



جزوه درس :

# « اصول و فنون مذاکره »

رشته :

مدیریت بیمه - بیمه اشخاص

استاد :

**جناب آقای افضلی**

رشته تحصیلی: کارشناسی مدیریت بیمه - بیمه اشخاص

نام دانشگاه: علمی کاربردی امور مالیاتی استان قم

تهیه و تنظیم: دانشجو محمد یونس امیدی

نیمسال تحصیلی ۹۴۲

\* تعریف مذاکره : فرآیندی است برای تصمیم گیری توافقی بین افراد یکجمله وابسته و با ترحمی متفاوت که (و یا حداقل) با هر دو دارای اهداف مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند.

نکته : مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترحمی متفاوتی داشته باشند.  
نکته : آنچه که حرکت از وصف در فرآیند تعاملی مذاکره می‌خواهند به آن دست یابند باید در عمل متقابل مشاهده و ملموس باشد.

\* چهار عنصر مهم مذاکره :

- ۱) درجه یکجمله و بستگی طرفین در مذاکره ← با انحصاری بودن درجه وابستگی بیشتر می‌شود ولی اگر طرفین برای مذاکره بیشتر باشند، درجه وابستگی کمتر می‌شود.
- ۲) تعاضل ادراک شده میان آنها
- ۳) تعامل فرصت طلبانه طرفین در مذاکره
- ۴) امکان حصول توافق

\* هدف‌ها و نتایج در مذاکره :

- ۱- هدف‌ها و ماهوی : این هدف‌ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث در مذاکره بازمی‌گردد. مثل ← مبلغ مالی، توافقیانه حقوق و دستمزد، وضعیت چانه زنی جمعی.
- ۲- هدف‌ها و رابطه‌ای : این هدف‌ها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر در مذاکره باهمدلیس پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد.

مانند : توان انجام کاری و نماندن طاق مدیریت در کار کردن اگر بخش با مدیر پس از رفع منازم

\* مشخصه‌های مذاکره اثر بخش :

- ۱- کیفیت : در صورتی مذاکره کیفی است که توافق حاصل شده و برای طرفین رضایت بخش باشد.
- ۲- کارایی : در صورتی مذاکره کارایی که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.
- ۳- توازن : در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند و مانع آن نشود.

\* انواع اسامی فذکره :

۱- فذکره تفریعی (برد- باخت) :

معمولاً این نوع فذکره درباره یک موضوع به نتایجی صورت می پذیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می شود  
لذا این فذکره را فذکره برد- باخت می نامند. این نوع فذکره، اغلب در زمینه مسائل اقتصادی  
و ارزش مورد ادعای طرفین است. (مانند: چانه زنی در مورد قیمت یک کتّه فرش در بازار)

۲- فذکره تلفیقی (برد- برد) :

در این نوع فذکره، فذکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و نتیجه ها را معین و ارزیابی می کنند و با بنا  
انظار بر حیات خود، توافقان به نتیجه مورد پذیرش طرفین مائل می آیند و نتیجه سودی برای حل مسئله  
دارند و از خود انعطاف و اعتماد به نفس نشان می دهند و در جستجوی فکرها و راه های جدیدی هستند.

- نکته - در فذکره تفریعی، قدرت، نفس کلیدکی ایفا می کند؛ زیرا فیران نفوذ فذکره کنندگان را افزایش  
دارد و بر ادراکات طرف مقابل تأثیر مناسب می گذارد.

- نکته - آشنایی و شناخت، بگنج ابزار برای برخورد با فذکره تفریعی است.

- نکته - شریوعه گران به نازمی، فذکره کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی، تسویق می نمایند؛ چرا که در بیشتر  
تقاضی ها، بیش از یک موضوع در میان است و حرکت از طرفین، از روش های متفاوتی برابر موضوع های  
خود که مورد اختلاف هستند، مائل است و دیگر نتایج در دسترس، مقدار معین و ثابت برای تقسیم  
منافع میان طرف ها فذکره می باشد؛ که این موضوع را با وسواس دنبال شود، فذکره تلفیقی را به خطر می اندازد.

- نکته - فذکره تفریعی همان نظر سنتی برد و باخت را در پی دارد و فذکره تلفیقی، راهبرد متری برد- برد  
را طلب می کند.

- نکته - افسون حکم ثابت :

این دیدگاه معمول و ناپسندیده بیشتر افراد در فذکره که آنچه به برای طرف مقابل خوب است  
ولی برای ما حتماً نامناسب است را « افسون حکم ثابت » می نامند.

\* راهبردها مذکوره توزیعی :

۱- خواستگ تمام منافع :

منظور مذکوره گفته ای است که پیشه‌داری افزایش دهد و آنچه خواهد امتیازی بدهد، آن را با ارائه ای تمام دهد.  
 یعنی ترتیب امیدوار است که طرف مقابل را از برای دریاورد.

۱- هنگامی که بافتون ذیل مواجه شوید، بدانید که با چنین مذاکره کننده ای روبرو هستید :

① پیشه‌داری آغازین افزایشی دارد شود.

② امتیازهای جزئی با ارائه دارد شود.

③ برای دادن امتیازهای زیاد، حکمت فساد مضاعف قرار بدهد.

④ طرف مقابل از میزان امتیاز گرفته شده، امتیاع بوزرد.

۲- لغت زفا :

منظور مذاکره کننده ای است که می خواهد از زفا به عنوان اسلحه ای قدرتمند استفاده نماید.

۱- هنگامی که طرف مقابل یکی از فنون ذیل را بکار ببرد، از قبول اجباری موضوع نامطلوب وی امتیاع بوزرد :

① پیشه‌داری فقط برای مدت زمان محدودی، اعتبار داشته باشد.

② طرف مقابل، شما را برای پذیرش موافقت مقرر و بوسیله حکم، حکمت فساد قرار دهد.

③ پیشه‌داری مذاکره کننده یا متوقف نماید.

④ برای حل سریع اختلاف، شما را حکمت فساد قرار دهد.

۳- وعده و وعید :

مذاکره کننده ای که این راهبرد را بکار می برد، امیدوارند که با رفتارهای مثبت آفرین و از روی همدردی، بجای رفتارهای تهدید آفرین، شما را به طرف خود بکشاند.

