



**Principles and techniques of negotiation**

# اصول و فنون مذاکره

ویرایش 1/2

مدرس: سید مهدی قریشی

**Ma.Ghorashi@Gmail.com**

**www.Ghoreishy.ir**

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

2	..... مقدمه
2	..... انواع مذاکره
4	..... ویژگی های مذاکره غیر رسمی
4	..... ویژگی های مذاکره کننده
6	..... تعارض
8	..... تدابیر مقدماتی و موثر در مذاکره
8	..... الف - پیش بینی های قبل از جلسه
13	..... روش مذاکره مبتنی بر مواضع
14	..... روش مذاکره مبتنی بر اصول
15	..... ادراک در مذاکره
17	..... ارتباطات در مذاکره
19	..... چهار مانع در راه اندیشیدن به انتخاب های متنوع
21	..... تعیین دستور جلسه و محل مذاکره
27	..... ب - عوامل مؤثر در روند مذاکره
29	..... عناصر فرایند ارتباطات
30	..... عوامل باز دارنده ارتباط
31	..... عوامل مؤثر در ارتباط
33	..... شناخت ویژگی های شخصیتی طرف مذاکره
36	..... ارتباط غیر کلامی
40	..... کنترل احساسات
41	..... اصول پیشرفته حل اختلافات نظر
45	..... پیشنهاد نهایی
46	..... بزرگنمایی مسائل کم اهمیت
46	..... ایجاد انعطاف در پذیرش طرف
46	..... طرح قرارداد استاندارد
47	..... آخرین تقاضا
47	..... امتیاز گرفتن تدریجی
47	..... استناد به مذاکرات گذشته
47	..... شیوه مهار مذاکره کننده سرسخت
50	..... اقدامات نهایی و نظارتی
51	..... نحوه تنظیم صورتجلسه

## مقدمه

آشنایی و تسلط 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. کلمه مذاکره در زبان فارسی به صورت مصدر عربی باب مفاعله به معنای "با کسی در خصوص موضوعی گفتگو کردن" 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:

- مذاکره جریانی است که با به کار بردن آن نیازهایمان را تأمین می‌کنیم.
- مذاکره معمولاً بین افراد جامعه، سازمان‌ها و شرکت‌ها صورت می‌پذیرد.
- مذاکره وسیله‌ای است برای برقراری ارتباط سازمان یافته میان اشخاص حقیقی و حقوقی به منظور نیل به توافق.
- 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 همکاری یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود بکوشند و این مهم را که گویای استقلال متقابل آنهاست، به صورت ضوابط و شرایط قراردادی در آورند.
- مذاکره مفهومی فراتر از یک اصطلاح و واژه دارد و در حقیقت برای اینکه مذاکره را به عنوان وسیله نیل به اهداف خویش به کار گیریم باید آن را در قالب فرآیند و برنامه طراحی کنیم.
- فرایندی است بسیار پیچیده که بین دو جبهه در دفاع از منافع خود و یا دیگران انجام می‌شود در این فرایند عوامل محیطی، عوامل انسانی، فرهنگی و اجتماعی سیاسی و جغرافیایی و... بر روند نتیجه آن تاثیر می‌گذارد.
- فرایند تشخیص و تصریح مواضع در تأمین خواسته های یک یا چند طرف مذاکره همراه با تبادل امتیازات بزرگ و کوچک مادی و معنوی در یک دوره زمانی خاص را که به وسیله نمایندگان یا افراد خاص انجام میشود را مذاکره گویند.

## مفهوم محتوایی مذاکره

- مذاکره مبتنی بر گفت و شنود است (هم باید گوینده خوبی باشی هم باید قدرت خوب شنیدن را داشته باشی)
- همیشه منافی در میان است که طرفین حاضرند در قبال آن چانه زنی کنند (بهای آن را پرداخت کنند)
- شناخت نیازمندی های طرف مقابل و پیش بینی راه کارها و عکس العمل های مقابل در حالتی که منافع دو طرف تأمین شود از محتوای مذاکره است

## انواع مذاکره

مذاکره در زمینه مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ماهیت و شکل متنوعی دارد و همین امر باعث می‌شود تا از درجه

اهمیت متفاوتی نیز برخوردار گردد. با این همه، مذاکره را می‌توان در یک تقسیم‌بندی به دو دسته رسمی و غیر رسمی تفکیک کرد.

**مذاکره رسمی (سازمان یافته):** به آن دسته از مذاکراتی گفته می‌شود که مذاکره‌کنندگان به کمک برنامه اجرایی دقیق به صورت فردی یا گروهی برای نیل به توافق در جلسات متعدد به بحث و تبادل نظر می‌پردازند که ماحصل گفتگو در چارچوب صورتجلسات و قرارداد تنظیم و مبادله می‌گردد. برنامه اجرای مذاکره رسمی عبارت است از:

- ✓ تعیین و تشریح هدف مذاکره
  - ✓ فراهم آوردن اطلاعات و اسناد
  - ✓ شناسایی و ایجاد ارتباط با اشخاص تأمین‌کننده هدف
  - ✓ شناسایی خصوصیات شخصی و سازمانی طرف مذاکره
  - ✓ شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای طرف مذاکره
  - ✓ حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیات مذاکره
  - ✓ تعیین دستور جلسه و محل مذاکره
  - ✓ پیش‌بینی روش مذاکره
  - ✓ رویارویی و گفت‌و شنود
  - ✓ پذیرش و توافق
  - ✓ امضای صورت جلسه یا قرارداد
- \* ویژگی‌های مذاکره رسمی:

- (1) مذاکره رسمی دارای تشریفات خاصی است و از برنامه اجرایی سازمان یافته‌ای پیروی می‌کند.
- (2) مذاکرات 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.
- (3) طرفین مذاکره ممکن است پیرامون محورهای مختلف موضوع، چندین جلسه به بحث و گفتگو بپردازند که برای هر جلسه صورت جلسه آن تنظیم و به امضاء طرفین می‌رسد.
- (4) چنانچه مذاکره رسمی به تنظیم صورت جلسه، توافق‌نامه یا قرارداد منتهی شود، مفاد اسناد مذکور مطابق قوانین بدون کشور برای طرفین لازم الاجرا خواهد بود.

**مذاکره غیر رسمی (آزاد):** به مذاکراتی گفته می‌شود که مذاکره‌کنندگان از برنامه اجرایی دقیقی پیروی نمی‌کنند و به صورت فردی یا گروهی به بحث و گفتگو می‌پردازند که ماحصل گفتگوی آنان اغلب بدون نبوده و طرفین نسبت

به انجام توافقات تعهد اخلاقی دارند.

### \* ویژگی‌های مذاکره غیر رسمی:

- (1) این گونه مذاکره از تشریفات و برنامه سازمان یافته‌ای پیروی نمی‌کند.
- (2) این نوع مذاکره به صورت فردی یا گروهی صورت می‌گیرد و در صورت گروهی بودن اعضای گروه نسبت به وظیفه خود اطلاع کافی ندارند.
- (3) جلسات این گونه مذاکرات متعدد نبوده و در اولین جلسه نتیجه آن برای طرفین مشخص می‌گردد.
- (4) نتایج این گونه مذاکره اغلب منجر به تنظیم صورت جلسه یا قرارداد نمی‌گردد و به لحاظ شفاهی بودن، اجرای
- (5) 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 تأمین نیازهای آنان به کار می‌رود. بنابراین افرادی که جهت انجام مذاکره برای شرکت در جلسات انتخاب می‌شوند باید دارای خصوصیات شخصیتی مناسبی باشند. منظور از واژه "شخصیت" ویژگی‌ها و گرایش‌های نسبتاً ثابت و پایداری است که موجبات تشابه یا تفاوت در طرز تفکر، احساس و عمل افراد را فراهم می‌سازد. در اینجا به عمده‌ترین ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌هایی که مذاکره کننده باید دارا باشد اشاره می‌کنیم:

- 1- هوش و استعداد: مذاکره کننده باید از هوش و آفری برخوردار باشد تا بتواند مأموریت خویش را به نحو احسن انجام دهد. منظور از هوش این است که مذاکره کننده هنگام برخورد با مشکل، بهترین و مطلوب‌ترین راه را برگزیند. به طور کلی هوش، استعدادی است که یک شخص در مواقع مختلف و مسائل گوناگون از خود نشان می‌دهد.
- 2- توانایی تجزیه و تحلیل: مذاکره کننده 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 کننده نباید به خواسته و نظریات طرف مذاکره قضاوت سطحی و عجولانه داشته باشد بلکه او باید با کنجکاوی و تیزبینی به عمق مواضع وی پی ببرد.
- 3- التزام عملی به اخلاق: مذاکره کننده باید سابقه دین‌داری، تقوی و ایمان را به نحو کامل دارا باشد و به عبارت دیگر به موازین اخلاق اسلامی، تعهد عملی داشته باشد. با فرهنگ انسان‌های مؤمن خو گرفته و اخلاق اسلامی در جان او نشسته باشد. با وجود این ویژگی است که مذاکره کننده در مقابل ترغیب و پذیرش پیشنهادها غیر اخلاقی، خلاف منافع و مواضع طرف ایستادگی می‌کند.

4- آینده‌نگری: یکی از ویژگی‌های مذاکره‌کننده آینده‌نگری است، در این باره امام علی (ع) می‌فرماید: "در هر کاری تأمل 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 پیش‌بینی 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.

5- 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 مذاکره‌کننده 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 زمان‌بندی 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.

6- زیرکی و راز داری: مذاکره‌کننده باید از ویژگی‌هایی چون زیرکی و رازداری نیز برخوردار باشد. او در رویارویی با مخاطب خود، باید شنونده خوبی باشد و برحسب طبقه‌بندی اطلاعات در رویارویی با مخاطب گاه تودار و گاه صریح و رک گو جلوه کند. منظور از زیرکی بدان معنی نیست که مذاکره‌کننده دروغ، فریب و نیرنگ را پیشه سازد بلکه مذاکره‌کننده موفق نباید برای توفیق، به تعهدات دروغین و غیرواقعی روی آورد. اگرچه امکان دارد که این حرکت (تعهدات دروغین) او را به ظاهر پیروز کند اما در نهایت اثرات نامطلوبی برای اعتبار وی یا سازمان متبوعش به جای خواهد گذاشت. منظور از زیرکی این است که مذاکره‌کننده به نحو مقتضی و با ظرافت خاصی از ارائه اطلاعاتی که افشای آن به ضرر اوست طفره رفته مسائل را به گونه‌ای وانمود کند که مقصود حاصل گردد. مذاکره‌کننده باید دقت کند در جریان گفتگو از دادن اطلاعات طبقه‌بندی شده و محرمانه خویش یا سازمان متبوع امتناع کند زیرا طرف مقابل مترصد است که از لابه لای سخنان مذاکره‌کننده نکاتی را کشف و به‌عنوان ابزاری برای تحمیل خواسته نامشروع یا موضوع تبلیغات استفاده کند.

7- خلق نیکو: امام باقر (ع) می‌فرماید: "خوشرویی و چهره گشاده وسیله کسب محبت (مردم) و سبب نزدیک شدن به خداست و ترش‌رویی سبب نفرت (مردم) و دوری از خدا می‌گردد." فطرت و نهاد انسان به گونه‌ای است که تحت تأثیر اخلاق پسندیده دیگران قرار می‌گیرد و در مقابل آن واکنش مثبت نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، به همان اندازه که انسان از خوشرویی، گشاده رویی و چهره مطبوع و باز اشخاص لذت می‌برد متقابلاً از افراد اخمو، ترش‌رو و بدخلق بیزار است. بنابراین مذاکره‌کننده باید نمادی از ادب، وقار، متانت و

سایر ویژگی‌های نیکوی اخلاقی باشد و خود را از هرگونه رذایل اخلاقی منزّه سازد.

