

الله أكبر



فنون مذاکره

پاییز ۹۱
شیرزاد



TopNovel

تعریف مذاکره:

مذاکره فرایند گفتگو محور است که در مورد یک موضوع مشخص برای رسیدن به هدف از طریق فرایند توافق انجام می شود، به شرطی که منافع طرفین مذاکره را در بر داشته باشد و در نهایت ایجاد سینرژی (هم افزایی) کند. در تعریف مذاکره شش کلید واژه وجود دارد، که به بررسی هر یک می پردازیم.

فرایند مذاکره:

مجموعه فعالیت هایی است که ورودی را تبدیل به خروجی می کند. در علم مدیریت این ورودی ها می توانند اطلاعاتی در مورد بازار – مشتری – رقبا – صورت های مالی – آمار و ... باشد. اگر این ورودی ها درست طراحی نشده باشد، نمی توانید خروجی خوبی انتظار داشته باشید. در مذاکره تمام اطلاعات اولیه و خوبی که می توان از طرف مقابل به دست آورد به عنوان ورودی تلقی می شود، اطلاعاتی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و ... در واقع اگر قبل از مذاکره اطلاعات و شناخت کافی نداشته باشید، هر چقدر که مذاکره کننده ای حرفه ای باشید، احتمال رسیدن به نتیجه بسیار کم است. باید بدانید که کارهای تصادفی را به همراه خواهد داشت.

موضوع مذاکره:

در مذاکره بایستی قدرت ماندن بر روی یک موضوع را داشته باشید. گاهی، افراد با زیرکی، موضوع مورد بحث را به آرامی تغییر می‌دهند تا به آن موضوع پرداخته نشود. شما به عنوان یک مذاکره کننده بایستی در این زمینه هشیار باشید. چرا که این، یکی از تکنیک‌های مذاکره است.

هدف مذاکره:

در مذاکره، داشتن هدف، موضوع بسیار مهمی است. اگر مذاکره کنندگان هدفی نداشته باشند، مذاکره به نتیجه‌ای نمی‌رسد. آیا هدف کسب اطلاعات است؟ آیا قرار است به توافق برسیم؟ آیا می‌خواهیم تخفیف بگیریم؟

توافق در مذاکره:

در مذاکره باید طرف مقابل خود را از طریق ایجاد اعتماد، متقاعد کنید و این ایجاد اعتماد به معنای دوست داشته شدن از جانب طرف مقابل نیست. ایجاد اعتماد کردن در مذاکره فراتر و مهم تر از دوست داشته شدن است و مذاکراتی به خوبی انجام می گیرد که طرفین به توافق برسند.

منافع در مذاکره:

مذاکراتی موفق است که منافع هر دو طرف تأمین شود و اگر در مذاکراتی صرفاً منافع یکی از طرفین تأمین شود، این مذاکره اصولی نخواهد بود. چون ویژگی مذاکره اصولی این است که منافع به طور نسبی تأمین گردد.

سینرژی در مذاکره:

سینرژی در مذاکره زمانی اتفاق می افتد که برخی افراد، ایده هایی در ذهن دارند و در مورد آنها با یکدیگر به مذاکره می پردازند. ایده های جدید از طریق برخورد ایده های افراد با هم (تقابل و تفاهم بر روی بهترین ایده ها) به وجود می آید. لذا این مذاکرات به گونه ای است که ایجاد سینرژی می کند.

پنج اصل نفوذ در دیگران:

۱. اصل شباهت

این اصل بیانگر این است که هر چقدر افراد دارای ویژگی های مشترک بیشتری باشند، راحت تر با یکدیگر مذاکره می کنند. بنابراین برای این که بخواهید مذاکره ی خوبی داشته باشید و در دیگران نفوذ پیدا کنید، سعی در کشف ویژگی های مشترک خودتان با طرف مقابل داشته باشید. البته این نقاط مشترک باید به صورت واقعی باشد تا تأثیر گذار باشد.

۲. اصل اعتماد

مردم اصولاً به افرادی اعتماد می کنند که توانایی انجام کار مورد نظر را داشته باشد. اگر در یک زمینه ای خاص توانمندی داشتید، سعی در ارائه ی آن نمایید و خاص بودن خود را در آن زمینه بیان کنید تا اعتماد طرف مقابل را جلب کنید.

