

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فن مذاکره

رسول خان امین

۱۳۹۶ھ ش

انتشارات حامد رسالت

آدرس: کابل - چهارراهی انصاری - نبش سرک اول کلوله پشته

شماره‌های تماس: ۰۷۷۷۵۹۰۵۴۵ / ۰۷۰۰۵۹۰۵۴۵

آدرس الکترونیکی: hamidrasalat@yahoo.com

وب سایت: hameedrisalat.af

همه حقوق چاپ و نشر محفوظ به ناشر است



انتشارات حامد رسالت

شناسنامه کتاب

نام کتاب: فن مذاکره

مؤلف: رسول خان امین

ناشر: انتشارات حامد رسالت

چاپ: مطبعه شفاف ۰۷۸۶۰۷۱۲۷۸

صفحه آرا: محمد جواد مبارز mubarizjavad@gmail.com

نوبت چاپ: اول

سال: میزان ۱۳۹۶ هـ ش

تعداد: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۸۰ افغانی

تقدیم به:

پدر و مادر مهربانم که سوختند و مرا آموختن، آموختند.

سپاسگزاری:

تشکر ویژه از پدرم اولین استاد در زندگی ام، که برایم درس زندگی

آموخت

و

ممتاز خان امین برادرم و همچنان خواهرم که در تمام مراحل کتاب

همراهام بودند و زیاد زحمت کشیدند.

پیشگفتار

خداوند(ج) را سپاسگزارم که برایم توفیق عنایت فرمود تا تدوین و نگارش کتاب "فن مذاکره" را به اتمام برسانم. درود بر شما دوستان گرامی و ارجمند، به شما تبریک می‌گویم به خاطر قدمی که برای رشد و پیشرفت خودتان برداشتید. شما جزو 20 درصد از افراد موفق جامعه هستید که برای رشد و پیشرفت خودشان حاضرند، دست به کارهای کوچک یا بزرگی بزنند. یافتن مسیرهایی کوتاه و سریع برای رسیدن به موفقیت، کشف فرمول‌های مؤثر در ارتباط و مذاکره با دیگران، نحوه نفوذ بر افراد مختلف جامعه، تکنیک‌های متأثر ساختن دیگران در جلسات و... موضوع‌هایی است که برای هر یک از آن‌ها کتاب‌های مختلف تألیف و ترجمه شده است. این موضوع‌ها در افغانستان علاقه‌مندان فراوانی دارد و افراد گوناگون جامعه برای کشف رموز موفقیت، اغلب این اثرها را مطالعه کرده‌اند؛ اما آنچه در دستانتان قرار دارد، اثری گردآوری و تدوینی از زبان و فرهنگی که همانندی با رفتارهای جاری و ساری در جامعه افغانستان ندارد، نیست؛ بلکه حاصل تجارب پنج ساله این‌جانب در مواجهه با دولت مردان، تجار، صاحبان صنایع، مدیران متنوع و گوناگونی است که حالا به‌عنوان چکیده این سال‌ها در قالب اثری مختصر و مفید عرضه شده است. این‌جانب در طول دوران فعالیت خود به عنوان یک استاد و مدیر اجرایی یک شرکت خصوصی، بارها و بارها با مسایل و موضوع‌هایی که در کتاب مطرح شده مواجه شده‌ام و بسیاری از این فرمول‌ها را در طول دوران فعالیت آزموده و به‌کار گرفته‌ام و پس از اطمینان از مؤثر بودن، آن‌ها را در قالب این کتاب تدوین کرده‌ام. تلاش شده مباحث با زبان ساده فارسی دری و کاربردی برای عموم به رشته تحریر درآید. مثال‌های متعدد، ارجاع به واقعیت‌های جامعه برخی از ویژگی‌های این کتاب است که مطالعه آن‌را به عنوان اثری (برای رشد ظرفیت) توأم با لذت و

کشف‌هایی تازه می‌کند.

خواننده عزیز، در هر جای این کتاب پرسش یا ابهامی داشتید می‌توانید با ایمیل مستقیم بنده به نشانی Rasoolkhan.amin@gmail.com در ارتباط باشید و یا با شماره تلفون دفتر بنده 0749102375 تماس حاصل فرمایید. به امید اینکه به قله‌های رفیع ترفیع یابید.

با احترام

رسول خان امین

فهرست مندرجات

۱	مقدمه
۳	فصل اول
۳	تاریخچه
۴	مذاکره چیست؟
۵	تعریف مذاکره
۵	عناصر مذاکره
۸	ویژگی‌های اصلی مذاکره
۸	طبیعت مذاکره
۹	انواع مذاکره
۱۰	ویژگی‌های مذاکره رسمی:
۱۰	ویژگی‌های مذاکره غیر رسمی:
۱۱	فصل دوم
۱۱	ویژگی‌های مذاکره‌کننده
۱۵	فصل سوم
۱۵	روش‌های مذاکره
۱۶	دوره‌های مذاکره
۱۸	انواع نتایج مذاکرات
۱۹	فصل چهارم
۱۹	فرآیند مذاکره
۲۳	فصل پنجم

۲۳	ارکان مذاکره
۲۳	موانع مذاکره
۲۴	نکته‌های مهم در مدیریت مذاکره
۲۵	خصوصیات مذاکره‌کننده
۲۶	مسائل ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره
۲۹	فصل ششم
۲۹	زبان اعضای بدن (BODY LANGUAGE)
۳۲	پیام‌های چشم و ابرو
۳۳	نشانه‌های زبان و لب‌ها
۳۴	علائم دست‌ها
۳۷	فصل هفتم
۳۷	اختلاف، یکی از عوامل انجام مذاکره
۳۸	سطوح مختلف اختلاف
۳۸	مدیریت اختلاف
۴۰	طبقه‌بندی رفتارها در اختلاف
۴۳	فصل هشتم
۴۳	الگوهای رفتاری در مذاکره
۴۳	1- شخصیت منفعل:
۴۴	2- شخصیت تهاجمی:
۴۴	3- شخصیت قاطع:
۴۸	ارتباطات در مذاکره
۴۹	قانون طلایی مذاکره

۵۰	قواعد قانون طلایی
۵۱	بازی مذاکره
۵۵	فصل نهم
۵۵	استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره
۵۵	1- مذاکره به شیوه بُرد- بُرد:
۵۷	ویژگی‌های مذاکره بُرد- بُرد
۶۰	تاکتیک‌های رقابتی موجود در مذاکره
۶۵	فصل دهم
۶۵	چالش‌های متداول در مذاکره
۷۱	فصل یازدهم
۷۱	مدیریت جلسات
۷۷	پیشنهاد‌های کلی جهت مدیریت جلسات
۸۱	فصل دوازدهم
۸۱	چانه زنی و توافق در مذاکره
۸۲	تعریف چانه زنی
۸۴	شیوه‌های مختلف انجام چانه زنی
۸۴	چانه زن‌ها چه کسانی هستند؟
۸۵	ویژگی‌های یک چانه زنی اثربخش
۸۶	دلایل انجام جلب حمایت از طریق چانه زنی
۸۸	چگونگی برقراری ارتباط برای چانه زنی
۸۸	دستورالعمل‌هایی برای چانه زنی اثربخش
۸۹	راهکارهای جایگزینی چانه زنی

۹۱	تاکتیک‌های چانه زنی
۹۸	راهکارهای حل اختلاف در مذاکره
۹۹	تعهد در مذاکره
۱۰۱	فصل سیزدهم
۱۰۱	خاتمه مذاکره
۱۰۱	مراسمی برای اعلام
۱۰۲	فنون خاتمه مذاکره
۱۰۳	منابع:

مقدمه

یکی از تعاریفی که در مورد انسان به کرات گفته می‌شود، این است که انسان مخلوقی است ناطق و اجتماعی. لازمه زندگی اجتماعی، برقراری و حفظ ارتباط با دیگران است. به همین دلیل مطلب این کتاب "فن مذاکره" را به این موضوع اختصاص دادم و به بررسی دلایل اهمیت مذاکره و فراگیری اصول آن برای جوانان، سازمان‌ها و امور روزمره می‌پردازم.

همان‌طور که می‌دانیم دلیل علمی لزوم برقراری و حفظ ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای انسان، اعم از مادی و معنوی، برای ادامه حیات و بقای نسل، امنیت، تأمین معاش، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالابردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی دیگران به‌وسیله اشخاص دیگر، اعم از اشخاص طبیعی و حقوقی تأمین و برطرف می‌شود.

از طرف دیگر در محیط کسب‌وکار مذاکره ماهیتی علمی پیدا می‌کند به‌طوری که اکنون می‌توان اذعان کرد که بیشتر مدیران حرفه‌ای به اهمیت مذاکره در زندگی کاری و حرفه‌ای به گونه‌ای کامل واقف‌اند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه‌ای خود را صرف مذاکره می‌کنند. به علاوه، زندگی شخصی‌شان هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه‌ای 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، زیردستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری‌شان شکل می‌دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می‌کنند؛ اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به‌درستی می‌دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه‌ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح‌ریزی و اجرای مذاکره‌ها هستند.

اما خود مفهوم مذاکره، 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 برآورد نیازها، علاقه‌ها و هدف‌ها می‌پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. به‌طور معمول طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می‌آید، این ارزیابی‌ها و برآوردها در معرض تغییر و تحول‌اند. اطلاعات جدیدی که می‌رسند، باید ارزیابی و طبقه‌بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت‌وگو است که سبب پیچیدگی و دشواری می‌شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به‌صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره‌کننده می‌افزاید و مخاطره‌های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان‌سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می‌رساند. به امید اینکه این کتاب برای شما مؤثر باشد و بتوانید در امور زندگی‌تان از آن استفاده کنید.

رسول خان امین

کابل - سنبله / شهریور سال ۱۳۹۶

فصل اول

تاریخچه

انسان مخلوقی اجتماعی است؛ یعنی به ناچار و به الزام باید در اجتماع با دیگران زندگی کند و در تمام عمر در ارتباط و تعامل با دیگران باشد. این ارتباط و تعامل از طریق گفت‌وگو انجام می‌شود. در تحول تاریخ عمر طولانی بشر بر روی کره خاکی، به تدریج پیدا کرده و در برنامه زندگی روزانه انسان‌ها قرار گرفته است. این ارتباط دامنه وسیعی دارد و از افراد خانواده و «تکامل» این تعامل در محیط خانواده آغاز و به بیرون از خانواده گسترش می‌یابد؛ طوری که انسان‌ها کم‌کم در مورد مسایل شخصی خود با دیگران در ارتباط بوده و با آن‌ها به مذاکره می‌پردازند. این ارتباطات در گذر تاریخ بشر به تدریج تکامل یافته و با طیف بسیار گسترده با تکامل بیشتر و تقسیم جامعه بشری، ملت‌ها و دولت‌ها در ابتدا به صورت دولت‌شهر در یونان تشکیل شدند و کم‌کم ارتباط‌ها با دایره شمول وسیع‌تری تحت عناوین دولت‌های مبتنی بر ملت‌ها و نهادهای بسیار بزرگ‌تر تحت عنوان اتحادیه‌ها و امپراتوری‌ها و در نهایت سازمان‌های جهانی، دنیا را فرا گرفتند. وسیله و ابزار این ارتباط با تمام بازیگران زندگی اجتماعی انسان «مذاکره» بوده و به همین جهت آگاهی بر اصول، فنون و هنر مذاکره در سطوح مختلف و درجه پیچیدگی متفاوت، لازمه زندگی موفقیت‌آمیز همراه با صلح و درستی و ارتباط مؤثر است. به همین دلیل است که تاریخچه مذاکره را به زمان خلقت بشر مربوط می‌دانند.

مذاکره چیست؟

مذاکره از جمله مهارت‌های عمومی است که هر فردی مستقل از شغل در روابط اجتماعی به آن نیاز دارد. هرگاه پرسشی از کسی می‌پرسید که جواب دلخواه‌تان «بلی» است یا از کسی می‌خواهید کاری برای‌تان انجام بدهد یا مانعی از سر راه‌تان برداشته شود، در حال مذاکره هستید. چه بدانید، چه ندانید در تمام طول زندگی در حال مذاکره هستید. هر روز در هر نقطه از جهان، افراد با موقعیت‌هایی برای مذاکره روبه‌رو می‌شوند. برخی از این مذاکره‌ها ساده و برخی بسیار پیچیده هستند. مذاکره دو کودک در یک خانواده برای انتخاب کانال تلویزیون، مذاکره دونفر برای ازدواج، مذاکره فروشنده و خریدار، مذاکرات صلح افغانستان و طالبان و... برخی از مذاکرات هستند. این نوع ارتباطات نشان می‌دهد، میان انسان‌ها مذاکره می‌تواند از سطوح ساده و ابتدایی آغاز و گاه شکل‌های پیچیده بین‌المللی به خود بگیرد.

هریک از ما خواسته‌های مادی یا معنوی داریم که ممکن است به روابط تجاری و یا روابط عاطفی ما مربوط باشند. مذاکره، نقطه شروع دستیابی به این خواسته‌ها است؛ به‌طور مثال: آقای (الف) مدیر کارخانه دروازه اتاق خود را بسته و با مدیر تولید آقای (ب) در حال بحث است. از پنجره می‌توان کارگران را دید که در حیاط کارخانه ایستاده و با هم صحبت می‌کنند. البته از پشت شیشه و پنجره بسته صدای آن‌ها شنیده نمی‌شود. این دونفر در خصوص اختلافی که بین مدیر تولید و یکی از سرپرست‌ها به‌وجود آمده صحبت می‌کنند. کارگران هم با یک‌دیگر در مورد نتیجه جلسه آن دو به بحث می‌پردازند. هر کسی برداشتی از موضوع داشته و حتی در مورد نتیجه مذاکرات این دو نفر قضاوت و پیش‌داوری هم می‌کنند. آیا با این وقایع آشنا هستید؟ این‌ها نمونه‌هایی از مذاکره هستند، مذاکراتی که قرار است پیش بیایند، در حال انجام شدن هستند یا در گذشته اتفاق افتاده و نتایجی را برای زمان حال باقی گذاشته‌اند. مذاکره میان تمامی اقشار جامعه صورت می‌گیرد؛

اما زمانی معنای واقعی خود را پیدا می‌کند که میان طرفین توازن قدرت نسبی وجود داشته باشد؛ در غیر این صورت طرفی که مسلط است خواست خود را با امر و نهی و به‌کارگیری اهرم‌های قدرت به دیگری تحمیل خواهد کرد.

تعریف مذاکره

برای مذاکره تعریف‌های متفاوتی ذکر شده است؛ اما از معتبرترین این تعاریف می‌توان اشاره کرد به فرهنگ مارین وبستر که مذاکره را عمل یا فرایند گفت‌وگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است. در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت‌وگو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت‌نامه تعریف شده است. گفت‌وگویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود صرف نظر از تفاوت‌های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت‌وگو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد. از دیدگاه دیگر می‌توان گفت، مذاکره فرایند تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است؛ به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

عناصر مذاکره

هرب کوهن، در کتاب خود، موسوم به "می‌توان در مورد همه چیز مذاکره کرد" سه عنصر حیاتی هر مذاکره‌ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می‌کند. نقش هر یک از این سه در مذاکره به اختصار به شکل زیر است:

- 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. هیچ‌وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.
- ۳- **قدرت:** هیچ‌وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید. با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این گونه 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، به‌طور عمده به جمع‌آوری 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 پارتو (اقتصاددان و جامعه‌شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می‌کند، که به‌نظر 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 در مقابل ۸۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می‌آورد.
- در مذاکره می‌توان این قانون را این گونه 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 توافق‌ها 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 ضرب‌الاجل‌ها را می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. با نزدیک شدن به ضرب‌الاجل نباید وحشت کرد؛ بلکه در تغییر آن باید سعی کرد.
 - ۴- تلاش شود تا به ضرب‌الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود سطح فشار روانی‌اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافق‌های مورد نظر خود بهره‌گیرد.
- همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت‌وگو 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 گفت‌وگوی 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. به‌طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارایه کنند.
- اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جست‌وجو در اینترنت، گفت‌وگو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته‌اند، گفت‌وگو 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 منفی است سوء استفاده از قدرت است. گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارد؛ 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 بهره نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد.

ویژگی‌های اصلی مذاکره

همه چیز قابل مذاکره است و هر فردی یک مذاکره‌کننده به حساب می‌آید. همه مذاکرات صرف‌نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی به شرح زیر دارند:

۱. افراد به صورت انفرادی، نماینده، فردی یا گروهی عمل می‌کنند؛
۲. از ابتدا تا انتهای انجام مذاکره در معرض اختلاف قرار دارند؛
۳. از روش مبادله همانند خرید و فروش یا معامله بهره‌مند می‌شوند؛
۴. تقریباً همیشه چهره‌به‌چهره مذاکره می‌کنند و بر مبنای استفاده از واژه‌های گفتاری، اشاره‌ها، حرکات‌ها و حالت‌های چهره هستند؛
۵. همواره در مورد آینده صحبت می‌کنند؛
۶. با تصمیمی که به‌طور مشترک اتخاذ می‌شود، به نتیجه می‌رسند.

طبیعت مذاکره

طبیعت مذاکره، هنر رسیدن به تفاهمی عمومی از طریق چانه‌زدن بر سر نکته‌های اساسی توافق از قبیل نحوه تحویل، مشخصات، قیمت‌ها و شرایط می‌باشد. از آنجاییکه بین این عناصر با عناصر دیگر روابط بسیاری وجود دارد، مذاکره هنری است مشکل که نیازمند تمرین، داوری، کاردانی و قضاوت صحیح است. مذاکره‌کننده مؤثر، باید یک خریدار واقعی باشد و از احتمالات معامله با فروشنده آگاهی داشته باشد. یک مذاکره‌کننده تنها از طریق آشنایی و اطلاع از قدرت نسبی چانه زنی می‌تواند بداند چه موقع باید

محکم باشد و یا احتمالاً چه زمانی باید در قیمت‌ها و شرایط امتیازاتی اعطا کند. مسؤلیت ذخیره سازی و انبار، زمان تحویل، روش‌های حمل و نقل، بیمه، بازرسی و قیمت‌ها تنها شمه‌ای از عناصر متعددی هستند که پیش از تکمیل شدن خرید باید درباره آن‌ها توافق حاصل گردد.

انواع مذاکره

مذاکره در زمینه مسایل 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.

۱- **مذاکره رسمی (سازمان یافته):** به آن دسته از مذاکراتی گفته می‌شود که مذاکره کنندگان 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 گفت‌وگو در چارچوب صورت جلسات 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 تأمین کننده هدف؛
- شناسایی خصوصیات شخصی و سازمانی طرف مذاکره؛
- شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای طرف مذاکره؛
- حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیئت 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:

۱. مذاکره رسمی دارای تشریفات خاصی است و از برنامه اجرایی سازمان یافته‌ای پیروی می‌کند.
 ۲. مذاکره‌ها اغلب به صورت فردی و گروهی صورت می‌گیرد و در مذاکرات گروهی هر عضو با توجه به تقسیم کار قبلی که توسط رهبر گروه مشخص می‌شود، در جلسه ایفای نقش می‌کند.
 ۳. طرفین مذاکره ممکن است پیرامون محورهای مختلف موضوع، چندین جلسه به بحث و گفت‌وگو پردازند که برای هر جلسه صورت جلسه آن تنظیم و به امضا طرفین می‌رسد.
 ۴. چنانچه مذاکره رسمی به تنظیم صورت جلسه، توافق‌نامه یا قرارداد منتهی شود، مفاد اسناد مذکور مطابق قوانین مدون کشور برای طرفین لازم‌الاجرا خواهد بود.
- ۲- **مذاکره غیر رسمی (آزاد):** به مذاکراتی گفته می‌شود که مذاکره کنندگان از برنامه اجرایی دقیقی پیروی نمی‌کنند و به صورت فردی یا گروهی به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند که ماحصل گفت‌وگوی آنان اغلب مدون نبوده و طرفین نسبت به انجام توافقات تعهد اخلاقی دارند.

ویژگی‌های مذاکره غیر رسمی:

۱. این گونه مذاکره از تشریفات و برنامه سازمان یافته‌ای پیروی نمی‌کند.
۲. این نوع مذاکره به صورت فردی یا گروهی صورت می‌گیرد و در صورت گروهی بودن اعضای گروه نسبت به وظیفه خود اطلاع کافی ندارند.
۳. جلسات این گونه مذاکرات متعدد نبوده و در اولین جلسه نتیجه آن برای طرفین مشخص می‌گردد.
۴. نتایج این گونه مذاکره اغلب منجر به تنظیم صورت جلسه یا قرارداد نمی‌گردد و به لحاظ شفاهی بودن، اجرای توافقات طرفین فقط از جهت اخلاقی تضمین می‌گردد.

فصل دوم

ویژگی‌های مذاکره‌کننده

امروزه مذاکره در روابط اجتماعی افراد و در عرصه روابط میان کشورها به عنوان ابزاری مهم برای حل اختلافات و تامین 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 مذاکره‌کننده باید دارا باشد اشاره می‌کنیم:

۱. **هوش و استعداد:** مذاکره‌کننده باید از هوش وافر برخوردار باشد تا بتواند مأموریت خویش را به نحو احسن انجام دهد. منظور از هوش این است که مذاکره‌کننده هنگام برخورد با مشکل، بهترین و مطلوب‌ترین راه را برگزیند. به‌طور کلی هوش، استعدادی است که یک شخص در مواقع مختلف و مسایل گوناگون از خود نشان می‌دهد.

۲. **توانایی تجزیه و تحلیل:** مذاکره‌کننده 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. مذاکره‌کننده نباید به‌خوابسته و نظریات طرف مذاکره قضاوت سطحی و عجولانه داشته باشد؛ بلکه او باید با کنجکاوی و

تیز بینی به عمق مواضع وی پی ببرد.

۳. **التزام عملی به اخلاق:** مذاکره‌کننده باید سابقه دین داری، تقوا و ایمان را به نحو کامل دارا باشد و به عبارت دیگر، به موازین اخلاق اسلامی، تعهد عملی داشته باشد. با فرهنگ انسان‌های مومن خو گرفته و اخلاق اسلامی در جان او نشسته باشد. با وجود این ویژگی است که مذاکره‌کننده در مقابل ترغیب و پذیرش پیشنهادهای غیر اخلاقی، برخلاف منافع و مواضع طرف ایستادگی می‌کند.

۴. **آینده نگری:** یکی از ویژگی‌های مذاکره‌کننده آینده‌نگری است، 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.

۵. **صبر و حوصله:** به‌طور معمول 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 ساعت‌ها و روزهای متمادی به دور از شتاب و عجله به بررسی و گفت‌وگو 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، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب به اهداف و مواضع از پیش تعیین شده در جلسات مختلف نایل آمد. چنانچه در قرآن مجید آمده است "والله یحب الصابرين" خداوند صبر کنندگان را دوست دارد.

۶. **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. اگر چه 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 ارایه اطلاعاتی که افشای آن به ضرر اوست طفره رفته مسایل را به گونه‌ای وانمود کند، که مقصود حاصل گردد. مذاکره‌کننده باید دقت کند در جریان گفت‌وگو از دادن اطلاعات طبقه‌بندی شده و محرمانه خویش یا سازمان متبوع امتناع کند زیرا طرف مقابل مترصد است که از لابه‌لای سخنان مذاکره‌کننده نکته‌های را کشف و به عنوان ابزاری برای تحمیل خواسته نامشروع یا موضوع تبلیغات استفاده کند.

۷. **خلق نیکو:** 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، به‌همان اندازه که انسان از خوش‌رویی، گشاده‌رویی و چهره مطبوع و باز اشخاص لذت می‌برد متقابلاً از افراد 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 منزه سازد.

۸. **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.

۹. **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 گفت‌وگو 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.

۱۰. **انکای به نفس:** مذاکره‌کننده باید دارای اعتماد به نفس باشد؛ به عبارت دیگر، به ظرفیت و توانایی خود ایمان و اطمینان داشته باشد تا با جرأت 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.

۱۱. **خلاقیت:** ابتکار عمل و خلاقیت صفتی است که مذاکره‌کننده را در تنگناها کمک می‌کند، تا وی در چاره جویی و چاره اندیشی توانا باشد. او باید در مواقع مقتضی با در نظر داشتن اوضاع و احوال جلسه، راه حل مطلوب را با فکر و اندیشه خویش بیابد و در ارایه آن درنگ نکند، هنری پویا نکاره 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 از قبل برای فرد شناخته شده است به شیوه‌های جدید و متفاوت با قبل.

فصل سوم

روش‌های مذاکره

همان‌گونه که روش و شیوه مدیریت افراد متفاوت می‌باشد، مدیران مذاکره نیز دارای روش‌های گوناگون هستند که خود از تجربه، دانش و ویژگی‌های فردی آن‌ها شکل گرفته است و با توجه به عوامل زمان، مکان و وضعیت مذاکره و هدف‌های آن ممکن است مجموعه‌ای از روش‌ها مورد استفاده قرار گیرند. اگر چه نمی‌توان روش‌های فردی را به‌طور دقیق طبقه‌بندی کرد؛ اما با توجه به نوع برخورد با موضوعات افراد و اهداف مهم‌ترین روش‌های مذاکره به سه دسته تقسیم می‌گردند که عبارتند از:

۱- **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 مذاکره گردد و افراد از آن سوء استفاده نمایند. ملایمت به‌عنوان یک ضعف قلمداد گردد که باید وسیله و روشی برای آرام کردن هیجان‌ات و کاهش دادن انتظارات و اعطای امتیازات تا بتوان در محیطی آرام و صمیمی و جلب رضات طرف دیگر، به‌نتیجه دست پیدا کرد. گاهی اوقات این شیوه به‌عنوان یک تاکتیک مورد آزمایش قرار می‌گیرد تا گروه مقابل را مورد ارزیابی قرار گرفته شود. در بعضی از مواقع نیز برای گرفتن امتیازات بیشتر

در آینده و یا موارد استراتژیک و برای نشان دادن روحیه مسالمت‌آمیز و همکاری به دیگران، از این روش استفاده می‌گردد. ملایمت زیاد از طرف دیگر مذاکره به‌عنوان یک علامت و هشدار باید مورد توجه ما قرار گیرد. زیرا در پشت این ملایمت‌ها، خطراتی نهفته است.

