

## سشن 2

### اکوسیستم چیست؟

- اصطلاح اکوسیستم برای اولین بار در سال 1935 توسط اکولوژیست انگلیسی آرتو تانسلی استفاده شد.
- اکوسیستم جامعه ای از موجودات زنده در رابطه با مولفه های غیر زنده محیط خود است و به عنوان یک سیستم در حال تعامل است. این اجزای بیوتیک و غیر زنده از طریق چرخه مواد مغذی و جریان انرژی با هم مرتبط هستند.
- اکوسیستم ها موجوداتی پویا هستند که در معرض اختلالات دوره ای قرار دارند و در مرحله بهبود ناشی از برخی اختلالات گذشته هستند.
- اکوسیستم ها میتوانند هم از نظر عوامل بیرونی هم از نظر عوامل درونی مورد کنترل و مدیریت قرار گیرند.
- تنوع زیستی نقش مهمی در عملکرد اکوسیستم دارد.

### اکوسیستم دیجیتال

الگوبرداری از فلوها و روند پذیرش و توسعه آی تی (فناوری اطلاعات و ارتباطات) است. یک اکوسیستم دیجیتال یک سیستم اجتماعی و فنی توزیع شده، تلفیقی (مشارکتی و مبادله اطلاعات به صورت آزادانه)، باز و دارای خاصیت خود سازماندهی، مقایس پذیری و پایداری است که از اکوسیستم های طبیعی الهام گرفته شده است. مدل های اکوسیستم دیجیتال با آگاهی از اکوسیستم های طبیعی به ویژه در مورد جنبه های مربوط به رقابت و همکاری بین موجودات متنوع آگاه می شوند.

## ویژگی های اکوسیستم دیجیتال

همه همزمان شریک و رقیب هستند (جانبو و کوروش)، وابستگی متقابل بین شرکت ها وجود دارد. هر سازمان راه حل های نرم افزاری ارائه می دهد (کنار گذاشتن روش های سنتی)، ارزش ها مشخص است.

## فناوری های دیجیتال در دنیای کسب و کار دو روند نوظهور را تقویت میکنند:

- 1) ضرورت فعالیت در اکوسیستم ها
- 2) ضرورت تبدیل شدن به یک شرکت نرم افزاری، صرف نظر از صنعت اصلی که در آن یک سازمان فعالیت میکند.

## نقش های اکوسیستم

**افقی:** ارائه یکسری از فناوری هایی که تعداد آنها زیاد ولی زیاد عمق خاصی ندارد.  
**عمودی:** ارائه نوآوری هایی که عمق زیادی دارند اما از نظر تعدادی کم هستند.  
**جغرافیای:** ارائه نوآوری هایی که هرکدام در یک منطقه جغرافیای خاص می تواند نقش ایفا کند.

### سشن 3

#### مدل های ارزش نوظهور و مدل های کسب و کار

فروپاشی مرز های تجاری و اطلاعاتی، تکامل یافتن از یک شرکت واحد به یک بازار گسترده تر با وابستگی بیولوژیکی.

#### مزیت رقابتی:

مزیت رقابتی ناشی از فعالیت های گسسته (به هم مرتبط) بسیار زیادی است که یک کسب و کار یا به اصطلاح شرکت در طراحی و تولید و بازاریابی و تحویل و حمایت از محصولش انجام می دهد. هر یک از این فعالیت ها میتواند در موقعیت هزینه نسبی شرکت سهم داشته باشد و زمینه را برای تمایزش ایجاد کند.

#### زنجیره ارزش Chain value

یک زنجیره ارزش، برای توصیف کلیه فعالیت های تجاری مورد نیاز برای ایجاد یک محصول از اول فرآیند ها تا انتها استفاده می شود، مانند طراحی تولید توزیع و... تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، مدل های بصری از این فعالیت ها را به کسب و کار ها می دهد. (فعالیت هایی از پروپوزال شروع و تا تجاری سازی آن پروداکتیویتی صورت میگیرد مثلاً)

#### الزامات زنجیره تامین

همه شرکت های پیشرو در یک موضوع **اشتراک** دارند (بدان معناست که همه با هم با اطلاعاتی مشترک سروکار دارند)، آنها مدل ها و فناوری های جدید را خیلی سریعتر از سایر شرکت ها انتخاب می کنند به طوری که توانایی آنها استفاده از ابزار هایی مانند اشتراک گذاشتن اطلاعات بین شرکای زنجیره ارزش (اشاره به مذاکره تلفیقی) و ترکیب آن ارزش در مشارکت ها است، این روند موجب آزادسازی ارزش

تجاری به دام افتاده، تقویت نوآوری و هدایت رشد و تکامل محصولات می شود. که در تعریف یک روند آزادانه یا freedom flow میتوان از آن یاد کرد.

### **ذینفعان در اکوسیستم دیجیتال**

- تامین کنندگان اطلاعات محصول
- ارائه دهندگان پلتفرم های آزاد دیجیتالی (Freedom platform)
- ارائه دهندگان راه حل (خییلی زیاد مطرح شده مثالهاش مانند Stack Overflow یا Stack Exchange که تقریبا همه داوطلبانه برای ارائه سولوشن به مشکلات دیگران گرد هم آمده اند!)
- ارائه دهندگان اطلاعات خاص دامنه ای
- تولید کنندگان و خرده فروشان
- طراحی و چاپ برچسب هوشمند

### **مدل های جدید کسب و کار ساختار های باز پویا اکوسیستم محور**

از دیدگاه بزرگان آنچه بعد از نوآوری اتفاق می افتد از اهمیت بیشتری برخوردار است. ساخت و ساز، تعمیر و نگهداری زیرساخت ها، کار های روزمره که به حفظ زیرساخت های کارآمد کمک می کند در این حوزه ها تاثیر بیشتری بر زندگی مردم می گذارد تا نوآوری های فناوری. آنها بر تغییر از وسایل به اهداف تاکید دارند، از جمله انواع مختلفی از منافع اجتماعی و پیشرفتی که فناوری می تواند ارائه دهد. زیرا حضور در اکوسیستم های باز برای نیل به اهداف توجیه پذیر است.

