

مقدمه

بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه، زندگی شخصی شان هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشیگری آنان در مذاکره است که نظر مدیران، همکاران، زیر دستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند، اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکره ها هستند.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و تحول اند. اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت و گو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گرد آوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند. (شوئنفلد، ۱۳۸۴، ص ۱۲)

تعریف مذاکره

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است.

در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت نامه تعریف شده است.

گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است.

همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (۱۹۹۱:۴۴۶، Bazerman & Neal)، یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (۱۹۹۵:۴۴۶، Hellriegel). به

عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

تعریف مذاکره

مذاکره به معنی بحث یا چانه زنی برای رسیدن به یک توافق در معاملات بازرگانی یا هر نوع اقدامی که طرفین را نسبت به منافع دوجانبه سوق می دهد، می باشد و نیز فرآیندی است که دو یا چند طرف گردهم می آیند تا در مورد منافع مشترک و متضاد بحث کنند و به توافق دست یابند.

این موافقت و تفاهم شامل کلیه جنبه ها و موارد مورد نظر می باشد، بنابراین مذاکره با جنگ و رقابتی که در آن باید یک طرف بازنده باشد و یک نفر برنده، تفاوت دارد. در مذاکرات موفقیت آمیز هر طرف چیزی را به دست می آورد البته نه به طور مساوی، بلکه طرفی که مهارت بیشتری دارد، سهم بیشتری می برد.

هر وقت بکوشیم شخص دیگری را از طریق تبادل افکار یا مبادله که ارزش مادی یا معنوی داشته باشد، تحت تاثیر قرار دهیم، مذاکره انجام می شود. بنابراین مذاکره حکایت از جریانی دارد که به وسیله آن نیازهایمان را (وقتی که شخص دیگری خواسته ما را کنترل می کند)، ارضا کنیم. هر خواسته ای را که می خواهیم برآورده سازیم یا هر نیازی را که می خواهیم به طور کامل ارضا کنیم، یک وضعیت بالقوه برای مذاکره است.

در تعریف مذاکره عبارات دیگری مانند چانه زنی و میانجی گری نیز به کار می رود. مذاکره فرآیند گفت و گو و به نتیجه رسیدن درباره موضوع مورد مذاکره برای خود فرد یا سازمان او است. مذاکره جریان برخورد منافع هر دو طرف می باشد؛ فروشنده خواهان بهایی بالاتر و خریدار در پی بهایی پایین تر است، کارکنان درخواست مزد بیشتر داشته و کارفرمایان مایل به پرداخت مزد کم ترند. آنچه یک طرف به دست می آورد فرد دیگری از دست خواهد داد. هیچ کس خواهان زیان کردن و از دست دادن چیزی نیست و به همین دلیل تعارض پیدا می شود. در اینجا چنانچه توافق امکان پذیر باشد، مذاکره صورت می گیرد. مذاکره کنندگان می کوشند تا به نتیجه دلخواهی رسیده و گفت و گو به گونه ای دوستانه پایان یابد.

مذاکره ایجاد ارتباط برای رسیدن به توافق است، زمانی که شما و طرف مقابل دارای منافع هستید که بین شما مشترک است و در همان حال منافی دارید که با یکدیگر در تضاد است.

ارکان مذاکره

مهم ترین ارکان مذاکره عبارتند از:

افراد: نقش افراد در مذاکره بسیار مهم است. افراد با دانش، بینش و همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می‌کنند، زیرا اهداف و انتظارات آنها متفاوت است.

اهداف: هدف از مذاکره نفعی است که از نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می‌گردد. اهداف باید مطالعه شده، معین، روشن و قابل دستیابی باشند.

روش‌ها: مذاکره با شیوه‌های گوناگون و به صورت‌های متعددی انجام می‌گیرد. مذاکره‌کننده باید روش متناسب با شرایط را برگزیند تا نتیجه مذاکره به دلخواه او باشد.

معیارها: معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت‌گیری‌ها را اصلاح نمود. مهم‌ترین معیارهای مذاکره می‌تواند کارآیی، تحقق منافع و موافقت در مذاکره باشد.

شیوه‌های مذاکره

همان‌گونه که روش و شیوه مدیریت افراد متفاوت می‌باشد، مذاکره نیز دارای روش‌های گوناگونی است که از تجربه، دانش و ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان شکل می‌گیرد و با توجه به عوامل پیش‌بینی مانند مکان، وضعیت مذاکره و اهداف آن ممکن است مجموعه‌ای از روش‌ها مورد استفاده قرار گیرد. اگرچه نمی‌توان روش‌های فردی را به‌طور دقیق طبقه‌بندی کرد، اما با توجه به نوع برخورد با موضوعات، افراد و اهداف، مهم‌ترین روش‌های مذاکره عبارتند از:

روش مذاکره ملایم: انعطاف‌پذیری برای نتیجه‌گیری شعار همیشگی مدیرانی است که این شیوه را دنبال می‌کنند. پرهیز از درگیری، کوتاه آمدن، امتیاز دادن و برخورد دوستانه از مشخصات این روش می‌باشد، اما باید توجه داشت که ملایمت بیش از اندازه ممکن است باعث مزاحمت برای افراد مذاکره‌کننده گردد و افراد از آن سوء استفاده نمایند. ملایمت نباید به‌عنوان یک ضعف قلمداد گردد، بلکه باید روشی باشد برای آرام کردن هیجانات و کاهش دادن انتظارات و اعطای امتیازات تا بتوان در محیطی آرام و صمیمی به نتیجه دست پیدا کرد.

روش مذاکره خشک و سخت: اصرار و درگیری برای نتیجه‌گیری شعار مذاکره‌کنندگانی است که با روش خشک در مذاکره شرکت می‌کنند. تاکید بر خواسته‌ها، اصرار ورزیدن بر مواضع و عدم انعطاف‌پذیری از ویژگی‌های این نوع مذاکره است. وقتی از این روش استفاده می‌شود، باید دقت نمود که در اثر پافشاری زیاد نسبت به موضوعات ممکن است شرایطی ایجاد شود که طرف مقابل نیز با همین شیوه برخورد، هدف کوتاه‌مدتی اتخاذ نماید و در نتیجه مذاکره به مجادله تبدیل گردد و هدف کوتاه‌مدتی اتخاذ نماید و در نتیجه مذاکره به مجادله تبدیل گردد و هدف غیرقابل دسترس باشد. سخت بودن و به هم زدن مذاکره گاهی به عنوان یک هدف کوتاه‌مدت مورد استفاده قرار می‌گیرد، حتی در بعضی موارد مخصوصاً در مراحل از مذاکره از وجود مدیرانی استفاده می‌گردد که برخورد و روش بسیار تند، غیرمنطقی و افراطی داشته باشند تا آنچنان شرایطی را فراهم آورند که گروه مقابل برای ادامه یا برای حذف آنها آماده دادن امتیازاتی گردد و با شیوه‌ای ملایم یا اصولی خواستار نتیجه‌گیری باشد.

روش مذاکره منطقی (اصولی): هر چیز به جای خویش نیکو است شعار مذاکره‌کنندگانی است که از این روش بهره می‌برند. اصولگرایی، منطق‌پذیری، عدالت، ملایمت و سرسختی به جا و به موقع، دادوستد امتیاز و نگرش سیستمی از ویژگی‌های مذاکره‌کنندگانی است که درصدد نتیجه‌گیری بر مبنای اصول هستند. این شیوه اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرد، مورد احترام دیگران قرار می‌گیرد و به عنوان یک ارزش در مذاکرات آینده مطرح می‌گردد. این نوع مذاکره که بر مبنای ضوابط، شایستگی، احترام به ارزش‌ها و انسان‌ها شکل می‌گیرد، ممکن است از ویژگی‌های مذاکره سخت و ملایم نیز در جای مناسب به درستی استفاده نماید. مدیرانی که با این روش خو گرفته‌اند به مذاکرات جهت می‌دهند و از افراط جلوگیری می‌نمایند.

عناصر مذاکره

هر ب کوهن، در کتاب خود، می‌گوید: می‌توان در مورد همه چیز مذاکره کرد. سه عنصر حیاتی هر مذاکره‌ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می‌کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می‌دهد:

۱. اطلاعات: طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

۲. زمان: طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می‌دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

۳. قدرت: هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید.

با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این‌گونه مورد بحث قرار می‌دهیم:

بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می‌یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته‌ها، ماه‌ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طوری که به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی‌ها و سبکهای مذاکره‌ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می‌یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکره‌ها در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره به نتیجه می‌رسند. این جنبه از مذاکره از قاعده جالب پاره تو (اقتصاددان و جامعه‌شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می‌کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد، و بر عکس ۸۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می‌آورد.

در مذاکره می‌توان این قانون را این‌گونه بیان کنیم که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می‌گیرند. زمان و ضرب‌الاجل‌ها ممکن است به نفع هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد.

توجه به نکته‌های زیر می‌تواند وقت را در خدمت طرف خبره قرار دهد:

۱. از آنجایی که بیشتر توافقات در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره صورت می‌گیرند، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

۲. اگر در تمام کردن سریع مذاکراتها منافی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک و یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکراتها منتفع می‌شوند.

۳. باید به خاطر سپرد که ضرب الاجل هارا می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. بانزدیک شدن به ضرب الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.

۴. تلاش شود تا به ضرب الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود سطح فشار روانی اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافقات مورد نظر خود بهره‌گیرد.

همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت و گو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می‌داند، باعث می‌شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می‌گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدت‌ها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می‌شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکراتها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکراتها طرف مقابل، منافع، نیازمندی‌ها و انگیزه‌های خود را پنهان می‌کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جست‌وجو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته‌اند، گفت و گو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و....

آخرین عنصر در مذاکره، قدرت است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می‌کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد. آنچه که بد است سوء استفاده از قدرت است.

گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می‌گوییم می‌تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره‌نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۳۱-۳۳)

فرایند مذاکره

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است: (۱) تدارک و برنامه ریزی؛ (۲) تنظیم تاکتیک مذاکره؛

(۳) توضیح و توجیه؛ (۴) بحث و ارائه راه حل؛ (۵) تنظیم توافق نامه.

۱. تدارک و برنامه ریزی: پیش از شروع مذاکره باید این نکته‌ها را روشن کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟

مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید. همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر هر حرکت طرف مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید.

۲. تنظیم تاکتیک مذاکره: پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکرات انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکرات را محدود می‌سازند؟ اگر به بن بست رسیدید، چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرفهای مذاکره پیشنهادهاى نخستین را ارائه خواهند داد.

۳. توضیح و توجیه: پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید. در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرفهای مذاکره به فرصتی دست می‌یابند تا با خواسته‌های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و دریابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد.

۴. چانه زدن و حل مسئله: ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف‌های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود.

۵. تنظیم توافقنامه و اجرا: تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله‌ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در می‌آید. در این موافقتنامه باید راهها و شیوه‌های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص می‌شود. (رابینز، ۱۳۸۱: ۸۱۱-۸۱۳)

شاخص‌های مذاکره اثر بخش

برای شناسایی مذاکره اثر بخش، از سه شاخص: کیفیت، کارایی و توازن استفاده می‌شود که در (جدول شماره ۱) نشان داده شده است.

اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثر بخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۹۲)

استراتژی‌های مذاکره

زمانی که افراد یا گروه‌ها برای حل اختلافی وارد مذاکره می‌شوند، جهت‌گیری یا روش ویژه‌ای را دنبال می‌کنند. این جهت‌گیری یا مبتنی بر نگرشی رقابتی است یا مبتنی بر نگرش همکاری. بر این اساس دو استراتژی عمده را می‌توان در مذاکره قائل شد: استراتژی همکاری (تلفیقی) و استراتژی رقابتی (تقسیمی).

استراتژی تلفیقی مبتنی بر همکاری است و طرفینی که چنین سبکی را اتخاذ می‌کنند راه‌های برد-برد را دنبال می‌کنند. استراتژی رقابتی مبتنی بر رقابت است و طرفینی که چنین رهیافتی را اتخاذ می‌کنند راه‌های برد-باخت را دنبال می‌کنند.

البته برخی محققان مانند فیشر و اوری در کتاب معروفشان موسوم به **Yes to Getting** به وجود سه استراتژی نرم، سخت و استراتژی‌ای که آنها نام مذاکره قاعده‌مند (**Principled**) را بر آنها نهاده‌اند، معتقدند. به نظر این نویسندگان استراتژی سخت، به شدت رقابتی است، استراتژی نرم به شدت مبتنی بر همکاری است و استراتژی مذاکره قاعده‌مند مسئله‌ای بینابین است. این استراتژی بیشتر مبتنی بر همکاری و کمتر مبتنی بر رقابت است.

لکسس و سبنیس از نخستین افرادی بودند که ثابت کردند تمامی استراتژی‌های مطرح در مذاکره، ذیل دو استراتژی همکاری و رقابت قابل طبقه‌بندی می‌باشند و نیز این که در هر مذاکره‌ای، لاجرم ترکیبی از هر دو استراتژی به کار می‌رود. مطابق نظر این دو، در هر مذاکره‌ای مذاکره‌کنندگان ابتدا با اتخاذ استراتژی همکاری، تلاش می‌کنند تا با بزرگتر کردن امتیازها ایجاد ارزش کنند، اما در نهایت چاره‌ای جز تقسیم ارزش ایجاد شده نیست، بنابراین بر مبنای استراتژی تقسیمی، منافع یا ارزش به وجود آمده را تقسیم می‌کنند (Ury, ۱۹۸۳). با توجه به نزدیکی زیاد استراتژی قاعده‌مند به استراتژی همکاری ما نیز همانند محققان امروزی، استراتژی‌های مذاکره را در دو صورت: استراتژی همکاری و استراتژی رقابتی، بررسی خواهیم کرد.

استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی، عبارت است از یک سبک یا نگرش رقابتی که در مذاکره برای تقسیم یک منبع ثابت، مانند پول و امکانات، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مذاکره مبتنی بر رهیافت رقابتی طرفین با این تصور که منبع یا امتیاز موجود ثابت و غیر قابل بزرگتر شدن است، تلاش می‌کنند هر چه که می‌توانند سهم خود را از منبع موجود افزایش دهند.

علت اتخاذ این استراتژی این است که در برخی مذاکره‌ها، اختلافها به گونه‌ای است که به گونه دیگر قابل حل نیست و تنها یکی از طرفین باید به کل منفعت موجود و یا بیشتر آن دست یابد. در این نوع مذاکره‌ها هر اندازه منبع مورد مذاکره‌ها بزرگتر و حیاتی‌تر باشد، گفت و گوها و به سرانجام رساندن مذاکره‌ها دشوارتر است.

در هر حال، همچنان که در ادامه خواهیم آورد همواره بهره‌گیری از استراتژی همکاری بر استراتژی رقابتی اولویت دارد و تنها در مواقعی که در واقع امکان همکاری نباشد، باید از استراتژی رقابتی استفاده کرد. زمانی که روابط آینده برای طرفین مذاکره مهم نباشد (مثلاً روابط دو شرکت تجاری) نیز می‌توان از این استراتژی استفاده کرد. طرفی که می‌خواهد در این نوع مذاکره‌ها برنده میدان باشد، باید از حداقل

ها، و حداکثر هایی که طرف مقابل برای خود تعیین کرده است، آگاهی یابد و سپس تلاش کند نتیجه مذاکره‌ها را هر چه بیشتر به هدفهای خود نزدیک کند. در این نوع مذاکره‌ها معمولاً طرفین به تاکتیک های غیر اخلاقی نیز روی می‌آورند تا نتیجه را به نفع خود تمام کنند، زیرا مسئله برد و باخت و همه یا هیچ است و روابط آینده نیز اهمیت ندارد، بنابراین جایی برای اخلاق مذاکره باقی نمی‌ماند.

اطلاعات، نقش حیاتی را در مذاکره‌ها مبتنی بر سبک رقابتی ایفا می‌کنند. هر طرف سعی می‌کند از اطلاعات خود حفاظت کند و در مقابل، به اطلاعات مربوط به خطوط قرمز و راه‌حلهای طرف مقابل دست یابد. برتری اطلاعاتی در این مذاکره‌ها موجب تفوق استراتژیک می‌شود و طرف برتر، نتیجه مذاکره را به نفع خود به پایان خواهد رساند.

استراتژی همکاری

استراتژی همکاری یا تلفیقی، عبارت است از: یک سبک مذاکره ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلافهای خود با یکدیگر همکاری می‌کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافقهایی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می‌کند.

خمیرمایه این استراتژی، تلفیق است، بدین معنا که ظرفیت نهفته برای ترکیب منافع طرفین را به گونه‌ای که ارزش مشترک ایجاد کند. یا منفعت موجود را بزرگتر سازد. این ظرفیت نهفته برای ترکیب زمانی وجود دارد که مسائل متعددی در مذاکره در میان باشد تا طرفین با معامله بر سر مسائل مختلف به راه حل رضایت طرفین دست یابند.

اهمیت این استراتژی در این است که در پایان مذاکره‌های مبتنی بر آن، هر دو طرف برنده می‌شوند و از نتیجه راضی هستند و روابط خوب نیز بین آنها ادامه می‌یابد. بر خلاف مذاکره‌های رقابتی که مبتنی بر مواضع ثابت و متضاد است و معمولاً به سازش یا شکست مذاکره‌ها منتهی می‌شوند، در مذاکره‌های مبتنی بر سبک همکاری طرفین به آنچه که می‌خواهند و یا به بیشتر از آنچه می‌خواستند، دست می‌یابند. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۹۱-۹۵)

اصول مذاکره

از جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارتهای مذاکره است، فراگیری و کاربرد دقیق این ویژگیها به مذاکره کنندگان امکان می‌دهد تا با دیدی باز، فرایند مذاکره را به دست گیرند و نتیجه مطلوب را عاید خود کنند.

برخی از مهارت‌های مذاکره ذاتی است و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خلاقیت، اما برخی دیگر اکتسابی است که در سایه آموزش و کسب تجربه در میدان عمل به دست می‌آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می‌شود، بنابراین، ما این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می‌دهیم.

- هنر و مهارت‌های شنیدن

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. اغلب می‌گویند که بهترین مذاکره کننده بهترین شنونده است. اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می‌شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می‌شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، سه عامل موجب می‌شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند. نخست اینکه آنها فکر می‌کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می‌کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی‌خواهند بشنوند، نمی‌شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی‌علاقگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی‌شوند.

فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش. ما در اینجا چند قاعده را ذکر می‌کنیم که به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا شنوندگان فعالی شوند.

__ همیشه به شنیدن علاقه‌مند باشید.

__ به جای حرف زدن بپرسید.

__ به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید.

__ ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرفهای خود را بزند.

__ حرف طرف مقابل را قطع نکنید.

__ از بروز عوامل حواس پرت کن، جلوگیری کنید.

__ همه نکته‌ها و مسایل را یادداشت کنید.

__ صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است.

تأثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

ثمر بخشی مذاکره، به موقعیت و رفتارهای مذاکره کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

۱. مکان: آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می کنند.

۲. شرایط فیزیکی: فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تأثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می نشینند، احتمال دارد که تمایل برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروههای مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

۳. گذر زمان: زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

۴. ویژگیهای مخاطب: بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می شود) مذاکره را نگاه می کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می بیند متفاوت عمل می کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۷-۴۵۹).

شیوه های عمومی بن بست شکنی

در این بخش شیوه های عمومی بن بست شکنی را، با این توضیح مطرح می‌سازیم که برخی شیوه‌ها ساده و بلافاصله با وقوع بن بست قابل بهره برداری می‌باشند. در حالی که برخی شیوه‌های دیگر پیچیده‌تر و زمان‌بر می‌باشند و در موقعیت‌های دشوارتر کاربرد دارند.

۱. تنفس: این شیوه، در عین سادگی می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. مذاکره فرایندی خسته‌کننده و استرس‌آور است و یک لحظه خستگی و هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره‌کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیم‌های ناسنجیده بکشاند. می‌توان با دادن وقت تنفس، مذاکره‌کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد.

۲. جدا کردن واقعیت‌ها از اوهام: گاهی در مذاکره‌ها، طرفین حرف‌هایی می‌زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام می‌تواند مذاکره را به بن بست برساند. مذاکره‌کننده یا میانجی حرفه‌ای می‌تواند با ارائه دلیل و برهان و نیز اسناد و مدارک به طرف یا طرفین دچار اوهام، نشان دهد که نظرهای آنها تاچه اندازه با واقعیت فاصله دارد؛ در نتیجه امکان گشایش در کار به وجود می‌آید.

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

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

۵. استفاده از شخص ثالث: این شیوه به ویژه در دو دهه گذشته بسیار رایج شده است. زمانی که طرفین مذاکره به هیچ وجه نمی‌توانند کنار بیایند، چاره‌ای جز رجوع به یک میانجی نیست.

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

۷. تغییر مذاکره کنندگان و میانجی: برخی مواقع طرف های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا می کنند که مذاکره های مکرر نیز این ذهنیت ها را بر طرف نمی سازند و احتمال به نتیجه رسیدن مذاکره ضعیف است. گاهی نیز میانجی یا طرف ثالث به دلایل مختلف (نداشتن تبحر یا عدم آمادگی کافی و یا عدم رعایت بی طرفی) قادر به شکستن بن بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه ها، فکرها، گونه سخن گفتن و تصمیم گیری جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن بست باشد.

۸. تغییر اولویت بندی موضوعهای مذاکره: به گونه ساده، اگر در مذاکره ای پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن بست رسیده اند، می توان بحث در مورد دو موضوع دیگر را به تاخیر انداخت و توافق کرد که آن دو موضوع در آخر مورد بحث قرار گیرد.

۹. خرد کردن موضوع بن بست آفرین: گاهی اوقات، یک موضوع به صورت کلی بدون راه حل و غیر قابل توافق به نظر می رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریزتر، می توان جز به جز آن ها را بررسی کرد. در این مواقع معمولاً گروه ها یا کمیته های فرعی، انجام چنین وظیفه ای را به عهده می گیرند و در محیط غیر رسمی و آرامتر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می دهند (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۲۰۳ - ۲۰۷).

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه های حساس مذاکره

لحظه های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین کننده ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هریک از طرفین می تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خبره ترین مذاکره کنندگان وقتی درگیر مذاکره های طولانی، پیچیده و نفس گیر می شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می گذارد. مذاکره های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد.

در مذاکره ها معمولاً طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره برداری، می کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است.

معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاهند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می تواند

حربه موفقیتی در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکرها یک طرف تلاش می کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زوتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است.

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

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

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

سومین شیوه این است که تیم مذاکره کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رودررو را در مسائل جنبی می گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می دهد.

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

آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می تواند موثر باشد. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۸۵)

..اهمیت برنامه ریزی و هدف گذاری در مذاکره.

برنامه ریزی برای مذاکره، از جمله مراحل مهمی است که متاسفانه اکثر مذاکره کنندگان به دلیل تنش های زیادی که بر مذاکرات حاکم است، آن را فراموش کرده و مستقیما و بدون آمادگی قبلی وارد فرآیند مذاکره می شوند.

اگر چه این مرحله کمی زمان بر و خسته کننده است، اما این ویژگی ها به هیچ وجه از اهمیت آن نمی کاهد. مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی نکرده یا برنامه ریزی ضعیفی انجام داده در طول مذاکره با مشکلات متعددی مواجه می شود :

زمانی که طرف مقابل پیشنهادهایی را روی میز می‌گذارد، نمی‌تواند به سرعت در مورد ارزش این پیشنهادها قضاوت کند. برای چنین مذاکره‌کنندگانی بسیار پیش می‌آید که در مذاکره‌ای به توافق دست می‌یابند؛ اما در بررسی‌های بعدی متوجه می‌شوند که توافق انجام شده همه خواسته‌های آنها را تامین نکرده است.

زمانی که طرف مقابل پیشنهاد مناسبی را مطرح می‌کند، مذاکره‌کننده بیش از حد تردید و تاخیر از خود نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که طرف مقابل طاقت خود را برای مذاکره از دست داده یا پیشنهاد خود را اصلاح می‌کند.

مذاکره‌کننده‌ای که برای مذاکره برنامه‌ریزی کافی انجام نداده نمی‌تواند نقاط قوت و ضعف مواضع خود و نیز قوت و ضعف مواضع طرف مقابل را به خوبی کشف و تحلیل کند. در چنین شرایطی توجه طرف مقابل برای پذیرفتن مواضع اتخاذشده کار ساده‌ای نخواهد بود.

فرآیند تبادل امتیازات در مذاکره فرآیندی بسیار مهم است که معمولاً در مدت زمان نسبتاً کوتاهی انجام می‌گیرد. مذاکره‌کنندگانی که از قبل برای این شرایط آمادگی کامل کسب نکرده باشند، دچار سردرگمی شده و نمی‌توانند در فضای حاکم بر جلسه مذاکره با دقت و سرعت مناسب در مورد فرآیند تبادل امتیازات تصمیم بگیرند.

با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از فعالیت ذهنی مذاکره‌کننده در طول مدت مذاکره به تحلیل مواضع و پیشنهادهای مطرح شده اختصاص می‌یابد، کمتر می‌توان انتظار داشت که همزمان ترفندها و توصیه‌های دیگر ذکرشده درخصوص مذاکره به درستی و در زمان مناسب به کار گرفته شود.

شنیدن حرف‌های جدید که قبلاً احتمال مطرح شدن آن در طی مذاکره پیش‌بینی نشده است، گاهی باعث از دست دادن اعتماد به نفس مذاکره‌کننده و در نتیجه عدم حصول موفقیت خواهد شد.

در زمان برنامه‌ریزی مذاکره‌کنندگان موفق در مقایسه با مذاکره‌کنندگان متوسط :

-گزینه‌های بیشتری را طراحی و بررسی می‌کنند.

-بیشتر در پی یافتن زمینه‌های مشترک هستند.

-زمان بیشتری را صرف جنبه‌های بلندمدت مذاکره می‌کنند.

در مورد هر یک از پارامترها و موضوعات مورد مذاکره به جای تعیین یک نقطه خاص، محدوده‌ای از گزینه‌های قابل قبول را تعیین می‌کنند (به جای اینکه بگویند من این کالا را به قیمت... خواهم فروخت، می‌گویند: من برای قیمت‌گذاری این کالا، محدوده... تا... را مدنظر دارم.)

البته باید توجه داشت که مراحل مذاکره الزاماً یکی پس از دیگری انجام نمی‌شوند، گاه در مراحل پایانی مذاکره شرایطی پیش می‌آید که مذاکره‌کننده مجبور می‌شود به نخستین مراحل مذاکره بازگردد.

