

# Principles of negotiation

## اصول مذاکره

فصل سوم

استاد راهنما: آقای علی فرجی

گرد آورنده: سید امیر طباطبایی

به همراه آقای نورمحمدی و خانم مریم جعفری



دانشگاه علمی کاربردی  
کانون سردفتران و  
دفتریاران

۱۳۹۹

ادامه

## اهداف کلی فصل

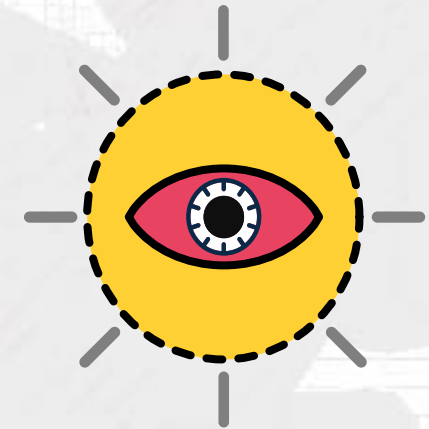
هدف کلی: آشنایی با مخاطبان نسبت به اصول مذاکره

۱- آشنایی مخاطبان با صفات و ویژگی های مذاکره کنندگان

۲- شناسایی و بیان آداب رفتاری در مذاکره

۳- بررسی و تبیین باید ها و نبایدهای پیش از مذاکره

۴- بررسی و تبیین باید ها و نبایدهای هنگام مذاکره



اهداف جزئی فصل

## ○ صفات و ویژگی های مذاکره کننده

همان طور که انجام هر رسته کاری در مدیریت نیازمند یک سری ویژگی و قابلیت هاست ، مذاکره کردن نیز نیازمند ویژگی های خاصی است ، یعنی فردی که به نمایندگی از سازمان وارد جریان مذاکره می شود ، باید صفاتی داشته باشد که بتواند مذاکره را با موفقیت به پایان برساند.

**سوال اول : کدام یک از ویژگی شخصیتهای باعث می شود که کسی در مقایسه با دیگر مذاکره کننده بهتر باشد ؟**

**سوال دوم : یک مذاکره کننده حرفه ای چه تفاوتی با مردم عادی دارد ؟**

محققان در مورد ویژگی های فردی مذاکره کنندگان و چگونگی تاثیر این ویژگی ها روی فرآیند و نتایج مذاکره مطالعات متعددی انجام داده اند. در حوزه تفاوت های فردی ، مهمترین پارامتری که تا کنون مورد توجه محققان قرار گرفته ، جنسیت مذاکره کنندگان است.

**در ادامه به بررسی و توضیح ویژگی ها و صفات یک مذاکره کننده حرفه ای می پردازیم.**

## ۱- صداقت و راستگویی

بسیاری از افراد فکر می کنند مذاکره به معنای هنر دروغ گفتن است و تصور می کنند در جریان مذاکره دروغوی حرفه ای تر ، مذاکره کننده حرفه ای تر است ، در صورتی که این طور نیست.

تجربه و مرور سوابق مذاکرات نشان داده بهتر است مذاکره بر مبنای صداقت و راستگویی باشد. نخستین و مهمترین ویژگی هر مذاکره کننده ، صداقت و راستگویی است. چرا که به هنگام راستگویی انسان دچار تناقض گویی نمی شود. در فرایند سیال مذاکره ، تناقض گویی حرمت و قدرت را بسیار کم و اعتماد طرفین را سلب می کند و همین طور اثر دو چندان روی کلیت مذاکره بر جا می گذارد.



مذاکره کننده ای که حرمتش را در برابر طرف مقابل از دست دهد ، به طور قطع بازنده ای بیش نخواهد بود. پس به دو دلیل یک مذاکره کننده حرفه ای هرگز به دروغ متوسل نمی شود :

۱- مذاکره کننده صادق هرگز هیچ تناقضی در گفتار و رفتارش طی روند مذاکره مشاهده نمی شود.

۲- صداقت و راستگویی سبب نفوذ کلام مذاکره کننده در مقابل مخاطبش می شود.

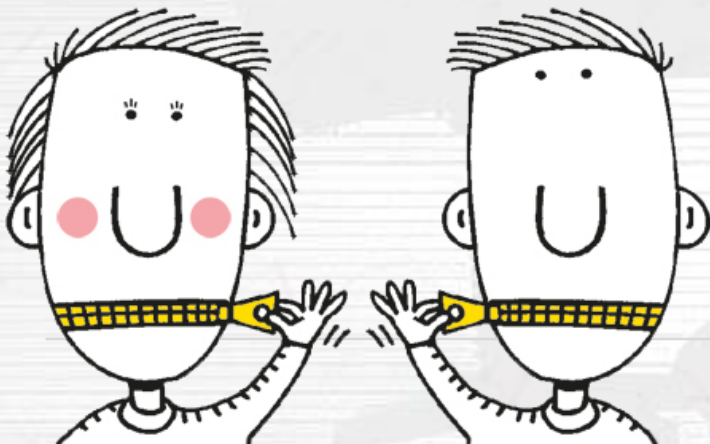
از لحاظ علم بدن وقتی صادقانه صحبت می کنیم ، کلام ما نفوذ زیادی و این در حالی است که فرد بدون اشراف بر علم زبان بدن به همین نتیجه می رسد. کلام صادقانه در مخاطب نفوذ می کند. صداقت در مذاکره به معنای ساده لوحی و قبول کردن هر شرایطی در مذاکره نیست ، بلکه به معنای رعایت اصول اخلاقی در کنار استفاده از تکنیک های حرفه ای برای حفظ منفع بلند مدت دو جانبه به جای منافع کوتاه مدت یک طرفه است. این یک اصل مهم است که افزایش اعتبار انسان ، در جامعه بسیار ارزشمند تر از سود حاصل از معاملات و قرارداد هاست، چرا که افزایش اعتبار شما می تواند خود منجر به اعتماد اطرافیان ، کارمندان ، شرکای تجاری و و دیگر افراد جامعه باشد.

## ۲- رازداری

کلمه راز در زبان لاتین هم به معنای جدا و متمایز بودن است و آن اندیشه و رفتاری است که ابتدا نباید آشکار شود. راز در حقیقت مجموعه آگاهی است که فقط مربوط به فرد خاصی باشد.

یکی از صفاتی که مذاکره کننده باید به آن مجهز باشد ، راز داری است. البته صداقت مرز دارد و مرز آن رازداری است. ترکیب صداقت و رازداری یکی از ویژگی های مذاکره کننده خوب است. باید مراقب بود به بهانه صداقت اسرار فاش نشود.

در عین این که باید در جلسات مذاکره راستگو باشیم ، باد رازدار مجموعه ای که به نمایندگی از آن ها که در مذاکره حاضر شده ایم نیز باشیم.



## ۳- امانت داری

ادامه رازداری ، امانت داری است. چه در مذاکرات فردی و چه سازمانی ما نماینده و مکلف به حفظ امانت هستیم. بزرگترین خصلت یه مذاکره کننده حرفه ای ، امانت داری اوست. در مذاکره آن چه منجر به توافق طرف و متمایل کردن وی به توافق می شود ، میزان توانایی مذاکره کننده در ایجاد و کسب اعتماد طرف است. امانت داری بیش از سایر ویژگی ها این اعتماد را ایجاد می کند. هر فردی در زندگی خود حداقل دارای سه هویت مجزاست ، هویت فردی ، هویت سازمانی و هویت ملی. از این رو ، امانت داری را در قالب دو هویت فردی و سازمانی بررسی کرد.