۳. اصل رفتار متقابل

مردم در مقابل رفتار شما، واکنش متقابل نشان می دهند و رفتار شما روی رفتار طرف مقابل تأثیر می گذارد. بنابراین اگر انتظار دارید که رفتار خاصی از طرف مقابل سر بزند، خودتان این رفتار را داشته باشید. هنگامی که شما به دیگران لبخند می زنید یا با عصبانیت با دیگران برخورد می کنید، طرف مقابل نیز این رفتارها را با شما خواهد داشت.

۴. اصل کمیابی

تفاوت از طریق تمایز ایجاد می‌شود، ولی هر تفاوتی هم تمایز ایجاد نمی‌کند. در مذاکره باید ویژگی‌های برجسته خود را متمایز کنید تا از این طریق نشان دهید که افرادی به مانند شما کمیاب هستند. افراد معمولاً به فرصت‌هایی که از دست می‌دهند بیشتر فکر می‌کنند تا فرصت‌هایی که بدست آوردند. می‌توان از این ویژگی افراد هم در مذاکرات استفاده کرد.

۵. اصل اثبات اجتماعی

در بعضی مواقع فرد نمی‌تواند حرف خود را اثبات کند، لذا از واقعیات موجود در اجتماع برای اثبات حرف خود استفاده می‌کند. توجه کنید که همیشه نمی‌توان از این اصل استفاده کرد و کاربردش محدود است.

انواع روشهای مذاکره

■ مذاکره غیر اصولی

برنده شدن یا معامله به هر ترتیب

برد - باخت

باخت - برد

باخت - باخت

■ مذاکره اصولی

برد - برد

مذاکره غیر اصولی

معامله به هر ترتیب

■ مسالمت جویی و نرمش

❖ علائم مسالمت

- (1) اصرار و گاهی التماس بر مذاکره
- (2) عدم طرح هرگونه درخواست
- (3) گذشت فرساینده از درخواستها
- (4) ارائه شخصیتی قابل انعطاف
- (5) رضایت شرکایم بامن
- (6) حضور زودتر از موعد و مراجعه بیش از حد
- (7) همراه حلی بدهید می پذیرم

برنده شدن به هر ترتیب

■ موضع گیری و پافشاری

بر مواضع

❖ علائم موضع گیری

- (1) امتناع از مذاکره
- (2) طرح درخواستهای افراطی
- (3) خواسته های فزاینده
- (4) نمایش غیر قابل تغییر و انعطاف
- (5) شریک سرسخت
- (6) تاخیر حساب شده
- (7) یا پذیر یا رد کن (روشن یا خاموش)

مذاکره اصولی

- برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق
براساس راه حلها و راهکارهایی که
برمعیارها و موازین قابل قبول استوار بوده
و منافع طرفین را منصفانه تامین نماید.

اصول چهارگانه مذاکره اصولی

۱- اشخاص را از موضوع جدا کنیم.

۲- روی منافع تمرکز کنیم نه روی مواضع.

۳- برای تامین منافع متقابل راههای مختلفی بیاندیشیم.

۴- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.

اگر طرف مقابل.....چه؟

اول: اگر طرف مقابل قوی تربود چه؟

دوم: اگر طرف مقابل وارد بازی (مذاکره) نشود چه؟

سوم: اگر طرف مقابل مذاکره غیر اصولی کرد چه؟

چهارم: اگر طرف مقابل دست به ترفند بزند چه؟

مهارت‌های مذاکره

- آشنایی با فرهنگها
 - انتخاب محل مذاکره
 - آراستگی ظاهر
 - رعایت ادب و احترام (حریمها و حرمتها)
 - آشنایی با روانشناسی
 - برقراری ارتباط موثر
 - هنر سخنوری
 - چهره شناسی
 - زبان بدن
- آنچه در شناخت بیشتر مخاطب و ارتباط موثرتر به ما کمک کند ما را
یگ گام به موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

آشنایی با فرهنگها

- مفاهیم کلمات در فرهنگهای مختلف (مثل شیر=شجاع)(مثل پلنگ=درنده خو)(مثل گربه=نمک شناس)(مثل اسب=نجیب)
- آداب و رسوم (تاثیر در رفتار اجتماعی : تقدیم گل دادن هدیه)
- رفتارها در محیطهای مختلف (خندیدن غذا خوردن استراحت کردن نشستن)
- علائق اجتماعی (به گروههای خاص اجتماعی یا موضوعات خاص : تیم خاص ورزش خاص شخصیت خاص حزب خاص)
- تعلقات صنفی گروهی و طبقاتی (دانشجویان اساتید کارگران تولید کنندگان توزیع کنندگان)

