله ای است که در مهمانی‌ها و محافل اجتماعی و همایش‌های دوستانه حفظ می‌شود. سعی شود در هنگام تحویل خودرو مشتری شما را به این حریم وارد نکند.

حریم همکاران بین ۴۵ تا ۱۲۰ سانتی متر

این حریم برای همکاران و محیط اطراف فاصله معقولی می‌باشد.

حریم اجتماعی که بین ۱/۲ تا ۳/۶ متر است

در مقابل افراد قریبه فروشنده محل.. پستی کسی که در منزل مشغول تعمیرات هست و اشخاصی که آشنایی کمتری با آنها داریم چنین فاصله ای را حفظ می‌کنیم..

حریم عمومی که بیش از ۳/۶ متر است.. هنگامی که مخاطب ما یک گروه بزرگ است این فاصله را برای راحت بودن انتخاب می‌کنیم.

مکان نشستن:

در برخورد با مردها و زن‌ها، مکان نشستن با هم متفاوت است:

مردها وقتی با شخصی احساس صمیمیت می‌کنند، روبروی او می‌نشینند. و نسبت به تازه واردی که روبروی آنها بنشینند، حس و نظر خوبی نخواهند داشت.

زنان زمانی که با شخصی احساس صمیمیت می‌کنند، کنار او می‌نشینند. و نسبت به تازه واردی که کنار آنان بنشینند، حس و نظر خوبی نخواهند داشت.

در نخستین برخورد، پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در ارتباط، اگر طرف مقابل شما مرد است ابتدا مکان ایستادن و یا صندلی خود را کنار او قرار دهید و سپس آرام آرام موقعیت خود را به روبروی او، تغییر دهید.

و برای اولین برخورد با یک خانم، بالعکس عمل کنید، ابتدا روبروی او و سپس آرام آرام در کنارش قرار بگیرید.

بنام خردآفرین

Negotiating skills

اصول و فنون مذاکره

تعاریف و مفاهیم مذاکره

کلمه مذاکره در زبان فارسی به صورت مصدر عربی باب مفاعله به معنای «با کسی در امری گفتگو کردن» به کار می‌رود که معادل انگلیسی آن واژه‌ی Negotiation است که از فعل Negotiate به معنای «مذاکره کردن» گرفته شده است. چنانچه مفهوم مذاکره به طور کامل و شایسته روشن و واضح نباشد، قرار گرفتن در وضعیت و جریان مذاکره کاملاً مبهم خواهد بود بنابراین ضرورت دارد اهم تعاریف مربوط به مذاکره را مرور کنیم:

الف- «مذاکره جریانی است که با به کار بردن آن نیازهایمان را ارضا می‌کنیم»

ب- «مذاکره معمولاً بین افراد جامعه، سازمان‌ها و شرکت‌ها صورت می‌پذیرد. بدین منظور که شخصی دارای امکانات و خدماتی است و دیگری می‌خواهد آن را به وسیله مذاکره به دست بیاورد.»

ج- «مذاکره وسیله‌ای است برای برقراری ارتباط سازمان یافته میان اشخاص حقیقی و حقوقی به منظوری که به توافق»

د- «مذاکره از یک سلسله فرایندهای شفاهی، کتبی و ارتباطی تشکیل می‌شود که طرفین ذی‌نفع که دارای منافع مشترک و مغایر با هم بوده، با وجود پیشینه فرهنگی متفاوت سعی می‌نمایند، با هم کاری یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود بکوشند و این مهم را که گویای استقلال متقابل آنهاست، به صورت ضوابط و شرایط قراردادی در بیاورند.»

مذاکره «مفهومی فراتر از یک اصطلاح و واژه دارد و در حقیقت برای اینکه مذاکره را به عنوان وسیله برای نیل به اهداف خویش بکارگیریم باید آن را در قالب فرآیند و برنامه طراحی کنیم.

انواع مذاکره

مذاکره در زمینه مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ماهیت و شکل متنوعی دارد و همین امر باعث می شود تا از درجه اهمیتی متفاوت نیز برخوردار گردد. با این همه، مذاکره را می توان در یک تقسیم بندی به دو دسته رسمی و غیر رسمی تفکیک کرد:

الف) مذاکره رسمی (سازمان یافته) - به آن دسته از مذاکراتی گفته می شود که مذاکره کنندگان در قالب برنامه اجرایی دقیق به صورت فردی یا گروهی برای نیل به توافق در جلسات متعدد به بحث و تبادل نظر می پردازند که حاصل گفتگو در چ هاچوب صورت جلسات و قرارداد تنظیم و مبادله می گردد. برنامه اجرای مذاکره رسمی عبارت است از:

- ۱- تعیین و تشریح هدف مذاکره
- ۲- فراهم آوردن اطلاعات و اسناد
- ۳- شناسایی و ایجاد ارتباط با اشخاص تامین کننده هدف
- ۴- شناسایی خصوصیات شخصی و سازمانی طرف مذاکره
- ۵- شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدهای طرف مذاکره
- ۶- حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیات مذاکره
- ۷- تعیین دستور جلسه و محل مذاکره
- ۸- پیش بینی روش مذاکره
- ۹- رویارویی و گفت و شنود
- ۱۰- پذیرش و توافق

۱۱- امضای صورت جلسه یا قرارداد

ویژگی‌های مذاکره رسمی

- اول- مذاکره رسمی دارای تشریفات خاص است و از برنامه اجرایی سازمان یافته‌ای پیروی می‌کند.
- دوم- مذاکره‌ها اغلب به صورت فردی و گروهی صورت می‌گیرد و در مذاکرات گروهی هر عضو با توجه به تقسیم کار قبلی که توسط رهبر گروه مشخص می‌شود، در جلسه ایفای نقش می‌کند.
- سوم- طرفین مذاکره ممکن است پیرامون محورهای مختلف موضوع، چندین جلسه به بحث و گفتگو پردازند که برای هر جلسه صورت جلسه آن تنظیم و به امضاء طرفین می‌رسد.
- چهارم- چنانچه مذاکره رسمی به تنظیم صورت جلسه، توافق نامه یا قرارداد منتهی شود، مفاد اسناد مذکور مطابق قوانین مدون کشور برای طرفین لازم الاجرا خواهد بود.
- ب) مذاکره غیر رسمی (آزاد)- به مذاکراتی اطلاق می‌شود که مذاکره کنندگان از برنامه اجرایی دقیقی پیروی نمی‌کنند و به صورت فردی یا گروهی به بحث و گفتگو می‌پردازند که ماحصل گفتگوی آنان اغلب مدون نبوده و طرفین نسبت به انجام توافقات تعهد اخلاقی دارند.

ویژگی‌های مذاکره غیر رسمی

- اول- این گونه مذاکره از تشریفات و برنامه سازمان یافته‌ای پیروی نمی‌کند.
- دوم- این نوع مذاکره به صورت فردی یا گروهی صورت می‌گیرد و در صورت گروهی بودن اعضای گروه نسبت به وظیفه خود اطلاع کافی ندارند.
- سوم- جلسات این گونه مذاکرات متعدد نبود. و در اولین جلسه نتیجه آن برای طرفین مشخص می‌گردد.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

چهارم- نتایج این گونه مذاکره اغلب منجر به تنظیم صورت جلسه یا قرارداد نمی‌گردد و به لحاظ شفاهی بودن، اجرای توافقات طرفین فقط از جهت اخلاقی تضمین می‌گردد.

ویژگی‌های مذاکره کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به عنوان ابزاری مهم برای حل اختلافات و تامین نیازهای آنان بکار می‌رود. بنابراین افرادی که جهت انجام مذاکره برای شرکت در جلسات انتخاب می‌شوند باید دارای خصوصیات شخصیتی مناسب باشند. منظور از واژه‌ی «شخصیت» عبارت است «از ویژگی‌ها و گرایش‌های نسبتاً ثابت و پایداری که موجبات تشابه یا تفاوت در طرز فکر، احساس و عمل مردم را فراهم می‌سازد».

در اینجا به عمده ترین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای که مذاکره‌گر باید دارا باشد اشاره می‌کنیم:

۱- **هوش و استعداد:** مذاکره گر باید از هوش و آفری برخوردار باشد تا بتواند ماموریت خویش را به نحو احسن انجام دهد منظور از هوش این است که مذاکره گر هنگام برخورد با مشکل، بهترین و مطلوب ترین راه را برگزیند.

به طور کلی هوش، استعدادی است که یک شخص در مواقع مختلف و مسائل گوناگون از خود نشان می‌دهد.

۲- **توانایی تجزیه و تحلیل:** مذاکره گر با دقت خویش باید نظریات و واکنش‌های طرف را در مدت مذاکره از یکدیگر تفکیک و رابطه میان آنها را دریابد، این مهم زمانی عملی می‌شود که از قدرت کافی برای تجزیه و تحلیل برخوردار باشد. مذاکره گر نباید به خواسته و نظریات طرف مذاکره قضاوت سطحی و عجولانه داشته باشد بلکه او باید با کنجکاوی و تیز بینی به عمق مواضع وی پی ببرد.

۳- **التزام عملی به اخلاق:** مذاکره گر باید سابقه دین داری، تقوی، و ایمان را به نحو کامل دارا باشد و به عبارت دیگر به موازین اخلاق اسلامی، تعهد عملی داشته باشد. با فرهنگ انسان‌های مومن خو گرفته و اخلاق اسلامی

کارگاه اصول و فنون مذاکره

در جان او نشسته باشد. با وجود این ویژگی است که مذاکره گر در مقابل ترغیب و پذیرش پیشنهادهای غیر اخلاقی، برخلاف منافع و مواضع طرف ایستادگی می‌کنند.

۴- مال اندیشی: یکی از ویژگی‌های مذاکره گر آینده نگری است، در این باره امام علی (ع) می‌فرماید: «در هر کاری تامل کن، تا راه ورود و خروج آن را بدانی- پیش از آنکه در آن کار اقدام کنی و پشیمان شوی». بنابراین باید واکنش‌های طرف مذاکره را در برابر نظرات و پیشنهادهای خویش قبلاً پیش بینی کرد و برای ابعاد مختلف آن پاسخ منطقی در نظر گرفت و همچنین نقاط قوت و ضعف خویش و طرف مذاکره را شناسایی کرد، تا در جریان مذاکره بتوان از آن استفاده نمود.

۵- صبر و حوصله: معمولاً مذاکره پس از چندین ساعت و در جلسات متعدد به نتیجه می‌رسد این تصور که بدون بررسی و تجزیه و تحلیل تمامی جزئیات و موضوعات مطرح شده در جلسه مذاکره به نتیجه مثبت و مورد نظر ختم شود، دور از ذهن است. پیروزی در مذاکره هنگامی میسر است که همراه با بردباری و شکیبایی باشد و مذاکره گر با داشتن صبر و بردباری در ساعات و روزهای متمادی به دور از شتاب و عجله به بررسی و گفتگو حول محورهای مذاکره اقدام کند. مسلماً پس از توافق در هر موضوع با طرف مذاکره، به لحاظ آثار قانونی و اخلاقی امکان پشیمانی وجود ندارد. بنابراین موفقیت در عرصه مذاکره به سرعت حادث نمی‌شود بلکه باید به مقتضای موضوع مذاکره با بردباری، برنامه ریزی و زمان بندی مناسب به اهداف و مواضع از پیش تعیین شده در جلسات مختلف نائل آمد. چنانچه در قرآن مجید آمده است: *والله يحب الصابرين* - «خداوند صبر کنندگان را دوست دارد».

۶- زیرکی و راز داری: مذاکره گر باید ویژگی زیرکی و رازداری را در جریان مذاکره داشته باشد او در رویارویی با مخاطب خود، باید شنونده خوبی باشد و برحسب طبقه بندی اطلاعات در رویارویی با مخاطب گاه تودار و گاه صریح و رک گو جلوه کند. منظور از زیرکی بدان معنی نیست که مذاکره گر دروغ، فریب و نیرنگ را پیشه سازد بلکه مذاکره گر موفق نباید برای توفیق، به تعهدات دروغین و غیرواقعی روی آورد. . اگرچه امکان

کارگاه اصول و فنون مذاکره

دارد که این حرکت (تعهدات دروغین) او را به ظاهر پیروز کند لیکن اثرات نامطلوبی برای شهرت وی یا سازمان متبوعش به جای خواهد گذاشت. منظور از زیرکی این است که مذاکره گر به نحو مقتضی با ظرافت خاص از ارائه اطلاعاتی که افشای آن به ضرر اوست طفره رفته مسائل را به گونه‌ای وانمود کند که مقصود حاصل گردد. مذاکره گر باید دقت کند در جریان گفتگو از دادن اطلاعات طبقه بندی شده و محرمانه خویش یا سازمان متبوع امتناع کند زیرا طرف مقابل مترصد است که از لابه لای سخنان مذاکره گر نکاتی را کشف و به عنوان ابزاری برای تحمیل خواسته نامشروع یا موضوع تبلیغات استفاده کند.

۷- **خلق نیکو:** امام باقر (ع) فرمود: «خ و شرویی و چهره گشاده وسیله کسب محبت (مردم) و سبب نزدیک شدن به خداست و ترش رویی سبب نفرت (مردم) و دوری از خدا می‌گردد».

فطرت و نهاد انسان به گونه‌ای است که تحت تاثیر اخلاق پسندیده دیگران قرار می‌گیرد و در مقابل آن واکنش مثبت نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، به همان اندازه که انسان از خ و شرویی، گشاده رویی و چهره مطبوع و باز اشخاص لذت می‌برد متقابلاً از افراد اخمو، ترش رو و بدخلق بیزار است.

بنابراین مذاکره گر باید نمادی از ادب، وقار، متانت و سایر ویژگی‌های نیکوی اخلاقی باشد و خود را از هرگونه رذایل اخلاقی منزه سازد.

۸- **سلامت روانی:** مذاکره گر باید از تعادل روحی و روانی برخوردار باشد، و عقل و اندیشه بر رفتار وی حاکمیت داشته باشد. اگر چنانچه تحت فشار عصبی یا دچار عوارض شدید روانی از قبیل: اضطراب، افسردگی یا سوء ظن باشد، مسلماً در مذاکره موفقیت کسب نمی‌کند و تسلیم خواسته‌های نامشروع طرف مقابل می‌گردد یا اینکه مذاکره به بن بست کشیده می‌شود.

۹- **بیان و نگارش:** فصاحت و بلاغت در بیان توسط مذاکره گر سبب نفوذ و تسلط او بر طرف مقابل و فضای حاکم بر جلسه می‌شود.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

از آنجا که پس از پایان گفتگو و توافق طرفین، مرحله نگارش توافقات در قالب صورت جلسه یا قرارداد فرا می رسد، مذاکره گر باید از فن نگارش آگاهی داشته باشد، به هر حال مفاد صورت جلسه یا قرارداد باید قابل فهم و بدون غلط دستوری باشد.

۱۰- **اتکای به نفس:** مذاکره گر باید دارای اعتماد به نفس باشد به عبارت دیگر به ظرفیت و توانایی خود ایمان و اطمینان داشته باشد تا با جرات و جسارت به مواضع و اهداف مورد نظر دست یابد. بدیهی است حمایت رؤسای سازمان از عملکرد وی، تاثیر به سزایی در افزایش اعتماد به نفس او خواهد داشت.

۱۱- **خلاقیت:** ابتکار عمل و خلاقیت صفتی است که مذاکره کننده را در تنگناها کمک می کند تا وی در چاره جویی و چاره اندیشی توانا باشد. او باید در مواقع مقتضی با در نظر داشتن اوضاع و احوال جلسه، راه حل مطلوب را با فکر و اندیشه خویش بیابد و در ارائه آن درنگ نکند، هنری پوآ نکاره ریاضیدان بزرگ فرانسوی می گوید: «خلاقیت یعنی تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب.» بنابراین خلاقیت عبارت است از ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، افکار و تصویری که قبلاً برای فرد شناخته شده است به شیوه‌ای جدید و متفاوت با قبل.

تدابیر مقدماتی و موثر در مذاکره

الف- پیش بینی های قبل از جلسه

۱- تعیین و تشریح هدف

اصولاً اهداف از دیدگاهها، خواستهها و ضرورتهای مورد نظر انسان نشأت می گیرد. بر همین اساس هدف هر مذاکره عبارت است از:

«نقطه ای که کوششهای مذاکره گر معطوف به رسیدن به آن است.» هدف شما در مذاکره هنگامی قابل دسترس است که دارای ویژگی های (الف) مشخص و جزئی، (ب) واقع بینانه، (ج) قابل سنجش، (د) مكتوب، (ه) دارای محدودیت زمانی باشد.

مسلماً در فرآیند مذاکره، بدون تعیین هدف نه تنها توفیقی بدست نمی آورید، بلکه امکان دارد مغلوب القائات طرف مقابل نیز واقع و متحمل خسارات فراوان مادی و معنوی شوید. چنانچه شما در روشن نمودن هدف های خویش ناتوان باشید و نتوانید استراتژی مذاکره خود را معین کنید، در مقابل طرف مذاکره که این سیاست را اندیشیده، آسیب پذیر می شوید و تنها قادر خواهید بود به هدفهای طرف مقابل واکنش نشان دهید. برای موفقیت در مذاکره باید بتوانید درست مانند طرف مقابل فکر کنید و اهدافش را پیش بینی نمایید و حرکت های بعدی و انتخاب های و راه چاره های او را حدس بزنید.

چنانچه حضرت علی (ع) می فرماید: «کسی که در طریق یک هدف نباشد حيله های دیگران او را شکست می دهد.» همواره باید در ذهن این فکر را زنده نگهدارید که انعطاف پذیری در اهداف از پیش تعیین شده در مقابل نقطه نظرات و پیشنهاد های منطقی طرف مذاکره، سبب افزایش قدرت تخیل، ابداع و ابتکار می گردد، و شما را در رد شرایط نامطلوب و قبول شرایط مطلوب یاری می بخشد.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

اگر نسبت به اهداف خویش هیچ گونه انعطاف پذیری نداشته باشید و آنها را غیرقابل تغییر و معاوضه بدانید، اگر چه این روش شما را در برابر اصرار و پافشاری طرف مقاوم می‌کند، ولیکن قدرت تفکر و خلاقیت را در شما از بین می‌برد.

به منظور موضع گیری منطقی در جریان مذاکره باید اولویت های اصلی و فرعی اهداف را بدین ترتیب تقسیم بندی کنید:

الف- مواردی از هدف که بایدهای مطلق هستند و بزبان ساده (باید) با آنها موافقت کنید.

ب- مواردی که به دلخواه هست و از درجه اهمیت کمتری نسبت به سایر اهداف برخوردار است و می‌توانید آنها را برای بدست آوردن یکی از بایدها معامله کنید.

ج- نکاتی را که فقط قابل تحملند و می‌توانید به عنوان آخرین پناه آنها را بپذیرید، مورد شناسایی قرار دهید.

د- مواردی را که تحت هیچ شرایطی نمی‌توانید با آنها موافقت کنید مورد شناسایی قرار دهید.

علاوه بر مطالب بالا که در تشریح اهداف باید دقیقاً رعایت شود، این نکته را نیز مشخص کنید که چنانچه در به دست آوردن اهداف از پیش تعیین شده با طرف مقابل به توافق نرسیدید چه خواهید کرد. آیا موفقیت بهتری پیدا می‌کنید؟ آیا وضعیت شما یا دسترسی به اهداف به مخاطره می‌افتد؟ برای پاسخ به این سوالات بررسی‌های زیر را به عمل آورید:

اول- فهرستی از اقداماتی که در صورت نرسیدن به توافق می‌توان انجام داد تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر در

فروش منزل مسکونی خویش با خریدار به توافق نهایی نرسیدید، آیا می‌توانید فروش منازل را تا مدت زمان

مدیدی متوقف کنید؟ آیا می‌توانید به جای فروش، آنرا اجاره دهید؟ آیا می‌توانید نوع کاربری را از مسکونی به

تجاری تغییر دهید؟ آیا در صورت عدم فروش، احتمال سقوط قیمت وجود دارد؟

دوم- از مجموعه راه حلها و امکانات موجود، چند امکان را که نوید بخش تر و تامین کننده اهداف ناکام، است

انتخاب و به بررسی جزئیات آن پردازید. بنابراین اگر تصمیم گرفتید در صورت عدم توافق برای فروش با

کارگاه اصول و فنون مذاکره

طرف مقابل، منزل مسکونی را اجاره دهید باید تمام جزئیات این هدف را مشخص کنید که عبارت است از مدت اجاره، میزان اجاره بها و

۲- جمع آوری اطلاعات و سند

منظور از اطلاعات برداشت‌هایی است از تجارب، معلومات، منابع بیرونی تحقیقات که مهارت‌های مورد نیاز آن عبارت است از فکر خلاق، شناسایی داده‌های مرتبط با موضوع، جمع آوری داده‌های موثق و معتبر، داده‌های ساختار با توجیه منطقی شناسایی خلاء در اطلاعات.

اصولاً اطلاعات و دانش شما را در فرآیند مذاکره در زمینه مورد نظر (درباره یک فرد، افراد خاص، مکان یا شیء و نظایر آن) افزایش می‌دهد، داشتن اطلاعات سبب از بین رفتن شک و تردید در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط موثر و تقویت بنیه اعتماد به نفس شما می‌گردد، چنانچه پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «هر کسی کاری را بدون علم و آگاهی انجام دهد فساد می‌کند که از آن ناشی می‌شود بیش از اصلاحی است که از آن بدست می‌آید.» بنابراین اطلاعات جمع آوری شده هنگامی قابل استفاده است که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

یکم- صحت و دقت: اطلاعات باید درست و صحیح باشد و موضوع مذاکره را به دقت تعریف کند.

دوم- به موقع و سریع: اطلاعات باید در هر زمان که نیاز است بدون فوت وقت قابل دسترسی باشد.

سوم- ارتباط: اطلاعات باید روزآمد، مرتبط و مناسب با موضوع مذاکره باشد. اطلاعاتی که در یک زمان خاص دارای ارزش است امکان دارد در زمان دیگر بی‌ارتباط با موضوع مطروحه تلقی شود.

چهارم- کامل بودن: باید کلیه جزئیات لازم را برای درک نیاز و هدف مذاکره به شما منتقل کند.

پنجم- تناوب: اطلاعات باید متناوباً شما را از آخرین رویدادهای روز و مرتبط به موضوع مطلع کند.

ششم- محدوده زمانی: باید کاملاً معلوم و مشخص گردد اطلاعات بر فعالیت‌ها و رویدادهای گذشته نظر دارد یا حال و آینده.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

هفتم- دامنه و قلمرو: باید معین گردد که اطلاعات با چه وسعتی موضوع مذاکره را شامل می‌شود.

هشتم- منشأ و منبع: باید معلوم گردد که اطلاعات از سازمانها و موسسات داخل کشور یا از شرکتهای خارج از کشور جمع آوری شده است. در هر صورت باید منبع هر اطلاعات مشخص گردد. منابع اطلاعاتی عبارتند از : نشریات تخصصی، علمی داخلی و خارجی، شبکه اینترنت، شبکه های بین الملل رایانه ای، نشریات موسسات بین الملل مثل یونیدو، فائو و.... نمایشگاههای بین المللی و.....

نهم- شکل ارائه اطلاعات: ارائه اطلاعات امکان دارد به صورت خبری، جدول ارقام یا رسم نمودار و یا به شکل دست نویس، چاپی یا نمایش تلویزیونی باشد.

