

تکنیک‌هایی برای استفاده  
از میانه‌های مذاکرات

\* ناشر: گنجشک  
\* نویسنده: نیما کیمیایی  
\* حامی مالی و معنوی: فراگستر  
\* ویرایش صوری: سعیده سادات حسینی، از «ویراستاران»

---

\* چاپ اول: زمستان ۱۳۹۶  
\* شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه  
\* چاپ و صحافی: میران  
\* ناظر فنی چاپ: علی سلطانی

---

\* سرشناسه: کیمیایی، نیما، ۱۳۵۹-  
\* عنوان و نام پدیدآور: تکنیک‌هایی برای استفاده از میانبرهای مذاکرات/ نیما کیمیایی.  
\* مشخصات نشر: تهران: نشر گنجشک، ۱۳۹۶.  
\* مشخصات ظاهری: ۱۶ص.  
\* شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۷۸۱-۴-۰  
\* وضعیت فهرست‌نویسی: فیا  
\* موضوع: مذاکره  
\* رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۶ ک۴۳/م۴۲/بف۶۳۷  
\* شماره کتابشناسی ملی: ۱۵۸/۵  
\* رده‌بندی دیویی: ۵۰۵۶۲۴۰

---

## فهرست

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| مقدمه                                           | ۱۳ |
| چکیده                                           | ۱۷ |
| میانبرهای مذاکرات                               | ۱۹ |
| شناخت                                           | ۲۰ |
| ۴ نکته کاربردی                                  | ۲۱ |
| اشراف به خود محصول                              | ۲۲ |
| شناخت خود مشتری                                 | ۲۳ |
| اشراف روی رقبا                                  | ۲۴ |
| اشراف به رفتار خودمان                           | ۲۵ |
| فرق ویژگی و مهارت                               | ۲۷ |
| درک فشار وارده بر طرف مقابل و درگیر نمودن احساس | ۲۹ |
| مذاکره، مسابقه نیست                             | ۳۰ |
| قدرت ابزارها                                    | ۳۱ |
| هرگز اولین پیشنهاد را قبول نکنید                | ۳۲ |
| بی دلیل امتیاز ندهید                            | ۳۴ |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| تأثیر مثبت گذر زمان روی افراد            | ۳۴ |
| تکنیک باتنا                              | ۳۷ |
| کدام استراتژی بهتر است؟                  | ۳۸ |
| در مذاکره حاشیه چیست؟                    | ۴۰ |
| آیا مذاکره بازیگری است؟                  | ۴۱ |
| به طرف مقابل خود معنا دهید               | ۴۲ |
| مذاکره معجزه نمی‌کند                     | ۴۲ |
| ۹ تکنیک لازم برای حل پازل                | ۴۳ |
| اول: شناخت اولیه نسبت به مذاکره          | ۴۳ |
| ۳۰ ثانیه اول را مدّ نظر قرار دهید        | ۴۳ |
| دوم: بسترسازی مناسب                      | ۴۶ |
| سوم: ارتباط مؤثر و تفاوت در اجرا         | ۴۸ |
| چهارم: مشخص بودن هدف                     | ۴۸ |
| پنجم: ارتباط هر پازل با پازل قبل         | ۴۸ |
| ششم: داشتن راهکارهای مختلف               | ۴۸ |
| هفتم: انجام و بازخورد                    | ۴۹ |
| هشتم: انرژی مثبت                         | ۴۹ |
| نهم: مدیریت استرس و اتمام قدرت‌مند       | ۵۰ |
| تکنیک‌های مؤثر در مذاکره                 | ۵۳ |
| تکنیک ۱: با اجازه پدر و مادر و بزرگ‌ترها | ۵۳ |
| تکنیک ۲: بازی با برنده‌ها                | ۵۴ |
| چند تکنیک برای افزایش اعتماد به نفس      | ۵۴ |
| تکنیک ۳: تکنیک فروش خود                  | ۵۴ |
