

اصول و فنون مذاکره

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی: 98-1397

دانشگاه علمی کاربردی واحد {13}



مذاکره چیست؟

گفتگو برای رسیدن به توافق؟

تعامل برای اخذ امتیاز؟

گفتگو برای رسیدن به موفقیت؟

برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق؟

مذاکره

مذاکره عبارت است از: یک چانه زنی برای وصول به نتیجه

قابل قبول برای طرفین، معقول، قابل دوام و در قالب متون حقوقی (قرارداد، موافقت نامه و ..) تدوین شود.

مذاکره به مفهوم برد دو طرف است .

هدف از مذاکره

از همان زمانی که متولد می شویم تا زمان مرگ و از کوچکترین نهاد که نهاد خانواده نامیده می شود تا در

سطح بالاتر، یعنی سطح مذاکرات بین الملل، مذاکره ادامه خواهد داشت.

هدف از مذاکره چیست؟

هدف از مذاکره ارضاء نیازها و خواسته های فرد می باشد. هر چه دامنه و گستره اجتماعی وسیع تر باشد

ارتباطات متنوع تر و پیچیده تر و ناخودآگاه مذاکرات هم متنوع تر و پیچیده تر خواهند بود پس بنابراین

باید با فن و اصول مذاکره آشنا شویم

انواع مذاکره

از نظر جان فیشر

انواع مذاکره: به سه دسته تقسیم می‌شوند: 1- ملایم 2- سرسخت 3- اصولی

مذاکره ملایم:

خواستار جلوگیری از برخوردهای شخصی و رسیدن به آرامش

برای این منظور، حتی حاضر هست ضرر کند و منافع را نمی‌سنجد.

مذاکره سرسخت:

حالت دیکتاتوری بر آن حاکم است و حتماً برنده شدن شخص ملاک است و فقط به منافع خودش فکر می‌کند

و مهم است.

تعارض

- کشمکش مشهود
- که حداقل بین دو نفر
- برای اهداف متناقض
- و برای حل آن
- نیاز به مذاکره داریم.

• تعارض در چهار سطح زیر بیان می‌شود:

1) درون فردی:

بین عقل و احساس یک فرد تناقض ایجاد می‌شود (در واقع فرد با خودش مشکل دارد)

2) بین فردی:

بین دو نفر تناقض وجود دارد.

3) درون گروهی:

در داخل یک مجموعه و یا یک گروه تناقض وجود داشته باشد.

4) بین گروهی:

هرگاه تناقض در میان دو گروه.

روش های حل تعارض

1. اجتناب: هرگاه در مذاکره دعوا اوج می‌گیرد یکی از طرفین سکوت می‌کند و بحث را به تعویق می

اندازد و به زمانی دیگر موکول می‌نماید.

• معایب: طرف مقابل ممکن است دیگر حاضر به مذاکره نباشد.

• مزایا: در زمانی که قرار است ادامه بحث صورت گیرد تصمیمات منطقی‌تری گرفته خواهد شد.

2) همسازی: یک طرف از حقوق خود می‌گذرد.

• معایب: آن شخص ضرر می‌کند و به اهدافش نمی‌رسد.

• **مزایا:** از نزاع جلوگیری به عمل می‌آید. آرامش برقرار می‌شود.

3)مقابله: یک طرف مذاکره بر طرف دیگر سلطه پیدا می‌کند.

4)مصالحه: در مصالحه برد- برد(50-50) می‌باشد؛ و هر دو طرف بطور مساوی از نتیجه حاصله بهره‌مند می‌شوند.

5) تشریک مساعی: با همدیگر مذاکره می‌کنیم و مسئله حل می‌شود.

• **معایب:** خیلی زمان می‌برد و چون زمان بر است در بیشتر مواقع استفاده نمی‌شود

تعارض سازنده هست یا مخرب؟

تعارض از دیدگاه گروه‌های مدیریتی سنتی باعث نابودی و از هم پاشیدگی گروه می‌شود.

و تعارض در گروه ارتباط انسانی جزء لاینفک زندگی است و در تمام جوامع وجود دارد .

ولی تعارض از دیدگاه جان آکر:

هم می‌تواند مخرب باشد و هم می‌تواند سازنده باشد این رهبر گروه است که با هدایت آن باعث تخریب و یا

سازندگی آن خواهد شد. پس این رهبر گروه است که باعث پیشرفت و یا انهلال گروه می‌شود

حل تعارض از طریق مداخله شخص ثالث:

تسهیل‌گری

توافق

بازنگری همکاران

فریادرس

تسهیل‌گری:

سعی می‌کند دو طرف را در یک جلسه دعوت می‌کند و مسیر راه‌حل را هموار میکند ولی راه‌حل را نشان نمی‌دهد و خودشان به نتیجه می‌رسند و نفر سوم راه کار ارائه نمی‌کند

(معایب : ممکن است شخص راهنما اطلاعات کافی نداشته باشد)

توافق:

برعکس تسهیل‌گری

شخص سوم خودش نیز راه حل ارائه می‌کند

بازنگری همکاران:

همه دوستان و یا فامیل با هم جمع می‌شوند و مسئله را بررسی و در نهایت آن جمع راه‌حل را خودشان ارائه می‌نمایند

فریادرس:

دو طرفی که با هم در تعارضند در این حالت هیچ میلی به ارتباط‌گیری با هم ندارند و شخص سوم بعنوان نقش کانال را بازی می‌کند و در واقع حرف‌های طرفین را رد و بدل می‌کند و مذاکره در واقع دورادور صورت می‌پذیرد.

عیب : مدت زمان طولانی را در بر خواهد داشت.

مزایا: از مشاجره جسمی و حتک حرمتها جلوگیری

. مدل شش مرحله‌ای مذاکره:

1) تجزیه و تحلیل مذاکره

شامل: 1- اهداف-2- خواسته‌ها-3- نحوه رسیدن (قبل از انجام مذاکره)

2) برنامه‌ریزی

شامل: 1- زمان 2- پول 3- افراد (قبل از انجام مذاکره)

3) سازماندهی

1- چند نفر حضور دارند. 2- شناسایی مؤثرترین فرد؛ که در سازمان‌دهی پیش‌بینی می‌کنیم. (قبل از انجام مذاکره)

4) به دست گرفتن و حفظ و کنترل جلسه. (در حین جلسه صورت می‌گیرد)

5) جمع‌بندی و بستن مذاکره (در حین جلسه)

6) بهبود مستمر: که در نهایت نتیجه می‌گیریم که عامل موفقیت و عدم موفقیت چه بوده است (بعد از اتمام جلسه)

شش مهارت متداول و اصلی مذاکره:

1. آمادگی کامل. (تمام زمینه‌ها را از لحاظ فکری آماده کنیم چه از لحاظ روحی- جسمی- فکری و

چه از لحاظ بار علمی و اطلاعاتی)

2. توانایی هدف‌گذاری یا تعیین هدف. (هدف را مشخص کنیم تا بتوانیم گام به گام به هدفمان

نزدیک شویم)

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {اصول و فنون مذاکره}

3. مهارت خوب گوش دادن. (با کسب این مهارت و بکاربردن آن در مذاکرات باعث ایجاد همدمی می‌گردد)

4) شفافیت ارتباط کلامی. (رک صحبت کردن)

5) دانستن اینکه کجا و چگونه بحث را تمام کنیم. (بدانیم مذاکره را چطوری تمام کنیم و احساس خوب را به طرف مقابل بدهیم)

6) چگونه به توافق برسیم. (طرف مقابل را خوب بشناسیم)

ده روش برگزیده از پیتر دراگر برای تکنیک های مذاکره

پیتر دراگر اندیشمند و صاحب‌نظر بزرگ آمریکایی در عرصه مدیریت معتقد است، هنر متقاعد کردن راز موفقیت انسانها و یا شرکتهای تجاری موفق است. امروزه بسیاری از شرکتها جهت برنده شدن در مناقصات و مزایده ها در عرصه تجارت، از متخصصین زبده در امر مذاکرات تجاری بهره می گیرند. در اینجا برای شما چند راهکار در مذاکرات تجاری را ذکر می کنیم. که حاصل تجربیات این مشاوران حرفه ای می باشد:

۱- هیچگاه اولین پیشنهاد را شما ندهید:

بسیار ساده است، اینطور نیست؟ تا آنجا که می توانید، در هر موقعیتی هم که برای مذاکره قرار دارید، اولین پیشنهاد را شما ندهید. اگر طرف شما با یک پیشنهاد بزرگ جلو آمد، نشان می دهد که ممکن است معامله انجام نشود و آنها راهشان را بکشند و بروند چون سنگ بزرگ همیشه نشانه نزدن است. با رعایت این نکته می توانید از قصد و نیت طرفتان مطلع شوید.

۲- همیشه دو خریدار را در کنار هم قرار دهید

کاری که به شما خیلی قدرت عمل می دهد این است که همیشه برای یک جنس مشخص دو خریدار را کنار هم قرار دهید. چه در کار باشد و چه در تجارت، اینکه دو نفر خواستار شما باشند همیشه باعث افزایش قدرت شما می شود.

۳- همیشه قیمت بالاتری بدهید

همیشه قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خودتان اعلام کنید، اما نه اینقدر بالا که کسی حتی برای نگاه کردن هم جلو نیاید چون با اینکار فقط یک طمعکار جلوه خواهید کرد.

