



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
معاونت بهداشت
دفتر آموزش و ارتقای سلامت

مهارت های ترغیب سازی (لابی و مذاکره)

برنامه ملی نیازسنجی سلامت جامعه

دکتر فرشته زمانی علویجه
دکتر طاهره دهداری

۱۳۹۶

اسلايد شماره ۱

رئوس مطالب:

- تعریف لابی
- مراحل انجام لابی
- استراتژی ها و تاکتیک های لابی
- مهارت های لازم جهت انجام لابی با تصمیم گیران به صورت چهره به چهره
- تعریف مذاکره
- انواع مذاکره
- شیوه های تفکیک مسئله از اشخاص
- شیوه های مذاکره
- روش های پیشگیری از سوء تفاهم در مذاکره
- موانع مذاکره
- نکات مهم در مورد مذاکره در هنگام تعارض
- روش ها و شگردهای نامناسب در مذاکره به همراه با روش مقابله با آن

اسلايد شماره ۲

Lobbying

مذاکره غیر رسمی با تصمیم گیران





لابی، تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم گیران در مورد مساله یا علت خاص به منظور تأثیر بر تصمیمات آنها (به عنوان مثال اصلاح و یا تدوین یک سیاست یا قانون جدید جهت پرداختن به مساله مورد نظر) می باشد.



تصمیم گیران می توانند شامل قانون گزاران، سیاستمداران، مقامات دولتی و سایر ذی نفعان کلیدی در هر سطحی مانند رهبران قبیله، رهبران مذهبی، روسای شرکت ها، سازمان ها و سایر موسسات باشند.



لابی یکی از انواع فنون جلب حمایت است. لابی در واقع یک روش غیررسمی، برنامه ریزی شده و استراتژیک برای تأثیرگذاری بر تصمیم گیران می باشد. مشخصات کلیدی لابی عبارت است از:

۱. برقراری ارتباط باز و دو طرفه
۲. تأثیرگذاری بر دغدغه های تصمیم گیران مختلف
۳. خلق شرایط برنده-برنده
۴. برقراری روابط طولانی مدت با تصمیم گیران



مراحل انجام لابی

گام اول: شفاف ساختن اهداف سازمان یا شبکه جهت انجام لابی، برای کارکنانی که قصد ارتباط با تصمیم گیران را دارند.

نبود اجماع بر سر اهداف لابی می تواند در روند اجرای لابی نمودار شود. در نهایت این امر می تواند منجر به کاهش اعتبار سازمان در نظر تصمیم گیران شود.



گام دوم: مشخص شدن جمعیت هدفی که سعی در حل مشکلات آنها داریم.

جمعیت هدف هر برنامه می تواند متفاوت باشد (مثلا سازمان، انجمن، اتحادیه یا گروه خاص).

هر گروه، انتظارات خاص خود را دارد. آنها انتظار دارند مشکلات شان حل شود و ضمناً در جریان تغییرات اعمال شده در سیاست ها و قوانین قرار داده شوند. یک لابی گر خوب می تواند این انتظارات را مدیریت کند.



باید با جمعیت هدف، مرتبا در مورد اهداف و رسالت های سازمان آنها صحبت کرد.
در طول فعالیت های لابی، برگزاری جلسات با جمعیت هدف و گرفتن بازخورد از آنان اهمیت زیادی دارد.

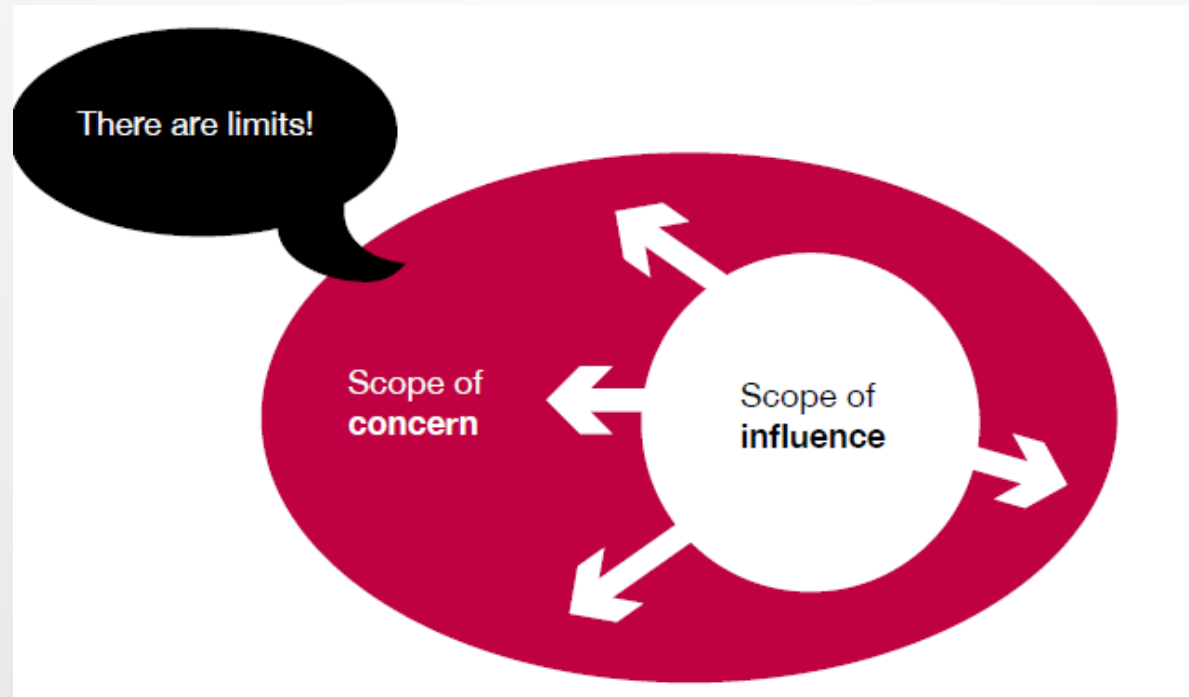


گام سوم: مشخص کردن و انتخاب اهداف لابی

بین دامنه دغدغه ها و دامنه نفوذ باید تفاوت قائل شد.

دامنه دغدغه ها **scope of concern**: مجموعه اهداف اختصاصی را نشان می دهد که شما مایلید به آن دست یابید.

دامنه نفوذ **scope of influence**: نتایجی است که به صورت واقع بینانه با تأثیرگذاری بر تصمیم گیران می تواند عاید شما شود.



به ذهن خود بسپارید که لابی دارای محدودیت هایی برای رسیدن به همه اهداف مدنظر شما می باشد.



اهداف لابی باید تا حد امکان، اختصاصی نوشته شود. مواردی مانند افزایش آگاهی یا کمپین های اطلاع رسانی عمومی از اهداف لابی نیستند، اما می توانند به خودی خود از اهداف نهایی شما حمایت کنند. افزایش آگاهی نمی تواند منجر به ایجاد تغییر در سیاست یا قانون شود.



مثلا در موضوع حمايت از زنان قرباني خشونت خانگي، اين موضوع پوشش رسانه اي خوبي داشته است، اما در مورد راه حل ها و رويکردهاي موفق براي کاهش اين مشكل کمتر بحث شده است.

بنابراين بايد بين وسايل رسيدن به اهداف لابي و هدف نهايي لابي تمايز قائل شد.



در اهداف لابی باید موارد زیر مشخص شوند:

۱. می خواهید چه چیزی تغییر کند؟
۲. برای چه کسی؟
۳. چه کسی می تواند این تغییر را ایجاد کند؟
۴. میزان تغییر باید چقدر باشد؟
۵. چه زمانی (When)؟



هدف لابی نباید خیلی کلی نوشته شود (برای مثال افزایش پوشش واکسیناسیون در کودکان زیر ۶ سال).

یک هدف باید بر فعالیت های اختصاصی و محسوس اشاره کند که تصمیم گیر باید به آن پردازد.



نمونه هدف مناسب نوشته شده برای لابی:

-سازمان آموزش و پرورش در حال شروع برنامه ای جهت ساخت ۱۲ مدرسه برای کودکان ۶ تا ۱۲ سال در طی دو سال آینده دارد.

- در سال آینده، وزارت رفاه سعی در افزایش بودجه برای برنامه آموزش واکسیناسیون برای مادران تحت پوشش مراکز بهداشتی-درمانی دارد.



نمونه هدف نامناسب نوشته شده برای لابی:

- افزایش ثبت نام دختران در مدارس ابتدایی سطح ناحیه

- افزایش استفاده از افزایش پوشش واکسیناسیون در کودکان زیر
۶ سال



گام چهارم: مشخص کردن و تعریف تصمیم گیر هدف

انتخاب درست و صحیح تصمیم گیرانی که می توانند به عنوان منبع قدرت و نفوذ، بر سیاست گذاری و حل مشکل تأثیرگذار باشند، اهمیت زیادی دارد.

در این گام باید از خود سوال کنید که:

۱. چه کسی مسئول است؟
۲. تصمیم گیرانی که می توانند به حل مشکل کمک کنند، چه کسانی هستند؟
۳. شما قصد تأثیرگذاری بر چه کسانی را دارید؟
۴. در چه کسانی نیاز به تغییر برخی چیزها وجود دارد؟
۵. چه زمانی، مناسب ترین موقعیت برای تأثیرگذاری و لابی است.



تصمیم گیران می توانند شامل افراد زیر باشند:

سیاستمداران (انتخاب شده و مقامات رسمی)، رهبران اجتماعی، سازمان های دولتی، سازمان های بین المللی مانند سازمان ملل متحد، بانک جهانی، اتحادیه اروپا و یا شرکت های قدرتمند.

برخی اوقات، افرادی وجود دارند که تصمیم گیر رسمی (مقام رسمی) نیستند، اما تأثیر زیادی بر تصمیم گیران دارند، مانند مقامات کلیسا، افراد ثروتمند، شوهران، همسران، و غیره. سعی کنید این افراد را پیدا کنید و از آنها استفاده کنید.



یک لابی گر موثر باید با چگونگی فرایندهای سیاست گذاری آشنا باشد. دانستن این فرایندها می تواند به شناخت تصمیم گیران هدف و تحلیل ذی نفعان کمک زیادی کند.



فرایندهای سیاست گذاری

دو رویکرد در زمینه فرایند سیاست گذاری وجود دارد:

رویکرد اول: دیدگاه سنتی : Traditional view در این دیدگاه برای سیاست گذاری، مراحل زیر به صورت خطی طی می شود:

۱. در ابتدا یک مساله/مشکل مشخص می شود.
۲. یک سازمان یا یک NGO در مورد آن مساله/مشکل تحقیقاتی می کند و تجارب موجود در خصوص آن را جمع آوری می کند.
۳. یافته های خود را به تصمیم گیران ارائه می دهد.
۴. تصمیم گیران، پیشنهادات را قبول می کند.
۵. یک سیاست تغییر یا وضع می شود.



Traditional view of policy change



در دیدگاه سنتی فرض بر آن است که تصمیم گیران با این امر خوب برخورد می کنند و اطلاعات مبتنی بر مدرک و تحقیق را می پذیرند.

اما واقعیت چیز دیگری است:



رویکرد دوم: فرایند سیاست گذاری واقعی :

Real policymaking process

این فرایند کمتر منطقی و خطی است. دارای حلقه ها و تکرارهای زیادی است و بازیگران زیادی را درگیر می کند (مانند کسانی که با پیشنهادات شما مخالفت می کنند).

مراحل این رویکرد عبارتند از:



۱. در ابتدا یک مساله /مشکل مشخص می شود.
۲. یک سازمان یا یک NGO در مورد آن مساله /مشکل تحقیقاتی می کند و تجارب موجود در خصوص آن را جمع آوری می کند.
۳. یافته های خود را به تصمیم گیران ارائه می دهد.
۴. تصمیم گیر به جای پذیرش پیشنهاد شما، به آن بی اعتنایی می کند
۵. یا آنها را رد می کند
۶. دوباره شما به عقب برمی گردید و بررسی می کنید که چگونه یافته های خود را بازنگری و به شکل دیگری به تصمیم گیر عرضه دارید
۷. شما اطلاعات بیشتری جمع آوری می کنید



۸. این امر سبب افزایش یافته ها و پیشنهادات شما (در یک مسیر غیر قابل پیش بینی) می شود
۹. شما در قالب یک پیش نویس سیاسی بازنگری شده، روش های خود را برای تأثیرگذاری مشخص می کنید
۱۰. در کنار بسیاری از تأثیرات دیگر
۱۱. برخی اوقات، تلاش ها منجر به تغییر یا وضع یک سیاست می شود.



The reality of policy change



فرایند سیاست گذاری می تواند بسیار طولانی شود. ممکن است چنین سال طول بکشد تا سیاست خاصی تغییر یابد یا سیاست جدیدی وضع شود. شما باید این موارد را در جدول زمانی خود پیش بینی کنید.



در واقع، عرصه قانونگذاری بسیار پیچیده و پر هرج و مرج است.

از هزاران موضوعی که در یک جلسه قانونگذاری مطرح می شود، گاهی اوقات کمتر از یک صد عنوان در واقع به تصویب می رسد. هرگز زمان کافی برای تکمیل همه دستوره‌های کار و یا بخش بزرگی از آنها وجود ندارد.

در عرصه قانونگذاری، مسائل و فرایندهای متعددی رخ می دهد که از دید عموم پنهان است.



گام پنجم: طراحی برنامه لابی

در این گام، مشخص شدن نقش و مسئولیت افراد، برنامه عملیاتی، تعریف منابع در دسترس و روش های ارتباط با تصمیم گیر (مثلا برگزاری جلسه، مقاله در روزنامه و غیره)، منبع ارسال مناسب (مانند رسانه، کنسرت، بیمار، متخصصان و غیره) پیش نویس پیام برای تصمیم گیران مختلف، انجام می شود.



استراتژی های لابی

دو استراتژی اصلی لابی عبارتند از لابی مستقیم و لابی غیرمستقیم. متناسب با منابع سازمانی، یکی از این استراتژی را می توان در عمل انتخاب کرد.

تکنیک های لابی مستقیم:

- ارتباطات چهره به چهره فرد لابی کننده با مقامات منتخب
- بازدیدهای فردی با کارکنان و مقامات دولتی
- آوردن افراد بانفوذ برای دیدار با مقامات دولتی
- نوشتن نامه به مقامات دولتی (نوشتن نامه های شخصی بهتر است)
- تلفن زدن به مقامات دولتی یا کارکنان آنها
- ارسال ایمیل به مقامات دولتی



تکنیک های لابی غیر مستقیم عبارتند از:

- کمپین های همگانی لابی گری
- تبلیغات انبوه رسانه ای
- نظرسنجی های عمومی
- تلاش در جهت شکل گیری افکار عمومی
- تلاش در جهت شکل گیری افکار در نخبگان



بهترین تکنیک برای اجرای لابی **(استاندارد طلایی)** همان برقراری ارتباط چهره به چهره با تصمیم گیر منتخب می باشد. سایر تاکتیک ها باید به کمک این تاکتیک بشتابند.

در ارتباط چهره به چهره، شما می توانید دغدغه ها و خواسته های خود را به صورت مستقیم به فردی که می تواند تغییری در سیاست ها ایجاد کند، بازگو کنید و ارتباط دوطرفه با وی برقرار ساخته و به سوالات و موارد مبهم پاسخ دهید.



قوانین لابی مستقیم بسیار ساده است. با توجه به زمان محدود، باید کوتاه باشد. مستقیم و واضح باید باشد. اطلاعات فنی و یا سیاسی صادقانه و بدون اشتباه ارائه شود. اگر قرار است نامه ای نوشته شود، در حد یک صفحه کفایت می کند.



در لابی مستقیم بهتر است موارد زیر قید شود: ذکر مشکل/موضوع،
دلایل اهمیت موضوع/مشکل، چه مواردی مد نظر است و چه اقدام
سیاسی لازم است؟

در لابی چیزی که اهمیت دارد اول صداقت مطلق، دوم صداقت مطلق
و سوم صداقت مطلق است.



گام ششم: اجرای لابی

در طول اجرای لابی باید منعطف باشید و از فرایند اجرا به خوبی مطلع باشید. انتظار نداشته باشید که خیلی سریع به نتایج دلخواه دست یابید. باید با فرد تصمیم گیر مورد نظر، یک رابطه پر از اعتماد برقرار سازید.



مهارت های لازم برای لابی به صورت چهره به چهره

۱. **گوش کردن:** دغدغه های شما و فرد تصمیم گیر مشابه نیست. به صحبت های فرد مقابل باید به خوبی گوش کرد. این امر می تواند به طرف مقابل القا کند که شما به او احترام می گذارید.



۲. **مشاهده کردن:** باید بر اتاق و افراد موجود در آن تمرکز کرد. شما تنها با مشاهده افراد می توانید آنها را درک کنید و بشناسید. اگر با تلفن همراه خود مشغول باشید، زمان مشاهده افراد و محیط را از دست خواهید داد.



۳. **تحلیل کردن:** بعد از شنیدن و مشاهده افراد، باید اطلاعات را تحلیل و تفسیر کنید. این مهارت پیچیده است و نیازمند در نظر گرفتن همه جوانب کار برای ممانعت از برداشت نادرست است.



۴. **صحبت کردن:** در لابی بهتر است به صحبت ها خوب گوش کرد، سپس آنها را خوب هضم کرد و سپس صحبت های خود را با درون دادها تطابق و ارائه کرد. این امر موفقیت شما را افزایش می دهد.



نکات مهم هنگام گفتگو با تصمیم گیران هدف

- عقب نایستید. جلو بروید و با فرد مورد نظر خود صحبت کنید. منتظر نمانید آنها شمار را صدا بزنند و با شما صحبت کنند.

- کوتاه صحبت کنید. بسیاری از مردم با غریبه ها، غیر استادانه و غیر حرفه ای صحبت می کنند و در همان نگاه اول، به خودافشاگری زیادی می پردازند. این مانع را با صحبت کوتاه باید از میان برداشت.



- هرگز فریاد نزنید. موقع فریاد زدن، شما دلایل را گم می کنید. برخی افراد با صحبت های فرد لابی کننده تحریک و آشفته می شوند. شما نباید تون صدای خود را بالا ببرید.

- در هر جلسه فقط یک موضوع/مساله را عنوان کنید و نه مطالب مختلفی را.



– ۱۵ دقیقه زودتر در محل جلسه و ملاقات حاضر باشید.