## ۴- صراحت و شفافیت بیان

بسیاری از افراد گمان می کنند که هویت شخصی شان در جلسه مذاکره حضور دارد، اما به واقع نقشی که پذیرفته اند در این جلسه حضور دارد و این نکته را باید در نظر بگیریم که نقش یک مذاکره کننده خوب را داشته باشیم. اگر این موضوع را مدنظر داشته باشیم ، همواره در مذاکرات به طور صریح و شفاف صحبت می کنیم و شخصیت خود را درگیر معاشات و خجالت نمی کنیم.

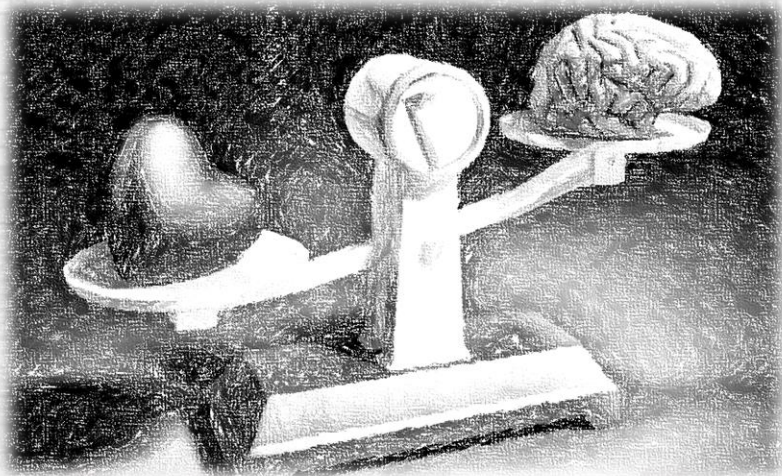
گفتن یک جمله خوش فرم همیشه به کمی کار هنری نیاز دارد. برای شفاف بودن لزومی ندارد هنرمند باشید. سلیس بودن جمله خوب است ، اما وضوح یکی از ضروریات جمله است. بخشی از زیبایی های یک جمله واضح ، دقت در زدن به هدف است ، یعنی چقدر دقیق مفهوم مدنظر شما را انتقال می دهد.





## ۵- برخورداری از قوه منطق

اصولا انسان ها به دو دسته تقسیم می شوند ، افرادی که هیجانات و احساسات بر آن ها غالب است و افرادی که منطق بر آن ها چیره شده و معمولا در این دو گروه هم پوشانی ایجاد می شود و یکی بر دیگری غالب می شود. زمانی که فرد هیجانی می شود ، تصمیم ها از پایه عقلانی به پایه احساسی منتقل می شود. بنابراین ، پایداری و همه جانبه نگری تصمیم در هاله ای از ابهام قرار می گیرد. از آن جا که معمولا مذاکره وظیفه ای تصمیم ساز است و افراد بار ها در معرض تصمیم گیری قرار می گیرند ، بهتر است مذاکره کننده سرشار از استدلال های منطقی باشد تا بتواند از فکر خود در مواجهه با زمان هایی که نیاز به تصمیم گیری و تحلیل دارد ، بهره ببرد.



معمولا فاکتور های هیجانی میزان توانمندی های افراد در تصمیم را از پایداری به سمت دفع و هیجانی بودن سوق می دهند. پس مذاکره کننده باید منطقی باشد و ضمن پذیرش مطالب منطقی با طرف مقابل منطقی صحبت کند. فراموش نکنید بحث با افراد غیرمنطقی ، ناامیدی و رفتار تخصمی به همراه می آورد.

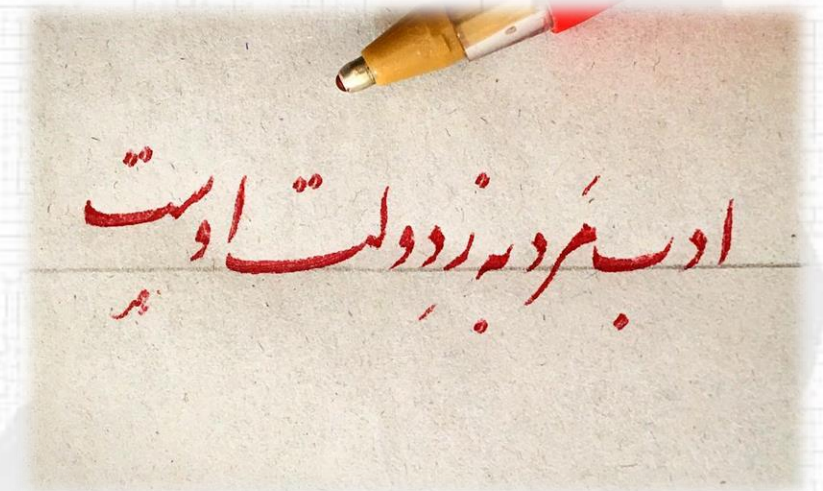


افرادی که علاقه ای به برقرار کردن ارتباط با دیگران ندارند و در ارتباطات خود دچار چالش می شوند ، گزینه مناسبی برای مذاکره کردن نیستند ، زیرا نمی توانند چالش های مذاکره را به نفع خود تمام کنند و ارتباط مفیدی داشته باشند. بعضی از انسان ها می توانند به راحتی با دیگر افراد ارتباط بگیرند و به اصطلاح ویژگی برون گرایی در آن ها نمود بیشتری دارد.



## ۷- ادب و متانت

ادب از مهمترین ویژگی های مذاکره کنندگان حرفه ای است. ادب از فردی به فرد دیگر منتقل می شود و اگر بخواهیم با ما مودبانه برخورد کنند ، ما نیز باید این گونه عمل کنیم. برخی از افراد انتظار دارند به رغم بی ادبی خودشان ، دیگران مرزهای ادب ایشان را رعایت کنند. چنین چیزی در مذاکره امکان ندارد. سئالی در این جا پیش می آید ، این که رعایت حداکثری ادب آیا از میزان صمیمیت روابط انسان نمی کاهد ؟ در پاسخ می توان گفت که ادب و راحتی رفتار در دو سر طیف قرار دارند که پیدا کردن نقطه تعادل این دو ، از هنر های یک مذاکره کننده حرفه ای است.



ادب موجب ایجاد قدرت و پیروی افراد از شما می شود و برایتان حرمت و احترام می آورد. داشتن قابلیت های فنی مذاکره مهم است ، اما داشتن ادب یک فاکتور ضروری است ، زیار برای افراد حرمت و احترام می آورد. پس ادب موجب ایجاد حس قدرت در افراد و تبعیت از آن ها می شود. بنابراین بهتر است در جلسه مذاکره ادب و متانت را رعایت کنیم تا بتوانیم از آن به نفع پیشبرد اهداف مذاکره استفاده کنیم.





## ۸- انسانیت

انسانیت صفت مورد توافق همه انسان هاست و در بسیاری از جلسات حتی زمانی که تصمیم های غیر انسانی گرفته می شود ، سعی بر آن است که موافق انسانیت نشان داده شود.

