



انتشارات ادبیان روز

اصول و فنون مذاکره

مهرداد بیات
الناز بیات

www.ketab.ir

سرشناسه :	بیات، مهرداد، ۱۳۲۹-
عنوان و نام پدیدآور :	اصول و فنون مذاکره / مهرداد بیات، الناز بیات
مشخصات نشر :	تهران، ادیبان روز، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری :	۱۳۶ ص.
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۸۱۹۰-۱۲-۷
حیثیت و سمت نویسی :	فیفا
موضوع :	مذاکره
شناسه افزودن :	بیات، الناز، ۱۳۵۹-
رده بندی کنگره :	۱۰۰ ب ۴۲۲ / م ۶۳۷ BF۶۳۷
رده بندی دیویی :	۱۵۱ / ۵
شماره کتابشناسی ملی :	۱۳۱۲۸

مؤلفین :	مهرداد بیات- الناز بیات
صفحه آرا :	سمیه امیدی
طراح جلد :	وحید پناهی شایق
شمارگان :	۱۰۰۰
قیمت :	۱۰۰۰۰ تومان
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۸۱۹۰-۱۲-۷
تاریخ انتشار :	۱۳۹۵
نوبت چاپ :	چاپ اول
چاپ و صحافی :	طوس

کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هرگونه استفاده از این کتاب (کپی تکشیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

تلفن : ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

خرید اینترنتی از طریق:

www.adibanbook.com

www.adibanbook.ir



پیشگفتار

با توسعه و رشد فعالیت سازمان، دامنه روابط آن نیز روزبه‌روز گسترش می‌یابد و ابزار حفظ و تداوم توسعه این ارتباطات، تسلط به فن مذاکره است. دانستن اصول مذاکره، پیروزی ما را در مذاکرات تضمین می‌کند و سرمایه‌گذاری بر یادگیری این امر، سرمایه‌ای همیشگی و بهرهای مادام‌العمر را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

یکی از اصلی‌ترین ارکان مذاکره، آگاهی از وجود تفاوت‌های میان ما و مذاکره‌کنندگان مان است. این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به اختلاف رخنش شود. باید تا حد امکان در جهت برقراری روابط انسانی و اجتناب از تنش تلاش کرد. در مذاکره باید در غلر بگیریم که در ازای امتیازاتی که می‌دهیم، چه امتیازاتی را به دست می‌آوریم. ما نه در خلاف، بلکه در یک فضا مذاکره می‌کنیم و باید در نظر داشت که در فضا مقاومت وجود دارد. علاوه بر منافع خود، دیدگاه چشمی هم به منافع طرف مقابل داشته باشیم. پیش از شروع مذاکره باید مسایلی که قرار است در آن حل شود را پیش‌بینی کنیم و در جست‌وجوی راه‌حل باشیم. هیچ‌گاه نباید تنها با یک راه‌حل به مذاکره دست زد؛ چرا که خیلی زود به بن‌بست می‌رسیم. باید استانداردهای مرتبط با موضوع مذاکره را نیز به خوبی بدانیم. دانستن زبان انگلیسی نیز کار ما را تا حد زیادی پیش خواهد انداخت.

اغلب مذاکرات میان افراد نابرابر در قدرت صورت می‌گیرد؛ تفاوت در برون و درون، تفاوت در درجه نیاز به نتیجه مذاکره، میزان تحصیلات و تجربه، IQ و EQ، تفاوت در جهت‌گیری، کم یا زیاد بر جلسه مذاکره و ... بنابراین باید این تفاوت‌ها را بررسی کنیم و برای آنها برنامه‌ریزی داشته باشیم. در این امر، این است که جمع‌جبری این تفاوت‌ها را مثبت کنیم. شاید بتوان IQ را تغییر داد؛ ولی باقی موارد قابل تغییر است. باید حافظه قوی و قدرت شناخت بالا داشته باشیم. هرگز نباید در موضع ضعف و با گام‌های نادران پشت میز مذاکره برویم. علاوه بر این با کسی که به اندازه ما اختیار ندارد، نباید وارد مذاکره شویم.

ما با انسان‌ها مذاکره می‌کنیم؛ بنابراین باید اخلاق انسانی را رعایت کنیم. لازمه رفتار انسانی این است که هرگز طرف مقابل را مورد حملات شخصی قرار ندهیم، حتی اگر سزاوار آن باشد؛ چون ایجاد نفرت و رنجش می‌کند و از ما سلب اعتماد می‌شود. باید در نظر داشت که اکثر اختلافات، ناشی از تفاوت سطح اطلاعات است؛ هرگز نباید اجازه بدهیم که گپ اطلاعاتی ایجاد شود. شنیدن یک دارایی است؛ به هیچ وجه خود را از آن محروم نکنیم. باید گوش کنیم و بعد حرف بزنیم. در نشان دادن عکس‌العمل منفی باید تعلل کرد. با پذیرفتن حرف درست طرف مقابل می‌توانیم بر او غلبه معنوی پیدا کنیم و در نتیجه سرعت مذاکره را بالا ببریم. در مذاکره بهتر است حتی‌الامکان به چشم طرف مقابل نگاه کنیم تا هم با او ارتباط مستقیم برقرار کنیم و هم به سرعت به واکنش‌های او پی ببریم. هرگاه از روی اطلاعات یا حس ششم

احساس کردیم فردی دروغ می‌گوید، دیگر نباید به چشم او نگاه کنیم؛ فقط باید تا جایی که می‌توانیم او را وادار به حرف زدن کنیم تا تناقض‌گویی‌اش آشکار شود. هرگز نباید دروغ را به روی طرف مقابل بیاوریم؛ چون وقاحت هم به دروغ‌گویی اضافه شده و کار دشوارتر می‌شود. هرگز دروغ نگوییم؛ چون دروغ قاتل مذاکره است.

نباید تعهدی بدهیم که انجامش برایمان عملی نیست. زیربنای مذاکره خوب، صداقت و راست‌گویی که در دین و دنیا به آن بسیار سفارش شده است و مرز صداقت پشت میز مذاکره، رازداری است. ادب و ستانده باعث می‌شود که طرف مقابل رفتار مناسب‌تری را مقابل ما در پیش بگیرد. اگر مسیر مذاکره به ضرر ماست، باید ما چه سریع‌تر آن را تغییر دهیم.

همچنین باید مدیریت زمان بدانیم و بتوانیم تشخیص دهیم آیا عقربه زمان در مذاکره به نفع ما حرکت می‌کند یا به ضرر ما. به یاد داشته باشیم که زمان مذاکره محدود و نتیجه آن سرنوشت‌ساز است. همچنین مدیریت استرس در رسیدن به نتیجه مطلوب کمک شایانی خواهد نمود.

کتاب حاضر بر آن است که اصول و فنون مذاکرات و فرآیندهای حاکم بر آن را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرده و آن را برای مخاطبان محترم تبدیل به یک مهارت فردی و اجتماعی نماید تا هم در زندگی فردی و هم زندگی اجتماعی و حرفه‌ای، خدمت کنند از آن بهره گیرند.

مهرداد بیات

الناز بیات



۱۱	فصل ۱ مفاهیم، تعاریف و کلیات
۱۲	تعریف مذاکره
۱۳	موضوع و هدف مذاکره
۱۴	دلایل مذاکره
۱۴	اشکال مذاکره
۱۴	انواع اساسی مذاکره
۱۵	توافق در مذاکره
۱۵	منافع در مذاکره
۱۵	سینرزی در مذاکره
۱۵	ویژگی‌های اصلی مذاکره
۱۶	فرایند مذاکره
۱۶	عناصر مذاکره
۱۸	انواع مذاکره بد
۱۸	مبتهی بر موضع گیری
۱۸	مذاکره سخت
۱۸	مذاکره نرم
۱۸	ویژگی‌های مذاکره خوب
۲۱	فصل ۲ مدیریت تعارض در مذاکره
۲۲	تعارض چیست؟
۲۲	دیدگاه‌های مختلف در زمینه تعارض
۲۳	دیدگاه سنتی
۲۳	دیدگاه روابط انسانی
۲۳	دیدگاه تعاملی
۲۴	انواع تعارض
۲۴	فرایند تعارض
۲۵	پیامدهای زیانبار تعارض
۲۶	پیامدهای سازنده تعارض
۲۶	شیوه‌های مدیریت تعارض
۲۹	فصل ۳ سبک‌های مذاکره
۳۰	دو مفهوم اساسی



۳۰	پنج اصل نفوذ در دیگران
۳۱	سبک های مذاکره
۳۲	سه بازی مذاکره ای
۳۳	انواع سبک های رفتاری در مذاکره
۳۵	سبک رفتاری موفق در مذاکره بُرد-بُرد
۳۶	ترفندهای مذاکرات در رویکرد چانه زنی
۴۳	فصل ۴ مهارت های ارتباطی در مذاکرات
۴۴	مهارت سخن گفتن
۴۴	ویژگی های کلامی و رفتاری افراد دیداری یا بصری
۴۵	ویژگی های کلامی و رفتاری افراد شنیداری
۴۵	ویژگی های کلامی و رفتاری افراد لمسی یا احساسی
۴۵	ویژگی های کلامی و رفتاری افراد منطقی
۴۶	نکات مهم در مهارت های ارتباط کلامی
۴۶	مهارت گوش دادن مؤثر
۴۹	ارتباط غیر کلامی (زبان بدن)
۶۵	فصل ۵ مدیریت جلسات
۶۶	تعریف جلسه
۶۶	تشکیل جلسه
۶۷	انواع جلسه
۶۸	مراحل برنامه ریزی و کنترل جلسه
۶۸	ارکان جلسه و وظایف آنها
۷۰	مسائل قابل توجه جهت تشکیل جلسات
۷۰	دستور جلسه
۷۰	صورت جلسه
۷۱	طرز برخورد با پیشنهادات در جلسه
۷۱	چه وقتی را باید برای تشکیل جلسه تنظیم کنیم؟
۷۱	چه مکانی را برای جلسه انتخاب کنید؟
۷۲	برانگیختن بحث
۷۲	راهنمای برانگیختن بحث