اهداف

نخستین گام در طراحی و برنامه‌ریزی یک مذاکره تعیین اهداف است. مذاکره‌کننده باید هدف‌های خود را پیش‌بینی کرده و روش‌هایی برای دستیابی به هر یک از این اهداف را طراحی و برنامه‌ریزی کند. اهداف مورد توجه در یک مذاکره را می‌توان به شکل زیر تقسیم‌بندی کرد: اهداف مادی (نظیر خرید کالا با قیمت پایین‌تر، زمان تحویل سریع‌تر و...) اهداف نامشهود (نظیر حس برنده شدن/ دفاع از شهرت و آبروی شرکت و...) اهداف رویه‌ای (مانند تمایل به روند دموکراتیک و انجام رای‌گیری در مذاکره، رعایت نظم و ترتیب در جلسه مذاکره، ایجاد حس حل و فصل منصفانه تعارض برای همه طرفین درگیر و ...)

مذاکره‌کننده، باید این اهداف را به طور مشخص و روشن تعریف کند. پس از تعریف هدف‌ها، باید آنها به صورت مرتب فهرست شده و اولویت‌بندی شوند. همچنین ممکن است در صورت پیچیده بودن موضوع مذاکره، اهداف، دسته‌بندی شده و به صوت چند بسته پیشنهادی، مورد توجه قرار گیرند.

در تعیین اهداف به نکات زیر توجه داشته باشید :

* اهداف با آرزوها فرق دارند. همه ما آرزوهای زیادی داریم که علاقه‌مندیم روزی به واقعیت بپیوندند. اما زمانی که از اهداف صحبت می‌کنیم، باید واقع‌گرا بوده و چیزی را به عنوان هدف تعیین کنیم که واقعا دستیابی به آن امکان‌پذیر است. در غیر این صورت به احتمال زیاد، مذاکره به بن‌بست منتهی خواهد شد.

* اهداف ما و اهداف طرف مقابل به یکدیگر مرتبط هستند و از تعامل بین این اهداف و وجود همین ارتباط است که موضوعاتی برای مذاکره شکل می‌گیرد. شما تمایل دارید یک خودرو را به قیمت هشت میلیون تومان بخرید. طرف مقابل تمایل دارد خودرو را به قیمت نه میلیون تومان بفروشد. پس یک تعارض وجود دارد که موضوع آن، توافق بر سر قیمت خودرو است. در یک انتهای این تعارض، قیمت هدف شما و در انتهای دیگر، قیمت هدف طرف مقابل قرار دارد. مذاکره انجام می‌شود تا نقطه تلافی خواسته‌های دو طرف مشخص شود. اگر اهداف و خواسته‌های دو طرف اختلاف نداشته باشند، به مذاکره نیازی نخواهد بود.

* برای اهداف حد و حدودی وجود دارد. تجاوز از آن حد و حدود، شما یا طرف مقابل را مجبور به ترک مذاکره خواهد کرد. بنابراین، همیشه بکوشید اهداف خود را در چارچوب حد و حدودی منطقی و شرایط تحمیل شده از جانب محیط، تعریف کنید.

* اهداف باید مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. اهدافی نظیر «خرید خودرو به پایین‌ترین قیمت ممکن» یا «گرفتن نوعی از وام که اقساط آن از درآمد ماهانه ما کمتر باشد»، اهداف خوبی نیستند. اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری را ساده‌تر می‌توان تعقیب کرد. ضمن اینکه انتقال آنها به طرف مقابل راحت‌تر انجام می‌پذیرد. اگر اهداف مذاکره را به صورتی مشخص و قابل اندازه‌گیری تعریف نکنید، درک اینکه آیا پیشنهاد طرف مقابل این اهداف را تامین کند یا خیر کار دشواری است. البته بدیهی است که در کنار اهداف مذاکره، برخی اهداف نامشهود و اهداف رویه‌ای نیز وجود دارند. کسی که می‌خواهد ماشین سواری خود را به همکارش بفروشد، ممکن است مهم‌ترین هدف خود را جلب رضایت او و حفظ دوستی و ارتباط بلندمدت بداند. همچنین همکار وی که می‌خواهد ماشین را خریداری کند، ممکن

است در مورد رویه مذاکره نظر خاصی داشته باشد. مثلاً (مستقل از اینکه در نهایت ماشین با چه قیمتی معامله خواهد شد) علاقه‌مند باشد ماشین را به چند بنگاه معاملات خودرو نشان دهد، تا اطمینان حاصل کند که این معامله به زیان هیچ یک از طرفین نخواهد بود.

..موفقیت در یک مذاکره تجاری: در گفت‌وگو با افراد تصمیم‌گیرنده (خواه این گفت‌وگو تلفنی باشد یا حضوری) باید از وقت‌تان نهایت استفاده را ببرید. تام بلیک نویسنده کتاب «واگن میلیونر» پنج توصیه فوق‌العاده موثر در این زمینه دارد.

۱. یک هدف منطقی انتخاب کنید: طبیعی است که تمایل داشته باشید اولین ملاقات با افراد تصمیم‌گیرنده، منجر به انعقاد قرار داد شود. با این حال برای انعقاد بسیاری از قراردادهای تجاری به بیش از یک جلسه مذاکره نیاز می‌شود؛ زیرا معمولاً بیش از یک نفر درباره قرارداد نهایی تصمیم‌گیری می‌کند. برای هر یک از جلسات هدفی منطقی و متناسب تعیین کنید و بعد از دستیابی به آن هدف، گام بعدی را بردارید.

۲. هرگز گفته خودتان را تکرار نکنید: بسیاری از فروشندگان ترس پنهانی دارند از اینکه طرف مقابل حرفشان را باور نکند، همین امر باعث می‌شود صحبت‌های خودشان را چندین بار تکرار کنند و تصور می‌کنند تکرار باعث افزوده شدن به اعتبار گفته‌های آنها می‌شود. متأسفانه تکرار باعث می‌شود نامطمئن و مشکوک به نظر برسید. بهتر است به جای آنکه مانند سرودخواندن چند جمله را مرتب تکرار کنید، نکته اصلی را تنها یکبار با قدرت و اعتماد به نفس بیان کنید.

۳. اعتراض‌ها را پیش‌بینی نکنید: سعی نکنید اعتراض به نکته‌ای خاص را از قبل پاسخ بدهید، مگر اینکه ۱۰۰ درصد مطمئن باشید که نسبت به موضوع خاصی اعتراض خواهد شد. با اینکه می‌توان انتظار داشت که تقریباً همیشه ایرادهایی به گفته‌های فروشنده وارد شود، نباید خودتان ایرادهای احتمالی که ممکن است به ذهن خریدار برسد را لیست کنید و به دستش بدهید، حتی اگر مطمئن باشید که برای تمام آن موارد جواب مناسب دارید.

۴. ابهام‌ها را روشن کنید: اگر احساس کردید طرف مقابل در حال طفره رفتن است (مثلاً می‌گوید: «من باید درباره این موضوع با همکارانم صحبت کنم») یا با اعتراض مبهم مواجه شدید (مانند: «در مورد منطقی بودن این موضوع مطمئن نیستم») سوالاتی بپرسید تا شرایط را برای خودتان روشن کنید. به این صورت می‌توانید اقدام مناسب را برای رفع آن ابهام انجام دهید و سوالاتی از این قبیل را مطرح کنید: «فکر می‌کنید همکاران شما مایلند با چه چیزی روبه‌رو شوند؟». «دقیقاً کدام قسمت از این پیشنهاد باعث توقف شما شده است؟»

۵. بعد از سنجیدن موقعیت گام بعدی را با کسب اجازه بردارید: وقتی فضا مناسب بود علاقه طرف مقابلتان به خرید را بررسی کنید. (برای مثال بپرسید «آیا همه این موارد برای شما مناسب هستند؟») وقتی که به صورت منطقی مطمئن شدید که مشتری برای رفتن به مرحله بعدی آماده است برای رفتن به مرحله بعد از وی اجازه بگیرید.

استراتژی مذاکره/ نکات سازنده و مخرب در تعارض

معمولا در ابتدا این گونه به نظر می‌رسد که وجود تعارض، همواره بد و مخرب است. کسانی که این گونه فکر می‌کنند دو دلیل دارند. نخست اینکه وجود تعارض نشان‌دهنده یک مشکل، یک اشتباه و یک تضاد مخرب است. دوم اینکه فکر می‌کنند تعارض همیشه نتایج بد و غیرسازنده‌ای به همراه دارد.

معمولا در ابتدا این گونه به نظر می‌رسد که وجود تعارض، همواره بد و مخرب است. کسانی که این گونه فکر می‌کنند دو دلیل دارند. نخست اینکه وجود تعارض نشان‌دهنده یک مشکل، یک اشتباه و یک تضاد مخرب است.

دوم اینکه فکر می‌کنند تعارض همیشه نتایج بد و غیرسازنده‌ای به همراه دارد. برخی از دلایلی که باعث می‌شود تعارض، اثراتی مخرب داشته باشد در اینجا فهرست شده است. مطالعه و شناخت بیشتر عواملی که تعارض را به سمت یک تعامل مخرب سوق می‌دهند، کمک می‌کند تا در هنگام بروز تعارض بتوانیم از آنها دوری جوییم:

* اهداف رقابتی و شرایط برنده-بازنده: در تعریف تعارض گفتیم، هدفی وجود دارد که دستیابی به آن، همزمان برای دو طرف امکان‌پذیر نیست، بدیهی است وجود چنین اهدافی منجر به شکل‌گیری رقابت شده و می‌تواند به بروز رفتار مخرب منجر شود.

* سوء برداشت و پیش‌فرض: به تدریج با شدت یافتن تعارض، سوء برداشتها نیز بیشتر و جدی‌تر می‌شوند. هر کس واقعیت‌ها را مطابق با دیدگاهی که خود از تعارض دارد تفسیر می‌کند.

زمانی که جنگ (لفظی یا نظامی) بین دو کشور شدت می‌گیرد، حتی حرکات صلح‌جویانه هر یک از طرفین نیز، به نوعی در راستای تقویت تعارض تفسیر می‌شود.

همه چیز با پیش‌فرض تفسیر می‌شود و کوچک‌ترین رفتارها نیز در چارچوب تصویری کلی از طرف مقابل که در ذهن ساخته‌ایم تبیین و تفسیر می‌گردد.

* درگیر شدن احساسات: عصبانیت، اضطراب، نگرانی و خستگی ناشی از تعارض، همگی عواملی هستند که می‌توانند زمینه را برای ورود احساسات به حوزه تفکرات طرفین فراهم کنند. احساسات مانع تفکر صحیح و شفاف می‌شوند و ممکن است موجب شوند به تدریج، با شدت گرفتن تعارض، طرفین بیشتر و بیشتر از رفتار منطقی فاصله بگیرند.

* کاهش ارتباطات: اثربخشی ارتباطات، با افزایش میزان تعارض کاهش می‌یابد. ما انسان‌ها معمولا با کسانی که موافقمان هستند ارتباط و تبادل اطلاعات بیشتری داریم تا کسانی که مخالف ما هستند.

همچنین، عموما نوع ارتباطی که در تعارض ایجاد می‌شود، سازنده نیست. بلکه در راستای تهدید، تضعیف و شکست دادن طرف مقابل و در بهترین حالت برای تحکیم موضع قبلی و قبولاندن آن به طرف مقابل است.

* مبهم شدن موضوع اصلی تعارض: با پیشرفت تعارض، معمولاً موضوع اصلی مورد تعارض کمرنگ شده و طرفین جزئیات آن را فراموش می‌کنند. فرهنگ تعمیم به شدت فراگیر می‌شود هر اتفاق یا حرکت جدیدی نیز در چارچوب تعارض موجود تبیین و تفسیر می‌شود.

به این صورت، تعدد مشکلات و اختلاف نظرها، به حدی می‌رسد که موضوع اصلی مورد تعارض به دست فراموشی سپرده می‌شود.

* موضع‌گیری شدید و پافشاری بر روی آن: طرفین درگیر در یک تعارض، معمولاً از لحاظ ذهنی روی یک موضع خاص پافشاری می‌کنند و هر چه طرف مقابل نسبت به موضع آنها سختگیرانه‌تر عمل کند، آنها نیز با تعهد بیشتری از موضع قبلی خود دفاع می‌کنند.

هر یک از طرفین احساس می‌کنند عقب‌نشینی از موضع قبلی، موجب از دست دادن آبرو خواهد شد. مشکل دیگری که به تدریج و با گذشت زمان شکل می‌گیرد، ساده‌اندیشی در مورد تعارض است.

اگر چه ممکن است موضوع مورد تعارض، پیچیده و چندوجهی باشد، اما به تدریج با گذشت زمان، هر یک از طرفین، تعارض را در شکلی ساده و تک بعدی ارزیابی می‌کند. چنین برداشتی از تعارض، به سختی می‌تواند به یک راه حل برنده/برنده و مورد توافق طرفین منتهی شود.

* بزرگنمایی اختلافات و کوچک شمردن شباهت‌ها: هر چه موضع‌گیری‌ها محکم‌تر و موضوع اصلی مورد تعارض در میان حواشی ایجاد شده کمرنگ‌تر می‌شود، هر یک از طرفین، دیگری و موضع وی را بیشتر در تضاد با مواضع خود می‌بیند. هر تفاوت جزئی، به عنوان مشکلی بزرگ در راستای اختلاف نظر موجود، ارزیابی شده و هر شباهتی، هر چند مهم و بزرگ به عنوان یک شباهت جزئی و بی‌اهمیت تفسیر می‌شود. این دیدگاه که معمولاً به محض شکل گرفتن، گسترش نیز می‌یابد، موجب می‌شود طرفین تلاش کمتری برای رفع تعارضات موجود از خود نشان دهند.

اما واقعیت این است که تعارض همیشه بد نیست. در صورتی که تعارض درست مدیریت شود، می‌تواند سازنده هم باشد. بروز تعارض در سازمان‌ها می‌تواند آغازی برای تحول مثبت باشد.