۳- شناسایی و ارتباط با اشخاص تامین کننده هدف

پس از تشریح و تجزیه و تحلیل اهداف و جمع آوری اطلاعات لازم، مراکز داخلی و خارجی تامین کننده نیاز، را شناسایی کنید. سپس درخواست کتبی خویش را با پست سفارشی یا دورنگار به مراکز و سازمانهای داخلی یا احیاناً خارجی، که دارای اعتبار سیاسی اقتصادی، تخصصی و فنی هستند، منعکس نمایید. چنانچه موضوع در قالب «مناقصه» دولتی می‌گنجد از طریف روزنامه های کثیرالانتشار اعلام نیاز کنید. مسلماً پس از مدت زمانی کوتاه، موسسات مزبور پیشنهادهایشان را اعلام می‌کنند، که قاعدتاً شما برای تصمیم گیری قطعی و منطقی باید جدول مقایسه‌ای از پیشنهادهای ماخوذه تنظیم کنید. در صورت وجود ابهام برای شفاف ساختن و تکمیل اطلاعات، از سازمانهای مزبور در صورت دسترسی بزدید کنید و پیش از جلسه مذاکره داشته باشید. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط پیشنهادی، سازمانهای بازدید شده یکی از آنان را برای مذاکره نهایی مشخص کنید. در صورت بعد مسافت و عدم دسترسی به مراکز مزبور «مذاکره گران مجرب» ترجیح می دهند از طریق مذاکره تلفنی با سازمانهای پیشنهاد دهنده، خواستها و نظرات خویش را تشریح نمایند تا در صورت امکان دستیابی به توافق با طرف مقابل، جلسه حضوری ترتیب دهند. برای بهره گیری از تلفن در ابتدا یا در جریان مذاکره باید نکات زیر رعایت گردد:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

الف- قبل از مکالمه تلفنی خواست خود را بررسی و اطلاعات جمع آوری شده را مرور کنید . هیچ گاه بدون بررسی و تحقیق پیرامون موضوع مکالمه اقدام به مذاکره تلفنی نکنید.

ب- پیش از هر صحبتی خود را معرفی کنید (نام و نام خانوادگی، نوع مسئولیت، نام سازمان مبتوع) سپس ب ه طور مختصر و مفید منظور و مقصود اصلی از ارتباط را بیان دارید.

ج- زمان مناسب تماس تلفنی را در نظر داشته باشید تا با پاسخ منفی پاسخ دهنده مواجه نگردید.

د- پس از انجام تعارفات روزمره بلافاصله به اصل موضوع بپردازد. بالاخص سعی کنید طرف مقابل در مورد موضوع مورد علاقه شما بحث و گفتگو کند و درصدد نتیجه گیری از موضوع مورد بحث باشید.

ه- اگر از پاسخهای اولیه تشخیص دادید که مکالمه تلفنی در وقت مناسبی صورت نگرفته بلافاصله درخواست وقت ملاقات حضوری یا مکالمه تلفنی مجدد نمایید.

۴- شناسایی خصوصیات شخصیتی و سازمانی طرف مذاکره

مسلماً برخورد با افرادی که ابعاد مختلف شخصیتی آنان را شناخته اید راحت تر انجام می گیرد تا سایر اشخاصی که هیچ گفتگو و تماس با شما نداشته اند. بنابراین در صورت امکان تلاش نمایید اگر با طرف آشنایی قبلی نداشته اید، قبل از جلسه به طور غیررسمی با طرف مقابل گفتگوی تلفنی یا حضوری داشته باشید . در صورت عدم امکان قراری ملاقات با طرف، خصوصیات شخصیتی و رفتاری و پست سازمانی وی را از اشخاص که تاکنون باوی مذاکره داشته اند سوال کنید.

شناخت ابعاد مختلف ویژگیهای موسسه طرف مقابل از قبیل حسن شهرت، پایبندی به تعهدات در پیمانهای مشابه، قدرت و توانایی مالی و اعتباری برای پرداخت تعهدهای مالی، بهره مندی از متخصصان، تجهیزات لازم برای انجام تعهد و از همه مهم تر، داشتن مجوز و پروانه برای انجام فعالیت مورد مذاکره بسیار ضروری است.

۵- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طرف مذاکره

کارگاه اصول و فنون مذاکره

برای توفیق در مذاکره باید وضعیت موجود طرف مقابل را بررسی و تحقیق نموده و اطلاعات لازم را پیرامون آن جمع آوری کنید. اگر مذاکره شونده شخصی حقوقی باشد منابع و امکانات آنرا که به گروههای کلی ذیل تقسیم می‌شوند مورد توجه قرار دهید:

- ۱- منابع مالی؛ همه منابع پولی است که یک موسسه از آنها برداشت می‌کند.
 - ۲- منابع فیزیکی؛ از قبیل کارخانه، تجهیزات، مکان و دسترسی به مواد خام.
 - ۳- منابع انسانی؛ به مهارتها، پیشینه و آموزش افراد درون موسسه اطلاق می‌گردد.
 - ۴- منابع ناملموس؛ مشتمل بر ساختار، مهارتهای مدیریت، سیستمهای داخلی برنامه ریزی- کنترل، فرهنگ، روابط درون سازمانی و روابط سازمان با افراد ذینفع خارجی است.
- مع الوصف، برای اینکه وضعیت طرف و حتی خود را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم باید آنرا در چارچوب نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید تبیین نماییم:
- قوت‌ها:** منظور آن دسته از امکانات و منابعی است که در اختیار طرف است و می‌تواند در عمل از آنها بهره‌برداری نماید.
- ضعف‌ها:** یعنی امکاناتی که در اختیار نیست اما طرف به آنها نیازمند می‌باشد. شناخت نقاط ضعف طرف مقابل می‌تواند عاملی برای کنترل وی در هنگام موضع‌گیری غیرمعقول او باشد.
- فرصت‌ها:** زمینه‌هایی که بتوان از امکانات خارجی برای ایجاد تحول مطلوب در فعالیتها بهره‌گرفت.
- تهدیدها:** موانعی که انجام خواسته‌ها را دچار اختلال می‌کند، به هر حال طرف مقابل در جریان مذاکره دارای تنگناهای مختلف می‌باشد که با شناخت آن در ابعاد مختلف می‌تواند در راستای مذاکره موفقیت آمیز گام برداشت.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

جدول شماره ۱- عوامل شناسایی وضع موجود

شرح موضوع	عوامل	ردیف
	قوت	۱
	ضعف	۲
	فرصت	۳
	تهدید	۴

۶- حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیئت مذاکره

چنانچه به عنوان نماینده از جانب موسسه متبوع خود به مذاکره اعزام می شوید باید قبلاً بدانید که دارای چه اختیاراتی هستید و فاقد چه اختیاراتی می باشید. بهترین حالتی که در این مورد پیشنهاد شده است که به کمک شخص اعزام کننده (ترجیحاً رئیس سازمان) طرح یک تصمیم کلی را تنظیم و سپس جزئیات آنرا از مذاکرات بدست آورید. در چنین وضعیتی مشخص می گردد که شخص اعزام کننده به شما اعتماد و اطمینان داشته که در جریان مذاکره سعی و تلاش وافر به تحصیل منافع سازمان در بالاترین سطح خواهید داشت، اما نامطلوبترین حالت این است که شخص اعزام کننده تصمیم خود را در خصوص تمام جزئیات موضوع مذاکره گرفته و از شما می خواهد فقط در چارچوب نظرات و سیاستهای پیش بینی شده وی در جریان مذاکره حرکت کنید و هرگونه توافق شما را در خارج از برنامه طراحی شده فاقد اعتبار بدانند.

حق مسلم شما است که در اولین جلسه قبل از هرگونه گفتگو پیرامون موضوع مذاکره از طرف معرفی نامه که دلالت بر حدود اختیارات اوست را مطالبه کنید. بدین منظور از طرف با این عبارت بپرسید: «معدرت می خواهم معرفی نامه ای که محدوده اختیارات شما را در این مذاکره مشخص می نماید لطف می فرمائید» اگر احیاناً طرف

کارگاه اصول و فنون مذاکره

پاسخ صریح و روشنی عنوان نکرد، به دو طریق می‌توان واکنش نشان داد: اول تا مشخص شدن اختیارات وی از مذاکره با او امتناع کنید. دوم از ابتدای گفتگو شرط کنید که حق تجدید نظر را برای خود محفوظ می‌دانید.

گاهی اوقات در خاتمه مذاکره در اثر فراموشی شما، طرف مقابل اعلام می‌کند مواردی را که با شما به توافق رسیده صرفاً زمینه‌ای برای گفتگوهای آینده تلقی می‌کند. در این وضعیت فوراً حق تجدید نظر را برای خود با این عبارت محفوظ نگه دارید: «بسیار خوب با این حساب به پیش طرحی رسیده‌ایم که هیچ کدام نسبت به اج رای آن متعهد نیستیم، شما موضوعات توافق شده را با مافوق خویش در میان بگذارید و من هم متقابلاً مشورت خواهم نمود و اگر مواردی را قابل تغییر تشخیص دادیم در جلسه آتی مطرح می‌کنیم»

چنانچه به صورت گروهی به مذاکره اعزام شدید، باید حدود اختیارات هیئت و وظایف هر یک از اعضای هیئت خودی مشخص شود. بدین ترتیب که اگر هیئت متشکل از ۳ عضو باشد باید یک نفر به عنوان رهبر و رئیس هیئت با طرف مقابل به گفتگو بپردازد، دیگری وظیفه یادداشت مطالب و اطلاع رسانی به رهبر هیئت را با توجه به جریان مذاکره بر عهده گیرد و نفر سوم که در زمینه موضوع مذاکره دارای تخصص و آگاهی وافر است وظیفه مراقبت از اعضای هیئت مقابل و مشارکت در گفتگو به همراه رئیس هیئت را به عهده دارد که علاوه بر این با توجه به اهمیت موضوع می‌توان در هیئت از کارشناس حقوقی و مالی استفاده کرد. باید توجه داشت در حین مذاکره با اعضای هیئت خودی، با احترام برخورد نمایید و قبل از شروع جلسه اعضای تیم، محورهای مختلف بحث را با یکدیگر بررسی و تمرین کنند.

۷- پیش بینی روش مذاکره

برای انجام مذاکره باید روشی برگزید که موثر و کارآمد باشد و گرنه نتیجه گفتگو و مذاکره امکان دارد به ضرر شما خاتمه یابد و یا اینکه جلسه منتهی به بن بست گردد. البته روشهای مذاکره مانند روشهای مدیریتی چندان قابل تفکیک و طبقه بندی نیست، و هر مذاکره گر با توجه به تجربه، دانش، ویژگی های فردی و شخصیتی خویش

کارگاه اصول و فنون مذاکره

و بالاخره نوع شخصیت طرف مقابل و شرایط مکانی و زمانی به مذاکره می پردازد، ولی به نظر می رسد روشهای مذاکره با سه شیوه مشهور و شناخته شده زیر قابل تفکیک و ارایه باشد:

الف- روش ملایم: عدهای از افراد جامعه تابع روش مسالمت آمیز، انعطاف پذیر، امتیاز دادن و کوتاه آمدن، برخورد دوستانه و همراه با وقار و خودداری از درگیری و خصومت برای رسیدن به نتیجه مطلوب می باشند. بدیهی است با اتخاذ این روش توسط فرد، منافع طرف مقابل را بر منافع خویش ارجحیت می بخشد، البته به نظر می رسد به کارگیری این روش توسط افراد به دلایلی همچون: وجود قرابت نسبی و سببی میان طرفین، نوع شخصیت مذاکره گر (مهر طلب) بیم از تیره شدن روابط اجتماعی در صورت مقاومت و اصرار بر مواضع و منافع به کار می رود.

شایان ذکر است انعطاف پذیری این گروه از افراد اغلب هنگامی است که طرف مقابل همراه با حمله و عصبانیت به مواضع خویش اصرار ورزد.

ب- روش خشن: گروهی از افراد در مذاکرات خویش روش غیر دوستانه را به خدمت می گیرند، که مشخصه بارز آن عبارت است از: تاکید برخواستهها و پیشنهادهای، عدم انعطاف پذیری در مواضع و اهداف و اصرار ورزیدن بر نظرات و مواضع خویش.

ج- روش منطقی و عادلانه: در این رویه افراد دنبال منافع متقابل بوده و هرجا منافع در تضاد قرار گیرد در پی حصول نوعی معیار و میزان عادلانه برای طرفین می باشند. بعبارت دیگر، با دید منصفانه به مواضع خویش و طرف مقابل می نگرند و با خواسته و پیشنهادهای طرف مقابل محترمانه برخورد می کنند، و اگر در جریان مذاکره اختلاف سلیقه ای پیش آید با مشارکت و همفکری سعی در رفع اختلافات می نمایند. با این روش که مبنای آن بر عدالت، منطق، ملایمت، نفی سلطه پذیری و حيله و تقلب استوار است می توان به اهداف خویش نایل آمد. مذاکره موفقیت آمیز این نیست که انسان سعی نماید بهترین امکان را با تضییع حق دیگری برای خویش به دست آورد، بلکه موفقیت در این است که اهداف و منافع عادلانه خویش را براساس عدل، انصاف و تحکیم رابطه اجتماعی

کارگاه اصول و فنون مذاکره

بدست آورد. مسلماً برای توفیق در مذاکره به کارگیری روش سوم عاقلانه و عادلانه تر به نظر می‌رسد. زیرا با بهره‌گیری از این روش، توافقات حاصل از آن معقول، موثر (خواست مشروع و بر حق طرف رعایت شود، اختلافات منصفانه رفع گردد، توافق بادوام و منافع طرفین در نظر گرفته می‌شود) و باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین می‌گردد. مشخصات روشهای مزبور در جدول شماره ۲ آمده است.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

جدول شماره ۲- مشخصات روش‌های سه گانه مذاکره

ردیف	ملایم	خشین	منطقی و عادلانه
۱	طرف مذاکره دوست است.	طرف به عنوان دشمن تلقی می شود.	طرفین در جستجوی راه حل مناسب هستند.
۲	هدف توافق است.	هدف پیروزی و رسیدن به خواسته است.	هدف رسیدن به راه حل عادلانه و عاقلانه است.
۳	برای حفظ دوستی امتیاز می‌دهد.	برای حفظ دوستی و ادامه رابطه اجتماعی امتیاز می‌خواهد.	اشخاص از موضوع مذاکره جدا هستند.
۴	با اشخاص و مسئله بطور ملایم برخورد می‌کند.	با اشخاص و مسئله سخت برخورد می‌کند.	نسبت به موضوع مذاکره سرسخت ولی نسبت به طرف با نرم خوبی برخورد می‌کند.
۵	به طرف اعتماد می‌کند.	اعتماد نمی‌کند.	مهم دست یافتن به توافق عادلانه است . اعتماد مهم نیست.
۶	تغییر موضع می‌دهد.	اصرار و لجاجت به خرج می‌دهد.	بجای مقاومت در مقابل طرف بوی منافع متمرکز می شود.
۷	پیشنهاد جدید می‌دهد.	تهدید می‌کند.	منافع را کشف می‌کند.
۸	برای نیل به توافق بی اندازه به نفع طرف از خود گذشتگی نشان می‌دهد.	فقط فکرش رسیدن به پیروزی به هر وسیله است.	ب ه نفع طرفین راه حل منصفانه را جستجو می کند.
۹	اصل توافق است.	اصل رسیدن به خواسته خویش است اگر چه نامشروع باشد.	اصل برحاکم بودن عقل و منطق بر جریان مذاکره است.
۱۰	تسلیم فشار می‌شود.	تولید فشار می‌کند و حمله می نماید.	معقول و منطقی سخن می گوید : بجای زور و فشار تسلیم حق و انصاف می شود.
۱۱	خواسته و پیشنهاد طرف مقابل را رعایت می‌کند.	نظر خود را به هر وسیله به کرسی می‌نشانند.	جدا از خواسته طرفین، براساس استانداردها به نتیجه فکر می‌کند.

۸- تعیین دستور جلسه و محل مذاکره

اول) دستور جلسه

شما به عنوان مذاکره گر باید قبلاً مشخص نمایید که در جلسه حول کدام محور و برای چه مسایلی با طرف مقابل به بحث گفتگو می پردازید. بدین ترتیب تنظیم دستور جلسه برای هر جلسه مذاکره سبب می شود که با آمادگی در جلسه حضور یابید. بنابراین ابتدا سعی کنید ضرورت تهیه دستور جلسه را برای طرف مقابل توضیح دهید.

مزایای تهیه دستور جلسه عبارت است از:

- ۱- دستور جلسه به شما امکان می دهد اولویت های اهدافتان را برای جلسه ای که در پیش دارید بررسی و در صورت احتیاج به اطلاعات و اسناد نسبت به تهیه آن کوشش نمایید.
- ۲- استفاده از دستور جلسه شما را در هدفمند کردن گفتگو و کنترل جلسه یاری می بخشد. قطعاً کنترل جلسه شما را قادر می سازد که استراتژی هایی را که از قبل طرح ریزی شده به کار گیرید.
- ۳- دستور جلسه ای که به دقت طرح ریزی شده شما را کمک می نماید که موضوعات را با توجه به اهمیت آن به گونه ای مطرح کنید که حتی به حل مسائل معوقه منجر شود.
- ۴- اگر دستور جلسه توسط طرف مذاکره تنظیم شده باشد، توجه داشته باشید که روش معمول این است که اولاً موضوعات دستوری از مواردی باشد که شما مایل به مذاکره درباره آن هستید؛ ثانیاً هر ماده از دستور جلسه را که مورد بحث قرار گرفت به صورت موقت تایید کنید، این استراتژی دارای اهمیت فوق العاده ایست. با موافقت موقت به شرط موافقت کل برنامه، شما به طرف مذاکره اجازه نمی دهید که موقعیتتان را به تدریج خرد کند و از بین ببرد و آن وقت ناگهان با یک توافق کلی روبرو می شوید که بی معنی خواهد بود.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

۵- در دستور اولین جلسه روی محورهای غامض و مشکل که احتمال اختلاف نظر و سلیقه‌ای شدید وجود دارد، بحث ننمایید، بلکه باید توافق در مورد آن را به جلسات آخر موکول کنید، این سیاست دارای مزایای زیر است:

اولاً- باعث می‌شود در بدو امر موضع مناسبی داشته باشید و از این گذشته اگر بعداً موضع سرسختانه‌ای اتخاذ کردید طرف مقابل دیگر نتواند محورهایی را که قبلاً قبول کرده است رد کند.

ثانیاً- با رعایت آن کار شما برای نیل به توافق آسان می‌گردد، زیرا طرف مقابل بعد از هفته‌ها تشکیل جلسه دارای انعطاف بوده و برای حل یک مسئله هر چقدر غامض و مشکل، به لحاظ اینکه در بسیاری از محورهای قرارداد به توافق رسیده، موضع‌گیری نمی‌کند و با انعطاف از خود رغبت بیشتری برای توافق نشان می‌دهد.

۶- صورت جلسه مذاکره در صورتی که به توافق طرفین برسد پس از امضای آنان باید به عنوان یک سند نگهداری شود.

دستور جلسه در بیشتر مذاکرات بالاخص آندسته از مذاکراتی که موضوع آن خرید و فروش کالا و خدمات می‌باشد حول محورهای (کلی) ذیل می‌باشد:

۱- تشریح مشخصات و موضوع قرارداد ۲- مبلغ کل قرارداد ۳- زمان اجرای قرارداد ۴- تسلیم و تحویل کالا و خدمات ۵- تعهدات و تکالیف طرفین ۶- خدمات دوره نگهداری و ضمانت‌ها ۷- نوع تضمینهای حسن انجام کار و پیش پرداخت ۸- تعیین مبلغ خسارت ناشی از عدم انجام تعهد ۹- انتخاب داور یا داوران به هنگام بروز اختلافات

تشریح و تنظیم محورهای دستور جلسه به لحاظ اینکه مبنای تنظیم قرارداد آینده طرفین مذاکره می‌باشد دارای ارزش حقوقی قابل توجه است به منظور رفع هرگونه ابهام و اجمال از صورت جلسه تنظیمی به تشریح و تفسیر مفاهیم عناوین دستور جلسات می‌پردازیم:

الف- ارزش موضوع قرارداد

کارگاه اصول و فنون مذاکره

اصولاً اخذ کالا و خدمات در مقابل پرداخت بها می باشد، همانگونه که فروشنده ملزم به تسلیم کالا است، خریدار نیز به پرداخت بها ملزم است. بنابراین طرفین مذاکره باید بها (که با پول رایج کشور سنجیده می شود) را به عنوان یکی از محورهای دستور جلسه مطرح و نسبت به میزان و نحوه پرداخت آن توافق نمایند، اینک باید مشخص شود که:

اولاً: آیا بها معادل وجه نقد است یا کالا؟

ثانیاً: اگر بها بصورت پول رایج است میزان آن چقدر است؟

ثالثاً: پرداخت وجه مورد توافق بصورت نقدی است یا اقساط؟

رابعاً: در صورت اقساط بودن بها، در چند قسط پرداخت می کرد؟

ب- تسلیم و تحویل کالا و خدمات

فروشنده یا متعهد، به حکم شرع مکلف است در قبال دریافت بها، کالا و خدمات را در اختیار خریدار یا متعهد له قرار دهد. بنابراین منظور از تسلیم اینست که متعهد، کالا و خدمات مورد مذاکره را به تصرف متعهد له به طوری که او بتواند هر نوع تصرف را نسبت به آن داشته و از آن انتفاع ببرد، قرار دهد. مع الوصف باید طرفین مذاکره در دستور جلسات خویش مبحث «نحوه تحویل کالا و خدمات» را مورد بحث دقیق قرار دهند و در این راستا مشخص شود که:

اولاً: تحویل کالا و خدمات توسط متعهد در چه زمانی خواهد بود؟

ثانیاً: محل تحویل کالا و خدمات کجاست؟

ثالثاً: اجرت هزینه نقل و انتقال کالا و خدمات تا مکان تحویل به عهده چه کسی است؟

ج- زمان اجرای قرارداد

طرفین مذاکره باید مشخص کنند که اجرای دقیق تعهدات از چه تاریخی شروع و در چه مقطع زمانی خاتمه می یابد.

د- خسارات ناشی از عدم انجام تعهد

مسئله‌ی چنانچه طرف مقابل (متعهد) به تعهد خود عمل نکند، در اثر این خلف وعده خسارتی را متحمل می‌شوید. لذا برای جلوگیری از بروز این مشکلات ضرورت دارد که در جلسات مذاکره، پیرامون جزئیات این موضوع با طرف به توافق برسید. بنابراین باید روشن شود که:

- اگر متعهد به موضوع تعهد عمل نکند آیا متعهدله می‌تواند به خرج متعهد اقدام کند؟

- اگر متعهد موضوع تعهد را انجام نداد، آیا علاوه بر انجام تعهد، باید روزانه مبلغی به عنوان تاخیر بپردازد؟

- چنانچه متعهد از اجرای تعهد شانه خالی کرد آیا متعهدله می‌تواند به هزینه متعهد تعهد را انجام و بابت هر روز تاخیر مبلغی مطالبه کند؟

- در صورتیکه متعهد از اجرای تعهد امتناع کرد آیا مبلغی به عنوان خسارت مقطوعاً بدون انجام تعهد به متعهدله می‌پردازد؟

- چنانچه متعهد در اثر قوه قاهره (زلزله، سیل، طوفان، شورشهای داخلی، حمله دشمن خارجی، حریق) از انجام تعهد معذور شود آیا توافقات و تعهدات وی از بین رود یا مثلاً مدت چند ماه معلق شود یا پس از زوال قوه قاهره به تعهدات خویش عمل کند؟

ه- نوع تضمین‌های پیش پرداخت و حسن انجام کار

- اگر متعهد برای انجام موضوع مذاکره از شما تقاضای پیش پرداخت یا بیعانه نماید، بدیهی است مبلغ مزب و باید در مسیر اجرای تعهد قرار گیرد. اگر این چنین نشود تکلیف چیست؟ باید با طرف بحث و توافق شود که در قبال اخذ مبلغ پیش پرداخت به شما چه نوع تضمین می‌دهد (چک، ضمانتنامه بانکی، سفته).