۱- هنگامی که بافتون ذیل مواجه شوید، نباید از موضع خود دست بردارید :

① طرف مقابل، غیر منطقی یا بد زبان باشد.

② طرف مقابل، از مذاکره عقب نشینی کند.

③ پس از بروز رفتاری غیر منطقی، رفتاری مقبول و از روی همدردی نشان دهند.

۴- آتمام حجت :

این راهبرد، تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است.

۱- هنگامی که طرف مقابل حجت از فنون ذیل را بکار ببرد، باید مواظب باشید که حکمت فساد قرار نگیرد و پیشه‌داری



وی که قبول نماید :

- ① پیشنهاد صرفاً قبول یا رد به شما بدهد .
- ② بیس از حد تلاش کند شما را وادار به قبول درخواستهایش کند .
- ③ به دادن امتیاز به طرف مقابل تمایل نداشته باشد .
- ④ انتظار داشته باشد که همه امتیازها را در مذاکره از شما بدهد .

⊛ گام‌های مذاکره اثر بخش :

۱- آمادگی :

آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود . حین از طرفین باید اطلاعاتی درباره سابقه مذاکره ، رفتار ، تعامل ها و توافقهای پیشین (بویژه در مذاکره میان طرفین و کارندان) ، انتظارات و برصیحات طرف مقابل را بدست آورد و خواننده اعضای گروه را درباره کم و کیف توافق جدید بیاند . طرفین می توانند اطلاعات را از قبای خود بدست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک نماید .  
 ناهفته مانند در مذاکره ، مسائل خاصی وجود دارد که ارتباط ویژه ای با اینها نظر آن دارد . از جمله اینکه شالوده‌هایی برای کسب توافق که تلقین وجود دارد که باعث پیروزی در طرف در مذاکره می شود و مسائل ارتباطی باید بصورت واضح ، تلقین و رعایت گردند تا مذاکره به خوبی انجام پذیرد .

۲- ارزیابی گزینه‌ها :

چنین برداشتی می گردد که شالوده‌های اطلاعاتی ، توافق‌ها قابل ملاحظه ای هستند . مذاکره کنندگان در صورتی که توافق حاصله به نتیجه نرسد ، باید بهترین گزینه خود را شناسایی کنند بدین صورت که طرفین ، منافع شخصی خود را در آن وضعیت شناسایی کرده و از آنها آگاه شوند ؛ همچنین شخص دهند که در آن حالت ، چه چیزی واقعاً برایشان مهم است . از طرف دیگر ، طرفین باید اهمیت نسبی منافع طرف مقابل را شناسایی کنند که این امر دشوار اما ضروری است ؛ بصورتی که مسأله در محیط جدید مذاکره به وقوع می پیوندد که مذاکره با کمک تأثیر خود قرار می دهد برای مثال : یک آنها نظر ناخوشایند در وضعیت نامطلوب موجب قطع ارتباط مستقیم طرفین مذاکره می شود و حتی در صورت برقرار روابط ، خاصه آن آنها نظر می تواند بر روی آنها اثری تأثیر گذار باشد .

۳- شناسایی منافع حریف از طرفین حاضر در مذاکره :

حریف از مذاکره کنندگان می‌تواند به منافع خود (جنبه‌های مختلف شخصی یا سازمانی) در مذاکره برسد. برای مثال منافع مدیریتی می‌تواند شامل شهرت وی، روابط وی با طرف‌های مقابل در مذاکره، هدف‌های سازمانی و یا حتی منافع کارکنان باشد. منافع کارکنان می‌تواند شامل بکسود استandarهای زندگی، رابطه خوب کاری با مدیر یا بکسود اعتبار در مقابل با کارکنان سایر سازمانها باشد.

۴- ایجاد منافع مشترک :

مذاکره کنندگان حرفه‌ای، ضمن اصرار بر اندر شکای طرف مقابل در مذاکره، از بی‌اندیش جلوه دادن امتیازهای گرفته شده و در عین حال، ارزش زیاد قابل شدن برای امتیازهای داده شده اجتناب می‌ورزند. برای مثال، نمایندگانی که با طرف مقابل در سازمان همکاری می‌نمایند، نوعاً به توافق‌هایی با منافع دو جانبه می‌رسند. نظیر کاهش بدکی مقررات کاری و افزایش مشارکت در تیم‌های بکسود کیفیت؛ و در مقابل کارفرما، بر جلوگیری جریان زحمات کارکنان انعطاف بیشتری از خود نشان داده و ضمن اعلام اطلاعات مربوط به هزینه و منفعت سازمان، در ارزی کار بیشتر، از نمایندگانی تقاضای افزایش حقوق معقولانه را توقع دارد.

۵- شناسایی نسبت توقعهای واقعی :

مفهوم زیربنایی مذاکره اصولاً گرا این است که مذاکره بر پایه نیازهای موقعت ایجاد شده استوار باشد. این شناسایی سه زمینه اصلی را پوشش می‌دهد: ۱- تلاش‌ها ۲- اطلاعات ۳- رفتارها  
 جمله برای شناسایی تلاش‌ها، سه نظریه در عین کار برای رسیدن به توافق واقعی وجود دارد که عبارتند از:  
 ۱- مذاکره کردن ضمن اعتماد متقابل به طرف دیگر  
 ۲- تمایل به تبادل اطلاعات  
 ۳- تمایل به پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل

\* غالب‌های تناقضی در چانه زنی :

بافت ذهنی مذاکره کنندگان به شدت بر ماهیت، ارزیابی هزینه‌ها و نتایج مذاکره اثر می‌گذارد. تمرکز ذهنی انسانها در ادراک وضعیت‌های تعارض می‌تواند در سه بُعد تقسیم‌بندی:

- بُعد اول - تمایل به تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان در حفظ رابطه با طرف مقابل بر اساس روابط جاری.
- بُعد دوم - تمایل به فزاین اهمیت مذاکره کنندگان به بخش‌های عاطفی و احساسی
- بُعد سوم - تمایل به فزاین اهمیت مذاکره کنندگان برای به صداقت رساندن منافع طرفین و یا حداقل برد خود و باخت طرف دیگر.