۲- **روش مذاکره منطقی:** «هر چیز به‌جای خویش نیکوست» شعار مذاکره‌کننده‌ای است که از این روش بهره می‌برد. اصول‌گرایی، منطقی‌پذیری، عدالت، ملایمت بجا و سرسختی به‌موقع، داد و ستد امتیاز، نگرش سیستمی از ویژگی‌های مذاکره‌کنندگانی است که در صدد نتیجه‌گیری بر مبنای اصول هستند. این شیوه اگر به‌درستی مورد استفاده قرار گیرد مورد احترام دیگران قرار می‌گیرد و به‌عنوان یک ارزش در مذاکرات آینده مطرح می‌گردد. این نوع مذاکره که بر مبنای ضوابط، شایستگی و احترام به ارزش‌ها و انسان‌ها می‌باشد ممکن است از ویژگی‌های مذاکره سخت و ملایم نیز مبنای مناسب به‌درستی استفاده نماید مدیرانی که با این روش خو گرفته‌اند مذاکرات جهت می‌دهند و از افراط و تفریط جلوگیری می‌نمایند. مذاکره اصولی می‌تواند در موارد گوناگون ساده و پیچیده مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت مذاکره اصولی با فرآیند مذاکره و گام‌های آن آشنا می‌باشد و به‌موقع و بجا به آن‌ها می‌پردازد.

دوره‌های مذاکره

بطور کلی مذاکره به سه دوره قابل تقسیم می‌باشد که عبارتند از:

الف: مرحله پیش مذاکره: در این مرحله موارد عمومی و درخواست‌های اولیه مطرح می‌گردد و زمینه‌سازی لازم برای مراحل بعد به‌شمار می‌آید. پیش مذاکره بیشتر جنبه آشنایی، ایجاد رابطه اولیه، و تعیین هدف‌های کلی است. مقدمات کار برای مذاکره فراهم می‌گردد و برنامه‌ریزی مذاکره صورت می‌پذیرد، در مورد محل و زمان مذاکره و هیئت‌های

مذاکره‌کننده و ترکیب آن‌ها تصمیم‌گیری می‌گردد و موافقت‌های عمومی برای مذاکره به عمل می‌آید. تسهیلات، امکانات و محدودیت‌ها و شرایط مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مرحله مذاکره به‌طور جدی آغاز و دنبال می‌گردد. فرآیند مذاکره در این مرحله صورت می‌پذیرد و روش‌های گوناگون بکار گرفته می‌شود. در این مرحله ممکن است برای جلسات مذاکره و ادامه آن «تنفس» اعلام گردد و یا به‌علت بروز مسایل و درگیری‌ها، مذاکره قطع گردد. در صورت رفع موانع و جلب رضایت، مذاکره به نتیجه می‌رسد. در این مرحله باید از کلیه تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها و توانایی‌ها برای رسیدن به هدف مذاکره به‌درستی و بجا استفاده گردد. در صورت رفع موانع و جلب رضایت، مذاکره به نتیجه می‌رسد. در این مرحله باید از کلیه تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها و توانایی‌ها برای رسیدن به مدت مذاکره به نوع و هدف و افراد بستگی دارد. انجام مذاکرات ممکن است در محل‌های گوناگون و یا در کشورهای مختلف صورت گیرد. مذاکره در این مرحله از قوه به فعال در می‌آید و توانایی و توانمندی‌ها در بوته عمل ارزیابی می‌گردند. سرانجام در این مرحله قرار داده به امضا می‌رسند و موافقت‌های نهایی به عمل می‌آید.

ب: مرحله بعد از مذاکره: یک سلسله فعالیت‌ها پس از پایان مذاکره صورت می‌گیرد که ممکن است به‌صورت آیین‌نامه‌های اجرایی، زمینه‌سازی اجراء، ارزیابی نکات تأیید شده و قرار داد نهایی و پیگیری امور برای نتیجه‌گیری عملی می‌باشد. در این مرحله آنچه را که به نتیجه رسیده است بازشناسی و بازنگری می‌گردد، در صورت نیاز اصلاحاتی با رضایت طرفین به عمل می‌آید. در کلیه مراحل فوق باید به این نکته نیز توجه کنیم که مذاکرات ممکن است به‌صورت دو جانبه و یا چند جانبه باشد.

انواع نتایج مذاکرات

در نتیجه‌گیری مذاکرات سه حالت ممکن است به وجود آید که عبارتند از:

الف: برنده- برنده: این حالت زمانی حاصل می‌گردد که هر دو طرف مذاکره و یا تمام مذاکره کنندگان (در مذاکرات چند جانبه) از نتیجه آن راضی بوده و خود را برنده و پیروز بدانند. این نوع مذاکرات زمان به‌وقوع می‌پیوندد که میزان انعطاف‌پذیری افراد و مبادله امتیازات مناسب بوده و گروه‌ها به‌طور نسبی به خواسته‌ها و انتظارات خود دست می‌یابند.

ب: برنده- بازنده: وقتی یکی از طرفین از نتیجه مذاکرات راضی باشد؛ ولی دیگری احساس سرخوردگی و شکست نماید حالت برنده- بازنده مطرح می‌گردد. این خطر وجود دارد که بازنده برای مقابله به نتیجه حاصله اقداماتی منفی به‌عمل آورد. در یک معامله بازرگانی که به قرارداد نیز ختم یافته است، ممکن است فروشنده به علت اصرار و فشار خریدار شرایطی را پذیرفته باشد که مورد رضایت او نباشد و در این معامله خود را بداند. واکنش‌های گوناگون او می‌تواند دیر انجام دادن، انجام ناقص و حتی خودداری از معامله باشد. مذاکرات با روش سخت به‌طور معمول این حالت را پدید می‌آورد که اثر دراز مدت آن شکل‌های گوناگون مقاومت، مخالفت و مزاحمت می‌باشد.

ج: بازنده- بازنده: گاهی نتیجه مذاکره بگونه‌ای است که هیچ‌کس از آن راضی نیست؛ اما آن را می‌پذیرد، این نوع مذاکرات در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی دیده می‌شود و بیشتر نتیجه بی‌توجهی و یا عدم استفاده بجای و به‌موقع از امتیازات در گذشته می‌باشد. البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهم‌تری دریافت می‌گردد.

فصل چارم

فرآیند مذاکره

فرآیند و مدیریت مذاکره به شکل‌های گوناگون قابل ارایه است و بنا به شرایط مذاکره متغیر است؛ اما برای آگاهی و بهره‌گیری از یک برنامه اصولی می‌توان آنرا به شرح زیر دنبال نمود:

۱. **مجادله و گفت‌وگو CONTENTION**: در این مرحله هر یک از طرفین بنابر توقع و اطلاعاتش مذاکره را آغاز می‌کند. بحث‌های کلی، مبهم، پر شاخ و برگ و گاهی یک جانبه است. عدم آشنایی با نظرها و خواست‌های طرف مقابل و یا عدم توجه به آن‌ها می‌تواند باعث شود گفت‌وگو به مجادله تبدیل شود. در چنین شرایطی هر کس به فکر خویش بوده و برای هدف‌های خود و یا سازمان متبوعش به بحث می‌پردازد. این روند نمی‌تواند ادامه پیدا کند و باید با حرکتی مناسب، دیدگاه‌های هر دو طرف روشن شود تا زمینه ادامه مذاکره فراهم شود.

۲. **شفاف سازی CLARIFICATION**: روشن کردن نقاط تاریک و کور و رفع اتهام و سوء تفاهم‌ها می‌تواند گام مناسبی برای ایجاد زمینه مناسب مذاکره باشد. شناخت افراد، اهداف، ارزش‌ها و آشنایی با شرایط و نیازها باعث می‌شود به جای گام برداشتن در تاریکی، با آسودگی بیشتر و مسیری معین هدف را دنبال کنید. رد و بدل کردن اطلاعات و شیوه مبادله صحیح نظرها و خواسته‌ها می‌تواند در این مرحله بسیاری از پرسش‌ها و

نکته‌های پوشیده را برطرف کند. به این مرحله شفاف‌سازی می‌گویند.

۳. شناخت و درک COMPREHENSION: طرفین مذاکره، هر قدر با هدف‌ها و نیازهای یکدیگر بیشتر آشنا شوند، برخورد آسان‌تر و مناسب‌تری با یکدیگر خواهند هدف، داشت. در نتیجه، میزان درک، شناخت و تفاهم افزایش می‌یابد. در این مرحله باید بتوان با تفهیم این موضوع که هدف «رسیدن به توافق رضایت بخش نهایی است.» سمت و سوی مذاکره را در مسیر دلخواه قرار دهیم. هم‌زبانی و هم‌فکری برای رسیدن به پایانی موفق، هدف این مرحله از مذاکره است.

۴. اطمینان CONFIDENCE: اطمینان زاییده شناخت و آگاهی است. وجود روحیه اطمینان در مذاکره می‌تواند عامل بسیار مؤثری در ادامه آن باشد. اطمینان ناگهانی ایجاد نمی‌شود؛ اما گاهی اوقات به‌طور ناگهانی از دست می‌رود. مذاکره کنندگان باید با مدیریت مناسب، این روحیه را ایجاد نموده و خود را در محیطی که بر آن اطمینان سایه افکنده، آسوده خاطر بیابند. اگر اطمینان به یکدیگر به وجود بیاید، روحیه افراد برای دستیابی به توافق مثبت و معتدل می‌شود.

۵. شناخت Recognition: شناخت و اطمینان به یکدیگر در مذاکره باعث می‌شود نوعی هم‌گرایی به وجود بیاید. توجه به مقصدی مشترک، تقارن و نزدیک کردن خطوط فکری و رفتاری، هماهنگی در انجام مذاکرات و... همه بیانگر این هستند که افراد نه تنها اختلاف‌ها را بزرگ نمی‌کنند؛ بلکه در جست‌وجوی کم کردن فاصله‌ها و هم‌مسیر شدن با هم بر می‌آیند. تجربه شخصی نگارنده این است که قبل از ورود به جلسات مذاکره، طی زمانی کافی از موضوع مذاکره شناخت پیدا کنید. شناخت بیشتر باعث کم کردن فاصله‌ها شده و طرفین مذاکره را هم‌زبان، هم‌فکر و هم‌مسیر خواهد کرد.

۶. قابل پذیرش بودن CREDIBILITY: بسیاری از نکته‌های مذاکره می‌تواند مورد پذیرش قرار گرفته و قابل اعتبار باشند. این وضعیت

زمانی به وجود می‌آید که با گذراندن مراحل قبلی و با روحیه اطمینان و همسویی بخواهیم هر چه بهتر به نتیجه دست پیدا کنیم. پذیرفتن پیام‌ها و خواسته‌ها کار دشواری است که شرایط مناسبی را می‌طلبد. مدیر جلسه مذاکره باید جلسه را به گونه‌ای اداره نماید که در آن جلسه دموکراسی حاکم باشد و تمام اعضای جلسه در هر جبهه‌ای که باشند بتوانند اظهار نظر نموده، نظرهای خود را مطرح کرده و به بحث بگذارند. از طرفی هم بتواند به جلسه مذاکره جهت دهند که از طرح‌ها و نظارت غیرقابل پذیرش نظرهای ایده‌آل و قابل پذیرش خلق کنند.

۷. **گذشت و امتیاز دادن CONCESSION:** اگر در مذاکره طرفین به مبادله امتیازها نپردازند، آن مذاکره موفق نیست. گذشت و امتیاز دادن باید دو طرفه باشد تا بتواند آینده را روشن‌تر و دستیابی به اهداف را میسر سازد. در مدیریت مذاکره اصولی، گذشت و امتیاز باید بجا و به موقع باشد تا نتیجه‌بخش باشد. امتیاز دادن بجا حتی اگر ناچیز باشد می‌تواند باعث گرفتن امتیاز بیشتر و مهم‌تر شود. روش مذاکره سخت و غیرقابل انعطاف در این مورد با مشکل روبه‌رو می‌شود و ادامه مذاکره را به خطر می‌اندازد.

۸. **راضی ساختن CONCILIATION:** در مذاکرات، اگر هر چیز در جای خود بکار گرفته شود و مدیریت مذاکره به گونه‌ای باشد که هر یک از افراد به‌طور نسبی به خواسته‌های‌شان برسند، رضایت هر دو طرف حاصل می‌شود. اگر چه جلب رضایت کامل همگان تقریباً غیرممکن است؛ اما می‌توان با مدیریت صحیح و ارایه استدلال‌های اصولی و منطقی و یا پذیرش بجا و گذشت به موقع، بعضی از خواسته‌ها و توقعات را کنار گذاشت و در همین حال رضایت هم به وجود آورد. رضایت در مذاکره زمانی حاصل می‌شود که نیازها و انتظارات با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و شرایط خاص به‌طور نسبی برطرف گردند. جلب رضایت همراه با مهارت و ظرافت به‌عنوان یک ضرورت در مذاکره مطرح و عملی می‌شود.

۹. نتیجه گیری **CONCLUSION**: توافق نهایی بر نکته‌ها و مورد‌های موردنظر پایان بخش هر مذاکره‌ای است. نتیجه مذاکره ممکن است همیشه ایده‌آل و دلخواه نباشد؛ اما به‌طور نسبی قابل قبول و اجرایی باشد. مذاکره‌ای موفق خواهد بود که نتیجه آن مورد رضایت و پذیرش هر دو طرف و یا همه افراد ذینفع در مذاکره قرار گیرد. نتیجه مذاکره بیان‌گر توافق بر روی نکته‌های است که به‌صورت کتبی و در قالب قراردادها و یا موافقت‌نامه‌ها اعلام می‌شود. نتیجه مذاکره نشان دهنده تعهد افراد و مسؤولیت‌های آنان است. یکی از مهم‌ترین نکته‌ها مذاکره بررسی، ارزیابی نتایج و برگشت دادن اطلاعات برای رفع نواقص و کاستی‌ها است. در فرآیند مدیریت مذاکره، استفاده از سیستم بازخورد برای اصلاح و بهسازی مذاکرات ضروری به‌نظر می‌رسد.

۱۰. دستمزد یا کمیسیون **COMMISSION**: کمیسیون یا امتیاز مادی برای انجام امور بازرگانی عامل مهم و انگیزه بخشی است که در همه مراحل نقش پررنگی دارد. در بعضی از مذاکرات اقتصادی و بازرگانی آن‌قدر به این عامل اهمیت داده می‌شود که متأسفانه هدف اصلی فراموش می‌شود. گاهی اوقات توافق بر سر مقدار و شیوه پرداخت می‌تواند موضوع مذاکره را تحت‌الشعاع قرار دهد. به‌همین دلیل در مذاکره‌هایی که مدیر جلسه دریافت‌کننده کمیسیون است، باید درباره مقدار و نحوه پرداخت دستمزد در جلسه‌ای مجزا بحث و بررسی صورت بگیرد.

فصل پنجم

ارکان مذاکره

- ۱- **افراد:** نقش افراد در مذاکره بسیار مهم است. افراد مختلف با دانش، بینش و روش‌های متفاوت همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می‌کنند. هدف و انتظارات آن‌ها نیز متفاوت است.
- ۲- **اهداف:** نفعی که در نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می‌شود، هدف اصلی مذاکره است. اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.
- ۳- **روش‌ها:** مذاکره به شیوه‌های گوناگون و از راه‌های متعددی انجام می‌شود. مذاکره‌کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه او باشد.
- ۴- **معیارها:** معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت‌گیری‌ها را اصلاح نمود. کسب کارایی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره مهم‌ترین معیارهای مذاکره است.

موانع مذاکره

بسیاری از موانع در طول مذاکره به وجود می‌آیند؛ اما برخی از موانع شناخته شده باعث گم شدن هدف و یا ضعف مذاکره می‌شوند.

این مواع عبارت‌انداز:

۱. تحمیل عقاید سیاسی، عقیدتی و تعصب در مذاکره؛
۲. چانه زدن زیاده از حد برای رسیدن به نتیجه دلخواه؛
۳. حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی مذاکره؛
۴. قطع مکرر جریان مذاکره و یا صحبت افراد دیگر؛
۵. خمودگی، خستگی و بی تفاوتی در موقع مذاکره؛
۶. عدم آگاهی از موضوع مذاکره و عدم مطالعه در مورد هیئت مذاکره‌کننده؛
۷. عدم آشنایی به فرهنگ و ارزش‌های مذاکره‌کنندگان.

نکته‌های مهم در مدیریت مذاکره

- از ارایه اطلاعات اضافی و غیر ضروری خودداری کنید؛
- با روحیه‌ای شاد، مثبت و ظاهری آراسته در جلسه‌های مذاکره شرکت کنید؛
- از واژه‌ها و عبارت‌های مناسب استفاده کنید؛
- شکیبایی و خون‌سردی خود را حفظ کرده و عجله نکنید؛
- نکته‌های متفرقه را به درستی و با دقت به هم پیوند دهید تا رشته مذاکره از هم پاره نشود؛
- به آداب، سنت‌ها و ارزش‌های مذاکره‌کنندگان احترام بگذارید؛
- خوب گوش دهید، درست بیندیشید و سپس اقدام کنید؛
- در صورت مذاکره گروهی با اعضای دیگر گروه خود از قبل هماهنگ شوید؛
- زمانی که در موضع قدرت هستید، با شیوه‌ای مناسب مذاکره را قطع کنید؛
- در صورت نیاز به اطلاعات اضافی اعلام تنفس کنید؛
- زمان و مکان مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید؛

- مذاکره را به عنوان وسیله‌ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده بدانید؛
- توقعات و انتظارات خود را محدود کرده و سعی کنید امتیاز بدهید و امتیاز بگیرید؛
- در مذاکره انعطاف‌پذیر باشید و از تأکید و پافشاری زیاد بی دلیل بر روی موضوع‌ها خودداری کنید.

خصوصیات مذاکره‌کننده

- متفکر و سریع لانتقال؛
- قدرت ارتباط با دیگران؛
- تحلیل‌گر و پرسش‌گر؛
- هدفمندی سازمانی و نه خودبینی؛
- شکیبیا و خونسرد؛
- انسانی مؤدب و موقر؛
- خوش مشرب و خوش اخلاق.

نظر کارشناسان

۱. مطمئن شوید که مخاطب شما دارای چه اختیاری است؛
۲. حقایق و اطلاعات مورد نیاز را گردآوری کنید؛
۳. موردهای را اولویت‌بندی کنید؛
۴. اهداف و تاکتیک‌ها را معین و مرتب نمایید؛
۵. انعطاف‌پذیر اما محکم باشید؛
۶. سناریوهای مختلفی را برای مذاکره داشته باشید؛
۷. از نظرات و دیدگاه‌های خودتان و رقیب در مورد مذاکره آگاه شوید؛
۸. به ادراکات، پیام‌ها و ارتباط‌های غیر کلامی خود و رقیب توجه کنید؛
۹. مؤدب و شکیبیا باشید؛

۱۰. از تصمیمات و گذشت‌ها یا امتیاز دادن‌های عجولانه بپرهیزید؛
۱۱. هرگز اشتباه نکنید، سعی کنید بیشتر بررسی کنید؛
۱۲. جدول زمانی برای خودتان داشته باشید «نقطه آغاز، پایان و ادامه»
تصمیم بگیرید که شما یا رقیب کدام بهتر است شروع کننده باشید. هر مورد دارای مزایا و معایبی است. آن‌ها را درست بسنجید؛
۱۳. به‌موقع مذاکره را قطع و ختم کنید یا تنفس بدهید.

مسائل ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره

در این قسمت به چند نمونه از تفاوت‌های فرهنگی اشاره می‌شود که ممکن است در نتیجه مذاکرات صادق باشد.

زبان اعضای بدن:

- در اندونزی، قراردادن دست‌ها بر بالای ران هنگام ایستادن نشانه بی‌اعتنایی و مخالفت است؛
- در فرانسه، بلژیک و سویدن، قراردادن دست‌ها در داخل جیب‌ها هنگام صحبت آثاری منفی و بد خواهد داشت؛
- در بلغارستان و سریلانکا، تکان دادن سر به چپ و راست به معنای «آری» و «تأیید» است؛
- در کشورهای مسلمان دراز کردن پا به گونه‌ای که کوری کفش‌ها دیده شود ممنوع است و به عنوان «اهانت» تلقی می‌شود.

تماس فیزیکی:

- در تایلند و سنگاپور ضربه زدن به سر بچه‌ها بی‌حرمتی و جرمی بزرگ به حساب می‌آید، زیرا سر در این کشورها بسیار مقدس است؛
- در فرهنگ شرقی در آغوش گرفتن افراد به معنای تهاجم به خلوت و حریم آن‌هاست؛ اما این عمل در کشورهای عربی و اروپای جنوبی، علامت دوستی است.

دقت در وقت:

- در دنمارک و چین اگر به نان شب دعوت شدید، حتماً باید سر وقت حاضر شوید.
- در کشورهای امریکای لاتین در قرار ملاقات تجاری و یا دوستانه، اگر به موقع و در ساعت تعیین شده حاضر شوید، باعث تعجب میزبان می شوید.

خوردن:

- در مالیزیا و سنگاپور اگر چیزی در بشقاب شما پس از خوردن غذا بماند، بسیار زننده است. در مصر چنانچه چیزی نماند زننده است!

سایر رسوم اجتماعی:

- در سوئد عریان بودن و روابط بین زن و مرد به طور کامل طبیعی است؛ اما مشروب خوردن ناپسند است؛
- در برزیل، رنگ ارغوانی رنگ مرگ به حساب می آید؛
- در فرانسه، گل زرد نشانه پیمان شکنی است؛
- در هانکانگ گل سفید برای تشییع مردگان است، اما گل سرخ برای کشورهای چینی مقبول است؛
- ایتالیایی ها به کسی که دوستش دارند هرگز دستمال هدیه نمی دهند؛
- در مکزیک، رنگ زرد علامت مرگ است؛
- در روسیه، چاقو هدیه دادن باعث صدمه دیدن دوستی ها می شود. در این کشور هرگز ساعت دیواری به کسی هدیه نمی دهند زیرا به معنای قطع رابطه است؛
- در آلمان اگر کارد و پنجه به کسی دادید از او بخواهید سکه یا پولی به شما بدهد تا با این عمل دوستی ها تداوم پیدا کند.

فصل ششم

زبان اعضای بدن (Body Language)

یکی از مهم‌ترین خصوصیات انسان که او را از سایر موجودات متمایز می‌کند، قدرت تکلم و سخن گفتن او است. انسان می‌تواند با به‌کارگیری کلمه‌ها و جمله‌ها، احساسات و نیات درونی‌اش را بیان و دیگران را از افکار خود آگاه نماید. گاهی در فضایی که آنرا سکوت و خاموشی می‌نامیم، تنها با آنچه که زبان بدن یا «Body Language» خوانده می‌شود، می‌توان احساسی را انتقال یا معنای کلامی را تغییر داد. هرگز اظهار دوستی و علاقه شخصی درحالی که ترش‌رو است، پذیرفته نمی‌شود، بنابراین به کارگیری این دو زبان در یک جهت و راستا می‌تواند به خوبی در بیان هیجان‌ها، عواطف و احساسات به‌کار برود. در دنیا، زبان‌های گویای دیگری هم هستند. زبان بدن شامل دو قسمت می‌شود: یکی زبان حرکات‌های بدن و دیگری زبان آرایش و ظاهر بدن.

باز کردن دکمه‌های کورتی: افرادی که با شما بی‌ریا و صمیمی هستند، بیشتر دکمه‌های کورتی خود را باز کرده یا حتی آن‌را از تن بیرون می‌کنند؛ اما در یک مذاکره رسمی این چنین نیست. در این شرایط افراد زمانی کورتی خود را در می‌آورند که امکان دسترسی به توافق وجود داشته باشد؛ یعنی هر چه قدر هوای اتاق گرم باشد، اگر طرفین احساس دسترسی به توافق را نداشته باشند، کورتی‌های‌شان را در نمی‌آورند.

انداختن پا روی پا: هنگام مذاکرات هرگاه یکی از طرفین یا هردوی آن‌ها

پاهای خود را روی هم انداختند، نشانه این است که وارد مرحله جدیدی از مذاکره شده‌اند. مرحله‌ای که امکان تفاهم کم‌رنگ می‌شود. اگر انداختن پا روی پای دیگر با گذاشتن دست‌ها در زیر بغل به صورت متقاطع همراه باشد، اوضاع وخیم‌تر است و باید یک فکر جدی برای تغییر وضعیت انجام دهید تا طرف مقابل از حالت تدافعی خارج شود.

کشیدن دست به زنج: این علامتی از زبان رفتار است که در هنگام تصمیم‌گیری به کار می‌رود. کشیدن دست به روی زنج به‌طور معمول با حالتی از چهره همراه است که در آن چشم‌ها کمی جمع می‌شود. افراد دیگری ممکن است در این حالت لب بالایی را لمس کنند و آنرا بکشند. بعضی مردها با بروت یا ریش خود بازی می‌کنند که همگی دلیل بر تعمق و ارزیابی است. در بازی شطرنج نیز افرادی که قرار است حرکت بعدی را انجام دهند در بسیاری از موردها چنین حرکتی را از خود نشان می‌دهند که پس از تصمیم‌گیری متوقف می‌شود.

برداشتن عینک: برداشتن آهسته عینک جهت تمیز کردن در شرایطی که نیازی به این عمل نیست؛ اشاره‌ای تعویقی است. این عمل در طی یک مذاکره ممکن است چندین بار انجام بگیرد. در چنین حالتی شخص می‌خواهد با ظفره رفتن از پاسخ یک پرسش یا ایجاد تأخیر در پاسخ، مطالبی را در ذهن خود بررسی کرده و موقعیت خود را مرور نماید. این افراد می‌خواهند زمانی را برای پرسش یا پاسخ خود در اختیار بگیرند. اشاره مشابه دیگر می‌تواند گذاشتن دسته عینک در کنار دهن باشد.