ویژه گیهای بارز طرف های خارجی در مذاکره

- چینی ها : معمولا با مترجم هستند بوروکراتیک عمل می کنند و وقت زیادی می گیرند.
- ژاپنی ها : تیمی وسازماندهی شده با تخصص های مختلف اقدام می کنند. در پایان صورتجلسه ای را بانصاف تهیه وانچه در مذاکره گذشته می آورند. رونوشت این صورتجلسه را برای اطلاع مدیر خویش از روند موفقیت یا شکست مذاکرات ارسال می نمایند.
- آلمانی ها : منطقی هستند. نمایندگان شرکتهای کوچک وخانوادگی به راحتی قابل کار هستند اما شرکتهای بزرگی مانند AEG وکروپ وزیمنس و..... اهل بوروکراسی هستند.
- انگلیسی ها : سیّاس واهل فریبند.
- آمریکایی ها : سیستماتیک کار می کنند ولارژ هستند.
- ایتالیایی ها : پیشنهادات غیرمتعارف وپنهانی دارند. بایست ازخویشتن بیشتر مراقبت کنیم.
- فرانسوی ها : نرمش ندارند ومارا جهان سومی می دانند.
- فنلاندی ها : راحتند راحت مذاکره و معامله می کنند.
- سوئدی ها وسوئیزی ها : منظم وخوش قولند.
- هلندی ها : حرفه ای ترین مذاکره کنندگان

محل مذاکره یا زمین فوتبال

■ انتخاب محل مذاکره

- (1) در زمین خویش
- (2) در زمین حریف
- (3) در زمین ثالث (میزبان کیست؟)

■ شرایط فیزیکی مکان مذاکره

- (1) جلوه = (عدم تمرکز)
- (2) نور شدید = (ناآرامی)
- (3) حرارت = (کلافگی)
- (4) دستشویی

■ پذیرایی

- (1) نوعی لطف و احسان است.
- (2) معمولاً میزبان تعیین کننده تراز مهمان است.

■ هدیه

- (1) نوعی لطف و احسان است.
- (2) گیرنده را مرهون و از نظر روانی مجبوره جبران می کند.
- (3) گیرنده هدیه خود به خود در مرتبه ای پایین تراز هدیه دهنده قرار می گیرد.

آراستگی ظاهر

■ پوشش (لباس)

لباس رسمی

لباس غیررسمی

رنگ لباس

همنشینی رنگ

لباسها

آراستگی لباس

■ جسمانی

استراحت

استحمام

اصلاح سروصورت

عطر (بوی خوش)

آراستگی مو



رعایت ادب و احترام (حریمها و حرمتها)

■ حریمها

- خصوصی-شخصی-اجتماع-عمومی
- ترتیب وقت(وقت شناسی)
- ترتیب درآوردن لباس
- ترتیب قراردادن اشیا
- ترتیب نشستن
- ترتیب ایستادن
- ترتیب قدم زدن
- استعمال دخانیات= تجاوزبه حریم دیگران

■ حرمتها

- تقدم درسلام
- تقدم درکلام
- تقدم درمعرفی (کارت ویزیت)
- تقدم در دست دادن
- تقدم در ورود و خروج
- تقدم در پذیرایی

لزوم آشنایی با روانشناسی

روانشناسی رنگها (معنی گلهها) (روانشناسی کودک)

قرمز: پر حرارت - خشمگین - متخاصم - سرشار از نشاط و عشق

آبی: سرد - آرام - خوشایند - مطمئن - مهربان
زرد: هیجان انگیز - بشاش - سر حال - شنگول - الکی خوش

نارنجی: هیجان انگیز - نگران - پریشان - آشفته
سبز: آرام - مطبوع - خوشایند - در کنترل
سیاه: غمگین - جدی - مضطرب - نومید - ناراحت - مرموز - تسخیرناپذیر

سفید: مسرور - شاد - سرد - آرام - پاک - یکرنگ
قهوه ای: پرکار - فعال - جدی - بانگیزه