۴- هیچگاه خود را مشتاق نشان ندهید

هر چقدر هم که به نظرتان معامله عالی باشد و کلی با آن سود کرده باشید و بسیار خوشحال باشید،

2

۱۰ روش برگزیده پتر دراگر برای مذاکره



Business Channel
@ideabusiness

3- همیشه قیمت بالاتری بدهید :

همیشه قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خودتان اعلام کنید، اما نه اینقدر بالا که کسی حتی برای نگاه کردن هم جلو نیاید چون با اینکار فقط یک طمعکار جلوه خواهید کرد.

4- هیچگاه خود را مشتاق نشان ندهید :

هر چقدر هم که به نظرتان معامله عالی باشد و کلی با آن سود کرده باشید و بسیار خوشحال باشید، هیچوقت چهره خود را شاد و مشتاق به طرف مقابل نشان ندهید. چون با اینکار درونتان را به آنها نشان خواهید داد و این اصلاً خوب نیست. همیشه خونسرد و آرام باشید.

3

۱۰ روش برگزیده پتر دراگر برای مذاکره



Business Channel
@ideabusiness

5- همیشه برای ترک مذاکره آماده باشید :

اصلاً مهم نیست که چقدر دوست دارید آن معامله انجام شود، باید همیشه خود را برای سر نگرفتن معامله هم آماده نشان دهید. ممکن است این سخت ترین کار در طی یک مذاکره باشد، اما گاهی بسیار به نفع شما خواهد بود. اگر می بینید که مذاکره ای درست نیست و ممکن است سرتان کلاه گذاشته شود، می توانید سریعاً کناره گیری کنید.

6. فکر کنید که طرف معامله به شما نیاز دارد :

یکی از سخت ترین قسمت های معامله این است که شما فکر کنید طرف شدیداً به شما نیاز دارد. اگر اینطور فکر نکنید، اعتماد به نفستان پایین خواهد آمد. همیشه در ذهنتان مجسم کنید که طرف معامله عمیقاً خواستار کالای شماست.

4

۱۰ روش برگزیده پیتز دراکر برای مذاکره



Business Channel
@ideabusiness

7- یاد بگیرد که ساکت بماند :

گاهی اوقات وقتی پیشنهادی به شما ارائه می شود، خیلی مهم است که جوابی نداده و چیزی نگویید. برای ۳۰ دقیقه، ۹۰ دقیقه، یک ساعت، برای هر چقدر که شده دهانتان را باز نکنید. سکوتی ناراحت کننده ایجاد کنید و طرف مقابل برای شکستن این سکوت جزئیات بیشتری بیان خواهد کرد. شما ساکت بمانید، کناره گیری نکنید اما فقط به آنچه که طرف مقابل بازگو می کند گوش فرا دهید.

8- در مورد همه چیز تحقیق کنید :

چه با دانستن در مورد گذشته طرف معامله تان باشد، چه اتفاقاتی که در جریان مذاکره می افتد یا تحقیق در مورد کالای مورد نظر باشد، همیشه بدانید که در چه مورد می خواهید صحبت کنید.

5

۱۰ روش برگزیده پیتز دراکر برای مذاکره



Business Channel
@ideabusiness

9- هیچگاه در وسط کار مذاکره را بر هم نزنید :

در معاملات همیشه تخفیف و امتیاز دهی صورت می گیرد. مهم نیست که از چقدر می گذرید تا مذاکره را تمام کنید، اما مهم این است که مذاکره نباید بر هم بخورد. هر چند که ممکن است آخر کار اصلاً رضایت زیادی از آن مذاکره نداشته باشید.

10- همیشه مودب باشید :

مهم نیست که طرف مقابلتان با شما بد حرف می زند یا کالایتان را تحقیر می کند، شما هیچگاه خونسردی خود را از دست ندهید. با بد رفتاری چیزی جز شرمندگی نصیبتان نخواهد شد.

سکوت کردن در مذاکره چه اثراتی دارد؟

ممکن است وقتی بحث سکوت در مذاکره را می‌شنوید، در لحظه‌ی نخست سکوت را نشانه‌ای از ضعف و ناتوانی در نظر بگیرید.

اما کافی است چند دقیقه به تجربه‌ها و مشاهدات خود از سکوت کردن در مذاکره فکر کنید.

خواهید دید که اتفاقاً سکوت، معمولاً یکی از ابزارهای نمایش قدرت و کسب قدرت در مذاکره بوده است.

1. سکوت به عنوان نمایش قدرت

سکوت می‌تواند نشانه‌ای از اختلاف قدرت در مذاکره باشد.

سناریوهای بسیاری را می‌توانید تصور کنید که در آن، فردِ قدرتمندتر در مذاکره سکوت کرده و فردِ ضعیف‌تر، به دفاع از خواسته‌ها و مواضع خود مشغول است و برای متقاعد کردن طرف مقابل تلاش می‌کند.

2. سکوت به عنوان اعلام اعتراض

قرار نیست همیشه اعتراض و نارضایتی خود را با حرف زدن اعلام کنیم.

گاهی اوقات سکوت کردن، می‌تواند نشانه‌ای از اعلام اعتراض و نپذیرفتن موضع طرف مقابل باشد (سکوت همیشه علامت رضایت نیست).

وقتی یکی از دوستان‌تان در غیاب یک دوست مشترک از او بد می‌گوید، اگر نتوانید یا نخواهید مستقیماً با او مخالفت کنید، لاف با سکوت می‌توانید به او این پیام را بدهید که نمی‌خواهید این بحث ادامه پیدا کند.

وقتی طرف مقابل ادعای دروغی درباره‌ی خود و پیشینه‌اش مطرح می‌کند و فکر می‌کنید هزینه‌ی مخالفت کردن مستقیم با این ادعا می‌تواند بالا باشد، دست کم با سکوت می‌توانید نشان دهید که نمی‌خواهید پیامی در تأیید او ارسال کنید.

3. سکوت برای درخواست امتیاز بیشتر

سکوت می‌تواند در فرایند امتیازدهی و امتیازخواهی هم، نقش مهمی ایفا کند.

فرض کنید به عنوان خریدار، از طرف مقابل درخواست تخفیف می‌کنید و او تخفیفی کمتر از میزان انتظار شما اعلام می‌کند.

قرار نیست همیشه اعتراض و نارضایتی خود را با حرف زدن بیشتر اعلام کنیم.

سکوت کردن هم می‌تواند نشان دهد که از میزان تخفیف ارائه شده راضی نیستید.

ترکیب حرف زدن و سکوت کردن، می‌تواند استراتژی مناسب‌تری برای چانه‌زنی و امتیازخواهی باشد.

تاکتیک های مذاکره

فرقی نداره کسب و کار ما چه کمیتی داشته باشه مهم اینه که به موفقیت برسه.

موفقیت را باید لمس کرده باشی تا بتونی متوجه حضورش در زندگی و کسب و کارت بشی. موفقیت در کسب و کار یعنی درآمد بیشتر یعنی لذت خرج کردن پولی که به دست آوردیم.

موفقیت کسب و کارها با تبادل اطلاعات و محصولات به وجود میاد. کسب و کار همون داد و ستده. تو این داد و ستد محصولت را می‌دی و مقابله پول میگیری این میشه داد و ستد.

در زمان داد و ستد باید یک گفت و گو صورت بگیره تا محصولی جابه جا بشه.

گفت و گو یا مذاکره مدل های مختلفی داره. یکی با زبان علم صحبت می‌کنه یکی ملایم گفت و گو میکنه.

یکی با زبان طنز در گفت و گو به موفقیت میرسه یکی عاطفی برخورد می‌کنه. این مدل مذاکره به شخصیت افراد وابسته است.

در اینجا به مدل های گفت و گو می پردازیم.

1. چریکی

کلمه چریک معمولا ما را به صحنه های جنگ می بره.

جنگ های پارتیزانی که در عین بی قانونی قوانین خاصی برای خودش داره.

در میان مذاکره کنندگان بعضی ها به گفت و گوی چریکی عادت دارند.

این روش مذاکره تاثیرگذاری فراوانی بر ذهن مخاطب دارد. مبنای مذاکره چریکی گفت و گوی شلوغ و نامرتب

است. شلوغی این مذاکره به این معنا نیست که همه وجود داره یا در یک مکان شلوغ مذاکره اتفاق می افته.

شلوغی این مذاکره به این روش است که شما ناخواسته از طرف مقابل مذاکره تاثیر می پذیرید.

به اصطلاح در عمل انجام شده قرار می گیرید. شرکت های کوچک و بزرگ برای موفق شدن باید به جدیدترین

روش های مذاکره مسلط باشند. گفت و گوی چریکی به روابط خوب با رقیب می پردازد. تو وقتی با مدل

چریکی مذاکره می کنی مشتری را کامل جذب خودت می کنی. با خلاقیت و به کارگیری راه های غیرمتعارف

تو راحت تر می توانی بر مشکلات فائق آیی. روابط با دیگران بهتر شکل می گیرد.

کلمه چریک معمولا ما را صحنه های جنگ می بره. جنگ هایی پارتیزانی که در عین بی قانونی قوانین خاصی

برای خودش داره. در میان مذاکره کنندگان بعضی ها به گفت و گوی چریکی عادت دارند. این روش بسیار

کم هزینه است. این روش مذاکره تاثیرگذاری فراوانی بر ذهن مخاطب دارد. مبنای مذاکره چریکی گفت و

گوی شلوغ و نامرتب است.

2. تلفیقی

تلفیق به معنای پیوستن چند بخش است. پیوستن چندین بخش باید به صورت یک واحد کلی باشد.

مذاکره تلفیقی الزام دارد که یک رابطه ای شکل بگیرد.