نکته: نوع مرکز زهنی فداکاره گنگان<sup>۶۰</sup> تا مرکز زبانی بر فداکاره دارد.  
 اگر طرفین (عوی)، مرکز زهنی بر کار با همکاری داشته باشند، بنا بر فردی و توانا بستری نسبت به کسانی  
 که مرکز زهنی در بدست آوردن بر فردی دارند، نسبت می کنند. به همین ترتیب، کسانی که بر عملانیت  
 و روابط، مرکز زهنی دارند، نسبت به کسانی که بر کار و عوامل مرکز کرده اند، رضایت خاطر بستری دارند.

- \* تعصب های شناختی:**
- تعصب های شناختی که بر تصمیم گیری ها اثر دارد، بر فداکاره او نیز تاثیر می گذارد.
  - جلوگیری از تعصب و وضعیت در زهن فداکاره کننده (موقفیت افتر یا سلسلت)
  - ماهیت ارزشی بین راه های آغازین
  - تناوب وضعیت
  - و تحلیل فداکاره کننده از توانایی ها خود در عضاوت
  - نیز بر ارزیابی نتیجه ها و سرانجام بیشتر وقت فداکاره اثر دارد.

نکته: یافته های پژوهشی اثر نشان می دهد:  
 فداکاره گنگانی که وضعیت فداکاره را توأم با سلسلت تصور می نمایند، بنا بر همکاری نسبت به کسانی که وضعیت  
 را موفقیت افتر می دانند (بروی آوردن به رهیافتهای فداکاره تلفیقی) بدست می آورند.

- نکته: بین راه های آغازین افراض:
- ۱- فشار زبانی برای دادن امتیاز در طرف مقابل وارد می کنند و به نظرمی رسد، نتیجه به نفع فداکاره کننده ای  
 باشد که چنین موضعی را آغاز نموده است.
  - ۲- ممکن است طرف مقابل را عصبانی کرده و به جای فداکاره با شما به فداکاره با طرف دیگر بریزد.

- نقش تجربی در فداکاره:**
- ۱- گوش شنوا داشته باشد
  - ۲- بیشتر پرسش نماید
  - ۳- بحث ها خود را مستقیم تر به پیش ببرد
  - ۴- کمتری حالت دفاعی به خود بخشد
  - ۵- از بطارتی و از راه های کج افتر اجتناب کند.

نکته - هنگامی که خدایان ماه صیغ امی، نفسی در منافع حریک از طرفین مداره افکند، مداره کنندگان، اغلب منافع صرف مقابل ملو ناریده می لیرند و یا ساره می انظرند.  
 فرد یا گروه باید منافع صرف مقابل را ابتدا ارزیابی کند و آنگاه تصمیم بگیرد به طوری که به نفع خود و سواک خود را به نفع خود مطرح نماید.

۴) راه های ایجاد منافع مشترک مداره کنندگان :

- ۱- به جای در نظر گرفتن نفع شخصی و برنده، می توانند تک تک منافع را بسجده جادگانه بررسی نمایند.
- ۲- در صورتی که رسیدن به نتیجه به شرایط خاصی در طی روند مداره، بستگی دارد، می توانیم به توافق های اقتصادی برسیم.
- ۳- به گونه ای می توانیم توافق کنیم که طرفین مداره در محاصره کار سهیم باشند.
- ۴- به جای رفتارهای مستمر، الگوکی در وضع به مسائل یا اعمال مختلف خود را در طی زمان تغییر دهیم.
- ۵- بکار گرفتن شاخص های تواناگونی مانند سابقه، انسجام شخصی و انصاف.
- ۶- استفاده از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده، در مقیاس زیاد در مداره.

- توافق های آشکار و نهان :

- توافق آشکار - توافق نوشتاری است که تمام اعضا نامات و الزام های طرفین مداره را با سازوکار اجرایی خود در بر دارد.

- توافق نهانی - توافق شفاهی، برای مابقی به شرایط پس بینی نشده و الزام های طرفین با استفاده از ماهیت رابطه شخصی که میان آنان وجود دارد و به تبع آن انعطاف پذیر می باشد.

نکته - در مداره هایی که میا مداره کنندگان بر دو باضی یا مداره کنند بر دو صورت می لیرد، چگونه مداره کنند (روم ضربه پذیر) بسیار زیاد است (در برابر متون) مداره کنند اولی خواهد داشت. توسعه اشکله، صرف مقابل از راهبرد توزیعی استفاده نموده و به راهبرد تلفیقی روی خوش نشان نمی دهد، می تواند مداره کنندگان را به ترک منافع مشترک وادار نماید. لذت از این، مداره کنندگان راهبرد برد-برد، پس از چندین بار تکرار در مواجهه با مداره کنندگان برد-باقی، خود نیز به استفاده از ضمیمه قوی کمال پیدا می کنند.  
 سه انجام از طرفین، تصمیم به استفاده از راهبرد توزیعی بگیرند، در بهترین حالت، فقط به منافع متوجه طرفین منجر می لیرد.

### \* راهبردهای مذاکره :

۱- راهبرد رقابتی : این راهبرد معمولاً در مذاکره تفریعی کاربرد دارد و بر کسب هدف یک طرف و به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل بر اهدافش مبتنی است.  
گروه یا فرد مذاکره کننده ممکن است از نجات کاری، تهدید یا الزامه لوی به عنوان راهی برای نجات دانسته هدفهای خود و کسب هدفهای طرف مقابل استفاده نماید.

### ۲- راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد بین طرفین مذاکره :

این راهبرد، نوعاً با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره، تمایل دارد بر تعصب هدفهای مشترک به طور صریح نیازهای خود را برای دیگری ببیند کرده، رهیافت حل مسئله را پیش می برد و به دنبال راه حل است نه هر دو طرف مذاکره را راضی نماید.

### ۳- راهبرد نرمش در مذاکره :

در این راهبرد، برای اجتناب در تعارض، هدفهای یک طرف مذاکره بر دیگری، معمولاً ارجحیت می یابد و یک طرف مذاکره بجای اینکه به هدفهای خود یا هر دو طرف علاقه مند باشد، فقط هدفهای از پیش تعیین شده خود را دنبال می نماید.