در صورتی که هیچ تعارضی به وجود نیاید، سازمان راه آینده را با توسل به روش‌های گذشته و قدیمی خود پیموده و طبیعی است که در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار پیشرفت چندانی داشت. وجود تعارض سطح آگاهی ما را نسبت به خود و دیگران افزایش می‌دهد. در هنگام بروز تعارض است که می‌آموزیم چه چیزهایی برای ما و دیگران اهمیت دارد، چه چیزی می‌تواند ما را عصبانی کند و برای چه چیزی حتی حاضریم شغل و زندگی آرام خود را از دست بدهیم. نخستین چیزهایی که حاضریم به عنوان امتیاز به طرف مقابل اعطا کنیم، چه هستند. به عبارت دیگر، در تلاش برای رفع و حل تعارض، مهارت‌های فردی انسان‌ها توسعه پیدا می‌کند.

وجود تعارض می‌تواند جذاب و برانگیزنده باشد. بسیاری از انسان‌ها در همین بحث‌ها و جنجال‌ها است که احساس زنده بودن می‌کنند، دنیایی که در آن همه هم عقیده باشند، دنیای چندان جذابی نخواهد بود. به همین دلیل است که در بسیاری از تحقیقات، سطح بهینه‌ای برای تعارض تعریف شده است؛ به گونه‌ای که تعارض کمتر یا بیشتر از آن سطح، کارایی را کاهش خواهد داد.

..چگونگی امتیاز دادن در مذاکرات. برای جلو رفتن مذاکره، هر یک از طرفین به تدریج در عقب‌نشینی از موضع اولیه خود، امتیازهایی را به طرف مقابل خود اعطا می‌کنند. اعطای امتیازها، در واقع شروع یک بده‌بستان است. هر طرف مذاکره پس از اعطای یک امتیاز، انتظار دارد طرف مقابل هم امتیازی مشابه و با اهمیتی یکسان اعطا کند.

اما به یاد داشته باشید که امتیاز دادن و امتیاز گرفتن، صرفاً محدود به تبادل خواسته‌های مشهود نیست. سرمایه‌های نامشهود زیادی در فرآیند مذاکره مبادله می‌شوند که از جمله آنها می‌توان شهرت، احترام و اعتبار را نام برد. زمانی که شما به طرف مقابل امتیازی می‌دهید، پذیرفته‌اید که او برای شما یک طرف ارزشمند است و علاقه‌مند هستید با او به توافق برسید. در زمان تصمیم‌گیری در مورد اعطای امتیاز این نکته را در ذهن داشته باشید. ممکن است شما برنده یک مذاکره باشید، اما ترجیح دهید به طرف مقابل امتیازاتی هر چند کوچک اعطا کنید تا مطمئن باشید او دست خالی **qa** لی به خانه یا سازمان خود بازمی‌گردد. ممکن است ترجیح دهید امتیازاتی را به طرف مقابل بدهید، فقط از این جهت که او نیز طعم برنده بودن را بچشد و پیش خود از باختن در مذاکره احساس شرم نکند.

سعی کنید هیچ وقت در گرماگرم مذاکره، طرف مقابل را - هر چند ضعیف - به صورت کامل خلع سلاح نکنید. در فصول بعدی، به اهمیت این نکته که چرا نباید به احساسات شخصی طرف مقابل خدشه وارد شود و نیز به اثرات این نحوه برخورد بر تشدید موضع‌گیری طرف مقابل، خواهیم پرداخت.

علاوه بر برنامه‌ریزی برای اعطای امتیازات با هدف حفظ شأن و غرور طرف مقابل، به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که غرور و شهرت خودتان هم حفظ شود. به عنوان مثال، اگر امتیازی اعطا کنید و طرف مقابل، هیچ امتیازی به شما اعطا نکند یا امتیاز بسیار کوچکی اعطا کند، شما بخشی از اعتبار خود را از دست خواهید داد و احتمالاً دیگران - بالاخص گروهی که شما نماینده آنها محسوب می‌شوید - شما را مذاکره‌کننده ضعیفی تلقی خواهند کرد. همان‌گونه که بحث شد، این سرمایه‌های نامشهود یعنی شهرت و اعتبار، در برخی مذاکره‌ها شکلی جدی‌تر به خود می‌گیرند. خصوصاً زمانی که مذاکره به صورت «فرد در مقابل فرد» نبوده و مذاکره‌کننده با هیات همراه خود بر سر میز مذاکره حضور می‌یابد؛ بنابراین حتماً قبل از مذاکره، لیستی از امتیازاتی که حاضرید به طرف مقابل اعطا کنید و نیز لیستی از امتیازهایی که طرف مقابل می‌تواند به شما اعطا کند، تهیه کنید. مثلاً فرض کنید قرار است یک مشتری با شما جلسه‌ای داشته باشد و حدس می‌زنید که تخفیفی درخواست خواهد کرد. بهتر است قبل از جلسه با خود فکر کنید که در ازای اعطای تخفیف، چه امتیازی می‌توانید از او بگیرید. اعطای امتیاز بدون اینکه امتیاز متقابلی کسب شود، شما را مذاکره‌کننده ضعیفی نشان خواهد داد. گاه ممکن است در شرایطی باشید که امکان انعطاف‌پذیری زیادی در زمینه موضوع مذاکره برایتان وجود ندارد. در این شرایط حتماً سعی کنید موضوع دیگری بیابید که بتواند فضای لازم برای مذاکره بین شما و مخاطبتان را ایجاد کند. این وظیفه شما است که فضایی ایجاد کنید که در آن مسیری برای نزدیک‌تر شدن شما و طرف مقابل فراهم شود.

فرض کنید به عنوان نماینده شرکت، برای فروش محصولی به جلسه مذاکره رفته‌اید و به شما اختیار اعطای تخفیف بیش از پنج درصد داده نشده است. در این شرایط، حتماً قبل از شروع مذاکره، مواردی پیدا کنید که بتوانید روی آنها امتیاز دهید. مثلاً می‌توانید گارانتی ۲۴ ماهه محصول را در ابتدا ۱۲ ماه اعلام کنید و وقتی مشتری بر سر قیمت مذاکره می‌کند، بگویید در زمینه قیمت امکان اعطای تخفیف بیشتر وجود ندارد، اما شاید بتوانیم گارانتی بیشتری برای این محصول در نظر بگیریم. یا اگر محصول مورد بحث، یک محصول با تولید سفارشی

است، ممکن است در ابتدا زمان طولانی‌تری برای تحویل پیشنهاد دهید و در طول مذاکره این فضا را ایجاد کنید که براساس خواست مشتری، می‌پذیرید که محصول را سریع‌تر تحویل دهید. بعضی از مذاکره‌کنندگان، اگر احساس کنند که فضای منطقی بر مذاکره حاکم است، ترجیح می‌دهند زمینه‌هایی که امکان اعطای امتیاز در آنها وجود دارد را به صورت متقابل برای یکدیگر مشخص کنند. به عنوان مثال، در صورت شکل‌گیری یک رابطه نزدیک و صمیمی ممکن است یکی از مذاکره‌کنندگان، پیشنهاد خود را به این صورت مطرح کند که: «با توجه به شناختی که از یکدیگر داریم، اگر موافق باشید برای تسریع روند مذاکره، زمینه‌هایی را که می‌توان روی آنها مذاکره کرد برای یکدیگر مشخص کنیم.»

لازم است در ابتدا تاکید کنم که ما نمی‌توانیم قیمت را کاهش دهیم. البته زمان تحویل، نحوه بسته‌بندی و شرایط گارانتی از نظر ما قابل مذاکره است.» چنین روشی تنها در صورتی مفید است که طرفین براساس سوابق قبلی، از رفتار منطقی یکدیگر مطمئن باشند.

به روند اعطای امتیازات در مذاکره دقت کنید

آنهایی که مشغول مذاکره رقابتی هستند، به تدریج در طول مذاکره، با توجه به ترتیب و حجم امتیازهای ارائه شده، نکات مهمی را کشف می‌کنند. عموماً مذاکره‌کنندگان، مذاکره را با دادن امتیازهای بزرگ شروع می‌کنند و به تدریج، هرچه به نقطه هدف خود نزدیک‌تر می‌شوند، امتیازها را کمتر و کوچک‌تر می‌کنند. اگر با اصرار یا فشار طرف مقابل، از نقطه هدف خود عبور کنند، همزمان با نزدیک شدن به نقطه ترک مذاکره، مقدار امتیازها باز هم کمتر و کمتر می‌شود. پس سعی کنید در مذاکره‌های طولانی، امتیازهایی را که طرف مقابل اعطا می‌کند، ثبت کرده و به روند کاهش آنها توجه داشته باشید. اگر امتیازها بسیار کوچک شده یا عملاً تحت هیچ شرایطی امتیاز دیگری اعطا نمی‌شود، می‌توان حدس زد که طرف مقابل به نزدیکی نقطه ترک مذاکره رسیده است.

در چنین شرایطی، بهترین راه‌حل این است که به سراغ موضوع دیگری در مذاکره رفته و سعی کنید امتیازهای بعدی را در حوزه‌های دیگر کسب کنید. همیشه هنگام تحویل روند امتیاز دادن به طرف مقابل، دقت کنید که برایتان بلوف نزنند. برخی از مذاکره‌کنندگان به سرعت امتیازهایی را که به شما می‌دهند، کم و کمتر می‌کنند تا این حس القا شود که به موضع آخر آنها نزدیک شده‌اید. تنها روش فرار از این ترفند، این است که قبل از مذاکره، اطلاعاتی در زمینه موضوع مذاکره و سطح احتمالی هر یک از پارامترها (مقدار قیمت بازار، سطح تخفیف متعارف، زمان تحویل متداول و...) کسب کنید.

سه قانون طلایی مذاکره:

از آنجا که افراد بسیار کمی وقتشان را برای درک صحیح معنای مذاکره و پیروی از اصول آن صرف می‌کنند، اغلب افراد، حتی مدیران فروش خوب، فاقد هنر مذاکره کردن هستند.

اولین و بزرگ‌ترین خطا، سوء برداشت از معنی واژه «مذاکره» است. وقتی از افرادی حاضر در کارگاه‌های آموزشی می‌پرسیم معنی «مذاکره کردن» چیست جواب‌هایی مانند این را دریافت می‌کنیم: «چقدر کالا در یک معامله می‌توانم به دست بیاورم»، «چقدر ارزان‌تر می‌توانم آن را بخرم». بسیاری از افراد مذاکره کردن را فرآیند به کارگیری تکنیک‌های ناراحت کننده برای طفره رفتن و پیروز شدن بر طرف مقابل می‌دانند و از نظر آنها موضوع اصلی مذاکره اغلب پیرامون قیمت و شرایط فروش است.

مذاکره کردن در زبان انگلیسی از negotiates که اسم مفعول negotiari لاتین است، اقتباس شده که معنای آن انجام کار تجاری است. درک این مفهوم آغازین بسیار مهم است، زیرا مشخص می‌کند هدف مذاکره، همفکری با طرف دیگر برای رسیدن به یک توافق جهت ادامه کار تجاری است.

با این وصف، رسیدن به قیمت پایین‌تر معنایی سخیف از مذاکره محسوب می‌شود. قیمت پایین‌تر باعث به وجود آمدن معامله بهتر نمی‌شود، فقط سود کمتری را عاید شما و شرکتتان می‌کند. هدف شما رسیدن به توافق درباره یک پروپوزال است و ارائه راهی که پیشنهادتان را ارزشمند کند. در واقع راه حلی که محصول یا خدمت شما ارائه می‌دهد، نقطه کانونی مذاکره است نه قیمت.

سه قانون از ۱۲ قانون طلایی که همیشه و در همه مذاکرات چه ساده باشند چه پیچیده باید رعایت شوند، عبارتند از:

۱. همیشه شروع کننده مذاکره باشید.

هرکسی که کنترل آغاز مذاکره را در دست داشته باشد تا انتها مذاکره را اداره خواهد کرد. بنابراین همیشه شما شروع کننده باشید. اگر اجازه دهید طرف دیگر آغازکننده مذاکره باشد، بدون آنکه خودتان هم متوجه شوید در اغلب موارد کنترل مذاکره را از دست می‌دهید. برای مثال وقتی شما از طرف مقابل می‌پرسید بودجه در نظر گرفته شده برای پروژه چقدر است شما به او اجازه داده‌اید که مذاکره را شروع کند. بعد از آن به جای یافتن بهترین راه حل، زمانتان را صرف تعقیب اعدادی که او می‌گوید، می‌کنید.

وقتی اعداد خارج از توافقنامه که روی تصمیم موثر هستند، مرا به خود مشغول می‌کنند، حتی اگر شده بحث را قطع می‌کنم تا از اینکه طرف دیگر کنترل نقطه شروع را در دست داشته باشد، اجتناب کنم. به نظر عجیب می‌آید؛ ولی در تعاملات همیشه نقطه شروع اهمیت زیادی دارد. مثلاً یک بار یکی از مشتریانم می‌خواست شرایط پیشنهادش را پیشاپیش بیان کند. مودبانه به او گفتم «ببخشید، از شما سپاسگزارم که می‌خواهید به من بگویید چه کاری می‌توانید انجام دهید و می‌خواهم یک لحظه به من وقت بدهید تا ابتدا چیزی را که برای کار مشترک در نظر دارم بیان کنم. اگر از نظر شما اشکالی در آن وجود داشت آنگاه لطفاً به من بگویید. این کار به من اجازه می‌دهد که نقطه شروع را در کنترل بگیرم.»