دست زدن به بینی: این علامت رفتاری و یا مالیدن بینی با انگشت اشاره نشانه شک و تردید در مورد مطالب گفته شده در یک گفت‌وگو یا مذاکره است؛ به‌ویژه اگر این اشاره همراه با متمایل شدن شخص به انتهای چوکی باشد. مراقب باشید این اشاره را با کسی که بینی خود را می‌خاراند اشتباه نگیرید. اشاره دیگر در این زمینه، مالیدن پشت گوش یا کنار آن است که

حاکمی از شک و تردید در ارایه یک پاسخ یا سبک و سنگین کردن آن است. در بسیاری از مواقع پس از این عمل دست به سمت چشم رفته و عمل مالیدن چشم انجام می‌شود.

ضرب گرفتن روی میز: کسی که با ریتمی یک‌نواخت و کسل‌کننده به‌روی میز ضرب می‌زند، می‌خواهد احساس بی‌قراری خود را بیان کند. اشاره مشابه دیگر می‌تواند این باشد که فرد پی در پی دکمه خودکار خود را بالا و ذپایین می‌زند و یا با کوری پا به زمین ضربه می‌زند. پیام مستقیم این اشاره‌ها برای شما این است که باید متوجه شوید حرف‌های تان کسل‌کننده یا بی‌روح است یا اینکه برای طرف مقابل تازگی ندارد.

قراردادن مچ یک پا به روی مچ پای دیگر: در جلسه‌های دوستانه یا رسمی که شخص تحت فشار روانی، تنش یا استرس قرار گرفته با چنین رفتاری مواجه می‌شوید. مهمانداران هواپیما در این زمینه تجربیات مفیدی دارند، آن‌ها به راحتی می‌توانند افرادی که از مسافرت با هواپیما می‌ترسند را تشخیص دهند، زیرا این افراد با پاهای گره خورده و قراردادن یک مچ به روی مچ دیگر می‌نشینند به‌خصوص در هنگام برخواستن هواپیما! هم‌چنین بسیاری از افراد در موقعیت‌های تنش‌زا؛ مانند شرکت در مصاحبه یا آزمونی برای استخدام، مچ پاهای خود را روی هم می‌اندازند. اصولاً علایم زبان رفتار بیشتر با یک‌دیگر و در یک مجموعه ظاهر می‌شوند و به‌همین ترتیب باید با هم تعبیر شوند؛ به عنوان مثال: اگر فرد مقابل شما پیش را از روی پا بردارد و کمی به طرف شما خم شود، شما می‌توانید نتیجه بگیرید او به سخنان شما علاقه‌مند بوده و مایل است بیشتر بداند. پس توجه به زبان رفتار را در خود تقویت کنید و همواره در هنگام مواجه شدن با واکنش منفی از طرف مقابل درصدد متعادل کردن اوضاع بر بیایید. در این مواقع بهتر است به‌جای اینکه شیوه قبلی خود را ادامه دهید، سیاست جدیدی را در پیش بگیرید؛ زیرا اگر فردی از رفتار یا گفتار شما ناراحت یا عصبانی باشد علایم رفتاری او

پیشاپیش این موضوع را به شما هشدار می‌دهند.

پیام‌های چشم و ابرو

سطح چشم‌ها: در یک گروه، به‌طور معمول فردی که میدان دید چشمانش از سایرین بیشتر است رهبر محسوب می‌شود. هنگامی که شما ایستاده و دیگران نشسته باشند، قطعاً شما را در موضع قدرت قرار می‌دهد.

مالش چشم: اگر فردی چشمش را با انگشت اشاره مالش داد نشانه فریب و نیرنگ است. از آنجایی که فرد می‌خواهد تماس دیداری را قطع کند، بهانه‌ای به‌دست می‌آورد که به این طرف و آن طرف نگاه کند. این حرکت غیر ارادی یک افشاگری مهم است که فرد دارد دروغ می‌گوید و نمی‌تواند هم‌زمان در چشم شما نگاه کند.

چشم برگرداندن: این علامت به‌طور معمول حاکی از نیرنگ، گناه و دروغ‌گویی است.

چشمان بسته: هرگاه چشمان یک فرد برای لحظه‌ای طولانی‌تر از چشم بر هم زدن متعارف بسته و ابروها نیز برخاسته شود، پیام آن چنین است: به حرف زدن خود خاتمه بده.

حرکت چشم به سمت بالا: این کار نشانه غضب و عصبانیت است.

نگاه مختصر به اطراف: این ژستی خجالت‌گونه و عشوهِ‌گرانه است. فرد جسورانه خیره می‌شود؛ اما ناگهان سرش را پایین انداخته و به سمت مخالف کج می‌کند. چنین حرکتی اشاره به کمرویی دارد.

نگاه ممتد: این نوع از نگاه کردن نشانه گرایش جنسی است. شخصی که تماس چشمی برقرار می‌کند، چشم برگردانده، سپس مجدداً به چشمان شما نگاه می‌کند می‌گوید: مایلم با شما بیشتر آشنا شوم.

نگاه خیره شدید: این شکل از نگاه کردن نشانه روحیه تهاجمی، سلطه‌جویانه و تهدیدآمیز است.

نگاه به بالا و پایین: هنگامی که فردی نگاهش را به سرتاپای یک خانم می‌اندازد، به او می‌فهماند به اندام فیزیکی وی علاقه‌مند شده است.

چشمک: چشمک یک علامت غرض آلود بوده و نشانگر آن است که رمز و رازی میان فردی که چشمک می‌زند و فردی که به او چشمک زده برقرار است.

بالا انداختن هم زمان دو ابرو: چنین حرکتی در میان یک اتاق مزدحم، مفهوم به‌طور کامل واضح و روشنی دارد «مایلم با شما ملاقات کنم.»؛ اما اگر در مذاکره‌ای هم‌زمان با تکان دادن سر باشد، معنی مخالفت خواهد داشت.

بالا انداختن یک ابرو: زمانی که یک ابرو بالا انداخته می‌شود و ابروی دیگر پایین باقی می‌ماند مفهومش این است: «حرف شما را باور نمی‌کنم.»

ابروهای گره خورده: زمانی که هر دو ابرو به سمت هم‌دیگر کشیده می‌شود باعث پدید آمدن شیار بین آن دو می‌شود که دلالت بر اضطراب، درد، ترس و یا آمیزه‌ای از این هیجان‌ها دارد.

پوشاندن صورت: زمانی که دست بر روی صورت می‌آید، مفهومش چنین است «شوکه شده‌ام» این ژست بین فرد و موقعیت مزاحم و متجاوز فاصله می‌اندازد.

نشانه‌های زبان و لب‌ها

خنده زورکی: این نیشخند کنترل شده مانع می‌شود چشم‌ها گسترش یابد.

دهان کجی: گوشه لب‌ها را مانند پوزخند به عقب برده و دندان‌ها را نمایان می‌گرداند.

تبسم با دهن گشوده: دندان‌های بالا نمایان شده و به شخصی که با شما گفت‌وگو می‌کند، می‌فهماند که مایل هستید بیشتر با او آشنا شوید.

تبسم با لبان بسته: این لبخند تنها برای ادای احترام، ادب و نزاکت است.

درهم کشیدن لب‌ها: هرگاه فردی لب‌هایش را درهم کشید به معنی آن است که طرف مقابلش را جذاب و دلربا یافته است.

لب‌های سفت و جمع شده: دلیلی بر تنش و عدم پذیرش است.

جویدن لب‌ها: وقتی فردی لب پایین خود را جویده و سرش را تکان می‌دهد نشانگر خشم فرد است.

تماس با لب ۱: هرگاه انگشت اشاره به‌طور عمودی برای لحظه‌ای به طرف بالا می‌آید، منظور این است: ساکت باش!

تماس با لب ۲: هرگاه انگشت اشاره با لب پایین تماس پیدا کند و دهن اندکی باز شود مفهومی چنین است: می‌خواهم با شما صحبت کنم.

خمیازه کشیدن: خواب‌آلودگی تنها علت خمیازه نیست و خمیازه اجتماعی نیز وجود دارد. هنگامی که مردد هستید چه کاری می‌خواهید انجام دهید، خمیازه روشی برای خریدن زمان است.

علایم دست‌ها

دست دادن محکم: فردی که دستش را دراز کرده و سپس دستانش را به طریقی می‌چرخاند که دستش بالا و کف دستش پایین قرار می‌گیرد، سعی در تسلط و برتری جویی دارد. این نوع دست دادن اغلب اوقات در موقعیت‌های سیاسی و دیپلماتیک کاربرد دارد.

دست دادن بسیار محکم: نشانگر اشتیاق به سلطه‌گری است. بی تردید می‌توان فهمید چه کسی این‌جا فرمان می‌دهد. البته بیش از حد محکم دست دادن شخصیت ضعیف را نشان می‌دهد.

دست دادن شُل: فردی که تنها انگشتان دستش را دراز می‌کند و یا دست‌هایش؛ مانند ماهی شل است می‌گوید: «مایل نیستم به من دست بزنید، من صمیمیت را دوست ندارم.» هم‌چنین این امر نشانه ضعف، انقیاد و تسلیم بودن نیز است. هرگاه مردی در یک موقعیت کاری از این روش دست‌دادن

استفاده کند امکان دارد بخواهد قصد اعمال نفوذ در شما را داشته باشد.

دست دادن با هردو دست: اگر از دست چپ برای گرفتن و پوشاندن دست‌های فشرده شده استفاده شود، به این شیوه «دست دادن دستکش‌وار» می‌گویند. این روش راستی و صمیمیت زیاد را می‌رساند و حس در آغوش گرفتنی ظریف را تداعی می‌کند.

حرکت انگشت: ضربه آهسته، مضراب زدن و یا نواختن ریتمی یک‌سان، دلالت بر بی‌تابی و ناشکیبایی است. ممکن است این حرکت، اقدامی نمادین برای گریز باشد.

دست‌های پنهان: این ژست، حرکتی مرموز است و نشان می‌دهد فرد مایل به گفت‌وگو با شما نیست. در مورد دست‌هایی که عمیقاً در جیب‌ها فرورفته شده باشد، این مسئله تداعی می‌شود که جایی که برای تماس و گرفتن دست و یا هرگونه رابطه صمیمانه وجود ندارد.

دست‌ها به روی زانو: وقتی کف دست‌ها به طرف بالا باشد، شخص گشاده رو و پذیرا است. وقتی کف دست‌ها پایین باشد ممکن است قصد فریبکاری و تعرض داشته باشد.

مناره کردن انگشتان: هنگامی که فردی انگشتان خود را به هم فشرده و زنج و دهن را روی سر انگشتان قرار می‌دهد، نشانگر تفکر عمیق است؛ مانند زمانی که شخص به امید شنیدن جواب است. این وضعیت همچنین حایلی برای محافظت کردن از قفسه سینه، پایین صورت و دهن است.

مشت پوشیده شده با دست باز: فرد در چنین حالتی خشمگین است؛ اما می‌کوشد آرام بماند. به اصطلاح خود را کنترل کند؛ اما مراقب این فرد باشید چون امکان دارد هر موضوع کوچکی باعث شود کنترلش را از دست بدهد.

پرتاب دست: شخصی که می‌خواهد عقایدش را به اجبار تحمیل کند، ممکن است دستش را به طرف شنونده و به پیش پرتاب کند. درحالت

پرخاشگرانه خفیف‌تر، تنها از انگشتان استفاده می‌شود.

قلاب کردن دست‌ها پشت سر: این ژست متکبرانه زمانی که فرد به عقب تکیه داده باشد مشاهده می‌شود. فرد در چنین حالتی می‌گوید: «من آن‌قدر بر شما سلطه دارم که نیاز به دفاع کردن از خودم ندارم».

بازی کردن با حلقه ازدواج: این علامت نشانه عصبی بودن و این مسئله است که مشکلی در ارتباط وجود دارد. خصوصاً زمانی که فرد هم‌زمان در مورد همسرش در حال صحبت کردن باشد.

تکان بی قرار دست‌ها: این تلاش بدن نشانه‌ای برای رهایی است. در این حالت هورمون آدرنالین در حال ترشح است؛ اما فرد نمی‌داند چگونه رهایی یابد. سروکله زدن با سراسر پیراهن و یا جواهرهای روی میج به دیگران می‌گوید: «شما احتیاج به توجه دارید.» در کافه این عمل جایز و مناسب است؛ اما در جلسات کاری منحرف‌کننده و موجب حواس پرتی می‌شود.

دست زدن به کراوات: این رفتار مردانه خطاب به مخاطب خود می‌گوید: «می‌خواهم تأثیر خوبی از خود به جا بگذارم.» در این روش فرد می‌خواهد به شما بفهماند شدیداً در تلاش است تا شما را خوشحال کند.

علایم منفی زبان رفتار: چنانچه با فردی در حال مذاکره بودید و علایم زیر را در وی مشاهده کردید، سریعاً درصدد تغییر گویش و موضع برآیید که این علایم اصلاً به نفع شما نخواهد بود:

- نوک پاها در جهت مخالف شما یا به سمت دروازه خروجی است؛
- تماس چشمی محدود؛
- تکان دادن سریع سر به جهت تایید؛
- لمس کردن و مالیدن پشت گردن؛
- نگاه کردن به سقف و آسمان؛
- چرخیدن چشم‌ها به اطراف.

فصل هفتم

اختلاف، یکی از عوامل انجام مذاکره

وجود اختلاف استفاده از فرایند مذاکره را ضروری می‌سازد؛ اما وجود هر اختلافی، الزاماً به شکل‌گیری مذاکره منجر نمی‌شود. برخی انسان‌ها به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و با توجه به شرایط محیطی، ترجیح می‌دهند بدون ورود به فرایند مذاکره نظر طرف مقابل را بپذیرند. برخی هم ترجیح می‌دهند اساساً وجود اختلاف را فراموش کنند به این امید که زمان، مشکل‌های موجود را برطرف کند.

اختلاف ممکن است ریشه در تفاوت خواسته‌های طرفین و یا تفاوت برداشت‌ها داشته باشد. دو فرد که برای دستیابی به یک هدف و خواسته تلاش می‌کنند ممکن است در اختلاف با یک‌دیگر قرار گیرند. حتی دو نفر که در پی اهداف متفاوتی هستند ممکن است به منابع مشترکی نیاز داشته باشند و این مسئله می‌تواند زمینه‌ساز بروز اختلاف باشد. اختلاف ممکن است بسیار ساده باشد. مثل رقابت دو هم‌صنفی برای اول نمره شدن؛ زیرا هر دو نمی‌توانند هم‌زمان به این خواسته دست یابند. گاهی ممکن است شکلی پیچیده‌تر به خود بگیرد؛ مانند اختلاف در منافع موجود بین دو معاون وقتی می‌دانند پس از ارتقای مدیر ارشد، یکی از آن‌ها جانشین وی خواهد شد. گذشته از اینکه منشأ اختلاف چه باشد، مذاکره معمولاً می‌تواند به‌عنوان راه حلی مناسب برای رفع اختلاف به کار گرفته شود.

سطوح مختلف اختلاف

- ۱- **اختلاف درون فردی:** این نوع اختلاف، درون ذهن فرد ایجاد می‌شود و منشأ آن می‌تواند تفکرات، ایده‌ها، احساس‌ها، ارزش‌ها و تمایلات یا محرک‌هایی باشد که با یک‌دیگر تضاد دارند؛ به‌طور مثال: زمانی که با وجود تمایل زیاد به خوردن آب‌میوه به دلیل رژیم غذایی، با این وسوسه مخالفت می‌کنید، با یک اختلاف درونی روبه‌رو هستید. یا زمانی که از دست مدیر خود ناراحت هستید و از ترس اخراج و از دست دادن شغل جرأت بیان کردن این ناراحتی را ندارید؛ با یک اختلاف درونی روبه‌رو هستید.
- ۲- **اختلاف بین فردی:** سطح دوم اختلاف، بین افراد به‌وجود می‌آید. اختلافاتی که بین رؤسا، همسران، خواهران و برادران، دوستان، همکاران یا دو هم‌اتاقی پیش می‌آید نمونه‌هایی از اختلاف‌های میان فردی است.
- ۳- **اختلافات درون گروهی:** اختلافات درون گروهی اختلافی است که در درون اعضای یک گروه، یک خانواده، یک صنف درس و گروه‌های کاری به‌وجود می‌آید.
- ۴- **اختلاف بین گروه‌ها:** بالاترین و پیچیده‌ترین سطح اختلاف، در میان گروه‌ها به‌وقوع می‌پیوندد. اختلاف میان سازمان‌ها، نژادها، ملت‌ها و اقوام مختلف و هم‌چنین خانواده‌هایی که از هم کینه به دل دارند و گروه‌های معترض در یک کشور، از این نوع محسوب می‌شود. مذاکره در این سطح از اختلاف به‌خاطر تعداد زیاد افراد و امکان تعامل بسیار میان آن‌ها پیچیده است. بسیاری از انواع مذاکرات سال‌هاست در دنیا جریان دارند و هنوز به‌نتیجه خاصی نرسیده‌اند.

مدیریت اختلاف

اختلاف می‌تواند مثبت و یا مخرب باشد. هدف از مدیریت اختلاف، رفع اختلاف نیست؛ بلکه یادگیری نحوه مدیریت آن به گونه‌ای است که اجزای

مخربش کنترل شود و ابعاد سازنده‌اش مورد استفاده قرار گیرد؛ به گونه‌ای که مذاکره راهبردی برای مدیریت اختلاف سودمند باشد. عموماً وجوه منفی اختلاف، کاملاً مشخص و مشهود هستند. به عنوان نمونه: بیشتر کارکنان، اختلاف‌هایی را در سازمان به یاد می‌آورند که وقت، انرژی و سرمایه سازمان را به هدر می‌دهد. چنین اختلافی می‌تواند به اختلاف مستمر منجر شود و ضررهای بیشتری به سازمان وارد آورد. اختلاف ممکن است یک یا چند نفر از کارکنان را به ترک سازمان و اداری سازد و حتی می‌تواند اثر مخرب و بد بر سلامتی طرف‌های درگیر داشته باشد. اختلاف شدید به خشونت، دزدی، دروغ‌گویی، تحریف اطلاعات و رفتارهای مشابهی که اثری مخرب بر سازمان دارد، منتهی و منجر می‌شود؛ اما اگر اختلاف به نحوی مناسب مدیریت شود، می‌تواند مزایای مفیدی را به شرح زیر همراه داشته باشد:

۱. تلاش برای تعیین علت یک اختلاف و پیدا کردن یا ارایه راه حلی برای اختلاف موجب بروز تغییرات می‌شود؛
۲. اختلاف موجب افزایش انرژی کارکنان می‌شود. اختلاف با رفع یکنواختی و بی‌حوصلگی کارکنان، آن‌ها را سرحال می‌کند و به حرکت وا می‌دارد؛
۳. اختلاف، شکلی از ارتباطات است. شناخت یک اختلاف می‌تواند کانال‌های ارتباطی جدید و مؤثرتری را بگشاید؛
۴. اختلاف می‌تواند سالم باشد. از این حیث که موجب کاهش احساسات و عواطف سرکوب شده شود؛
۵. اختلاف می‌تواند آموزنده باشد. از این حیث که مشارکت‌کنندگان اغلب چیزهای زیادی نه تنها راجع به خود؛ بلکه راجع به دیگر کارکنان درگیر اختلاف یاد می‌گیرند؛
۶. دوره پس از اختلاف می‌تواند محیطی قوی‌تر و بهتری را فراهم آورد.

طبقه‌بندی رفتارها در اختلاف

بر اساس این طبقه‌بندی در هر اختلاف دو جنبه «توجه به خواسته‌های طرف مقابل» و «توجه به خواسته‌های خود» وجود دارد که هر انسانی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود و نیز با توجه به برداشتی که از طرف مقابل و ویژگی‌های شخصیتی وی دارد، روشی را برای مواجهه با اختلاف در پیش می‌گیرد.

۱. **رفتار تهاجمی (مجادله یا رقابتی):** این رفتار زمانی بروز می‌یابد که افراد یا گروه‌ها تنها به خواسته‌های خود توجه کرده و خواسته‌های طرف مقابل را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند. کسانی که این استراتژی را در رفع اختلاف انتخاب می‌کنند، کمتر از مواضع خود عقب نشینی می‌کنند و بیشتر تلاش می‌کنند طرف مقابل را به پذیرفتن ایده‌های‌شان ترغیب و مجاب کنند. ارباب و تهدید، تنبیه، لحن خشن، اصرار و رفتارهای یک طرفه از ویژگی‌های اصلی این نوع استراتژی محسوب می‌شود. استفاده از رفتار رقابتی می‌تواند در برخی از اختلاف‌ها مؤثر باشد؛ به‌طور مثال: زمانی که مذاکره تنها بر سر یک موضوع بوده و جنبه‌های پیچیده بسیاری ندارد، بُرد یکی از طرفین، جز با باخت دیگری معنی پیدا نمی‌کند. زمانی که فرصت کمی برای مذاکره وجود دارد، ممکن است استفاده از استراتژی رقابتی مؤثر باشد. هم‌چنین گاه شرایطی وجود دارد که طرف مقابل، رفتار منطقی نداشته و حاضر نیست وارد یک تعامل سازنده شود. در چنین شرایطی بهترین کار، استفاده از این استراتژی و تأکید جدی بر روی خواسته‌ها است.

۲. **تسلیم شدن (همراهی یا الزام):** در این وضعیت فرد تمایل اندکی به کسب خواسته‌های خود نشان داده و رضایت می‌دهد طرف مقابل به تمام خواسته‌های خود دست یابد. ممکن است چنین رفتاری در رفع اختلاف کمی عجیب به‌نظر برسد؛ اما واقعیت این است استفاده از این تاکتیک در برخی شرایط مزایای خاص خود را داشته و می‌تواند به‌طور کامل مؤثر باشد؛ به

حیث مثال: گاهی ممکن است شما به این نتیجه برسید که خواسته‌های تان اشتباه یا غیرمنطقی است. مطالعات نشان می‌دهد در چنین شرایطی، تسلیم شدن و پذیرفتن سریع اشتباه می‌تواند راه حلی مناسب باشد. هم‌چنین ممکن است حفظ روابط در بلندمدت برای شما بیش از کسب منافع کوتاه‌مدت حایز اهمیت باشد. بدیهی است در چنین شرایطی نیز تسلیم شدن در مقابل خواسته‌های طرف مقابل می‌تواند یک راه حل منطقی باشد. گاه یکی از طرفین به‌عنوان یک امتیاز، در مقابل طرف دیگر کوتاه آمده و تسلیم می‌شود تا در فرصت دیگری امتیاز مشابهی را از طرف مقابل طلب کند.

۳. اجتناب (بی تحرکی): برخی افراد در مذاکره نه تنها به خواسته‌های طرف مقابل توجه نمی‌کنند؛ بلکه حتی خواسته‌های خود را نیز به دست فراموشی می‌سپارند. از این رفتار تحت عنوان رفتار انفعالی نام برده می‌شود. این گونه افراد ترجیح می‌دهند وجود اختلاف کتمان شود زیرا امیدوارند بدون ایجاد تنش و مشکلات احتمالی، اختلاف موجود با گذشت زمان برطرف شود. هم‌چنین گاه به دلیل نقص دانش و اطلاعات ممکن است طرفین درگیر در اختلاف ترجیح دهند زمان تکمیل اطلاعات خود وارد فرایند رفع اختلاف نشده و حتی وجود اختلاف را نادیده بگیرند و خاموش مانده و یا هیچ کاری انجام ندهند.

۴. جست‌وجو برای حل مسئله (همکاری یا همگرایی): کسانی که از این استراتژی پیروی می‌کنند در پی آن هستند که ضمن تأمین حداکثر خواسته‌های خود، خواسته‌های طرف مقابل را نیز به‌صورت کامل تأمین کنند. چنین روشی در مذاکره بسیار پیچیده بوده و زمانی که هیچ یک از طرفین نتوانسته باشند به تنهایی به راه حل مناسبی برای رفع اختلاف دست یابند، انتخاب این استراتژی می‌تواند اثربخش باشد و نتایج مورد انتظار برای هر دو برنده را در پی داشته باشد.

۵. مصالحه: در این استراتژی، فرد درگیر در فرایند رفع اختلاف،

حاضر است به بهای صرف نظر کردن از خواسته‌های خود، قسمتی از خواسته‌های طرف مقابل را تأمین نماید. با در پیش گرفتن استراتژی مصالحه، هیچ‌کدام از طرفین به صورت کامل به خواسته‌های خود دست پیدا نمی‌کنند؛ اما به دلیل اینکه طرف مقابل نیز از خواسته‌های خود صرف نظر کرده از انتخاب این استراتژی احساس رضایت می‌کند.