- چنانچه موضوع مذاکره ساختمان احداثی یا کارخانه‌ای برای نصب باشد، و مشخص نیست که استحکام و کارایی آن تا چه اندازه است، برای رفع تردید و شک و تبدیل آن به اطمینان باید با طرف مقابل گفتگو نمایید که برای رفع ابهامات و نگرانی‌های آتی و اطمینان خاطر شما چه نوع تضمین می‌دهد (ضمانتنامه بانکی، چک، سفته)

و- دوره نگهداری و ضمانت

چنانچه موضوع مذاکره ساخت و تحویل شیء یا نصب دستگاهی باشد، باید با طرف مقابل گفتگو کنید تا چه مدتی از تاریخ تحویل، عیوب و اشکالاتی را که در دستگاه‌ها یا ساختمانها بروز می کنند بدون دریافت وجه برطرف می‌کند. در صورت تاخیر یا استنکاف متعهد، آیا متعهدله می‌تواند به حساب متعهد اشکال موجود را رفع کند؟ و همچنین آیا متعهد علاوه بر رفع عیوب و تعمیرات باید هزینه قطعات و مواد مصرف شده در تعمیر را بپردازد یا خیر؟

ز- حل اختلاف

امکان دارد در اجرای توافقات به عمل آمده، در آینده ابهامات و اختلافاتی به وجود آید. برای حل اختلافات از کدام روش برای اختلاف فیما بین بهره می‌جوئید؟ در صورت برگزیدن داوری به عنوان روش حل اختلاف، مشخصات داور یا داورانی را که مد نظر دارید مشخص نمایید که در این موارد باید در جلسات مذاکره به بحث و گفتگو بپردازد.

دوم: تعیین محل جلسه

بهترین محل مذاکره برای شما مکانی است که بتوانید کنترل خود را بر فرایند مذاکره به حداکثر برسانید. بعضی از مذاکره کنندگان اتاق مخصوص کنفرانس در محل کار خویش را بهترین محل برای تشکیل جلسه می دانند و بعضی دیگر دفاتر طرف مقابل را محل مطلوب و مناسب برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می دانند، که در اینجا به تاثیر هر دو نگرش در روند مذاکره اشاره می‌کنیم:

۱- مذاکره در محل کار باعث افزایش توانایی شما برای مهار عواملی مثل مسافرت، خستگی و عوامل ناراحت کننده محیط فیزیکی می‌گردد، علاوه بر این سبب می‌شود شما از امتیاز ارتباط سریع با مافوق برای مشورت، و تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز و احساس امنیت روحی بهره مند شوید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مذاکره در محل کار، روسای سازمان شما را با توجه به شرایط و روند مذاکره قادر می‌سازد دستوراتی را در شروع و جریان مذاکره طرح ریزی کنند ولیکن در این حالت دیگر این بهانه پذیرفتنی نیست که بدلیل در دسترس نبودن مدیران ارشد سازمان متبوع در بعضی از مسائل مورد بحث آنرا باید به تایید ایشان برسانید.

۲- مذاکره در محل کار طرف مقابل سبب می‌شود شما برای مدت معین به خارج از محل کار خود بروید و در کمال آرامش و با تمرکز حواس کامل به دور از مشکلات کاری از قبیل پاسخگویی به ارباب رجوع، شرکت در جلسات مستمر و متوالی و کارهای باقی مانده که به تصمیم‌گیری نهایی نیاز دارد، با طرف مقابل به مذاکره بپردازد.

اگر شما محل کار طرف مذاکره را برای گفتگو انتخاب کرده باید با اعتماد به نفس و آمادگی کامل و بدون تحت تاثیر قرار گرفتن حرکات و طرز تفکر طرف با وی روبرو شوید، زیرا اغلب با برنامه ریزی دقیق و حساب شده و با برگزاری مراسم بازدید از قسمت‌های مختلف سازمان و پروژه‌های در دست اقدام سعی بر برتری روحی و به نمایش گذاشتن قدرت و توانایی‌های سازمان خویش دارد و با این نمایش قدرت بر قوه تصمیم‌گیری و استدلال شما تاثیر گذاشته تا در جلسه مذاکره بدون مقاومت از نظراتش، پیروی نمایید. با توجه به مطالب فوق امکان دارد طرف مذاکره از امتیاز میزبانی، سوء استفاده نموده و در زمینه زمان تشکیل جلسه و محل آن عمداً نکاتی را رعایت نکنید:

اولاً- زمان برگزاری جلسه مذاکره را بلافاصله پس از مسافرت و ورود شما به شهر و هتل محل اقامت ترتیب دهند. با علم به این مطلب که سفر برای شما از نظر جسمی و روحی خسته کننده بوده و نیاز به استراحت دارید، ثانیاً- دمای اتاق محل جلسه را بگونه‌ای تنظیم کند که شما احساس گرما یا سرمای شدید نمایید. همین عوامل زمینه عدم تعادل روحی و جسمی را فراهم و از موفقیت شما می‌کاهد. ثالثاً- امکان دارد محلی را برای تشکیل جلسه در نظر بگیرد که از حیث دکور و تزیینات آن بسیار با شکوه و منحصر به فرد باشد و از این طریق قصد تاثیر و نفوذ بر شما را داشته باشد.

۹- تهیه فهرست اهم زمینه‌های مذاکره

برای اینکه پیوستگی مطالب را حفظ نمایید و نکته‌ای فراموش نشود، ترجیحاً فهرستی از زمینه‌های مذاکره تهیه کنید و آنرا در نظر داشته باشید:

- درباره چه چیزی می‌خواهم مذاکره کنم؟
- تا زمان شروع مذاکره چقدر وقت دارم؟
- آیا در مورد موضوع مذاکره اطلاعات لازم را بدست آورده‌ام؟
- آیا از تمام موارد خواسته شده طرف مذاکره مطلع هستم؟
- با چه شخصی یا اشخاصی مذاکره می‌کنم؟ آیا اطلاعاتی درباره شخصیت و سابقه شغلی آنان دارم؟
- خواسته اصلی من چیست؟
- آیا دستور جلسه را مشخص نموده‌ام؟
- بهترین و بدترین حالتی که می‌توان روی آن توافق کنم چیست؟
- در چه زمانی و مکانی مذاکره صورت می‌گیرد؟
- از چه روشی برای مذاکره استفاده کنم؟
- اولین پیشنهادم چیست؟
- چه استدلال‌هایی برای پشتیبانی از پیشنهادم به کار خواهم برد؟
- چگونه باید از عصابیت خویش جلوگیری کنم؟
- نقاط ضعف من کدام است؟
- نقاط ضعف و قوت طرف در چیست؟
- برای از بین بردن نقاط ضعف چه باید کرد؟
- آیا مشخص شده در چه مواردی اختیار دارم و در چه مواردی اختیار ندارم؟

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- آیا اهداف خویش را در مذاکره تقسیم بندی و اولویت بندی نموده‌ام؟
 - آیا در صورت نیاز به اطلاعات جدید یا موضع گیری ناصحیح طرف مقابل، جلسه را تجدید کنم؟
 - اگر طرف مقابل متوسل به نیرنگ و ترفند شد چه عکس العملی نشان دهم؟
 - در صورت موضع گیری طرف مذاکره از چه تکنیکی استفاده کنم؟
 - آیا خودم را به این فرایند که اول صحبت‌های طرف مقابل را بشنوم، دوم نکات مهم را یادداشت برداری کنم، سوم فکر کنم و سپس تصمیم گیری و پاسخ دهم عادت داده‌ام؟
 - مواردی را که احتمالاً باعث تضاد و برخورد با منافع طرف مقابل می‌شود می‌شناسم؟
 - چه امتیازی حاضرم بدهم؟ تحت چه شرایطی؟ و در مقابل چه انتظاراتی دارم؟
 - آیا وظایف اعضای هیئت همراه را مشخص نموده‌ام؟
 - محدودیت‌های من در مذاکره کدام است؟
 - محدودیتها و تنگناهای طرف چیست؟
- ۱۰- استراحت و آرامش

برای انجام مذاکره باید در کمال آرامش و با نیروی کافی بدون هرگونه فشار عصبی و خستگی در جلسه حضور یابید، البته زندگی و انجام فعالیت مستمر، به جریان دایمی انرژی بستگی دارد. انرژی نیرویی است که انسان را در طول مدت حیات به حرکت در می‌آورد تا بتواند به اهداف و آرمانهای خویش نائل آید. انرژی در رابطه با چگونگی زندگی ما در حال جزر و مد است. همین انرژی است که شما را در انجام یک مذاکره موفق یاری می‌بخشد، مسلماً شما برای مذاکره باید از نظر جسمی در حالت تعادل باشید وگرنه در صورت فقدان نیرو و ضعف جسمی که ناشی از عوامل مختلف است مذاکره موفق را نخواهید داشت.

آرتور گلدبرگ در زمینه بنیه و توانایی روحی و جسمی مذاکره کنند می‌گوید:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

«مذاکره کننده باید بنیه قوی داشته باشد. چه از نظر جسمی و چه از نظر روحی- از نظر جسمی باید آمادگی و توانایی داشته باشد، زیرا او نمی‌تواند همیشه مذاکره را کنترل کند زیرا افراد دیگر هم در این مسئله ذی‌مدخل هستند، مذاکره کننده نباید زود خسته شود. من افراد خیلی خوبی را سراغ دارم که مذاکره کننده خوبی نیستند زیرا نقطه بروز خستگی آنان خیلی پایین است به عنوان مثال در یکی از موارد، من نمی‌توانستم از وجود یکی از همکارانم بعد از ساعت ۱۰ شب استفاده کنم، زیرا زود خسته می‌شد. در این حالت به یک انسان بدخلق، زودرنج و تحریک پذیر و از نظر دماغی متحجر مبدل می‌شد و در چنین حالتی قادر نبود از آنچه که در جلسه می‌گذشت مطلبی بگیرد و حلاجی کند و با وجود اینکه جزو افراد مسن هیئت هم نبود، ولی به لحاظ این خصیصه، از داشتن او در کنار خودم نفعی نمی‌بردم»

عواملی که در خستگی و ضعف جسمی مذاکره‌گو نقش بسزایی دارد عبارت است از: الف- مسافرت ب- تغذیه کافی و غیر اصولی- ج- فشار روانی د- کمبود خواب (که سبب عدم تمرکز، ضعف و سستی، بیحوصلگی و عصبانیت مذاکره‌گر می‌گردد)

الف- مسافرت

گاهی اوقات شما برای مذاکره ناچارید به یکی از شهرهای کشور یا یک کشور خارجی مسافرت کنید. اصولاً مسافرت با هر وسیله نقلیه هر چند راحت ما را دچار خستگی روحی می‌نماید، بالاخص اگر وسیله نقلیه مورد استفاده اتومبیل باشد. هنگامی که یک خودرو به شدت سرعت می‌گیرد و ناگهان ترمز می‌کند، با این حرکت نیرو را کاملاً احساس می‌کنیم. حتی حالت خاصی بر مغز، قلب و معده حس می‌شود یا احساس بی‌وزنی در آسانسوری که با سرعت رو به پایین است. لذا انسان در حال مسافرت با اتومبیل دائماً به علت حرکتهای سریع، در معرض شتابهای کاهنده و فزاینده سرعت قرار دارد. در نتیجه کاملاً در معرض نیرویی است که با توجه به زمان مسافرت و شدت آن باعث خستگی داخلی عضلات و بدن خواهد شد. از آنجا که زمان نقش موثری در

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مبادلات سیاسی و اقتصادی دارد، لذا مذاکره کنندگان مجرب ترجیح می دهند از سریعترین وسیله نقلیه که در زمان و انرژی صرفه جویی شود (یعنی هواپیما) استفاده نمایند.

سفر هوایی هر چند هم کوتاه باشد شما را از نظر جسمی دچار خستگی می کند زیرا بدن شما در برابر خشکی کامل و فشار کاهش یافته هوا در داخل هواپیما قرار می گیرد. همچنین هواپیما در ابتدا و انتهای پرواز با توجه به شتابی که دارد نیروی زیادی به مسافران منتقل می کند اما پس از اینکه هواپیما اوج گرفت سرعتش ثابت و بدون آنکه ترمز کند یا دور بزند طی مسیر می نماید؛ علاوه بر این نوشیدن قهوه و چای و خوردن بعضی از غذاها بدون رعایت احتیاط بدن را حساس تر می کند.

خستگی ناشی از سفر، اغلب عصبانیت سریع را نمایان می کند که چنانچه شما پس از مسافرت بدون استراحت پشت میز مذاکره قرار گیری غیر از آنکه در برابر مواضع غیر اصولی طرف تسلیم شوید، نتیجه گیری برای شما به ارمغان نخواهد آورد.

در سفر هوایی رعایت نکات ذیل ضروری است:

۱- روز قبل از سفر از خوردن غذاهای پرچرب و پرچم خودداری کنید.

۲- بهترین زمان مسافرت عصر و اول شب است تا پس از رسیدن به مقصد فرصت برای استراحت کافی و بررسی اسناد جلسه داشته باشید.

۳- البسه نسبتاً گشاد بپوشید تا پوست بتواند به راحتی تنفس کند بنابراین لباس گشاد بهتر است.

۴- به محض ورود به مقصد سعی کنید دوش آب گرم و استراحت کافی داشته باشید.

ب- تغذیه ناکافی و غیر اصولی

بدن انسان از صدها میلیون سلول تشکیل شده که هر کدام از این سلولها از مواد مختلف شیمیایی ترکیب یافته اند فعالیت قلب، ریه، کلیه در بدن انسان و تنفس و تحرک او موجب مصرف انرژی می شود. برای نمونه وقتی که غذا

کارگاه اصول و فنون مذاکره

جویده می‌شود تا زمانی که جذب بدن گردد به اندازه ۱۰ درصد کالری غذای خورده شده را در دستگاه گوارش مصرف می‌کند و اگر کالری غذای خورده شده را ۳۰۰۰ در نظر بگیریم برای هضم این غذا باید ۳۰۰ کالری انرژی مصرف شود. انسان برای حرکت نیاز به غذای مقوی دارد همانطوریکه یک اتومبیل برای حرکت به بنزین نیازمند است ولیکن اتومبیل به محض اینکه بنزینش تمام شود متوقف می‌گردد اما بدن انسان خود سوزی می‌کند و مواد ذخیره شده مصرف می‌کند.

غذای خورده شد دو نقش بسیار مهم برعهده دارد: نخست اینکه کالری بدن یعنی انرژی زنده ماندن را تامین می‌کند و دوم اینکه نوسازی می‌کند.

مع الوصف تغذیه نقش مهمی بر متابولیسم بدن دارد. مسلماً کمبود غذا به خصوص وعده های غذایی طبیعی (صبحانه، ناهار و شام) می‌تواند سبب عدم تعادل جسمی و آرامش شما گردد. در چنین وضعیتی انجام مذاکره نتیجه موفقیت آمیزی نخواهد داشت.

مقدار غذای جذب شده تنها مشکل متابولیستی نیست بلکه نوع غذا و فاصله زمانی صرف غذا تا شرکت در جلسه دارای اهمیت بسزایی است. مذاکره گران مجرب پیشنهاد می‌کنند پس از صرف شام یا ناهار فوراً در جلسه حضور پیدا نکنید زیرا جز خستگی و خواب آلودگی برای شما چیز دیگری در پی نخواهد داشت.

اگر احیاناً مدت جلسه مذاکره تا وقت صرف شام یا ناهار ادامه پیدا کرد، حتی المقدور سعی نمایید برای صرف غذا به هتل یا محل کار خویش مراجعه کنید. سپس راس ساعت مقرر در جلسه حاضر شوید. در غیر این صورت چنانچه طرف اصرار فراوان داشت که شما با او غذا صرف کنید باید از دو قانون رژیم غذایی پیروی نمایید: اول اینکه باید از خوردنی ساده مانند: سبزی، سالاد و میوه بیشتر استفاده کنید. دوم از صرف غذاهای سنگین مانند گوشت قرمز چربی دار، ماست و غیره که چند ساعت هضم آن طول می‌کشد، خودداری نمایید. می‌توانید در صورتی که روی میز گوشت سفید مانند ماهی و مرغ وجود دارد استفاده کنید زیرا هضم آن نسبت به گوشت

کارگاه اصول و فنون مذاکره

قرمز سریع تر بوده و کمتر برهشیاری شما تاثیر می‌گذارد. البته این رژیم غذایی را که در صورت مراجعه به محل اقامت خویش نیز رعایت کنید.

ج- فشار روانی

برای انجام مذاکره باید در کمال آرامش و بدون هیچ گونه فشار عصبی غیر متعارف در جلسه حضور پیدا کنید. در این حالت با تسلط بر رفتار، گفتار و کردار می‌توان مذاکره بهینه داشت. ولی اگر شما به یکی از ضعفهای روانی همچون افسردگی، سوء ظن و اضطراب مبتلا باشید، فاقد تعادل روحی برای مذاکره بوده، نمی‌توانید بنحو شایسته و طیفه محوله را انجام دهید.

بدیهی است شخص افسرده ابتکار، خلاقیت و توانایی برقراری ارتباط منطقی با دیگران را ندارد. فرد مبتلا به عارضه بدگمانی، به هیچ چیز و هیچ کس کمترین اعتماد و اطمینان ندارد و معاشرتش را با دیگران به حداقل می‌رساند و قضاوتش آکنده از بدبینی است.

وضعیت روحی و میزان فشار عصبی را تا حدودی قبل از حضور در جلسات با پاسخ به سوالات زیر می‌توان بسنجید:

در صورت مثبت بودن پاسخ شما به هر سوال امتیاز آنرا محاسبه و جمع نمایید.

۱- آیا در سه سال گذشته شریک زندگی خود را از دست داده‌اید؟ ۲۰ امتیاز

۲- آیا در سه سال گذشته از همسر خود جدا شده‌اید؟ ۱۵ امتیاز

۳- آیا در دو، سه سال گذشته یکی از نزدیکان خود را از دست داده‌اید؟ ۱۳ امتیاز

۴- آیا اخیراً به علت جراحت یا ناخوشی در بیمارستان بستری بوده‌اید؟ ۱۱ امتیاز

۵- آیا اخیراً محل سکونت خود را تغییر داده‌اید؟ ۱۱ امتیاز

۶- آیا شریکتان پس از مدتی به سرکار خود بازگشته است؟ ۱۰ امتیاز

۷- آیا اخیراً دریافته‌اید که به زودی صاحب فرزند می‌شوید؟ ۹ امتیاز

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- ۸- آیا اخیراً بیماری و یا تندرستی یکی از اعضای خانواده شما، دستخوش تغییر شده است؟ ۹ امتیاز
- ۹- آیا اخیراً بازنشسته و طی مازاد بر نیاز شناخته شده‌اید؟ ۹ امتیاز
- ۱۰- آیا بخاطر اختلافاتی که با همسر خود دارید، تنش در اعضای خانواده تان پدید آمده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۱- آیا اخیراً عضو دیگری به خانواده شما افزوده شده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۲- آیا به تازگی یکی از دوستان نزدیک شما فوت کرده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۳- آیا وضعیت مالی شما نسبت به سالهای گذشته خیلی بهتر و یا بسیار بدتر شده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۴- آیا اخیراً شغل خود را تغییر داده‌اید؟ ۸ امتیاز
- ۱۵- آیا به تازگی در وضعیت فرزندان شما تغییری مثل ترک خانه، آغاز مدرسه، فارغ التحصیلی و بیکاری پدید آمده است؟ ۶ امتیاز
- ۱۶- آیا با مشکلاتی که با والدین همسران دارید دچار تنش و اضطرابید؟ ۶ امتیاز
- ۱۷- آیا در محیط خانه و یا کار، از کسی به شدت نفرت دارید؟ ۶ امتیاز
- ۱۸- آیا اخیراً با یک موفقیت برق آسا از قبیل ارتقای مقام ناگهانی روبه‌رو شده‌اید؟ ۶ امتیاز
- ۱۹- آیا اخیراً تغییر محل سکونت و یا تعمیر آن شما را خسته کرده و از پا انداخته است، بدون اینکه هیچ یک از اعضای خانواده از شما تشکر کند؟ ۵ امتیاز
- ۲۰- آیا اخیراً مشکلات محیط کار، شغل شما را در معرض خطر قرار داده است؟ ۵ امتیاز
- ۲۱- آیا اخیراً مبلغ کلانی وام گرفته‌اید و یا رهن و ودیعه سنگینی را متحمل شده‌اید؟ ۳ امتیاز
- ۲۲- آیا اخیراً دعوی حقوقی، هر چند ناچیز با کسی داشته‌اید؟ ۱۲ امتیاز
- معیار سنجی:** تا کمتر از ۳۰ امتیاز فشار روحی ناچیز، ۳۰ تا ۶۰ امتیاز فشار روحی عادی و بالاتر از ۶۰ امتیاز، فشار روحی بیش از حد معمول است.

۱۱- توکل به خداوند

هنگامی که مذاکره گر تمامی سعی و تلاش خویش را در دست یابی و رعایت عوامل موثر در مرحله آمادگی مبذول داشت، تنها چیزی که امکان دارد میان او و نیل به مذاکره موفقیت آمیز و بهینه فاصله اندازد ، همانا تعدادی عوامل روحی از قبیل ترس، شتابزدگی و عدم تعادل، کم تجربگی، تردید و بدگمانی نسبت به تاثیر علل و اسباب و امثال آن است. در چنین وضعی اگر مذاکره گر به خداوند متعال توکل داشته باشد اراده اش قوی و عزمش راسخ می گردد و عوامل مزاحم روحی در برابر آن خنثی خواهد شد. زیرا وی در مقام توکل، با مسبب الاسباب پیوند می خورد و با چنین پیوندی دیگر جایی برای نگرانی و تشویش خاطر باقی نمی ماند، علاوه بر این، نکته دیگری که در مورد توکل موجود است، بعد ماوراء الطبیعه بودن آن است یعنی خداوند متعال شخص متوکل را با امدادهای غیبی

[من حیث لایحتسب (از آنجا که به گمانش نمی رسد)] مدد می کند: چنانچه آیه شریفه قرآن «ومن یتوکل علی الله فهو حسبه» (سوره طلاق آیه ۳) هر کس بر خدا توکل کند خدا او را کفایت می کند چنین امدادی را نوید می دهد.

ب- عوامل موثر در روند مذاکره

اول- نحوه شروع مذاکره: اولین برخورد با طرف مذاکره تاثیری ژرف در نهاد او دارد و تصویری جاودانه از شما در ذهنش حک می کند. این تاثیر می تواند آغازگر مذاکره پویا باشد و یا به عکس فرصت مناسب را برای مذاکره موفق از چنگ شما بیرون آورد. عوامل موثر در اولین رویایی شما با طرف عبارت است:

۱- وضعیت ظاهر: باید توجه داشت پنجاه و نه درصد از نخستین تاثیری که بر دیگران می گذاریم بستگی به آراستگی ظاهر ما دارد و چهل و یک درصد باقیمانده از نخستین تاثیر مربوط به زبان رفتار ما می شود.

منظور از وضعیت ظاهری از نظم و ترتیب در لباس و ترکیب ظاهری مذاکره گر می باشد.

بی شک آراستگی ظاهر شما اثری نیک در ذهن طرف مقابل برجا می گذارد، زیرا انسان بطور فطری به جمال و زیبایی تمایل دارد، و ناخودآگاه متأثر از آن است.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

معمولاً عامه مردم آراستگی ظاهری اعم از لباس و وضعیت چهره را نشانه شخصیت و پایگاه اجتماعی رفیع می‌دانند و به تجربه مشاهده گردیده که واکنش مثبت و محترمانه از خود بروز داده و در مقابل عدم آراستگی ظاهر واکنش منفی و بی تفاوتی نسبت به مخاطب از خود نشان می‌دهند.

پیامبر مکرم اسلام (ص) فرمود: «مومنان در دیدار یکدیگر خود را برای هم زینت کنند، تا مومن برادر خود را در بهترین شکل و هیئت ملاقات کند.»

بدیهی است پوشش لباسی که برای خویش انتخاب می‌کنید علاوه بر اینکه باید منظم و آراسته باشد بایستی متعارف و باب روز بوده و در آن احساس آرامش کنید یعنی نسبت به بدن شما نه بسیار کوچک و نه بسیار بزرگ باشد. در غیر این صورت تمرکز حواس شما را در جلسه دچار اختلال می‌شود.