## پلتفرم های باز و آزاد

بطور کلی وقتی پلتفرمی با یکسری از ویژگی ها معرفی می شود، در کل همان طور که ادعا میکند باید نمایان شود. اگه میگوید امن هست باید ثابت کند، اگر میگوید آزاد است، باید ثابت کند، پلتفرم هایی که بسته هستند بقای خاصی ندارند مگر به شرایط انحصارگرانه و وابستگی به ناچار کاربران و (به خصوص توسعه دهندگان) باعث ترند شدن آنها شود ولی درکل منتقدان خاص خودش را خواهد داشت. سیستم عامل ها و اکوسیستم ها نمی توانند روی سیستم های بسته و داده های محافظت شده رونق بگیرند. توسعه دهندگان این پلتفرم ها به جای اینکه به کاربران ثابت کنند که تنها خودشان مالکیت اطلاعاتشان را برعهده دارند، بیشتر دسترسی کاربران به دیتا هاشون رو توسعه دادند و به ادعا آن که اطلاعات شما جای امنی هست معلوم نیست این اطلاعات برای چه مذاکره هایی در جلسات به عنوان نقطه اصلی مشارکت رد و بدل میشود؟! سعی در دوری از جاه طلبی و برنده کردن دیگران با ارائه ی داده های باز می توان آنها را مشتری خود برای فاز های توسعه شان نمود. این روند موجب موفقیت شده و حتی به پیشروی و رهبری بازار بیان اجامد. یکی از مهم ترین مثال ها لینوس توروالدز که خالق کرنل لینوکس است ثابت کرده که با پروژه های خود مانند git و Linux اجازه دسترسی به تمامی قسمت های پروژه هایش را داده و توسعه دهندگان و حتی کاربران عادی میتوانند به آزادی هر کاری که میخواهند در سیستم عامل یا سورس کنترل خودشون انجام دهند!!!

## سنشن 4

### معیار های عینی بجای معیار های ذهنی

ویژگی هایی مانند خوب بودن، بد بودن، گران بودن، ارزان بودن و غیره یکسری معیار ها و ویژگی های ذهنی هستند که از نظر هر کسی با کس دیگری متفاوت است، مهم این است که مذاکره زمانی به نتیجه می رسد که دلایل و معیار های ما عینی باشد، به طوری که تمام طرفین مذاکره این معیار را همگی یکسان بفهمند و آن را درک کنند.

### مذاکره چیست؟

مذاکره نوعی گفت و گوی نتیجه داری است که می تواند دو یا چند نفر (سازمان، دپارتمان) در آن شرکت داشته باشند. در مذاکره بین خواسته ها و نیاز های طرفین همواره تفاهم وجود نخواهد داشت. طرفین مذاکره به خواسته خودشان در مذاکره حضور پیدا کردند نه به اجبار. اصطلاح مذاکره، محدوده گسترده ای از فعالیت ها و ارتباطات، از تنظیم یک قرارداد تجاری بین المللی تا گفت و گوی مجدد دو خانواده که با هم قهر کرده اند را در بر میگیرد.

## سشن 5

### مذاکره تجاری

مذاکره تجاری نوعی مذاکره ای است که در نهایت امر نتایج مالی و اقتصادی دارد حالا چه به صورت مستقیم باشد چه به صورت غیر مستقیم.  
مثال:

- در استخدام کردن فردی یا استعفای آن فرد نتیجه اش میشود یا اینکه در آنجا مورد استفاده قرار میگیرد تا در ازای کاری که میکند دستمزدی دریافت کند یا اینکه از آنجا اخراجش می کنند که در نهایت دستمزد آن فرد قطع میشود.

- مذاکره بین بدهکار و بستانکار
- مذاکره تجاری بین شرکت ها و یا کشور ها
- مذاکره بین خریدار و فروشنده
- مذاکره بین موجر و مستاجر

### تفاوت مذاکره و مناظره

مذاکره و مناظره شباهت های زیادی به هم دارند، به طوری که بیس هر دو براساس تعارض است، با این توجیه مذاکره و مناظره از نظر ماهیتی با هم متفاوت هستند. مناظره از ریشه نظر یا دیدگاه ها گرفته شده که در مناظره دیدگاه هایی که مطرح می شود متفاوت است و رو به روی یکدیگر قرار میگیرد (اشاره ام به بحث ریفלקشن نظرات و انتقادات مانند مناظره 1400 ایران). در مناظره ممکن است برای راضی نگه داشتن ناظران و قدرتمند جلوه دادن خود، صحبت هایی را کند که کاربردی در مذاکره ندارد بلکه مذاکره تجاری را به سمت مناظره سیاسی هدایت می کند. مانند مثالی که در کلاس و ارائه زده شد، صحبت مدیر و کارمند در مورد حقوق آخر ماه.

## انواع مذاکره

مذاکره ها را میتوان به دو دسته تلفیقی (مشارکتی) و توزیعی (رقابتی) تقسیم نمود. در مذاکره تلفیقی بیشتر به صورت مشارکتی به حل مسئله و رسیدن به نتیجه می انجامد، برای مثال وقتی یک کسب و کاری می خواد با کسب و کار دیگر به منظور افزایش سودرسانی وارد مذاکره شود، تمام اطلاعات کسب و کار خودش را به طرف مقابل بیان می کند که براساس آن بتوانند تصمیم بگیرند که آیا میتوانند با همدیگر وارد یک کانال شوند؟ اما در مذاکره توزیعی به صورت محافظه کارانه انجام می گیرد، به طوری که اطلاعات را به طرفین بیشتر از یک حد کمی بروز نمی کنند به همین خاطر قصد از این مذاکره مشخص نخواهد بود و بیشتر از روی رقابت است تا مشارکت.

### مثال تلفیقی:

انسپ برای اینکه بتواند با هایپرستار به مذاکره پردازد به صورت صریح اطلاعات خودش را (برای این مذاکره) در اختیار هایپرستار می گذارد تا هایپرستار بتواند مقصود و هدف اصلی انسپ را متوجه شود و متناسب با آن تصمیم بگیرد، نتیجه این نوع مذاکره طوری است که انسپ میخواهد به صورت مشارکتی به یک سهم بزرگ با هایپرستار برسد و میداند که اگر این مذاکره صورت نگیرد نمی تواند به این سهم برسد، پس به همین خاطر می آید تا با به اشتراک گذاشتن اطلاعات خودش کیک را بین خودش و هایپرستار افزایش و بزرگ کند و سپس بزرگترین قسمت کیک که میشود سهمی که بین این دو بعد از مذاکره موفق صورت گیرد، را برای خودش در نظر بگیرد، و در این سو هایپرستار هم به سود بیشتر علاوه بر کارهایی که خودش میکند به واسطه انسپ برسد.