| تکنیک ۴: خودشناسی                        | ۵۵ |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| تکنیک ۵: و همین لباس زیباست نشان مشاوریت                      | ۵۶ |
| تکنیک ۶: پاکت نامه                                            | ۵۸ |
| تکنیک ۷: مذاکره بدنی                                          | ۶۰ |
| تکنیک ۸: تبر اطلاعات                                          | ۶۲ |
| تکنیک ۹: پیش آگاهی داشته باشید، نه پیش داوری                  | ۶۳ |
| تکنیک ۱۰: جمع آوری هیزم                                       | ۶۳ |
| تکنیک ۱۱: انعطاف پذیری آب                                     | ۶۵ |
| تکنیک ۱۲: سلف سرویس                                           | ۶۶ |
| تکنیک ۱۳: تکیه بر منافع                                       | ۶۶ |
| تکنیک ۱۴: طرف دیگر                                            | ۶۷ |
| تکنیک ۱۵: تکنیک توله سگ                                       | ۶۷ |
| تکنیک ۱۶: اتاق تاریک برای تفکر استراتژیک، سناریو نویسی و اجرا | ۶۹ |
| تکنیک ۱۷: سناریو نویسی برای جلسات                             | ۷۰ |
| تکنیک ۱۸: شناخت مهره های شطرنج                                | ۷۱ |
| تکنیک ۱۹: تکنیک چیدمان در شطرنج                               | ۷۲ |
| تکنیک ۲۰: تمرکز در جلسه مذاکره با لیزر                        | ۷۳ |
| تکنیک ۲۱: نقشه گنج                                            | ۷۳ |
| تکنیک ۲۲: خیر انشاء الله                                      | ۷۴ |
| تکنیک ۲۳: سبک کاسپاروف                                        | ۷۵ |
| تکنیک ۲۴: پوارو و کاراگاهان                                   | ۷۶ |
| تکنیک ۲۵: پنج دقیقه ی طلایی                                   | ۷۷ |
| تکنیک ۲۶: کدام سنگر؟                                          | ۷۸ |
| تکنیک ۲۷: ماهی گندیده                                         | ۸۱ |
| تکنیک ۲۸: ماهی گندیده در مذاکرات                              | ۸۸ |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| تکنیک ۲۹: پارتو                        | ۸۴  |
| تکنیک ۳۰: تکنیک کالباسی                | ۸۵  |
| تکنیک ۳۱: لاب لاب اگر لاب لاب لاب      | ۸۶  |
| تکنیک ۳۲: آیا این آخرین پیشنهاد شماست؟ | ۸۷  |
| تکنیک ۳۳: به من کمک کنید تا بفهمم      | ۸۷  |
| تکنیک ۳۴: ننه من غریبم                 | ۸۹  |
| تکنیک ۳۵: تکنیک بده و بستان            | ۹۰  |
| تکنیک ۳۶: تکنیک ۲ «بله»                | ۹۱  |
| تکنیک ۳۷: Feel, Felt, Found یا ۳F      | ۹۲  |
| تکنیک ۳۸: یک تخم مرغ، دو تخم مرغ       | ۹۴  |
| تکنیک ۳۹: رمزگشایی علاقه‌مندی مشتری    | ۹۵  |
| تکنیک ۴۰: قدرت قلم                     | ۹۷  |
| تکنیک ۴۱: داشتن ب ج ت م                | ۹۸  |
| تکنیک ۴۲: تیم ۹ نفره فوتبال            | ۹۹  |
| تکنیک ۴۳: استفاده از کلمات جادویی      | ۹۹  |
| تکنیک ۴۴: WIIFM                        | ۱۰۰ |
| تکنیک ۴۵: نبوغ در سادگی است.           | ۱۰۲ |
| تکنیک ۴۶: افزایش هزینه‌های طرف مقابل   | ۱۰۳ |
| تکنیک ۴۷: رودخانه                      | ۱۰۴ |
| مراحل اجرای تکنیک                      | ۱۰۴ |
| تکنیک ۴۸: به اندازه کافی خوب نیست      | ۱۰۶ |
| تکنیک ۴۹: کدام مسئله                   | ۱۰۶ |
| تکنیک ۵۰: نقشه ذهنی                    | ۱۰۶ |
| تکنیک ۵۱: گیرکردن سوزن                 | ۱۰۷ |

