

جزوه  
اصول و فنون مذاکره  
(ویرایش نخست)

---

## بخش اول: مفاهیم و ابعاد مذاکره

### تعاریف و مفاهیم مذاکره

کلمه مذاکره در زبان فارسی به صورت مصدر عربی باب مفاعله به معنای " با کسی در امری گفتگو کردن " به کار می رود که معادل انگلیسی آن واژه ی Negotiation است که از فعل Negotiate به معنای " مذاکره کردن " گرفته شده است. چنانچه مفهوم مذاکره به طور کلی و شایسته روشن و واضح نباشد، قرار گرفتن در وضعیت و جریان مذاکره کاملاً مبهم خواهد بود بنابراین ضرورت دارد اهم تعاریف مربوط به مذاکره را مرور کنیم :

الف- " مذاکره جریانی است که با به کار بردن آن نیازهایمان را ارضا می کنیم "   
 ب- " مذاکره معمولاً بین افراد جامعه ، سازمان ها و شرکت ها صورت می پذیرد. بدین منظور که شخصی دارای امکانات و خدماتی است و دیگری می خواهد آن را به وسیله مذاکره به دست بیاورد. "

ج- " مذاکره وسیله ای است برای برقراری ارتباط سازمان یافته میان اشخاص حقیقی و حقوقی به منظور نیل به توافق "   
 د- " مذاکره از یک سلسله فرآیندهای شفاهی، کتبی و ارتباطی تشکیل می شود که طرفین ذینفع که دارای منافع مشترک و مغایر با هم بوده، با وجود پیشینه فرهنگی متفاوت سعی می نمایند، با همکاری یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود بکوشد و این مهم را که گویای استقلال متقابل آنهاست به صورت ضوابط و شرایط قراردادی در بیاورند. "   
 مذاکره مفهومی فراتر از یک اصطلاح و واژه دارد و در حقیقت برای اینکه مذاکره را به عنوان وسیله برای نیل به اهداف خویش بکار گیریم باید آن را در قالب فرآیند و برنامه طرحی کنیم.

مذاکره سازمانی عبارتست از یک سلسله فرآیند ارتباطی (کتبی و شفاهی) که مدیر در چارچوب اختیارات با اشخاص درون سازمان (پیرامون مسائل مدیریتی ، برنامه ریزی و ...) و اشخاص خارج از سازمان (پیرامون مسائل مربوط به همکاری های سازمانی ، حل اختلافات ، تأمین کالا ، خدمات ، دانش فنی و ...) انجام می دهد و علی رغم اینکه با طرف مقابل دارای اشتراک و یا تضاد منافع بوده و احياناً از پیشینه فرهنگی متفاوتی برخوردار باشد در جهت نیل به اهداف سازمان می کوشد و در نهایت توافقات را در قالب صورت جلسه و قرارداد تنظیم و مبادله می نماید از تعریف فوق می توان نتیجه گرفت که :

مذاکره فرآیندی ارتباطی است زیرا هنگامی مذاکره رخ می دهد که افراد درگیر روش هایی ارتباطی می شود که به ارتباط متقابل یا بازخورد منجر شود که برای آنها حائز اهمیت باشد .

در مذاکره دو یا چند طرف یا جناح مقابل یکدیگر قرار دارند و طرف های درگیر در مذاکره می توانند افراد ، گروه ها ، سازمان ها و دولت ها باشند .

طرفین مذاکره دارای منافع مشترک یا متعارض می باشند .

یک یا دو طرف مذاکره دارای سمت مدیریتی است .

مذاکره جنبه گفت وگویی دارد .

نتیجه مذاکره در چارچوب صورت جلسه و قرارداد ، مکتوب می گردد .

توافقات طرفین در مذاکره جنبه مشترک دارد و یک جنبه نیست .

تصمیمات و توافقات در چارچوب اختیارات سازمانی صورت می پذیرد .

فرآیندی بودن مذاکره شامل مجموعه ای از فعالیت های پویا و هدف مند برای دست یابی به اهداف و استراتژی ها است .

## انواع مذاکره

مذاکره در زمینه مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ماهیت و شکل متنوعی دارد و همین امر باعث می شود تا از درجه اهمیتی متفاوت نیز برخوردار گردد. مذاکره سازمانی را می توان با توجه به دو بعد موضوعی و فرآیندی (اجرایی) به شرح زیر تقسیم بندی نمود :

الف) بعد موضوعی مذاکره : مذاکرات سازمانی علی رغم تنوع موضوعی به چهار دسته عمده به شرح ذیل تقسیم می شوند:

۱. مذاکره روزمره / مدیریتی : این مذاکره ها به مسائل داخلی سازمان و روابط میان کارکنان ، مدیران و روابط میان واحدهای سازمانی می پردازد. مانند:- هماهنگ کردن پرداخت ها - شرایط پرداخت - تعیین شرح وظایف شغلی و حوزه مسئولیت - ارتقاء شغلی - مشکلات مالی - چرخش شغلی - هماهنگی در فعالیت های مشترک بین واحدها و ...
۲. مذاکره تجارتي : این نوع مذاکره میان مؤسسات با اشخاص حقیقی و حقوقی داخلی و خارجی ، مطابق قوانین موضوعه به منظور تأمین کالا ، خدمات و دانش فنی صورت می گیرد. مانند: تشریح موضوع قرارداد - مبلغ قرارداد - زمان تحویل کالا و خدمات و ...
۳. مذاکره حقوقی: این گونه از مذاکره به اختلافات ناشی از قراردادهای منعقد شده میان سازمان و سایر اشخاص حقیقی و حقوقی می پردازد. مانند: بحث پیرامون تعهدات انجام نشده توسط طرف قرارداد؛ - گفتگو پیرامون اقدامات انجام شده در خارج از چارچوب قرارداد بدون هماهنگی؛ - بررسی اقدامات به عمل آمده غیراستاندارد توسط طرف قرارداد؛ - تأخیر در انجام تعهدات و ...
۴. همکاری : این مذاکرات را مدیران عالی سازمان ها با مؤسسات داخلی و خارجی به منظور ، توسعه و گسترش مأموریت ها و استراتژی ها انجام می دهند. مانند: رفع تعارضات سازمانی - جذب و توسعه منابع ، امکانات و اختیارات؛ - اتفاق نظر پیرامون سیاست گذاری و برنامه ریزی ها - همکاری در اجرای سیاست ها و برنامه ریزی ها برای پرهیز از موازی کاری - تنظیم تفاهم نامه های همکاری به عنوان پایه ای برای انعقاد قراردادهای آتی - استفاده و مبادله ظرفیت ها و توانمندی های یکدیگر برای رشد و توسعه و ...

ب) بعد فرآیندی (اجرایی) : مذاکره سازمانی از جنبه فرآیند اجرایی و نتیجه به دو دسته رسمی و غیررسمی تفکیک می گردد

۱) مذاکره رسمی (سازمان یافته)- به آن دسته از مذاکره هایی گفته می شود که مذاکره کنندگان در قالب برنامه اجرایی دقیق به صورت فردی یا گروهی برای نیل به توافق در جلسات متعدده بحث و تبادل نظر می پردازند که ما حاصل گفتگو در چارچوب صورت جلسات و قرارداد تنظیم و مبادله می گردد. برنامه اجرای مذاکره رسمی عبارت است از:

- ۱- تعیین و تشریح هدف مذاکره
- ۲- فراهم آوردن اطلاعات و اسناد
- ۳- شناسایی و ایجاد ارتباط با اشخاص تامین کننده هدف
- ۴- شناسایی خصوصیات شخصی و سازمانی طرف مذاکره
- ۵- شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدهای طرف مذاکره
- ۶- حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیات مذاکره
- ۷- تعیین دستور جلسه و محل مذاکره
- ۸- پیش بینی روش مذاکره
- ۹- رویارویی و گفت و شنود
- ۱۰- پذیرش و توافق
- ۱۱- امضای صورت جلسه یا قرارداد

## ویژگی های مذاکره رسمی

اول- مذاکره رسمی دارای تشریفات خاص است و از برنامه اجرایی سازمان یافته ای پیروی می کند.  
دوم- مذاکره ها اغلب به صورت فردی و گروهی صورت می گیرد و در مذاکرات گروهی هر عضو با توجه به تقسیم کار قبلی که توسط رهبر گروه مشخص می شود، در جلسه ایفای نقش می کند.  
سوم- طرفین مذاکره ممکن است پیرامون محورهای مختلف موضوع، چندین جلسه به بحث و گفتگو بپردازند که برای هر جلسه صورت جلسه آن تنظیم و به امضاء طرفین می رسد.  
چهارم- چنانچه مذاکره رسمی به تنظیم صورت جلسه، توافق نامه یا قرارداد منتهی شود مفاد اسناد مذکور مطابق قوانین مدون کشور برای طرفین لازم الاجرا خواهد بود.  
۲) مذاکره غیر رسمی (آزاد)- به مذاکراتی اطلاق می شود که مذاکره کنندگان از برنامه اجرایی دقیقی پیروی نمی کنند و به صورت فردی یا گروهی به بحث و گفتگو می پردازند که ما حاصل گفتگوی آنان اغلب مدون نبوده و طرفین نسبت به انجام توافقات تعهد اخلاقی دارند.

## ویژگی های مذاکره غیر رسمی

اول- اینگونه مذاکره از تشریفات و برنامه سازمان یافته ای پیروی نمی کند.  
دوم- اینگونه مذاکره به صورت فردی یا گروهی صورت می گیرد و در صورت گروهی بودن اعضای گروه نسبت به وظیفه خود اطلاع کافی ندارند.  
سوم- جلسات اینگونه مذاکرات متعدد نبوده و در اولین جلسه نتیجه آن برای طرفین مشخص می گردد.  
چهارم- نتایج اینگونه مذاکره اغلب منجر به تنظیم صورت جلسه یا قرارداد نمی گردد و به لحاظ شفاهی بودن، اجرای توافقات طرفین فقط از جهت اخلاقی تضمین می گردد.

## فرایند مذاکره

مدیریت مذاکرات سازمانی شامل فرایند آمادگی، رویارویی، گفت و شنود و توافق و تنظیم اسناد در سطح سازمان است که در هریک از مراحل فعالیتهای خاص آن مرحله بشرح ذیل انجام می شود.

## مرحله اول : آمادگی

- آماده سازی استراتژی سازمانی (تعیین اهداف ، جمع آوری اطلاعات ، تحلیل وضعی (SWOT) ، انتخاب استراتژی و روش مذاکره
- مدیریت جلسات (تعیین محل مذاکره - دستور کار - سطح سازمانی مذاکره کنندگان و ...)

## مرحله دوم : رویارویی

- گشایش ( معارفه ، تنظیم تفاهم نامه)
- ارائه دیدگاه ها و مواضع اولیه

## مرحله سوم : گفت و شنود

- تثبیت مواضع (استدلال ، چانه زنی ، تاکتیک های دفاعی)
- فراهم آوردن زمینه های توافق (پیشنهاد ، تاکتیک های ترغیبی ، راهبردهای حل تعارض ، استفاده از شخص ثالث)

## مرحله چهارم :

## توافقات

- ثبت توافقات
- تنظیم اسناد
- مبادله اسناد

## عوامل موثر بر مذاکره

مهمترین عوامل مؤثر در اثر بخشی مذاکرات سازمانی به ترتیب اهمیت عبارتند از :

۱. شفافیت در مذاکره
۲. آمادگی برای مذاکره
۳. توجه به نظم و سازماندهی
۴. توجه به خصوصیات فرهنگی و رفتاری
۵. توجه به آرامش در مذاکره

### عامل یکم : شفافیت در مذاکره

شفافیت مهمترین عامل در میان عوامل پنجگانه مؤثر در اثر بخشی مذاکرات سازمانی می باشد هنگامی که مذاکره گر بدون هرگونه ابهام در پیشنهادات و نقطه نظرات هیچ آن را بر اساس استدلال منطقی استوار کند و در ارائه دیدگاه ها و خواسته خویش توجه به علایق و درک دیگران را مدنظر داشته باشد مسلماً شفافیت بین طرفین ، حاکم میگردد و توافق حاصله از استحکام فراوان برخوردار خواهد گردید.

### عامل دوم : آمادگی برای مذاکره

مقصود از تأکید به آمادگی برای مذاکره این است که برای شرکت فعال و هدفمند در جریان گفتگو ، پیش بینی نوع مذاکره از حیث رسمی یا غیررسمی از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مذاکره گر با تشریح اهداف به اولویت بندی و تعیین کمی حداقل و حداکثر ، و نقطه توافق در مذاکرات دست می یابد ؛ بر همین پایه با تنظیم دستور جلسه گفتگوها در زمان معین در قالب موضوعی مشخص توسط طرفین پیگیری می شود.

### عامل سوم : توجه به نظم و سازماندهی

هدف از این عامل تأکید به نظم و سازماندهی برای شرکت در جلسه مذاکره می باشد تشخیص حدود اختیارات فرد یا تیم مذاکره برای شرکت مؤثر در جلسات گفتگو ضروری است و اعضای تیم با داشتن آخرین اطلاعات و شناسایی نقاط ضعف و قوت طرف مذاکره قادرند استراتژی و روش مذاکره مناسب را انتخاب کنند.

### عامل چهارم : توجه به خصوصیات فرهنگی و رفتاری

منظور این است که مذاکره با اشخاص دارای فرهنگ، آداب و رسوم متفاوت، نیازمند رعایت نکات ظریف فرهنگی آنهاست؛ بدین وسیله مذاکره گر به راحتی می تواند رفتارهای طرف مقابل را تا حدودی در جریان مذاکره پیش بینی کند و نسبت به آنها واکنش منطقی داشته باشد. بدیهی است چنانچه مذاکرات به صورت گروهی انجام شود باید نقش اعضای گروه در جریان گفتگو شفاف و مشخص باشد. این امر از سویی زمینه را برای مشارکت و مسئولیت پذیری اعضا فراهم می آورد؛ از سوی دیگر ضمن شناخت ترفندهای مذاکره، به کارگیری متقابل آن را امکان پذیر می کند.

### عامل پنجم : توجه به آرامش در مذاکره

اگر مذاکرات در محیطی آرام و بدون تنش برگزار شود طرفین می تواند به اهداف و خواسته هایشان دست یابند. بدون شک هنگامی که مذاکرات به بن بست می رسد، حضور شخصی ثالث در نقش میانجی و داور می تواند ضمن ایجاد فضای آرام، به حل و فصل اختلاف نظرات طرفین منجر شود.

## ویژگی های مذاکره کننده

امروز مذاکره در روابط اجتماعی افراد و درعرصه روابط میان کشورها به عنوان ابزاری مهم برای حل اختلافات و تامین نیازهای آنان بکار میرود. بنابراین افرادی که جهت انجام مذاکره برای شرکت در جلسات انتخاب می شوند باید دارای خصوصیات شخصیتی مناسب باشند.

منظور از واژه "شخصیت" عبارت است "از ویژگی ها و گرایش های نسبتاً ثابت و پایداری که موجبات تشابه یا تفاوت در طرز فکر، احساس و عمل مردم را فراهم می سازد."

در اینجا به عمده ترین ویژگی های شخصیتی و حرفه ای که مذاکره گر باید دارا باشد اشاره می کنیم:

- ۱- **هوش و استعداد:** مذاکره گر باید از هوش وافری برخوردار باشد تا بتواند ماموریت خویش را به نحو احسن انجام دهد منظور از هوش این است که مذاکره گر هنگام برخورد با مشکل، بهترین و مطلوب ترین راه را برگزیند. به طور کلی هوش، استعدادی است که یک شخص در مواقع مختلف و مسائل گوناگون از خود نشان می دهد.
- ۲- **توانایی تجزیه و تحلیل:** مذاکره گر با دقت خویش باید نظریات و واکنش های طرف را در مدت مذاکره از یکدیگر تفکیک و رابطه میان آنها را دریابد، این مهم زمانی عملی می شود که از قدرت کافی برای تجزیه و تحلیل برخوردار باشد. مذاکره گر نباید به خواسته و نظریات طرف مذاکره قضاوت سطحی و عجولانه داشته باشد بلکه او باید با کنجکاو و تیز بینی به عمق مواضع وی پی ببرد.
- ۳- **التزام عملی به اخلاق:** مذاکره گر باید سابقه دین داری، تقوی، و ایمان را به نحو کامل دارا باشد و به عبارت دیگر به موازین اخلاق اسلامی، تعهد عملی داشته باشد. با فرهنگ انسان های مومن خو گرفته و اخلاق اسلامی در جان او نشسته باشد. با وجود این ویژگی است که مذاکره گر در مقابل ترغیب و پذیرش پیشنهادهای غیر اخلاقی، بر خلاف منافع و مواضع طرف ایستادگی می کند.
- ۴- **مال اندیشی:** یکی از ویژگی های مذاکره گر آینده نگری است. در این باره امام علی (ع) می فرماید: "در هر کاری تامل کن، تا راه ورود و خروج آن را بدانی- پیش از آنکه در آن کار اقدام کنی و پشیمان شوی". بنابراین باید واکنش های طرف مذاکره را در برابر نظرات و پیشنهادهای خویش قبلاً پیش بینی کرد و برای ابعاد مختلف آن پاسخ منطقی در نظر گرفت و همچنین نقاط قوت و ضعف خویش و طرف مذاکره را شناسایی کرد، تا در جریان مذاکره بتوان از آن استفاده نمود.
- ۵- **صبر و حوصله:** معمولاً مذاکره پس از چندین ساعت و در جلسات متعدد به نتیجه می رسد این تصور که بدون بررسی و تجزیه و تحلیل تمامی جزئیات و موضوعات مطرح شده در جلسه مذاکره به نتیجه مثبت و مورد نظر ختم شود، دور از ذهن است. پیروزی در مذاکره هنگامی میسر است که همراه با بردباری و شکیبایی باشد و مذاکره گر با داشتن صبر و بردباری در ساعات و روزهای متمادی به دور از شتاب و عجله به بررسی و گفتگو حول محورهای مذاکره اقدام کند. مسلماً پس از توافق در هر موضوع با طرف مذاکره، به لحاظ آثار قانونی و اخلاقی امکان پشیمانی وجود ندارد. بنابراین موفقیت در عرصه مذاکره به سرعت حادث نمی شود بلکه باید به مقتضای موضوع مذاکره با بردباری، برنامه ریزی و زمان بندی مناسب به اهداف و مواضع از پیش تعیین شده در جلسات مختلف نائل آمد. چنانچه در قرآن مجید آمده است: **والله يحب الصابرين - خداوند صبر کنندگان را دوست دارد.**
- ۶- **زیرکی و راز داری:** مذاکره گر باید ویژگی زیرکی و راز داری را در جریان مذاکره داشته باشد او در رویارویی با مخاطب خود، باید شنونده خوبی باشد و بر حسب طبقه بندی اطلاعات در رویارویی با مخاطب گاه تودار و گاه صریح و رک گو جلوه کند. منظور از زیرکی بدان معنی نیست که مذاکره گر دروغ، فریب و نیرنگ را پیشه سازد بلکه مذاکره گر موفق نباید برای توفیق، به تعهدات دروغین و غیر واقعی روی آورد. اگر چه امکان دارد که این حرکت (تعهدات دروغین) او را به ظاهر پیروز کند لیکن اثرات نامطلوبی برای شهرت وی یا سازمان متبوعش به جای خواهد گذاشت. منظور از زیرکی این است که مذاکره گر به نحو مقتضی با ظرافت خاص از ارائه اطلاعاتی که افشای آن به ضرر اوست طفره رفته مسائل را به گونه ای وانمود کند که مقصود حاصل گردد. مذاکره گر باید دقت کند در جریان گفتگو از دادن اطلاعات طبقه بندی شده و محرمانه خویش یا سازمان متبوع امتناع کند زیرا طرف مقابل مترصد است که از لابه لای سخنان مذاکره گر نکاتی را کشف و به عنوان ابزاری برای تحمیل خواسته نامشروع یا موضوع تبلیغات استفاده کند.
- ۷- **خلق نیکو:** امام باقر (ع) فرمود: "خوشرویی و چهره گشاده وسیله کسب محبت (مردم) و سبب نزدیک شدن به خداست و ترش رویی سبب نفرت (مردم) و دوری از خدا می گردد".

فطرت و نهاد انسان به گونه ای است که تحت تاثیر اخلاق پسندیده دیگران قرار می گیرد و در مقابل آن واکنش مثبت نشان می دهد. به عبارت دیگر، به همان اندازه که انسان از خوشرویی، گشاده رویی و چهره مطبوع و باز اشخاص لذت می برد متقابلاً از افراد اخمو، ترش رو و بدخلق بیزار است. بنابراین مذاکره گر باید نمادی از ادب، وقار، متانت و سایر ویژگی های نیکوی اخلاقی باشد و خود را از هر گونه ردای اخلاقی منزه سازد.

۸- **سلامت روانی:** مذاکره گر باید از تعادل روحی و روانی برخوردار باشد، و عقل و اندیشه بر رفتار وی حاکمیت داشته باشد. اگر چنانچه تحت فشار عصبی یا دچار عوارض شدید روانی از قبیل: اضطراب، افسردگی یا سوء ظن باشد، مسلماً در مذاکره موفقیت کسب نمی کند و تسلیم خواسته های نامشروع طرف مقابل می گردد یا اینکه مذاکره به بن بست کشیده می شود.

۹- **بیان و نگارش:** فصاحت و بلاغت در بیان توسط مذاکره گر سبب نفوذ و تسلط او بر طرف مقابل و فضای حاکم بر جلسه می شود. از آنجا که پس از پایان گفتگو و توافق طرفین، مرحله نگارش توافقات در قالب صورت جلسه یا قرارداد فرا می رسد، مذاکره گر باید از فن نگارش آگاهی داشته باشد، به هر حال مفاد صورت جلسه یا قرارداد باید قابل فهم و بدون غلط دستوری باشد.

۱۰- **اتکای به نفس:** مذاکره گر باید دارای اعتماد به نفس باشد به عبارت دیگر به ظرفیت و توانایی خود ایمان و اطمینان داشته باشد تا با جرات و جسارت به مواضع و اهداف مورد نظر دست یابد. بدیهی است حمایت روسای سازمان از عملکرد وی، تاثیر به سزایی در افزایش اعتماد به نفس او خواهد داشت.

۱۱- **خلاقیت:** ابتکار عمل و خلاقیت صفتی است که مذاکره کننده را در تنگناها کمک می کند تا وی در چاره جویی و چاره اندیشی توانا باشد. او باید در مواقع مقتضی با در نظر داشتن اوضاع و احوال جلسه، راه حل مطلوب را با فکر و اندیشه خویش بیابد و در ارائه آن درنگ نکند، هنری پویا نکاره ریاضیدان بزرگ فرانسوی می گوید: "خلاقیت یعنی تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب" بنابراین خلاقیت عبارت است از ترکیب مجدد عقاید، اندیشه ها، افکار و تصویری که قبلاً برای فرد شناخته شده است به شیوه ای جدید و متفاوت با قبل.

## بخش دوم: پیش نیازهای مذاکره

۱- تعیین و تشریح هدف: اصولاً اهداف از دیدگاه، خواسته ها و ضرورت‌های مورد نظر انسان نشات می گیرد. بر همین اساس هدف هر مذاکره عبارت است از:

"نقطه ای که کوشش‌های مذاکره گر معطوف به رسیدن به آن است." هدف شما در مذاکره هنگامی قابل دسترس است که ویژگی‌های: الف) مشخص و جزئی، ب) واقع بینانه، ج) قابل تشخیص، د) مکتوب، ه) دارای محدودیت زمانی باشد. مسلماً در فرآیند مذاکره، بدون تعیین هدف نه تنها توفیقی بدست نمی آورید، بلکه امکان دارد مغلوب القانات طرف مقابل نیز واقع و متحمل خسارت فراوان مادی و معنوی شوید. چنانچه شما در روشن نمودن هدف های خویش ناتوان باشید و نتوانید استراتژی مذاکره خود را معین کنید، در مقابل طرف مذاکره که این سیاست را اندیشیده، آسیب پذیر می شوید و تنها قادر خواهید بود به هدفهای طرف مقابل واکنش نشان دهید. برای موفقیت در مذاکره باید بتوانید درست مانند طرف مقابل فکر کنید و اهدافش را پیش بینی نمایید و حرکت های بعدی و انتخاب های و راه چاره های او را حدس بزنید.

چنانچه حضرت علی (ع) می فرماید: "کسی که در طریق یک هدف نباشد حيله های دیگران او را شکست می دهد." از هر مذاکره ای دو هدف مدنظر است:

۱- اهداف ماهوی که به نتایج مذاکره و محتوای بحث مانند مبلغ قرارداد در مذاکرات تجارتي توجه دارد.