– لباس مناسب بپوشید. کت و شلوار برای زنان و لباس رسمی و فرم برای زنان توصیه می شود. رنگ مناسب لباس سایه، سفید و بژ می باشد. زنان باید کفش جلا داده شده با پاشنه متوسط و جلوبسته بپوشند. مردان کفش بهتر است جلا داده شده بپوشند.



– راست بنشینید و بایستید. ابتدا شما تمایل خود را به دست دادن نشان دهید و دست خود را دراز کنید.



- آرام باشید، بی قراری نکنید. دست خود را روی دسته صندلی تکیه دهید و پاهای خود را روی زمین بگذارید.

- تقاضای ملاقات در خانه نکنید.

- هرگز دروغ نگوئید.

- مثبت باشید و یک رابطه مثبت برقرار سازید.



- برای ارائه پیام و مطالب خود برنامه ریزی کنید. قبل از ارائه پیام خود تا می توانید تمرین کنید تا بیانات شما حرفه ای و روان شود.

- سر اصل مطلب بروید. مختصر صحبت کنید و نشان دهید برای زمان ارزش قائلید.

- مؤدب باشید.



۵. **متقاعدساختن:** برخی افراد قدرت زیادی برای متقاعدساختن دیگران دارند. این امر در اثر تجربه کم رخ می دهد. باید سعی کنید افراد را متقاعد سازید.

در بازاریابی گفته می شود برای تقویت این مهارت، یک مداد به دست فرد دیگری بدهید و از او بخواهید مداد را به شما بفروشد. اگر موفق نشد، نقش ها را بر عکس کنید. در این محیط کم تنش شما می توانید مهارت مذاکره/چانه زنی را به دست آورید.



گام هفتم: پایش و ارزشیابی فعالیت های انجام شده

پایش و ارزشیابی فعالیت های لابی سبب می شود تا:

۱. میزان سرمایه انسانی و مادی صرف شده در لابی را می سنجد.

۲. ما را قادر می کند استراتژی های خود را با تغییرات محیط داخل و

خارج تطابق دهیم.



۳. سبب یادگیری از فعالیت های انجام شده می گردد.

۴. تأثیر نهایی فعالیت ها بر دستیابی به نتایج و تأثیر بر تصمیم گیران را مشخص می سازد.



اسلايد شماره ۳ مذاکره موفق



اهداف

در پایان این جلسه شرکت کنندگان باید بتوانند:

۱. یکی از تعاریف مذاکره را بنویسد.
۲. دو نوع مذاکره را نام ببرد.
۳. یکی از تأثیرات افزایش هوش هیجانی بر روند مذاکره را شرح دهد.
۴. چهار شیوه برای تفکیک مسئله از اشخاص شرح دهد.
۵. سه روش پیشگیری از سوءتفاهم در مذاکره را نام ببرد.
۶. سه مانع مذاکره را نام ببرد.
۷. چهار نکته مهم در مورد مذاکره در هنگام تعارض را ذکر کند.
۸. دو مورد از شگردهای نامناسب در مذاکره و روش مقابله با آن را توضیح دهد.

فعالیت فردی

- شما مذاکره را چگونه تعریف می کنید؟



- با شنیدن کلمه مذاکره چه عبارات دیگری برای شما تداعی می شود؟



تعریف مذاکره

فرایند گفتگو محور است که بر روی یک موضوع مشخص در جهت رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی از طریق توافق صورت می پذیرد که در جهت تامین نیازها، رضایت و منافع طرفین می باشد و بایستی دارای ارزش افزوده باشد.

مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی آنها و توافق بر سر آنهاست. گاهی ابزاری برای حل تعارض می باشد.

مذاکره فرایند دست یابی به تصمیم مشترک از طریق مفاهمه است.

هنر رسیدن به تفاهم متقابل از طریق چانه زدن و بحث و استدلال بر سر نکات اصلی است.



لزوم فراگیری اصول و فنون مذاکره در ارائه دهندگان مراقبت ها و خدمات مرتبط با سلامت

- آنها بطور مداوم برای شناسایی مسائل بهداشتی و نیز کمک به مردم برای حل آنها نیازمند مهارت های مذاکره دارند.
- شغل آنها ایجاب می کند که با سیاستگذاران، نمایندگان سایر سازمانها و بخش های دولتی و خصوصاً رهبران عقیدتی و ... مذاکره نمایند. مثلاً ممکن است با نمایندگانی از یک بخش صنعتی با هدف کاهش آلودگی هوا مذاکره نمایند.
- اگر آنان در هنر بکارگیری اصول و فنون مذاکره دارای ضعف باشند ممکن است نتوانند نقش خود را بخوبی ایفا نمایند.
- از طرفی همکاری و مشارکت آنها با یکدیگر و با سایر کارمندان و مدیران داخلی مختل می شود و وضعیت سازمان با بی نظمی روبه رو می شود



اهمیت فراگیری فنون مذاکره

مذاکره مهم ترین و رایج ترین روش برقراری ارتباط بین انسان هاست.

مذاکره گفتگویی است که،

برای تفاهم در فعالیت گروهی، برای کسب منافع فردی یا گروهی،
برای رفع اختلاف و ...

انجام می شود

اهمیت فراگیری فنون مذاکره (ادامه)

- شناسایی و تسلط بر اصول و فنون مذاکره، انسان ها را توانمند می کند که در ارتباط با دیگران، در هر سطحی، به توافقی منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند.





اهمیت فراگیری فنون مذاکره (ادامه)

- در اغلب اوقات، مدیران و فعالان عرصه بهداشت و سلامت به عنوان مذاکره کننده عمل می کنند. اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. چرا که بسیاری از تصمیمات در حوزه سلامت از طریق مذاکره اتخاذ می شود.
-
- استفاده درست آنها از فنون مذاکره، در برخورد با همکاران، مسئولان، نمایندگان جامعه، تصمیم گیرندگان و شرکای برنامه های سلامت نتایج ارزشمندی به دنبال دارد.

لزوم فراگیری اصول و فنون مذاکره در ارائه دهندگان مراقبت ها و خدمات مرتبط با سلامت

- مذاکره ابزار برقراری توافق بین افراد است و نقش عمده در تحقق اهداف سازمانی ایفامیکند.
- در این میان کادر بهداشتی به دلیل ویژگیهای خاص محیط سازمانی و موقعیت شغلی خود نیز به طور ویژه ای به مهارتهای مذاکراتی بسیار بالایی نیازمند هستند.



فعالیت فردی

شما یک سناریو مناسب برای مذاکره و تمرکز بر روی آن را تعریف کنید؟

چه کسانی در سناریو شما درگیر مذاکره خواهند بود؟



فعالیت فردی

شرایط موجود مرتبط با موضوع مذاکره را چگونه توصیف می کنید؟

شما به منظور به دست آوردن چه نتیجه ای می خواهید مذاکره کنید؟



فعالیت گروهی

- شما در گروه های کوچک سه نفره ۱۰ دقیقه وقت دارید تا از طریق بارش افکار لیستی از ۱۰ مهارت کلیدی مورد نیاز یک مذاکره کنندگان موفق نیاز تهیه کنید.

فعالیت گروهی

- دلیل این که چرا هر یک از ده مهارت کلیدی در لیست شما برایتان بسیار مهم است، را بنویسید.

Key Skills	Reasons
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10



یک مذاکره کننده ماهر چگونه توانمندی متقاعد کردن دیگران را در خود توسعه بخشد.

- مطمئناً بخشی از این توانمندی بازتابی از افزایش هوش هیجانی فرد است. چراکه آنها باید نحوه تشخیص و مدیریت احساسات خود را یاد بگیرند. از طرفی باشناخت طرف مقابل و احساساتش بتواند با او ارتباط برقرار کند و بر احساسات او تأثیر بگذارد.

• هوش هیجانی یعنی توانایی کنترل و هدایت رفتارهای هیجانی و عاطفی و بروز متعادل احساسات و هیجانات (غم، شادی، ترس و خشم) متناسب با زمان، مکان و مصلحت، در جهت ایجاد و حفظ روابط مطلوب انسانی.



اهمیت EQ

در تعامل اجتماعی مانند مذاکره، نقش EQ بسیار زیاد است.
موفقیت‌های افراد در سازمانها ۸۰٪ وابسته به EQ و تنها ۲۰٪ در گرو IQ ابالاست

اگر کارمند بهداشتی با بهره هوشی بالا، نتواند احساساتش را کنترل کند یا روابط اجتماعی خوبی را بنا کند در تعاملات و مذاکرات با مشکل روبرو می شود،

اما اگر همان فرد و یا حتی فردی با بهره هوشی عادی و EQ بالا باشد، می تواند احساسات خود را مدیریت نماید، همدلی و روابط اجتماعی مطلوب داشته باشد، و به احتمال بیشتری می تواند مذاکرات و تعاملات موفق شود.

فعالیت فردی

احساس غالب خود را در یکی از مذاکرات اخیر خود با دیگران توصیف کنید و بر اساس آن یکی از صورتک های روی میزتان را انتخاب کنید. احساس خود را در آن مذاکره چگونه استفاده و مدیریت کردید.





- مذاکره برای رسیدن به توافق یا حل اختلافات، بدون ایجاد سوء تفاهم، یا ناراحتی و کدورت کار سخت و دشواری است. اما می توانیم به این مهم در مذاکره دست پیدا کنیم.
- در درجه اول اینکه بدانیم مذاکره کنندگان انسانند، بنابراین دارای احساسات، ارزش های عمیق، و میل قلبی به محبوبیت دارند که می تواند به روند مذاکره کمک نماید.
- توجه کنیم که رفتار ما ممکن است طرف مقابل را آرام، عصبانی و یا سرسخت کند.



سعدی :

نه مرد است آن به نزدیک خردمند

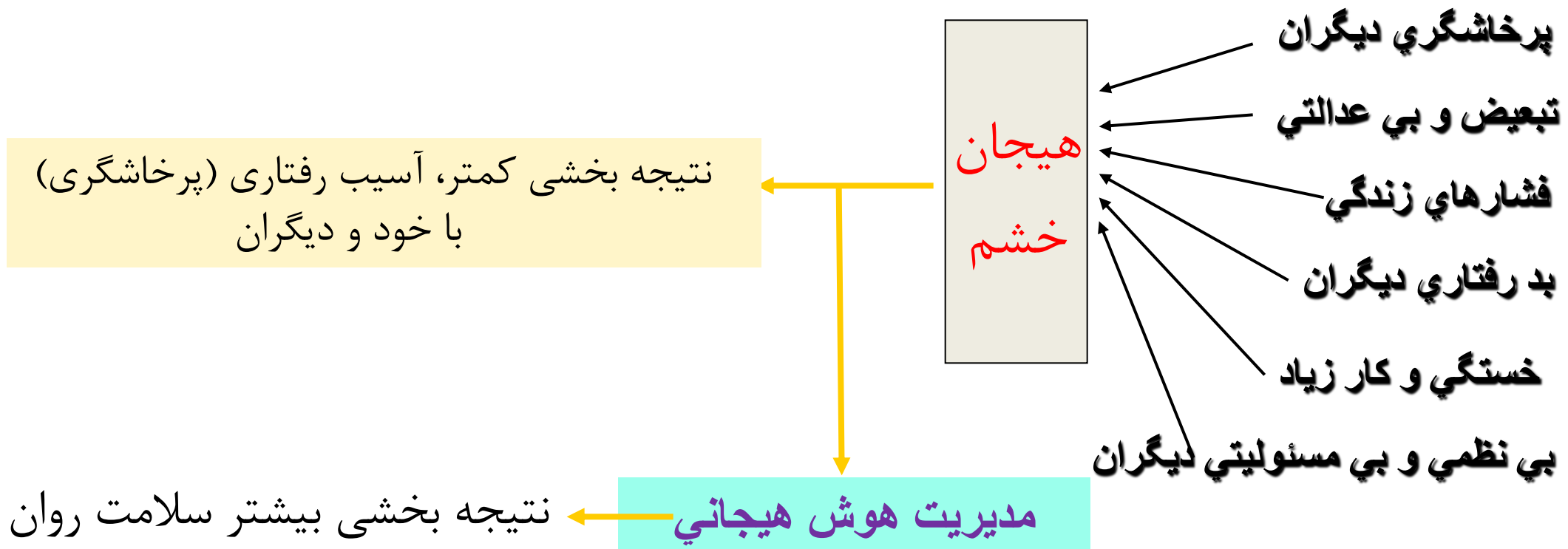
که با پیل دمان پیکار جوید

بلی مرد آن کس است که از روی تحقیق

که چون خشم آیدش باطل نگوید

مثالی از نقش هوش هیجانی در مذاکره

برخی عواملی که در هنگام مذاکره ممکن است باعث خشم شود



برخی ویژگی افراد با هوش هیجانی بالا: ویژگی های مؤثر در مذاکره

- ❖ احساسات خود را به خوبی می شناسند .
- ❖ احساسات خود را به خوبی مدیریت و هدایت می کنند .
- ❖ احساسات دیگران را نیز درک می کنند .
- ❖ با احساسات دیگران به طور مؤثر برخورد می کنند .
- ❖ بر احساسات دیگران در جهت اهداف ماهر و ارتباطی تأثیر می گذارند .



ویژگی افراد باهوش هیجانی پایین:

- ❖ قادر به درک خوب احساسات خود نیستند .
- ❖ درگیر کشمکش های درونی هستند .
- ❖ بر روابط عاطفی خود تسلط ندارند .
- ❖ قادر به درک احساسات دیگران نیستند .
- ❖ با احساسات دیگران به طور مؤثر برخورد نمی کنند.
- ❖ در کار و زندگی عملکرد ضعیفی دارند .



هوش هیجانی (Emotional Intelligence)



EQ از دیدگاه گلمن در حیطه های فردی و اجتماعی تعریف شده است.

با روش های صحیح و تمرین می توانیم به افزایش قابلیت ها در این حیطه ها کمک نماییم.



افزایش هوش هیجانی خود برای شرکت در مذاکره

❖ برای اینکه بتوانیم در مذاکرات و تعاملات از هوش هیجانی بالای برخوردار و بهره ببریم بایستی در ابعاد زیر مطالعه و تمرین نماییم:

۱- قابلیت‌های فردی:

- خودآگاهی: قبل از حیت و بعد از مذاکره احساساتی مانند **خشم**، **ترس**، **شادمانی**، **عشق**، **شگفتی**، **شرم** ... را در خود شناسایی کنیم و بر قابلیت‌های خود اعتماد نماییم
- مهارت‌های خود مدیریتی (خود کنترلی، پذیرش مسئولیت، انعطاف پذیری، اشتیاق برای کسب موفقیت، ابتکار، خوش بینی) را کسب و عملی نماییم



افزایش هوش هیجانی خود برای شرکت در مذاکره

❖ برای اینکه بتوانیم در مذاکرات و تعاملات از هوش هیجانی بالای برخوردار و بهره ببریم بایستی در ابعاد زیر مطالعه و تمرین نماییم:

۲- قابلیت‌های اجتماعی (هوش ارتباطی):

- ❖ نسبت به نحوه آگاهی از احساسات و نیازهای دیگران شناخت پیدا کنیم و با روش های همدلی و تاثیر بر دیگران آشنا شویم.
- ❖ روش های مدیریت روابط اجتماعی را بکار ببندیم. (گسترش تواناییهای دیگران رهبری القایی، توانایی سرعت بخشیدن به تغییر، تأثیر گذاری، مدیریت تعارضات، کارگروهی و همکاری)

زبان بدنی (پیام های غیر کلامی)

Body Language

گاهی احساس طرف مقابل را از زبان بدن او می توان فهمید.



زبان بدنی (پیام های غیر کلامی)

Body Language



**Defensive
standing
position**



Closed body and closed attitude



Open body and open attitude

زبان بدنی (پیام های غیر کلامی)

Body Language



www.shutterstock.com - 133251941

چهره ما ویتربین ذهن ماست

اهمیت آشنایی با رفتارهای غیر کلامی و تاثیر آن بر بهبود روابط خانوادگی



همه چیز مرتب است

نکاتی برای شناخت زبان بدن

نکته های عمومی برای رمزگشایی زبان بدن



زبان بدن به مجموعه ای از علایم (وضعیت صورت، حرکت دست ها، حالت بدن، چشم ها و ...) اطلاق می شود.



رمزگشایی تماس چشمی



کسی که چشمش را به سمتی می چرخاند یا از تماس چشمی با شما دوری می کند، چیزی را پنهان می کند.

کسی که مستقیماً و مداوم با شما تماس چشمی دارد، تلاش می کند تا با شما ارتباط برقرار کند

آنهایی که در جستجوی چیزی در حافظه شان هستند به بالا نگاه می کنند. آنهایی که در حال دروغ بافی هستند به پایین نگاه می کنند

رمزگشایی وضعیت صورت



یک شخص با خنده واقعی، با لب و چشمانش می خندد. اما شخصی با خنده ساختگی گرچه لبخند می زند اما چشمانش نمی خندند.

لب های غنچه شده، فک محکم بسته شده (بطوری که بناگوش طرف بیرون و داخل برود) و چین بین ابروها نشانه عدم علاقه یا موافق نبودن او است

چگونه می فهمید که حوصله کسی سر رفته است؟ به 3 علامت توجه کنید.

عدم تمرکز

اشخاص بی حوصله به اطراف نگاه می کنند، ساعت را چک می کنند و در خروج را زود نظر دارند.



تکرار

شخص بی حوصله حرکات تکراری دارد، مانند لرزاندن مداوم پاها یا ضرب گرفتن دست ها روی میز.



خستگی

شخص بی حوصله، قوز می کند و مانند اشخاص خسته رفتار می کند (مثلاً مداوم خمیازه می کشد).



دیگر علایم زبان بدن



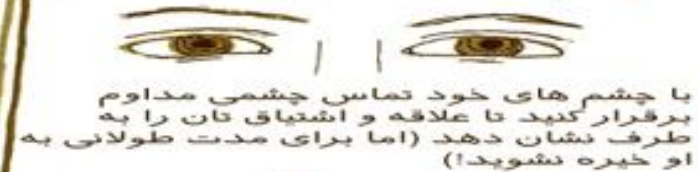
به جلو خم شدن نشانه مشتاق بودن و توجه است.

دست های باز نشانه پذیرش حرف های شماست

بودن دست در جیب ممکن است به معنی این باشد که شخص می خواهد فاصله اش را با شما حفظ کند.

زمانی که پاهای شخص به طرف در خروج است، ممکن است او تمایل به رفتن داشته باشد.

