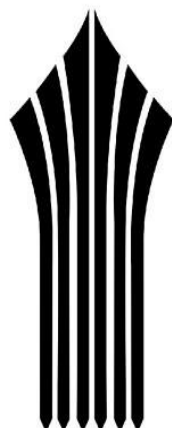


{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }



دانشگاه جامع  
علمی-کاربردی

اصول و فنون مذاکره

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی: تابستان 1403

دانشگاه علمی کاربردی واحد {12}

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



مذاکره چیست؟

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 .

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

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

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

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:**

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

**سطوح تعارض:**

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 وجود داشته باشد.

## روش های حل تعارض



1) اجتناب :

2) هرگاه در مذاکره دعوا اوج می گیرد یکی از طرفین سکوت می کند و بحث را به تعویق می اندازد و به زمانی دیگر موکول می نماید.

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

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

2) همسازی یا پذیرش و تسلیم: یک طرف از حقوق خود می گذرد.

معایب: آن شخص ضرر می کند و به اهدافش نمی رسد.

## { اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مزایا: از نزاع جلوگیری به عمل می آید. آرامش برقرار می شود.

(3) مقابله یا تحمیل: یک طرف مذاکره بر طرف دیگر سلطه پیدا می کند.

(4) مصالحه یا سازش و تفاهم: در مصالحه برد-برد (50-50) می باشد؛ و هر دو طرف بطور مساوی از نتیجه حاصله بهره مند می شوند.

(5) تشریک مساعی یا حل مسئله :

با همدیگر مذاکره می کنیم و مسئله حل می شود.

معایب: خیلی زمان می برد و چون زمان بر است در بیشتر مواقع استفاده نمی شود.

### تعارض سازنده هست یا مخرب؟

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

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

ولی تعارض از دیدگاه جان آکر:

هم می تواند مخرب باشد و هم می تواند 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 می شود.

### حل تعارض از طریق مداخله شخص ثالث:



- 1) تسهیل‌گری
- 2) توافق
- 3) بازنگری همکاران
- 4) فریادرس
- 5) داوری

#### • 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 راه‌کار ارائه نمی‌کند

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

#### • توافق:

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.

## { اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

عیب: مدت زمان طولانی را در بر خواهد داشت.

مزایت: از مشاجره جسمی و هتک حرمتها جلوگیری می‌گردد)

### • 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:

شخصی است که برای سازمان کار می‌کند و بسیار مورد احترام و اعتماد همکاران خود می‌باشد

او به طور محرمانه به شکایات و دلخوری‌های مطروحه گوش داده و سعی می‌کند که برای آن راه حل مناسبی بیابد.

### • داوری:

طرف‌های درگیر در تعارض یا منازعه با گذشت زمان موافقت می‌کنند تا تصمیم یک داور بی طرف

را در جلسه‌ای رسمی نظیر دادگاه با وجود مدارک قابل اصول قانونی اتخاذ می‌شود.. **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



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

1- چند نفر حضور دارند. 2- شناسایی مؤثرترین فرد؛ که در سازمان دهی پیش بینی

می کنیم. (قبل از انجام مذاکره)

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

5) جمع بندی و بستن مذاکره (در حین جلسه)

6) بهبود مستمر: که در نهایت نتیجه می گیریم که عامل موفقیت و عدم موفقیت چه

بوده است (بعد از اتمام جلسه)

### شش مهارت متداول و اصلی مذاکره:

1. آمادگی کامل. (تمام زمینه ها را از لحاظ فکری آماده کنیم چه از لحاظ روحی -

جسمی - فکری و چه از لحاظ بار علمی و اطلاعاتی)

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

به هدفمان نزدیک شویم)

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

ایجاد همدلی می گردد)

4) شفافیت ارتباط کلامی. (رک صحبت کردن)

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
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 پیتراکرا 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 دروختان را به آنها نشان خواهید داد و این اصلاً خوب نیست. همیشه خونسرد و آرام باشید.