۲- اهداف رابطه ای که به بهبود و عادی سازی روابط طرفین پس از مذاکرات توجه دارد.

اشکال مختلف اهداف ماهوی را می توان بشرح ذیل طبقه بندی کرد:

الف) اهداف تهاجمی

ب) اهداف رقابتی

ج) اهداف همیارانه

د) اهداف خودمحوری

ه) اهداف دفاعی

و) اهداف ترکیبی

همواره باید در ذهن این فکر را زنده نگهدارید که انعطاف پذیری در اهداف از پیش تعیین شده در مقابل نقطه نظرات و پیشنهادهای منطقی طرف مذاکره، سبب افزایش قدرت تخیل، ابداع و ابتکار می گردد، و شما را در رد شرایط نامطلوب و قبول شرایط مطلوب یاری می بخشد.

اگر نسبت به اهداف خویش هیچ گونه انعطاف پذیری نداشته باشید و آنها را غیر قابل تغییر و معاوضه بدانید، اگر چه این روش شما را در برابر اصرار و پافشاری طرف مقاوم می کند، ولیکن قدرت تفکر و خلاقیت را در شما از بین می برد. به منظور موضع گیری منطقی در جریان مذاکره باید اولویت های اصلی و فرعی اهداف را بدین ترتیب تقسیم بندی کنید:

الف- مواردی از هدف که باید های مطلق هستند و بزبان ساده (باید) با آنها موافقت کنید.

ب- مواردی که به دلخواه هست و از درجه اهمیت کمتری نسبت به سایر اهداف برخوردار است و می توانید آنها را برای بدست آوردن یکی از باید ها معامله کنید.

ج- نکاتی را که فقط قابل تحملند و می توانید به عنوان آخرین پناه آنها را بپذیرید، مورد شناسایی قرار دهید.

د- مواردی را که تحت هیچ شرایطی نمی توانید با آنها موافقت کنید مورد شناسایی قرار دهید.

علاوه بر مطالب بالا که در تشریح اهداف باید دقیقاً رعایت شود، این نکته را نیز مشخص کنید که چنانچه در به دست آوردن اهداف از پیش تعیین شده با طرف مقابل به توافق نرسیدید چه خواهید کرد. آیا موفقیت بهتری پیدا می کنید؟ آیا وضعیت شما یا دسترسی به اهداف به مخاطره می افتد؟ برای پاسخ به این سوالات بررسی های زیر را به عمل آورید:



اول- فهرستی از اقداماتی که در صورت نرسیدن به توافق می توان انجام داد تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر در فروش منزل مسکونی خویش با خریدار به توافق نهایی نرسیدید، آیا می توانید فروش منزل را تا مدت زمان مدیدی متوقف کنید؟ آیا می توانید به جای فروش، آنرا اجاره دهید؟ آیا می توانید نوع کاربری را از مسکونی به تجاری تغییر دهید؟ آیا در صورت عدم فروش، احتمال سقوط قیمت وجود دارد؟

دوم- از مجموعه راه حلها و امکانات موجود، چند امکان را که نوید بخش تر و تامین کننده اهداف ناکام، است انتخاب و به بررسی جزئیات آن بپردازید. بنابراین اگر تصمیم گرفتید در صورت عدم توافق برای فروش بهطرف مقابل، منزل مسکونی را اجاره دهید باید تمام جزئیات این هدف را مشخص کنید که عبارت است از مدت اجاره، میزان اجاره بهاو....

۲- **جمع آوری اطلاعات و سند:** منظور از اطلاعات برداشتهایی است از تجارب، معلومات، منابع بیرونی تحقیقات که مهارت های مورد نیاز آن عبارت است از فکر خلاق، شناسایی داده های مرتبط با موضوع، جمع آوری داده های موثق و معتبر، داده های ساختار با توجیه منطقی شناسایی خلاء در اطلاعات.

اصولاً اطلاعات و دانش شما را در فرآیند مذاکره در زمینه مورد نظر (درباره یک فرد، افراد خاص، مکان یا شیء و نظایر آن) افزایش می دهد، داشتن اطلاعات سبب از بین رفتن شک و تردید در تصمیم گیری و برقراری ارتباط موثر و تقویت بنیه اعتماد به نفس شما می گردد، چنانچه پیامبر اکرم (ص) می فرماید: "هرکسی کاری را بدون علم و آگاهی انجام دهد فساد می کشد که از آن ناشی می شود بیش از اصلاحی است که از آن بدست می آید." بنابراین اطلاعات جمع آوری شده هنگامی قابل استفاده است که دارای ویژگی های زیر باشد:

**یکم- صحت و دقت:** اطلاعات باید درست و صحیح باشد و موضوع مذاکره را به دقت تعریف کند.

**دوم- به موقع و سریع:** اطلاعات باید در هر زمان که نیاز است بدون فوت وقت قابل دسترسی باشد.

**سوم- ارتباط:** اطلاعات باید روزآمد، مرتبط و مناسب با موضوع مذاکره باشد. اطلاعاتی که در یک زمان خاص دارای ارزش است امکان دارد در زمان دیگر بی ارتباط با موضوع مطروحه تلقی شود.

**چهارم- کامل بودن:** باید کلیه جزئیات لازم را برای درک نیاز و هدف مذاکره به شما منتقل کند.

**پنجم- تناوب:** اطلاعات باید متنوباً شما را از آخرین رویدادهای روز و مرتبط به موضوع مطلع کند.

**ششم- محدوده زمانی:** باید کاملاً معلوم و مشخص گردد اطلاعات بر فعالیت ها و رویدادهای گذشته نظر دارد یا حال و آینده.

**هفتم- دامنه و قلمرو:** باید معین گردد که اطلاعات با چه وسعتی موضوع مذاکره را شامل می شود.

**هشتم- منشا و منبع:** باید معلوم گردد که اطلاعات از سازمانها و موسسات داخل کشور یا از شرکتهای خارج از کشور جمع آوری شده است. در هر صورت باید منبع هر اطلاعات مشخص گردد. منابع اطلاعاتی عبارتند از: نشریات تخصصی، علمی داخلی و خارجی، شبکه اینترنت، شبکه های بین الملل رایانه ای، نشریات موسسات بین الملل مثل یونیدو، فائو و ... نمایشگاههای بین المللی و ...

**نهم- شکل ارائه اطلاعات:** ارائه اطلاعات امکان دارد به صورت خبری، جدول ارقام یا رسم نمودار و یا به شکل دست نویس، چاپی یا نمایش تلویزیونی باشد.

۳- **شناسایی و ارتباط با اشخاص تامین کننده هدف:** پس از تشریح و تجزیه و تحلیل اهداف و جمع آوری اطلاعات لازم، مراکز داخلی و خارجی تامین کننده نیاز، را شناسایی کنید. سپس درخواست کتبی خویش را با پست سفارشی یا دورنگار به مراکز و سازمانهای داخلی یا احیاناً خارجی، که دارای اعتبار سیاسی اقتصادی، تخصصی و فنی هستند، منعکس نمایید. چنانچه موضوع در قالب "مناقصه" دولتی می گنجد از طریق روزنامه های کثیرالانتشار اعلام نیاز کنید. مسلماً پس از مدت زمانی کوتاه، موسسات مزبور پیشنهادهایشان را اعلام می کنند، که قاعدتاً شما برای تصمیم گیری قطعی و منطقی باید جدول مقایسه ای از پیشنهادهای ماخوذه تنظیم کنید. در صورت وجود ابهام برای شفاف ساختن و تکمیل اطلاعات، از سازمانهای مزبور در صورت دسترسی بازدید کنید و پیش از جلسه مذاکره داشته باشید. پس از

بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط پیشنهادی، سازمانهای بازدید شده یکی از آنان را برای مذاکره نهایی مشخص کنید. در صورت بعد مسافت و عدم دسترسی به مراکز مزبور "مذاکره گران مجرب" ترجیح می دهند از طریق مذاکره تلفنی با سازمانهای پیشنهاد دهنده، خواستها و نظرات خویش را تشریح نمایند تا در صورت امکان دستیابی به توافق با طرف مقابل، جلسه حضوری ترتیب دهند. برای بهره گیری از تلفن در ابتدا یا در جریان مذاکره باید نکات زیر رعایت گردد:

الف- قبل از مکالمه تلفنی خواست خود را بررسی و اطلاعات جمع آوری شده را مرور کنید. هیچ گاه بدون بررسی و تحقیق پیرامون موضوع مکالمه اقدام به مذاکره تلفنی نکنید.

ب- پیش از هر صحبتی خود را معرفی کنید (نام و نام خانوادگی، نوع مسئولیت، نام سازمان متبوع) سپس به طور مختصر و مفید منظور و مقصود اصلی از ارتباط را بیان دارید.

ج- زمان مناسب تماس تلفنی را در نظر داشته باشید تا با پاسخ منفی پاسخ دهنده مواجه نگردید.

د- پس از انجام تعارفات روزمره بلافاصله به اصل موضوع بپردازید. بالاخص سعی کنید طرف مقابل در مورد موضوع مورد علاقه شما بحث و گفتگو کند. در صدد نتیجه گیری از موضوع مورد بحث باشید.

ه- اگر از پاسخهای اولیه تشخیص دادید که مکالمه تلفنی در وقت مناسبی صورت نگرفته بلافاصله درخواست وقت ملاقات حضوری یا مکالمه تلفنی مجدد نمایید.

۴- **شناسایی خصوصیات شخصیتی و سازمانی طرف مذاکره:** مسلماً برخورداری با افرادی که ابعاد مختلف شخصیتی آنان را شناخته اید راحت تر انجام می گیرد تا سایر اشخاصی که هیچ گفتگو و تماس با شما نداشته اند. بنابراین در صورت امکان تلاش نمایید اگر با طرف آشنایی قبلی نداشته اید، قبل از جلسه به طور غیر رسمی با طرف مقابل گفتگوی تلفنی یا حضوری داشته باشید. در صورت عدم امکان قراری ملاقات با طرف، خصوصیات شخصیتی و رفتاری و پست سازمانی وی را از اشخاص که تاکنون با وی مذاکره داشته اند سوال کنید.

شناخت ابعاد مختلف ویژگیهای موسسه طرف مقابل از قبیل حسن شهرت، پایبندی به تعهدات در پیمانهای مشابه، قدرت و توانایی مالی و اعتباری برای پرداخت تعهدهای مالی، بهره مندی از متخصصان، تجهیزات لازم برای انجام تعهد و از همه مهم تر، داشتن مجوز و پروانه برای انجام فعالیت مورد مذاکره بسیار ضروری است.

۵- **شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طرف مذاکره:** برای توفیق در مذاکره باید وضعیت موجود طرف مقابل را بررسی و تحقیق نموده و اطلاعات لازم را پیرامون آن جمع آوری کنید. اگر مذاکره شونده شخصی حقوقی باشد منابع و امکانات آنرا که به گروههای کلی ذیل تقسیم می شوند مورد توجه قرار دهید:

۱- منابع مالی: همه منابع پولی است که یک موسسه از آنها برداشت می کند.

۲- منابع فیزیکی: از قبیل کارخانه، تجهیزات، مکان و دسترسی به مواد خام.

۳- منابع انسانی: به مهارتها، پیشینه و آموزش افراد درون موسسه اطلاق می گردد.

۴- منابع ناملموس: مشتمل بر ساختار، مهارتهای مدیریت، سیستمهای داخلی برنامه ریزی- کنترل، فرهنگ، روابط درون سازمانی و روابط سازمان با افراد ذینفع خارجی است.

مع الوصف، برای اینکه وضعیت طرف و حتی خود را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم باید آنرا در چارچوب نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید تبیین نماییم:

**قوت ها:** منظور آن دسته از امکانات و منابعی است که در اختیار طرف است و می تواند در عمل از آنها بهره برداری نماید.

**ضعف ها:** یعنی امکاناتی که در اختیار نیست اما طرف به آنها نیازمند می باشد. شناخت نقاط ضعف طرف مقابل می تواند عاملی برای کنترل وی در هنگام موضع گیری غیر معقول او باشد.

**فرصت ها:** زمینه هایی که بتوان از امکانات خارجی برای ایجاد تحول مطلوب در فعالیتها بهره گرفت.

**تهدیدها:** موانعی که انجام خواسته ها را دچار اختلال میکنند، به هر حال طرف مقابل در جریان مذاکره دارای تنگناهای مختلف می باشد که با شناخت آن در ابعاد مختلف می تواند در راستای مذاکره موفقیت آمیز گام برداشت.

جدول شماره ۱- عوامل شناسایی وضع موجود

ردیف	عوامل	شرح موضوع
۱	قوت	
۲	ضعف	
۳	فرصت	
۴	تهدید	

۶- **حدود اختیارات و ترکیب اعضای هیئت مدیره:** چنانچه به عنوان نماینده از جانب موسسه متبوع خود به مذاکره اعزام می شوید باید قبلاً بدانید که دارای چه اختیاراتی هستید و فاقد چه اختیاراتی می باشید. بهترین حالتی که در این مورد پیشنهاد شده است که به کمک شخص اعزام کننده (ترجیحاً رئیس سازمان) طرح یک تصمیم کلی را تنظیم و سپس جزئیات آنرا از مذاکرات بدست آورید. در چنین وضعیتی مشخص می گردد که شخص اعزام کننده به شما اعتماد و اطمینان داشته که در جریان مذاکره سعی و تلاش وافر به تحصیل منافع سازمان در بالاترین سطح خواهید داشت، اما نامطلوبترین حالت این است که شخص اعزام کننده تصمیم خود را در خصوص تمام جزئیات موضوع مذاکره گرفته و از شما می خواهد فقط در چارچوب نظرات و سیاستهای پیش بینی شده وی در جریان مذاکره حرکت کنید و هر گونه توافق شما را در خارج از برنامه طراحی شده فاقد اعتبار بدانند.

حق مسلم شما است که در اولین جلسه قبل از هر گونه گفتگو پیرامون مذاکره از طرف معرفی نامه که دلالت بر حدود اختیارات اوست را مطالبه کنید. بدین منظور از طرف با این عبارت بپرسید: "معذرت می خواهم معرفی نامه ای که محدود اختیارات شما را در این مذاکره مشخص می نماید لطف می فرمائید" اگر احياناً طرف پاسخ صریح و روشنی عنوان نکرد، به دو طریق می توان واکنش نشان داد: اول تا مشخص شدن اختیارات وی از مذاکره با او امتناع کنید. دوم از ابتدای گفتگو شرط کنید که حق تجدید نظر را برای خود محفوظ می دانید.

گاهی اوقات در خاتمه مذاکره در اثر فراموشی شما، طرف مقابل اعلام می کند مواردی را که با شما به توافق رسیده صرفاً زمینه ای برای گفتگوهای آینده تلقی می کند. در این وضعیت فوراً حق تجدید نظر را برای خود با این عبارت محفوظ نگهدارید: "بسیار خوب با این حساب به پیش طرحی رسیده ایم که هیچ کدام نسبت به اجرای آن متعهد نیستیم، شما موضوعات توافق شده را با مافوق خویش در میان بگذارید و من هم متقابلاً مشورت خواهم نمود و اگر مواردی قابل تغییر تشخیص دادیم در جلسه آتی مطرح میکنیم."

چنانچه به صورت گروهی به مذاکره اعزام شدید، باید حدود اختیارات هیئت و وظایف هر یک از اعضای هیئت خودی مشخص شود. بدین ترتیب که اگر هیئت متشکل از ۳ عضو باشد باید یک نفر به عنوان رهبر و رئیس هیئت با طرف مقابل به گفتگو بپردازد، دیگری وظیفه یادداشت مطالب و اطلاع رسانی به رهبر هیئت را با توجه به جریان مذاکره بر عهده گیرد و نفر سوم که در زمینه موضوع مذاکره دارای تخصص و آگاهیوافر است وظیفه مراقبت از اعضای هیئت مقابل و مشارکت در گفتگو به همراه رئیس هیئت را به عهده دارد که علاوه بر این با توجه به اهمیت موضوع می توان در هیئت از کارشناس حقوقی و مالی استفاده کرد. باید توجه داشت در حین مذاکره با اعضای هیئت خودی، با احترام برخورد نمایید و قبل از شروع جلسه اعضای تیم، محورهای مختلف بحث را با یکدیگر بررسی و تمرین کنند.

۷- **پیش بینی روش مذاکره:** برای انجام مذاکره باید روشی برگزید که موثر و کارآمد باشد و گرنه نتیجه گفتگو و مذاکره امکان دارد به ضرر شما خاتمه یابد و یا اینکه جلسه منتهی به بن بست گردد. البته روشهای مذاکره مانند روشهای مدیریتی چندان قابل تفکیک و طبقه بندی نیست، و هر مذاکره گر با توجه به تجربه، دانش، ویژگی های فردی

و شخصیتی خویش و بالاخره نوع شخصیت طرف مقابل و شرایط مکانی و زمانی به مذاکره می پردازد، ولی به نظر می رسد روشهای مذاکره با سه شیوه مشهور و شناخته شده زیر قابل تفکیک و ارایه باشد:

**الف- روش ملایم:** عده ای از افراد جامعه تابع روش مسالمت آمیز، انعطاف پذیر، امتیاز دادن و کوتاه آمدن، برخورد دوستانه و همراه با وقار و خودداری از درگیری و خصومت برای رسیدن به نتیجه مطلوب می باشند. بدیهی است با اتخاذ این روش توسط فرد، منافع طرف مقابل را بر منافع خویش ارجحیت می بخشد، البته به نظر می رسد به کار گیری این روش توسط افراد به دلایلی همچون: وجود قرابت نسبی و سببی میان طرفین، نوع شخصیت مذاکره گر (مهر طلب) بیم از تیره شدن روابط اجتماعی در صورت مقاومت و اصرار بر مواضع و منافع به کار می رود. شایان ذکر است انعطاف پذیری این گروه از افراد اغلب هنگامی است که طرف مقابل همراه با حمله و عصبانیت به مواضع خویش اصرار ورزد.

**ب- روش خشن:** گروهی از افراد در مذاکرات خویش روش غیر دوستانه را به خدمت می گیرند، که مشخصه بارز آن عبارت است از: تاکید بر خواسته ها و پیشنهادهای، عدم انعطاف پذیری در مواضع و اهداف و اصرار ورزیدن بر نظرات و مواضع خویش.

**ج- روش منطقی و عادلانه:** در این رویه افراد بدنبال منافع متقابل بوده و هر جا منافع در تضاد قرار گیرد در پی حصول نوعی معیار و میزان عادلانه برای طرفین می باشند. بعبارت دیگر، با دید منصفانه به مواضع خویش و طرف مقابل می نگرند و با خواسته و پیشنهادهای طرف مقابل محترمانه برخورد می کنند، و اگر در جریان مذاکره اختلاف سلیقه ای پیش آید با مشارکت و همفکری سعی در رفع اختلافات می نمایند. با این روش که مبنای آن بر عدالت، منطق، ملایمت، نفی سلطه پذیری و حيله و تقلب استوار است می توان به اهداف خویش نایل آمد. مذاکره موفقیت آمیز این نیست که انسان سعی نماید بهترین امکان را با تضییع حق گیری برای خویش به دست آورد، بلکه موفقیت در این است که اهداف و منافع عادلانه خویش را بر اساس عدل، انصاف و تحکیم رابطه اجتماعی بدست آورد. مسلماً برای توفیق در مذاکره به کارگیری روش سوم عاقلانه و عادلانه تر به نظر می رسد. زیرا با بهره گیری از این روش، توافقات حاصل از آن معقول، موثر (خواست مشروع و بر حق طرف رعایت شود، اختلافات منصفانه رفع گردد، توافق بادوام و منافع طرفین در نظر گفته می شود) و باعث تحکیم روابط اجتماعی طرفین می گردد. مشخصات روشهای مزبور در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول شماره ۲- مشخصات روش های سه گانه مذاکره

ردیف	ملایم	خشن	منطقی و عادلانه
۱	طرف مذاکره دوست است	طرف به عنوان دشمن تلقی می شود	طرفین در جستجوی راه حل مناسب هستند
۲	هدف توافق است	هدف پیروزی و رسیدن به خواسته است	هدف رسیدن به راه حل عادلانه و عاقلانه است
۳	برای حفظ دوستی امتیاز می دهد	برای حفظ دوستی و ادامه رابطه اجتماعی امتیاز می خواهد	اشخاص از موضوع مذاکره جدا هستند
۴	با اشخاص و مسئله بطور ملایم برخورد می کند	با اشخاص و مسئله سخت برخورد می کند	نسبت به موضوع مذاکره سرسخت ولی نسبت به طرف با نرم خویی برخورد میکند
۵	به طرف اعتماد می کند	اعتماد نمی کند	مهم دست یافتن به توافق عادلانه است. اعتماد مهم نیست
۶	تغییر موضع می دهد	اصرار و لجابت به خرج می دهد	بجای مقاومت در مقابل طرف بر منافع متمرکز می شود

۷	پیشنهاد جدید می دهد	تهدید می کند	منافع را کشف می کند
۸	برای نیل به توافق بی اندازه به نفع طرف از خود گذشتگی نشان می دهد	فقط فکرش رسیدن به پیروزی به هر وسیله است	به نفع طرفین راه حل منصفانه را جستجو می کند
۹	اصل توافق است	اصل رسیدن به خواسته خویش است اگر چه نامشروع باشد	اصل بر حاکم بودن عقل و منطق بر جریان مذاکره است
۱۰	تسلیم فشار می شود	تولید فشار می کند و حمله می نماید	معقول و منطقی سخن می گوید: بجای زور و فشار تسلیم حق و انصاف می شود
۱۱	خواسته و پیشنهاد طرف مقابل را رعایت می کند	نظر خود را به هر وسیله به کرسی می نشاند	جدا از خواسته طرفین، بر اساس استانداردها به نتیجه فکر میکند

#### ۸- تعیین دستور جلسه و محل مذاکره:

**اول) دستور جلسه:** شما به عنوان مذاکره گر باید قبلاً مشخص نمایید که در جلسه حول کدام محور و برای چه مسایلی با طرف مقابل به بحث گفتگو می پردازید. بدین ترتیب تنظیم دستور جلسه برای هر جلسه مذاکره سبب می شود که با آمادگی در جلسه حضور یابید. بنابراین ابتدا سعی کنید ضرورت تهیه دستور جلسه را برای طرف مقابل توضیح دهید. مزایای تهیه دستور جلسه عبارت است از:

۱- دستور جلسه به شما امکان می دهد اولویت های اهدافتان را برای جلسه ای که در پیش دارید بررسی و در صورت احتیاج به اطلاعات و اسناد نسبت به تهیه آن کوشش نمایید.

۲- استفاده از دستور جلسه شما را در هدفمند کردن گفتگو و کنترل جلسه یاری می بخشد. قطعاً کنترل جلسه شما را قادر می سازد که استراتژی های را که از قبل طرح ریزی شده به کار گیرید.

۳- دستور جلسه ای که به دقت طرح ریزی شده شما را کمک می نماید که موضوعات را با توجه به اهمیت آن به گونه ای مطرح کنید که حتی به حل مسائل معوقه منجر شود.

۴- اگر دستور جلسه توسط طرف مذاکره تنظیم شده باشد، توجه داشته باشید که روش معمول این است که اولاً موضوعات دستوری از مواردی باشد که شما مایل به مذاکره درباره آن هستید؟ ثانیاً هر ماده از دستور جلسه را که مورد بحث قرار گرفت به صورت موقت تایید کنید، این استراتژی دارای اهمیت فوق العاده ایستبا موافقت موقت به شرط موافقت کل برنامه، شما به طرف مذاکره اجازه نمی دهید که موقعیت تان را به تدریج خرد کند و از بین ببرد و آن وقت ناگهان با یک توافق کلی روبرو می شوید که بی معنی خواهد بود.

۵- در دستور اولین جلسه روی محور های غامض و مشکل که احتمال اختلاف نظرو سلیقه ای شدید وجود دارد، بحث ننمایید، بلکه باید توافق در مورد آن را به جلسات آخر موکول کنید، این سیاست دارای مزایای زیر است:

اولاً- باعث می شود در بدو امر موضع مناسبی داشته باشید و از این گذشته اگر بعداً موضع سرسختانه ای اتخاذ کردید طرف مقابل دیگر نتواند محورهایی را که قبلاً قبول کرده است رد کند.

ثانیاً- با رعایت آن کار شما برای نیل به توافق آسان می گردد، زیرا طرف مقابل بعد از هفته ها تشکیل جلسه دارای انعطاف بوده و برای حل یک مسئله هرچقدر غامض و مشکل، به لحاظ اینکه در بسیاری از محورهای قرارداد به توافق رسیده، موضع گیری نمی کند و با انعطاف از خود رغبت بیشتری برای توافق نشان می دهد.

۶- صورت جلسه مذاکره در صورتی که به توافق طرفین برسد پس از امضای آنان باید به عنوان یک سند نگهداری شود.

دستور جلسه در بیشتر مذاکرات بالاخص آندسته از مذاکراتی که موضوع آن خرید و فروش کالا و خدمات می باشد حول محورهای (کلی) ذیل می باشد:

- ۱- تشریح مشخصات و موضوع قرارداد ۲- مبلغ کل قرارداد ۳- زمان اجرای قرارداد ۴- تسلیم و تحویل کالا و خدمات
  - ۵- تعهدات و تکالیف طرفین ۶- خدمات دوره نگهداری و ضمانت ها ۷- نوع تضمینهای حسن انجام کار و پیش پرداخت
  - ۸- تعیین مبلغ خسارت ناشی از عدم انجام تعهد ۹- انتخاب داور یا داوران به هنگام بروز اختلافات
- تشریح و تنظیم محورهای دستور جلسه به لحاظ اینکه مبنای تنظیم قرارداد آینده طرفین مذاکره می باشد دارای ارزش حقوقی قابل توجه است به منظور رفع هرگونه ابهام و اجمال از صورت جلسه تنظیمی به تشریح و تفسیر مفاهیم عناوین دستور جلسات می پردازیم:

**الف- ارزش موضوع قرارداد:** اصولاً اخذ کالا و خدمات در مقابل پرداخت بها می باشد، همانگونه که فروشنده ملزم به تسلیم کالا است، خریدار نیز به پرداخت بها ملزم است. بنابراین طرفین مذاکره باید بها (که با پول رایج کشور سنجیده می شود) را به عنوان یکی از محورهای دستور جلسه مطرح و نسبت به میزان و نحوه پرداخت آن توافق نمایند، اینک باید مشخص شود که:

اولاً: آیا بها معادل وجه نقد است یا کالا؟

ثانیاً: اگر بها بصورت پول رایج است میزان آن چقدر است؟

ثالثاً: پرداخت وجه مورد توافق بصورت نقدی است یا اقساط؟

رابعاً: در صورت اقساط بودن بها، در چند قسط پرداخت می کرد؟

**ب- تسلیم و تحویل کالا و خدمات:** فروشنده یا متعهد، به حکم شرع مکلف است در قبال دریافت بها، کالا و خدمات را در اختیار خریدار یا متعهدله قرار دهد. بنابراین منظور از تسلیم اینست که متعهد، کالا و خدمات مورد مذاکره را به تصرف متعهدله به طوری که او بتواند هر نوع تصرف را نسبت به آن داشته و از آن انتفاع ببرد، قرار دهد. مع الوصف باید طرفین مذاکره در دستور جلسات خویش مبحث "نحوه تحویل کالا و خدمات" را مورد بحث دقیق قرار دهند و در این راستا مشخص شود که:

اولاً: تحویل کالا و خدمات توسط متعهد در چه زمانی خواهد بود؟

ثانیاً: محل تحویل کالا و خدمات کجاست؟

ثالثاً: اجرت هزینه نقل و انتقال کالا و خدمات تا مکان تحویل به عهده چه کسی است؟

**ج- زمان اجرای قرارداد:** طرفین مذاکره باید مشخص کنند که اجرای دقیق تعهدات از چه تاریخی شروع و در چه مقطع زمانی خاتمه می یابد.

**د- خسارات ناشی از عدم انجام تعهد:** مسلماً چنانچه طرف مقابل (متعهد) به تعهد خود عمل نکند، در اثر این خلف وعده خسارتی را متحمل می شوید. لذا برای جلوگیری از بروز این مشکلات ضرورت دارد که در جلسات مذاکره، پیرامون جزئیات این موضوع با طرف به توافق برسید. بنابراین باید روشن شود که:

- اگر متعهد به موضوع تعهد عمل نکند آیا متعهدله می تواند به خرج متعهد اقدام کند؟

- اگر متعهد موضوع تعهد را انجام نداد، آیا علاوه بر انجام تعهد، باید روزانه مبلغی به عنوان تاخیر بپردازد؟

- چنانچه متعهد از اجرای تعهد شانه خالی کرد آیا متعهدله می تواند به هزینه متعهد تعهد را انجام و بابت هر روز تاخیر مبلغی مطالبه کند؟

- در صورتیکه متعهد از اجرای تعهد امتناع کرد آیا مبلغی به عنوان خسارت مقطوعاً بدون انجام تعهد به متعهدله می پردازد؟

- چنانچه متعهد در اثر قوه قاهره (زلزله، سیل، طوفان، شورشهای داخلی، حمله دشمن خارجی، حریق) از انجام تعهد معذور شود آیا توافقات و تعهدات وی از بین رود یا مثلاً مدت چند ماه معلق شود یا پس از زوال قوه قاهره به تعهدات خویش عمل کند؟

ه- نوع تضمین پیش پرداخت و حسن انجام کار: اگر متعهد برای انجام موضوع مذاکره از شما تقاضای پیش پرداخت یا بیعانه نماید، بدیهی است مبلغ مزبور باید در مسیر اجرای تعهد قرار گیرد. اگر این چنین نشود تکلیف چیست؟ باید با طرف بحث و توافق شود که در قبال اخذ مبلغ پیش پرداخت به شما چه نوع تضمین می دهد (چک، ضمانتنامه بانکی، سفته).

- چنانچه موضوع مذاکره ساختمانی احداثی یا کارخانه ای برای نصب باشد، و مشخص نیست که استحکام و کارایی آن چه اندازه است، برای رفع تردید و شک و تبدیل آن به اطمینان باید با طرف مقابل گفتگو نمایید که برای رفع ابهامات و نگرانی های آتی و اطمینان خاطر شما چه نوع تضمین می دهد (ضمانتنامه بانکی، چک، سفته)

و- دوره نگهداری و ضمانت: چنانچه موضوع مذاکره ساخت و تحویل شیء یا نصب دستگاهی باشد، باید با طرف مقابل گفتگو کنید تا چه مدتی از تاریخ تحویل، عیوب و اشکالاتی را که در دستگاه ها یا ساختمانها بروز می کنند بدون دریافت وجه برطرف می کند. در صورت تاخیر یا استنکاف متعهد آیا متعهد له می تواند به حساب متعهد اشکال موجود را رفع کند؟ و همچنین آیا متعهد علاوه بر رفع عیوب و تعمیرات باید هزینه قطعات و مواد مصرف شده در تعمیر را بپردازد یا خیر؟

ز- حل اختلاف: امکان دارد در اجرای توافقات به عمل آمده، در آینده ابهامات و اختلافاتی به وجود آید. برای حل اختلافات از کدام روش برای اختلاف فیما بین بهره می جوئید؟ در صورت برگزیدن داوری به عنوان روش حل اختلاف، مشخصات داور یا داورانی را که مد نظر دارید مشخص نمایید که در این موارد باید در جلسات مذاکره به بحث و گفتگو بپردازد.

دوم: تعیین محل جلسه: بهترین محل مذاکره برای شما مکانی است که بتوانید کنترل خود را بر فرآیند مذاکره به حداکثر برسانید. بعضی از مذاکره کنندگان اتاق مخصوص کنفرانس در محل کار خویش را بهترین محل برای تشکیل جلسه می دانند و بعضی دیگر دفاتر طرف مقابل را محل مطلوب و مناسب برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می دانند، که در اینجا به تاثیر هر دو نگرش در روند مذاکره اشاره می کنیم:

۱- مذاکره در محل کار باعث افزایش توانایی شما برای مهار عواملی مثل مسافرت، خستگی و عوامل ناراحت کننده محیط فیزیکی می گردد، علاوه بر این سبب می شود شما از امتیاز ارتباط سریع با مافوق برای مشورت، و تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز و احساس امنیت روحی بهره مند شوید. مذاکره در محل کار، روسای سازمان شما را با توجه به شرایط و روند مذاکره قادر می سازد دستوراتی را در شروع و جریان مذاکره طرح ریزی کنند و لیکن در این حالت دیگر این بهانه پذیرفتنی نیست که بدلیل در دسترس نبودن مدیران ارشد سازمان متبوع در بعضی از مسائل مورد بحث آنرا باید به تایید ایشان برسانید.

۲- مذاکره در محل کار طرف مقابل سبب می شود شما برای مدت معین به خارج از محل کار خود بروید و در کمال آرامش و با تمرکز حواس کامل به دور از مشکلات کاری از قبیل پاسخگویی به ارباب رجوع، شرکت در جلسات مستمر و متوالی و کارهای باقی مانده که به تصمیم گیری نهایی نیاز دارد، با طرف مقابل به مذاکره بپردازد. اگر شما محل کار طرف مذاکره را برای گفتگو انتخاب کردید باید با اعتماد به نفس و آمادگی کامل و بدون تحت تاثیر قرار گرفتن حرکات و طرز تفکر طرف با وی روبرو شوید زیرا اغلب با برنامه ریزی دقیق و حساب شده و با برگزاری مراسم بازدید از قسمت های مختلف سازمان و پروژه های در دست اقدام سعی بر برتری روحی و به نمایش گذاشتن قدرت و توانایی های سازمان خویش دارد و با این نمایش قدرت بر قوه تصمیم گیری و استدلال شما تاثیر گذاشته تا در جلسه مذاکره بدون مقاومت

از نظراتش، پیروی نمایید. با توجه به مطالب فوق امکان دارد طرف مذاکره از امتیاز میزبانی، سوء استفاده نموده و در زمینه زمان تشکیل جلسه و محل آن عمداً نکاتی را رعایت نکنید:

اولاً- زمان برگزاری جلسه مذاکره را بلافاصله پس از مسافرت و ورود شما به شهر و هتل محل اقامت ترتیب دهند. با علم این مطلب که سفر برای شما از نظر جسمی و روحی خسته کننده بوده و نیاز به استراحت دارید.

ثانیاً- دمای اطاق محل جلسه را بگونه ای تنظیم کند که شما احساس گرما یا سرمای شدید نمایید. همین عوامل زمینه عدم تعادل روحی و جسمی را فراهم و از موفقیت شما می کاهد.

ثالثاً- امکان دارد محلی را برای تشکیل جلسه در نظر بگیرید که از حیث دکور و تزئینات آن بسیار با شکوه و منحصر به فرد باشد و از طریق قصد تاثیر و نفوذ بر شما را داشته باشد.

۹- **تهیه فهرست اهم زمینه های مذاکره:** برای اینکه پیوستگی مطالب را حفظ نمایید و نکته ای فراموش نشود، ترجیحاً فهرستی از زمینه های مذاکره تهیه کنید و آنرا در نظر داشته باشید:

- درباره چه چیزی می خواهم مذاکره کنم؟
- تا زمان شروع مذاکره چقدر وقت دارم؟
- آیا در مورد موضوع مذاکره اطلاعات لازم را بدست آورده‌ام؟
- آیا از تمام موارد خواسته شده طرف مذاکره مطلع هستم؟
- با چه شخصی یا اشخاصی مذاکره می کنم؟ آیا اطلاعاتی درباره شخصیت و سابقه شغلی آنان دارم؟
- خواسته اصلی من چیست؟
- آیا دستور جلسه را مشخص نموده ام؟
- بهترین و بدترین حالتی که می توان روی آن توافق کنم چیست؟
- در چه زمانی و مکانی مذاکره صورت می گیرد؟
- از چه روشی برای مذاکره استفاده کنم؟
- اولین پیشنهاد چیست؟
- چه استدلالهایی برای پشتیبانی از پیشنهادم به کار خواهم برد؟
- چگونه باید از عصبانیت خویش جلوگیری کنم؟
- نقاط ضعف من کدام است؟
- نقاط ضعف و قوت طرف در چیست؟
- برای از بین بردن نقاط ضعف چه باید کرد؟
- آیا مشخص شده در چه مواردی اختیار دارم و در چه مواردی اختیار ندارم؟
- آیا اهداف خویش را در مذاکره تقسیم بندی و اولویت بندی نموده ام؟
- آیا در صورت نیاز به اطلاعات جدید یا موضع گیری ناصحیح طرف مقابل، جلسه را تجدید کنم؟
- اگر طرف مقابل متوسل به نیرنگ و ترفند شد چه عکس العملی نشان دهم؟
- در صورت موضع گیری طرف مذاکره از چه تکنیکی استفاده کنم؟
- آیا خودم را به این فرآیند که اول صحبت های طرف مقابل را بشنوم، دوم نکات مهم را یادداشت برداری کنم، سوم فکر کنم و سپس تصمیم گیری و پاسخ دهم عادت داده ام؟
- مواردی را که احتمالاً باعث تضاد و برخورد با منافع طرف مقابل می شود می شناسم؟
- چه امتیازی حاضریم بدهیم؟ تحت چه شرایطی؟ و در مقابل چه انتظاراتی داریم؟
- آیا وظایف اعضای هیئت همراه را مشخص نموده ام؟
- محدودیت های من در مذاکره کدام است؟



- محدودیتها و تنگناهای طرف چیست؟

۱۰- **استراحت و آرامش:** برای انجام مذاکره باید در کمال آرامش و با نیروی کافی بدون هرگونه فشار عصبی و خستگی در جلسه حضور یابید، البته زندگی و انجام فعالیت مستمر، به جریان دایمی انرژی بستگی دارد. انرژی نیرویی است که انسان را در طول مدت حیات به حرکت در می آورد تا بتواند به اهداف و آرمانهای خویش نائل آید. انرژی در رابطه با چگونگی زندگی ما در حال جزر و مد است. همین انرژی است که شما را در انجام یک مذاکره موفق یاری می بخشد، مسلماً شما برای مذاکره باید از نظر جسمی در حالت تعادل باشید و گرنه در صورت فقدان نیرو و ضعف جسمی که ناشی از عوامل مختلف است مذاکره موفق را نخواهید داشت.

آرتور گلدبرگ در زمینه بنیه و توانایی روحی و جسمی مذاکره کننده می گوید: "مذاکره کننده باید بنیه قوی داشته باشد. چه از نظر جسمی و چه از نظر روحی- از نظر جسمی باید آمادگی و توانایی داشته باشد، زیرا او نمی تواند همیشه مذاکره را کنترل کند زیرا افراد دیگر در این مسئله ذی مدخل هستند، مذاکره کننده نباید زود خسته شود. من افراد خیلی خوبی را سراغ دارم که مذاکره کننده خوبی نیستند زیرا نقطه بروز خستگی آنان خیلی پایین است به عنوان مثال در یکی از موارد، من نمی توانستم از وجود یکی ز همکارانم بعد از ساعت ۱۰ شب استفاده کنم، زیرا زود خسته می شد. در این حالت به یک انسان بدخلق، زود رنج و تحریک پذیر و از نظر دماغی متحجر مبدل می شد و در چنین حالتی قادر نبود از آنچه که در جلسه می گذشت مطلبی بگیرد و حلاجی کند و با وجود اینکه جزو افراد مسن هیئت هم نبود، ولی به لحاظ این خصیصه، از داشتن او در کنار خود نفعی نمی بردم"

عواملی که خستگی و ضعف جسمی مذاکره گو نقش بسزایی دارد عبارت است از: الف- مسافرت ب- تغذیه کافی و غیر اصولی ج- فشار روانی د- کمبود خواب (که سبب عدم تمرکز، ضعف و سستی، بیحوصلگی و عصبانیت مذاکره گر می گردد).

الف- **مسافرت:** گاهی اوقات شما برای مذاکره ناچارید به یکی از شهرهای کشور یا به یک کشور خارجی مسافرت کنید. اصولاً مسافرت با هر وسیله نقلیه هر چند راحت ما را دچار خستگی روحی می نماید، بالاخص اگر وسیله نقلیه مورد استفاده اتومبیل باشد. هنگامی که یک خودرو به شدت سرعت می گیرد و ناگهان ترمز می کند، با این حرکت نیرو را کاملاً احساس می کنیم. حتی حالت خاصی بر مغز، قلب و معده حس می شود یا احساس بی وزنی در آسانسوری که با سرعت رو به پایین است. لذا انسان در حال مسافرت با اتومبیل دائماً به علت حرکتهای سریع، در معرض شتابهای کاهنده و فزاینده سرعت قرار دارد. در نتیجه کاملاً در معرض نیرویی است که با توجه به زمان مسافرت و شدت آن باعث خستگی داخلی عضلات و بدن خواهد شد. از آنجا که زمان نقش موثری در مبادلات سیاسی و اقتصادی دارد، لذا مذاکره کنندگان مجرب ترجیح می دهند از سریعترین وسیله نقلیه که در زمان و انرژی صرفه جویی شود (یعنی هواپیما) استفاده نمایند. سفر هوایی هر چند هم کوتاه باشد شما را از نظر جسمی دچار خستگی می کند زیرا بدن شما در برابر خشکی کامل و فشار کاهش یافته هوا در داخل هواپیما قرار می گیرد. همچنین هواپیما در ابتدا و انتهای پرواز با توجه به شتابی که دارد نیروی زیادی به مسافران منتقل می کند اما پس از اینکه هواپیما اوج گرفت سرعتش ثابت و بدون آنکه ترمز کند یا دور بزند طی مسیر می نماید، علاوه بر این نوشیدن قهوه و چای و خوردن بعضی از غذاها بدون رعایت احتیاط بدن را حساس تر می کند.

خستگی ناشی از سفر، اغلب عصبانیت سریع را نمایان می کند که چنانچه شما پس از مسافرت بدون استراحت پشت میز مذاکره قرار گیرید غیر از آنکه در برابر مواضع غیر اصولی طرف تسلیم شوید، نتیجه گیری برای شما به ارمغان نخواهد آورد. در سفر هوایی رعایت نکات ذیل ضروری است:

۱- روز قبل از سفر از خوردن غذاهای چرب و پر حجم خودداری کنید.

۲- بهترین زمان مسافرت عصر و اول شب است تا پس از رسیدن به مقصد فرصت برای استراحت کافی و بررسی اسناد جلسه داشته باشید.

۳- البسه نسبتاً گشاد بپوشید تا پوست بتواند به راحتی تنفس کند بنابراین لباس گشاد بهتر است.

۴- به محض ورود به مقصد سعی کنید دوش آب گرم و استراحت کافی داشته باشید.

**ب- تغذیه ناکافی و غیر اصولی:** بدن انسان از صد ها میلیون سلول تشکیل شده که هر کدام از این سلولها از مواد مختلف شیمیایی ترکیب یافته اند فعالیت قلب، ریه، کلیه در بدن انسان و تنفس و تحرک او موجب مصرف انرژی می شود. برای نمونه وقتی که غذا جویده می شود تا زمانی که جذب بدن گردد به اندازه ۱۰ درصد کالری غذای خورده شده را در دستگاه گوارش مصرف می کند و اگر کالری غذای خورده شده را ۳۰۰۰ در نظر بگیریم برای هضم این غذا باید ۳۰۰ کالری انرژی مصرف شود. انسان برای حرکت نیاز به غذای مقوی دارد همانطوریکه یک اتومبیل برای حرکت به بنزین نیازمند است ولیکن اتومبیل به محض اینکه بنزینش تمام شود متوقف می گردد اما بدن انسان خود سوزی می کند و مواد ذخیره شده مصرف می کند. غذای خورده شده دو نقش بسیار مهم بر عهده دارد: نخست اینکه کالری بدن یعنی انرژی زنده ماندن را تامین می کند و دوم اینکه نوسازی می کند.

مع الوصف تغذیه نقش مهمی بر متابولیسم بدن دارد. مسلماً کمبود غذا به خصوص وعده های غذایی طبیعی (صبحانه، ناهار و شام) می تواند سبب عدم تعادل جسمی و آرامش شما گردد. در چنین وضعیتی انجام مذاکره نتیجه موفقیت آمیزی نخواهد داشت. مقدار غذای جذب شده تنها مشکل متابولیسمی نیست بلکه نوع غذا و فاصله زمانی صرف غذا تا شرکت در جلسه دارای اهمیت بسزایی است. مذاکره گران مجرب پیشنهاد می کنند پس از صرف شام یا ناهار فوراً در جلسه حضور پیدا نکنید زیرا جز خستگی و خواب آلودگی برای شما چیز دیگری در پی نخواهد داشت.

اگر احیاناً مدت جلسه مذاکره تا وقت صرف شام یا ناهار ادامه پیدا کرد. حتی المقدور سعی نمایید برای صرف غذا به هتل یا محل کار خویش مراجعه کنید. سپس راس ساعت مقرر در جلسه حاضر شوید. در غیر اینصورت چنانچه طرف اصرار فراوان داشت که شما با او غذا صرف کنید باید از دو قانون رژیم غذایی پیروی نمایید: اول اینکه باید از خوردنی ساده مانند: سبزی، سالاد و میوه بیشتر استفاده کنید. دوم از صرف غذاهای سنگین مانند گوشت قرمز چربی دار، ماست و غیره که چند ساعت هضم آن طول می کشد، خودداری نمایید. می توانید در صورتی که روی میز گوشت سفید مانند ماهی و مرغ وجود دارد استفاده کنید زیرا هضم آن نسبت به گوشت قرمز سریع تر بوده و کمتر بر هوشیاری شما تاثیر می گذارد. البته این رژیم غذایی را که در صورت مراجعه به محل اقامت خویش نیز رعایت کنید.

**ج- فشار روانی:** برای انجام مذاکره باید در کمال آرامش و بدون هیچ گونه فشار عصبی غیر متعارف در جلسه حضور پیدا کنید. در این حالت با تسلط بر رفتار، گفتار و کردار می توان مذاکره بهینه داشت. ولی اگر شما به یکی از ضعفهای روانی همچون افسردگی، سوء ظن و اضطراب مبتلا باشید، فاقد تعادل روحی برای مذاکره بوده، نمی توانید بنحو شایسته وظیفه محوله را انجام دهید. بدیهی است شخص افسرده ابتکار، خلاقیت و توانایی برقراری ارتباط منطقی با دیگران را ندارد. فرد مبتلا به عارضه بدگمانی، به هیچ چیز و هیچ کس کمترین اعتماد و اطمینان ندارد و معاشرتش را با دیگران به حداقل می رساند و قضاوتش آکنده از بدبینی است.

وضعیت روحی و میزان فشار عصبی را تا حدودی قبل از حضور در جلسات با پاسخ به سوالات زیر می توان بسنجید:

در صورت مثبت بودن پاسخ شما به هر سوال امتیاز آنرا محاسبه و جمع نمایید.

۱- آیا در سه سال گذشته شریک زندگی خود را از دست داده اید؟ ۲۰ امتیاز

۲- آیا در سه سال گذشته از همسر خود جدا شده اید؟ ۱۵ امتیاز

۳- آیا در دو، سه سال گذشته یکی از نزدیکان خود را از دست داده اید؟ ۱۳ امتیاز

۴- آیا اخیراً به علت جراحت یا ناخوشی در بیمارستان بستری بوده اید؟ ۱۱ امتیاز

۵- آیا اخیراً محل سکونت خود را تغییر داده اید؟ ۱۱ امتیاز

- ۶- آیا شریکتان پس از مدتی به سر کار خود بازگشته است؟ ۱۰ امتیاز
- ۷- آیا اخیراً دریافته اید که به زودی صاحب فرزند می شوید؟ ۹ امتیاز
- ۸- آیا اخیراً بیماری و یا تندرستی یکی از اعضای خانواده شما، دستخوش تغییر شده است؟ ۹ امتیاز
- ۹- آیا اخیراً بازنشسته و یا مازاد بر نیاز شناخته شده اید؟ ۹ امتیاز
- ۱۰- آیا بخاطر اختلافاتی که با همسر خود دارید، تنشی در اعضای خانواده تان پدید آمده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۱- آیا اخیراً عضو دیگری به خانواده شما افزوده شده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۲- آیا به تازگی یکی از دوستان نزدیک شما فوت کرده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۳- آیا وضعیت مالی شما نسبت به سالهای گذشته خیلی بهتر یا بسیار بدتر شده است؟ ۸ امتیاز
- ۱۴- آیا اخیراً شغل خود را تغییر داده اید؟ ۸ امتیاز
- ۱۵- آیا به تازگی در وضعیت فرزندان شما تغییری مثل ترک خانه، آغاز مدرسه، فارغ التحصیلی و بیکاری پدید آمده است؟ ۶ امتیاز
- ۱۶- آیا به مشکلاتی که با والدین همسران دارید دچار تنش و اضطرابید؟ ۶ امتیاز
- ۱۷- آیا در محیط خانه و یا کار، از کسی به شدت نفرت دارید؟ ۶ امتیاز
- ۱۸- آیا اخیراً با یک موفقیت برق آسا از قبیل ارتقای مقام ناگهانی روبه رو شده اید؟ ۶ امتیاز
- ۱۹- آیا اخیراً تغییر محل سکونت و یا تعمیر آن شما را خسته کرده و از پا انداخته است، بدون اینکه هیچ یک از اعضای خانواده از شما تشکر کند؟ ۵ امتیاز
- ۲۰- آیا اخیراً مشکلات محیط کار، شغل شما را در معرض خطر قرار داده است؟ ۵ امتیاز
- ۲۱- آیا اخیراً مبلغ کلانی وام گرفته اید و یا رهن و ودیعه سنگینی را متحمل شده اید؟ ۳ امتیاز
- ۲۲- آیا اخیراً دعوی حقوقی، هر چند ناچیز با کسی داشته اید؟ ۱۲ امتیاز
- معیار سنجی: تا کمتر از ۳۰ امتیاز فشار روحی ناچیز، ۳۰ تا ۶۰ امتیاز فشار روحی عادی و بالاتر از ۶۰ امتیاز، فشار روحی بیش از حد معمول است.
- ۱۱- **توکل به خداوند:** هنگامی که مذاکره گر تمامی سعی و تلاش خویش را در دست یابی و رعایت عوامل موثر در مرحله آمادگی مبذول داشت، تنها چیزی که امکان دارد میان او و نیل به مذاکره موفقیت آمیز و بهینه فاصله اندازد، همانا تعدادی عوامل روحی از قبیل ترس، شتابزدگی و عدم تعادل، کم تجربگی، تردید و بد گمانی نسبت به تاثیر علل و اسباب و امثال آن است. در چنین وضعی اگر مذاکره گر به خداوند متعال توکل داشته باشد اراده اش قوی و عزمش راسخ می گردد و عوامل مزاحم روحی در برابر آن خنثی خواهد شد. زیرا وی در مقام توکل، با مسبب الاسباب پیوند می خورد و با چنین پیوندی دیگر جایی برای نگرانی و تشویش خاطر باقی نمی ماند، علاوه بر این، نکته دیگری که در مورد توکل موجود است، بعد ماوراءالطبیعه بودن آن است یعنی خداوند متعال شخص متوکل را با امدادهای غیبی امن حیث لا یحتسب (از آنجا که به گمانش نمی رسد) مدد می کند: چنانچه آیه شریفه قرآن "ومن یتوکل علی الله فهو حسبه" (سوره طلاق آیه ۳) هر کس بر خدا توکل کند خدا او را کفایت می کند چنین امدادی را نوید می دهد.

### بخش سوم: عوامل موثر در رویارویی طرفین مذاکره

**اول- نحوه شروع مذاکره:** اولین برخورد با طرف مذاکره تأثیری ژرف در نهاد او دارد و تصویری جاودانه از شما در ذهنش حک می‌کند. این تأثیر می‌تواند آغازگر مذاکره پویا باشد و یا به عکس فرصت مناسب را برای مذاکره موفق از چنگ شما بیرون آورد. عوامل موثر در اولین رویارویی شما با طرف عبارت است:

۱- **وضعیت ظاهر:** باید توجه داشت پنجاه و نه درصد از نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم بستگی به آراستگی ظاهر ما دارد و چهل و یک درصد باقیمانده از نخستین تأثیر مربوط به زبان رفتار ما می‌شود. منظور از وضعیت ظاهری از نظم و ترتیب در لباس و ترکیب ظاهری مذاکره گر می‌باشد.

بی شک آراستگی ظاهر شما اثری نیک در ذهن طرف مقابل بر جا می‌گذارد، زیرا انسان بطور فطری به جمال و زیبایی تمایل دارد، و ناخودآگاه متأثر از آن است. معمولاً عامه مردم آراستگی ظاهری اعم از لباس و وضعیت چهره را نشانه شخصیت و پایگاه اجتماعی رفیع می‌دانند و به تجربه مشاهده گردیده که واکنش مثبت و محترمانه از خود بروز داده و در مقابل عدم آراستگی ظاهر واکنش منفی و بی تفاوتی نسبت به مخاطب از خود نشان می‌دهند. پیامبر مکرم اسلام (ص) فرمود: "مومنان در دیدار یکرنگ خود را برای هم زینت کنند، تا مومن برادر خود را در بهترین شکل و هیئت ملاقات کند."

بدیهی است پوشش لباسی که برای خویش انتخاب می‌کنید علاوه بر اینکه باید منظم و آراسته باشد بایستی متعارف و باب روز بوده و در آن احساس آرامش کنید یعنی نسبت به بدن شما نه بسیار کوچک و نه بسیار بزرگ باشد. در غیر اینصورت تمرکز حواس شما را در جلسه دچار اختلال می‌شود.

۲- **برخورد با چهره گشاده:** هنگامی که شما به دلیلی غمگین و ناراحت هستید نباید در این حالت به انجام مذاکره اقدام کنید، اما چنانچه ناگزیر به شرکت در جلسه مذاکره شدید باید به این نکته توجه داشته باشید که طرف مقابل در به وجود آوردن ناراحتی و تالم شما هیچ تقصیری نداشته و حق اوست که با چهره گشاده با او روبرو شوید و این تکلیف اخلاقی را بنحو احسن بجا آورید، این چنین است که علی (ع) می‌فرماید: "شادی مومن در چهره‌اش نمایان و اندوه او در قلبش پنهان است."

۳- **مصافحه:** وقتی که شما طرف مذاکره مواجه می‌گردید باید قبل از هر چیزی سلام و احوالپرسی و عندالاقضاء دیده بوسی کنید. حضرت رسول (ص) فرمود: "هنگامی که یکی از شما برادر مومنش را ملاقات کرد به او سلام و با او مصافحه نماید." مصافحه سبب رفع کدورت های گذشته و ایجاد اطمینان، اعتماد و محبت در میان شما و طرف مقابل می‌شود.

۴- **پس از سلام و احوالپرسی و استقرار در پشت میز مذاکره مرسوم است میزبان برای گشودن باب صحبت و گفتگومیان یکدیگر درباره مسائلی که ظاهراً با موضوع اصلی رابطه ندارد از قبیل ترافیک، آلودگی هوا، ورزش روزانه با طرف شروع به صحبت کند.** اما این "خوش بشهای" آغازین هدف واقعی داشته بدین معنا که این ها صحنه هایی هستند برای استقرار "رابطه حسنه" و سهولت ارتباط و بحث پیرامون مسائل قابل طرح در جلسه.

۵- **تغییرات بدنی که می‌تواند بیشترین تأثیر را در برخورد اول بگذارد و سبب توجه و احترام دیگران به سوی ما شود، عبارت است از:** حرکت آرام دو دوست، صاف و شق ایستادن و نشستن (قوز نکردن)، سر را بالا نگاه داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما نه خیره شدن)، آرواره سست و نرم (نه شل و ول) و حالت چهره ای که بیانگر احساسات درونی باشد، لبخند را فراموش نکنید (مگر آنکه کاملاً نامناسب باشد) یک لبخند خالصانه سبب ترشح مواد شیمیایی در مغز و غده هیپوفیز موسوم به آندروفین می‌شود و نیروی سرشار از شادمانی را در سیستم بدن بوجود می‌آورد.

۶- **جدول زمانبندی جلسات:** باید در جلسه اول گفتگو ساعت، روز، مکان و دستور جلسات بعدی را مشخص کنید تا بتوانید موضوعات مختلف را به ترتیب اهمیت در دستور هر جلسه قرار دهید که در این رابطه یک ضرب المثل قدیمی می گوید: "زمانبندی درست مساوی است با داشتن همه چیز."

۷- **مذاکره گران مجرب حریم نشستن و ایستادن در برابر طرف مذاکره را دارای اهمیت بسزایی در برقراری ارتباط موثر می دانند.** در واقع منطقه دفاعی ناپیدایی که آنرا حریم شخص می نامیم ما را احاطه کرده است. و چنانچه فردی به این محدوده تعرض کند ناراحت می شویم. محدوده فضایی که افراد بین خود و دیگران ایجاد می کنند با توجه به میزان آشنایی، شناخت و قرابت شرح زیر تقسیم بندی می شود:

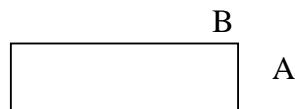
جدول شماره ۳- حریم ارتباطی برای ملاقات با افراد مختلف

الف	خانواده و دوستان	تا ۴۵ سانتی متر
ب	دوستان و همکاران نزدیک	۴۵ تا ۸۰ سانتی متر
ج	همکاران و آشنایان	۶۰ تا ۱۲ سانتی متر
د	بیگانه ها	حدود ۱۵۰ سانتی متر

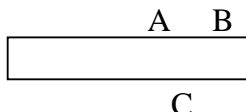
۸- **فرم نشستن پشت میز مذاکره:** شکل استقرار طرفین در پشت میز نقش موثری در روند مذاکره دارد. بطوری که شکل نشستن در مذاکرات گروهی و دو نفره با یکدیگر تفاوت دارد.

- میزگرد: معمولاً میزهای فاقد سر و گوشه می تواند از تنشهای طرفین بکاهد و بر این موضوع اشاره داشته باشد که تمام افراد که دور میز نشسته اند (میزگرد) با هم همکار هستند و از موقعیت یکسانی برخوردارند.
- میز مستطیل شکل: این گونه میزها که دارای سر و گوشه می باشد در طرفین مذاکره ایجاد جو رقابت و دفاع پدید می آورد و در نهایت منجر به سخت تر شدن نظرات هر یک از طرفین می گردد. در این گونه میزها رئیس گروه مذاکره باید میان دو عضو گروه بنشیند. اصولاً در مذاکرات رسم بر این است که از میز مستطیل شکل استفاده شود که دو طرف مذاکره کننده روبروی هم قرار گیرند و هیچ یک از اعضای گروه مقابل در سمت گروه دیگر نباشد.
- مذاکره کنندگان مجرب پیشنهاد می کنند که میز گرد استفاده نشود زیرا امکان دارد اعضای گروه مقابل رعایت اخلاق را ننموده و با نشستن در کنار اعضای هیئت به خواندن اسناد و مدارک مبادرت کنند.
- مذاکره دو نفره: چنانچه شما به عنوان شخص (A) در برابر شخص (B) برای مذاکره قرار بگیرید سه جایگاه برای نشستن متصور است:

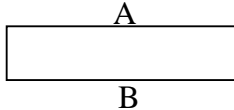
- جایگاه گوشه: این جایگاه جو تنش را از بین می برد و امکان موفقیت در مذاکره را فراهم می کند که در این حالت نشستن شما یک زاویه قائمه با طرف مقابل است.



- جایگاه همکاری: این جایگاه معمولاً هنگامی استفاده می شود که دو نفر همفکر هستند و کاری را مشترکاً انجام می دهند این جایگاه یکی از استراتژیک ترین جایگاه ها برای مطرح کردن یک مورد خاص و پذیرفته شدن آن است. همچنین اگر شما فرد ثالثی (C) را به عنوان متخصص به جلسه دعوت کنید، نحوه نشستن شما در این حالت قرار گرفتن در یک سمت میز کار طرف مذاکره است بدین ترتیب همزمان با طرف مقابل می توان از شخص ثالث (C) سوال نمود که این وضعیت اغلب "طرفداری از حریف" گفته می شود.



- جایگاه رقابتی: قرار گرفتن در آن سوی میز مذاکره در مقابل طرف می تواند باعث ایجاد یک جو دفاعی و رقابتی گردد که نهایتاً منجر به سخت شدن نظرات طرف می گردد.



### دوم- چگونگی برقراری ارتباط موثر

مذاکره یک فعالیت ارتباطی است و ارتباط به معنی پیام رساندن، اثر گذاردن و دریافت پاسخ می باشد. ناگفته پیداست در یک فعالیت ارتباطی نباید با روحیات، اخلاقیات، اعتقادات و ضوابط طرف مقابل با سختی و خشونت برخورد نمود، بنابراین برای برقراری ارتباط موثر ضرورت دارد عوامل بازدارنده و موثر در ارتباط را که نقش سرنوشت ساز در نتیجه مذاکره دارد، شناخت و بررسی نمود. مذاکره افراد با یکدیگر به مناسبت‌های مختلف بخشی اعظم از ارتباط آنان را در بر می گیرد، منظور از ارتباط عبارت است از: "انتقال و تبادل اطلاعات، معانی، مفاهیم و احساس بین افراد با واسطه یا بی واسطه."

بنابراین هنگامی که شما به عنوان مذاکره گر با شخصی برای مذاکره به گفتگو می پردازید باید به فرآیند ارتباط گفتاری که دارای شش عنصر: فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد و محیط با زمینه است توجه داشته باشید.

۱- **فرستنده:** هنگامی که شما به عنوان مذاکره گر نظرات و خواست خویش را با مذاکره شونده مطرح می کنید به عنوان فرستنده پیام مطرح می باشید، امکان دارد پیام خویش را بصورت عمل یا عکس العمل ظاهر نمائید به طوری که برای مذاکره شونده معنا و مفهوم در بر داشته باشد.

۲- **پیام:** هر عمل ارتباطی بر اساس چیزی است که معنایی را انتقال دهد، آنچه که معنی را منتقل می کند "پیام مذاکره" می نامند. همچنین شکل عینی شده مفهوم ذهنی مذاکره گر را پیام می گویند. پیام می تواند بصورت کلامی (گفته یا نوشته) یا غیر کلامی (حرکات، چهره، چشمان و ...) باشد.

۳- **گیرنده پیام:** پیام مذاکره گر شونده منتقل می شود. برای اینکه پیام از جانب مذاکره شونده دریافت شود باید پیام را ببیند یا بشنود یا احساس کند، بهرحال ارتباط موثر زمانی تحقق می یابد که گیرنده هدف و محتوای پیام ارسال شده را از سوی مذاکره گر یا فرستنده بفهمد.

۴- **مجرای ارتباطی:** هر پیام از طریق یکی از حواس پنج گانه ارسال یا دریافت می شود. لذا پیامها: دیده، شنیده، لمس شده، چشیده و استشمام می شوند، به رسانه های حسی که پیامها از طریق آنها رد و بدل می شود مجاری ارتباطی می گویند.

۵- **بازخورد:** هنگامی که مذاکره گر پیام خویش را به مذاکره شونده پاسخ آن را به صورت گفتاری و یا غیر گفتاری آشکار می کند و به اطلاع فرستنده می رساند. این حرکت را "بازخورد" می نامند. خصلت اصلی این عنصر این است که به مذاکره گر می فهماند که تا چه اندازه مذاکره شونده پیام را فهمیده است. "بازخورد" اغلب به شکل پرسشهایی بروز می کند که مذاکره شونده در جلسه مذاکره مطرح و به مذاکره گر کمک می کند تا پیام خود را واضح تر ارائه کند که با عبارت "لطفا در مورد ... بیشتر توضیح دهید" بیان می شود.

۶- **محیط و زمینه:** یکی از عوامل موثر در برقراری ارتباط، زمان و مکان ارائه پیام می باشد. اگر پیشنهاد و نظرات را در زمان و مکان نامناسبی مطرح نمایید، امکان دارد مذاکره شونده پاسخ رد بدهد، ولی اگر برای ارائه پیشنهاد و نقطه نظر زمان و مکان را ارزیابی و سپس در صورت مساعد بودن اوضاع پیشنهاد خود را عنوان کنید ممکن است مذاکره شونده با آن موافقت نماید.

## الف) عوامل بازدارنده ارتباط

- **فقدان تمرکز حواس:** هنگامی که شما خواسته و نقطه نظرات خویش را به صراحت و روشنی برای طرف بیان می کنید، ولی او علیرغم اینکه دارای دستگاه شنوایی سالم است، بگونه ای رفتار و واکنش از خود نشان می دهد که گویی صحبت شما را نشنیده است. علت اصلی این عدم توجه این است که هنگام گفتگوی شما، ذهن طرف مقابل در همان حال به دنبال پیدا کردن پاسخ مناسب برای صحبت شما است، یا اینکه در عمق بخشی از سخنان شما قرار گرفته تا بتواند منظورتان را درک کند. بنابراین به منظور جلوگیری از وقوع حالت مزبور گاهی در جریان صحبت خویش خطاب به طرف مقابل بگویید، "امیدوارم تا اینجا منظورم را خوب بیان کرده باشم. اگر سوالی ندارید بحث را ادامه دهم."
- **سوء تفاهم:** در جریان مذاکره هنگام صحبت با طرف مقابل سعی کنید، از کاربرد کلمات خاص مربوط به یک رشته علمی یا زبان محلی در لابه لای سخنان اجتناب نمایید. زیرا با بکار بردن این کلمات مخاطب شما اغلب برداشتی غیر از آنچه مد نظرتان است در ذهن می گذارند. بنابراین هنگام مذاکره بهتر است از کلمات ساده و غیر تخصصی که سریع در ذهن متبادر می شود بهره بگیرید و اگر احیاناً احساس کردید درک معانی بعضی لغات برای طرف مشکل است با عبارت مفهوم کلمه را توضیح دهید منظورم از بکار بردن کلمه این است که....
- همچنین خداوند در قرآن می فرماید: *وقل لعبادی یقولوا التی هی احسن ان الشیطان یزعم بینهم، (سوره اسراء آیه ۵۴).* "ای رسول ما) به بندگانم بگو سخنی بگویید که بهترین باشد، چرا که شیطان میان آنها فتنه و فساد نکند."
- **فقدان اطلاعات دقیق:** هنگامی که شما در مورد موضوع مذاکره قبل از جلسه اطلاعات جامع و دقیقی نداشته باشید در بیان خواسته و نظرات به لحاظ فقدان اطلاعات مربوطه نمی توانید ارتباط صحیح و مثمر منتهی به توافق برقرار کنید و اغلب در این حالت مذاکره به بن بست کشیده می شود یا بازنده می گردید.
- **به جای اشخاص به مسئله پردازید:** در مذاکره نباید طرف مقابل را به عنوان دشمن یا عامل ایجاد مشکلات خود بدانید. با این دید رفتار شما با طرف با پرخاشگری همراه خواهد شد. بنابراین با تشریح مساعی و رعایت منافع یکدیگر می توان در کمال آرامش به توافق رسید.
- **به سوالات طرف مذاکره پاسخ دهید:** در جریان مذاکره چنانچه طرف مقابل به طرح سوالاتی مبادرت نمود که شما رغبتی به پاسخ گویی دقیق آن ندارید و در صورت پاسخ گویی صریح، احیاناً مسئولیت آور خواهد بود، یکی از شیوه های زیر را برای پاسخگویی بکار بگیرید:
- اول- سوال را از مسیر واقعی و مورد نظر طرف منحرف کنید، این حرکت را با گشاده رویی و خوش مشربی می توانید پراحتی انجام دهید.
- دوم- سوال کننده را مورد تعریف و تمجید قرار دهید: اغلب کسانی که سوال می کنند با طرح سوال قصد دارند هوشمندی و زیرکی خود را به رخ شما بکشند. بنابراین شما او را برای طرح یک چنین سوالی مورد تحسین قرار دهید. بدین منظور قبل از پاسخ نخست طرف را مورد خطاب قرار داده و بگویید: "یکی از بهترین سوالات را مطرح کردید که همین نشانه فراست و دانش شماست"، یا اینکه به "نکته بسیار مهمی اشاره کردید". طرف طبیعتاً از تعریف و تمجید شما لذت برده و به خود مشغول شده و متوجه نخواهد شد شما در پاسخ به موضوع دیگری پرداخته اید.
- سوم- جمله بندی سوال را عوض کنید: این شیوه کلاسیک را سیاستمداران بکار می برند که به میدان سوالات سخت می روند، ولی آنها سوال را از مسیر اصلی منحرف می کنند و این عبارات را در بدو صحبت خود عنوان می کنند که "فکر می کنم منظورتان این باشد که..." یا اینکه "استنباط می کنم که مقصودتان این است که..." بعد سوال را آنگونه که خود می خواهند مطرح و پاسخ می دهند.
- چهارم- روی سوال را به طرف سوال کننده برگردانید: برگردان سوال به طرف سوال کننده پاتک هوشمندانه ای است که با این عمل فرصت بیشتری خواهید یافت تا در حالی که توپ در میدان طرف است، موقعیت خود را ارزیابی کنید، و ضمن اینکه طرف نیز در پاسخی که می دهد، هر چند مختصر باشد مسایل را برای شما روشن می کند.

پنجم- پاسخ به سوالات را با این عبارت می توان به زمان دیگری موکول کرد: "هنوز در این مورد تصمیم نگرفته ام یا اجازه بدهید این سوال را در وقت مناسب پاسخ دهم."

### ب) عوامل موثر در ارتباط

• **شنونده فعال باشید:** هنگامی که طرف مذاکره در حالت صحبت است شما یا شنونده منفعل هستید، یعنی اینکه ظاهراً در گفتگو در گفت و شنود مشارکت دارید و طرف مذاکره را در انتقال دیدگاهها و پیشنهادهايش ياری می کنید مع الوصف برای اینکه بتوان در مذاکره شنونده فعالی بود باید چهار عامل را هنگام گوش دادن به نظرات و پیشنهادات طرف مذاکره یعنی تمرکز، کاوش، بازتاب و جمع بندی، رعایت کرد.

۱- **تمرکز:** منظور این است که شما با عوامل مزاحم درونی و بیرونی مبارزه می کنید و خود را برای دریافت پیام اصلی سخنان طرف مذاکره آماده می نمایید و به خود می گوئید: "من مصمم هستم آنچه را که این شخص می گوید بفهمم."  
 ۲- **کاوش:** وقتی برای روشن شدن منظور طرف مذاکره و درک بیشتر صحبت مورد نظر پرس و جو میکنید در حقیقت در حال کاوش هستید که با عبارت: "منظور شما را دقیقاً متوجه نشدم لطفاً بیشتر توضیح دهید؟" می توان آنرا عملی ساخت.

۳- **بازتاب:** هنگامی که صحبت‌های طرف مذاکره را بسط و توسعه می دهید و آنها را تقویت می کنید و اهتمام دارید مفاهیم ضمنی و مقاصد پنهان در اظهارات طرف مقابل را بفهمید با این کار بر صراحت و عینیت گفتار گوینده می افزائید و با طرف به سوال و جواب می پردازید و گفتگو را دو طرفه می نمایید که عبارت: "پس منظورتان اینست که... فکر می کنید...؟" میتواند بیان شود.

۴- **جمع بندی:** آنچه را از اظهارات طرف مذاکره فهمیدید بطور خلاصه به عنوان "بازخورد" به او برمیگردانید. به عبارت دیگر در پایان گفتگو، برداشت خود را از این گفتگو برای گوینده بیان و بررسی می کنید که آیا مقصود مورد نظر را دقیقاً فهمیده‌اید یا خیر؟ باید توجه داشت شنیدن و گوش دادن یکی نیستند، شنیدن یک فرآیند انفعالی است یعنی در گفتگو شرکت دارد اما در حقیقت هیچ همکاری و مشارکت واقعی با گوینده ندارد ولی همانطور که گفته شد گوش دادن حالت یک عمل فعال است.

• **ارتباط چشمی:** هنگامی که طرف سخن می گوید به حرکت لب‌هایش توجه کنید و زمانی که خودتان سخن می گوئید در چشم‌های طرف دقت کنید تا بتوانید واکنش او را نسبت به صحبت تان ارزیابی و همچنین بدین وسیله نشان دهید که در دستیابی به اهداف و خواسته های خویش مصمم و ثابت قدم هستید. بدیهی است هنگام گفتگو با طرف از انجام حرکات اضافی دست و عضلات صورت جداً خودداری نمائید. زیرا این حرکت این تصور را ایجاد می کند که شما أحياناً نسبت به موضوع تسلط کافی نداشته، علاوه بر این عامل تمرکز حواس طرف می گردید.

• **تناسب سن:** پست سازمانی و منزلت اجتماعی افراد شرکت کننده در جلسه مذاکره تاثیر بسزایی در برقراری ارتباط دارد. مناسب است رئیس هیئت مذاکره از حیث سن، سمت سازمانی با طرف مقابل خود در یک سطح باشد.

