

اصول مذاکرات و قراردادهای بین المللی

فصل ۱۰: مهارت های ارتباطی برای مذاکره موثر

استاد: جناب آقای دکتر احمد راه چمنی

ارائه دهندگان: پیمان زندیه - محدثه علایی

۹۷. مذاکره جریانی از تبادل اطلاعات است که کنترل آن با افشای خودخواسته و سنجیده برخی اطلاعات تسهیل و از اظهارات اتفاقی و نسنجیده تضعیف می گردد.
۹۸. ارتباطات مودبانه افشای اطلاعات مفید و گوش دادن دقیق را آسان می کنند. همچنین به کاهش مناقشه و درگیری کمک می کند.
۹۹. از کشمکش قدرت بپرهیزید مگر آنکه کنترل نتایج مذاکره یا مذاکرات بعدی منوط به آن باشد.
۱۰۰. برای پیش بردن مذاکره فقط به افشای سنجیده کلامی و غیر کلامی متوسل شوید..
۱۰۱. دلایل اصولی موضع خود را برای ترغیب طرف مقابل بیان کنید. همگان ناخودآگاه پیام ها را از صافی و فیلتر ذهنی خود می گذرانند. برای این است که روشنی علایم پیام، نبودن تناقضات درونی و ابهام بر رغبت انگیزی پیام می افزاید.
۱۰۲. برای اطمینان از انتقال شفاف و مستقیم پیام به مقام تصمیم گیرنده گاه لازم است که مذاکره کننده مقابل را نادیده بگیرید و مستقیم با صاحبکارش مرتبط شوید.
۱۰۳. در مذاکره دریافت درست پیام های رسیده به اندازه فرستادن درست پیام ها اهمیت دارد.
۱۰۴. نشانه های غیرکلامی مکمل آگاهی مذاکره کننده از مذاکره اند خواه موید گفته هاباشند و یا گفته ها را نفی و تکذیب کنند.
۱۰۵. دیدارهای رسمی و غیر رسمی به تبادلات جنبه ی شخصی می دهند و بر تعهد دو طرف به مذاکره می افزایند.
۱۰۶. از تلفن برای کسب اطلاعاتی خاص و یا تسریع کارها می توان استفاده نمود.
۱۰۷. ارتباطات مکتوب از گسیختگی های ناخواسته ایمن است و سوتفاهات را می کاهد و به موضع گیری ها و سایر اطلاعات اعتبار بیشتری می بخشد ..

زبان مذاکره

برای حسن استفاده از مفاهیم اساسی درک اصطلاحات کلیدی زیر ضروری است.



IRI
CONSULTANTS

- ارتباطات مودبانه
- کشمکش قدرت
- چانه زنی علیه خویشتن
- افشای سنجیده اطلاعات
- دلایل اصولی
- پیام های آمیخته
- گوش دادن دقیق
- نشانه ها
- نشانه های غیر کلامی
- دیدارهای رسمی و غیر رسمی
- کانال های خصوصی
- جایگاه خودی

مفهوم اساسی ۹۷

مقدمه.

تبادل اطلاعات می تواند طراحی شده و یا تصادفی باشد. از آنجا که تبدلات ناقص بر نتایج مذاکره اثر می گذارند هر یک از مذاکره کنندگان می خواهد طرف مقابل را از طریق کنترل جریان ارتباط وسیله قرار بدهد .

مذاکرات طی سه مرحله ی متمایز منجر به توافق می شود :

۱- بیان به موقع و زود هنگام اظهارات موضع گیری ها و دفاعیات

۲- جست و جوی راه حل هایی در چارچوب عوامل و محدودیت ها

۳- جد و جهد دوجانبه دوطرف مذاکره برای یافتن شرط و شروطی که همه را راضی کند.

برای هر مذاکره کننده دارا بودن مهارتهای ارتباطی مؤثر از واجبات است جریان ارتباط بخش جدایی ناپذیری از مذاکره است و راهی است که دو طرف تصمیم بگیرند چگونه و بر سر چه توافق کنند این مهارتها هر دو جنبه فرستادن و دریافت پیام را در بر میگیرند اطلاعاتی که داده میشود باید برای طرف مقابل قانع کننده باشد طی چند صفحه بعد شیوه های مجاب کننده برای دادن اطلاعات ارائه خواهند شد و از طرف دیگر برای دریافت صحیح شنونده باید همه نشانههای کلامی و غیر کلامی را به درستی تحلیل کند این تکنیک ها نیز در صفحات بعد خواهند آمد در پایان حالات گوناگون ارتباطی ارائه خواهند شد. این اصول و تکنیک های ارتباطی در مورد هر مذاکره ای صدق میکنند و به نوع هدفها، استراتژی ها و تاکتیک ها وابسته نیستند.

مفهوم اساسی ۹۸

ارتباطات مودبانه در برابر کشمکش های قدرت.

دراکثر موقعیت ها ارتباطات باید مؤدبانه باشند در ارتباطات مؤدبانه دو طرف یکدیگر را نمی ترسانند. به گفته های طرف مقابل با هوشیاری گوش میدهند نه فقط به نشانه های کلامی و غیر کلامی، بلکه به نشانه های موضع گیریها هم توجه دارند به طرف مقابل فرصتی برای صحبت می دهند و گاه طرف را به حرف زدن تشویق میکنند تا اطلاعات بیشتری از او بترآود. میزان دوستی پر مدعایی و جسارت ممکن است متغیر باشد و میتواند کلمات را با قوت و گاه با کمی تندى ادا کرد.

ارتباطات مؤدبانه لزوماً به معنی مردم داری نیست، بلکه کل جریان است که باید احترام آمیز باشد ارتباط مؤدبانه در مذاکره دست کم برای مذاکره کننده سه سود عمده دارد:



- ۱- کمک به افشای اطلاعات
- ۲- کمک به گوش دادن دقیق تر
- ۳- پرهیز از برخوردها و کشمکش قدرت

کمک به افشای اطلاعات : ارتباط مؤدبانه به دو طرف اجازه میدهد که اطلاعاتی را فاش و بازگو کنند. بدین گونه جریان تبادل اطلاعات افزایش و سرعت مییابد البته میزان این جریان به قضاوت طرف هم بستگی دارد که چه اطلاعاتی را بازگو کند محاوره مؤدبانه مانع سانسور و حذف اطلاعات ارزشمندی میشود که طرف مایل به ارائه آنهاست هرچه میزان تبادل اطلاعات بیشتر باشد مذاکره کننده از هدفها استراتژیها و تاکتیکهایی که باید به کار گیرد آگاه تر میشود.

کمک به گوش دادن هوشیارانه تر : محاوره مؤدبانه به توانایی مذاکره کننده در گوش دادن کمک میکند اگر دو طرف به نوبت صحبت کنند تمرکز بر خوب شنیدن آسان تر از حالتی است که دو طرف سخن یکدیگر را قطع کنند یا در سخن گفتن پیشی جویند. خوب گوش کردن اهمیت فوق العاده دارد زیرا سخن طرف مقابل به دقت شنیده میشود و شنونده از همه اطلاعات موجود در آن آگاه می شود.

پرهیز از کشمکش های غیر ضروری : قدرت و سرانجام ارتباط مؤدبانه، به پیشگیری از برخورد و زورآزمایی غیرضروری دو طرف کمک میکند کشمکش قدرت وقت را ضایع، خصومت را تشدید و مذاکرات را محتملاً قطع میکند. محاوره مؤدبانه به کناره گیری از این عوارض نامطلوب کمک

مفهوم اساسی ۹۹ کشمکش قدرت.

از کشمکش قدرت بهره‌ی‌زید مگر آنکه کنترل نتایج مذاکره با مذاکرات بعدی منوط به آن باشد. در کشمکش‌های قدرت، هر یک از دو طرف میکوشد بر روند مذاکره چیره شود و چیرگی را با صحبت طولانی، قطع سخنان طرف و یا قدرت‌نمایی‌های دیگر می‌جوید. غالباً کشمکش قدرت جایگزین هدف اصلی می‌شود و مذاکره فراموش می‌شود. از این روست که باید از کشمکش‌های قدرت پرهیز کرد. ولی در چهار مورد استثنایی ممکن است جنگ قدرت مناسب باشد

- ۱- بتوان با چیرگی بر جریان اطلاع‌رسانی، نتایج مذاکره را کنترل کرد.
- ۲- هنگامی که چیرگی بر طرف تنها راه‌گریز از چیرگی او باشد.
- ۳- بر تکرار بیهوده اصرار می‌ورزد چنانکه ملاحظه حب نفس او دیگر به زمان صرف شده نیرزد
۴. یک طرف به طرف مقابل اجازه چیرگی دهد تا در حالی که او سرمست پیروزی و چیرگی خویش است امتیازات مهمتری از او بستاند در این حالت معمولاً طرف مقابل، بدون آنکه خودش بخواهد اطلاعات یا امتیازاتی می‌دهد تا نفس خود را ارضا کند.





چیرگی بر جریان مذاکره به منظور کنترل آن:

اگر بتوان بر جریان مذاکره تسلط و چیرگی یافت و نتایج مذاکره را به نفع خود برگرداند آنگاه باید این راه را هم در نظر گرفت ولی اگر کوشش برای چیرگی سبب قطع ارتباط شود آنگاه نقض غرض خواهد شد. نقض غرض می تواند ناشی از عاملی دیگر یعنی سختگیری طرف مقابل به علت ناکامی و عصبانیت باشد. در اینجا نیز همانند استفاده از تاکتیک، قدرت باید تأثیرات کوتاه مدت و بلندمدت این تاکتیک سنجیده شوند اول باید دید که آیا چیرگی بر جریان مذاکره مقدور است یا خیر و آنگاه، آیا تأثیر آن چیرگی بر نتایج مذاکره مثبت است یا منفی به شخصیت مذاکره کننده مقابل و همچنین به علائق و شخصیت طرف مقابل باید توجه مخصوص کرد. شخصیت بعضی مذاکره کنندگان چنان رقابتی است که ممکن است رفتار سلطه جویانه آنها طرف دیگر یا مذاکره کننده او را برنجانند.

کنترل ارتباط برای اجتناب از چیرگی طرف مقابل:

بجز مواردی بسیار استثنایی (که از این پس شرح میدهم)، مذاکره کننده نباید چیرگی طرف مقابل را پذیرا شود. معمولاً در رویارویی با سلطه جویی طرف مقابل نباید از میدان به در رفت در، آغاز همانند، تاکتیک مقابله با تکرار مکررات طرف مقابل میتوان از تاکتیکهای جمع بندی و تمرکز جریان مذاکره استفاده کرد. ولی اگر آن تاکتیکها مؤثر، نباشند آنگاه مذاکره کننده میتواند صحبت طرف را قطع کند و یا به صدای بلند، لحن تند یا عبارات رک و پوست کنده متوسل شود.

برای پیش بردن مذاکره ، فقط به افشای سنجیده ی اطلاعات کلامی و غیر کلامی متوسل شوید.

تبادل اطلاعات نیازمند وضوح و رسایی پیام هاست تا برداشت غلط یا سردرگمی پیش نیاید. این نیاز مستلزم افشای همه ی اطلاعات نیست، بلکه مستلزم روشنی و کمال فقط آن اطلاعاتی است که باید منتقل کند.

گزیدگی و سنجیدگی افشای اطلاعات برای پیشروی مذاکره برخی اطلاعات باید اظهار و بیان شوند دست کم مواضع باید روشن شوند. به علاوه باید ،حقایق نیازها و علائق مهم را افشا کرد تا طرف بداند که اگر قرار است توافقی بشود، دقیقاً به بر سر چه خواهد بود. افشای گزیده اطلاعات فقط منحصر به آن اطلاعاتی است که برای جریان مساعد مذاکره ضروری و واجب باشند گاه لازم است حدود مرز ظریفی در نظر گرفته شود بین اعتماد بر اینکه طرف اطلاعات کافی برای رسیدن به توافق افشا میکند و هوشیاری نسبت به احتمال اینکه او اطلاعاتی را به منظور چیرگی بر جریان معامله گری پنهان داشته است. کلید افشای اطلاعات برآورد نتایج این کار است در دید طرف یا مذاکره کننده او افشای اطلاعات چه اثری بر پیشبرد مذاکره میگذارد؟ اگر افشای اطلاعات به پیشرفت مذاکره نینجامد، همان بهتر که مکتوم ماند ترغیب طرف با اطلاعات تازه را باید نسبت به منافع و خطرات ناشی از آن به صورت پدید آمدن مشکلات یا آشکار شدن ضعفها سنجد. سناریوی مذاکره گری برای ایجاد شوق و رغبت بیشتر طرف نخست درباره ی سودمندی همکاری دو طرف زیاده گویی میکند. این کار طرف دوم را به این گمان می اندازد که اگر توافق صورت نگیرد، ضرر و خسران بزرگی به طرف نخست وارد خواهد شد و بنابراین امتیازاتی بیش از انتظار طلب میکند. ممکن است گزینش اطلاعاتی که باید افشا شوند بسیار دشوار باشد. به خصوص افشای اطلاعات غیر کلامی باشد باید به دقت مواظب عکس العملها و رفتارهای غیر کلامی بود، زیرا میتوانند اسرار یا آنچه را که نباید طرف بداند به او منتقل کنند. افشای سنجیده اطلاعات نیازمند کنترل شخص بر گفتار و رفتار خویش است. کاستن از انتظارات طرف مقابل افزودن عمدی یا سهوی بر انتظارات و توقعات طرف مقابل خطاست با این فرض که یکی از دو طرف نمی خواهد حریفش خبردار شود که برای دادن امتیازی آمادگی دارد.



ترغیب کنندگی

تعیین بهترین زمان افشای اطلاعات زمان افشای اطلاعات اهمیت کارساز دارد با دقت معین کنید چه اطلاعاتی در چه زمانی داده شود تا موجب حرکت به سوی توافق بهینه شود با زمان بندی صحیح افشای اطلاعاتی از نیازها هدفها اولویتها و ارزشها، دو طرف می توانند حوزه های توافق را بیابند و آنگاه ساختار بده بستان خود را تعیین کنند و بسازند. ترغیب کنندگی برای ترغیب طرف به قبول، مواضع، افکار شروط و ... چندین راه هست. یکی از راههای راغب کردن طرف جلب اعتماد او نسبت به صداقت و راستگویی خودتان است که این هم استثناهایی دارد مذاکره کننده باید بتواند از چشم طرف مقابل نیز به همه اهداف و موضوعات نگاه کند. بدینسان است که میتواند تعهد خود را نسبت به توافقی مرضی الطرفین نشان دهد. در بخشهای زیر شیوه های ترغیب طرف مقابل توضیح داده میشوند. استفاده از دلایل اصولی ارتباط قانع کننده ضروری است زیرا اگر طرف پیام ها را باور و قبول نکند، کار ارتباطی بیفایده خواهد بود یکی از راه های اقناع طرف مقابل استفاده از دلایل اصولی است. این کار طرف را مجاب و معتقد میکند که موضع گیری شما عادلانه، صحیح و معقول است و دستکم لاف و بلوف نیست منظور این است که شما چنان موضع معقول و منطقی و باور کردنی اتخاذ کنید که طرف مقابل یا آن را بپذیرد یا بسته به استراتژی و تاکتیک مورد نظر، مجبور باشد برای تغییر دادن موضع گیری شما امتیازی بدهد. غالب مردم پذیرای موضع گیری های معقول و منطقی اند و موضع گیریهای غیرمنصفانه و نامعقول را نمی پذیرند. اگر سودمند باشد می توان از دلایل معقول و منطقی برای پوشاندن نیت اصلی استفاده کرد، ولی باید از نادرست گوییهای با اهمیت دوری جست.

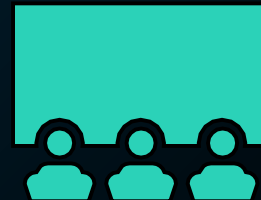


این اصل کلی که با ارائه دلایل معقول و منطقی، موضع شما باورکردنی تر می شود دارد:

۱- وقتی که دلیل اصولی موضوع مذاکره روشن باشد که در این صورت نیازی به بیان آن نیست .

۲- زمانی که دلایل عقل پسندی وجود ندارند تا افشا شوند گاهی دلیل اصلی جزء اسرار و نگفتنی هاست.

۳- وقتی که تنها دلیل معقول و قابل پذیرش و فاش کردنی مستلزم نادرست گویی با اهمیت باشد. چنین کاری ممکن است حمل بر تقلب و نادرستی بشود که نه فقط غیراخلاقی و غیر مجاز است . بلکه مخاطره قطع مذاکرات و رسوایی را هم دارد .



بیان تطابق مواضع اتخاذ شده با نیازها و علائق طرف مقابل:

برای اقناع و ترغیب طرف می توان نیازها و منافع او را به میان آورد بنابراین اظهاراتی که نه تنها بیانگر دیدگاه خود، بلکه بیانگر نقطه نظرهای طرف مقابل هم باشند میتوانند به ترغیب او انجامند. البته خود طرف به انگیزه نیازها و منافع خود مذاکره میکند ولی میتواند محرکه های او را تقویت کرد. بیان الگووار زیر این نکته را روشن می سازد:

تحقیقات فنی شما به روشنی نشان داده اند که کالای ما بسیار بهتر از کالاهای رقبا با کار شما سازگار است و با توجه به ساختار هزینه های ما، هیچ راه دیگری بهتر از توافق با ما ندارید و یا می توان به طرف فهماند که از رد پیشنهاد شما چه خساراتی خواهد دید.

خساراتی از قبیل:

۱. از دست رفتن فرصت

۲. اقامه دعوی

۳. افزایش هزینه ها

۴. بدنامی در نزد افکار عمومی



برخی اساتید فن مذاکره بر آناند که همواره و حتی در دادن ضرب الاجل و اولتیماتوم باید به طرف مقابل راه های دیگری هم داده شود. دادن راه های دیگر، جنبه تهاجمی و خصمانه

ایجاد رابطه دوستانه : ایجاد زود هنگام حسن رابطه بین مذاکره کنندگان سبب میشود که بهتر بتوانند یکدیگر را قانع کنند یکی از راهها تمرکز بر نکات مورد توافق دو طرف است تا سرعت اولتیماتوم را میکاهد. پیشروی به سوی توافق افزایش یابد و یک تکنیک آنکه ابتدا به مشترکاتی پرداخته شود که بلا معارض اند و بعد به مسائل دیگر بهتر است نظر خود را نه فقط اعلام کنید که توضیح دهید تا شنونده مجبور به اعتماد و پذیرش یا رد کردن فوری آن نشود اشارات و کنایات میتوانند گاهی بهتر از پیشنهاد مستقیم طرف شنونده را به استنتاج های مطلوب سوق دهند.

در نظر گرفتن دیدگاه شنونده در اظهار و بیان نتایج :

برای نشان دادن مطابقت یک موضع گیری با نیازهای طرف مقابل میتوان موقتاً خود را به جای او گذاشت تا نظر و ارزش گذاری او نسبت به موقعیت تعیین شود با تصور دیدگاه های طرف مقابل مذاکره کننده میتواند مسائل و مباحثی را که طرف مقابل مطرح خواهد کرد پیش بینی کند گفتن اینکه شما می خواهید وضعیت را از دیدگاه آنها ببینید ممکن است اثر مطلوبی بر آنها بگذارد که می دهد به خصوص در مذاکرات همیارانه سپس اثر ترغیبی شما را افزایش بیان و اظهار پیامها از روی اعتقاد موضع خود و دلایل آن را با اعتقاد بیان کنید. رفتار حاکی از اعتماد به نفس و شور و شوق حرفه ای میتواند لحن قانع کننده ای را بیافریند. می توان آهسته با بلند سخن گفت و لحن صدا میتواند با قدرت یا عادی باشد مهم این است که گوینده صادق و سد. اگر گوینده نسبت به گفتار خود متعهد ننماید، یقیناً شنونده را ترغیب به نظر صمیمی نخواهد کرد.

روشهای غیرعادی یا دور از انتظار برای تقویت پیامها :

معمولاً اگر بیانات گوینده بلندتر یا پر حرارت تر از حد معمول ادا شوند مؤثرتر خواهند بود. لوازم بصری مانند گرافها، دیاگرامها، نوارهای ویدئو و ... که پیامها را به گونه ای برجسته تر تقویت یا منتقل میکنند، تأییدی بر این اثر بخشی اند. یک نظر یا پیشنهاد تکان دهنده میتواند توجه طرف را جلب کند. ترتیب ابلاغ پیام ها هم مهم ! است. نخستین پیامها از امتیاز تازگی و اصالت بهره مندند. پیام های پایانی غالباً جدی اند و نتیجه منطقی پیامهای نخستین تلقی می شوند همچنین می توان از تکرار پیام استفاده کرد تا از دریافت شنونده اطمینان لازم حاصل شود ولی البته باید از تکرارهای ملالت بار و ناخوشایند پرهیز کرد، مگر آنکه بخواهید طرف را چنان خسته کنید که تسلیم شود و رضایت دهد.

تعبیه امتیاز :

راه دیگر ترغیب به مذاکره تعبیه و تمهید امتیازاتی در پیشنهاد اولیه است. بسیاری از مذاکره کنندگان باور نمیکنند که در پیشنهاد اولیه جایی برای چانه زنی و مصالحه پیش بینی نشده باشد و چون انتظارش را دارند تا امتیازی نگیرند راضی نمیشوند. هرگاه چنین افرادی حس کنند که توانسته اند امتیازی را «بستانند البته آسان تر ترغیب می شوند. پرسش از مذاکره کننده دیگر از پرسش نه فقط برای گرفتن اطلاعات که برای دادن اطلاعات و تحریک ذهن طرف نیز میتوان استفاده کرد پرسش از طرف مقابل میتواند او را متوجه نقاط ضعفش کند پرسشهای خصومت آمیز جایز نیستند.



اما در برخی موارد نادر می توان از پرسش های خشونت بار به خوبی استفاده کرد. مثلا :

- 1- وقتی ابراز خصومت سبب غلیان احساسات طرف و کاهش خویشتن داری او شود و بتوان از این حالت بهره برد.
- 2- وقتی که مذاکره کننده قصد ارباب طرف یا مذاکره کننده او را داشته باشد.
- 3- وقتی مقابله به مثل و پاسخ به حملات خصمانه طرف ضروری باشد .
- 4- با شرمسار کردن طرف او را ترغیب به سازش کند (این کار دشوار و خطر تلافی محتمل است).

پرهیز از داورنمایی درباره طرف مقابل

از اندیشه ها و احساسات خود سخن بگویید نه به نمایندگی طرف مقابل با قضاوت نکردن درباره طرف مقابل از واکنشهای دفاعی او در امان خواهید بود به استثنای زمانی که طرف مقابل از قضاوت منفی شما به عیب کار و منصف نبودن خودش واقف شود. هرگونه قضاوت منفی باید راجع به یک موضوع خاص و محدود باشد و متوجه کل شخصیت طرف مقابل نباشد.

تعریف مسئله ای که باید حل شود توضیح مسئله قبل از ارائه راه حل، به طرف مقابل القا می کند که بهتر و دقیق تر گوش کند این به شرطی مؤثر است که تعریف شما از مسئله مورد قبول طرف مقابل باشد و یا موجب واکنشی مفید در او شود.

تعیین زمان مناسب

ترغیب نیز زمان مناسب دارد برخی، پیشنهادهای غیر عادی و نوظهور محتملاً فوراً پذیرفته نمیشوند ولی هرگاه طرف مقابل فرصت کافی بیابد تا در آنها تأمل کند و آنها را بشناسد ممکن است بپذیرد بنابراین چنین پیشنهادهایی باید هرچه زودتر و بسیار پیش از مهلت خاتمه مذاکرات عنوان شوند.

معرفها و سوابق

حسن شهرت مذاکره کننده با استفاده از معرفهایی که طرف مقابل آنها را می شناسد یا به سبب تجارت قبلی معتبر و قابل اثبات او تقویت می شود. مراجع و سوابق می توانند موید، قدرت لیاقت و صداقت مذاکره کننده باشند یادآوری موارد مشابه قبلی به طور گذرا و حتی با قدری پوشیدگی و در لفافه میتواند حامل تهدیدی باشد بدون آنکه واکنشی تلافی جویانه و مخرب در پی داشته باشد.

استفاده از آمار و سایر معیارهای عینی

هر جا ممکن باشد باید از بررسیها و ارزیابی ها، آمار نتایج آزمونها و غیره برای ترغیب بیشتر استفاده شود به برخی از مذاکره کنندگان آموخته اند که نتایج مذاکره باید فقط مبتنی بر معیارهای عینی باشند بنابراین برای اقناع و ترغیب طرف مقابل - و همچنین دخل و تصرف در انتظارات مذاکره کنندگان عینیت گرا، معیارهای عینی را تا جایی که ممکن است در دلایل اصولی تان بگنجانید. شما استفاده از معیارهای عینی متفاوتی است که به نفع موضع شم یک اقدام متقابل و مهم . باشند. سایر اقدامات متقابل شامل ژرف نگری و باریک بینی تردید در معیارهای ارائه شده از جهات یک سو بگی و روش غلط نابجا بودن آن و نپذیرفتن آن چیزی است که با نیازها، منافع و اهداف خودتان ناسازگار باشد.

دلایل اصولی موضع خود را برای ترغیب طرف مقابل بیان کنید همگان ناخودآگاه پیامها را از صافی و فیلتر ذهنی خود میگذرانند برای این است که روشنی علائم، پیام نبودن تناقضات درونی و ابهام بر رغبت انگیزی پیام می افزاید.

تا اینجا تمرکز و کانون توجه درباره فرستنده پیام بر افشای خودخواسته اطلاعات و ترغیب بوده است. هدف هر دو نکته بر این بوده است که شنونده پیام را باور کند. با وجود این، هرگاه علائم داده شده گم شوند و یا شفاف نباشند، هر کوششی در این راه بی ثمر می شود. فقط علائمی که دقیق و شفاف باشند به درد میخورند. پیام های آمیخته تناقضات درونی دارند و یا خودشکن اند که باید از آنها پرهیز کرد. همچنین پیامهای چندپهلوی که تفاسیر متفاوتی داشته باشند قابل قبول نیستند. اگر پیامها چند معنایی باشند فرستنده نمی تواند درباره دریافت معنا مورد نظرش مؤثر باشد. مذاکره کننده باید برای دادن پیام های روشن و شفاف، بکوشد تا نیازهای روانی مذاکره کننده و طرف مقابل را بشناسد. این نیازها ممکن است گفته و حتی فهمیده نشوند، ولی به هر حال بر نحوه تلقی طرف از پیام اثر میگذارند از آنجا که شرایط روانی می تواند حساسیت بسیار و ریشه های عمیق داشته باشد شاید نتوان با آن مستقیماً رویارو شد و مذاکره کننده ناچار شود که آنها را با سکوت بپذیرد، ولی حدودی را که بر مذاکرات تحمیل می کنند دور بزند.

محدودیت های روانی که باعث برداشت نادرست میشوند ممکن است به این شکل ها در آیند:

1- برخورد های قالبی با داده های جمعیتی یا جغرافیایی (مثلاً اسکاتلندیها خسیس اند).

2- تعمیم یک خصلت به سایر خصال

3- نپذیرفتن اطلاعاتی مغایر با باورهای پذیرفته شده قبلی

4- نسبت دادن حالات و روحیات خود به دیگران

5- غربال کردن و منظور نکردن اطلاعاتی که با تصور، شخصی از خودش یا از شخص دیگر نمی خواند.

چنین اعوجاجاتی گاه ارتباطات را کند یا مسدود میکنند و گاه سبب می شوند که مذاکره کننده علیه منافع اصلی خود اقدام کند.

تشخیص محدودیت های روانی و ذهنی کمک می کند که پیام ها چنان ساخته و پرداخته شوند که دریافت و ادراکشان همان طور باشد که فرستنده می خواسته است.

عکس این هم هست که مذاکره کننده باید از سوء تعبیرهای روان خودش هم آگاه و برحذر باشد.





تماس مستقیم با طرف مقابل

مفهوم اساسی ۱۰۲

برای اطمینان از انتقال شفاف و مستقیم پیام به مقام تصمیم گیرنده گاه لازم است که مذاکره کننده مقابل را نادیده بگیرید و مستقیماً با صاحبکارش مرتبط شوید.

در برخی مذاکرات ممکن است حس کنید که مذاکره کننده روبه رو اطلاعاتی را که باید به صاحبکارش یا مقام تصمیم گیرنده بدهد به او نمیرساند یا تحریف میکند. این مسئله ممکن است عمدی یا سهوی باشد و معمولاً ناشی از این عوامل است.

1- علائق و منافع شخصی

2- ترس.

3- بی لیاقتی و ناشایستگی تخصصی

4- گزارش به یک رابط یا میانجی

اول اینکه علائق و منافع شخصی مذاکره کننده می توانند بر صحت و دقت گزارش هایش اثر بگذارند. دوم اینکه ممکن است بعضی اطلاعات به زیان وجهه او باشند و ممکن است که از ترس و سوء اثر اطلاعات وسوسه شود که اطلاعات را دستکاری کند و تغییر دهد.

سوم اینکه عدم شایستگی فنی و تخصصی هم میتواند مانع و کامل اطلاعات باشد چهارم اینکه، پیام رسانی از طریق یک رابط صورت میگیرد ممکن است رابط نیز در گزارشی که به مقام بالاتر می دهد، دچار همین انحرافات منافع شخصی و ترس و بی لیاقتی باشد. هرگاه اطمینان یافتید که مذاکره کننده یا شخص رابط در انتقال اطلاعات به درستی عمل نمیکند، باید

برای تصحیح دست به کار شوید ولی دو استثنا دارد:

1- هنگامی که اطلاعات باید فقط به شنونده برسند

ولی به مقامات مافوق او و تصمیم گیرندگان نرسند

2- هنگامی که پیشروی مذاکرات به نحوی مطلوب ادامه داشته باشد

زیرا در این حالت هدف اصلی به پیش می رود و ضروری نیست

که پیشروی قطع شود تا فلان تصمیم گیرنده همه چیز را

به درستی و کمال بیاموزد.



اخذ تصمیم درباره کفایت مذاکرات و یا اینکه آیا پیشرفت آن با رساندن برخی اطلاعات به بهبود می یابد یا نه، به عوامل زیر وابسته است :

- 1- تاریخچه این مذاکره یا مذاکرات قبلی و سوابق مربوطه.

- 2- علائق حیاتی طرف مقابل و موقعیتهای هر گونه فشار یا محدودیت

- 3- شخصیت مقام تصمیم گیرنده

در حالت عادی و غیر استثنایی، برای ارتباط با مقام تصمیم گیرنده از این راه ها اقدام کنید

- 1- پرس و جوی مناسب

- 2- مطرح کردن یک تقاضای مناسب.

- 3- تقاضای حضور مقام تصمیم گیرنده یا نایب او در مذاکره

- 4- استفاده از ارتباطات مکتوب

- 5- دور زدن مذاکره کننده طرف مقابل با کمک متحدانی که دارید

پرس و جوی مناسب

پرسشی برای این وضعیت آن است که مثلاً از مذاکره کننده بپرسید آیا اطلاعات مورد نظر به تصمیم گیرنده نهایی منتقل شده است یا نه؟ و اگر نرسیده است (نه اینکه میرسد یا نه) چه موقع خواهد رسید تا مذاکرات ادامه یابند. نوعی از پرسش در مدل زیر نشان داده شده است واکنش مقام تصمیم گیر نسبت به این مطالب چه بود؟

آیا می داند که اگر در این موارد به سازش نرسیم مخاطره بزرگی متوجه او خواهدبود؟

مطرح کردن یک تقاضای مناسب یک تقاضای مناسب آن است که بخواهید اطلاعات به تصمیم گیرنده ابلاغ شوند و واکنش او نیز به شما ابلاغ شود. در اینجا نیز باید صداقت طرف مذاکره را بسنجید. به علاوه ببینید که آیا او از تقاضای شما پیروی، یا آن را نقض مقررات مذاکره محسوب میکند.



یک توضیح میتواند نگرانی او را برطرف و یا سوء تعبیرش را از دلایل و برای تعیین میزان موفقیت این شیوه باید ابتدا صداقت مذاکره کننده و صحت و سقمماهیت تقاضای شما بر طرف کند به طوری که در مدل زیر نشان داده شده است. از آنجا که این یک موضوع اساسی است و بر همه مذاکراتمان اثر میگذارد حس میکنم نمی توانم پیشتر روم مگر آنکه از صاحبکار شما پاسخی دریافت کنم. من باید اطمینان یابم که نظرات و خواسته های ایشان را به درستی فهمیده ام صاحبکار من احساس میکند که صاحبکار شما از اهمیت این موضوع به خوبی آگاه نیست . بنابراین ، من از شما می خواهم که همه ی توضیحاتی را که به شما داده ام عینا به صاحبکارتان منتقل کنید تا بداند که طرف من چه خواسته ای دارد و پاسخ ایشان را هم به ما برسانید .



تقاضای حضور تصمیم گیرنده یا نایب او در مذاکره

اگر مطرح کردن پرسش یا تقاضا نتیجه نداد می توان اصرار ورزید که که مقام تصمیم گیرنده یا نایب تام الاختیار او در جلسه بعدی مذاکرات حضور یابند. قبلاً باید واکنشهای مثبت یا منفی حضور مقام تصمیم گیر را در جلسه برآورد کنید. این موضوع قبلاً در بخش مربوط به حضور تصمیم گیرندگان تشریح شده است.

استفاده از ارتباطات مکتوب از ارتباطات مکتوب هم میتوان استفاده کرد. طی نامه یا موافقتنامه میتوانید همه اطلاعاتی را که باید به مقام تصمیم گیرنده برسد مدون کنید. در ارتباط مکتوب تنها موضوع این است که آیا طرف مذاکره آن نامه را به صاحبکارش نشان خواهد داد یا خیر و این موضوع دو راه دارد اول میتوان از او اجازه گرفت که رونوشت نامه یا پیش نویس مستقیماً به صاحبکارش فرستاده شود؛ دوم، در همان نامه کتباً خواسته شود که نامه به مقام تصمیم گیرنده ارسال شود. این راه دوم فشاری فوق العاده بر طرف مذاکره وارد می کند، به ویژه اگر مندرجات آن یک پیشنهاد فیصله یا پیش نویس قرارداد باشد.

دور زدن مذاکره کننده طرف مقابل با کمک متحدانی که دارید

و سرانجام اینکه میتوانید از متحدان خود یاری بخواهید تا رابطه مستقیم شما و تصمیم گیرنده را فراهم سازند و یا اطلاعات لازم را به او برسانند.



دریافت کردن اطلاعات

مفهوم اساسی ۱۰۳

در مذاکره دریافت درست پیامهای رسیده به اندازه فرستادن درست پیام ها اهمیت دارد. ضمن مذاکره گاه لازم میشود اطلاعاتی را از طرف مقابل به دست آورید که یا از سایر منابع " به دست نمی آیند و یا باید تأیید شوند این بخش به دریافت مؤثر اطلاعات تخصیص یافته است تا معنا و مفهومی به خوبی درک شود و در تحلیلهای مذاکره کننده به نحوی صحیح استفاده شود.

برای دریافت اطلاعات اول باید آنها را بیرون بکشید با خوب گوش دادن، سخن گوینده را قطع نکردن، جرو بحث و حمله نکردن میتوانید جریان آزاد اطلاعات را تقویت کنید. اگر اطلاعاتی که داده برایتان مهم است چنین وانمود نکنید تا اطلاعات دیگری هم بدهد. از طرف دیگر هم، اگر بی علاقه زیاد نشان دهید وی ساکت خواهد شد. خاموشی و کم گویی او را با پرسش، بحث، چالش طرف به دفاع از نکته ای خاص و معامله اطلاعات خنثی کنید .

در مذاکرات، جریان دریافت اطلاعات شامل دو لایه است :
گوش دادن دقیق و تحلیل درست



یکی از مهارت‌های کلیدی مذاکره گوش دادن است غالباً تصور می‌کنند گوش دادن کار ساده‌ای است که خودشان خوب بلدند. در واقع، آسان نیست و غالباً به خوبی انجام نمی‌شود. گوش دادن دقیق نیازمند انرژی، تمرکز و برای اغلب ما نیازمند کار و تمرین است. گوش دادن دقیق شامل ادراک آگاهانه و دقیق همه مطالبی است که گفته شده و نباید دارای گسستگی، خطا و مفروضات ناخودآگاه باشد.

نخستین گام در گوش دادن دقیق باز بودن شخص نسبت به دریافت اطلاعات جدید است. یعنی از لغزشگاه‌هایی که مزاحم تصور دقیق اند، بپرهیزید و کانون توجه تان به گفته‌های طرف باشد. طرف مقابل مذاکره باید فرصت سخن گفتن بیابد. گاه لازم می‌شود که مذاکره‌کننده طرف مقابلش را زیرکانه یا به طور آشکار به ادامه صحبت تشویق کند چنانکه در مدل‌های زیر نشان داده شده است :

میخواهم نگرانی شما را درک کنم آیا شما قبلاً از چنین ترتیباتی تجربه بدی داده شده اید ؟

درباره موفقیت این معامله چگونه قضاوت میکنید؟

نیازها، دغدغه‌ها و هدف‌های شما کدام اند؟

چه چیز سبب بی‌میلی شما در توافق با این پیشنهاد است؟

گوش دادن دقیق نیازمند توجه و تمرکز بر پیام‌های کلامی و غیرکلامی است و باید با پاسخ‌های کلامی و غیرکلامی مناسبی نشان دهید که وضعیت را از دیدگاه طرف مقابل فهمیده و در نظر گرفته‌اید. مذاکره‌کننده باید به حال توجه داشته باشد نه آنچه که گذشته است و آنچه که بعداً پیش خواهد آمد. تمرکز و توجه او باید بر خستگی، احساسات منفی، سایر رویدادها، آنچه هم اکنون میگذرد سایر کارها و تعهدات و تنگنای زمانی غلبه کند. آنگاه که خستگی و عدم تمرکز بر مذاکره‌کننده غلبه کرد باید ادامه مذاکرات را به بعد موکول کند. گاه از حیلۀ پیام‌های غیرکلامی بیگانه یا اغراق آمیز برای، شگفتی ترساندن یا پرت کردن حواس شنونده استفاده می‌شود که باید در برابر آن یا هیچ واکنشی بروز ندهید و یا چنان واکنش محکمی که معلوم شود آیا آن رفتار حقیقی بوده است یا تاکتیکی آرامش‌ضوری است.

مذاکره کننده باید مواظب باشد که ناخودآگاه و از روی واکنش های احساسی نسبت به طرف مقابل، مذاکره کننده مقابل و استراتژیها و تاکتیک هایشان پیام ها را نپیچاند. مذاکره کننده ممکن آنکه خود بداند نا عاقلانه رفتار کند اضطراب و خشم دو مسئله احساسی و رایج مذاکره کنندگان اند. و چون همگان در معرض این دو آفت اند، مذاکره کننده باید آماده برخورد با آنها باشد. با آمادگی ذهنی، میتوان انرژی ناشی از این احساسات را به مجرای تمرکز سازنده انداخت. تنفس و حرکات کششی عضلانی میتوانند آثار سوء اضطراب و خشم را زائل کنند. گاه لازم می شود که جلسه مذاکره موقتاً قطع شود.

سنجش مفروضات ذهنی به هنگام شنیدن

همگی باید نسبت به اطلاعاتی که با مفروضات، دانسته های قبلی و ادراکات ما تناقض دارند حساس و گوش به زنگ باشیم وگرنه ممکن است اطلاعات مهمی را از دست بدهیم یکی از معایب هر انسان شنیدن چیزهایی است که انتظار شنیدنشان را دارد به عنوان یک تجربه آموزشی مثال زیر را بخوانید و آنگاه صحنه آن و کارهایی را که در آن انجام میشوند بنویسید.

فرض کنید یکی به شما بگوید:

فرد با کارولین از بوستون تا نیویورک را از جاده اصلی رفت. اگر شرحی را که نوشته اید مرور کنید فرضیات کلی شما ممکن است چنین باشند:

1- مسافرت با اتومبیل بود

2- فرد رانندگی میکرد.

3- کارولین در همان اتومبیل فرد بود.

ولی شاید هیچ یک از این فرضیات ما درست نباشد فرد میتواند با اتوبوس، کامیون، موتور سیکلت و ... سفر کرده باشد اگر وسیله اش اتومبیل بوده، از کجا معلوم فرد راننده بوده است؟ و کارولین می تواند قبل یا بعد از فرد و در اتومبیل دیگری بوده باشد. البته گاهی بجا و درست است که به مفروضات شنیده ها متکی باشیم. نه لازم و نه عملی است که همه جزئیات را هم به درستی بیازماییم اما گوش دادن دقیق می تواند،

1- کلمات ادا شده و استنباطها را متمایز کند و استنباطها قابل ارزیابی شود؛

2- استنباط های محکم را از استنباط های مشابه و مشکوک متمایز کند در ضمن مذاکرات شخص باید به خصوص دقت کند که استنباط های خود یا دیگران را با حقایق یا جنبه هایی از پیشنهادها و موضع گیری ها اشتباه نکند.

نکاتی درباره کار با اطلاعات فنی به ویژه در مسائل فنی مذاکره کنندگان باید با سرعتی آهسته تر صحبت کنند و حقیقت یافته های خود را بیازمایند برای این کار میتوان از پرسشهای بعدی استفاده کنید.

مدل زیر شکلی از این پرسشها را نشان میدهد

اگر ما ... را بخواهیم چقدر به هزینه افزوده میشود؟

آیا برای سایر اقلام یا سفارشات کلی تخفیفی قائل میشوید؟

آیا بخش تولید می تواند این مشخصات را تأمین کند و اگر می تواند بودجه آن در چه حدودی است؟

شنونده می تواند با تکرار و تلخیص شنیده ها صحت استنباطهای خود را دوباره کنترل کند. این کار گاهی سبب میشود که خود گوینده هم به معنی حقیقی سخن خود پی ببرد.

اجازه دهید آنچه را گفتید به زبان خودم تکرار کنم تا مطمئن شویم که گفته های یکدیگر را می فهمیم.

تکنیک های تکرار و تلخیص به حسن تفاهم نیز می انجامند چنین واکنشی نسبت به گفته های طرف مقابل نشانه حساسیت نسبت به مواضع نیازها و علائق طرف مقابل است.

در هنگام دریافت ارقام و، آمارها دقت کنید .

در مورد اعداد باید دقتی خاص به خرج دهید. محاسبات باید دوباره کنترل شوند تا مبادا بر خطا باشند. فرمولهایی که بار مالی و پولی دارند باید به یک مبلغ قابل حس و شمارش بدل شوند چنانکه مثال زیر نشان میدهد: بیایید حساب کنیم. ۵ دلار تخفیف در قیمت واحد به معنی سیصد هزار دلار استمثال ۱۰/۱۰ پیشنهادی شده که بابت خرید یک ملک، سالانه مبلغ ۱۰ میلیون دلار در ۱۰ قسط نامساوی پرداخت شود ولی با احتساب زمان پرداخت اقساط و نرخ تنزیل ارزش پیشنهادی شما برای این ملک فقط ۳/۲ میلیون دلار است.

فرق گذاردن بین دانسته های گوینده با تعبیرها و شنیده هایش مذاکره کننده باید بداند که بین حقایقی که گوینده به راستی میداند و تعبیرها، فرضیه ها و شنیده هایش تفاوت و تمایزی هست و این دو را از هم جدا کند مدل زیر مثالی از این تمایز است :

ما پول لازم را داریم نمیدانم چرا خیال کردید نداریم فقط به دلیل یک تأخیر کوتاه که نباید تصور کنید نتوانسته ایم وام بگیریم لطفاً. معامله باید بر طبق برنامه پیش برود. به صاحبکاران خبر دهید که معامله باید بر طبق برنامه پیش برود .

بدین گونه شنونده باید داده های واقعی و عینی را از فرضیات، عقاید و منقولات تمیز دهد و است وگرنه شنونده، غافل ناخواسته بر اطلاعاتی بی دقت تکیه خواهد کرد.

صیانت در مقابل فراموشی وقتی مذاکرات مدت مدیدی طول بکشند، برخی مطالب باید از نو و دقیقاً بازگو شوند تا موضع ها پیشنهادها و تقاضاها از نو دیده شوند. هرگاه کل گفته های پیشین در نظر نباشد گوش دادن دقیق لطمه خواهد دید زیرا کشف تناقضات و درک تغییرات ناممکن می شود بیانات خلاف یا دور از واقعیت میتوانند عمدی یا سهوی باشند، ولی بسته به اخلاقیات مذاکره کننده مقابل اشتباهات گفتاری بی غرضانه هم می توانند مذاکره را خراب کنند مگر آنکه بلافاصله تصحیح شوند به ویژه ارقام و اعداد باید به طور منظم کنترل شوند، مگر آنکه حافظه شنونده حقیقتاً استثنایی و عالی باشد که البته بسیار نادر است در بررسی پیش نویس های هر توافقنامه ای که طرف مقابل یا خود شما تهیه کرده باشید باید همین ! طها را به عمل آورید.

تحلیل نشانه ها و سرخ ها در اغلب مذاکرات علاوه بر نابرابری و عدم قطعیت، اطلاعات دست کم نوعی عدم یقین درباره علاقه ها و ارزشهای طرف یا نماینده او وجود دارد. برای رسیدن به اطلاعات مفقود باید از نشانه ها و سرخ ها استفاده کنید. از نشانه ها میتوان به محرکهای اصلی طرف مذاکره و علاقه ها ارزش ها، استراتژیها و تاکتیک هایش پی برد مذاکره کننده باید بین معنای حقیقی پیام و معنایی که گوینده خواسته است القا کند فرق بگذارد نشانه ها و سرخ ها می توانند مذاکره کننده را در تشخیص درستیهها و نادرستیهها و بی دقتی ها یاری کنند. مقایسه مواضع اعلام شده طرف و کمترین سطح قابل قبول او بخشی از تحلیل نشانه ها و سرخ ها آن است که فاصله مواضع اعلام شده و پایین ترین سطح قابل قبول طرف، تعیین شود. مثلاً نخستین پیشنهادهای طرف ممکن است ناشی از زیاده خواهی او باشد، ولی برای تعیین پایین ترین سطح قابل قبولش باید به نیازها علاقه ها و هدفهای معلوم یا محتمل او پی برد. تشخیص شکل های امتیازدهی هر شکل، آشکار امتیاز یا تخفیفی که طرف مقابل بدهد، بیانگر شیوه ارزشگذاری او بر اقلام و ارتباط موضوعات در نظر اوست.

نشانه های غیر کلامی مکمل آگاهی مذاکره کننده از مذاکره، اند خواه مؤید گفتهها باشند و یا گفته ها را نفی و تکذیب کنند.

نشانه های غیر کلامی

اطلاعات فراوانی از سرچشمه های غیر کلامی: به بیرون می تراوند. جدا از آنچه که شخص بگوید یا بنویسد، با رفتار و نار و اظهارات غیر کلامی که گاه ناخودآگاه اند، عقاید کهنه و تحقیقی و احساسات درونی اش را بروز میدهد نشانه های غیر کلامی علائمی هستند. کلمات مخابره میشوند و سخنان و نوشته ها را تأیید یا تکذیب میکنند

اغلب مذاکره کنندگان از نشانه های غیر کلامی طرف مقابل و حتی خودشان غافل اند. دلیل عمده آن ضعف، آگاهی، حواس پرتی یا اعتقاد بیش از حد به پیامهای کلامی است. در مورد اخیر ضعف خودشناسی لغزشهای ناخودآگاه زبان که در روان شناسی به نام لغزشهای فرویدی معروف است و غلبه احساسات است. مدل زیر دو نوع نشانه غیر کلامی را در بردارد:

آخرین پیشنهاد من ۸۵,۰۰۰ دلار است ... مقصودم ۸۰,۰۰۰ دلار است

وقتی آقای اسمیت آخرین پیشنهادش را برای مزایده می داد، حقیقتاً می لرزید میشم دارد نمی دانم آیا می تواند پولش را جور کند یا خیر؟ البته هر حرکت بدنی را نباید به یک معنای مهم غیر کلامی تعبیر کرد. به هم زدن چشم ممکن است ناشی از گرد و غبار یا لنز جدید چشم باشد و نه واکنشی نسبت به مطالبی که عرضه شده اند. ولی وقتی یک مذاکره کننده با شنیدن پیشنهادی مانند آتش بازی روزهای جشن برافروخته میشود در واقع یک پیام مهم درباره واکنش خود نسبت به پیشنهاد میدهد. یک ناظر تیزبین می تواند نشانه های غیرکلامی را دریافت کند و به معانی آن پی ببرد خواندن نشانه های غیرکلامی و یادداشت کردن آنها دشوار است. زیرا غالباً برای یادداشت کردن، نگاه خود را از طرف مقابل بر می دارند یادداشتهای زیاد به معنی غفلت از نگرستن به طرف مقابل اند.

نگاه نکردن به طرف دیگر نه فقط فرصت مشاهده پیامهای غیر کلامی طرف مقابل را ضایع می کند بلکه میتواند خود یک پیام زائد و ناخواسته باشد نگاه نکردن به چشمان طرف ممکن است حمل بر ،ضعف عدم یقین احساس گناه و تقصیر یا فریبکاری شود. برعکس، تماس چشمی می تواند به عنوان سلطه جویی ،صداقت پذیرش چالش یا کمکی به تمرکز طرف مقابل تلقی شود. اضطراب و نگرانی از گام بعدی مذاکرات نیز می تواند سبب از دست رفتن بسیاری از نشانه های غیر کلامی شود بسیاری از مذاکره کنندگان با پرسشهای ذهنی بر حرکات یا گفته های بعدی خودشان متمرکز میشوند و این سبب غفلت آنان از همکنش هایی میشود که در جریان اند. تمرکز بر آینده و غفلت از حال، سبب از دست دادن بسیاری از نشانه های غیرکلامی و حتی کلامی می شود.

حالات گوناگون ارتباطات

اطلاعات پیشنهادها و دلایل اصولی را میتوان با حالات گوناگونی از ارتباط هدایت و رهبری کرد. گاهی انتخاب نحوه ارتباط ،حضوری ،اینترنتی تلفنی یا مکاتبه ای و دیگر راه های نوشتاری به طور تصادفی است. مثلاً دو طرف ممکن است تصادفاً با یکدیگر مواجه شوند و درباره موضوع مورد گفت و گو به مذاکره بنشینند ولی غالباً انتخاب نحوه ارتباط سنجیده و آگاهانه و مبتنی بر سودمندی ها و زیانمندی های هر یک از حالات گوناگون برای هر مذاکره است.

تأثیر دیدارها بر جریان مذاکرات

مفهوم اساسی ۱۰۵



دیدارهای رسمی و غیر رسمی به تبادلات جنبه شخصی می دهند و بر تعهد دو طرف به مذاکره، می افزایند اگر ضروری، باشد از کانالهای خصوصی برای تبادلات صریح تر استفاده کنید

جلسه رسمی یک گردهمایی مذاکره کنندگان و سایر افراد ذیربط، در مکان و زمان پیش بینی شده است. شرکت مذاکره کنندگان در جلسات رسمی باید جدی باشند و گرنه وقتشان را ضایع کرده اند از این رو قبل از تشکیل جلسات رسمی خوب است صحبتی بشود تا معلوم شود که آیا برگزاری جلسه رسمی ارزش دارد و به زحمت ترتیب دادنش می ارزد یا خیر اگر مذاکره کننده ای در جلسات برنامه ریزی شده و رسمی نتواند پیشنهادهای منطقی بدهد و با منطق و عقلانیت در بحثها شرکت، کند اعتبارش را از دست خواهد داد.

در مواجهه رو در رو فرصت بحث مفصل دادوستد اطلاعات و دیدار شرکت کنندگان وجود دارد. تماس شخصی تر است و این منافع و مضاری دارد برخی مذاکرات شامل جلساتی رسمی هستند که صورت جلسه و اسناد و مدارک آن بعداً منتشر می شود و این می تواند به جریان مذاکره لطمه بزند چنانکه در اعتصاب روزنامه های سال ۱۹۶۲ نیویورک مذاکرات مورد انتقاد واقع شدند، زیرا کانالهای مطمئنی برای بده بستان و چانه زنی محرمانه وجود نداشتند. جلسات غیر رسمی در حال و هوایی غیر رسمی تر از جلسات رسمی برگزار می شوند این جلسات میتوانند ثمرات بیشتری داشته باشند زیرا مذاکره کنندگان میتوانند به الفاظ مقید نباشند و رک و صریح صحبت کنند و بدون خجالت و رودربایستی خواستار مساعدت باشند. حالت غیر رسمی، تنش ها را میکاهد به شرطی که جو اعتماد برقرار شود تا راحت تر صحبت کنند و حرف های آزادانه آنان که ثبت نمیشود بازگو و مورد استفاده های تاکتیکی واقع نشود. اجازه صحبت هایی که ثبت نشود، ممکن است مورد قبول ضمنی باشد و یا پیشاپیش درباره آن مذاکره و توافق شود. با وجود توافق بر رسمی نبودن جلسه و صحبت ها، مذاکره کننده باید آمادگی و هوشیاری لازم را نسبت به حرکات طرف مقابل داشته باشد زیرا در همین دیدارهای محدود ممکن است سرنوشت کل مذاکره تعیین شود. کانالهای، خصوصی یا تماسهای پشت پرده راه مهم دیگری برای مذاکراتی هستند که رسانه ها یا انواع وابستگان طرفهای مذاکره نتوانند با انتشار عمومی اطلاعات موجب فشارهای گوناگون شوند. همچنین حضور صاحبکار یا تصمیم گیرنده ممکن است مانع یا مزاحم صراحت مذاکره باشد و یا سبب گفتن سخنانی فقط برای خشنودی او شود. در چنین حالاتی برای انتقال مستقیم اطلاعات مهم کانالهای خصوصی ممکن است اهمیتی کارساز داشته باشند. حسن استفاده از تعیین محل مذاکره بسیاری از مفسران معتقدند که محل مذاکرات اثر مهمی بر نتیجه مذاکرات دارد. برخی فکر میکنند که اگر محل مذاکره در جایگاه خودی مانند دفتر کار شخص باشد که برایش آشناست، امتیاز و نفع مهمی دارد که از جمله آن را نشانه قدرت شخص میدانند. مجبور بودن طرف مقابل به طی کردن راهی نسبتاً طولانی برای شرکت در مذاکره ممکن است تعهدی روانی در او به وجود آورد که به توافق برسد - به علت صرف، زمان انرژی و هزینه یکی از معیارهای دیگر انتخاب محل، دسترسی سریع به منابع موردنیاز از قبیل اطلاعات است دیدار در محل کار طرف میتواند سودمند باشد هرگاه طرف مربوطه از تحمیل مکان خود احساس قدرت و برتری نکند. ۲. هرگونه اطلاعات ضروری در آن محل فراهم باشد مگر آنکه بخواهیم به بهانه عدم دسترسی به اطلاعات کار را به بعد موکول کنیم و یا از پاسخگویی طفره برویم. بتوانیم از حضور تیم مذاکره اطمینان داشته باشیم.



سفر به محل کار طرف مقابل ممکن است ضروری باشد ولی با دقت و تلقی صحیح می توان امکان بهره برداری او را از اینکه در خانه خودش است سلب کرد در این حالت باید دقت کنید کارایی خودتان از عوامل زیر صدمه و نقصان نیابد:

1- خستگی

2- محیط مکانی از جمله جنبه های اعتباری و حیثیتی آن.

3- فزونی همکاران طرف مقابل در محل کارش

اگر انتخاب محل مذاکره به عامل مهمی در نمایش قدرت بدل شود، آنگاه باید محلی بی طرف را برای مذاکره در نظر گرفت و یا هر بار جلسه در محل یکی از دو طرف برگزار شود.

نکته بعدی در انتخاب محل، مذاکره حال و هوا و جوی است که به وجود می آورد. همان آرایش مکانی هم ممکن است در جو مذاکره مؤثر باشد. ترتیب دادن اتاق ممکن است جو رسمی یا غیر رسمی پدید آورد.

مثلاً برای مذاکرات همیارانه می توان از آرایش اتاق نشیمن استفاده کرد که موانعی مانند میزهای بزرگ در آن نیست.

نکاتی درباره مذاکرات تلفنی

مفهوم اساسی ۱۰۶

از تلفن برای کسب اطلاعاتی خاص و یا تسریع کارها می توان استفاده کرد ولی برای پرهیز از غافلگیری از تعطیل موقت مذاکره استفاده کنید.

صحبت تلفنی قبل از آغاز جلسه وسیله مفیدی برای کسب اطلاعات است. و نیز به دلایلی عدیده می تواند جایگزین جلسات مذاکره شود مثلاً کمبود زمان صرفه جویی در هزینه ها و یا ساده بودن موضوع مذاکره می تواند دلیل استفاده از مذاکره تلفنی باشد است.

صحبت تلفنی اجازه میدهد دو طرف با هم بده بستان، کنند هرچند که میزان آن کمتر از مذاکرات دیداری است زیرا صحبت های تلفنی معمولاً کوتاه تر از جلسات حضوری اند. قبول زحمت و تعهد به مذاکره، نیز در آن کمتر است زیرا صحبت تلفنی بسی آسان تر از برگزاری جلسات است.

از صحبت های تلفنی میتوانید برای تعریف موضوعات، ایجاد حسن تفاهم و کسب اطلاعات استفاده کنید بدون آنکه مانند جلسات وارد غرق در مطالب محتوایی شوید. البته در صحبت تلفنی تماس دو طرف کمتر است و ارتباطات غیر کلامی نیز از میان می روند. بهره مند نبودن دریافتهای دیداری ممکن است سبب سوء تفاهماتی شود. هرچندلحن صدا و آنچه که گفته میشود نشانه و سرخ مهمی از افکار طرف مقابل است، ولی رودرو نشدن ممکن است شانس رسیدن به توافق را کاهش دهد.



نامه و سایر ارتباطات نوشتاری

مفهوم اساسی ۱۰۷

ارتباط مکتوب از گسیختگی های ناخواسته ایمن است و سوء تفاهات را می کاهد و به موضع گیری ها و سایر اطلاعات اعتبار بیشتری میبخشد ارتباطات نوشتاری برای انتقال اطلاعات تفصیلی و دقیق مفیدند. می توان اطلاعات را بدون گسستگی ارائه کرد نامه یادداشت پست الکترونیکی، تلکس و ... فاقد آشفتگی هایی هستند که در گفت و شنوهای شفاهی به وجود می آیند زیرا سابقه مکتوب می شوند و به شرطی که مضمون نوشتار روشن باشد برای انکار و فراموشی جایی نمیماند.

از آنجا که مکتوب کردن توافق نهایی دو طرف معمولاً الزامی است در ضمن پیشروی مذاکرات نیز برخی مدارک مکتوب تدوین میشوند. ارتباط نوشتاری میتواند سرعت پیشروی مذاکره را کاهش دهد و این بسته به نیازها و علائق زمانی دو طرف میتواند سودمند زیانبار یا بی اثر باشد البته با امکانات نوین فناوری اطلاعات مانند اینترنت و تلفنهای همراه پیشرفته و رایانه های کیفی و جیبی که می توانند با سراسر نقاط جهان ارتباط مستمر و فوری داشته باشند سرعت ارتباطات نوشتاری تقریباً بهاندازه ارتباطات شنیداری شده است. یک عیب مهم ارتباط نوشتاری آن است که انعطاف ندارد. مثلاً مذاکره کننده نمی تواند به گردآوری اطلاعات بپردازد و آنگاه موضعی اتخاذ کند، بلکه باید اتخاذ موضع کند، مگر آنکه مضمون نامه دعوت از طرف برای دادن، پیشنهاد تقاضای اظهار برخی اطلاعات و یا فقط انتقال اطلاعاتی عینی به طرف مقابل باشد و ترتیمانتیک استثنا در قاعده انعطاف ناپذیری ارتباطات، مکتوب پیش نویس موافقتنامه ای است که در آن دو طرف قبلاً به توافق شفاهی دست یافته باشند چنان پیشنهادی برای پخش کردن و به بحث گذاشتن است برای تمرکز دو طرف مذاکره بر جزئیات دقیق و شرایط قرارداد تهیه پیش نویس ضروری است .

ممکن است در جلسات مذاکره برای توضیح، تصویر و ارائه عینی اطلاعات پایه توافق، مدارک مکتوب ضروری یا مفید باشند. نقشه ساختمانها، نمودارها، گرافها، نقشه های چندلایه، گزارش های رایانه ای و شکل‌های دیگر داده ها می توانند بدون لطمه زدن به انعطاف مانند ویدئو فیلم اسلاید عکس و مدل‌های دیگر آراست. جلسات حضوری، کار مذاکره را آسان تر کنند. همهٔ اینها را می توان با شیوه های مدرن تر بصری دومین عیب نوشته ها این است که سابقه ای ماندنی از سخن یا موضع گیری است. اگر پیشنهادی قبول شود، پیشنهاددهنده معترض نخواهد شد که سابقه مکتوبی هم برای آن به وجود آید، ولی اگر پیشنهاد رد شود، آنگاه پیشنهاددهنده یک مدرک کتبی در نزد کسی گذاشته که ممکن است آن را به کسان دیگر نشان دهد. به علاوه طرف یا مذاکره کننده اش ممکن است بخواهند مطالبی را بگویند که در جایی نوشته نشوند. در چنین مواردی باید پیشاپیش توافقی بر سر محرمانه ماندن بعضی مطالب حاصل شود و حتی در این حالت نیز شاید بهترین کار این باشد که شخص از اظهار نظر کتبی درباره مطالب یا اشخاص خودداری کند. و به ارتباطات شفاهی بسنده کند. از طرفی نباید در لزوم اخذ مدارک و ادله مکتوب تردید کرد. گاهی یک پیشنهاد غیر قطعی، باید مکتوب شود ولو پیشنهاد نهایی هنوز تهیه نشده و توافقی فقط اصولی و محدود به کلیات بوده باشند. اگر پیشنهاد هنوز نهایی نشده است، باید قید شود که الزام آور نخواهد بود مگر آنکه جزئیاتش نیز تعیین و این توافق مکتوب شود. در برخی حالات خاص برای محرمانه داشتن پیشنهاد تا زمان قبولی آن، پیش شرطی گذاشته میشود، باوجود این پرهیز از دادن هرگونه نوشته مانع افشای تصادفی و ناخواسته اطلاعات می شود و در صورت افشای موضوع جای انکار باقی می ماند. اگر این ملاحظات و نگرانی ها جدی باشند، باید به هر بهانه از پیشنهاد دادن کتبی اجتناب شود این احتیاطها به معنای انکار اهمیت نوشتار نیست زیرا دیدن پیشنهاد مکتوبی که همه جزئیات را در بر دارد بسیار ترغیب کننده تر از گفته های شفاهی است. به هر حال آنچه نوشته می شود تعهد بیشتری را بیان میکند و نشانه قوی تری از تعهد نویسنده است. به علاوه از طریق نوشتار می توان سازماندهی برنامه ریزی و دانش بیشتری را به نمایش گذاشت. پیشنهادهای مکتوب مورد مذاقه بیشتری هستند و درباره شان بحث و بررسی دقیق تری می شود، تا آنکه همان مطالب شفاهی گفته شوند زیرا مطالب شفاهی متکی به قدرت حافظه شنوندگان و یادداشت ها هستند این وجوه و جنبه های مدارک مکتوب، به حصول توافق کمک می کنند. به علاوه، برای اعلام عمومی هر موضوع داشتن سابقه مکتوب مفید است. از اسناد مکتوب می توان برای اقناع، متحدان رسانه ها مردم و سایر مقامات استفاده کرد.

از حسن توجه شما سپاسگزاریم