8- سلامت روانی: مذاکره‌کننده 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.

9- بیان و نگارش: فصاحت و بلاغت در بیان توسط مذاکره‌کننده سبب نفوذ و تسلط او بر طرف مقابل و فضای حاکم بر جلسه می‌شود. از آنجا که پس از پایان گفتگو و توافق طرفین، مرحله نگارش توافقات در قالب صورت جلسه یا قرارداد فرا می‌رسد، مذاکره‌کننده باید از فن نگارش آگاهی داشته باشد، به هر حال مفاد صورت جلسه یا قرارداد باید قابل فهم و بدون غلط دستوری باشد.

10- اتکای به نفس: مذاکره‌کننده 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، تأثیر به‌سزایی در افزایش اعتماد به نفس او خواهد داشت.

11- خلاقیت: ابتکار عمل و خلاقیت صفتی است که مذاکره‌کننده را در تنگناها کمک می‌کند تا وی در چاره‌جویی و چاره‌اندیشی 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 پوآنکاره ریاضیدان بزرگ فرانسوی می‌گوید: "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.

## تعارض

وقتی احساس نیاز به مذاکره پیدا میکنیم که تعارض و اختلاف نظر یا اختلاف سلیقه در روش‌ها و شیوه‌ها برای رسیدن به یک یا چند هدف بین افراد یا گروه‌ها به وجود می‌آید.

## سطوح مختلف تعارض

- سطح تعارض درون فردی: تعارض در ذهن افکار و ضمیر خود آگاه و ضمیر ناخودآگاه فرد
- سطح درون گروهی: در یک گروه بین اعضاء که اختلاف سلیقه یا روش در رسیدن به یک هدف دارند به وقوع می‌پیوندد
- تعارض بین چند گروه: این نوع تعارض ممکن است بین چند قوم، طایفه، و نژاد مختلف به وجود آید



### مدیریت تعارض:

تعارض می تواند جنبه منفی و تخریب کننده داشته باشد یا می تواند جنبه سازنده و پیش برنده داشته باشد به نحوی که بصورت فرآیندی مدیریت شود تا به تضاد (یعنی مخالفت در هدف تبدیل نشود)

### مزایای مدیریت تعارض:

- 1) تلاش برای پیدا کردن علت تعارض که می تواند تعیین کننده نوع برخورد و راه حل هایی برای حل تعارض باشد
- 2) تعارض موجب افزایش انرژی کارکنان می شود بی حوصلگی، وظایف یک نواخت باعث کسالت کارکنان می شود
- 3) تعارض به نوعی ارتباطات و رقابت جدید و موثری را تولید می کند روحیه تلاش بیشتر برای کسب پست بالاتر ارتقاء شغلی اعتبار اجتماعی پاداش مالی و منصب و شخصیت می شود
- 4) تعارض می تواند سالم و سازنده باشد تا از طغیان خشونت عصبانیت فشارهای روحی و روانی کارکنان کاسته شود
- 5) تعارض می تواند زمینه آموزش را فراهم آورد و به نوعی سبب جلب مشارکت سایر کارکنان را فراهم آورد
- 6) پس از فروکش کردن تعارض و رقابت سازنده محیطی قوی تر شرایطی سالم تر و پویایی بهتری دربستر سازمان فراهم می آید.

### پنج راهبرد اساسی در مدیریت تعارض که منجر به مذاکره می شود:

1. رفتار تهاجمی: مقابله مستقیم با تعارض
2. رفتارهای تسلیم شدن: قبول و همراهی با تعارض
3. اجتناب پذیری: پرهیز از دخالت تعارض
4. رفتارهای مصالحه و پیدا کردن راه حل های مشترک (همگرایی و همراهی)
5. رفتارهای سازشگرانه: صرف نظر کردن از منافع و حقوق خود در مقابل تعارض



## تدابیر مقدماتی و موثر در مذاکره

### الف - پیش‌بینی‌های قبل از جلسه:

1- **تعیین و تشریح هدف:** اصولاً اهداف از دیدگاه‌ها، خواسته‌ها و ضرورت‌های مورد نظر انسان نشات می‌گیرد. بر همین اساس هدف هر مذاکره عبارت است از: "نقطه‌ای که کوشش‌های مذاکره‌کننده معطوف به رسیدن به آن است" هدف شما در مذاکره هنگامی قابل دسترس است که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- مشخص و جزئی
- واقع بینانه
- قابل سنجش
- مکتوب
- دارای محدودیت

مسئله در فرآیند مذاکره، بدون تعیین هدف نه تنها توفیقی بدست نمی‌آوردید، بلکه امکان دارد مغلوب القائات طرف مقابل نیز واقع و متحمل خسارات فراوان مادی و معنوی شوید. چنانچه شما در روشن نمودن هدف‌های خویش ناتوان باشید و نتوانید استراتژی مذاکره خود را معین کنید، در مقابل طرف مذاکره که این سیاست را اندیشیده، آسیب پذیر می‌شوید 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 پیش‌بینی نمایید و حرکت‌های بعدی و انتخاب‌ها و راهکارهای او را حدس بزنید. چنانچه حضرت علی (ع) می‌فرمایند: "کسی که در طریق یک هدف نباشد حیل‌های دیگران او را شکست می‌دهد" همواره باید در ذهن این فکر را زنده نگاه دارید که انعطاف‌پذیری در اهداف از پیش تعیین شده در مقابل نقطه نظرات و پیشنهاد‌های منطقی طرف مذاکره، سبب افزایش قدرت تخیل، ابداع و ابتکار می‌گردد، و شما را در رد شرایط نامطلوب و قبول شرایط مطلوب یاری می‌بخشد. اگر نسبت به اهداف خویش هیچ‌گونه انعطاف‌پذیری 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 موضع‌گیری منطقی در جریان مذاکره باید اولویت‌های اصلی و فرعی اهداف را بدین ترتیب تقسیم‌بندی 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 تحمل‌اند و می‌توانید به‌عنوان 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 بدست آوردن اهداف از پیش تعیین شده با طرف مقابل به توافق نرسیدید چه خواهید کرد؟ آیا موفقیت بهتری پیدا می کنید؟ آیا وضعیت شما یا دسترسی به اهداف به مخاطره می افتد؟ برای پاسخ به این سؤالات بررسی های زیر را بعمل آورید:

- 1) فهرستی از اقداماتی که در صورت نرسیدن به توافق می توان انجام داد تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر در فروش منزل مسکونی خویش با خریدار به توافق نهایی نرسیدید، آیا می توانید فروش منازل را تا مدت زمان مدیدی متوقف کنید؟ آیا می توانید به جای فروش، آن را اجاره دهید؟ آیا می توانید نوع کاربری را از مسکونی به تجاری تغییر دهید؟ آیا در صورت عدم فروش، احتمال سقوط قیمت وجود دارد؟
- 2) از مجموعه راه حل ها و امکانات موجود، چند امکان را که نوید بخش تر و تأمین کننده اهداف ناکام است انتخاب و به بررسی جزئیات آن پردازید. بنابراین اگر تصمیم گرفتید در صورت عدم توافق برای فروش با 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 ..

**2- جمع آوری اطلاعات و سند:** منظور از اطلاعات برداشت هایی است از تجارب، معلومات، منابع بیرونی تحقیقات که مهارت های مورد نیاز آن عبارت است از فکر خلاق، شناسایی داده های مرتبط با موضوع، جمع آوری داده های موثق و معتبر، داده های ساختار با توجه منطقی شناسایی خلا 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 می دهد، داشتن اطلاعات سبب از بین رفتن شک و تردید در تصمیم گیری و برقراری ارتباط مؤثر و تقویت بنیه اعتماد به نفس شما می گردد. چنانچه پیامبر اکرم (ص) می فرمایند: "هر کسی کاری را بدون علم و آگاهی انجام دهد فساد می کشد که از آن ناشی می شود بیش از اصلاحی است که از آن بدست می آید". اطلاعات جمع آوری شده هنگامی قابل استفاده است که دارای ویژگی های زیر باشد:

- 1- صحت و دقت: اطلاعات باید درست و صحیح باشد و موضوع مذاکره را به دقت تعریف کند.
- 2- به موقع و سریع: اطلاعات باید در هر زمان که نیاز است بدون فوت وقت قابل دسترسی باشد.
- 3- ارتباط: اطلاعات باید روزآمد، مرتبط و مناسب با موضوع مذاکره باشد. اطلاعات که در یک زمان خاص دارای ارزش است امکان دارد در زمان دیگری ارتباط با موضوع مطروحه تلقی شود.
- 4- کامل بودن: باید کلیه جزئیات لازم را برای درک نیاز و هدف مذاکره به شما منتقل کند.
- 5- تناوب: اطلاعات باید متناوباً شما را از آخرین رویدادهای روز و مرتبط به موضوع مطلع کند.
- 6- محدوده زمانی: باید کاملاً معلوم و مشخص گردد اطلاعات بر فعالیت ها و رویدادهای گذشته نظر دارد یا حال و آینده.
- 7- دامنه و قلمرو: باید معین گردد که اطلاعات با چه وسعتی موضوع مذاکره را شامل می شود.

8- منشأ و منبع: باید معلوم گردد که اطلاعات از سازمان‌ها و مؤسسات داخل کشور یا از شرکت‌های خارج از کشور جمع آوری شده است. در هر صورت باید منبع هر اطلاعات مشخص گردد. منابع اطلاعات عبارت‌اند از: نشریات تخصصی، علمی داخلی و خارجی، شبکه اینترنت، شبکه‌های بین‌الملل رایانه‌ای، نشریات مؤسسات بین‌الملل مثل یونیدو، فائو و نمایشگاه‌های بین‌المللی و ...

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

3- شناسایی و ارتباط با اشخاص تأمین‌کننده هدف: پس از تشریح و تجزیه و تحلیل اهداف و جمع آوری اطلاعات لازم، مراکز داخلی و خارجی تأمین‌کننده 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 حیطه دولتی می‌گنجد از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار اعلام نیاز کنید. مسلماً پس از برگزاری "مناقشه"، مؤسسات مزبور پیشنهادهايشان را اعلام می‌کنند، که قاعدتاً شما برای تصمیم‌گیری قطعی و منطقی باید جدول مقایسه‌ای از پیشنهادهاى مأخوذه تنظیم کنید. در صورت وجود ابهام برای شفاف ساختن و تکمیل اطلاعات، از سازمان‌های مزبور در صورت دسترسی بازديد کنید و پیش از جلسه مذاکره داشته باشید. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط پیشنهادی، سازمان‌های بازديد شده یکی از آنان را برای مذاکره نهایی از طریق "مذاکره‌کنندگان مجرب" مشخص ترجیح می‌دهند. در صورت بعد مسافت و عدم دسترسی به مراکز مزبور 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 بهره‌گیری از تلفن در ابتدا یا در جریان مذاکره باید نکات زیر رعایت گردد:

- ❖ قبل از مکالمه تلفنی خواست خود را بررسی و اطلاعات جمع آوری شده را مرور کنید. هیچ‌گاه بدون بررسی و تحقیق پیرامون موضوع مکالمه اقدام به مذاکره تلفنی نکنید.
- ❖ پیش از هر صحبتی خود را معرفی کنید (نام و نام خانوادگی، نوع مسئولیت، نام سازمان متبوع) سپس به‌طور مختصر و مفید منظور و مقصود اصلی از ارتباط را بیان دارید.
- ❖ زمان مناسب تماس تلفنی را در نظر داشته باشید تا با پاسخ منفی پاسخ‌دهنده مواجه نگردید.
- ❖ پس از انجام تعارفات روزمره بلافاصله به اصل موضوع پردازد. بالأخص سعی کنید طرف مقابل در مورد موضوع مورد علاقه شما بحث و گفتگو کند و درصدد نتیجه‌گیری از موضوع مورد بحث باشید.
- ❖ اگر از پاسخ‌های اولیه تشخیص دادید که مکالمه تلفنی در وقت مناسبی صورت نگرفته بلافاصله درخواست وقت ملاقات حضوری یا مکالمه تلفنی مجدد نمایید.