## مثال توزیعی:

وقتی شما برای خرید گوسی به بازار می روید در نهایت به یکی از فروشگاه هایی می روید که قیمت گوسی را 5 میلیون تومان به شما می دهد. فروشند نمی داند که شما چقدر می توانید پرداخت کنید و همچنین شما هم نمیدانید که فروشنده چقدر می تواند برای خرید گوسی به شما تخفیف دهد. فروشنده با خودش فکر میکند که نهایتا تا 4900 میتواند با شما این گوسی را حساب کند و شما هم می توانید 4800 تا نهایتا 4950 هم برای خرید این گوسی پرداخت کنید. پس محدود قیمتی که شما دارید بین 4900 تا 5 میلیون تومان البته شما می دانید که این فروشند نسبت به فروشنده های دیگه داره قیمت پایین تری پرداخت میکنه. پس در این رابطه یک محدوده قیمت توافقی صورت می گیرد که بر اساس اشتراک قیمتی بین شما و فروشنده به وجود آمده که به آن **Zone Of Possible Agreement** یا **ZOPA** گفته میشود که محدود این توافق بین 4900 تا 4950 است حالا طرفین، این محدوده را نمیدانند و فقط من که در حال توضیح می باشم این محدوده را می دانم، حالا این که کدوم طرف 50 تومن اضافی یا کمتر پرداخت می کند بستگی به سماجت طرفین در دادن تخفیف و پرداخت کالا دارد.

### نکته:

در عین حال نمی توان هم مذاکره تلفیقی کرد، هم مذاکره توزیعی.

### نکته :

بهترین حالت مذاکره آن است که از ترکیب این دو مذاکره استفاده کنیم. ابتدا کیک بین طرفین را بزرگ کنیم و بعد از اینکه تمام طرفین راضی بودند بیشترین سهم را برای خود برداریم، (مثال صریح اسنپ با هایپرستار)

## تفاوت مذاکره برد برد، باخت باخت با مذاکره توزیعی و تلفیقی:

سعی کنیم مذاکره برد برد و برد باخت را با مذاکره توزیعی و تلفیقی به کار ببریم. معمولاً مذاکره های برنده برنده و برنده بازنده را برای توصیف نتیجه مذاکره به کار می‌بریم، اما مذاکره **توزیعی** و **تلفیقی** را برای مفاهیمی برای توصیف **فلو** و **فرایند مذاکره** و فضای حاکم بر آن استفاده می‌کنیم.

## سشن 6

### الگوی لی تامپسون در تعریف مذاکره برد-برد

از جمله مواردی که باعث می شود تا مذاکره برد-برد اشتباه درک شود:

- مصالحه
- تقسیم برابر منافع برای همه طرفین
- رضایت دو طرف
- حفظ رابطه (مذاکره ی منجر به حفظ و تقویت رابطه)

### مصالحه:

مصالحه روش حل تعارض است یا بهتر در زبان مذاکره می‌گویم اعطای امتیاز به طرف مقابل، در روش مصالحه که بیشتر با مذاکره ای با نتیجه برد-برد اشتباه گرفته می شود، در این نوع مذاکره معمولاً یک جو تعارضی ایجاد شده که هر یک از طرفین می دانند تا زمانی که این تعارض وجود دارد این مذاکره پیش نخواهد رفت، پس به همین دلیل هر یک از طرفین از خواسته ها و نیاز های خود در آن مذاکره می گذرند تا این جو تعارض را به توافق هدایت کنند، یا بقول زبان مذاکره ای ها برای رسیدن به توافق امتیازاتی را به طرف مقابل اعطا می کنند. برای مثال وقتی کارفرما می‌خواهد کارگر خود را اخراج کند میداند با این وضع اقتصادی باعث از بین رفتن زندگی کاربر شود به همین دلیل با دادن امتیاز اینکه بتواند به مدت

چند وقت کوتاه از شرکت وام بگیرد تا زندگی خود را استیبل کند میتواند راضی باشند دو طرف.

### **تقسیم برابر منافع برای همه طرفین**

همان طور که از عنوانش پیداست یعنی اینکه علیرضا سلطانی داره برنامه نویسی موبایل می کنه آقای X برنامه نویسی سمت سرور و API دهی به برنامه علیرضا و در آخر آقای Y فقط وظیفه وارد کردن دیتا در دیتابیس را دارد، اینکه کارفرما بخواهد دستمزدی یکسان را به طرفین بدهد، در حقیقت با نتیجه مذاکره برد-برد مخالف است، چرا که هر کس نسبت به کاری که انجام داده باید همان اندازه و مناسب با آن دستمزد خودش را از کارفرما دریافت کند، اینکه بخواهیم برای مثال به هر سه نفر با توجه به تخصص های مختلف آنها دستمزد 15 میلیون تومانی را بدهیم کار اشتباه و بیشتر مخالف با برد-برد است.

### **رضایت دو طرف**

در مورد رضایت دو طرف هم می توان گفت که با نتیجه مذاکره برد-برد مخالف است چرا که ممکن است این افراد مرضی الطرفین یا به قولی مورد رضایت دو طرف باشند.اینکه برای موضوعی در مذاکره فردی ناراضی است و با پیشنهاداتی بخواهیم اون را راضی کنیم در حقیقت نتیجه مذاکره از نتیجه برد-برد خارج است.

### **حفظ رابطه (مذاکره ی منجر به حفظ و تقویت رابطه)**

با توجه به تجربه بنده از کلاس اول تا به امروز بسیار دیده ام که برخی از دوستان و همکلاسی ها بخاطر اینکه دوستی آنها پابرجا باشد مجبور به قبول یا رد کردن یک سری چیزها بین خودشان هستند. برای مثال در مذاکره وقتی دوست ما در حال گفتن موضوعی است که به معنای واقعی کلمه ما با اون مخالف هستیم، ولی چیزی نمی گوییم چون می ترسیم با گفتن این اعتراض در مقابل دوست خود،

ارتباط و دوستی مان بهم بخورد به همین خاطر باز هم نتیجه این مذاکره برد-برد نخواهد بود. به همین خاطر برای داشتن نتیجه مذاکره برد-برد باید به دنبال روشی بود که موضوع خود را بیان کنیم به طوری که رابطه ما با افرادی که با آنها ایجاد رابطه کرده ایم به هم نخورد.

### **تعریف مذاکره برد برد چیست؟**

مذاکره برد برد مذاکره ای است که در آن هیچ وقت فرصت و امکان استفاده نشده باقی نمانده است. اگر در یک مذاکره بتوانیم یک وضعیتی را تصور کنیم که یکی از طرفین هنوز بتواند بدون آسیب زدن به دیگران و دست کشیدن از منافع آنها، دستاورد های بیشتری داشته باشد، یعنی نتیجه مذاکره ما هنوز به نقطه برد-برد نرسیده.