### - تفاوت های سبک های مذاکره :

مذاکره کنندگان می توانند از سبک های گوناگونی به مناسب وضعیت خاص خودتخصیص می دهند، استفاده نمایند، آنان ممکن است از سبک مسلط طلبی و گاهی هم یا سبک همکاری استفاده نمایند.

### نکته - جنبه های تفاوت زمان با بردا در مذاکره :

- زمان در مذاکرات به جزئیات اهمیت بیشتری نسبت به امکانات قابل می شوند و به خوبی امکانات از مسائل گذر نمی کنند.
- ① در نظر گرفتن علائق خود در قالب مسئولیت ها و تعهدات موجود
  - ② نیاز به ایجاد جوئی تعاملی و تبادللی عاطفی، هر چه شناسایی عواطف طرف مقابل در مذاکره
  - ③ انتظار انجام رفتاری از طرف مقابل و عدم تناقض در رفتارهای گذشته، حال و آینده ای افراد
  - ④ استفاده از توانمندسازی بجای اعمال قدرت از طریق تسلط طلبی برای کنترل وضعیت موجود
  - ⑤ تکیه بر رهیافت حل مسئله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق

**\* نقش ارتباطات در مذاکره :**

چرخ از صاحب نظران بر این باورند که مذاکره، فرایند ارتباطات متقابل به منظور دستیابی به تصمیمی مشترک است. یکی از موقعیت‌هایی که اغلب این فرایند از نظر محدودیت از طریق آن به آزمون گذاشته می‌شود، مذاکرات از نوع میان فرهنگی است. در چنین مواردی، طرفین مذاکره باید تلاش‌های ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثر بخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکره موفق صورت دهند. مسائل ارتباطاتی در وضعیت‌های گوناگون سازمانی و با شرکتها، امری متداول است ولی آنچه که بویژه در چنین مذاکره میان فرهنگی، مشکلاتی ایجاد می‌نماید، عبارتند از :

۱- عدم آشنایی :

گاهی مذاکره بدلیل آنکه طرفین، واقعاً برای شناخت یکدیگر، آشنایی ندارند با سلسله مواجهه می‌گردند.

۲- عدم توان :

گاهی عدم توان یا عدم آمادگی طرفین به دانش گویش شناخت برای درک آنچه که طرف مقابل نیاز دارد، عامل اصلی سلسله مذاکره می‌شود.

**نکته :** ویژگی‌های ارتباطات میان طرفین در مذاکره مثبت :

- ۱) هر طرف مذاکره، بارها بر مشخصاتی که مطرح می‌سازد تا از طریق آن، لغت‌ها و خواسته‌ها خود و طرف مقابل، طعناً و توهیناً
- ۲) مذاکره کنندگان به منظور روشن کردن موضع طرف مقابل بصفه‌فقال به سخنان او گوش می‌دهند.
- ۳) هر از چندگاه مذاکره کنندگان خود را در جای طرف مقابل قرار می‌دهند و تلاش می‌کنند که وضعیت را از منظر او ببینند.

**\* شخص سوم - تهیل گر :**

بسیار مذاکرات بطور مستقیم میان طرفین درگیر در مذاکره صورت می‌گیرد، ولی گاهی که طرفین در یک تعارض برده و با همی به بن بست برسند، یک شخص بی طرف مداخله می‌کند که اصطلاحاً این شخص سوم را تهیل گر می‌نامند.

- مهارت‌های تهیل گر :

- ۱) توان تشخیص تعارض
- ۲) مهارت بن بست شکنی و تهیل بحث‌ها در زمان مناسب
- ۳) توان پذیراندن مطالب به طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان بخشی مجدد

**نکته -** تهیل گر در مذاکرات باید نقش حمایتی داشته باشد و اعتماد و پذیرش را به طرفین مذاکره که دچار تعارض شده‌اند، القا نماید.



- وظایف مهم تهیل کردن بیمه کنندگان نفس وکی در قراردات می باشد، عبارتند از:

① حصول اطمینان از انگیزش طرفین:

یعنی حرکت از طرفین فذاکره، باید برای حل تعارض، انگیزه کافی را داشته باشند.

② برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین:

اگر قدرت و موقعیت طرفین برابر نباشد، برقراری اعتماد و حفظ خطوط ارتباطاتی دشوار است.

③ تلاش جهاضند در روبرو شدن طرفین فذاکره:

حرکت مثبت یک طرف حاضر در فذاکره، باید با آمادگی طرف مقابل برای حرکت مشابه جهاضند گردد. گویا هر دو

جهاضند کردن اینظارات مثبت و آمادگی برای پاسخ به آن، می تواند تلاطمهای آتی برای حل اختلافات را تحت تأثیر قرار دهد.

④ تسویق به راستی وجود باز در گفتوها:

اطمینان بخشی مجدد، حمایت و کاهش فحاصرات و بازبولن گفتوها، می تواند در سپرد فذاکره کاملاً مفید باشد.

⑤ حفظ سطح کینه تنیدی:

اگر کینه و تنس بسیار کم باشد، برای تغییر و یافتن راه حل، انگیزه کمی خواهد داشت و اگر کینه و تنس زیاد باشد،

طرفین مهمل است نتوانند، اصلاحات را خوب پردازش نمایند و یا اینکه کینه های خلاق را در فذاکره بیانند.

این حالت ها می تواند سر چشمه قطبی شدن و اتخاذ مواضع خشک و غیر منوعف باشد.

- فن گفتگوی میان گروهی:

تهیل کردن بدون ایجاد مجموع رویه ها خاص و برای تبعیت از همه افراد حاضر در فذاکره، در راستای کمک به

سپرد فذاکره می گویند، ولی گاهی وجود رهیافت سازنده یافته برای اطمینان از آنکه، در همه بحث ها بطور کافی،

تمرکز و نظارت انجام تلفظیه است، مهمل است فذاکره را دچار مشکل نماید. در اینصورت تهیل کردن،

تلاش مضاعفی را در جهت حل اختلاف و سپرد فذاکره به سمت نیاج مطلوب انجام می دهد. همچنین تهیل کردن،

طرفین را وادار می کند تا موضوعهای متروک در فذاکره را شناسایی کرده، مواضع بعدی برای حل مسئله را برنامه ریزی کنند.