3

## ۱۰ روش برگزیده پیتراکرا 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 بدرفتاری چیزی جز شرمندگی نصیبتان نخواهد شد.

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

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 فرد 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).

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
وقتی یکی از دوستان تان در غیاب یک دوست مشترک از او بد می گوید، اگر نتوانید یا نخواهید مستقیماً با او مخالفت کنید، لاقلاً با سکوت می توانید به او این پیام را بدهید که نمی خواهید این بحث ادامه پیدا کند.

وقتی طرف مقابل ادعای دروغی درباره‌ی خود و پیشینه‌اش مطرح می کند و فکر می کنید هزینه‌ی مخالفت کردن مستقیم با این ادعا می تواند بالا باشد، دست کم با سکوت می توانید نشان دهید که نمی خواهید پیامی در تأیید او ارسال کنید.

### 3. سکوت برای درخواست امتیاز بیشتر

سکوت می تواند در فرایند امتیازدهی و امتیازخواهی هم، نقش مهمی ایفا کند. فرض کنید به عنوان خریدار، از طرف مقابل درخواست تخفیف می کنید و او تخفیفی کمتر از میزان انتظار شما اعلام می کند.

قرار نیست همیشه اعتراض و نارضایتی خود را با حرف زدن بیشتر اعلام کنیم. سکوت کردن هم می تواند نشان دهد که از میزان تخفیف ارائه شده راضی نیستید. ترکیب حرف زدن و سکوت کردن، می تواند استراتژی مناسب‌تری برای چانه‌زنی و امتیازخواهی باشد.

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

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 می دی و مقابله پول میگیری این همیشه 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 می کنه یکی ملایم گفت و گو میکنه.

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



## 1. چریکی

کلمه چریک معمولاً 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 همه‌جمله 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 معمولاً 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

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
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 می خواهند 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 می رسد 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 می گیرد. 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 می شود. 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.

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

3. نیت بد

کسی نشان می دهد که می خواهد 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 می کند برای رسیدن به حل و فصل اختلاف تلاش می کند اما در اصل هیچ قصدی برای حل مشکلات ندارد. از این مدل مذاکرات می توان به مذاکرات سیاسی اشاره کرد. گاهی دیده شده یک حزب سیاسی مذاکره می کند ما صلح مقاصد سیاسی را در فکر ندارد. نیت بد در علم سیاست و روانشناسی سیاسی به استراتژی ها مذاکره اشاره دارد.

4. فراهم کردن راه های جایگزین:

همه اعضاء مذاکره کننده برای رسیدن به هدف نظر می دهند و در کمال آرامش و احترام یکدیگر را قانع می کنند تا نظر خود را بطور منطقی بیان کنند در واقع به یک جوشش فکری می رسند. (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 حل های مناسب می کند. (حالت مذاکره برد - برد است)

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
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 هیچ‌گاه 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 بالائی را مطرح می‌کند، در اعطای امتیاز برای یک نتیجه معقول 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.

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
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.

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.

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

10. جوجه:

مذاکره کنندگان اقدامات پرشدتی را پیشنهاد می کنند که اغلب حيله ای است که طرف دیگر را به مجبور به ترک صحنه (میدان رقابت) می کند و به آن ها آنچه را که می خواهند می دهد. این تاکتیک می تواند خطرزا باشد زمانی که گروه ها خواهان پس گرفتن ادعاهای خود و انجام یک اقدام پرشدن نیستند

11. دفاع در عمق:

چندین لایه از اختیار تصمیم گیری برای اجازه دادن به اعطای امتیازات بیشتر مورد استفاده قرار گرفته اما هر بار این توافق دستخوش اختیار لایه های متفاوتی قرار می گیرد. به عبارت دیگر هر بار که این پیشنهاد به تصمیم گیرندگان می رسد، آن تصمیم گیرنده درخواست می کند که امتیازات بیشتری به منظور نزدیک شدن به یک تفاهم و توافق اعطا شود.