۲- برخورد با چهره گشاده: هنگامی که شما به دلیلی غمگین و ناراحت هستید نباید در این حالت به انجام مذاکره اقدام کنید، اما چنانچه ناگزیر به شرکت در جلسه مذاکره شدید باید به این نکته توجه داشته باشید که طرف مقابل در به وجود آوردن ناراحتی و تالم شما هیچ تقصیری نداشته و حق اوست که با چهره گشاده با او روبرو شوید و این تکلیف اخلاقی را بنحو احسن بجا آورید، این چنین است که علی (ع) می‌فرمایند: «شادی مومن در چهره‌اش نمایان و اندوه او در قلبش پنهان است.»

۳- مصافحه: وقتی که شما طرف مذاکره مواجه می‌گردید باید قبل از هر چیزی سلام و احوالپرسی و عندالاقضاء دیده بوسی کنید.

حضرت رسول (ص) فرمود: «هنگامی که یکی از شما برادر مومنش را ملاقات کرد به او سلام و با او مصافحه نماید.» مصافحه سبب رفع کدورت‌های گذشته و ایجاد اطمینان، اعتماد و محبت در میان شما و طرف مقابل می‌شود.

۴- پس از سلام و احوالپرسی و استتقرار در پشت میز مذاکره مرسوم است میزبان برای گشودن باب صحبت و گفتگو میان یکدیگر درباره مسائلی که ظاهراً با موضوع اصلی رابطه ندارد از قبیل، ترافیک، آلودگی هوا، ورزش

کارگاه اصول و فنون مذاکره

روزانه با طرف شروع به صحبت کند. اما این «خوش بشهای» آغازین هدف واقعی داشته بدین معنا که این ها صحنه‌هایی هستند برای اسقرار «رابطه حسنه» و سهولت ارتباط و بحث پیرامون مسائل قابل طرح در جلسه.

۵- تغییرات بدنی که می‌تواند بیشترین تاثیر را در برخورد اول بگذارد و سبب توجه و احترام دیگران به سوی ما شود، عبارت است از: حرکت آرام دو دوست، صاف و شق ایستادن و نشستن (قوز نکردن)، سر را بالا نگاه داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما، نه خیره شدن)، آرواره سست و نرم (نه شل و ول) و حالت چهره ای که بیانگر احساسات درونی باشد؛ لبخند را فراموش نکنید (مگر آنکه کاملاً نامناسب باشد)، یک لبخند خالصانه سبب ترشح مواد شیمیایی در مغز و غده هیپوفیز موسوم به آندروفین می‌شود و نیرویی سرشار از شادمانی را در سیستم بدن بوجود می‌آورد.

۶- جدول زمانبندی جلسات: باید در جلسه اول گفتگو ساعت، روز، مکان و دستور جلسات بعدی را مشخص کنید تا بتوانید موضوعات مختلف را به ترتیب اهمیت در دستور هر جلسه قرار دهید که در این رابطه یک ضرب المثل قدیمی می‌گوید: «زمانبندی درست مساوی است با داشتن همه چیز».

۷- مذاکره گران مجرب حریم نشستن و ایستادن در برابر طرف مذاکره را دارای اهمیت بسزایی در برقراری ارتباط موثر می‌دانند. در واقع منطقه دفاعی ناپیدایی که آنرا حریم شخص می‌نامیم ما را احاطه کرده است . و چنانچه فردی به این محدوده تعرض کند ناراحت می‌شویم. محدوده فضایی که افراد بین خود و دیگران ایجاد می‌کنند با توجه به میزان آشنایی، شناخت و قرابت بشرح زیر تقسیم بندی می‌شود:

جدول شماره ۳- حریم ارتباطی برای ملاقات با افراد مختلف

الف	خانواده و دوستان	تا ۴۵ سانتی متر
ب	دوستان و همکاران نزدیک	۴۵ تا ۸۰ سانتی متر
ج	همکاران و آشنایان	۶۰ تا ۱۲۰ سانتی متر
د	بیگانه ها	حدود ۱۵۰ سانتی متر

کارگاه اصول و فنون مذاکره

۸- فرم نشستن پشت میز مذاکره: شکل استقرار طرفین در پشت میز نقش موثری در روند مذاکره دارد. بطوری

که شکل نشستن در مذاکرات گروهی و دو نفره با یکدیگر تفاوت دارد.

● **میزگرد:** معمولاً میزهای فاقد سر و گوشه می‌تواند از تنشهای طرفین بکاهد و بر این موضوع اشاره داشته

باشد که تمام افراد که دور میز نشسته‌اند (میزگرد) با هم همکار هستند و از موقعیت یکسانی برخوردارند.

● **میز مستطیل شکل:** این گونه میزها که داری سر و گوشه می‌باشد در طرفین مذاکره ایجاد جو رقابت و دفاع

پدید می‌آورد و در نهایت منجر به سخت تر شدن نظرات هر یک از طرفین می‌گردد.

در این گونه از میزها رئیس گروه مذاکره باید میان دو عضو گروه بنشیند.

اصولاً در مذاکرات رسم بر این است که از میز مستطیل شکل استفاده شود که دو طرف مذاکره کننده روبروی

هم قرار گیرند و هیچ یک از اعضای گروه مقابل در سمت گروه دیگر نباشد.

مذاکره کنندگان مجرب پیشنهاد می‌کنند که میز گرد استفاده نشود زیرا امکان دارد اعضای گروه مقابل رعایت

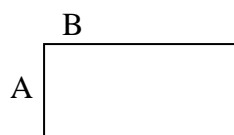
اخلاق را ننموده و با نشستن در کنار اعضای هیئت به خواندن اسناد و مدارک مبادرت کنند.

ب- مذاکره دو نفره: چنانچه شما به عنوان شخص (A) در برابر شخص (B) برای مذاکره قرار بگیرید سه جایگاه

برای نشستن متصور است:

● **جایگاه گوشه:** این جایگاه جو تنش را از بین می‌برد و امکان موفقیت در مذاکره را فراهم می‌کند که در این

حالت نشستن شما یک زاویه قائمه با طرف مقابل است.

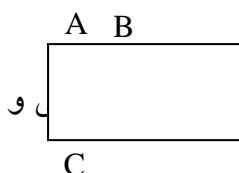


● **جایگاه همکاری:** این جایگاه معمولاً هنگامی استفاده می‌شود که دو نفر همفکر هستند و کاری را مشترکاً انجام

می‌دهند. این جایگاه یکی از استراتژیک ترین جایگاه‌ها برای مطرح کردن یک مورد خاص و پذیرفته شدن آن

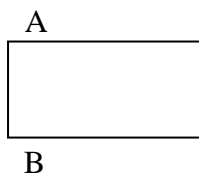
کارگاه اصول و فنون مذاکره

است. همچنین اگر شما فرد ثالثی (C) را به عنوان متخصص به جلسه دعوت کنید؛ نحوه نشستن شما در این حالت قرار گرفتن در یک سمت میز کنار طرف مذاکره است که بدین ترتیب همزمان با طرف مقابل می توان از شخص ثالث (C) سوال نمود که این وضعیت اغلب «طرفداری از حریف» گفته می شود.



• **جایگاه رقابتی:** قرار گرفتن در آن سوی میز مذاکره در مقابل طرف می تواند باعث ایجاد

رقابتی گردد که نهایتاً منجر به سخت شدن نظرات هر طرف می گردد.



دوم- چگونگی برقراری ارتباط موثر

مذاکره یک فعالیت ارتباطی است و ارتباط به معنی پیام رساندن، اثر گذاردن و دریافت پاسخ می باشد. ناگفته پیداست در یک فعالیت ارتباطی نباید با روحیات، اخلاقیات، اعتقادات و ضوابط طرف مقابل با سختی و خشونت برخورد نمود؛ بنابراین برای برقراری ارتباط موثر ضرورت دارد عوامل بازدارنده و موثر در ارتباط را که نقش سرنوشت ساز در نتیجه مذاکره دارد، شناخت و بررسی نمود.

مذاکره افراد با یکدیگر به مناسبتهای مختلف بخشی اعظم از ارتباط آنان را در بر می گیرد؛ منظور از ارتباط

عبارت است از: «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی، مفاهیم و احساسها بین افراد با واسطه یا بی واسطه».

بنابراین هنگامی که شما به عنوان مذاکره گر با شخصی برای انجام مذاکره به گفتگو می پردازید باید به فرایند

ارتباط گفتاری که دارای شش عنصر: فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد و محیط بازمینه است

توجه داشته باشید.

۱- **فرستنده:** هنگامی که شما به عنوان مذاکره گر نظرات و خواست خویش را با مذاکره شونده مطرح می کنید به

عنوان فرستنده پیام مطرح می باشید، امکان دارد پیام خویش را بصورت عمل یا عکس العمل ظاهر نمائید به

طوری که برای مذاکره شونده معنا و مفهوم در برداشته باشد.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- ۲- پیام: هر عمل ارتباطی براساس چیزی است که معنایی را انتقال دهد؛ آنچه که معنی را منتقل می کند «پیام مذاکره» می نامند. همچنین شکل عینی شده مفهوم ذهنی مذاکره گر را پیام می گویند. پیام می تواند بصورت کلامی (گفته یا نوشته) یا غیر کلامی (حرکات، چهره، چشمان و...) باشد.
- ۳- گیرنده پیام: پیام مذاکره گر به مذاکره شونده منتقل می شود. برای اینکه پیام از جانب مذاکره شونده دریافت شود باید پیام را ببیند یا بشنود یا احساس کند، بهرحال ارتباط موثر زمانی تحقق می یابد که گیرنده هدف و محتوای پیام ارسال شده را از سوی مذاکره گر یا فرستنده بفهمد.
- ۴- مجرای ارتباطی: هر پیام از طریق یکی از حواس پنج گانه ارسال یا دریافت می شود. لذا پیامها: دیده، شنیده، لمس شده، چشیده و استشمام می شوند، به رسانه های حسی که پیامها از طریق آنها رد و بدل می شود مجاری ارتباطی می گویند.
- ۵- بازخورد: هنگامی که مذاکره گر پیام خویش را به مذاکره شونده ارسال می کند مذاکره شونده پاسخ آن را به صورت گفتاری و یا غیر گفتاری آشکار می کند و به اطلاع فرستنده می رساند. این حرکت را «بازخورد» می نامند. خصلت اصلی این عنصر این است که به مذاکره گرمی فهماند که تا چه اندازه مذاکره شونده پیام را فهمیده است. «بازخورد» اغلب به شکل پرسشهایی بروز می کند که مذاکره شونده در جلسه مذاکره مطرح و به مذاکره گر کمک می کند تا پیام خود را واضح تر ارائه کند که با عبارت «لطفاً در مورد..... بیشتر توضیح دهید» بیان می شود.
- ۶- محیط و زمینه: یکی از عوامل موثر در برقراری ارتباط، زمان و مکان ارائه پیام می باشد. اگر پیشنهاد و نظرات را در زمان و مکان نامناسبی مطرح نمایید، امکان دارد مذاکره شونده پاسخ رد بدهد، ولی اگر برای ارائه پیشنهاد و نقطه نظر زمان و مکان را ارزیابی و سپس در صورت مساعد بودن اوضاع پیشنهاد خود را عنوان کنید ممکن است مذاکره شونده با آن موافقت نماید.

الف) عوامل بازدارنده ارتباط

کارگاه اصول و فنون مذاکره

● **فقدان تمرکز حواس:** هنگامی که شما خواسته و نقطه نظرات خویش را به صراحت و روشنی برای طرف بیان می‌کنید، ولی او علیرغم اینکه دارای دستگاه شنوایی سالم است، بگونه‌ای رفتار و واکنش از خود نشان می‌دهد که گویی صحبت شما را نشنیده است. علت اصلی این عدم توجه این است که هنگام گفتگوی شما، ذهن طرف مقابل در همان حال به دنبال پیدا کردن پاسخ مناسب برای صحبت شما است، یا اینکه در عمق بخشی از سخنان شما قرار گرفته تا بتواند منظورتان را درک کند. بنابراین به منظور جلوگیری از وقوع حالت مزبور گاهی در جریان صحبت خویش خطاب به طرف مقابل بگویید، «امیدوارم تا اینجا منظورم را خوب بیان کرده باشم». اگر سوالی ندارید بحث را ادامه دهید.

● **سوء تفاهم:** در جریان مذاکره هنگام صحبت با طرف مقابل سعی کنید، از کاربرد کلمات خاص مربوط به یک رشته علمی یا زبان محلی در لابلای سخنان اجتناب نمایید. زیرا با بکار بردن این کلمات مخاطب شما اغلب برداشتی غیر از آنچه مد نظرتان است در ذهن می‌گذرانند. بنابراین هنگام مذاکره بهتر است از کلمات ساده و غیر تخصصی که سریع در ذهن متبادر می‌شود بهره بگیرید و اگر احیاناً احساس کردید درک معانی بعضی لغات برای طرف مشکل است با عبارت مفهوم کلمه را توضیح دهید منظورم از بکار بردن کلمه این است که.....

همچنین خداوند در قرآن می‌فرماید: **و قُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يُنزِعُ بَيْنَهُمُ،** (سوره اسراء آیه ۵۴). «(ای رسول ما) به بندگانم بگو سخنی بگویید که بهترین باشد، چرا که شیطان میان آنها فتنه و فساد نکند.»

● **فقدان اطلاعات دقیق:** هنگامی که شما در مورد موضوع مذاکره قبل از جلسه اطلاعات جامع و دقیقی نداشته باشید در بیان خواسته و نظرات به لحاظ فقدان اطلاعات مربوطه نمی‌توانید ارتباط صحیح و مثمرتر منتهی به توافق برقرار کنید و اغلب در این حالت مذاکره به بن بست کشیده می‌شود یا بازنده می‌گردید.

● **به جای اشخاص به مسئله بپردازید:** در مذاکره نباید طرف مقابل را به عنوان دشمن یا عامل ایجاد مشکلات خود بدانید. با این دید رفتار شما با طرف با پرخاشگری همراه خواهد شد. بنابراین با تشریح مساعی و رعایت منافع یکدیگر می‌توان در کمال آرامش به توافق رسید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

● به سوالات طرف مذاکره پاسخ دهید: در جریان مذاکره چنانچه طرف مقابل به طرح سوالاتی مبادرت نمود که شما رغبتی به پاسخ گویی دقیق آن ندارید و در صورت پاسخ گویی صریح، احیاناً مسئولیت آور خواهد بود، یکی از شیوه‌های زیر را برای پاسخگویی بکار بگیرید:

اول- سوال را از مسیر واقعی و مورد نظر طرف منحرف کنید، این حرکت را با گشاده رویی و خوش مشربی می‌توانید براحتی انجام دهید.

دوم- سوال کننده را مورد تعریف و تمجید قرار دهید: اغلب کسانی که سوال می‌کنند با طرح سوال قصد دارند هوشمندی و زیرکی خود را به رخ شما بکشند. بنابراین شما او را برای طرح یک چنین سوالی مورد تحسین قرار دهید. بدین منظور قبل از پاسخ نخست طرف را مورد خطاب قرار داده و بگویید: «یکی از بهترین سوالات را مطرح کردید که همین نشانه فراست و دانش شماست»، یا اینکه به «نکته بسیار مهمی اشاره کردید». طرف طبیعتاً از تعریف و تمجید شما لذت برده و به خود مشغول شده و متوجه نخواهد شد شما در پاسخ به موضوع دیگری پرداخته‌اید.

سوم- جمله بندی سوال را عوض کنید: این شیوه کلاسیک را سیاستمداران بکار می‌برند که به میدان سوالات سخت می‌روند، ولی آنها سوال را از مسیر اصلی منحرف می‌کنند و این عبارات را در بدو صحبت خود عنوان می‌کنند که «فکر می‌کنم منظورتان این باشد که....» یا اینکه «استنباط می‌کنم که مقصودتان این است که.....» بعد سوال را آنگونه که خود می‌خواهند مطرح و پاسخ می‌دهند.

چهارم- روی سوال را به طرف سوال کننده برگردانید: برگردان سوال به طرف سوال کننده پاتک هوشمندانه‌ای است که با این عمل فرصت بیشتری خواهید یافت تا در حالی که توپ در میدان طرف است، موقعیت خود را ارزیابی کنید، و ضمن اینکه طرف نیز در پاسخی که می‌دهد، هرچند مخ‌بصر باشد مسایل را برای شما روشن می‌کند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

پنجم- پاسخ به سوالات را با این عبارت می توان به زمان دیگری موکول کرد : «هنوز در این مورد تصمیم نگرفته ام یا اجازه بدهید این سوال را در وقت مناسب پاسخ دهم.»

ب) عوامل موثر در ارتباط

● **شنونده فعال باشید:** هنگامی که طرف مذاکره در حال صحبت است شما یا شنونده منفعل هستید، یعنی اینکه ظاهراً در گفتگو شرکت دارید اما در حقیقت هیچ همکاری و مشارکت واقعی با طرف مذاکره ندارید یا اینکه شنونده فعال هستید یعنی در گفت و شنود مشارکت دارید و طرف مذاکره را در انتقال دیدگاهها و پیشنهادهایش یاری می کنید مع الوصف برای اینکه بتوان در مذاکره شنونده فعالی بود باید چهار عامل را هنگام گوش دادن به نظرات و پیشنهادات طرف مذاکره یعنی تمرکز، کاوش، بازتاب و جمع بندی، رعایت کرد.

۱- تمرکز: منظور این است که شما با عوامل مزاحم درونی و بیرونی مبارزه می کنید و خود را برای دریافت پیام اصلی سخنان طرف مذاکره آماده می نمایید و به خود می گوئید: «من مصمم هستم آنچه را که این شخص می گوید بفهمم.»

۲- کاوش: وقتی برای روشن شدن منظور طرف مذاکره و درک بیشتر صحبت مورد نظر پرس و جو می کنید در حقیقت در حال کاوش هستید که با عبارت: منظور شما را دقیقاً متوجه نشدم لطفاً بیشتر توضیح دهید؟ می توان آنرا عملی ساخت.

۳- بازتاب: هنگامی که صحبت های طرف مذاکره را بسط و توسعه می دهید و آنها را تقویت می کنید و اهتمام دارید مفاهیم ضمنی و مقاصد پنهان در اظهارات طرف مقابل را بفهمید با این کار بر صراحت و عینیت گفتار گوینده می افزائید و با طرف به سوال و جواب می پردازید و گفتگو را دوطرفه می نمایید که عبارت: پس منظورتان اینست که.... فکر می کنید.....؟ می توان بیان شود.

۴- جمع بندی: آنچه را از اظهارات طرف مذاکره فهمید بطور خلاصه به عنوان «باز خورد» به او برمی گردانید . به عبارت دیگر در پایان گفتگو، برداشت خود را از این گفتگو برای گوینده بیان و بررسی می کنید که آیا مقصود

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مورد نظر را دقیقاً فهمیده‌اید یا خیر؟ باید توجه داشت شنیدن و گوش دادن یکی نیستند، شنیدن یک فرایند انفعالی است یعنی در گفتگو شرکت دارد اما در حقیقت هیچ همکاری و مشارکت واقعی با گوینده ندارد ولی همانطور که گفته شد گوش دادن حالت یک عمل فعال است.

● **ارتباط چشمی:** هنگامی که طرف سخن می‌گوید به حرکت لب‌هایش توجه کنید و زمانی که خودتان سخن می‌گویید در چشم‌های طرف دقت کنید تا بتوانید واکنش او را نسبت به صحبت‌تان ارزیابی و همچنین بدین وسیله نشان دهید که در دستیابی به اهداف و خواسته‌های خویش مصمم و ثابت قدم هستید. بدیهی است هنگام گفتگو با طرف از انجام حرکات اضافی دست و عضلات صورت جداً خودداری نمائید. زیرا این حرکت این تصور را ایجاد می‌کند که شما احیاناً نسبت به موضوع تسلط کافی نداشته، علاوه بر این عامل عدم تمرکز حواس طرف می‌گردید.

● **تناسب سن:** پست سازمانی و منزلت اجتماعی افراد شرکت کننده در جلسه مذاکره تاثیر بسزایی در برقراری ارتباط دارد. مناسب است رئیس هیئت مذاکره از حیث سن، سمت سازمانی با طرف مقابل خود در یک سطح باشد.

● **منتظر علامت باشید:** اگر طرف مقابل شما در جریان مذاکره واژه‌ای را به دقت بکار برد با زیرکی به شما علامت می‌دهد در کجا احتمالاً به توافق تن در می‌دهد، برای نمونه چنانکه طرف در حین صحبت عنوان کند : «سازمان فعلاً به من اجازه نمی‌دهد که در این مرحله درباره پرداختهای معوقه بحث کنم.» هدف او از بیان این مطلب اینست که «اگر شما در زمینه‌های دیگر به من امتیاز بدهید می‌توانم روسای سازمان را ترغیب کنم که بعداً در مورد پرداختهای معوقه صحبت کنم.»

● **برای طرف رجزخوانی نکنید:** اگر طرف مذاکره در گذشته نسبت به نظر شما بی توجه بوده و اکنون پس از جلسات زیاد و روزهای متمادی با خواسته شما موافقت نمود، برای طرف رجز خوانی نکنید. زیرا سبب می‌شود

کارگاه اصول و فنون مذاکره

انعطاف پذیری و دستیابی به توافق دشوار شود در این حالت سکوت بهترین وسیله برای اتمام جلسه مذاکره است.

- چنانچه طرف مذاکره حرفش را کوتاه نمی‌کند: به جای اینکه به او بگویید که بیش از این حرف نزن، می‌توانید به دو روش سخن او را کوتاه کنید: اول- سکوت مطلق اختیار کنید یعنی به هیچ وجه نسبت به حرفهای او واکنش نشان ندهید هم به لحاظ کلامی و هم حالات چهره.

از دیدگاه رفتارگرایان سکوت کامل نوعی خاموش سازی تلقی می‌شود که نقطه مقابل تقویت یک رفتار به خصوص است.

دوم- در مقام مخالفت با طرف حرف بزنید و نقاط ضعف صحبت‌های وی را مطرح کنید تا بدینوسیله به فکر فرو رود.

● شناخت ویژگیهای شخصیتی طرف مذاکره

اگر چه ساختار ذهنی انسان پیچیده است اما اگر تفاوت اساسی شخصیت انسانها را با روشهای مطمئن و دقیق بشناسیم براحتی در مذاکره می‌توان با طرف مقابل ارتباط موثر برقرار کرد.

مطمئناً ظاهر و رفتار هر انسان جدا از فکر و احساس او نیست و به عبارت دیگر منش، عواطف و افکار هر انسان در رفتار و کردار او متجلی می‌گردد.

یک مذاکره کننده ماهر می‌داند که انسانها دارای خصوصیات رفتاری و فکری متفاوتی هستند. بنابراین نمی‌توان با تمام افراد با یک روش مذاکره کرد. آنان در مذاکره و برای برقراری ارتباط موثر با افراد با راهی که به آن عادت دارند، ارتباط برقرار می‌کنند.

همانطور که گفته شد افکار و احساس هر انسانی در رفتار او متجلی می‌گردد. مذاکره کننده هوشمند می‌تواند در جریان اولین جلسه به خصوصیات رفتاری و ویژگی سیستم تبادل نظر طرف که به اعتقاد پل مات روانشناس

کارگاه اصول و فنون مذاکره

آمریکایی به چهار دسته عمده زیر تقسیم می‌شود، آگاهی پیدا کند. بدین ترتیب با تشخیص سیستم رفتاری و

تبادل نظر طرف می‌توان روی طول موج او قرار گرفت و ارتباط برقرار کرد.

● **اول شنونده (صمیمی‌ها):** ویژگی این گروه از مذاکره‌گران عبارت است از:

- مردم‌گرا هستند یعنی خود را با مردم تطبیق می‌کنند.
- اعتقاد دارند برای دست یافت به نتایج بیش از یک روش وجود دارد.
- در اتخاذ تصمیم کند هستند.
- برای ارتباط با دیگران اهمیت زیادی قایلند.
- از پاسخ منفی عاجزند.
- علاقمند به امنیت در شغلشان هستند بنابراین ریسک نمی‌کنند.
- می‌کوشند در مذاکرات طرف مقابل راضی از جلسه خارج شود.

