

جزوه پرسش و پاسخ اصول و فنون مذاکره

تالیف : حمیدرضا ایل بیگی

تیرماه ۱۳۹۲

" بنام خدا "

سؤال ۱: چهار مورد از ورودی های مذاکرات امور تجاری-اقتصادی را نام ببرید.

۱ - اطلاعات مشتری: شامل انواع اطلاعات آنها از انواع محصول ، مزیت های محصولات، افراد موثر و تصمیم گیر سازمان مشتری، خصلت های فردی و روحی و روانی آنها و هر آنچه که می تواند به فرآیند تصمیم گیری در مورد تعیین استراتژی مذاکره کمک کند.

۲ - اطلاعات مربوط به تامین کنندگان: برای انجام یک قرارداد یا پروژه باید تمامی منابع موجود برای اجرای آن شناسایی و ارزیابی شوند، چون بدیهی است، گاهی اوقات برای اجرای برخی قراردادها و پروژه ها باید از توانمندی مجموعه ای از افراد و سازمان های مختلف دیگر استفاده کرد.

۳ - اطلاعات مربوط به رقبا: اگر رقبا را به سه دسته رقبای بزرگ، تازه واردها و عرضه کنندگان محصولات جایگزین بخش بندی کنیم، اطلاعات مربوط به آنها به عنوان یکی از مهم ترین موانع رسیدن ما به هدف می تواند حیاتی و تعیین کننده باشد.

۴ - موضوع مذاکره: چنانچه ندانیم در چه موردی حرف می زنیم، حتی اگر بزرگ ترین مذاکره کننده دنیا نیز باشیم، معمولاً نمی توانیم نتیجه مناسبی از مذاکره به دست آوریم.

۵ - آشنایی با شرایط و وضعیت فعلی کشور یا محیط اجرای کار از لحاظ جایگاه موجود در بازارهای جهانی، قوانین موجود، محدودیت ها یا تسهیلات موجود تجاری - اقتصادی: بدیهی است عدم آشنایی با چنین مواردی می تواند باعث شود خروجی های کار، چندان مناسب از کار در نیایند.

۶ - شناخت رقبای طرفی که با او در حال مذاکره هستیم: بدیهی است اطلاعات ما از رقبای طرف مورد مذاکره و قدرت چانه زنی آنها می تواند به میزان زیادی موضع ما را در مذاکره در مقابل طرف مذاکره بالا ببرد.

۷- شناخت بازار و صنعتی که در آن مشغول مذاکره می‌باشیم: باید دانست که طبیعت بازارهای مصرفی، تجارتي، صنعتی، خصوصی و دولتی، با همدیگر تفاوت‌های اساسی و عمده ای دارند. بنابراین نمی‌توان با استراتژی مناسب یک بازار برای بازار دیگر اقدام کرد.

۸ - شناخت نقاط فشار: اگر بتوانیم نقاطی را که طرف مقابل به واسطه آنها در فشار است شناسایی کنیم، قطعاً از موضع مذاکره بهتری برخوردار خواهیم بود. برای مثال اگر دولت دریافت بیمه شخص ثالث را برای تمامی اتومبیل‌ها اجباری کرده است، به این ترتیب، موضع نمایندگی‌های بیمه‌ای برای فروش بیمه‌نامه‌ها بهتر خواهد شد یا مثلاً اگر دولت یا کارفرمایی اخذ بیمه نامه تمام خطر را برای پیمانکار اجباری کند، قطعاً موضع شرکت‌های بیمه در مذاکرات با کارفرماها بهبود چشمگیری می‌یابد.

۹ - دانستن دستور جلسه پنهان: گاهی انگیزه طرف مقابل از مذاکره همانی نیست که شما فکر می‌کنید و فرد هدف‌های دیگری را در سر می‌پروراند یا دنبال می‌کند. بارزترین مثال موجود در فرهنگ فارسی، ضرب‌المثل «دنبال نخود سیاه رفتن» است. مثلاً دو نفر مدیر برای اینکه فرد سوم متوجه صحبت‌های آنها نشوند، از وی درخواست می‌کنند گزارشی را به آنها تحویل دهد. گاهی طرف مقابل به این دلیل با شما مذاکره می‌کند که مثلاً اطلاعات شما یا رقبای خود را به دست آورد یا حد آستانه و تحمل ما را نسبت به درخواست‌های منطقی و غیرمنطقی خود در آینده دریافت کند. در بسیاری موارد، تشخیص منظور اصلی طرف از مذاکره ساده نیست، بدین رو هر مذاکره‌کننده‌ای باید با احتیاط مذاکره کند و تا زمانی که منظور اصلی طرف مقابل خود را متوجه نشده است، نباید اطلاعات اساسی و اصلی خود را بروز دهد. بدیهی است دریافت اطلاعات مربوط به دستور جلسه پنهان از منابع غیر رسمی می‌تواند بسیار مفید باشد. بدیهی است ورودی‌های دیگری را نیز می‌توان برای مذاکره در نظر داشت؛ مثلاً بحث آنالیز ریسک مذاکرات می‌تواند یکی از ورودی‌های حیاتی و تعیین‌کننده مذاکرات باشد. با توجه به ورودی‌های مذاکره، قبل از هر مذاکره‌ای باید به آمادگی کامل رسید و در شرایط خوب اطلاعاتی در جلسه مذاکره حضور پیدا کرد. بدیهی است داشتن اطلاعات خوب، یکی از ابزارهای قدرت در مذاکره به حساب می‌آید که می‌تواند موضع فرد را به نحو قابل‌ملاحظه‌ای در فرایند مذاکره بهبود بخشد. به طور خلاصه، می‌توان گفت قبل از هر مذاکره‌ای باید در خود ایجاد قدرت کنیم و آن نیز از طریق دستیابی به ابزارهای قدرت است که می‌تواند باعث تمایزها و ارجحیت‌ها شود. بدین رو تاکید می‌شود قبل از مسلح شدن به ابزارهای قدرت، برای مذاکره اقدامی صورت نگیرد؛ زیرا مذاکره در موضع ضعف همیشه موجب از دست دادن امتیازات فراوان و تبدیل مذاکره دو طرفه به مذاکره یک طرفه می‌شود. تخصص، ارتباط، اقتدار فردی، قدرت مالی، قدرت سیاسی، قدرت اقتصادی، قدرت علمی، قدرت فنی و فناوری (تکنولوژیکی)، قدرت نظامی، قدرت اجتماعی و فرهنگی، قدرت دسترسی به رسانه‌ها و... بخشی از ورودی‌هایی هستند که می‌توانند به عنوان ابزارهای قدرت یا وجوه تمایز مطرح باشند. از این رو خاطرنشان می‌شود که مرحله پیش مذاکره، به مراتب مهم‌تر از مرحله مذاکره و پس مذاکره بوده، و باید دانست ضرورت یادگیری اصول و قواعد مذاکره ما را از عملیات پیش مذاکره به هیچ وجه بی‌نیاز نمی‌سازد.

سؤال ۲: هدف از مذاکره را در یک جمله بیان کنید.

هدف مذاکره

هدف از مذاکره رسیدن به توافق بین طرف های مذاکره درباره موضوع ها و مسائل مورد علاقه و منابع مشترک یا موازی است .

سؤال ۳ : انواع مذاکره کنندگان را نام برده و یکی را به دلخواه شرح دهید.

انواع مذاکره کنندگان

از نظر اکثر کارشناسان، مذاکره کنندگان به سه دسته تقسیم می شوند: ملایم ، سخت و اصولی .

مذاکره کننده ملایم خواستار آن است که از برخورد های شخصی پرهیز کند لذا به سادگی به امتیاز دادن می پردازد تا نیل به توافق را هموار سازد. وی دنبال دست یابی به یک راه حل دوستانه است . لذا غالب اوقات خود را در وضعیتی می بیند که مورد سوء استفاده قرار گرفته و احساس تلخ و ناخوشایندی را نصیب خود کرده است .

مذاکره کننده سرسخت هر موقعیتی را به عنوان تقابل و جدال خواسته های طرفین می بیند که در این درگیری و تقابل ، طرفی که مواضع افراطی تری اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت . مذاکره کننده سرسخت می خواهد پیروز شود با این وجود نتیجه کار چنین شخصی اغلب منجر به ایجاد پاسخی به همان میزان سخت و خشن می شود که او را مایوس می کند و انرژی و نیروی او را از بین می برد و به روابط وی با طرف مقابل لطمه می زند.

نوع سومی هم برای مذاکره کننده وجود دارد یعنی مذاکره کننده اصولی. مذاکره کننده ای که نه سخت است و نه ملایم بلکه هم سخت است و هم ملایم. روش این نوع مذاکره کنندگان روش مذاکره اصولی است. روش مذاکره اصولی این است که باید در مورد موضوعات بر اساس شایستگی و قدر و اعتبار آن ها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه زدن و پای فشاری بر آنها چراکه هریک از دو طرف به میل خود خواسته های خود را می گوید و می خواهد. روش مذاکره اصولی به شما می گوید که هر جا امکان دارد به دنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما در تضاد قرار می گیرد شما باید مصرانه به دنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار منصفانه ، مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد . روش مذاکره اصولی از هیچ نوع حيله و نیرنگ و یا هیچ نوع وضع و حالت بخصوصی بهره نمی گیرد. مذاکره اصولی به شما نشان می دهد که چگونه آنچه را که استحقاق آن را دارید بدست آورید و در عین حال آراسته و محبوب و نجیب باشید. روش مذاکره اصولی به شما این توان را می دهد که جانب انصاف را رعایت کنید و در همین حال شما را در برابر کسانی که درصدد هستند از منصف بودن شما بهره برداری کنند مصون و محفوظ می دارد.

سؤال ۴: چهار مورد از خصوصیات یک مذاکره کننده موفق را ذکر کنید.

برخی از خصوصیات یک مذاکره کننده موفق عبارتند از :

- متفکر، سریع الانتقال و سریع الفکر
- قدرت ارتباط با دیگران
- تحلیل گر و پرسش گر
- دارای هدف مندی سازمانی و نه خود بینی
- شکیبا و خونسرد
- انسانی مودب و موقر
- خوش مشرب و خوش اخلاق

سؤال ۵: راهبردهای اساسی در مذاکره را به سه دسته کلی می توان تقسیم کرد. آنها را نام برده و هر یک را به اختصار شرح دهید.

راهبردهای اساسی در مذاکره

راهبردهای مذاکره را به سه دسته کلی می توان تقسیم کرد:

اول برد - برد؛ دوم برد - باخت و سوم باخت - باخت.

در استراتژی اول، فرایند مذاکره به نحوی طی می شود که هر دو طرف از نتایج آن منتفع شوند و خود را برنده مذاکره تلقی نمایند. در استراتژی دوم، یکی از طرفین فرایند مذاکره از فرایند مذاکره بهره مند می شود اما طرف مقابل احساس خسران و زیان می کند. در استراتژی سوم، هیچ یک از طرفین از انجام مذاکره نفعی نمی برد و در واقع هر دو طرف احساس باخت می کنند.

بهترین استراتژی مذاکره، استراتژی برد - برد است که البته خیلی هم آسان نیست. فرایند مذاکره را باید به نحوی اداره نمود که هر دو طرف مذاکره برنده باشند، به ویژه وقتی که وضعیت بحرانی می شود و حساسیت نسبت به موضوع افزایش می یابد و طرفین به جای برخورد عقلایی و منطقی با موضوع به نحو احساسی با مسائل برخورد می کنند. در این استراتژی طرفین به نیازهای یکدیگر توجه دارند و در کلیه مراحل مذاکره به این نکته توجه دارند که این توافق چه نفعی برای طرف مقابل در پی خواهد داشت. البته ممکن است این مسئله انحرافی نیز در ذهن مذاکره کننده گان مطرح شود که خیلی هم بد نیست که ما در فرایند مذاکره برنده باشیم (استراتژی برد - باخت) و تا وقتی که منافع ما تامین باشد بردن یا باختن طرف مقابل چندان اهمیتی برای ما نخواهد داشت .

سؤال ۶: پیامد و نتیجه استراتژی برد-باخت را توضیح دهید.

در پاسخ به این مسئله می توان گفت که بازنده، بیکار نخواهد نشست و در فکر تلافی و جبران خسارت خود خواهد بود و این تلافی ها ممکن است برد موقت ما را به باخت دائم مبدل سازد. از بعد مشتری مداری نیز این امر قابل تامل است چرا که اگر ضرر و زبانی به مشتری وارد آید مشتری دوباره به سراغ شرکت ما یا محصولات ما نخواهد آمد و در واقع بازنده اصلی ما خواهیم بود.

روش های مذاکره

مذاکره، حقیقت روزمره زندگی همه مردمان جهان است اما روش های گوناگونی دارد . در این قسمت به دو روش مذاکره می پردازیم:

۱- روش سنتی یا روش مبتنی بر موضع گیری

۲- روش علمی و پیشرفته در مذاکره

روش سنتی مذاکره

روش سنتی مذاکره یا روش مذاکره مبتنی بر مواضع روشی است که بسیاری از مردم در مذاکرات خود از آن استفاده می کنند . در این روش هر یک از طرفین با اتخاذ موضع یا موضعی که معمولاً "افراطی و بالاتر از حد مورد قبول و معمول است، وارد جلسه می شوند.

ویژگی های این روش (روش سنتی مذاکره) به شرح زیر است :

الف) مذاکره کننده می داند موضعی را که انتخاب کرده بالاتر از حد مورد قبول خود اوست .

ب) مذاکره کننده می داند که طرف مقابل موضع انتخابی او را نمی پذیرد.

ج) مذاکره کننده می داند که اگر جای طرف مقابل بود چنین موضعی را نمی پذیرفت.

د) مذاکره کننده می داند که در جلسه مذاکره از موضعی دفاع می کند و درباره آن استدلال ارائه می دهد که نه خود قبول

دارد و نه طرف مقابل.

سؤال ۷: کدامیک از موارد زیر شامل نتایج حاصل از روش مذاکره به روش سنتی نمی شود؟ (تستی - چهارگزینه ای)
توضیح: همه موارد زیر شامل می گردند.

نتیجه: نتایج حاصل از روش مذاکره به روش سنتی عبارت است از:

۱- طولانی شدن مدت مذاکره

۲- قطع شدن و بی نتیجه ماندن مذاکره

۳- رسیدن به توافق غیر معقول، غیر منصفانه و ناپایدار

۴- پیروزی غیر معقول یک طرف و شکست غیر منصفانه طرف دیگر در انتهای مذاکره

روش علمی و پیشرفته مذاکره (روش مذاکره اصولی)

با شناخت اشکالات و عواقب روش سنتی مذاکره این سؤال مطرح می شود که روش مناسب مذاکره کدام است؟ روش مناسب مذاکره، روشی است که برای مذاکره از روش علمی و پیشرفته استفاده شود. روش علمی و پیشرفته مذاکره روشی است که با هر یک از عناصر اصلی مذاکره یعنی طرفهای مذاکره کننده، منافع آنها، معیارها و مبانی توافق ها و راههای گوناگون رسیدن به توافق به گونه ای برخورد شود که مذاکره در محیطی خالی از تنش، با کارایی و سرعت کافی و با نتایج منصفانه و معقول به پایان برسد.

سؤال ۸: چهار مورد از ارکان مذاکره علمی و پیشرفته را ذکر نمایید.

ارکان مذاکره علمی و پیشرفته

روش مذاکره علمی و پیشرفته بر ۴ رکن اصلی و اساسی استوار است که عبارتند از:

۱- جداکردن اشخاص طرف مذاکره از مسائل و موضوع مورد مذاکره

۲- تمرکز روی تامین منافع به جای پافشاری روی مواضع

۳- داشتن راه حل های گوناگون برای موضوع مذاکره (Options)

۴- پرهیز از استفاده از معیارهای ذهنی و گرایش به استفاده از معیارهای عینی و واقعی

سؤال ۱۱ : چهار مورد از اقدامات و فعالیت هایی را که پس از مذاکره باید رعایت شوند، ذکر کنید.

مهمترین نکاتی که در مرحله " اقدامات و فعالیت های پس از مذاکره " باید رعایت شود عبارتند از :

۱- کسب مجوزها و تأییدیه ها

۲- لازم الاجرا کردن قرارداد (دریافت مصوبه اجرای قرارداد از بالاترین مقام سازمان یا بنگاه برای ابلاغ اجرای آن به سایر

واحدهای سازمان یا بنگاه)

۳- تشکیل تیم یا گروه اجرای قرارداد

۴- تشکیل جلسات توجیهی و تفهیم مفاد قرارداد به گروههای ذینفع و مجری قرارداد

۵- تهیه برنامه اجرایی

۶- تشکیل جلسه Kick Off Meeting

۷- ارتباط مستمر با طرف قرارداد

۸- پیگیری اجرای قرارداد

۹- تشکیل جلسات ادواری جهت حسن اجرای قرارداد و رعایت جدول زمانی اجرای قرارداد

همیشه به خاطر داشته باشیم که قراردادهای خود به خود اجرا نمی شوند، بنابراین باید دقت کنیم تا قراردادهای خود به درستی، به موقع و با قاطعیت اجرا شوند.

توضیح Kick Off Meeting: طبق شرایطی که در قراردادهای مربوط به پروژه های صنعتی و تولیدی گنجانیده می شود، ظرف مدت محدودی پس از لازم الاجرا شدن قرارداد (۱ تا ۲ هفته)، جلساتی با حضور نمایندگان فنی ، اقتصادی ، مالی و حقوقی طرفین قرارداد به ویژه با حضور مشاوران مدیریت پیمان تشکیل می شود که کار اجرای پروژه را دقیقاً برنامه ریزی و آغاز می کنند، به این جلسه Kick Off Meeting می گویند.

چگونگی پرسش در مذاکرات تجاری

پرسش به عنوان یکی از مهارت‌های اصلی در تعاملات اجتماعی و یکی از رایج‌ترین و در عین حال ساده‌ترین مهارت‌هاست. پرسش نوعی مطالبه اطلاعات است. به عقیده برخی صاحب‌نظران مهمترین شکل تعامل انسانی، ارتباطی است که بر مبنای پرسش و پاسخ پی ریزی شود.

سؤال ۱۲: کدامیک از موارد زیر شامل کارکردهای پرسش نمی‌شود؟ (تستی-چهارگزینه‌ای)
توضیح: همه موارد زیر شامل می‌گردند.

کارکردهای پرسش

کارکردهای اصلی پرسش عبارتند از:

۱- کسب اطلاعات

۲- ایجاد علاقه و کنجکاوی

۳- ایجاد تعامل

۴- تشخیص مشکلات طرف مقابل

۵- ابراز علاقه به طرف مقابل

۶- تعیین نگرشها، احساسات و عقاید طرف مقابل

۷- به حداکثر رساندن فعالیت و انگیزه طرف مقابل

۸- سنجش میزان دانش و اطلاعات پاسخ دهنده

۹- تشویق تفکر اقتصادی و ارزیابی

۱۰- ابلاغ نکته به اعضای گروه که از آنان انتظار می‌رود در بحث بیشتر شرکت کنند و ارزشمند بودن این شرکت

۱۱- تشویق اعضای گروه به ابراز نظر در مورد پاسخهای سایرین

۱۲- جلب توجه اعضای گروه از طریق پرسشهای غیر مترقبه

انواع روش های طرح سؤال

الف) سؤالات باز (open questions)

سؤالاتی که دارای یک جواب مثبت یا منفی نباشند، سؤال باز محسوب می شوند. از سؤال باز برای شروع صحبت استفاده کنید. سؤالات باز طرف مقابل را به صحبت وا می دارد و بهترین راه برای درک نیاز ها و تصورات او است. در خدمت شما هستم چه امری دارید؟ چه خدمتی می توانم برای شما ارائه کنم؟ و... از نمونه های سؤالات باز هستند.

ب) سؤالات بسته (closed questions)

سؤالاتی که دارای یک جواب مثبت یا منفی باشند، سؤال بسته محسوب می شوند. سؤال بسته طرف مقابل را محدود می نماید که فقط پاسخ بلی یا خیر یا تک کلمه ای بدهد. به عبارت دیگر برای پاسخ گویی به این گونه سؤالات کافی است که یکی از این دو گزینه را انتخاب کنید. نمونه هایی از سؤالات بسته عبارت اند از: چایی میل دارید یا قهوه؟ آیا مایلید که یک حساب سپرده در این شعبه باز کنید؟

ج) سؤالات هدایت کننده (leading questions)

سؤالاتی که در عین سؤالی بودن، طرف مقابل را نیز به انتخاب گزینه خاصی که مورد نظر فروشنده یا مذاکره کننده است و یا بیشترین منافع را برای او تامین می کند، هدایت می نماید. سؤالات "برای سپرده گذاری پولتان احتیاج به یک حساب قرض الحسنه دارید. این طور نیست؟" "شما به ارزش پول در حال حاضر معتقدید. غیر از این است؟" "همیشه منطقی است که بهترین محصول را بخریم. این طور نیست؟" از نوع سؤالات هدایت کننده محسوب می شوند.

سؤال ۱۳: چهار مورد از انواع پاسخ ها از نظر دیلسون را نام ببرید.

دسته بندی پاسخها از نظر دیلسون

از نظر دیلسون پاسخ ها به انواع زیر تقسیم می شوند:

- | | | | | | |
|--------------|-----------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------------|
| ۱- سکوت | ۲- امتناع علنی از پاسخ دادن | ۳- پاسخ نامربوط | ۴- شوخی | ۵- پاسخ دروغ | ۶- معوق گذاردن |
| ۷- طفره رفتن | ۸- پاسخ مبهم | ۹- مضایقه و پنهان کاری | ۱۰- تحریف | ۱۱- پاسخ صادقانه و مستقیم | |

نکته: ولتر می گوید افراد را از پرسشهایشان بشناس نه از پاسخ هایشان.

سؤال ۱۴ : ارتباطات کلامی را تعریف کنید.

ارتباطات غیر کلامی

افزون بر مباحث کلامی در ارتباطات عوامل دیگری نیز در برقراری یک ارتباط موثر تاثیر گذار هستند که ارتباطات غیر کلامی نامیده می شوند. ارتباطات غیر کلامی که به زبان بدن (Body Language) معروف است شامل ژست و وضع بدن (Gesture)، فواصل میان فردی، لبخند، شیوه های دست دادن و ارتباط چشمی (Eye Contact) می شود.

سؤال ۱۵ : بهترین و مناسب ترین فاصله در مذاکرات تجاری را ذکر کرده و شرح دهید.

مناسب ترین فاصله در مذاکرات تجاری فاصله شخصی دور (بین ۷۵ تا ۱۲۰ سانتی متر) و فاصله اجتماعی نزدیک (۱۲۰ تا ۲۱۰ سانتی متر) است. فروشنده و یا ارائه دهنده خدمات می تواند با حفظ این فاصله تعامل مناسبی با مشتری برقرار سازد و به هدف مورد نظر خود که افزایش فروش و ارائه خدمت است، دست یابد.

افراد غیرممکن و شیوه برخورد با آنها

۱. بدانید که افراد غیرممکن وجود دارند و چه بخواهید یا نخواهید دیر یا زود با یکی از آنها برخورد می کنید. کاری از دستتان برنمی آید. اولین قدم این است که با واقعیت کنار بیایید. اگر فکر می کنید که احتمالاً با یکی از این افراد روبه رو بوده اید، مطمئناً درست فکر کرده اید. اگر شک دارید، مراحل زیر را قدم به قدم طی کنید.

۲. بدانید که خیلی افراد سازگاری نیستند. گاهی اوقات کسی که با همه کنار می آید ممکن است برای شما فردی غیرممکن باشد. اکثر روابط بین افراد سایه های مختلف خاکستری دارد اما برخی افراد مثل آب و روغن با همه قاطی می شوند. احتمالاً از فرد غیرممکنتان شنیده اید که، “همه من را دوست دارند”. این تلاشی است برای انداختن تقصیر بر گردن شما پس آن را جدی نگیرید. مهم نیست که روابط این فرد با دیگران چگونه باشد، واقعیت این است که رابطه بین شما دو نفر افتضاح است. یادتان باشد که مقصر جلوه دادن شما واقعیت را تغییر نمی دهد.

۳. بفهمید که مقصر شما نیستید، آنها هستند. شاید سخت باشد چون این افراد معمولاً توانایی زیادی در مقصر جلوه دادن دیگران دارند. اگر با چنین فردی مواجه هستید احتمالاً مداوماً به شما می گوید که فلان مسئله یا مشکل تقصیر شماست. اما اینطور نیست. واقعیت این است که هرچه بیشتر شما را مقصر جلوه دهند، خودشان تقصیرکار جلوه می کنند. اما به خاطر داشته باشید که این راه مقصر دانستن آنها نیست. مقصر دانستن کار آدم های غیرممکن است که دچار اختلال شخصیتی هستند، شما باید فقط این واقعیت را بدانید. به زبان ساده تر: اگر بتوانید مسئولیت اشتباهات خود را بپذیرید و برای ارتقاء خودتان تصمیم بگیرید، پس یک فرد غیرممکن به حساب نمی آید، چون این افراد به نظر خودشان هیچ کار اشتباهی انجام نمی دهند.

۴. آرامش خود را حفظ کنید و با عصبانیت با آنها برخورد نکنید. هر کاری که می کنید، فقط گریه نکنید. اینکار باعث می شود که رفتار زشت خود را بیشتر ادامه دهند. سعی کنید نادیده شان بگیرید. مثلاً نگاهتان را جای دیگری بیندازید و بحث دیگری را شروع کنید. موضوعی را پیدا کنید که در آن با آنها هم عقیده باشید. تحت هیچ شرایطی در انتقادات و عیب جویی ها با آنها همراه نشوید. هیچ وقت با آنها یا هر کس دیگری بد حرف نزنید چون با اینکار در حد آنها خواهید شد. یک چیز مثبت به مسئله وارد کنید و تا می توانید آرامش خود را حفظ کنید.

۵. بدانید که نمی توانید مثل افراد دیگر با این افراد برخورد کنید. یک جورهایی باید مثل کودکان با آنها رفتار کنید. قید هر جور بحث منطقی را با آنها بزنید چون هیچوقت ممکن نخواهد بود. تنها چیزی که عایدتان می شود این خواهد بود که یک عالم تقصیر و گناه بر گردنتان می افتد.

۶. اعتماد به نفستان را حفظ کنید. اگر مداوم با چنین فردی رابطه دارید که همیشه سعی دارد شما را منبع همه بدی ها نشان دهد، باید برای حفظ یک تصویر مثبت از خود اقدام کنید. به خودتان یادآور شوید که نظر این شخص لزوماً واقعیت نیست. اگر می بینید که انتقادات آنها خیلی دور از واقعیت است، از آنها دوری کنید. مطمئناً شما به اندازه ای که این فرد

دوست دارد به شما بقبولاند که بد هستید، بد نیستید. سعی نکنید با داد و بیداد از خودتان دفاع کنید چون این کار او را به ادامه حرفهای خود تحریک تر می کند.

۷. **عصبانیتان را سرکوب کنید.** اینطور فکر کنید که عصبانی شدن شما برای آن فرد مثل یک هدیه بی نظیر است. هر حرفی که موقع عصبانیت بزنید یا هر کاری که انجام دهید بارها و بارها علیه شما استفاده خواهد کرد.. این افراد حافظه فوق العاده ای دارند و مطمئناً از یادآوری مسائل گذشته علیه شما ابایی ندارند.

۸. **از خودتان دفاع نکنید.** باید بفهمید که به هیچ وجه نمی توانید به این افراد ضربه بزنید. به خاطر همین است که اسم “غیرممکن” را روی آنها گذاشته اند. در ذهن آنها شما منبع همه اشتباهات هستید و هر حرفی که بر زبانتان بیاید خلاف آنرا به آنها نشان خواهد داد. نظر شما برای آنها هیچ فرقی نمی کند چون در دادگاه ذهن آنها، شما مقصر و محکوم شناخته شده اید.

۹. **بدانید که بالاخره شما و شخص غیرممکن باید از هم جدا شوید.** بالاخره زمانی می رسد که می فهمید باید از او جدا شوید. حفظ رابطه با چنین شخصی واقعاً غیرممکن است. اگر نتوانید بلافاصله از او از نظر جسمی فاصله بگیرید، باید اول از نظر روحی و فکری از او جدا شوید. وقتی در فکرتان از او جدا شدید، دیر یا زود زمانی می رسد که می توانید به آن واقعیت فیزیکی بدهید.

۱۰. **اجازه ندهید شخص غیرممکن شما را مثل خود کند.** اگر مراقب نباشید، به خودتان می آید و می بینید که رفتار شخص غیرممکن را پیدا کرده اید حتی اگر خودتان علاقه ای به آن نداشته باشید. اما باید درک کنید که این بخشی از شخصیت او است و هر کاری که بکنید نمی توانید گذشته آن فرد را تغییر دهید پس مراقب خود باشید تا مثل او نشوید.

۱۱. **چنانچه مدیر یک فرد غیر ممکن هستید** تا زمانی که رابطه کاری شما با او تمام نشده باشد، وظیفه شما مدیریت کردن شخص غیرممکن است تا تخریب کمتری متوجه تان شود. بهترین منابع برای شما بعنوان یک مدیر، سکوت، به شوخی گرفتن فرد مقابل (فرد غیرممکن) و قطع امید از تغییر دادن اوست. افراد غیرممکن به حرفهای منطقی شما گوش نمی دهند و نمی توانند، حتی اگر بتوانند هم نمی خواهند. نمی توانید آنها را متقاعد کنید که بخشی از تقصیر مشکلاتی که بین شما وجود دارد بر گردن آنهاست. آنها با دلایل منطقی اشتباهات خود را نمی پذیرند. به نظرشان اصلاً خطایی مرتکب نشده اند. پس باید درک کنید و این طرز تفکر را بدون انداختن تقصیر بر گردن آنها مدیریت کنید.

۱۲. **بدانید که اشخاص غیرممکن طرح و نقشه دارند.** خودتان را باید آماده کنید که همه اشتباهات و شکست های شخص غیرممکن به گردن شما انداخته خواهد شد. یادتان باشد، در ذهن آنها تقصیر همه چیز گردن شماست. آنها تا بی نهایت می توانند برای ثابت کردن این ادعای خود برایتان حرف بزنند و اگر اشتباه کرده و به اینکار تشویقشان کنید خیلی خوشحال می شوند که به شما ثابت کنند شما آن فرد غیرممکن هستید.

۱۳. **برعکس آنها باشید:** شخصی ممکن باشید. بعنوان نمونه ای از صبر و مهربانی زندگی کنید چون اینها دقیقاً متضاد آن چیزی است که یک فرد غیرممکن هست. همه ما تحت تاثیر افراد پیرامونمان هستیم و می دانیم که هیچکدام از آنها کامل نیستند، حتی خودمان. باید به دیگران احترام بگذارید چون انسان هستید. اگر به شما احترام گذاشته نشد، این دیگر مشکل آنهاست نه شما. دیگران را درک کنید و مطمئن باشید که دیگران هم درکتان می کنند. این تنها راهی است که ممکن است اوضاع را کمی قابل تحمل تر کند. شاید کلاً تغییر نکنند اما باز از آنچه هستند بهتر می شوند.

هشدارها

هیچوقت شخص غیرممکن را عصبانی نکنید. با اینکه خیلی زود از کوره در می روند و به نظر خودشان در نظر همه، منطقی هستند، واقعیت این است که اگر عصبانیشان کنید طوری حرصشان را سر شما خالی می کنند که باورتان نشود. هیچوقت سعی نکنید با آنها بحث منطقی کنید و برایشان دلیل و برهان بیاورید. با آنها مثل بیمار یا کودک رفتار کنید. برای چنین رفتاری به تمرین نیاز دارید و این یک مهارت اجتماعی است که ارزش یادگیری را دارد.

هیچوقت نظراتان را در مورد فرد غیر ممکن به دیگران نگویید. اگر رفتار غیرممکن این شخص غیرممکن را بازگو کنید، و فرد شنونده هم نظرات شما را به دیگران انتقال دهد، این احتمال وجود دارد که نظر شما به گوش خود شخص غیرممکن هم برسد و کار و رابطه را از آنچه که هست خراب تر کند.

حریم شخصیتان را حفظ کنید. شخص غیرممکن از هر اطلاعات شخصی شما علیه شما استفاده می کند. آنها می توانند فقط به خاطر اظهار نظری که سر میز شام کردید، داستان های زیادی را در مورد شما برای دیگران نقل کنند. یادتان باشد که مهارت خیلی خوبی در به حرف کشیدن شما دارند. آنها به خوبی خود را فردی نرمال و عادی نشان می دهند و این باعث می شود با خودتان فکر کنید که چندان آدم بدی هم نیستند. این اشتباه بسیار بزرگی است. چون همان موقع که برایشان درد و دل می کنید، از کوچکترین و جزئی ترین اطلاعات ممکن علیه تان استفاده می کنند. هیچوقت با این واقعیت که آنها منبع و منشاء مشکل هستند با شخص غیر ممکن برخورد نکنید، چون با بمبارانی از انکار روبه رو خواهید شد.

به طور کلی در ارتباطات خود با دیگران باید بدانیم که برخی از افراد انرژیما را می گیرند اما خیلی ها هم به ما انرژی می دهند. باید یاد بگیریم وقتمان را بیشتر با آنهایی بگذرانیم که به ما انرژی می دهند و تا می توانیم زمان کمتری را در کنار کسانی باشیم که انرژیما را هدر می دهند.

سؤال ۱۶ : برای قضاوت درباره بازده هر روش مذاکره باید به سه معیار توجه شود. این سه معیار چیست؟

برای قضاوت درباره بازده هر روش مذاکره، باید به سه معیار توجه شود:

۱- توافق حاصل باید عاقلانه و مؤثر بوده باشد.

۲- رابطه میان طرفین مذاکره را بهتر کرده باشد.

۳- و یا حداقل از خراب شدن آن (رابطه میان طرفین مذاکره) جلوگیری نموده باشد.

سؤال ۱۷ : توافق عاقلانه را در یک جمله تعریف کنید.

توافق عاقلانه: توافقی است که خواسته های مشروع و بر حق طرفین مذاکره را رعایت کند، اختلاف را منصفانه از میان بردارد، با دوام باشد و منافع جامعه را هم در نظر بگیرد.

موضع گیری در گفت و گو، باعث دور شدن از توافق عاقلانه، کار آمد و صلح آمیز می گردد. هر قدر موضع گیری بیشتر باشد، در فرایند مذاکرات به منطق و علت وجودی نظرات سایرین کمتر توجه می شود و در نتیجه یا توافقی بدست نمی آید و اگر هم بیاید با خواسته های مشروع و بر حق طرفین فاصله دارد و در نتیجه نمی تواند راضی کننده باشد.

سؤال ۱۸ : پیامدهای موضع گیری سه مورد است. آنها را بیان کنید.

پیامدهای موضع گیری

۱- موضع گیری به توافق عاقلانه منتهی نمی شود.

۲- موضع گیری فاقد کارایی است.

۳- اصرار بر موضع گیری مناسبات طرفین را خراب می کند.

سؤال ۱۹ : باتنا را توضیح دهید و همانطوری که می دانید پیدا کردن باتنا از سه مرحله تشکیل می شود. سه مرحله آن را نیز ذکر کنید.

باتنا

BATNA باتنا معیاری است که توافق های احتمالی را با آن مقایسه می کنیم. تنها معیاری است که هم در برابر قبولی شرایطی که بیش از اندازه، نامطلوب و هم در برابر رد شرایطی که قبولش به سود شماسست حمایت می کند. باتنا، نه تنها یک معیار مناسب است، بلکه از این امتیاز برخوردار است که با انعطافی که دارد به قوه ابتکار و تخیل برای پیدا کردن بهترین راه حل های ممکن، میدان فعالیت می دهد. برای مثال در مقابل پیشنهاد فروش منزل تان که خریدار قیمت کمتری از حداقل قابل قبولتان پیشنهاد می دهد، گزینه ها و راه حل های دیگری از جمله اجاره تا تخریب و عدم فروش و غیره توسط شما بررسی می شود.

BATNA = BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT

پیدا کردن باتنا از سه مرحله تشکیل می شود:

- ۱- تهیه فهرستی از اقداماتی که در صورت نرسیدن به توافق می توانید انجام دهید.
- ۲- پرداختن به شماری از آنها که جالبتر به نظر می رسند و آنگاه فراهم ساختن زمینه های اجرایی و عملی آنها.
- ۳- انتخاب آزمایشی یکی از آنها که نسبت به بقیه راه حل ها، جالبتر و پر سودتر از بقیه به نظر می آید.

مذاکره معطوف به عاقبت

سؤال ۲۰ : هدف نهایی از مذاکرات فقط امضای قرارداد نیست. این مسئله را با توجه به شیوه مذاکره معطوف به عاقبت توضیح دهید.

اگر هدف نهایی فقط امضای قرارداد باشد ، امکان موفقیت در مرحله اجرای قرارداد اندک خواهد بود. دستاورد مذاکره فقط امضای سند قرارداد نیست، بلکه سود حاصل از اجرای تعهدات قراردادی است که دستاورد اصلی محسوب می گردد . مذاکره کنندگانی که این نکته را می دانند ، از نظر آمادگی با معامله گران و سوداگران تفاوت دارند. آنها نمی پرسند طرف مقابل تا کجا حاضر است امتیاز بدهد ؟ بلکه می پرسند چه طور می توانیم با کمک یکدیگر و به صورت مشارکتی (تشریک مساعی) ارزش آفرینی کنیم ؟ شیوه مذاکره کردن عاقبت اندیش نیز فرق دارد ، زیرا طرفین مذاکره کننده می دانند امضای قرارداد به تنهایی ارزش ندارد ، بلکه ارزش واقعی به دنبال عقد قرارداد، در مرحله اجرا، پیاده سازی و اتمام و انجام تعهدات طرفین آن حاصل می شود .

استفاده از میانجی

در شرایطی که مذاکره به بن بست برسد و امکان ادامه مذاکره و یا سازش برای طرفین از طریق مذاکره دو جانبه فراهم نباشد، لازم است که مذاکره از طریق یک میانجی ادامه یابد.

نقش میانجی

- ۱- به طرفین کمک می کند تا خودشان راه حل پیدا کنند.
- ۲- پیشنهادات دیگری ارائه می کند
- ۳- مسائل را برای هر یک از طرفین توضیح می دهد.
- ۴- به طرفین کمک می کند تا یکدیگر را درک کنند.
- ۵- مشکلات را از همه جهات بررسی می کند.
- ۶- بی طرف است.
- ۷- تبعیض قائل نمی شود.
- ۸- مورد قبول طرفین است.

نکته ها:

- ۱- وساطت شخص ثالث را به عنوان یک اقدام مثبت در نظر بگیرید نه یک اقدام باز دارنده.
- ۲- قبل از اینکه میانجی انتخاب کنید خوب فکر کنید، زیرا این کار پر هزینه است.
- ۳- میانجی باید قبل از اینکه طرفین نسبت به حل مسئله بی میل شوند، وارد عمل شود.

انتخاب داور

انتخاب داور، انتخاب شخص ثالثی است که در رفع بن بست پیش آمده در مذاکرات در حالیکه میانجی نیز نتوانسته است اختلاف طرفین را حل نماید، به رفع اختلاف کمک می کند. طبق شرایط داوری، طرفین ملزم به اجرای تصمیم نهایی داور هستند. داوری روشی شبه قضایی محسوب می گردد.

سؤال ۲۱: کدامیک از موارد زیر شامل نقش داور در مذاکرات نمی گردد؟ (تستی - چهارگزینه ای)
توضیح: همه موارد زیر شامل می گردند.

نقش داور

- ۱- بین طرفین قضاوت می کند.
- ۲- مواردی را که ایجاد بن بست کرده است، مد نظر قرار می دهد.
- ۳- تصمیماتی که می گیرد بستر قانونی دارد.
- ۴- به طرفین کمک می کند تا راه حل پیدا کنند.
- ۵- بی طرف است و تبعیض قائل نمی شود.
- ۶- درباره تمام مسائل اطلاعات دارد.
- ۷- مورد احترام طرفین است.