12. مهلت ها:

به طرف دیگر اولتیماتوم دادن و اجبار آن ها به اخذ یک تصمیم. این روش از زمان برای اعمال فشار بر گروه دیگر استفاده می کند. مهلت های داده شده می تواند واقعی یا تصنعی باشد

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
13. دروغ و مضایقه کردن:

دروغ کردن یک واکنش فیزیکی منفی قوی برای یک پیشنهاد به شمار می‌رود. مثال رایج این موضوع نفس نفس زدن یا بیان واضح شوکه شدن یا متعجب شدن است. دروغ 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 تیم‌هایی 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 شده است. 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 به شمار می‌آید. تشخیص این تاکتیک به دلیل استفادهٔ متداول از آن بسیار ساده است.

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

Nibble:15

(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 نگرفته است. این روش این مزیت را دارد که یک گروه می تواند با این خواست که “تنها یک چیز دیگر” به قرارداد اضافه شود، آن را مطرح کند.

(16) Snow Job)

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.

**راهبردهایی برای مذاکره:**

1) 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.



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

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 پرهیزیم.

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.

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

10) ز تکنیک به تاخیر انداختن استفاده کنید: اگر نتوانستیم طرف مقابل را متقاعد

کنیم مذاکره را به تاخیر بیاندازیم تا شاید در مذاکره‌ی 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.

### 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

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

الگوهای رفتاری مذاکره

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

تهاجمی: فرد تهاجمی آماده برای بردن است و فرد مقابل را از میدان به در می کند 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 می باشد

### ارتباط چیست؟

ارتباط عبارتست از فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر است.

به طور کلی هر فرد برای ایجاد ارتباط با دیگران و انتقال پیام های خود به ایشان از وسایلی استفاده می کنند (مانند وقتی می خندد).

کلمه ارتباط معرف تمام جریان هایی است که به وسیله آنها یک اندیشه می تواند اندیشه دیگری را تحت تأثیر قرار دهد و به عبارت دیگر ارتباط سبب می شود که وجدان انسان در وجدان دیگران تصاویر، مفاهیم، تمایلات و رفتارها و آثار روانی گوناگونی پدید آورد.

### ارتباط: communication

کلمه ارتباط به طور مفرد به معنای جریانی است که ضمن آن یک پیام از یک منشأ به یک مخاطب منتقل می شود و به زبان ساده می توان گفت ارتباط شامل چگونگی بیان یک مطلب به یک فرد است.

## ارتباطات: communications

کلمه ارتباطات به صورت جمع معمولاً به وسایل و روش‌های ارتباطی اطلاق می‌شود. از این لحاظ یک روزنامه یک سازمان رادیویی و تلویزیونی ... از نوع ارتباط به شمار می‌روند.

## آیا ارتباطات آموختنی است یا ارثی؟

ارتباطات آموختنی است و ارثی نیست. (نظریه یادگیری اجتماعی نظریه پاداش و خطاها - نظریه شرطی شدن پاولف) و خیلی از نظریه‌های دیگر نشان می‌دهد که ارتباطات آموختنی است. هر چند مقداری از عوامل ارثی است ولی افراد از محیط می‌آموزند.

## اجزاء ارتباط

- (1) پیام
- (2) فرستنده
- (3) گیرنده
- (4) وسیله ارسال پیام
- (5) بازخورد
- (6) بازفرست
- (7) پارازیت {درونی و بیرونی}

## { اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

فضای ارتباطی شامل فرستنده، گیرنده، پیام و کانال میشود که از عناصر اصلی ارتباط می باشند و حتما باید در فضای ارتباطی وجود داشته باشند.

به شخصی که فضای ارتباطی را تشکیل میدهد و چیزی میگوید یعنی پیام میفرستد میگویند فرستنده

و به کسی که در آن فضای ارتباطی پیام را میشنود و دریافت میکند میگویند گیرنده.