فصل هشتم

الکوهای رفتاری در مذاکره

همه ما در زندگی روزمره خود و در مذاکرها با لحظاتی مواجه می‌شویم که باید حق خود را از دیگران بگیریم؛ اما همه انسان‌ها در این شرایط به یک شکل رفتار نمی‌کنند. می‌توان طیف رفتاری انسان‌ها در شرایط مختلف را این چنین تعریف کرد:

۱- **شخصیت منفعل:** برخی انسان‌ها به علت عدم درک و تفسیر درست رفتار دیگران، رفتار انفعالی دارند و از حق و محدوده خود دفاع نمی‌کنند. آن‌ها اجازه می‌دهند دیگران به این حریم تجاوز کرده و یا آن‌ها را تحت نفوذ خود قرار دهند. این انسان‌ها به خوبی درک نمی‌کنند که آیا گفته طرف مقابل، یک درخواست دوستانه است یا تلاشی برای کسب قدرت؟! بنابراین به دلیل این که نمی‌توانند انگیزه دیگران را تشخیص بدهند، ترجیح می‌دهند برای اجتناب از دلگیر شدن دیگران، درخواست‌های آن‌ها را بپذیرند. دیگران این گروه از افراد را سهل‌الوصول دانسته و آن‌ها را مورد سوء استفاده قرار می‌دهند. این گونه از افراد به‌طور معمول با مشکل کمبود وقت مواجه هستند چون قسمت زیادی از وقت آن‌ها صرف انجام کارهایی برای دیگران و برآوردن مهارت مهمی است درخواست‌های آن‌ها می‌شود. توانایی تشخیص مرز بین «کمک کردن» و «مورد سوء استفاده قرار گرفتن» که بدون آن تعاملات روزمره انسان‌ها دچار مشکل خواهد شد. این گونه افراد در سبک اعمال قدرت و یا تلاش برای اعمال نفوذ و رفتار دیگران را نمی‌پذیرند و

عموماً مردد هستند. آن‌ها در ظاهر آرام و در باطن بی قرارند، از مواجهه با مسایل فرار می‌کنند و بدون توجه به احساس خود با دیگران موافقت می‌کنند. از جمله ویژگی‌های دیگر این گروه از افراد این است که آن‌ها اهل ابراز عقیده نبوده و خود را دست کم می‌گیرند. اعتماد به نفس ندارند و به هر قیمتی می‌کوشند دیگران را از خود خشنود کرده و برای به‌دست آوردن دل دیگران بیشتر از حد متعارف خود را به زحمت می‌اندازند.

۲- **شخصیت تهاجمی:** افرادی که دارای شخصیت تهاجمی هستند، برای حق و حریم دیگران مرزی قایل نیستند و برای دستیابی به خواسته‌های خود به سادگی به حریم دیگران تجاوز می‌کنند. آن‌ها به‌طور معمول قبل از پایان یافتن صحبت دیگران، حرف زدن را آغاز می‌کنند و با صدای بلند و تهاجمی حرف می‌زنند. برای اینکه خودشان نرنجند، حاضرند دیگران را برنجانند، کمتر به این فکر می‌کنند که دیگران در مورد آن‌ها چه می‌اندیشند. این افراد بیشتر اوقات با صدای بلند صحبت می‌کنند دست‌های خود را دائماً به طرف مقابل تکان داده و پرتاب می‌کنند. به‌طور کلی این افراد دچار نوعی خودبزرگ بینی بیش از حد هستند. تشخیص این دو حالت برای همه ما ساده است. اکثر انسان‌هایی که در اطراف ما زندگی می‌کنند به یکی از این دو طرف طیف تمایل دارند. آنچه دشوار است، رعایت حد میانه این دو رفتار است.

۳- **شخصیت قاطع:** کسانی که از این مهارت برخوردار هستند، درعین بیان خواسته‌ها و افکارشان مراقب هستند دیگر افراد را به‌طور سهوی نرنجانند. لحن صحبت آن‌ها محترمانه و دوستانه است، به خود و دیگران اهمیت می‌دهند و سعی می‌کنند عدالت را در مورد همه افراد ایجاد کنند این مهارت به اندازه‌ای مهم است که در سراسر دنیا، دوره‌هایی تحت عنوان «آموزش صراحت و قاطعیت» برگزار می‌شود. صراحت و قاطعیت به معنای بیان صادقانه و مستقیم افکار و گرفتن حق خود از دیگران به گونه‌ای است که حقوق دیگران را هم زیر پا نگذاریم. داشتن قاطعیت نشان دهنده قدرت

روحي مذاکره‌کننده است. البته نباید قاطعیت را با خشونت اشتباه بگیریم. همان گونه که نباید جسارت را با اهانت اشتباه گرفت، نباید به واسطه قاطعیت و صراحت، به طرف مذاکره اهانت کرد. یک راه مهم جهت کسب اعتبار شخصی بر سر میز مذاکره، داشتن قاطعیت و پابندی به گفته‌های خودمان است. زمانی که مذاکره‌کننده به گفته‌های قبلی خود عمل می‌کند، مخاطب متوجه می‌شود با یک فرد قاطع روبه‌رو است و ناخودآگاه میزان اعتبار و احترام فرد مذاکره‌کننده در نظر وی افزایش می‌یابد. مذاکره‌کننده حرفه‌ای همیشه نگران و حافظ خوش نامی خود است. در مذاکره این مهارت در پنج حوزه اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند:

۱. توانایی شروع کردن، ادامه دادن و پایان بخشیدن به گفت‌وگوها؛
۲. ابراز احساس‌های مثبت و منفی؛
۳. مطرح کردن درخواست‌های خود؛
۴. رد کردن محترمانه درخواست‌های طرف مقابل؛
۵. نشان دادن قدرت تصمیم‌گیری خود به دیگران.

صراحت و قاطعیت مزایای فراوانی دارد که از جمله می‌توان به موارد

زیر اشاره کرد:

۱- **توانایی رد تقاضاهای نامعقول دیگران:** برای همه ما موقعیت‌هایی پیش آمده که حرف طرف مقابل را با وجودی که مخالف آن بودیم پذیرفته و نتوانسته‌ایم به تقاضایی که برای ما زحمت و دردسر زیادی به همراه داشته، پاسخ منفی بدهیم. اگر چنین رویدادهایی در زندگی شما زیاد تکرار می‌شوند، احتمالاً صراحت و قاطعیت کافی ندارید. به‌صورت عامیانه می‌گویند شما «نه گفتن» بلد نیستید.

برخی از فواید نه گفتن به شرح زیر است:

- جلوگیری از پایمال شدن حقوق خود؛
- توانایی ابراز درخواست‌های معقول در تعامل با دیگران؛
- به رسمیت شناختن حقوق دیگران؛
- اعلام آزادانه مواضع با حفظ اعتماد به نفس (این مهارت افزایش اعتماد به نفس را به همراه دارد).

۲- عوامل تأثیرگذار بر میزان صراحت و قاطعیت: عوامل متعددی وجود دارند که شخصیت ما را شکل می‌دهند و طبیعتاً هر یک از آن‌ها تأثیری مثبت یا منفی بر روی صراحت و قاطعیت ما دارند. شغل، جنسیت، اطلاع از حقوق و رفتارهای اجتماعی برخی از این عوامل هستند. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر این مهارت این است که هم زنان و هم مردان در مواجهه با جنس مخالف، توانایی بیان صریح و قاطعیت کمتری دارند. مطالعات نشان داده صراحت و قاطعیت در زنان به‌طور متوسط کمتر از مردان است. البته بخش قابل توجهی از این ویژگی شخصیتی به برخوردهای محیطی با زنان مربوط می‌شود. همیشه از زنان انتظار می‌رود رفتارهایی همراه با ملاحظت و مهربانی از خود نشان دهند و این مسئله به تصویری کلیشه‌ای در مورد زنان تبدیل شده است. اگر زنان در زمینه‌ای؛ مانند مردان به اظهار نظر قاطعانه بپردازند، به‌طور معمول اطرافیان این رفتار را با ناباوری و گاه با خشم نظاره می‌کنند. در برخی فرهنگ‌ها رفتاری که از طرف یک مرد در عرف اجتماعی پذیرفته شده، وقتی از یک زن سر می‌زند با عناوینی چون تهاجم، پرخاشگری و... توصیف می‌شود. انسان‌ها در بسیاری از موارد به دلیل ناآگاهی از حقوق بدیهی خود، در مقابل درخواست‌های نامشروع دیگران سکوت می‌کنند؛ به‌طور مثال: شهروندی که از حقوق شهروندی در قانون مطلع نیست، بعید است در زمان مذاکره در ادارات و جامعه، صراحت و قاطعیت کافی به‌کار

ببرد. انسان‌هایی که سن، تجربه و جایگاه آن‌ها بالاتر است، عموماً بیشتر برای حقوق خود ارزش قایل بوده و راحت‌تر می‌توانند در حضور دیگران از حقوق خود دفاع کنند. عدم اعتقاد به حقوق فردی، از جمله دلایل اجتناب انسان‌ها از صراحت در مکالمه‌ها و مذاکره‌ها است. باورهای دیگر نیز به این روند کمک می‌کنند؛ به عنوان مثال: این باور که «پذیرفتن بی قید و شرط حرف بالادستی، انسان‌های مسن‌تر کار درستی است». باعث می‌شود انسان‌ها حتی برای کسب حقوق حداقلی خود نیز گامی بر ندارند. مطالعات نشان داده گفت‌وگو با خود در میان انسان‌های منفعل و انسان‌های قاطع بسیار متفاوت است. انسان‌های منفعل قبل از مذاکره و در طول مذاکره پیوسته در دل‌شان از خودشان انتقاد می‌کنند. یا زمانی که باید موضعی قاطع در برابر طرف مقابل اتخاذ کنند در دل‌شان می‌گویند اگر همین حالا با خواسته او مخالفت کنم، از من ناراحت و دلگیر خواهد شد چرا باید او را از خود دلگیر کنم و...» این گفت‌وگوهای درونی انگیزه انسان برای استفاده از صراحت و قاطعیت را کاهش می‌دهد؛ اما انسان‌های قاطع در شرایط مشابه، مدام با خود گفت‌وگو می‌کنند و می‌گویند: «این حق من است که با خواسته‌های او مخالفت کنم. ممکن است طرف مقابل دلگیر شود، بعدها در فکر کردن به این شرایط، تأیید خواهد کرد که این کار حق من بوده است». هم‌چنین افرادی که رفتار انفعالی دارند، بیش از حد خود را مورد انتقاد و سرزنش قرار می‌دهند و در مثبت‌ترین شرایط نیز به دنبال مؤلفه‌های منفی هستند. به‌طور معمول بعد از پایان یک مکالمه، به جای اینکه از احقاق حقوق خود راضی باشند در دل‌شان می‌گویند: «چرا این مطلب را گفتم؟ چرا قبول کردم و یا چرا قبول نکردم؟ احتمالاً فعلاً نشسته‌اند و می‌گویند: خوب غافلگیرش کردیم». این نوع تفکر موجب تضعیف الگوهای رفتاری مثبت شده و انگیزه فرد را برای ابراز قاطعانه و صریح خواسته‌ها در شرایط مشابه کاهش می‌دهد. در مقابل،

انسان‌هایی که از صراحت و قاطعیت کافی برخوردارند، شرایط مشابه را با بیانی بسیار متفاوت تفسیر می‌کنند. این گروه از انسان‌ها، در دل‌شان می‌گویند: «چقدر خوب شد که نه گفتم... نه گفتن چندان هم سخت نبود. یک‌بار مخالفت کردم و یک سال راحت خواهم بود». به همین دلیل در هنگام آموزش مهارت صراحت و قاطعیت، قسمت قابل توجهی از زمان، صرف آموزش انسان‌ها برای انجام گفت‌وگوهای مناسب با خود، پس از گفت‌وگو با طرف مقابل می‌شود.

ارتباطات در مذاکره

مذاکره می‌تواند روابط را آسان کند و درعین حال به شما در صرفه‌جویی زمان، هزینه، حفظ حیثیت و کسب یک مزیت نسبی کمک کند. از ضروریات مذاکره موفق، برقراری ارتباط شفاف و سازنده بین طرفین است. مذاکره را نمی‌توان بدون در نظر گرفتن ارتباط متقابل بین انسان‌ها تصور کرد. هنر انتقال اثربخش پیام، یکی از مهم‌ترین شرایط لازم برای موفقیت است. خواه در صدد ارایه سخنرانی با اعتماد به نفس کامل باشید یا بخواهید به راحتی به مذاکره بپردازید، ارتباط مؤثر مستلزم آن است که افراد منظور شما را درست درک کنند و پاسخ آن‌ها به نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را ترجیحاً در مسیری که موردنظر شما است پیش ببرند. ارتباط همیشه یک فرآیند دوسویه است.

مذاکره موفقیت‌آمیز؛ یعنی تلاش برای به دست آوردن راه حلی که مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد. این کار حتماً نباید برنده و بازنده‌ای در پی داشته باشد. مذاکره فرآیندی است که یا به یک نتیجه رضایت بخش برای هر دو طرف منتهی می‌شود یا شکست را برای طرفین به دنبال خواهد داشت؛ یعنی یا برد دو طرفه یا یک باخت دو طرفه خاتمه می‌یابد. در بعضی مواقع هم

یک بُرد و یک باخت خواهد داشت. برای مذاکره موفقیت‌آمیز شما نیاز به طرحی دارید که در برگیرنده هدف نهایی و استراتژی شما برای رسیدن به آن هدف باشد. برای تسهیل در موفقیت طرح، قبل از مذاکره خود را کاملاً آماده کنید. هم‌چنین به موضوع‌های فرعی که در کنار موضوع اصلی مذاکره وجود دارند توجه نمایید. با استفاده از منابع زیر می‌توان فهرست کاملی از موضوع‌های مربوطه تهیه کرد:

- ۱) تجزیه و تحلیل شرایط کلی؛
- ۲) بررسی تجارب شخصی از مذاکرات مشابه؛
- ۳) تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات؛
- ۴) مشورت با متخصصان.

قانون طلایی مذاکره

قانون طلایی همان قانونی است که همه ما آن را می‌دانیم: برای اینکه مذاکره مؤثری را پشت سر بگذارید باید بتوانید روحیه مردم را درک کنید و برای به‌دست آوردن نتایج موفقیت‌آمیز و سودمند مشترک با آن‌ها به توافق برسید. مذاکره بین افراد صورت می‌گیرد نه بین شرکت‌ها، بنگاه‌ها، اتحادیه‌ها، نمایندگی‌ها، انجمن‌ها و یا سازمان‌ها. مهم نیست درباره چه مذاکره می‌کنید و کدام سازمان یا بنگاه بر سر میز مذاکره حاضر می‌شود؛ وقتی زمان مذاکره فرا می‌رسد شما با «انسان‌ها» درحال مذاکره هستید؛ یعنی وقتی بر سر میز، مقابل فردی نشسته‌اید و با وی مذاکره می‌کنید، شخصی را می‌بینید که مانند خود شما است. متوجه می‌شوید او احساسات، خواسته‌ها و نگرانی‌هایی دارد و می‌پذیرید آن شخص نیز مانند خودتان چیزی را از مذاکره با شما می‌خواهد والا شما با هم ملاقات نمی‌کردید.

قواعد قانون طلایی

سعی کنید ذهنیت افراد را درک کنید. توانایی شناسایی شخصیت واقعی افراد با مطالعه چهره آن‌ها در جمع، مهارتی ارزشمند در مذاکره کردن است. وقتی بفهمید چه چیزی آن شخص را بر می‌انگیزد، می‌توانید واکنش‌های او را نسبت به حرف‌ها و اعمال خود پیش‌بینی کنید.

۱- **بینش خود را مضاعف کنید:** ذهنیت افرادی را که با آنان در حال مذاکره هستید بر اساس سطح‌شان درک کنید.

۲- **با طرف‌های مذاکره آشنا شوید:** قبل از اینکه وارد مذاکره شوید تا آنجا که می‌توانید درباره طرف مقابل اطلاعات به‌دست بیاورید. سعی کنید درباره خودتان با آن‌ها صحبت کنید. بین افراد و موقعیت آن‌ها تمایز قایل شوید، ممکن است طرز برخورد یک شخص را دوست نداشته باشید؛ اما این به معنی آن نیست که باید به او حمله کنید؛ به‌طور مثال: در حال مذاکره بر سر استخدام هستید و کارفرمای آینده شما دستمزد پایین‌تر از آنچه در نظر دارید پیشنهاد می‌کند. هیچ‌گاه عصبانی نشوید و جمله‌ای شبیه به این نگویند: «خیال می‌کنی با بچه طرف استی» روش مؤثرتر این است که به آن شخص بفهمانید چه قدر وجود شما می‌تواند برای شرکت او ارزشمند باشد.

۳- **تمام مذاکره‌ها را به‌طور کامل در سطح افراد پخته نگهدارید:** مذاکره فرصتی برای شکست دادن شخصی که مقابل شما قرار دارد، نیست مذاکره فرصتی است تا شما و افراد دیگر به بهره‌وری و منفعت بردن از مذاکره دست پیدا کنید. تفاهم با افرادی که به عنوان اشخاص بالغ با آنان مذاکره می‌کنید، در کار کردن کنار دیگران و پیش بردن قراردادهای موفقیت‌آمیز مؤثر است.

بازی مذاکره

مذاکره را همانند یک بازی در نظر بگیرید. اگر شما بازی را بدون درک قواعد قانون طلایی آغاز کنید، دلایل بسیاری برای ترس از بازی خواهید داشت؛ اما چگونه باید این ترس را از خود دور کرد؟ یکی از پرسش‌هایی که در آغاز مذاکره مطرح می‌شود این است که چه کسی باید شروع کند؟ این تصمیم، بسیار مهم و استراتژیک است. هرگز خود را پیش از شنیدن پیشنهاد همکاری، اسیر مذاکره نکنید. بعضی از مذاکرات رویه‌های بسیار معین و از پیش تعریف‌شده‌ای دارند و برای آن‌ها قوانین، مقررات و عرف مشخصی وجود دارد. جلسات مجتمع عمومی در شرکت‌ها از جمله این جلسات هستند. برخی دیگر از مذاکرات تا حدی دارای رویه‌های معمول و متعارف هستند؛ مانند خرید کالایی که به‌طور معمول طبق عرف متداول و رایج در جامعه انجام می‌شود. سایر مذاکره‌ها کمتر دارای رویه مشخصی هستند. این نوع مذاکره‌ها از آزادی عمل فراوانی برخوردار هستند. اگر شما همه چیز را در مورد یک بازی بدانید، متوجه می‌شوید که مفهوم ارزش مورد انتظار، بسیار مهم است. زمانی که شما مذاکره می‌کنید، نیازی نیست سرعت برنده شدن خود را در هر ساعت بدانید؛ اما لازم است درباره ارزش معامله امتیاز داده شده توسط شما و امتیاز کسب شده از سوی طرف مقابل مطلع شوید تا در تاریکی مذاکره نکنید. شاید در زمانی چند امتیاز را بدهید تا امتیازی بسیار بزرگ‌تر به‌دست آورید.

چطور می‌توانم از شکست خوردن زیاد و پیامد فاجعه‌آمیز جلوگیری کنم: «زمانی که شما مذاکره می‌کنید از خود سوال کنید؟» در صورتی که تمام این عبارت‌های عمدتاً منفی قابل جلوگیری باشند و شما یک برنامه برای بازی جهت مطمئن شدن از عدم وقوع این موارد منفی داشته باشید، آن وقت شما فقط با یک شکست کوچک که شاید قابل تحمل باشد و با هر نرخ سودی که

البته برای تجارب مفید است روبه‌رو خواهید شد. «بقا» همواره مهم است. اگر در یک مذاکره نیاز داشته باشیم از مذاکره خارج شویم، بهتر است بدانیم راه‌های خروج اضطراری کجا هستند. در مقابل فردی که احتمال برد بالایی در مقابل ما دارد، باید بدانیم در صورت لزوم از چه راه‌هایی می‌توانیم جان سالم به در ببریم. ممکن است در موقعیتی شک برانگیز باشیم. در چنین شرایطی محتاطانه پیش بروید و ابتدا متوجه شوید طرف مقابل چه در دست دارد. این همان موقعیت «کنترل» است؛ بنابراین در مذاکرات نیز به گونه‌ای عمل کنید که تمام سود را به سمت خود نکشانید و شرایطی را فراهم کنید تا طرف دیگر مذاکره، تمایل داشته باشد دوباره با شما معامله کند.

در مذاکره اگر طرف مقابل درخواست استراحت کرد از خود پرسید «چرا؟» آیا به خاطر جشن گرفتن موقعیت بردش است یا به خاطر این است که در وضعیت دشواری قرار گرفته و یا مطمئن نیست چه کار کند؟ اغلب دلیل این مسئله «مورد دوم» شاید به همین دلیل از بازی مذاکرات لذت می‌بریم. در مذاکراتی که شما برنده و طرف مقابل بازنده است، اگر پیروزی خود را بروز دهید، اول از همه اطلاعات استراتژیک مهمی را در اختیار طرف مقابل قرار خواهید داد. ضمناً ممکن است رنجش و عصبانیت زیادی را برای طرف مقابل ایجاد کنید. افراد دوست ندارند فکر کنند شکست خورده‌اند. آن‌ها مراقب تغییر حالت صورت شما هستند. هرگز نگذارید طرف مقابل بفهمد شما ناامید هستید یا از اتفاقی که رخ داده شادمان هستید. شما در طولانی مدت در مذاکره نتایج بهتری خواهید گرفت. مذاکره کنندگان موفق می‌توانند ذهن افراد را بخوانند، این‌ها مهارت افراد حساس است. برای موفقیت بیشتر، اصول مذاکره را تمرین کنید. از ابتدا مخالفت را بشناسید، شما موقعیت‌تان را در معامله می‌دانید؛ اما حدس زدن موقعیت طرف مقابل، آسان نیست. گاهی اوقات شما موفق خواهید شد و آن‌ها به راستی به شما خواهند گفت. بعضی

اوقات آن‌ها طوری رفتار می‌کنند که از موقعیت‌شان دور می‌شوند؛ اما گاهی طرف‌های مقابل کلک می‌زنند و شما نمی‌دانید قوی هستند یا ضعیف. اینجاست که تمرین و آمادگی شما لازم است. هر چه بیشتر طرف مقابل را بشناسید، آسان‌تر دست آن‌ها را می‌خوانید و به‌طور دقیق می‌دانید در چه موقعیتی هستند و شاید به اهداف و رفتارهای‌شان پی ببرید. هم‌چنین رفتارهای قبلی‌شان تصویر مناسبی از تجارت به شما خواهد داد. در مذاکره از قوانین محلی آگاهی داشته و تمام موقعیت‌های آن ناحیه را بدانید و تمرین، تمرین و تمرین کنید. از قدیم گفته‌اند: «کار نیکو کردن از پر کردن است» یکی از تصمیمات کلیدی در مذاکره، فاش‌سازی اطلاعات است؛ اما مهم است که افشاء اطلاعات به چه میزان، در چه سطحی و در عوض چه چیزی باشد. اگر هر دو طرف بتوانند به همدیگر به قدر کافی اعتماد کنند، کتاب‌های‌شان را باز کنند و با ارزش‌ترین اطلاعات خود را روی میز بگذارند دنیا گلستان می‌شود؛ اما این امر خیلی خوش بینانه است. شما قبل از اینکه وارد مذاکره شوید باید به‌طور روشن تصمیم بگیرید کدام یک از اطلاعات را افشا کنید و از کدام اطلاعات حفاظت کنید. اگر به طرف دیگر مذاکره بگویید بخشی از اطلاعات محرمانه است، حرکت اشتباهی انجام داده‌اید. در عوض باید فهرستی از اطلاعاتی را که لازم است از طرف دیگر داشته باشید، تهیه کنید. هرگز اجازه ندهید اطلاعات به اشتباه درز کنند. یک برنامه روشن داشته باشید و اطلاعات را حفظ کنید. در پایان مذاکره، نیاز به ارزیابی مذاکره داریم. این تنها دلیلی است که ما از اول به خاطر آن، مذاکره را شروع کرده‌ایم.

۱۰ مشخصه برای موفقیت در بازی مذاکره

۱. از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوید؛
۲. خود را در مقابل کل صحبت‌های مذاکره و نتایج آن مسؤل بدانید؛
۳. فکر شده عمل کنید، هیچ کاری را شتاب زده و بدون فکر انجام ندهید؛

۴. برنامه داشته باشید؛
۵. هر کلام را در زمان مقرر و جای خود استفاده کنید؛
۶. واقع گرا باشید. واقعیت را هر چند تلخ و ناخوشایند باشد قبول کنید؛
۷. مشکلات و خطرات را پیش‌بینی کنید؛
۸. پیشرفت‌های کوچک را بسازید تا به دستاوردهای بزرگ دست پیدا کنید؛
۹. در حد معقول بر مواضع خود پافشاری کنید؛
۱۰. از مذاکره لذت ببرید.

فصل نهم

استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره

استراتژی و تاکتیک با یکدیگر متفاوت هستند. استراتژی‌ها برنامه‌های کلی بوده و افق زمانی بزرگی را دربر می‌گیرند؛ اما تاکتیک‌ها، گام‌های کوتاه‌تری هستند که برای حرکت در مسیر استراتژیک مذاکره برداشته می‌شوند.

۱- **مذاکره به شیوه بُرد-بُرد:** برخی از مذاکرات روشن هستند و منافع هر دو طرف در آن شفاف است. برای نمونه هنگامی که ساختمانی را از کسی که قصد فروش آن را دارد خریداری می‌کنید، اگر در مذاکرات به قیمتی برسید که هر دو درباره‌اش توافق دارید، در معامله بُرد-بُرد قرار دارید. معاملات بُرد-بُرد زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها و هدف‌های شما هم‌زمان با نیازها و هدف‌های طرف مقابل برآورده می‌شود.

برای اطلاع بیشتر از مفهوم مذکور این مطلب را مطالعه کنید «دو خواهر بر سر تصاحب یک مالته دعوا و مشاجره دارند. آن‌ها با رفتاری بسیار سخت‌گیرانه و به شکل رقابتی با یکدیگر مذاکره می‌کنند. درنهایت به توافق می‌رسند که مالته را از وسط به دو نیم تقسیم کنند. سپس یکی از خواهرها آب نصفه مالته خود را گرفته و برای درست کردن یک جوس استفاده می‌کند و پوست مالته را دور می‌اندازد. دیگری پوست مالته را برای درست کردن مربا استفاده و میوه را دور می‌اندازد. دراین دعوا، دو خواهر یک راه حل بسیار ساده را نادیده گرفته‌اند و آن مذاکره بُرد-بُرد است. این حالت زمانی

به وجود می‌آید که یکی پوست کامل مالته و دیگری آب مالته کامل را به دست آورد؛ اما وقتی متوجه اشتباه خود شدند، باقی میوه دور انداخته شده بود. در این داستان دو خواهر به دلیل رفتار رقابتی، یک مذاکره بُرد-بُرد ساده را به یک مذاکره باخت-باخت تبدیل کردند. می‌توانیم بگوییم این دو خواهر هنگام مذاکره فقط به موضع‌گیری پرداختند و در مورد هدف و انگیزه نهایی‌شان با یکدیگر صحبتی نکردند تا از هدر رفتن منابع محدود خود جلوگیری کنند. در مذاکره بُرد-بُرد دستیابی یکی از طرفین به اهداف خود، به این معنی نیست که دیگری باید از اهداف خود صرف‌نظر کند؛ به عبارت دیگر، سود یکی با زیان دیگری حاصل نمی‌شود. کلید موفقیت در این مذاکره این است که بدانیم در ازای امتیازهایی که هر یک از طرفین می‌دهند باید متقابلاً امتیازهایی دریافت کنند».