با شناسایی زبان بدن، از آن سود ببرید (اگر تمایل دارید آدم دوست داشتنی ای باشید)



با چشم های خود تماس چشمی مداوم برقرار کنید تا علاقه و اشتیاق تان را به طرف نشان دهد (اما برای مدت طولانی به او خیره نشوید!)



حرکات طرف مقابل را دقیقاً و به صورت آینه ای پاسخ دهید (بالا رفتن دست راست او را با بالا بردن دست چپ جواب دهید). با این کار شخص احساس راحتی بیشتری می کند.





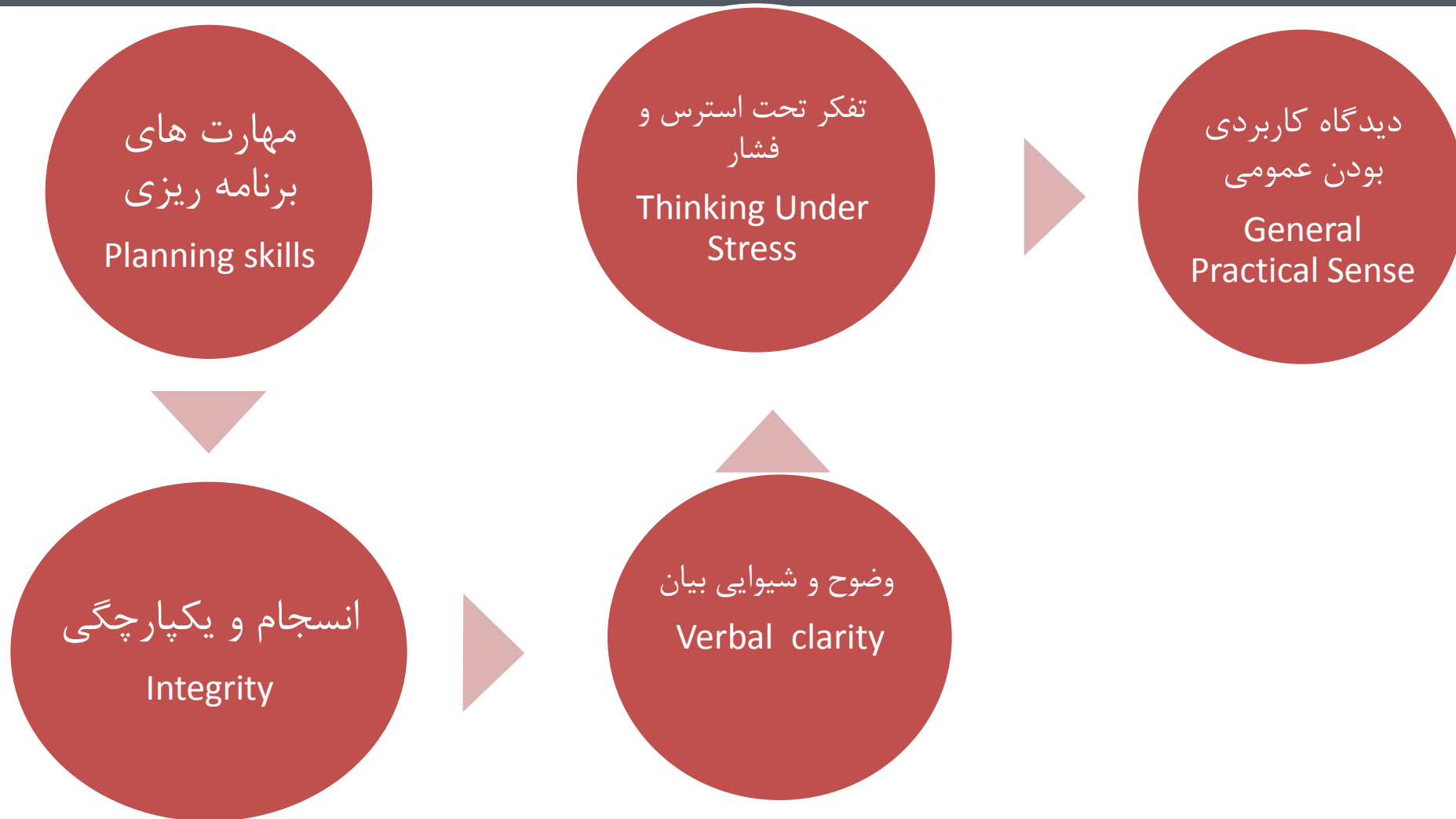
فعالیت فردی

مذاکره زیر را نقد کنید.

- کارشناس بهداشت در مذاکره با نماینده کارخانه الف به او می گوید که شما با آلودگی هوا مردم را به انواع سرطان ها دچار می کنید. شما باید از فیلتر مخصوص در کارخانه استفاده نمایید.

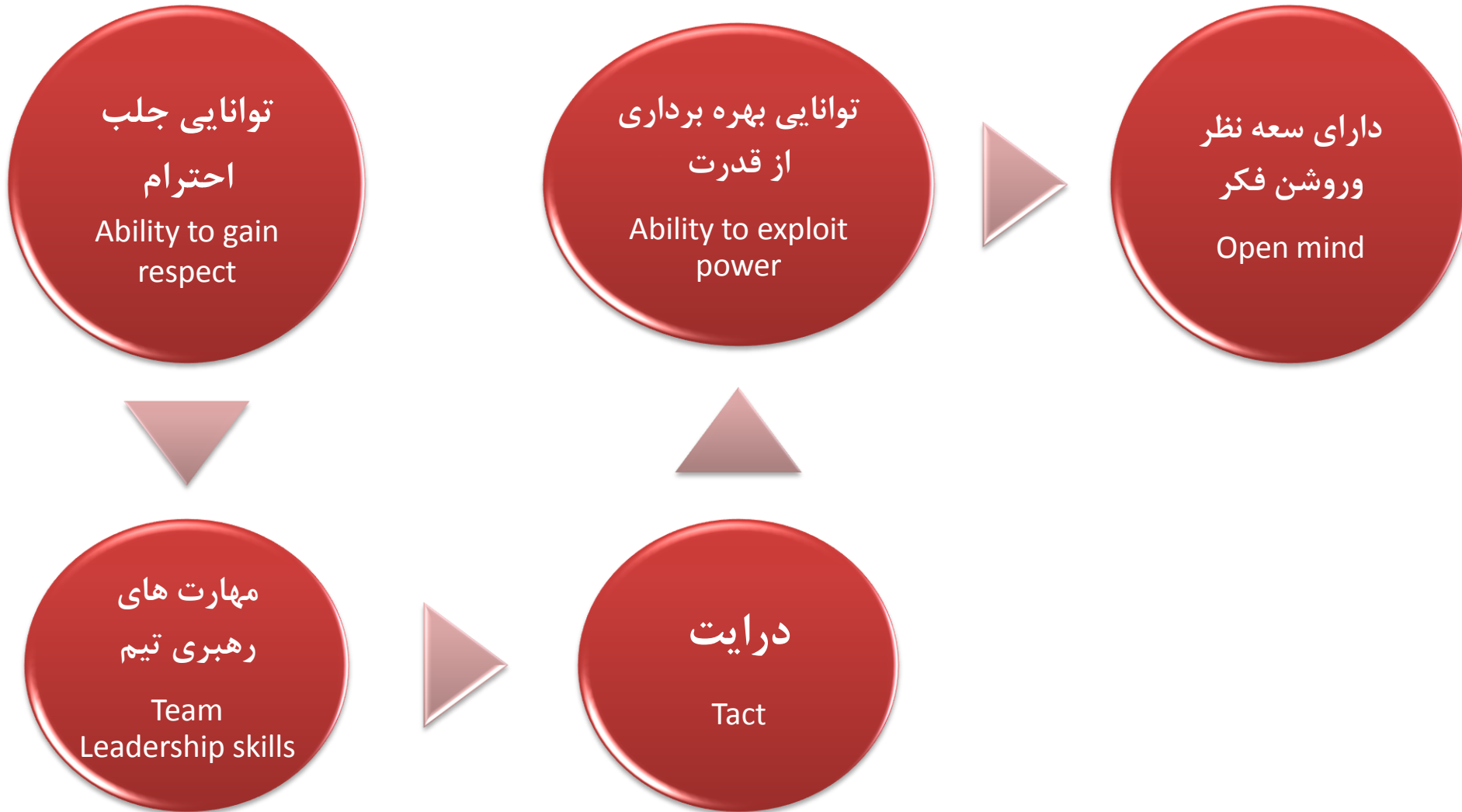
رتبه بندی مذاکره کنندگان

Negotiator's Ratings



رتبه بندی مذاکره کنندگان

Negotiator's Ratings





رتبه های مذاکره کننده Negotiator's Ratings

Professional standards استانداردهای حرفه ای

Product Knowledge دانش مرتبط با موضوع

Self Confidence اعتماد به نفس

Persistence ایستادگی و ثبات

Insight بینش، بصیرت، درون بینی

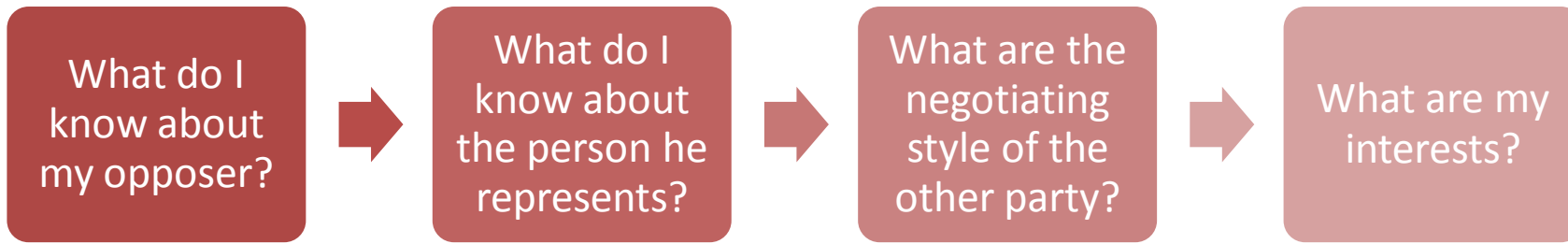


Planning

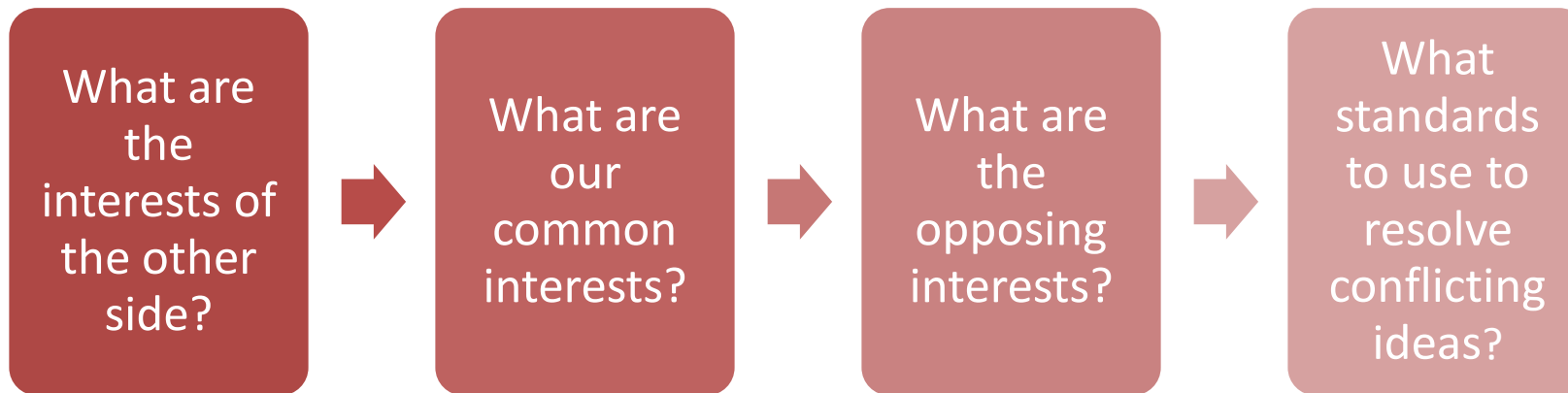




Planning

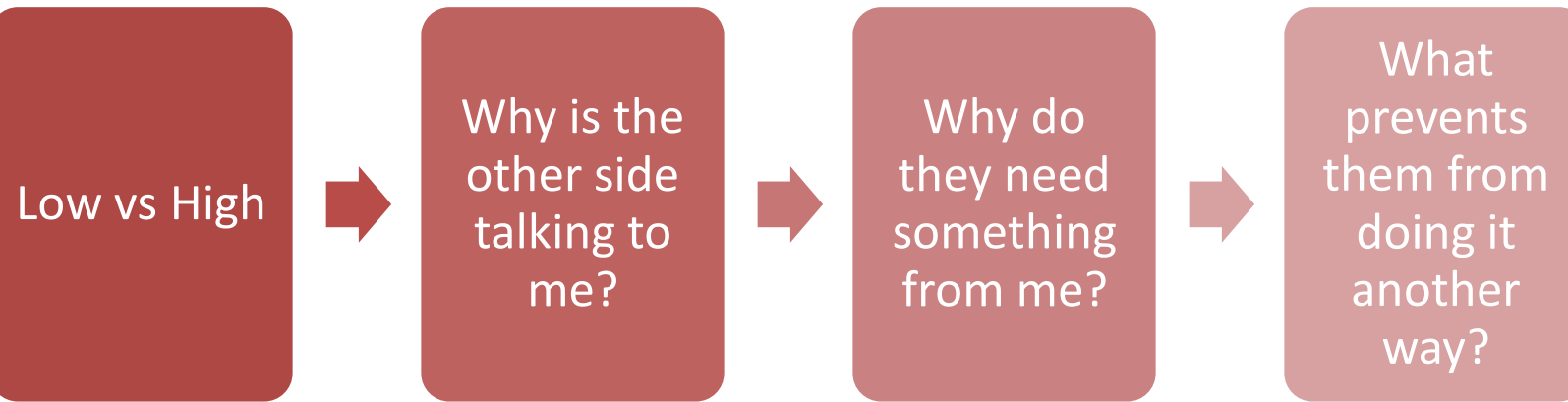


Planning



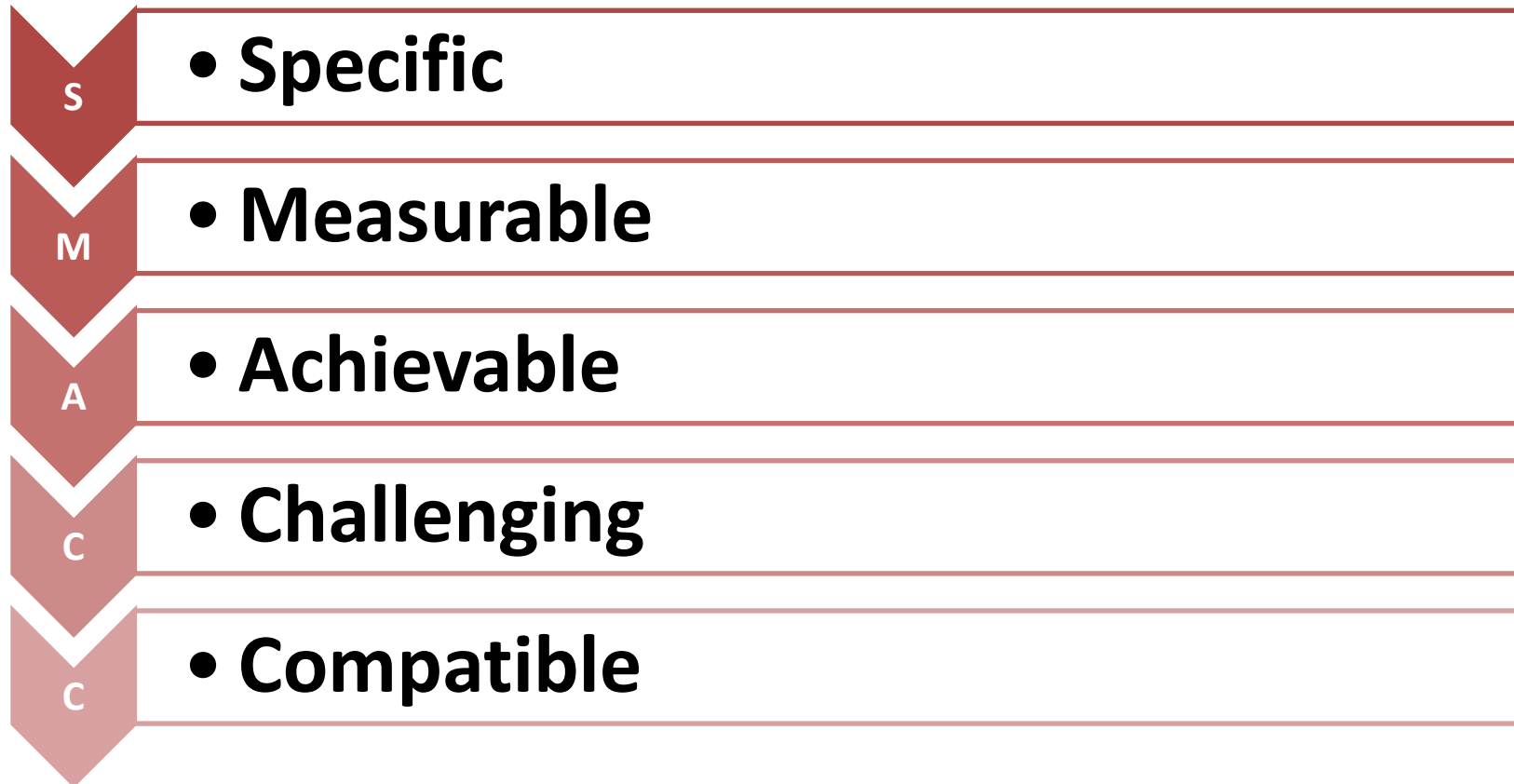


Planning





Setting Goals and Objectives






انواع مذاکره

۱- مذاکره ملایم

۲- مذاکره سخت

۳- مذاکره اصولی



۱- مذاکره ملایم روش منفعل (نرمش پذیر)

- اجتناب از برخورد های شخصی توسط مذاکره کننده
- دادن امتیاز به راحتی توسط مذاکره کننده
- خواستار رسیدن به آرامش و جلوگیری از برخوردهای شخصی بدون توجه به منافع و حتی با وجود



۲- مذاکره سخت روش سختگیرانه (نرمش ناپذیر)

- مذاکره کننده بر مواضع خود پافشاری می کند.
- عدم توافق در این مذاکره طولانی مدت است.
- دیکتاتوری حاکم است و ملاک برنده شدن شخص است. هر فردی به فکر منافع خودش است.