پیام یعنی کلمات و یا اعمالی که بین گیرنده و فرستنده رد و بدل میشود.

به جایی که پیام در آن رد و بدل میشود میگویند کانال.

این کانال میتواند تلفنی باشد یا حضوری یا از طریق شخصی به شخص دیگر برسد.

عواملی مانند پارازیت در فضای ارتباطی ممکن است وجود داشته باشد.

هر عاملی در پیام اختلال ایجاد کند و باعث شود پیام به طور کامل به شخص نرسد پارازیت نام دارد.

پارازیت دو مدل است درونی و بیرونی.

درونی: یعنی این اختلال درون فرستنده یا گیرنده رخ میدهد مثلا حواس پرتی.

بیرونی: اختلالی که در محیط اطراف رخ میدهد مانند شنیدن صدایی که باعث قطع پیام میشود.

باز خورد و باز فرست:

عکس العمل گیرنده نسبت به پیام فرستنده باز فرست نام دارد.

پاسخ فرستنده به عکس العمل گیرنده باز خورد نام دارد، یعنی عکس العمل به عکس العمل.

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

## ارتباط موثر چیست؟

عموما ارتباطات، زمانی موثر است که محرکی را به عنوان آغاز مورد نظر فرستنده با محرک گیرنده در یک راستا قرار دهید و آن دو به گونه ای نزدیک به هم مورد توجه قرار گیرند تا تفاهم برقرار گردد. ارتباطات زمانی کامل است که: معنی و مفهومی که از ذهن فرستنده بوده و قصد ارسال آنرا دارد ( معنی مورد نظر یا منظور)، با آنچه گیرنده از آن دریافت می کند و از خود نشان می دهد ( معنی مورد مشاهده یا شاهد) یکی باشد. هر فراگرد ارتباطی همه آنچه در ذهن فرستنده است به گیرنده منتقل نمی شود یا اگر منتقل شود به مرحله جذب نمی رسد و یا به گونه مشهود مشاهده نمی گردد.

## انواع ارتباط

### ارتباط انسان با

1) انسان 2) خدا 3) ماوراء 4) اشیاء 5) حیوان 6) گیاه

## انواع ارتباطات انسانی

1. ارتباط انسان با خودش Intera personal communication

2. ارتباط با دیگران میان فردی Inter personal communication

3. ارتباط گروهی Group communication

4. ارتباط عمومی (جمعی) Public communication

ارتباط کامل:

یعنی پیام به طور کامل از فرستنده به گیرنده میرسد. به عبارت دیگر عین همان چیزی که مد نظر فرستنده است گیرنده متوجه میشود و پیام را دریافت میکند.

## { اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ارتباط ناقص:

گاهی اوقات یا سوء تفاهم میشود یا گیرنده کامل پیام فرستنده را درک نمیکند و بخشی از آن را متوجه نمیشود. مثلا من زبان فرانسه بلد نیستم و کسی جلوی من به زبان فرانسه صحبت کند من متوجه نمیشوم ولی چون از ایما و اشاره استفاده میکند میتواند تا حدودی منظور خود را برساند این یعنی ارتباط ناقص. مثال دیگر برای ارتباط ناقص سوء تفاهم است.

عدم ارتباط:

زمانی که گیرنده هیچ چیزی از پیام فرستنده متوجه نمیشود. مثلا شخصی پشت تلفن زبان فرانسه صحبت میکند و گیرنده زبان فرانسه بلد نیست و از آنجایی که پشت تلفن است نمیتواند با ایما و اشاره پیام را برساند. پس ارتباط برقرار نمیشود.

❖ انسان به غیر از انسان های دیگر با خودش، حیوانات، اشیاء، گیاهان، و ماوراء ارتباط داشته باشد. (مثل وقتی که ما با گوشی و ماشینمان حرف میزنیم یا زمانی که مثل یه انسان به گیاه یا حیوان خانگی مان توجه نشان میدهیم.)