توجه داشته باشید چیزی که برای شما با ارزش است ممکن است برای طرف مقابل ارزشمند محسوب نشود. برخلاف رقابت‌های ورزشی که برنده شدن یک فرد به معنای باخت فرد دیگر است، در مذاکرات همه مذاکره‌کننده‌ها می‌توانند در پایان با هم برنده باشند.

مدیریت ویژگی‌های ضروری برای شکل‌گیری مذاکره بُرد-بُرد

برای اینکه یک مذاکره بُرد-بُرد شکل بگیرد، مذاکره‌کنندگان باید موارد زیر را رعایت کنند:

۱. بیشتر روی نقاط و دیدگاه‌های مشترک تمرکز کنند؛
۲. تلاش کنند به جای موضع‌گیری، مذاکره را در راستای تأمین منافع پیش ببرند؛
۳. حتماً از خواسته‌های نهایی و هدف یکدیگر از مذاکره به صورت شفاف اطلاع پیدا کنند؛
۴. صرفاً در پی دستیابی به خواسته‌های خود نبوده و تلاش کنند طرف مقابل هم به خواسته‌های خود دست یابد؛

۵. نظرها و اطلاعات خود را در اختیار طرف مقابل قرار دهند؛
۶. بتوانند گزینه‌هایی را برای تأمین خواسته‌های هر دو طرف کشف و خلق کنند؛
۷. تلاش کنند در صحبت‌های خود به‌جای معیارها و برداشت ذهنی و حدس و گمان، در مورد معیارهای واقعی و موجود صحبت کنند.

ویژگی‌های مذاکره بُرد- بُرد

الف: صداقت و راستی: صداقت و راستی از ملزومات ایجاد اعتماد متقابل است. در مذاکرات، صداقت بدان معنا است که طرف مقابل را بر سر میز مذاکره از روند امور مطلع کرده و اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد بحث را در اختیارش قرار دهید. البته منظور از صداقت، صداقت همراه با ذکاوت است زیرا «جز راست نشاید گفت»؛ اما هر راست نباید گفت باید اطلاعاتی در اختیار مخاطب قرار گیرد که به او ارتباط دارد؛ یعنی اطلاعاتی که به او کمک می‌کند تصمیم معقولی اتخاذ نماید، نه اینکه مذاکره‌کننده به افشاء و ابراز تمام اطلاعات، سیاست‌ها، دانسته‌ها و اهدافی که مدنظر دارد بپردازد. نگفتن بخشی از اطلاعات و دانسته‌ها خلاف صداقت و راست‌گویی نیست. آنچه می‌گوییم باید همواره با صداقت و راست‌گویی همراه باشد، ولی یادمان باشد که ملزم نیستیم به هر پرسشی که از طرف مذاکره‌کننده جهت کسب اطلاعات از ما می‌پرسند حتماً پاسخ دهیم. صداقت و راست‌گویی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که نشان می‌دهد مذاکره‌کننده دارای شخصیت سالمی است. چنین فردی نزد مخاطبش اعتبار و شخصیت بالایی دارد و در اکثر مواقع سخنان وی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. یک مذاکره‌کننده صادق با تکیه بر صداقت خویش می‌تواند موضع‌گیری‌های ساده و روشنی در مقابل رفتار و گفتار طرف مقابل خود داشته باشد. چنین فردی از قدرت و جرأت مناسبی در بیان حقایق برخوردار خواهد بود. هم‌چنین در هر شرایطی بر سر

قول و وعده خویش می‌ماند. قضاوتش عادلانه است و هرگز منکر حقایق نمی‌شود و به راحتی اعتماد طرف مقابل خویش را جلب می‌نماید. در وجود چنین فردی اضطراب، نگرانی و استرس به کمترین میزان خود کاهش می‌یابد. در حقیقت صداقت و راست‌گویی یک صفت عام و یکی از الزامات اخلاقی انسان است و باید در طول زندگی فردی و شغلی آن‌را رعایت نماییم. مذاکرات نیز بخشی از زندگی شغلی ما محسوب شده و از این حکم مستثنی نیستند. سه دلیل وجود دارد که ما را قانع می‌کند در مورد گزینه‌های دیگر خود دروغ نگوئیم:

- ۱- **دلیل اخلاقی:** هیچ‌کس دوست ندارد در فضایی باشد که همه به هم دروغ می‌گویند. چنین جامعه‌ای به فساد کشیده خواهد شد. در ضمن سوء سابقه حاصل از افشای این دروغ، هزینه سنگینی را به ما تحمیل خواهد کرد.
- ۲- **دلیل استراتژیک:** مذاکره در مقایسه با گفت‌وگوی معمولی نشانه‌های بیشتری دارد که بتوان فهمید طرف مقابل دروغ می‌گوید.
- ۳- **دلیل قانونی:** اظهار کذب در مورد مسایل سرنوشت‌ساز مانند آنکه شما پیشنهاد کاری مناسبی در اختیار دارید؛ ولی واقعیت چیز دیگری باشد، می‌تواند شما را درگیر مسایل قانونی کند؛ بنابراین خطر از دست دادن آبرو در هنگام دروغ گفتن در مذاکره بیشتر از یک گفت‌وگوی معمولی است. اگر مذاکره‌کننده به هر دلیلی پشت میز دروغ بگوید، دیر یا زود آن دروغ برملا می‌شود و در چنین حالتی مذاکره‌کننده حرمت خود را به‌طور کلی از دست خواهد داد. مذاکره‌کننده‌ای که حرمتش را در برابر طرف مقابل از دست بدهد، به‌طور قطع بازنده خواهد بود. فرد دروغ‌گو از ضعیف‌ترین انسان‌هاست چون تصور می‌کند با گفتن حقیقت نمی‌تواند برنده باشد؛ بنابراین این انسان ضعیف و حقیر متوسل به دروغ می‌شود.

ب: بلوغ رفتاری: بلوغ رفتاری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «توانایی وانگیزه برای اینکه ضمن ایستادگی برای به دست آوردن خواسته‌های خود،

ارزش‌ها و خواسته‌های طرف مقابل را نیز تشخیص داده و محترم بشماریم». کودکان به‌طور معمول رفتار متفاوتی دارند و فقط به تأمین خواسته‌های خود فکر می‌کنند. انسان‌ها به تدریج رشد نموده و به بلوغ فکری می‌رسند. به تجربه در می‌یابند همزیستی مسالمت‌آمیز و دستیابی به خواسته‌های خود، زمانی امکان‌پذیر است که اجازه دهیم طرف مقابل نیز به خواسته‌های مشروط خود دست یابد و حق پیگیری و پافشاری بر خواسته‌ها را چنانکه: برای خود محترم می‌شماریم، برای طرف مقابل نیز محترم بشماریم. این که مذاکره‌کننده منصف باشد و در طول روند مذاکره خود را در جای فردی که با وی مذاکره می‌کند قرار دهد، در مخاطب او ایجاد حس اعتماد می‌کند «آنچه برای خود می‌پسندی برای دیگران هم بپسند و آنچه برای خود نمی‌پسندی برای دیگران بپسند و با دیگران چنان رفتار کن که دوست داری با تو رفتار شود.»

ج: منطقی و دور بودن از احساسات افراطی: در مذاکرات اعم از خارجی و داخلی، یکی از مؤثرترین سلاح‌های مذاکره‌کننده منطقی بودن و استفاده از معیارهای عینی و عقلانی است، به نحوی که هنگام بروز احساسات همچون دلسردی، خشم و یاس تمام تلاش خویش را به منظور نشان دادن رفتاری منطقی به کار گیرد. هم‌چنین بر سر میز مذاکره به سفسطه نپردازد و با روندی منطقی و عقل پسند سخن گفته و رفتار نماید.

تفکر مستلزم حرکت از وضعیتی آگاهانه به وضعیتی بهتر است. هرچه اطلاعات ما در رابطه با موضوع مذاکره و مخاطبان بیشتر باشد، تفکر ما بهتر و اثربخش‌تر خواهد بود. هر تفکری باید منطقی باشد. در غیر این صورت هرگز نمی‌توانیم آن‌را به عنوان عقیده‌ای با ارزش بپذیریم. بسیاری از مردم تصور می‌کنند تفکر مهم نیست، زیرا در نهایت عواطف تصمیم‌گیری‌های عقلایی ما را تحت تأثیر قرار داده و تفکر ما را تغییر می‌دهند. این موضوع تا حدی صحیح است، به این مفهوم که در نهایت تمام افکار به عواطف ختم می‌شوند.

د: اعتماد به نفس: با داشتن اعتماد به نفس بالا می‌توانید حداکثر استفاده را از توانایی‌های خود در مواجهه با استرس ببرید و کمتر دچار مشکل شوید. افراد با اعتماد به نفس پایین نه تنها از شیوه مناسبی جهت مقابله استفاده نمی‌کنند؛ بلکه آسیب بیشتری به خود وارد می‌کنند.

تاکتیک‌های رقابتی موجود در مذاکره

بسیاری از مذاکرات نیازی به وجود برنده یا بازنده ندارد و همه طرف‌ها می‌توانند به سود دست یابند. مذاکره کنندگان به‌جای آنکه همه اختلاف‌های را رویدادهایی از نوع برد باخت ببینند، می‌توانند در جست‌وجوی راه حل‌های برد-برد نیز باشند.

روش‌های گوناگونی برای تاکتیک‌های متقابل وجود دارد. برای مثال شما می‌توانید با سکوت خود احساس راحتی کنید تا اینکه نسنجیده سخنی بگویید که به نفع طرف مقابل باشد. یا اینکه می‌توانید در مقابل اغوا شدن برای فرونشاندن خشم طرف مقابل، مقاومت کنید. در موقعیت‌های دیگر؛ مانند وقتی که طرف مقابل می‌خواهد ترس شما را کاهش دهد، می‌توانید از حرفه‌ای بودن آن‌ها تشکر کنید.

تاکتیک‌های زیر از موارد کاربردی به شمار می‌آیند:

۱- تاکتیک آدم خوب آدم بد: این تاکتیک از یک تاکتیک بازپرسی پولیسی گرفته شده که در آن دو افسر (یکی مهربان و دیگری سخت‌گیر) پرسش‌هایی از مظنون می‌پرسند. این تاکتیک را به‌طور مستمر می‌توان در سریال‌های مشهور تلویزیونی مشاهده کرد. به‌طور عموم استفاده از این تاکتیک در مذاکرات این گونه صورت می‌گیرد: افسر اول (آدم بد) یک موضع اولیه سخت می‌گیرد، تهدید می‌کند و رفتار نفرت‌انگیز و سخت‌گیرانه‌ای نشان می‌دهد. سپس این بازپرس اتاق را برای یک تماس مهم ترک می‌کند. بازپرس دیگر تلاش می‌کند قبل از اینکه آدم بد برسد و زندگی مظنون را

سیاه کند، به یک توافق سریع با او برسد. شکل ظریف‌تر این تاکتیک آن است که آدم بد، تنها زمانی که مذاکرات در جهت مناسب پیش نمی‌رود موضع بگیرد. در اینجا زمانی که مسایل به خوبی پیش می‌رود فقط آدم خوب صحبت می‌کند. اصولاً در این تاکتیک باید مذاکره کننده‌ها بیش از یک نفر باشند؛ به گونه‌ای مثال: با شریک یا همکار خود می‌توانید مذاکره را انجام دهید تا این امکان وجود داشته باشد که یکی از شما آدم بد و دیگری آدم خوب باشد. تاکتیک آدم خوب-آدم بد می‌تواند لو برود؛ اما اغلب به امتیاز گیری و توافق منجر می‌شود.

۲- تاکتیک فراهم کردن راهکارهای جایگزین: مذاکره کنندگان

به جای ارایه یک پیشنهاد واحد می‌توانند دو یا سه دسته راهکار جایگزین عرضه کنند. افراد دوست دارند از حق انتخاب برخوردار باشند. به همین دلیل تأمین بسته‌هایی از راهکارها می‌تواند تاکتیکی اثربخش برای پایان دادن به مذاکره به‌شمار بیاید.

۳- تاکتیک امتیازهای اهدایی: تاکتیک دیگری برای خاتمه دادن معامله

وجود دارد که شامل «نگه داشتن یک امتیاز ویژه برای ارایه در خاتمه توافق» است. مذاکره کننده به طرف دیگر می‌گوید: «اگر با معاملات موافقت کنید، امتیاز X را به شما می‌دهم.» برای مثال: مالک می‌تواند هنگام فروش خانه با واگذاری اثاثیه و یا وسایل روشنایی که از قبل در توافق نبوده، موافقت کند. با این حال برای استفاده اثربخش از این تاکتیک، مذاکره کننده باید امتیازی اهدایی در نظر بگیرد و این مسئله می‌تواند سبب واگذاری امتیازات زیادی در طول زمان خاتمه دادن معامله شود.

۴- تاکتیک مذاکره قاطعانه (سخت گیرانه): تاکتیک‌های مذاکره قاطعانه،

برای غلبه بر طرف مقابل است. افراد بسیاری تاکتیک‌های مذاکره سخت و قاطعانه را اهانت آمیز می‌دانند و زمانی که در مورد آنان از این تاکتیک‌ها استفاده می‌شود، در صدد تلافی بر می‌آیند. تجربه به ما نشان می‌دهد این

تاکتیک‌ها بیش از آنکه مفید باشند مضر هستند. دشواری‌های بسیار زیادی در راه اجرای این تاکتیک‌ها است و هر تاکتیک، مخاطراتی چون آسیب به اعتبار و شهرت، از دست دادن کامل معامله، تبلیغ منفی و نفرت طرف مقابل را همراه دارد. مذاکره‌کننده‌ای که با استفاده طرف مقابل از تاکتیک‌های قاطعانه مواجه می‌شود، از گزینه‌های متعددی برای پاسخ به آن‌ها برخوردار است. پاسخ راهبردی خوب به این تاکتیک‌ها مستلزم این است که مذاکره‌کننده به سرعت تاکتیک خود را مشخص کند و این تاکتیک و نحوه کار با آن را بشناسد. اغلب این تاکتیک‌ها برای ارتقای موضع چانه زنی ما و ناچیز جلوه دادن گزینه‌های در دسترس طرف مقابل طراحی شده‌اند. بهترین پاسخ به این تاکتیک‌ها به اهداف، زمینه مذاکره، طرف مذاکره و راهکارهای جایگزین شما بستگی دارد. هیچ پاسخی در همه شرایط کارایی ندارد. بنابراین در به کار بردن این تاکتیک دقت لازم انجام دهید تا به منافع شما لطمه نخورد.

۵- تاکتیک‌های دست پایین / دست بالا: مذاکره‌کنندگانی که از این

تاکتیک استفاده می‌کنند مذاکره را با یک پیشنهاد معمولی که می‌دانند هرگز پذیرفته نخواهد شد، آغاز می‌کنند. نظریه‌ای که در این تاکتیک وجود دارد این است که پیشنهاد افراطی سبب می‌شود طرف مقابل پیشنهاد آغازین خود را مجدداً ارزیابی و به نقطه مقاومت خود نزدیک‌تر کند. خطر این تاکتیک این است که طرف مقابل فکر می‌کند مذاکره وقت تلف کردن است و این فرآیند را متوقف می‌سازد. بنابراین در به کار بردن این تاکتیک از طرف مذاکره شناخت کامل حاصل کنید تا مبادا با این تاکتیک مذاکره همان ابتدا بدون نتیجه مطلوب متوقف شود.

۶- تاکتیک موضوع انحرافی: مذاکره‌کنندگانی که از تاکتیک موضوع

انحرافی بهره می‌گیرند وانمود می‌کنند یک موضوع بی اهمیت یا کم اهمیت برای‌شان بی نهایت مهم است. سپس در مذاکره از این موضوع برای گرفتن امتیازهای عمده در زمینه موضوع‌هایی که واقعاً برای‌شان اهمیت دارد استفاده

می‌کنند. بیشترین اثربخشی این تاکتیک زمانی است که مذاکره‌کنندگان موضوعی را کشف کنند که برای طرف مقابل بسیار مهم؛ ولی برای خودشان کم ارزش باشد. این تاکتیک اساساً حيله‌گرانه است و اعمال آن ممکن است دشوار باشد.

۷- تاکتیک خُرده امتیاز: مذاکره‌کنندگان با استفاده از تاکتیک خُرده امتیاز، امتیازهای نسبتاً کوچک به طرف دیگر داده و آن‌ها را بزرگ جلوه می‌دهند. آن‌ها با تکرار این روش، دلیل آنرا اشتیاق به انجام معامله اعلام می‌کنند و در ذهن طرف مقابل امتیازی را که داده‌اند بزرگ جلوه داده و از او طلب امتیاز می‌کنند. در دیگر مدل این روش چنانچه مذاکره‌کننده به این اجماع برسد که تقریباً مذاکره و توافق انجام شده، خرده امتیازی نسبتاً کوچک که قبلاً در مورد آن موضوع بحثی انجام نشده را طلب می‌کند و به بهانه نگرفتن آن امتیاز به خاتمه دادن مذاکره و توافق می‌پردازد.

۸- تاکتیک مرعوب سازی: تاکتیک‌های بسیاری را می‌توان تحت عنوان عمومی «مرعوب سازی» گرد هم آورد. ویژگی مشترک همه این تاکتیک‌ها استفاده از یک حالت احساسی مثل خشم یا ترس برای وادار کردن طرف مقابل به توافق است؛ برای مثال: ممکن است یکی از طرفین برای نشان دادن جدیت در موضع خود به‌طور سنجیده از خشم بهره بگیرد، تا طرف دیگر وادار به توافق شود. در این تاکتیک باید توان تهدید در شما باشد تا بتوانید موفق شوید.

۹- تاکتیک رفتار تهاجمی: رفتار تهاجمی به گروهی از تاکتیک‌ها اطلاق می‌شود که شبیه تاکتیک‌های مرعوب‌سازی عمل می‌کنند. در این حالت برای حفظ موضع خود و یا حمله به موضع طرف مقابل بر اساس رفتار تهاجمی می‌توان راه‌های متعددی در پیش گرفت. تاکتیک‌های تهاجمی شامل فشار سرسختانه برای گرفتن امتیازهای بیشتر می‌تواند امتیازهای بهتری بدهد. طلب کردن بهترین امتیازها در «ابتدای مذاکرات گاهی به این صورت

رخ می‌دهد اجازه دهید وقت خود را تلف نکنیم، بیشترین مبلغی که پرداخت خواهید کرد، چه قدر است.» درخواست از طرف مقابل برای توضیح، توجیه و تعدیل قلم به قلم و سطر به سطر پیشنهادها ادامه بحث را رقم می‌زند. در چنین مواقعی سوال می‌شود «چگونه هزینه هر قلم را می‌شکنید؟» مذاکره‌کننده با استفاده از این تکنیک، موضعی محکم و سخت‌گیرانه از خود نشان می‌دهد و تلاش می‌کند طرف مقابل را برای رسیدن به توافق به واگذاری امتیازهای متعدد وادار سازد.

۱۰- تاکتیک زبان بازی: تاکتیک زبان بازی زمانی به‌کار می‌رود که مذاکره‌کنندگان طرف مقابل را در حجم عظیمی از اطلاعات غرق می‌کنند؛ به نحوی که تعیین داده‌های واقعی یا مهم برای وی بسیار دشوار و با آشفتگی زیادی همراه می‌شود. کسی که هدف این تاکتیک قرار می‌گیرد اغلب به سبب اینکه با طرح پرسش‌های روشن و صریح گیج نشود، به سادگی سر تکان می‌دهد و با بی تفاوتی تحلیل‌ها یا صحبت‌های طرف مقابل را می‌پذیرد. در این‌جا هم داشتن آمادگی زیاد پیش از مذاکره، برای دفاع اثر بخش در برابر تاکتیک‌های زبان بازی اهمیت به‌سزایی دارد.

فصل دهم

چالش‌های متداول در مذاکره

۱- **پیشنهادهای دارای مهلت محدود:** شاید دلیل انتخاب این نام این است که این گزینه‌ها مانند یک بمب ساعتی تا لحظه مشخص وجود دارند و بعد از آن ناپدید شده و چیزی از آن‌ها باقی نمی‌ماند! در بسیاری از مذاکره‌ها شرایطی پیش می‌آید که پیشنهادی مطرح شده و برای قبول یا رد کردن آن مدت محدودی در اختیار شما قرار داده می‌شود. در زبان انگلیسی به این نوع پیشنهادها «پیشنهادهای انفجاری» نیز می‌گویند. به‌طور معمول مهلت هر پیشنهادی محدود است. اگر امروز در نمایشگاه موتر، موتری را مشاهده کرده و قیمت آن را بپرسد، طبیعتاً انتظار ندارید بعد از گذشت چند ماه بتوانید آن را با همان قیمت قبلی از نمایشگاه بخرید؛ بنابراین اعتبار هر پیشنهادی با گذشت زمان دستخوش تغییر می‌شود. در ادامه از پیشنهادهایی صحبت کنیم که پیشنهاد دهنده آگاهانه مدت زمان محدودی را برای اعتبار آن تعیین می‌کند. به‌طور معمول این پیشنهادها دارای عمر نسبتاً کوتاهی هستند که توسط یکی از طرفین اعلام می‌شود. در پیشنهادها مدت محدود، دلیل منطقی خاص و یا واقعی برای در نظر گرفتن محدودیت زمانی، قابل تصور نیست. برخی از مکانیزم‌های ترویج محصول مغازه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها به مناسبت سال نو، مناسبت‌های مذهبی و یا تغییر شغل از این جمله هستند. تصور کنید فردی به نام محمد در پی خرید ملکی در مجاورت منزل خود

است. فروشنده آن اعلام می‌کند با توجه به تمام شدن زمان قرض بانکی، حداکثر تا هفته آینده به پول نیاز داشته و به قیمت اعلام شده رضایت دارد. بنابراین بعد از آن شاید دیگر تمایل به فروش آن نداشته باشد. تشخیص درستی صحبت‌های فروشنده با محمد است. از طرفی با توجه به نیاز محمد به این ملک، او مجبور است پیش از انقضاء فوری تصمیم‌گیری کند. داستان مطرح شده نمونه‌ای از این پیشنهادهاى داراى مهلت محدود یا انفجاری است که می‌تواند چالش آفرین باشد. پیشنهادهاى انفجاری در ذات خود چیزی از جنس تهدید و نیز تحمیل محدوده زمانى دارند. یک پیشنهاد انفجاری مشتمل بر ضرب‌الاجلی بی‌نهایت سخت به منظور فشار بر طرف مقابل برای موافقت سریع است. با این حال پیشنهادهاى انفجاری ممکن است به‌طور کامل آرامش فرد دریافت‌کننده را به هم بزند زیرا فرد دریافت‌کننده پیشنهاد با قرار گرفتن در شرایط نامساعد احساس فشار می‌کند. کسانی که از پیشنهادهاى انفجاری استفاده می‌کنند، به‌عنوان یک مذاکره‌کننده سرسخت شناخته می‌شوند زیرا فردی که پیشنهاد را روی میز گذاشته و مهلتی محدود برای پذیرش آن تعیین می‌کند، با این روش عملاً پایان مذاکره را اعلام می‌کند. پیشنهادهاى انفجاری فقط یک پیشنهاد نیستند؛ بلکه آخرین پیشنهاد یک مذاکره‌کننده محسوب می‌شوند. رد پیشنهاد از سوی طرف مقابل به معنای پایان مذاکره و گاه پایان یک رابطه است.

۲- عدم وفاداری به تعهدها: هر مذاکره‌کننده طی تجربیات خود با شرایطی مواجه می‌شود که خودش یا طرف مقابل به تعهدهای حاصل از مذاکره عمل نکرده و از آن‌ها تخطی نموده‌اند. در آموزه‌های اخلاقی بر اهمیت وفاداری به تعهدها و توافقات تأکید می‌شود؛ اما عدم اجرای تعهدها بخشی از واقعیت مذاکره در دنیای کسب‌وکار امروز است. در صورت مواجهه با این مشکل چه باید کرد؟ در صورتی که عدم انجام تعهدها را به عنوان یک واقعیت بپذیریم، مهم‌ترین توصیه این است: «همیشه مسیری رسمی برای عدم

اجرای تعهدها پیش‌بینی کنید؛ زیرا در غیر این صورت، دیگران به روشی غیرقابل پیش‌بینی، از انجام تعهدها شانه خالی خواهند کرد.» بروز مشکل در اجرای تعهدها اجتناب‌ناپذیر است. برای همه ما شرایطی پیش آمده که نتوانسته‌ایم به تعهدهای خود عمل کنیم؛ اما به یاد داشته باشید پیش‌بینی مشخص جهت برخورد با مشکلات و نحوه اطلاع‌رسانی در مورد آن‌ها می‌تواند منافع طرفین را به نحو بهتری تأمین نماید. گنجاندن یک جمله در قرارداد مبنی بر اینکه «در صورتی که پیمانکار مطلع شد نمی‌تواند یک فاز از پروژه را در موعد مقرر به اتمام برساند، یک ماه زودتر مراتب را به کارفرما اعلام کند.» و یا «اگر فروشنده متوجه شد نمی‌تواند کالا را در زمان تعیین شده ارسال کند، مراتب را یک هفته قبل از موعد اعلام شده به خریدار اعلام نماید.» می‌تواند راه را بر ضررهای بزرگ‌تر بسته و فرصتی برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد شرایط نامساعد ایجاد شده فراهم کند.

