

اصول، فنون، و هنر مذاکره بانگارش بازار ایران

مؤلفان :

محمدحسین غوثی

مدرس و مشاور اصول و فنون مذاکره

و

پرویز درمی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی

ویراستاران :

احمد آخوندی، محسن جاویدمؤید



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	غوثی، محمدحسین، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول، فنون و هنر مذاکره با نگرش بازار ایران /
	نویسنده محمدحسین غوثی و پرویز درگی؛ ویراستاران احمد
	آخوندی، محسن جاویدمؤید.
مشخصات نشر	تهران: رسا، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	۱۶۸ ص.:
شابک	978-964-317-791-1 :
وضعیت فهرست نویسی	فیا.
موضوع	مذاکرات بازرگانی -- مذاکره -- موفقیت در کسب و کار.
شناسه افزوده	درگی، پرویز، ۱۳۴۵ -
رده بندی کنگره	۱۳۸۹ الف ۶ / غ ۵۸ / ۶ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸ / ۴۰۵۲ :
شماره کتابشناسی ملی	۱۹۶۳۰۵۳ :



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵ WWW.RASABOOKS.COM

چاپ اول ۱۳۸۹ / تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

چاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به شرکت توسعه مهندسی بازاریابان آتی (TMBA) می باشد.

www.tmba.ir

www.marketingbooks.ir

مراکز توزیع: شرکت توسعه مهندسی بازاریابان آتی (TMBA) تلفن ۵-۶۶۰۲۸۲۰۱ (۰۲۱)

و پخش رسا - تلفن: ۶۶۲۱۱۳۵۹ و ۶۶۲۱۵۰۲۰

قیمت: ۲۹۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار	۱۱
مقدمه‌ی مؤلفان	۱۷
۱. مذاکره چیست؟	۱۹
۲. اثر مذاکره بر زندگی جاری، حوادث ملی و مسیر تاریخ	۳۰
۳. انواع مذاکره	۳۱
مذاکرات بد	۳۱
۱. مذاکره‌ی مبتنی بر موضع‌گیری	۳۱
۲. مذاکره‌ی سخت	۳۵
۳. مذاکره‌ی نرم	۳۶
اصول مذاکرات خوب، اصولی، یا حرفه‌ای	۳۸
۱. روابط انسانی ایجاد کنید	۳۸
۲. تکیه بر منافع، به‌جای تکیه بر مواضع	۵۸
۳. در مذاکرات، راه‌حلهای متعددی داشته باشید	۶۲
۴. در مذاکرات بایستی از معیارهای عینی استفاده شود نه معیارهای ذهنی	۶۷
مذاکره‌ی رسمی	۶۹
مذاکره‌ی غیررسمی	۶۹

۴. انواع مکان مذاکره و مزایا و معایب هر کدام ۷۱
 ۱. مذاکره در محل خودتان ۷۱
 ۲. مذاکره در محل طرف مقابل ۷۲
 ۳. مذاکره در محل بی طرف ۷۳
۵. آداب مذاکره‌ی حضوری ۷۴
۶. انواع نقشهای مذاکره ۸۹
 ۱. نقش رهبر یا رئیس گروه ۸۹
 ۲. نقش خوب ۸۹
 ۳. نقش بد ۹۰
 ۴. نقش تحلیلگر ۹۰
 ۵. نقش مستقل یا سوئیچر ۹۱
۷. انواع شخصیت مذاکره‌کنندگان ۹۲
 ۱. شخصیت عملگرا ۹۲
 ۲. شخصیت برونگرا ۹۳
 ۳. مهربان و دوست‌داشتنی ۹۴
 ۴. تحلیلگرها ۹۴
۸. انواع مذاکره‌کنندگان ۹۶
 ۱. مذاکره‌کننده‌ی تازه‌کار ۹۶
 ۲. مذاکره‌کننده‌ی باتجربه ۹۷
 ۳. مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای (خبیره) ۹۸

