

اصول و فنون مذاکره

(از سطح خرد تا کلان)

تالیف:

دکتر اکبر فرجی ارمکی
"مدرس کارگاهها و دوره‌های آموزشی مذاکره"

حمیدرضا خانیپور
"کارشناس ارشد مدیریت و مدرس کارآفرینی"



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۴

سرشناسه	فرجی ارمکی، اکبر، ۱۳۵۱ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول و فنون مذاکره (از سطح خرد تا کلان) / تألیف اکبر فرجی ارمکی، حمیدرضا خانیپور.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات آثار فکر، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۱۶ص.
شابک	978-600-7492-31-4
وضعیت فهرست نویسی	فبا
موضوع	مذاکره
شایه افزوده	خانیپور حمیدرضا ۱۳۴۸ -
رده بندی کنگره	۶۳۷BF ۱۳۹۴ ق ۴۲ م /
رده بندی دیویی	۵/۱۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۳۹۰۱۰۱۸



اصول و فنون مذاکره (از سطح خرد تا کلان)

تألیف: دکتر اکبر فرجی ارمکی - حمیدرضا خانیپور

ناشر: انتشارات آثار فکر

چاپ اول: ۱۳۹۴

تیراژ: ۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی: تایماز

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۳۱-۴

● تهران: خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان وحید نظری - پلاک ۹۹

تلفن: ۶ - ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲ / همراه: ۰۹۱۲۲۰۰۴۵۵۷

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۱۳۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار.....
۱۵	گفتار ۱: مذاکره چیست؟.....
۱۷	گفتار ۲: فرایند و مراحل مذاکره.....
۲۳	گفتار ۳: چانه‌زنی در مقابل قاطعیت و عدم انعطاف.....
۲۴	گفتار ۴: مفروضات مذاکره.....
۲۸	گفتار ۵: مذاکره اصولی چیست؟.....
۳۱	گفتار ۶: برخی روش‌های اثربخش مذاکره اصولی.....
۳۳	گفتار ۷: مذاکره به سبک کودکان.....
۳۸	گفتار ۸: شناخت شخصیت و روان‌شناسی شخصیت در مذاکرات.....
۴۰	گفتار ۹: تفاوت‌های کلامی زنان و مردان در مذاکرات.....
۴۳	گفتار ۱۰: زبان بدن.....
۴۵	گفتار ۱۱: اهمیت نزاکت و آداب معاشرت اجتماعی.....
۴۹	گفتار ۱۲: آشنایی با انواع مذاکره.....
۵۲	گفتار ۱۳: سبک‌های مذاکره.....
۵۵	گفتار ۱۴: منافع/ نیازها/ خواسته‌ها.....
۵۷	گفتار ۱۵: تعارض و مذاکره.....
۵۹	گفتار ۱۶: ویژگی‌های مذاکره‌کننده موفق.....
۶۰	گفتار ۱۷: آماده شدن برای مذاکره.....
۶۲	گفتار ۱۸: هفت گام ساده.....
۶۳	گفتار ۱۹: آشنا شدن با مذاکره‌کنندگان.....
۶۵	گفتار ۲۰: یک، دو، سه: شروع.....
۶۶	گفتار ۲۱: آشکارسازی نیت.....
۶۸	گفتار ۲۲: کاهش فاصله‌ها.....

- گفتار ۲۳: پاسخ‌های بازتابی..... ۶۹
- گفتار ۲۴: یافتن راه‌های حل و فصل..... ۷۱
- گفتار ۲۵: توافق و تشکر..... ۷۲
- گفتار ۲۶: راهبردها و راهکارهای مذاکره‌ای..... ۷۳
- گفتار ۲۷: آشنایی با دیگر راهبردهای مذاکره..... ۷۵
- گفتار ۲۸: چند اشتباه رایج در مذاکرات..... ۸۲
- گفتار ۲۹: مذاکره در خصوص همه چیز..... ۸۴
- گفتار ۳۰: مذاکره به عنوان بازی..... ۸۷
- گفتار ۳۱: قدرت..... ۸۸
- گفتار ۳۲: احساسات در مذاکرات..... ۹۳
- گفتار ۳۳: زمان و زمان بندی در مذاکرات..... ۹۶
- گفتار ۳۴: اهمیت گزینه‌های انتخابی..... ۹۸
- گفتار ۳۵: بدانید چه می‌خواهید..... ۹۹
- گفتار ۳۶: ۸۰ درصد تمام مذاکرات موفق، آماده‌سازی است..... ۱۰۱
- گفتار ۳۷: موقعیت‌ها مهم هستند..... ۱۰۳
- گفتار ۳۸: وضعیت معکوس در مذاکره..... ۱۰۵
- گفتار ۳۹: فرضیات و گمان‌ها یکی از دلایل اصلی مخالفت است..... ۱۰۶
- گفتار ۴۰: نشانه‌های یک مذاکره کننده موفق چیست؟..... ۱۰۸
- گفتار ۴۱: تعدادی عناصر پیشنهادی..... ۱۱۰
- گفتار ۴۲: روشی برای ترغیب..... ۱۱۴
- گفتار ۴۳: ترغیب با استفاده از اثبات اجتماعی..... ۱۱۸
- گفتار ۴۴: مذاکرات بر سر قیمت..... ۱۱۹
- گفتار ۴۵: روش ترک محل..... ۱۲۱
- گفتار ۴۶: چهار فاکتور کلیدی..... ۱۲۲
- گفتار ۴۷: هیچ مذاکره‌ای هیچ‌گاه پایان ندارد..... ۱۲۴
- گفتار ۴۸: مذاکره‌ی توزیعی و مذاکره‌ی تلفیقی..... ۱۲۶
- گفتار ۴۹: وضعیت دشوار مذاکره کننده..... ۱۲۹

- گفتار ۵۰: مذاکرات چند مرحله‌ای و چندبخشی..... ۱۳۰
- گفتار ۵۱: دو نوع اتحاد..... ۱۳۳
- گفتار ۵۲: "بهبخت"، "قیمت احتیاطی"، "متمم" و "ارزش ایجاد شده از طریق دانوستد"..... ۱۳۵
- گفتار ۵۳: "بهبخت": بهترین جایگزین توافقی..... ۱۳۷
- گفتار ۵۴: قیمت احتیاطی..... ۱۳۹
- گفتار ۵۵: ایجاد ارزش از طریق معامله..... ۱۴۳
- گفتار ۵۶: نه مرحله تا توافق از دیدگاه کورمن..... ۱۴۴
- گفتار ۵۷: افراد صاحب اختیار را شناسایی کنید..... ۱۴۸
- گفتار ۵۸: گام‌هایی برای بهبود وضعیت مذاکره..... ۱۵۴
- گفتار ۵۹: ترفندها و روش‌های تکمیلی..... ۱۵۶
- گفتار ۶۰: گام‌هایی برای انجام یک معامله..... ۱۶۲
- گفتار ۶۱: رهنمودهایی برای گوش کردن فعال..... ۱۶۷
- گفتار ۶۲: ارزیابی مداوم در مذاکرات..... ۱۶۹
- گفتار ۶۳: موانع توافقی..... ۱۷۰
- گفتار ۶۴: رهنمودهایی برای مقابله با کارشکنان..... ۱۷۳
- گفتار ۶۵: جنسیت و فرهنگ در مذاکرات..... ۱۷۴
- گفتار ۶۶: مشکلات ارتباطی در مذاکرات..... ۱۷۶
- گفتار ۶۷: تله‌های شناختی در مذاکرات..... ۱۷۸
- گفتار ۶۸: مهارت‌های مذاکره‌کننده‌ی اثربخش..... ۱۸۴
- گفتار ۶۹: رهنمودهایی برای مدیریت ارتباط در مذاکرات..... ۱۸۷
- گفتار ۷۲: مدیریت خشم و عصبانیت در مذاکرات..... ۱۸۹
- گفتار ۷۱: اثرات روان شناختی خشم..... ۱۹۴
- گفتار ۷۲: رفتار پرخاشگرانه و جرأت‌مند چیست؟..... ۱۹۶
- گفتار ۷۳: مواجهه با طغیان خشم..... ۲۰۱
- گفتار ۷۴: نکات لازم الاجرا در مذاکرات تنظیم مبادعه‌نامه خرید املاک و مستغلات..... ۲۰۴
- گفتار ۷۵: چک لیست‌ها و ابزارهای مورد نیاز مذاکره..... ۲۱۰

پیشگفتار

نقاط درخشان و تاریخ یک کشور یا به عبارتی فراز و فرود و شکوه یک کشور به میزان زیادی وابسته به مهارت‌های ارتباطی و مذاکره‌ای مدیران کلان کشور است. بسیاری از مخاطرات ملی و بین‌المللی با مذاکره مؤثر برطرف می‌شود یا با کوتاه‌بینی برخی افراد مسائل خرد و پیش پا افتاده به مخاطرات کشور برپاده، عظیم و جان‌فرسا تبدیل می‌شوند و کلید فهم این وضعیت امر مهمی است. بنام قدرت و توان مذاکره‌ای سران کشور و طرف‌ها و صاحبان قدرت، توان قدرت مذاکره‌ای می‌تواند هر کشوری را به جایگاه رفیعی برساند و فقدان یا ضعف در این مقوله می‌تواند یک کشور را به ورطه اختلاف، تفرقه، خودمداری و نهایتاً جنگ‌های داخلی و یا بین‌المللی سوق دهد. ظرفیت و توان مذاکره موضوعی است که هر چه در مورد آن داد سخن بدهیم زیادگویی نخواهد بود. این کتاب جهت توسعه دانش مذاکره‌ای مدیران و دست‌اندرکاران امور مذاکره و ارتباطات، دانشجویان علاقمند به مباحث ارتباطات در رشته‌ای مختلف همچنین کارشناسان امور بین‌الملل و یا ارتباطات داخلی تدوین شده است. امید است مؤثر واقع شود.

اکبر فرجی ارمکی - حمیدرضا خانپور

امام علی (ع): با بدان نیکی کن تا از بدی آنها جلوگیری کنی.

امام محمد باقر: خوشرویی سبب جلب محبت دیگران است.

جان کندي: بياييد هيچ گاه بدون احتياط مذاكره نكنيم و از مذاكره نيز هراسي نداشته باشيم.

سقراط: با دشمن نيز بايد مشورت كرد تا پايه ي دشمني او معلوم شود.

ناصر خسرو: اگر دانا بود خصم تو، بهتر كه با نادان شوي يار و برادر

پیش درآمد اول: استعاره شاگرد مغازه و قدرت متقاعدسازی

یک پسر تگزاشی برای پیدا کردن کار از خانه به راه افتاده و به یکی از فروشگاه‌های بزرگ که همه چیز می‌فروشند در ایالت کالیفرنیا می‌رود. مدیر فروشگاه به او می‌گوید: یک روز فرصت دارید تا به طور آزمایشی کار کرده و در پایان روز با توجه به نتیجه کار در مورد استخدام تصمیم می‌گیرم. در پایان اولین روز کاری مدیر به سراغ پسر شاگرد رفت و از او پرسید که چند مشتری داشته است؟ پسر پاسخ داد که یک مشتری.

مدیر با تعجب گفت: تنها یک مشتری؟

بی‌تجربه‌ترین متقاضیان در اینجا حداقل ۱۰ تا ۲۰ مورد فروش روزانه دارند.

حالا مبلغ فروشت چقدر بوده است؟

پسر گفت: ۱۳۴/۰۰۰ دلار

مدیر فریاد کشید: ۱۳۴/۰۰۰ دلار؟

مگر چی فروختید؟

پسر گفت: اول یک قلاب ماهیگیری کوچک فروختم، بعد یک قلاب ماهیگیری بزرگ، بعد یک چوب ماهیگیری گرافیت به همراه یک چرخ ماهیگیری ۴ بلبرینگ. بعد پرسیدم برای ماهیگیری کجا می‌روید؟ گفت: دریاچه پشتی، من هم گفتم پس به

قایق هم احتیاج دارید و یک قایق دو موتوره به او فروختم. بعد پرسیدم ماشین تان چیست و آیا می‌تواند این قایق را بکشد؟ که گفت هوندا سیویک. من هم یک بلیزر دبلو دی چهار به او پیشنهاد دادم که او هم خرید.

مدیر با تعجب پرسید: او آمده بود که یک قلاب ماهیگیری بخرد و تو به او قایق و بلیزر فروختی؟

پسر به آرامی گفت: نه، او آمده بود یک بسته قرص سردرد بخرد که من گفتم: بیا برای آخر هفته تان یک برنامه ماهیگیری ترتیب بدهیم، شاید سردردت بهتر شد.

نتیجه‌گیری مذاکره‌ای: هنر افراد در این است که کاری کنیم که دیگران کاری که ما دوست داریم انجام دهند البته نه با زور بلکه با متقاعدسازی. این است مفهوم قدرت نرم.

پیش درآمد دوم: استعاره کشاورز، مرد جوان و فرصت‌شناسی

مرد جوانی در آرزوی ازدواج با دختر کشاورزی بود. کشاورز گفت بروید در آن گوشه زمین بایستید. من سه گاو نر را آزاد می‌کنم اگر توانستید دم یکی از این گاوها را بگیرید من دخترم را به شما خواهم داد. مرد قبول کرد. در طویله اولی که بزرگترین گاو در آن بود باز شد. باور کردنی نبود. بزرگترین و خشمگین‌ترین گاوی که در تمام عمرش دیده بود. گاو با سم به زمین می‌کوبید و به طرف مرد جوان حمله برد. جوان خود را کنار کشید تا گاو از مرتع گذشت. در دومین طویله که مربوط به گاو کوچکتر بود باز شد. گاو، کوچکتر از قبلی بود که با سرعت حرکت می‌کرد. جوان پیش خودش گفت: منطق می‌گوید این را ولش کنم چون گاو بعدی احتمالاً کوچکتر است و این ارزش جنگیدن ندارد. در سومین طویله هم باز شد و همانطور که فکر می‌کرد ضعیف‌ترین و کوچکترین

گاوی بود که در تمام عمرش دیده بود. پسر لبخندی زد و در موقع مناسب روی گاو پرید و دستش را دراز کرد تا دم گاو را بگیرد... اما گاو دم نداشت.

نتیجه‌گیری مذاکره‌ای: زندگی پر از ارزش‌های دست‌یافتنی است اما اگر به آنها اجازه رد شدن بدهیم ممکن است که دیگر هیچ وقت نصیبمان نشود. برای همین سعی کنید که همیشه اولین شانس را دریابید.

پیش در آمد سوم: استعاره سبد، گردو و دیدن ارزش‌های اصلی و اساسی

حکایت می‌کنند که روزی مردی خیر و ثروتمند، سبدي بزرگ را پر از گردو کرد، آن را پشت اسب گذاشت و وارد بازار دهکده‌ای شد، سپس سبد را روی زمین گذاشت و به مردم گفت این سبد گردو را هدیه می‌دهم به مردم این دهکده، "فقط در صف بایستید و هر کدام یک گردو بردارید. به اندازه تعداد اهالی، گردو در این سبد است و به همه می‌رسد"

مرد ثروتمند این را گفت و رفت. مردم دهکده پشت سر هم به صف ایستادند و یکی یکی از داخل سبد؛ گردو برداشتند. پسر بچه باهوشی هم در صف ایستاد. اما وقتی نوبتش رسید در کنار سبد ایستاد و نوبتش را به نفر بعدی داد. به این ترتیب هر کسی یک گردو برمی‌داشت و پی کار خود می‌رفت. مردی که خیلی احساس زرنگی می‌کرد با خود گفت: "نوبت من که رسید دو تا گردو برمی‌دارم" او چنین کرد و دو گردو برداشت و در لابه‌لای جمعیت گم شد. سرانجام وقتی همه گردوهایشان را برداشتند و رفتند، پسرک با لبخند سبد را از روی زمین برداشت و بر دوش خود گذاشت و گفت: "من از همان اول گردو نمی‌خواستم این سبد ارزشی بسیار بیشتر از همه گردوها دارد. این را گفت و با خوشحالی راهی منزل خود شد."

نتیجه‌گیری مذاکره‌ای: بهتر است با چشم باز ارزش‌های اصلی‌تر و مهم‌تر را بینیم و به ظواهر کار و امور دلخوش نباشیم.

سوالات قبل از مطالعه کتاب:

- ۱- مذاکره چیست؟ راهبردهای مذاکره کدامند؟
- ۲- رابطه برد- برد چیست؟
- ۳- زمانی که از ما انتقاد می‌شود چه ترفندهایی را باید بکار برد.
- ۴- تفاوت ارتباط کلامی خانم‌ها با آقایان در چیست؟
- ۵- نقش نزاکت اجتماعی در مذاکره چیست؟ ابراز وجود سالم، ارتباط چشمی و ...
- ۶- زمانی که شما برای جلسه دعوت می‌شوید بهتر است کجا بنشینید؟
- ۷- در لباس پوشیدن به چه مباحثی باید توجه کنیم؟
- ۸- چطور شخصیت جذابی داشته باشیم؟
- ۹- چگونه یک تعریف از خود را قبول کنیم؟
- ۱۰- حقه‌های کثیف در مذاکرات کدامند؟
- ۱۱- مسیر مذاکره چیست؟ و چه مؤلفه‌هایی در شکل‌گیری آن سهم است؟
- ۱۲- در مذاکرات تجاری مانند خرید ملک در انعقاد قرارداد چه مواردی حائز اهمیت است؟
- ۱۳- در مذاکرات سیاسی چه مواردی حائز اهمیت است؟
- ۱۴- نقش زبان بدن در مذاکرات چیست؟
- ۱۵- تأثیر فرهنگ‌ها بر مذاکرات چیست؟
- ۱۶- چرا مذاکره یکی از پیچیده‌ترین اشکال ارتباطی است؟
- ۱۷- دستور مذاکره چیست؟ شامل چه اقلامی را می‌شود؟