نکته - فن گفتگوی میان گروهی، مانند سایر روشها فذاکره، حل موقعیت اکثر تعارض را تضمین نمی کند، ولی برای

حل برای طرفین تعارض فراهم می کند تا به کمک آن، اختلافات آن را حل نمایند.



\*) چهار نفس اساسی تهیل کرد در هر فذائره :

۱) نفس میاجبی :

میاجبی، شخص سوّم بطرفی است که راه حل مورد فذائره را با استفاده از استدلال و تسووف، تهیل می کند و راه حل ها جایزین ملائمت نهاد می کند.

- از میاجبی در فذائرات به عنوان نیروی کار بصرگ کرده استفاده می شود.

- اگر جنبی طینه فذائراتی که از طرف میاجبی حل و فصل می شوند، بلونته ای است که شرح توافق تقریباً ۶۰٪ و رضایت حاصل فذائره کننده ها حدود ۷۵٪ می باشد، ولی در حقیقت، وضعیت فذائره، ریزه موقعیت میاجبی است.

- هنگامی میاجبی بصرگ نماید دارد که سطح تعارض طرفین فذائره، متوسط باشد.

- ادراکات میاجبی نیز اهمیت ویژه ای در فذائرات دارد. میاجبی بصرگ و دارای رفتار غیر آمرانه می تواند در فذائره اثر گذار باشد.

۲) نفس حکم :

حکم، شخص سوّمی است که اختیار تحیل توافق بر طرفین را دارد. حکمت می تواند داوطلبی (نیابه درخواست) یا اجباری (تحلیلی) بر طرفین مبارزه، بر اساس قانون یا مکرر داد باشد. اختیار حکم، مطابق قواعد تعیین شده، بواسیله فذائره کنندگان تعیین می شود، نیایران اختیار حکم برای فذائره، متفر است.

برای مثال، اختیار حکم مهلت است :- به انتخاب یکی از آخرین پیشنهادها طرفین، محدود شود

- وی، توافق نامه ای غیر الزامی پیشنهاد دهد

- طرفین حق انتخاب داشته باشند و او هم قضاوت خود را ارائه دهد.

۳) نفس صلح رهنده :

صلح رهنده، شخص سوّم مورد اعتمادی است که ارتباطات غیر رسمی میان فذائره کنندگان برقرار می نماید. صلح در منازعات خانوادگی، اجتماعی و... بصرگ کرده مورد استفاده قرار می گیرد.

۴) نفس مشاور :

مشاور، شخص سوّم ماهر و عاقلی است که می تواند حل مسئله را از طریق ارتباطات و تحلیل و به مدد دانش خود در زمینه مدیریت تعارض، تهیل نماید. نفس مشاور برخلاف نفس های بیسن، فقط حل اختلاف میان طرفین مبارزه نیست، بلکه نفس وی، بچود روابط میان طرفین تعارض به گونه ای است که آنان خود با هم به توافق برسند.

نکته - زت عمده حکمت نسبت به مباحی لری در این است که حکمت معموله به یک توافق منجر می شود و هر قدر حکم قدرتمندتر ظاهر شود، احتمال آنکه یکی از طرفین فداکاره احساس شکست کند کمتر است، هر  
 اگر یکی از طرفین منازعه، احساس کند که بصورتی بی سابقه شکست خورده است، احتمال تقصیر حکم بلا با  
 رغبت نخواهد پذیرفت، از این رو ممکن است بعدها، تعارض در فداکاره مجدداً پدیدار شود.

نکته - مقایسه امر خیرین مباح صلح رهنده با مباحی دشوار است؛ زیرا این دو نفس در اصل زیاری با هم دارند.  
 در عمل، نفس صلح رهنده (که نوعاً صرف فکر فرسخ در مسیر ارتباطی میان فداکاره و کنتان نمی باشد، بلکه  
 آنان، واقعیت مابقی کرده، بی آه و لاله تعبیر و تفسیر و طرحی را برای رسیدن به توافق تسویه می نمایند.

نکته - مشاور به جای ارائه راه حل ها خاص، می گویند شناخت از یکدیگر و کار با طرف مقابل را به طرفین تعارض  
 یاد بدهد؛ بنابراین، این رهیافت، به فداکاره دیدی بلند مدت دارد و به ایجاد ادراکات جدید و نگرش ها مثبت  
 میان طرفین منازعه می پردازد.

(\*) اخلاق در فداکاره :

از آنجایی که در هر فداکاره، افراد با برخی متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارها اخلاقی مطرح می شود.

۱- انگیزه ها رفتارها غیر اخلاقی :

۱- انگیزه سود : یعنی حرکت از طرفین به کسب امتیاز بیشتر تا آنجا که دست یابند .

۲- حس رقابت : یعنی طرفین فداکاره، بر این باور باشند که منابع کافی برای برآورده شدن نیازها طرفین وجود ندارد .

۳- عدالت خواهی : یعنی جستجوی نتایج عادلانه، آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود .

نکته - هنگامی که فداکاره کشنده، مرتکب رفتار غیر اخلاقی می شود، اغلب تلاش می نماید رفتار خود را توجیه نماید .  
 منافع کوتاه مدت حاصل از دلیل تراشی ها پس از عمل با تبعات منفی بلند مدت همراه است . به عبارت دیگر  
 وی در فداکاره بعدی، نمی تواند از این طریق به خواسته هایش برسد .

نکته - کسی که مرتکب رفتار غیر اخلاقی می شود، باید منتظر انتقام خوبی نارضایان نیز باشد؛ لذت آن است، کسی که یک بار  
 مرتکب رفتار غیر اخلاقی شود، ممکن است دوباره به راهم چنین رفتارهایی گرفتار شود و در موقعیت های عادی  
 نیز، مرتکب رفتار غیر اخلاقی شود .