۹. نحوه‌ی شروع مذاکرات ۹۹
۱۰. نحوه‌ی به پایان رساندن مذاکرات ۱۰۱
۱۱. تن‌گفتار در مذاکرات ۱۰۲
۱۲. بایدها و نبایدهای مذاکرات ۱۰۸
۱۳. خصوصیتی که یک مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای باید داشته باشد . ۱۲۵
۱۴. ترفندها و حیل‌های مذاکراتی ۱۳۴
- فهرست منابع ۱۴۳
- رزومه آقای محمدحسین غوثی ۱۴۵
- رزومه آقای پرویز درگی ۱۴۷
- آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی (TMBA) ... ۱۴۹

پیشگفتار

یکی از تعاریفی که در مورد انسان به کرات گفته می‌شود، این است که انسان مخلوقی است ناطق و اجتماعی. لازمی زندگی اجتماعی، برقراری و حفظ ارتباط با دیگران است. دلیل علمی لزوم برقراری و حفظ ارتباط با دیگران این است که تمام نیازهای انسان، اعم از مادی و معنوی، برای ادامه‌ی حیات و بقای نسل، امنیت، تأمین معاش، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، رفاه اجتماعی، بالا بردن سطح زندگی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص، و پیشرفتهای علمی و تکنولوژیکی دیگران، به وسیله‌ی اشخاص دیگر، اعم از اشخاص طبیعی و حقوقی تأمین و برطرف می‌شود.

هر روز که می‌گذرد، دامنه‌ی ارتباطات من و شما، شرکت ما، سازمان ما، مؤسسه‌ی ما، و دولت ما با «دیگران» گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. اگر بخواهیم این همه ارتباطات گسترده و پیچیده را به خوبی اداره کنیم، باید ابزار آن را بلد باشیم. ابزار این کار «مذاکره» است. به عبارت دیگر، زندگی همه در ارتباط با دیگران خلاصه می‌شود و این ارتباط مادام‌العمر است. بنابراین اگر روی خودمان سرمایه‌گذاری کنیم و مذاکره‌ی خوب، علمی، منطقی، و اصولی را یاد بگیریم و اجرا کنیم، این نوع سرمایه‌گذاری نوعی سرمایه‌گذاری است که در تمام عمر ما بهره می‌دهد؛ برعکس هر نوع سرمایه‌گذاری اقتصادی که فقط مدت محدودی بهره می‌دهد.

مذاکره، دامنه‌ی وسیع و گسترده‌ای دارد. از مذاکره در داخل منزل با همسر و فرزندان بالغ شروع می‌شود. در خارج از منزل به مذاکرات شخصی

مانند خرید و فروش، استخدام، و ... گسترش پیدا می‌کند و به سمت مذاکره در داخل شرکت، سازمان و مؤسسه‌ای که به آن وابسته است کشانده می‌شود و نهایتاً به مذاکره از طرف شرکت و سازمان و مؤسسه با شرکتها و سازمانهای دیگر و گاه به مذاکرات فرامرزی و بین‌المللی و خارجی منتهی می‌شود.

چرا انسانها با یکدیگر در سطوح مختلف و جایگاههای متفاوت مذاکره می‌کنند؟ انگیزه، هدف، و رسالت هر نوع مذاکره از ابتدایی‌ترین سطح، یعنی در زندگی خانوادگی، تا بالاترین و پیشرفته‌ترین حد یعنی «مذاکرات بین‌المللی»، این است که افراد با دیگران برای تأمین نیازهای خود، و به سخن دیگر منافع مشروع خود به توافق برسند و در مراحل پیشرفته‌تر و مهمتر، این توافقها را در قالب متونی تحت عنوان قرارداد یا موافقتنامه یا پیمان یا کنوانسیون و یا پادمان و امثال آن درج و امضا کرده و رسمیت بخشند.

هر قدر دامنه و گستره‌ی زندگی اجتماعی وسیعتر می‌شود، ارتباطات متنوعتر و پیچیده‌تر می‌شود و به تبع آن «مذاکره» درباره‌ی این ارتباطات متنوع و پیچیده، سخت‌تر و مشکلتر می‌شود. این جریان رشد و تنوع ارتباطات و پیچیدگی آن، به تدریج ایجاب می‌کند که توانمندی و مهارت مذاکره‌کننده از میزان توان معمول انسانهای عادی، که به هر حال برای رفع نیازهای روزمره‌ی زندگی، در تمام طول زندگی با دیگران مذاکره می‌کنند، فراتر رود.