در رابطه سطح اعتماد بالایی وجود دارد. مدل مذاکره تلفیقی طرفین مذاکره می‌خواهند در صورتی گفت و گو را ترک کنند که به عایدی ارزشمند و مهمی دست یافته باشند. اگر بخواهیم به این مذاکره به صورت آرمانی نگاه کنیم یک پروسه دو سویه است. بیشتر اوقات در دنیای واقعی داد و ستد نتیجه مذاکره به سود یکی از طرفین به پایان می‌رسد اما دور از ذهن نیست که طرفین گفت و گو و مذاکره با قدرت مساوی بر سر میز مذاکره حضور پیدا کنند. در همه حال هر دو طرف از مزایای فراوانی برخوردار خواهند شد. این مزایا در حل مشکل هر دو طرف مشارکت را در بر می‌گیرد. این پروسه شامل شکلی از ایجاد ارزش به طرف مقابل و حل مشکل به صورت خلاق است. در اصل مذاکره تلفیقی به شکل گرفتن رابطه بلند مدت برای رسیدن به منافع دو طرفه است. این یک مذاکره برد برد است. معمولاً در مذاکرات تلفیقی، بر سر مسائل زیادی مذاکره می‌شود. در مذاکرات تلفیقی هر یک از طرفین به دنبال به دست آوردن چیزی ارزشمند در ازای از دست دادن چیزی است که ارزش کمتری برای او دارد.

3. نیت بد

کسی نشان می‌دهد که می‌خواهد مذاکره کند اما به صورت پنهانی قصد مذاکره ندارد. آن شخص نیت بدی در مذاکره دارد. نیت بد مفهومی است در تئوری مذاکره که به وسیله آن شخص وانمود می‌کند برای رسیدن به حل و فصل اختلاف تلاش می‌کند اما در اصل هیچ قصدی برای حل مشکلات ندارد. از این مدل مذاکرات می‌توان به مذاکرات سیاسی اشاره کرد. گاهی دیده شده یک حزب سیاسی مذاکره می‌کند ما صلح مقاصد سیاسی را در فکر ندارد. نیت بد در علم سیاست و روانشناسی سیاسی به استراتژی‌ها مذاکره اشاره دارد.

4. فراهم کردن راه‌های جایگزین:

همه اعضا مذاکره کننده برای رسیدن به هدف نظر می‌دهند و در کمال آرامش و احترام یکدیگر را قانع می‌کنند تا نظر خود را بطور منطقی بیان کنند در واقع به یک جوشش فکری می‌رسند. (حالت مذاکره برد - برد است)

5. تاکتیک اهدا امتیاز (امتیازدهی اهدایی):

مذاکره بصورت اهداء امتیاز و تشویق پیش برود. برای رسیدن به نتیجه 100٪ رهبر گروه اعضای گروه را با دادن امتیاز تشویق به ارائه راه حل‌های مناسب می‌کند. (حالت مذاکره برد - برد است)

6. پیشنهاد بالا / پیشنهاد پائین:

بسته به خرید یا فروش، خریداران یا فروشندگان از یک پیشنهاد مضحک بسیار پائین یا بسیار بالا برای شروع کردن استفاده می‌کنند، این رقم در واقع هیچ گاه مورد توافق قرار نمی‌گیرد. تئوری این است که پیشنهاد شدید باعث خواهد شد که طرف مقابل به ارزیابی مجدد پیشنهاد آغازین خود دست بزند و به نقطه مقاومت نزدیک شود (همچنانکه شما مایل هستید که به سمت دستیابی به یک توافق حرکت کنید).

مزیت دیگر آن است که فردی که تقاضای بالایی را مطرح می‌کند، در اعطای امتیاز برای یک نتیجه

عقول تر منعطف تر عمل می‌کن

7. به مزایده و حراج گذاردن:

فرایند به مناقصه یا مزایده گذاشتن که برای ایجاد رقابت طرح شده است.

زمانی که گروه‌های چندگانه چیز واحدی را می‌خواهند، آن‌ها را در مقابل هم در یک زمین مبارزه قرار می‌دهند. زمانی که مردم می‌دانند که آن‌ها ممکن است چیزی را از دست بدهند، آن را حتی بیشتر می‌خواهند. نه تنها آن‌ها چیزی را می‌خواهند که به مناقصه گذاشته شده بلکه آن‌ها مصر هستند که فقط برنده بازی باشند. استفاده از مزایای طبیعت رقابتی فرد می‌تواند قیمت آن چیز را بالاتر ببرد.

8. سیاست خطرپذیری (یا بازی با آتش):

یک طرف به گونه تهاجمی به دنبال دسته‌ای از واژه هاست که طرف دیگر باید یا با آن موافقت کند یا از کنار آن بگذرد. سیاست خطرپذیری گونه‌ای از رویکرد "مهره سخت" است که چانه زنی است که یک طرف، طرف دیگر را به لبه و حاشیه‌ای می‌کشاند که آن طرف مایل است خود را برای آن آماده کند.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {اصول و فنون مذاکره}
شکل موفق این سیاست طرف دیگر را متقاعد می‌کند که آن‌ها هیچ گزینه دیگری ندارند مگر آنکه آن پیشنهاد را بپذیرند و هیچ جایگزین قابل پذیرش دیگری نیز برای این توافق طرح شده وجود ندارد.

9. شیطان:

مذاکره کنندگان از تاکتیک شیطانی استفاده می‌کنند تا وانمود کنند که یک موضوع دارای ارزش اندک یا ناچیز برای یک طرف، برای آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. سپس بعدها در مذاکره، این موضوع می‌تواند برای یک امتیاز بزرگتر که دارای اهمیت واقعی است مورد معامله قرار گیرد.

10. جوجه:

مذاکره کنندگان اقدامات پرشدتی را پیشنهاد می‌کنند که اغلب حيله‌ای است که طرف دیگر را به مجبور به ترک صحنه (میدان رقابت) می‌کند و به آن‌ها آنچه را که می‌خواهند می‌دهد. این تاکتیک می‌تواند خطرناک باشد زمانی که گروه‌ها خواهان پس گرفتن ادعاهای خود و انجام یک اقدام پرشدن نیستند

11. دفاع در عمق:

چندین لایه از اختیار تصمیم‌گیری برای اجازه دادن به اعطای امتیازات بیشتر مورد استفاده قرار گرفته اما هر بار این توافق دستخوش اختیار لایه‌های متفاوتی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر هر بار که این پیشنهاد به تصمیم گیرندگان می‌رسد، آن تصمیم گیرنده درخواست می‌کند که امتیازات بیشتری به منظور نزدیک شدن به یک تفاهم و توافق اعطا شود.

12. مهلت‌ها:

به طرف دیگر اولتیماتوم دادن و اجبار آن‌ها به اخذ یک تصمیم. این روش از زمان برای اعمال فشار بر گروه دیگر استفاده می‌کند. مهلت‌های داده شده می‌تواند واقعی یا تصنعی باشد

13. دریغ و مضایقه کردن:

دریغ کردن یک واکنش فیزیکی منفی قوی برای یک پیشنهاد به‌شمار می‌رود. مثال رایج این موضوع نفس نفس زدن یا بیان واضح شوکه شدن یا متعجب شدن است. دریغ کردن می‌تواند عمداً یا غیرعمد صورت

گیرد. این اقدام به طرف مقابل نشان می‌دهد که شما فکر می‌کنید که این پیشنهاد یا طرح امیدی پوچ به این مسئله است که طرف دیگر از تقاضاها و مطالباتش خواهد کاست.

14. دوگانه آدم خوب / آدم بد:

این رویکرد نوعاً در مذاکرات تیم‌هائی مورد استفاده قرار می‌گیرد که یکی از اعضای تیم یک خواسته نامعقول و شدیدی را مطرح کرده و دیگر اعضای گروه رویکرد معقول‌تری را در این زمینه در پیش می‌گیرند. این تاکتیک به نام بازجوئی پلیسی که در رسانه‌ها نمایش داده می‌شود، نامگذاری شده‌است. یک آدم خوب معقول‌تر و منطقی‌تر و با درک بالاتری ظاهر می‌شود و از این رو کار با او راحت‌تر است. در اصل، این تکنیک از قانون نسبیت استفاده می‌کند تا همکاری را جلب کند. آدم خوب بسیار قابل توافق‌تر از آدم بد به‌شمار می‌آید. تشخیص این تاکتیک به دلیل استفادهٔ متداول از آن بسیار ساده‌است.

15. Nibble:

(علاقه نشان دادن در یک فرصت تجاری) این مفهوم به معنای درخواست یک امتیاز اندک است که قبلاً و درست پیش از بستن قرارداد مورد بحث قرار نگرفته‌است. این روش این مزیت را دارد که یک گروه می‌تواند با این خواست که “تنها یک چیز دیگر” به قرارداد اضافه شود، آن را مطرح کند.

(16) Snow Job:

مذاکره‌کنندگان گروه دیگر را با میزان زیادی از اطلاعاتی که او را سردرگم می‌کند که کدام یک مهم است و کدام یک انحرافی است، خسته می‌کنند. مذاکره‌کنندگان هم چنین ممکن است از زبان تکنیکی یا مبهم و دست و پا شکسته برای پوشاندن و پنهان کردن یک پاسخ ساده به یک سوالی که توسط یک فرد غیرمتخصص مطرح می‌شود استفاده کنند.

هر دو طرف مذاکره نیازهایی دارند که باید به آنها توجه شود: نیازهای هر دو طرف باید ارضا شود.

2) دو طرف مذاکره م مذاکره کنندگان گروه دیگر را با میزان زیادی از اطلاعاتی که او را سردرگم می کند که کدام یک مهم است و کدام یک انحرافی است، خسته می کنند.