### **رفتار هایی که می تواند شرط لازم برای دستیابی به یک توافق برد-برد باشد**

- رعایت عرف امتیاز دهی، طوری که صرفاً به دنبال امتیاز به صورت یک جانبه نباشیم.
- سعی کنیم تا حد امکان اطلاعات بیشتری به طرف مقابل به اشتراک بگذاریم که فرآیند مذاکره ما در این صورت تلفیقی (مشارکتی) خواهد بود و در نهایت به تکه بزرگ کیک خواهیم رسید (مانند مثال همکاری اسنپ با هایپر استار)
- مسائل را شخصی نکنیم
- به حفظ رابطه به عنوان یکی از معیار های رفتاری و تصمیم گیری توجه داشته باشیم که اگر قرار است با دوست مان سر یک مذاکره مخالفت کنیم به قصد تخریب رابطه دوستی خود نباشد سعی کنیم به اصولی ترین روش عمل کنیم.
- در تصمیم گیری ها و رفتار های خود یک لنداسکیپ و افق دید بلند مدتی در نظر داشته باشیم

- علاوه بر موضع خود به منافع ای که در یک مذاکره وجود دارد توجه کنیم و اشتباهها به خاطر مواضع خود منافع را از دست ندهیم. (جریان گرسنگی در بیابان و بیان استقلالی هستی یا پرسپولیزی که اگر استقلالی باشی به غذا و آب می رسی (منفعت رو در نظر گرفتن بجای موضع خودمان))

## سشن 7

### مهارت های لازم برای یک توافق برد-برد

- مهارت ارائه و سخنرانی (تسلط کافی بر مطالب بطوری که مخاطبان بدون هیچ ابهامی متوجه موضوع ارائه ما باشند)
- مهارت های ارتباطی
- تحلیل رفتار متقابل
- شخصیت شناسی
- خودشناسی (اولین عاملی که باعث پیشرفت خود انسان خواهد شد)

### نقش شخصیت ها در نوع مذاکره

بسیاری از انسان ها به سمت یکی از دو نوع مذاکره تلفیقی یا توزیعی می روند. به این معنا که چون بعضی از افراد با مذاکره های تلفیقی (مشارکتی) راحت تر هستند، هر مذاکره ای را به سمت راهکار های تلفیقی می برند. یا حتی برعکس، به خاطر شخصیت رقابتی و عدم سازگاری، ساده ترین مذاکره ها را هم به صورت یک رقابت پیچیده و توزیعی می برد. مهم این است که ما باید بتوانیم جدا از تمایل شخصی و روانی خودمان، **محیط مذاکره را تحلیل کنیم** و ببینیم که این مذاکره خاص، استراتژی و رفتار رقابتی می تواند مفید باشد یا تعامل برای این مذاکره و رسیدن به بهترین نتیجه مناسب است.

## تعریف مدل ذهنی

مدل ذهنی از ریشه اصلی در روانشناسی شناختی است، روانشناسی شناختی به درک نحوه ی عملکرد ذهن کار می کند، که درک ذهن از جهان پیرامون می تواند یکی از مهم ترین موضوعات مورد علاقه در روانشناسی شناختی باشد. به طور کلی مدل ذهنی ناشی از رفتارهایی است که هر شخص به همراه تیپ شخصی خود دارا می باشد. مدل ذهنی هیچ کسی با یکدیگر همسان نیست، کسی که هیچ مدرکی ندارد اما در مدل ذهنی خودش به این نتیجه رسیده که از افرادی که مقام مدرک دکتری را دارند نیاز بالاتر و شایسته تر است و رفتاری از خود نشان می دهد که نقاب پشت این رفتار کثیفش کاملاً معلوم است!

## مدل ذهنی مبتنی بر تفکر سیستمی

مدلی کلان نگر است که توصیه می کند در کنار کلان نگر بودن، همه جانبه نگری، فکر و دید **360 درجه ای**، نگاه به اثرات بلند مدت تصمیم ها و رفتارها است. در کنار سیستمی فکر کردن داشتن فکر استراتژیک هم نقش مهمی در تبدیل شدن افراد به یک مذاکره کننده حرفه ای دارد.

## تفکر استراتژی

تفکر استراتژی نوعی تفکر بلند مدت، نگاه دقیق و پیشبینی شده به تصمیمی است که می خواهیم اتخاذ کنیم. به همین خاطر کمک می کند که تمامی منابع پیرامونی خود را به درستی و بهتر بشناسیم و معامله های بهتری روی آن ها داشته باشیم. به طوری که بتوانیم داشته های خود و دیگران را به شکلی واقع بینانه تر (نگاه عینی) بسنجیم و این سنجش ها را مبنای مذاکره خود قرار دهیم.

## مدل ذهنی نتیجه گرا

کلا به معنای آن است که مذاکره کننده در هیچ کدام از مراحل مذاکره، نیاز و خواسته و نتیجه مورد انتظارش را فراموش نمی کند و تسلیم فوران تفکر و تصمیم لحظه ای که ناشی از احساسات و هیجانات است، نمی شود. اگر در یک مناظره بخواهیم که روی آدم کردن یا تربیت کردن یا انتقام گرفتن از فرد مقابل کار کنیم می توان گفت که باید بروی نتیجه گرایی خود وقت بیشتری بگذاریم. مثالی که استاد در کلاس فرمودند، برای جلسه ای به ساختمانی رفتند، و خانمی به استاد تیکه ای بی ادبانه ای انداخت، و استاد اصلا در ذهن خود دنبال این تصمیم نگشت که به آن خانم تذکر بدهد و بخواهد آن را تربیت کند، بلکه سپردشون دست زمان که زمان اینشون رو ادب کند. همچنین بحث هایی که در شبکه های اجتماعی میشود اصلا نتیجه خاصی ندارد، بلکه کسی به عنوان گفت و گو کننده در این قسمت ها وارد میشود باید محیطی که الان درونش قرار دارد را شناسایی کند و براساس مدل ذهنی خود تصمیم به بحث کردن بگیرد، در غیر اینصورت اگر بخواهد با هر انتقادی که به او میشود را بخواند و بخواهد به او درس بدهد که طرف مقابلش اشتباه میکند (حتی اگر حق با او باشد) این کار از نتیجه گرا بودن مدل ذهنی ما به دور است!

## سشن 8

### نگاه به مذاکره به عنوان یک بازی

از جمله ویژگی های مهم مذاکره کنندگان چه در مذاکره تجاری و چه در سایر انواع مذاکره ها این است که مذاکره را بیش از حد جدی نمی گیرند.