**4- شناسایی خصوصیات شخصیتی و سازمانی طرف مذاکره:** مسلماً برخورد با افرادی که ابعاد مختلف شخصیتی آنان را شناخته‌اید راحت‌تر انجام می‌گیرد تا سایر اشخاصی که هیچ گفتگو و تماسی با شما نداشته‌اند. بنابراین در صورت امکان تلاش نمایید اگر با طرف آشنایی قبلی نداشته‌اید، قبل از جلسه به‌طور غیررسمی با طرف مقابل گفتگوی تلفنی یا حضوری داشته باشید. در صورت عدم امکان قرار ملاقات با طرف، خصوصیات شخصیتی و رفتاری و پست سازمانی وی را از اشخاص که تاکنون با وی مذاکره داشته‌اند سؤال کنید. شناخت ابعاد مختلف و ویژگی‌های طرف مقابل از قبیل حسن شهرت، پایبندی به تعهدات در پیمان‌های مشابه، قدرت و توانایی مالی و اعتباری برای پرداخت تعهدهای مالی، بهره‌مندی از متخصصان، تجهیزات لازم برای انجام تعهد و از همه مهم‌تر، داشتن مجوز و پروانه برای انجام فعالیت مورد مذاکره بسیار ضروری است.

**5- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طرف مذاکره:** برای توفیق در مذاکره باید وضعیت موجود طرف مقابل را بررسی و تحقیق نموده و اطلاعات لازم را پیرامون آن جمع‌آوری کنید. اگر مذاکره شونده شخصی حقوقی باشد منابع و امکانات آن را که به گروه‌های کلی ذیل تقسیم می‌شوند مورد توجه قرار دهید:

- منابع مالی؛ همه منابع پولی است که یک موسسه از آن‌ها برداشت می‌کند.
- منابع فیزیکی؛ از قبیل کارخانه، تجهیزات، مکان و دسترسی به مواد خام
- منابع انسانی؛ به مهارت‌ها، پیشینه و آموزش افراد درون موسسه اطلاق می‌گردد.
- 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 آن را در چهارچوب 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 موفقیت‌آمیز گام برداشت.

**6- حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیئت مذاکره:** چنانچه به‌عنوان نماینده از جانب موسسه متبوع خود به مذاکره اعزام می‌شوید باید قبلاً بدانید که دارای چه اختیاراتی هستید و فاقد چه اختیاراتی می‌باشید. بهترین حالتی که در این مورد پیشنهاد شده است که به کمک شخص اعزام‌کننده (ترجیحاً رئیس سازمان) طرح یک تصمیم کلی را

تنظیم و سپس جزئیات آن را از مذاکرات بدست آورید. در چنین وضعیتی مشخص می‌گردد 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 کننده گفته و از شما می‌خواهد فقط در چارچوب نظرات و سیاست‌های پیش‌بینی شده وی در جریان مذاکره حرکت کنید و هرگونه توافق شما را در خارج از برنامه طراحی شده فاقد اعتبار بداند. حق مسلم شما است که در اولین جلسه قبل از هرگونه گفتگو پیرامون موضوع مذاکره از طرف معرفی‌نامه که دلالت بر حدود اختیارات اوست را مطالبه کنید. بدین منظور می‌توانید از طرف مقابل با این عبارت پرسید "معذرت می‌خواهم معرفی‌نامه‌ای که محدوده اختیارات شما را در این مذاکره مشخص می‌نماید لطف می‌فرمائید" اگر احياناً طرف 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 نگهدارید:

"بسیار خوب با این حساب به پیش طرحی رسیده ایم که هیچ کدام نسبت به اجرای 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 3 عضو باشد باید یک نفر به‌عنوان رهبر و رئیس هیئت با طرف مقابل به گفتگو پردازد، 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.

## 7- پیش‌بینی روش مذاکره: برای انجام مذاکره باید روشی برگزید که مؤثر 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 طبقه‌بندی نیست، و هر مذاکره کننده با توجه به تجربه، دانش، ویژگی‌های فردی و شخصیتی خویش و بالاخره نوع شخصیت طرف مقابل و شرایط مکانی و زمانی به مذاکره می‌پردازد، ولی به نظر می‌رسد روش‌های مذاکره با سه شیوه مشهور و شناخته شده زیر قابل تفکیک و ارائه باشد:



**الف- روش ملایم:** عده‌ای از افراد جامعه تابع روش مسالمت‌آمیز، انعطاف‌پذیر، امتیاز دادن و کوتاه آمدن، برخورد دوستانه و همراه با وقار و خودداری از درگیری و خصومت برای رسیدن به نتیجه مطلوب می‌باشند. بدیهی است با اتخاذ این روش توسط فرد، منافع طرف مقابل را بر منافع خویش ارجحیت می‌بخشد، البته به نظر می‌رسد به کارگیری این روش توسط افراد به دلایلی همچون:

وجود قرابت نسبی و سببی میان طرفین، نوع شخصیت مذاکره‌کننده بیم از تیره شدن روابط اجتماعی در صورت مقاومت و اصرار بر مواضع و منافع به کار می‌رود. شایان ذکر است انعطاف‌پذیری 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 غیردوستانه را به خدمت می‌گیرند، که مشخصه بارز آن عبارت است از تأکید بر خواسته‌ها و پیشنهادهای، عدم انعطاف‌پذیری 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 هر جا منافع در تضاد قرار گیرد در پی حصول نوعی معیار و میزان عادلانه برای طرفین می‌باشند. به عبارت دیگر، با دید منصفانه به مواضع خویش و طرف مقابل می‌نگرند و با خواسته و پیشنهادهای طرف مقابل محترمانه برخورد می‌کنند، و اگر در جریان مذاکره اختلافات سلیقه‌ای پیش آید با مشارکت و همفکری سعی در رفع اختلافات می‌نمایند. با این روش که مبنای آن بر عدالت، منطق، ملایمت، نفی سلطه‌پذیری، حيله و تقلب استوار است می‌توان به اهداف خویش نائل آمد. مذاکره موفقیت‌آمیز این نیست که انسان سعی نماید بهترین امکان را با تضييع حق دیگری برای خویش بدست آورد، بلکه موفقیت در این است که اهداف و منافع عادلانه خویش را براساس عدل، انصاف و تحکیم رابطه اجتماعی بدست آورد. مسلماً برای توفیق در مذاکره به کارگیری روش سوم عاقلانه و عادلانه‌تر به نظر می‌رسد. زیرا با بهره‌گیری از این روش، توافقات حاصل از آن معقول، مؤثر (خواست مشروع و بر حق طرف رعایت شود، اختلافات منصفانه رفع گردد، توافق با دوام و منافع طرفین در نظر گرفته می‌شود) و باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین می‌گردد.

### روش مذاکره مبتنی بر مواضع

هر روش مذاکره را با سه معیار می‌توان ارزیابی کرد:

- 1- می‌بایست منتهی به یک توافق معقول شود.
- 2- باید مؤثر و کارا باشد.
- 3- باید به بهبود روابط طرفین کمک کند.

➤ پافشاری روی مواضع به یک توافق غیر معقول منتهی می‌شود

هنگامی که مذاکره‌کنندگان روی مواضع خود چانه می‌زنند، خود را در تار و پود این مواضع محبوس می‌کنند. در این جا دیگر حصول توافق مطرح نیست، بلکه هدف دفاع از حرمت است و کوتاه نیامدن از آنچه اعلام شده.

### ➤ 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 بلکه ممکن است منجر به امتیاز خواهی بیشتر شود.

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

چانه زدن روی مواضع به صورت کشمکش بین خواسته های طرفین در می آید. هر یک از طرفین از طریق اعمال فشار سعی می کند دیگری را وادار به تغییر مواضع و تسلیم شدن به نظریات خود کند. حاصل جز رنجش و عصبانیت نیست. 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 رسانده و مشخص نیست به چه کسی باید امتیاز بدهیم و چه کسی در ازای آن به ما امتیاز خواهد داد.

### ➤ خوش خویی کارساز نیست

رفتار آرام و دلنشین، توأم با امتیاز دادن ها و اعتماد به طرف مقابل، گرچه موجب تسریع در رسیدن به توافق می شود و در محیط های خانوادگی و دوستانه کاربرد دارد، اغلب منجر به توافقی معقول نمی شود. چرا که اساس حفظ روابط و حریم هاست. مهم تر اینکه در مذاکره با یک طرف سرسخت، همواره ناچار به 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 می شود. در سطح اول موضوع مورد مذاکره اهمیت دارد و در سطح دوم، بر روش برخورد با ماهیت موضوع مذاکره تمرکز می شود. این سطح دوم، از آنجا که ناخود آگاه انجام می شود، اغلب از نظر دور می ماند. باید بازی را عوض کنیم و از روش مذاکره اصولی بهره بگیریم. این روش مبتنی بر چهار نکته اساسی است:

✓ **اشخاص:** اشخاص را از مسأله جدا کنید.

✓ **منافع:** بر منافع تمرکز کنید نه مواضع

✓ **حق انتخاب ها:** پیش از اینکه تصمیم بگیرید چه کار کنید مجموعه متنوعی از طرق ممکن و راه حل های احتمالی ایجاد کنید.

✓ **معیارها:** اصرار داشته باشید که روند مذاکره براساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد.

## روش مذاکره مبتنی بر اصول

### ➤ اشخاص را از مسأله جدا کنید

همه می دانیم 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 آزرده گی شود، چه کار سخت و دشواری است. اما برای رسیدن به نتیجه مطلوب چه باید



کرد؟

### ➤ مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند

واقعیت این است که در هنگام مذاکرات، ما با نمایندگان انتزاعی سازمان‌ها سروکار نداریم، بلکه آنان نیز مانند ما انسانند، با تمام احساسات، ارزش‌های عمیق، سوابق، دیدگاه‌های گوناگون و غیرقابل پیش‌بینی 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 سوء تفاهم‌ها می‌تواند پیش‌دآوری‌هایشان را تقویت کند و مذاکرات را به یک دور باطل بکشاند. در طول مذاکره، باید دائماً از خود پرسید: آیا توجه کافی به مسأله انسان‌ها داشته‌ام؟

### ➤ هر مذاکره‌کننده‌ای دونوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی

هر مذاکره‌کننده، 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 مهم‌تر از نتیجه هر مذاکره ویژه است.

### ➤ روابط انسانی معمولاً با مسأله منافع ماهوی پیوند می‌خورد

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 حمله‌ای علیه کسی که مستقیماً درگیر با آن مسأله است تعبیر شود. دیگر اینکه افراد این تعبیرهای بی‌پایه را، در مورد قصد و هدف گوینده در مورد خود، حقیقت می‌پندارند.

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

چنانچه هر یک از طرفین بنای مذاکره را بر چانه زنی استوار کنند، هر یک موضع دیگری را به‌عنوان 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 بکنید

اگر طرفین مذاکره احساس تعهد بکنند 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. بهره‌گیری از فنون روان‌شناختی و توجه به سه عنصر اصلی ادراک، احساس و ارتباط کلید حل این مشکل است.

## ادراک در مذاکره

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. هر اندازه 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.

**1- 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 تنگ‌تر کنید و منافع خود را که روشن تر شده پیش ببرید.

**2- 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 سؤزن و بدترین تفسیر از مقاصد دیگران شد، اما این برداشت بروز ایده‌های تازه را در راستای رسیدن به توافق سرکوب می‌کند.