در برخورد با این گروه از افراد:

- خودمانی و غیر رسمی باشید.
- گفتگوی خود را با تعریف از آنها شروع کنید و فوراً سر اصل مطلب بروید.
- آنها را کوچک نشمارید.
- خیلی زود و سریع نظریات خود را بیان نکنید.
- هنگام گفتگو با آنها مبهم صحبت نکنید.
- به آنها قول غیرقابل اجرا ندهید.
- به دقت به حرفهای آنها گوش کنید و نشان دهید که دارید به آنها گوش می‌کنید.
- هنگام صحبت با این افراد آرام باشید و به صحبت آنها علاقه نشان دهید.
- هنگامی که تحت فشار قرار می‌گیرند نمی‌توانند تصمیم بگیرند و سلطه پذیرند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

دوم- اهل عمل (سلطه جو): خصوصیات رفتاری این دسته از مذاکره گران بدین شرح است:

- عملگران جسور، رقابت جو و توانا هستند و به نتایج کار می‌اندیشند.
- مسائل و مشکلات را با ارائه راه حل رفع می‌کنند.
- هدفشان در مذاکره برد است.
- اگر دچار خستگی و فشار عصبی شوند مبدل به افرادی خشن و گستاخ می‌گردند.
- به سختی به دیگران اعتماد می‌کنند.
- دامنه تفکراتشان محدود است.
- خشن و مستبد هستند.
- شنونده خوبی محسوب نمی‌شوند.
- به وقت اهمیت می‌دهند و تنها چیزی که می‌خواهند اطلاعات است.
- دوست ندارند که احساسات خود را برای دیگری آشکار کنند.

نحوه برخورد با این افراد:

- چندین راه حل متفاوت ارائه دهید و به آنها اجازه دهید که خود تصمیم بگیرند.
- تا زمانی که خود آنها نخواستند سعی نکنید با آنها روابط شخصی برقرار کنید.
- هنگام صحبت با آنها بی‌نظم و بی‌برنامه نباشید.
- سعی نکنید به آنها دستور دهید.
- سوالات مهم را مطرح کنید.
- مطالب خود را واضح و منطقی ارائه کنید.
- هنگام مذاکره از اطلاعات دقیق و صحیح استفاده کنید.
- در مذاکره با این گروه بسرعت بر سر اصل مطلب بروی و وقت را تلف نکنید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- بدنبال نتایج باشید و آنها را با شرح جزئیات خسته نکنید و برای تصمیم گیری سریع مبتنی بر حقایق آماده باشید.

سوم- متفکران (تحلیل گراها): خصوصیات این دسته از مذاکره گران عبارت است از:

- تصور می کنند خیلی عاقل هستند.
- به جزئیات علاقمند می باشند.
- به دنبال کامل ترین راه حل بوده و در اتخاذ تصمیم کند هستند.
- مسائل را بیش از حد مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند.
- قواعد، قوانین و مقررات و پیش بینی پذیری را دوست دارند.
- خیلی کم، اهل ریسک می باشند.
- اهل تفکر، مشورت، واقع گرایی و محافظه کاری هستند.
- تحلیل مسایل و ارزیابی راه حل های گوناگون را مد نظر دارند.
- آنها احساسات و عواطف خود را برای دیگران آشکار نمی کنند.
- حراف، دودل، جدی و سختگیر هستند.
- دوستدار وقت، منطق و اطلاعات هستند.

- نحوه برخورد با این افراد

- از عقاید دیگران به عنوان مدرک و دلیل استفاده نکنید.
- با آنها خودمانی رفتار نکنید بلکه سعی کنید رسمی باشید و با صدای بلند صحبت نکنید.
- آنها را تهدید نکنید و سعی هم نکنید با چرب زبانی از آنها سوء استفاده کنید.
- هنگام گفتگو با آنها انگیزه های شخصی را بیان نکنید.
- نشان دهید که به همه جوانب آنچه می خواهید به آنان بگوئید اندیشیده اید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- برای متقاعد کردن آنها و قبولاندن ایشان مرحله به مرحله پیش روید.
- برای نشان دادن استدلال خود از آمار و نقشه استفاده کنید.
- به آنان وقت بدهید اطلاعات و دلایل شما را بررسی و تایید کنند.

چهارم- مبتکران (بیان گراها):

این گروه از افراد دارای شور و شوق هستند و هیجان آنها را به جلو می‌راند؛ دور شدن از موضوع مذاکره و آسان‌گیری مبتکران را ناراحت نمی‌کند. آنها علاقمند هستند در میان مردم صحبت و مورد تحسین آنان قرار گیرند.

بعضی از اوقات بیش از حد صحبت می‌کنند که امکان دارد کارهایشان قابل پیش بینی نباشد و اغلب به موقع و خیلی سریع تصمیم می‌گیرند. آنها افراد خوش بین و خلاق هستند و در متقاعد کردن دیگران بسیار توانا هستند. همچنین به راحتی ایده‌های جدید ارائه می‌کنند. آنان اولویت‌گرا بوده و هنگامی که تحت فشار قرار گیرند سعی می‌کنند موضوع را عوض نمایند.

روش برخورد با این افراد:

اول آنها را در مورد یک طرح تشویق و ترغیب کنید سپس خواهید دید با شور و شوق نظریات خود را ارائه می‌دهند سپس آماده تصمیم سریع آنان باشید.

- هنگام گفتگو با آنها خود را از آنها بهتر مپندارید.
- هنگام گفتگو با آنها در مورد نظریات خود تعصب نشان ندهید.
- در بخشی از تبادل نظر، در مورد اهداف آنها و آنچه که خوش‌شان می‌کند صحبت کنید.
- درباره کلیات صحبت کنید نه جزئیات.

نتیجه اینکه اهل عمل از شنوندگان انتظار دارند که آنها بر اساس حقایق و اطلاعات تصمیم‌گیری کنند و شنوندگان از اهل عمل توقع دارند که تنها به اطلاعات نیندیشند و به دیگران هم توجه کنند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

از نظر متفکران، مبتکران بی توجه و سهل انگار هستند؛ مبتکران هم عقیده دارند که متفکران بیش از حد به جزئیات توجه می‌کنند.

ج) ارتباط غیر کلامی: حرکات بندی یکی از مباحث مهم در ارتباط غیر کلامی افراد محسوب می‌گردد، بطوری که یکی از وسایل موثر شناخت نیازهای انگیزشی طرف مذاکره تلقی می‌شود. عبارت دیگر از ژستها و حرکات فیزیکی افراد در شرایط مختلف به ویژه در پشت میز مذاکره می‌توان پی به موضع گیری آنان برد. البته این شناخت و تشخیص احتمالی است و عمدتاً حالات گوناگون آن بشرح زیر می‌باشد:

۱- حالت دفاع، رویارویی: این وضعیت را می‌توان به صورت حرکات فیزیکی زیر تشخیص داد:

- **دست به سینه نشستن:** این حرکات یکی از بارزترین علایم دفاعی و منفی که در بعضی اوقات مبین احساس ناامنی در فرد است.

- **یک پا را روی پا انداختن:** این حرکات نشانه احتمالی وجود یک رفتار دفاعی یا منفی است که در دو حالت اساسی متجلی می‌گردد: حالت استاندارد گذاشتن پا روی هم که نشان دهنده یک رفتار نگران و خود دار و دفاعی است و همچنین حالت قفل پا به شکل عدد چهار انگلیسی (4) مبین یک رفتار ستیزه جویانه یا رقابتی محسوب می‌گردد.

۲- حالت درغگویی، خیانت:

- **حفاظ دهان:** در این حالت مغز خودآگاه به دست دستور می‌دهد که از گفتن دروغ اجتناب کند و دست، دهان را بپوشاند و انگشت شست به روی لب فشار آورد.

شخصی که در حین صحبت کردن از این حالت استفاده می‌کند مشخص است که دروغ می‌گوید، حال چنانچه دهان خود را در حین صحبت کردن شما بپوشاند نشان می‌دهد که حس می‌کند شما دروغ می‌گوئید. در این حالت بهتر است با عبارت «نظر خود را درباره صحبتی که الان می‌کردم، بگوئید» از وی سوال کنید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- مالش چشم: این حرکت تلاش مغز است برای هنگامی که او خیانت و تردید را مشاهده کند . یا اجتناب از مشاهده چهره شخصی است که به او دروغ می‌گوید.

۳- حالت گشاده رویی:

- باز نمودن دستان: دکمه کت را باز گذاشتن، نگرفتن دستان، پاها را روی هم نینداختن هر کدام نشانه واضحی از گشاده رویی و تمایل به شنیدن نقطه نظرات و حتی الامکان موافقت کردن است.

- دست به کمر ایستادن: این حرکت نشانگر آمادگی به گشاده روی است و در بعضی مواقع بیانگر احساس برتری است.

- سر را به حالت کج یا راست گرفتن: این حرکت یکی از مهم ترین و همگانی ترین علائم و ارزیابی صادقانه است.

۴- حالت ارزیابی: این حرکت نشانگر میزان توجه و علاقمندی به صحبت‌های طرف مذاکره خواهد بود.

- با ریش و سیبیل بازی کردن، دست زدن به چانه و گونه.
- چنانچه شخصی علاقه خود را نسبت به صحبت های شما را از دست بدهد حالت وی تغییر می‌کند.
- گاهی اوقات حرکات سررفتن حوصله، ارزیابی و تصمیم گیری با هم ترکیب می شوند و هر یک بخشی از رفتار شخص را نمایان می‌کنند.

۵- عصبانیت و نارضایتی:

- هنگامی که طرف مذاکره با استماع صحبت‌های شما سر را به پایین انداخته نشانه رفتار منفی و نارضایتی است.
- زمانی که طرف مذاکره از رفتار و نظرات شما ناراضی است اما در ارائه نظر خود احساس محدودیت می کند بطور خیالی به برداشتن کرک‌های لباس مشغول می‌شود، در هنگام مواجهه با این حرکت از طرف با عبارت «نظر خویش را پیرامون صحبت‌های بنده بفرمایید»، سوال کنید.

۶- پذیرش و موافقت:

- برداشتن موانع، بهم نزدیکتر شدن هنگامی طرفین مذاکره به طرف یکدیگر متمایل شوند یا زمانی که یکی از آنان از روی صندلی خود به پا خیزد و دور بزند و با رقیب که روی صندلی مهمان نشسته به گفتگو بپردازد.
- لمس نمودن: منظور از این رفتار (لمس کردن بازو و شانه شنورده) می‌تواند نشانگر توافق بر سر موضوع باشد.

سوم- تبیین خواستها و پیشنهادهای

- شما هر اندازه در چگونگی بیان خواسته و برخورد با پیشنهادهای طرف مقابل در جریان مذاکره از اصول منطقی پیروی کنید به موفقیت نزدیکتر می‌شوید. این اصول به شرح زیر می‌باشد:
- **خواسته را بنحو مثبت و با کمال آرامش عنوان کنید:** به هنگام بیان خواسته از کلمات مودبانه و ساده، که مفهوم عبارات به روشنی در ذهن طرف نقش ببندد، استفاده نمائید و جلسه مذاکره را تحت هیچ موقعیتی با حالت عصبانیت یا عذرخواهی شروع نکنید، بلکه تحت هر شرایطی آرامش خویش را حفظ نمائید.
 - **خواسته را به گونه‌ای که واقعیت دارد بیان نمایید:** هنگام ذکر جزئیات از افراط یا تفریط پیرامون موضوع خودداری کنید بطور مثال اگر مطلوب شما در خصوص زمان تحویل کالا و اقدام توسط طرف در موعد مشخص می‌باشد اهمیت آنرا به نحو مفصل تشریح و توافق طرف را برای موعد مقرر جلب کنید.
 - **آهنگ حرف زدن خویش را با طرف مقابل هماهنگ کنید:** اگر مخاطب شما شمرده حرف بزند و شما با شتاب فراوان به او پاسخ دهید، این ارتباط فاقد هماهنگی است و احتمالاً مانع از رسیدن به نتایج دلخواه در جریان مذاکره می‌شود. همچنین بلندی و کوتاهی صدا نیز مسئله‌ای مهم است. کسی که با صدای پایین خواسته اش را بیان می‌کند از مخاطبی که او نیز با صدای پایین حرف می‌زند استقبال می‌کند و همین شکل کسی که با صدای بلند حرف می‌زند ترجیح می‌دهد طرف مقابل او نیز با صدای بلند حرف بزند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

با همگام کردن خود با طرز صحبت طرف مذاکره به او می‌گویید درکش می‌کنید و او می‌تواند به شما اطمینان کند، در واقع وقتی طرف با همگامی شما روبرو شد انگار که می‌گوید: «من از او خوشم می‌آید، به زبان من حرف می‌زند، مانند من است، می‌توانم به او اطمینان کنم.»

● **خواسته را جز به جز، بطور دقیق و مشخص تشریح کنید:** مسلماً در بیان نیاز و خواهش باید از کلی گویی امتناع کنید. مثلاً فردی که طالب خرید اتومبیل می‌باشد باید دقیقاً جزئیات وسیله نقلیه مورد نظر خویش را به فروشنده بگوید تا وی بتواند آگاهانه و بدون هیچ ابهامی معامله نماید.

● **به خواسته طرف توجه کنید:** اگر مایلید طرف به خواست شما توجه کند؛ باید مواضع و مسایل او را بخشی از مسائل خود بدانید، بنابراین در هنگام تشریح خواسته‌های خویش در جریان مذاکره عن‌الاقضاء به نیازهای طرف مذاکره اشاره کنید. بدین وسیله بهتر به صحبت‌های شما گوش فرا می‌دهد.

● **هنگام بیان خواسته از طرف مقابل موافقت بگیرید:** پس از ابراز خواسته می‌توانید از او بپرسید: آیا با خواسته من موافقت می‌کنید؟ یا آیا درخواست معقول به نظر نمی‌رسد؟ و در حالیکه این سوال را می‌پرسید، مستقیماً به چشمان طرف مقابل نگاه کنید و در آنها موافقت را جستجو نمایید.

● **برای پیشنهادهای دیگران ارزش قائل شوید:** هنگامی که طرف مقابل نقطه نظرات و رهنمودهای خویش را عنوان می‌نماید، آنرا بی ارزش جلوه ندهید. همانطوریکه نقطه نظرات خویش را بطور متقن و جدی ارائه می‌کنید، بهتر است قبل از بیان نظرات، با این عبارت کوتاه شروع نمایید: «اگر اشتباه می‌گویم اصلاح فرمایید» با این حرکت مودبانه و ظریف طرف را در نظر خویش مشارکت می‌دهید، و حالت تدافعی او کاهش می‌یابد. بدیهی است اگر پی از استماع صحبت‌های شما اعتراضی نداشته باشد. نظرتان را پذیرفته است.

● **علت موضع گیری طرف را سوال کنید:** اغلب طرف مقابل در برابر نقطه نظر در صورت تعارض موضع گیری می‌کند. بنابراین برای اینکه بتوانید قضاوت منطقی و واکنش صحیح نشان دهید بهتر است با واژه «چرا؟» علت موضع گیری او را بپرسید تا بدینوسیله او را بهتر درک کنید؛ البته مذاکره گران مجرب ترجیح می‌دهند

کارگاه اصول و فنون مذاکره

هنگامی که طرف نقطه نظرات خویش را مطرح می کند آن بخش از مواضع طرف مقابل را که با او در تعارض می باشد یادداشت و سپس در جریان گفتگو موارد اختلاف را به نحو منطقی مرتفع کنند.

● پیشنهاد خوب باید در زمان مناسب مطرح شود و دارای منطق قوی و مقبول طرف باشد: پیشنهاد علاوه بر

آنکه باید مستدل و مستند باشد، بایستی برای طرف مذاکره هم مقبولیت داشته باشد؛ و در زمان مناسب طرح گردد، چنانچه بی موقع مطرح شود هر چند موضوعی قابل دفاع باشد نه تنها مشکل را حل نمی کند بلکه ممکن است طرح نیز قربانی شود و برای مراحل بعد قابل ارائه نباشد.

زمانی باید پیشنهاد را مطرح کرد که:

۱- طرفین توافق داشته باشند که آنها به راه حلی نیازمندند مثلاً به صراحت اظهار نمایند که «ما نمی توانیم به وضعیت موجود ادامه دهیم.»

۲- در مورد یک راه حل متفق القول باشند مانند اینکه گفته شود «در هر حال در این قضیه با هم هستیم.»

این دو شرط با یکدیگر ممزوج می باشند یعنی «ما باید هر دو در مورد یک راه حل جدی پشت به پشت هم بدهیم» یا «باید راه حل پیدا شود که ما هر دو بتوانیم آنرا بپذیریم.»

بنابراین وقتی می توان گفت «مذاکره به نتیجه رسیده است» که تصمیمات به اتفاق آراء گرفته شود. در مذاکرات «قاعده تصمیم گیری» نه اکثریت است نه مقام و اقتدار بلکه میزان اتفاق نظر طرفین است در حالیکه در تصمیم گیری سیاسی اقلیت مجبور به قبول نظر اکثریت هستند.

● این واقعیت را باید قبول کرد که پیشنهادی که منافع مشروع طرفین را در برگیرد مقبول واقع می شود، بنابراین پیشنهاد مطروحه باید دارای ویژگی زیر باشد:

الف- منظور از پیشنهاد را مشخص کنید.

ب- پیشنهاد دارای چه مزایایی برای شما و طرف است.

ج- اشکالات احتمالی پیشنهاد را شناسایی کنید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

د- هنگامی که می‌خواهید پیشنهاد یا راه حل را به طرف در میان بگذارید، در جمله‌های خود از «اگر...؟» استفاده کنید.

ه- استدلالهایی را که برای پشتیبانی از پیشنهادهای خویش دارید، مشخص کنید.

برای جلب توجه طرف به هنگام ارائه پیشنهاد صحبت را با این عبارت شروع کنید: «اگر اجازه بدهید پیشنهادی دارم که شاید هر دویمان را تامین کند.» بنابراین صرف توجه‌ای که به نظرات و پیشنهادهای خود دارید، باید آماده پذیرفتن نظرات معقول دیگران باشید زیرا انعطاف پذیری و قبول حرف منطقی، باعث توفیق و پیشرفت مذاکره می‌شود و عکس آن هم وجود دارد یعنی سماجت و اصرار بر مواضع غیر منطقی و مردود شمردن نظرات مثبت دیگران، از عوامل توقف مذاکره است. مع الوصف وقتی می‌توان گفت پیشنهادهای و نقطه نظرات به نتیجه رسیده است که به اتفاق آراء تصویب شود.

- **اعلام مخالفت:** در جریان مذاکره مواقعی فرا می‌رسد که با پیشنهادهای و نقطه نظرات طرف، مخالف هستید. بنابراین سعی کنید مناسبترین روش مخالفت را با توجه به موضوع مورد بحث و موقعیت جلسه پیدا کنید، فراموش نکنید که چیزی به نام «تسلسل مخالفت» وجود دارد زیرا مخالفت کردن، مخالفت‌های بیشتری را تشویق می‌کند که در این صورت «تسلسل مخالفت» بوجود می‌آید و جریان مذاکره کند یا متوقف می‌شود، چند طریق مخالفت کردن در زیر بیان شده است:

- **مخالفت علنی بدون ارائه دلیل:** این حالت محکم بودن و قدرت شما را نشان می‌دهد اما از نظر طرف مقابل امکان دارد شخصی غیر منطقی جلوه نمائید و سبب ناامیدی و بدبینی طرف گردید.

- **مخالفت علنی با ارائه دلیل:** در این روش شما دلایل مخالفت خویش را با نقطه نظرات طرف اعلام می‌نمائید و طرف لااقل علت مخالفت شما را می‌داند و می‌تواند پیرامون آن بررسی کند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- مخالفت به لحاظ منافع مشترک: با این روش، شما طرف مقابل را ضمن آگاهی به دلایل مخالفت، به منافع مشترک و جزیه‌های مثبت مخالفت توجه می‌دهید. معمولاً به هنگام بروز اختلافات در جریان مذاکره موارد مشترک فراموش می‌گردد، این موقعی است که بگویید به خاطر منافع دو طرف مخالفت می‌کنید.
- مخالفت با بخشهایی از پیشنهاد: ابراز مخالفت تام با تمامی پیشنهادهاى طرف مقابل همیشه سازنده نیست. بنابراین می‌توانید با بخشی از پیشنهاد طرف مخالفت و با مابقی آن موافقت کنید. در این حالت او سعی می‌کند روی موارد مخالفت شده تجدید نظر کند.
- ارائه پیشنهاد متقابل: در این حالت شما با صبر و حوصله، پیشنهادهاى طرف را گوش دهید و نکات مبهم آنرا یادداشت و سپس تقاضای اطلاعات بیشتر کنید. پس از آن با احاطه کامل بر نظرات و خواسته های خود طرف، پیشنهاد متقابل ارائه می‌نمایید. با این روش بهتر می‌توان به نتیجه رسید تا اینکه به محض شنیدن یک پیشنهاد از طرف مقابل با عجله پیشنهاد متقابل عرضه دارید و به طرف اجازه ارائه دلایل خود را ندهید.

چهارم- کنترل احساسات

اغلب مذاکرات با توجه به نوع و اهمیت موضوع آن امکان دارد در اشخاص تولید هیجان شدید کند. عدم کنترل آن سبب می‌شود طرفین بجای همکاری و مشارکت برای حل اختلافات فیما بین، آماده منازعه و بحث‌های بی‌هدف گردند. چنانکه طرفین مذاکره با علم به این موضوع که امکان جریحه دار شدن احساسات وجود دارد، بدون پیش بینی لازم در جلسه حضور یابند و در مقابل هر کنش هیجانی طرف، واکنش هیجانی از خود نشان دهند، در همان جلسه اول گفتگو به بن بست می‌انجامد، چنانکه امام صادق می‌فرماید «الغضب مفتاح کل شر: غضب کلید همه بدیهاست.»

برای اینکه شما در مذاکره دچار عصبانیت و هیجان نگردید رعایت موارد زیر ضروری است:

- به احساسات خود و طرف مقابل توجه داشته باشید. برای این منظور قبل از جلسه به این سوالات پاسخ

دهید:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- آیا قبل از شروع به مذاکره در شما حالت ترس و نگرانی وجود دارد؟

- اگر طرف مقابل در برابر خواسته شما بی توجه باشد عصبانی می شوید؟

- آیا چنانچه طرف مقابل در حین مذاکره به شخصیت شما حمله کند عصبانی می گردید؟

بدیهی است با پاسخگویی معقول و منطقی و مشخص به سوالات فوق قبل از جلسه اطمینان و آرامش را در خویش جایگزین می کنید.

● **برخورد با عصبانیت طرف مقابل:** برای رویارویی با مذاکره گر عصبانی می توانید روش های زیر را بکار گیرید.

اول- به حرف او گوش دهید شاید او حق دارد عصبانی شود. دوم- با او جر و بحث نکنید. سوم- دلیل عصبانیت را از شخص سوال کنید. چهارم- با او همدلی کنید یعنی نکات مهم سخنان او را با عباراتی دیگر تکرار کنید . پنجم- طرف را در ابراز احساساتش کمک کنید. برای این منظور از عبارت «اصلاً هدفم از این صحبت ناراحتی شما نبود» استفاده کنید.

● **کنترل عصبانیت:** بعضاً افراد در مقابل عدم پذیرش طرف مقابل عصبانی شده طرف را بدلیل مخالفت با خود مورد هجوم قرار می دهند در حالیکه مذاکره گر معقول باید به نقطه نظرات طرف مقابل توجه و او را در صورت اشتباه با دلیل و برهان راهنمایی کند نه با عصبانیت. علیهذا چنانچه شما فردی عصبانی هستید یا اینکه احتمال می دهید در جریان گفتگو خشمگین شوید، با بروز اولین نشانه های بیرونی خشم در خویش، موارد زیر را رعایت کنید:

الف- شروع به تنفس عمیق و آهسته کنید.

ب- همه حرکات خود را آهسته نموده تا از طولانی کردن خشم خود بوسیله حرکات ناگهانی و بدون مقدمه جلوگیری کنید.