۲. همیشه مذاکرات را مکتوب کنید.

بسیاری از فروشندگان حرفه‌ای را دیده‌ام که در بحث و کار روی شرایط یک توافقنامه مرتکب اشتباه می‌شوند و ایده‌هایشان را بدون اینکه هرگز تبدیل به توافقنامه‌ای مکتوب شود، بیان می‌کنند؛ اما به یاد داشته باشید که هدف از مذاکره رسیدن به یک موافقتنامه رسمی مکتوب است، نه داستان تعریف کردن یا صرف وقت برای گفت‌وگو کردن. من از اولین لحظه‌ای که پروپوزال را ارائه می‌کنم به مدارکی که پیش

روی مشتری نوشته شده است، ارجاع می‌دهم. این موضوع تمام نکات موافقت‌نامه را شامل و برای مشتری به صورت واقعی اجرا می‌شود. دلیل وجودی مذاکره، نوشته شدن همین اسناد است به علاوه صرف زمان برای گفت‌وگوهای غیر ضروری. اگر همزمان با مذاکره، توافقنامه را بنویسید، وقتی که تصمیم خرید قطعی شد، آماده‌اید که بلافاصله آن سند مکتوب را برای امضا به طرف مقابل ارائه بدهید.

۳. همیشه خونسرد باشید.

روی میز مذاکره می‌تواند صورت جلسه، غرور و احساسات وجود داشته باشد. مذاکره‌کنندگان بزرگ می‌دانند در حالی که بقیه افراد حاضر در جلسه دیوانه وار در حال سرمایه‌گذاری روی منافع شخصی و احساسی بی‌فایده هستند، چگونه باید خونسردی خود را حفظ، فضا را مدیریت و راه‌حل ارائه کنند. فریاد کشیدن، عصبانی شدن، نام افراد را آوردن و آنها را مقصر جلوه دادن ممکن است احساس خوبی به شما بدهند؛ اما چنین رفتارهایی هنگامی که مشغول مذاکره هستید سودی برای شما نخواهند داشت. هنگامی که بقیه افراد حاضر در جلسه احساساتی می‌شوند، خونسرد باشید و از منطبق برای مذاکره و پایان دادن به بحث استفاده کنید.

اصول و فنون مذاکره از زبان پدر علم مذاکره ایران دکتر مسعود حیدری ملقب به پدر علم اصول و فنون مذاکره با بیش از ۴۹ سال سابقه تدریس دانشگاهی، مشاوره، تحقیق و مدیریت، در تنظیم، مذاکره و انعقاد بیش از ۳۷۵ قرارداد در زمینه طرح‌های تولیدی، صنعتی، نیروگاهی، پالایشگاهی و استراتژیک نقش داشته و به عنوان مشاور ارشد، عضو هیات علمی و مدرس در سازمان مدیریت صنعتی فعالیت می‌کند.

دکتر مسعود حیدری ملقب به پدر علم اصول و فنون مذاکره با بیش از ۴۹ سال سابقه تدریس دانشگاهی، مشاوره، تحقیق و مدیریت، در تنظیم، مذاکره و انعقاد بیش از ۳۷۵ قرارداد در زمینه طرح‌های تولیدی، صنعتی، نیروگاهی، پالایشگاهی و استراتژیک نقش داشته و به عنوان مشاور ارشد، عضو هیات علمی و مدرس در سازمان مدیریت صنعتی فعالیت می‌کند. آنچه در ادامه می‌خوانید، چکیده مباحثی است که با موضوع اصول و فنون مذاکرات بین‌المللی توسط ایشان در همایش بین‌المللی مدیریت راهبردی کسب‌وکار ماهان مطرح شد.

با رشد و توسعه فعالیت سازمان، دامنه روابط آن نیز روزبه‌روز گسترش می‌یابد و ابزار حفظ و تداوم توسعه این ارتباطات، تسلط به فن مذاکره است. دانستن اصول مذاکره، پیروزی ما را در مذاکرات تضمین می‌کند و سرمایه‌گذاری بر یادگیری این امر، سرمایه‌ای همیشگی و بهره‌ای مادام‌العمر را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

یکی از اصلی‌ترین ارکان مذاکره، آگاهی از وجود تفاوت‌های میان ما و مذاکره‌کنندگان مان است. این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به اختلاف و تنش شود. باید تا حد امکان در جهت برقراری روابط انسانی و اجتناب از تنش تلاش کرد.

در مذاکره باید در نظر بگیریم که در ازای امتیازاتی که می‌دهیم، چه امتیازاتی را واگذار می‌کنیم. ما نه در خلاء، بلکه در اتمسفر مذاکره می‌کنیم و باید در نظر داشت که در اتمسفر مقاومت وجود دارد. علاوه بر منافع خود، باید گوشه چشمی هم به منافع طرف مقابل داشته باشیم. پیش از شروع مذاکره باید مسائلی که قرار است در آن طرح شود را پیش‌بینی کنیم و در جست‌وجوی راه‌حل باشیم. هیچ‌گاه نباید

تنها با یک راه حل به مذاکره برویم؛ چرا که خیلی زود به بن بست می رسیم. باید استانداردهای مرتبط با موضوع مذاکره را نیز به خوبی بدانیم. دانستن زبان انگلیسی نیز کار ما را تا حد زیادی پیش خواهد انداخت.

اغلب مذاکرات میان افراد نابرابر در قدرت صورت می گیرد؛ تفاوت در برون و درون، تفاوت در درجه نیاز به نتیجه مذاکره، میزان تحصیلات و تجربه، IQ، تفاوت در جو حاکم بر جلسه مذاکره و ... بنابراین باید این تفاوتها را بررسی کنیم و برای آنها برنامه ریزی داشته باشیم. هنر ما این است که جمع جبری این تفاوتها را مثبت کنیم. شاید نتوان IQ را تغییر داد؛ ولی باقی موارد قابل تغییر است. باید حافظه قوی و قدرت شناخت بالا داشته باشیم. هرگز نباید در موضع ضعف و با گامهای لرزان پشت میز مذاکره برویم. علاوه بر این با کسی که به اندازه ما اختیار ندارد، نباید وارد مذاکره شویم.

ما با انسانها مذاکره می کنیم؛ بنابراین باید اخلاق انسانی را رعایت کنیم. لازمه رفتار انسانی این است که هرگز طرف مقابل را مورد حملات شخصی قرار ندهیم، حتی اگر سزاوار آن باشد؛ چون ایجاد نفرت و رنجش می کند و از ما سلب اعتماد می شود. باید در نظر داشت که اکثر اختلافات، ناشی از تفاوت سطح اطلاعات است؛ هرگز نباید اجازه بدهیم که گپ اطلاعاتی ایجاد شود. شنیدن یک دارایی است؛ به هیچ وجه خود را از آن محروم نکنیم. باید گوش کنیم و بعد حرف بزنیم. در نشان دادن عکس العمل منفی باید تعلل کرد. با پذیرفتن حرف درست طرف مقابل می توانیم بر او غلبه معنوی پیدا کنیم و در نتیجه سرعت مذاکره را بالا ببریم. در مذاکره بهتر است حتی الامکان به چشم طرف مقابل نگاه کنیم تا هم با او ارتباط مستقیم برقرار کنیم و هم به سرعت به واکنشهای او پی ببریم. هرگاه از روی اطلاعات یا حس ششم احساس کردیم فردی دروغ می گوید، دیگر نباید به چشم او نگاه کنیم؛ فقط باید تا جایی که می توانیم او را وادار به حرف زدن کنیم تا تناقض گویی اش آشکار شود. هرگز نباید دروغ را به روی طرف مقابل بیاوریم؛ چون وقاحت هم به دروغ گویی اضافه شده و کار دشوارتر می شود. هرگز دروغ نگوییم؛ چون دروغ قاتل مذاکره است.

نباید تعهدی بدهیم که انجامش برایمان عملی نیست. زیربنای مذاکره خوب، صداقت و راستگویی است و مرز صداقت پشت میز مذاکره، رازداری است. ادب و متانت باعث می شود که طرف مقابل رفتار مناسبتری را مقابل ما در پیش بگیرد. اگر مسیر مذاکره به ضرر ماست، باید هر چه سریعتر آن را عوض کنیم.

در پایان این که باید مدیریت زمان بدانیم و بتوانیم تشخیص دهیم آیا عقربه زمان در مذاکره به نفع ما حرکت می کند یا به ضررمان. به یاد داشته باشیم که زمان مذاکره محدود و نتیجه آن سرنوشت ساز است.

مدیریت احساسات در مذاکره

یکی از مهم ترین نکات در اصول و فنون مذاکره، بحث روانشناسی مذاکره و مدیریت احساسات در مذاکرات است. ابزارهای اصلی مذاکره مدام در چرخه شخصیت شناسی، برنامه ریزی، شیوه های مدیریت جلسه، مدیریت احساسات در مذاکره، مدیریت امتیازدهی، تکنیک های متقاعدسازی و اختتام مذاکره تکرار می شوند. برای به دست گرفتن کنترل این ابزارها و رفتن به سراغ ابزارهای مناسب پیش از هر چیز باید بر احساسات غلبه کرد.

یک اصل کلی در مذاکره این است که رفتار ما باید کنش باشد، نه واکنش. قدرت طرف مقابل مذاکره این است که ما را وادار به نشان دادن عکس‌العمل کند و قدرت ما این است که نسبت به هیچ رفتاری واکنش نشان ندهیم.

گام اول در مدیریت احساسات، دانستن تفاوت میان *feeling*، *emotion* و *mood* است. *feeling* همان احساسات مقطعی کوتاه‌مدت است؛ *emotion* نوعی از احساسات مقطعی است که ما را وادار به حرکت و نشان دادن رفتار کند و *mood* احساسات بلندمدتی است که فرد را *up* یا *down* می‌کند. برای کنترل احساس، نخست باید تعریف، منشاء، فیزیولوژی، رفتارهای محتمل و زبان بدن مرتبط با آن را بدانیم.

گروهی از احساسات هستند که به آنها احساسات اولیه گفته می‌شود؛ از جمله ترس، تعجب، خشم، نفرت، تحقیر، شادی و ناراحتی. سایر احساسات، احساسات ثانویه هستند و در نتیجه ترکیب احساسات اولیه ایجاد می‌شوند. دانستن زبان بدن مرتبط با هر یک از این احساسات، ما را به شناخت طرف مقابل مذاکره و در نتیجه پیروزی در مذاکره می‌رساند.

نکته جالب اینجاست که همه مردم دنیا با هر فرهنگ و مرامی به یک شکل احساسات خود را بروز می‌دهند و زبان بدن مشترکی دارند. به عنوان مثال، در هنگام ناراحتی و غم، ابتدای دو ابرو به سمت بالا متمایل می‌شود؛ در صورتی که اگر افراد بخواهند تظاهر به ناراحتی کنند، فقط اخم می‌کنند.

یکی دیگر از موارد مهم در مذاکره، تشخیص دو حس ترس و اضطراب از یکدیگر است. باید دانست که ترس در نتیجه یک واکنش بدنی ایجاد می‌شود و ناشی از اتفاق بیرونی است؛ اما اضطراب ناشی از یک گفت‌وگوی درونی است؛ به این ترتیب که مغز تحلیل می‌کند و در نتیجه نگرانی واکنش نشان می‌دهد. تشخیص اضطراب‌های طرف مقابل مذاکره و تحلیل آنها می‌تواند بسیار سودمند باشد. به عنوان مثال، فردی ممکن است در نتیجه اضطراب برای مخفی کردن رابطه پنهانی خود با یکی از افراد حاضر در جلسه، کمتر از سایرین با او گرم بگیرد. توجه به حالات و رفتار این فرد می‌تواند ما را با پشت پرده مذاکرات آشنا کند.

در مجموع باید گفت امتیاز در مذاکره نه دادنی است و نه گرفتنی؛ بلکه فروختنی است. بنابراین باید تلاش کنیم تا آن را با قیمت مناسب، به شیوه مناسب و توسط ابزار مناسب به فروش برسانیم.

چهار قاعده برای مذاکره‌ای موفق مذاکره در سطح کسب و کارهای کوچک در سرتاسر زمان کاری شرکت اتفاقی همیشگی و دائم است. ما، در ساده‌ترین سطح، با کارمندان، مشتریان و شرکایمان در حال مذاکره هستیم.

مذاکره در سطح کسب و کارهای کوچک در سرتاسر زمان کاری شرکت اتفاقی همیشگی و دائم است. ما، در ساده‌ترین سطح، با کارمندان، مشتریان و شرکایمان در حال مذاکره هستیم.

به‌رغم تصویری که رسانه‌ها از مذاکرات پرمناقشه ارائه می‌دهند (مثل مباحث ورزشی)، می‌توان با آرامش و خونسردی با هر کسی گفت‌وگو کرد. در واقع، این امکان برای هر مدیری وجود دارد تا بر سر مسائل گوناگون با دیگر مدیران به توافق برسد. هدف هر

مذاکره‌ای دست‌یافتن به توافق متقابل و خرسندی هر یک از طرفین گفت‌وگو است. مایکل ئی. اسلوپکا (مدرس مذاکره و گفت‌وگو) نکاتی را در همین زمینه عنوان کرده است. اینجا به برخی از مهم‌ترین و کارآمدترین مباحث وی خواهیم پرداخت.

(۱) گوش کنید. گرچه شما به دنبال اهداف و برنامه‌های خاص شرکت‌تان هستید، اما این مساله دلیلی برای نادیده گرفتن طرف مقابل نیست. هیچ دلیلی وجود ندارد که خیلی زود در هر مذاکره‌ای به نتیجه برسید. ابتدا باید به طرف مقابلتان احترام بگذارید، حرف‌های او را خوب بشنوید و از موضع وی در قبال این مذاکره مطلع شوید. به قول اسلوپکا «تنها پس از گوش سپردن به طرف مقابلتان می‌توانید در جریان معامله‌تان باشید».