• **منتظر علامت باشید:** اگر طرف مقابل شما در جریان مذاکره واژه ای را به دقت بکار برد با زیرکی به شما علامت می دهد درکجا احتمالاً به توافق تن در می دهد، برای نمونه چنانکه طرف در حین صحبت عنوان کند: "سازمان فعلاً به من اجازه نمی دهد که در این مرحله درباره پرداختهای معوقه بحث کنم." هدف او از بیان این مطلب اینست که "اگر شما در زمینه های دیگر به من امتیاز بدهید می توانم روسای سازمان را ترغیب کنم که بعداً در مورد پرداختهای معوقه صحبت کنم."

• **برای طرف رجز خوانی نکنید:** اگر طرف مذاکره در گذشته نسبت به نظر شما بی توجه بوده و اکنون پس از جلسات زیاد و روزهای متمادی با خواسته شما موافقت نمود، برای طرف رجزخوانی نکنید. زیرا سبب می شود انعطاف پذیری و دستیابی به توافق دشوار شود در این حالت سکوت بهترین وسیله برای اتمام جلسه مذاکره است.



• چنانچه طرف مذاکره حرفش را کوتاه نمی کند: به جای اینکه به او بگویید که بیش از این حرف نزن، می توانید به دو روش سخن او را کوتاه کنید: اول- سکوت مطلق اختیار کنید یعنی به هیچ وجه نسبت به حرفهای او واکنش نشان ندهید هم به لحاظ کلامی و هم حالات چهره. از دیدگاه رفتارگرایان سکوت کامل نوعی خاموش سازی تلقی می شود که نقطه مقابل تقویت یک رفتار به خصوص است. دوم- در مقام مخالفت با طرف حرف بزنید و نقاط ضعف صحبتهای وی را مطرح کنید تا بدینوسیله به فکر فرو رود.

### شناخت ویژگی های شخصیتی طرف مذاکره

اگر چه ساختار ذهنی انسان پیچیده است اما اگر تفاوت اساسی شخصیت انسانها را با روشهای مطمئن و دقیق بشناسیم براحتی در مذاکره می توان با طرف مقابل موثر برقرار کرد. مطمئناً ظاهر و رفتار هر انسان جدا از فکر و احساس او نیست و به عبارت دیگر منش، عواطف و افکار هر انسان در رفتار و کردار او متجلی می گردد.

یک مذاکره کننده ماهر می داند که انسانها دارای خصوصیات رفتاری و فکری متفاوتی هستند بنابراین نمی توان با تمام افراد با یک روش مذاکره کرد. آنان در مذاکره و برای برقراری ارتباط موثر با افراد با راهی که به آن عادت دارند، ارتباط برقرار می کنند.

یک مذاکره کننده ماهر می داند که انسانها دارای خصوصیات رفتاری و فکری متفاوتی هستند. بنابراین نمی توان با تمام افراد با یک روش مذاکره کرد. آنان در مذاکره و برای برقراری ارتباط موثر با افراد با راهی که به آن عادت دارند، ارتباط برقرار می کنند.

همانطور که گفته شد افکار و احساس هر انسانی در رفتار او متجلی می گردد. مذاکره کننده هوشمند می تواند در جریان اولین جلسه به خصوصیات رفتاری و ویژگی سیستم تبادل نظر طرف که به اعتقاد پل مات روانشناس آمریکایی به چهار دسته تقسیم می شود، آگاهی پیدا کند. بدین ترتیب با تشخیص سیستم رفتاری و تبادل نظر طرف می توان روی طول موج او قرار گرفت و ارتباط برقرار کرد.

### اول- شنونده (صمیمی ها): ویژگی این گروه از مذاکره گران عبارت است از:

- مردم گرا هستند یعنی خود را با مردم تطبیق می کنند.
- اعتقاد دارند برای دست یافت به نتایج بیش از یک روش وجود دارد.
- در اتخاذ تصمیم کند هستند.
- برای ارتباط با دیگران اهمیت زیادی قایلند.
- از پاسخ منفی عاجزند.
- علاقمند به امنیت در شغلشان هستند بنابراین ریسک نمی کنند.
- می کوشند در مذاکرات طرف مقابل راضی از جلسه خارج شود.

### در برخورد با این گروه از افراد:

- خودمانی و غیر رسمی باشید.
- گفتگوی خود را با تعریف از آنها شروع کنید و فوراً سر اصل مطلب بروید.
- آنها را کوچک نشمارید.
- خیلی زود و سریع نظریات خود را بیان نکنید.
- هنگام گفتگو با آنها مبهم صحبت نکنید.
- به آنها قول غیر قابل اجرا ندهید.
- به دقت به حرفهای آنها گوش کنید و نشان دهید که دارید به آنها گوش می کنید.
- هنگام صحبت با این افراد آرام باشید و به صحبت آنها علاقه نشان دهید.

- هنگامی که تحت فشار قرار می گیرند نمی توانند تصمیم بگیرند و سلطه پذیرند.
- **دوم- اهل عمل (سلطه جو):** خصوصیات رفتاری این دسته از مذاکره گران بدین شرح است:
  - عملگران جسور، رقابت جو و توانا هستند و به نتایج کار می اندیشیند.
  - مسائل و مشکلات را با ارائه راه حل رفع می کند.
  - هدفشان در مذاکره برد است.
  - اگر دچار خستگی و فشار عصبی شوند مبدل به افرادی خشن و گستاخ میگردند.
  - به سختی به دیگران اعتماد می کنند.
  - دامنه تفکرشان محدود است.
  - خشن و مستبد هستند.
  - شنونده خوبی محسوب نمی شوند.
  - به وقت اهمیت می دهند و تنها چیزی که می خواهند اطلاعات است.
  - دوست ندارند که احساسات خود را برای دیگری آشکار کنند.

#### نحوه برخورد با این افراد:

- چندین راه حل متفاوت ارائه دهید و به آنها اجازه دهید که خود تصمیم بگیرند.
- تا زمانی که خود آنها نخواستند سعی نکنید با آنها روابط شخصی برقرار کنید.
- هنگام صحبت با آنها بی نظم و بی برنامه نباشید.
- سعی نکنید به آنها دستور دهید.
- سوالات مهم را مطرح کنید.
- مطالب خود را واضح و منطقی ارائه کنید.
- هنگام مذاکره از اطلاعات دقیق و صحیح استفاده کنید.
- در مذاکره با این گروه سرعت بر سر اصل مطلب بروید و وقت تلف نکنید.
- بدنبال نتایج باشید و آنها را با شرح جزئیات خسته نکنید و برای تصمیم گیری سریع مبتنی بر حقایق آماده باشید.

#### سوم- متفکران (تحلیل گراها):

خصوصیات این دسته از مذاکره گران عبارت است از:

- تصور می کنند خیلی عاقل هستند.
- به جزئیات علاقه مند می باشند.
- به دنبال کامل ترین راه حل بوده و در اتخاذ تصمیم کند هستند.
- مسائل را بیش از حد مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند.
- قواعد، قوانین و مقررات و پیش بینی را دوست دارند.
- خیلی کم، اهل ریسک می باشند.
- اهل تفکر، مشورت، واقع گرایی و محافظه کاری هستند.
- تحلیل مسایل و ارزیابی راه حل‌های گوناگون را مد نظر دارند.
- آنها احساسات و عواطف خود را برای دیگران آشکار نمی کنند.
- حراف، دودل، جدی و سختگیر هستند.
- دوستدار وقت، منطقی و اطلاعات هستند.

#### نحوه برخورد با این افراد:

- از عقاید دیگران به عنوان مدرک و دلیل استفاده نکنید.

- با آنها خودمانی رفتار نکنید بلکه سعی کنید رسمی باشید و با صدای بلند صحبت نکنید.
- آنها را تهدید نکنید و سعی هم نکنید با چرب زبانی از آنها سوء استفاده کنید.
- هنگام گفتگو با آنها انگیزه های شخصی را بیان نکنید.
- نشان دهید که به همه جوانب آنچه می خواهید به آنان بگوئید اندیشیده اید.
- برای متقاعد کردن آنها و قبولاندن ایشان مرحله به مرحله پیش روید.
- برای نشان دادن استدلال خود از آمار و نقشه استفاده کنید.
- به آنان وقت بدهید اطلاعات و دلایل شما را بررسی و تایید کنند.

#### چهارم - مبتکران (بیان گراها):

این گروه از افراد دارای شور و شوق هستند و هیجان آنها را به جلو می راند، دور شدن از موضوع مذاکره و آسان گیری مبتکران را ناراحت نمی کند. آنها علاقمند هستند در میان مردم صحبت و مورد تحسین آنان قرار گیرند. بعضی از اوقات بیش از حد صحبت می کنند که امکان دارد کارهایشان قابل پیش بینی نباشد و اغلب به موقع و خیلی سریع تصمیم می گیرند. آنها افراد خوش بین و خلاق هستند و در متقاعد کردن دیگران بسیار توانا هستند. همچنین به راحتی ایده های جدید ارائه می کنند. آنان اولویت گرا بوده و هنگامی که تحت فشار قرار گیرند سعی می کنند موضوع را عوض نمایند.

#### روش برخورد با این افراد:

اول آنها را مورد یک طرح تشویق و ترغیب کنید سپس خواهید دید با شور و شوق نظریات خود را ارائه می دهند سپس آماده تصمیم سریع آنان باشید.

- هنگام گفتگو با آنها خود را از آنها بهتر مپندارید.
- هنگام گفتگو با آنها در مورد نظریات خود تعصب نشان ندهید.
- در بخشی از تبادل نظر، در مورد اهداف آنها و آنچه که خوشحالشان می کند صحبت کنید.
- درباره کلیات صحبت کنید نه جزئیات.

نتیجه اینکه اهل عمل از شنوندگان انتظار دارند که آنها بر اساس حقایق و اطلاعات تصمیم گیری کنند و شنوندگان از اهل عمل توقع دارند که تنها به اطلاعات نیندیشند و به دیگران هم توجه کنند. از نظر متفکران، مبتکران بی توجه و سهل انگار هستند، مبتکران هم عقیده دارند که متفکران بیش از حد به جزئیات توجه می کنند.

#### ج) ارتباط کلامی

حرکات بندی یکی از مباحث مهم در ارتباط غیر کلامی افراد محسوب می گردد، بطوری که یکی از وسایل موثر شناخت نیازهای انگیزشی طرف مذاکره تلقی می شود. بعبارت دیگر از رُستها و حرکات فیزیکی افراد در شرایط مختلف به ویژه در پشت میز مذاکره می توان پی به موضع گیری آنان برد. البته این شناخت و تشخیص احتمالی است و عمدتاً حالات گوناگون آن بشرح زیر می باشد:

۱- **حالت دفاع، رویارویی:** این وضعیت را می توان به صورت حرکات فیزیکی زیر تشخیص داد:

- دست به سینه نشستن: این حرکات یکی از بارزترین علائم دفاعی و منفی که در بعضی اوقات مبین احساس نا امنی در فرد است.
- یک پا روی پا انداختن: این حرکات نشانه احتمالی وجود یک رفتار دفاعی یا منفی است که در دو حالت اساسی متجلی می گردد: حالت استاندارد گذاشتن پا روی هم که نشان دهنده یک رفتار نگران و خود دار و دفاعی است و همچنین حالت قفل پا به شکل چهار انگلیسی مبین یک رفتار ستیزه جویانه یا رقابتی محسوب می گردد.

## ۲- حالت دروغگویی، خیانت

- حفظ دهان: در این حالت مغز خود آگاه به دست دستور می دهد که از گفتن دروغ اجتناب کند و دست، دهان را بپوشاند و انگشت شست به روی لب فشار آورد. شخصی که در حین صحبت کردن از این حالت استفاده می کند مشخص است که دروغ می گوید حال چنانچه دهان خود را در حین صحبت کردن شما بپوشاند نشان می دهد که حس می کند شما دروغ می گوئید. در این حالت بهتر است با عبارت "نظر خود را درباره صحبتی که الان می کردم بگوئید" از وی سوال کنید.
- مالش چشم: این حرکت تلاش مغز است برای هنگامی که او خیانت و تردید را مشاهده کند. یا اجتناب از مشاهده چهره شخصی است که به دروغ می گوید.

## ۳- حالت گشاده رویی

- باز نمودن دستان: دکمه کت را باز گذاشتن، نگرستن دستان، پاها را روی هم نینداختن هر کدام نشانه واضحی از گشاده رویی و تمایل به شنیدن نقطه نظرات و حتی الامکان موافقت کردن است.
- دست به کمر ایستادن: این حرکت نشانگر آمادگی به گشاده رویی است و در بعضی مواقع بیانگر احساس برتری است.

- سر را به حالت کج یا راست گرفتن: این حرکت یکی از مهم ترین و همگانی ترین علائم و ارزیابی صادقانه است.

## ۴- حالت ارزیابی: این حرکت نشانگر میزان توجه و علاقه مندی به صحبت های طرف مذاکره خواهد بود.

- با ریش و سبیل بازی کردن، دست به چانه و گونه.
- چنانچه شخصی علاقه خود را نسبت به صحبت های شما را از دست بدهد حالت وی تغییر می کند.
- گاهی اوقات حرکات سررفتن حوصله، ارزیابی و تصمیم گیری با هم ترکیب می شوند و هر یک بخشی از رفتار شما را نمایان می کنند.

## ۵- عصبانیت و نارضایتی

- هنگامی که طرف مذاکره با استماع صحبت های شما سر را به پایین انداخته نشانه رفتار منفی و نارضایتی است.
- زمانی که طرف مذاکره از رفتار و نظرات شما ناراضی است اما در ارائه نظر خود احساس محدودیت می کند بطور خیالی به برداشتن کرک های لباس مشغول می شود، در هنگام مواجهه با این حرکت از طرف با عبارت "نظر خویش را پیرامون صحبت های بنده بفرمایید،" سوال کنید.

## ۶- پذیرش و موافقت

- برداشتن موانع، بهم نزدیکتر شدن هنگامی طرفین مذاکره به طرف یکدیگر متمایل شوند یا زمانی که یکی از آنان از روی صندلی خود به پا خیزد و دور بزند و با رقیب که روی صندلی مهمان نشسته به گفتگو پردازد.
- لمس نمودن: منظور از این رفتار (لمس کردن بازو و شانه شنونده) می تواند نشانگر توافق بر سر موضوع باشد.

## سوم- تبیین خواستهها و پیشنهادهها

- شما هر اندازه در چگونگی بیان خواسته و برخورد با پیشنهاد های طرف مقابل در جریان مذاکره از اصول منطقی پیروی کنید به موفقیت نزدیکتر می شوید. این اصول به شرح زیر می باشد:
- **خواسته را بنحو مثبت و با کمال آرامش عنوان کنید:** به هنگام بیان خواسته از کلمات مودبانه و ساده، که مفهوم عبارات به روشنی در ذهن طرف نقش ببندد، استفاده نمائید و جلسه مذاکره را تحت هیچ موقعیتی با حالت عصبانیت یا عذر خواهی شروع نکنید، بلکه تحت هر شرایطی آرامش خویش را حفظ نمائید.

- **خواسته را به گونه ای که واقعیت دارد بیان نمایید:** هنگام ذکر جزئیات از افراط یا تفریط پیرامون موضوع خودداری کنید بطور مثال اگر مطلوب شما در خصوص زمان تحویل کالا و اقدام توسط طرف در موعد مشخص می باشد اهمیت آنرا به نحو مفصل تشریح و توافق طرف را برای موعد مقرر جلب کنید.
- **آهنگ حرف زدن خویش را با طرف مقابل هماهنگ کنید:** اگر مخاطب شما شمرده حرف بزند و شما با شتاب فراوان به او پاسخ دهید، این ارتباط فاقد هماهنگی است و احتمالاً مانع از رسیدن به نتایج دلخواه در جریان مذاکره می شود. همچنین بلندی و کوتاهی صدا نیز مسئله ای مهم است که با صدای پایین خواسته اش را بیان می کند از مخاطبی که او نیز با صدای پایین حرف می زند استقبال می کند و همین شکل کسی که با صدای بلند حرف می زند ترجیح می دهد طرف مقابل او نیز با صدای بلند حرف بزند. با همگام کردن خود با طرز صحبت طرف مذاکره به او می گویند درکش می کنید و او می تواند به شما اطمینان کند، در واقع وقتی طرف با همگامی شما روبرو شد انگار که می گوید: "من از او خوشم می آید، به زبان من حرف می زند، مانند من است، می توانم به او اطمینان کنم."
- **خواسته را جز به جز، بطور دقیق و مشخص تشریح کنید:** مسلماً در بیان نیاز و خواهش باید از کلی گویی امتناع کنید. مثلاً فردی طالب خرید اتومبیل می باشد باید دقیقاً جزئیات وسیله نقلیه مورد نظر خویش را به فروشنده بگوید تا وی بتواند آگاهانه و بدون هیچ ابهامی معامله نماید.
- **به خواسته طرف توجه کنید:** اگر مایلید طرف به خواست شما توجه کند، باید مواضع و مسایل او را بخشی از مسائل خود بدانید، بنابراین در هنگام تشریح خواسته های خویش در جریان مذاکره عندالاقضاء به نیازهای طرف مذاکره اشاره کنید. بدین وسیله بهتر به صحبت های شما گوش فرا میدهد.
- **هنگام بیان خواسته از طرف مقابل موافقت بگیرید:** پس از ابراز خواسته می توانید از او بپرسید: آیا با خواسته من موافقت می کنید؟ یا آیا درخواست معقول به نظر نمی رسد؟ و در حالیکه این سوال را می پرسید، مستقیماً به چشمان طرف مقابل نگاه کنید و در آنها موافقت را جستجو نمایید.
- **برای پیشنهادهای دیگران ارزش قائل شوید:** هنگامی که طرف مقابل نقطه نظرات و رهنمودهای خویش را عنوان می نماید، آنرا بی ارزش جلوه ندهید. همانطوریکه نقطه نظرات خویش را بطور متقن و جدی ارائه می کنید، بهتر است قبل از بیان نظرات، با این عبارت کوتاه شروع نمایید: "اگر اشتباه می گویم اصلاح فرمایید" با این حرکت مودبانه و ظریف طرف را در نظر خویش مشارکت دهید، و حالت تدافعی او کاهش می یابد. بدیهی است اگر پی از استماع صحبت های شما اعتراضی نداشته باشد. نظرتان را پذیرفته است.
- **علت موضع گیری طرف را سوال کنید:** اغلب طرف مقابل در برابر نقطه نظر در صورت تعارض موضع گیری می کند. بنابراین برای اینکه بتوانید قضاوت منطقی و واکنش صحیح نشان دهید بهتر است با واژه "چرا؟" علت موضع گیری او را بپرسید تا بدینوسیله او را بهتر درک کنید، البته مذاکره گران مجرب ترجیح می دهند هنگامی که طرف نقطه نظرات خویش را مطرح می کند آن بخش از مواضع طرف مقابل را که با او در تعارض می باشد یادداشت و سپس در جریان گفتگو موارد اختلاف را به نحو منطقی مرتفع کنند.
- **پیشنهاد خوب باید در زمان مناسب مطرح شود و دارای منطقی قوی و مقبول طرف باشد:** پیشنهاد علاوه بر آنکه باید مستدل و مستند باشد، بایستی برای طرف مذاکره هم مقبولیت داشته باشد، و در زمان مناسب طرح گردد، چنانچه بی موقع مطرح شود هر چند موضوعی قابل دفاع باشد نه تنها مشکل را حل نمی کند بلکه ممکن است طرح نیز قربانی شود و برای مراحل بعد قابل ارائه نباشد. زمانی باید پیشنهاد را مطرح کرد که:
  - ۱- طرفین توافق داشته باشند که آنها به راه حلی نیازمندند مثلاً به صراحت اظهار نمایند که "ما نمی توانیم به وضعیت موجود ادامه دهیم."
  - ۲- در مورد یک راه حل متفق القول باشند مانند اینکه گفته شود "در هر حال در این قضیه با هم هستیم."

این دو شرط با یکدیگر ممزوج می‌باشند یعنی "ما باید هر دو مورد یک راه حل جدی پشت به پشت هم بدهیم" یا "باید راه حل پیدا شود که ما هر دو بتوانیم آنرا بپذیریم."

بنابراین وقتی می‌توان گفت "مذاکره به نتیجه رسیده است" که تصمیمات به اتفاق آراء گرفته شود. در مذاکرات "قاعده تصمیم‌گیری" نه اکثریت است نه مقام و اقتدار بلکه میزان اتفاق نظر طرفین است در حالیکه در تصمیم‌گیری سیاسی اقلیت مجبور به قبول نظر اکثریت است.

• این واقعیت را باید قبول کرد که پیشنهادی که منافع مشروع طرفین را در برگیرد مقبول واقع می‌شود، بنابراین پیشنهاد مطروحه باید دارای ویژگی زیر باشد:

الف- منظور از پیشنهاد را مشخص کنید.

ب- پیشنهاد دارای چه مزایایی برای شما و طرف است.

ج- اشکالات احتمالی پیشنهاد را شناسایی کنید.

د- هنگامی که می‌خواهید پیشنهاد یا راه حل را با طرف در میان بگذارید، در جمله‌های خود از "اگر...؟" استفاده کنید.

ه- استدلال‌هایی را که برای پشتیبانی از پیشنهادها می‌خواهید، مشخص کنید.

برای جلب توجه طرف به هنگام ارائه پیشنهاد صحبت را با این عبارت شروع کنید: "اگر اجازه بدهید پیشنهادی دارم که شاید هر دویمان را تامین کند." بنابراین صرف توجه ای که به نظرات و پیشنهادها خود دارید، باید آماده پذیرفتن نظرات معقول دیگران باشید زیرا انعطاف‌پذیری و قبول حرف منطقی، باعث توفیق و پیشرفت مذاکره می‌شود و عکس آن هم وجود دارد یعنی سماجت و اصرار بر مواضع غیر منطقی و مردود شمردن نظرات مثبت دیگران، از عوامل توقف مذاکره است. مع الوصف وقتی می‌توان گفت پیشنهادها و نقطه نظرات به نتیجه رسیده است که به اتفاق آراء تصویب شود.

• **اعلام مخالفت:** در جریان مذاکره مواقعی فرا می‌رسد که با پیشنهادها و نقطه نظرات طرف، مخالف هستید. بنابراین سعی کنید مناسبترین روش مخالفت را با توجه به موضوع مورد بحث و موقعیت جلسه پیدا کنید، فراموش نکنید که چیزی به نام "تسلسل مخالفت" وجود دارد زیرا مخالفت کردن، مخالفت‌های بیشتری را تشویق می‌کند که در این صورت "تسلسل مخالفت" بوجود می‌آید و جریان مذاکره کند یا متوقف می‌شود، چند طریق مخالفت کردن در زیر بیان شده است:

- مخالفت علنی بدون ارائه دلیل: این حالت محکم بودن و قدرت شما را نشان می‌دهد اما از نظر طرف مقابل امکان دارد شخصی غیر منطقی جلوه نمائید و سبب ناامیدی و بدبینی طرف گردید.

- مخالفت علنی با ارائه دلیل: در این روش شما دلایل مخالفت خویش را با نقطه نظرات طرف اعلام می‌نمائید و طرف لاقابل علت مخالفت شما را می‌داند و می‌تواند پیرامون آن را بررسی کند.

- مخالفت به لحاظ منافع مشترک: با این روش، شما طرف مقابل را ضمن آگاهی به دلایل مخالفت، به منافع مشترک و جنبه‌های مثبت مخالفت توجه می‌دهید. معمولاً به هنگام بروز اختلافات در جریان مذاکره موارد مشترک فراموش می‌گردد، این موقعی است که بگویید به خاطر منافع دو طرف می‌کنید.

- مخالفت با بخشهایی از پیشنهاد: ابراز مخالفت تام با تمامی پیشنهادها طرف مقابل همیشه سازنده نیست. بنابراین می‌توانید با بخشی از پیشنهاد طرف مخالفت و ما بقی آن موافقت کنید. در این حالت او سعی می‌کند روی موارد مخالفت شده تجدید نظر کند.

- ارائه پیشنهاد متقابل: در این حالت شما با صبر و حوصله، پیشنهادها طرف را گوش دهید و نکات مبهم آنرا یادداشت و سپس تقاضای اطلاعات بیشتر کنید. پس از آن با احاطه کامل بر نظرات و خواسته‌های خود طرف، پیشنهاد متقابل ارائه می‌نمایید. با این روش بهتر می‌توان به نتیجه رسید تا اینکه به محض شنیدن یک پیشنهاد از طرف مقابل با عجله پیشنهاد متقابل عرضه دارید و به طرف اجازه ارائه دلایل خود را ندهید.

### چهارم - کنترل احساسات

اغلب مذاکرات با توجه به نوع و اهمیت موضوع آن امکان دارد در اشخاص تولید هیجان شدید کند. عدم کنترل آن سبب می شود طرفین بجای همکاری و مشارکت برای حل اختلاف فیما بین، آماده منازعه و بحث های بی هدف گردند. چنانکه طرفین مذاکره با علم به این موضوع که امکان جریحه دار شدن احساسات وجود دارد، بدون پیش بینی لازم در جلسه حضور یابند و در مقابل هر کنش هیجانی طرف، واکنش هیجانی از خود نشان دهند، در همان جلسه اول گفتگو به بن بست می انجامد، چنانکه امام صادق می فرماید "الغضب مفتاح کل شر: غضب کلید همه بدیهاست."

برای اینکه شما در مذاکره دچار عصبانیت و هیجان نگردید رعایت موارد زیر ضروری است:

- **به احساسات خود و طرف مقابل توجه داشته باشید:** برای این منظور قبل از جلسه به این سوالات پاسخ دهید:
    - آیا قبل از شروع مذاکره در شما حالت ترس و نگرانی وجود دارد؟
    - اگر طرف مقابل در برابر خواسته شما بی توجه باشد عصبانی می شوید؟
    - آیا چنانچه طرف مقابل در حین مذاکره به شخصیت شما حمله کند عصبانی می گردید؟
- بدیهی است با پاسخگویی معقول و منطقی و مشخص به سوالات فوق قبل از جلسه اطمینان و آرامش را در خویش جایگزین می کنید.

- **بر خورد با عصبانیت طرف مقابل:** برای روبرویی با مذاکره گر عصبانی می توانید روش زیر را بکار گیرید.
  - اول- به حرف او گوش دهید شاید او حق دارد عصبانی شود. دوم- با او جر و بحث نکنید. سوم- دلیل عصبانیت را از شخص سوال کنید. چهارم- با او همدلی کنید یعنی نکات مهم سخنان او را با عبارتی دیگر تکرار کنید. پنجم- طرف را در ابراز احساساتش کمک کنید. برای این منظور از عبارت "اصلاً هدفم از این صحبت ناراحتی شما نبود" استفاده کنید.
- **کنترل عصبانیت:** بعضاً افراد در مقابل عدم پذیرش طرف مقابل عصبانی شده طرف را بدلیل مخالفت با خود مورد هجوم قرار می دهند در حالیکه مذاکره گر معقول باید به نقطه نظرات طرف مقابل توجه و او را در صورت اشتباه با دلیل و برهان راهنمایی کند نه با عصبانیت. علیهذا چنانچه شما فردی عصبانی هستید یا اینکه احتمال می دهید در جریان گفتگو خشمگین شوید، با بروز اولین نشانه های بیرونی خشم در خویش، موارد زیر را رعایت کنید:
  - الف- شروع به تنفس عمیق و آهسته کنید.
  - ب- همه حرکات خود را آهسته نموده تا از طولانی کردن خشم خود بوسیله حرکات ناگهانی و بدون مقدمه جلوگیری کنید.
  - ج- با صدای آهسته و آرام صحبت کنید.

### پنجم - اصول پیشرفته حل اختلاف نظر

هنگامی که خواسته طرفین مذاکره در بعضی از محورهای مذاکره در تعارض با یکدیگر قرار گیرد و مذاکره کنندگان فعالانه به گفت و شنود مبادرت نمایند، استفاده از اصول مشروحه زیر مهمترین وسیله برای رفع تعارض و دست یافتن به دیدگاه و نقطه نظر عادلانه و منصفانه خواهد بود.

**اول- اشخاص مذاکره کننده را از موضوع مذاکره جدا کنید:** در جریان مذاکره نباید طرف مقابل را به عنوان دشمن و عامل ایجاد مشکلات پیشامده تلقی و به وی حمله شخصی و احیاناً توهین کنید، بلکه باید مشکلات پیش آمده را خطاب به شخص حقوقی که طرف به نمایندگی آن آمده مطرح و عنوان کنید. فراموش نکنید میز مذاکره، میز محاکمه نیست بلکه گفتگوی طرفین است. پس در گفتگو نباید عصبانی شد زیرا در هر گفتگو کسی که اول عصبانی شود بازنده است.

چنانچه خداوند متعال در سوره لقمان آیه ۱۹ می فرماید: واغضض من صوتک ان انکر الاصوات لصوت الحمیر- و از صدای خود بکاه (هرگز فریاد مزین) که زشت ترین صداها صدای الاغ است.

**دوم- روی مواضع پافشاری نکنید، بلکه بر تعیین منافع متمرکز شوید:** عاملی که سبب موضع گیری افراد در جریان مذاکره می گردد، منافع آنان است بنابراین لازم است منافع مشروع و موجه خود و طرف را قبل از حضور در جلسه مشخص کنید، تا هنگامی که طرف مذاکره موضع سخت و غیر منطقی اتخاذ می کند قبل از هر واکنشی واژه "چرا" را مطرح و از او بخواهید علت موضع گیری خود را بیان نماید. بدین ترتیب در خصوص منافع موجه خود با طرف به گفت و شنود بپردازید و سعی کنید منافع مشترک را پیدا و برای منافع معارض با مشارکت طرف راه حل پیدا نمایید.

**سوم- با راه حلهای مختلف و حق انتخابهای متنوع، پشت میز مذاکره قرار گیرید:** هنگامی که در جریان مذاکره خواسته طرفین در تعارض قرار می گیرد نباید تصور نمود برای هر مسئله یک راه حل وجود دارد، بلکه باید با کمک تیم مذاکره با تشکیل جلسه "آفرینش راه حلها" قبل از حضور در جلسه راه حلهای گوناگون، که منافع هر دو طرف را در خصوص محورهایی که پیش بینی اختلاف نظر می دهید، دسته بندی و مشخص کرد.

**چهارم- بر معیارهای عینی متمرکز شوید نه ذهنی:** برای استفاده از معیار عینی زمینه مشارکت طرف را فراهم آورید بدین منظور از عبارت "اگر موافقید راه حل منصفانه ای را بر اساس معیارهای منطقی با کمک یکدیگر بدست آوریم" استفاده کنید و سپس مبنای موضع گیری را با این عبارت سوال کنید "چگونه به این...رسیده اید؟" بدین ترتیب از وی برای پذیرش دیدگاه و نقطه نظرش، یک مبنای منطقی و علمی مطالبه می نمایید، که اگر فاقد آن باشد براحتمی با ارائه دیدگاه منطقی خویش او را از موضع گیری باز می دارید. مطمئناً زمانی که دیدگاه خود را در چارچوب معیارهای همچون نظریه کارشناس، عرف محل، ارزش بازار، قانون و مقررات، قضاوت علمی مطرح کنید، طرف در صورتی که فردی معقول باشد راه حل شما را می پذیرد.

### ششم- شناخت ترفندها

به کرات در احادیث و روایات سفارش شده مسلمانان نباید در روابط اجتماعی خویش نسبت به یکدیگر خدعه و نیرنگ به کار گیرند چنانچه پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرمود: "از ما نیست هر که حيله کند با مسلمی" و همچنین حضرت علی (ع) فرمود: "خدعه، نیرنگ و اغفال دیگران در جنگ رواست و در دیگر امور نارواست"

مع الوصف علیرغم اینکه پیامبر عظیم الشان اسلام (ص) و ائمه هدی (ع) مکرراً توصیه نمودند که مسلمانان باید مکر و حيله را از شخصیت خویش منزه نمایند و در روابط و معاملات نسبت به یکدیگر به کار نگیرند، ولیکن بعضی از اشخاص با پیروی از هوای نفس این توصیه را فراموش نموده و در روابط خویش با دیگران از آن استفاده می کنند. بهترین شیوه مقابله با حيله و نیرنگ طرف مقابل شناخت و بکار گیری تکنیک صحیح و منطقی در جهت افشا و رفع آن است، که در اینجا به اهم ترفندهایی که امکان دارد در مذاکره بکار گرفته شود اشاره میگردد:

- **انتقال اطلاعات غیر واقعی:** نشر اخبار نادرست در جریان مذاکره به طور عمدی از قدیمی ترین راههای گمراه کردن است تا بدینوسیله شما به پیشنهادها و نقطه نظرات طرف قانع شوید. شاید تاکنون حسب مورد، با این جملات و عبارات اغوا کننده که از جانب افراد هنگام مذاکره بکار برده میشود، مواجه شده باشید. بطور مثال: در خرید اتومبیل هنگامی که به بنگاه مراجعه مینمایید و ماشین مورد نظر را انتخاب می کنید فروشنده برای ایجاد اطمینان صحت فنی و قیمت آن عنوان میکند: "مالک این اتومبیل یک پزشک یا کهنسالی بوده که بیشتر از ۶۰ کیلومتر در ساعت سرعت نمی رفته و از اتومبیل فقط برای مراجعه به بازار و یا مطب و سایر امور ضروری استفاده میکرده است." هنگامی که با فروشندگان و افرادی که ورزیدگی خاصی در این گونه امور دارند و به قولی بازار گرمی مینمایید مواجه شدید، نسبت به صحبتهای آنان بی توجه باشید و به خوبی موضوع را مورد بررسی کارشناسی قرار دهید. البته منظور این نیست که افراد دروغگو هستند بلکه تحقیق و بررسی پیرامون اخبار طرف مذاکره امری عقلایی و منطقی برای اتخاذ تصمیم صحیح و مطمئن است.



• **اختیار محدود و ژستهای نامحدود:** در مذاکره امکان دارد با افرادی مواجه شوید که اختیار آنان در حد تنظیم قرارداد و تصمیم گیری قطعی پیرامون موضوع مذاکره نیست و با این حال صرفاً با بیانات متقن و فریبنده وانمود میکنند که دارای اختیارات کامل هستند. به طوری که پس از ساعتها گفتگو و توافق در خصوص محورهای مذاکره اعلام مینمایند اجرای مفاد توافقات منوط به تأیید شخصی دیگر است. برای جلوگیری از فریب و صرفه جویی در وقت و انرژی و ارائه اطلاعات به افراد غیر مسئول از همان بدو شروع جلسه از حدود اختیارات طرف مطلع شوید و سپس جلسه را ادامه دهید.

• **عبارات کوتاه فریبنده:**

۱- **"خودم راضی اما ...":** طرف برای اینکه در مقابل خواسته شما تسلیم نشود میگوید: "شخصاً" با نقطه نظرات و پیشنهادهای شما موافق هستم ولیکن فلانی احتمالاً موافق نیست. به عبارت دیگر پیشنهادتان کاملاً از نظر او منطقی است ولی از نظر مثلاً رئیس سازمان ممکن است مورد تأیید قرار نگیرد. در پاسخ به این حرکت از او بخواهید اگر دارای اختیارات کامل است مذاکره ادامه یابد.

۲- **"وقت نداریم زودتر...":** طرف مقابل پیشنهادهایی را به درستی یا به غلط عنوان و پافشاری می نماید که باید به سرعت نسبت به آن توافق کرد، که مسلماً هدفش تحمیل پیشنهاد بدون تحقیق و بررسی از جانب شماست.

۳- **"باور می کنید یا نه":** پس از این جمله کوتاه طرف ادامه می دهد، من قبلاً توسط شخص دیگری پیشنهاد بهتری از پیشنهاد شما دریافت کرده ام. برای پاسخ به این حرکت که صرفاً برای ایجاد زمینه انعطاف در پیشنهاد شماست باید به طرح این سوال که "پس چرا پیشنهاد آن را قبول نکرده اید؟" طرف مذاکره را وادار به پاسخ گویی که سبب افزایش اطلاعات می شود نمائید.

۴- **"به آبرو و اعتبار خویش فکر کنید":** با طرح این عبارت طرف مقابل قصد ایجاد ارباب و ترس در شما را دارد تا در ذهنتان عدم قبول پیشنهاد او را برابر با از بین رفتن و بی اعتباری خویش نزد اطرافیان و همکاران تصور کنید. برای مقابله با این ترفند بهترین حرکت سکوت و بی تفاوتی است.

"برگزاری میهمانی و ضیافت": امکان دارد طرف مذاکره قبل از جلسه به برگزاری میهمانی و ضیافت مجلل همراه با تقدیم هدایای نفیس برای شما مبادرت کند که صرفاً هدفش نمایش قدرت مالی خویش به قصد تفوق روحی و نفوذ بر شماست. تا در جریان مذاکره نسبت به نظرات و پیشنهادهای غیر منطقی او مقاومت نشان ندهید و به عبارت دیگر "رودر بایستی کنید". برای مقابله با این حرکت حتی الامکان از حضور در میهمانی خودداری یا اینکه نماینده ای جهت شرکت در ضیافت معرفی کنید.

"آدم خوب-آدم بد": در این حالت شما در جلسه مذاکره با دو نفر به عنوان طرف مقابل مواجه هستید، یک عضو تیم مذاکره، نظر سختگیرانه و عضو دیگر برخوردی دوستانه دارد. به گونه ای که وقتی عضو سختگیر چند دقیقه بیرون می رود، آدم خوب جلسه را با پیشنهادهای ملایم و منطقی تر دنبال می کند. شرایط و نقطه نظرات او بقدری خوب است که نمی توان آنرا رد کرد. اگر جلسه ای این نمایش و ترفند را بکار بردند تا تسلیم خواسته های نامشروع آنان شوید با رعایت نکات ذیل می توان حيله آنان را آشکار و متوقف کرد:

- محل جلسه را ترک کنید.

- نقش آدم بد را به عنوان حربه بازی کنید.

- به آنها بگویید که دست از بازی بردارند و به مذاکره جدی بپردازند.

۵- **"مزاحمت های محل جلسه":** هنگامی که موافقت نمودید محل جلسه مذاکره را طرف مقابل تعیین و تدارک ببیند امکان دارد عمداً به عدم رعایت بعضی از نکات ضروری موجبات عدم تمرکز حواس شما را پدید آورد که به تبع آن خواسته نامشروع خود را القا کند. بدین ترتیب که در جریان مذاکره اشخاص ثالث با رفت و آمد بی مورد بطور مکرر محل جلسه را شلوغ نمایند و یا درجه حرارت و برودت اتاق کم و یا بیشتر از حد اندازه استاندارد تنظیم می کنند و همچنین

تابش نور چراغ را نامیزان کرده بطوری که مستقیماً چشم شما را آزار دهد. در این شرایط بهترین راه حل برای رفع عوامل مزاحم این است که از طرف مذاکره بخواهید مشکلات مزبور را رفع تا با آرامش و تمرکز حواس بیشتر بتوان به بررسی جزئیات موضوع پرداخت. در صورت عدم توجه از ادامه مذاکره امتناع کنید.

حرکات و کلمات تحقیر آمیز: طرف مقابل ممکن است قبل از شروع جلسه به هنگام احوالپرسی یا در جریان مذاکره با عبارات کنایه آمیز یا رفتارهای فیزیکی عمداً موجب ناراحتی شما گردد؛ بطور مثال هنگام مصافحه بگوید "چرا اینقدر لاغرو افسرده شده اید، خوب حق دارید حقوق و مزایای کارمندی کفاف گرانی امروزه را نمی دهد."

همچنین در جریان مذاکره هنگام گفتگو عمداً زمانی که نوبت صحبت شماست علی رغم اینکه مقابل شما نشستهاست حرکت چشمانش را به سمت چپ یا راست حرکت دهد یا بطور مکرر صحبت شما را قطع کند و همچنین کارهای متفرقه انجام دهد. برای خنثی کردن این گونه ترفندها با خونسردی و آرامش از طرف بخواهید مرتکب این اعمال نشود یا در صورتی که تحمل شنیدن صحبت‌های شما را ندارد جلسه مذاکره را خاتمه دهید.

• **محدودیت وقت خود را بدانید:** طرف مقابل با علم به محدود بودن زمان برای شما در جلسه ممکن است در مورد نکات بسیار جزئی و یا طرح موضوعات جدید و غیر منتظره خارج از دستور جلسه و طفره رفتن از پرداخت به نکات اصلی مایل به اتلاف وقت باشد، بدین ترتیب از طرف بخواهید بر اساس موضوعات دستور جلسه گفتگو نماید و از طرح مسایل حاشیه ای که سبب اتلاف وقت و انرژی است پرهیز کند. بدیهی است عدم توجه به این ترفند باعث می شود در اغلب محورهای مذاکره به توافق نرسید و با نزدیک شدن به پایان زمان مطلوب مجبور شوید بدون بررسی دقیق و کارشناسی بر سر موضوعات توافق کنید و طرف امتیاز غیر عادلانه ای به دست آورد. البته امکان دارد طرف مقابل در جریان مذاکره محدودیت زمانی قرار گیرد که با علائم زیر قابل تشخیص است:

- بر سرعت گفتگو مذاکره می افزاید.
- ناگهان نظر سرسختانه قبلی خود را ملایمتر می نماید.
- به سرعت با یک موضوع موافقت می کند.

• **پیشنهاد نهایی:** در جریان مذاکره طرف مقابل اظهار می دارد "این آخرین پیشنهاد ماست" این در حالی است که شما تمایل ندارید به بن بست برسید و از طرفی مطمئن نیستید که آیا این واقعا آخرین پیشنهاد اوست بنابراین با طرح سوالات منطقی از او اطلاعات بیشتری بخواهید و بدین وسیله پی ببرید که آیا این اولتیماتوم است و یا تله؟

• **از تهدید نهراسید:** طرف مقابل امکان دارد شما را مستقیم و غیر مستقیم تهدید کند. در اینجا به دو روش متداول تهدید اشاره می شود:

- **تهدید عملی:** در این روش طرف مقابل بطور مستقیم اعمال فشار می کند. بطور مثال: اگر این کار را نکنید از حمل محموله برای شما خودداری می کنیم، یا اگر با دستمزد موافقت نکنید، اعتصاب می کنیم و....
- **تهدید شخصی:** در این روش، طرف به تحقیر شخصیت و جریحه دار کردن صداقت و زیر سوال بردن خصوصیات اخلاقی شما می پردازد.

منظور از تهدید بطور کلی این است که طرف مقابل شما را در برابر پذیرش یکی از دو راه زیر قرار دهد:

- ۱- قبول نظر تهدید کننده و تسلیم در برابر پیشنهاد و نقطه نظرات او
- ۲- حفظ مواضع خویش و عدم پذیرش نقطه نظرات و پیشنهادها طرف

در جریان مذاکره، تهدید طرف را هنگامی باید جدی گرفت که میان شدت تهدید و مسئله مورد اختلاف تناسب وجود داشته باشد، هر چه میزان تهدید بیشتر باشد احتمال اینکه از نظر عقلی باور شود کاهش می یابد. بطور کلی در برابر رفتارهای تهدید کننده شما می توانید به یکی از واکنش‌های زیر متوسل شوید:

- به سخنان طرف کاملاً بی توجه باشید.

- کاملاً خونسردی خویش را حفظ و سعی کنید با ابتکار عمل و تاکید بر توافقات قبلی و تشریح منافع مشترک طرفین، در صورت انعقاد قرارداد مذاکره را ادامه دهید و آن را هدایت کنید.
- **بزرگنمایی مسائل کم اهمیت:** در جریان مذاکره، طرف ممکن است عمداً بر سر موضوع کم اهمیت جروبحث و موضع گیری کند با این تصور که ذهن شما را مشغول سازد و احیاناً با پذیرش نظر شما انتظار اعطای امتیاز را داشته باشد، به طوریکه بعداً در مورد موضوع مهم تری از شما موافقت بگیرید. مثلاً طرف مقابل درباره زمان تحویل کالا زیاد بحث و گفتگو می کند در حالیکه موضوع با اهمیت برای وی خدمات پس از فروش و نوع تضمین هاست.
- **پایین آوردن انتظارات شما:** گاهی اوقات مذاکره کنندگان سرسخت هنگام شروع مذاکره موضع غیرمنطقی را به عنوان ابزاری برای پایین آوردن انتظارات شما بکار می گیرند. در این حالت اگر شما آمادگی لازم را برای مقابل با این ترفند نداشته باشید خیلی زود به موافقت تن در می دهید. در برخورد با این ترفند، اول سعی کنید با کلماتی دیگر، درخواست طرف را بگونه ای تکرار کنید که در آن درخواست برایتان پذیرفتنی است. سپس سطح انتظارات و خواسته خویش را افزایش دهید.
- **ایجاد انعطاف در پذیرش طرف:** اگر در جلسات نخستین با یکی از خواسته های طرف مقابل موافقت کنید مسلماً این فکر را در ذهن طرف زنده و تقویت می نمایید که شما را براساس محور انصاف قرار داده اید. بنابراین طرف می کوشد در مقابل خواسته های شما مقاومت کمتری کند و تن به موافقت دهد. البته نباید از اهداف و محورهایی که دارای درجه اهمیت بسزایی است چشم پوشی نمایید.
- **طرح قرارداد استاندارد:** گاهی اوقات پس از اینکه در کلیات موضوع مذاکره با طرف توافق نمودید، وی با ارائه قراردادی که آنرا استاندارد اعلام می کند از شما می خواهد که آنرا امضاء کنید. این در حالی است که مفاد قرارداد بنحو مطلوب منافع شما را تامین ننموده است. بنابراین نباید به صرف اینکه عنوان قرارداد "استاندارد" است آنرا بدون بررسی و تطبیق با صورت جلسات تنظیمی امضاء کرد.
- **اعطای امتیاز:** اگر برای دستیابی به یکی از بایدهای اهداف یا جلوگیری از بن بست رسیدن مذاکرات، ناچار شدید یکی از خواسته های طرف مقابل را بپذیرید، به گونه ای رفتار و واکنش نشان دهید که طرف تصور نکند، پذیرش و موافقت شما فاقد ارزش و بهاء است. یک ضرب المثل قدیمی می گوید: "اگر برای بدست آوردن چیزی سخت کار نکرده باشید، ارزش آنرا نمی دانید."
- **آخرین تقاضا:** هنگامی که شما به طرف مقابل پیرامون محورهای مختلف مذاکره بتوافق رسیدید طرف مقابل ناگهان اظهار می دارد: "راستی فراموش کردیم که...موضوع بی اهمیتی است اما باید در این لحظات پایانی جلسه گفته شود". معمولاً وقتی شما بعد از روزهای بحث و گفتگو و صرف انرژی به نتیجه رسیده اید، از نظر روحی فکر می کنید حالا چه اشکالی دارد، اگر به یک الحاقیه بی اهمیت تن در دهید. البته مراقب باشید واقعاً موضوع بی اهمیت باشد، وگرنه چنانچه از حالات و رفتار شما طرف مقابل استنباط کند که برای فیصله دادن مسایل این قرارداد عجله دارید مسلماً موضوع با اهمیتی را برای طرح و اخذ توافق از شما در دستور خویش قرار دهید.
- **امتیاز گرفتن تدریجی:** در مذاکرات یکی از ترفندهای بسیار متداول این است که طرف به تدریج و در جریان مذاکرات امتیاز می گیرد. ناگهان متوجه می شوید که چه امتیاز بزرگی را به طرف مقابل خود اعطاء کرده اید. برای اینکه مانع سوء استفاده طرف مقابل بشوید، لازم است:
- اولاً- امتیازهایی را که می دهید با ذکر دستور جلسه آن یادداشت کنید که بدین وسیله مشخص می شود، چه مقدار امتیاز داده اید. ثانیاً- طرف مقابل آگاه می شود که شما کنترل کارتان را در دست دارید. ثالثاً- نشان می دهد که تحت نفوذ او نبود. و حاضر نیستند براحتهای منافع خود را به نفع او به مخاطره بیندازید.
- **استناد به مذاکرات گذشته:** طرف مقابل امکان دارد در واکنش به نقطه نظرات و پیشنهادهای شما به مذاکرات قبلی خود با شما و دیگران استناد کند و شما را در قالب شیوه رفتاری آنان با یکدیگر قرار دهد.