بنابراین در جلسه مذاکره زمانی که انسان حضور پیدا می کند و از مبانی و منابع انسانیت خود بهره می برد ، این ویژگی فرصتی ایجاد می کند تا بسیاری از چالش ها در مسیر شکست مذاکره خود به خود مدیریت شوند و مذاکره قوام و پایداری خود را حفظ کند. پس در جلسات مذاکره انسان باشیم و انسانی رفتار کنیم.

## ۹- صبر و شکیبایی



مذاکره به نسبت اهداف و منابع خود بی شک فرایندی زمان بر است ، پس عامل زمان یکی از عوامل موثر در جریان مذاکرات است و هیچ گاه نمی توان زمان را از مذاکرات جدا کرد و از حوزه های راهبردی است که میتوان از آن به نفع یا ضرر استفاده کرد.

هنگامی که زمان فاکتوری است که خود را در جلسات مذاکره به این اندازه پررنگ نشان می دهد ، عاملی که به شما کمک می کند تا بتوانید آن را مدیریت کنید ، صبر و شکیبایی است.

مذاکره کننده حرفه ای را نمی توان به سادگی عصبانی کرد. گاهی عصبانی کردن طرف مقابل یکی از ترفند ها و حيله های مذاکراتی است. وقتی نتوان در زمین بازی به نتیجه رسید ، بهترین کار این است که بتزی را به حاشیه برد و در آن جا بازی را ادامه داد. بسیاری از افراد به چنین حرکات غیر اخلاقی مذموم و در مذاکره مبادرت می ورزند. هنر مذاکره کننده حرفه ای این است که مسائل را شخصی نکند ، عصبانی نشود و در برابر حملات و ترفند های طرف مقابل صبر پیشه کند. شاید سخت باشد که البته این گونه نیز هست ، ولی عاقبتی شیرین دارد.

مذاکره کننده صبور در عین صبر و آرامش ، مدیریت زمان را از دست نمی دهد و با سوال های هدایتگر سعی می کند طرفین را به سمت نتیجه ای مناسب که منافع هر دو را دربر داشته باشد ، هدایت کند.

آری شود ولیک به خون جگر شود

گویند سنگ لعل شود در مقام صبر

## ۱۰- انصاف و منصف بودن

بسیاری از اوقات حتی اگر از ارتباط با انسان ها نتیجه نگرفته ایم ، از انصاف آن ها لذت برده ایم. از ویژگی هایی که می توان شخصی را به نیکی یاد کرد ، انصاف وی است. اگر مذاکره کننده ویژگی انصاف را نداشته باشد که متأسفانه تعداد بی شماری از مذاکره کنندگان این ویژگی را ندارند ، جلسه مذاکره وارد پیچیدگی های بیشتری شده و دستیابی به نتیجه دشوار می شود. یک مذاکره کننده منصف ، آمادگی پذیرش سخنان صحیح و حتی تغییر در دیدگاه های خود را در راستای اهداف داشته باشد ، یعنی اگر طرف مقابل سخن منصفانه و منطقی را بیان کرد ، اگر آن را در راستای اهداف خود دیدیم ، آن را می پذیریم و دیدگاه خود را تغییر می دهیم.

انصاف در مذاکرات سبب تعامل و ارتباط می شود. می توان نوع نگاه خود را تغییر داد و منصف بود و حرفه ای با مسائل برخورد کرد. به وفور در شرکت های حرفه ای انصاف دیده می شود ، حتی اگر در راستای اهدافشان نباشد.





## ۱۱- اعتماد به نفس

اعتماد به نفس ویژگی بارزی است که با داشتن آن ، مذاکره کننده قادر خواهد بود از سایر ویژگی های خود به خوبی استفاده کند. عوامل مختلفی موجب می شود که اعتماد به نفس افزایش یابد، ولی به نظر می رسد که بزرگترین عامل ایجاد و افزایش اعتماد به نفس ، اشراف اطلاعاتی است. هر چه اطلاعات طرف مقابل بیشتر باشد ، به طور عیر مستقیم اعتماد به نفس او هم بیشتر می شود. البته سایر عوامل نیز همچون آراستگی ، داشتن نام نیکو ، داشتن فن بیان و مذاکره در افزایش این اعتماد به نفس نقش موثری بازی می کنند. اعتماد به نفس یک عامل کنترلی بسیار مهم است.

راه های اعتماد به نفس چیست ؟



تجربه نشان داده است زمانی که انسان ها روی هر موضوعی تسلط و اشراف داشته باشند ، به اعتماد به نفس می رسند. بنابراین از اولین کار هایی که مذاکره کننده باید انجام دهد ، به دست آوردن تسلط بر موضوع ، جلسه ، محتوا و سبقه مذاکرات است. دومین راهی که میتوان به اعتماد به نفس برسیم ، داشتن یک مزیت رقابتی و حاشیه امنیت برای خود است.

روشی دیگری هم برای افزایش اعتماد به نفس وجود دارد. قائده ای در مذاکره وجود دارد که می گوید افراد به دو دلیل با شما مذاکره می کنند ، یا از شما می ترسند ، یا از شما منفعتی کسب می کنند. خارج از دو موضوع یاد شده ، هیچ کس با شما مذاکره نخواهد کرد. پس اگر دیدید به جلسه ی مذاکره ای دعوت شده اید ، به این فکر کنید که حتما نیازی به شما بوده است.

کسانی که اعتماد به نفس کافی دارند ، تمایلشان به مذاکره بیشتر است و مخاطرات طولانی شدن مذاکره را بیشتر تحمل می کنند و قابلیت بیشتری برای دشتیابی به توافق دارند. در مجموع ، بدون شک میتوان گفت که اعتماد به نفس و اعتقاد به خود در جلسه مذاکره به معنای کسب موفقیت است ، البته منظور ما اعتماد به نفس کاذب نیست.



## ۱۲- سرعت عمل

سرعت عمل به معنای انجام سریع و کم زمان کار است ، اما سرعت عمل سبب می شود تاثیر گذاری شما بر مخاطب افزایش پیدا کند. به بیانی ، سرعت عمل در درک نظر مخاطب و سرعت عمل در پاسخ مناسب به شما کمک می کند فردی تاثیر گذارتر دیده شوید.

برای تمرین سرعت عمل باید تمرکز و خوب گوش دادن را تمرین کنید و یاد بگیرید در شرایط عادی زندگی هم با سرعت دقت بشنوید و پاسخ دهید تا در مذاکرات حرفه ای این ویژگی تبدیل به شایستگی برای شما شود. سرعت عمل می تواند نتیجه مذاکره را تغییر دهد و حتی قدرت تلقین کردن شما را افزایش دهد. باید مراقب شناسایی زمان درست برای گرفتن منافع و در اختیار گرفتن نبض باشید تا مبادا فرصت ها بسوزد.





## ۱۳- شنونده فعال بودن

دو نکته در شنونده بودن تاثیر گذار است :

۱- شنونده خوب بودن : فقط شنونده ای است که گوینده را درک کرده و با وی در گفت و گو همراهی می کند. این شنونده گوش خوبی دارد و گوینده فقط برای برقراری رابطه با وی در ارتباط است. اما حالت ایده آل تر شنونده فعال بودن است.