۳- مذاکره اصولی

در مذاکره ی اصولی به چهار اصل مهم و اساسی بایستی توجه کنیم:

۱. اشخاص را از موضوعات جدا کنیم

۲. بر منافع تمرکز نماییم، نه بر مواضع

۳. راه حل های مختلف ارائه دهیم.

۴. بر معیارهای منطقی تأکید نماییم.




اشخاص را از موضوعات جدا کنیم. در هر مذاکره ای جنبه ی انسانی مهم است.

ارتباط انسانی صحیح برقرار نماییم.

- در مذاکره اصولی، اشخاص از موضوع جدا هستند و رعایت انصاف و روابط انسانی و انتظار بهره مندی هر دو طرف، توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می کند.



- هر مذاکره کننده ای دارای دوتای انواع منافع (منافع ماهوی و روابط انسانی) دارد. او می خواهد :
 - ۱- مذاکره برای رسیدن به توافق در موضوع یا مسئله مورد نظر،
 - ۲- مذاکره به عنوان وسیله ای ارتباطی برای روابط پایدار و سالم آینده
- گاهی ما به عنوان مذاکره کننده انسانها و مسأله را یکی می بینیم. صحبت هایی که فقط برای بیان یک مسأله است را ممکن است به حمله علیه خود یا کسی که مستقیماً درگیر با آن مسأله است تعبیر کنیم. گاهی ممکن است این تعبیرهای بی پایه را، در مورد قصد و هدف گوینده در مورد خود، حقیقت یپنداریم. به ندرت آگاهی که تفسیرهای دیگر هم می تواند به همان میزان حقیقت داشته باشد.
- اگر مسئله از اشخاص تفکیک نشود، در برخی مذاکرات روابط انسانی فدای رسیدن به توافق رضایت بخش می گردد و یا بالعکس. البته ممکن است فدا کردن موضوع مورد مذاکره هم موجب تحکیم روابط انسانی نگردد.



نکات مهم در مدیریت ارتباطات انسانی و مذاکره موفق تسهیل دستیابی به هر دو منافع (ماهوی و حفظ روابط انسانی):

- برای مذاکره زمان و مکان مناسب در نظر بگیریم
- نحوه بیان ما در شروع و ادامه مذاکره مثبت باشد.
- از کلمات و عبارات بجا و مناسب استفاده کنیم.
- با آداب و سنن و ارزشهای مذاکره کنندگان آشنا شویم و احترام بگذاریم. احترام متقابل را در روند مذاکره تقویت نمائیم. گاهی نام طرف مقابل را (با تلفظ درست) به زبان بیاوریم تا بار احساسی و عاطفی مذاکره افزایش یابد.
- فعالانه به سخن (حتی اگر نامطلوب است) طرف مقابل گوش کنیم. خوب گوش دهیم، درست بیندیشیم و سپس صحبت کنیم.



- اعتماد و همکاری طرف مقابل را جلب کنیم. با تناقض گویی و وعده هایی نشدنی، هیچ وقت خود را بی اعتماد نکنیم زیرا مدت ها طول می کشد تا اعتماد برگردد.
- به خلاقیت خود و سایر مذاکره کنندگان کمک کنیم.
- مشارکت فعال داشته باشیم و مشارکت سایر مذاکره کنندگان را جلب کنیم.
- با طرف مقابل حرف بزنیم، فرض نکنیم همه آنچه که ما می دانیم او هم می داند. اما همه حرف هایمان را یک باره نگوییم، که دیگر حرفی برای گفتن نداشته باشید.
- از ارائه اطلاعات اضافی و غیر ضروری خودداری کنیم.
- همه دلایل برای پیش بردن اهدافتان را یک دفعه بکار نگیریم. ابتدا از دلایل قوی شروع کنیم.



- اجازه دهیم طرف مقابل، بدون قطع کلام حرف بزند . فرض نکنیم هرآنچه او می داند و می خواهد بگوید ما می دانیم .
- گفتگوی بدون تنش داشته باشیم و با مسائل رودرو شویم نه با مذاکره کنندگان.
- سیاست **Win & Win** به عنوان یک اصل بپذیریم. مذاکره را به مرافعه، مجادله منازعه و محاکمه نکشیم.
- یادداشت برداری کنید.
- نکات متفرقه را درست و با دقت بهم پیوند دهید تا رشته مذاکره از هم پاشیده نشود.
- در مذاکرات حساس و طولانی با مذاکره کنندگان طرف مقابل رابطه دوستانه و در عین حال جدی داشته باشیم اما خودمانی نشویم.
- در صورت کفایت بحث طرف مقابل را به اتمام مذاکره تشویق کنید.
- برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید. در صورت نیاز به اطلاعات اضافی تنفس اعلام کنیم



- نه نظراتمان را به آنان تحمیل کنیم و نه تسلیم نظرات آنان شویم.
 - غیر قابل پیش بینی بودن مذاکره کنندگان را درک کنیم.
 - در مذاکره شکیبائی و خونسردی خود را حفظ کرده و عجله نکنیم.
 - حمله به شخصیت افراد و دشمن تراشی نکنیم. (مثلا نگوئیم تجربه من بیشتر است و...)
- اگر طرف مقابل در حال توجیه کردن، سفسطه کردن و حتی دروغ گفتن است، می توانیم او را به حرف زدن بیشتر وادار کنیم تا دچار تناقض گویی شود.
- دروغ نگوئیم و دروغگویی طرف مقابل را به رخ کشیم تا او را ضایع نکنیم و از او یک دروغگوی وقیح نسازیم.



- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را بپرسیم.
- بر روی منافی که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می رسد تاکید کنیم.
- پیشنهاد آخرتان را قابل قبول و معتبر و با اعتقاد بیان نماییم.
- پیش نویس توافق را بررسی کرده و بعد از روشن کردن نکات غیر واضح آن را امضا کنیم.
- هنگامی که در موضوعات کوچک به بن بست می رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشویم.
- با توجه به شرایط قاطعیت یا نرمش داشته باشیم.
- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنیم.



- نسبت به واکنش های برافروختگی های واقعی یا تصنعی طرف مذاکره واکنش متقابل نشان ندهیم.
- هیچ وقت جلسه مذاکره را با قهر ترک نکنیم.
- هنگام اتمام مذاکره خیلی احساساتی عمل نکنیم.
- مذاکره با رسیدن به توافق به اتمام نمی رسد و این تازه شروع روابط کاری دو طرف خواهد بود.
- بروز سوء تفاهم می تواند پیش داوری را تقویت کند و مذاکرات را به یک دور باطل بکشاند. باید دائماً از خود پرسسیم: آیا توجه کافی به مسائله انسانیها داشته ام؟
- **سوء تفاهم** در جریان مذاکره گاه بر اثر تعصب، واکنش های شدیدی را به دنبال دارد.

برای پیشگیری از سوءتفاهم چه باید کرد؟

- ✓ موضوع را به عنوان پدیده گروهی قلمداد، و تشریک مساعی در پرداختن به آن را تقویت نمائیم.
- ✓ از پیوند خوردن ارتباطات انسانی با حساسیت و سختی موضوع مذاکره جلوگیری کنیم.
- ✓ از قضاوت عجولانه و بویژه قضاوت و سرزنش دیگران خودداری کنیم.
- ✓ از نقطه نظرات، باورها، احساسات و خواسته های دیگران مطلع شویم و در صورت نیاز بیان کنیم. خود را جای دیگران بگذاریم تا منطقی و منصف شویم.
- ✓ خوب گوش دهیم و به موقع سوال کنیم.
- ✓ در مورد برداشت های خود صریح صحبت کنیم و نظرات جدی خود را مطرح نماییم.
- ✓ با خویشتنداری و حفظ آرامش، به احساسات خود و دیگران توجه نماییم (فرصتی برای بیان دلخوری ها فراهم کنیم تا ناراحتی ها کاهش یابد).
- ✓ از عذرخواهی به موقع به عنوان یک روش کم هزینه و سودمند استفاده کنیم.
- ✓ در مسائل منفی، به جای خطاب شخصی، خطاب سازمانی داشته باشیم.



۲- روی منافع تمرکز کنیم، بجای اینکه روی مواضع پافشاری کنیم

- توجه کنیم که گاه مواضع افراد مخالف یکدیگر است اما منافع آن ها باهم در تضاد نیست.
- تأکید بر مواضع خود و توجه صرف به آن ها، موجب اختلاف نظر و عدم توافق خواهد شد. به جای توجه به نظرات اعلام شده، به خواسته ها و منافع توجه کنیم.
- اغلب اوقات، خواسته ها و علائق مشترک بیش از تضادها است.
- خواسته های افراد تعیین کننده اند. باید راهی برای اطلاع از خواسته ها پیدا کرد.
- گاهی خواسته ی خود را به شکل یک جمله ی بر حق و سؤالی مطرح کنیم.
- خواسته های دیگران را بی اهمیت و یا نامشروع جلوه ندهد تا بتوانیم با جدیت نقطه نظرات خود را مطرح کنیم.
- خواسته های خود را صریح و روشن بیان کنیم.
- پس از طرح خواسته ها و دیدگاه هایمان گاهی بپرسیم: «اگر اشتباه می گویم اصلاح کنید.» این جمله گویای آمادگی شما برای اصلاح بحث و نشانه ای از صمیمیت است.



- اغلب افراد به گفته یا عمل گذشته ی اشخاص واکنش نشان می دهند. به و برنامه های آینده توجه کنیم، در آن صورت بهتر به خواسته هایتان می رسیم.
- اگر طرف مذاکره موضع سخت و نامطلوبی را بیان می کند در عکس العمل منفی عجله نکنیم. از او توضیح بخواهیم. مثلا پرسیم چرا؟ سپس از توضیحات روشنگرانه او تشکر کنید تا از نظر روانی ارضای شود و شما تسلط روانی داشته باشید.
- درباره منافع جامعه یا سازمانی که نماینده آن هستیم حرف بزنیم و توضیح دهیم
- درباره منافع طرف مقابل از زبان خودمان سخن بگوئیم
- از طرف بخواهیم در مورد منافع مورد نظر خود سخن بگویند
- منافع طرف مقابل را به عنوان بخشی از راه حل بپذیریم .
- منافع مشروع خود و طرف مقابل را غهرست و اولویت بندی کنیم. نقطه تلاقی این دو را پیدا نماییم.
- در کوتاهترین مدت توافق و تفاهم برقرار نماییم



- در مورد منافع مشروع جامعه یا سازمانی که نماینده آن هستیم سخت و استوار و در مورد افراد طرف مذاکره نرم و ملایم باشیم.
- در هنگام مذاکره درباره منافع ، قاطع و در عین حال انعطاف پذیر باشیم .
- در حین مذاکره، تلاش کنیم که انعطاف به خرج داده و آماده پذیرفتن نظرات معقول دیگران باشیم.
- **برای افزایش انعطاف پذیری در خود نکات زیر را مدنظر قرار دهیم:**
 - بدانیم که برای رسیدن به هدف، اغلب بیش از یک راه حل وجود دارد.
 - با اضافه کردن جزئیات از طرف دیگران می توانیم راه حل ها را با آنها شریک شویم.
 - پیشنهادات دیگران راه حل های قابل انتخاب ما را افزایش می دهد.
 - پیشنهادات را دیکته نکنیم، دیکته هم ننویسیم، تا حق انتخاب و قدرت مانور داشته باشیم.

۳- راه حل های مختلف ارائه کنیم

- پیش بینی کنیم که هنگام مذاکره چه مسایلی پیش می آید و برای آن بیشتر از یک راه حل پیدا کنیم.
- قبل از ارائه ی راه حل های مسئله، خود مسئله را بیان کنیم.
- پس از طرح مسئله، طریقه احتمالی حل آن را ارائه دهیم.
عاقلانه ترین راه حل ها، آن هایی هستند که در ازای هزینه کمتر برای دیگران، بیشترین فایده را برای شما به همراه داشته باشند.
- هنگام ارائه راه حل ها توجه داشته باشیم که در واقع فرصت طلایی هر مذاکره، **امتیازی** است که هر کدام از طرفین از مذاکره می برند.



- وظیفه مذاکره کننده ها خلق راه حل است که فقط در شرایط دوستانه و همکاری صمیمانه امکان پذیر است.
- از اندیشیدن فقط به یک راه حل خودداری کنیم
- تحقیق کنیم تا منافع متقابل و موازی را بیابیم
- برای خلق راه حل های بیشتر، جلسات داخلی داشته باشیم.
- برای بررسی راه حل ها با طرف مقابل جلسات مشترک داشته باشیم.
- از پیش داوری خودداری کنیم.
- طرف مقابل را برای ارائه و دفاع از توافق حاصله نزد مسئولین مافوق خودش مجهز و توانمند کنیم.



موانع عمده در پیدایش راه حل های مختلف:

الف - قضاوت شتابزده: قضاوت مانع خلاقیت می شود. ابتدا راه حل ها را پیشنهاد کنیم و سپس تصمیم بگیریم.

ب - تنها به یک جواب قناعت کردن: مجموعه ای از راه حل ها را در نظر بگیریم.

ج - طرز تلقی «یا من یا تو»: منافع دیگران را هم در نظر بگیریم. خواسته های مشترک را شناسایی کنیم. از طرف مقابل نظرخواهی کنیم.

د - مشکل آن ها به خودشان مربوط است: راه های ساده شدن تصمیم گیری سایرین را پیدا کنیم. راه حل های مختلف را یادداشت کنیم پیامدهای تصمیم را نیز به بحث بگذاریم.

۴- معیارهای عینی و منطقی برای توافق بکار ببریم

- موضوعات بحث و توافق را دقیق، مشخص و قابل دسترس بیان کنیم.
- پس از تعیین استانداردهای شناخته شده موضوع، معیارهای عینی (مثلاً هزینه ها، کارایی، استانداردها و نرم های علمی مثل آلوده کنندگی، درصد مواد خاص شیمیایی و...) را با طرف مقابل در میان بگذاریم. سه نکته ی مهم در این رابطه عبارتند از:
 - موضوع را در قالب تلاش مشترک برای رسیدن به معیار عینی مطرح کنیم.
 - دلیلی منطقی بیاوریم و در برابر استدلال منطقی تسلیم شویم تا مناسب ترین معیار ممکن به دست آید.
 - تسلیم فشار نشویم بلکه حرف حساب را قبول کنیم.



عوامل موثر در مذاکره موفق

۱- وضعیت ظاهری

۲- نوع گفتار

۳- محتوی کلام

چگونه و با چه مهارت هایی در جلسات مذاکره حاضر شویم ؟

- آراستگی ظاهری
- آگاهی و اشراف کامل بر موضوع، جنبه ها و استانداردهای جهانی آن
- صداقت و راستگویی و صراحت
- داشتن روحیه ای شاد در جلسات مذاکره
- ادب و متانت و رعایت آداب معاشرت، احترام به شخصیت و تخصص افراد
- منطق و انصاف
- اتکای به نفس و اعتماد به خود
- بردباری و خویشتن داری
- هوشیاری و سرعت انتقال و تفکر
- سرعت عمل و کوتاه کردن مدت مذاکره، مدیریت زمان و وقت شناسی

چگونه و با چه مهارت هایی در جلسات مذاکره حاضر شویم ؟

- هماهنگی قبلی با اعضای دیگر گروه خود (در صورت مذاکره گروهی)
- تسلط بر زبان مذاکرات
- داشتن ذهن تحلیل گر و پویا
- مشخص کردن موضوع مذاکره Agenda
- تسلط معنوی بر جلسه بدون غلبه شخصیتی بر طرف مقابل و استفاده از روش اقناع به جای روش تحمیل. زیرا تحمیل مقاومت ایجاد می کند.
- مشارکت فعال و جلب مشارکت فعال طرف مقابل برای نتیجه بخشی مذاکرات
- نگاه کردن به چهره و چشم طرف گفتگو و مذاکرات
- گوش کردن فعال به سخنان طرف مذاکره
- استفاده بهینه از ارکان ارتباط انسانی سخن گفتن روان و فصیح؛ گوش دادن دقیق و مودبانه؛ سکوت به موقع؛ ملایمت و مهربانی با چهره؛ ارتباط با حرکات بدن



روشهای مناسب مقابله با شگردهای خدعه آمیز

- هوشمندانه به آنچه روی میز مذاکره می گذرد توجه و اشراف داشته باشد.
- شگرد روش های نامناسب و نیرنگ آمیزی را که اتخاذ می شود فوراً بشناسید
- آگاهی خودتان را بصورت غیر مستقیم از این روشی که اتخاذ کرده اند نشان دهید.
- به شخص و اشخاصی که این روش های نامناسب را اتخاذ و پیاده میکنند حمله نکنید.
- به شگردهای نامناسب و خدعه ها و نیرنگ ها حمله کنید.
- تا آیین و روش مذاکره را درست نکرده اید مذاکره ماهوی نکنید.
- خودتان هم هیچ وقت این روش های نامناسب را اتخاذ و پیاده نکنید (مذاکره کننده صادق و راستگو نیاز به پیمودن این مسیر نادرست و ناصواب ندارد)



مسیر های مذاکره

۱- مذاکرات افقی

۲- مذاکرات عمودی

۳- مذاکرات مورب



مسیر های مذاکره

۱- مذاکرات افقی

- هنگامی است که بین اعضای یک گروه کاری همتراز برقرار می شود.

۲- مذاکرات عمودی

- مذاکرات عمودی از مدیریت عالی سازمان شروع و از طریق سایر سطوح مدیریت پیگیری می شود و یا برعکس

۳- مذاکرات مورب

- در این مذاکره طرفین از دو سطح جداگانه و از حوزه کاری متفاوت با هم به مذاکره می پردازند.



روش برگزاری مذاکرات

۱- حضوری

۲- تلفنی

۳- ویدئو کنفرانس



انواع نتایج مذاکرات

۱- برنده-برنده

این حالت زمانی حاصل می‌گردد که هر دو طرف مذاکره و یا تمام مذاکره کنندگان (در مذاکرات چند جانبه) از نتیجه آن راضی بوده و خود را برنده و پیروز بدانند.