ارتباط انسان با انسان پنج مدل دارد:

1. درون فردی: یعنی انسان با خودش، خیلی پیش آمده که ما با خودمان صحبت میکنیم، درد دل میکنیم، برای خودمان غصه میخوریم، ذوق میکنیم و ...
2. برون فردی: ارتباط یک شخص با شخصی دیگر یعنی ارتباط بین دو نفر صورت میگیرد.
3. درون گروهی: ارتباطی در یک گروه صورت میگیرد، برای مثال درون یک کلاس، درون یک کشور، درون یک قاره و ...
4. برون گروهی: بین یک گروه با گروه های دیگر صورت میگیرد. مثلا بین این کلاس با یک کلاس دیگر، یک استان با استان دیگر و ...
5. ارتباط جمعی: هر زمان که از وسایل ارتباط جمعی استفاده شود، ارتباط جمعی نام دارد. مثل رادیو تلویزیون اینترنت فضای مجازی و ...

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

برای مثال شخصی در فضای مجازی به شخصی پیام میدهد. این ارتباط برون فردی جمعی است. چون هم بین دو نفر صورت گرفته و هم از وسایل ارتباط جمعی استفاده شده است.



✓ مهارت‌های انتقال پیام

• کلامی verbal

• غیرکلامی nonverbal

✓ مهارت‌های دریافت پیام

• گوش دادن

• مشاهده کردن

ب) غیر کلامی

الف) کلامی

ارتباط نوشتاری	ارتباط گفتاری
یادداشت ها	رو در رو
نامه ها	جلسات
گزارشات	ارائه



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

ارتباط غیر کلامی	ایمیل، پیام کوتاه	تلفن
زبان ایما و اشاره	آگهی های دیواری	پست تصویری
حالات چهره	تصاویر	وب کم
حالت بدن	خبرنامه	رسانه های صوتی، تصویری
تصاویر	روزنامه، و.....	

## زبان بدن (body language)

• آلبرت محرابیان " 93٪ ارتباطات غیر کلامی و 7٪ ارتباطات کلامی می باشند.

(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.

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

پیامها از طریق غیر کلامی به سه حالت قابل ارسال است:

- (1) زبان علامات:
- زمانی آن را بکار می بریم که حرکات را جایگزین کلمات کنیم . مانند نمادها؛ مثل علامت پیروزی
- (2) زبان عمل:
- حالت فیزیکی بدن طرف مقابل می تواند پیام را به شما منتقل کند مثل حالت چشم و بالانداتن ابرو.
- (3) زبان اشیاء:
- نمایش ارادی یا غیر ارادی کالاهای مادی که توسط انسانها بکار گرفته می شود . مثلا بستن کراوات در غرب، لباس سیاه و...

### بن بست دو سویه

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 مغایرت پیدا 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. مثلا 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،

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

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 غیر کلامی 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. همچنین 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 می توان گفت ارتباط غیر کلامی و به طور خاص زبان بدن در ابتدای یک گفتگو می تواند بر تمام آن گفتگو (یا لاقلاً بخشهای 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 غیر کلامی 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. همچنین می کوشید با استفاده از ارتباط چشمی، حدس بزنید که فضای احساسی حاکم بر گفتگو چگونه خواهد بود.

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

بعد از رد و بدل شدن تمام این پیام ها و شکل گیری پیش فر ضهای ارتباطی، تازه

نخستین ارتباط کلامی شکل می گیرد

زبان بدن به عنوان عامل افزایش دقت / خطا در ارتباطات ما انسا نها عادت داریم که

از زبان بدن و سایر پیامهای غیر کلامی 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 نبودن 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

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

### 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

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره }

{ به نام حق }

(7) گارد باز بگیرید

(8) شکیبا باشیم

(9) تماس چشمی خود را حفظ کنیم

(10) عصبانی نباشیم

**زبان حالات**

**\* 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

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

- 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

{ ناهید خوشنویس }

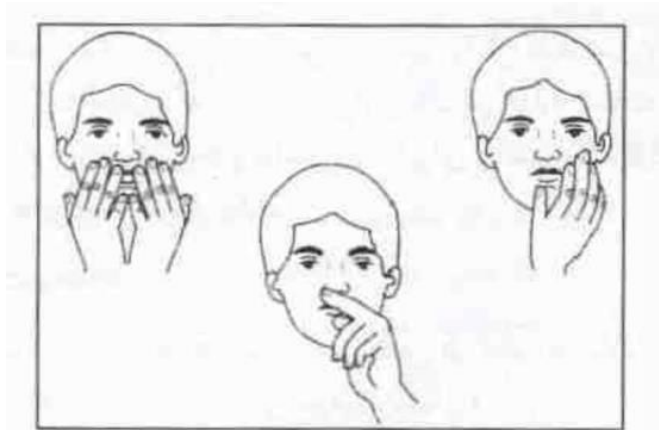
{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

- بستن دکمه های کت

- دست به سینه شدن

- مالیدن چشم ها



- حرکات مربوط به دروغ گفتن

**حرکات و علائم دست:**

نگاه به ساعت ، جمع کردن وسایل روی میز، بلند شدن از پشت میز: بلند شو 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



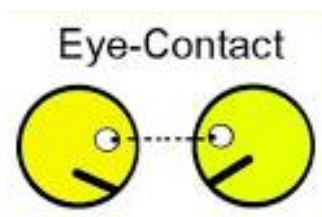
{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

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 پرهیزید

### حرکات سرو چهره

گره کردن ابروها = خشم - ناراحتی و درد

بالا بردن ابروها = تعجب - دریافت

تکان دادن سر رو به پایین = تأیید - تسلیم

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق }

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.

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

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 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 مستقیما 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

هنگام دست دادن یکی از حالت زیر تلویحاً القا می شود : سلطه ، تسلیم یا برابری .  
اگر هنگامی که برای دست دادن دست دراز می کنید کف دست تان رو به بالا باشد ، علامت تسلیم است .

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

(2) حالت سلطه وقتی است که هنگام دست دادن ، کف ست 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

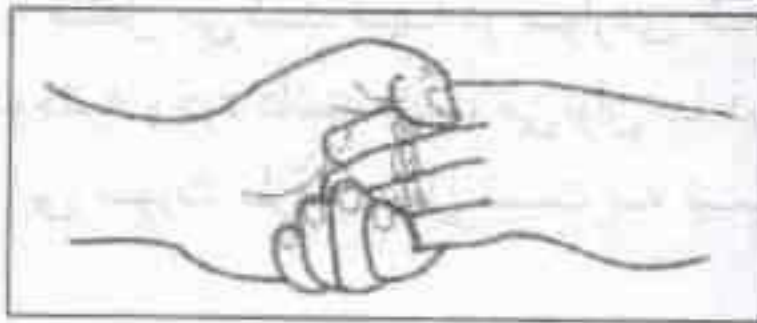
می گیرد و این •

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

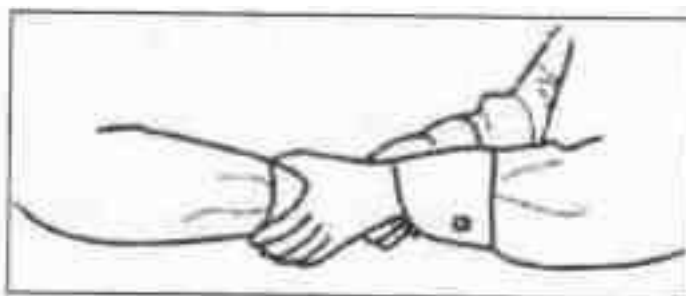
به کار می رود.