**\* انواع روشها فداکره :**

- ۱- فداکره غیر اصولی      ۲- فداکره اصولی      ۳- بریده شدن یا معامله به هر ترتیب ممکن  
 ۴- فداکره برد - برد      ۵- فداکره برد - باخت      ۶- فداکره باخت - باخت

- فداکره غیر اصولی، شامل موارد زیر می شود :

- ① اصدار و گاهی التماس در فداکره
- ② عدم طرح هرگونه درخواست در فداکره
- ③ خواسته های فزاینده
- ④ امتناع از فداکره

- فداکره اصولی: برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق بر اساس راه صواب و راهکارهایی است که بر معیارها و معیارهای قابل قبول استوار بوده و منافع طرفین را منصفانه تأمین می نماید.

- اصول چهارگانه فداکره اصولی :

- ① جدا کردن اشخاص از موضوع فداکره
- ② تمرکز بر روی منافع نه روی مواضع
- ③ اندیشیدن راههای مختلف برای تأمین منافع متقابل
- ④ اصدار بر استفاده از معیارها و معیارهای خود در فداکره

**\* آشنایی با فرهنگ ها :**

مفاهیم ذیل در فرهنگ های مختلف، معانی خاص به خود، را دارند. به اینجای حکایات وقت نماید :  
 به عنوان مثال، «سیر» نماد کجاست بودن است، «بلند» نشانه دهنده درنده خو بودن است.  
 «گربه» نماد نمک شناس بودن است و «اسب» نماد نجابت در بسیاری از فرهنگ ها می باشد.

- ویژگی های بازر طرف های خارجی حاضر در فداکره :

- ۱- حسنی ها؛ معمولاً در فداکره خود، با مبرصم حاضر می شوند. پروکراتیک عمل می کنند و وقت زیادی در فداکره می کنند.
- ۲- آلمانی ها؛ معمولاً در فداکره طاعلاً منصفی هستند.
- ۳- ژاپنی ها؛ طاعلاً بیانی کار و اهل قریب هستند.
- ۴- آمریکایی ها؛ طاعلاً سیستماتیک عمل کرده و از موضع قدرت به قضایا نگاه می کنند.

- ۵- شانه‌ها؛ بصورت تپمی و سازگاری شده با تخصص‌ها مختلف در مذاکرات حاضر می‌شوند و در مابقی مذاکرات صورت کلیه ای ملو با امضاء بصورت رونوشت همه اطلاع مدیر خوش از روند موقوفیت یا تسلیت مذاکرات تکمیل کرده و برای وی ارسال می‌نمایند.
- ۶- آرایش‌ها؛ معمولاً پیش‌نهادات غیر متعارف و نهمانی دارند. در مذاکرات با آنها باید بی‌سیم رفت کرده و مراقب اعمال کتبی خود باشیم.
- ۷- فرانسوی‌ها؛ در مذاکرات معمولاً نرمش ندارند و کتوهای مثل مارا در حال توسعه می‌دانند.
- ۸- قتلان‌ها؛ در مذاکرات خود کاملاً راحت اند و بر راحتی مذاکره و معامله می‌نمایند.
- ۹- سوئدی‌ها و سوئیس‌ها؛ کاملاً منظم و خوش قول هستند.
- ۱۰- هلندی‌ها؛ در مذاکرات حرفه‌ای ترین افراد می‌باشند.

(\*) آراستگی ظاهر (برای شرکت در مذاکره) :  
ظاهر در برگیرنده، آراستگی جسمانی و پوشش (لباس) می‌باشد. منظور از آراستگی، خوش بو، ملبس و منظم بودن است و منظور از نوع پوشش، تعریف لباس کار با توجه به نوع کار و رسمی و غیر رسمی بودن کار است.

نکته - منظور از حفظ حریم و رعایت ادب و احترام در مذاکره، این می‌باشد که :

۱- نباید به حریم خصوصی افراد، همچنین حریم شخصی، اجتماعی و عمومی افراد ورود نماییم.

۲- در صحبت وقت شناسی، نوع نشستن یا ایستادن و یا حتی قدم زدن، حرف‌ها لازم را حفظ نماییم.

۳- سعی کنیم برای ورود به جلسه، در سلام کردن و دست دادن و معرفی خود به طرف مقابل در مذاکره پیش قدم باشیم.

(\*) برقراری ارتباط موثر :

شامل خوب سوال کردن، خوب شنیدن، گوش سپردن به صحبت‌ها و حواس خود را منحول کار دیگری نکردن، گوینده را خوب نگاه کردن و در نهایت تمرکز بر روی صحبت گوینده؛ می‌باشد.

نکته - خوب سوال کردن، شامل : - طرح سوال بصورت باز و بسته

- طرح سوال بصورت غیر مستقیم

- یادداشت برداری و خلاصه برداری از صحبت‌ها

- به موقع سکوت کردن

است.

**\* آشنایی با هنر شیخ وری :**

- منظور از هنر شیخ وری، برقراری ارتباط برای ترغیب و تسوئیل مخاطب یا مخاطبان می باشد که شامل موارد ذیل است :
- ۱) شیوا شیخ لغت : اولین توانایی لازم برای مذاکره می باشد .
  - ۲) خوش بینی (خون گرمی) و صریح بحث خاص مثل نقل حکایت ، شعر و ضرب المثل جزئی از هنر شیخ وری می باشد .
  - ۳) رعایت نظم افکار و ترتیب در بیان مطالب و اینکه رشته شیخ از دست ما خارج نشود .

**\* آشنایی با زبان بدن : Body Language**

کمی از ارتباط غیر لفظی است که اصطلاحاً آن را Body Language می نامند .

برای برقراری ارتباط ، زبان لفظی حدود ۷٪ نقش دارد ، صوت ( آهنگ ، ریتم ، لحن ) حدود ۳۸٪ نقش دارد و زبان بدن حدود ۵۵٪ از ارتباط را تشکیل می دهد .

**\* حرکات و اشارات :**

مانند حرفی هستند که در کنار بلندتر قرار گرفته و پیامت را می سازند . بیوسگلی حرکات و اشارات در موقعیت های متفاوت جملاتی را می سازند که پیام های مختلفی را منتقل می نمایند . با توجه به نزدیکی روان آدمی با حرکات و اشارات صادره ، و نیمه آگاهانه بودن آن ، زبان بدن ، زبان صدقانه تری برای نشان دادن حالات و رفتار آدمی می باشد .