- روانشناسی عمومی
- انواع شخصیتها از نظر روحی
- انواع شخصیتها از نظر حسی
- روانشناسی خط و شخصیت
- ارتباط خط و شخصیت
- ارتباط امضا و شخصیت
- 1) اقتدار گرایان (اندازه امضا)
- 2) تفویض گرایان
- 3) افراد رمانتیک (احساساتی)
- 4) افراد پر راز و رمز
- روانشناسی بازرگانی

برقراری ارتباط موثر

ارتباط چیست؟

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ■ خوب شنیدن | ■ خوب سوال کردن |
| ■ گوش سپردن | (1) طرح سوال باز |
| ■ حواس دیگر خود را مشغول نکردن | (2) طرح سوال غیر مستقیم |
| ■ گوینده را نگاه کردن | (3) یادداشت و خلاصه برداری |
| ■ ذهن را روی صحبت گوینده متمرکز کردن | (4) طرح استنباط و احساس در موقع مناسب |
| ■ صبر و سکوت کردن | (5) سکوت |

آشنایی با هنر سخنوری

سخنوری چیست؟

■ برقراری ارتباط برای اقناع و ترغیب مخاطب
یا مخاطبان

(1) شیوا سخن گفتن اولین توانایی لازم برای مذاکره است.

(2) خوش بیانی (خونگرمی) طرح بحث خاص (نقل حکایت مثال یا شعر)

(3) نظم افکار و ترتیب رشته سخن

آشنایی با چهره شناسی

- چگونگی انتخاب بازیگران نقشهای مختلف با توجه به چهره و اندام
- چگونگی چهره پردازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- چگونگی ماسک سازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- چگونگی مجسمه سازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- نقاشان و چهره نگاران شخصیت‌های مختلف
- کاریکاتوریست ها و چهره های شخصیت های متفاوت
- چگونگی شخصیت پردازی کارتون سازان (انیمیشن تصاویر متحرک)

آشنایی با زبان بدن

زبان بدن چیست؟

■ زبان بدن (Body Language) بخشی از ارتباط غیر لفظی است.

زبان لفظی ۷٪ صوت (آهنگ-ریتم-لحن) ۳۸٪ و زبان بدن ۵۵٪ از ارتباط را تشکیل می دهد

Albert Mehrabian,

"Communication Without Words," psychology today(sept.1968): 52-55

■ حرکات و اشارات مانند حروفی هستند که در کنار یکدیگر قرار گرفته و کلمات را می سازند.

■ پیوستگی حرکات و اشارات در موقعیتهای متفاوت جملائی می سازند که پیام های مختلفی را منتقل می کند.

■ با توجه به ارتباط نزدیک روان آدمی با حرکات و اشارات صادره از وی و نیمه آگاهانه بودن آن زبان صادقانه تری است.

■ زبان بدن ما را به حقایق ماورای گفتگو آشنا می کند.

■ زبان بدن ما را در برقراری ارتباط بهتر با مخاطب و انتقال پیامهایمان یاری می دهد

تدبیر در مذاکره چیست؟

🔗 تدبیر: پرداختن به مذاکره بعنوان یکی از موضوعات اصلی بطوریکه بخش مهمی از کارتلقی گردیده وبه آن پرداخته شود. (از قدیم گفته اند :
دعوی اول به از صلح آخر)

- برنامه ریزی
- پیش بینی
- آمادگی
- مطالعه و بررسی و کارشناسی
- جمع آوری وثبت اطلاعات لازم
- تقسیم وظایف ومسئولیتها

تدابیر کدامند؟

شگرد چیست؟ انواع شگردها کدامند؟

- شگرد: جملات، کلمات بدیهی یا بدیهیاتی که مورد غفلت قرار می گیرند
- مذاکرات غیررسمی و دوستانه
- توقف و قطع مذاکره (ارائه فرصت به مخاطب تا موقعیت خود را بهتر درک نماید).
- ارائه بموقع راه حل‌های غیرمنتظره
- در اختیار گرفتن کنترل جلسه (تهیه چک لیست)
- **چیدن آلبالو یا خوردن تخمه (طرح دانه دانه موضوعات و اخذ مرحله ای امتیازات)**
- **قیمت سمساری (قیمت فوق العاده - بخشش کریمانه) (توقع شکنی - ارائه امتیازات کاذب)**

روش عمومی مقابله با آن چیست؟

ترفند چیست؟ انواع ترفند کدامند؟

ترفند: القا باورهای کاذب اطلاعات غلط و قلب حقیقت

- اختیارات مبهم و مشکوک (اوش بامن - بقیه اش بامن - ...)
- اطلاعات نادرست و ساختگی (اطلاعات غیر مستند - رقیب کاذب - ...)
- مقاصد مشکوک (طرح سوالات جهت دار برای رسیدن به نتیجه خاص)

روش عمومی مقابله با آن چیست؟

نیرنگ چیست؟ نمونه ای از نیرنگها

نیرنگ: روشهای فریبکارانه ای که با ایجاد جنگ روانی در تحمیل موضع غیرمنصفانه و نابجا بکار می رود.