•



### 5) نگه داشتن مچ در دست

دست دادن با هر دو دست؛ اگر دست چپ مچ، 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 مچ 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.

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

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 دیگر برای تفوق یافتن نسبت به طرف مقابل آن است که دست او را از مچش

بگیرد و آن وقت تکان بدهید . زیرا در آن صورت دست شما ، که در وضعیت رو به

پایین قرار دارد ، روی دست او در موضع برتر قرار می گیرد . البته این حرکت باید

خردمندانه و با احتیاط انجام شود



{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

9) دست دادن با دو دست :



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

#### \*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.

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

. 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.

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
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.

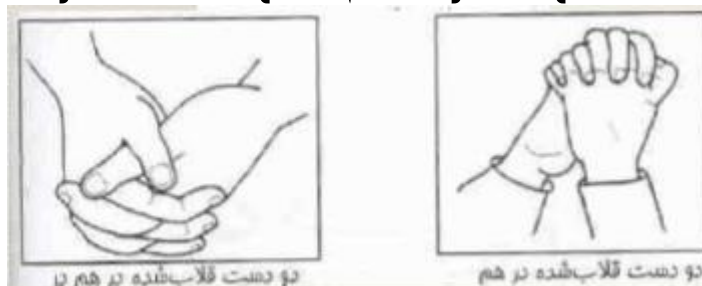
. دونالد ترامپ رئیس جمهور آمریکا است. او با تمام طرفندهای دست دادن آمرانه و برتری طلب آشناست و به وضوح در اکثر دست دادن های وی میتوانید این موضوع را مشاهده کنید. در عکس بالامشاهده میکنید ترامپ هنگام دست دادن با رئیس جمهور فرانسه، با تکنیک جلو آوردن پای چپ و کشیدن دست ها به سمت بدن خود، کنترل دست ها را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

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



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

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

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

سکناات مردانه به خود بگیرند ، دست شان را به حالت تکیه دادن در جیب

شلوارشان می کنند و شصت را بیرون می گذارند



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



{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

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

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
خاراندن گردن

این حالت شامل خاراندن 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

انگشت ها در دهان

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 .



{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره }  
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 .

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

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

### چشم دوختن

شخص متقلب و نادرست ، معمولاً 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

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق }

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

دست ها پشت سر

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 .



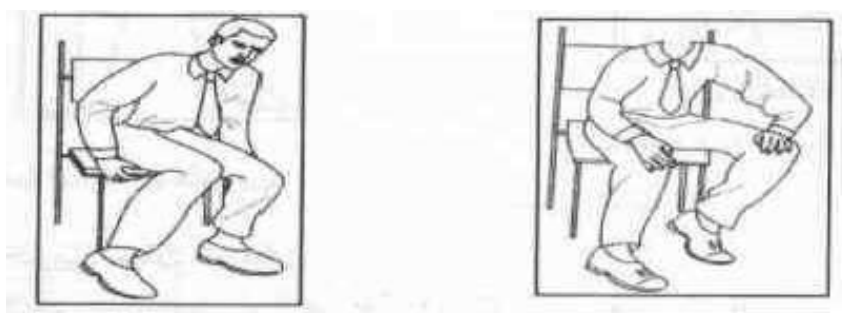
{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

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 .

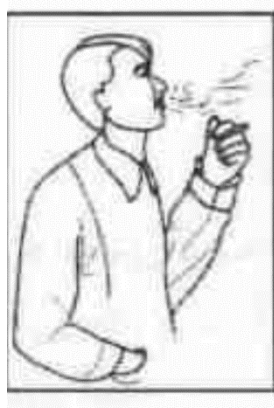
نگاه کردن از بالای عینک نگاه کردن از بالای عینک به جای برداشتن آن ، اشتباهی است که تاوان سنگینی دارد ، زیرا فرد .