**\* مبادها در مذاکره :**

منظور از مبادها در مذاکره ، رعایت مواردی همچون موارد ذیل می باشد :

**۱- مسخ کردن :**

منظور از مسخ کردن ، روشن کردن موضوع ، استراتژی ، هدف و برنامه ها و همچنین تهیه چک لیست ها و پرسش های لازم برای مأمول است که ممکن است اتفاق بی افتد ، همچنین پیشنهاد و راه حل هر لازم ، اطلاعات قابل ارائه در مذاکره ، معیارها و موازنه و تقسیم وظایف و اختیارات در مذاکره می باشد .

**۲- تعیین کردن :**

منظور از تعیین کردن ، تعیین شرایط مذاکره ، محل مذاکره ، زمان مذاکره و در نهایت مدت و تعداد دفعات مذاکره می باشد .

**۳- آداب و اخلاق :**

منظور رعایت صداقت ، صبر و حوصله ، احترام و ادب ، آراستگی ظاهر و انصاف در مذاکره می باشد .

**۴- مهارت و تسلط :**

منظور رعایت اصول و فنون مذاکره اصولی ، زبان بدن و تدبیر و ارتباط موثر در مذاکره می باشد .

**\* بنیادها در فذائره :**

- ۱- در فذائره افعال به لغت رومی کنیم ← چون حرف فذائره از دست می رود .
- ۲- همه راست ها را هم در فذائره نمی گوئیم ← چون حرف مقابل را در فذائره مجزئ می نمایم .
- ۳- حتما بناید تمام اطلاعات خود را افسان کنیم ← چون حرف مقابل به ما مسلط می شود .
- ۴- افعال به جمل و مقابل لفظی نمی کنیم ← چون زمان را در فذائره از دست می دهیم .
- ۵- افعال به تکمیل نظر و عقیده نمی کنیم ← چون در حرف مقابل عکس العمل منفی ایجاد می کند .
- ۶- با جمله شخصی در فذائره ، رتبع نمی سازیم ← چون حرف مقابل را در فذائره ، عید چو و شرکت می نماید .
- ۷- بدون اگاهی قبلی افعال به حضور در فذائره نمی کنیم ← چون بدون آگاهی ، فذائره خوبی نخواهیم داشت .
- ۸- بدون استراحتی ، هدف و برنامه ، افعال به فذائره نمی کنیم ← چون نه تنها ما را به نتیجه نمی رساند ، بلکه ما را به آن حدودی که نیز در نظر گرفته ایم همخوان نمی سازد .
- ۹- عصبانی نمی شویم ← چون از دست دادن کنترل باعث می شود که به حرف مقابل اینچ بماند و اینچ بماند .
- ۱۰- هیچ حرفی را بدون تخصص و آگاهی نمی زنیم ← چون بعد از معلوم شدن واقعت در فذائره ضایع می شویم .
- ۱۱- حوض رابطه استاد - شاگردی ایجاد نمی کنیم ← چون به حرف مقابل در فذائره یک نوع احساس برتری و تکمیل نظر دست می دهد .
- ۱۲- با حرف های زیاری و خارج از موضوع ، زمان فذائره را از دست نمی دهیم ← چون حرف های نامربوط وقت را می کسند و باعث می شود که به موضوع اصلی نپردازیم .
- ۱۳- وقتی در فذائره ، حرف ها حاضر به حرف ها ما گوش نمی دهند ، حرف نمی زنیم ← چون حرفمان به هدر می رود .
- ۱۴- بی قراری از خود نشان ندهیم ← چون به شخص انبلا حرفی مقابل احساس کند چیزی صالی وجود دارد ، می خواهد از ما امتیاز بگیرد .
- ۱۵- با حرف مقابل رفیق نشویم ← چون در بی قراری اوقات منجر به سوء استفاده می شود .
- ۱۶- به حرف مقابل به برکت امتیاز ندهیم ← چون حرف مقابل مظلون و بیگ می شود و قدری کند که می تواند امتیازها بی قراری نیز از ما بگیرد .
- ۱۷- بدون تعادل و فکر کافی امتیاز ندهیم ← چون گماننا به باخت ما منتهی می شود .
- ۱۸- اعتماد بنفس خود را از دست ندهیم ← چون حرف مقابل به ما انذاره که ما به او نیاز داریم ، او نیز به ما نیاز دارد و از ما حساب می برد .
- ۱۹- حتی المقدور از مجرم استفاده نکنیم ← چون مجرم اعمال نظر می کند .
- ۲۰- به زبان غیر از زبانی که به آن تسلط داریم فذائره نکنیم و از جملات نامفهوم استفاده نکنیم ← ما باعث سوء تفاهم نشویم .
- ۲۱- الربانیت گروه از افراد فذائره می کنیم ، فقط به نواز آن گروه را مورد خطاب قرار ندهیم ← چون موجب بی اعتنائی به (دیگران) می شود .
- ۲۲- در فذائره شوخی نکنیم ← چون لفظ ضعف به حرف مقابل می دهیم .
- ۲۳- در فذائره با شوخی راهم نمی دهیم ← چون روی حرف مقابل را به خود باز می کنیم .
- ۲۴- با صبری را تحمل کنید ، جواب نمی دهید ← چون باز هم باعث ایجاد سوء تفاهم می شود .
- ۲۵- خوشگویی زیاد از خود بروز نمی دهیم ← چون این الفاظ را به حرف مقابل می دهد که ما از وی امتیاز برتری گرفته ایم .

- ۲۶- طایم را با طایم متقی شروع نمی‌کنیم ← چون زهدیت متقی در طرف مقابل ایجاد می‌نماید .
- ۲۷- وارد مسائل شخصی و خانوادگی نمی‌شویم ← چون تجاوز به حریم خصوصی اشخاص است .
- ۲۸- مسائل انانی و عاطفی را در مذاکره فراموش نمی‌کنیم ← چون ارب و احترام همیشه موضوعی فراتر و در همهٔ فرسودها قابل احترام و موضوعی بیخ‌الهی است .