۳- مواجهه با استراتژی ساسچی: یک تاکتیک رایج در مذاکرات تحت عنوان «استراتژی ساسچی» شناخته می‌شود؛ به قسم مثال: احمد قصد دارد موتور خود را بفروشد خریداری که از موتور بازدید کرده ساعتی را صرف مذاکره بر سر قیمت می‌کند و در نهایت بر سر قیمت به توافق می‌رسند. خریدار می‌پرسد: «تیپ را هم در موتور می‌مانید؟» احمد که در ابتدا تصمیم داشته تیپ را بردارد، احساس می‌کند تیپ ارزش آن را ندارد که توافق ایجاد شده به خاطر آن از بین برود. به همین دلیل موافقت می‌کند. خریدار می‌پرسد: «هزینه موتورفروش را هم شما می‌پردازید؟» احمد سکوت کرده و با خود فکر می‌کند مذاکره‌ای که تا این مرحله پیش رفته را نباید به خاطر هزینه‌ای جزئی لغو کرد. به همین دلیل با وجود نارضایتی موافقت خود را اعلام می‌کند. خریدار می‌گوید: «همان‌طور که می‌بینید، بغل موتور نیاز به رنگ دارد. خانواده من اگر موتور را با این شرایط ببینند دل چرکین خواهند شد. ممکن است طی چند روز آینده و پیش از حضور در محضر بغل موتور را رنگ کنید؟» احمد

فکر می‌کند با شرایط تعیین شده که تیپ روی موتر بماند، هزینه موتر فروش را پردازد و کنار موتر را هم رنگ کند، قطعاً اگر موتر را به قیمت دیگری می‌فروخت سود بیشتری نصیبش می‌شد. حالا اگر مذاکره را قطع کند، چه خواهد شد؟ آنچه در این ماجرا خواندید، نمونه‌ای از یک ترفند مذاکره است که اصطلاحاً «استراتژی ساسچی» نامیده می‌شود. استفاده از این استراتژی بدین صورت است که طرف مقابل تمام خواسته‌های خود را طی یک مرحله مطرح نمی‌کند؛ بلکه آن‌ها را به تدریج (مانند برش‌های ساسچ) روی میز مذاکره می‌گذارد. به‌طور معمول مذاکره‌کننده‌ای که با این استراتژی مواجه می‌شود، در برخورد با نخستین درخواست‌ها از خود انعطاف نشان داده و به دلیل کوچک بودن و کم ارزش بودن درخواست‌ها، با آن‌ها موافقت می‌کند؛ اما با ادامه یافتن درخواست‌ها، چالش جدیدی به‌وجود می‌آید. از سویی تعداد درخواست‌ها زیاد شده و پذیرفتن آن‌ها می‌تواند منافع اصلی مذاکره‌کننده را تحت الشعاع قرار دهد. از سوی دیگر فرد احساس می‌کند رد کردن یک درخواست کوچک ممکن است کل توافق را از بین ببرد و به‌همین دلیل به پذیرفتن آن وسوسه می‌شود. در مواجهه با استراتژی کالباسی، توصیه می‌شود از طرف مقابل خود پرسید: «آیا این آخرین خواسته شماست یا خواسته دیگری هم دارید؟» اگر آخرین خواسته‌اش بود، می‌توانید در مورد رد یا قبول درخواستش به سادگی تصمیم بگیرید؛ اما اگر خواسته‌های دیگری نیز داشت ابتدا کلیه خواسته‌های او را پرسیده و سپس به ارزیابی ارزش توافق در برابر ارزش خواسته‌های طرف مقابل پردازید. بدین ترتیب می‌توانید با موفقیت از عهده چالش استراتژی ساسچی بر بیایید.

۴- مواجهه با دروغ و فریب: دروغ و فریب به بخش جدایی ناپذیر

مذاکره‌ها تبدیل شده و به‌همین دلیل هنر مواجهه با دروغ و فریب در جلسات مذاکره، هنری است که هر مذاکره‌کننده توانمندی باید از آن بهره‌مند باشد. فریب گاه بزرگ است و گاه کوچک. گاه به سادگی متوجه آن می‌شویم و گاه

به سختی. فریب‌هایی هست که هیچ‌وقت متوجه آن نمی‌شویم. به‌طور معمول مذاکره‌کنندگان در جلسه مذاکره با دلایل و توجیهات مختلفی دروغ می‌گویند. گاهی هم از دروغ برای خوشحال کردن طرف مقابل استفاده می‌کنند؛ به‌طور نمونه: به طرف مقابل خود می‌گویند: «چقدر شما خوش پوش هستید.» برخی برای حفظ آبروی خود و سازمان دروغ می‌گویند؛ به‌حیث مثال: می‌گویند: «خوشحالم که پیشنهاد ما را قبول کردید. چون سازمان واقعاً در شرایطی نبود که حتی یک گام بیشتر به پیش بردارد.» گاه دروغ برای اجتناب از بروز اختلاف است. مثل زمانی که شما پس از پایان مذاکره به همکار خود می‌گویید: «خیلی خوب مذاکره کردی!» درحالی که از سبک مذاکره او رضایت ندارید دروغ و فریب در اکثر مواقع با اهدافی به‌طور کامل سودجویانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. هیچ‌کس از دروغ و فریب و دردهای مربوط به آن‌ها در امان نیست؛ اما مذاکره‌کننده حرفه‌ای در شرایط یکسان، در مقایسه با مذاکره‌کننده معمولی می‌تواند تا حد بسیار خوبی اثرات منفی آن‌را کاهش داده و مسیر مذاکره را در راه درست قرار دهد. کمتر انسانی وجود دارد که از دروغ گفتن خوشحال شود؛ اما همه انسان‌ها از اینکه دروغ‌شان را باور کنید خوشحال می‌شوند.

یادداشت: تا زمانی که به این اطمینان نرسیده‌اید که طرف مقابل واقعاً به شما دروغ گفته، تحت هیچ شرایطی او را دروغ‌گو نخوانید.

اگر طرف مقابل دروغ گفت...

همیشه راهی برای طرف مقابل باز بگذارید تا بتواند آبروی خود را حفظ کند. مذاکره با مذاکره‌کننده‌ای که هیچ آبرویی برایش باقی نمانده، هیچ امتیازی برای شما نخواهد داشت و به نفع شما است که آبرو و هویت مثبت طرف مقابل را حفظ کنید.

وقتی که می‌خواهید به طرف مقابل اطلاع دهید که متوجه دروغ‌های او شده‌اید، حتماً به جنبه‌های فرهنگی و شرایط محیطی وی توجه کنید. در

بسیاری از فرهنگ‌های شرقی حفظ رابطه مناسب، به اندازه نتیجه حاصل از مذاکره اهمیت داشته و حتی نوع بیان و لحن گفتار می‌تواند در این زمینه سرنوشت‌ساز باشد. جمله‌ای که در پاسخ دروغ‌گویی یک شخص با خصوصیات فرهنگی غربی، کاملاً منطقی به نظر می‌رسد، ممکن است در مورد یک انسان شرقی بسیار توهین‌آمیز تلقی شود. در پایان به خاطر داشته باشید. «وقتی حقیقت را می‌گویید، لازم نیست چیزی را به خاطر بسپارید.»

فصل یازدهم

مدیریت جلسات

هرکس در هر سطح و برهه‌ای از زمان با مسایل و اولویت‌هایی روبه‌رو می‌شود و برای حل برخی از آن‌ها نیاز به مذاکره و برگزاری جلسه دارد. جلسه یک فعالیت گروهی است که در آن افراد منتخب دور هم جمع شده و دست به کاری می‌زنند که نیازمند تلاش گروهی است. جلسات برای موفقیت بر اساس پشتیبانی دوطرفه، تلاش‌های مشترک و هدف مشترک پایه گذاری می‌شوند. همه باهم برای انجام کاری تلاش می‌کنند و جلسات مؤثر تنها شامل افرادی می‌شوند که می‌توانند همکاری ارزشمندی با فرآیند مذاکره داشته باشند که به‌طور معمول کمتر از 10 نفر هستند. همکاران بی‌حوصله، تماشاچی، کنجکاو، بیکار و دردرساز را باید از گروه کنار گذاشت. اگر این‌ها مایل به اطلاع از روند مذاکره هستند، می‌توانید نسخه‌ای از خلاصه صورت جلسه را برای آن‌ها بفرستید.

جلسه بهانه‌ای برای عقب افتادن کارهای تلنبار شده یا دید و بازدید در یک اتاق کنفرانس مجلل نیست؛ بلکه بستری برای فعالیت‌هایی است که نیازمند ارتباط گروه با یک‌دیگر و تولید نتایج است. هر فعالیتی که امکان انجام آن از طریق یک فرد وجود داشته باشد، باید کنار گذاشته شده یا از جلسه حذف شود. وقتی برای دستور جلسه برنامه‌ریزی می‌کنید. جلسه خود را با توصیف جلسه مؤثر مقایسه کنید. اگر سازگاری وجود داشت پس؛ یعنی جلسه دارید ولی اگر سازگاری وجود نداشت؛ یعنی چیز دیگری دارید که می‌توان با نام

مهمانی، بحث و دعوا، سخنرانی، جشنواره یا برنامه‌ای دیگر از آن نام برد. اگر آمادگی داشته باشید، برگزاری جلسه بسیار آسان خواهد بود. آمادگی پیش نیاز رسیدن به موفقیت در مذاکرات است. فرقی نمی‌کند قرار است درباره مسایل شخصی یا موارد کاری مذاکره کنید. برای رسیدن به هدف باید به‌طور کامل آماده باشید. اگر قرار است درباره موضوعی مذاکره کنید که از آن آگاهی کاملی ندارید، درباره‌اش تحقیق کنید. هر کاری که لازم است انجام بدهید تا آگاه‌ترین فرد در جلسه مذاکره درباره موضوع مورد نظر باشید. در آنچه به زبان می‌آورد و آنچه انجام می‌دهید واضح و شفاف باشید و مطمئن باشید رفتارهای‌تان، زبان‌بدن، لحن و کلام‌تان همگی پیام واحدی را منتقل کنند.

این مسئله را به یاد داشته باشید که جلسات مؤثر در پیشرفت خودتان هم تأثیرگذار هستند.

۱. **دستور جلسه:** در برخی از مذاکرات تنظیم و استفاده کردن از دستور جلسه یعنی تهیه فهرستی از موضوع‌های مورد بحث می‌تواند مفید باشد. قبل از شروع جلسه نظر اعضای گروه را در مورد نکته‌های عنوان شده در دستور جلسه جویا شوید. دستور جلسه اثرگذار نه تنها شامل فهرست مواردی است که باید درباره‌اش بحث شود؛ بلکه زمان تخمینی مورد نیاز برای هر موضوع را از پیش به روشنی مشخص کرده است. افراد موفق از جلسات استقبال می‌کنند. آن‌ها از جلسات بی‌فایده متنفرند. آن‌ها نمی‌خواهند وقت‌شان بیهوده تلف شود و دوست ندارند به حرف‌های کسی گوش دهند که نکته‌های را فهرست‌وار از روی برگه‌ای می‌خواند، چون خودشان هم می‌توانند این برگه را بخوانند. همچنین آن‌ها بیزارند درباره موضوعی ساعت‌ها بحث کنند و در آخر متوجه شوند تصمیم‌های لازم بدون دخالت‌شان از پیش گرفته شده است. دیگر افراد جلسه از این مسئله متنفرند که مثل مجسمه در جلسه حضور داشته باشند و نه حق اظهار نظر و یا صحبت و تصمیم‌گیری داشته باشند. بنابراین به همه حضار از جمله هم گروه

های تان وقت و صحبت و اظهار نظر بدهید.

۲. **تهیه پیش نویس:** عناوین دستور جلسه به لحاظ اولویت و تقدم زمانی که برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود محور استراتژی مذاکره را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین در برخی موارد لازم است برای تهیه پیش نویس به‌طور مشروح با اعضای گروه خود و گفت‌وگو کنید. نکته‌های که در دستور جلسه باید به‌خاطر بسپارید به شرح زیر است:

- با سلام جلسه را شروع کنید حتی اگر تمام اعضاء جلسه موقعیت پایین‌تری از شما دارند؛
- با لحنی رسمی موضوع بحث را بیان کنید؛
- از طریق اولویت‌بندی عناوین به‌طور مستقیم بر محتوای گفت‌وگو تأثیر بگذارید؛
- در دستور جلسه برای هر موضوع زمان مشخصی تعیین کنید؛
- پیش نویس دستور جلسه را از قبل برای همه اعضای گروه ارسال کنید؛
- دستور جلسه تحریر شده باید حاشیه‌های بزرگ داشته باشد تا بتوان کنار آن یادداشت نمود؛
- ضمایم نیز باید همراه دستور جلسه ارسال شود؛
- بعضی مواقع دستور جلسه آن قدر اهمیت دارد که باید برای تهیه آن با دیگران مشورت کرد.

۳. **زمان بندی دستور جلسه:** در بعضی از مذاکرات به دلیل کمبود وقت برای جلسه محدودیت زمانی تعیین می‌شود و در بعضی دیگر مانند مذاکرات صلح یا دادگاه‌ها، جلسه تا کسب توافق نهایی ادامه می‌یابد.

۴. **همیشه برای پایان جلسه زمانی تعیین کنید:** به یاد داشته باشید اگر جلسه پیش از زمان تعیین شده ادامه یابد موجب نازاحتی اکثر شرکت کنندگان خواهد شد.

۵. **تعیین مکان جلسه:** هنگام تعیین مکان جلسه نکته‌های را باید مدنظر

قرار دهید. برخی از آن‌ها به این شرح است: راحتی، بی طرفی و امکانات.

هم‌چنین برای پرسش‌های زیر پاسخ مناسب پیدا کنید:

➤ آیا به وسایل سمعی - بصری نیاز خواهید داشت یا باید آن‌ها را اجاره کنید؟ از کجا؟

➤ برای چه مدت به آن‌ها نیاز خواهید داشت؟

➤ اگر جلسه روزهای بیشتری طول بکشد آیا امکان نگهداری وسایل وجود دارد؟

محلی را انتخاب کنید که بیشترین نیازهای شما را برآورده کند و مطمئن شوید محل مورد نظر مناسب مذاکره رسمی است و گنجایش افراد را دارد.

۶. **پرداختن به جزئیات:** زمانی که میزبان مذاکره هستید، کنترل اوضاع را به گونه‌ای کامل در اختیار بگیرید و برای اینکه از وضعیت موجود به نفع خود استفاده کنید. فضای جلسه، زمان بندی و ماهیت زمان تنفس را تغییر دهید. برای یادداشت‌برداری کاغذ و قلم فراهم کنید. سرویس‌های بهداشتی را بازدید کنید و مطمئن شوید در اتاق جلسه میزان نور کافی است.

۷. **راحتی بدن:** این مسئله نیز می‌تواند یکی از عوامل تعیین کننده باشد. به‌همین دلیل و برای اینکه طرف مقابل را وادار کنید سریع‌تر تصمیم بگیرد. دمای اتاق را چند درجه پایین‌تر بیاورید و یا آوردن نوشیدنی را به تعویق بیندازید. چنانچه جلسه در زمان تنفس نیز ادامه یافت نوشیدنی را دور از میز مذاکره قرار دهید. نوشیدن آب سرعت گردش خون را افزایش و دقت تصمیم‌گیری را بالا می‌برد. هرچند اعضای گروه شما ممکن است اشتهای خود را در طول مذاکره طولانی از دست بدهند؛ اما تشنگی چیزی نیست که آن‌ها فراموش کنند. عواملی چون اضطراب، فشار و محیط ناآشنا باعث خشک شدن دهن می‌شود؛ بنابراین همیشه آب خوردن برای گروه خود فراهم کنید.

۸. **چیدمان جلسه:** نحوه قرار گرفتن مذاکره کنندگان نیز در مذاکره مهم است. این که مانند یک جلسه رسمی روبه‌روی هم بنشینید یا به شکلی

دوستانه کنار هم قرار بگیرید می‌تواند بر روند جلسه و نیز نتیجه نهایی تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

- برای چیدمان جلسه موردهای زیر را مدنظر قرار دهید:
- رهبر باید جایی بنشیند که بتواند همه اعضای اصلی را ببیند؛
- چوکی‌ها را با فاصله مساوی از یک‌دیگر قرار دهید؛
- صرف‌نظر از ترتیب نشستن طرفین، تماس چشمی هم بسیار مهم است. از طریق تماس چشمی می‌توانید ببینید طرف مقابل در چه شرایط روحی به سر می‌برد؛
- هم‌چنین می‌توانید با اعضای گروه خود ارتباط برقرار کنید؛
- اگر می‌خواهید طرف مقابل را وادار به توافق کنید، او را در موقعیت سخت از نظر دما و نور قرار دهید.

۹. **ارزیابی فضای جلسه:** نتیجه مذاکره می‌تواند تحت تأثیر فضایی که جلسه در آن برگزار می‌شود، قرار بگیرد. از همان ابتدای جلسه فضای مثبتی را برای طرف مقابل ایجاد کنید. در طول مذاکره به‌همان اندازه که صحبت می‌کنید باید گوش بدهید و مشاهده نمایید. نسبت به فضای جلسه هوشیار باشید زیرا فضا خیلی سریع تغییر می‌کند. هوشیار بودن؛ یعنی اینکه از همه حواس خود برای ارزیابی فضای جلسه و درک نشانه‌هایی که از دیگران می‌بینید استفاده کنید. هرگز آداب معاشرت را فراموش نکنید. هرگاه بحث از موضوع اصلی جلسه منحرف شد سعی کنید دوباره به شکلی مناسب به موضوع اصلی برگردید. اگر مشاجره‌ای در طول جلسه رخ داد با حل مسالمت‌آمیز آن، جلسه را پیش ببرید. پس به اختلاف‌ها و مشاجره‌ها بی‌توجه نباشید. این مسایل برای جلسات بعدی مشکل ایجاد می‌کنند و فضای مذاکرات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سنگینی حاکم بر فضای مذاکره باعث به‌وجود آمدن حس منفی در دو طرف می‌شود. این حس منفی تا زمانی که به‌طور کامل پاک نشده و از میان نرود، بر روی فضای جلسه تأثیر نامناسبی خواهد داشت.

۱۰. **هشیاری در جلسه:** برای کسب بهترین عملکرد در طول مذاکره همواره آگاه، هشیار و آرام باشید. اگر مذاکره صبح زود برگزار می‌شود، شب به اندازه کافی بخوابید، صبحانه کامل بخورید و از هرگونه نگرانی و تنش دور بمانید. ذهن آرام و بدون استرس، ذهنی آگاه و هشیار است. هنگامی که آگاه و هشیار هستید:

- توانایی تمرکز در گوش دادن شما افزایش می‌یابد؛
- سرعت عمل و قدرت پاسخ دادن به پرسش‌ها در شما بیشتر خواهد بود؛
- برای رفتن به خانه و تمام شدن مذاکره عجله نمی‌کنید.

۱۱. **ظاهر مناسب در جلسه:** برای آنکه به عنوان یک مذاکره‌کننده

ظاهری موجه و آراسته داشته باشید به نکته‌های زیر توجه کنید:

- اگر قرار است در جلسه مهمی شرکت کنید، باید طوری لباس بپوشید که همه شما را جدی بگیرند و به شما احترام بگذارند؛
- سعی نکنید با نوع لباس پوشیدن توجه دیگران را جلب کنید؛
- اگر در جلسات مذاکره دوست دارید دیگران به حرف‌های شما گوش بدهند باید طوری لباس بپوشید که حواس آن‌ها را پرت نکنید؛
- خانم‌ها باید دقت کنند که وضع ظاهری‌شان طوری نباشد که حال و هوای رسمی جلسات مذاکره را تحت تأثیر قرار دهند.

۱۲. **وارد شدن به جلسه:** مهم نیست چه قدر خواب‌تان می‌آید، خسته

هستید یا حتی ناراحت هستید؛ همیشه باید با جرأت، جسارت و اعتماد به نفس به جلسات مذاکره وارد شوید. از همان لحظه شروع، اعتماد به نفس داشته باشید و کنترل اوضاع را به دست بگیرید. لحظه شروع جلسه بسیار مهم است. حتی اگر ریاست جلسه را هم به عهده ندارید این نکته را به یاد داشته باشید که ساده‌ترین فرد در جلسه می‌تواند به مهم‌ترین فرد تبدیل شود. هنگام ورود به جلسه، سرتان را بالا نگه دارید. در درون و بیرون لبخند بزنید و روی هدف‌تان متمرکز باشید.

پیشنادهای کلی جهت مدیریت جلسات

بحث‌های پویا برگزار کنید و از کسانی که کمتر در بحث‌ها شرکت می‌کنند، بخواهید نظرشان را بیان کنند. اگر فکر می‌کنید برای هدایت جلسه فردی مناسب‌تر از شما وجود دارد، این وظیفه را به او بسپارید. هنگام برنامه‌ریزی برای جلسات این سه نکته را در ذهن داشته باشید:

- ۱) تنها هنگامی جلسه برگزار کنید که لازم است؛
- ۲) اطلاعات کافی برای هر موضوع را از پیش تهیه کنید؛
- ۳) نشست‌های مؤثری برگزار کنید.

اگر مذاکره نیازمند مساعدسازی است، برای نتیجه‌گیری عجله نکنید. متقاعدسازی به معنای تغییر نظر دیگران و نزدیک کردن دیدگاه خودتان است. انسان‌ها در مقابل تغییر نظر خود مقاومت نشان می‌دهند. مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن‌را حس نمی‌کنید؛ اما اگر با شتاب حرکت کنید به قسم کامل می‌تواند مانع شما شود. برای مذاکرات خود خط سرخ داشته باشید. خط سرخ حداقل خواسته‌های ما یا حداکثر امتیازاتی است که حاضر هستید به طرف مقابل بدهید. به‌عنوان یکی از قوانین مهم مذاکره، قبل از شروع خطوط سرخ خود را بدانید. بسیاری از نارضایتی‌های ما طی گفت‌وگو و ارتباطات روزمره و مذاکرات، مربوط به موردهای است که خط سرخی تعریف نکرده‌ایم.

در مذاکره همواره باید به مسیر پیشرو نگاه کرد نه به چیزی که پشت سرمان است. اصلاً مهم نیست چه قدر راه تا حالا آمده‌ایم. ما حتی خیلی وقت‌ها تصمیم‌های غلط شخصی‌مان را ادامه می‌دهیم فقط به خاطر اینکه قبلاً خیلی برایش وقت گذاشته‌ایم. اگر جلسات شما برای ابلاغ اطلاعات است، در آن صورت جلسه را برگزار کنید و زود بیرون بروید. اگر موضوع اطلاعاتی است که می‌خواهید، جلسه متفاوت است و باید هدف‌های متفاوت داشته باشید. متوجه باشید بعضی از جلسات برای کمک به گروه شما برگزار می‌شود تا اعضاء با همدیگر ملاقات کنند، پیوند برقرار کنند، باهم کارهای اجتماعی کنند، همدیگر را

بشناسند و شما را در نقش واقعی خود در مقام رهبر گروه مشاهده کنند. اگر می‌خواهید جلسات شما مؤثر باشند، در آن صورت مهار اوضاع را محکم در دست بگیرید اینجا خبری از دموکراسی نیست. شما مدیر هستید و مسئولیت بر عهده دارید. برای مؤثر واقع شدن نباید به هر کس اجازه دهید خاطره‌گویی کند، پرحرفی کند، یا راحت بنشیند. آن‌ها را به حرکت وا دارید و در اولین فرصتی که می‌توانید از در بیرون کنید. به هیچ مسئله‌ای به غیر از موارد قید شده در صورت جلسه نپردازید. اگر مسئله‌ای مهم بود باید در صورت جلسه قید می‌شد. اگر مهم نیست، در آن صورت اصلاً نباید مطرح شود. هر کار دیگری در جلسه، نشان‌دهنده کسی است که سعی می‌کند چیزی را از فرد دیگری به دست آورد. پس اصلاً به مسایل خارج از صورت جلسه نپردازید مگر اینکه ماهیت جلسه رسیدگی به مسایل مختلف بوده و جلسه برای موضوع کلی تشکیل شده باشد نه برای رسیدگی به موضوعی خاص. بررسی کنید چند جلسه را می‌توانید با ایمیل، تلفون و رو در رو برگزار کنید. هر کسی را که وجودش لزوماً ضروری نیست، کنار بگذارید. شما تعیین کنید چه کسی صورت جلسه را ثبت کند و اطمینان حاصل کنید مطابق با خواسته شما ثبت کند. مجبور نیستید در این باره ریسی سلطه جو باشید. فقط رفتاری قاطع و دوستانه داشته و مهار اوضاع را کاملاً در دست بگیرید. اطمینان حاصل کنید هر نکته‌ای در دستور جلسه با یک راهکار عملی خاتمه پیدا می‌کند. نرسیدن به راهکار؛ یعنی این که جلسه فقط گپ‌وگفت بوده است. همه جلسات باید هدفی تعریف شده داشته باشد. در پایان جلسه باید بتوانید بگویید آیا به آن هدف رسیده‌اید یا نه.

۱- مدیریت زمان: مدیریت زمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای در مذاکره

برخوردار است و کارکرد اصلی آن، برنامه‌ریزی و سازمان دهی مدیر و کارکنانش برای رسیدن به پربارترین دستاورد در مذاکره است. نقطه شروع، پیشرفت در مدیریت زمان انگیزه است. برای اینکه بتوانید انگیزه‌تان را در رسیدن به قدرت زمان افزایش دهید عمیقاً منافع این کار را بشناسید. برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و انضباط مناسب فردی، شیوه‌های مختلف

مدیریت زمان وجود دارد. برای آشنایی و تسلط روی هر کدام از آن‌ها باید کمی وقت بگذارید ولی نتیجه‌اش عمری مفید و ثمربخش خواهد بود. به قول گوته: «هر چیزی قبل از اینکه آسان شود، سخت بوده است.» شکل‌گیری عادت‌های خوب سخت است؛ ولی زندگی با آن‌ها آسان می‌شود و برای باقی عمرتان از آن‌ها بهره می‌برید، برای این منظور باید:

۱) از سیستم زمان‌بندی استفاده کنید. بهترین سیستم، خواه کاغذی یا الکترونیکی، شما را قادر خواهد ساخت سالانه، ماهانه، هفتگی و روزانه برنامه‌ریزی کنید.