مذاکره کنندگان هم چنین ممکن است از زبان تکنیکی یا مبهم و دست و پا شکسته برای پوشاندن و پنهان کردن یک پاسخ ساده به یک سوالی که توسط یک فرد غیرمتخصص مطرح می شود استفاده کنند. ی باید از فلسفه برد- باخت اجتناب کنند: طرفین مذاکره باید هر دو باید به منفعت برسند یعنی باید برد- برد باشد.

3) باید به نیازهای طرف مقابل توجه کرد.

4) معانی و معیارها با هم متفاوت است.

5) طرف مقابل خود را خوب بشناسید: باید بدانیم طرف مقابلمان از چه معیارهایی پیروی می کند و چه مواردی بعنوان ارزش است و چه مواردی ضد ارزش تلقی می گردد.

6) در مورد خواسته های خود رک باشید: به طور مستقیم، واضح و روشن به طرف مقابل خواسته خود را بیان کنیم. و از گفتن حاشیه بپرهیزیم.

7) اجازه دهید که طرف مقابل احساس کند برنده شده:

با دادن این احساس که طرف مقابل خود را برنده جلوه دهیم تا در طی مذاکره بتوانیم امتیازات مثبتی را برای خود اختصاص دهیم.

8) خود را به نفهمیدن هدف طرف مقابل بزنید: در شرایطی هستیم که به نفع ما نیست تا با طرف مقابل خود مذاکره ای داشته باشیم یا اینکه به اجبار مذاکره می کنیم.

9) خود را نیازمند حمایت طرف مقابل نشان دهید: طرف مقابل احساس اعتماد به نفس می کند و احساس برنده شدن دارد.

10) ز تکنیک به تاخیر انداختن استفاده کنید: اگر نتوانستیم طرف مقابل را متقاعد کنیم مذاکره را به تاخیر بیندازیم تا شاید در مذاکره ی بعدی ما پیروز شویم

11) کاری که نمی‌خواهید، به بدترین شکل انجام دهید.

12) موضوع بحث را عوض کنید. اعتبارمان زیر سؤال نرود.

13) قول‌های ضعیف بدهید. چون ممکن است نتوانیم به قول خود عمل کنیم و باعث پایین آمدن اعتبارمان شود.

14) از شکست نهراسید. چون داشتن این روحیه باعث می‌شود که قبل از وارد شدن به مذاکره خود را بازنده بدانیم و در جریان مذاکره نیز ببازیم.

15) دشمنی و خشونت شخصی را کنار بگذاریم.

می‌گردد)

نحوه انجام مذاکرات:

1. مذاکرات حضوری: (مذاکره بصورت رو در رو صورت می‌گیرد).

2. مذاکرات غیر حضوری: (مذاکره بصورت تلفنی - اتاق فرم؛ که در اینحالت نفرات مذاکره کننده در اتاق خودشان و بصورت مجازی با هم مذاکره می‌کنند - و یا بصورت نوشتاری با هم مذاکره می‌کنند).

1) منفعل

الگوهای رفتاری مذاکره: 2) تهاجمی

3) قاطع

منفعل: آدم خونسردی است و به آینده و گذشته کاری ندارد- فقط می‌خواهد مذاکره صورت گیرد.

تهاجمی: فرد تهاجمی آماده برای بردن است و فرد مقابل را از میدان به در می‌کند و از اطلاعات لازم برخوردار است و حالت خشونت و پرخاشگری دارد و حالت حق به جانب دارد.(برد - باخت)

3) قاطع: اطلاعات کامل و لازم دارند و هر دوی آنها هدفشان برد - برد است و حالت تهاجمی ندارد و دارای حالت آرامش می‌باشد

زبان بدن (body language)

آلبرت محرابیان " 93٪ ارتباطات غیر کلامی و 7٪ ارتباطات کلامی می‌باشند.

1) کلمات

غیر کلامی شامل 2) لحن کلام

3) زبان بدن

تعریف زبان بدن: همان تم یا تن و لحن و نوع بیان است که قراردادی است که بین اعضای یک جامعه بسته شده است.

آنجایی که بین پیامهای کلامی و غیر کلامی تناقض وجود دارد افراد عموماً به جنبه های غیر کلامی بیشتر اعتبار می‌دهند.

هنگامی که پیام کلامی، به همراه برخی حرکات مانند حرکات دست ها و یا چهره و ادا می شوند و در انتقال برخی مفاهیم تاکید می کنند و یا توجه شنونده را جلب می کنند، در واقع به درک صحیح و اصولی پیام

کمک می کنند، در این صورت می توان گفت که پیام های کلامی را تقویت کرده اند.

اکنون چنانچه پیام کلامی با پیام غیر کلامی (حرکات بدن، چهره و دست) در تضاد با هم بوده و یا مغایرتی داشته باشند، تعبیر و تفسیر آن دشوار خواهد بود و این حالتی است که پیام غیر کلامی ما، که شامل برخی از حرکات است، در جهت نفی پیام کلامی است. مثلاً به هنگامی که پرسشگر در کلاسی که استاد نیز حضور دارد، از ما در مورد نحوه ارتباط، توانایی، شیوه تدریس، شیوه کردار و رفتار وی پرسش می کند، در حالی که با زبانمان از وی تعریف می کنیم، ممکن است با چشمانمان و یا با تکان دادن سر گفته هایمان را به نوعی تکذیب کنیم آنجایی که بین پیامهای کلامی و غیر کلامی تناقض وجود دارد افراد عموماً به جنبه های غیر کلامی بیشتر اعتبار می دهند.

تقدم زبان بدن بر ارتباط کلامی در دیدارها و جلسات حتماً به این نکته توجه کرده اید که وقتی فردی را در یک مهمانی یا در خیابان و محیط کار می بینید، ارتباط غیرکلامی در قالب زبان بدن، پیش از ارتباط کلامی آغاز می شود. شما به شیوه های حرکت کردن او، حالت چهره اش هنگام نگاه کردن و میل یا بی میلی او به دست دادن توجه می کنید. ه مچنین می کوشید با استفاده از ارتباط چشمی، حدس بزنید که فضای احساسی حاکم بر گفتگو چگونه خواهد بود. بعد از رد و بدل شدن تمام این پیام ها و شکل گیری پیش فرضهای ارتباطی، تازه نخستین ارتباط کلامی شکل می گیرد. بنابراین م ی توان گفت ارتباط غیرکلامی و به طور خاص زبان بدن در ابتدای یک گفتگو می تواند بر تمام آن گفتگو (یا لاقلاً بخ شهای نخستین آن) سایه بیندازد

تقدم زبان بدن بر ارتباط کلامی در دیدارها و جلسات حتماً به این نکته توجه کرده اید که وقتی فردی را در یک مهمانی یا در خیابان و محیط کار می بینید، ارتباط غیرکلامی در قالب زبان بدن، پیش از ارتباط کلامی آغاز می شود. شما به شیوهی حرکت کردن او، حالت چهره اش هنگام نگاه کردن و میل یا بی میلی او به دست دادن توجه می کنید. ه مچنین می کوشید با استفاده از ارتباط چشمی، حدس بزنید که فضای احساسی حاکم بر گفتگو چگونه خواهد بود. بعد از رد و بدل شدن تمام این پیام ها و شکل گیری پیش فر ضهای ارتباطی، تازه نخستین ارتباط کلامی شکل می گیرد. بنابراین م ی توان گفت ارتباط غیرکلامی و به طور خاص زبان بدن در ابتدای یک گفتگو می تواند بر تمام آن گفتگو (یا لاقلاً بخ شهای نخستین آن) سایه بیندازد

زبان بدن به عنوان عامل افزایش دقت / خطا در ارتباطات ما انسا نها عادت داریم که از زبان بدن و سایر پیامهای غیرکلامی به عنوان شواهد مکمل در تفسیر پیامهای کلامی استفاده کنیم. این کار در موارد بسیاری می تواند به افزایش دقت پیام کمک کند. مثلاً وقتی با دوست خود شوخی می کنید، ممکن است با دست گذاشتن بر روی شانه اش، کمک کنید که او بیش از پیش مطمئن شود که با یک شوخی مواجه است و نه یک پیام جدی.

مثال از این دست، بسیار است.

اما سمت دیگر ماجرا هم این است که اگر برخی پی شفر ضهای رایج درباره ی زبان بدن را ندانیم، ممکن است ناخواسته پیامی به طرف مقابل ارسال کنیم که به هیچ وجه مد نظر ما نبوده است. مثلاً وقتی رفتار اشتباهی انجام داده ایم و وقتی مدیر در حال گلایه از ماست، به چشمان او خیره می شویم (این خیره شدن ممکن است به عنوان خیره سری و سماجت، یا شرمنده بودن ما تفسیر شود). بنابراین اگر چه بسیاری از ما با هدف افزایش دقت ارتباط به سراغ یادگیری زبان بدن می رویم، اما جنبه ی مهم دیگر ماجرا هم، پیش گیری از خطاهای احتمالی در ارسال و دریافت پیامهاست

اهمیت و ضرورت زبان بدن در مذاکره

زبان بدن و ارتباط غیرکلامی یکی از بخش های مهم در همه مذاکره ها محسوب می شوند. ما با حالات بدنی خود، محل قرار گرفتن دستها و پاهایمان، ژست ها، تماس چشمی، لبخند زدن، پلک زدن، گزیدن لبها، تماس دستها با صورت، نگاه کردن به سمت پایین یا بالا یا اطراف، تکان دادن سر و گارد باز و بسته خود، پیامهای مختلفی را به طرف مقابل ارسال می کنیم. از سوی دیگر، طرف مقابل هم با زبان بدن و علائم غیرکلامی خود، خواسته یا ناخواسته، پیامهایی را برای ما ارسال می کند. اهمیت زبان بدن در مذاکره از آنجا ریشه می گیرد که ما انسانها، عموماً هنگام مشاهده تناقض بین زبان بدن و گفتار طرف مقابل، ترجیح می دهیم به زبان بدن او اعتماد کنیم.