ج- با صدای آهسته و آرام صحبت کنید.

پنجم- اصول پیشرفته حل اختلاف نظر

هنگامی که خواسته طرفین مذاکره در بعضی از محورهای مذاکره در تعارض با یکدیگر قرار گیرد و مذاکره کنندگان فعالانه به گفت و شنود مبادت نمایند، استفاده از اصول مشروحه زیر مهمترین وسیله برای رفع تعارض و دست یافتن به دیدگاه و نقطه نظر عادلانه و منصفانه خواهد بود.

اول- اشخاص مذاکره کننده را از موضوع مذاکره جدا کنید

در جریان مذاکره نباید طرف مقابل را به عنوان دشمن و عامل ایجاد مشکلات پیشامده تلقی و به وی حمله شخصی و احیاناً توهین کنید، بلکه باید مشکلات پیش آمده را خطاب به شخص حقوقی که طرف به نمایندگی آن آمده مطرح و عنوان کنید. فراموش نکنید میز مذاکره، میز محاکمه نیست بلکه گفتگوی طرفین است. پس در گفتگو نباید عصبانی شد زیرا در هر گفتگو کسی که اول عصبانی شود بازنده است.

چنانچه خداوند متعال در سوره لقمان آیه ۱۹ می فرماید: و اغضض من صوتک ان انکر الاصوات لصوت الحمیر- و از صدای خود بکاه (هرگز فریاد مزین) که زشت ترین صداها صدای الاغ است.

دوم- روی مواضع پافشاری نکنید، بلکه بر تعیین منافع متمرکز شوید

عاملی که سبب موضع گیری افراد در جریان مذاکره می گردد، منافع آنان است بنابراین لازم است منافع مشروع و موجه خود و طرف را قبل از حضور در جلسه مشخص کنید، تا هنگامی که طرف مذاکره موضع سخت و غیر منطقی اتخاذ می کند قبل از هر واکنشی واژه «چرا» را مطرح و از او بخواهید علت موضع گیری خود را بیان نماید. بدین ترتیب در خصوص منافع موجه خود با طرف به گفت و شنود بپردازید و سعی کنید منافع مشترک را پیدا و برای منافع معارض با مشارکت طرف راه حل پیدا نمایید.

سوم- با راه حل های مختلف و حق انتخاب های متنوع، پشت میز مذاکره قرار گیرید

هنگامی که در جریان مذاکره خواسته طرفین در تعارض قرار می گیرد نباید تصور نمود برای هر مسئله یک راه حل وجود دارد، بلکه باید با کمک تیم مذاکره با تشکیل جلسه «آفرینش راه حلها» قبل از حضور در جلسه راه

کارگاه اصول و فنون مذاکره

حلهای گوناگون، که منافع هر دو طرف را در خصوص محورهایی که پیش بینی اختلاف نظر می دهد، دسته بندی و مشخص کرد.

چهارم- بر معیاره ای عینی متمرکز شوید نه ذهنی

برای استفاده از معیار عینی زمینه مشارکت طرف را فراهم آورید بدین منظور از عبارت «اگر موافقید راه حل منصفانه ای را بر اساس معیارهای منطقی با کمک یکدیگر بدست آوریم» استفاده کنید و سپس مبنای موضع گیری را با این عبارت سوال کنید «چگونه به این رسیده اید؟» بدین ترتیب از وی برای پذیرش دیدگاه و نقطه نظرش، یک مبنای منطقی و علمی مطابحه می نمایید، که اگر فاقد آن باشد براحتی با ارائه دیدگاه منطقی خویش او را از موضع گیری باز می دارید. مطمئناً زمانی که دیدگاه خود را در چارچوب معیارهای ی همچون نظریه کارشناس، عرف محل، ارزش بازار، قانون و مقررات، قضاوت علمی مطرح کنید ،طرف در صورتی که فردی معقول باشد راه حل شما را می پذیرد.

ششم- شناخت ترفندها

به کرات در احادیث و روایات سفارش شده مسلمانان نباید در روابط اجتماعی خویش نسبت به یکدیگر خدعه و نیرگ بکار گیرند، چنانکه پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرمود «از ما نیست هر که حيله کند با مسلمی» و همچنین حضرت علی (ع) فرمود: «خدعه، نیرنگ و اغفال دیگران در جنگ رواست و در دیگر امور نارواست.»

مع الوصف علی رغم اینکه پیامبر عظیم الشان اسلام (ص) و ائمه هدی (ع) مکرراً توصیه نموده اند که مسلمانان باید مکر و حيله را از شخصیت خویش منزه نمایند و در روابط و معاملات نسبت به یکدیگر بکار نگیرند، ولیکن بعضی از اشخاص با پیروی از هوای نفس این توصیه را فراموش نموده و در روابط خویش با دیگران از آن استفاده می کنند.

بهترین شیوه مقابله با حيله و نیرنگ طرف مقابل، شناخت و بکارگیری تکنیک صحیح و منطقی در جهت افشاء و رفع آن است، که در این جا به اهم ترفندهایی که امکان دارد در مذاکره بکار گرفته شود اشاره می گردد:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

● انتقال اطلاعات غیر واقعی: نشر اخبار نادرست در جریان مذاکره بطور عمدی از قدیمی ترین راههای گمراه

کردن است تا بدینوسیله شما به پیشنهادهای و نقطه نظرات طرف قانع شوید. شاید تا کنون حسب مورد، با این جملات و عبارات اغوا کننده که از جانب افراد هنگام مذاکره بکار برده می‌شود، مواجه شده باشید. بطور مثال: در خرید اتومبیل هنگامی که به بنگاه مراجعه می‌نمایید و ماشین مورد نظر را انتخاب می‌کنید فروشنده برای ایجاد اطمینان صحت فنی و قیمت آن عنوان می‌کند: «مالک این اتومبیل یک پزشک یا کهنسالی بوده که بیشتر از ۶۰ کیلومتر در ساعت سرعت نمی‌رفته و از اتومبیل فقط برای مراجعه به بازار یا مطب و سایر امور ضروری استفاده می‌کرده است.» هنگامی که با فروشندگان و افرادی که ورزیدگی خاصی در این گونه امور دارند و بقولی بازار گرمی می‌نمایند مواجه شدید، نسبت به صحبت‌های آنها بی توجه باشید و بخوبی موضوع را مورد بررسی کارشناسی قرار دهید. البته منظور این نیست که افراد دروغگو هستند بلکه تحقیق و بررسی پیرامون اخبار طرف مذاکره امری عقلایی و منطقی برای اتخاذ تصمیم صحیح و مطمئن است.

● اختیار محدود و ژست‌های نامحدود: در مذاکره امکان دارد با افرادی مواجه شوید که اختیار آنان در حد تنظیم

قرارداد و تصمیم‌گیری قطعی پیرامون موضوع مذاکره نیست و با این حال صرفاً با بیانات متقن و فریبنده وانمود می‌کنند که دارای اختیارات کامل هستند. بطوریکه پس از ساعت‌ها گفتگو و توافق در خصوص محورهای مذاکره اعلام می‌نمایند اجرای مفاد توافقات منوط به تایید شخصی دیگر است. برای جلوگیری از فریب و صرفه جویی در وقت و انرژی و ارائه اطلاعات به افراد غیر مسئول از همان بدو شروع جلسه از حدود اختیارات طرف مطلع شوید و سپس جلسه را ادامه دهید.

● عبارات کوتاه فریبنده:

۱- «خودم راضی اما.....»: طرف برای اینکه در مقابل خواسته شما تسلیم نشود می‌گوید: «شخصاً» با نقطه نظرات و پیشنهادهای شما موافق هستم ولیکن فلانی احتمالاً موافق نیست. به عبارت دیگر پیشنهادتان کاملاً از

کارگاه اصول و فنون مذاکره

نظر او منطقی است ولی از نظر مثلاً رئیس سازمان ممکن است مورد تایید قرار نگیرد. در پاسخ به این حرکت از او بخواهید اگر دارای اختیارات کامل است مذاکره ادامه یابد.

۲- «وقت نداریم زودتر...»: طرف مقابل پیشنهادهایی را به درستی یا به غلط عنوان و پافشاری می‌نماید که باید به سرعت نسبت به آن توافق کرد، که مسلماً هدفش تحمیل پیشنهاد بدون تحقیق و بررسی از جانب شماست.

۳- «باور می‌کنید یا نه»: پس از این جمله کوتاه طرف ادامه می‌دهد، من قبلاً توسط شخص دیگری پیشنهاد بهتری از پیشنهاد شما دریافت کرده‌ام. برای پاسخ به این حرکت که صرفاً برای ایجاد زمینه انعطاف در پیشنهاد شماست باید به طرح این سوال که «پس چرا پیشنهاد آن را قبول نکردید؟» طرف مذاکره را وادار به پاسخ گویی که سبب افزایش اطلاعات می‌شود نمائید.

۴- «به آبرو و اعتبار خویش فکر کنید»: با طرح این عبارت طرف مقابل قصد ایجاد ارباب و ترس در شما را دارد تا در ذهنتان عدم قبول پیشنهاد او را برابر با از بین رفتن و بی اعتباری خویش نزد اطرافیان و همکاران تصور کنید. برای مقابله با این ترفند بهترین حرکت سکوت و بی تفاوتی است.

«برگزاری میهمانی و ضیافت»: امکان دارد طرف مذاکره قبل از جلسه به برگزاری میهمانی و ضیافت مجلل همراه با تقدیم هدایای نفیس برای شما مبادرت کند که صرفاً هدفش نمایش قدرت مالی خویش به قصد تفوق روحی و نفوذ بر شماست. تا در جریان مذاکره نسبت به نظرات و پیشنهادهای غیرمنطقی او مقاومت نشان ندهید و به عبارت دیگر «رودربایستی کنید». برای مقابله با این حرکت حتی الامکان از حضور در میهمانی خودداری یا اینکه نماینده‌ای جهت شرکت در ضیافت معرفی کنید.

«آدم خوب- آدم بد»: در این حالت شما در جلسه مذاکره با دو نفر به عنوان طرف مقابل مواجه هستید، یک عضو تیم مذاکره، نظر سختگیرانه و عضو دیگر برخوردار دستانه دارد. به گونه‌ای که وقتی عضو سختگیر چند دقیقه بیرون می‌رود، آدم خوب جلسه را با پیشنهادهای ملایم و منطقی تر دنبال می‌کند. شرایط و نقطه نظرات او

کارگاه اصول و فنون مذاکره

بقدری خوب است که نمی‌توان آنرا رد کرد. اگر در جلسه‌ای این نمایش و ترفند را بکار بردند تا تسلیم خواسته - های نامشروع آنان شوید با رعایت نکات ذیل می‌توان حيله آنان را آشکار و متوقف کرد:

- محل جلسه را ترک کنید.

- نقش آدم بد را به عنوان حربه بازی کنید.

- به آنها بگویید که دست از بلزی بردارند و به مذاکره جدی بپردازند.

۵- «مذاحمتهای محل جلسه»: هنگامی که موافقت نمودید محل جلسه مذاکره را طرف مقابل تعیین و تدارک ببیند امکان دارد عمداً به عدم رعایت بعضی از نکات ضروری موجبات عدم تمرکز حواس شما را پدید آورد که به تبع آن خواسته نامشروع خود را القا کند. بدین ترتیب که در جریان مذاکره اشخاص ثالث با رفت و آمد بی مورد بطور مکرر محل جلسه را شلوغ نمایند و یا درجه حرارت و برودت اتاق کم یا و بیشتر از حد اندازه استاندارد تنظیم می‌کنند و همچنین تابش نور چراغ را نامیزان کرده بطوری که مستقیماً چشم شما را آزار دهد. در این شرایط بهترین راه حل برای رفع عوامل مزاحم این است که از طرف مذاکره بخواهید مشکلات مزبور را رفع تا با آرامش و تمرکز حواس بیشتر بتوان به بررسی جزئیات موضوع پرداخت. در صورت عدم توجه از ادامه مذاکره امتناع کنید.

حرکات و کلمات تحقیر آمیز: طرف مقابل ممکن است قبل از شروع جلسه به هنگام احوالپرسی یا در جریان مذاکره با عبارت کنایه آمیز یا رفتارهای فیزیکی عمداً موجب ناراحتی شما گردد؛ بطور مثال هنگام مصافحه بگوید «چرا اینقدر لاغر و افسرده شده‌اید، خوب حق دارید حقوق و مزایای کارمندی کفاف گرانی امروزه را نمی‌دهد.»

همچنین در جریان مذاکره هنگام گفتگو عمداً زمانی که نوبت صحبت شماست علی‌رغم اینکه مقابل شما نشسته است حرکت چشمانش را به سمت چپ یا راست حرکت دهد یا بطور مکرر صحبت شما را قطع کند و همچنین

کارگاه اصول و فنون مذاکره

کارهای متفرق انجام دهد. برای خنثی کردن این گونه ترفندها با خونسردی و آرامش از طرف بخواهید مرتکب این اعمال نشود یا در صورتی که تحمل شنیدن صحبت‌های شما را ندارد جلسه مذاکره را خاتمه دهید.

- **محدودیت وقت خود را بدانید:** طرف مقابل با علم به محدود بودن زمان برای شما در جلسه ممکن است در مورد نکات بسیار جزئی و یا طرح موضوعات جدید و غیرمنتظره خارج از دستور جلسه و طفره رفتن از پرداخت به نکات اصلی مایل به اتلاف وقت باشد، بدین ترتیب از طرف بخواهید براساس موضوعات دستور جلسه گفتگو نماید و از طرح مسایل حاشیه‌ای که سبب اتلاف وقت و انرژی است پرهیز کند. بدیهی است عدم توجه به این ترفند باعث می‌شود در اغلب محورهای مذاکره به توافق نرسید و با نزدیک شدن به پایان زمان مطلوب مجبور شوید بدون بررسی دقیق و کارشناسی بر سر موضوعات توافق کنید و طرف امتیاز غیرعادلانه - ای بدست آورد. البته امکان دارد طرف مقابل در جریان مذاکره در محدودیت زمانی قرار گیرد که با علائم زیر قابل تشخیص است:

- بوسرعت گفتگو مذاکره می‌افزاید.

- ناگهان نظر سرسختانه قبلی خود را ملایمتر می‌نماید.

- به سرعت با یک موضوع موافقت می‌کند.

- **پیشنهاد نهایی:** در جریان مذاکره طرف مقابل اظهار می‌دارد «این آخرین پیشنهاد ماست» این در حالی است که شما تمایل ندارید به بن بست برسید و از طرفی مطمئن نیستید که آیا این واقعاً آخرین پیشنهاد اوست . بنابراین با طرح سوالات منطقی از او اطلاعات بیشتری بخواهید و بدین وسیله پی ببرید که آیا این التیماتوم است و یا تله؟

- **از تهدید نهراسید:** طرف مقابل امکان دارد شما را مستقیم و غیرمستقیم تهدید کند . در اینجا به دو روش متداول تهدید اشاره می‌شود:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- **تهدیدهای عملی:** در این روش طرف مقابل بطور مستقیم اعمال فشار می‌کند. بطور مثال: اگر این کار را نکنید

از حمل محموله برای شما خودداری می‌کنیم، یا اگر با دستمزد ما موافقت نکنید، اعتصاب می‌کنیم و.....

- **تهدید شخصیتی:** در این روش، طرف به تحقیر شخصیت و جریح ه دار کردن صداقت و زیر سوال بردن

خصوصیات اخلاقی شما می‌پردازد.

منظور از تهدید بطور کلی این است که طرف مقابل شما را در برابر پذیرش یکی از دو راه زیر قرار دهد:

۱- قبول نظر تهدید کننده و تسلیم در برابر پیشنهاد و نقطه نظرات او

۲- حفظ مواضع خویش و عدم پذیرش نقطه نظرات و پیشنهادهاى طرف

در جریان مذاکره، تهدید طرف را هنگامی باید جدی گرفت که میان شدت تهدید و مسئله مورد اختلاف تناسب

وجود داشته باشد، هر چه میزان تهدید بیشتر باشد احتمال اینکه از نظر عقلی باور شود کاهش می یابد . بطور

کلی در برابر رفتارهای تهدید کننده شما می‌توانید به یکی از واکنشهای زیر متوسل شوید:

- به سخنان طرف کاملاً بی توجه باشید.

- کاملاً خونسردی خویش را حفظ و سعی کنید با ابتکار عمل و تاکید بر توافقات قبلی و تشریح منافع مشترک

طرفین، در صورت انعقاد قرار داد مذاکره را ادامه دهید و آن را هدایت کنید.

● **بزرگنمایی مسائل کم اهمیت:** در جریان مذاکره، طرف ممکن است عمداً بر سر موضوع کم اهمیت جرو بحث

و موضع گیری کند با این تصور که ذهن شما را مشغول سازد و احیاناً با پذیرش نظر شما انتظار اعطای امتیاز

را داشته باشد، به طوریکه بعداً در مورد موضوع مهم تری از شما موافقت بگیرد. مثلاً طرف مقابل درباره زمان

تحویل کالا زیاد بحث و گفتگو می‌کند در حالیکه موضوع با اهمیت برای وی خدمات پس از فروش و نوع تضمین

ها است.

● **پایین آوردن انتظارات شما:** گاهی اوقات مذاکره کنندگان سرسخت هنگام شروع مذاکره موضع غیرمنطقی را

به عنوان ابزاری برای پایین آوردن انتظارات شما بکار می‌گیرند. در این حالت اگر شما آمادگی لازم را برای

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مقابل با این ترفند نداشته باشید خیلی زود به موافقت تن در می‌دهید. در برخورد با این ترفند، اول سعی کنید با کلماتی دیگر، درخواست طرف را بگونه‌ای تکرار کنید که در آن درخواست برایتان پذیرفتنی است. سپس سطح انتظارات و خواسته خویش را افزایش دهید.

● **ایجاد انعطاف در پذیرش طرف:** اگر در جلسات نخستین با یکی از خواسته‌های طرف مقابل موافقت کنید مسلماً این فکر را در ذهن طرف زنده و تقویت می‌نمایید که شما مذاکره را براساس محور انصاف قراردادده اید. بنابراین طرف می‌کوشد در مقابل خواسته‌های شما مقاومت کمتری کند و تن به موافقت دهد. البته نباید از اهداف و محورهایی که دارای درجه اهمیت بسزایی است چشم پوشی نمایید.

● **طرح قرارداد استاندارد:** گاهی اوقات پس از اینکه در کلیات موضوع مذاکره بلطرف توافق نمودید، وی با ارائه قراردادی که آنرا استاندارد اعلام می‌کند از شما می‌خواهد که آنرا امضاء کنید. این در حالی است که مفاد قرارداد بنحو مطلوب منافع شما را تامین ننموده است. بنابراین نباید به صرف اینکه عنوان قرارداد «استاندارد» است آنرا بدون بررسی و تطبیق با صورت جلسات تنظیمی امضاء کرد.

● **اعطای امتیاز:** اگر برای دستیابی به یکی از بایدهای اهداف یا جلوگیری از به بن بست رسیدن مذاکرات، ناچار شدید یکی از خواسته‌های طرف مقابل را بپذیرید، به گونه‌ای رفتار و واکنش نشان دهید که طرف تصور نکند، پذیرش و موافقت شما فاقد ارزش و بهاء است. یک ضرب المثل قدیمی می‌گوید: «اگر برای بدست آوردن چیزی سخت کار نکرده باشید، ارزش آنرا نمی‌دانید.»

● **آخرین تقاضا:** هنگامی که شما به طرف مقابل پیرامون محورهای مختلف مذاکره بتوافق رسیدید طرف مقابل ناگهان اظهار می‌دارد: «راستی فراموش کردیم که..... موضوع بی اهمیتی است اما باید در این لحظات پایانی جلسه گفته شود». معمولاً وقتی شما بعد از روزهای بحث و گفتگو و صرف انرژی فراوان به نتیجه رسیدید، از نظر روحی فکر می‌کنید حالا چه اشکالی دارد، اگر به یک الحاقیه بی‌اهمیت تن در دهید. البته مراقب باشید واقعاً موضوع بی اهمیت باشد، وگرنه چنانچه از حالات و رفتار شما طرف مقابل استنباط کند که برای فیصله دادن

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مسائل این قرارداد عجله دارید مسلماً موضوع با اهمیتی را برای طرح و اخذ توافق از شما در دستور خویش قرار می‌دهد.

● **امتیاز گرفتن تدریجی:** در مذاکرات یکی از طرفندهای بسیار متداول این است که طرف به تدریج و در جریان مذاکرات امتیاز می‌گیرد. ناگهان متوجه می‌شوید که چه امتیاز بزرگی را به طرف مقابل خود اعطاء کرده‌اید. برای اینکه مانع سوء استفاده طرف مقابل بشوید، لازم است:

اولاً- امتیازهایی را که می‌دهید با ذکر دستور جلسه آن یادداشت کنید که بدین وسیله مشخص می‌شود، چه مقدار امتیاز داده‌اید. ثانیاً- طرف مقابل آگاه می‌شود که شما کنترل کارتان را در دست دارید. ثالثاً- نشان می‌دهد که تحت نفوذ او نبود. و حاضر نیستید براحتهای منافع خود را به نفع او به مخاطره بیندازید.

● **استناد به مذاکرات گذشته:** طرف مقابل امکان دارد در واکنش به نقطه نظرات و پیشنهادهای شما به مذاکرات قبلی خود با شما و دیگران استناد کند و شما را در قالب شیوه رفتاری آنان با دیگران قرار دهد. این تاکتیک به دو صورت عمل می‌کند:

- اشاره به مذاکرات قبلی با شما: ما در گذشته همواره کالای مورد نیاز را از درب انبار تحویل می‌دادیم . چرا اکنون تقاضای تحویل کالا را در محل فروشگاه دارید؟

- اشاره به مذاکرات قبلی با دیگران: شما سال گذشته به شرکت بلر بابت خرید لوازم و قطعات الکترون یکی ۲۰ درصد تخفیف داده‌اید. چرا اکنون با بیش از ۱۰ درصد موافقت ندارید؟

هفتم- شیوه مهار مذاکره کننده سرسخت:

چنانچه طرف مقابل هنگام تضاد منافع و اختلاف نظر، طرف مقابل روش خشن و سلطه گرانه را، که اساسش تحمیل نظرات است، مورد استفاده قرار داد، با اتخاذ تکنیکهای زیر او را از موضع گیری غیرمنطقی به سمت و سوی منافع طرفینی هدایت کنید:

● **اول- طرح اصول اخلاق اسلامی**

کارگاه اصول و فنون مذاکره

تذکر اصول اخلاق اسلامی که در جان و روح اغلب افراد جامعه وجود دارد، یکی از تکنیکهای موثر است که طرف را از ادامه رفتار سلطه گرانه باز خواهد داشت. به عبارت دیگر با یادآوری اصول اخلاق اسلامی، وجدان اخلاقی او را بیدار و بدینوسیله در مثنی و رفتاری که پیش گرفته تامل و تفکر می‌نماید. بدین منظور ضرورت دارد، اهم اصول اخلاقی را که شرع اسلام در روابط اجتماعی میان مسلمانان تبیین نموده، تشریح کرد:

۱- اصل عدالت و انصاف:

امام صادق (ع) فرمود: «یکی از سخت ترین چیزهایی که خداوند بر بربندهانش واجب فرمود، رعایت عدل و انصاف میان خود و دیگران است و باید آن طوری که خود دوست دارد دیگران با او رفتار کنند، با دیگران رفتار نماید.»

۲- اصل خیرخواهی:

رسول خدا (ص) فرمود: «بهترین مردم نزد خدا مفیدترین آنها برای مردم است.» اساس این روایت این است که انسان از خود خواهی بیرون آید و به نفع مردم کار کند.

۳- اصل حرکت به نفع دیگران:

امام علی (ع) به محمد حنفیه فرمود: «به تمام انسانها نیکی کن همانگونه که انتظار داری دیگران نسبت به تو نیکی کنند.»

