

زبان و روان‌شناسی مذاکره

تألیف: دکتر سید محسن فاطمی





زبان و روان شناسی مذاکره

مؤلف:

دکتر سید محسن فاطمی



The Language and Psychology of Negotiations

سرشناسه : فاطمی، سید محسن، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور : زبان و روان‌شناسی مذاکره / تالیف سید محسن فاطمی
مشخصات نشر : تهران : سارگل ، ۱۳۸۸ .
مشخصات ظاهری : ۷۲ ص.
شابک : 978-964-5890-80-1
وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
یادداشت : کتابنامه: ص. ۷۰ - ۷۲ .
موضوع : مذاکره -- جنبه‌های روان‌شناسی
رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۸ ف۲/م۴۲/بف۶۳۷
رده‌بندی دیویی : ۱۵۸/۵
شماره کتاب‌شناسی ملی : ۱۸۰۴۱۱۹

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب : زبان و روان‌شناسی مذاکره
مؤلف : دکتر سید محسن فاطمی
ناشر : سارگل
صفحه‌آرایی : سارگل (محرّم‌پور)
نوبت چاپ : اول - ۱۳۸۸
تیراژ : ۲۸۰۰
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۸۰-۱
قیمت : ۲,۸۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران میدان فاطمی خیابان یکم پلاک ۱۲ طبقه پنجم
تلفن: ۸۸۹۵۰۴۷۵ - ۸۸۹۵۴۰۴۱
تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۸۸۹۷۴۷۸۱۳

www.sargolpub.com

مقدمه مؤلف

مذاکره در سطوح مختلف و لایه‌های متنوع زندگی جاری و حاضر است و از ساده‌ترین ارتباطات شخصی تا پیچیده‌ترین روابط بین‌المللی مذاکره خود را نشان می‌دهد.

بهره‌مندی از مهارت‌های مذاکره برای رسیدن به اهداف نقش کلیدی را ایفا می‌کند. اینجانب، نویسنده کتاب حاضر، درس مهارت‌های مذاکره و زبان و روان‌شناسی مذاکره را بارها در آمریکای شمالی، به خصوص در دانشگاه بریتیش کلمبیا، تدریس کرده‌ام و مؤسسات و شرکت‌های گوناگونی را در آمریکای شمالی، اروپا و ایران در این زمینه آموزش داده‌ام.

این کتاب به ارائه نکات مهم و ضروری در حوزه مهارت‌های مذاکره می‌پردازد. باید توجه داشت که شکل مطلوب استفاده از این کتاب همراه با کارگاه آموزشی کار برای مهارت‌های مذاکره است، به گونه‌ای که شرکت‌کننده کارگاه آموزشی ضمن یادگیری مباحث کاربردی برای مرور می‌تواند به این کتاب مراجعه کند.

امید است توجه عمیق به نقش حساس مذاکره در زندگی ثمرات مثبت و سازنده‌ای را در ابعاد گوناگون به ارمغان آورد.

دکتر سید محسن فاطمی

پاییز ۱۳۸۸

بخش اول



مذاکره چیست؟

برخی ممکن است گمان کنند که مذاکره صرفاً در محیط‌های تجاری، صنعتی و سیاسی اتفاق می‌افتد و حضور مذاکره‌نیازمند به وجود ارتباطات کاری در حوزه فعالیت‌های مدیران و کارمندان می‌باشد. این گمان نشان‌دهنده تجلی مذاکره در معنی خاص می‌باشد و حال آن که مذاکره در معنی اعم خود در هر ارتباطی می‌تواند جلوه‌گری داشته باشد. به عبارت دیگر، هر زمان از یک ارتباط انسانی سخن می‌گوییم و حداقل دو نفر را در این ارتباط فرض می‌کنیم، مذاکره می‌تواند جاری باشد. معنای این نکته این است که مذاکره در همه پیوندها و ارتباطات انسانی از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین آنها می‌تواند وجود داشته باشد. حتی اگر ارتباط درون فردی یک شخص را در نظر بگیریم و او را در حال گفت‌وگو با خود فرض کنیم، مذاکره می‌تواند نقش‌آفرینی داشته باشد.

تأمل در این زمینه مطالب زیر را آشکار می‌سازد:

الف- مذاکره بخش لاینفک و ضروری زندگی به حساب می‌آید. حتی در ریزترین و خردترین روابط انسانی که دو نفر حضور دارند مذاکره می‌تواند معنی داشته باشد. این موضوع مترتب بر این گمان است که حداقل یکی از آن دو نفر به ارتباط خود، هدف از ارتباط، و جهت ارتباط آگاهی داشته باشند. در هر ارتباطی

می‌توان وجود یک مذاکره را بررسی کرد.

ب- مذاکره با گفت‌وگو و زبان ارتباطی ویژه دارد. در هر مذاکره‌ای زبان یکی از ارکان اصلی به حساب می‌آید. توجه به اهمیت زبان در هر مذاکره می‌تواند به نقش‌های مختلف زبان در ایجاد یک مذاکره موفق یا به وجود آوردن یک مذاکره غیر موفق اشاره داشته باشد.

ج- مذاکره در سطوح مختلف و در لایه‌های گوناگون می‌تواند اتفاق بیفتد. گاهی سطوح مذاکره در ابعاد خرد و گاهی سطوح مذاکره در ابعاد کلان تجلی می‌کند.

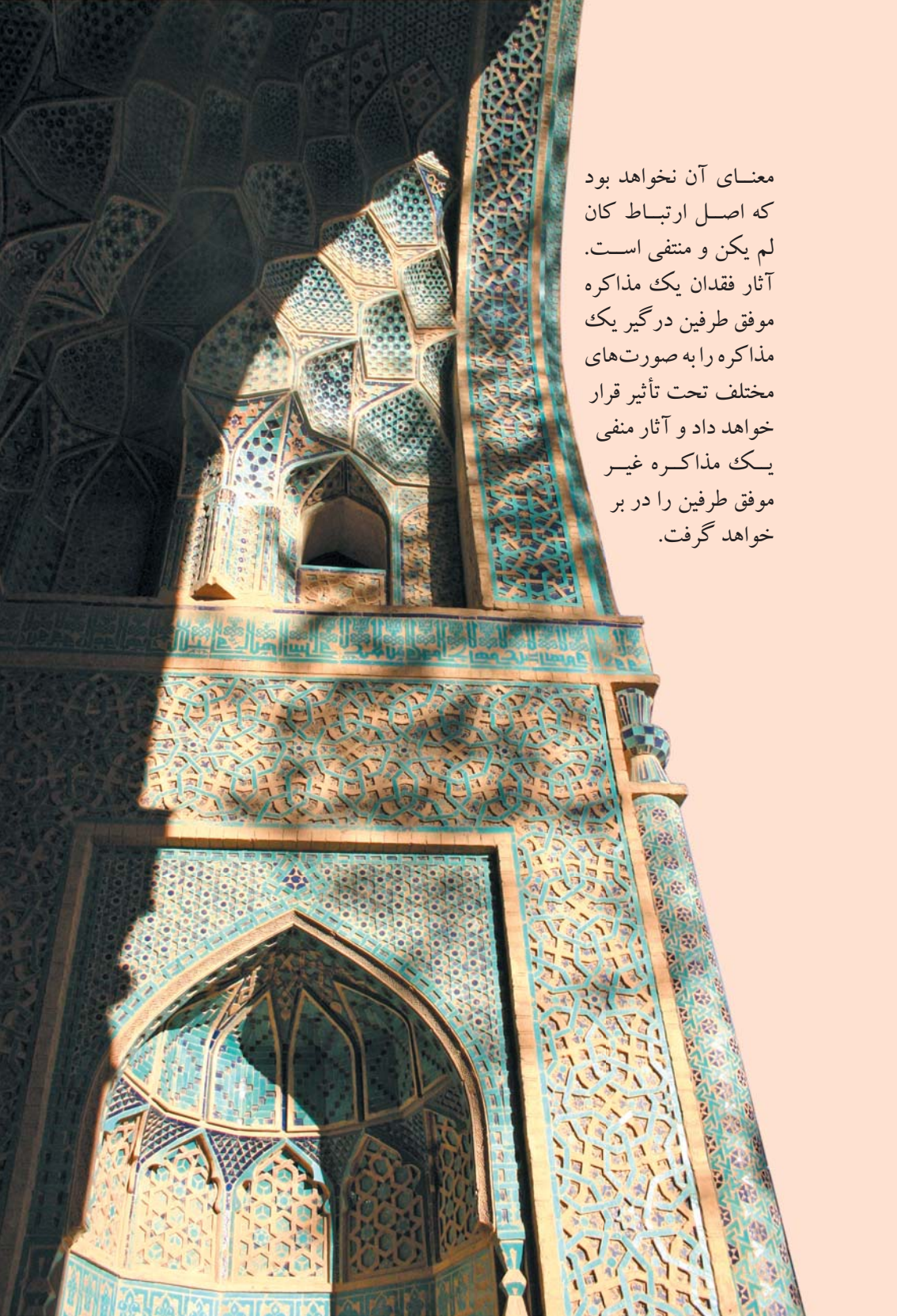
د- مذاکره در معنی اخص می‌تواند به حوزه مدیریت، سیاست، تجارت، و بازرگانی مرتبط باشد اما کاوش در معنای مذاکره نشان می‌دهد که مذاکره می‌تواند در کوچک‌ترین سطوح ارتباط انسانی تا پیچیده‌ترین روابط بین‌المللی مصداق داشته باشد.

تعاریف گذشته ادبیات مذاکره که به صورت رسمی در قرن هفدهم توسط اندیشمندان فرانسوی و هلندی آغاز می‌شود روی عنصر دادن و گرفتن تأکید می‌نموده و تحلیل‌های مربوط به مذاکرات در این حوزه خود را نشان می‌داده است. کاوش پیرامون ماهیت مذاکره و ابعاد مختلف آن می‌تواند مذاکره را به معنای «مدیریت وابستگی‌های یکدیگر» تعریف کند. این تعریف اهمیت درک چند موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد:

۱- درک وابستگی‌های یکدیگر یکی از اساسی‌ترین مقدمات مذاکره است. وابستگی‌های یکدیگر بر ارتباط ناگسستنی انسان‌ها و تأثیر این ارتباطات در ارتباطات مختلف اشاره دارد. درک وابستگی‌های ارتباط به معنای وابستگی نمی‌باشد بلکه به معنای اهمیت ارتباطات دوگانه و ارتباطات چند جانبه و زنجیره‌ای بودن آنها در حوزه تأثیر و تأثر مربوط می‌شود.

۲- مدیریت وابستگی‌های یکدیگر مستلزم وجود آگاهی به اهمیت ارتباط، آثار کاربردی ارتباط، استلزام‌های ارتباطی، اولویت‌های ارتباطی و نقش گزینه‌های مدیریتی در حوزه مذاکره می‌باشد.

۳- نداشتن یک مذاکره موفق و یا عدم مدیریت وابستگی‌های یکدیگر به



معنای آن نخواهد بود
که اصل ارتباط کان
لم یکن و منفی است.
آثار فقدان یک مذاکره
موفق طرفین در گیر یک
مذاکره را به صورت‌های
مختلف تحت تأثیر قرار
خواهد داد و آثار منفی
یک مذاکره غیر
موفق طرفین را در بر
خواهد گرفت.

مهارت‌های لازم برای کسب امتیاز عبارتند از:

۱- مهارت‌های بیانگر بودن و جرأت آموزی

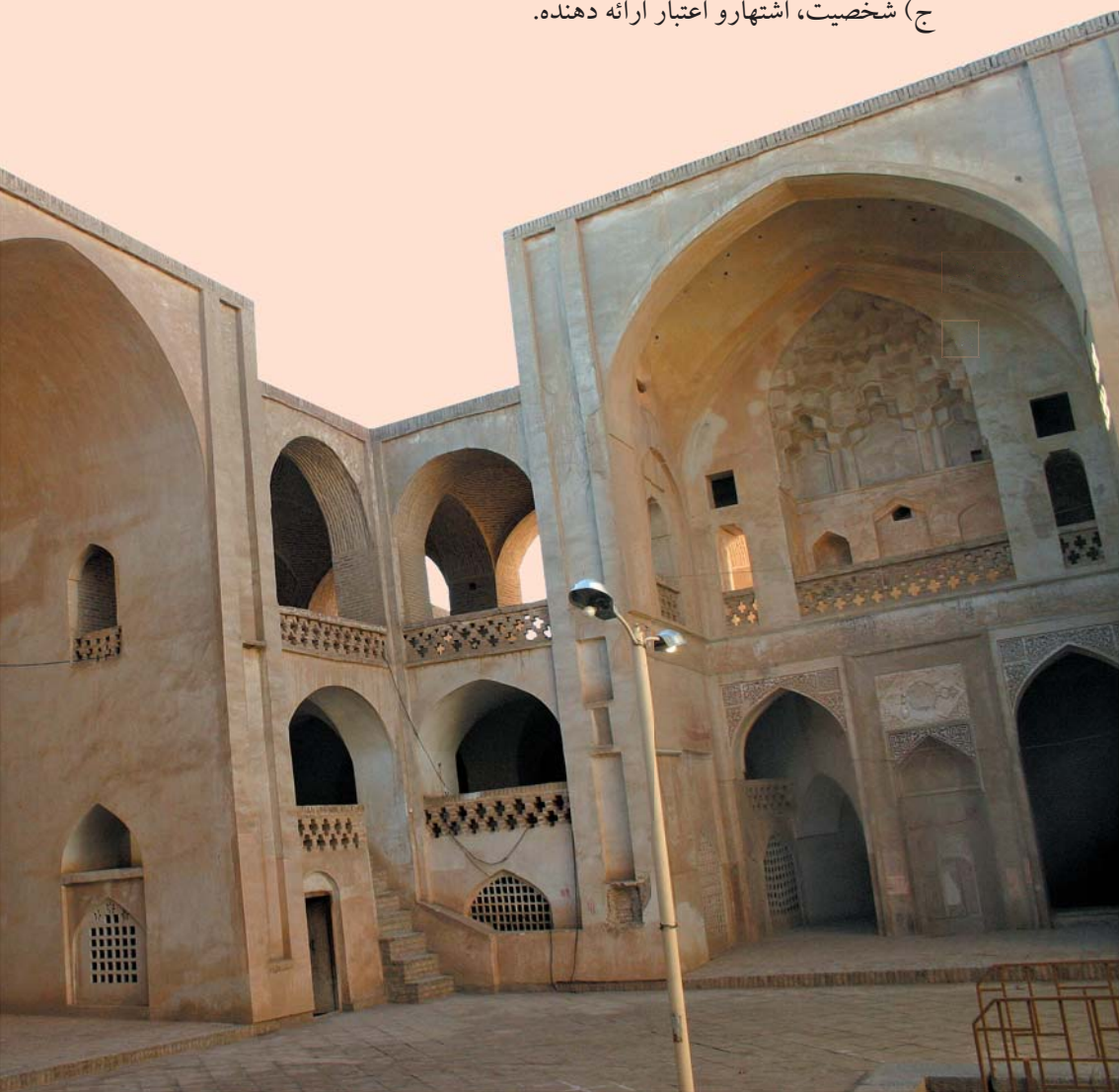
۲- مهارت‌های اقناع

سه کلید مهم برای اقناع از نظر ارسطو عبارت بودند از:

الف) شور و شوق و هیجان،

ب) اطلاعات، مستندات، و تمرکز بر روی داده‌ها و یافته‌ها،

ج) شخصیت، اشتهار و اعتبار ارائه دهنده.



از سوی دیگر، اصول اقناعی که برای تغییر نگرش طرف دیگر مذاکره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از:

- الف) قالب‌بندی سؤال حیاتی و طرح آن به مطلوب‌ترین وجه،
- ب) بسیج استدلال‌های اقناعی برای پاسخ دادن آن سؤال،
- ج) گزینش متقن‌ترین استدلال برای حمایت از موضع،
- د) هماهنگی میان روابط غیر کلامی با کلامی.

تاکتیک‌هایی که استدلال را متقن می‌سازند از مورد زیر استفاده می‌کنند:

- ۱- استعاره برای درک چیزی بر حسب چیز دیگر،
- ۲- طنز برای ایجاد فضای مثبت و رفع تنش،
- ۳- استفاده از تصویر و تصویرسازی،
- ۴- روایت گویی و ارائه داستان برای بیان منافع موجود در مواضع،
- ۵- تمرکز بر روی منظر و دیدگاه طرف دیگر مذاکره.

بخش اول

۱۹

اگر چنانچه اطلاعات برای فرد بسیار حیاتی، مهم و ضروری است و درگیری شناختی بالایی را از خود نشان می‌دهد، اطلاعات از مسیر مرکزی ذهن عبور می‌کند و از این جهت باید به محتوی خوب توجه کرد، در حالی که اگر درگیری شناختی ناچیز باشد، اطلاعات از بخش حاشیه‌ای ذهن عبور می‌کند که در این صورت استفاده از رفتار دوستانه و نوازش‌های عاطفی مثبت می‌تواند اثرگذار باشد.

قدرت در مذاکره همیشه نسبی است و توازن قدرت رابطه بسیار دقیق با درک قدرت دارد. قدرت می‌تواند کاملاً ذهنی باشد. اعتماد به نفس بالا و توانمندی درونی نقش بسیار مهمی را در برخورد با قدرت ایفا می‌کند. توازن قدرت تابع معادلات مختلفی است و می‌تواند تغییر کند.

طرفین مذاکره و منافع

طرفین مذاکره می‌توانند دو دوست باشند که در مورد تماشا کردن یک فیلم

بخش دوم

هنر مذاکره

بخش دوم

۲۹

مذاکره جزء لاینفک زندگی به شمار می آید. صرف نظر از شغل، موقعیت اجتماعی، سنی و گروهی، همه ما قسمت اعظم زندگی خود را در حال مذاکره (اعم از موفق یا ناموفق) می گذرانیم. مذاکره در این معنای عام شامل همه انسان‌ها، از جمله کارمند و کارفرما، معلم و دانش‌پژوه، همسران، مدیران، و ... می شود. در واقع، هر جا سخن از ارتباطات به میان می آید، مذاکره نقش خود را نشان می دهد. حتی در ساده ترین و سطحی ترین ارتباطات، مذاکره نقش برجسته خود را آشکار می سازد. حتی وقتی به یک ارتباط ساده بین دو نفر می اندیشیم و فرض بر این است که حداقل یکی از این دو مقصودی را دنبال می کند، مذاکره می تواند معنا داشته باشد.

بنابراین، مذاکرات تجاری، اقتصادی و سیاسی در ذیل مصادیق مذاکرات قرار می گیرند و تنها نمونه‌های آن محسوب نمی شوند.

یکی از جالب ترین تعاریف ارائه شده در مورد مذاکره، مذاکره را مدیریت وابستگی‌های دو جانبه معرفی می کند. این معنا از آن جهت جذابیت و اهمیت خاصی را به خود اختصاص می دهد که توابع و آثار عدم مذاکره موفق یا ناموفق را در خود در بردارد. اگر کسی به پنیر فروشی در بازار قیمتی را برای خرید پنیر

قبل از ورود به یک مذاکره بهترین گزینه نسبت به توافق مورد مذاکره را به روشنی و وضوح تعیین کنید. فقدان این موضوع می‌تواند شما را در موضع بسیار ضعیفی قرار دهد.

همراه با درک بهترین گزینه برای رسیدن به توافق در یک مذاکره، مرحله آمادگی شامل شناسایی کلیه موضوعات مربوط به مذاکره، اولویت‌بندی و تقویت استدلال‌ها برای موضوع انتخاب شده می‌باشد. اغلب مذاکره‌کنندگان خام در یک مذاکره جهت اصلی را گم می‌کنند و در کشاکش بحث و داغی موضوع، تمرکز بر روی آنچه باید داشته باشند را از دست می‌دهند. این موضوع مخصوصاً برای مذاکره‌کنندگانی که از ابتدا اهداف خود را خوب مشخص نکرده‌اند اتفاق می‌افتد. شناسایی این موضوعات با طرح دو سؤال ساده صورت می‌گیرد: نیل به چه نتیجه‌ای را از این مذاکره انتظار دارید؟ طرف دیگر مذاکره چه نتیجه‌ای را ممکن است در نظر داشته باشد؟

در هنگام تهیه لیست اولیه موضوعات مطالب زیر را باید در نظر داشت:

- هرچه تعداد موضوعات بیشتر باشد، بهتر است. نادیده گرفتن یا فراموش کردن موضوعات می‌تواند رسیدن به یک راه حل مطلوب در مذاکره را دشوار و یا غیرممکن سازد.
- موضوعات غیر محسوس مانند قیمت و کمیت فهرست شود.
- موضوعات غیر محسوس می‌توانند موضوعاتی را مانند زمان پرداخت (برای مثال نیمی از بهای مورد تراضی روز اول کاری باید پرداخت شود، بخش دیگر باید در هنگام اتمام کار پرداخت شود)، رنگ (مانند تعیین و تصویب رنگ یک اتاق قبل از رنگ زدن) یا تنظیم موارد تحویل و بهای مواد مربوط به تحویل (که باید در قرارداد ملحوظ شود) دربرگیرد.
- اضافه نمودن موضوعاتی که ممکن است برای شما از اهمیتی برخوردار نباشند اما برای طرف دیگر از ارزش برخوردار باشد.

اولویت بندی

پس از فهرست کردن کلیه موضوعات، اولویت بندی می‌تواند مفید باشد.

این مطلب از چند طریق می‌تواند صورت گیرد:

۱- با درجه‌بندی موضوعات و تقسیم آنها به بالاترین موضوع از پائین‌ترین موضوع از لحاظ اولویت.

۲- با تخصیص اهمیت درصد یا اهمیت نسبی به موضوعات. رقم کلی باید صد درصد باشد و موضوعات اضافی درجه صفر را به خود می‌گیرند.

۳- تقسیم‌بندی موضوعات به چهار مقوله عام یعنی: موضوعات ضروری، موضوعات مهم، موضوعات مطلوب، موضوعات اضافی.

موضوعات ضروری موضوعاتی هستند که باید برای یک توافق به آنها دست یافت. موضوعات مهم، موضوعاتی هستند که می‌خواهید به آنها نائل شوید اما مایل هستید آنها را با موضوعات ضروری یا موضوعات مهم دیگر عوض کنید. موضوعات مطلوب موضوعاتی هستند که از ارزش ثانویه برخوردار هستند و می‌توانند در ازای موضوعات ضروری یا مهم تعویض شوند.

موضوعات اضافی، موضوعاتی هستند که کاملاً برای پذیرش آنها آمادگی نشان دهید و تنها برای طرف دیگر از ارزش برخوردار هستند.