تنها از این به بعد می‌فهمید که دارید بر سر چه چیزی مذاکره می‌کنید و به چه مباحثی می‌پردازید. او ادامه می‌دهد که «اگر شما به دنبال خرید یک ماشین هستید و قیمت این ماشین را نمی‌دانید، آنگاه شما ابتدا قیمت ماشین را از فروشنده می‌پرسید. به عبارت بهتر، شما هرگز به فروشنده نمی‌گویید که توانایی پرداخت چه هزینه‌ای را دارید». همواره باید چنین جمله‌ای را به طرف مذاکره‌تان بگویید: بدون آگاهی از نیازهای شما نمی‌توانم نیاز شما را برطرف کنم.

(۲) فرآیند را پی بگیرید. یک مذاکره موفق از فرآیندی تشکیل می‌شود که سه قسمت دارد: (الف) گردآوری مواضع طرف مقابل؛ (ب) دانستن اطلاعات بیشتر و جزئی‌تر راجع به خرج و مخارج؛ (پ) دست‌یافتن به مصالحه متقابل. بله! واقعا هر مذاکره‌ای این سه گام را طی می‌کند. به قول اسلوپکا «واقعا همین‌طور است. همواره در پی زمینه‌ای مشترک باشید. برای مثال، اگر قصد خرید خانه دارید، ابتدا به گفته‌های فروشنده گوش دهید، سپس عقاید خودتان را درباره خریدن خانه بیان کنید و الزامات مورد نیازتان برای یک خانه مناسب را شرح دهید و دست آخر، بر سر مبنایی مشترک و متقابل با طرف مذاکره‌تان به توافق برسید. اما گاه پیش می‌آید که مذاکره به بن‌بست یا تنگنا می‌رسد و دیگر بیش از این جلو نمی‌رود. آیا باید از مذاکره کنار کشید یا آن را نادیده انگاشت؟

یک مذاکره وقتی به بن‌بست می‌رسد که می‌توان کارهای مشترک زیادی انجام داد، اما گفت‌وگوها پیش نمی‌روند، یا متوقف می‌شوند. در این شرایط می‌توان، بنا به پیشنهاد خود اسلوپکا، درباره جزئیاتی به گفت‌وگو نشست که هر کدام از طرفین می‌تواند به سهم خودش از آن دست بشوید تا خود مذاکرات به جلو پیش روند. بن‌بست در مذاکره درست زمانی پدید می‌آید که دیگر نمی‌توان به توافق یا مصالحه متقابل دست یافت. در این موقعیت، استفاده از یک واسطه یا دلال حرفه‌ای می‌تواند به بهبود مناسبات و مذاکرات یاری برساند.

(۳) از عبارت‌های جادویی سود ببرید. عبارت مشهور «تحت چه شرایطی...؟» می‌تواند هر مذاکره مرده‌ای را زنده کند و پایان هر مذاکره‌ای را به سرآغاز مذاکره‌ای تازه بدل سازد. برای مثال: تحت چه شرایطی سرمایه‌کسب‌وکار من را تامین خواهید کرد؟ تحت چه شرایطی سهم مشترک من را تا انتهای ماه بعد کنار خواهید گذاشت؟

استفاده از این عبارت کمک زیادی به شما خواهد کرد؛ زیرا می‌توان با استفاده از آن به تقاضاها، ملزومات، اقتضائات و شرایط واقعی طرف مقابلتان پی ببرید و تصمیم صحیح‌تری در قبال آینده مذاکره پیش رو بگیرید. اسلوپکا به ما خاطرنشان می‌کند که یادمان باشد تا بدون آگاهی از شرایط کلی طرف مقابل هرگز به هیچ مصالحه یا توافقی تن ندهیم. این نکته در مورد طرفین مذاکره صادق است.

فرض کنید که با یک طراح وب سایت تماس گرفته‌اید. او برای میزبانی از سایت شما در هر ماه دو پیشنهاد ۳۸ و ۴۰ دلاری دارد. ترجیح می‌دهید که در مورد کدام یک از این قیمت‌ها به مذاکره بپردازید؟ وقتی سر میز مذاکره قرار می‌گیرید، عددی دقیق پیشنهاد بدهید و چندان از صفرهای مقابل عدد یاری نگیرید.

چرا؟ چون شما با این کار عملاً محاسبات لازم را برای هزینه‌های مورد نیاز و واقعی محصولتان انجام داده‌اید. صفرهای زیاد در یک مذاکره می‌تواند طرف مقابل شما را به هر نحو ممکن مرعوب سازد و او را از ادامه مذاکره و کسب توافق لازم منصرف کند. برای مثال، به جای طرح اعداد سراسر، از اعداد فرد استفاده کنید. وقتی از عددی سراسر مثل ۱۰۰۰۰ دلار استفاده می‌کنید، به راحتی تا ۹۰۰۰ دلار و بعد تا ۸۰۰۰ دلار و حتی ارقام پایین‌تر نیز نزول خواهید کرد. به قول اسلوپکا «قیمت‌های صفردار پیشنهاد ندهید و قیمت‌های صفردار را نپذیرید. هر قیمتی که صفرهای زیادی در مقابل خودش دارد، بی‌آنکه در جریان باشید، می‌تواند شما را به سوی یک فاجعه مالی سوق دهد.»

ترفندها و حیل‌های مذاکراتی باید دانست که مذاکره با افراد بدون اختیار کافی، نتیجه مذاکرات را به تباهی می‌کشاند. در ضمن باید دقت کرد که گروه خودی نیز باید با اختیارات مشخص از پیش تعیین شده که کاملاً برای افراد توجیه شده باشد در جلسات شرکت جویند.

۱- روش محدودیت اختیار یا اختیار مشکوک

باید دانست که مذاکره با افراد بدون اختیار کافی، نتیجه مذاکرات را به تباهی می‌کشاند. در ضمن باید دقت کرد که گروه خودی نیز باید با اختیارات مشخص از پیش تعیین شده که کاملاً برای افراد توجیه شده باشد در جلسات شرکت جویند.

تشخیص اختیار افراد بعضاً به سادگی صورت نمی‌پذیرد. در مذاکرات بین‌المللی، مذاکره‌کنندگان عمدتاً برگه‌ای به نام اختیارنامه دارند که محدودیت اختیار طرف را برای مذاکره و توافق به‌طور کامل تشریح می‌کند. ولی در مذاکرات داخلی می‌توان در بعضی موارد از طریق کارت ویزیت و درک سمت طرف، به میزان اختیار وی پی برد. البته این مساله همیشه اتفاق نمی‌افتد؛ چراکه بارها اتفاق افتاده که سمت فرد، مدیریت عامل یک سازمان بوده؛ ولی حرف نهایی را رییس هیات‌مدیره زده است. در ضمن در کارت ویزیت‌ها برخی از سمت‌های ذکر شده نمی‌تواند میزان اختیار موجود در پشت سمت را افشا کند. مثلاً مدیر پروژه راه‌اندازی و... این‌گونه سمت‌ها معمولاً نشان نمی‌دهند که فرد حرف آخر را می‌زند یا کس دیگری در پشت صحنه وجود دارد. راه دیگر برای تشخیص اختیار طرف، سوال کردن از وی است؛ ولی باید دقت کرد سوال نباید به گونه‌ای مطرح شود که به شخصیت وی توهین شود. مثلاً می‌توان این جمله را به کار برد: آیا نیاز هست کس دیگری نیز در جلسه حضور داشته باشد یا جمع حاضر می‌تواند توافق نهایی را انجام دهد؟ طبیعی است جملات بسیار زیادی را می‌توان طراحی کرد که در عین درک میزان اختیار طرف، شخصیت فرد را نیز با موضوع مذاکره توأم نکرده باشد. اگر فرد مقابل در پاسخ خود دارای اختیار کافی بود، مذاکره را ادامه دهید؛ ولی اگر متوجه شدید اختیار کافی ندارد، یا تقاضای برگزاری جلسه با فرد مختار را مطرح کنید یا در هنگام مذاکره تمامی مطالب مورد نظر خود را مطرح نکنید و خط کف خود را مشخص نکنید. مشخص کردن

خط کف همیشه باعث می‌شود توافق در زیر خط کف مورد قبول ما اتفاق بیفتد. در بسیاری مواقع به‌رغم سوال از طرف برای تشخیص میزان اختیار وی و حصول اطمینان از اینکه فرد دارای اختیار کافی است، در انتهای جلسه طرف مقابل برای برون‌رفت از توافق احتمالی یا خرید زمان بیشتر برای کسب اطلاعات یا تفکر بیشتر در انتهای جلسه، عنوان می‌کند که مثلاً باید با روسا یا همکاران خود پیرامون این مطلب مشورت کند یا کسب تکلیف نماید. این تکنیک که خود یکی از حیل‌های مذاکره‌ای است به نام روش «اختیار مشکوک» نامیده شده است که فرد می‌خواهد با خرید زمان بیشتر، امتیازات بیشتری را در آینده طلب کند یا در برخی مفاد قرارداد، تغییرات یک‌طرفه‌ای را اعمال کند. دو تکنیک برای برخورد با این روش موجود است؛ روش اول تقاضای مذاکره با فرد مافوق یا فرد مورد نظر است، یعنی اصطلاحاً رتبه مذاکره را یک درجه بالاتر ببریم. در اغلب موارد چون فرد صرفاً یک بلوف زده است، مجدداً به توافق برمی‌گردد؛ ولی در بعضی مواقع ما قادر نیستیم با فرد مافوق ملاقات کنیم و به‌رغم تلاش ما امکان برقراری جلسه در آینده نیز فعلاً فراهم نشده است. در چنین مواقعی کار را به‌صورت «توافق مشروط» ادامه می‌دهیم. یعنی به فرد می‌گوییم حالا که شما می‌خواهید با روسای خود پیرامون این مطلب مشورت کنید، ما نیز فرصت را مغتنم شمرده و سعی می‌کنیم با همکاران و مشاوران خود مشورت کنیم. این جمله به آن سبب گفته می‌شود که اگر طرف مقابل بعداً برخی از توافقات انجام شده را تغییر داد، ما هم فرصت تغییر دادن برخی از بندها را به نفع خود ایجاد کرده باشیم. همان‌طور که گفته شد این روش را «توافق مشروط» می‌نامند.

۲. روش پرسش از مانع

در این روش فرد تقاضای خود را نه به صورت یکجا، بلکه به صورت برش برش از طرف درخواست می‌کند و پس از دریافت هر جواب مثبت، درخواست بعدی را مطرح می‌کند. این حیل به این منظور انجام می‌شود که امتیازات متوالی و فراوان بدون اینکه حساسیتی را برانگیزد، از طرف دریافت شود. برای مقابله با این روش کافی است پس از هر درخواست، از فرد بخواهیم آیا چیز دیگری برای درخواست دارد یا خیر؟ با این کار موجب می‌شوید که فرد تمام درخواست‌های خود را یکجا مطرح کند و قادر نباشد در مقاطع بعدی چیزی به آن بیفزاید یا از آن بکاهد. پس از جمع‌آوری کردن تمام درخواست‌های طرف، می‌توان با آن به صورت یک بسته یا پکیج برخورد کرد.

۳. روش تهاجمی و تهدید: در مواقعی که مورد تهدید یا تهاجم قرار می‌گیرد، موارد زیر را اجرا کنید:

۱- تهدید را قبول نکنید. اگر فرد منطقی باشد، تهدید نمی‌کند.

۲- تهدید را رد نکنید؛ چون موجب بدتر شدن اوضاع خواهد شد.

۳- تهدید مقابل نکنید.

۴- با دوستان خود در آن موقع مشورت نکنید.

۵- درخواست تعویق مذاکره را نکنید.

انجام دو مورد آخری دال بر ترس و موثر واقع شدن تهدید است.

آنچه باید انجام دهیم، در وهله اول حفظ آرامش و صبر است. باید به این مطلب اعتقاد داشت که انسان پرخاشجو و بی‌نزاکت، همواره بازنده است. پس سعی کنید جو غالب را از بین ببرید تا در عین حالی که برخوردار مقابل نکرده‌اید، طرف مقابل نیز حس نکند از تهدیدهای وی ترسیده‌اید.

یکی از روش‌ها این است که مدتی را حرف بزنید، در عین حالی که حرف نزنه‌اید تا به مرور زمان کنترل جلسه مجدداً در اختیار شما قرار گیرد.

۴- در سالن مذاکره روبه‌روی نور، تابلوهای اثرگذار منفی یا در وضعیت پایین‌تر قرار داده می‌شوید: این عملیات برای خسته کردن و در موضع ضعف قرار دادن طرف انجام می‌پذیرد تا بتوان امتیاز زیادی را از وی گرفت. در این گونه مواقع تا وضعیت مذاکره اصلاح نشود به هیچ وجه مذاکره نکنید.

۵. قطع مذاکرات: این روش برای ارزیابی میزان علاقه طرف به نتیجه مذاکرات انجام می‌گیرد، به این رو باید در نظر داشت به رغم علاقه زیاد به نتیجه مذاکره، باید از ابراز آن به طرف مقابل خودداری به عمل آورد، چون به طور قطع مورد سوءاستفاده قرار خواهد گرفت.