- نشستن بر سر میز مذاکره (در کنار - میز نامناسب مثلا: میز گرد) (اطلاع از یادداشتها و بحثهای خصوصی)

- حملات شخصی (استهزا - توهین - بی توجهی - پاسخگویی به تلفن) (عصبانی کردن - بهم ریختن کنترل روانی مخاطب - ایجاد تفرقه)

- آدم خوب / آدم بد (فشار - کشش) (زمینه سازی - جلب دوستی)

روش عمومی مقابله با آن چیست؟

بایدها: در مذاکره چه باید کرد؟

- | ■ مشخص کردن: | ■ تعیین کردن: |
|---------------------------------|------------------------|
| (1) موضوع استراتژی هدف و برنامه | (1) شرایط مذاکره |
| (2) چک لیست و پیش بینیها | (2) محل مذاکره |
| (3) پیشنهادات و راه حلها | (3) شرایط مکان مذاکره |
| (4) اطلاعات قابل ارائه | (4) هدایا |
| (5) معیارها و موازین | (5) پذیرایی |
| (6) تیم مذاکره توجیه | (6) زمان مذاکره |
| (7) تقسیم وظایف و اختیارات | (7) مدت و دفعات مذاکره |

بایدها: در مذاکره چه باید کرد؟

■ آداب و اخلاق:

- (1) صداقت
- (2) صبر
- (3) سعه صدر
- (4) احترام و ادب
- (5) آراستگی ظاهری
- (6) انصاف
- (7) معارفه

■ مهارت و تسلط:

- (1) فن مذاکره اصولی
- (2) زبان مذاکره
- (3) زبان بدن
- (4) روانشناسی
- (5) تدابیر
- (6) شگردها ترفندها نیرنگها
- (7) ارتباط موثر و فن بیان

نبایدها: در مذاکره چه نباید کرد؟

■ اقدام:

- (1) دروغ نگوییم.
- (2) همه راستها را نگوییم.
- (3) حتماً نباید اطلاعات خود را افشا کنیم.
- (4) نباید به همه سوالات جواب دهیم.
- (5) به جدل و تقابل لفظی نکشیم.
- (6) مذاکره را به تقابل شخصیتها بدل نکنیم.
- (7) تحمیل نظر و اعتقاد نکنیم.
- (8) یکدیگر را در تنگنا نبریم.
- (9) پشت میز ریسک نکنیم.
- (10) با حمله شخصی دشمن نسازیم.

■ چون:

- ۱- حرمت مذاکره از دست نرود.
- ۲- طرف مقابل مجهز تر نشود. (اضطرار)
- ۳- طرف مقابل مسلط نشود. (راه حل)
- ۴- لزومی ندارد. (بعض اطلاعات)
- ۵- زمان از دست نرود.
- ۶- وجهه طرفین از دست نرود.
- ۷- عکس العمل منفی ایجاد نکنیم.
- ۸- احساس اجبار نکنند مجبور نشویم.
- ۹- احتمال موفقیت بسیار کم است.
- ۱۰- طرف را عیبجو و سرسخت نکنیم.

نبایدها

- ۱۱- بدون آمادگی مذاکره خوبی نداریم.
- ۱۲- بدون استراتژی هدف و برنامه نباشیم.
- ۱۳- خط کف را رونکنیم.
- ۱۴- عصبانی نشویم.
- ۱۵- حرفی بدون تخصص و آگاهی نزنیم.
- ۱۶- هرگز رابطه استاد و شاگردی ایجاد نکنیم.
- ۱۷- با حرف زیادی زمان را هدر ندهیم.
- ۱۸- با زیادی حرف زدن زمان را هدر ندهیم.
- ۱۹- وقتی گوش نمی دهند حرف نزنیم.
- ۲۰- بی قراری از خود نشان ندهیم.
- ۱۲- به نتیجه نمی رسیم مارا به نتیجه می رسانند.
- ۱۳- آخرین خط لورود.
- ۱۴- کنترل از دست نرود. بهانه ندهیم.
- ۱۵- خود را ضایع نکنیم.
- ۱۶- تظاهر به برتری احساس تحمیل می آورد.
- ۱۷- حرف نامربوط وقت رامی کشد.
- ۱۸- توضیح زیادی وقت رامی کشد.
- ۱۹- حرفمان هدر می رود.
- ۲۰- احساس میکنند مضطرب هستیم.