۲- شنونده فعال بودن : به شنونده ای گویند که در عین خوب گوش دادن ، اثرسینرژیک روی گوینده نیز دارد و وی را ترغیب به گفت و گوی بیشتر می کند. این موضوع موجب می شود تا سه نتیجه خوب برای شنونده عاید شود.

I'm a listener.



نخست اطلاعات وی از گوینده کامل تر شود. دوم ، مجهولات بیشتری از شنونده تبدیل به معمولات شود. سوم ، از گفتن حرف های پشیمان کننده آگاه شود و از آن ها بپرهیزد. شنونده فعال بودن یعنی همراهی با گوینده و فرستادن پیام های تاییدی یا تشکیکی یا ... برای گوینده هنگامی که وی مشغول صحبت کردن است. این موضوع شبیه ضرب المثل معروف است : مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد.

به طور معمول سه عامل موجب می شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند :

نخست این که آنان فکر می کنند مذاکره اساسا تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل ، تشویق امکان پذیر نیست.

دوم ، این که مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و بدین ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است ، نشوند.

I'm a listener.



سوم ، این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی خواهند بشنوند ، نمی شنوند ، تا جایی که حتی متوجه بی علاقگی طرف مقابل به معامله و یا خرید از آن ها یا فروش به آن ها نمی شوند. فراگیری شنیدن موثر ، کاری است دشوار اما ثمر بخش.

## ۱۴- روانشناسی و شخصیت شناسی

معمولا اگر بخواهیم روی انسان ها شناخت پیدا کنیم باید روی تیپ های شخصیتی آن ها مسلط باشیم. به دلیل این که برای ارتباط گرفتن باید نوع تیپ شخصیتی را در نظر بگیریم. تفکری که عنوان می کند ما با انسان ها مذاکره می کنیم ؛ تفکر اشتباهی است ، زیرا ما با شخصیت ها مذاکره می کنیم. پس در جلسه مذاکره با هر تیپ شخصیتی بر اساس جنسیت ، نیاز و قابلیت های که دارند ، رفتار می کنیم.

شناسایی طرف مقابل از عوامل مهمی برای پیشبرد مذاکره به سمت هدف مطلوب خود است. در مذاکره باید تحلیل گر بود و بر اساس لحظه مذاکره ، طرف مقابل و بافت شخصیتی - روانی که در آن وجود دارد ، راهبرد ها و مدیریت مذاکره را به غمده گرفت و از آن استفاده کرد.





## ۱۵- شخصیت شناسی در مذاکرات

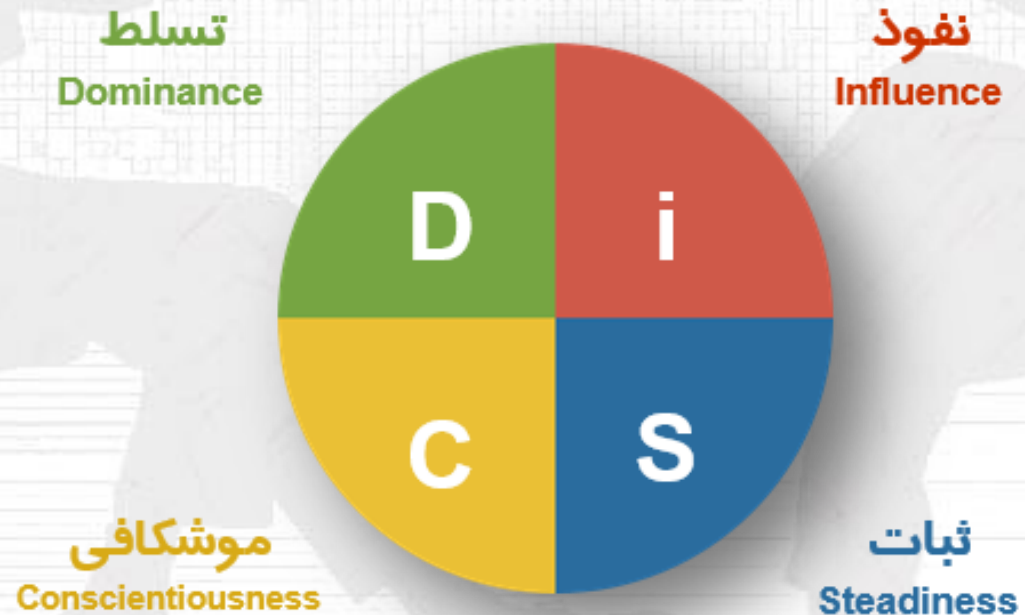
افراد به شیوه های مختلفی مذاکره می کنند و طی فرایند مذاکره ، رفتار های متفاوتی نشان می دهند. یکی از موارد بسیار مهم و خطرناک این است که افراد فکر می کنند اگر در موفقیت مذاکره فروش خود با اجرای یک متد و روش فروش به مهارت خوبی دست پیدا کردند و با تکیه بر آن در برخی از مذاکرات موفق شدند ، می توانند آن روش را برای پیروزی مذاکره بر تمام تیپ های شخصیتی افراد انجام دهند و فکر می کنند شاه کلیدی دارند که می توانند در تمام مذاکرات از آن استفاده کنند ، ولی این امر یک اشتباه بزرگ است ، چرا که در مذاکرات تجاری برخی از افراد در مذاکره سرعت به خرج می دهند و ریسک می کنند. برخی دیگر زمان بیشتری می گذارند و تلاش می کنند از ریسک کردن بپرهیزند. برخی از خریداران بسیار وفادارند و برخی دیگر از مغازه های نزدیک شان خرید می کنند. برخی از مذاکره کنندگان به حدی صدای خود را بالا می برند که بی ادبانه به نظر می رسد ، برخی دیگر منفعل هستند و به راحتی می توان نظرشان را تغییر داد.



# الگوی DISK

یادگیری و شناخت تیپ شخصیتی قبل از برقراری هر گونه ارتباطی برای داشتن یک ارتباط سالم و موثر بر پایه شناخت رفتار و شخصیت افراد در زندگی فردی و اجتماعی اهمیت دارد. از همین رو ، تیپ شناسی بر اساس الگوی DISK مورد توجه روان شناسان ، مشاوران و محققان زیادی قرار گرفته است چرا که با شناختن آن ، برقراری روابط بسیار پویا و ساده می شود.

دکتر مارستون معتقد بود که افراد را می توان با چهار سبک طبقه بندی کرد



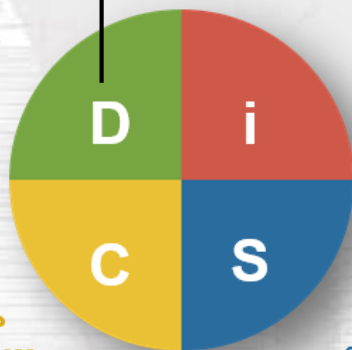
# الگوی DISK

## برتری طلبی (Dominance)

ویژگی بارز این تیپ شخصیتی ، وظیفه محوری است ، این افراد تمایل دارند وظایف خود را در وقت مشخص انجام دهند و در انجام کارهای خود بر ایجاد شادی و نشاط متمرکز باشند. این گروه از لحاظ رفتار و شخصیت ، با اراده و نیرومند ، نتیجه گرا ، تعیین کننده ، اهل رقابت ، مصمم و پیشرو هستند. در برخورد با این تیپ شخصیتی باید از کلی پردازی پرهیزید ، از تکرار خودداری کنید و به جای مشکلات روی راه حل ها تمرکز کنید.