تعریف ارتباط موثر

هنگامی که پدیده ارتباط کاملاً موثر اتفاق می‌افتد که معنا و مفهومی که در ذهن فرستنده است و تصمیم دارد آن را ارسال کند، دقیقاً با آن چه گیرنده از آن دریافت می‌کند و از خود نشان می‌دهد، کاملاً برابر باشد یعنی:

معنای مورد نظر فرستنده = معنای دریافت شده توسط گیرنده

- آن چه مسلم است، تمام آن چه فرستنده می‌فرستد به گیرنده منتقل نمی‌شود و یا لاقلاً تمام این پیام‌ها به طور مشهود مشاهده نمی‌شود.

- ما نمی‌توانیم در ارتباطات به گونه‌ای تمام عیار دیگران را درک کنیم و نباید هم انتظار داشته باشیم که دیگران ما را به طور ۱۰۰٪ درک نمایند.

مقدمه‌ای جهت برقراری ارتباط موثر

برقراری ارتباط موثر با خود و دیگران، ایجاد تعادل و هماهنگی میان شخصیت‌های سه‌گانه موجود در درون شماست. شما می‌توانید با تقویت پیچیدگی‌های درون، در انواع مذاکرات و ارتباطات پیچیده، موفق باشید.

همان گونه که مطلعید، تمامی انسان‌ها به طور همزمان دارای سه خود و سه شخصیت بالغ؛ کودک و والد هستند. شخصیت بالغ، بگونه ای منطقی و متعادل مشغول تفکر، نقد، ارزیابی، تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل است. شخصیت کودک مدام مشغول تخیل، کنجکاوی،

بازیگوشی، سؤال سازی، کشف، لذت از زمان حال خوشبینی و امیدواری است. شخصیت والد، همواره مشغول امر و نهی، صدور باید و نباید است (ایجاد چهارچوب و محدودیت ذهنی) فراموش نکنید:

- وجود و فعالیت و هماهنگی تمامی این سه شخصیت در تمامی سطوح سنی لازم است.

- تقویت تک بعدی در هر یک از این شخصیت‌ها، سبب ایجاد اختلال ارتباطی با خود و دیگران خواهد گردید.

- انسان هائی که به خود و دیگران سخت می‌گیرند بهتر است تا مدتی به تقویت کودک درون خود پردازند.

- افرادی که شخصیت والدشان، به طور یک بعدی رشد کرده باشد در مذاکرات و برقراری انواع ارتباط موثر ناتوان خواهند بود چون آموخته‌اند به طور چکشی برخورد کنند و تمامی انسان‌ها را میخ ببینند.

متدهای کنترل کیفیت ارتباط موثر

- فیدبک گرفتن یا گرفتن باز خور، یکی از روش هائی است که ما را با میزان و کیفیت ارتباط موثر یا غیر موثرمان آشنا خواهد ساخت. آشنایی شما با زبان بدن توسعه این مهارت، شما را در گرفتن فیدبک های ارتباطی از دیگران و ندادن نقطه ضعف به دیگران توانمندتر خواهد ساخت. در فصل های بعدی شما را به گونه‌ای تدریجی با تکنیک‌های درک زبان بدن، آشنا خواهیم ساخت.

- گوش کردن فعال نیز، شیوه‌ای است که ما را در درک میزان موثر بودن پیام‌های ارسالی یاری خواهد کرد. در مطالب آتی، شما را با این هنر آشناتر خواهیم ساخت.

- فراموش نکنید اگر به گونه‌ای افراطی در صدد نفوذ و اثرگذاری بر طرف مقابلمان باشیم ممکن است: الف) بر میزان اشتیاقمان نسبت به درک دقیق تر و عمیق تر طرف مقابلمان کاسته گردد. ب) در ارسال پیامی نه چندان متناسب، با نوعی «شکست ارتباطی» مواجه گردیم.

- گاهی لازم است مقداری تحت نفوذ دیگران واقع شویم تا بتوانیم بر آنان نفوذ کنیم. (اعتدال بین تاثیر و تأثر)

- سعی نکنید دیگران احساس کنند که شما می‌خواهید آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهید وگرنه مقاومت می‌کنند.

- گاهی لازم است با خود افشائی حساب شده، چیزهائی از خود بگوئیم تا دیوارهای یخی ارتباطمان با طرف مقابل آب شود.

- سعی کنید به گونه‌ای صمیمانه ابتدا به شناخت ارزش‌های فکری افراد (قوانین فردی و بایدها و نبایدهای شخصی) مبادرت ورزید، آن‌گاه با توجه و احترام به آن ارزش‌ها، به ایجاد نوعی اعتماد، امنیت، هماهنگی و وحدت ارتباطی مبادرت ورزید.

- انتظارات دیگران را شناسایی کنید و در راستای آن عمل کنید یا صحبت نمایید. البته می‌توانید پیشاپیش از پاره‌ای از انتظارات خود، نیز سخن به میان آورید.

- در شروع ارتباط، هرگز از دیگران انتقاد نکنید و یا لااقل قبل از انتقاد، از محاسن شان تمجید کنید.

- تبسم، می‌تواند این پیام را برساند که من از دیدنتان خوشحالم و شما را دوست دارم، به شما اعتماد دارم. تبسم را با نگاهی مهربان و اعتماد برانگیز همراه سازید.

- به گونه‌ای تمام عیار هیجان زده نباشید ولی سعی کنید پیام‌ها و استدلال‌هایتان را در هاله‌ای از هیجان مطرح سازید. بیشتر افراد در فضاهای هیجان‌آلود، بیش از فضای خشک منطقی، تاثیر می‌پذیرند. بکار بردن کلماتی فراگیر نظیر همه انسان‌ها، همیشه، هیچ وقت و ... هر چند سبب ایجاد هیجان در توده عام مردم می‌گردد ولی برای ارتباطات دقیق‌تر و محققانه، کلمات و عباراتی محدود کننده، محسوب خواهند شد.

- سعی کنید در مورد مطالبی صحبت کنید که طرف مقابل به آن علاقمند است تا وی احساس کند که الف) به او نزدیک هستید ب) با او هم عقیده‌اید ج) برایش اهمیت قایلید و به او احترام می‌گذارید.

- فراموش نکنید که ارائه پیام به افراد زیر می‌بایست با دقت و وسواس بیشتری انجام پذیرد: الف) آگاهان و مطلعان؛ ب) منتقدان؛ ج) افراد دارای اعتماد به نفس بالا

- فراموش نکنید اگر پیام دهنده در نظر پیام‌گیرنده فردی مهم، معتبر، متخصص در آن امر، بی‌غرض و جذاب و یا مرجع نوعی قدرت به حساب آید به طور ناخودآگاه از میزان نفوذ و قدرت بیشتری در برقراری ارتباط موثر، برخوردار خواهد بود.

- این را نیز از یاد نبرید چنانچه بهترین پیام‌ها توسط ماهرانه‌ترین شیوه‌های ارسال پیام فرستاده شود ولی در آسمان تمامی این موارد، ابر(عدم اعتماد) سایه گستر باشد، صدها فرصت مخرب و ارتباط برانداز پیش خواهد آمد. سعی کنید هر فرد یا موضوع را با در نظر گرفتن شرایط پیرامونش، مورد بررسی قرار دهید.

- شناخت و ارتباط عمیق‌تر ما با خویش‌مان، حتی در آلوده‌ترین فضاها و آسمان‌های ارتباطی، ما را جهت برقراری ارتباط موثر، توانا تر خواهد ساخت. فراموش نکنید پلی که ما را به آمال و آرزوها و مقاصد و خواسته‌هایمان وصل می‌کند، ابتدا از سمت و سوی خودمان کشیده می‌شود.

اولین کوبه قطار ارتباطات: ارتباط با خویش‌مان

هر کسی بر حسب تجارب و شخصیت خود، تعریف خاصی از ارتباطات ارائه می‌کند. ارتباطات، فعالیتی است که با تفهیم، مبادله، دگرگونی، حرکت و سیستم تجارب و دانسته‌ها و معانی همراه است.

نقطه شروع تمامی ارتباطات، ارتباط با خویش‌مان است. اگر مدام از خود انتقاد کنید یا همواره بر خود سخت بگیرید و مکرراً خود را زیر سؤال ببرید. نه تنها از تنهایی و خلوت و ارتباط با خود لذت نخواهید برد بلکه به منظور فرار از عذاب ارتباط با خویش‌مان، مدام به انواع ارتباطات خارج از خویش‌مان، پناه خواهیم برد. بسیاری از پیامبران نظیر زرتشت، موسی و محمد (ص)، قبل از دریافت وحی و ارتباط شکوهمند با خدا، به کوه‌ها و بیابان‌ها می‌رفتند و به خلوت با خویش و خودشناسی و ارتباط عمیق‌تر با خود می‌پرداختند. البته ارتباط با

خود، صرفاً در تنهایی و انزوا صورت نمی‌پذیرد خیلی وقت‌ها ما در میان جمع هستیم ولی همچنان با خود در ارتباطیم و در اندیشه‌ها و احساسات و خاطرات خود و طرف مقابلمان غوطه وریم.

بسیاری از ساعات زندگی ما، با این نوع ارتباط سپری می‌شود! تکلیف و سرنوشت بسیاری از ارتباطات و لحظات زندگی حال و آینده ما نیز، بر اثر کیفیت این نوع ارتباط رقم زده خواهد شد! زنان ایران زمین نیز لازم است پس از مطالعه تحلیلی و نه قصه‌ای و روایتی تاریخ، علل خودباوری زنانی را که در تاریخ ایران باستان به مقام شاهی، وزارت، سرداری و .. دست یافته‌اند را کشف نمایند.

پس شایسته است که روز به روز بر میزان تعمیق و گسترش ارتباط با خویشتن، بیفزائیم تا در ارتباط با دیگری [ارتباطات عمومی یا جمعی] نیز، به موفقیت‌های بیشتری دست یابیم.

اگر همواره ارتباط پویایی با خود داشته باشیم قادر خواهیم بود تا با تاریخ، وقایع اجتماعی، ملی و بین‌المللی ما نیز ارتباط پویایی داشته باشیم. فراموش نکنید که مقوله هائی نظیر ارتباط، احساس تعلق و دوست داشتن دیگران، طبق هرم سلسله مراتب نیازهای انسانی ابراهام مزلو یک نیاز طبیعی انسانی است، بطوری که اگر این نیاز به طور منطقی ارضاء نشود، در رسیدن به پله های بالاتر خودشکوفایی و تکامل انسانی، ناتوان خواهیم شد.

پس از پایان جنگ سرد، غول‌های رسانه‌ای به گونه‌ای عمیق تر و گسترده تر از گذشته، به شناخت دقیق تر نیازهای جوامع و ملل در هر مقطع و برهه زمانی مبادرت ورزیدند تا با ارضاء و تغذیه کارشناسانه آن نیازها، به ارتباط، کنترل و جهت دهی تفکر، احساسات و عملکرد تمامی انسان‌ها، ان هم در جهت حفظ و توسعه منافع و مصالح خویش، مبادرت ورزند! آیا وقت آن نرسیده است که با سلسله مراتب نیازهای خود، بیش از پیش آشنا شوید؟

نقش کلیدی شناخت نیازهای انسانی در ارتباطات

هیچ گاه نیازهای طبیعی و انسانی خود را انکار نکنید یا آن‌ها را تماماً حیوانی و غریزی نپندارید تا بتوانید با شناخت و درک صحیح آن‌ها، به ارضاء منطقی پردازید و رسیدن به مراتب بالاتر خودشکوفایی و تکامل، نائل گردید.

خودشکوفایی = رسیدن از بودن به شدن با کشف و به کار بستن استعدادها و توانایی های بالقوه

- فراموش نکنید که ادیان آمده اند تا مثبت ترین استفاده‌ها را از تمامی مظاهر دنیوی ببریم نه این که صرفاً تمامی دنیایمان را، با دیدگاهی یک جانبه فدای آخرت کنیم.

- فراموش نکنید، هرگاه شما توانستید حتی قسمتی از نیازهای مراحل پائین تر را ارضاء کنید، انگیزه ارضاء متعالی تر، در وجودتان شعله ور می‌گردد.

- فروید معتقد است که اگر در ارضاء یک نیاز خاص افراط کنید، همچنان در آن مقطع نیازی باقی خواهید ماند و قادر نخواهید بود به درک عمیق تر و ارضاء نیازهای متعالی تر خود، نائل گردید.

- محدودیت‌ها، محرومیت‌ها و تفریط‌های اعمال شده در قرون وسطی نسبت به ارضاء صحیح و آگاهانه بسیاری از نیازهای خدا داده انسانی، سبب افراط افسار گسیخته اکنون بسیاری از غریبان، نسبت به ارضاء پاره‌ای از نیازهای انسانی‌شان گشته است. ما هم نباید قانون عمل و عکس‌العمل را از یاد ببریم.

- اگر کشف کنید که هر کس شیفته ارضاء کدامیک از نیازهاست و به عبارتی در کدام مقطع از این هرم گیر کرده است و با توجه به امکانات، توانائی‌ها و مهارت‌های ارتباطی خود، به ارضاء آن نیاز مبادرت ورزید، قادر خواهید بود در فکر و باور احساس او نفوذ کنید و او را به خود علاقمند سازید.

- اگر در اندیشه اعمال سیاست‌های جهانی هستید، می‌بایست با نیازهای متنوع و متغیر مردم هفت گوشه جهان آشنا باشید!

۱- نیازهای فیزیولوژیک نیاز به آب، غذا، هوا و ...

۲- نیاز به امنیت، احساس امنیت شخصی، ایمنی امنیت شغلی، اجتماعی و ...