**\* تدبیر در مذاکره :**

منظور از تدبیر، پرداختن به مذاکره به عنوان یکی از موضوعات اصلی می‌باشد؛ اصولاً یکس قلمی از طرف مقابل گردیده و به آن پرداخته می‌شود، چرا که از دیدم گفته‌اند: « (عزای اول)، به از صلح آخر » و شامل مذاصل زیر می‌شود:

۱- برنامه ریزی

۲- پیش بینی

۳- آمادگی

۴- مطالعه و بررسی و کارشناسی

۵- جمع آوری و ثبت اطلاعات لازم

۶- تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها

**\* سگرد و انواع آن :**

- جملات و طعنان بدیهی یا بدبختی که در مذاکره مورد تعقیب قرار می‌گیرد، سگرد نامیده می‌شوند .
- ۱- توقف و قطع مذاکره (به منظور دادن فرصت به فی‌الجمله یا موقعیت خود را بکفر درک نماید)
  - ۲- ارائه به موقع راه‌های غیر منصفانه

**\* ترفند و انواع آن :**

- ترفند یعنی القا یاورها کاذب، دادن اطلاعات غلط و غلو حقیقت .
- ۱- دادن اختیارات مبهم و مشکوک: مثل گفتن طایلی از قبیل « اوشش با منخ ، بقیش با منخ و ... »
  - ۲- دادن اطلاعات نادرست و ساختگی ، اطلاعات غیر مستند و یا حتی ساختن رقیب کاذب .
  - ۳- مقاصد مشکوک: یعنی طرح سؤالات جهت دار برای رسیدن به نتیجه‌ای خاص می‌باشد .

**\* تیرنگ و انواع آن :**

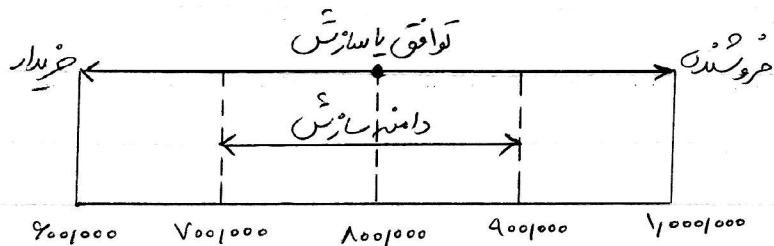
روش تیرنگانه است که با ایجاد چنگ روانی در کجیل موضع غیر منصفانه و یا بیجا بکار می‌رود .  
 انواع آن شامل جملات شخصی از قبیل استهضا ، توهین ، بی‌توجهی و عصبانیت کردن طرف مقابل می‌باشد .



نکته - اگر در فزاینده، حرف فزاینده افراد یا اشخاص را به دورسته از آن خوب یا از آن بد تعبیر کرد، متوجه شود که می خواهد دست به تریک بزند.  
 نکته - نور و گرما می رسد در حین فزاینده، موجب طلانه شدن و سردی و به هم ریختن پراکنده فزاینده می شود.

**\* تناسبی صرف چانه زنی :**

یعنی فاصله ای که طرفین فزاینده در آن فاصله یا بازه می توانند با یکدیگر به توافق برسند، البته پس از تناسبی اهداف مشترک.



**\* ملاحظاتی در تصمیم گیری ها :**

همه ما تجربه هایی در زمینه فزاینده و چانه زنی داریم و شاهد آن بوده ایم که به نیاج مورد نظر در فزاینده نرسیده ایم، چرا که معمولاً ما نمی توانیم فرصت هایی را که در فزاینده پیش می آید ببینیم. معمولاً هفت عامل زیر باعث می شود که ما چانه زنی خود را در فزاینده ببینیم که عبارتند از :

۱- اصرار عزیزان و بچابت در نقد و افراد می گویند ما راضی بودیم از پیش انتخاب کرده اند اما در دهند و در این راه به اقلات نماندند دست می زنند. این نوع بافتاری یا بچابت موجب از بین رفتن مقدار زیادی وقت انرژی و پول می شود. وقت و انرژی مصرف شده از نوع هزینه های استهلاکی است نه نمی توان آنهارا بازیافت.

۲- مجموع برد و باخت : کسانی که فزاینده می کنند معمولاً فرض خود را بر این می گذارند که نفع آنها باید به ضرر ما نیز صرف نظر تمام شود.

**۳- پایداری بولان به موضوع تخفیف و اصرار عزیزان به آن :**

امان به هنگام ورود به صحنه فزاینده بر اساس اطلاعات نادرست، نوعی قضاوت می کند و غالباً اصرار می ورزد که روی حرف خود بایستد. بسیاری از عواملی که مربوط به این موضوع می شوند، مطالبی هستند که در بسیاری از موارد بی معنا می باشند.

۴- تعیین جا خوب : هنگامی که اطلاعات به افراد داده می شود به سختی تحت تاثیر آن اطلاعات قرار می گیرند.

به عنوان مثال اگر برای بستن قرارداد، ساعتی ۱۰۰۰ تومان طبق اطلاعات ما بتوان هزینه نمود، اگر صرف مقابل ۱۲۰۰ تومان بپردازد (هد)، برای ما نفعی ایجاد خواهد نمود.

۵- وجود اطلاعات و همچنین فداکاره به میزان زیادی بر اطلاعات موجود خود تکیه می نمایند و در بسیاری از موارد، به اطلاعات جدید توجه نمی نمایند؛ همچنین امر باعث می شود که فداکاره به خوبی پس نرود.

۶- بسیاری بعد از مرگ دلدار و معمولاً حالتی است که بعد از انجام معامله به اشخاص دست می دهد و بابت اقسوس خوردن آنها را مهیا می سازد. اگر فروشنده بینهاد آنها را نپذیرد و بر موضوع خود پافشاری کند، می گویند: «می خواهد ارزان بفروشد» و اگر بینهاد آنها را نپذیرد، می گویند: «می خواهد پسر ما کلاه بگذارد». بنابراین فرد می گویند در اینگونه موارد با حد ممکن رهنمایی و افسوس خوردن خود را به حداقل برساند؛ مشروط بر اینکه سعی کند همزمان خود را به جای طرف مقابل هم بگذارد.

۷- اعتماد پس از حد و بسیاری از ملسوئله های که در بالا ذکر نمودیم در مجموع باعث می شوند که فرد پس از حد به خود اعتماد نماید و از همتی رو بر نوع قصاصات و مبر انتخابی وی تأثیر مستقیم می گذارد.