تسلط  
Dominance

نفوذ  
Influence



موشکافی  
Conscientiousness

ثبات  
Steadiness

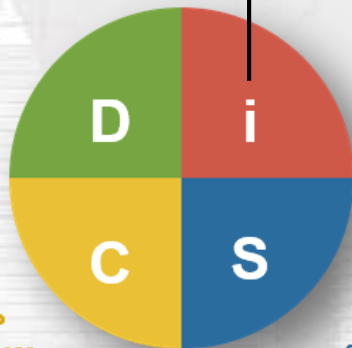


# الگوی DISK

## نفوذ (Influence)

ویژگی قالب این گروه شخصیتی ، بیرون گرایی است. این افراد تمایل دارند تعامل ، معاشرت و تفریح داشته باشند. به آن چه که دیگران ممکن است درباره آن ها فکر کنند ، متمرکز می شوند. این گروه معاشر ، پرحرف و سرزنده ، الهام بخش ، مشتاق ، گرم ، قابل اعتماد و خوش بین توصیف می شوند. در برخورد با آن ها باید فرصتی در نظر گرفته شود که سوال بپرسند و خودشان صحبت کنند.

تسلط  
Dominance



نفوذ  
Influence

موشکافی  
Conscientiousness

ثبات  
Steadiness

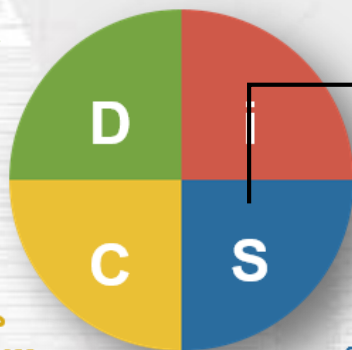
# الگوی DISK

## ثبات (Steadiness)

ویژگی قالب این تیپ شخصیتی ثبات قدم است ، یعنی از کمک کردن به دیگران و پشتیبانی سایر افراد و همکاری با یکدیگر به عنوان یک تیم لذت می برند. در مجموع این افراد ملایم ، راحت و آرام ، دلیپذیر ، صبور ، پایدار ، صمیمی ، علاقمند به الویت دادن پشتیبانی ، همکاری و حفظ ثبات ، قابل پیش بینی و سازگار توصیف می شوند.

تسلط  
Dominance

نفوذ  
Influence



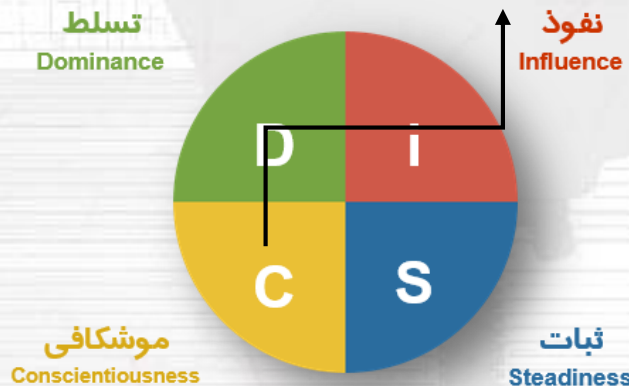
موشکافی  
Conscientiousness

ثبات  
Steadiness

# الگوی DISK

## وجدان کاری (Conscientiousness)

وجدان کاری این افراد محفوظ ، وظیفه محور و سازگار هستند. این تیپ شخصیتی بر درست و دقیق بودن تمرکز دارند. بینش اصلی این گروه در برقراری رابطه با دیگران مبتنی بر اعتماد است. آن ها افرادی دقیق ، سازگار ، هدفمند ، واقع گرا ، پایدار ، متمرکز بر قابلیت های خود برای کسب دانش و تخصص در راستای رشد شخصی هستند.





# الگوی DISK

معمولا افراد مقتدر و اجتماعی که تیپ شخصیتی D دارند ، حرکات تند و سریعی دارند.

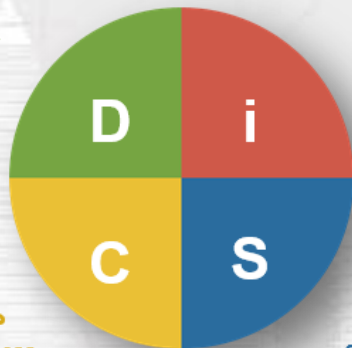
شخصیت های I با شما با لبخند و گرم رفتار می کنند و تمایل به گپ زدن دارند.

افراد گروه C و S معمولا حرکاتشان با آرامش همراه است، با دقت به صحبت های شما گوش می دهند و کمتر حرف می زنند.

افراد با تیپ شخصیتی D و I کلی نگر هستند و در زمان کم علاقه به مذاکره دارند. آن ها بیشتر به عکس دیدن توجه دارند ، ولی افراد تیپ های شخصیتی C و S جزئی نگر هستند و علاقه بیشتری به جزئیات دارند.

تسلط  
Dominance

نفوذ  
Influence



موشکافی  
Conscientiousness

ثبات  
Steadiness

## ۱۶- وقت شناسی

برخی از افراد فکر می کنند دیر حاضر شدن در جلسه مذاکره نشانه قدرت و بالا رفتن دست مذاکره کننده است. اما دیر حاضر شدن افراد ، نشانه قدرت نیست و به واسطه منشا قدرت دیر به جلسه مذاکره می آید. این خطای هاله ای در بسیاری از افراد وجود دارد.

زمانی که دیر بر سر جلسه مذاکره حاضر می شویم ، خطایی است که امتیاز منفی تلقی می شود و طرف مقابل را به سمت استفاده از این امتیاز منفی به نفع خودش می برد. پس زمان شناسی برای جلوگیری از دادن فرصت به طرف مقابل است. پس باید زمان حضور در جلسه را رعایت کنیم. انسان های موفق همیشه به موقع حضور پیدا می کنند تا بدهکار طرف مقابل نشوند.



## ۱۷- هوشیاری با ذهن فعال

مذاکره کننده خوب فردی است که هم هشیار است نسبت به آن چه که در جلسه مذاکره می گذرد و هم ذهن فعالی دارد نسبت به این که جریان ها ، مسیر ها و داده هایی که در جلسه جابه جا می شود را می تواند بشناسد ، مدیریت کند و به سمت اهداف مدنظر پیش ببرد.

در جلسه مذاکره افرادی که هوشیار نیستند و ذهن فعال ندارند، معمولاً در دام های مذاکره ای طرف مقابل گرفتار می شوند. خیلی مهم است که در جلسه مذاکره همه حواس فرد معطوف به جلسه باشد تا از فن مذاکره غافل نشود و خود را حفظ کند. معمولاً افراد حرفه ای در مذاکره پس از دو ساعت جلسه مانند رانندگی ، استراحت می کنند و در این زمان بر اساس استانداردی

که وجود دارد ، طرفین به هیچ وجه گفت و گوی کاری ندارند ، بلکه گفت و گوی شخصی ، اجتماعی و عمومی دارند و پذیرایی می شوند. قالب ذهنی خود را در زمان استراحت به سمت مذاکره نمی برند تا بتوانند برای لحظاتی ذهن را رها کنند و استراحت کنند.

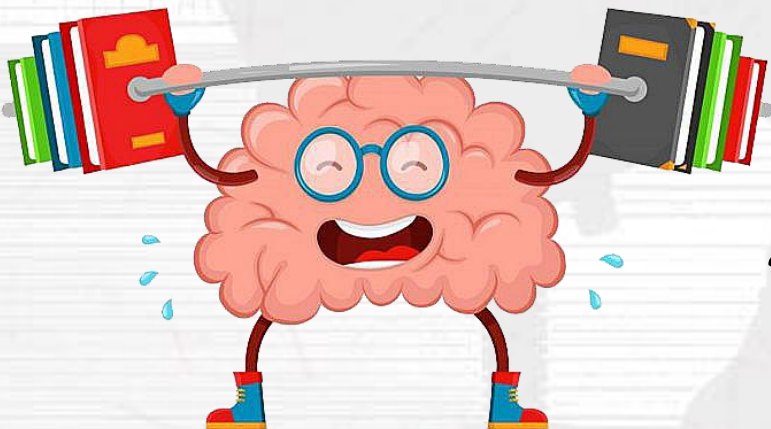




## ۱۷- هوشیاری با ذهن فعال

نکته جالب این است که انسان باید نهایت تلاش خود را به کار گیرد که با توجه با فرار بودن ذهن از جلسه مذاکره خارج نشود و به صورت یک شنونده فعال باقی بماند. به این منظور یکی از راه ها، به اندازه بودن مدت جلسات است تا ذهن در مواقع نیاز استراحت کند.

یکی از ویژگی های افرادی که ذهن فعال دارند و در جلسه مذاکره هوشیار هستند، سایز مردمک چشم آن هاست. اگر با یک نفر مذاکره می کنید و در جلسه مذاکره با او نگاه کنید و احساس کنید سایز مردمک چشمش افزایش پیدا کرد، این می تواند یک پیام برای شما باشد که فرد از نظر ذهنی از جلسه مذاکره خارج شده و احتمالاً ذهنش به جای دیگری رفته است.



پس باید نهایت تلاش را لحاظ کرد تا ذهنمان از جلسه خارج نشود و به واسطه عدم هوشیاری که ایجاد می شود، مسیر جلسه مذاکره را از دست ندهیم و طرف مقابل را نیز به فراخور نیازمان در جلسه نگه داریم.

## ۱۸- تیزهوشی با قابلیت محاسبه و تحلیل زیاد

نباید تصور کرد ویژگی تیزهوشی به خصوص بخش محاسبه تحلیلی بالا، فقط ذاتی است چون خیلی از فنون اکتسابی است، یعنی اگر فرد آموزش دید و آن را تمرین کرد می تواند به این ویژگی دست یابد. ازین جهت که این ویژگی، صفت و رویداد در مذاکره بسیار ضروری است.

برای این که اهمیت موضوع مشخص شود فقط کافی است در مورد یک پیشنهاد در کمترین زمان تصمیم گرفت چون در جلسه مذاکره همچنین اتفاقی می افتد و اگر تیزهوش نباشید احتمال دارد از ناتوانی در تحلیل و پاسخ درست آسیب ببینید. مذاکره کننده باید قابلیت محاسبه و تحلیل زیادی داشته باشد و فرد تیزهوشی باشد و این یک اصل است.



## ۱۸- تیزهوشی با قابلیت محاسبه و تحلیل زیاد

حکایت زیر به درستی جایگاه تیزهوشی در مذاکره را تعیین می کند :

روزی محمد علی پاشا ، حاکم مصر ، از کوچه ای عبور می کرد. در سر راه خویش ، پسر نه ساله را دید. به او گفت ، سواد داری یا نه ؟ پسرگ جواب داد ، قرآن را خوانده امو تا سوره انا فتحنا را حفظ کرده ام. پاشا از این پسر خوشش آمد و یک دینار طلا به او بخشید. پسرک سکه را بوسید و پس داد. سپس گفت ، از قبول این معذورم. پاشا با تعجب پرسید چرا ؟ طفل گفت ، پدرم سخت مرا تنبیه خواهد کرد ، زیرا که می پرسد این سکه طلا را از کجا آورده ام ؟ اگر من بگویم که سلطان پاشا به من لطف کرده می گوید که دروغ می گویی چون که لطف و بخشش سلطان از هزار دینار کمتر نیست. پاشا بسیار خوشحال شد و از هوش زکات او تعجب کرد. سپس پدرش را خواست و مخارج تحصیل کودک او را تامین کرد.





## ۱۹- مشاهده گری و نکته سنجی

مذاکره کننده خوب به جزئیات در جلسه مذاکرات دقت می کند. مذاکره کننده حرفه ای علاوه بر این که راهبرد ، فنون و مهارت های کافی در مذاکره را برای خود دارد، به جزئیات و نکاتی که در جلسه مذاکره ، رفتار های طرف مقابل و فضای محیطی مذاکره وجود دارد ، بسیار حساس است و سعی می کند این نکات را بیابد چون در بسیاری از موارد ، این نکات می تواند به رفتار فرد جهت بدهد و طرف مقابل را از یک قالب خارج کند و حتی راهبرد وی را تغییر دهد.



یک مذاکره کننده حرفه ای در تک تک جوانب مذاکره ، گفته های طرف مقابل ، بافت جلسه و انرژی ای که وجود دارد ، حساس است و سعی می کند خود را با آن نکات تنظیم کند. همچنین ریزبین است و رفتار های محیطی را به دقت تحلیل می کند تا بتواند راهبرد خود را بسازد.

## ۲۰ - قابلیت مدیریت و کنترل دیگران

جلسه مذاکرات مانند میدان جنگ و نبرد است ، یعنی از نظر ساختاری و به دلیل الزامات فرایندی معمولاً در آن هر تیم از افراد متعددی تشکیل می شود که در جلسه مذاکره حضور دارند و به دلایل تفکیک مسئولیت ها ، نیاز جلسه و افزایش قدرت ، معمولاً در مذاکرات رسمی یک ترکیب چند نفره را می سازند.

بنابراین لازمه این میدان ، مدیریت و یا مهارت کنترل زیاد است. مذاکره کننده باید توان کنترل جلسه را داشته باشد ، همچنین مذاکره کننده در جریان جلسه مذاکره باید قدرت رهبری تیم و هدایت اعضا را داشته باشد و بسته به نیاز های جلسه از اقراد بهره برد. ، چون قابلیت کنترل و مدیریت دیگران این نیست.

اشراف اطلاعاتی یکی از ویژگی های مهم مذاکره کننده حرفه ای است. اگر می خواهیم بر دیگران تاثیر بگذاریم و آن ها را مدیریت کنیم یا آن ها را با خود همراه کنیم ، بهتر است با زبان رویکرد و یا خود فرهنگ آن ها ، با آن ها سخن بگوییم و رفتار کنیم. بنابراین ، همیشه نمی توانیم با اصول و چارچوب فکری خود دیگران را مدیریت کنیم.



## ۲۱- مدیریت بحران

به دلیل این که ذات مذاکره بحران آفرین و چالش پذیر است ، بی شک در جلسه مذاکره به بحران برخورد می کنیم ، بنابراین قابلیت مدیریت بحران از ویژگی های ضروری مذاکره کننده است.