### مذاکره کننده موفق کیست (چرا باید به مذاکره به عنوان بازی نگاه کرد)؟

یک مذاکره کننده موفق کسی است که به مذاکره تحت عنوان بازی را لقب می دهد. کسی که مذاکره را به عنوان یک بازی نگاه میکند هیچ وقت احساس سرکنندگی و خستگی و تسلیم بودن نمیکند، ویژگی های زیادی در این رابطه وجود دارد که یک مذاکره شبیه یک بازی است، چرا که در یک مذاکره قوانین خاصی تعریف میشود، (همانند بازی ها) و باید با پیروی کردن از آن قوانین مذاکره خود را انجام دهیم در غیر این صورت مذاکره ما معنایی ندارد (چه پیروز شویم چه شکست بخوریم) وقتی به مذاکره به عنوان یک بازی نگاه شود، میتوانیم با مقابله کردن با افرادی که خیلی قوی هستند در مذاکره ها (مانند المانی ها و فرانسوی ها) میتوانیم طاقت بیاوریم و جلوی آنها کم نیاریم، چرا که میخواهیم براساس قوانین بازی در این مذاکره برنده شویم.

### وجوه شباهت مذاکره به بازی

- به این فکر نکنیم که قرار است همیشه ما برنده بازی باشیم، باید تحمل باخت را یاد بگیریم چرا که باختن از شکست خوردن (شکست خوردن در کلمه به معنای عقب کشیدن و دور شدن از آن اتفاق است) بهتر است و باعث می شود قوی تر شویم.
- مذاکره مانند هر بازی دیگری دارای یک سری قوانین است چرا که اگر این قوانین را رعایت نکنیم برنده شدن در این بازی چنان ارزشی هم نخواهد داشت.



- نباید درگیر مسائل خودمان شویم و باید آنها را از مذاکره دور نگه داریم.
- بایستی مذاکره تجاری را به عنوان یک بازی نگاه کنیم چرا که به خودی خود هم کار دشواری است هم طاقت فرساست. چون انقدر مذاکره کنندگان با دایره لغات بازی می کنند تا طرف مقابل مذاکره کننده را خسته کنند تا با با جواب بله بسه دیگه کار رو تمام میکنیم. (اروپایی مانند آلمانی ها و فرانسوی ها)
- نه انقدر به مذاکره جدی و افراطی نگاه کنیم (که هیچ شانس برای موفقیت را افزایش نمی دهد!) نه به خاطر استرس و فشار روانی نتیجه مذاکره را تحت تاثیر قرار دهیم که این باعث میشود تا در طولانی مدت فشار های زیادی وارد شود که باعث فرسودگی و مستهلک شدن ما میشود. مثال بالا

### ساختار مذاکره

- **تعداد مراحل مذاکره مذاکره چند مرحله ای، مذاکره تک مرحله ای**  
(مثلا مذاکره خرید واکسن اسپوت نیک و میایم به کشور خودمون (تک مرحله) ولی یه مذاکره ای هست مثل مذاکره های 5+1 که سه سال زمان برد که به نتیجه برسه پس چند مرحله ایه)
- **مذاکره مستقیم در مقابل مذاکره از طریق نماینده** (مثلا ولادیمیر پوتین اومد با ریاست جمهوری ما مذاکره کرد، به عنوان نماینده کشور روسیه، ولی شین زوآبه به عنوان نخست وزیر کشور ژاپن وارد تهران شد و با مقامات کشور ما از طرف ترامپ، به واسطه نپذیرفتن مقامات ما مذاکره با اون رو اومد تا مرضی الطرفین بشود)
- **حضور یا عدم حضور شاهد** (یک زمانی است مانند مذاکره 5+1، که یک نفر را میفرستند تا ببینند فعالیت های بشر دوستانه میکنن که زیر قطعنامه 2231 نزنه)

- **مذاکره فردی در برابر مذاکره گروهی** (مثلا در نوع مذاکرات سیاسی: آقای ظریف با وزیر خارجه ایالت متحده که یک نفر میره ولی برخی از جلسات مذاکرات به صورت گروهی و نظیر به نظیر صورت میگیرد)
- **مذاکره پیشگیرانه در برابر مذاکره پس از وقوع تعارض** (مثل ایران و 1+5 که به صورت پیشگیری است که نباید به قدرت هسته ای دست پیدا کنه پس ما پیشگیری کردیم که از هرگونه جنگ جلوگیری و پیشگیری شود. **پس از وقوع تعارض:** مثل جنگ عربستان با یمن که جنگ چند ساله داره اتفاق میوفته و چندین بار با هم مذاکره کردند)

قواعد این مذاکره ها یکسان نیست! چه افرادی تک و چه افراد چند؟  
 یک سری آدمها هستند که واکنش سریع هستند و میتونن به سرعت و به لحظه از خودشون واکنش نشون بدن (همون لحظه تمام اتفاقات صحبت ها و چیز ها را پردازش میکند و سریع می تواند جواب درست و منطقی را بدهد) و یکسری افراد واکنش کند هستند (طول میکشه تا ایونت ها را پردازش کنند).  
 جریان همون شاعر ملک شعرای بهار در مقابل یک فرد با حافظه کوتاه مدت قوی و واکنش سریع، که شعر شاعر را حفظ کرده بود همون لحظه و بعد از اون گفت که از من کپی کرده است، به همین خاطر مسابقه ای گذاشتند که بر اساس کلمات، کفش، اره، مویز و آئینه که بر این اساس شعر بسازند شعر مادر (محمد تقی بهار).  
 چون اره بر خلق تیز گشتی احسنت  
 چون آئینه بر خلق خیره گشتی احسنت  
 در کفش ادیبان جهان کردی پا  
 غوره نشده مویز شدی احسنت  
 که قدرت بداهه این شاعر بسیار زیاد بود

اگه واکنش سریع هستیم تک مرحله ای مذاکره کنیم سریع سهم کیک رو زیاد کنیم  
و بریم بیرون

## سشن 9

### مذاکره گروهی و کار تیمی در مذاکره

حضور تیمی در جلسات مذاکره تجاری بسیار عادی و رایج است. ممکن است در مذاکره هایی که حالت شخصی دارند زیاد پیش بیاید که به صورت فردی در جلسات مذاکره حاضر بشیم. اما در مذاکره های تجاری قضیه کمی متفاوت تر است. در جلسه مذاکره های تجاری قرار نیست همه اعضای تیم به صورت فیزیکی در جلسه مذاکره حضور پیدا کنند بلکه بعضی از افراد به عنوان پشتیبان به مذاکره کمک میکنند. مثلاً کارشناس واحد مالی که گزارش های مورد نیاز را برای اعضای تیم تولید میکند. حتی زمانی که یک مدیر از همکار خود میخواهد که سوابق مکاتبات قبلی با یک شرکت را آماده کند و برای او ارسال کند، یک حالت ساده از کار تیمی در مذاکره است. (مثل کامیت های گیت هاب تو حوزه برنامه نویسی های ما)