این نوع مذاکرات زمان به وقوع می‌پیوندد که میزان انعطاف پذیری افراد و مبادله امتیازات مناسب بوده و گروه‌ها بطور نسبی به خواسته‌ها و انتظارات خود دست می‌یابند.



۲- برنده- بازنده

وقتی یکی از طرفین از نتیجه مذاکرات راضی باشد ولی دیگری احساس سرخوردگی و شکست نماید حالت برنده-بازنده مطرح می گردد.

این خطر وجود دارد که بازنده برای مقابله به نتیجه حاصله اقداماتی منفی بعمل آورد.

در یک معامله بازرگانی که به قرارداد نیز ختم یافته است، ممکن است فروشنده بعزت اصرار و فشار خریدار شرایطی را پذیرفته باشد که مورد رضایت او نباشد و در این معامله خود را بداند.



واکنش های گوناگون او می تواند دیر انجام دادن، انجام ناقص و حتی خودداری از معامله باشد. مذاکرات با روش سخت معمولاً این حالت را پدید می آورد که اثر دراز مدت آن شکل های گوناگون مقاومت، مخالفت و مزاحمت می باشد.



۳- بازنده-بازنده

گاهی نتیجه مذاکره بگونه ای است که هیچکس از آن راضی نیست، اما آنرا می پذیرد.

البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهمتری دریافت می گردد.



ارکان مذاکره

۱- افراد

نقش افراد در مذاکره بسیار مهم می باشد.

افراد با دانش، بینش و روش ها همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می کنند که هدف و انتظارات آنها متفاوت می باشند.



۲- اهداف

هدف مذاکره نفعی است که در نتیجه مذاکره عاید هر یک از طرفین می گردد.

اهداف باید مطالعه شده، روشن و قابل دستیابی باشند.



۳- روش ها

مذاکره با شیوه های گوناگون و راه چاره های متعددی انجام می گیرد.
مذاکره کننده باید روش خود را متناسب با شرایط برگزیند تا نتیجه مذاکره دلخواه باشد.



۴- معیارها

معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت گیری ها را اصلاح نمود.

مهمترین معیارهای مذاکره می توانند کسب کارائی، تحقق منافع و موافقت معقول در مذاکره باشد.



مسائل مذاکره ناشی از تفاوت های فرهنگی

زبان اعضای بدن:

در اندونزی، ایستادن در حالیکه دستهایتان بر روی بالای ران باشد نشانه بی اعتنائی و مخالفت می باشد.

در فرانسه، بلژیک و سوئد، صحبت کردن در حالیکه دست در جیب هایتان باشد آثاری منفی و بد خواهد داشت.



در بلغارستان و سری لانکا، تکان دادن سر به طرفین (چپ و راست) بمعنای «آری» یا در «تائید» می باشد.

در کشورهای مسلمان دراز کردن پا بگونه ای که پاشنه کفش هایتان را نشان دهد کاملاً ممنوع است.
و بعنوان «اهانت» تلقی می گردد.

در منطقه شما چگونه است؟



تماس فیزیکی:

در تایلند و سنگاپور ضربه بر سر بچه ها یک بی حرمتی بزرگ و جرم به حساب می آید زیرا سر در این کشورها بسیار مقدس می باشد.

در فرهنگ آسیای شرقی، فردی را در آغوش گرفتن به معنای تهاجم به خلوت و حریم آنهاست در حالی در کشورهای عربی و اروپای جنوبی علامت دوستی و گرمی است.

در منطقه شما چگونه است؟



دقت در وقت:

در دانمارک و چین چنانچه به شام دعوت شدید حتماً باید سر وقت حاضر باشیم.
در کشورها لاتین اگر قرار ملاقات بازرگانی و یا مهمانی داریم اگر بموقع و در ساعت تعیین شده حاضر شویم باعث تعجب میزبان می گردد.

در منطقه شما چگونه است؟



خوردن:

در نروژ و مالزی و سنگاپور چیزی در بشقاب شما پس از خوردن غذا بماند بسیار زننده است.

در مصر چنانچه چیزی نماند زننده می باشد.

در منطقه شما چگونه است؟

سایر رسومات اجتماعی

- در سوئد عریان بودن و روابط بین زن و مرد کاملاً طبیعی است در حالیکه مشروب خوردن ناپسند است.
- در برزیل، رنگ ارغوانی یک رنگ مردن بحساب می آید.
- در فرانسه، گل زرد بعنوان پیمان شکنی است.
- در هنگ کنگ، گل سفید برای تشیع مردگان است. اما قرمز برای همه کشورهای چینی مقبول می باشد.



- در ایتالیا، به کسی که دوستش دارید هرگز دستمال هدیه ندهید.
- در مکزیک، رنگ زرد علامت مردگی است.
- در روسیه، چاقو باعث زخم زدن دوستی هاست. هرگز ساعت دیواری به کسی هدیه ندهید که به معنای قطع رابطه است.
- در آلمان، اگر کارد و چنگال به کسی دادید از او بخواهید سکه ای یا پولی به شما بدهد زیرا در اینصورت دوستی ها را از بین نمی برید.

در منطقه شما چگونه است؟



خصوصیات مذاکره کننده

- متفکر و سریع الانتقال
- قدرت ارتباط با دیگران
- تحلیل گر و پرسشگر
- هدفمندی سازمانی و نه خودبینی
- شکیبا و خونسرد
- انسانی مودب و موقر
- خوش مشرب و خوش اخلاق



موانع مذاکره

- تحمیل عقاید شخصی و تعصب افراطی
- چانه زدن زیادی
- حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی
- قطع مکرر مذاکره
- خمودگی، خستگی و بی تفاوتی
- نا آگاهی از موضوع مذاکره
- نا آشنائی و نا هماهنگی طرف برای مذاکره
- ضعف زبان ارتباطی
- عدم آشنائی به فرهنگ و ارزشهای مذاکره کنندگان
- زمان و مکان نامناسب برای مذاکره
- احساساتی شدن و عجله



عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

- ۱- اعتمادسازی
- ۲- برقراری ارتباط موثر
- ۳- هدفدار بودن
- ۴- پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره
- ۵- استفاده از زمان های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع بندی فرآیند مذاکره
- ۶- انعطاف پذیری و سخاوتمندی
- ۷- برقراری ارتباط باز و امانتدارانه
- ۸- همدلی با مخاطب
- ۹- تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد
- ۱۰- استفاده از زبان قابل فهم



- ۱۱- جستجوی موقعیت های گفتن بله بدون دادن امتیازات
- ۱۲- دوری از واکنش های هیجانی
- ۱۳- پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل
- ۱۴- استفاده از ضمیر من به جای تو
- ۱۵- تلاش برای ایجاد شک و عدم قطعیت در ذهن طرف مقابل برای اصرار نکردن بر پیشنهادات خود
- ۱۶- مدیریت درست انتظارات طرف مقابل
- ۱۷- جمع بندی درست و مورد توافق دو طرف



تکنیک های نفوذ در مخاطب (مذاکره شونده)

- ۱- اجازه دهید که طرف مقابل بیشتر صحبت کند و احساس کند.
- ۲- خود را با علائم غیر کلامی طرف مقابل هماهنگ کنید.
- ۳- بر اساس علایق دیگران صحبت کنید.
- ۴- او را محکوم نکنید (کار فرد را زیر سوال ببرید نه شخصیت فرد را).
- ۵- در مخاطب انگیزه ایجاد کنید.
- ۶- به یاد داشته باشید که نام هر فردی زیباترین و مهمترین کلمه است.
- ۷- به جای دستور صریح سوال کنید.
- ۸- خنده رو باشید حتی در هنگام مشکلات و سختی ها



شنود موثر در مذاکره و اصول آن

در مذاکرات رودررو یا حضوری با حفظ تماس چشمی و تکان دادن سر به مشتری

نشان دهید حرفهای او را کاملاً "می شنوید"



در مذاکرات تلفنی با گفتن کلماتی همچون “بله”، “صحیح می فرمائید”، “چشم” و به مشتری القاء کنید که حرفهای او را می شنوید.

- از حرکات اضافی مانند نگاه کردن به اطراف، ساعت، ورق زدن و نوشتن خودداری کنید.

- حرف مشتری را قطع نکنید و اجازه دهید تمام مطالب خود را بازگو کند سپس مطالب خود را بیان کنید.



- پرسش هائی مطرح کنید که مشتری احساس کند به مطالب او گوش داده اید.
- یادداشت بردارید اما اول از او اجازه بگیرید از این کار خوشش می آید.
- به صدا و نحوه صحبت کردن خودتان توجه کنید.



مشخصات صدا در مذاکره موثر :

– صدای بم و قوی برای مردان

– صدای ملایم برای زنان

– سرعت متناسب در بیان کلمات

– لحن دوستانه و توأم با احترام

– صافی و عدم خشونت

– آهنگ و وزن صدا



یکی از مذاکراتی که با تعارض مواجه شدید را به شکل داستان بنویسید و نحوه برخوردتان را شرح دهید.

مذاکره برای مدیریت تعارض

آنچه که تعارض را ایجاد می کند ، نظرات مختلف و سپس ناسازگاری
یا ضد و نقیض بودن آن نظرات است .





تعارض Conflict





Definition of conflict

تعارض وقتی به وجود می آید که **دو نیروی متعارض** در رابطه با موضوعی دارای منافع متقابل و یا مشترک باشند.

تعارض **انرژی** و اکسیژن لازم برای **خلاقیت** در سازمان است که با مدیریت مناسب می تواند اثرات **مثبت** و **سازنده** ای داشته باشد. (لاندو و ...)



انواع تعارض

تعارض عینی (مادی) عبارت است از عدم توافق اساسی راجع به اهداف و یا مقاصدی که باید پیگیری شوند.

تعارض احساسی مشکلاتی که در افراد به دنبال احساس، عصبانیت، ترس، خشم، عدم اطمینان، دوست نداشتن، و ... بوجود می آید. این نوع تعارض می تواند انرژی افراد را شدیداً **هدر** داده و توجه آنها را از الویت های کار **منحرف** نماید. آنرا اصطلاحاً برخورد شخصیتها می گویند.



- تعارض در سازمان یک واقعیت عینی است.

- این تصور **اشتباه** است که:

تعارض همیشه توسط افراد مشکل آفرین

و یا به دلیل رهبری و مدیریت ضعیف در سازمان شکل می گیرد



اثرات تعارض

تعارض گاهی **مطلوب** و گاهی **بسیار مخرب**
و نا مطلوب است.

باید تعارض را به نحو مطلوب حل کرد و سپس آنچه
را که حل نشده است مدیریت نمود.

اثرات مثبت احتمالی تعارض



- ▶ درک بهتر دیگران
- ▶ داشتن انگیزه برای تغییر
- ▶ ایجاد راه حل های بدیل
- ▶ افزایش تعهد، افزایش کیفیت کار
- ▶ افزایش رضایت شخصی
- ▶ تصمیم گیری بهتر
- ▶ افزایش کوشش
- ▶ احساس نشاط
- ▶ توجه به موضوعات کلیدی
- ▶ تحریک تفکر انتقادی

اثرات منفی احتمالی تعارض



- ▶ کاهش ارتباطات
- ▶ کاهش کیفیت کار
- ▶ کاهش بهره وری
- ▶ کاهش همکاری
- ▶ از دست دادن کارکنان ماهر
- ▶ تصمیم گیری ضعیف
- ▶ داشتن احساس منفی
- ▶ استرس
- ▶ از پشت خنجر زدن
- ▶ خرابکاری

مدیریت تعارض

- تعارض در سازمان قابل اجتناب **نیست**
- یکی از مهم ترین **مهارت** های مدیران توانایی مدیریت تعارض به منظور تبدیل تعارض های مخرب و مضر به تعارض های سازنده و مثبت است.
- برای شروع **تشخیص** و **شناخت** دقیق وضعیت و مراحلی که تعارض در آن واقع می شود لازم است.

روش‌های غیر مستقیم مدیریت تعارض

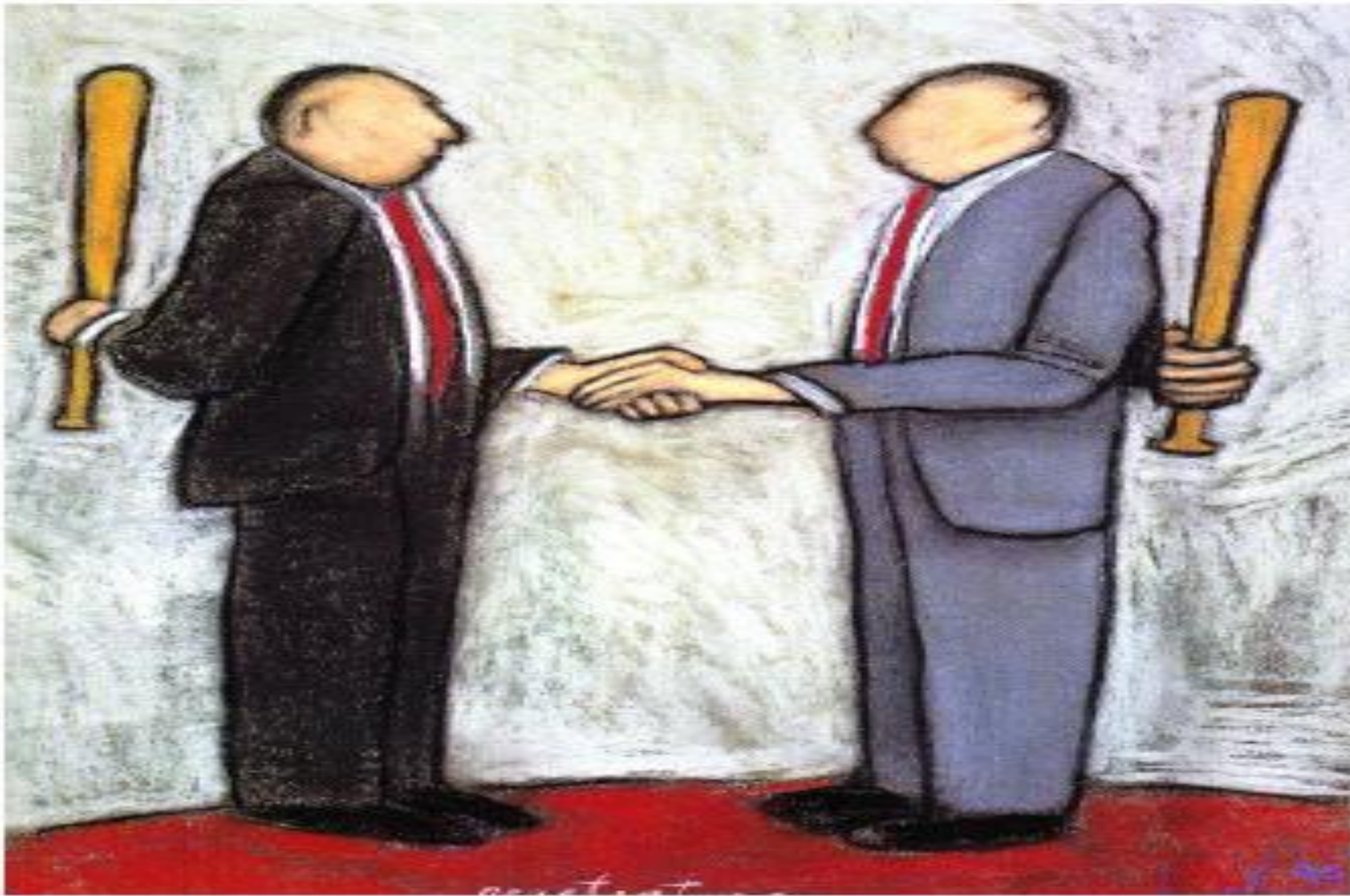
۱. **کم کردن وابستگی** ها مدیران برای کم کردن تعارض می‌توانند وابستگی در جریان کار و نیاز به تماس بین طرفین تعارض را کاهش دهند.
 ۲. **توجه به اهداف مشترک** توجه به اهداف مشترک، طرفین تعارض را به نتیجه مطلوب و متقابل ناشی از جریان کار متمرکز می‌سازد.
 ۳. **مراجعه به سلسله مراتب** گاهی لازم است که برای سازش و حل و فصل مشکل مربوط به تعارض آنرا به مدیران ارشد و سطوح بالاتر ارجاع داد. تا با اختیار رسمی خود و از طریق تغییر دادن شرایط کار، اقدامات لازم را انجام دهند.
- طراحی مجدد سازمان** در هنگامی که تعارض به علت طراحی ناقص و یا ضعیف سازمان باشد این روش مناسب است.



روش های **مستقیم** مدیریت تعارض

وقتی دلایل عینی و احساسی تعارض تشخیص داده شود راه حل هایی حل واقعی تعارض امکانپذیر است.

ابعاد چهار گانه ای در روش های مستقیم مدیریت تعارض قابل توضیح است.



روش های مذاکره در تعارض



win-win negotiation **تعارض برد - برد**

lose-lose negotiation **تعارض باخت - باخت**

win-lose negotiation **تعارض برد - باخت**

lose-win negotiation **تعارض باخت - برد**



دو مهارت کلیدی برای حل تعارض

۱. نسبت به نظرات دیگران با دید باز نگاه کنید.
۲. هنگام صحبت در مورد تعارض آن را به عنوان یک نیاز شخصی و نه یک راه حل معرفی کنید.

Being Open to Other Perspectives

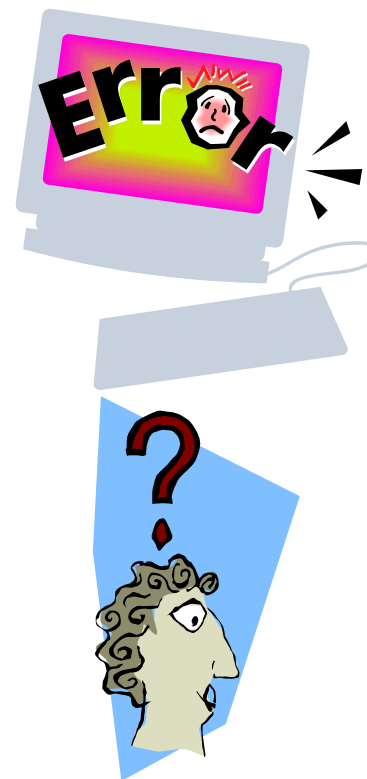
نسبت به نظرات دیگران با دید باز نگاه کنید.