ده نکته مهم برای زبان بدن در حین مذاکرات باید رعایت کرد عبارتند از:

1) حرکات طرف مقابل را کاملاً زیر نظر داشته باشیم

2) سرتان را به منظور تایید تکان دهید

3) به دستان توجه کنید

4) حرکات پا

5) ریلکس بودن بدن

6) لبخند فراموش نشود

7) گارد باز بگیرید

8) شکیبنا باشیم

9) تماس چشمی خود را حفظ کنیم

10) عصبانانی نباشیم



* نشانه های احتیاط کاری :

- دست به سینه بودن
- دست های مشت شده
- پاهای روی هم افتاده
- اشاره کردن با انگشت سبابه

* نشانه های فکر کردن / تجزیه و تحلیل :

- ژست های مختلف دست روی صورت
- نوازش چانه
- برداشتن و پاک کردن عینک
- خاراندن سر
- از بالای عینک نگاه کردن
- از سر میز بلند شدن و قدم زدن

* نشانه های اطمینان:

- کمر به صورت راست شده و عمودی
- دست ها در جیب های کت با شست های بیرون آمده از آن ها

* نشانه های نا آرامی و عصبی بودن :

- صاف کردن گلو

- نیش گون گرفتن پوست

- پوشاندن دهان با دست ها هنگام صحبت کردن

- آه کشیدن

- بازی کردن با وسایل داخل جیب

* نشانه های شک داشتن :

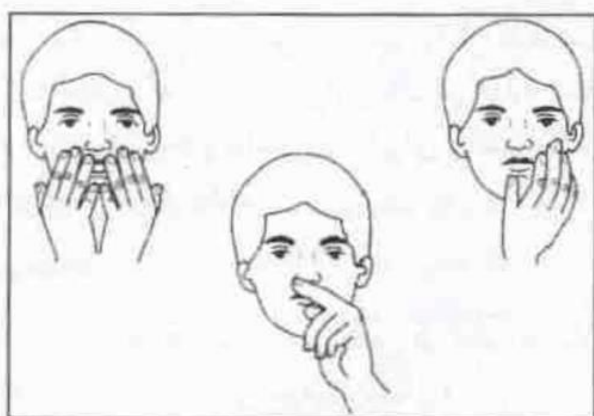
- نگاه نکردن به طرف مقابل

- یکوری نگاه کردن

- بستن دکمه های کت

- دست به سینه شدن

مالیدن چشم ها



- حرکات مربوط به دروغ گفتن

حرکات و علایم دست:

نگاه به ساعت ، جمع کردن وسایل روی میز، بلند شدن از پشت میز: بلندشو برو کاردارم

خاراندن سر توسط انگشتان: دروغ، کلک

مالیدن دست به هم: اشتیاق، خوشحالی

ضربه زدن ، ضرب گرفتن: بی صبری و بی تابی

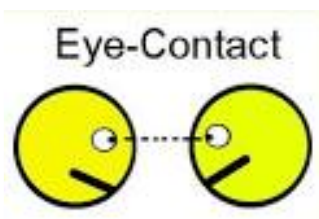
دست به صورت انگشت به شقیقه : ارزیابی

دست روی دهان و بینی : دروغ گفتن - مخفی کردن یک فکر

خمیازه، مالیدن چشم ، کشیدن گوش، : بی میلی به دیدن و شنیدن

دست به سینه : انتقاد، گوش دادن مطیعانه، اعتماد به نفس، دفاع

تماس چشمی :



انبساط مردمک می تواند نشانه علاقه باشد و انقباض آن علامت عصبانیت.

عدم تماس چشمی = پنهان کردن یک موضوع

بستن چشم بر کسی = عصبانیت-دلسردی

ازخیره شدن به فرد مقابل بپرهیزید

گره کردن ابروها = خشم - ناراحتی و درد

بالا بردن ابروها = تعجب - دریافت

تکان دادن سر رو به پایین = تأیید - تسلیم

تکان دادن سر رو به اطراف = مخالفت - تأسف

تکان دادن سر رو به بالا = انکار و عدم پذیرش

ژست ها



بالا انداختن شانه ها = نفهمیدن موضوع - رفع مسئولیت

مالیدن چانه = ارزیابی

انگشت روی شقیقه = تفکر و تأمل

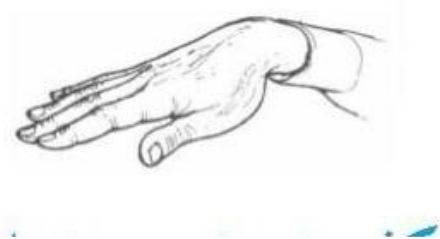
دست به کمر = مقابله

دست به چانه = اشتیاق

کف دست



کف دست رو به



کف دست رو به بالا

ژستی است غیر تهدید آمیز و تسلیم جویانه، یادآور حالت دست های گدایی که در خیابان تقاضای کمک می کند. وقتی با کف دست رو بالا از کسی بخواهید تا چیزی را جابه جا کند، احساس نمی کند زیر فشار است و خواست شما را حمل بر تهدید و سلطه نمی داند.

کف دست رو به پایین

با چرخیدن کف دست به سوی زمین، اقتدار و سلطه را القا می کند. وقتی با این حرکت چیزی گفته می شود فرد حس می کند که دستوری به او داده شده و ممکن است نسبت به شما احساس خوبی نداشته باشد و از شما نافرمانی بکند. البته بسته به نوع رابطه و مقام شما در محل کار دارد مثلا اگر شما مدیر و سرپرست

{ناهید خوشنویس}

{به نام تعالی}

{اصول و فنون مذاکره}

شرکتی هستید این نشانه از دست ها می تواند کمک شما باشد ولی اگر شخص مقابل شما موقعیتی برابر داشته باشد، این احتمال می رود که با تقاضایی که به صورت کف دست رو به پایین صادر شده مخالفت و در مقابل آن مقاومت کند، اگر درخواست همراه با کف دست رو به بالا بیاید احتمال همراهی و پذیرش آن بیشتر می گردد. اگر آن فرد زیر دست شما باشد کف دست رو پایین قابل قبول است زیرا در مقامی هستید که این اجازه را به شما می دهد.

سلام نازی های آلمانی به صورتی داده می شد که کف دست مستقیماً رو به زمین بود و نماد قدرت و استبداد در حکومت رایش سوم محسوب می شد. اگر آدولف هیتلر این سلام را با کف دست رو به بالا می داد، هیچ کس او را جدی نمی گرفت و به او می خندیدند.



انواع دست دادن و معانی پنهان

مردم با دست دادن به همدیگر، سلام و ابراز خوش وقتی می کنند. این حرکت بسیار پر معنی تر از گرفتن دست هم دیگر است. در این حرکت ارتباط بین دو دست و نحوه ی فشردن آن ها بسیار مهم است. دراز کردن دست برای ایجاد ارتباط بین دو دست می تواند نشانه ای برای برقراری رابطه ای صادقانه و بدون رودربایستی باشد و حرکت متقابل شما نشانی از بی ریایی و ارتباطی به دور از هرگونه تهدید می باشد.



(1) دست دادن در حالت سلطه

(2) دست دادن در حالت تسلیم

(2) هنگام دست دادن یکی از حالت زیر تلویحاً القا می شود : سلطه

، تسلیم یا برابری .

(3) اگر هنگامی که برای دست دادن دست دراز می کنید کف دست

تان رو به بالا باشد ، علامت .

(4) تسلیم است .

(5) حالت سلطه وقتی است که هنگام دست دادن ، کف دست شما نسبت به کف دست طرف

مقابل . رو به پایین باشد

(3) دست دادن در حالت برابری

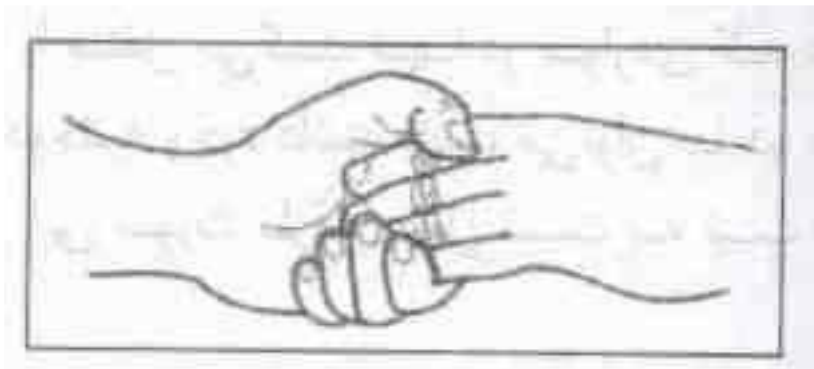
دو نفر آدم سلطه طلب که هر دو دل شان می خواهد طرف مقابل را مطیع ببینند ، وقتی با هم

دست می دهند ، دست هاشان در یک جهت قفل می شود



4) دست دادن با سرانگشتان

در دست دادن با سرانگشتان ، شخص سهواً سرانگشتان طرف مقابل را در دست می گیرد و این نشان می دهد که او علی رغم اشتیاق ظاهری اش اعتماد به نفس ندارد . این شیوه دست دادن همچنین به منظور نگه داشتن طرف مقابل در یک فاصله مشخص هم به کار می رود.