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 پپ می کشند ، معمولاً برای تخلیه تنش شان در هنگام مصاحبه فروش اضطراب ، خود را سرگرم تمیز کردن و روشن کردن پپ ، فشرده کردن توتون ، پر کردن پپ و بسته بندی کردن آن نشان می دهند . آنها میل دارند از تصمیم گیری طفره بروند و این کار را با رفتاری محجوبانه و قابل قبول اجتماع انجام می دهند



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

گرایش مثبت

گرایش منفی

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

عموما 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



{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
استفاده از بازخورد

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

بازخورد به ایجاد اعتماد و احترام متقابل کمک کرده و ارتباطات را اصلاح می نماید

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

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

بازخور منفی :

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

از این قبیل



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

بازخور خنثی:

نشانه بی اعتمادی و ناراحتی از ارتباط است .

**انواع روش های مذاکره:**

1) مذاکره غیراصولی

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 توافقهایی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می کند.

مذاکره غیراصولی

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 می گیرد. 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 می توانند 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 راه های مختلفی بیندیشیم.
- 4- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.

{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

مهارت های مذاکره

آشنایی با فرهنگ ها

انتخاب محل مذاکره

آراستگی ظاهر

رعایت ادب و احترام (حریم ها و حرمت ها)

آشنایی با روانشناسی عمومی (شخصیت)

برقراری ارتباط موثر

هنر سخنوری

چهره شناسی

زبان بدن

آنچه در شناخت بیشتر مخاطب و ارتباط موثرتر به ما کمک کند ما را یک گام به

موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

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.

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

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

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره }

{ به نام حق }

آراستگی لباس

رعایت ادب و احترام (حریم ها و حرمت ها)

▪ حریم ها

خصوصی - شخصی - اجتماع - عمومی

ترتیب وقت (وقت شناسی)

ترتیب در آوردن لباس

ترتیب قراردادن اشیا

ترتیب نشستن

ترتیب ایستادن

ترتیب قدم زدن

استعمال دخانیات = تجاوز به حریم دیگران

• حرمت ها

تقدم در سلام

تقدم در کلام

تقدم در معرفی (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 پرراز و رمز

▪ روانشناسی بازرگانی

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

• روانشناسی رنگ ها

➤ قرمز: پر حرارت، خشمگین، متخاصم، سرشار از نشاط و عشق

➤ آبی: سرد، آرام، خوشایند، مطمئن، مهربان

➤ زرد: هیجان انگیز، بشاش، سر حال، 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، با انگیزه



**بایدها:**

**در مذاکره چه باید کرد؟**

• آداب و اخلاق:

1. صداقت

2. صبر



{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

3. احترام و ادب

4. آراستگی ظاهری

5. انصاف

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

در مذاکره چه نباید کرد؟

اقدام:

1. دروغ نگوییم.
2. همه راستها را نگوییم.
3. حتماً نباید اطلاعات 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 نظر و اعتقاد نکنیم.
8. یکدیگر را در تنگنا نبریم.
9. پشت میز ریسک نکنیم.
10. با حمله شخصی دشمن نسازیم.

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.

با حرف زیادی زمان را هدر ندهیم.

با زیادی حرف زدن زمان را هدر ندهیم.

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.

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق }  
آخرین خط لونرود.

کنترل از دست 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)

باطرف 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.

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

فقط به یک نفر خطاب نکنیم.

به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم.

شوخی نکنیم.

پاسخ شوخی راندهیم.

1. بیشتر اوقات سو استفاده می شود.

2. طرف مظنون و گیج 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.

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.

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

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 نپرویم 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

{ اصول و فنون مذاکره } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }  
(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 بپرسی: 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

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

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

{ ناهید خوشنویس }

{ به نام حق }

{ اصول و فنون مذاکره }

اعتبار منبع پیام

• 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

• تعریف چانه زنی:

- جستجو برای کسب منفعت به واسطه به 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

- (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 ترفندها)-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