۴- اصل نرمی و مدارا:

امام محمد باقر (ع) فرمود: «اگر می‌خواهی محترم باشی با مردم به نرمی رفتار کن و اگر بخواهی کسی به تو اعتناء نکند با مردم بخشونت معامله کن.»

۵- اصول صداقت و پاکی:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

مسلمان در قول و فعل صادق است، بین قول و عملش اختلاف نیست و به حق و عدل سخت می‌گوید اگر چه به ضررش باشد. امام حسن (ع) فرمود: «مسلمان با مردم نفاق ندارد و راه و رسم دورویی در پیش نمی‌گیرد تا انسان‌ها از او برهند و از مصاحبت با تو خودداری کنند.»

• دوم- ایجاد فضای همفکری در حل اختلاف:

روش حل مسئله پنج مرحله است که با فراهم آوردن جو همفکری می‌توان اختلاف و تعارضات موجود را برای رسیدن به یک راه حل مورد توافق طرفین تمهید نمود که مراحل و سوالات مربوط به آن عبارتند از:

الف- تعریف مساله: ۱- در کجا دقیقاً توافق داریم؟ ۲- در کجا دقیقاً اختلاف داریم؟

ب- تجزیه مساله: ۱- پیامد و نتایج اختلاف ما کدامند؟ ۲- علل تعارض چیست؟

ج- تعیین معیار برای راه حلها: ۱- ویژگی یک راه حل خوب کدام است؟ ۲- ویژگی یک راه حل بد کدام است؟ ۳-

معیارهای قابل مذاکره کدامند؟ ۴- معیارهای غیر قابل بحث کدامند؟

د- ایجاد راه حلهای جایگزین: ۱- آیا راه حلهای دیگری وجود دارد؟ ۲- فکر می‌کنید که این راه حلها مساله را

حل می‌کند؟ ۳- کدام یک مسئله را به بهترین وجه حل می‌کند؟ چرا؟

ه- انتخاب یک راه حل منطبق بر معیارها: ۱- کدام راه حل بر بیشترین معیارهای از قبل تعیین شده. اگر نه همه

آنها منطبق است؟ ۲- کدام راه حل برای تمام طرفهای درگیر قابل تحمل‌اند؟

جدول شماره ۴- مراحل حل مسئله

شرح موضوع	مرحله
	۱- تشخیص مسئله
	۲- تعریف مسئله: وضعیت وجود
	۳- وضعیت مطلوب
	۴- هدف
	۵- تحلیل مسئله
	۶- راه‌های ممکن
	۷- معیارهای انتخاب راه حل ایده آل
	۸- بهترین راه حل
	۹- اجرای راه حل
	۱۰- ارزیابی موفقیت

• سوم- طرح سوالات منطقی

به هنگام موضع گیری و پافشاری غیر معقول طرف مذاکره، اگر شما هم بخواهید مقاومت همراه با حمله وی را با «دفاع و حمله» پاسه دهید، مسلماً با موضع گیری شدیدتر مواجه می شوید. اما با استفاده از این روش و تکنیک، ابتدا قبل از هر گونه پاسخ و اظهار نظر به طرح سوالات منطقی و متوالی در مورد نقطه نظرات و پیشنهادهای طرف مقابل اقدام نمایید. زیرا مسلماً اظهار نظر در مقابل طرفی که تنها راه رسیدن به توافق را اعمال نظراتش می‌داند غیر از ایجاد مقاومت بیشتر هیچ گشایشی برای رفع موضع گیری او ندارد. «سوال و جواب»

کارگاه اصول و فنون مذاکره

ضمن ایجاد آرامش اعصاب چنانچه با طرح پرسشهای منطقی همراه باشد، به طور غیرمستقیم نقاط ضعف پیشنهادها و نقطه نظرات طرف مذاکره را فاش و او را از نادرست بودن موضع گیریهایش آگاه می‌سازد و او را وادار به تجدید نظر می‌کند. بنابراین با طرح سوالات متوالی مهارت خود را در جهت هدایت کنید که ضمن اینکه در مسیر آماج جملات طرف مقابل قرار نگیرید از قدرت و توان او در راستای هدفتان استفاده نمایید.

مذاکره کنندگان مجرب از جملات امری هنگام گفتگو با طرف امتناع می‌کنند زیرا این جمله‌ها مخاطب را در موضع تدافعی قرار می‌دهد حال آنکه امکان دارد منظور سوال کننده تحقیر نباشد.

استفاده کلمه «چرا» در شروع یک جمله سوالی احتمالاً سرزنشها و خطابهای پدر و مادر را در دوران کودکی تداعی می‌کند. مانند: «چرا دیر آمدی؟» یا «چرا هنوز تلوزیون تماشا می‌کنی؟» و از آن گذشته سوالهایی که کلمه «چرا» شروع می‌شوند اغلب به صورت تلویحی بی‌اعتمادی یا حتی سوء ظن را تداعی می‌کند. لذا بهتر است طرح سوال از طرف مقابل را به نحو زیر که واکنش تدافعی نداشته باشد مطرح کنید:

- ممکن است مبناء و معیار اعداد و ارقامی را که به عنوان قیمت اعلام نموده‌اید عنوان کنید؟

- آیا شما بر سر قبول پیشنهادم با مشکلی مواجه هستید؟

- خوشحال می‌شوم از مزایای پیشنهاد شما اطلاع بیشتری پیدا کنم؟

● چهارم - اقدام به حمله

منظور از حمله «گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب است تا به هدف دست پیدا نکند.»

«البته زمان حمله وقتی مناسب است که شما توانایی اقدام به در اختیار گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آنرا

دارید.»

کارگاه اصول و فنون مذاکره

تمرکز بر نقاط ضعف طرف مقابل سوژه بسیار موثر و مناسبی برای شروع حمله است بدین ترتیب با اشاره به نقاط ضعف، طرف مقابل وادار می‌شود توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود کند و خواسته یا پیشنهادهای خویش را بکاهد.

حمله به طرف مقابل سب فشار روحی قابل توجهی به او می‌گردد، و از نظر ذهنی او را دچار عدم تعادل و اضطراب و نگرانی می‌کند. او هر لحظه نگران است که مجدداً در مقابل موضع‌گیری غیرمنطقی او حمله نمایید و به همین منظور حالت محتاطانه تری را پیش می‌گیرد.

همچنین با توجه به موقعیت طرف مقابل در جریان مذاکره، می‌توانید حمله خود را همراه با حالتی تهاجمی یا محافظه کارانه در مورد مسائل گوناگون طرح ریزی کنید. مثلاً با صدای بلند همراه با تحکم توجه طرف را به خواسته و مواضع خویش جلب و حرکت موضع گیرانه او را متوقف کنید.

شما در حمله قادر به بهره‌گیری از اصل غافلگیری هستید. غافلگیری در مذاکره یعنی هر گونه مانور که تغییرات ناگهانی و غیر مترقبه‌ای در رقیب بوجود آورد. بصورت‌های ذیل می‌توان آنرا نشان داد:

- عصبانیت آنی

- تغییر غیر قابل پیش بینی و آشکار زیر و بم صدا

- به بن بست کشیدن مذاکرات

زمان استفاده از اصل غافلگیری هنگامی است که از قدرت و اعتبار منطقی در مذاکرات برخوردار باشید. در بکارگیری اصل غافلگیری آنقدر منتظر بمانید تا قدرت فردی تان به پایین ترین حد برسد، امکان دارد نیروی زیادی برای گریز از مهلکه نداشته باشید. بنابراین در چنین حالتی باید از غافلگیری به عنوان آخرین تلاش برای تغییر جریان مذاکره استفاده کنید.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

هنگامی که از غافلگیری استفاده کردید باید قدرت فردیتان در مذاکره افزایش یافته و فرصت بیشتری برای کسب امتیاز فراهم شده باشد.

اگر طرف مقابل پیش دستی نمود و از این تکنیک استفاده کرد بهترین عکس العمل نادیده گرفتن آن است که با عبارت «متوجه هستم» به گفتگو ادامه دهید.

● پنجم- ایجاد وقفه زمانی

بکار بستن روش ایجاد وقفه زمانی در مذاکره می‌تواند حرکت و رفتار غیر منطقی طرف را متوقف و بطور غیرمستقیم توجه او را به این نکته که خواسته شما بخشی از مسئله است جلب کند. بنابراین مودبانه و در کمال آرامش تقاضا کنید که برای مدت یک روز یا بیشتر مذاکرات قطع شود. و یا اینکه قاطعانه در صورتی که شما میزبان هستید از طرف بخواهید که جلسه را ترک کند.

احیاناً اگر بعد از تهدید به جلوگیری از ادامه مذاکرات فوراً تسلیم طرف مقابل شوید، دیگر نمی‌توانید از این تاکتیک استفاده کنید، هنگامی که در جریان مذاکره تصمیم به متوقف ساختن آن می‌گیرید باید قبلاً به دو نکته مهم که دارای خطر بالقوه‌ای برای شماست آگاه باشید و پیش بینی لازم را انجام دهید:

اول- زمانی که طرف مقابل با تهدید وقفه در مذاکرات روبرو می‌شود امکان دارد، با مافوق شما یا موکلان ملاقات نماید و آنها را متقاعد کند که علیرغم رفتار صادقانه و ارائه پیشنهاد خوب وی، شما قصد برهم زدن مذاکره را دارید. بهترین پیش بینی در مقابل این حرکت احتمالی طرف این است که قبلاً مدیران ارشد سازمان یا موسسه خویش را از این تاکتیک مطلع کنید.

دوم- هنگامی که بطور موقت از ادامه مذاکرات ممانعت نمودید، طرف مقابل ممکن است شما را تهدید به جلوگیری از قطع مذاکره برای همیشه کند و بدین وسیله به مقابله با شما بپردازد. در این حالت به هیچ وجه از تصمیم خویش در برابر طرف برنگردید، زیرا برگ برنده با شماست. اگر موضع معامله برای طرفتان ارزشمند باشد مانند «پرستوهای مهاجر» بلز خواهد گشت و مذاکره را از سر خواهد گرفت. البته همانطوریکه در مباحث

کارگاه اصول و فنون مذاکره

قبل گفته شد باید قبل از حضور در جلسه نقاط ضعف و قوت طرف مذاکره را شناسایی نمود تا بدین وسیله بکارگیری این تاکتیک، مطمئن تر صورت پذیرد. به ویژه اینکه «آیا طرف مقابل فرصت جایگزینی شرکت یا سازمان دیگری را بجای شما دارد یا خیر؟» بنابراین با آگاهی از اینکه طرف مقابل انتخاب دیگری از شما نداشته باشد، در کمال آرامش این تاکتیک را بکار گیری و گرنه در بکار بردن آن باید هوشیارانه حرکت نمود.

اقدامات نهایی و نظارتی

اول- نتیجه گیری نهایی در مذاکره

پس از پایان بحث‌ها و گفتگوهای مفصل میان طرفین مذاکره، صرفنظر از سیستم و روشی که در مذاکره بکار گرفته شده، هر مذاکره یکی از پیامدهای زیر را به ارمغان می‌آورد. با تعیین و تشخیص پیامد حاصله می‌توان روش مذاکره را مورد ارزیابی قرار داد.

پیامد برد- باخت: همانگونه که از مفهوم این عنوان بر می‌آید، در خاتمه مذاکره یکی از طرفین پیروز میدان و دیگری بازنده است.

منظور از بازنده شدن این است که فرد پس از پایان جلسه هنگامی که امتیازات و منافع خویش را از مذاکره در مقایسه با طرف دیگر کنار هم می‌گذارد متوجه می‌گردد، که طرف مقابل او (برنده) بسیاری از منافع و امتیازات را بدون استحقاق و به ضرر او بدست آورده است. این وضعیت برای بازنده می‌تواند زمینه‌های خصومت و کینه جویی در روابط اجتماعی را به وجود آورد و یا احیاناً به لحاظ، غبن، توافقات را فاقد اعتبار اعلام کند.

پیامد باخت- باخت: دومین پیامد مذاکره که دارای نتیجه منفی است، پیامد «باخت- باخت» است. از این پیامد هیچ یک از طرفین برنده میدان مذاکره نمی‌باشد. بلکه هر دو طرف بدون اینکه بتوانند به اهداف و خواسته های خویش از مذاکره دست یابند میز مذاکره را ترک می‌کنند. بطور مثال در اثر کاهش دستمز و حقوق، میان کارکنان یک موسسه و مدیر عامل اختلاف پیدا می‌شود که در نتیجه مذاکرات، مدیریت موسسه تصمیم به تعطیلی موسسه می‌گیرد. در این حالت کارکنان و مدیریت موسسه هر دو بازنده هستند زیرا کارکنان بیکار و موسسه از ادامه فعالیت باز می‌ماند.

پیامد برد- برد: بهترین و ایده آل ترین حالت مذاکره که جنبه مثبت دارد پیامد «برد- برد» است، با این پیامد طرفین به خواسته و منافع مشروع خویش دست می‌یابند و توافق حاصله با دوام و قوام است و هیچ یک از طرفین از نتیجه به دست آمده احساسا غبن، خصومت و ناراحتی نمی‌کنند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

پیامد بخت- برد (توافق): در این روش فقط تقاضاها و امیال یک طرف مذاکره در نظر گرفته می‌شود. در برخی

اوقات اگر مورد اختلاف چندان مهم نباشد و یا تحکیم روابط اجتماعی نسبت به نادیده گرفتن مورد اختلاف رجحان داشته باشد، مصلحت حکم می‌کند که به زیان خود با طرف مقابل توافق نماید. بالاخص اگر اهداف و خواسته‌های اصلی مورد تخطی جدی قرار نگیرد.

پیامد مصالحه و سازش: در این روش خواسته و امیال هیچکدام از طرفین بنحو کامل برآورده نمی‌شود.

گاهی بکار بستن این روش کمترین آسیب را به روابط اجتماعی دو طرف وارد می‌سازد. در مصالحه هر طرف امتیازی برای طرف دیگر قائل می‌شود و اصطلاحاً به گونه‌ای با طرف کنار می‌آید، در نتیجه هیچکدام از طرفین کاملاً بازنده یا برنده نخواهند بود. در اغلب موارد طرفین مذاکره هنگامی مصالحه می‌کنند که:

اولاً- هر دو طرف از مصالحه نفع ببرند.

ثانیاً- به یک راه حل ایده آل نیازی نباشد.

ثالثاً- باید برای یک مشکل پیچیده راه حلی موقتی پیدا کرد.

رابعاً- هر دو طرف دارای قدرت یکسان باشند.

دوم- نحوه تنظیم صورتجلسه و قرارداد

یکی از مواردی که مانع از بروز اختلاف میان افراد می‌گردد کتبی کردن تعهدات و تعیین حقوق هر یک از طرفین است که در این خصوص خداوند متعال در آیه ۲۸۲-۲۸۳ سوره بقره می‌فرماید: «ای مومنان هرگاه وامی داده یا گرفتید تا سرآمد مقرر، آنرا بنویسید. و باید نویسند عادلانی آنرا میان شما بنویسد و کاتب نباید از این عمل خیر، سرباز زند و همانگونه که خداوند او را آموخته باید بنگارد و آن کس که حقی برگردن اوست باید مطالب را املاء کند و در این مسیر از خداوند بترسد و چیزی از آن نگاهد و خسته نشوید از نوشتن (تعهدات) خرد یا کلان تا سرآمد تعهدات، این به قسط و داد خداوند نزدیکتر است و برای گواهی دادن استوارتر.»

کارگاه اصول و فنون مذاکره

الف- تنظیم صورتجلسه- از همان آغاز مذاکره فردی را به عنوان منشی جلسه برای تهیه صورتجلسه تعیین کنید تا نتایج توافقات را به صورت کتبی و در قالب صورتجلسه تنظیم و به امضای طرفین برساند. اگر احیاناً مذاکره به لحاظ وسعت و پیچیدگی موضوع در جلسات متعددی برگزار می شود، برای هر جلسه باید صورتجلسه‌ای جداگانه تنظیم کرد زیرا اولاً- صورتجلسات پایه و اساس قراردادهای رسمی آتی است، ثانیاً- از تکرار مباحث گذشته که باعث اتلاف وقت و انرژی می شود جلوگیری می کند. ثالثاً- با تنظیم صورت جلسه طرف مقابل مکلف و ملزم به انجام تعهدات و تکالیف خویش می باشد. بدین ترتیب صورتجلسه به عنوان یک سند معتبر و متقن دارای اعتبار قضایی و حقوقی و از طریق مراجع ذیصلاح قانونی نیز قابل پیگیری است.

۱- شماره جلسه

چنانچه که جلسات مذاکره قرار است به طور مستمر یا دوره‌ای به صورت روزانه، هفتگی و یا ماهانه تشکیل گردد در این قسمت از صورت جلسه شماره هر جلسه نوشته می شود.

۲- زمان جلسه

در این بند از صورتجلسه تاریخ تشکیل جلسه و زمان شروع و خاتمه آن ذکر می گردد.

۳- مکان جلسه

منظور نشانی دقیق محل برگزاری جلسه است.

۴- دستور جلسه

اصولاً هر جلسه برای دستیابی به هدفی ویژه تشکیل می گردد که این مهم تحت عنوان دستور جلسه آورده می شود.

۵- اعضای جلسه

کارگاه اصول و فنون مذاکره

اگر اعضای جلسه قبلاً معرفی شده‌اند، نام و نام خانوادگی، سمت سازمانی و شماره معرفی نامه آنان به ترتیب اهمیت پست سازمانی درج می‌شود. چنانچه افراد از نظر مقام هم سطح باشند، می‌توان به ترتیب حروف الفبا این قسمت را تکمیل نمود. بدیهی است منشی جلسه در اولین مرتبه موظف است معرفی نامه شرکت کنندگان را دریافت و در پرونده ضبط کند.

۶- مطالب مطروحه

در این قسمت خلاصه مطالب و اظهارات طرفین مذاکره باید بدقت توسط دبیر جلسه تحریر شود. برای سهولت در امر مطالعه ابتدا نام بیان کننده مطلب نوشته سپس بعد از خط فاصل چکیده نظرات و پیشنهادهای او درج می‌گردد.

۷- تصمیمات متخذه

در این قسمت چکیده تصمیمات طرفین مذاکره به ترتیب اهمیت و ضرورت بندهای مختلف ذکر می‌شود.

۸- جلسه بعدی

در این بند زمان، مکان و دستور جلسه بعدی، در صورتی که نیاز به جلسه باشد ذکر می‌گردد.

۹- امضاء: شرکت کنندگان در جلسه باید ذیل صورتجلسه را به لحاظ آثار قانونی آن امضاء کنند.

ب- **تنظیم قرارداد:** مطمئناً پس از چند جلسه مذاکره و امضای صورت جلسات متعدد، لازم است توافقات طرفین برای اجراء در چارجوب قرارداد گنجانده شود. معمولاً یکی از طرفین مذاکره با توافق دیگری وظیفه قرارداد را به عهده می‌گیرد. آگاهی و شناخت از اصول حاکم بر قراردادهای کمک می‌کند تا با اطمینان و آرامش بیشتری به

تنظیم و امضای قرارداد مبادرت کنیم. مهمترین این اصول به شرح زیر است:

۱- تعریف قرارداد

برای پرهیز از ورود به مباحث طولانی و عمیق نظری در مورد معنا و مفهوم «قرارداد» و «عقد» و برای سهولت در درک این دو اصطلاح باید «عقد» و «قرارداد» را به عنوان دو واژه مترادف تلقی کرد. ماده ۱۸۳ قانون مدنی

کارگاه اصول و فنون مذاکره

«عقد» را این چنین تعریف می‌کند: «عقد عبارت است از اینکه یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر تعهد برامری می‌نمایند و مورد قبول آنها باشد.» در «قرارداد» اراده کسانی که آنرا واقع ساخته‌اند مهمترین عامل ایجاد تعهد است. زیرا قانون اصولاً به اشخاص حق داده است که به دلخواه خود و بهر ترتیب که مایلند درباره دیون خویش توافق کنند و به همین جهت هم مشهور شده است که در «عقد» اراده افراد حاکمیت دارد.

اصل «حاکمیت اراده» در ماده ۱۰ قانون مدنی این چنین تعریف شده است:

«قراردادهای خصوصی نسبت بکسانی که آنرا منعقد نموده‌اند، در صورتی که خلاف صریح قانونی نباشد، نافذ است.»

۲- عنوان قرارداد

منظور نام و اسمی است که شما برای قرارداد خویش انتخاب می‌کنید و اغلب در آغاز هر قرارداد در صدر صفحه اول آن با عباراتی نظیر قرارداد خدمات رایانه، بیع، رهن، مدیریت و کار مشخص می‌شود.

چنانچه تصمیم دارید از اسامی عقود معینی یعنی عقود و قراردادهایی که قانون گذار برای آنها اسم و عنوان خاص در نظر گرفته، استفاده نمایید بایستی از شرایط و آثار قانونی آن قبلاً مطلع باشید. این عقود عبارتند از : بیع، اجاره، مزارعه، مساقات، مضاربه، جعاله، وکالت، شرکت، ودیعه، عاریه، قمار و گروبندی، قرض، ضمان عقدی، حواله، کفالت، صلح، هبه و رهن.

مسلماً تعیین کننده نوع قرارداد آثار و احکام آن، همان قصد واقعی و عملکرد طرفین است نه اسمی که بر قرارداد گذارده می‌شود. بنابراین برای پرهیز از تردید و ابهام ناشی از انطباق شرایط عقود معین بر قرارداد که قصد تنظیمش را دارید از عنوان مطلق «قرارداد» بدون هر گونه وصفی استفاده کنید تا بدین ترتیب متن قرارداد تکلیف روابط طرفین را روشن نماید.

۳- طرفین قرارداد

قرارداد هم مانند مذاکره دو طرف دارد که ممکن است شخص حقیقی یا حقوقی باشد بهر حال باید مشخصات طرفین قرارداد که حاوی نام، نام خانوادگی و محل اقامت است ضمن مطابقت با اسناد معتبر در قرارداد آورد.

۴- موضوع یا مورد قرارداد

قانون مدنی در ماده ۲۱۴ «مورد معامله» را این چنین تعریف می‌کند «مال یا عملی که هر یک از طرفین تعهد به تسلیم یا ایفاء آن می‌کنند.»

قراردادهایی قابل اجراست که مال یا عمل موضوع آن دارای اوصاف و شرایط زیر باشد.

الف- در انتقال مال: اگر موضوع قرارداد مال باشد باید:

۱- مال حین قرارداد موجود باشد ۲- مالیت داشتن ۳- قابلیت انتقال ۴- معلوم و معین بودن ۵- قابلیت تسلیم و

تسلیم ۶- ذی سمت بودن انتقال دهنده

ب- در انجام کار: وقتی موضوع قرارداد انجام کار است این کار باید شرایط آتی را داشته باشد:

۱- مقدور بودن یعنی انجام شدنی باشد

۲- مشروع بودن یعنی موضوع قرارداد نباید برخلاف نظم عمومی، اخلاق حسنه و مقررات و قوانین جاریه

کشور باشد.

۳- دارای منفعت عقلانی باشد.

ج- نکات اساسی در تنظیم موضوع قرارداد:

اولاً- حتماً از اصطلاحات و الفاظ مربوط به کار، خدمات یا واحدهای مربوط به هر جنس، در قرارداد استفاده

شود.

ثانیاً- هیچگاه نباید روشن و صراحت مطلب فدای اختصار و زیبایی کلام شود و باید دقیقاً مشخص شود که

طرفین چه می‌خواهند و چه مواردی را متعهد می‌شوند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

ثالثاً- از بکار گرفتن کلمات و عبارات دارای مفاهیم مبهم و غیر دقیق یا احاله موضوع به امر مجهول باید خودداری کرد.

۵- زمان شروع قرارداد

طرفین مذاکره باید تصویب کنند زمان اجرای دقیق تعهدات از چه تاریخی آغاز و در چه مقطع زمانی خاتمه می یابد.

۶- شروط و توضیحات:

در این قسمت باید تمامی جزئیاتی که در سایر قسمت ها بیان نشده، گفته شود و همه ابهامات احتمالی مرتفع گردد. به همین دلیل این قسمت از قرارداد توجه خاصی می طلبد.

مرحوم سید حسن امامی در جلد اول کتاب حقوق مدنی صفحه ۲۷۲ شرط را چنین تعریف می کند: «شرط تعهدی است که ضمن تعهد دیگر درج می گردد و در اثر این امر بستگی به رابطه ای بین آن در تعهد پیدا می شود که شرط صورت تعهد تبعی به خود می گیرد و معنأً مورد یا جزء مورد معامله اصلی می شود.»

شرط به صورت صریح یا ضمنی می باشد، شرط صریح آنست که در متن قرارداد به آن تصریح شود، شرط ضمنی آنست که قبل از قرارداد توسط طرفین در مذاکره مطرح و نسبت به آن توافق شده و بدون اینکه در قرارداد منعکس شود، قرارداد براساس آن منعقد شده باشد. بدیهی است. شرطی دارای ارزش خواهد بود که در قرارداد بطور دقیق و قاطع و بدان تصریح شود:

الف- انواع شرط از نظر صحت و فساد:

اول- شروطی که خود باطلند ولی قرارداد را باطل نمی کنند، این شروط عبارتند از:

- شرطی که انجام آن غیر مقدور باشد.

- شرطی که در آن نفع و فایده نباشد.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- شرطی که نامشروع باشد.

دوم- شروطی که خود باطلند و باعث فاسد و ابطال عقد می‌شوند، این شروط عبارتند از:

- شرط خلاف مقتضای عقد: مثلاً اینکه در عقد بیع شرط عدم انتقال مالکیت به خریدار به طور مطلق شرط شود.

- شرط مجهولی که جهل به آن موجب جهل به عوضین شود : مثلاً در قراردادی شرط شود مبلغ موضوع

قرارداد منوط به بازگشت فلان فرد از سفر آلمان باشد.

ب- اقسام شرط از جهت ماهیت

- شرط صفت: این شرط را برای جنبه‌های کمی و کیفی مورد معامله می‌آورند، مثلاً در خرید برنج شرط شود

که باید طارم یا دم سیاه باشد.

- شرط نتیجه: طرفین ضمن عقد شرط کنند که انعقاد قرارداد، واقعه‌ای در خارج از قرارداد پدید آید مثلاً در

قرارداد کار شرط شود که کارگر در منافع کارخانه شریک است.

- شرط فعل: آنست که فعل یا عدم انجام فعلی بر یکی از طرفین قرارداد تأثیر شخصی دیگری شرط شود . مثلاً

اینکه برطرفی شرط شود از مسافرت به فلان شهر خودداری کند.

ج- مصادیق و مسائل مربوط به شروط و توضیحات

اول- تصریح به مباشرت متعهد: اگر انجام قرارداد شخصاً توسط متعهد مد نظر است باید در قرارداد پیش

بینی و حتی عدم امکان انجام آن بوسیله شخص دیگر تأکید گردد لذا عبارت زیرمی‌تواند در قرارداد گنجانند:

«متعهد مکلف است موضوع قرارداد را شخصاً بالمباشره انجام دهد و واگذاری انجام تعهد به غیر تحت هیچ

شرایطی جایز نیست.»

کارگاه اصول و فنون مذاکره

دوم- محل تحویل و تادیه: اصولاً متعهد باید تعهد خویش را در محل وقوع قرارداد انجام دهد، مگر طرفین به نحو دیگر توافق کنند یا عرف جاری دیگری داشته باشد بنابراین باید حتماً این مورد در متن قرارداد به عبارت ذیل آورده شود:

«فروشنده مکلف است دستگاه موضوع قرارداد را در تهران به محل سکونت خریدار واقع در تحویل دهد و رسید دریافت دارد.»

سوم- هزینه و تادیه و تحویل: مسلماً هزینه انجام تعهد «اعم از تحویل و تادیه» را باید فروشنده بپردازد، گاه امکان دارد مقدار و میزان این هزینه به حدی باشد که فروشنده با پرداخت آن متضرر گردد، بنابراین منطقی است پیشاپیش این مسئله در متن قرارداد روشن شود مثلاً:

«فروشنده مکلف است دستگاههای رایانه موضوع قرارداد را در محل شرکت خریداری واقع در تحویل دهد . کامپیوترهای مذکور در جعبه‌های مخصوص حمل و تحویل خواهد شود. هزینه حمل بر عهده فروشنده است . دستگاههای کامپیوتر حداکثر ظرف روز از تحویل به خریدار مسترد می‌شود.»

چهارم- زمان قطعی تحویل و تادیه: از آنجا که متعهد باید موضوع تعهد را تسلیم نماید با توجه به پیچیدگی - هایی که در روابط اقتصادی پدید آمده احراز اینکه تسلیم واقع شده یا نه مشکل است. مثال در کامپیوتری کردن سیستمهای حسابداری و انبارداری یک شرکت، دستگاههای کامپیوتر حمل و نصب می‌شوند و سیم کشی پایان می‌پذیرد، و نیازی به اعزام کارشناس برای آموزش دستگاهی فوق توسط فروشنده نیست.

بنابراین در قرارداد مشابه باید بشرح ذیل نحوه تسلیم ذکر شود:

«خریدار مکلف است تعدادی از کارشناسان خود را به فروشنده معرفی کند و فروشنده این افراد را ظرف برای راه اندازی و استفاده از دستگاه موضوع قرارداد آموزش دهد. هزینه آموزش از هر قبیل بر عهده فروشنده است.»

۷- خسارات ناشی از عدم انجام تعهد

مسلماً این نکته باید مطمح نظر شما قرار گیرد که امکان دارد طرف مقابل (متعهد) به تعهد خود عمل نکند و در اثر این خلف وعده خسارتی را متحمل شوید. لذا بحث و گفتگو پیرامون این مبحث برای اجرای موضوع تعهد توسط متعهد بسیار اهمیت داد.

قطعاً عدم انجام تعهد توسط طرف مقابل و به دنبال آن بروز خسارت برای شما وقتی قابل مطالبه است که در قرارداد موارد ذیل گنجانده شده باشد:

- مدت معینی برای انجام تعهد در متن قرارداد آورده شده باشد
- مدت تعیین شده برای انجام تعهد، منقضی شده باشد و یا که تعیین زمان انجام تعهد با شما باشد. بدین ترتیب باید اثبات گردد که اجرای تعهد را از متعهد مطالبه کرده‌اید و او امتناع کرده است (ارسال اظهار نامه رسمی)
- لزوم جبران خسارت در متن قرارداد تصریح شده یا به حکم عرف و قانون مختلف ملزم به جبر ان خسارت باشد.
- عدم انجام تعهد توسط متعهد به علت تحقق قوه قاهره نباشد. (برای روشن شدن موضوع لازم است پیرامون آن بیشتر توضیح داده شود).

اول- مفهوم و عناصر قوه قاهره:

قوه قاهره به معنای عام عبارت از هر حادثه خارجی (خارج از حیطه متعهد) غیر قابل پیش بینی و غی رقابل اجتناب که مانع اجرای تعهد باشد که بدین ترتیب متعهد را نمی‌توان ملزم به جبران خسارت عدم انجام تعهد نمود.

هنگامی قوه قاهره سبب رفع مسئولیت متعهد می‌شود که شرط ذیل محقق باشد:

اولاً- عامل بازدارنده یک عامل خارجی از وجود شخص متعهد باشد.

ثانیاً- متعهد قادر به مقابله با عامل خارجی از نظر عقلی، منطقی و جسمی نباشد.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

ثالثاً- وقوع عامل خارجی برای متعهد غیرقابل پیش بینی باشد.

مصادیق قوه قاهره: عبارت است از زلزله، سیل، طوفان، شورشهای داخلی، حمله دشمن خارجی، حریق.

البته در صورتی که حین انعقاد قرارداد جنگ داخلی، خارجی یا اعتصاب در جریان باشد و طرفین به آن علم و

اطلاع داشته باشند این حالت از مصادیق قوه قاهره محسوب نمی شود. معذالک بهتر است در قرارداد یک بند با

عبارت ذیل آورده شود:

«جنگی که در زمان انعقاد قرارداد در سمت کشور در جریان است از نظر اجرای مفاد این قرارداد قوه قاهره

محسوب نمی شود و طرفین با آگاهی از شرایط جنگی موجود و آثار و عواقب ناشی از آن اقدام به عقد قرارداد

کرده اند.»

شیوه هایی که در قرارداد برای حالات تحقق قوه قاهره می توان پیش بینی کرد به قرار زیر است:

الف- فسخ قرارداد: هنگامی که برای متعهدله فقط زمان انجام تعهد در مود توافق شده ارزشمند است نه مواعد

دیگر، پیش بینی عبارت ذیل در قرارداد بسیار حائز اهمیت می باشد:

«چنانچه متعهد بدلیل تحقق قوه قاهره قادر به انجام تعهد نشد، این قرارداد به خودی خود منفسخ می شود.»

بدیهی است هزینه کارهای انجام شده بوسیله متعهد از جانب متعهدله پرداخت خواهد شد و قیمت تجهیزات تهیه

شده به وسیله متعهد نیز پس از کسر استهلاک به متعهد پرداخت خواهد شد و این تجهیزات به متعهدله تعلق

خواهد گرفت.»

به طور اجمالی باید توجه داشت که در موقع فسخ یا انفساح، تکلیف مطالبات متقابل، حقوق کارگران و کارمندان،

تجهیزات و ماشین آلات، مصالح پای کار، مالیاتها و هزینه های بیمه ضرورت دارد به طور روشن و دقیق معلوم

شود.

ب- تعلیق موقت اجرای تعهدات و وضعیت قرارداد پس از انقضاء مدت تعلیق:

طرفین این حالت را می توانند تحت عنوان عبارت ذیل در قرارداد پیش بینی کنند:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

«در صورت تحقق قوه قاهره اجرای تعهدات طرفین به مدت..... ماه به حالت تعلیق در می آید. پس از انقضای این مدت چنانچه قوه قاهره هنوز باقی بود این قرارداد منفسخ خواهد شد.»

ج- تمدید خود به خودی مدت تا زمان وجود قوه قاهره: پیش بینی این وضعیت با توافق طرف مقابل با گنج اندن عبارت ذیل میسر می شود:

«در صورت تحقق قوه قاهره اجرای تعهدات طرفین به حالت تعلیق در می آید و بلافاصله پس از زوال قوه قاهره طرفین مکلف به ایفاء تعهدات خود با شرایط و در مدت مقرر مطابق مفاد این قرارداد خواهند بود . بدیهی است مدت از زمان زوال قوه قاهره احتساب خواهد شد.»

آیا نوسانات شدید اقتصادی به عنوان قوه قاهره محسوب می گردند؟ به نظر اغلب صاحب نظران و حقوقدانان نوسان شدید قیمت ارز را نمی توان از مصادیق قوه قاهره برشمرد، زیرا طبیعت تجارت اقتصادی ریسک را دارد. لذا قوه قاهره ای رافع مسئولیت است که به هیچ نحوی از انحاء قابل دفع و نفی نباشد. صرف دشواری یا گرانی عامل توجیه و رفع مسئولیت متعهد نخواهد بود، مع الوصف بهتر است عبارت ذیل را برای مقصود فوق در قرارداد گنجانند:

«نوسانات اقتصادی و افزایش و کاهش نرخ ارز و تغییرات نرخ تورم و تحریم های اقتصادی یا وضع تعرفه های گمرکی جدید از نظر اجرای مفاد این قرارداد از مصادیق قوه قاهره محسوب نمی شود.»

دوم- شیوه های جبران خسارت توسط متعهد:

هنگامی که متعهد به غیر از قوه قاهره تحت هر عنوان دیگر از انجام تعهداتش امتناع کند دو مسئله در پیش رو دارد یکی مسئله انجام اصل تعهد، دیگری موضوع جبران خسارت وارده ناشی از عدم انجام یا تاخیر در ایفاء تعهد که قبلاً طرفین مذاکره باید در قرارداد تحت عنوان ذیل آنرا پیش بینی کنند.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

- ۱- انجام موضوع تعهد از طرف متعهدله به خرج متعهد: در این حالت متعهدله بدون رعایت صرفه جویی که امکان داشت متعهد در انجام تعهد انجام دهد راساً موضوع تعهد را بخرج متعهد انجام می دهد، این وضعیت را با عبارت زیر در قرارداد می توان پیش بینی کرد:
- «در صورتی که متعهد، موضوع قرارداد را انجام ندهد متعهدله راساً در این مورد اقدام خواهد کرد و متعهد مکلف است هزینه های انجام شده را کلاً پرداخت کند. متعهد حق اعتراض به میزان هزینه های انجام شده یا نحوه انجام کار را نخواهد داشت.»
- تبصره- انجام تعهد به نحو یا مشخصات و شرایطی خواهد بود که در قرارداد پیش بینی شده و متعهد له به تغییر کمی و کیفی کار مجاز نیست.
- ۲- تعیین خسارت روزانه: طرفین قرارداد می توانند یکی از موارد قرارداد را به این موضوع اختصاص دهند.
- «متعهد مکلف است که بابت هر روز تاخیر در انجام تعهد یک میلیون ریال به طرف مقابل بپردازد. پرداخت این وجه تکلیف متعهد را نسبت به انجام اصل تعهد ساقط نمی کند و وی در هر حال باید تعهد را انجام دهد.»
- تبصره- پرداخت این وجه تا زمانیکه تعهد اجرا نشده، ادامه خواهد یافت، ولو اینکه مبلغ پرداختها از کل مبلغ استثنائی متعهد بابت انجام قرارداد فراتر رود.
- ۳- تعیین خسارت روزانه و انجام تعهد و خرج متعهد: این حالت جمع بین دو حالت قبلی است این وضعیت را می توان با عبارت ذیل در قرارداد پیش بینی کرد:
- «در صورتی که متعهد از اجرای قرارداد خودداری کند متعهدله می تواند راساً به هزینه متعهد به اجرای مفاد قرارداد اقدام نماید. ضمناً متعهد مکلف است که بابت هر روز تاخیر در اجرای تعهد مبلغ یک میلیون ریال به متعهدله بپردازد.»
- تبصره یکم- مشخصات کمی و کیفی کار به شرح پیش بینی شده در قرارداد خواهد بود.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

تبصره دوم- هنگامی که متعهدله متوجه شود متعهد عملیات اجرا را در تاریخ پیش بینی شده انجام نداده یا آن را آغاز و سپس قطع کرده بوسیله اظهار نامه از متعهد تقاضای ادامه و شروع عملیات اجرایی می کند. در صورت عدم توجه متعهد، متعهدله وضع موجود کار را با جلب نظر کارشناس تامین دلیل، بلافاصله نسبت به انجام تعهد اقدام خواهد کرد. بدیهی است مدت اجرای کار در این حالت نباید از مدتی که کارشناس تامین دلیل برای تکمیل کار تعیین می کند به علاوه ۱۰ درصد تجاوز کند.

تبصره سوم- جریمه تاخیر از روز ابلاغ اظهار نامه بر عهده متعهد مستقر خواهد شد.

۴- پرداخت خسارت مقطوع: چنانچه در قرارداد پیش بینی شود مبلغ معینی به عنوان خسارت از جانب متعهد به متعهدله پرداخت گردد که این پرداخت می تواند بدل انجام تعهد باشد یا نباشد بدین منظور عبارت زیر را می توان در قرارداد گنجانند:

«در صورتیکه متعهد از اجرای قرارداد امتناع کند مکلف است مبلغ ده میلیون ریال بابت خسارت مقطوعاً پرداخت کند که پرداخت این وجه مسقط تکلیف متعهد به اجرای اصل تعهد نیست.»

تبصره- در این حالت هزینه کار نباید از هزینه مقرر در قرارداد به علاوه.....٪ (درصد) تجاوز کند.

۸- تضمین پیش پرداخت و حسن انجام کار

در هنگام انعقاد قرارداد بویژه اگر موضوع آن انجام کار یا ساختن چیزی باشد برای متعهدله همواره این شک و تردید وجود دارد که ممکن است متعهد به قول و قرار خویش عمل نکند و یا در انجام آن تاخی ر روا دارد. بدین منظور متعهدله بنیان قرارداد را با طرح موضوع اخذ تضمین و نهایتاً تصویب و انعکاس آن در قرارداد مستحکم می نماید.

تضمین به دو نوع منقسم می شود: ۱- تضمین پیش پرداخت ۲- تضمین حسن انجام کار

الف- تضمین پیش پرداخت:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

معمولاً ضمن امضای قرارداد مبلغی به عنوان پیش پرداخت یا بیعانه (اگر موضوع خرید و فروش باشد) به متعهد یا فروشنده پرداخت می‌شود. طبعاً مطابق توافق طرفین مبلغ پیش پرداخت باید در مسیر اجرای قرارداد هزینه گردد. حال اگر این چنین نشود تکلیف چیست؟ برای حل این مشکل فقط اخذ تضمین پیش پرداخت کارساز است که این تضمین امکان دارد ضمانت نامه بانکی، چک و یا سفته باشد. معتبرترین تضمین، ضمانت نامه بانکی و متزلزلترین تضمین، سفته است که برای روشن شدن مطلب هر یک از آنها را مختصراً توضیح می‌دهد:

۱- **ضمانت نامه بانکی:** سندی است که به موجب آن بانک در مقابل ذینفع (متعهدله) ضمانت نامه متعهد می‌شود به محض و صرف اعلام او مبلغ ضمانتنامه را به وی بپردازد. بنابراین متعهدله به محض اینکه احساس خطر نمود، وجه ضمانت نامه را وصول می‌کند و این متعهد است که باید با اقامه دعوی در دادگاه گرفتاریهای هزینه - های دعوی حقوقی را متحمل و متقبل شود.

۲- **چک تضمینی:** چک همیشه قابل وصول است اما چون تاریخ ندارد فاقد جنبه کیفری است. بنابراین متعهدله می‌تواند در صورت تخلف متعهد، چک تضمینی بدون تاریخ او را مورخ کند و با صدور اجراییه نسبت به وصول آن اقدام نماید، بدیهی است در صورت اعتراض متعهد به وصول وجه چک باید از طریق محاکم قضایی و اقامه دعوی موضوع را پیگیری کند.

۳- **سفته:** هنگامی که تضمین پیش پرداخت سفته باشد، متعهدله ناچار است برای وصول آن اقدام به واخواست کردنش نموده و سپس با طرح دعوی حقوقی نسبت به مطالبه وجه اقدام کند. در این حالت برخلاف موارد قبل طرح اقامه دعوی برعهده متعهدله است نه متعهد

ب- تضمین حسن انجام کار

هنگامی که ساختمانی احداث یا کارخانه‌ای نصب می‌شود، مشخص نیست که استحکام و کارایی آن تا چه اندازه است. بهترین شیوه برای رفع تردید و تبدیل آن به اطمینان این است که تضمین حسن انجام کار را به عنوان یکی از موارد توافق در قرارداد تعبیه نمود.

کارگاه اصول و فنون مذاکره

این تضمین که به صورت ضمانت نامه بانکی، چک، سفته و یا وجه نقد است بدین منظور اخذ می شود که در صورت لزوم در دوره نگهداری و پس از تحویل موقت کار از آنها استفاده گردد. روش متعارف در اخذ تضمین به صورت ضمانت نامه بانکی، چک و سفته بطور کلی همان ضوابطی است که در تضمین پیش پرداخت اشاره رفت.

تفاوتی که میان تضمین پیش پرداخت با حسن انجام کار وجود دارد این است که در حسن انجام کار تضمین به صورت نقدی می باشد. در این حالت در هر یک از پرداختهایی که به متعهد انجام می گیرد مبلغ معینی کسر و نزد متعهدله حبس و نگهداری می شود. این مبلغ پس از پایان دوره نگهداری به متعهد پرداخت خواهد شد بدیهی است اگر در دوره نگهداری موجبی برای انجام هزینه های تعمیر، ترمیم و رفع عیب از کار پیش آید از این محل پرداخت می گردد. لذا برای پیش بینی این قسم از تضمین در قرارداد ذکر عبارت ذیل بی فایده نخواهد بود:

«ده درصد از مبلغ هر یک از صورت وضعیتهای متعهد پس از قطعی شدن، کسر و در نزد متعهدله نگهداری خواهد شد. وجه پس از انقضای دوره نگهداری و تحویل قطعی کار پس از کسر هزینه های انجام شده در دوره نگهداری و متعهد تادیه می گود.»

۹- دوره نگهداری و ضمانت

در قرارداد که اغلب موضوعشان ساخت و تحویل شیء یا نصب دستگاهی است، پیش بینی می گردد که متعهد مکلف است عیوب و اشکالاتی را که در دستگاهها یا ساختمانها بروز می کنند بدون دریافت وجه برای مدت معینی برطرف کند. معمولاً شرط می شود در صورت تاخیر یا استتکاف متعهد، متعهدله رأساً و به حساب متعهد اشکال موجود را برطرف کند. البته در این موارد آنچه که تبرعی و مجانی است صرفاً انجام کار و تعمیرات است لکن هزینه قطعات و مواد مصرف شده به عهده متعهدله خواهد بود. بنابراین برای پیش بینی این مورد در قرار داد گنجانیدن عبارت ذیل است:

کارگاه اصول و فنون مذاکره

«تعمیر، نگهداری و رفع اشکالات احتمالی ساختمانهای موضوع قرارداد به مدت شش ماه پس از تحویل موقت به عهده متعهد است و از این بابت دستمزدی دریافت نخواهد شد. در صورت وقوع این مورد، متعهدله مراتب را به متعهد اطلاع می‌دهد. و متعهد مکلف است ظرف مدت حداکثر ۲۴ ساعت از تاریخ اطلاع نسبت به ترمیم و رفع اشکال پیش آمده اقدام کند. والا متعهدله می‌تواند راساً نسبت به رفع مشکل اقدام و هزینه آن را از متعهد دریافت کند.»

۱۰- حل اختلاف ناشی از قرارداد

یکی از راههای حل اختلاف ناشی از قرارداد «داوری» است که طرفین می‌توانند با عنایت به ماده ۶۳۲ قانون آیین دادرسی مدنی جمهوری اسلامی ابهامات و اختلافات خویش را قبل از مراجعه به دادگاه مرتفع سازند. منظور از داوری این است که کسی یا کسانی با انتخاب طرفین قرارداد در مورد رسیدگی به اختلاف اخذ تصمیم نمایند.

رای داور از طریق دادگاهی که صلاحیت رسیدگی به اصل موضوع را دارد ابلاغ و اجرا می‌شود.

سوم- مبادله متن قرارداد

پس از اتمام جلسات مذاکره برای اجرای توافق طرفین، که در صورت جلسه توافقات مندرج است، اصولاً باید قرارداد تنظیم و مبادله گردد.

با امضای قرارداد، توافقات طرفین قابلیت اجراء و دارای آثار و تبعات موثر قانونی خواهد بود، که قاعدتاً متن قرارداد در موسسان دولتی و خصوصی قبل از امضاء جهت پاراف نهایی به اداره حقوقی و امور مالی ارسال می‌شود. پس از تایید واحدهای مزبور امضای قرارداد توسط شخص صلاحیتدار صورت می‌گیرد.

معمولاً قرارداد با عبارات زیر خاتمه می‌دهند:

«این قرارداد در تاریخ..... در نسخه که همه در حکم واحد است تنظیم، امضاء و بین طرفین مبادله گردید.»

چهارم- نظارت بر اجرای مفاد قرارداد

منظور از کنترل این است که فعالیتی را که در توافقات پیش بینی شده با عملیات و اقدامات انجام شده مقایسه و در صورت اختلاف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع آن مبادرت شود.

بدیهی است برای اجرای مطلوب مفاد قرارداد با توجه به اهمیت موضوع، یک نفر کارشناس متخصص تعیین می-کنید تا وی وضعیت اجرایی و میزان پیشرفت مراحل مختلف را گزارش نماید . در صورت عدم رعایت مفاد قرارداد، جلسه بهبود وضعیت اجرایی تشکیل می گردد تا بدین ترتیب طرف مقابل نسبت به اصلاح امور و رعایت دقیق توافقات بعمل آمده ملزم شود.