آشنایی و نهایتاً تسلط به اصول و فنون مذاکره، انسانها را به این توان و سلاح مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، از پایستری سطح یعنی زندگی خانوادگی، تا بالاترین حد یعنی زندگی جهانی، با طرفهای مذاکره به خوبی مذاکره کنند که توافق حاصل از مذاکرات معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع و در عین حال دربردارنده‌ی منافع مشروع و حقّی طرفین یا طرفهای مذاکره اعم از داخلی یا خارجی یا بین‌المللی باشد و این توافقها به نحو صحیح، روشن، درست، و با زبان تخصصی در قالب متون حقوقی اعم از

قرارداد، موافقتنامه یا سایر اشکال آن که در بالا گفته شد، تدوین و تسجیل شود.

به تبع این روند طبیعی گسترش ارتباطات و مذاکرات، به تدریج در دنیا علم و فن و هنر مذاکره نیز پیشرفت کرده است. در بعضی از کشورها این روند بسیار سریع و مؤثر بوده است و متأسفانه در پاره‌ای دیگر از کشورها این روند کند بوده است. کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی جهان، پایه‌ی پیشرفته‌های اقتصادی، علمی، تکنولوژیکی و صنعتی، در زمینه‌ی توسعه‌ی علم، فن، و هنر مذاکره بخصوص مذاکرات خارجی و فرامرزی و بین‌المللی نیز به پیشرفته‌های چشمگیری نائل شده‌اند. حاصل این پیشرفته‌ها را در تولیدات زیادی که در کشورهای پیشرفته در مورد اصول، فنون و هنر مذاکره به صورت کتاب، مقاله، لوح فشرده، و نوارهای ویدئویی منتشر می‌شود، مشاهده کرده و می‌کنیم.

در چند دهه‌ی گذشته، به تبع گستردگی و تنوع ارتباطات خارجی و جهانی شدن امور، بویژه در چند سال اخیر، روابط خارجی و بین‌المللی کشور عزیزمان ایران، دامنه‌ی بسیار وسیعی پیدا کرده است. از جمله‌ی این گوناگونی روابط خارجی و بین‌المللی، روابط اقتصادی، صنعتی، و بازرگانی کشور ما با سایر کشورها و اتحادیه‌های منطقه‌ای و جهانی است. این روند فزاینده به سرعت ادامه داشته و خواهد داشت.

لزوم برقراری، حفظ، و تداوم این ارتباطات خارجی، تعداد زیادی از ایرانیان را در مقامها و مشاغل مختلف پشت میز مذاکره با خارجیان کشانیده است. همه روزه در داخل و خارج کشور و در اقصی نقاط جهان، هزاران میز مذاکره برقرار است که ایرانیان به عنوان یکی از طرفهای مذاکره حضور دارند و با طرفهای خارجی در مورد روابط سیاسی، اقتصادی، صنعتی، و بازرگانی یا سایر روابط در حال مذاکره هستند. زمانی این افراد از جانب خود و شرکت متعلق به خود در این زمینه‌ها با دیگران مذاکره می‌کنند و گاهی به نمایندگی از

طرف «سازمانها» یعنی شرکتها، وزارتخانه‌ها، مؤسسات، نهادها، بنیادها، بانکها و غیره که انجام مذاکرات را به آنها محول کرده‌اند، مشغول مذاکره هستند.

این حقایق ما را وادار به تأمل می‌کند؛ تأملی در اینکه آیا همه‌ی ایرانیهایی که از جانب خود یا به نمایندگی از طرف «سازمانهای» ایرانی با طرف یا طرفهای خارجی مذاکره می‌کنند، مسلط یا حداقل آشنا به اصول و فنون مذاکره، بخصوص مذاکرات خارجی هستند یا خیر؟ چرا این تأمل مطرح است؟ زیرا در جریان تمام این روابط گسترده و پیچیده، حتی در حد روابط شخصی و روابط داخلی با دیگران، فقط صرف داشتن حق و محق بودن کافی نیست بلکه، خوب و اصولی مذاکره کردن درباره‌ی حق خود و به کرسی نشاندن حق روی میز مذاکره، عامل اساسی در رسیدن به هدف است.