- این تاکتیک به دو صورت عمل می کند:
- اشاره به مذاکرات قبلی با شما: ما در گذشته همواره کالای مورد نیاز را از درب انبار تحویل می دادیم. چرا اکنون تقاضای تحویل کالا را در محل فروشگاه دارید؟
  - اشاره به مذاکرات قبلی با دیگران: شما سال گذشته به شرکت بلر بابت خرید لوازم و قطعات الکترون یکی ۲۰ درصد تخفیف داده اید. چرا اکنون با بیش از ۱۰ درصد موافقت ندارید؟

### هفتم- شیوه مهار مذاکره کننده سرسخت

چنانچه طرف مقابل هنگام تضاد منافع و اختلاف نظر، طرف مقابل روش خشن و سلطه گرانه را، که اساسش تحمیل نظرات است، مورد استفاده قرار داد، با اتخاذ تکنیکهای زیر او را از موضع گیری غیرمنطقی به سمت و سوی منافع طرفینی هدایت کنید:

#### • اول- طرح اصول اخلاق اسلامی

تذکر اصول اخلاق اسلامی که در جان و روح اغلب افراد جامعه وجود دارد، یکی از تکنیکهای موثر است که طرف را از ادامه رفتار سلطه گرانه باز خواهد داشت. به عبارت دیگر با یادآوری اصول اخلاق اسلامی، وجدان اخلاقی او را بیدار و بدینوسیله در مشی و رفتاری که پیش گرفته تامل و تفکر می نماید. بدین منظور ضرورت دارد، اهم اصول اخلاقی را که شرع اسلام در روابط اجتماعی میان مسلمانان تبیین نموده، تشریح کرد:

۱- **اصل عدالت و انصاف:** امام صادق (ع) فرمود: "یکی از سخت ترین چیزهایی که خداوند بر بندگانش واجب فرمود، رعایت عدل و انصاف میان خود و دیگران است و باید آن طوری که خود دوست دارد دیگران با او رفتار کنند، با دیگران رفتار نماید."

۲- **اصل خیر خواهی:** رسول خدا (ص) فرمود: "بهترین مردم نزد خدا مفیدترین آنها برای مردم است."

اساس این روایت این است که انسان از خود خواهی بیرون آید و به نفع مردم کار کند.

۳- **اصل حرکت به نفع دیگران:** امام علی (ع) به محمد حنفیه فرمود: "به تمام انسانها نیکی کن همانگونه که انتظار دارای دیگران نسبت به تو نیکی کنند."

۴- **اصل نرمی و مدارا:** امام محمد باقر (ع) فرمود: "اگر می خواهی محترم باشی با مردم به نرمی رفتار کن و اگر بخواهی کسی به تو اعتناء نکند با مردم به خشونت معامله کن."

۵- **اصول صداقت و پاکی:** مسلمان در قول و فعل صادق است، بین قول و عملش اختلاف نیست و به حق و عدل سخت می گوید اگر چه به ضررش باشد. امام حسن (ع) فرمود: "مسلمان با مردم نفاق ندارد و راه و رسم دورویی در پیش نمی گیرد تا انسان ها از او برهند و از مصاحبت با تو خودداری کنند."

#### • دوم- ایجاد فضای همفکری در حل اختلاف

روش حل مسئله پنج مرحله است که با فراهم آوردن جو همفکری می توان اختلاف و تعارضات موجود را برای رسیدن به یک راه حل مورد توافق طرفین تمهید نمود که مراحل و سوالات مربوط به آن عبارتند از:

**الف- تعریف مساله:** ۱- در کجا دقیقاً توافق داریم؟ ۲- در کجا دقیقاً اختلاف داریم؟

**ب- تجزیه مساله:** ۱- پیامد و نتایج اختلاف ما کدامند؟ ۲- علل تعارض چیست؟

**ج- تعیین معیار برای راه حلها:** ۱- ویژگی یک راه حل خوب کدام است؟ ۲- ویژگی یک راه حل بد کدام است؟ ۳-

معیارهای قابل مذاکره کدامند؟ ۴- معیارهای غیر قابل بحث کدامند؟

- د- ایجاد راه حل‌های جایگزین: ۱- آیا راه حل‌های دیگر وجود دارد؟ ۲- فکر می‌کنید که این راه حل‌ها مساله را حل می‌کند؟ ۳- کدام یک مسئله را به بهترین وجه حل می‌کند؟ چرا؟
- ه- انتخاب یک راه حل منطبق بر معیارها: ۱- کدام راه حل بر بیشترین معیارهای از قبل تعیین شده. اگر نه همه آنها منطبق است؟ ۲- کدام راه حل برای تمام طرف‌های درگیر قابل تحمل اند؟
- جدول شماره ۴- مراحل حل مسئله

مرحله	شرح موضوع
۱- تشخیص مسئله	
۲- تعریف مسئله: وضعیت وجود	
۳- وضعیت مطلوب	
۴- هدف	
۵- تحلیل مسئله	
۶- راه حل‌های ممکن	
۷- معیارهای انتخاب راه حل ایده آل	
۸- بهترین راه حل	
۹- اجرای راه حل	
۱۰- ارزیابی موفقیت	

### • سوم- طرح سوالات منطقی

به هنگام موضع گیری و پافشاری غیر معقول طرف مذاکره، اگر شما هم بخواهید مقاومت همراه با حمله وی را با "دفاع و حمله" پاسخ دهید، مسلماً با موضع گیری شدیدتر مواجه می‌شوید. اما با استفاده از این روش و تکنیک، ابتدا قبل از هر گونه پاسخ و اظهار نظر به طرح سوالات منطقی و متوالی در مورد نقطه نظرات و پیشنهادهای طرف مقابل اقدام نمایید. زیرا مسلماً اظهار نظر در مقابل طرفی که تنها راه رسیدن به توافق را اعمال نظراتش می‌داند غیر از ایجاد مقاومت بیشتر هیچ گشایشی برای رفع موضع گیری او ندارد. "سوال و جواب" ضمن ایجاد آرامش اعصاب چنانچه با طرح پرسشهای منطقی همراه باشد، به طور غیر مستقیم نقاط ضعف پیشنهادها و نقطه نظرات طرف مذاکره را فاش و او را از نادرست بودن موضع گیریهایش آگاه می‌سازد و او را وادار به تجدید نظر می‌کند. بنابراین با طرح سوالات متوالی مهارت خود را در جهت هدایت کنید که ضمن اینکه در مسیر آماج جملات طرف مقابل قرار نگیرید از قدرت و توان او در راستای هدفتان استفاده نمایید.

مذاکره کنندگان مجرب از جملات امری هنگام با طرف امتناع می‌کنند زیرا این جمله ها مخاطب را در موضع تدافعی قرار می‌دهد حال آنکه امکان دارد منظور سوال کننده تحقیر نباشد.

استفاده کلمه "چرا" در شروع یک جمله سوالی احتمالاً سرزنشها و خطابهای پدر و مادر را در دوران کودکی تداعی می‌کند. مانند: "چرا دید آمدی؟" یا "چرا هنوز تلویزیون تماشا می‌کنی؟" و از آن گذشته سوالهایی که کلمه "چرا" شروع می‌شوند اغلب به صورت تلویحی بی‌اعتمادی یا حتی سوءظن را تداعی می‌کند. لذا بهتر است طرح سوال از طرف مقابل را به نحو زیر که واکنش تدافعی نداشته باشد مطرح کنید:

- ممکن است مبناء و معیار اعداد و ارقامی را که به عنوان قیمت اعلام نموده اید عنوان کنید؟
- آیا شما بر سر قبول پیشنهادم با مشکلی مواجه هستید؟
- خوشحال می‌شوم از مزایای پیشنهاد شما اطلاع بیشتری پیدا کنم؟

### • چهارم- اقدام به حمله

منظور از حمله "گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب است تا به هدف دست پیدا نکند." البته زمان حمله وقتی مناسب است که شما توانایی اقدام به در اختیار گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آنرا دارید." تمرکز بر نقاط ضعف طرف مقابل سوژه بسیار مناسبی برای شروع حمله است بدین ترتیب با اشاره به نقاط ضعف، طرف مقابل وادار می شود توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود کند و خواسته یا پیشنهادهای خویش را بکاهد. حمله به طرف مقابل سبب فشار روحی قابل توجهی به او می گردد، و از نظر ذهنی او را دچار عدم تعادل و اضطراب و نگرانی می کند. او هر لحظه نگران است که مجدداً در مقابل موضع گیری غیر منطقی او حمله نمایید و به همین منظور حالت محتاطانه تری را پیش می گیرد.

همچنین با توجه به موقعیت طرف مقابل در جریان مذاکره، می توانید حمله خود را همراه با حالتی تهاجمی یا محافظه کارانه در مورد مسائل گوناگون طرح ریزی کنید. مثلاً با صدای بلند همراه با تحکم توجه طرف را به خواسته و مواضع خویش جلب و حرکت موضع گیرانه او را متوقف کنید.

شما در حمله قادر به بهره گیری از اصل غافلگیری هستید. غافلگیری در مذاکره یعنی هر گونه مانور که تغییرات ناگهانی و غیر مترقبه ای در رقیب بوجود آورد. بصورتهای ذیل می توان آنرا نشان داد:

- عصبانیت آنی
- تغییر غیر قابل پیش بینی و آشکار زیر و بم صدا
- به بن بست کشیدن مذاکرات

زمان استفاده از اصل غافلگیری هنگامی است که از قدرت و اعتبار منطقی در مذاکرات برخوردار باشید. در بکارگیری اصل غافلگیری آنقدر منتظر بمانید تا قدرت فردی به پایین ترین حد برسد، امکان دارد نیروی زیادی برای گریز از مهلکه نداشته باشید. بنابراین در چنین حالتی باید از غافلگیری به عنوان آخرین تلاش برای تغییر جریان مذاکره استفاده کنید. هنگامی که از غافلگیری استفاده کردید باید قدرت فردیتان در مذاکره افزایش یافته و فرصت بیشتری برای کسب امتیاز فراهم شده باشد.

اگر طرف مقابل پیش دستی نمود و از این تکنیک استفاده کرد بهترین عکس العمل نادیده گرفتن آن است که با عبارت "متوجه هستم" به گفتگو ادامه دهید.

#### • پنجم - ایجاد وقفه زمانی

بکار بستن روش ایجاد وقفه زمانی در مذاکره می تواند حرکت و رفتار غیرمنطقی طرف را متوقف و بطور غیرمستقیم توجه او را به این نکته که خواسته شما بخشی از مسئله است جلب کند. بنابراین مودبانه و در کمال آرامش تقاضا کنید که برای مدت یک روز یا بیشتر مذاکرات قطع شود. و یا اینکه قاطعانه در صورتی که شما میزبان هستید از طرف بخواهید که جلسه را ترک کند.

احیاناً اگر بعد از تهدید به جلوگیری از ادامه مذاکرات فوراً تسلیم طرف مقابل شوید، دیگر نمی توانید از این تاکتیک استفاده کنید، هنگامی که در جریان مذاکره تصمیم به متوقف ساختن آن می گیرید باید قبلاً به دو نکته مهم که دارای خطر بالقوه ای برای شماست آگاه باشید و پیش بینی لازم را انجام دهید:

اول- زمانی که طرف مقابل با تهدید وقفه در مذاکرات روبرو می شود امکان دارد، با مافوق شما یا موکلان ملاقات نماید و آنها را متقاعد کند که علیرغم رفتار صادقانه و ارائه پیشنهاد خوب وی، شما قصد بر هم زدن مذاکره را دارید. بهترین پیش بینی در مقابل این حرکت اجمالی طرف این است که قبلاً مدیران ارشد سازمان یا موسسه خویش را از این تاکتیک مطلع کنید.

دوم- هنگامی که بطور موقت از ادامه مذاکرات ممانعت نمودید، طرف مقابل ممکن است شما را تهدید به جلوگیری از قطع مذاکره برای همیشه کند و بدین وسیله به مقابله با شما پردازد. در این حالت به هیچ وجه از تصمیم خویش در برابر طرف برنگردید، زیرا برگ برنده با شماست. اگر موضع معامله برای طرفتان ارزشمند باشد مانند "پرستوهای مهاجر"

باز خواهد گشت و مذاکره را از سر خواهد گرفت. البته همانطوریکه در مباحث قبل گفته شد باید قبل از حضور در جلسه نقاط ضعف و قوت طرف مذاکره را شناسایی نموده تا بدین وسیله بکارگیری این تاکتیک، مطمئن تر صورت پذیرد. به ویژه اینکه "آیا طرف مقابل فرصت جایگزینی شرکت یا سازمان دیگری را بجای شما دارد یا خیر؟" بنابراین با آگاهی از اینکه طرف مقابل انتخاب دیگری از شما نداشته باشد، در کمال آرامش این تاکتیک را بکارگیری و گرنه در بکار بردن آن باید هوشیارانه حرکت نمود.

## بخش چهارم: جمع بندی و ثبت توافقات

### اول - نتیجه گیری نهایی در مذاکره

پس از پایان بحث ها و گفتگوی مفصل میان طرفین مذاکره، صرفنظر از سیستم و روشی که در مذاکره بکار گرفته شده، هر مذاکره یکی از پیامدهای زیر را به ارمغان می آورد. با تعیین و تشخیص پیامد حاصله می توان روش مذاکره را مورد ارزیابی قرار داد.

**پیامد برد - باخت:** همانگونه که از مفهوم این عنوان بر می آید، در خاتمه مذاکره یکی از طرفین پیروز میدان و دیگری بازنده است. منظور از بازنده شدن این است که فرد پس از پایان جلسه هنگامی که امتیازات و منافع خویش را از مذاکره در مقایسه با طرف دیگر کنار هم می گذارد متوجه می گردد، که طرف مقابل او (برنده) بسیاری از منافع و امتیازات را بدون استحقاق و به ضرر او بدست آورده است. این وضعیت برای بازنده می تواند زمینه های خصومت و کینه جویی در روابط اجتماعی را به وجود آورد و یا احیاناً به لحاظ، غبن، توافقات را فاقد اعتبار اعلام کند.

**پیامد باخت - باخت:** دومین پیامد مذاکره که دارای نتیجه منفی است، پیامد "باخت - باخت" است. از این پیامد هیچ یک از طرفین برنده میدان مذاکره نمی باشد. بلکه هر دو طرف بدون اینکه بتوانند به اهداف و خواسته های خویش از مذاکره دست یابند میز مذاکره را ترک می کنند. بطور مثال در اثر کاهش دستمزد و حقوق، میان کارکنان یک موسسه و مدیر عامل اختلاف پیدا می شود که در نتیجه مذاکرات، مدیریت موسسه تصمیم به تعطیلی موسسه می گیرد. در این حالت کارکنان و مدیریت موسسه هر دو بازنده هستند زیرا کارکنان بیکار و موسسه از ادامه فعالیت باز می ماند.

**پیامد برد - برد:** بهترین و ایده آل ترین حالت مذاکره که جنبه مثبت دارد پیامد "برد - برد" است، با این پیامد طرفین به خواسته و منافع مشروع خویش دست می یابند و توافق حاصله با دوام و قوام است و هیچ یک از طرفین از نتیجه به دست آمده احساس غبن، خصومت و ناراحتی نمی کنند.

**پیامد باخت - برد (توافق):** در این روش تقاضاها و امیال یک طرف مذاکره در نظر گرفته می شود. در برخی اوقات اگر مورد اختلاف چندان مهم نباشد و یا تحکیم روابط اجتماعی نسبت به نادیده گرفتن مورد اختلاف رجحان داشته باشد، مصلحت حکم میکند که به زیان خود با طرف مقابل توافق نمایند. بالاخص اگر اهداف و خواسته های اصلی مورد تخطی جدی قرار نگیرد.

**پیامد مصالحه و سازش:** در این روش خواسته و امیال هیچکدام از طرفین بنحو کامل برآورده نمی شود. گاهی بکار بستن این روش کمترین آسیب را به روابط اجتماعی دو طرف وارد می سازد. در مصالحه هر طرف امتیازی برای طرف دیگر قائل می شود و اصطلاحاً به گونه ای با طرف کنار می آید، در نتیجه هیچکدام از طرفین کاملاً بازنده یا برنده نخواهند بود. در اغلب موارد طرفین مذاکره هنگامی مصالحه می کنند که:

اولاً- هر دو طرف از مصالحه نفع ببرند.

ثانیاً- به یک راه حل ایده آل نیازی نباشد.

ثالثاً- باید برای یک مشکل پیچیده راه حلی موقتی پیدا کرد.

رابعاً- هر دو طرف دارای قدرت یکسان باشند.

### دوم - نحوه تنظیم صورتجلسه و قرارداد

یکی از مواردی که مانع از بروز اختلاف میان افراد می گردد کتبی کردن تعهدات و تعیین حقوق هر یک از طرفین است که در این خصوص خداوند متعال در آیه ۲۸۳-۲۸۲ سوره بقره می فرماید: "ای مومنان هرگاه وامی داده یا گرفتید تا سرآمد مقرر، آنرا بنویسید. و باید نویسنده عادل آنرا میان شما بنویسد و کاتب نباید از این عمل خیر، سرباز زند و همانگونه که خداوند او را آموخته باید بنگارد و آن کس که حقی برگردن اوست باید مطالب را املاء کند و در این مسیر



از خداوند بترسد و چیزی از آن نگاهد و خسته نشوید از نوشتن (تعهدات) خرد یا کلان تا سرآمد تعهدات، این به قسط و داد خداوند نزدیکتر است و برای گواهی دادن استوارتر.".

**الف- تنظیم صورتجلسه:** از همان آغاز مذاکره فردی را به عنوان منشی جلسه برای تهیه صورتجلسه تعیین کنید تا نتایج توافقات را به صورت کتبی و در قالب صورتجلسه تنظیم و به امضای طرفین برساند. اگر احیاناً مذاکره به لحاظ وسعت پیچیدگی موضوع در جلسات متعددی برگزار می شود، برای هر جلسه باید صورتجلسه ای جداگانه تنظیم کرد زیرا اولاً- صورتجلسات پایه و اساس قراردادهای رسمی آتی است، ثانیاً- از تکرار مباحث گذشته که باعث اتلاف وقت و انرژی می شود جلوگیری می کند. ثالثاً- با تنظیم صورتجلسه طرف مقابل مکلف و ملزم به انجام تعهدات و تکالیف خویش می باشد. بدین ترتیب صورتجلسه به عنوان یک سند معتبر و متقن دارای اعتبار قضایی و حقوقی و از طریق مراجع ذیصلاح قانونی نیز قابل پیگیری است.

۱- **شماره جلسه:** چنانچه که جلسات مذاکره قرار است به طور مستمر یا دوره ای به صورت روزانه، هفتگی و یا ماهانه تشکیل گردد در این قسمت از صورتجلسه شماره هر جلسه نوشته می شود.

۲- **زمان جلسه:** در این بند از صورتجلسه تاریخ تشکیل جلسه و زمان شروع و خاتمه آن ذکر می گردد.

۳- **مکان جلسه:** منظور نشانی دقیق محل برگزاری جلسه است.

۴- **دستور جلسه:** اصولاً هر جلسه برای دستیابی به هدفی ویژه تشکیل می گردد که این مهم تحت عنوان دستور جلسه آورده می شود.

۵- **اعضای جلسه:** اگر اعضای جلسه قبلاً معرفی شده اند، نام و نام خانوادگی، سمت سازمانی و شماره معرفی نامه آنان به ترتیب اهمیت پست سازمانی درج می شود. چنانچه افراد از نظر مقام هم سطح باشند، می توان به ترتیب حروف الفبا این قسمت را تکمیل نمود. بدیهی است منشی جلسه در اولین مرتبه موظف است معرفی نامه شرکت کنندگان را دریافت و در پرونده ضبط کند.

۶- **مطالب مطروحه:** در این قسمت خلاصه مطالب و اظهارات طرفین مذاکره باید بدقت توسط دبیر جلسه تحریر شود. برای سهولت در امر مطالعه ابتدا نام بیان کننده مطلب نوشته سپس بعد از خط فاصل چکیده نظرات و پیشنهادهای او درج می گردد.

۷- **تصمیمات متخذه:** در این قسمت چکیده تصمیمات طرفین مذاکره به ترتیب اهمیت و ضرورت بندهای مختلف ذکر می شود.

۸- **جلسه بعدی:** در این زمان، مکان و دستور جلسه بعدی، در صورتی که نیاز به جلسه باشد ذکر می گردد.

۹- **امضاء:** شرکت کنندگان در جلسه باید ذیل صورتجلسه را به لحاظ آثار قانونی آن امضاء کنند.

**ب- تنظیم قرارداد:** مطمئناً پس از چند جلسه مذاکره و امضای صورت جلسات متعدد، لازم است توافقات طرفین برای اجرا در چارچوب قرارداد گنجانده شود. معمولاً یکی از طرفین مذاکره با توافق دیگری وظیفه قرارداد را به عهده می گیرد. آگاهی و شناخت از اصول حاکم بر قراردادها کمک می کند تا با اطمینان و آرامش بیشتری به تنظیم و امضای قرارداد مبادرت کنیم. مهمترین این اصول به شرح زیر است:

۱- **تعریف قرارداد:** برای پرهیز از ورود به مباحث طولانی و عمیق نظری در مورد معنا و مفهوم "قرارداد" و "عقد" و برای سهولت در درک این دو اصطلاح باید "عقد" و "قرارداد" را به عنوان دو واژه مترادف تلقی کرد. ماده ۱۸۳ قانون مدنی "عقد" را چنین تعریف می کند: "عقد عبارت است از اینکه یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد بر امری می نمایند و مورد قبول آنها باشد." در "قرارداد" اراده کسانی که آنرا واقع ساخته اند مهمترین عامل ایجاد تعهد است. زیرا قانون اصولاً به اشخاص حق داده است که به دلخواه خود و بهر ترتیب که مایلند درباره دیون خویش توافق کنند و به همین جهت هم مشهور شده است که در "عقد" اراده افراد حاکمیت دارد.

اصل "حاکمیت اراده" در ماده ۱۰ قانون مدنی این چنین تعریف شده است: "قرارداد های خصوصی نسبت به کسانی که آنرا منعقد نموده اند، در صورتی که خلاف صریح قانونی نباشد، نافذ است."

۲- **عنوان قرارداد:** منظور نام و اسمی است که شما برای قرارداد خویش انتخاب می کنید و اغلب در آغاز هر قرارداد در صدر صفحه اول آن با عباراتی نظیر قرارداد خدمات رایانه، بیع، رهن، مدیریت و کار مشخص می شود. چنانچه تصمیم دارید از اسامی عقود معینی یعنی عقود و قراردادهایی که قانون گذار برای آنها اسم و عنوان خاص در نظر گرفته، استفاده نمایید بایستی از شرایط و آثار قانونی آن قبلاً مطلع باشید. این عقود عبارتند از: بیع، اجاره، مزارعه، مساقات، مضاربه، جعاله، وکالت، شرکت، ودیعه، عاریه، قمارو گرویندی، قرض، ضمان عقدی، حواله، کفالت، صلح، هبه و رهن.

مسلماً تعیین کننده نوع قرارداد آثار و احکام آن، همان قصد واقعی و عملکرد طرفین است نه اسمی که بر قرارداد گذارده می شود. بنابراین برای پرهیز از تردید و ابهام ناشی از انطباق شرایط عقود معین بر قرارداد که قصد تنظیمش را دارید از عنوان مطلق "قرارداد" بدون هرگونه وصفی استفاده کنید تا بدین ترتیب متن قرارداد تکلیف روابط طرفین را روشن نماید.

۳- **طرفین قرارداد:** قرارداد هم مانند مذاکره دو طرف دارد که ممکن است شخص حقیقی یا حقوقی باشد بهر حال باید مشخصات طرفین قرارداد که حاوی نام، نام خانوادگی و محل اقامت است با اسناد معتبر در قرارداد آورد.

۴- **موضوع یا مورد قرارداد:** قانون مدنی در ماده ۲۱۴ "مورد معامله" را این چنین تعریف می کند "مال یا عملی که هر یک از طرفین تعهد به تسلیم یا ایفاء آن می کنند." قراردادهایی قابل اجراست که مال یا عمل موضوع آن دارای اوصاف و شرایط زیرباشد:

**الف- در انتقال مال:** اگر موضوع قرارداد مال باشد باید: ۱- مال حین قرارداد موجود باشد ۲- مالیت داشتن ۳- قابلیت انتقال ۴- معلوم و معین بودن ۵- قابلیت تسلیم و تسلیم ۶- ذی سمت بودن انتقال دهنده.

**ب- در انجام کار:** وقتی موضوع قرارداد انجام کار است این کار باید شرایط آتی را داشته باشد: ۱- مقدور بودن یعنی انجام شدنی باشد ۲- مشروع بودن یعنی موضوع قرارداد نباید برخلاف نظم عمومی، اخلاق حسنه و مقررات و قوانین جاریه کشور باشد ۳- دارای منفعت عقلانی باشد.

**ج- نکات اساسی در تنظیم موضوع قرارداد:** اولاً- حتماً از اصطلاحات و الفاظ مربوط به کار، خدمات یا واحدهای مربوط به هر جنس، در قرارداد استفاده شود. ثانیاً- هیچگاه نباید روشن و صراحت مطلب فدای اختصار و زیبایی کلام شود و باید دقیقاً مشخص شود که طرفین چه می خواهند و چه مواردی را متعهد می شوند. ثالثاً از بکار گرفتن کلمات و عبارات دارای مفاهیم مبهم و غیر دقیق یا احاله موضوع به امر مجهول باید خودداری کرد.

۵- **زمان شروع قرارداد:** طرفین مذاکره باید تصویب کنند زمان اجرای دقیق تعهدات از چه تاریخی آغاز و در چه مقطع خاتمه می یابد.

۶- **شروط و توضیحات:** در این قسمت باید تمامی جزئیاتی که در سایر قسمت ها بیان نشده، گفته شود و همه ابهامات احتمالی مرتفع گردد. به همین دلیل این قسمت از قرارداد توجه خاصی می طلبد.

مرحوم سید حسن امامی در جلد اول کتاب حقوق مدنی صفحه ۲۷۲ شرط را چنین تعریف می کند: "شرط تعهدی است که ضمن تعهد دیگر درج می گردد و در اثر این امر بستگی به رابطه ای بین آن در تعهد پیدا می شود که شرط صورت تعهد تبعی به خود می گیرد و معنأ مورد یا جزء مورد معامله اصلی می شود."

شرط به صورت صریح یا ضمنی می باشد، شرط صریح آنست که در متن قرارداد به آن تصریح شود، شرط ضمنی آنست که قبل از قرارداد توسط طرفین در مذاکره مطرح و نسبت به آن توافق شده و بدون اینکه در قرارداد منعکس شود، قرارداد بر اساس آن منعقد شده باشد. بدیهی است. شرطی دارای ارزش خواهد بود که در قرارداد بطور دقیق و قاطع و بدان تصریح شود:

**الف- انواع شرط از نظر صحت و فساد:**

اول- شروطنی که خود باطلند ولی قرارداد را باطل نمی کنند، این شروط عبارتند از:

- شرطی که انجام آن غیر مقدور باشد.
- شرطی که در آن نفع و فایده نباشد.
- شرطی که نامشروع باشد.

دوم- شروطنی که خود باطلند و باعث فاسد و ابطال عقد می شوند، این شروط عبارتند از:

- شرط خلاف مقتضای عقد: مثلاً اینکه در عقد بیع شرط عدم انتقال مالکیت به خریدار به طور مطلق شرط شود.
- شرط مجهولی که جهل آن موجب جهل به عوضین شود: مثلاً در قراردادی شرط شود مبلغ موضوع قرارداد منوط به بازگشت فلان فرد از سفر آلمان باشد.

**ب- شرط صفت:**

این شرط را برای جنبه های کمی و کیفی مورد معامله می آورند، مثلاً در خرید برنج شرط شود که باید طارم یا دم سیاه باشد.

- **شرط نتیجه:** طرفین ضمن عقد شرط کنند که انعقاد قرارداد، واقعه ای در خارج از قرارداد پدید آید مثلاً در قرارداد کار شرط شود که کارگر در منافع کارخانه شریک است.

- **شرط فعل:** آنست که فعل یا عدم انجام فعلی بر یکی از طرفین قرارداد یا بر شخصی دیگری شرط شود. مثلاً اینکه بر طرفی شرط شود از مسافرت به فلان شهر خودداری کند.

**ج- مصادیق و مسائل مربوط به شروط و توضیحات:**

**اول- تصریح به مباشرت متعهد:** اگر انجام قرارداد شخصاً توسط متعهد مد نظر است باید در قرارداد پیش بینی و حتی عدم امکان انجام آن بوسیله شخص دیگر تاکید گردد لذا عبارت زیر می تواند در قرارداد گنجانده شود: "متعهد مکلف است موضوع قرارداد را شخصاً بالمباشره انجام دهد و واگذاری انجام تعهد به غیر تحت هیچ شرایطی جایز نیست."

**دوم- محل تحویل و تادیه:** اصولاً متعهد باید تعهد خویش را در محل وقوع قرارداد انجام دهد، مگر طرفین به نحو دیگر توافق کنند یا عرف جاری دیگری داشته باشد بنابراین باید حتماً این مورد در متن قرارداد به عبارت ذیل آورده شود:

"فروشنده مکلف است دستگاه موضوع قرارداد را در تهران به محل سکونت خریدار واقع در... تحویل دهد و رسید دریافت دارد."

**سوم- هزینه و تادیه و تحویل:** مسلماً هزینه انجام تعهد "اعم از تحویل و تادیه" را باید فروشنده بپردازد، گاه امکان دارد مقدار و میزان این هزینه به حدی باشد که فروشنده با پرداخت آن متضرر گردد، بنابراین منطقی است پیشاپیش این مسئله در متن قرارداد روشن شود مثلاً: "فروشنده مکلف است دستگاههای رایانه موضوع قرارداد را در محل شرکت خریداری واقع در... تحویل دهد. کامپیوترهای مذکور در جعبه های مخصوص حمل و تحویل خواهد شود. هزینه حمل بر عهده فروشنده است. دستگاههای کامپیوتر حداکثر ظرف... روز از تحویل به خریدار مسترد می شود."

**چهارم- زمام قطعی تحویل و تادیه:** از آنجا که متعهد باید موضوع تعهد را تسلیم نماید با توجه به پیچیدگی هایی که در روابط اقتصادی پدید آمده احراز اینکه تسلیم واقع شده یا نه مشکل است. مثال در کامپیوتری کردن سیستمهای حسابداری و انبارداری یک شرکت، دستگاههای کامپیوتر حمل و نصب می شوند و سیم کشی پایان می پذیرد، و نیازی به اعزام کارشناس برای آموزش دستگاههای فوق توسط فروشنده نیست. بنابراین در قرارداد مشابه باید به شرح ذیل نحوه تسلیم ذکر شود:

"خریدار مکلف است تعدادی از کارشناسان خود را به فروشنده معرفی کند و فروشنده این افراد را ظرف... برای راه اندازی و استفاده از دستگاه موضوع قرارداد آموزش دهد. هزینه آموزش از هر قبیل بر عهده فروشنده است."

## ۷- خسارات ناشی از عدم انجام تعهد

مسلماً این نکته باید مطمح نظر شما قرار گیرد که امکان دارد طرف مقابل (متعهد) به تعهد خود عمل نکند و در اثر این خلف وعده خسارتی را متحمل شوید. لذا بحث و گفتگو پیرامون این مبحث برای اجرای موضوع تعهد توسط متعهد بسیار اهمیت دارد.

قطعاً عدم انجام تعهد توسط طرف مقابل و به دنبال آن بروز خسارت برای شما وقتی قابل مطالبه است که در قرارداد موارد ذیل گنجانده شده باشد:

- مدت معینی برای انجام تعهد در متن قرارداد آورده شده باشد.
- مدت تعیین شده برای انجام تعهد، منقضی شده باشد و یا که تعیین زمان انجام تعهد با شما باشد. بدین ترتیب باید اثبات گردد که اجرای تعهد را از متعهد مطالبه کرده اید و او امتناع کرده است. (ارسال اظهارنامه رسمی)
- لزوم جبران خسارت در متن قرارداد تصریح شده یا به حکم عرف و قانون مختلف ملزم به جبران خسارت باشد.
- عدم انجام تعهد توسط متعهد به علت تحقق قوه قاهره نباشد. (برای روشن شدن موضوع لازم است پیرامون آن بیشتر توضیح داده شود).

**اول- مفهوم و عناصر قوه قاهره:** قوه قاهره به معنای عام عبارت از هر حادثه خارجی (خارج از حیطه متعهد) غیر قابل پیش بینی و غیر قابل اجتناب که مانع اجرای تعهد باشد که بدین ترتیب متعهد را نمی توان ملزم به جبران خسارت عدم انجام تعهد نمود. هنگامی قوه قاهره سبب رفع مسئولیت متعهد می شود که شرط ذیل محقق باشد:

اولاً- عامل بازدارنده یک عامل خارجی از وجود شخص متعهد باشد.

ثانیاً- متعهد قادر به مقابله با عامل خارجی از نظر عقلی، منطقی و جسمی نباشد.

ثالثاً- وقوع عامل خارجی برای متعهد غیر قابل پیش بینی باشد.

مصادیق قوه قاهره: عبارت است از زلزله، سیل، طوفان، شورشهای داخلی، حمله دشمن خارجی، حریق.

البته در صورتی که حین انعقاد قرارداد جنگ داخلی، خارجی یا اعتصاب در جریان باشد و طرفین به آن علم و اطلاع داشته باشند این حالت از مصادیق قوه قاهره محسوب نمی شود. معذالک بهتر است در قرارداد یک بند با عبارت ذیل آورده شود:

"جنگی که در زمان انعقاد قرارداد در سمت...کشور در جریان است از نظر اجرای مفاد این قرارداد قوه قاهره محسوب نمی شود و طرفین با آگاهی از شرایط جنگی موجود و آثار و عواقب ناشی از آن اقدام به عقد قرارداد کرده اند."

شیوه هایی که در قرارداد برای حالات تحقق قوه قاهره می توان پیش بینی کرد به قرار زیر است:

الف- فسخ قرارداد: هنگامی که برای متعهدله فقط زمان انجام تعهد در مورد توافق شده ارزشمند است نه مواعد دیگر، پیش بینی عبارت ذیل در قرارداد بسیار حائز اهمیت می باشد:

"چنانچه متعهد بدلیل تحقق قوه قاهره قادر به انجام تعهد نشد، این قرارداد به خودی خود منفسخ می شود. بدیهی است

هزینه کارهای انجام شده بوسیله متعهد از جانب متعهدله پرداخت خواهد شد و قیمت تجهیزات تهیه شده به وسیله

متعهد نیز پس از کسر استهلاک به متعهد پرداخت خواهد شد و این تجهیزات به متعهدله تعلق خواهد گرفت."

بطور اجمالی باید توجه داشت که در موقع فسخ یا انفساح، تکلیف مطالبات متقابل، حقوق کارگران و کارمندان، تجهیزات

و ماشین آلات، مصالح پای کار، مالیاتها و هزینه های بیمه ضرورت دارد به طور روشن و دقیق معلوم شود.

ب- تعلیق موقت اجرای تعهدات و وضعیت قرارداد پس از انقضاء مدت تعلیق: طرفین این حالت را می توانند تحت عنوان

عبارت ذیل در قرارداد پیش بینی کنند:

"در صورت تحقق قوه قاهره اجرای تعهدات طرفین به مدت...ماه به حالت تعلیق درمی آید. پس از انقضاء این مدت

چنانچه قوه قاهره هنوز باقی بود بین قرارداد منفسخ خواهد شد."

ج- تمديد خود به خودى مدت تا زمان وجود قوه قاهره: پيش بينى اين وضعيت با توافق طرف مقابل با گنجاندن عبارت ذيل ميسر مى شود:

"در صورت تحقق قوه قاهره اجراى تعهدات طرفين به حالت تعليق در مى آيد و بلافاصله پس از زوال قوه قاهره طرفين مكلف به ايفاء تعهدات خود با شرايط و در مدت مقرر مطابق مفاد اين قرارداد خواهند بود. بديهى است مدت از زمان زوال قوه قاهره احتساب خواهد شد."

آيا نوسانات شديد اقتصادى به عنوان قوه قاهره محسوب مى گردند؟ به نظر اغلب صاحبانظران و حقوقدانان نوسان شديد قيمت ارز را نمى توان از مصاديق قوه قاهره بر شمرد، زيرا طبيعت تجارت اقتصادى ريسك را دارد. لذا قوه قاهره اى رافع مسئوليت است كه به هيچ نحوى از انحاء قابل دفع و نفى نباشد. صرف دشوارى يا گرانى عامل توجيه و رفع مسئوليت متعهد نخواهد بود، مع الوصف بهتر است عبارت ذيل را براى مقصود، فوق در قرار گنجانند:

"نوسانات اقتصادى و افزايش و کاهش نرخ ارز و تغييرات نرخ تورم و تحريم هاى اقتصادى يا وضع تعرفه هاى گمركى جديد از نظر اجراى مفاد اين قرارداد از مصاديق قوه قاهره محسوب نمى شود."

### دوم- شيوه هاى جبران خسارت توسط متعهد

هنگامى كه متعهد به غير از قوه قاهره تحت هر عنوان ديگر از انجام تعهداتش امتناع كند دو مسئله در پيش رو دارد يكي مسئله انجام اصل تعهد، ديگرى موضوع جبران خسارت وارده ناشى از عدم انجام يا تاخير در ايفاء تعهد كه قبلاً طرفين مذاكره بايد در قرارداد تحت عنوان ذيل آنرا پيش بينى كنند:

۱- **انجام موضوع تعهد از طرف متعهدله به خرج متعهد:** در اين حالت متعهدله بدون رعايت صرفه جويى كه امكان داشت متعهد در انجام تعهد انجام دهد راساً موضوع تعهد را به خرج متعهد انجام مى دهد، اين وضعيت را با عبارت زير در قرارداد مى توان پيش بينى كرد:

"در صورتى كه متعهد، موضوع قرارداد را انجام ندهد متعده راساً در اين مورد اقدام خواهد كرد و متعهد مكلف است هزينه هاى انجام شده را كلاً پرداخت كند. متعهد حق اعتراض به ميزان هزينه هاى انجام شده يا نحوه انجام كار را نخواهد داشت."

تبصره- انجام تعهد به نحو يا مشخصات و شرايطى خواهد بود كه در قرارداد پيش بينى شده و متعهدله به تغيير كمى و كيفى كار مجاز نيست.

۲- **تعيين خسارت روزانه:** طرفين قرارداد مى توانند يكي از موارد قرارداد را به اين موضوع اختصاص دهند. "متعهد مكلف است كه بابت هر روز تاخير در انجام تعهد يك ميليون ريال به طرف مقابل بپردازد. پرداخت اين وجه تكليف متعهد را نسبت به انجام اصل تعهد ساقط نمى كند و وي در هر حال بايد تعهد را انجام دهد."

تبصره- پرداخت اين وجه تا زمانيكه تعهد اجرا نشده، ادامه خواهد يافت، ولو اينكه مبلغ پرداختها از كل مبلغ استحقاقى متعهد بابت انجام قرارداد فراتر رود.

۳- **تعيين خسارت روزانه و انجام تعهد و خرج متعهد:** اين حالت جمع بين دو حالت قبلى است اين وضعيت را مى توان با عبارت ذيل در قرارداد پيش بينى كرد:

"در صورتى كه متعهد از اجراى قرارداد خوددارى كند متعهدله مى تواند راساً به هزينه متعهد به اجراى مفاد قرارداد اقدام نمايد. ضمناً متعهد مكلف است كه بابت هر روز تاخير در اجراى تعهد مبلغ يك ميليون ريال به متعهدله بپردازد."

تبصره يكم- مشخصات كمى و كيفى كار به شرح پيش بينى شده در قرارداد خواهد بود.

تبصره دوم- هنگامى كه متعهد له متوجه شود متعهد عمليات اجرا را در تاريخ پيش بينى شده انجام نداده يا آن را آغاز و سپس قطع کرده بوسيله اظهار نامه از متعهد تقاضاى ادامه و شروع عمليات اجراى مى كند. در صورت عدم توجه متعهد، متعهدله وضع موجود كار را با جلب نظر كارشناس تايمين دليل، بلافاصله نسبت به انجام تعهد اقدام خواهد كرد. بديهى

است مدت اجرای کار در این حالت نباید از مدتی که کارشناس تامین دلیل برای تکمیل کار تعیین می کند به علاوه ۱۰ درصد تجاوز نکند.

تبصره سوم- جریمه تاخیر از روز ابلاغ اظهار نامه بر عهده متعهد مستقر خواهد شد.

۴- **پرداخت خسارت مقطوع:** چنانچه در قرارداد پیش بینی شود مبلغ معینی به عنوان خسارت از جانب متعهد به متعهدله پرداخت گردد که این پرداخت می تواند بدلیل انجام تعهد باشد یا نباشد بدین منظور عبارت زیر را می توان در قرارداد گنجانند:

"در صورتیکه متعهد از اجرای قرارداد امتناع کند مکلف است مبلغ ده میلیون ریال بابت خسارت مقطوعاً پرداخت کند که پرداخت این وجه مسقط تکلیف متعهد به اجرای اصل تعهد نیست." تبصره- در این حالت هزینه کار نباید از هزینه مقرر در قرارداد به علاوه...% (درصد) تجاوز نکند.

#### ۸- تضمین پیش پرداخت و حسن انجام کار

در هنگام انعقاد قرارداد بویژه اگر موضوع آن انجام کار یا ساختن چیزی باشد برای متعهدله همواره این شک و تردید وجود دارد که ممکن است متعهد به قول و قرار خویش عمل نکند و یا درانجام آن تاخیر روا دارد. بدین منظور متعهدله بنیان قرارداد را با طرح موضوع اخذ تضمین و نهایتاً تصویب و انعکاس آن در قرارداد مستحکم می نماید. تضمین به دو نوع منقسم می شود: ۱- تضمین پیش پرداخت ۲- تضمین حسن انجام کار

##### الف- تضمین پیش پرداخت

معمولاً ضمن امضای قرارداد مبلغی به عنوان پیش پرداخت یا بیعانه (اگر موضوع خرید و فروش باشد) به متعهد یا فروشنده پرداخت می شود. طبعاً مطابق توافق طرفین مبلغ پیش پرداخت باید در مسیر اجرای قرارداد هزینه گردد. حال اگر این چنین نشود تکلیف چیست؟ برای حل این مشکل فقط اخذ تضمین پیش پرداخت کارساز است که این تضمین امکان دارد ضمانت نامه بانکی، چک و یا سفته باشد. معتبرترین تضمین، ضمانت نامه بانکی و متزلزلترین تضمین، سفته است که برای روشن شدن مطلب هر یک از آنها را مختصراً توضیح می دهد:

۱- **ضمانت نامه بانکی:** سندی است که به موجب آن بانکدرمقابل ذینفع (متعدله) ضمانت نامه متعهد می شود به محض و صرف اعلام او مبلغ ضمانتنامه را به وی بپردازد. بنابراین متعهدله به محض اینکه احساس خطر نمود، وجه ضمانت نامه را وصول می کند و این متعهد است که باید با اقامه دعوی در دادگاه گرفتاریهای هزینه های دعوی حقوقی را متحمل و متقبل شود.

۲- **چک تضمینی:** چک همیشه قابل وصول است اما چون تاریخ ندارد فاقد جنبه کیفری است. بنابراین متعهدله می تواند در صورت تخلف متعهد، چک تضمینی بدون تاریخ او را مورخ کند و با صدور اجراییه نسبت به وصول آن اقدام نماید، بدیهی است در صورت اعتراض متعهد به وصول وجه چک باید از طریق محاکم قضایی و اقامه دعوی موضوع را پیگیری کند.

۳- **سفته:** هنگامی که تضمین پیش پرداخت سفته باشد، متعهدله ناچار است برای وصول آن اقدام به واخواست کردنش نموده و سپس با طرح دعوی حقوقی نسبت به مطالبه وجه اقدام کند. در این حالت برخلاف موارد قبل طرح اقامه دعوی بر عهده متعهدله است به متعهد

##### ب- تضمین حسن انجام کار

هنگامی که ساختمانی احداث یا کارخانه ای نصب می شود، مشخص نیست که استحکام و کارایی آن تا چه اندازه است. بهترین شیوه برای رفع تردید و تبدیل آن به اطمینان این است که تضمین حسن انجام کار را به عنوان یکی از موارد توافق در قرارداد تعبیه نمود.

این تضمین که به صورت ضمانت نامه بانکی، چک، سفته و یا وجه نقد است بدین منظور اخذ می شود که در صورت لزوم در دوره نگهداری و پس از تحویل موقت کار از آنها استفاده گردد. روش متعارف در اخذ تضمین به صورت ضمانت نامه بانکی، چک و سفته بطور کلی همان ضوابطی است که در تضمین پیش پرداخت اشاره رفت.

تفاوتی که میان تضمین پیش پرداخت با حسن انجام کار وجود دارد این است که در حسن انجام کار تضمین به صورت نقدی می باشد. در این حالت در هر یک از پرداختهایی که به متعهد انجام می گیرد مبلغ معینی کسر و نزد متعهدله حبس و نگهداری می شود. این مبلغ پس از پایان دوره نگهداری به متعهد پرداخت خواهد شد بدیهی است اگر در دوره نگهداری موجبی برای انجام هزینه های تعمیر، ترمیم و رفع عیب از کار پیش آید از این محل پرداخت می گردد. لذا برای پیش بینی این قسم از تضمین در قرارداد ذکر عبارت ذیل بی فایده نخواهد بود:

"ده درصد از مبلغ هر یک از صورت وضعیتهای متعهد پس از قطعی شدن، کسر و در نزد متعهدله نگهداری خواهد شد. وجه پس از انقضای دوره نگهداری و تحویل قطعی کار پس از کسر هزینه های انجام شده در دوره نگهداری و متعهد تادیه می گردد."

#### ۹- دوره نگهداری و ضمانت

در قرارداد که اغلب موضوعشان ساخت و تحویل شیء یا نصب دستگاهی است، پیش بینی می گردد که متعهد مکلف است عیوب و اشکالاتی را که در دستگاهها یا ساختمانها بروز می کنند بدون دریافت وجه برای معینی برطرف کند. معمولاً شرط می شود در صورت تاخیر یا استنکاف متعهد، متعهدله راساً و به حساب متعهد اشکال موجود را برطرف کند. البته در این موارد آنچه که تبرعی و مجانی است صرفاً انجام کار و تعمیرات است لکن هزینه قطعات و مواد مصرف شده به عهده متعهدله خواهد بود. بنابراین برای پیش بینی این مورد در قرارداد گنجانیدن عبارت ذیل است:

"تعمیر، نگهداری و رفع اشکالات احتمالی ساختمانهای موضوع قرارداد به مدت شش ماه پس از تحویل موقت به عهده متعهد است و از این بابت دستمزدی دریافت نخواهد شد. در صورت وقوع این مورد، متعهدله مراتب را به متعهد اطلاع می دهد. و متعهد مکلف است ظرف مدت حداکثر ۲۴ ساعت از تاریخ اطلاع نسبت به ترمیم و رفع اشکال پیش آمده اقدام کند. والا متعهدله می تواند راساً نسبت به رفع مشکل اقدام و هزینه آن را از متعهد دریافت کند."

#### ۱۰- حل اختلاف ناشی از قرارداد

یکی از راههای حل اختلاف ناشی از قرارداد "داوری" است که طرفین می توانند با عنایت به ماده ۶۳۲ قانون آیین دادرسی مدنی جمهوری اسلامی ابهامات و اختلافات خویش را قبل از مراجعه به دادگاه مرتفع سازند.

منظور از داوری این است که کسی یا کسانی با انتخاب طرفین قرارداد در مورد رسیدگی به اختلاف اخذ تصمیم نمایند. رای داور از طریق دادگاهی که صلاحیت رسیدگی به اصل موضوع را دارد ابلاغ و اجرا می شود.

#### سوم- مبادله متن قرارداد

پس از اتمام جلسات مذاکره برای اجرای توافق طرفین، که در صورت جلسه توافقات مندرج است، اصولاً باید قرارداد تنظیم و مبادله گردد.

با امضای قرارداد، توافقات طرفین قابلیت اجراء و دارای آثار و تبعات موثر قانونی خواهد بود، که قاعدتاً متن قرارداد در موسسات دولتی و خصوصی قبل از امضاء جهت پاراف نهایی به اداره حقوقی و امور مالی ارسال می شود. پس از تایید واحدهای مزبور امضای قرارداد توسط شخص صلاحیت دار صورت می گیرد. معمولاً قرارداد با عبارات زیر در خاتمه می دهند:

"این قرارداد در تاریخ... در... نسخه که همه در حکم واحد است تنظیم، امضاء و بین طرفین مبادله گردید."

### چهارم - نظارت بر اجرای مفاد قرارداد

منظور از کنترل این است که فعالیتی را که در توافقات پیش بینی شده با عملیات و اقدامات انجام شده مقایسه و در صورت اختلاف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع آن مبادرت شود. بدیهی است برای اجرای مطلوب مفاد قرارداد با توجه به اهمیت موضوع، یک نفر کارشناس متخصص تعیین می کنید تا وی وضعیت اجرایی و میزان پیشرفت مراحل مختلف را گزارش نماید. در صورت عدم رعایت مفاد قرارداد، جلسه بهبود وضعیت اجرایی تشکیل می گردد تا بدین ترتیب طرف مقابل نسبت به اصلاح امور و رعایت دقیق توافقات به عمل آمده ملزم شود.