از دوستان تان پرسید که:
در شکل زیر چند مستطیل می بینید؟

۱- نسبت به نظرات دیگران با دید باز نگاه کنید.

در تمرین قبلی، اگر شخصی
تعداد مستطیل‌ها را عددی غیر از
آنچه نظرتان است بگوید، آیا این
به معنای آنها در اشتباه هستند؟
و اگر اشخاص دیگر اعداد متفاوتی
را بگویند؟

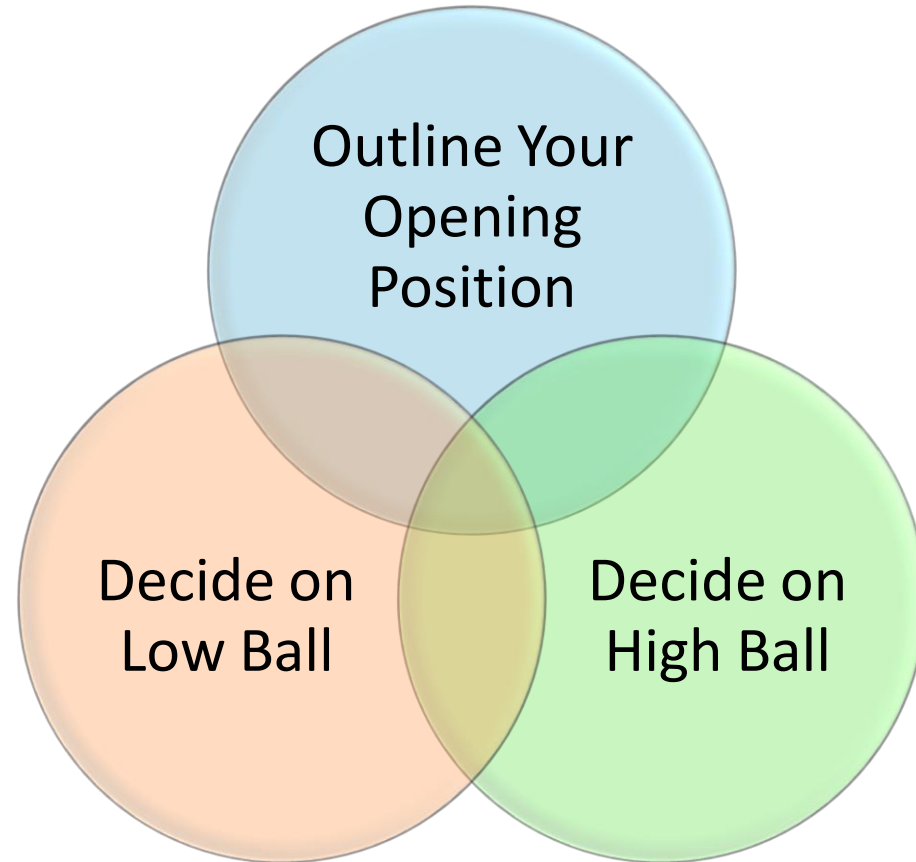


Opening Position





Opening Position





Opening Position - Agenda

Number	Issue	Sequence	Priority Negotiator	Priority Opposer



- فقط چون حرف تو درسته دليل نمیشه حرف من اشتباه باشه. تو دنيا رو از زاويه دید من ندیدی
- کفشی که برای پای تو مناسب است، ممکن است پای دیگری را زخم کند!
- این ناعادلانه است که تمام دستورالعمل های زندگیمان را خودخواهانه درست بدانیم و آن را برای همگان بخواهیم!
- همیشه آن چه در ذهن تو می گذرد، اصلِ مطلق نیست!

۲- هنگام صحبت در مورد تعارض، آن را به عنوان یک نیاز شخصی و نه یک راه حل معرفی کنید.

- گفتگو به عنوان یک راه حل:

سارا به همکارش می گوید:
من به سکوت نیاز دارم تا کار بسیار مهمی که دارم انجام دهم.

همکار وی پاسخ می دهد:
ما را برای مدتی به اتاق دیگری می رویم تا شما بتوانید خیلی زود کارتتان را انجام دهید.

- گفتگو به عنوان یک راه حل:

سارا به همکارش می گوید:
من کار بسیار مهمی دارم لطفا خارج از اتاق صحبت کنیم.

همکار وی پاسخ می دهد:
ما صحبت در این اتاق را دوست داریم. شما یک وقت دیگره یا جای دیگره کارتتان را انجام بدهید.



فعالیت فردی

شما مثالی را مطرح کنید

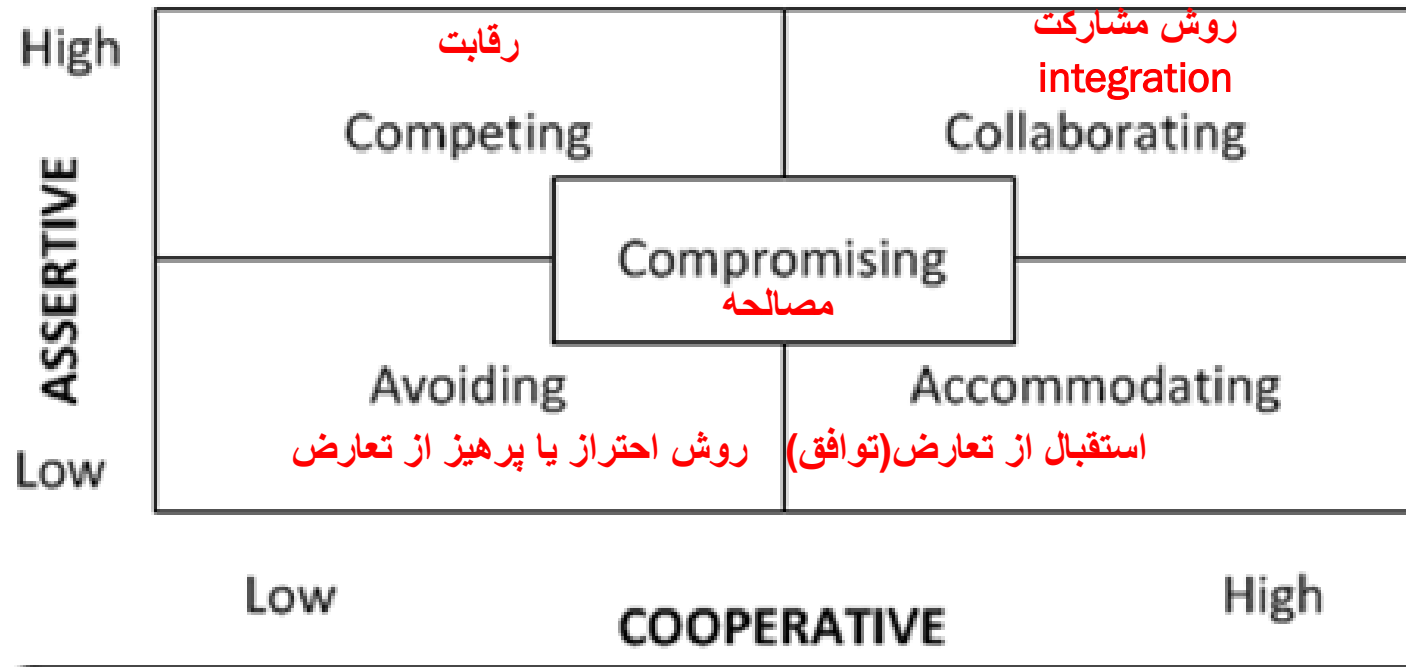
--	--



the main styles of conflict management.

پنج سبک و روش راه حل تعارض

Five Styles of Conflict Management



Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2011). *Five conflict management styles at a glance*. Retrieved from <http://sourcesofinsight.com/conflict-management-styles-at-a-glance/> and http://peacebuilding.caritas.org/index.php/Conflict_Handling_Styles



تحمیل



حل مساله



سازش و تفاهم



اجتناب



پذیرش و تسلیم



مشارکت

قاطعیت





the main styles of conflict management.

پنج سبک و روش راه حل تعارض

روش احترام، روش فشار، روش توافق، روش تشریک مساعی، روش سازش

این پنج سبک راه حل تعارض در دو بعد مراعات خود و همچنین مراعات دیگران می کند که به شرح زیر توضیح داده می شود:



conflict Avoiding

روش احتراز یا اجتناب از تعارض

People who avoid conflict are generally **unassertive** and **uncooperative**.

⊙ روش پرهیز شامل رفتار عدم همکاری و عدم طلبکاری و یا ادعا می باشد.

⊙ این روش برای دور ماندن از تعارض و بی تفاوت و خنثی بودن مورد استفاده قرار می دهند.

⊙ این روش امکان دارد منجر به تصمیمی شود که تعارض را به حال خود بگذارد تا راه حل آن پیدا شود. در طولانی مدت روش خوبی نیست.

اجتناب کننده (Avoider)

در این شیوه هم جرات و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار است که امیدوار هستند که اگر از مشکل دور شوند از بین می رود.



رقابت Competing

People who

assert themselves and do **not cooperate** while pursuing their own concerns at another's expense.

Takes on a “win-lose” approach where one person wins and one person loses

روش فشار روش و یا سبک فشار شامل اعمال رفتار توام با ادعا و طلبکاری و عدم همکاری می گردد و در واقع با روش «برد- باخت» در تعارض تطابق دارد و افراد پیرو این سبک سعی در تحمیل نظر خود بدون توجه به اهداف دیگر را دارند که شامل جنبه های اجبار و تسلط می گردد.



رقابت کننده (Competitor)


در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که باجرات و تسلیم نشدنی باشد.
این شیوه در موقعیت هایی می تواند موثر باشد که موقعیت مذاکره قوی دارید.
اگر این شیوه به طور مناسب استفاده نشود می تواند منجر به بروز تنش و عدم
اعتماد خواهد شد.



Conflict Accommodating استقبال از تعارض (توافق)

People who accommodate :

are **unassertive** and **very cooperative**.

این روش معرف رفتار همکاری غیر طلبکارانه و تسلیم در برابر خواست
سایرین است. مدیران آنها را به عنوان کارکنان مثبت ارزشیابی می کنند. 



راضی کننده (Pleaser)

این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب هست که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می کنند.

این شیوه فقط هنگامی به صورت عامدانه استفاده می شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.



Collaborating

روش مشارکت و تشریک مساعی

Collaborators are both **assertive** and **cooperative**.

- Seek a “win-win” outcome



همکاری کننده (Collaborator)

در شیوه مذاکره همکاری کننده، از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن به زمینه های مشترک استفاده می شود و در عین حال جرات هم وجود دارد.

این شیوه به ویژه وقتی که قصد برقراری روابط خوب دارید، ایده آل است.

مصالحه جویانه (Compromiser)

در این نوع مذاکره همکاری و جرات هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه همکاری کننده خیلی پررنگ نیست.



روش تشریک مساعی این روش شامل رفتار همکاری و طلبکاری می شود و بر روش «برد-برد» در حل تعارض بین افراد تاکید دارد.

این روش معرف تمایل رسیدن به حد اکثر نتایج برای طرفین تعارض به صورت توامان می باشد. افرادی که این روش را به کار می برند دارای خصوصیتی به این شرح هستند: تعارض به نظر آنها امری طبیعی است و در صورت برخورد صحیح موجب خلاقیت می شود،

در این روش افراد به یکدیگر اعتماد و اطمینان نشان می دهند ، افراد در صورت رسیدن به راه حل توام با رضایت خود را به انجام دادن آن ملزم می دانند، افراد پیرو این روش اغلب دارای پویایی زیاد بوده و دیگران آنها را به دیده تحسین نگاه می کنند.



مدیریت تعارض

اجتناب از تعارض های جزئی و کم اهمیت تعارض های حاد و عمیق را مورد توجه قرار دهیم. با اجتناب از تعارض های جزئی می توانیم اثربخشی مدیریت کلی و همچنین مهارت های مدیریت تعارض را بهبود ببخشید.

ارزیابی افرادی که در تعارض نقش بازی می کنند شناخت اینکه: چه کسی درگیر تعارض است؟، ارزش های فردی، افرادی که در تعارض نقش دارند چیست؟، منافع هر طرف چیست؟

شناخت منشاء تعارض بررسی برای حل تعارض با توجه به علل آن انجام می شود. منشاء تعارض می تواند به سه دسته جداگانه تقسیم شود: مشکلات و ارتباطات، اختلافات ساختاری، و تفاوت های فردی.



شرط دستیابی به وضعیت برد-برد برای دو طرف مذاکره

۱. دو طرف مذاکره باید احساس کنند که قرار است کار مهمی را انجام دهند.
۲. دو طرف باید احساس کنند که اهداف آنها مورد توجه طرف مقابل قرار گرفته است.
۳. هر دو طرف باید اعتقاد پیدا کنند که مذاکره منصفانه و عادلانه انجام شده است.
۴. دو طرف باید مذاکره های بعدی با طرف مقابل را مثمر ثمر بدانند و از آن استقبال کنند.



بایدها و نبایدها در آمادگی برای مذاکره

۱. حتی الامکان پیش زمینه و سابقه ای از طیف مذاکره خود فراهم نمایید.
۲. نقاط ضعف و قوت، نیاز درک شده و استراتژی های مذاکره طرف مقابل را ارزیابی کنید.
۳. درباره فرهنگ و شیوه های مذاکره با طرف مقابل مطالعه داشته باشید.
۴. نیازهای خودتان را مشخص کنید.
۵. بدون آمادگی وارد مذاکره نشوید.
۶. استراتژی مذاکره و برنامه اجرایی خود را طراحی کنید.
۷. استراتژی های مذاکره را بر مبنای فرضیات طراحی نکنید. به یاد داشته باشید که موفقیت در مذاکره شامل ۸۰ درصد آمادگی و ۲۰ درصد تعامل است.

برخی خطاهای رایج در مرحله پیش از مذاکره



۱. وجود اهداف غیر واضح
۲. آگاهی ناکافی از اهداف طرف مذاکره
۳. تصور نادرست از طرف مذاکره
۴. توجه ناکافی به علائق و نگرانی های طرف مذاکره
۵. فقدان آگاهی و درک نحوه تصمیم گیری طرف مذاکره



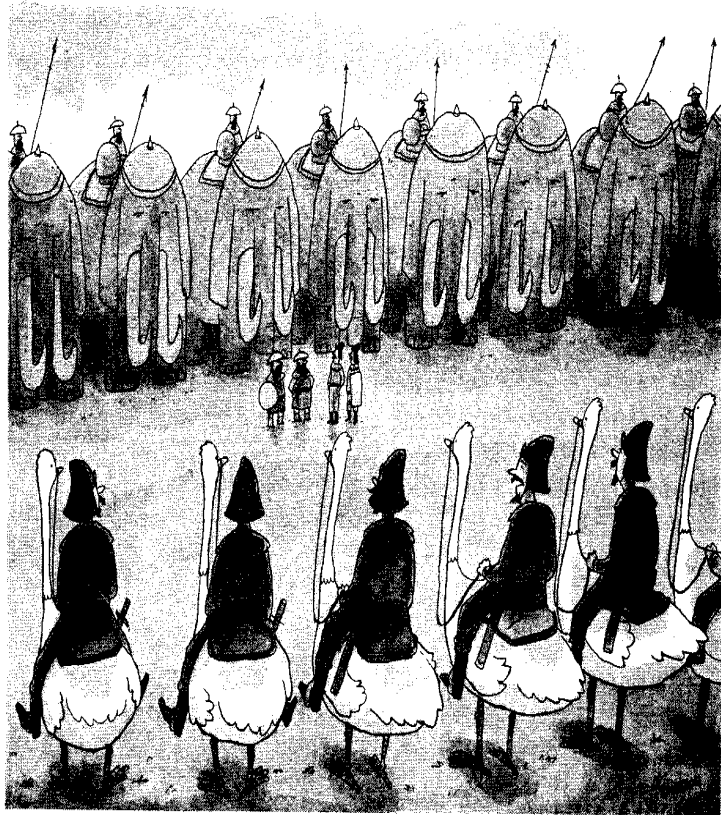
فعالیت گروهی مذاکره زیر را نقد کنید

با ایفای نقش یک مذاکره انجام دهید

انواع مذاکره

۱- مذاکرات بوفالویی

همه **پیرو و تابع** مدیر خود **هستند**. همه درست همان کاری را می کنند که مدیر به آنها دستور داده است.



"I sure hope the negotiations go well."

۲- مذاکرات غازی

غازها فقط **پیروی محض نمی کنند**. فکر می کنند. در تصمیم گیری مشارکت می کنند. همه غازها آمادگی پذیرش **مسئولیت و رهبری** را دارند.

۱- مذاکرات بوفالویی

- مذاکره کنندگان پیرو و تابع مدیر خود هستند و به او پای بند و وفادارند.
- همه دقیقاً همان کاری را می کنند که به آنها دستور داده شده است.
- مذاکره کنندگان هرگز سوال نمی پرسند و تنها پیروی می کنند.
- مذاکره کنندگان منتظر دستوری مانند. تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمی روند.
- هیچکس جای دیگری را پر نمی کند، جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد.

۲- مذاکرات غازی

- هر غاز فقط **پیروی محض نمی کند**. در **تصمیم گیری نیز مشارکت** می کند و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می کند.
- هر غاز مسیر پرواز گروه را **می داند**.
- به هنگام پرواز دسته جمعی هر غاز **احساس مسئولیت** می کند.
- رهبری و جلودار بودن **نوبتی** است.
- هر غاز زمان رهبری، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود **انتخاب** می کند.
- همه **تمایل به پذیرش مسئولیت** و رهبری دارند.
- غازها در طول پرواز **مراقب یکدیگر** هستند.

TEAMWORK AS A FLIGHT OF GEESE

تشبیه مذاکره و کار گروهی به پرواز غازها



When you see the geese migrating,
going to a warmer place,
to avoid the winter...

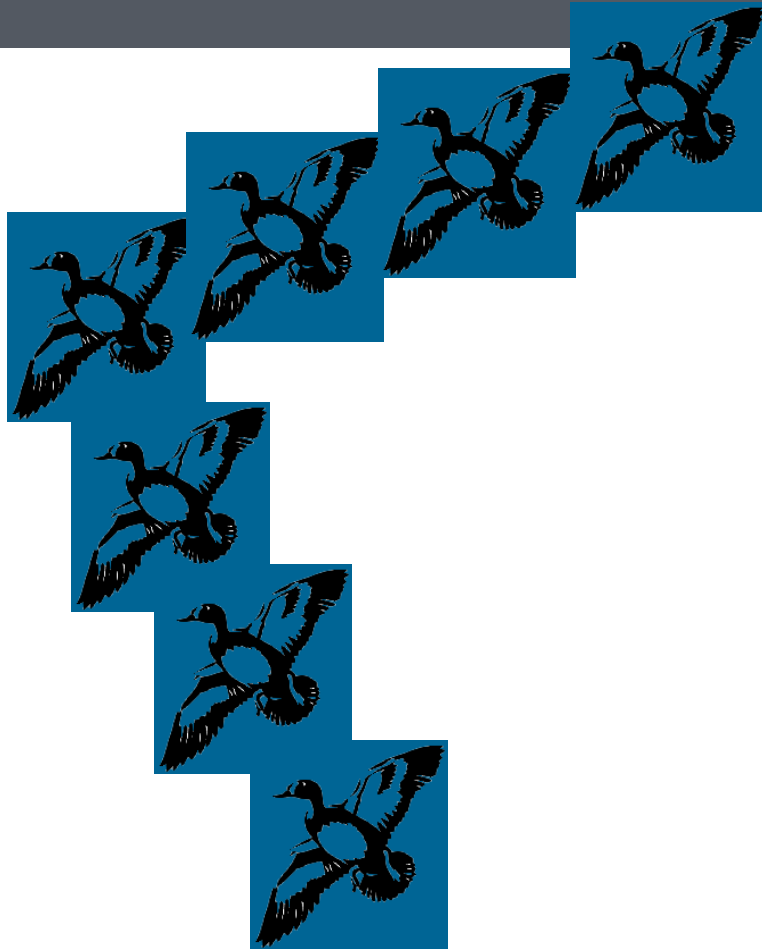
Pay attention that
they fly in a “V” formation

Maybe you will be interested in knowing
Why they do it this way...

در فصل سرد، به هنگام کوچ
غازها به مناطق گرمسیر،
به نحوه حرکت آنها که «V»
شکل است دقت کنید.

شاید بخواهید بدانید، چرا آنها
به این شکل پرواز میکنند....

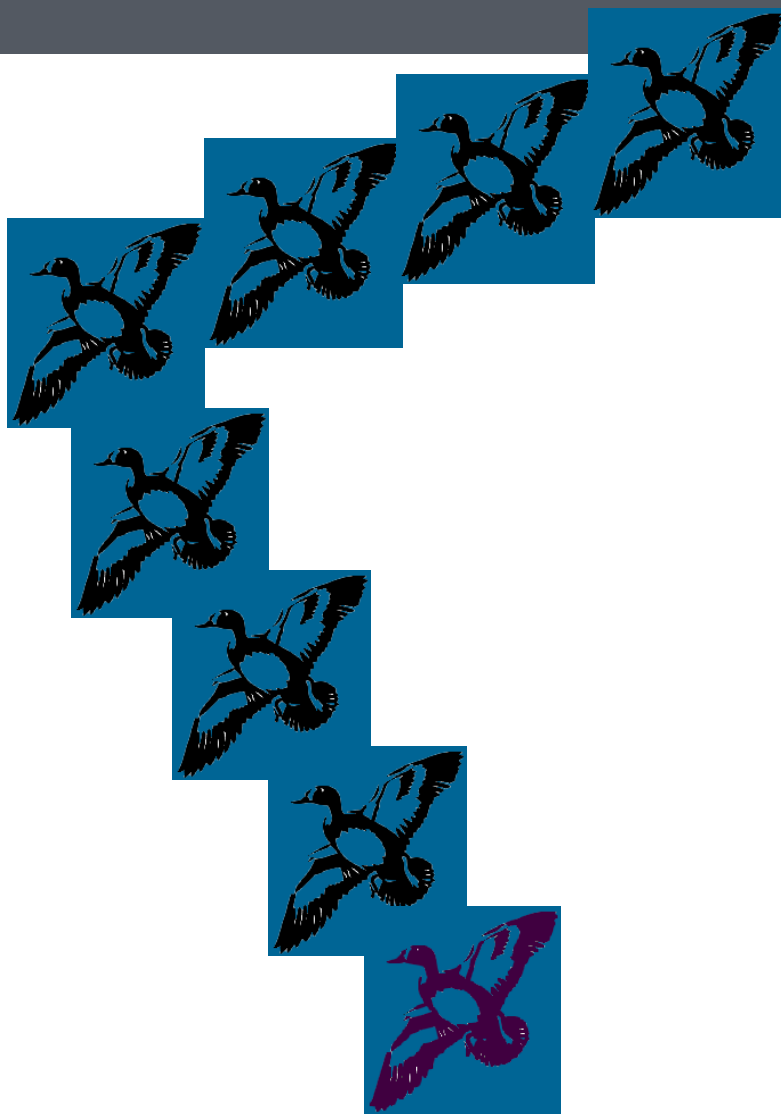
The whole flock increases
the flight efficiency by **71%**



**Compared to just one bird
flying alone**

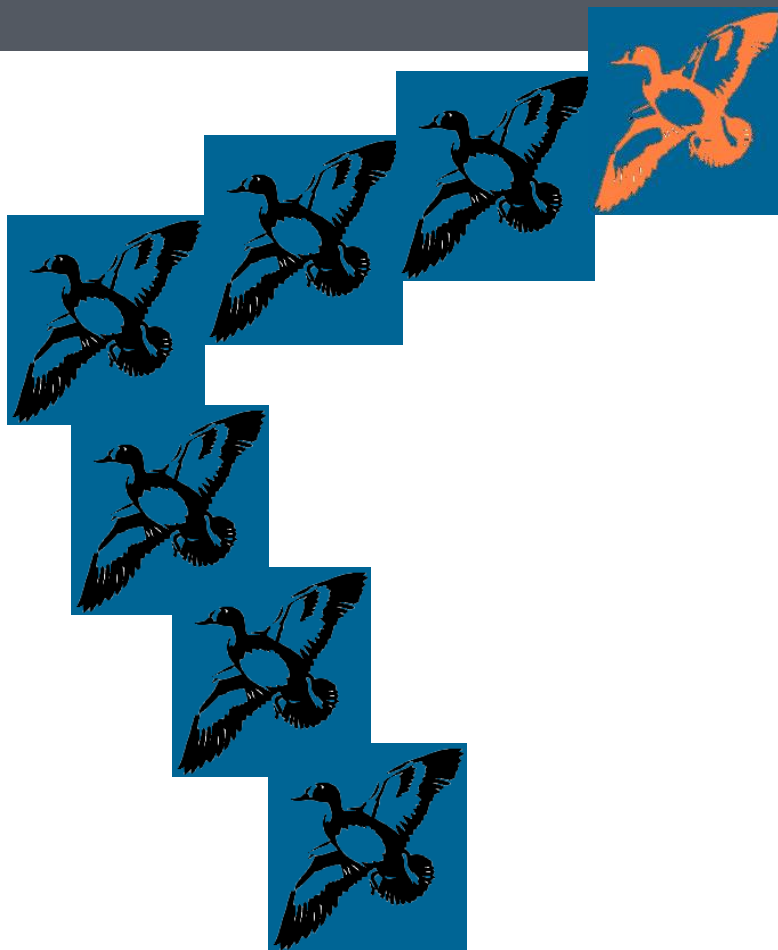
در مقایسه با غازی که بصورت تک میپرد.
پرواز بصورت گروهی، بهره وری و سرعت پرواز
را تا حد ۷۱٪ بالا میبرد.





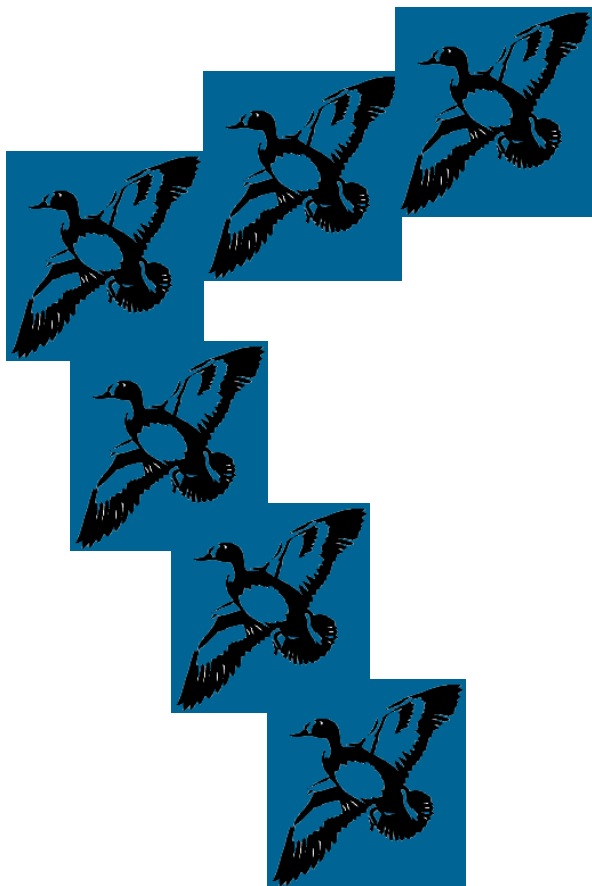
درس ۱:

در صورتی که همه در یک تیم با هدف
باشیم،
کار گروهی سریعتر و راحت تر به
هدف میرسد.



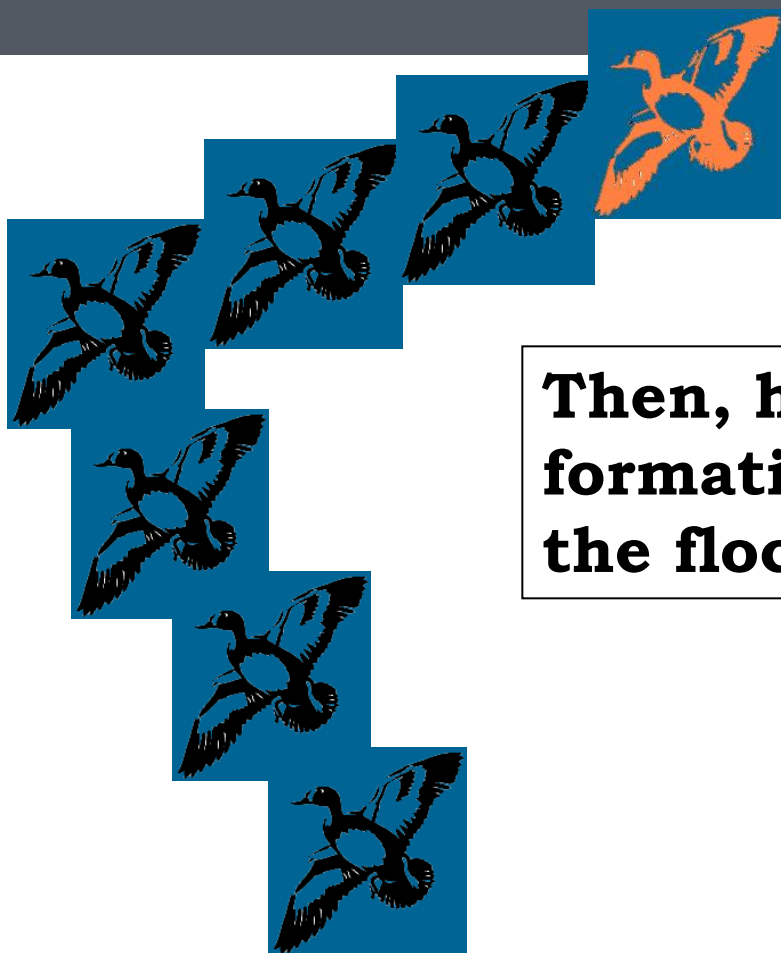
When a goose leaves the formation..

در صورتی که یکی از غازها گروه را ترک کند....



He feels the **resistance of
the air**
and the difficulties of flying
alone....

فشار هوا و سختی های ناشی از پرواز انفرادی را حس
خواهد کرد.



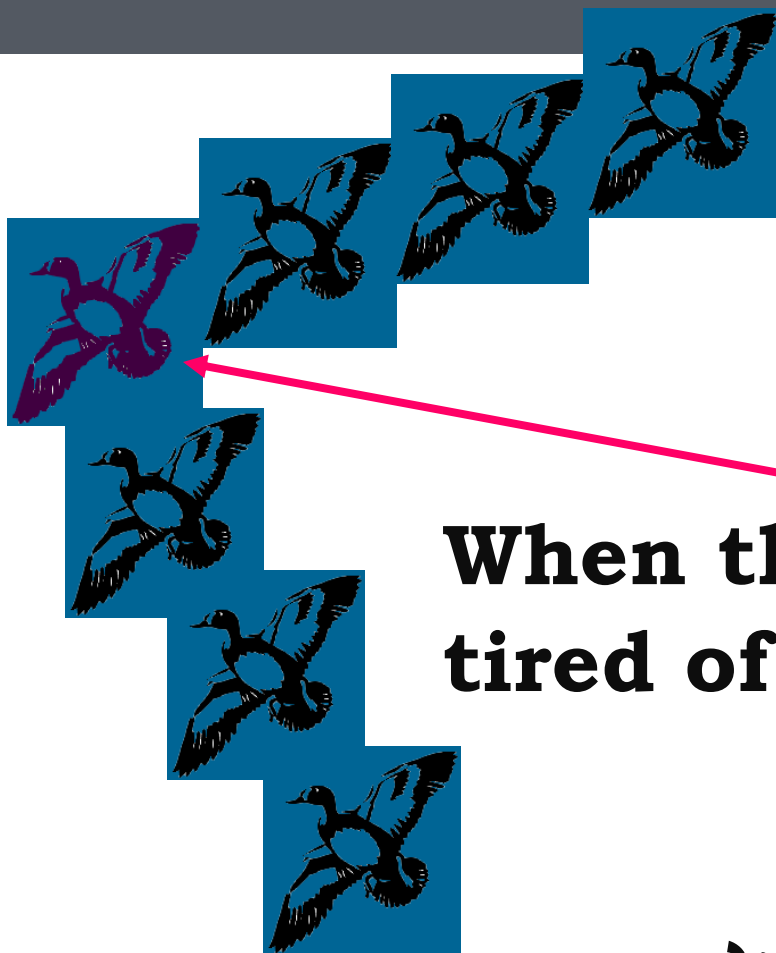
Then, he quickly **comes back** to the formation to take advantage of the the flock's power in front of him

بنابراین سریعاً به وضعیت اولیه **باز می گردد** تا بتواند از قدرت پرواز گروه استفاده نماید...



درس ۲:

با ماندن در گروه و متحد شدن با کسانی که هم مسیر و هم هدف هستند ، **رسیدن به اهداف را آسان تر می کند.**
رسیدن به هدف راحتتر و خوشایند تر خواهد بود و همه افراد گروه متقاعد خواهند شد که یکدیگر را کمک نمایند.



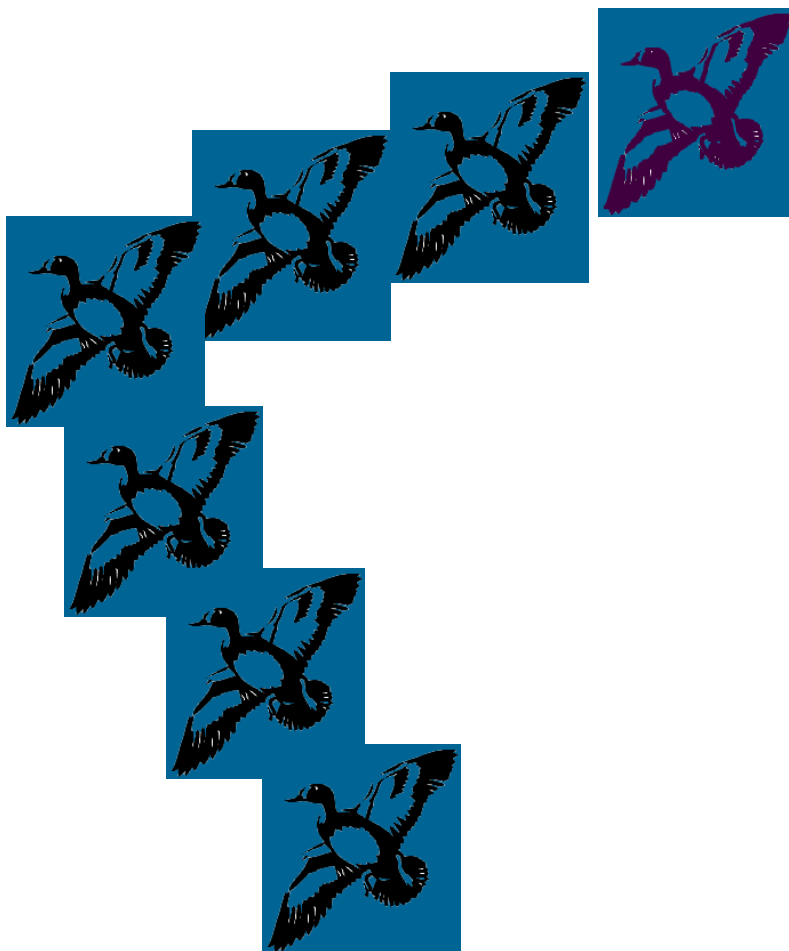
When the **leader** goose gets
tired of flying...

وقتی **جلودار** گروه از پرواز **خسته** می شود ...



... He goes to the end of the
“V” formation. While **another**
goose takes the lead.

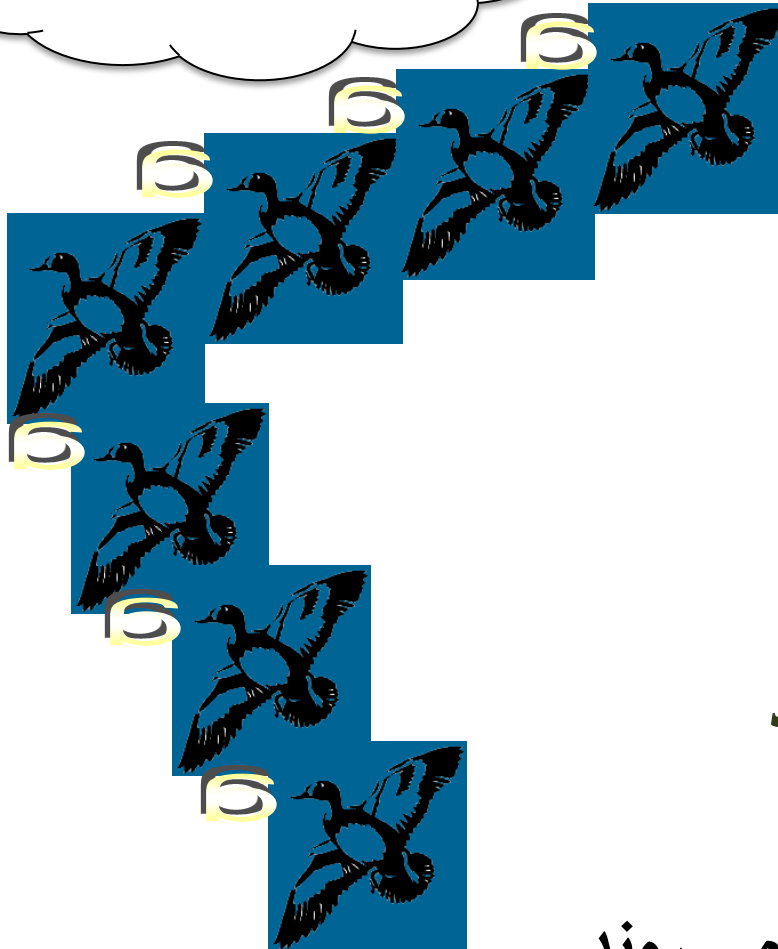
... به انتهای گروه رفته (انتهای V) و **غاز دیگری** بجای او
هدایت گروه را بر عهده می گیرد



درس ۳:
**برای رهبری مشارکتی،
همیشه باید احترام متقابل
حاکم باشد. همه در تصمیم
گیری ها و رهبری شرکت
داشته باشند.**

The geese flying on a “V” formation, they **quack** to encourage to the ones in the

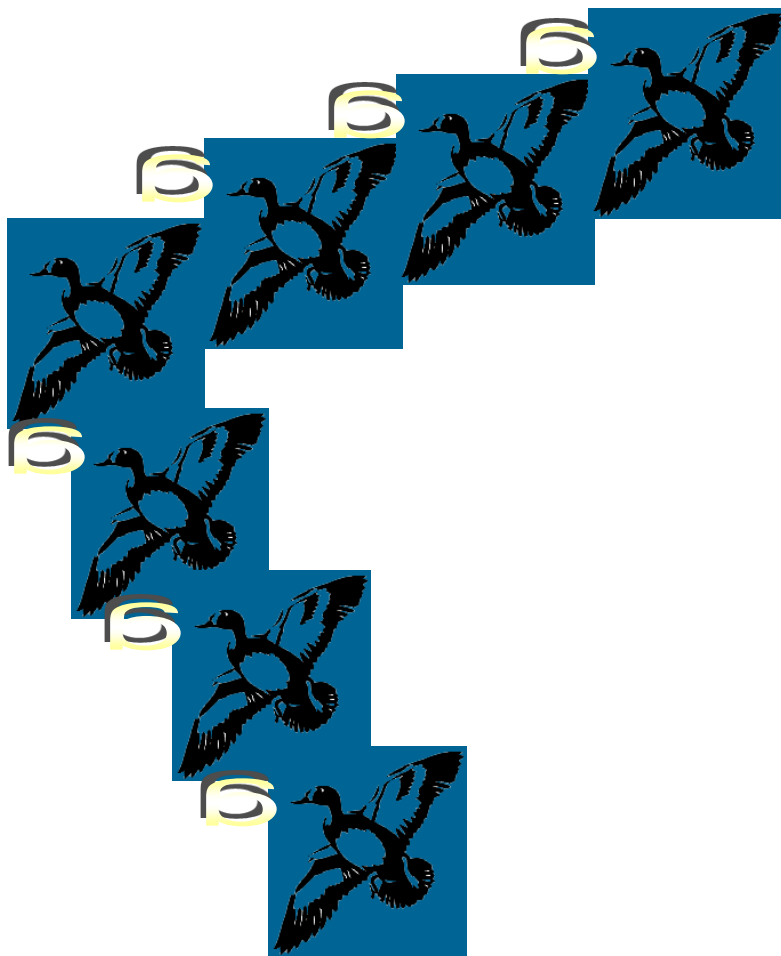
quack



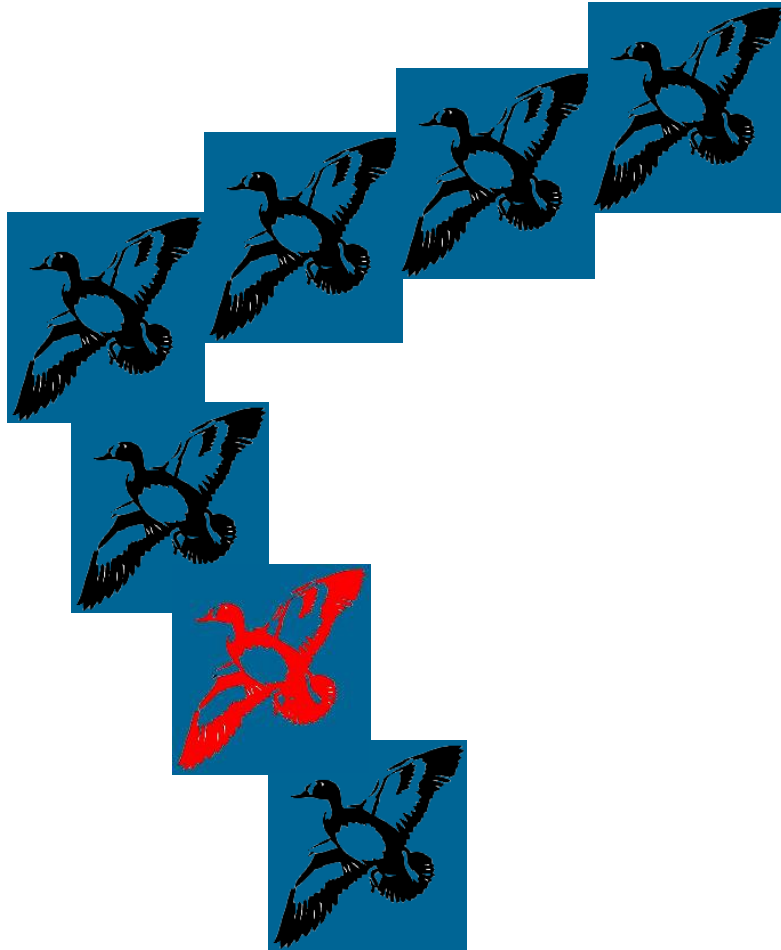
In that way, they keep the **same speed.**

زمانی که غازها به شکل V پرواز می کنند
با سرو صدای خود یکدیگر
را (با صدای کواک) به جلو رفتن تشویق می کنند

در این صورت همه با یک سرعت به پیش می روند



درس چهارم:
وقتی که افراد مورد توجه و
تشویق قرار گیرند، برای
تلاش بیشتر **ترغیب** می
شوند و بیشتر پیشرفت می
کنند...
کلمات و مطالب تشویق
آمیز و بموقع، به محکم شدن
روابط و سودآوری کمک
میکند



When a goose gets **sick**, is **Injured** or gets tired ,

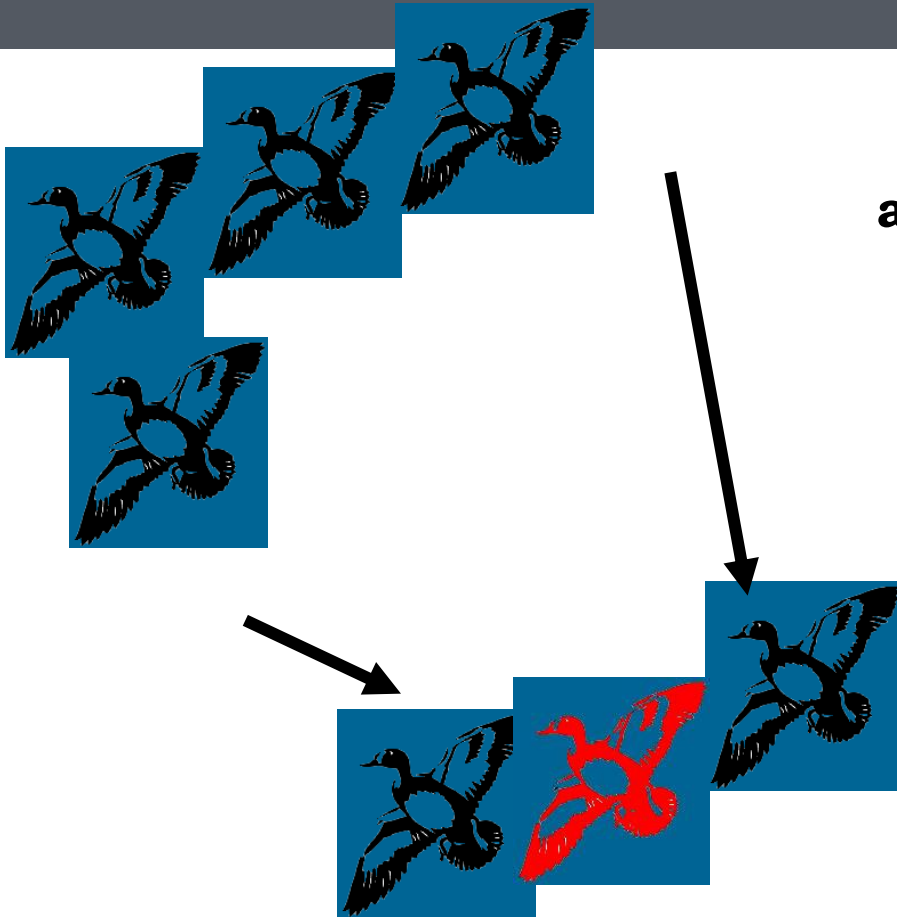
وقتی یکی از غازها **بیمار یا زخمی** می شود،



And he **must leave**
the formation...

و ناچار است گروه را ترک کند...

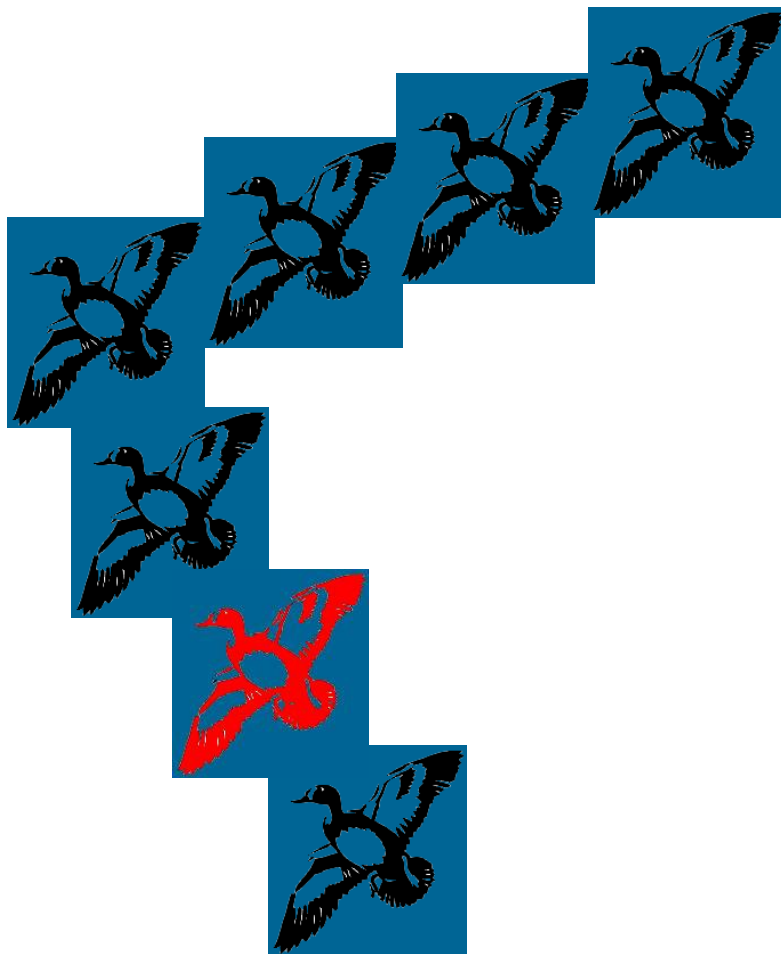




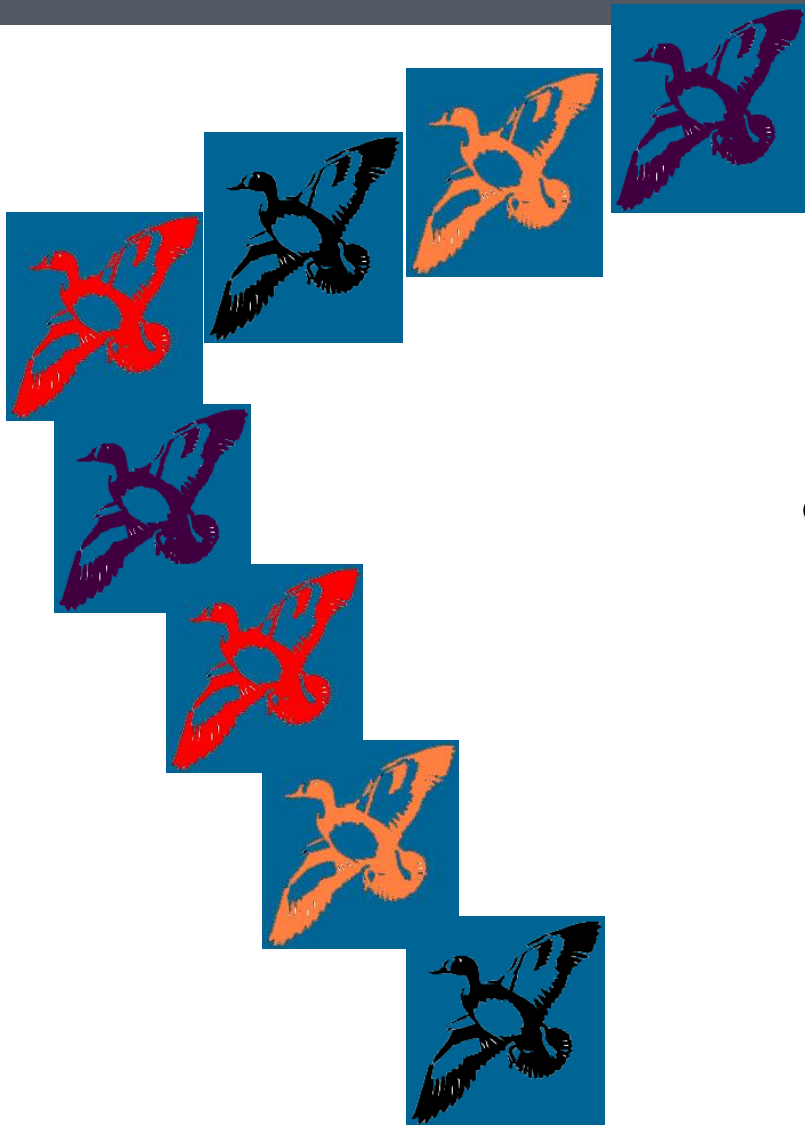
**Other geese leave the formation
too,
and they fly with him to help him
out
and protect him.**

**They remain with him
until he dies
or he is able to fly again.**

تعدادی از غازها نیز برای کمک و حمایت او گروه را ترک می کنند.
این غازها تا زمانیکه غاز ناتوان بمیرد
یا بتواند دوباره به گروه باز گردد، با او خواهند ماند .



درس ۵:
بیائید تا صرف نظر از تفاوتهایمان
در کنار هم بمانیم ،
بویژه در زمان دشواریها و مشکلات



مشارکت غازها به ما یاد می دهد که:

اگر بدون در نظر گرفتن اختلافاتی که بین ما وجود دارد، کنار یکدیگر و با هم مشارکت داشته باشیم و همدیگر را حمایت کنیم، خواهیم توانست بر مشکلات غلبه کنیم.

اگر ارزش واقعی دوستی را درک کنیم، اگر از احساس ما بودن و مشارکت آگاه باشیم زندگی راحت تر و پربارتری خواهیم داشت.

بیایید مشارکت را از غازها یاد بگیریم
LET'S BE LIKE THE GEESE



پایان

با تشکر از حسن توجه شما



منابع

- محمود محمدی اصول ، فنون و هنر مذاکره با گرایش مقررات قراردادی و معاهدات بین المللی ۱۳۹۰
- فنون مذاکره، محمدرضا شعبانعلی
- ۵۳ اصل در مذاکره، لی تامپسون، محمد رضا شعبانعلی
- عکس ها از <https://www.google.com>
- ایران نژاد پاریزی ،دکتر مهدی (مترجم) نوشته رابرت مادوکس ، مهارتها و فنون کاربردی در مذاکره .
- حیدری ، دکتر مسعود (مترجم) ، نویسندگان راجر فیشر و ویلیام یوری (
- برومند، زهرا(۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- بزاز جزایری، سید احمد(۱۳۷۷). «مهارت‌های مدیریت تعارض» مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- رابینز، استیفن(۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان ، علی – اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضاییان، علی،(۱۳۸۰)، «مقاله مدیریت تعارض»، مجله صادق، دانشگاه امام صادق.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2011). *Five conflict management styles at a glance*. Retrieved from <http://sourcesofinsight.com/conflict-management-styles-at-a-glance/> and http://peacebuilding.caritas.org/index.php/Conflict_Handling_Styles
- Bames, Ginny Pearson, *Successful Negotiating Letting The Other Person Have Your Way*, Career Press, 1998, 123 P.
- Camp, Jim, *Start With No*, Crown Business, New York, NY., 2002, 271P.
- Donaldson, Michael, C., And Donaldson, Mimi, *Negotiating For Dummies*, Hungry Minds Inc., New York, N.Y., 1996, 350 P.
- liich, John, *1 Winning Through Negotiation*, Second Edition. Alpha Books, Mac Millan Reference Company, New York, N.Y., 1999, 290p.
- Jensen, Keld And UNT, Iwar, *Negotiating Partnerships, (Increase Profit And Reduce Risks)*, Prentice Hall, London, 2002, 232p.
- Karrass, Chester L., *Effective Negotiation, (Work Book And Discussion Guide)*, Published By Karass, 1991,
- Karrass, Henry S., *Game, Set, Match: Winning The Negotiation Game*, ALM Publishing, New York, N.Y. 2001, 362p.