۲) همیشه سعی کنید از روی فهرست، وظایف خود را انجام دهید. انسان‌های کارآمد از روی فهرست روزانه کار می‌کنند. این مسئله یکی از قدرتمندترین ابزارهای است که برای رسید به حداکثر بهره‌وری کشف شده است. به‌طور معمول کسانی که کارایی لازم را ندارند، با فهرست نوشتن مخالف هستند و در برابر آن مقاومت می‌کنند، در نتیجه مرتب با صدای زنگ تلفون، وقفه‌ای که مراجعین برای‌شان ایجاد می‌کنند کارهای اضطراری غیر منتظره و درخواست ایمیلی، ذهن‌شان از کارهای اصلی که باید انجام دهند منحرف می‌شود. هر وقت احساس کردید کارهای زیادی را سرتان ریخته، بلافاصله مکث کنید و از تمام کارهایی که باید در آینده نزدیک انجام دهید فهرست بگیرید. تنها با تهیه فهرست ده، دوازده یا سی موردی می‌توانید زندگی و وقت‌تان را تحت کنترل درآورید. با این کار بلافاصله احساس آرامش و اطمینان خاطر بیشتری پیدا کرده و احساس می‌کنید کنترل کارتان را دوباره به دست آورده‌اید. بعضی مواقع با کاری روبه‌رو می‌شوید که به‌نظر اضطراری می‌رسد و فکر می‌کنید کاری را که مشغول انجامش هستید رها کنید و فوراً به آن کار بپردازید. در صورتی که اهمیت واقعی آن کار موقعی مشخص می‌شود که روی کاغذ آورده شود. اغلب اوقات وقتی کاری به نظرتان ضروری می‌آید و باید فوراً انجام شود وقتی در کنار سایر وظایف و مسئولیت‌های‌تان در فهرست وارد می‌کنید، دیگر زیاد مهم به نظر نمی‌رسد و مجبور نیستید کار اصلی‌تان را رها کنید و به آن کار بپردازید. به این ترتیب

اهمیت و اولویت واقعی کارتان مشخص می‌شود.

۳) از نظام مدیریت زمان دلخواه استفاده کنید. امروزه در زمینه مدیریت سیستم‌های مختلفی از جمله سیستم منشی‌های دیجیتال و سیستم‌های کمپیوتری‌ای بسیار عالی در دسترس هستند.

۴) با اولویت‌بندی فهرست آن‌ها را سازمان دهی کنید. توانایی شما در تعیین اولویت اهداف، وظایف و فعالیت‌های کلیدی و ویژگی فردی شما است. این کار آسانی نیست. تمایل طبیعی انسان به سنگین گرفتن وظایف سبک و تلاش برای انجام وظایفی است که اکثر مواقع اصلاً ضروری نیستند. لازم است شنا کردن برخلاف این جریان طبیعی را یاد بگیرید و این قانون راحت طلبی را زیر پا بگذارید و روی وظایفی تمرکز کنید که واقعاً در زندگی شما تفاوت ایجاد می‌کنند. همواره کارهای سخت فهرست را در ابتدای ساعات کاری روز که توان بیشتری دارید انجام دهید.

۲- مدیریت چالش: در تمام طول مصاحبه و زندگی با چالش‌های مختلف و متفاوتی روبه‌رو می‌شویم. محکم باقی ماندن، اعتماد به نفس و جرأت داشتن برای بیان آنچه نیاز دارید در این مواقع اهمیت زیادی دارد. در مذاکرات باید برای رویارویی با چالش آماده باشید. قرار نیست به سادگی و بدون دردسر به آنچه می‌خواهید برسید. مواجه شدن با چالش‌ها بخشی از زندگی و مذاکره است. فشار دادن دکمه مکث بهترین راه برای دور ماندن از هیجان‌ها در موقعیت‌های چالش دار و پُر تنش است. ممکن است در خانه، محل کار یا هر جای دیگر با این موقعیت روبه‌رو شوید و به وقفه نیاز داشته باشید. گاهی بهترین کار صبر کردن و انجام ندادن کار است. فشار دادن دکمه مکث به این معنا است که روند ادامه مذاکرات را برای مدتی مناسب متوقف کنید تا برای حرکت بعدی زمان و فضای کافی در اختیار داشته باشید. هنگام فشار دادن دکمه مکث در مذاکرات بدون نگرانی به استراحت بپردازید و پیش از شروع دوباره به خودتان زمان کافی دهید. با این کار فرصتی پیدا می‌کنید تا دوباره همه چیز را بررسی کرده، نفسی تازه کنید و مطمئن شوید چیزی از قلم نیفتاده است. این کار باعث می‌شود از نظر ذهنی و احساسی از موضوع مذاکره دور شوید و تصمیم درست و لازم را بگیرید.

فصل دوازدهم

چانه زنی و توافق در مذاکره

«تبادل» مشخصه روابط اجتماعی است. مردم به طور عادی، سود متعلقات کار خود را با دیگران به مشارکت می‌گذارند. حتی گاهی در ازای کاری که می‌کنند پاداش مادی نمی‌خواهند؛ بلکه انتظار مقابله به مثل دارند. مبادله می‌تواند تلویحی و ضمنی باش؛ به گونه‌ای مثال: فردی به همسایه خود کمک می‌کند و از همسایه هم انتظار دارد هنگام بروز مشکل به او کمک کند. در بعضی موارد شرایط مبادله واضح و روشن است. برای مثال عابری مشتی سکه روی میز روزنامه فروشی می‌گذارد و یک روزنامه صبح بر می‌دارد می‌رود. و قیمت روزنامه مشخص است و تنها تعامل بین روزنامه فروش و عابر می‌تواند تکان دادن سر و یا یک "صبح به خیر" مؤدبانه باشد. چانه زنی زمانی ضروری است که شرایط مبادله از پیش تعیین نشده باشد و هرگونه تلاش برای تثبیت شرایط، اختلاف اولویت‌های دو طرف را بیشتر آشکار کند. رفع اختلاف یک روش می‌خواهد: «مسئلاً تجربیات دیگران و فنون مذاکره، وسیله‌ای است که از اختلاف به توافق برسیم». آیا به نوع وضعیت و نوع مذاکره خود برای رفع اختلاف و کسب توافق اندیشیده‌اید؟ آیا قبل، بعد و حین مذاکره این پرسش‌ها را از خود می‌پرسید: «بهتر بود چه می‌گفتم؟ بهتر بود چه می‌کردم؟ بهتر است چه بگویم؟ بهتر است چه کاری انجام دهم؟»

مهم‌ترین پایه مذاکرات، شناخت درست و بازنگری است. افرادی می‌توانند اهل مذاکره باشند و در این امر موفق شوند که هم حاضر به بازنگری

و هم قادر به دیدن دنیایی غیر از خود باشند. در فرهنگ خانواده و کوچه بازار زمانی که دو نفر اختلاف دارند اگر «من، من» کنند اختلافشان حل نمی‌شود؛ بنابراین افرادی که اصرار دارند من مطلق باشند توانایی و لیاقت مذاکره کردن را ندارند و لازم است تمرین کنند، هنگام مذاکره به دنیای طرف مقابل هم توجه کرده و در آن قرار بگیرند. همه ما به منظور توافق در زندگی خانوادگی و اجتماعی نیاز به مذاکره داریم و باید به جای عصبی شدن، قهر، خشونت و موضع‌گیری به مذاکره بپردازیم. چانه زنی یک ارتباط است که برای انجام مبادله‌ای رضایت‌مند طراحی شده است. هر چیزی می‌تواند هدف یک چانه زنی قرار گیرد. افراد در مقابل خدمات کالا ارایه می‌دهند و برعکس کالای با خدمات را در مقابل پول، عرضه می‌کنند.

تعریف چانه زنی

«چانه زنی»، یعنی جست‌وجو برای کسب منفعت به واسطه یک توافق. وقتی مردم، سازمان‌ها یا کشورها به چانه زنی می‌پردازند تلاش می‌کنند درباره اولویت‌های یک‌دیگر اطلاعات جمع کنند و بر ارزیابی دیگران و اطلاعات خود تأثیر گذاشته و برای کسب توافق‌های دوجانبه، به تبادل پیشنهادها بپردازند. اگر به فکر رابطه بلندمدت با طرف مقابل هستید، وقت چانه زنی است! اگر شما در زندگی خصوصی درگیر اختلاف نظر یا کشمکش هستید یا در حال خرید از یک دوست یا فروش محصولی به دوستان، خویشاوندان یا تأمین کنندگان بلندمدت هستید، فقط برای رسیدن به توافق چانه زنی کنید. چانه زنی همچنین قوام بخش تمام مذاکرات عمده مربوط به تعیین قیمت در معامله مربوط به کالاهای عمده تجاری، اختلاف با اتحادیه‌های کارگری، مذاکرات دیپلماتیک و مانند آن‌ها است.

چرا چانه زنی؟ مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها درگیر چانه زنی می‌شوند زیرا خواهان چیزی هستند که یا متعلق به دیگران است و یا دیگران آن را تحت

کنترل دارند. آن‌ها برای گرفتن آنچه می‌خواهند، چیز دیگری را ارایه می‌دهند. اغلب همه چیز می‌تواند موضوع چانه زنی قرار گیرد، مردم در حالت عادی بر سر هر مطلبی؛ مانند کارهای خانه یا اداره، حقوق و منافع و قیمت کالاهای درخواستی به چانه زنی می‌پردازند. سازمان‌ها و دولت‌ها هم درباره همه چیز اعم از قراردادها و حوزه اختیارات‌شان چانه زنی می‌کنند و اقدام آن‌ها اغلب با حضور مذاکره‌کنندگان خبره هدایت می‌شود. چانه زنی به‌طور معمول در مقابل پول، کالا یا خدمات انجام می‌شود که هریک از آن‌ها یا ترکیبی از آن‌ها می‌تواند جایگزین دیگری شود. فردی که اقدام به چانه زنی می‌کند اغلب چیزی را که کمتر نیاز دارد یا برایش ارزش کمتری دارد ارایه می‌دهد و در ازای آن چیز دیگری مطالبه می‌کند که برایش مهم‌تر و باارزش‌تر است. کشوری که مازاد محصول قهوه دارد، سعی می‌کند آن را با نفت، مواد غذایی یا کالاهای دیگر عوض کند یا با پرداخت پول، کالاهای مورد نیاز را خریداری کند. حتی تجربیات روان شناختی نشان داده مردم به‌طور معمول بیشتر راغب هستند جلو ضرر را بگیرند تا منفعت کسب کنند.

چانه زنی بخشی از فعالیت‌های جلب حمایت همه جانبه به‌شمار می‌آید و تلاش‌هایی را شامل می‌شود که قصد دارد تصمیم‌گیرندگان و به‌ویژه گروه قانون‌گزاران را برای حمایت از یک برنامه، و یا رای دادن یا ندادن به یک موضوع تحت تاثیر قرار دهد. چانه زنی را تاثیرگذاری بر روی تفکر قانون‌گزاران و تصمیم‌گیرندگان یا سایر افراد کلیدی به نفع یا ضرر موضوعی خاص تعریف می‌کنند تا از این طریق بتوان تصمیمات آنان را تحت تاثیر قرار داد و تغییرات مورد نظر را اعمال کرد؛ به عبارت دیگر، چانه زنی فرآیند تاثیرگذاری بر سیاست‌ها، برنامه‌ها یا محصولات از طریق بحث مبتنی بر واقعیت‌ها و منطق است.

صرفاً دیدار با تصمیم‌گیرندگان چانه زنی نیست و تنها در مواردی که این دیدارها با هدف برقراری ارتباط برای تاثیرگذاری و جلب حمایت آن‌ها

برای یک اقدام مشخص، ارایه درخواست مشخص برای انجام کاری مشخص، و یا ارایه گزارشی از وضعیت موجود برای جلب حمایت آن‌ها از برنامه مورد نظر باشد، مصداق چانه زنی خواهد بود.

گروه‌های هدف تاکتیک چانه زنی می‌تواند گروه وسیعی از مخاطبان را شامل گردد که سیاستگزاران (مانند نمایندگان مجالس قانونگزاری، وزرا و اعضای کابینه)، سازمان‌ها و کارکنان دولتی، متخصصانی؛ مانند پزشکان، معلمان، نیروهای پولیس و ...، سازمان‌های غیر دولتی، خیریه‌ها، رسانه‌ها، اتحادیه‌های کارگری و تجاری از جمله این گروه‌ها به‌شمار می‌روند. سه گروه هدف عمده چانه زنی عبارتند از:

۱. گروه هدف مستقیم: تصمیم گیرندگان واقعی
۲. گروه هدف واسط: منتقل کنندگان پیام به گروه هدف واقعی و مستقیم
۳. گروه هدف غیر مستقیم: افراد یا سازمان‌هایی که می‌توانند مخاطبان مستقیم را تحت تاثیر قرار دهند.

شیوه‌های مختلف انجام چانه زنی

۱. چانه زنی از طریق تلفون؛
۲. چانه زنی از طریق ملاقات حضوری؛
۳. چانه زنی به وسیله نامه؛
۴. چانه زنی به وسیله پست الکترونیکی.

چانه زن‌ها چه کسانی هستند؟

شیوه‌های مختلفی برای انجام فعالیت‌های چانه زنی وجود دارد که فعالیت‌های مرتبط با آن می‌تواند توسط کارکنان سازمان‌ها، کمیته‌های تشکیل شده برای این هدف و چانه زن‌های حرفه‌ای و یا ترکیبی از این سه انجام شود. مهم این است که افراد مهارت‌های لازم برای انجام چانه زنی را داشته باشند.

ویژگی‌های یک چانه زنی اثربخش

- ۱- آشنایی با نظام قانونگزاری و اطلاع از سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای فشار بر روند تصمیم‌گیری‌ها.
- ۲- تأمین اطلاعات معتبر برای ترغیب تصمیم‌گیرندگان به حرکت در جهت مورد نظر.
- ۳- شناخت موقعیت تصمیم‌گیرندگان و زمینه ذهنی آنان.
- ۴- تعیین زمان مناسب: مناسب‌ترین زمان برای چانه زنی مؤثر درست قبل از جلسات تصمیم‌گیری مرتبط با موضوع است، هر چند برخی از تصمیم‌گیرندگان ترجیح می‌دهند بعد از دریافت نظرات، مشورت‌های دیگری نیز انجام دهند. بهتر آن است که فعالیت‌های چانه زنی در یک دوره زمانی مشخص انجام شود.
- ۵- ارائه درخواست مشخص و اختصاصی از فرد تصمیم‌گیرنده به جای ارائه یک درخواست کلی.
- ۶- تمرکز بر روی فقط یک خواسته و پیام در هر ارتباط.
- ۷- هدف‌گذاری بر روی قانونگذاران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی که با موضوع مورد نظر سروکار دارند.
- ۸- بیان حقیقت در طی ارتباط با مخاطب.
- ۹- استفاده از ارتباطات شخصی و فردی با نمایندگان.
- ۱۰- ارتباط با سیاستگذاران: ارتباط می‌تواند در مکان‌های رسمی و غیررسمی باشد. سازمان باید علایق مخالفین خود را بشناسد و از بزرگ‌نمایی آن‌ها پرهیز کند.
- ۱۱- آشنایی با ارتباطات داخلی نظام سیاسی: سازمان باید موقعیت ارتباط‌های بین دست‌اندرکاران مختلف را درک کند. این روابط می‌تواند برای پیشبرد اهداف راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

آمادگی برای یک چانه زنی اثربخش شامل موارد زیر است

۱. کسب اطلاعات کافی و پژوهش مناسب درباره موضوع بحث با هدف تعیین محور چانه زنی: کانون تمرکز فرآیند چانه زنی سیاست‌های جاری و نیازمند اصلاح است و نه افراد و رفتار آن‌ها.
۲. تطبیق موضوع با قوانین موجود و شناخت شکاف سیاستی.
۳. تفکر درباره آن و مشاوره با هدف شناسایی انتخاب‌ها.
۴. تهیه پیش نویس برای انجام کار.
۵. تغییرات و اصلاحات مورد نیاز برای نهایی کردن پیشنهاد.
۶. چارچوب بندی موضوع (Framing): با توجه به محدودیت‌های زمانی و موقعیت خاصی که در ارتباط با سیاست‌گذاران وجود دارد، باید مشخص کرد که چه موضوعاتی باید وارد بحث شود و چه محورهایی از آن خارج گردد. با چارچوب بندی و سازماندهی مطالب، مشخص می‌شود که چه موضوعاتی را باید مطرح کرد، از بیان کدام موارد باید اجتناب کرد و کدام مطلب دارای اهمیت بیشتری است.
۷. طراحی راهبرد ارتباطی با گروه هدف مورد نظر.

دلایل انجام جلب حمایت از طریق چانه زنی

- ۱- افراد می‌توانند قوانین را تغییر دهند: تاریخ سرشار از افراد یا گروه‌هایی است که توانسته‌اند تغییرات بزرگ ایجاد کنند: قوانین کار کودکان، هوا و آب سالم، امنیت اجتماعی و... تغییراتی هستند که به آسانی به دست نیامده‌اند. این تغییرات با درگیری فعالانه و چانه زنی فراوان افرادی که نیاز به تغییر را احساس کرده بودند به وجود آمد.
- ۲- چانه زنی یک حق دموکراتیک است: نفس عمل گفتن به سیاست‌گذاران که چگونه قوانین را بنویسند یا تغییر دهند قلب تپنده یک نظام دموکراتیک است.

۳- چانه زنی کمک می‌کند تا راه حل‌های واقعی کشف شوند: افرادی که خلاقانه فکر می‌کنند و از کارکنان انتخاب شده خود برای حمایت شان کمک می‌گیرند می‌توانند راه حل‌های ابتکاری را خلق کنند که بر علل ریشه‌ای مشکلات فایق آید.

۴- چانه زنی آسان است: چانه زنی یک مراسم پر رمز و راز که برای یادگیری آن نیاز به صرف سال‌ها وقت باشد نیست. با اندکی تلاش و مطالعه می‌توان آموخت که چگونه و با چه کسانی می‌توان چانه زنی کرد و چه باید به آن‌ها گفت.

۵- تصمیم‌گیرندگان جامعه به تجربه شما نیاز دارند: شما بیش از تصمیم‌گیرندگان به مشکلات نزدیک هستید. کارکنان بخش‌های مختلف می‌توانند تجربیات خود را مانند ابزاری قوی در اختیار سیاست‌گذاران قرار دهند.

۶- چانه زنی به مردم کمک می‌کند: آنچه در چانه زنی انجام می‌شود (پژوهش، برنامه‌ریزی استراتژیک، تماس‌های تلفونی و ملاقات‌ها) به رسیدن شما به اهداف مهم کمک می‌کند.

۷- چانه زنی منجر به تحقق اعتماد، به‌ویژه در سازمان‌های غیرانتفاعی می‌شود.

توجه به محورهای اصلی زیر در طراحی یک برنامه چانه زنی ضرورت دارد:

۱. مشروعیت (Legitimacy): منبع مشروعیت فرد یا سازمانی که به عنوان چانه زن عمل می‌کند، باید مشخص گردد. این منابع کسب مشروعیت می‌تواند ماموریت سازمانی، اجتماع‌های ملی و محلی، دولت، اعضای یک سازمان یا نهاد و حتی سازمان‌های کمک‌کننده مانند سازمان‌های بین‌المللی باشند.

۲. **اعتبار (Credibility):** تصمیم گیرندگان باید آنچه فرد یا گروه چانه زن طرح می‌کند را معتبر بدانند. منابع اعتبار می‌تواند ناشی از اعتماد تصمیم گیرندگان به چانه زن‌ها، شفافیت موضوع و درخواست و نیز ظرفیت تصمیم گیرندگان برای همکاری باشد.
۳. **مسئولیت‌پذیری (Accountability):** فرد یا گروه چانه زن باید مسئولیت خود را در قبال سازمان متبوع خود، افرادی که آن‌ها را به نمایندگی خود انتخاب کرده‌اند و نیز ارتباط بین سازمان‌های مختلف در جهت پیشبرد برنامه مورد نظر، تشخیص دهد و به آن پایبند باشد.
۴. **قدرت (Power):** برای تغییر دیدگاه تصمیم گیرندگان و جلب نظر آن‌ها به موضوع مورد نظر نیاز به قدرت داریم. منابع قدرت برای یک چانه زنی مؤثر می‌تواند خبرگی و مهارت فرد یا سازمان عمل‌کننده، مشروعیت اجتماعی که دارد، وکالت و نمایندگی اعضا، و نیز برانگیختگی جامعه در نتیجه کار رسانه‌های جمعی باشد.

چگونگی برقراری ارتباط برای چانه زنی

۱. زمان کمی را در طی برنامه و به ویژه در ابتدای چانه زنی به حرف زدن اختصاص دهیم.
۲. با استفاده از سوالات چالشی و موثر جهت برنامه را هدایت کنید.
۳. با احترام و ادب با گروه هدف برخورد کنید.
۴. برای حضور در جلسه حتما معرفی نامه خود را ارایه کنید و تلاش کنید تا دستور جلسه به قسم کامل روشن باشد.

دستورالعمل‌هایی برای چانه زنی اثربخش

۱. درباره گروه هدف چانه زنی به حد کافی بدانید و در صورت لزوم تحقیق کنید.

۲. نقش گروه هدف را در سازمانی که می‌خواهید با آن چانه زنی کنید، بشناسید.
۳. مخالفت‌ها علیه خود را پیش‌بینی کرده و برای آن استدلال مناسب داشته باشید.
۴. مشکلات و راه‌حل‌های مربوط به آن را مشخص کنید.
۵. از اطلاعات صحیح استفاده کنید.
۶. در ابتدا اطلاعات زمینه‌ای را در اختیار طرف مقابل قرار دهید.
۷. واقع بین باشید.
۸. در طراحی برنامه چانه زنی، هدف، زمان و فرد چانه زن را مشخص کنید.
۹. در طی جلسه چانه زنی خوب گوش کنید و یادداشت بردارید.
۱۰. از مقدار وقتی که در اختیار دارید اطمینان حاصل کنید. از وقت خود به درستی استفاده کنید و آن را با صحبت‌های غیرضروری هدر ندهید.
۱۱. نوشته‌ای از خلاصه بحث را پس از چانه زنی برای طرف مقابل بفرستید و زمان تماس بعدی برای پی‌گیری را مشخص کنید.
۱۲. پیام اصلی برنامه چانه زنی خود را واضح و تا حد ممکن ساده طراحی کنید.

راهکارهای جایگزینی چانه زنی

چانه زنی تنها راه گرفتن چیزی که دیگران مالک آن هستند و یا روش به حداقل رساندن ضرر نیست. برای این کار راه‌های دیگری هم وجود دارد که به آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. **نخریدن:** اگر قیمت خیلی بالا باشد، ممکن است افراد از خرید آن کالا صرف‌نظر کنند؛ به‌خصوص اگر چیزی که می‌خواهند بخرند خیلی

ضروری نباشد.

۲. از جای دیگر آن را تهیه کردن: کالاها اغلب منابع فراوانی دارند. خریداران همواره به دنبال بهترین قیمت هستند.
 ۳. ساختن: کسانی که به اصطلاح دست به آچار هستند و اوقات فراغت زیادی دارند می‌توانند به جای خریدن بعضی چیزها، آن‌ها را برای خود بسازند و به این وسیله تا حد زیادی صرفه‌جویی کنند.
 ۴. جایگزین کردن: قیمت گران باعث می‌شود افراد به دنبال یافتن جایگزینی برای آن کالای خاص باشند. کشور کوبا در زمان رهبری فیدل کاسترو میلیون‌ها دوچرخه (بایسکیل) از چین وارد کرد تا جایگزین موتورهایی شوند که دیگر سوختی برای مصرف نداشتند.
 ۵. با زور گرفتن: در طول تاریخ بشر همواره قوی‌ترها، ضعیف‌ترها را استثمار کرده‌اند. افراد، گروه‌ها و کشورها همواره با استفاده از زور یا تهدید به زور، چیزی را به دست آورده‌اند، که به شیوه‌های دیگر نمی‌توانستند به دست بیاورند؛ به‌طور مثال: در سال ۱۹۹۰ عراق به کویت حمله کرد تا ذخایر نفت و طلای کویت را به دست آورد و با دست درازی به کشور همسایه، مشکلات اقتصادی‌اش را که پس از جنگ با ایران رخ داده بود حل کند.
 ۶. دور ریختن چیزهای اضافی: بعضی وقت‌ها به‌جای آنکه کمبودها آدمی را دچار مشکل کند، افزونی‌ها این مشکل را ایجاد می‌کند زیرا کالای مورد بحث نمی‌تواند به قیمت خوب یا به هر قیمتی به فروش برود یا حذف شود. در سال‌های وفور محصولات کشاورزی، کشاورزان با این مشکل مواجه شدند و به شیوه‌ای محصول را انبار کردند تا بتوانند خارج از فصل یا در هنگام کمبود که تقاضا زیاد می‌شود، آن‌را به قیمت بالایی بفروشند.
- انتخاب بین چانه زنی و یک راه جایگزین زمانی دشوار می‌شود که فواید کوتاه‌مدت و بلندمدت آن راهکار را در نظر بگیریم. راهکارهایی که در کوتاه‌مدت هزینه بر هستند، ممکن است در بلندمدت بسیار سودآور باشند.

این اغلب مسئله‌ای است که هنگام یافتن جایگزین‌های کالاها یا مواد اولیه گران قیمت هم با آن روبه‌رو هستیم. این گونه تلاش‌ها ممکن است در ابتدا هزینه بر باشد؛ اما با مصرف کالاهای جدید ارزان قیمت، پول زیادی هزینه می‌شود. عکس قضیه هم صادق است؛ به این معنا که راهکارهای کوتاه‌مدت خوشایند می‌توانند در بلندمدت، پیامدهای فاجعه باری داشته باشند. در بین موارد ذکر شده، تهیه محصول از جای دیگر متداول‌ترین جایگزینی است که به همراه چانه زنی به کار گرفته می‌شود.