نیاز فوق تعهدی را هم در سطح ملی برای ایران ایجاد می‌کنند. تعهد این است که به توسعه‌ی سریع آموزش اصول و فنون و هنر مذاکره بخصوص مذاکرات خارجی پرداخته شود و این امر بسیار مهم دست‌کم گرفته نشود بلکه، بهای لازم و شایسته به آن داده شود.

شاید بتوان ادعا کرد که برای اولین بار در ایران، سازمان مدیریت صنعتی اقدام به انجام این رسالت مهم، یعنی آموزش اصول و فنون مذاکره، در سطح گسترده و به صورت انتشار کتاب و ارائه‌ی سمینارهای متعدد در سطح کشور و در دانشگاههای مختلف ایران و ارائه‌ی دروسی تحت عنوان اصول و فنون مذاکره در برنامه‌های آموزشی دوره‌های مختلف از جمله دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی کرد.

از آن جمله، اولین بار کتابی را تحت عنوان اصول و فنون مذاکره در سال ۱۳۷۰ با برگردان فارسی از کتاب مشهور انتشارات دانشگاه هاروارد امریکا، نوشته‌ی دو نفر از استادان مسلم این رشته، یعنی راجر فیشر و ویلیام یوری، منتشر کرد که این کتاب با تجدیدنظرهای مکرر در سال ۱۳۸۸ به چاپ

یازدهم رسید و در سطح گسترده‌ای در ایران توزیع و مطالعه شد. اقدام بعدی سازمان مدیریت صنعتی، تهیه و انتشار گسترده‌ی یک بسته‌ی آموزشی در مورد مذاکره بود که به صورت دو عدد نوار ویدئویی دو ساعته و ۴ عدد نوار صوتی یک ساعته و یک بسته‌ی مکتوب، که در سال ۱۳۷۵ منتشر کرد.

اقدام بعدی سازمان مدیریت صنعتی، تهیه و انتشار گسترده‌ی یک مجموعه بسته‌ی آموزشی تحت عنوان بسته‌ی آموزشی اصول، فنون و هنر مذاکره از راه دور بود که در قالب ۵ لوح فشرده در سال ۱۳۸۷ در ایران منتشر کرد که در سطح وسیعی توزیع شده است.

سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است کار جدید خود را در مورد اصول و فنون مذاکره و حاصل تجربیات عملی نویسنده‌ی این پیشگفتار را از طریق اینترنت و آموزش مجازی تا پایان سال ۱۳۸۸ عرضه کند.

کتابی را که اینک در دست داریم، یکی از بهترین رسانه‌های نوشتاری در زمینه‌ی توسعه‌ی توان و دانش اصول و فنون و هنر مذاکره با نگرش بازار ایران است که به وسیله‌ی دو نفر از فرهیختگان و پیشگامان دانش بازاریابی در ایران نگارش شده است.

آقای پرویز درگی که بدون شک یکی از بنیانگذاران علم و فن بازاریابی در ایران هستند و کتابهای زیادی را هم در این زمینه به رشته‌ی تحریر درآورده و منتشر کرده‌اند، همراه با آقای محمد حسین غوثی که یکی از کارشناسان و مدیران صنعتی کشور و از جمله اصول و فنون مذاکره به عنوان جزئی از توانمندیهای مدیران صنعت و بازاریابی هستند، این کتاب را با دقت بسیار و ظرافت ویژه‌ای در پهنه‌ی بازاریابی نگاشته‌اند که از هر جهت در خور قدردانی است.

در این کتاب، مباحث انواع مذاکره و اصول مذاکرات خوب، اصولی، و حرفه‌ای، آداب مذاکرات حضوری، صفات و ویژگیهای مذاکره‌کننده‌ی خوب

و باید‌ها و نبایدهای مذاکرات و ترفندها و حیل‌های مذاکراتی، با یک نظم منطقی و دلنشین توضیح داده شده است.

نویسنده‌ی این پیشگفتار بر این باور است که این کتاب می‌تواند به عنوان یکی از کتابهای مرجع در این زمینه مورد استفاده‌ی علاقه‌مندان به افزایش توان و دانش مذاکره قرار گیرد. موفقیت آقایان پرویز درگی و محمدحسین غوثی را در انتشار رسانه‌های نوشتاری بیشتری در این زمینه آرزو می‌کنم.