### اصول مذاکره تیمی

- بین اعضای خود یک قرارداد (پروتکل) ایجاد کنیم که نشان دهنده رفتار حرفه ای ما باشد. برای مثال باید تا حد امکان از گفت و گوهای طولانی شفاهی و رد و بدل کردن کاغذ و پیامک، دوری کنیم.
- کوزه هر چر پر تر باشه صدای قلوب قلوب کردنش کمتره! نیاز نیستی از اول تا آخر جلسه مشغول صحبت باشیم (به عنوان کسی که درون تیم مذاکره است) بوده اند کسانی که برای نشان دادن خودشان صحبت های نامربوط و نامناسب جلسه می زدند. (نیاز نیست همه اعضای تیم صحبت داشته باشند)
- نیاز نیست در داخل یک جلسه مذاکره، لشکرکشی کنیم (به جز مواردی که نیاز است) اصلاً استراتژی مناسبی ندارند اینکه یکسری از افراد را با

خودمان وارد جلسه کنیم و انتظار داشته باشیم که هر حرفی که میزنیم را تایید کنند.

- همه افراد تیم که در جلسه مذاکره حضور دارند بایستی تمامی خطوط قرمز و نقطه ترک مذاکره را به درستی بدانند.
- ممکن است در جلسه با کسانی آشنا شویم که معمولاً در جلسه حضور پیدا نمی کنند اما در واقع از پشت صحنه جمع آوری اسناد و مدارک کارها را انجام می دهند و باید مانند دیگر اعضا جدی گرفته شوند.
- قبل از مذاکره همه افراد باید با نقش های تیمی آشنا باشند و بدانند که در مذاکره از افراد انتظار چه نقش هایی را داریم.

### مذاکره چند جانبه

ممکن است که بیشتر ما نیازی به یادگیری مهارت مذاکره چند جانبه نداشته باشیم، اما وقتی درون این مذاکره ها شرکت می کنیم بایستی علمی از این مذاکره داشته باشیم و بدانیم که چه اتفاقی در حال رخ دادن درون مذاکرست!

ذینفعان: هر چیزی که سازمان یا شرکت (یا هر چیز دیگری) روی موجودیت های دیگر تاثیر می گذارد یا تاثیر می پذیرد. این ذینفعان مانند، کارکنان، مدیران، هیات مدیره، بستانکاران، محیط زیست و غیره می توانند باشند.

ویژگی **مذاکره تجاری چند جانبه** این است که در آن، ذینفعان متعددی درگیر هستند و منافع و خواسته های آنها الزامی ندارد که یکی و همسو باشد. مهم ترین نکته در مذاکره تجاری چند جانبه آن است که هنگام این نوع مذاکره حتماً مزیت ها و منافع ذینفعان هم در نظر بگیریم و آن را بیان کنیم که بتوانیم به راحتی در مذاکره ای که هستیم به نتیجه توافق دست پیدا کنیم در غیر این صورت نمی توان به توافق برسیم. معمولاً (نه همیشه) مذاکره های چند جانبه در چند مرحله در

دوره های زمانی طولانی و جلسات پی در پی صورت می گیرند. چالش های بسیار زیادی در این نوع از مذاکره وجود دارد که ممکن است اصلا به آنها فکر نکرده باشیم:

### **چالش های مذاکره چند جانبه**

آیا باید همه مذاکره کنندگان در همه جلسات حضور داشته باشند؟ یا اینکه بهتر است که با برخی از آنها به صورت جداگانه مذاکره و لابی شود؟

مذاکره اصلی در جلسه انجام شود یا قبل از آن؟

آیا استفاده از استراتژی مانند ائتلاف برای افزایش قدرت چانه زنی در مذاکره مناسب است؟ آیا این ائتلاف باید رسماً اعلام شود؟ یا بهتر است غیر رسمی استفاده شود؟ (ائتلاف اتحاد موقت گروه ها و تیم ها برای رسیدن به هدفی مشخص)

## مذاکره به نمایندگی دیگران | اصول نمایندگی

نکته ای که در این مورد وجود دارد آن است که یادمان باشد که ما همیشه برای خودمان مذاکره نمی کنیم. موارد بسیاری وجود دارد که نماینده ای را به جلسه میفرستیم یا خودمان به نمایندگی از فردی دیگر در جلسه مذاکره حضور پیدا میکنیم. به ذینفع اصلی مذاکره (**Principal** مدیر اصلی، اون عضو مهمی که یا تاثیر می پذیرد یا تاثیر میگذارد)، و کسی که به نمایندگی از مدیر اصلی در جلسه حضور پیدا می کند **Agent** یا عامل یا نماینده گفته می شود. مذاکره های بسیار زیادی دیده ایم که به صورت نماینده - نماینده یا (Agent - Agent) هستند که البته باید در ذهن داشته باشیم که خود نماینده هم با مدیر اصلی یک مذاکره داشته است. (Principal - Agent)

### مثلا:

وقتی مدیر بازرگانی یک شرکت به نمایندگی از مدیر عامل و هیات مدیره به شرکتی دیگری می رود تا مذاکره ای داشته باشد قبل از آن این مدیر بازرگانی با مدیران ارشد داخل شرکت خودش یک مذاکره نماینده - مدیر اصلی داشته است و سپس وارد مذاکره تحت عنوان نماینده آن شرکت می شود.

## سشن 10

### چالش های مذاکره به نمایندگی از دیگران (مدیر اصلی)

وقتی ما به عنوان نماینده وارد مذاکره می شویم چالش های بسیار زیادی دارد، چرا که به سختی میتوان منافع نماینده ای که ما باشیم را کاملاً با منافع و خواسته های فرد ذینفع در یک جهت قرار داد! به همین خاطر، وقتی ما به عنوان نماینده در جایگاه مذاکره در محیط مذاکره قرار میگیریم، خیلی امکان دارد که منافع شخصی خودمان را وارد منافع، مجموعه ای که نمایندگی آن را به عهده گرفته ایم ترجیح بدیم. یا اینکه ناآگاهانه مفروضات فرد اصلی را ندانیم و خودمان فرضیات دیگری را درست کنیم و آن را به کار ببریم.