یک شرکت در همان زمان که مشغول مذاکره با یک تولیدکننده قطعات است می‌تواند به دنبال منبع دیگر و شرایط بهتر هم باشد. همچنین می‌تواند به نقل قول از سوی تولیدکنندگان، سعی کند به بهترین قیمت دست یابد. این راهکار زمانی بیشترین کارایی را دارد که تعداد منابع زیاد و عرضه پیش از تقاضا باشد. در زمان عدم اطمینان، تعقیب راهکارهای چندگانه به هزینه‌اش می‌ارزد چون اگر چانه زنی به شکست منجر شود، راهکاری آماده وجود دارد. همچنین تعداد گزینه‌ها می‌تواند طرف مقابل را تحت فشار قرار دهد تا خود را آماده‌تر سازد. زمانی که به نتیجه منطقی چانه زنی شک داشته باشیم، این شیوه یک راه حل منطقی محسوب می‌شود.

تاکتیک‌های چانه زنی

در مورد تاکتیک‌های چانه زنی همانند «ترفند تجاری» باید برای مذاکره‌کننده فکر کرد. به محض اینکه شروع به چانه زنی کردید. گوش کنید، باز هم پرسش‌هایی مطرح کنید و حرف‌هایی بزنید که انتظارات طرف مقابل را کاهش دهد.

تاکتیک‌های چانه زنی شامل موارد زیر است:

۱. **مقابله به مثل:** اگر طرف مقابل تقاضایی کرد، بررسی موقعیت مشابه که از نظر شما بدتر است می‌تواند منجر به ارایه پیشنهاد از سوی شما به

طرف مقابل به شرح زیر باشد: «اگر من با آن موافقت کنم آنگاه برای شما معقول خواهد بود که معادل آن به من تخفیف بدهید.» مقابله به مثل می تواند به صورت اثربخشی در حوزه دشوار جبران خسارت، مورد استفاده قرار گیرد. اگر طرف مقابل شما هم بخواهد که خطر آن‌ها را با ارایه تضمین از بین ببرید، در آن صورت به گونه‌ای کامل عقلانی است که شما هم تقاضای جبران خسارت برای خطری که با آن مواجه هستید، بکنید. همین که طرف مقابل شما بگوید یک تضمین نامحدود به ضرر شرکت است؛ می‌خواهد تضمین را پوشش دهد. در آن صورت شما باید برای مقابله به مثل، پوشش‌هایی را برای هر تضمینی که ارایه می‌کنید، تقاضا نمایید.

۲. سکوت: سکوت یکی از تاکتیک‌های مهم قاعده چانه زنی است. فقط پیشه کردن سکوت به صورتی که گویی به مسئله‌ای فکر می‌کنید و یا زمانی که منتظر پاسخ پرسشی می‌مانید، طرف مقابل شما را در وضعیت مشکلی قرار می‌دهد که به صورت ناخودآگاه اطلاعات ارزشمندی ارایه می‌دهد یا در بهترین حالت، پیشنهاد بازنگری شده‌ای را ارایه می‌دهد. باید یاد بگیرید در مقابل سکوت‌های طرف مقابل غافلگیر نشوید.

۳. نقل قول از طرف ثالث: در این تاکتیک چماق (تهدید) در مذاکره وجود ندارد؛ اما دیدگاه تهدیدآمیز ارایه می‌شود تا معلوم شود مذاکره تا چه اندازه منطقی و مسالمت‌آمیز است. طرف‌های ثالث می‌توانند رییس، رییس هیئت مدیره، وکلا، زن یا شوهر، شریک زندگی، شرکای تجاری و... باشند. چند نمونه به شرح زیر است:

- وکلای ما هرگز اجازه نخواهند داد که یک تضمین یا تهدید نامحدود را امضا کنیم.
- رییس من، مرا می‌کشد اگر با.. موافقت کنم.
- موافقت با این موضوع خارج از اختیارهای من است، باید آن را در هیئت مدیره مطرح کنم و آنگاه ممکن است آن‌ها موضوع‌های دیگری

را که ما توافق کرده‌ایم، دوباره مورد بحث قرار دهند.

نقل قول از طرف ثالث می‌تواند واقعی باشد یا اینکه حاصل لاف زدن شما باشد.

لاف زدن: چانه زنی و رفتار در آن مثل یک بازی قابل قبول است. طرف مقابل، رفتار شما را شبیه یک بازی و نه سوء استفاده قلمداد می‌کند. لاف زدن فن پذیرفته شده‌ای در بازی است. قواعد لاف زدن به شرح زیر است:

➤ طرف مقابل نباید بتواند لاف شما را رد کند؛

➤ لاف باید معتبر باشد؛

➤ نباید زیاد لاف زد؛

➤ اگر متوجه لاف شما شدند، آن‌را به گونه‌ای مدیریت کنید.

۴. اولتیماتوم، تهدید و خروج از مذاکره: در مذاکرات همیشه

تهدیدها و اولتیماتوم‌ها در حوزه امکانات قرار می‌گیرند. از شنیدن واژه اولتیماتوم اولین چیزی که به ذهن خطور می‌کند این است: «این پیشنهاد نهایی من است. قبول کن والا حرف دیگری برای گفتن نیست» یا «همین که هست». این مثال، پایان نامعلوم قلمروی اولتیماتوم است که فقط و فقط در حالت اضطراری به کار برده می‌شود. اگر اضطرار کمتری در کار باشد، چنین چیزی گفته می‌شود: «باید تأکید کنم که قبل از اینکه فردا همدیگر را ملاقات کنیم آن اطلاعات را در اختیار من قرار دهید». در مورد تهدید نیز می‌تواند همین‌طور باشد. تهدیدها می‌توانند صریح باشند از «نظر من این موضوع می‌تواند معامله را بر هم بزند» یا می‌تواند ضمنی باشد: «من با توقف یا کنار گذاشتن این موضوع راحت نیستم، زیرا برایم بسیار مهم است». استفاده از این تاکتیک به مرحله‌ای از مذاکره که شما در آن قرار دارید، بستگی دارد. به نظر می‌رسد این تاکتیک‌ها در زمانی که به بن بست رسیده‌اید یا زمانی که سعی دارید یک معامله را انجام بدهید قابل قبول باشد. استفاده زودهنگام از این تاکتیک در جلسه‌های چانه زنی، بسیار مخاطره‌آمیز است.

استفاده از این تاکتیک‌ها به ماهیت مذاکراتی که درگیرش هستید، بستگی دارد. یکی از دلایل مشترک ترک مذاکره در اتحادیه کارگری و مذاکرات دیپلماتیک این است که طرف یا هر دو طرف می‌خواهد به طرف مقابل خود نشان دهند تا چه حد محکم و قاطع هستند. بیشتر افراد فکر می‌کنند این تاکتیک‌ها را باید در وضعیت حاد مثل نمایش عصبانیت به کار برد. این تاکتیک‌ها زمانی بیشتر تأثیرگذار هستند که با حداکثر ادب و آرامش به کاربرده شوند یا به روش «بسیار تأسف بار» در مقایسه با ابزار خشم یا عصبانیت به کاربرده شوند. **یادداشت:** اگر بتوانید به‌طور کلی خود را کنترل کرده و مؤدب ظاهر شوید نشان دادن خشم می‌تواند کمک کننده باشد. نشان دادن آشکار صبوری یا خشم در صورتی که طرف مقابل شما سعی در آشتی کردن داشته باشد می‌تواند تأثیر زیادی روی طرف مقابل بگذارد و به موقعیت مطلوب منجر شود. این تاکتیک زمانی به بهترین وجه کاربرد دارد که از آن زیاد استفاده نکنید.

۵. درک حالت طرف مقابل: مذاکره کنندگانی که به‌طور طبیعی خود را با حالت‌های افراد دیگر هماهنگ می‌کنند می‌توانند به خوبی از زبان بدن و حرکت طرف مقابل منظور وی را بفهمند و از مزایای قابل توجهی برخوردار شوند. اگر طرف مقابل شما در حالت هیجان زده و خوش بینانه‌ای قرار داشته باشد، در آن صورت تمایل بیشتری به پذیرش پیشنهاد خواهد داشت. دست کم ضروری است بدانید در چه موقعی توجه طرف مقابل به موضوع خاصی معطوف نیست و در چه موردی شما می‌توانید استفاده از فن بعدی را مدنظر داشته باشید. توجه داشته باشد طرف مقابل واقعاً هیجان زده و یا خوش بین باشد نه آنکه خود را برای به دست آوردن امتیاز از شما به این شکل درآورده باشد.

۶. وقت تنفس: موقعیت‌هایی وجود دارند که شما می‌توانید از درخواست وقت تنفس برخوردار شوید تا هر دو طرف جداگانه به اتاق‌های خود بروند. موقعیت‌هایی که در آن‌ها می‌توان از این رویکرد بهره گرفت به شرح زیر است:

- دادن وقت استراحت به خود یا طرف مقابل؛
 - بحث خصوصی بین اعضای گروه خودی درباره یک موضوع؛
 - تماس با روسا، وکلا، کارشناسان مالی خودی و گرفتن راهنمایی یا موافقت؛
 - انجام برخی تحقیقات برای پیدا کردن اطلاعات مربوطه؛
 - تذکر دادن به یکی از اعضای گروه خودی؛
 - برای وقفه یا ایجاد اختلال یا وقفه در جریان طرف مقابل.
- اگر طرف مقابل دست بالا را دارد در آن صورت یک وقت تنفس فرصتی برای شما خواهد بود که تجدید گروه کنید و آن‌ها تمرکز خود را از دست بدهند، همانند یک بازیکن تنیس که با خط نگهدار بگومگو می‌کند.
- یادداشت:** از جلسات غیررسمی استفاده کنید. دستاوردهای مهم در مذاکرات زمانی به دست آمده‌اند که هر دو طرف بیرون از محل مذاکره در زمان تنفس مشغول صرف نان چاشت یا شب هستند. شما اصلاً نباید گارد خود را در چنین مواقعی پایین بیاورید؛ اما باید به دقت به حرف‌های طرف مقابل گوش کنید و امکاناتی را پیشنهاد کنید که شما یا طرف مقابل در جلسات رسمی، حاضر به ارایه آن نیستند.
- ۷. فروش بیشتر و فروش اقلام دیگر:** به‌خاطر داشته باشید مرحله چانه زنی می‌تواند مرحله بزرگی برای فروش بیشتر یا فروش اقلام دیگر به‌طرف مقابل شما بدهد؛ مانند این موارد:
- برای پرداخت اندک پرداخت اضافه ما می‌توانیم یک... در نظر بگیریم.
 - اگر شما خواستار پشتیبانی سه ساله به‌صورت مستقیم باشد، ما می‌توانیم...
 - ما همچنین خدماتی را می‌فروشیم که به شما اجازه دهد که...
 - باید ترتیب گفت‌وگوی شما با یکی از کارشناسان خودمان روی آن موضوع را بدهم.

➤ آیا توجه کرده‌اید که رفتار ما برای جلوگیری از خدشه دار شدن شما بود؟

➤ از آنجا که محصول ما بسیار قابل اتکا است می‌توانیم تضمین بیشتری با نرخ بسیار پایین به شما پیشنهاد کنیم.

۸. **کاهش خطر طرف مقابل:** بسیار آسان است که در جلسه چانه زنی بر روی مسایل پیچیده‌ای همچون قیمت، موعد تحویل و مانند آن‌ها تمرکز کرد. چنین نگرشی یکی از دلایل مهم عدم موافقت طرف مقابل با انجام معامله را نادیده می‌گیرد و آن ترس است. ترس، شکل‌های مختلفی دارد:

➤ ترس از تلف کردن پول؛

➤ ترس از اینکه معامله نکنید؛

➤ ترس از اینکه سازمان شما معامله نکند؛

➤ ترس از اینکه یک قلم از کالای خریداری شده به درستی کار نکند؛

➤ ترس از اینکه به قول‌هایی که در زمان انجام معامله داده می‌شود، عمل نشود؛

➤ یک روش آن است که پیشنهادهایی بدهید که ترس طرف مقابل را کاهش دهد: بازپرداخت پول در صورتی که طرف مقابل از خرید راضی نباشد؛

➤ تضمین لازم برای خوب بودن معامله؛

➤ پیشنهاد جایگزینی کالا به جای تعمیر آن.

۹. **اداره کردن بن بست:** بسیاری از ما از تضاد فرار می‌کنیم و بن

بست وضعیتی است که بیشتر مذاکره کنندگان بی تجربه را می‌ترساند. نخستین کار این است که بدانید بن بست نزدیک است و آن‌را از میان بردارید. قدرت چانه زنی در تعیین نتیجه عاملی اصلی است. 11 پیشنهاد زیر به شما کمک خواهد کرد در هر مذاکره‌ای، چانه زنی را به ابزاری نیروبخش تبدیل کنید. این پیشنهادها نشان می‌دهد توازن قوا بین دو طرف منحصر به

عوامل اصلی همانند عرضه و تقاضا یا در دست داشتن نبض بازار نیست. اگر نکته‌های کوچک به خوبی رعایت شوند، می‌توانند توازن قوا را به نفع شما تغییر دهند.

۱) صحنه را برای جواب بلی آماده کنید. خوردنی و آشامیدنی‌های لذیذ آماده کنید؛

۲) از هرچه گفته می‌شود و توافقی که صورت می‌گیرد، یادداشت بردارید و سپس به مرحله بعد بروید؛

۳) برای رسیدن به موفقیت یاد بگیرید تا حدودی بالاتر از درآمد و بودجه‌تان لباس بپوشید؛

۴) به تنهایی وارد مذاکره نشوید. دوستی را به همراه داشته باشید که به شما کمک کند؛

۵) قوانین و مقررات مکتوب را همراه بیاورید. فهرست قیمت‌ها، مقاله‌ها، سیاست‌ها، معیارها، بیانیه‌ها و گزارش‌ها، اسناد مرجع و داده‌ها نیز به شما کمک می‌کند از دیدگاه خود پشتیبانی کنید؛

۶) اگر به تنهایی به مذاکره می‌روید، شب قبل وقت صرف کنید و صحبت‌های روز بعد را تمرین کنید؛

۷) قبل از شروع صحبت تا می‌توانید به جست‌وجوی گزینه‌های دوم بگردید. هر قدر گزینه‌های بیشتری داشته باشید، در نظر طرف مقابل قدرتمندتر به نظر می‌رسید؛

۸) هنگامی که مذاکره خاتمه یافت، خلاصه توافق‌نامه خودتان را بنویسید؛

۹) پرحرفی نکنید؛

۱۰) آماده باشید تا هر چند بار که لازم باشد، از مذاکره خارج و دوباره وارد آن شوید.

راهکارهای حل اختلاف در مذاکره

۱- به جایگزین‌ها نگاه خلاقانه داشته باشید: زمانی که شما به سمت اتاق مذاکره می‌روید، مجموعه‌ای از انتخاب‌ها را داشته باشید تا به شما قدرت بدهد. در صورتی که همه راه‌ها با شکست مواجه شوند، اولین جایگزین، بهترین جایگزین برای عدم توافق خواهد بود که در بین مذاکره‌کنندگان شناخته شده و اغلب به آن عنوان «خروج از آتش» نسبت داده می‌شود. این کار همیشه در معامله به قرار نگرفتن در موقعیت‌های «انجام یا شکست» کمک می‌کند و به شما انعطاف‌پذیری انتخاب‌ها را می‌دهد. همچنین شما باید در مورد اینکه طرف مقابل چه انتخاب‌هایی دارد؟ چگونه آنها را برای شما بیان می‌کند و اینکه ممکن است چه چیزهای قابل قبولی در نظر داشته باشد؟ آگاهی داشته باشید. در صورتی که شما بین موقعیت رفتن یا نرفتن قرار دارید، ضعف بالقوه خود را دریابید و اطمینان حاصل کنید خودتان را در موقعیت غیر قابل دفاع قرار نداده باشید. ممکن است انجام این کار سخت‌تر از گفتن آن باشد ولی این یک اصل مهم است.

۲- نکته‌های بسیاری را دور بریزید: حالا زمان مهمی است که خلاق باشید و خارج از چارچوب‌های موجود فکر کنید. اگر خلاق نبودید چه کار باید بکنید؟ در چنین موقعیتی می‌توانید از رویکردهای زیر استفاده کنید:

- تعداد زیادی پرسش مطرح کنید؛
- هشدار بدهید؛
- از طرف مقابل بخواهید آخرین و بهترین پیشنهاد خود را ارائه دهد؛
- تسلیم شوید؛
- از معامله خارج شوید؛
- قبل از اینکه تصمیم سختی بگیرید، یک شب استراحت کنید؛
- برداشت‌های نادرست را فوراً اصلاح کنید؛
- از قراردادی استفاده کنید که پیشاپیش شرایط جدایی در آن پیش‌بینی

- شده باشد؛
- احساساتی نشوید؛
- برای انجام یک معامله خود را متعهد نکنید؛
- کنترل حالت روحی خود را از دست ندهید؛
- تلافی نکنید؛
- تسکین دهنده نباشید؛
- طرف مقابل را سرزنش نکنید؛
- به طرف مقابل بی احترامی نکنید؛
- موجب شرمساری طرف مقابل نشوید؛
- از مقامات تمکین نکنید؛
- طرف مقابل را عصبانی نکنید؛
- ماده حقوقی که آن را قبول ندارید، پیشنهاد نکنید.

تعهد در مذاکره

مفهوم کلیدی دیگر در موضع‌گیری مذاکره، تعهد است. در مذاکره تعهد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «اتخاذ یک وضع چانه زنی با قول ضمنی و آشکار نسبت به یک رشته اقدامات آتی» برای مثال یک شرکت که کار پشتیبانی و نگهداری از ماشین‌آلات کارخانه را انجام می‌دهد، در طول مذاکره با مدیر عامل واحد تولیدی این‌گونه تعهد ایجاد می‌کند: «اگر در طول زمان اجرای قرارداد اول به هدفی که می‌خواهیم نرسیم، بعد از زمان آزمایشی قرارداد را ادامه نخواهیم داد».

برخی اقدامات که در تعهد می‌آید، موضوع مذاکره‌کننده در چانه زنی و قول اقداماتی که در صورت نرسیدن به آن موضوع می‌دهد را مشخص می‌کند. هدف تعهد، برطرف کردن ابهام درباره رشته اقدامات موردنظر از تعهد دهنده است. مذاکره‌کننده با گرفتن تعهد، پیام‌های اتخاذ یک رشته

اقدامات، گرفتن یک تصمیم یا پیگیری یک هدف خاص را از جانب خود بیان می‌کند؛ به طور نمونه: مذاکره کننده‌ای می‌گوید: «اگر شما همین‌طور به دنبال کردن هدف‌تان ادامه دهید، احتمالاً باهم دچار اختلاف می‌شوید: به نحوی که یکی از ما خسته شده و هیچ‌کدام به اهداف‌مان نمی‌رسیم». تعهدها حق انتخاب طرف مقابل را هم کاهش می‌دهد زیرا آن‌ها برای محدود کردن سبب انتخاب‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند. تعهد اغلب توسط طرف مقابل به عنوان یک تهدید تفسیر می‌شود و اگر آن‌را اجابت یا واگذار نکنند، یک مجموعه پیامدهای منفی برای‌شان خواهد داشت. برخی تعهدها می‌توانند تهدید باشند؛ اما تعهدهای دیگر تنها بیان ساده عمل مورد نظری هستند که برای اجتناب از نتایج مصیبت بار متقابل، مسئولیت آن بر عهده طرف مقابل گذاشته شده است؛ به حیث مثال: کشوری علناً اعلام می‌کند قصد تجاوز به کشور دیگری را دارد. از این جنگ تنها در صورتی می‌شود جلوگیری کرد که هیچ دولت دیگری در جهت متوقف کردن هدف مورد نظر او تلاش نکند. در حقیقت این دولت یک تعهد جسورانه پرشور ایجاد کرده است. تعهدها می‌توانند دربرگیرنده مصلحت‌های آتی نیز باشد؛ مانند اینکه: «اگر ما به این میزان افزایش دستمزد برسیم، با همه نکته‌های دیگر مطرح شده درخواست شما موافقت خواهیم کرد.»

تعهدها ماهیتاً اظهاراتی هستند که به‌طور معمول به تعقیب و پیگیری مداوم در هنگام عمل نیاز دارند.

فصل سیزدهم

خاتمه مذاکره

هنگامی مذاکره پایان یافته که معامله تمام شده، قرارداد امضا شده و مشتری شما خوشحال است. در چنین وضعیتی همه به شما تبریک می‌گویند. البته موارد جزئی اداری باید پیگیری شوند، در این مرحله برای اینکه معامله‌تان معامله خوبی باشد باید دو کار دیگر انجام دهید. اولین کار بررسی مجدد کل روند مذاکره دوم اطمینان از اجرای درست کارهایی است که درباره‌اش توافق کرده‌اید. جشن و شادی را فراموش نکنید: شروع و پایان موفقیت‌آمیز هر کاری شایسته جشن و شادی است.

مراسمی برای اعلام

پایان موفقیت‌آمیز مذاکرات برگزار کنید. حتی هنگامی که به توافقی کوچک می‌رسید، دست طرف مقابل را بفشارید و جشن بگیرید. مهم نیست این توافق چقدر برای دیگران مهم است. همچنین مهم است تنها زمانی توافق نهایی را اعلام کنید که این توافق به سودتان است. درباره معاملات که برای‌تان سودی ندارد، رسیدن به توافق نهایی معنایی نخواهد داشت. هنگامی که از معامله بد بیرون می‌آیید خوشحال باشید. پس از ترک مذاکراتی که به ضررتان است خوشحال باشید و به خاطر این دستاورد نفس راحتی بکشید. حتی بیرون آمدن از مذاکرات پر ضرر نیز می‌تواند شایسته جشن و شادی باشد.

فنون خاتمه مذاکره

- با طرح پرسش‌هایی که حاکی از پایان مذاکره و کسب توافق است؛ به گونه‌ای مثال: درباره مراحل بعدی کار را خاتمه یافته نشان دهید.
- در انتهای فرآیند مذاکره یکبار مزایای پیشنهادهای خود را برای طرف مقابل مرور کنید و پس از حل یک مشکل و عدم توافق، مذاکره را تمام شده نشان دهید.
- در مواردی که طرف مقابل پرسش‌هایی حاکی از رضایت می‌پرسد، با دادن تعهد مذاکره را تمام کنید. انتخاب طرف مقابل را به دو انتخاب مورد نظر خود محدود کنید.
- مذاکره را تمام شده در نظر بگیرید.
- با طرح پرسش‌های جهت‌دار، طرف مقابل را به سمت توافق ببرید.
- به‌طور مستقیم از طرف مقابل بپرسید چگونه می‌توانید موافقت او را کسب کنید.
- با طرح پرسش‌های گام به گام، همسویی نیازهای طرف مقابل را با شرایط خود به او اثبات کنید.

منابع:

۱. اصول و فنون مذاکره - نویسنده فیثرویری مترجم - دکتر حیدری
۲. شروین هادی نژاد - اصول و فنون مذاکره
۳. مهندس داود رجبی فر - اصول و فنون مذاکره موفق و زبان بدن
۴. باگلی. ف - مدیریت مذاکره
۵. بیرز، تام - مذاکره کنندگان ماهر
۶. بیلینگ، نیک - مذاکره هوشمندان
۷. داوسون، راجر - رازهایی از قدرت مذاکره
۸. رضاییان، علی - مدیریت تعارض و مذاکره
۹. ریچارد شل، جی - مذاکره برای کسب سود
۱۰. ساندرس، دیویدام. بروسی باری. لویکی، جی روی. - اصول مذاکره
۱۱. لی تامپسون، محمد رضا شعبانعلی - ۵۳ اصل در مذاکره
۱۲. آهارو، دنیس - اصول مذاکره تجاری و ترفندهای آن
۱۳. آل کاراس، چيستر - بازی مذاکره
۱۴. محمدرضا شعبانعلی - فنون مذاکره
۱۵. مهندس محمدعلی سیفی کاشانی - فنون مذاکره و توانمند سازی
۱۶. و منابع دیگر...

زندگی نامه رسول خان امین



استاد رسول خان امین (متولد ۱۳۷۳) در کابل، از مجریان و گویندگان رادیو تلویزیون است. وی با صدای شاخص و اجرای متفاوت و پرانرژی توجه شنوندگان را جلب می‌کند. آقای امین از سال ۱۳۹۰ تا کنون در شبکه‌های مختلفی فعالیت داشته

است. همچنین با عنوان نریطور(متن خوان) در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی همکاری داشته است. وی همچنین دوره‌های تخصصی فن بیان، گویندگی، سخنوری، مذاکره و ... را در دانشگاه‌ها، مراکز و موسسه‌ها برگزار می‌کند.

سوابق فرهنگی هنری:

- تدریس فن بیان حرفه‌ای و به‌طور کامل کاربردی به شیوه منحصر به فرد در سمینارهای آموزشی؛
- تدریس فنون مجریگری صحنه کاربردی؛
- تدریس فنون سخنوری به‌صورت سمینار و کارگاهی برای مدیران؛
- بنیانگذار فن بیان و سخنوری و فن بیان دانش‌آموزی در افغانستان؛
- آشنا به زبان‌های عربی - انگلیسی؛
- اولین گردآورنده مجموعه آموزشی دو زبانه فن بیان و سخنوری در افغانستان؛
- مجری و گوینده و سخنران بیش از ۱۰۰ همایش و سمینار در افغانستان؛
- مشاور برگزاری مراسم و کنفرانس‌ها؛
- مدرس زبان بدن حرفه‌ای؛
- مدرس اصول و فنون مذاکره و آیین برگزاری جلسات؛
- مدرس تکنیک‌های کاربردی افزایش اعتماد به نفس و رفع تضمینی استرس و اضطراب.