۷۴ حل و فصل موقعیت های مشکل

۷۴ موانع و مشکلات جلسات

فصل ۳ سبک های مذاکره

۷۷ مدیریت زمان در فرآیندهای مذاکرات

۷۸ تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

۷۹ هدف و هدف گذاری در برنامه ریزی جلسات و مذاکرات

۸۰ اولویت بندی امور مذاکرات و جلسات

۸۱ تفویض اختیار

۸۱ غاصبان زمان

۸۱ اصل ۲۰/۸۰

فصل ۷ مدیریت استرس

۸۵ استرس چیست؟

۸۶ علائم رفتاری و جسمانی استرس

۸۶ شناسایی ریشه های استرس در کار

۸۶ استرس فردی: کنترل فشارهای روزمره

۸۷ چگونه می توان استرس را از زندگی خود حذف کرد؟

۸۷ استرس کمتر از حد

۸۷ چگونه می توان فهمید سطح بهینه استرس برای افراد چیست؟

۸۸ راه های کاهش استرس

۸۸ باید های لازم جهت پیشگیری و کاهش استرس

۸۹ چگونه می توان استرس را بهتر اداره کرد؟

۸۹ مشخص کنید چه تغییری می توانید ایجاد کنید؟

۹۰ شدت واکنشهای عاطفی و هیجانی خود را به استرس کاهش دهید.

۹۰ بیاموزید واکنشهای بدنی خود را به استرس ، تعدیل کنید.

۹۰ ذخایر بدنی خود را افزایش دهید.

۹۰ ذخایر هیجانی _ عاطفی خود را حفظ کنید.

۹۱ باید های لازم برای به حداقل رساندن استرس

۹۲ مدیریت استرس پشت گوش اندازها

۹۲ مدیریت استرس کسانی که میل چندانی به واگذاری مسئولیت ها ندارند.

۹۳ مدیریت استرس افراد نامنظم



۹۳	مدیریت استرس قارچ‌ها
۹۳	مدیریت مداخله
۹۳	فن‌آوری نوین
۹۴	مزاحمت همکاران
۹۴	سایر مزاحمت‌ها

فصل ۸ توافق و تفاهم در مذاکره

۹۸	استفاده از معیارهای عینی
۱۰۱	راشه پیشنهاد
۱۰۳	تأخیر برای به دست آوردن زمان
۱۰۴	توان نهایی
۱۰۴	قاصد در پیشنهاد نهایی
۱۰۵	رسیدن به توافق
۱۰۵	زمان مناسب برای تحقق زمانی
۱۰۵	مستند سازی توافق
۱۰۶	در چه مواردی نباید مذاکره کرد؟

فصل ۹ جنبه های اخلاقی در مذاکره و احکام گفتگو و مذاکره در اسلام

۱۰۸	انگیزه رفتارهای غیراخلاقی در مذاکره
۱۰۸	فنون غیر اخلاقی مذاکره
۱۰۹	احکام گفتگو و مذاکره در اسلام
۱۰۹	صداقت در گفتار
۱۱۰	حفظ اسرار
۱۱۱	اعتمادسازی
۱۱۲	احترام متقابل
۱۱۲	اهمیت آراستگی در اسلام

فصل ۱۰ فرهنگ در مذاکره

۱۱۵	مسائل میان فرهنگی در مذاکره
۱۱۷	پیش فرض های سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی
۱۱۹	فرهنگ های کم آداب و پرآداب
۱۲۱	مدل چهار لایه ای فرهنگ
۱۲۱	فرهنگ از دیدگاه هافستد



۱۲۲	ابعاد ارزش های فرهنگی از دیدگاه هافستد
۱۲۴	۱۰ مولفه فرهنگی موثر در مذاکره
۱۲۹	فصل ۱۱ ملاحظات حقوقی در مذاکره
۱۳۰	سه نوع مختلف از مذاکره مجدد
۱۳۰	مذاکره های بعد از قرارداد
۱۳۱	مذاکره در طول قرارداد
۱۳۲	مذاکره خارج از چارچوب قرارداد
۱۳۳	نکات مهم در زمان عقد قرارداد
۱۳۵	منابع