یکی از راهبرد ها و حربه های مدیریت جلسات مذاکره ، ایجاد بحران است تا بتوانند ازین دریای طوفان زده به نفع خود بهره برداری کنند. پس لازم است که ازین خصوصیت بهره مند باشیم تا بتوانیم در بزنگاه هایی که بحران ایجاد می شود و مذاکره به چالش کشیده می شود ، نظام رفتاری خود را حفظ کنیم و بهره خوبی را در این میانه به دست آوریم.





## ۲۲- برخورداری از قدرت تشخیص

یکی از قابلیت های مذاکره کننده ، مهارت ارزیابی جلسه مذاکره است ، چرا که گاهی اوقات لازم است در این جلسه خود واقعی مان نباشیم و نقش دیگری را ایفا کنیم مانند کسی که از مسئله ای چشم پوشی می کند و از کنار آن ساده می گذرد یا مانند کسی که بیش از حد متوجه می شود.

از تاثیرات دیگر قدرت تشخیص می توان به این مطلب اشاره کرد که فرایند تشخیص همه جانبه است و فردی این مهارت دارد که ابزار های کافی نظیر دانش فنی کافی ، دانش مذاکره و روانشناسی و ... را داشته باشد.



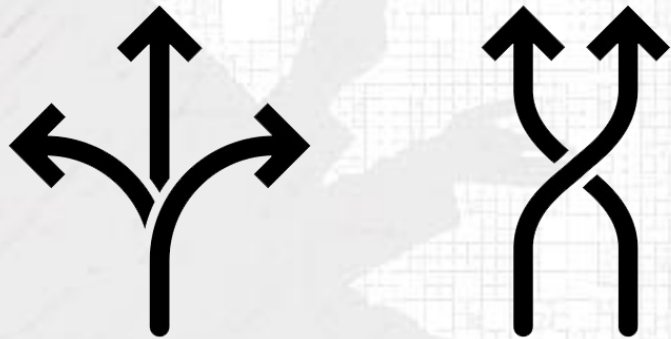
## ۲۳ - گستردگی دامنه دید

اگر مذاکره کنندگان نگاه همه جانبه داشته باشند و از دامنه دید وسیعی برخوردار باشند، سوژه های خوبی برای آن ها پیدا می شود. به این معنا که وقتی در جلسه مذاکره هستند، به کل تیم مذاکره و تیم طرف خود و طرف مقابل اشراف داشته باشید. به همین منظور باید برای حرفه ای شدن در مذاکرات روی دامنه دید خود کار کنیم و گستره ی زیادی را کنترل کنیم تا به واسطه آن به جلسه مذاکره مسلط باشیم.



## ۲۴- انعطاف پذیری

یک نطق پرانرژی ممکن است موجب جذب و جلب یک نفر به شما شود. اما در عین حال موجب کناره گیری و خاموش شدن یک فرد ساکت تر و فرو رفتن در لاک دفاعی می شود. در نهایت به عنوان جمع بندی می توانیم موارد زیر را در مورد مذاکره کنندگان بیان کنیم:



۱- می کوشند برای هر مشکل را حل های بیشتری را خلق کنند.

۲- به زمینه های مشترک بیشتر توجه می کنند

۳- مسائل را بیشتر در افق دید بلند مدت بررسی می کنند.

۴- برای تقدم و تاخر مطالب از قبل برنامه ریزی نمی کنند و با توجه به شرایط ، ترتیب مطرح کردن بحث ها را انتخاب می کنند.

۵- حرف ها و گفته های خود را به طور مثبت ارزیابی نمی کنند و قضاوت را به عهده طرف مقابل می گذارند.



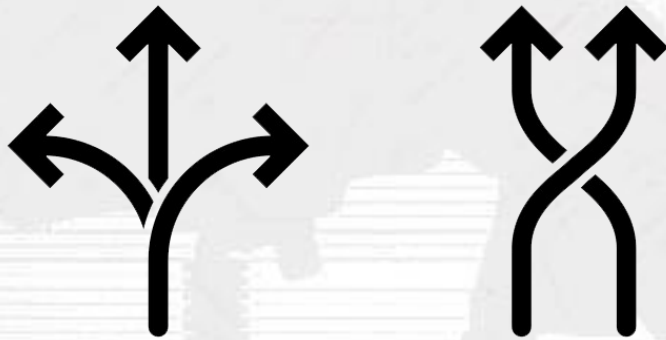
## ۲۴- انعطاف پذیری

۶- هنگام نارضایتی از پیشنهاد طرف مقابل ، پیشنهاد متقابل روی میز قرار نمی دهند و می کوشند ابتدا مسائل مربوط به آن پیشنهاد را بحث و بررسی کنند.

۷- برای رفتارها و حرکت های خود ، آن ها را مقدمه چینی کرده و معرفی می کنند.

۸- در هر مرحله از مذاکره ، گفته های قبلی خود را مقایسه می کنند تا از وجود تفاهم و درک متقابل ، مطمئن شوند.

۹- از پرسش به عنوان یک ابزار مهم استفاده می کنند.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

منظور از این موضوع، ویژگی و رفتارهایی که مذاکره کننده باید به آن ها پایبند باشد و آن ها را رعایت کند و به دلیل این که به رفتار و رویداد های داخل مذاکره اشاره می کند ، جدا از بخش صفات مذاکره کننده است. اولین نکته ای که قرار است که قرار است درباره آن صحبت کنیم ، معرفی کرد است که در ادامه به آن می پردازیم.

### ۱-۲۵- خود را معرفی کنید

استاندارد مرسوم در جلسات مذاکره وجود دارد و آن این است که وقتی طرفین رو به روی یکدیگر قرار می گیرند ، خود را معرفی می کنند و به طرف مقابل کمک می کنند تا بدانند با چه شخص و منصبی در حال مذاکره است. این یک عرف کسب و کاری و است بنابراین داشتن کارت ویزیت در مذاکره ضروری است.

نکات زیر در ارائه کارت ویزیت بسیار موثر است :



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

- ۱- هیچ وقت روی کارت ویزیت طرف مقابل چیزی ننویسید.
- ۲- از کیف های مخصوص کارت ویزیت برای حمل کارت ویزیت استفاده کنید.
- ۳- همیشه کارت ویزیت را همراه خود داشته باشید.
- ۴- موقع جست و جو برای کارت ویزیت در جیب هایتان همه ی محتوای جیب هایتان را نمایش ندهید.
- ۵- همیشه جای معین و مشخص برای کارت ویزیت داشته باشید.
- ۶- در صورتی از کسی کارت ویزیت دریافت کرده اید ، ابتدا نام و سمت و اسم شرکت را بخوانید.
- ۷- بهتر است مشخصات او را بلند بخوانید و سپس کارت در کیف و یا جیبتان بگذارید و پس از انجام این کار ها ، کارت ویزیت خود را به او بدهید.
- ۸- برای طراحی کارت ویزیت از موسسات طراحی کمک بخواهید.





## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۲-۲۵- رسوم معرفی

معرفی افراد به یکدیگر آداب و رسومی دارد که مذاکره کننده بسته به فرهنگ طرف مقابل و آدابی که در مبانی مذاکره وجود دارد، باید به آن ها مسلط باشد. این که بدانید با چه کسی می توانید دست دهید، ملاحظات فرهنگی مذاکره، این که افراد با هم رده خود ارتباط بگیرند، همه بیان گر ضرورت دانستن رسوم معرفی و آداب مذاکره است. پس توصیه شدیدی این است که در جلسه مذاکره طرف مقابل را به اسم بشناسیم و سعی کنیم ازین موضوع نهایت بهره را ببریم.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۳-۲۵- اصل میزبان بودن

طبق قاعده و اصول رفتاری مذاکرات ، مذاکرات را معمولا میزبان شروع می کند. چون غالبا شروع مذاکره به دلایل روانی سخت است و صحبت کردن در جلسات مذاکره چالش آفرین است. اگر جلسه در محیط ثالثی بود ، کسی که درخواست تشکیل جلسه را داده است ، میزبان محسوب می شود و در نتیجه ، باید مذاکره را شروع کند. خنواسته یا ناخواستته مذاکره در هر زمین انجام شود ، آن زمین قدرت بیشتری دارد ، زیرا اعتماد به نفس میزبان به دلیل آشنا بودن با محیط بیشتر است.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۴-۲۵- مراقب معجزه کلام آهنگ خود باشید

انسان ها برای این که بتوانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و پیام خود را به طرف مقابل برسانند ، از سه ابزار زیر استفاده می کنند :

کلام

لحن (تن صدا)

زبان بدن

هر سه این ها در جریان مذاکره باید تنظیم شود و به گونه ای با هم هماهنگ شوند که بیشترین تاثیر را در پذیرندگی طرف مقابل داشته باشد و طرف مقابل را با ما همراه کند. بدیهی است که انسان ها متن خود را از طریق کلام منتقل می کنند ، بنابراین نیازی نیست که به صورت یک آداب رفتاری مذاکره ، به آن بپردازیم. اولین قابلیتی که با استفاده از آن فرد مذاکره میکند ، محتوایی است که منتقل می کند. اما در مورد دو عامل دیگر که فرد از آن ها غافل می شود ، باید به آن ها پرداخته شود. یکی از آن ها لحن و تن صدا و آهنگ گفت و گو است. گاهی در جلسه بسته به هدف و نیاز باید تن صدا بالا رود ، گاهی باید با لحن پایین صحبت کنیم. بنابراین مذاکره کننده باید نهایت دقت را در مورد کاربرد لحن در مواقع مختلف به کار گیرد.





## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۴-۲۵- مراقب معجزه کلام آهنگ خود باشید

صدای هر فرد منحصر به اوست ، لحن از موقعیت جغرافیایی خبر می دهد. نشانه هایی از حالت روحی در آهنگ صدا و جان کلام نهفته و مانند ظاهر ، گویای شخصیت فرد است. حال آن که تسلط بر آهنگ صدا و شفافیت کلام از نشانه های افراد با اعتماد به نفس است. در محل مذاکره آهنگ کلام بسیار مهم است. آهنگ کلام را بسته به شرایط تنظیم کنید.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۵-۲۵- شکست سکوت طرف مقابل

یکی از حربه های مذاکره ، موضوع سکوت طرف مقابل است که به دلایل متعددی بسیاری از مذاکره کنندگان از آن استفاده می کنند. در جلسات مذاکره باید به گونه ای رفتار کنیم که طرف مقابل سکوت نکند و وارد گفت و گو شود. علت اصلی این است که سکوت طرف مقابل باعث بیشتر حرف زدن ما می شود و امکان بازنده شدن کسی که بیشتر صحبت می کند بیشتر است. چون بیشتر صحبت کردن به منزله قدرت نیست بلکه به معنای دادن اطلاعات و فرصت تفکر و امکان تصمیم گیری و ... است.

اصولا شکستن سکوت طرف مقابل فرصت آفرین است و چه مثال صحیحی است وقتی می گوئیم انسان دو گوش و یک دهان دارد. به این معنا که دو برابر چیزی که می گوئیم می شنویم و این کثل در جلسه مذاکره مصداق پیدا می کند.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۶-۲۵- سه تصویر مذاکره کننده

سه ویژگی بسیار مهم که مذاکره کننده باید آن را آشکارا نشان دهد عبارت اند از :

**۱. منصف بودن :** یکی از آداب رفتاری در مذاکره ، بروز حس انصاف و نشان دادن آن به طرف مقابل است. تنصاف به جلسات مذاکره قوت می دهد و آن را تلطیف می کند.

**۲. منطقی بودن :** در کنار بحث انصاف ، مذاکره کننده باید منطقی باشد چه بسا بسیاری از چالش مذاکره که به واسطه منطقی بودن مذاکره برطرف شده است.

**۳. قابل اعتماد بودن :** در جلسه مذاکره باید به عنوان یک فرد قابل اعتماد دیده شویم. اگر بتوان در رفتارها طوری عمل کرد که اطمینان طرف مقابل جلب شود ، بسیاری از چالش ها به وسیله این موضوع حل می شود.





## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۲۵-۷- قاتون مثلث را فراموش نکنید

این قانون بیان می کند زمانی که در حال ارتباط و گفت و گو با افراد دیگر هستید باید در چهره فرد از فاصله بین بالای ابرو ها تا پایین چانه نگاه کنید. برای ارتباط موثر و با کیفیت باید داخل مثلث نگاه کرد.

از مزایایی که این نوع نگاه کردن دارد می توان به تفهیم ادب خود له طرف مقابل ، فهمیدن کیفیت حالت ها و گفتار طرف مقابل و استفاده از قدرت نگاه و ارتباط اشاره کرد و باعث میشود فرد را در مذاکره با خود همراه کنید.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۸-۲۵- تسلط بر زبان مذاکره

بهتر است که مذاکره کننده به زبانی که طرف مقابل قرار است از آن استفاده کند ، آگاه باشد و بداند طرف مقابل از چه الگو های زبانی ای استفاده می کند. حتی اگر زبان مد نظر را استفاده نکند ، ولی بهتر است بر آن تسلط داشته باشد چون گاهی ممکن است به زبان مشترک صحبت کنید و یا از مترجم استفاده کنید. پس به شدت توصیه می شود در جلسات مذاکره به زبان آشنا باشیم و یا از مترجم استفاده کنیم.



## ۲۵- آداب رفتاری در مذاکره

### ۹-۲۵- مدیر زمان باشید

این مورد یکی از راهبرد های مذاکره است. گاهی برخی از شرکت ها سعی می کنند با کشتن زمان در مذاکره ، طرف مقابل را در فشار بگذارند تا در مواقع لازم بهره کافی از این موضوع ببرند.

ژاپنی ها در بهره گیری از این موضوع معروف اند. ژاپنی ها سعی می کنند زمان گران شما را صرف مسائل بیخود کنند تا شما را برای انتهای کار با استرس متوجه کرده و در فشار استرس زمان با شما مذاکره کنند.

پس در مدیریت زمان باید بسیار حرفه ای عمل کرد و بسته به جریان و اهداف مذاکره و راهبرد طرف مقابل ، زمان را تنظیم کنیم تا بتوانیم انتظاراتی را که از مذاکره داریم با استفاده از فاکتور زمان به دست آوریم.





و با سپاس و قدردانی فراوان از زحمات و هماهنگی های  
سرکار خانم زهره حسنونند.