**3- آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید.** این وسوسه وجود دارد که طرف مقابل را مسئول مسائل خودمان بدانیم، ولی این حالت آنان را به موضع‌گیری و مقاومت می‌کشاند. می‌توانیم مسأله را با ایشان در میان بگذاریم و از آنان بخواهیم تا راه حل ارائه دهند.

**4- 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.

**5- 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.

**6- 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 رسیدن به آن نتیجه قرار دهید. با شرکت ندادن دیگران در روند تحقیقات و مستندسازی‌های خود، همواره سؤزنی را در ایشان باقی می‌گذارید، حتی اگر شرایط تفاهم نامه مطلوب و مناسب باشد.

**7- 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 مذاکره

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.

- 1- 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 به‌عنوان نماینده سازمانی باشد، همچون خود شما انسانی است با مجموعه‌ای از علایق و نگرانی‌ها.
- 2- احساس‌های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آن‌ها را طبیعی و مشروع به‌شمار آورید. با افراد طرف مقابل در مورد احساسات آن‌ها و خودتان صریحاً صحبت کنید. با این کار علاوه بر تاکید بر جدی بودن قضیه، مذاکرات را به سوی فعال بودن سوق می‌دهید. با رها شدن از زیر بار احساسات بیان نشده، آمادگی بیشتری برای کار کردن روی مسأله پیدا می‌کنید.
- 3- به طرف مقابل اجازه دهید ناراحتی‌ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد. یکی از راه‌های 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 داده‌اید که خود را مذاکره‌کننده‌ای سرسخت بدانند و در مذاکرات آزادی عمل بیشتری از سوی رؤسای خود دریافت کنند.
- 4- نسبت به برافروختگی‌های احساساتی واکنش نشان ندهید. بیرون ریختن احساسات و ناراحتی‌ها چنانچه منجر به عکس‌العمل‌های احساساتی طرف دیگر شود، می‌تواند جریان مذاکره را همراه با ریسک کند.
- 5- از حرکات سمبولیک بهره بگیرید. ارسال یک یادداشت همدردی، عذرخواهی، صرف غذا با همدیگر و چنین اعمالی باعث نزدیکی بیشتر احساسات طرفین و کمک به رسیدن به توافقی معقول است.

### ارتباطات در مذاکره

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

اول اینکه ممکن است دو طرف 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 در نیابند. و سوم اینکه ممکن است دچار سوء تعبیر شوند و از کلمات همدیگر برداشت نادرست کنند.

### برای رفع این مشکلات سه گانه چه باید بکنیم؟

- 1- فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را گفته می‌شود درک کنید: گاهی سخن آنان را برای گرفتن توضیح بیشتر قطع کنید و به این وسیله نشان دهید که به حرف‌هایشان 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.

2- 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.

3- 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 رسانده اید.

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.

### ❖ روابط کاری برقرار کنید: کار کردن 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.

### ❖ با مسأله رودررو شوید نه اشخاص: یک راه مؤثر برای طرفین این است که خود را همکاری 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.

### 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 پرسیم 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، پرسیم 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.

نیازهای اساسی انسان، قدرتمندترین منافع و خواسته‌ها 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 به‌طور سازنده در مورد منافع مذاکره کرد. اگر هم بخواهید طرف مقابل منافع شما را در نظر بگیرد، این منافع را برای آنان به‌طور صریح و روشن تشریح کنید. تمام جزییات را قاطعانه بیان کنید تا سخنان شما اعتبار بیشتری به خود بگیرد. در عین حال نشان دهید که منافع طرف مقابل را هم جدی می‌گیرید 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. 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 نتیجه‌گیری 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. با ذهن باز و پذیرای نظر دیگران، پشت میز مذاکره بنشینید. آماده باشید که در صورت موافقت طرف مقابل با نظر شما، چگونگی 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.

## برای تأمین منافع متقابل، حق انتخاب‌های متنوعی بیاندیشید

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 هر کدام 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 داده ایم، دست یابیم.

## چهار مانع در راه اندیشیدن به انتخاب‌های متنوع

1- **پیش داوری:** 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.

2- **جستجو برای راه حل واحد:** افراد درگیر در مذاکره می اندیشند که یافتن راه های متنوع وظیفه آنان نیست و تنها باید شکاف بین مواضعشان را تنگ تر کنند. این نتیجه گیری زودرس ناشی از این تفکر است که از آنجا که نهایتاً تصمیم واحدی اخذ خواهد شد، پس تفکر درخصوص راه های متنوع اتلاف وقت است.

3- **تفکر برنده - بازنده:** هریک از دوطرف این تصور را دارد که یا می برد یا می بازد - یا من در این اختلاف برنده می شوم یا شما .

4- **وجود اندیشه "حل مسأله آن ها، 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 آن ها خود باید به فکر راه هایی برای خود باشند. این مسأله ریشه در این دارد که پذیرش مشروعیت نظر دیگران اغلب با یک اکراه روانی همراه است.

### برای آفرینش انتخاب های خلاق نیازمند موارد زیر هستید:

1- آفرینش راه حل ها را از تصمیم گیری درباره آن جدا کنید:

برای تشکیل جلسات آفرینش ایده موارد زیر را رعایت کنید :

- هدف خود را تعریف کنید
- تعداد محدودی از افراد را برای شرکت در جلسه انتخاب کنید.
- محیط را تغییر دهید
- جو جلسه را غیر رسمی نگهدارید
- کسی را انتخاب کنید که جلسه را آرام و هماهنگ سازد.

همچنین ضمن جلسه مشاوره :

- شرکت کنندگان را کنار یکدیگر و رو در روی مساله قرار دهید.
- ضوابط اصلی جلسه را روشن کنید از جمله ضابطه عدم انتقاد.
- آفرینش ایده های جدید.
- ایده ها را تمام و کمال ثبت کنید.

پس از جلسه مشاوره :

- امید بخش ترین اید ها را علامتگذاری کنید.
- برای ایده های امید بخش راه های بهبود بیاندیشید
- برای ارزیابی ایده ها وقت معینی تعیین کنید
- با طرف مقابل هم مشترکاً برای آفرینش راه حل کوشش کنید.



## 8 - تعیین دستور جلسه و محل مذاکره

**اول - دستور جلسه:** شما به عنوان مذاکره کننده باید از قبل مشخص نمایید که در جلسه حول کدام محور و برای چه مسائلی با طرف مقابل به بحث گفتگو می پردازید؟ بدین ترتیب تنظیم دستور 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:

- 1) 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
  - 2) 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 استراتژیهای را که از قبل طرح ریزی شده به کار گیرید
  - 3) 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
  - 4) 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.
  - 5) در دستور اولین جلسه روی محورهای غامض و مشکل که احتمال اختلافات نظر و سلیقه ای شدید وجود دارد، بحث ننمایید، بلکه باید توافق در مورد آن را به جلسات آخر موکول کنید، این سیاست دارای مزایای زیر است:
- الف - باعث می شود در بدو امر موضع مناسبی داشته باشید و از این گذشته اگر بعداً موضع سرسختانه ای اتخاذ کردید طرف مقابل دیگر نتواند محورهایی را که قبلاً قبول کرده است رد کند.
- ب - با رعایت آن کار شما برای نیل به توافق آسان می گردد، زیرا طرف مقابل بعد از هفته ها 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، موضع گیری نمی کند و با انعطاف از خود رغبت بیشتری برای توافق نشان می دهد.
- 6) صورت جلسه مذاکره در صورتی که به توافق طرفین برسد پس از امضای آنان باید به عنوان یک سند نگهداری شود.



7) دستور جلسه در بیشتر مذاکرات بالأخص آن دسته از مذاکراتی که موضوع آن خرید و فروش کالا و خدمات

می باشد حول محورهای (کلی) ذیل می باشد:

- ✓ تشریح مشخصات و موضوع قرارداد
- ✓ مبلغ کل قرارداد
- ✓ زمان اجرای قرارداد
- ✓ تسلیم و تحویل کالا و خدمات
- ✓ تعهدات و تکالیف طرفین
- ✓ خدمات دوره نگهداری و ضمانت ها
- ✓ نوع تضمینهای حسن انجام کار و پیش پرداخت
- ✓ تعیین مبلغ خسارت ناشی از عدم انجام تعهد
- ✓ انتخاب داور یا داوران به هنگام بروز اختلافات .

**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 تأثیر هر دو نگرش در روند مذاکره اشاره می کنیم:

1- مذاکره در محل کار شما باعث افزایش توانایی تان برای مهار عواملی مثل مسافرت، خستگی و عوامل ناراحت کننده محیط فیزیکی می گردد، علاوه بر این سبب می شود شما از امتیاز ارتباط سریع با مافوق برای مشورت و تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز و احساس امنیت روحی بهره مند شوید. مذاکره در محل کار، روسای سازمان شما را با توجه به شرایط و روند مذاکره قادر می سازد 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 آن را باید به تایید ایشان برسانید.

2- مذاکره در محل کار طرف مقابل سبب می شود 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 تصمیم گیری نهایی نیاز دارد، با طرف مقابل به مذاکره بپردازد . اگر شما محل کار طرف مذاکره را برای گفتگو انتخاب کردید باید با اعتماد به نفس و آمادگی کامل و بدون تحت تأثیر قرار گرفتن حرکات و طرز تفکر طرف با وی رویرو 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 تصمیم گیری و استدلال شما تأثیر 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 نکند:

- 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.
- دمای اطاق محل جلسه را بگونه ای تنظیم کند که شما احساس گرما یا سرما شدید نمایید. همین عوامل زمینه عدم تعادل روحی و جسمی را فراهم و از موفقیت شما می کاهد.
- 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 تأثیر و نفوذ بر شما را داشته باشد.

### 9- تهیه فهرست اهم زمینه های مذاکره:

برای اینکه پیوستگی مطالب را حفظ نمایید و نکته ای فراموش نشود، ترجیحاً فهرستی از زمینه های مذاکره تهیه کنید و آن را در نظر داشته باشید:

- ✓ درباره چه چیزی میخوام مذاکره کنم؟
- ✓ تا زمان شروع مذاکره چقدر وقت دارم؟
- ✓ آیا در مورد موضوع مذاکره اطلاعات لازم را بدست آورده ام؟
- ✓ آیا از تمام موارد خواسته شده طرف مذاکره مطلع هستم؟
- ✓ با چه شخصی یا اشخاصی مذاکره می کنم؟
- ✓ آیا اطلاعاتی درباره شخصیت و سابقه شغلی آنان دارم؟
- ✓ خواسته اصلی من چیست؟
- ✓ آیا دستور جلسه را مشخص نمودهام؟
- ✓ بهترین و بدترین حالتی که می توان روی آن توافق کنم چیست؟
- ✓ در چه زمانی و مکانی مذاکره صورت می گیرد؟
- ✓ از چه روشی برای مذاکره استفاده کنم؟
- ✓ اولین پیشنهاد چیست؟
- ✓ چه استدلال هایی برای پشتیبانی از پیشنهادم به کار خواهم برد؟
- ✓ چگونه باید از عصبانیت 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؟
- ✓ 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 صحبت های طرف مقابل را بشنوم، دوم نکات مهم را یادداشت برداری کنم، سوم فکر کنم و سپس تصمیم گیری و پاسخ دهم عادت داده ام؟
- ✓ مواردی را که احتمالاً باعث تضاد و برخورد با منافع طرف مقابل می شود می شناسم؟
- ✓ 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؟
- ✓ محدودیتهای و تنگناهای طرف چیست؟

### 10 - 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 دائمی انرژی بستگی دارد. انرژی نیرویی است که انسان را در طول مدت حیات به حرکت در می آورد تا بتواند به اهداف و آرمان های 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 می بخشد، مسلماً شما برای مذاکره باید از نظر جسمی در حالت تعادل باشید و گرنه 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 می گوید: "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 نمی تواند همیشه مذاکره را کنترل کند زیرا افراد دیگر هم در این مسئله ذی مدخل 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 نمی توانستم از وجود یکی از همکارانم بعد از ساعت 11 شب استفاده کنم، زیرا زود خسته می شد. در این حالت به یک انسان بدخلق، زودرنج و تحریک پذیر و از نظر دماغی متحجر مبدل می شد 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 نمی بردم"

**عواملی که در خستگی و ضعف جسمی مذاکره کننده نقش بسزایی دارد عبارت است از:**

- ❖ مسافرت
- ❖ تغذیه ناکافی و غیر اصولی
- ❖ فشار روانی

❖ کمبود خواب که سبب عدم تمرکز، ضعف و سستی، بی حوصلگی و عصبانیت مذاکره کننده می گردد.