۳- نیاز به عشق و محبت و ارتباطات عاطفی

۴- نیاز به کسب احترام، اعتماد و پذیرش از سوی دیگران

۵- نیاز به خودشکوفایی و تحقق استعدادها

- فراموش نکنید که رفتار و تفکر هر کس، هر گروه و یا هر ملت، بیش از هر چیز متأثر از، مهم‌ترین نیازی است که در آن مقطع با آن دست به گریبان است! نظیر احساس نیاز مردم ایران باستان به مساوات و برابری، آنهم بر اثر فواصل طبقاتی دوران ساسانیان، و داشتن آمادگی لازم برای هر حکومتی که دم از عدالت، مساوات و برابری بزند.

- مهم‌ترین نیاز شما در حال حاضر چیست؟ مهم‌ترین نیاز دوستان، عزیزان و همکاران شما چیست؟ آیا می‌توانید کشورهای مختلف را بر حسب مهم‌ترین نیازی که فعلاً با آن رو در رو هستند، تقسیم بندی کنید؟

حضرت علی (ع): به اصلاح و شایستگی در آور، هر نعمتی را که خداوند به تو عنایت فرموده است.

بپرهیزید از گریختن نعمت‌ها، که هر گریخته‌ای باز نگردد

دومین کوبه قطار ارتباطات موثر: واقعی بینی، توسعه فضای نقد و تحمل شنیدن اندیشه‌های متفاوت

یکی از نشانه‌های شعور و توانمندی انسان‌ها، برخورداری از قدرت تحمل در شنیدن و مطالعه سخنان و تحلیل‌های مخالفان و حتی معاندان در مورد خود است.

خلاصه اصول و فنون مذاکره

فنون مذاکره راهی برای رسیدن به ارتباطی رضایتبخش

* - چون انسان موجودی اجتماعی است برای زندگی کردن اجتماعی و برقراری و حفظ ارتباط در زمینه های مادی و معنوی نیاز به مذاکره دارد و این مذاکره می تواند با خود و هم با دیگران باشد .

پس باید اصول و فنون مذاکره را بشناسد و بداند

* - آنچه در باره مذاکره گفته شد متوجه شدیم مذاکره یک هنر است که برای رسیدن به خواسته هایمان و رضایت باید باهم صحبت کنیم و از اشتباهات دوری کنیم و اگر به مشکل برخورد کردیم عصبانی نشویم ، چون مشکل دو تا می شود .

* - تا کنون ما مذاکره را به معنی تحت اللفظی می شناختیم که بروزن مفاعله و در ریشه به معنی ذکر که همان صحبت کردن است اما در قالب علمی با گذر این چند جلسه به شیوه ها و فنون و استراتژی های مورد کاربرد آن آشنا شده که در این جلسه به طور خلاصه به آن می پردازیم.

مذاکره چیست ؟

مذاکره به معنای یادآوری است ، چیزی که وجود داشته و قرار است با هم یادآوری کنیم ، مجددا شروع کنیم ، و فرایندی است که قبلا بین ما اتفاق افتاده ، منافعمان بخطر افتاده که در این فرایند مذاکره سعی داریم با تذکرات و یادآوری های قبلی و استراتژی هایی که بلدیم راهبردی ترین اصول را پیدا کنیم .

مذاکره یک فرایند است ؟

یعنی از یک نقطه شروع می شود و تابی نهایت ادامه دارد و حرکت می کند تا به مقصد مورد نظرش برسد . در مذاکره باید استراتژی هایی یاد بگیریم تا بتوانیم با آدمها و شخصیت های مختلف یک گفتمان منطقی برقرار کرده تا بتوانیم امتیازی کسب کنیم .

* - مثلا استراتژی یاد بگیریم تا در مقابل یک شخصی که در لاک دفاعی قرار گرفته بتوانیم امتیاز بگیریم .

این مذاکره میتواند در سطح خرد و یا در سطح کلان باشد

* - یکی از ارکان اصلی در مذاکره خواندن فکر طرف مقابل است و باید تمام حواسمان به وی باشد و از تمامی استراتژی‌ها شامل فکر خوانی، استراتژی محیط، تمامی نقشه‌ها و حتی چیدمان صندلی‌ها استفاده کنیم.

* - ما آدمها سیری نا پذیر هستیم و دوست داریم همیشه امتیاز بگیریم و برای رسیدن به این خواسته، اول باید با خودمان مذاکره قدرتمندی داشته باشیم تا بتوانیم با دیگران هم مذاکره کنیم.

از خود گشودگی

پنجره جوهری :

* - این اصطلاح شاخصه‌هایی را به ما نشان می‌دهد که ما چگونه با خودمان و دیگران مذاکره داشته باشیم و در واقع اصل از خود گشودگی را به ما می‌آموزد.

* - به ما می‌آموزد که چقدر فرصت داریم تا همدیگر را بشناسیم و برای اینکه بتوانیم مذاکره بهتری با خودمان و دیگران داشته باشیم باید از خود اطلاعاتی در اختیار دیگران قرار دهیم تا باعث شود طرف شناخت بیشتری از ما پیدا نموده و تنش کمتری با ما داشته باشد.

مثال : شناخت زوجین از همدیگر قبل از ازدواج و در زمان نامزدی

مثال : خوردن قاشق به دندان هنگام غذا خوردن آقای مردان نژاد

استراتژی کالباسی:

* - رول کالباسی که به صورت کامل خوردنش چندان آسان است زمانی که خورد شود خوردنش لذت بخش است.

* - به این معنی که در استراتژی کالباسی خواسته‌هایمان را خورد خورد کرده و به خورد طرف می‌دهیم.

* - مثال خرید موبایل که قیمتش ۶۰۰ هزار تومان است با متعلقات ۸۵۰ هزار تومان خریداری می‌شود.

* - و اما ما باید بدل این استراتژی را بدانیم و آنهم خط قرمزهاست و در واقع ظرفیت و کف آن را مشخص کنیم.

* - قانون پل طلایی می گوید هیچوقت پل پشت سر دشمنان را خراب نکنیم بلکه از طلا بسازیم .

مثال : سیگار کشیدن فرزند خودم

چرخه ارتباط چیست ؟

* - رابطه از یک نقطه ضعیف شروع وبه یک نقطه اوج می رسد و اتفاقاتی پیش می آید که لذت این نقطه اوج را به افول می رساند که اینجا پایان چرخه ارتباطمان است .

ارتباط میتواند با یک سلام شروع شود .

ارتباط می تواند با یک درگیری یا دعوا شروع شود

مهم این است که آغاز ارتباط خفیف است ، اما به مرور زمان به اوج میرسد و ما نمی خواهیم به پایان برسد .

مثال ۱ : بریدن دست توسط کاغذ

مثال ۲ : قراردادن قورباغه در آب گرم

* - مذاکره برای همین است که چرخه ارتباط را همه جهات (مادی و معنوی) در نقطه اوج نگه داریم و آنرا حفظ کنیم .

مذاکره فرایندی است پویا و ایستا نیست :

* - مذاکره یک فرایند پویا است نه ایستا و همیشه در حال تغییر است که برای حفظ آن نیاز به مدیریت ارتباط است و آن هم ارتباطی که با هدف رضایت باشد.

* - مذاکره فرایندی است که از یک نقطه شروع می شود و ادامه دارد و هر جا که احساس خطر شود با یک چرخش یا عقب نشینی و استفاده از یک استراتژی جدید وارد مذاکره می شویم .

* - همین پویا بودن مذاکره است که آن را پیچیده می کند .

مثال : مرداب و دریا

ما می دانیم مرداب ایستا است و اگر نزدیک آن شویم ، غرق می شویم . اما دریا پویا است و حرکت می کند و هر لحظه ممکن است ما را در کام خود فروبرد ولی با همه خطراتش باز هم با دریا ارتباط برقرار می کنیم و برایمان لذتبخش است و دلیل آن غیر قابل پیش بینی بودن ما انسانهاست که بخشی از این لذت است .

* - چون خصلت ارتباط پیچیده است موجب می شود که ما از استراتژی های متفاوتی استفاده کنیم .

* - وقتی می گوئیم ارتباط فرایندی پویا است دو اصل را باید رعایت کنیم :

۱- برقراری ارتباط

۲- حفظ ارتباط

* - بعضی آدمها ارتباط را خوب شروع می کنند اما نمی توانند آن را حفظ کنند .

* - بعضی از آدمها سخت و دیر ارتباط برقرار می کنند اما بعدش آن را خوب حفظ می کنند .

* - هر دو حالت آسیب است بلکه باید دو اصل برقراری ارتباط و حفظ آن باهم برابر باشند .

چگونه می توانیم ارتباط را به رضایت برسانیم ؟

* - ارتباط رضایت بخش است زمانی که دوطرف مذاکره کننده از ارتباط راضی باشند

مثال : حضور آقای صادقی و مباحثه ای که در خصوص رضایت یکطرفه مطرح شد .

موانع ارتباط: این موانع یکی از مباحثی است که منجر به تنش و خشونت می گردد .

* - زنگ زدن تلفن یا پازازیت : زنگ خوردن گوشی مردان نژاد

* - موانع شنیداری : دست گذاشتن جلوی دهان و صحبت کردن

* - عدم تماس چشمی : آزمایش با آقای جلالی و اثبات استاندارد ۳ تا ۶ ثانیه جهانی

* - تعصبات و عقاید غالبی : اشاره به موضوع جنسیت

* - فید بک ندادن : خنثی بودن دانشجویان در مقابل تدریس استاد

* - سکوت: عدم توجه به پرسشهای استاد

* - عدم پذیرش گوینده : عدم رابطه خوب دانشجوی با استاد با توجه به زمینه های قبلی

سوپ رابطه :

* - هر کس مطابق با چاشنی مورد نظر خودش از آن سوپ استفاده می کند مثلاً کسی از سوپ شیر انتظارمزه ترش را ندارد . به

این معنی که ما باید در مذاکره از استراتژیهای متفاوتی استفاده کنیم

* - یک روز به صورت عقلانی و منطقی وارد مذاکره شویم.

* - یک روز به صورت احساس و عاطفی وارد مذاکره شویم .

* - یک روز به صورت عوامل بیرونی وارد مذاکره شویم .

هرکدام دلایل متفاوتی دارد که مایک ارتباط بهتر داشته باشیم

شخصیت ثابت :

* - شخصیت ثابت شخصیتی است که قابل شناخت و قابل رصد است .

شخصیت ثابت درواقع همان الگوی ثابت رفتاری است .

* - ما نباید شخصیت مان را تغییردهیم چون مخاطب ما گنج می شود و استراتژی مقابله با مارا نمی تواند دریابد و خلاف منطق

روانشناسی است .

* - اگر شخصیت ثابت خود را تغییر دهیم قطعاً ارتباط برقرار نخواهد شد و رضایت نیز حاصل نمی شود .

* - زمینه های فرهنگی شخصیت مرامی سازد و زبان بدن مان را جدا می سازد .

اما قالب زبان بدن در بیشتر کشورها یکی است مثلاً : نه در زبان ما و در زبان سوئدی ها

متغیرالحال بودن :

* - آدمها شخصیتشان نرمال است و اگر به سمت چپ رود چولگی منفی و اگر به سمت راست رود چولگی مثبت دارد که این نشان

از متغیرالحال بودن آنان است.

* - شرایط شخصیت ثابت مانند همان چاشنی غذا است که همیشه ثابت است اما گاهی اوقات آن را عوض می کنیم

ما ناچاریم نقش بازی کنیم که دل همه را بدست آوریم

* - ما آدمها هفت عنصر پایه احساس در رفتارمان داریم :

(ترس - نفرت - تحقیر - غم - خشم - شادی - تعجب)

* - خالق طبیعت هفت احساس پایه را در وجودمان گذاشته است که پنج تای آن منفی و یکعدد آن مثبت و یکعدد آن خشنی می باشد

و اما چرا در طول تاریخ منفی ها اینقدر زیاد است ؟

* - بخاطر ترس از محیط بوده که ما برای خودمان خانه ساختیم و پیشرفت کرده ایم .

* - به خاطر خشم بوده که ما در مقابل یک تجاوز خودمان را نگه می داریم .

* - به خاطر غم بوده که احساس همدلی با دیگران را داریم .

* - اما شادی یکی است که باید امروز پررنگ تر شود تا ارتباط را با رویکردی انسانی به اوج برسانیم.

* - شادی یکی است اما قدرتمند است و بقیه احساسها را میتواند تحت الشعاع قرار دهد.

* - امروز هفت احساس پایه در ما نهادینه شده اما استفاده از احساسات منفی کمتر است و احساس شادی به علت منفعت و آسیب کمتر باید پررنگ تر شود و در مذاکره از آن بیشتر استفاده شود در صورتی که نمی توان از احساسات منفی در مذاکره و ارتباط استفاده نمود .

اما متأسفانه ما هرچی به جلوتر می رویم شادیهایمان انفرادی و درونی می شود

اشتباهات عمومی در مذاکره :

* - فکر کنیم مذاکره دعواست.

* - فکر کنیم مذاکره کنندگان حرفه ای مادرزادی هستند .

* - فکر کنیم در مذاکره برنامه ریزی نیازی نیست .

- * - فکر کنیم همه باید بدنبال منافع ما باشند .
- * - فکر کنیم که باید طرف مذاکره را گیر بندازیم .
- * - فکر کنیم حرف اول و آخر در مذاکره باید یکی باشد .
- * - سعی کنیم زیاد حرف بزنیم و از وقت استفاده کنیم .
- * - ریسک کردن در مذاکره اشتباه است : باید برای ریسک کردن ۱۰۰ درصد به کارمان اطمینان داشته باشیم.
- * - مذاکره را به سایه بردن : بدین معنی که گاهی اوقات از اصل ماجرا دورشویم و به حاشیه ببریم .

موفق و پیروز باشید

"آرامش همراه همیشگی زندگیتان...سلامت باشید شاد و امیدوار"