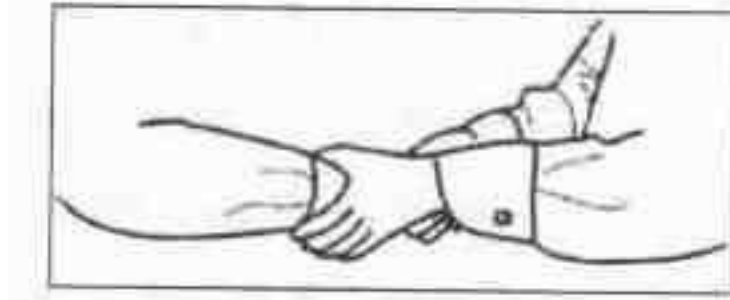


5) نگه داشتن مچ در دست

دست دادن با هر دو دست ؛ اگر دست چپ میچ ، آرنج ، بازو یا حتی شانه طرف مقابل را بگیرد ،

بیشتر از انگشتان احساسات را منتقل می کند . یعنی دست چپ دست دهنده هر قدر بالاتر برود ،

نشانه آن است که احساسات عمیق تری را منتقل می کند .



6) گرفتن شانه

موقعی می توانید میچ یا بازوی طرف مقابل را با دست چپ بگیرید ، که او دوست یا خویشاوندتان .

باشد و شما به راحتی بتوانید به حریم صمیمیت او نفوذ کنید .

گرفتن بخش بالایی بازو و شانه طرف مقابل ،

نشان دهنده ورود دست دهنده به قلمرو نزدیکی و .

صمیمیت طرف مقابل است و ممکن است منجر به تماس بدنی شود

7) دستن دادن با دستکش



- دست دادن با دستي مثل ماهي مرده
حالتي غير جذاب براي
خوشامدگويي است . دست هاي
● سرد
- و مرطوب و بدون احساس که لمس
آنها مثل لمس يك ماهي مرده است
به کسانی مربوط مي
شود که شخصيتي ضعيف دارند و
با چنین دست دادني ته مانده
محبوبيتشان را هم از دست ميدهند

8) از مچ گرفتن دست طرف مقابل

راه ديگر برای تفوق يافتن نسبت به طرف مقابل آن است که دست او را از مچش بگيرد و آن
وقت تکان بدهيد . زیرا در آن صورت دست شما ، که در وضعيت رو به پايين قرار دارد ، روی
دست او در موضع برتر قرار می گيرد . البته اين حرکت بايد خردمندانه و با احتياط انجام شود

9) دست دادن با دو دست :



اين حالت نشان دهنده ی احساس همدردی و تشکر خالصانه از شخص مقابل است. در اين حالت شما با
استفاده از دو دست خود به شخص نشان می دهيد که اسلحه ای در دست نداريد.

***تکان دادن و کشیدن**

این نوع دست دادن یک بازی قدرت است، چرا که شخص دست شما را می گیرد و به خود نزدیک می کند و شما را به قلمروی خود (حریم شخصی) وارد می کند. سه علت برای این کار وجود دارد:

اول آنکه شخص احساس ناامنی می کند و نیاز دارد که شما در قلمروی وی باشید تا احساس امنیت کند.

دوم آنکه فرد دارای فرهنگی است که به فضای شخصی کمتری نیاز دارد. در نهایت هدف از این نوع دست دادن این است که فرد کنترل را در دست بگیرد و شما را از تعادل خارج کند.

. یک دست دادن مناسب باید ۳ تا ۶ ثانیه طول بکشد و دست هر دو نفر به صورت عمودی قرار بگیرد، شصت ها بالای دست دیگری قفل شود و انگشتان محکم گرفته شوند.

همچنین بهتر است دست فرد را به اندازه ای که دستتان را فشار می دهد، فشار دهید

چگونه دست دادن یک قدرت طلب را خنثی کنیم؟**روش اول:**

با پای چپ یک قدم به جلو بردارید زمانی که با یک فرد سلطه طلب دست می دهید، نه تنها برگرداندن کف دست او به حالت تسلیم مشکل است بلکه انجام این عمل، از او پنهان نیست.

در این موارد می توانید از روش ساده ای برای خنثی کردن آن دست سلطه جویانه، استفاده کنید که

نه تنها کنترل شرایط را به نفع شما بر میگرداند بلکه با ورود به حریم شخصی وی، باعث وحشت و

عقب نشینی او می شوید.

برای مهارت در این روش بایستی تمرین کنید تا به هنگام دست دادن با فرد دیگر، با پای چپ یک قدم به جلو بردارید سپس پای راست را پیش بگذارید و جلوی او به سمت چپ حرکت کرده و وارد حریم خصوصی او شوید. با استفاده از این روش می توانید دست او را خنثی کرده و با ورود به حریم خصوصی او، کنترل شرایط را به نفع خود بر گردانید.

. دونالد ترامپ رئیس جمهور آمریکا است. او با تمام طرفندهای دست دادن آمرانه و برتری طلب آشناست و به وضوح در اکثر دست دادن های وی میتوانید این موضوع را مشاهده کنید. در عکس بالامشاهده میکنید ترامپ هنگام دست دادن با رئیس جمهور فرانسه، با تکنیک جلو آوردن پای چپ و کشیدن دست ها به سمت بدن خود، کنترل دست ها را در اختیار گرفته است.

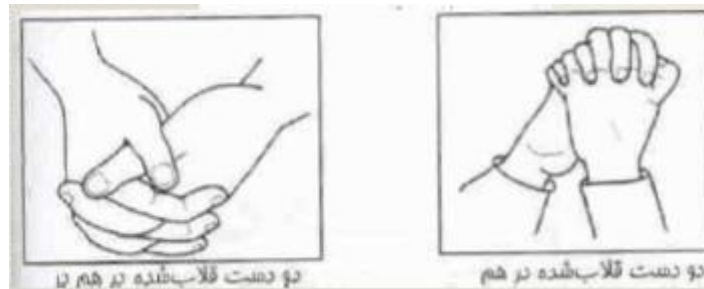


روش دوم: ضربه زدن به دست

زمانی که فردی اهل رییس بازی و سلطه طلبی است در برابر او کف دست خود را در حالت بالا قرار دهید و سپس با دست چپ چند ضربه به دست راست او بزنید. این فن قدرت را از او به شما منتقل می کند و ساده ترین راه حل مساله . حرکات دست



دو دست قلاب شده در هم



دو دست قلاب شده در هم معمولاً نشان دهنده آشفتگی ، عداوت و پنهان نگه داشتن برخوردی

منفی است . دو دست قلاب شده در هم سه حالت دارد :

دو دست قلاب شده در هم در مقابل صورت ،

دو دست قلاب شده در هم روی میز یا روی زانو

و دو دست قلاب شده در هم در

وضعیت بالا نگه داشته

وقتی کسی در پشت سر بالای میچ یک دست را محکم با دست دیگر می گیرد ، تلویحاً به معنای [؟]

آن است که بسیار آشفته است و سعی می کند آشفتگی اش را کنترل کند . گویی با گرفتن دست

دیگر سعی دارد مانع ضربه زدن آن شود

حالت گرفتن دست از بالای میچ

وقتی کسی در پشت سر بالای میچ یک دست را محکم با دست دیگر می گیرد ، تلویحاً به معنای .

آن است که بسیار آشفته است و سعی می کند آشفتگی اش را کنترل کند . گویی با گرفتن دست

دیگر سعی دارد مانع ضربه زدن آن شود

تکیه دادن دست به جیب پشت ، با شصت بیرون آمده

شصت ها گاه برای

• مخفی نگه داشتن خصوصیت سلطه جویی فرد ، به حالت پنهانی و محرمانه از

جیب پشت بیرون می زنند

تکیه دادن دست به جیب پشت ، با شصت بیرون آمده

شصت ها گاه برای

• مخفی نگه داشتن خصوصیت سلطه جویی فرد ، به حالت پنهانی و محرمانه از

جیب پشت بیرون می زنند

زن سلطه جو

بسیاری از زنانی که حالت پرخاشگری و سلطه جویی دارند و می خواهند حالات و سکنات

مردانه به خود بگیرند ، دست شان را به حالت تکیه دادن در جیب شلوارشان می کنند و شصت

را بیرونی گذارند



لمس کردن بینی

ممکن است علت به وجود آمدن این حالت این باشد که شخص در واکنش نسبت به یک فکر .
منفی ، ناخواسته دستش را به طرف دهان بالا می برد ، اما در آخرین لحظه ، نظرش تغییر می کند
و انگشت ها را به زیر بینی می برد .

این حالت هم مثل حالت پوشاندن دهان هم برای مخفی نگه داشتن فریبکاری گوینده و هم برای .
ابراز سوء ظن شنونده نسبت به صحت گفتار گوینده به کار می رود



پوشاندن دهان

چنین حالتی

هنگام صحبت کردن شخص دیگر ،

نشان دهنده تردید نسبت به

درستی حرف های آن شخص است



مالش چشم

آدم ها وقتی دروغ می گویند سخت چشم شان را می مالند . اگر دروغ خیلی بزرگ باشد ، معمولاً .

جای دیگری مثل زمین را نگاه می کنند

خارانندن گردن

این حالت شامل خارانندن گردن یا ناحیه زیر گوش با انگشت اشاره است . این حالت نشانه عدم اطمینان . یا تردید است و معمولاً هنگامی به کار می رود که شخص میخواهد بگوید موافق نیستم »



کشیدن یقه

وقتی کسی دروغ می گوید و نگران است که مچش باز شود یقه اش را می کشد

وقتی کسی تحت فشار است ، همه انگشتانش را یکجا به دهان می گذارد . گاهی هم شخص برای رهایی از تنش ناخودآگاه چیزهایی مثل قلم ، مداد ، سیگار و غیره را به دهان می گذارد .

وضعیت آمریکایی

سبک آمریکایی حالت پای قفل شده به صورتی است که عدد 4 لاتین تشکیل دهد . این حالت

نمایانگر حالت جدلی یا رقابتی است



وضعیت زنانه قوزک پای قفل شده



قوزک پای قفل شده هم نمایانگر حالت منفی و تدافعی است .

مردان وقتی به حالت قوزک پای قفل

شده می نشینند ، معمولا دست ها را مشت شده روی زانوها می گذارند ، یا دسته صندلی را می گیرند . این حالت در ایشان نشان دهنده وضعیت تدافعی یا منفی است ، یا نشان می دهد احساساتی را در خود کنترل می کنند

قفل پا در وضعیت ایستاده



این حالت اختصاصا در زنانی برجسته است که خجالتی و کمرو هستند .

قفل پا در وضعیت نشسته



وقتی زنی در حالت تدافعی یک پا را دور پای دیگر قفل می کند ، نشان می دهد که مایل است در لاک خودش باشد

شخص متقلب و نادرست ، معمولا نمی تواند مدت طولانی در چشم شخص مخاطبش نگاه کند .
کسی که نسبت به شما حالت خصمانه دارد و مایل است که با شما چالشی غیر کلامی داشته باشد ،
چشمانش را ریز می کند و می تواند مدتی طولانی نگاه شما را به سوی خودش نگهدارد ،

حالت چشم بستن

این حالت شامل بستن چشم ها به مدت چند لحظه است ، گویی که فرد برای یک لحظه شما را از
ذهنش بیرون کند .

وقتی کسی از شما خسته ، یا نسبت به شما بیعلاقه شود ، یا به طریقی خود را نسبت به شما برتر ،
احساس کند ، به وسیله بستن پلک ها و بسته نگه داشتن آنها برای چند لحظه ، شما را از چشم دور
می کند

صندلی را میان دو پا قرار دادن



وقتی کسی زیر حملات کلامی یا جسمانی قرار داشته باشد ، به طور طبیعی صندلی را میان دو پا قرار می
دهد ، زیرا پشتی صندلی مانند سپری برای بدنش عمل می کند

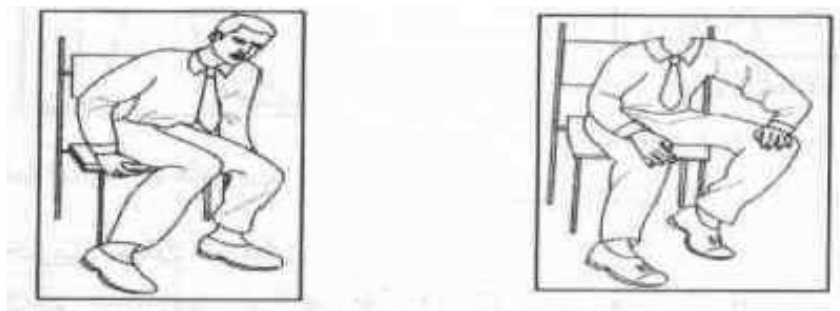
این حالت را در مقابل همتایان شان به خود می گیرند ، که کاردانی خودشان را اثبات کنند . همچنین کسی که در زمینه خاصی ادعا دارد ، از این حالت استفاده می کند .



آماده ختم گفتگو

آماده ختم رویارویی

کسی هم که مایل است به یک گفتگو یا رویا رویی خاتمه دهد ، در حالت نشسته دست روی زانو میگذارد یا دست ها را روی دو لبه صندلی می گذارد و تنه را به جلو مایل می کند





حالت از چشم برداشتن و تمیز کردن عینک حالت از چشم برداشتن و تمیز کردن عینک هم برای وقت تلف کردن به کار می رود .

حالت از چشم برداشتن و تمیز کردن عینک هم برای وقت تلف کردن به کار می رود .

نگاه کردن از بالای عینک نگاه کردن از بالای عینک به جای برداشتن آن ، اشتباهی است که تاوان سنگینی دارد ، زیرا فرد .



مخاطب لاجرم نسبت به این حرکت با نگرشی منفی واکنش نشان خواهد داد .

سیگار کشیدن

شخص سیگاری معمولاً اضطرابش را پشت سیگار پنهان می کند . کسانی که پیپ می کشند ، معمولاً برای تخلیه تنش شان در هنگام مصاحبه فروش اضطراب ، خود را سرگرم تمیز کردن و روشن کردن پیپ ، فشرده کردن توتون ، پر کردن پیپ و بسته بندی کردن آن نشان می دهند . آنها میل دارند از تصمیم گیری طفره بروند و این کار رابا رفتاری محجوبانه و قابل قبول اجتماع انجام می دهند



گرایش مثبت

گرایش منفی

کسی که احساس مثبتی دارد ، اعتماد به نفس دارد و از خودش مطمئن است ، عموماً دود .

سیگارش را رو به بالا بیرون می دهد .

در حالی که شخصی که گرایش منفی دارد غالب اوقات

دود سیگار را رو به پایین می دهد

ادعای مالکیت میز



استفاده از بازخورد

بازخورد می تواند انگیزش دهد، یا مانع فرستنده پیام باشد .

بازخورد به ایجاد اعتماد واحترام متقابل کمک کرده وارتباطات را اصلاح می نماید .

بازخورد دادن راهی برای بررسی این است که آیا برداشت شما درست است یاخیر.

بازخورد دادن از یک سو وسیله ای است برای محک زدن شنیده ها و دیده های شما، و از سوی دیگر وسیله

ای است برای کمک به فرد مقابل، تا دریابد آنچه را که احساس شده به درستی انتقال یافته یا خیر

انواع بازخور

بازخور مثبت :

پاسخهای ظاهری شنونده که برای شکل گیری و اصلاح رفتار ارتباطی ،متعاقب گوینده به کار می روند.

مثل حرکات سر و صورت

آن دسته پاسخهایی که جنبه تنبیهی دارد مثل بی توجهی - خمیازه و رفتارهایی از این قبیل

بازخور خنثی:

نشانه بی اعتمادی و ناراحتی از ارتباط است .

انواع روش های مذاکره:

1) مذاکره غیر اصولی

برنده شدن یا معامله به هر ترتیب

رقابتی (برد- باخت)

2) مذاکره اصولی

همکاری (برد - برد)

مذاکره اصولی

استراتژی همکاری

استراتژی همکاری یا تلفیقی، یک سبک مذاکره ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلافهای خود با یکدیگر همکاری می کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافقی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می کند.

استراتژی رقابتی

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

اصول چهارگانه مذاکره اصولی

- 1- اشخاص را از موضوع جدا کنیم.
- 2- روی منافع تمرکز کنیم نه روی مواضع.
- 3- برای تامین منافع متقابل راه‌های مختلفی بیندیشیم.
- 4- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.

مهارت‌های مذاکره

آشنایی با فرهنگ‌ها

انتخاب محل مذاکره

آراستگی ظاهر

رعایت ادب و احترام (حریم‌ها و حرمت‌ها)

برقراری ارتباط موثر

هنر سخنوری

چهره شناسی

زبان بدن

آنچه در شناخت بیشتر مخاطب و ارتباط موثرتر به ما کمک کند ما را یگ گام به موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

محل مذاکره یا زمین فوتبال

انتخاب محل مذاکره

(1) در زمین خویش

(2) در زمین حریف

(3) در زمین ثالث (میزبان کیست؟)

شرایط فیزیکی مکان مذاکره

(1) جلوه = (عدم تمرکز)

(2) نور شدید = (ناآرامی)

(3) حرارت = (کلافگی)

پذیرایی

نوعی لطف و احسان است.

معمولا میزبان تعیین کننده تر از مهمان است.

هدیه

نوعی لطف و احسان است.

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

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

▪ آراستگی ظاهر

جسمانی

استراحت

استحمام

اصلاح سرو صورت

عطر (بوی خوش)

آراستگی مو

▪ پوشش (لباس)

لباس رسمی

لباس غیررسمی

رنگ لباس

همنشینی رنگ لباس ها

آراستگی لباس

رعایت ادب و احترام (حریم ها و حرمت ها)

▪ حریم ها

خصوصی-شخصی-اجتماع - عمومی

ترتیب وقت (وقت شناسی)

ترتیب درآوردن لباس

ترتیب قراردادن اشیا

ترتیب نشستن

ترتیب ایستادن

ترتیب قدم زدن

استعمال دخانیات= تجاوز به حریم دیگران

• حرمت ها

تقدم درسلام

تقدم درکلام

تقدم درمعرفی (کارت ویزیت)

تقدم در ورود و خروج

تقدم در پذیرایی

لزوم آشنایی با روانشناسی

▪ روانشناسی عمومی

➤ انواع شخصیتها از نظر روحی

➤ انواع شخصیتها از نظر حسی

▪ روانشناسی خط و شخصیت

➤ ارتباط خط و شخصیت

➤ ارتباط امضا و شخصیت

(1) اقتدار گرایان (اندازه امضا)

(2) تفویض گرایان

(3) افراد رمانتیک (احساساتی)

(4) افراد پرازورمز

▪ روانشناسی بازرگانی

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



بایدها:

در مذاکره چه باید کرد؟

• آداب و اخلاق:

1. صداقت

2. صبر

3. احترام و ادب

4. آراستگی ظاهری

6. معارفه

• مهارت و تسلط:

1. فن مذاکره اصولی

2. زبان مذاکره

3. زبان بدن

4. روانشناسی

5. تدابیر

6. شگردها ترفندها نیرنگها

7. ارتباط موثرون بیان

نبایدها:

در مذاکره چه نباید کرد؟

اقدام:

1. دروغ نگوییم.

2. همه راستها رانگوییم.

3. حتما نبایداطلاعات خود را افشا کنیم.

4. نباید به همه سوالات جواب دهیم.

5. به جدل و تقابل لفظی نکشیم.

6. مذاکره را به تقابل شخصیتها بدل نکنیم.

7. تحمیل نظرواعتقاد نکنیم.

8. یکدیگر را در تنگنایم.

9. پشت میزریسک نکنیم.

10. باحمله شخصی دشمن نسازیم.

چون:

1. حرمت مذاکره از دست نرود.

2. طرف مقابل مجهز تر نشود. (اضطرار)

3. طرف مقابل مسلط نشود. (راه حل)

4. لزومی ندارد. (بعضی اطلاعات)

5. زمان از دست نرود.

6. وجهه طرفین از دست نرود.

7. عکس العمل منفی ایجاد نکنیم.

8. احساس اجبار نکنند و ما نیز مجبور نشویم.

9. احتمال موفقیت بسیار کم است.

10. طرف را عیبجو و سرسخت نکنیم.

اقدام:

بدون آمادگی قبلی حاضر نشویم.

بدون استراتژی هدف و برنامه نباشیم.

خط کف رارونکنیم.

عصبانی نشویم.

حرفی بدون تخصص و آگاهی نزنیم

هرگز رابطه استاد و شاگردی ایجاد نکنیم.

باحرف زیادی زمان را هدرندهیم.

با زیادی حرف زدن زمان راهدرندهیم.

وقتی گوش نمی دهند حرف نزنیم.

بی قراری از خود نشان ندهیم.

چون:

بدون آمادگی مذاکره خوبی نداریم.

به نتیجه نمی رسیم مارابه نتیجه می رسانند.

آخرین خط لونرود.

کنترل ازدست نرود. بهانه ندهیم.

خود را ضایع نکنیم.

تظاهر به برتری احساس تحمیل می آورد.

حرف نامربوط وقت رامی کشد.

توضیح زیادی وقت رامی کشد.

حرفمان هدر می رود.

احساس میکنند مضطرب هستیم.

نبایدها (3)

با طرف مقابل رفیق نشویم.

بسرعت امتیاز ندهیم.

بدون تعادل امتیازات ادامه ندهیم.

اعتماد به نفس را از دست ندهیم.

حتی المقدور از مترجم استفاده نکنیم.

به زبان غیر مسلط صحبت نکنیم.

فقط به یک نفر خطاب نکنیم.

به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم.

شوخی نکنیم.

پاسخ شوخی راندهیم.

1. بیشتر اوقات سواستفاده می شود.
2. طرف مظنون و گپیچ می شود.
3. نهایتاً به باخت منتهی می شود.
4. آنان نیز به ما نیاز دارند.
5. مترجم اعمال نظرمی کند.
6. باعث سوء تفاهم می شود.
7. موجب بی اعتنایی به دیگران است.
8. موجب اوج گرفتن تقابل شخصی است.
9. نقطه ضعف ندهیم.
10. روی طرف مقابل را باز نکنیم.

نبایدها (4)

اقدام:

1. هیچ سوالی را بی جواب نگذاریم.
2. تانفهمیدیم جواب ندهیم.
3. فقط روی منافع خود فکر نکنیم.
4. خوشحالی زیاد بروز ندهیم.

5. بالغزش طرف اورانکوبیم.
6. کلام را با کلمات منفی شروع نکنیم.
7. بدون ایجاد زمینه روانی طرح موضوع نکنیم.
8. بامسائل تنش زا شروع نکنیم.
9. بخاطر دفاع از متعلقین ملامتشان نکنیم.
10. مسائل انسانی و عاطفی رافراموش نکنیم.

چون:

1. بتوانند بهتر تصمیم بگیرند.
2. تا ایجاد سو تفاهم نشود.
3. بی انصاف جلوه نکنیم.
4. القا نکنیم امتیاز بزرگی گرفته ایم.
5. طرف را عیبجو و مقاوم نکنیم.
6. ذهنیت منفی ایجاد نکنیم.
7. تا موضوعی را نپرووریم نتیجه نمی گیریم.
8. تقابل ایجاد نکنیم.
9. از ایشان نخواهیم که خائن باشند.
10. ادب و احترام موضوعی بین المللی است.

اقدام:

1. وارد مسائل خانوادگی و شخصی نشویم.
2. وارد مسائل سیاسی و مذهبی نشویم.
3. تلفنی مذاکره نکنیم.
4. از بن بست نترسیم.
5. اگر نفهمیدیم از سوال خجالت نکشیم.
6. قول بی اختیار ندهیم.

چون:

1. تجاوز به حریم اشخاص نشود.
2. تقابل ایجاد نکنیم.
3. از بسیاری از امکانات محرومیم.
4. تسلیم ترندها نباشد.
5. بدون درک کامل نمی توان ادامه داد و تصمیم گرفت.
6. بعد از چنبره آن گیر خواهیم افتاد.

چالش های متداول در مذاکره

■ 1) پیشنهادهای دارای مهلت محدود

2) عدم وفاداری به تعهدات

■ 3) مواجهه با استراتژی کالباسی

■ 4) مواجهه با فریب و دروغ

1) پیشنهادهای دارای مهلت محدود

پیشنهادهایی مانند بمب ساعتی که دارای زمان محدودی است و بعد از آن ناپدید می شود

پیشنهادهایی که برای رد یا قبوا آن زمان محدود است

یک پیشنهاد انفجاری مشتمل بر ضرب العجلی بی نهایت سخت به منظور فشار بر طرف مقابل برای موافقت سریع است

در واقع یک پیشنهاد نیست بلکه آخرین پیشنهاد یک مذاکره کننده سرسخت محسوب می شود و رد مذاکره به معنای پایان مذاکره محسوب می شود

2) عدم وفاداری به تعهدات

■ همیشه مسیری رسمی برای عدم انجام تعهدات پیش بینی کنیم، چرا که دیگران از انجام تعهدات سرباز بزنند

3) مواجهه با استراتژی کالباسی

تمام خواسته های خود را طی یک مرحله مطرح نمی کند ، بلکه آنها را به تدریج (مانند برش های کالباس) روی میز مذاکره می گذارد.

در خواست ها اندک اندک و کم ارزش بودن درخواست ، با آنها موافقت می کند

در مواجهه با استراتژی کالباسی ، توصیه می شود از طرف مقابل خود بررسی: آیا این آخرین خواسته ی شماست یا خواسته ی دیگری هم دارید؟

4) مواجهه با فریب و دروغ

هنر مواجهه با دروغ و فریب در جلسات مذاکره، هنری است که هر مذاکره کننده باید داشته باشد

پنج اصل نفوذ

1) اصل شباهت

(هر چه شباهت ها بیشتر = تاثیر پذیریبیشتر)

2) اصل اختیار

▪ (هر چه اختیارات ، مقام ، قدرت و ..بیشتر = بیشتر تحت تاثیر قرار می گیرند)

3) اصل کمیابی

▪ (هرچه کالا و خدمات کم تر = محبوب تر نزد مردم)

4) اصل رفتار متقابل

▪ (انسان ها با دیگران همانگونه برخورد می کنند که دیگران با آنها برخورد می کنند)

5) اصل اثبات اجتماعی

مراجعه به تصمیم گیری و رفتار دیگران در شرایط مشابه

و این نشان می دهد این مسئله برای دیگران نیز رخ داده است

- اعتبار اولیه
- اعتبار ثانوی
- اعتبار نهایی

عوامل تاثیر گذار در میزان اعتبار منبع پیام

- شهرت شخصی به درستکاری
- نیت متقاعد سازی
- بکارگیری مقام
- ظاهر و نحوه معرفی خود
- همراهان
- جذابیت شخصی
- برخورد صمیمانه
- همانندی شناخته شده

چانه زنی

- تعریف چانه زنی:
- جستجو برای کسب منفعت به واسطه یه توافق
- چرا چانه زنی :

- مردم چانه می زنند تا به دست بیاورند و از دست ندهند
- چانه زنی در مقابل پول ، کالا یا خدمات یا ترکیبی از آنهاست
- اغلب یک چانه زنی چیزی را کمتر نیاز دارد یا برایش ارزش کمتری دارد ، ارائه می دهد و در ازای آن چیز دیگری مطالبه می کند که برایش مهمتر یا با ارزش تر است

راه های جایگزین چانه زنی

- 1)نخریدن
- 2)جا دیگر آن را تهیه کردن
- 3)ساختن
- 4)جایگزین کردن
- 5)با زور گرفتن

تاکتیک های چانه زنی

- 1)مقابله به مثل
- 2)سکوت
- 3)نقل قول از طرف ثالث
- 4)بلوف زدن
- 5)اولتیماتوم ه ، تهدیدها و خروج از مذاکره
- 6)درک طرف مقابل
- 7)وقت تنفس

• (8) فروش بیشتر و فروش اقلام دیگر

• (9) کاهش ریسک طرف مقابل

• (10) اداره کردن بن بست

منابع:

1- فنون مذاکره (اصول کاربردها ترندها) - محمد رضا شعبانی

2- تبیین راهبرد ارتقای کیفیت فنون مذاکره - غلامرضا بردبار

3- اصول و فنون مذاکره - راجر فیشر - ویلیام یوری

4 اصول و فنون مذاکره: فاطمه زند