**الف- مسافرت:** گاهی اوقات شما برای مذاکره ناچاراید 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 می نماید، بالأخص اگر وسیله نقلیه مورد استفاده اتومبیل باشد. هنگامی که یک خودرو به شدت سرعت می گیرد و ناگهان ترمز می کند، با این حرکت نیرو را کاملاً احساس می کنیم. حتی حالت خاصی بر مغز، قلب و معده حس می شود یا احساس بی وزنی در آسانسوری که با سرعت رو به پایین است. لذا انسان در حال مسافرت با اتومبیل دائماً به علت حرکت های 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 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 گیرید 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:

- ✓ روز قبل از سفر از خوردن غذاهای پرچرب و پر حجم خودداری کنید.
- ✓ بهترین زمان مسافرت عصر و اول شب است تا پس از رسیدن به مقصد فرصت برای استراحت کافی و بررسی اسناد جلسه داشته باشید.
- ✓ البسه نسبتاً گشاد پوشید تا پوست بتواند به راحتی تنفس کند بنابراین لباس گشاد بهتر است.
- ✓ 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 جویده می شود تا زمانی که جذب بدن گردد به اندازه 10 درصد کالری غذای خورده شده را در دستگاه گوارش مصرف می کند و اگر کالری غذای خورده شده را 3000 در نظر بگیریم برای هضم این غذا باید 300 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 می گردد اما بدن انسان خود سوزی می کند و مواد ذخیره شده مصرف می کند. غذای خورده شد دو نقش بسیار مهم برعهده دارد: نخست اینکه

کالری بدن یعنی انرژی زنده ماندن را تأمین می کند و دوم اینکه نوسازی می کند. مع الوصف تغذیه نقش مهمی بر متابولیسم بدن دارد. مسلماً کمبود غذا به خصوص وعده های غذایی طبیعی (صبحانه، ناهار و شام) می تواند 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 کنندگان مجرب پیشنهاد می کنند 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 می کشد، خودداری نمایید. می توانید در صورتی که روی میز گوشت سفید مانند ماهی و مرغ وجود دارد استفاده کنید زیرا هضم آن نسبت به گوشت قرمز سریع تر بوده و کمتر بر هوشیاری شما تأثیر می گذارد. 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 می توان 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، نمی توانید بنحو شایسته وظیفه محوله را انجام دهید. بدیهی است شخص افسرده تا به کار، 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 می رساند و قضاوتش آکنده از بدبینی است.

### 11 - توکل به خداوند:

هنگامی که مذاکره کننده تمامی سعی و تلاش خویش را در دستیابی و رعایت عوامل مؤثر 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 تأثیر علل و اسباب و امثال آن است. در چنین وضعی اگر مذاکره کننده 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 از آنجا که به گمانش



نمی‌رسد مدد می‌کند (من حیث لایحتساب)؛ چنانچه آیه شریفه قرآن "و من یتوکل علی الله فهو حسبه (هر کس بر خدا توکل کند خدا او را کفایت می‌کند) چنین امدادی را نوید می‌دهد. (سوره طلاق آیه 3)

## ب - عوامل مؤثر در روند مذاکره:

### اول) نحوه شروع مذاکره

اولین برخورد با طرف مذاکره تأثیری ژرف در نهاد او دارد و تصویری جاودانه از شما در ذهنش حک می‌کند. این تأثیر می‌تواند آغازگر مذاکره پویا باشد و یا به عکس فرصت مناسب را برای مذاکره موفق از چنگ شما بیرون آورد. عوامل مؤثر در اولین رویایی شما با طرف عبارت است از:

**1- وضعیت ظاهر:** باید توجه داشت پنجاه و نه درصد از نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم بستگی به آراستگی ظاهر ما دارد و چهل و یک درصد باقیمانده از نخستین تأثیر مربوط به زبان رفتار ما می‌شود. منظور از وضعیت ظاهری از نظم و ترتیب در لباس و ترکیب ظاهری مذاکره‌کننده می‌باشد. بی‌شک آراستگی ظاهر شما اثری نیک در ذهن طرف مقابل برجا می‌گذارد، زیرا انسان به‌طور فطری به جمال و زیبایی تمایل دارد، و ناخودآگاه متأثر از آن است. 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 بی‌تفاوتی نسبت به مخاطب از خود نشان می‌دهند. پیامبر مکرم اسلام (ص) فرمودند: "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.

**2- 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 تلام 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 حضرت علی (ع) می‌فرمایند: "شادی مومن در چهره اش نمایان و اندوه او در قلبش پنهان است."

**3- مصافحه:** وقتی که شما طرف مذاکره مواجه می‌گردید باید قبل از هر چیزی سلام و احوالپرسی و عندالاقضاء دیده بوسی کنید. حضرت رسول اکرم (ص) می‌فرمایند: "هنگامی که یکی از شما برادر مومنش را ملاقات کرد به او سلام و با او مصافحه نماید زیرا مصافحه سبب رفع کدورت‌های گذشته و ایجاد اطمینان، اعتماد و محبت در میان شما و طرف مقابل می‌شود"

**4- خوش و بشهای ابتدایی:** پس از سلام و احوالپرسی و استقرار 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 روزانه با طرف شروع به صحبت کند. اما این "خوش و بشهای" آغازین باید هدف واقعی داشته باشد بدین معنا که این ها صحنه هایی هستند برای استقرار "رابطه حسنه" و سهولت ارتباط و بحث پیرامون مسائل قابل طرح در جلسه.

**5- تغییرات بدنی:** که می تواند بیشترین تأثیر را در برخورد اول بگذارد و سبب توجه و احترام دیگران به سوی ما شود عبارت است از حرکت آرام دو دوست، صاف و راست ایستادن و نشستن (فوز 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 می شود و نیرویی سرشار از شادمانی را در سیستم بدن بوجود می آورد.

**6- 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.

**7- تعیین حریم مشخص:** مذاکره کننده مجرب حریم نشستن و ایستادن در برابر طرف مذاکره را دارای اهمیت بسزایی در برقراری ارتباط مؤثر می دانند. در واقع منطقه دفاعی ناپیدایی که آن را حریم شخص می نامیم ما را احاطه کرده است و چنانچه فردی به این محدوده تعرض کند ناراحت می شویم. محدوده فضایی که افراد بین خود و دیگران ایجاد می کنند.

**8- فرم نشستن پشت میز مذاکره:** شکل استقرار طرفین در پشت میز نقش موثری در روند مذاکره دارد. به طوری که شکل نشستن در مذاکرات گروهی و دو نفره با یکدیگر تفاوت دارد:

#### الف - مذاکره کنند گروهی:

**میز گرد:** معمولاً میزهای فاقد سر و گوشه می تواند از تنشهای طرفین بکاهد و بر این موضوع اشاره داشته باشد که تمام افراد که دور میز نشسته اند (میز گرد) با هم همکار هستند و از موقعیت یکسانی برخوردارند.

**میز مستطیل شکل:** این گونه میزها که دارای سر و گوشه می باشد در طرفین مذاکره ایجاد جو رقابت و دفاع پدید می آورد و در نهایت منجر به سخت تر شدن نظرات هر یک از طرفین می گردد. 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 می کنند که میزگرد 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 می برد و امکان موفقیت در مذاکره را فراهم می کند 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 استراتژیک‌ترین جایگاه‌ها برای مطرح کردن یک مورد خاص و پذیرفته شدن آن است. همچنین اگر شما فرد ثالثی (Q) را به عنوان متخصص به جلسه دعوت کنید؛ نحوه نشستن شما در این حالت قرار گرفتن در یک سمت میز کنار طرف مذاکره است.

**جایگاه رقابتی:** قرار گرفتن در آن سوی میز مذاکره در مقابل طرف می‌تواند باعث ایجاد یک جو دفاعی و رقابتی گردد که نهایتاً منجر به سخت شدن نظرات هر طرف می‌گردد.

## دوم - چگونگی برقراری ارتباط مؤثر

مذاکره یک فعالیت ارتباطی است و ارتباط به معنی پیام رساندن، اثر گذاردن و دریافت پاسخ می‌باشد. 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 مؤثر ضرورت دارد عوامل بازدارنده و مؤثر 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 می‌گیرد؛ 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 کننده با شخصی برای انجام مذاکره به گفتگو می‌پردازید باید به فرایند ارتباط گفتاری که دارای شش عنصر: فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد و محیط یا زمینه است توجه داشته باشید.

## عناصر فرایند ارتباطات

- 1- **فرستنده:** هنگامی که شما به عنوان مذاکره کننده نظرات و خواست خویش را با مذاکره شونده مطرح می‌کنید به عنوان فرستنده پیام مطرح می‌باشید، امکان دارد پیام خویش را بصورت عمل یا عکس العمل ظاهر نمائید به طوری که برای مذاکره شونده معنا و مفهوم در برداشته باشد.
- 2- **پیام:** هر عمل ارتباطی براساس چیزی است که معنایی را انتقال دهد؛ آنچه که معنی را منتقل می‌کند "پیام مذاکره" می‌نامند. همچنین شکل عینی شده مفهوم ذهنی مذاکره کننده را پیام می‌گویند. پیام می‌تواند بصورت کلامی (گفته یا نوشته) یا غیر کلامی (حرکات، چهره، چشمان و ...) باشد.
- 3- **گیرنده پیام:** پیام مذاکره کننده به مذاکره شونده منتقل می‌شود. برای اینکه پیام از جانب مذاکره شونده دریافت شود باید پیام را ببیند یا بشنود یا احساس کند، به هر حال ارتباط مؤثر زمانی تحقق می‌یابد که گیرنده هدف و محتوای پیام ارسال شده را از سوی مذاکره کننده یا فرستنده بفهمد.
- 4- **مجرای ارتباطی:** هر پیام از طریق یکی از حواس پنج گانه ارسال یا دریافت می‌شود. لذا پیامها: دیده، شنیده، لمس شده، چشیده و استشمام می‌شوند، به رسانه های حسی که پیامها از طریق آنها رد و بدل می‌شود مجاری ارتباطی می‌گویند.

5- **باز خورد:** هنگامی که مذاکره کننده 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 "باز خورد" می نامند. خصلت اصلی این عنصر این است که به مذاکره کننده می فهماند که تا چه اندازه مذاکره شونده پیام را فهمیده است.

6- **محیط و زمینه:** یکی از عوامل مؤثر 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.