|                            |  |     |
|----------------------------|--|-----|
| تکنیک ۵۲: شمع خودرو        |  | ۱۰۸ |
| تکنیک ۵۳: ترس از دست دادن  |  | ۱۱۰ |
| تکنیک ۵۴: سوالات طلایی     |  | ۱۱۱ |
| تکنیک ۵۵: شتر مرغ          |  | ۱۱۲ |
| تکنیک ۵۶: از آخر به اول    |  | ۱۱۳ |
| تکنیک ۵۷: ۹۰/۹۰            |  | ۱۱۳ |
| تکنیک ۵۸: پیشنهادات پلکانی |  | ۱۱۴ |

## مقدمه

مذاکره<sup>۱</sup> گفتوگویی میان دو یا چند فرد یا گروه است که با اهداف مختلفی انجام می‌شود. برخی اهداف مذاکره از این قرار است: دستیابی به درک مشترک، رفع اختلاف، رسیدن به منفعتی در نتیجه آن گفتوگو، ایجاد توافق برای دوره‌های اقدام، چانه‌زنی برای منفعت گروهی یا جمعی و حصول نتیجه‌ای رضایتبخش برای منفعت تمامی افراد یا گروه‌های درگیر در فرایند مذاکره.

مذاکره فرایندی است که در آن همه طرف‌های درگیر در مذاکرات می‌کوشند تا منفعتی برای خودشان در پایان مذاکرات به‌دست آورند. مذاکره با هدف دستیابی به مصالحه انجام می‌شود. مذاکره در مواقع و مکان‌های مختلفی شکل می‌گیرد. در مکان‌هایی مانند سازمان‌های غیرانتفاعی و ادارات دولتی می‌توان از مذاکره استفاده کرد؛ همچنین رویه‌های قضایی، معاملات تجاری، گفتوگو میان ملت‌ها و موقعی‌هایی هستند که مذاکره ممکن است اتفاق بیفتد. این موضوع «نظریه مذاکره» نامیده می‌شود. مذاکره‌کنندگان حرف‌های اغلب در

این زمینه تخصص دارند، مانند: مذاکره کنندگان اتحادیه‌ای، مذاکره کنندگان تملک‌های اهرمی، مذاکره کنندگان صلح، مذاکره کنندگان مخاصمات یا هر کس دیگری که تحت عناوینی مانند دیپلمات یا قانونگذار یا کارگزار کار می‌کند. مذاکره می‌تواند دامنه وسیعی را شامل شود، از مذاکرات مذاکره‌کننده آموزش دیده از سوی سازمانی خاص یا منصبی در تشکیلات رسمی تا مذاکره‌ای غیر رسمی میان دوستان. مذاکره یک هنر است. هر چیزی قابل مذاکره است، مثل قیمت، زمان، شروط و... قیمت نوشته شده روی کالا قطعی نیست، خواه تایپ شده یا دستنویس باشد، خواه چاپ شده و هولوگرام دار.

مهمترین نکته برای مذاکره، خواستن است. هر آنچه می‌خواهید، باید مطرح کنید. نباید از شنیدن پاسخ منفی یا طرد شدن بترسید. مذاکره شبیه به بازی شطرنج است که در آن هر حرکتی انجام می‌دهید تا به نتیجه برسید. ممکن است بعضی حرکت‌ها بی‌نتیجه باشند. مذاکره تعاملی تقریباً پیچیده است. فراگیری همه این پیچیدگی‌ها بسیار دشوار است و تفکیک کردن و کنترل آن فقط جنبه‌هایی از آن است؛ به این دلیل اغلب مطالعات مذاکره در محیط‌های آزمایشگاهی انجام می‌شود و فقط بر برخی جنبه‌ها تأکید دارد.

در این کتاب قصد داریم برای سهولت در کسب نتیجه بهتر، راه‌های انجام مذاکرات مان را نشان دهیم. حال برای رسیدن به هدف مزبور و آشنایی شما خوانندگان محترم، به ذکر چند مثال ساده می‌پردازیم:

۱. زمانی که شما در ترافیک می‌مانید، با اشرافی که بر منطقه دارید، با رفتن به کوچه‌ها و خیابان‌های اطراف، مسیرتان را عوض می‌کنید و ترافیک را دور می‌زنید و به مقصد می‌رسید؛ اما اگر شناخت و اشراف کافی نداشته باشید، قطعاً ریسک نمی‌کنید و از میانبرزدن و رفتن به داخل کوچه‌ها می‌ترسید.

۲. فرض کنید شما در حین انجام کار با کامپیوتر و برای دستیابی به نتایجی زودبازده، نیازمند سرعت زیاد هستید. در این مواقع آشنایی با صفحه کلید و استفاده از میانبرهای آن، برای انجام فرامین متداول با کلیدهای ترکیبی صفحه کلید رایانه، به جای استفاده از منوها و راست کلیک کردن، در افزایش سرعت کار و بهره‌وری زیاد و بازده زود هنگام، نقش مؤثری دارد.

۳. تصور کنید در لیگ برتر فوتبال ایران شانزده تیم به صورت رفت و برگشت در مدت سی هفته با هزینه‌های گزاف و تحمل مشقت‌های فراوان در تلاش‌اند تا به یکی از سه جایگاه صدر جدول دست یابند و به مسابقات قهرمانی آسیا راه پیدا کنند. حال در همین زمان تیم‌هایی هم حضور دارند که برای رسیدن به مسابقات آسیایی راه میانبر، یعنی جام حذفی را انتخاب کرده و با انتخاب استراتژی مناسب و با انجام حداکثر پنج یا شش مسابقه، جواز حضور در این مسابقات مهم را پیدا می‌کنند.

باز هم تأکید می‌کنم میانبری وجود ندارد، مگر با برنامه‌ریزی صحیح، شناخت درست محیط خود و طرف مقابل، داشتن تجربه مناسب در مذاکرات، داشتن ویژگی‌های مناسب شخصی و افزایش اثربخشی در استفاده از مهارت‌های ارتباطی. شایسته است از اعضای محبوب گروه کسب و کار پریمیوم، به‌ویژه جناب فرداد روحانی بزرگوار و جناب امین پناهی عزیز و سرکار خانم هاشمی که با پیگیری‌های مستمر و مداوم، برای رسیدن به این مهم، بیوقفه تلاش کرده‌اند، تقدیر و تشکر کنم. و همچنین از شرکت فراگستر الکترونیک و مدیرعامل محترم، جناب آقای نوری، که در تهیه و به‌ثمر رساندن این کتاب پشتیبان من بوده‌اند، بسیار متشکرم.

## چکیده

در این مجموعه بیشتر سعی کردیم با بیان نکات ظریف و تکنیک‌های مذاکرات و همچنین ذکر مثال‌های کاربردی، راه‌های میانبر در مذاکرات را برای شما آشکار سازیم. نکاتی که در این تکنیک‌ها ذکر می‌شوند، همگی مهارت بوده و قابل یادگیری هستند و هیچ‌یک ذاتی و ارثی نیستند؛ البته ژنتیک افراد در افزایش اثربخشی در ارتباطات، بی‌شک تأثیرگذار است؛ اما خوشبختانه بخش اعظم آن اکتسابی است و با تمرین می‌توان اکثر این مهارت‌ها را کسب کرد. در واقع دلیل اصلی نگارش و چاپ این کتاب، کاستی‌هایی بود که در زمان برگزاری کلاس‌های «ارتباط مؤثر و انجام مذاکرات اثربخش» در میان فراگیرانم مشاهده می‌کردم. در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی متوجه شدم برخی از فراگیرانم، زیرساخت‌های مذاکره را به‌صورت تئوری می‌دانند؛ ولی از ایجاد ارتباط مؤثر با طرف مقابل در زمانی بهینه و انجام مذاکره‌ای هوشمندانه عاجزند یا اقدامات زیربنایی را در مذاکره انجام می‌دهند؛ ولی نمی‌توانند به‌درستی و در زمان مناسب به نتیجه دلخواه برسند. حال امیدوارم با تمرین مداوم و درک نکات این کتاب بتوانید بر این نگرانی‌ها چیره شوید و از برقراری ارتباط با دیگران لذت ببرید.