### فرآیند مذاکره:

قبل از آن که به مذاکره به عنوان یک **رویداد** ساده نگاه کنیم، باید بدانیم که مذاکره مجموعه ای از فرآیندهایی است که مراحل زیاد و مختلفی دارد و برای آن که ما به عنوان یک مذاکره کننده موفق در محیط مذاکره ظاهر شویم بایستی با تک تک تمام این مراحل و فرآیندها آشنا شویم، این به ما کمک میکند که با دانستن و شناسایی و آشنایی با هر مرحله، نقاط قوت و ضعف خودمان را کشف کنیم و با تحلیلی درستی از آنها داشته باشیم. این عمل باعث میشود که مهارت مذاکره ما تقویت شده و فرایند یادگیری آن ساده تر شود. ممکن است که در هنگام یادگیری این فرآیندها متوجه شویم که در برخی از آن ها قوی هستیم و در برخی دیگر نیاز به تمرین و یادگیری داریم.



## هفت گام اصلی در فرآیند مذاکره

1) آماده سازی:

(a) برنامه ریزی برای اینکه مثلا زمانبندی و تعیین تسک ها به چه صورتی است؟

(b) موضوعات اصلی خودمان را بیان کنیم و از حاشیه دور شویم.

(c) طراحی سناریو، چطوری و به چه صورتی می خواهیم موضوع را بیان کنیم؟

(2) رابطه سازی که باعث درک بهتر فرآیند می شود (مانند لینک ها)

(3) جمع آوری اطلاعات

(4) استفاده از اطلاعات و مستندات

(a) طراحی سناریو ها

(b) تعیین منافع و مواضع

(c) طراحی بسته های پیشنهادی (امتیاز های خودمان که مایل به دادن هستیم)

(d) راهکاری را پیدا کنیم و آن را توسعه دهیم که به عنوان یک عامل جایگزین در دست داشته باشیم

(5) تبادل پیشنهادات

(a) بعد از طراحی بسته های پیشنهادی نوبت به امتیاز دهی است

(b) چانه زدن

(c) طرح و بیان خواسته ها

(d) برای افزایش حجم کیک و اشتراک اطلاعات و دارایی ها میان مذاکره کنندگان تلاش کنیم.

(6) رسیدن به توافق و نهایی کردن آن (مکانیزم های تضمین اینکه توافق ما پایدار(حدودی) بماند را در نظر داشته باشیم)

7) اجرا نمودن توافق (و مدیریت و کنترل مشکلات و تعارض ها و نقض توافق ها)

### جنبه های فرهنگی در مذاکره

فرهنگ افراد از سازمانی به سازمان دیگر از شهری به شهر دیگر و از کشوری به کشور دیگر تغییر میکند. این تغییرات و تفاوت های فرهنگی روی نحوه مذاکره، اینکه چطوری می خواهیم مذاکره ای را شروع کنیم و در اواسط آن، آن را اداره کنیم و حتی شکل توافق نهایی ما هم تاثیر گذار است! اینکه ما با تفاوت های فرهنگی آشنا نباشیم و نسبت به آن ها بی توجهی کنیم، باعث میشه که سرنوشت مذاکره تجاری به گونه دیگه ای رقم بخورد! (ناشی از تاثیرات نامطلوبی که دارد!) نمونه هایی از این تفاوت ها که نباید از چشم مذاکره کننده حرفه ای دو باشد:

- مذاکره دو واحد از یک سازمان با فرهنگ های مختلف، مانند واحد تدارکات با واحد مصرف کننده در یک سازمان بزرگ مانند دانشگاه علم و صنعت
- مذاکره یک شرکت برای اخذ یا تمدید نمایندگی یک شرکت خارجی
- مذاکره مدیران دفتر مرکزی با مدیران استان

## تعریف فرهنگ

فرهنگ به معنای الگوی مشترک فکر کردن، احساس کردن و عکس العمل نشان دادن در یک گروهی از انسان هاست. کرنل اصلی فرهنگ به باورها و ارزشهایی است که برایمان جا افتاده! که براساس آن ها روی اعضای گروه و رفتارهایشان، ارزشگذاری و داوری می شود.

## تعریف فرهنگ از نظر هافستد

از نظر هافستد، معنای فرهنگ به شکل زیر است:  
من فرهنگ را به عنوان برنامه ریزی جمعی، ذهن انسان ها در نظر میگیرم! چیزی که اعضای یک گروه را نسبت به اعضای یک گروه یا دسته دیگر تمیز میکند!

## تعریف رابینز از فرهنگ سازمانی:

از نظر استیفن رابینز، فرهنگ سازمانی به سیستمی گفته میشود که از اتفاقات و معنا ها و مفاهیم مشترک بین اعضای یک سازمان تشکیل شده است، که آن سازمان را با دیگر سازمان ها متمایز میکند.

## فرهنگ چه زمانی معنا پیدا میکند؟

نکته ای که در تمامی تعاریف وجود دارد آن است که فرهنگ زمانی تعریفی میشود که مربوط به جمعی از افراد باشد، چرا که زمانی که از یک فردی صحبت میکنیم هیچ چیز بیش از رفتار یا شخصیت وی وجود ندارد! فرهنگ الگوی رفتاری و ارزشی مشترک بین افرادی است که در یک محیط اجتماعی با ماهیت یکسان زندگی میکنند.

## هفت ویژگی فرهنگی سازمانی

- ریسک پذیری و نوآوری: کارکنان سازمان تا چه حدی به نوآوری و ریسک کردن تشویق میشوند؟ معمولاً در سازمان‌ها صحبت‌هایی از نارضایتی برخی از کارکنان می‌شود که بهتر است به آنها توجه شود تا کیفیت کار آنها پایین نیاید، به همین خاطر سعی میشود به آنها مسئولیتی بسپارند تا بتوانند این نارضایتی را با دادن امتیاز به طرف مقابل به رضایت تبدیل کنند، به همین دلیل دیگر فرد به استعفا فکر نمی‌کند بلکه به فکر رشد عملکردش در مسئولیت جدیدش است. (اشاره به SBU ها)
- نتیجه‌گرایی، مدیریت تا چه حدی برای دستیابی به نتایج تاکید دارد؟ و نتیجه‌گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار میدهد؟
- توجه به جزئیات، تا چه حدی از کارکنان سازمان انتظاری وجود دارد که با کیفیت بالا کار کنند و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به کار بگیرند؟
- انسان‌گرایی، تا چه حدی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، به تاثیر آنها بر روی افرادی که داخل سازمان هستند توجه میشود؟
- ثبات، تا چه حد رفتارها و برنامه‌های سازمانی، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تاکید می‌کنند؟
- گرایش و تمایل به کار تیمی
- تهاجمی بودن، افراد درون سازمان تا چه حدی تهاجمی و رقابت طلب رفتار میکنند؟

## نقش شناخت فرهنگ سازمانی در مذاکره

فکر نکنید که وقتی یک ترفند را یاد گرفته ای که عملکرد خوبی در شرکتی یا قومی داشته است در تمام شرایط در تمام شرکت ها و اقوام همانطوری خواهد بود! نکته ای که این وسط وجود دارد آن است که بعد از آشنایی با فرهنگ و تفاوت های فرهنگی، بتوانیم منعطف با آن عمل کنیم. برای اینکه بتوانیم به یک مذاکره کننده بین المللی تبدیل شویم، مهم آن است که با تفاوت های فرهنگی یکی از اصلی ترین پایه های آن است، آشنا شویم. هرچه فرهنگ طرفین را بهتر بشناسیم و ویژگی ها و مولفه های فرهنگی کشور طرفین مذاکره را بهتر درک کنیم، شانس موفقیت ما در مذاکره و بستن قراردادهای تجاری بیشتر خواهد بود!!!

فرهنگ نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری در یک سازمان و سطح عملکرد آن دارد. به همین خاطر مدیرانی که با این مقوله آشنا هستند میتوانند به وسیله مهندسی هوشمندانه فرهنگ سازمانی، سطح عملکرد خودشان رو افزایش بدن و باعث بیشتر شدن تاثیر بخشی شوند، و همچنین از تنش ها و استرس های نامربوط و ازبین برنده دور شوند.

## ویژگی های فرهنگی تاثیرگذار بر مذاکره

- هدف آن ها در مذاکره چیست؟
- نگرش آنها؟
- سبک شخصی آنها؟
- سبک ارسال پیام هاشون؟
- چقدر به زمان حساسند؟
- چقدر عواطف و هیجانات و احساسات را بروز می دهند؟
- الگوی توافقشون چیست؟
- چقدر اهل ریسک پذیری هستند؟

## مهارت های ارتباطی در مذاکره:

یکی از مهارت های مهم مذاکره، مهارت های ارتباطی است.

## مهارت های ارتباطی در مذاکره

- تقویت هوش کلامی و تسلط کلامی
- از دید تک بعدی تقویت فوق العاده خوب حرف زدن و تقویت فن بیان خارج بشیم و به هنر خوب گوش دادن بپردازیم.
- همه پیام هایی که میخواهیم به طرفین برسانیم با جملات و زبان انسانی بیان نمیشود بلکه باید بدانیم که روش غیر کلامی نیز وجود دارد.
- ارتباط غیر کلامی را به زبان بدن و علائم چهره و ژست ها و حرکات اندام ها محدود نکنیم! بلکه پیام های غیر کلامی خارج این بدنه وجود دارد مانند دیر یا زود آمدن سر قرار، محل نشستن در جلسه مذاکره، حرکت در پیش یا پس و غیره. که معنای محکم تر و مفهومی تری دارند.

## مهارت های خوب گوش دادن فعال و موثر

معنای شنیدن و گوش دادن، فعال شدن سنسور های شنوایی ما در حالتی که دستگاه های ما (گوش ها) امواج صوتی بتوانند دریافت کنند. گوش دادن یک مهارت شناختی است و عملاً یک فعالیت ذهنی و تحلیلی محسوب میشه. حرف های زیادی را میشنویم اما به حرف های کمتری گوش میدهم.

## نکات مهم مهارت گوش دادن فعال و موثر

- تمرکز داشتن و توجه به گفت و گو ها: منظور از تمرکز داشتن آن است که با تمام وجود و ذهن به حرف ها و پیام های کلامی و غیر کلامی طرف مقابل دقت کنیم.
- زمانی که طرف مقابل در حال صحبت کردن است، و ما در حال گوش دادن برای پاسخ دادن آماده نباشیم، فکر نکنیم که ساکت بودن ما باعث ایجاد تفکری در طرف مقابل میشود که به صحبت های اون گوش نمیدهیم.
- مهم ترین مهارت خوب گوش دادن سوال پرسیدن است، که نشان دهنده آن بوده است که ما داشته ایم به صحبت های طرف مقابل با دقت توجه و گوش میدادیم.
- مهم ترین قسمت خوب گوش دادن به نحوه سوال کردن ما بر میگردد، که نشان میدهد که روی صحبت های طرف مقابل تحلیل ذهنی داشته ایم یا نه؟
- یادداشت برداری، یادداشت برداری یکی از تکنیک های خوب گوش دادن فعال است!

## دو نکته در زمینه یادداشت برداری:

1. یادداشت برداری یک نقطه بهینه دارد، زمانی پیش می آید که یادداشت برداری ما شبیه دیکته نویسی میشود که حتی ما یک لحظه هم به طرف مقابل نگاه نمی کنیم، این دقیقا شکل دیگری از بی توجهی است و میتواند کیفیت جلسه و گفت و گو را کاهش دهد.
2. نکته دیگر آن است که، یادداشت برداری تنها به معنی به خاطر سپردن نیست، گاهی اوقات برای این است که به طرف مقابل نشان دهیم به حرف هایش اهمیت می دهیم.

## دانش ارتباط غیر کلامی

همانطور که از نامش پیداست، به ارتباطی گفته می شود که بدون استفاده از دستگاه زبان و کلمه در هنگام گفتار است! و دانشی است که مجموعه پیام های غیر کلامی و شیوه ارسال و نحوه تاثیر آن ها را بر طرف مقابل بررسی و تحلیل میکند. پیام هایی که توسط بدن انسان ارسال می شود زبان بدن یا body lang، بخشی از ارتباط غیر کلامی است که بر مبنای بخش هایی از بدن انسان صورت می گیرد.

**زبان بدن شامل چه بخش هایی است؟ مشتقات بدن و زیر مجموعه های آن:**

- ژست های بدنی
- حرکت دست و پا
- لمس کردن دیگران مثل دست گذاشتن روی شانه که به معنای دوست بودن و اشاره کردن به ارتباط نزدیک است
- حالت ایستاده و نشسته
- نحوه دست دادن
- حالات چهره
- ارتباط چشمی (مخصوصا در کنفرانس ها و جلسات)



- زاویه بدنی
- معمولا لحن و حجم صدا و طریقه انجام آن را در همین بخش ها کلاس بندی میکنیم.