### عوامل باز دارنده ارتباط

- ✓ **فقدان تمرکز حواس:** هنگامی که شما خواسته و نقطه نظرات خویش را به صراحت و روشنی برای طرف بیان می کنید، ولی طرف مقابل علیرغم اینکه دارای دستگاه شنوایی سالم است، بگونه ای رفتار و واکنش از خود نشان می دهد 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 دهم"
- ✓ **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 لا به لای سخنان اجتناب نمایید. زیرا با به کار بردن این کلمات مخاطب شما اغلب برداشتی غیر از آنچه مد نظرتان است در ذهن می گذرانند، بنابراین هنگام مذاکره بهتر است از کلمات ساده و غیر تخصصی که سریع در ذهن متبادر می شود بهره بگیرید و اگر احیاناً احساس کردید درک معانی بعضی لغات برای طرف مشکل است با عبارت مفهوم کلمه را توضیح دهید.
- ✓ **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 نمی توانید ارتباط صحیح و مثمر منتهی به توافق برقرار کنید و اغلب در این حالت مذاکره به بن بست کشیده می شود یا بازنده می گردید.
- ✓ **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 تشریک مساعی و رعایت منافع یکدیگر می توان در کمال آرامش به توافق رسید.
- ✓ **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 شیوه های زیر را برای پاسخگویی به کار بگیرید:

- 1- سؤال را از مسیر واقعی و مورد نظر طرف منحرف کنید، این حرکت را با گشاده رویی و خوش مشربی می‌توانید به راحتی انجام دهید.
- 2- سؤال کننده را مورد تعریف و تمجید قرار دهید. اغلب کسانی که سؤال می‌کنند با طرح سؤال 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 سؤالات را مطرح کردید که همین نشانه فراست و دانش شماست." یا اینکه "نکته بسیار مهمی اشاره کردید." با این روش طرف طبیعتاً از تعریف و تمجید شما لذت برده و به خود مشغول شده و متوجه نخواهد شد شما در پاسخ به موضوع دیگری پرداخته اید.
- 3- جمله بندی سؤال را عوض کنید: این شیوه کلاسیک را سیاستمدارانی به کار می‌برند که به میدان سؤالات سخت می‌روند، ولی آنها سؤال را از مسیر اصلی منحرف می‌کنند و این عبارات را در بدو صحبت خود عنوان می‌کنند که "فکر میکنم منظورتان این باشد که...". و یا اینکه "استنباط میکنم که مقصودتان این است که...". بعد سؤال را آنگونه که خود می‌خواهند مطرح و پاسخ می‌دهند.
- 4- روی سؤال را به طرف سؤال کننده برگردانید: برگردان سؤال به طرف سؤال 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 مختصر باشد مسایل را برای شما روشن می‌کند.
- 5- پاسخ به سؤالات را با این عبارت می‌توان به زمان دیگری موکول کرد "هنوز در این مورد تصمیم نگرفته‌ام یا اجازه بدهید این سؤال را در وقت مناسب پاسخ دهم."

### عوامل مؤثر 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 گفت‌و شنود مشارکت دارید و طرف مذاکره را در انتقال دیدگاهها و پیشنهادها یاری می‌کنید 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:

- 1- **تمرکز:** منظور این است که شما با عوامل مزاحم درونی و بیرونی مبارزه می‌کنید و خود را برای دریافت پیام اصلی سخنان طرف مذاکره آماده می‌نمایید و به خود می‌گویید "من مصمم هستم آنچه را که این شخص می‌گوید بفهمم."

**2- 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 آن را عملی ساخت.

**3- بازتاب:** هنگامی که صحبت های طرف مذاکره را بسط و توسعه می دهید و آن ها 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 افزایشید و با طرف به سؤال و جواب می پردازید و گفتگو را دوطرفه می نمایید.

**4- جمع بندی:** آنچه را از اظهارات طرف مذاکره فهمیدید به طور خلاصه به عنوان "بازخورد" به او بر می گردانید. به عبارت دیگر در پایان گفتگو، برداشت خود را از این گفتگو برای گوینده بیان و بررسی می کنید که آیا مقصود مورد نظر را دقیقاً فهمیده اید 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 می گوید به حرکت لبهایش توجه کنید و زمانی که خودتان سخن می گوید در چشمهای طرف دقت کنید تا بتوانید واکنش او را نسبت به صحبت تان ارزیابی و همچنین بدین وسیله نشان دهید که در دستیابی به اهداف و خواسته های 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 می کند که شما احیاناً نسبت به موضوع تسلط کافی نداشته، علاوه بر این عامل عدم تمرکز حواس طرف می گردید.

➤ **تناسب سن:** پست سازمانی و منزلت اجتماعی افراد شرکت کننده در جلسه مذاکره تأثیر 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 واژه های را به دقت به کار برد با زیرکی به شما علامت می دهد در کجا احتمالاً به توافق تن در می دهد، برای نمونه چنانکه طرف در حین صحبت عنوان کند: "سازمان فعلاً به من اجازه نمی دهد که در این مرحله درباره پرداخت های معوقه بحث کنم." هدف او از بیان این مطلب اینست که "اگر شما در زمینه های دیگر به من امتیاز بدهید می توانم روسای سازمان را ترغیب کنم که بعداً در مورد پرداخت های معوقه صحبت کنم."

➤ **برای طرف رجز خوانی 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 می شود 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 نزنند، می‌توانید به دو روش سخن او را کوتاه کنید: سکوت مطلق اختیار کنید یعنی به هیچ وجه نسبت به حرف های 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. در مقام مخالفت با طرف حرف بزیند و نقاط ضعف صحبت های 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 به راحتی در مذاکره می‌توان با طرف مقابل ارتباط مؤثر 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 مذاکره‌کننده 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 مؤثر 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.

مذاکره‌کننده هوشمند می‌تواند در اجرای اولین جلسه به خصوصیات رفتاری و ویژگی سیستم تبادل نظر طرف که به اعتقاد پل مات روانشناس 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.

#### 1- شنونده (صمیمی ها): ویژگی این گروه از مذاکره‌کننده عبارت است از:

- ✓ مردم گرا 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 شغل شان 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 شمارید.
- 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.
- 2- **اهل عمل (سلطه جو):** خصوصیات رفتاری این دسته از مذاکره‌کننده‌ها بدین شرح است:

- ✓ عملگران جسور، رقابت جو و توانا هستند و به نتایج کار می‌اندیشند.
- ✓ مسائل و مشکلات را با ارائه راه حل رفع می‌کند.
- ✓ 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.
- سؤالات 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 به سرعت بر سر اصل مطلب بروید و وقت را تلف نکنید.
- به دنبال نتایج باشید و آن‌ها را با شرح جزئیات خسته نکنید و برای تصمیم‌گیری سریع مبتنی بر حقایق آماده باشید.

3- **متفکران (تحلیل گراها):** خصوصیات این دسته از مذاکره‌گران عبارت است از:

- ✓ تصور میکنند خیلی عاقل هستند.
- ✓ به جزئیات علاقمند می‌باشند.



- ✓ 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.
- 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.

#### 4- مبتکران (بیان گراها):

- ✓ این گروه از افراد دارای شور و شوق هستند و هیجان آنها را به جلو می راند.
- ✓ دور شدن از موضوع مذاکره و آسان گیری، مبتکران را ناراحت نمی کند.
- ✓ آنها علاقمند هستند در میان مردم صحبت و مورد تحسین آنان قرار گیرند.
- ✓ بعضی از اوقات بیش از حد صحبت می کنند که امکان دارد کارهایشان قابل پیش بینی نباشد و اغلب به موقع و خیلی سریع تصمیم می گیرند.
- ✓ آنها افراد خوش بین و خلاق هستند و در متقاعد کردن دیگران بسیار توانا هستند.
- ✓ همچنین به راحتی ایده های جدید ارائه می کنند.
- ✓ آنان اولویت گرا بوده و هنگامی که تحت فشار قرار گیرند سعی می کنند 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 می دهند سپس آماده تصمیم سریع آنان باشید.



- هنگام گفتگو با آنها خود را از آنها بهتر میندازید.
- هنگام گفتگو با آنها در مورد نظریات خود تعصب نشان ندهید.
- در بخشی از تبادل نظر، در مورد اهداف آنها و آنچه که خوشحالشان می کند صحبت کنید.
- درباره کلیات صحبت کنید نه جزئیات.
- نتیجه اینکه اهل عمل از شنوندگان انتظار دارند که آنها بر اساس حقایق و اطلاعات تصمیم گیری کنند و شنوندگان از اهل عمل توقع دارند که تنها به اطلاعات نیندیشند و به دیگران هم توجه کنند.
- از نظر متفکران، مبتکران بی توجه و سهل انگار هستند؛ مبتکران هم عقیده دارند که متفکران بیش از حد به جزئیات توجه می کنند.

### ارتباط غیر کلامی

حرکات بدنی یکی از مباحث مهم در ارتباط غیر کلامی افراد محسوب می گردد، به طوری که یکی از وسایل مؤثر شناخت نیازهای انگیزشی طرف مذاکره تلقی می شود. بعبارت دیگر از ژستها و حرکات فیزیکی افراد در شرایط مختلف به ویژه در پشت میز مذاکره می توان پی به موضع گیری آنان برد. البته این شناخت و تشخیص احتمالی است و عمدتاً حالات گوناگون آن بشرح زیر می باشد:

#### 1- حالت دفاع، رویارویی:

این وضعیت را می توان به صورت حرکات فیزیکی زیر تشخیص داد:

- ❖ دست به سینه نشستن: این حرکات یکی از بارزترین علائم 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 می گردد، حالت استاندارد گذاشتن پا روی هم که نشان دهنده یک رفتار نگران و خوددار و دفاعی است و همچنین حالت قفل پا به شکل عدد چهار انگلیسی مبین یک رفتار ستیزه جویانه یا رقابتی محسوب می گردد.

#### 2- حالت دروغگویی، خیانت:

- ❖ حفاظ دهان: در این حالت مغز خود آگاه به دست دستور می دهد 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 می کند مشخص است که دروغ می گوید، حال چنانچه دهان خود را در حین صحبت کردن شما بپوشاند نشان می دهد که حس می کند شما دروغ می گوئید. در این حالت بهتر است با عبارت "نظر خود را درباره صحبتی که الان می کردم، بگوئید" از وی سؤال کنید.
- ❖ 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 می گوید.

### 3- 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 رویی 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.

### 4- حالت ارزیابی:

- ❖ این حرکت نشانگر میزان توجه و علاقمندی به صحبت های 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 می کند.
- ❖ گاهی اوقات حرکات سر رفتن حوصله، ارزیابی و تصمیم گیری با هم ترکیب می شوند و هر یک بخشی از رفتار شخص را نمایان می کنند.

### 5- عصبانیت و نارضایتی:

هنگامی که طرف مذاکره با استماع صحبت های 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 به طور خیالی به برداشتن کرکهای لباس مشغول می شود، در هنگام مواجهه با این حرکت از طرف با عبارت "نظر خویش را پیرامون صحبت های بنده بفرمایید" سؤال کنید.

### 6- 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 بپاخیزد و دور بزند و با رقیب که روی صندلی مهمان نشسته به گفتگو پردازد.

❖ لمس نمودن: منظور از این رفتار (لمس کردن بازو و شانه شنونده) می تواند نشانگر توافق بر سر موضوع باشد.

### تبیین خواسته ها و پیشنهادها

شما هر اندازه در چگونگی بیان خواسته و برخورد با پیشنهادهای طرف مقابل در جریان مذاکره از اصول منطقی پیروی کنید به موفقیت نزدیکتر می شوید. این اصول به شرح زیر می باشد:

➤ **خواسته را به نحو 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 به طور مثال اگر مطلوب شما در خصوص زمان تحویل کالا و اقدام توسط طرف در موعد مشخص می‌باشد اهمیت آن را 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 مسئله ای 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 به همین شکل کسی که با صدای بلند حرف می‌زند ترجیح می‌دهد طرف مقابل او نیز با صدای بلند حرف بزند. با همگام کردن خود با طرز صحبت طرف مذاکره به او می‌گویید که 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، به طور 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 مقابل 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 به نیازهای طرف مذاکره اشاره کنید. بدین وسیله بهتر به صحبت های شما گوش فرا می‌دهد.
- **هنگام بیان خواسته از طرف مقابل موافقت بگیرید:** پس از ابراز خواسته می‌توانید از او پرسید: آیا با خواسته من موافقت می‌کنید؟ یا آیا درخواست معقول به نظر نمی‌رسد؟ و در حالیکه این سؤال 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، آن را بی ارزش جلوه ندهید. همانطوریکه نقطه نظرات خویش را به طور 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 استماع صحبت های شما اعتراضی نداشته باشد، نظراتان را پذیرفته است.
- **علت موضع‌گیری طرف را سؤال کنید:** اغلب طرف مقابل در برابر نقطه نظر در صورت تعارض موضع‌گیری می‌کند. بنابراین برای اینکه بتوانید قضاوت منطقی و واکنش صحیح نشان دهید بهتر است با واژه "چرا؟" علت موضع‌گیری او را پرسید تا بدینوسیله او را بهتر درک کنید؛ البته مذاکره‌کننده های مجرب ترجیح می‌دهند هنگامی که طرف نقطه نظرات خویش را مطرح می‌کند آن بخش از مواضع طرف مقابل را که

با او در تعارض می‌باشد یادداشت و سپس در جریان گفتگو موارد اختلافات 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 نمی‌کند بلکه ممکن است طرح نیز قربانی شود و برای مراحل بعد قابل ارائه نباشد. زمانی باید پیشنهاد را مطرح کرد که: اولا طرفین توافق داشته باشند که آن‌ها به راه حلی نیازمندند مثلاً به صراحت اظهار نمایند که "ما نمی‌توانیم به وضعیت موجود ادامه دهیم". ثانیا 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 می‌باشند 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 آن را بپذیریم". بنابراین وقتی می‌توان گفت: "مذاکره به نتیجه رسیده است" که تصمیمات به اتفاق آراء گرفته شود. در مذاکرات "قاعده تصمیم‌گیری" نه اکثریت است نه مقام و اقتدار بلکه میزان اتفاق نظر طرفین است در حالیکه در تصمیم‌گیری 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 می‌شود، بنابراین **پیشنهاد مطرح‌شده 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.

د - 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 آینده هر دویمان را تأمین کند" بنابراین صرف توجه ای که به نظرات و پیشنهادهاى خود دارید، باید آماده پذیرفتن نظرات معقول دیگران باشید زیرا انعطاف‌پذیری 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 پیشنهادها و نقطه نظرات به نتیجه رسیده است که به اتفاق آراء تصویب شود.

### اعلام مخالفت

در جریان مذاکره مواقعی فرا می‌رسد که با پیشنهادها 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" به وجود می آید و جریان مذاکره کند یا متوقف می شود، **چند طریق مخالفت کردن** در زیر بیان شده است:

- ✓ **مخالفت علنی بدون ارائه دلیل:** این حالت محکم بودن و قدرت شما را نشان می دهد 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 می نمایید و طرف دست کم علت مخالفت شما را می داند و می تواند پیرامون آن بررسی کند.
- ✓ **مخالفت به لحاظ منافع مشترک:** با این روش، شما طرف مقابل را ضمن آگاهی به دلایل مخالفت، به منافع مشترک و جنبه های مثبت مخالفت توجه می دهید. معمولاً به هنگام بروز اختلالات در جریان مذاکره موارد مشترک فراموش می گردد، این موقعی است که بگویید به خاطر منافع دو طرف مخالفت می کنید.
- ✓ **مخالفت با بخشهایی از پیشنهاد:** ابراز مخالفت تام با تمامی پیشنهادهای طرف مقابل همیشه سازنده نیست. بنابراین می توانید با بخشی از پیشنهاد طرف مخالفت و با مابقی آن موافقت کنید. در این حالت او سعی می کند روی موارد مخالفت شده تجدید نظر کند.
- ✓ **ارائه پیشنهاد متقابل:** در این حالت شما با صبر و حوصله، پیشنهادهای طرف را گوش دهید و نکات مبهم آن را یادداشت و سپس تقاضای اطلاعات بیشتر کنید. پس از آن با احاطه کامل بر نظرات و خواسته های خود طرف، پیشنهاد متقابل ارائه می نمایید. با این روش بهتر می توان 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.

### کنترل احساسات

اغلب مذاکرات با توجه به نوع و اهمیت موضوع آن امکان دارد در اشخاص تولید هیجان شدید کند. عدم کنترل آن سبب می شود طرفین بجای همکاری و مشارکت برای حل اختلافات فیما بین، آماده منازعه و بحث های بی هدف 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، همان جلسه اول گفتگو به بن بست می انجامد، چنانکه امام صادق (ع) می فرماید: "الغضب مفتاح کل شر: غضب کلید همه بدی ها است" 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 سؤالات پاسخ دهید: 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 سؤالات فوق قبل از جلسه اطمینان و آرامش را در خویش جایگزین می کنید.
- **برخورد با عصبانیت طرف مقابل:** برای رویارویی با مذاکره کننده عصبانی می توانید روش های زیر را به



کار گیرید.

- به حرف او گوش دهید شاید او حق دارد عصبانی شود
  - با او جر و بحث نکنید
  - دلیل عصبانیت را از شخص سؤال کنید
  - با او همدلی کنید یعنی نکات مهم سخنان او را با عباراتی دیگر تکرار کنید
  - 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 کننده 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:

- شروع به تنفس عمیق و آهسته کنید.
- همه حرکات خود را آهسته نموده تا از طولانی کردن خشم خود بوسیله حرکات ناگهانی و بدون مقدمه جلوگیری کنید.
- با صدای آهسته و آرام صحبت کنید.

### اصول پیشرفته حل اختلافات 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 مبادرت نمایند، استفاده از اصول مشروحه زیر مهمترین وسیله برای رفع تعارض و دست یافتن به دیدگاه و نقطه نظر عادلانه و منصفانه خواهد بود.

**(1) اشخاص مذاکره کننده را از موضوع مذاکره جدا کنید.** در جریان مذاکره نباید طرف مقابل را به عنوان دشمن و عامل ایجاد مشکلات پیش آمده 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 محل گفتگوی طرفین است. پس در گفتگو نباید عصبانی شد زیرا در هر گفتگو کسی که اول عصبانی شود بازنده است.

**(2) 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 پردازید و سعی کنید منافع مشترک را پیدا و برای منافع معارض با مشارکت طرف راه حل پیدا نمایید.

(3) **با راه‌های مختلف و حق انتخاب‌های متنوع، پشت میز مذاکره قرار گیرید** هنگامی که در جریان مذاکره خواسته طرفین در تعارض قرار می‌گیرد نباید تصور نمود برای هر مسئله یک راه حل وجود دارد، بلکه باید با کمک تیم مذاکره با تشکیل جلسه "آفرینش راه‌ها" قبل از حضور در جلسه راه‌های گوناگون، که منافع هر دو طرف را در خصوص محورهایی که پیش‌بینی اختلافات نظر می‌دهید، دسته‌بندی و مشخص کرد.

(4) **بر معیارهای عینی متمرکز شوید نه ذهنی** برای استفاده از معیار عینی زمینه مشارکت طرف را فراهم آورید بدین منظور از عبارت "اگر موافقید راه حل منصفانه‌ای را بر اساس معیارهای منطقی با کمک یکدیگر بدست آوریم" استفاده کنید و سپس مبنای موضع گیری را با این عبارت سؤال کنید "چگونه به این ... رسیده‌اید" بدین ترتیب از وی برای پذیرش دیدگاه و نقطه نظرش، یک مبنای منطقی و علمی مطالبه می‌نمایید، که اگر فاقد آن باشد به راحتی با ارائه دیدگاه منطقی خویش او را از موضع گیری باز می‌دارید. مطمئناً زمانی که دیدگاه خود را در چارچوب معیارهایی 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 می‌پذیرد.

(5) **شناخت ترفندها:** به کرات در احادیث و روایات سفارش شده مسلمانان نباید در روابط اجتماعی خویش نسبت به یکدیگر خدعه و نیرنگ به کار گیرند، چنانکه پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرمودند: "از ما نیست هر که حيله کند با مسلمی." و همچنین حضرت علی (ع) فرمودند: "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 (ع) مکرراً توصیه نموده‌اند که مسلمانان باید مکر و حيله را از شخصیت خویش منزه نمایند و در روابط و معاملات نسبت به یکدیگر به کار نگیرند، ولیکن بعضی از اشخاص با پیروی از هوای نفس این توصیه را فراموش نموده و در روابط خویش با دیگران از آن استفاده می‌کنند. **بهترین شیوه مقابله با حيله و نیرنگ طرف مقابل، شناخت و به کارگیری تکنیک صحیح و منطقی در جهت افشاء و رفع آن است، که در این جا به اهم ترفندهایی که امکان دارد در مذاکره به کار گرفته شود اشاره می‌گردد:**

✓ **انتقال اطلاعات غیر واقعی:** نشر اخبار نادرست در جریان مذاکره به‌طور عمدی از قدیمی‌ترین راه‌های گمراه کردن است تا بدینوسیله شما به پیشنهادها و نقطه نظرات طرف قانع شوید. شاید تا کنون حسب مورد، با این جملات و عبارات اغواکننده که از جانب افراد هنگام مذاکره به کار برده می‌شود، مواجه شده باشید. به‌طور 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 16 کیلومتر در ساعت سرعت نمیرفته و از اتومبیل فقط برای مراجعه به بازارو یا مطب و سایر امور ضروری استفاده می‌کرده است." هنگامی که با فروشندگان و افرادی که ورزیدگی خاصی در این گونه امور دارند و به قولی بازار گرمی می‌نمایند مواجه شدید، نسبت به صحبت‌های آنها بی توجه باشید و به خوبی 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 فریبده و نامود می‌کنند که دارای اختیارات کامل هستند. به طوریکه 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 فریبده

❖ **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 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.

❖ **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.

❖ **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 سؤال که "پس چرا پیشنهاد آن را قبول نکردید؟" طرف مذاکره را وادار به پاسخ گویی که سبب افزایش اطلاعات می‌شود نمائید.

❖ **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 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 برخورداردی دوستانه 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 بقدری خوب است که نمی‌توان آن را رد کرد. اگر در جلسه ای این نمایش و ترفند را به کار بردند تا تسلیم خواسته‌های 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 بازی بردارند و به مذاکره جدی بپردازند

#### ❖ **مزاحمت های 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 به طور مکرر محل جلسه را شلوغ نمایند و یا درجه حرارت و بروود اتاق کم یا و بیشتر از حد اندازه استاندارد تنظیم می‌کنند و همچنین تابش نور چراغ را نامیزان کرده به طوری 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؛ به طور مثال هنگام مصافحه بگوید: "چرا اینقدر لاغر و افسرده شده اید، 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 به طور مکرر صحبت شما را قطع کند و همچنین کارهای متفرقه 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 صحبت های 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 غیر منتظره 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 حاشیه ای که سبب اتلاف وقت و انرژی است پرهیز کند. بدیهی است عدم توجه به این ترفند باعث می شود 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:

- بر سرعت گفتگو مذاکره می افزاید
- ناگهان نظر سرسختانه قبلی خود را ملایمتر می نماید
- به سرعت با یک موضوع موافقت می کند

### پیشنهاد نهایی

در جریان مذاکره طرف مقابل اظهار می دارد: "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 سؤالات 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 می شود:

- ✓ **تهدیدهای عملی:** در این روش طرف مقابل به طور مستقیم اعمال فشار می کند. به طور مثال: اگر این کار را نکنید از حمل محموله برای شما خودداری می کنیم، یا اگر با دستمزد ما موافقت نکنید، اعتصاب می کنیم و ...
- ✓ **تهدید شخصیتی:** در این روش، طرف به تحقیر شخصیت و جریحه دار کردن صداقت و زیر سؤال بردن خصوصیات اخلاقی شما می پردازد. منظور از تهدید به طور کلی این است که طرف مقابل شما را در برابر پذیرش یکی از دو راه زیر قرار دهد:

- قبول نظر تهدید کننده و تسلیم در برابر پیشنهاد و نقطه نظرات او
- حفظ مواضع خویش و عدم پذیرش نقطه نظرات و پیشنهادهای طرف

در جریان مذاکره، تهدید طرف را هنگامی باید جدی گرفت که میان شدت تهدید و مسئله مورد اختلافات تناسب وجود داشته باشد، هر چه میزان تهدید بیشتر باشد احتمال اینکه از نظر عقلی باور شود کاهش می یابد. به طور کلی در برابر رفتارهای تهدید کننده شما می توانید به یکی از واکنش های 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 طوری که بعداً در مورد موضوع مهم تری از شما موافقت بگیرد. مثلاً طرف مقابل درباره زمان تحویل کالا زیاد بحث و گفتگو می کند 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 به کار می گیرند. در این حالت اگر شما آمادگی لازم را برای مقابل با این ترفند نداشته باشید خیلی زود به موافقت تن در می دهید. در برخورد با این ترفند، اول سعی کنید با کلماتی دیگر، درخواست طرف را بگونه ای 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 خواسته های طرف مقابل موافقت کنید مسلماً این فکر را در ذهن طرف زنده و تقویت می نماید که شما مذاکره را براساس محور انصاف قراردادده اید. بنابراین طرف می کوشد در مقابل خواسته های 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 با طرف توافق نمودید، وی با ارائه قراردادی که آن را استاندارد اعلام می کند از شما می خواهد که آن را امضاء کنید. این در حالی است که مفاد قرارداد است آن را "استاندارد" بنحو مطلوب منافع شما را تأمین ننموده است. بنابراین نباید به صرف اینکه عنوان قرارداد 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 خواسته های طرف مقابل را بپذیرید، به گونه ای رفتار و واکنش نشان دهید که طرف تصور نکنید، پذیرش و موافقت شما فاقد ارزش و بها است. یک ضرب المثل قدیمی می گوید: "اگر برای بدست آوردن چیزی سخت کار نکرده باشید، ارزش آن را نمی دانید"

## آخرین تقاضا

هنگامی که شما به طرف مقابل پیرامون محورهای مختلف مذاکره به توافق رسیدید طرف مقابل ناگهان اظهار می دارد "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 رسیده اید، از نظر روحی فکر می کنید حالا چه اشکالی دارد، اگر به یک الحاقیه بی اهمیت 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 مسایل این قرارداد عجله دارید مسلماً موضوع با اهمیتی را برای طرح و اخذ توافق از شما در دستور خویش قرار می دهد.

## امتیاز گرفتن تدریجی

در مذاکرات یکی از طرفندهای بسیار متداول این است که طرف به تدریج و در جریان مذاکرات امتیاز می گیرد. ناگهان متوجه می شوید که چه امتیاز بزرگی را به طرف مقابل خود اعطاء کرده اید. برای اینکه مانع سوء استفاده طرف مقابل بشوید، لازم است:

- 1) امتیازهایی را که می دهید با ذکر دستور جلسه آن یادداشت کنید که بدین وسیله مشخص می شود، چه مقدار امتیاز داده اید.
- 2) طرف مقابل آگاه می شود که شما کنترل کارتان را در دست دارید.
- 3) نشان می دهد که تحت نفوذ او نبوده و حاضر نیستید به راحتی منافع خود را به نفع او به مخاطره بیندازید.

## استناد به مذاکرات گذشته

طرف مقابل امکان دارد در واکنش به نقطه نظرات و پیشنهادهاى شما به مذاکرات قبلی خود با شما و دیگران استناد کند و شما را در قالب شیوه رفتاری آنان با دیگران قرار دهد.

## شیوه مهار مذاکره کننده سرسخت

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

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



**1. اصل عدالت و انصاف:** امام صادق (ع) فرمودند: یکی از سخت ترین چیزهایی که خداوند بر بندگانش 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.

**2. اصل خیرخواهی:** رسول خدا (ص) فرمودند: "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.

**3. 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"

**4. اصل نرمی و مدارا:** امام محمد باقر (ع) فرمودند: "اگر می خواهی محترم باشی با مردم به نرمی رفتار کن و اگر بخواهی کسی به تو اعتنا نکند با مردم به خشونت معامله کن."

**5. اصول صداقت و پاکی:** مسلمان در قول و فعل صادق است، بین قول و عملش اختلافات نیست و به حق و عدل سخت می گوید اگر چه به ضررش باشد. امام حسن (ع) فرمودند: "مسلمان با مردم نفاق ندارد و راه و رسم دورویی در پیش نمی گیرد تا انسان‌ها از او برهند و از مصاحبت با تو خودداری کنند."

#### ❖ ایجاد فضای همفکری در حل اختلافات: روش حل مسئله پنج مرحله است که با فراهم آوردن جو

همفکری می توان اختلافات و تعارضات موجود را برای رسیدن به یک راه حل مورد توافق طرفین تمهید.

#### ❖ طرح سؤالات 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" پاسخ دهید، مسلماً با موضع گیری شدیدتر مواجه می شوید. اما با استفاده از این روش و تکنیک، ابتدا قبل از هرگونه پاسخ و اظهار نظر به طرح سؤالات 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 می داند غیر از ایجاد مقاومت بیشتر هیچ گشایشی برای رفع موضع گیری او ندارد. "سؤال و جواب" ضمن ایجاد آرامش اعصاب چنانچه با طرح پرسشهای منطقی همراه باشد، به طور غیرمستقیم نقاط ضعف پیشنهادهای طرف مذاکره را فاش و او را از نادرست بودن موضع گیری هایش آگاه می سازد و او را وادار به تجدید نظر می کند. بنابراین با طرح سؤالات 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 می کنند زیرا این جمله ها مخاطب را در موضع تدافعی قرار می دهد حال آنکه امکان دارد منظور سؤال کننده تحقیر نباشد.

#### ❖ 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 آن را دارید." تمرکز بر نقاط ضعف طرف مقابل سوژه بسیار مؤثر 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 آن را نشان داد:

### (1) عصبانیت آنی

### (2) تغییر غیر قابل پیش‌بینی و آشکار زیر و بم صدا

### (3) به بن بست کشیدن مذاکرات

زمان استفاده از اصل غافلگیری هنگامی است که از قدرت و اعتبار منطقی در مذاکرات برخوردار باشید. در به کارگیری اصل غافلگیری آنقدر منتظر بمانید تا قدرت فردی تان به پایین‌ترین حد برسد، امکان دارد نیروی زیادی برای گریز از مهلکه نداشته باشید. بنابراین در چنین حالتی باید از غافلگیری به‌عنوان آخرین تلاش برای تغییر جریان مذاکره استفاده کنید. 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 پیش‌دستی نمود و از این تکنیک استفاده کرد بهترین عکس‌العمل نادیده گرفتن آن است که با عبارت "متوجه هستم" به گفتگو ادامه دهید.

### ❖ ایجاد وقفه زمانی: به کار بستن روش ایجاد وقفه زمانی در مذاکره می‌تواند حرکت و رفتار غیر منطقی

طرف را متوقف و به‌طور 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 پیش‌بینی لازم را انجام دهید:

### (1) 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 پیش‌بینی در مقابل این حرکت احتمالی طرف این است که قبلاً مدیران ارشد سازمان یا موسسه خویش را از این تاکتیک مطلع کنید.

2) هنگامی که به‌طور 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.

### اقدامات نهایی و نظارتی

➤ **نتیجه‌گیری نهایی در مذاکره:** پس از پایان بحث‌ها و گفتگوهای مفصل میان طرفین مذاکره، صرف نظر از سیستم و روشی که در مذاکره به کار گرفته شده، هر مذاکره‌ی 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 کینه‌جویی در روابط اجتماعی را به وجود آورد و یا احياناً 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 خواسته‌های خویش از مذاکره دست یابند میز مذاکره را ترک می‌کنند. به‌طور مثال در اثر کاهش دستمزد و حقوق، میان کارکنان یک موسسه و مدیر عامل اختلافات 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 می‌نماید.

✓ **پیامد برد - برد:** بهترین و ایده آل‌ترین 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 است و هیچ یک از طرفین از نتیجه به دست آمده احساسات غبن، خصومت و ناراحتی نمی‌کنند.

✓ **پیامد باخت - برد (توافق):** در این روش فقط تقاضاها و امیال یک طرف مذاکره در نظر گرفته می‌شود. در برخی اوقات اگر مورد اختلافات چندان مهم نباشد و یا تحکیم روابط اجتماعی نسبت به نادیده گرفتن مورد اختلافات رجحان داشته باشد، مصلحت حکم می‌کند که به زیان خود با طرف مقابل توافق نماید. بالأخص 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 به کار 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:

- هر دو طرف از مصالحه نفع ببرند
- به یک راه حل ایده آل نیازی نباشد
- باید برای یک مشکل پیچیده راه حلی موقتی پیدا کرد
- هر دو طرف دارای قدرت یکسان باشند

### نحوه تنظیم صورتجلسه

یکی از مواردی که مانع از بروز اختلافات میان افراد می‌گردد کتبی کردن تعهدات و تعیین حقوق هر یک از طرفین است که در این خصوص خداوند متعال در آیه 282-382 سوره بقره می‌فرماید: "ای مومنان هرگاه وامی داده یا گرفتید تا سرآمد مقرر، آن را بنویسید. و باید نویسنده عادل آن را 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"

**تنظیم صورتجلسه:** از همان آغاز مذاکره فردی را به‌عنوان 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 می‌شود، برای هر جلسه باید صورتجلسه ای جداگانه تنظیم کرد زیرا:

- ✓ صورتجلسات پایه و اساس قراردادهای رسمی آتی است
  - ✓ از تکرار مباحث گذشته که باعث اتلاف وقت و انرژی می‌شود جلوگیری می‌کند
  - ✓ با تنظیم صورتجلسه طرف مقابل مکلف و ملزم به انجام تعهدات و تکالیف خویش می‌باشد. بدین ترتیب صورتجلسه به‌عنوان یک سند معتبر و متقن دارای اعتبار قضایی و حقوقی و از طریق مراجع ذیصلاح قانونی نیز قابل پیگیری است.
- موارد لازم در تنظیم صورتجلسه:

- 1- شماره جلسه: چنانچه که جلسات مذاکره قرار است به‌طور مستمر یا دوره‌ای به صورت روزانه، هفتگی و یا ماهانه تشکیل گردد در این قسمت از صورتجلسه شماره هر جلسه نوشته می‌شود.
- 2- زمان جلسه: در این بند از صورتجلسه تاریخ تشکیل جلسه و زمان شروع و خاتمه آن ذکر می‌گردد.
- 3- مکان جلسه: منظور نشانی دقیق محل برگزاری جلسه است.

- 4- دستور جلسه: اصولاً هر جلسه برای دستیابی به هدفی ویژه تشکیل می‌گردد که این مهم تحت عنوان دستور جلسه آورده می‌شود.
- 5- اعضای جلسه: اگر اعضای جلسه قبلاً معرفی شده‌اند، نام و نام خانوادگی، سمت سازمانی و شماره معرفی‌نامه 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 معرفی‌نامه شرکت‌کنندگان را دریافت و در پرونده ضبط کند.
- 6- 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 بیان‌کننده مطلب نوشته سپس بعد از خط فاصل چکیده نظرات و پیشنهادهای او درج می‌گردد.
- 7- تصمیمات متخذه: در این قسمت چکیده تصمیمات طرفین مذاکره به ترتیب اهمیت و ضرورت در بندهای مختلف ذکر می‌شود.
- 8- جلسه بعدی: در این بند زمان، مکان و دستور جلسه بعدی، در صورتی که نیاز به جلسه باشد ذکر می‌گردد.
- 9- امضاء: شرکت‌کنندگان در جلسه باید ذیل صورتجلسه را به لحاظ آثار قانونی آن امضاء کنند.