نبایدها

- | | |
|------------------------------------|---|
| ۲۱- بیشتر اوقات سو استفاده می شود. | ۲۱) با طرف مقابل رفیق نشویم. |
| ۲۲- طرف مظنون و گنج می شود. | ۲۲) با سرعت امتیاز ندهیم. |
| ۲۳- نهایتاً به باخت منتهی می شود. | ۲۳) بدون تعادل امتیازات ادامه ندهیم. |
| ۲۴- آنان نیز به ما نیاز دارند. | ۲۴) اعتماد به نفس را از دست ندهیم. |
| ۲۵- مترجم اعمال نظرمی کند. | ۲۵) حتی المقدور از مترجم استفاده نکنیم. |
| ۲۶- باعث سوء تفاهم می شود. | ۲۶) به زبان غیر مسلط صحبت نکنیم. |
| ۲۷- موجب بی اعتنایی به دیگران است. | ۲۷) فقط به یک نفر خطاب نکنیم. |
| ۲۸- موجب اوج گرفتن تقابل شخصی است. | ۲۸) به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم. |
| ۲۹- نقطه ضعف ندهیم. | ۲۹) شوخی نکنیم. |
| ۳۰- روی طرف مقابل را باز نکنیم. | ۳۰) پاسخ شوخی را ندهیم. |

نبایدها

- ۳۱- بتوانند بهتر تصمیم بگیرند.
- ۳۲- تا ایجاد سو تفاهم نشود.
- ۳۳- بی انصاف جلوه نکنیم.
- ۳۴- القا نکنیم امتیاز بزرگی گرفته ایم.
- ۳۵- طرف را عیب جو و مقاوم نکنیم.
- ۳۶- ذهنیت منفی ایجاد نکنیم.
- ۳۷- تا موضوعی را نپرووریم نتیجه نمی گیریم.
- ۳۸- تقابل ایجاد نکنیم.
- ۳۹- از ایشان نخواهیم که خائن باشند.
- ۴۰- ادب و احترام موضوعی بین المللی است.

- ۳۱) هیچ سوالی را بی جواب نگذاریم
- ۳۲) تا نفهمیدیم جواب ندهیم.
- ۳۳) فقط روی منافع خود فکر نکنیم.
- ۳۴) خوشحالی زیاد بروز ندهیم.
- ۳۵) بالغزش طرف اورانکوبیم.
- ۳۶) کلام را با کلمات منفی شروع نکنیم.
- ۳۷) بدون ایجاد زمینه روانی طرح موضوع نکنیم.
- ۳۸) با مسائل تنش زا شروع نکنیم.
- ۳۹) بخاطر دفاع از متعلقین ملامتشان نکنیم.
- ۴۰) مسائل انسانی و عاطفی را فراموش نکنیم.

نبایدها

- | | |
|--|--|
| ۴۱- تجاوز به حریم اشخاص
نشود. | ۴۱) وارد مسائل خانوادگی و شخصی
نشویم |
| ۴۲- تقابل ایجاد نکنیم. | ۴۲) وارد مسائل سیاسی و مذهبی
نشویم. |
| ۴۳- از بسیاری از امکانات محرومیم. | ۴۳) تلفنی مذاکره نکنیم. |
| ۴۴- تسلیم ترندها نباشد. | ۴۴) از بن بست نترسیم. |
| ۴۵- بدون درک کامل نمیتوان ادامه
داد و تصمیم گرفت. | ۴۵) اگر نفهمیدیم از سوال خجالت
نکشیم. |
| ۴۶- بعد از چنبره آن گیر خواهیم
افتاد. | ۴۶) قول بی اختیار ندهیم. |
| ۴۷- | ۴۷) |

شکر از صبر و توجه شما سروران گرامی



New Wallpaper
DenaDownload.Com