دکتر مسعود حیدری

آذر ۱۳۸۸

مقدمه‌ی مؤلفان

بی‌شک مذاکره یکی از مهمترین ابزارهای برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم و به‌زعم نگارندگان این کتاب مهمترین ابزار است. انسان فرهیخته پس از خواب شامگاهی، در سحرگاه اولین مذاکره و دادوستد خود را با خدای خویش انجام می‌دهد و از آنجا به بعد است که تا انتهای روز با افراد مختلف، انواع مذاکرات متفاوت را انجام می‌دهد که در بعضی از آنها به موفقیت دست می‌یابد. گاهی اوقات تأثیر مذاکرات روز آنقدر در ذهن و جان شخص باقی می‌ماند که فرد در خواب شامگاهی نیز آنها را حمل می‌کند. سؤالی که در اینجا مطرح است این است که آیا مذاکره قواعد و اصولی دارد یا یک پدیده‌ی تصادفی و بدون قاعده است. نگارندگان این کتاب بر این باورند که مذاکره نیز همانند هر چیز دیگری که از ریاضی یا قاعده و قانون پیروی می‌کند، دارای قواعد و اصول خاص خود است که با رعایت این قواعد، احتمال شکست و ناکامی در رسیدن به نتایج را می‌توان به حداقل رساند. از آنجا که مذاکره در تمامی شئون زندگی و در تمامی ابعاد آن جاری و ساری است، از این رو با یادگیری قواعد و اصول آن می‌توان حتی زندگی اجتماعی بهتری را نیز برای خود و دیگران رقم بزنیم. از طرفی دیگر، مذاکره یکی از ابزارهای مهم عقد انواع قراردادهای فروش یا خرید تلقی می‌شود. از آنجا که دنیای امروزی به سرعت به دنبال حرفه‌ای شدن است، دانستن قواعد مذاکره در این بازار حرفه‌ای که در آن افراد حرفه‌ای زیادی مشغول به کسب و کار هستند، می‌تواند به تضمین منافع فردی، گروهی، اجتماعی و حتی منافع ملی منجر شود. دانستن این قواعد می‌تواند به ضررهای سنگین فردی یا گروهی منجر

شود. پس به اعتقاد نگارندگان این مجموعه، یادگیری اصول فنون و هنر مذاکره می‌تواند از منافع به حق موجود، صیانت و پاسداری کند. لازم به ذکر است امروزه در دنیا مؤسساتی شکل گرفته‌اند که مذاکره‌کننده‌ی قرضی در اختیار سازمانها یا نهادها قرار می‌دهند. اگر حتی نمی‌خواهیم تا این درجه رشد و ترقی کنیم، لیکن لازم است برای مذاکرات روزمره‌ی خود مجهز به ابزارهایی شویم و هم دنیای بهتری را برای خودمان بسازیم و هم دیگران را از نعمات این دنیای بهتر بهره‌مند کنیم. در آخر این مقدمه، یادی می‌کنیم از استاد گرانقدر، جناب آقای دکتر مسعود حیدری، مرشد اول مذاکره در کشورمان، که بدون رجوع به منابع تألیف شده‌ی ایشان، امکان فراهم کردن این کتاب مهیا نمی‌شد. بر ایشان سلام می‌فرستیم و آرزوی رستگاری دنیوی و اخروی را داریم.

خواننده‌ی گرامی، از اینکه با صبر و حوصله این کتاب را مطالعه می‌فرمایید از شما سپاسگزاری می‌کنیم. سپاس ما دوچندان خواهد شد اگر ما را از نظرات و ایده‌های خود مطلع فرمایید که حتماً در جلدهای بعدی به کار گرفته خواهند شد. در هر جا موردی یافت شد که موجبات شادمانی و استفاده‌ی شما را فراهم کرد، ما را از دعای خیر خود فراموش نفرمایید که تنها انگیزه‌ی خلق اثر، رضایت خلق و رستگاری است.

محمدحسین غوثی

مدرس و مشاور اصول و فنون مذاکره

پرویز درکی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی