



مذاکره

مؤلف و گردآورنده

دکتر علی اکبر فرهمانی

استاد دانشگاه تهران

با همکاری:

امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان و حبیب میدانی

انتشارات میدانی

بهار ۱۳۹۲



سرشناسه : فرهنگ، علی اکبر، ۱۳۳۱ -
عنوان و نام پدیدآور : مذاکره/ مولف و گردآورنده علی اکبر فرهنگ؛ با همکاری
امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان و حبیب
میدانچی.
مشخصات نشر : تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۲.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۸۳-۳-۴
وضعیت فهرست نویسی : فیا
موضوع : مذاکره
ریمبندی کنگره : ۸۴۶۲۷ م ۲۲ ف ۱۳۹۲
ردیفندی دبویی : ۱۵۷/۵
شماره کتابشناسی ملی : ۳۱۶۲۳۴۰

مذاکره

مولف و گردآورنده: دکتر علی اکبر فرهنگ

با همکاری: امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، مهسا رشیدیان
و حبیب میدانچی
مادر تولید: معصومه رضائی
مدیر اجرایی: مرتضی حیدری
بازخوانی: اشکان سره
طراح جلد و صفحات داخلی: آتلیه انتشارات میدانچی
حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات میدانچی
ارتباطات: عاطفه سواری، زهرا جوادی
قطع: رقعی
نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۲
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
بها: ۸۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۸۳-۳-۴

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

هرگونه کپی برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر منوط به
اجازه کتبی ناشر بوده و طبق قوانین حمایتی وزارت فرهنگ و ارشاد
اسلامی، متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

دفتر مرکزی: تهران، سهرودی شمائی،
کوی متحیری، پلاک ۵۰، طبقه ۳، واحد ۱۲

پایگاه اینترنتی
WWW.MEIDANCHI.IR

تلفن: ۸۸ ۵۱۵۱ ۵۰

از مراکز بخش کتاب و کتابفروشی های تهران و شهرستان ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز بخش
کتاب های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

بیاموزش آرایش کارزار
نشستن بزم و رزم و نثار
می و رامش و زخم چوگان و گو
بزرگی و هر گونه ای گفت و گو
فردوسی

انسان موجودی است اجتماعی و لازمه این زندگی اجتماعی، زیستن در کنار دیگران و ایجاد رابطه ای مستمر و پویا با آنهاست. این ارتباط از بدو تولد و تا دم مرگ او را رها نخواهد کرد. یکی از مهم ترین منابع رفع تعارض با دیگران ارتباط است و هر قدر جامعه پیشرفته تر باشد، این ارتباط به گفتگو و مذاکره نزدیک، و هر اندازه عقب مانده تر باشد، به قدرت های سخت همچون جنگ و درگیری متوسل خواهد شد.

مذاکره یا گفتگو تنها به مسائل تجاری و اداری و سیاسی محدود نمی شود، بلکه انسان ها همیشه و در همه حال، در حال مذاکره با یکدیگر هستند. دوستانی که یک روز تعطیل می خواهند با هم به گردش و تفریح و یا کوه و صحرا بروند، برای انتخاب جا و مکان و شیوه رفتن با هم به مذاکره می پردازند، برخی می خواهند نظر خود را به دیگران بقبولانند و آنها را از نظر به اطلاع از خود نمایند، دانشجویانی که با استاد بر سر نحوه امتحان و منابع به گفتگو می نشینند و تلاش می کنند خواسته و مطلوب خود را به او منتقل کرده و اقا کنند. فرماندهانی که تلاش می کنند تا با مذاکره، خریداران را تشویق به خرید بیشتر و بهتر کنند؛ مدیرانی که با کارکنان خود بر سر موضوعات متنوع بحث و گفتگو دارند، تلاش می کنند تا آنها را متقاعد کنند مطابق خواسته سازمان عمل نمایند، همه و همه با مذاکره سر و کار داشته و نیازمند فراگیری رموز آن هستند.

در بسیاری از دانشگاه های بزرگ مغرب زمین این مهارت جزء جدانشدنی آموزش مدیران و کسانی که با عموم سر و کار دارند، است. در جامعه ما نیز اندک اندک ضرورت و اهمیت این آموزش ها رخ نمون شده و در برنامه های MBA به این مهم توجه می شود. جا دارد در بقیه رشته ها و رشته های درگیر با انسان گونه این فنون آموزش داده شود.

در کتاب حاضر سعی شده است تا با زبانی ساده و دور از تکلف اصول و فنون مذاکره آموزش داده شود. در عین این که تلاش می شود رویکردها و نظریه های حاکم مطرح گردند، اما جنبه کاربردی موضوع بیشتر مورد توجه بوده و می باشد. در تدوین کتاب ضمن برخورداری از کتاب های فارسی و انگلیسی کاربردی بیشتر از سبک ها و سایت های رایانه ای استفاده شده است تا خواننده را با آخرین یافته ها آشنا سازیم. البته برای اثربخشی بیشتر این اثر اگر خواننده به کتاب های دیگر نویسنده، همچون «ارتباطات میان فردی و سازمانی» و «ارتباطات انسانی»، به ویژه جلد دوم، رجوع فرماید، با نکات علمی بیشتری روبرو خواهد شد. با این همه، کتاب به تنهایی خود به خوبی از عهده این امر مهم بر می آید و خواندن آن را به عموم مدیران و کسانی که با انسان ها سروکار دارند، توصیه می کنم.

کتاب حاضر از ۹ فصل تشکیل شده است که هر فصل در برخی موارد می‌تواند به طور مستقل و مجزا موضوع یک سمینار و کارگاه آموزشی باشد. نویسنده برای تمام این فصول کارهای کارگاهی آماده دارد که می‌تواند مفید واقع شود.

فصل اول؛ به ماهیت مذاکره و رویکردهای مختلف پیرامون آن می‌پردازد و به مدل‌های ارائه شده در مورد آن اشاره می‌کند. انواع مذاکره و سبک‌های آن مورد توجه است.

فصل دوم؛ برنامه ریزی و آمادگی برای مذاکره را سرلوحه خود قرار داده است که خود به جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی طرف مقابل، اولویت‌بندی هدف‌ها و ناحیه توافق و تیم مذاکره‌کننده و نکاتی مشابه آن می‌پردازد.

فصل سوم؛ هم‌سطح‌سازی اطلاعات است که به تسهیم اطلاعات، ایجاد رابطه، توافق بر روی فرایند مذاکره که باید مهم‌ترین بخش مذاکره باشد و نیز کاهش انتظارات طرف مقابل، می‌پردازد.

فصل چهارم؛ به چانه‌زنی و متقاعدسازی پرداخته است. بزرگ‌ترین کار یک مذاکره‌کننده خوب، متقاعدکردن طرف مقابل خود است که از طریق چانه‌زنی شکل می‌گیرد. در این فصل، مفهوم چانه‌زنی، قواعد آن، تکنیک‌های چانه‌زنی، تبادل موضع و تغییر آن می‌پردازد. در این فصل، مفهوم متقاعدسازی و به کارگیری قدرت در آن مطرح است و به ویژگی‌های یک متقاعدکننده خوب توجه می‌شود.

فصل پنجم؛ جمع‌بندی و ختم مذاکره را در دستور کار خود دارد، توافقی نهایی و زمان مناسب برای رسیدن به آن، تعهد به توافق، استفاده از میانجی و مراجعه به داوری و نکات دیگر در این فصل مورد توجه‌اند.

فصل ششم؛ نقش ارتباط کلامی و غیرکلامی در مذاکره را می‌کاود. برای استفاده بهتر از این فصل توصیه می‌شود به کتاب «ارتباطات غیرکلامی» هم استفاده از حرکات و آواها» نویسنده که سال‌ها پیش به زیور طبع آراسته شده است یا به فصل نهم از جلد اول کتاب ارتباطات انسانی نویسنده مراجعه شود. در این منابع از این مهارت به تفصیل سخن به میان آمده است.

فصل هفتم؛ به مذاکرات بین‌المللی می‌پردازد. این فصل خود می‌تواند چند جلد کتاب مستقل شود که نویسنده برای برخی از آنها یادداشت‌های فراوانی دارد. در این فصل فرهنگ و ریشه‌های آن مورد توجه است. فرهنگ‌های پرآداب و کم آداب طرح شده و به نقش فرهنگ در مذاکرات اشاره می‌شود و خواننده در می‌یابد که راهبرد مذاکره او برای فرهنگ‌های مختلف می‌باید متفاوت باشد.

در فصل هشتم؛ مذاکرات تجاری مورد نظر است که به مذاکرات مربوط به فروش و مذاکره فروشندگان با خریداران توجه می‌کند. ده روش برگزیده پتتر دراکر در این فصل مطرح می‌شود.

در فصل نهم؛ رازهای مذاکره بیان می‌شود که در واقع توصیه‌ها و تکنیک‌های تکنیکی را در بر می‌گیرد. در این فصل، اصل رفتار متقابل، اصل تقویت رفتار و امثال آن را خواننده در خواست یافت و تجربه‌های مذاکره‌های موفق را به داوری خواهد نشست.

در خاتمه از زحمات دوست ارجمند و دانشمند، آقای حبیب میدانچی و همکارانش که در چاپ و نشر این اثر مساعدت لازم را معمول داشته‌اند، تشکر می‌شود.

دکتر علی اکبر فرهنگي
استاد دانشگاه تهران
تهران، بهار ۱۳۹۳

فهرست مطالب

فصل ۱: ماهیت مذاکره (مذاکره چیست؟).....	۹
۱-۱- مقدمه.....	۹
۱-۲- مذاکره.....	۱۰
۱-۳- ویژگی‌های یک وضعیت مذاکره‌ای.....	۱۱
۱-۴- فرآیند مذاکره.....	۱۲
۱-۴-۱- مدل نشس مرحله‌ای مذاکره.....	۱۳
۱-۴-۲- مدل چهار مرحله‌ای مذاکره.....	۱۶
۱-۵- نشس مهارت اولیه در مذاکره.....	۱۷
۱-۶- انواع مذاکره.....	۲۰
۱-۷- سبک‌های مذاکره.....	۲۲
۱-۸- رویکردهای رفتاری به مذاکره.....	۲۴
۱-۹- انواع مذاکرات سازمانی.....	۲۵
۱-۱۰- انواع منافع مذاکره‌کنندگان.....	۲۶
۱-۱۱- اتکای متقابل.....	۲۷
۱-۱۲- آیا همیشه مذاکره بهترین راه است؟.....	۲۹
۱-۱۳- ده ویژگی شخصیتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای.....	۳۰
فصل ۲: برنامه‌ریزی و آمادگی برای مذاکره.....	۳۵
۲-۱- مقدمه.....	۳۵
۲-۲- جمع‌آوری اطلاعات.....	۳۶
۲-۳- ارزیابی طرف مقابل.....	۳۹
۲-۴- هدف‌گذاری.....	۴۰
۲-۵- ویژگی اهداف مناسب برای مذاکره.....	۴۱
۲-۶- اولویت‌بندی هدف‌ها.....	۴۳
۲-۷- تعیین و تحکیم مرزها و محدوده‌ها.....	۴۴
۲-۸- تعیین «گزینه‌های دیگر».....	۴۵
۲-۹- ناحیه توافق‌پذیر.....	۴۸
۲-۱۰- برنامه‌ریزی برای امتیازدهی.....	۴۹
۲-۱۱- تعیین تیم مذاکره.....	۵۰
۲-۱۱-۱- تعریف نقش هر یک از اعضای تیم.....	۵۱
۲-۱۲- ایجاد فضای مناسب.....	۵۳

۵۴	۱۳-۲- چیدمان صندلی‌ها در مذاکرات
۵۴	۱۳-۲-۱- ترتیب نشستن گروه‌های کوچک
۵۴	۱۳-۲-۲- چیدمان گروه‌های بزرگ
۵۵	۱۴-۲- دستور جلسه
۵۷	فصل ۳: همسطح سازی اطلاعات
۵۷	۱-۳- مقدمه
۵۷	۲-۳- همسطح‌سازی اطلاعات
۵۸	۳-۳- تسهیم اطلاعات
۵۹	۴-۳- ایجاد رابطه
۶۳	۵-۳- توافق بر روی فرآیند مذاکره
۶۴	۳-۶- کاهش انتظارات طرف مقابل
۶۵	فصل ۴: چانه زنی و متقاعدسازی
۶۵	۱-۴- مقدمه
۶۵	۴-۲- چانه‌زنی
۶۶	۴-۳- قواعد چانه‌زنی همراه با ابرادگیری
۶۹	۴-۴- تبادل موضع
۷۰	۴-۵- تکنیک‌های چانه‌زنی
۷۳	۴-۶- متقاعدسازی
۷۴	۴-۷- متقاعدکننده خوب
۷۵	۴-۸- نقش قدرت در متقاعدسازی
۷۶	۴-۹- تکنیک‌های متقاعدسازی
۷۹	۴-۱۰- کلیدگمشده: درخواست کردن را فراموش نکنید
۸۱	فصل ۵: جمع‌بندی و ختم مذاکره
۸۱	۱-۵- مقدمه
۸۱	۵-۲- جمع‌بندی موضوعات
۸۲	۵-۳- ارزیابی معامله
۸۴	۵-۴- انتخاب روش ختم مذاکره
۸۷	۵-۵- توافق نهایی چیست؟
۸۷	۵-۶- زمان مناسب برای رسیدن به توافق نهایی
۸۸	۵-۷- شخصی که در رسیدن به توافق نهایی مهارت دارد
۸۹	۵-۸- موانع توافق نهایی
۹۰	۵-۹- تمهید
۹۰	۵-۱۰- توافق تکمیلی

۹۱	۵-۱۱- به هم خوردن مذاکره و نحوه اداره آن.....
۹۲	۵-۱۱-۱- استفاده از میانجی.....
۹۳	۵-۱۱-۲- مراجعه به داوری.....
۹۵	فصل ۶: ارتباطات کلامی و غیر کلامی در مذاکره.....
۹۵	۶-۱- ارتباطات کلامی.....
۹۶	۶-۲- ارتباطات غیر کلامی.....
۹۷	۶-۲-۱- ژست و وضع بدن.....
۹۷	۶-۲-۲- فاصله.....
۹۹	۶-۲-۳- خنده.....
۱۰۰	۶-۲-۴- دست دادن.....
۱۰۱	۶-۲-۵- ارتباط چشمی.....
۱۰۳	فصل ۷: مذاکرات بین المللی.....
۱۰۳	۷-۱- مقدمه.....
۱۰۳	۷-۲- فرهنگ‌های کم آداب و پر آداب.....
۱۰۵	۷-۳- بافت‌های مذاکرات بین‌المللی.....
۱۰۵	۷-۳-۱- بافت محیطی.....
۱۰۸	۷-۳-۲- بافت نزدیک.....
۱۰۹	۷-۴- نقش فرهنگ در مذاکرات.....
۱۱۰	۷-۵- فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک.....
۱۱۲	۷-۶- تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم‌اندازهای مدیریتی.....
۱۱۶	۷-۷- راهبرد مؤثر مذاکره از لحاظ فرهنگی.....
۱۱۷	۷-۷-۱- آشنایی کم.....
۱۱۸	۷-۷-۲- آشنایی متوسط.....
۱۱۸	۷-۷-۳- آشنایی زیاد.....
۱۲۱	فصل ۸: مذاکرات تجاری.....
۱۲۱	۸-۱- مقدمه.....
۱۲۲	۸-۲- اقدامات مشهور فروشندگان.....
۱۲۶	۸-۳- ده روش برگزیده از پیتز دراکر.....
۱۲۸	۸-۴- چگونگی پرسش در مواجهه با مشتری و مذاکرات تجاری.....
۱۲۸	۸-۴-۱- انواع روش‌های طرح سؤال.....
۱۲۹	۸-۵- نکاتی مفید جهت برقراری یک مذاکره تجاری موفق.....
۱۳۰	۸-۶- چگونه با یک مشتری عصبانی مذاکره کنیم؟.....
۱۳۳	فصل ۹: رازهای مذاکره (توصیه‌ها و تکنیک‌های تکمیلی).....

- ۱-۹- مقدمه..... ۱۳۳
- ۲-۹- اصل رفتار متقابل..... ۱۳۳
- ۳-۹- اصل تقویت رفتار..... ۱۳۵
- ۴-۹- قدرت را مسئولانه به کار ببرید..... ۱۳۶
- ۵-۹- رفتار تحریک کننده..... ۱۳۷
- ۶-۹- «نه حرف من نه حرف تو»..... ۱۳۷
- ۷-۹- چگونه تأثیر منتقدین را کم رنگ کنیم؟..... ۱۳۸
- ۸-۹- داستان متقاعد کننده..... ۱۳۹
- ۹-۹- از دوستان تأثیرگذار استفاده کنید..... ۱۴۱
- ۱۰-۹- به دنبال فرصتهایی باشید که در تناقض با ادراکات آنها عمل کنید..... ۱۴۱
- ۱۱-۹- شهرت خود را حفظ کنید..... ۱۴۲
- ۱۲-۹- یادداشت برداری کنید..... ۱۴۲
- ۱۳-۹- پروپاگاندا..... ۱۴۳
- ۱۴-۹- پرسش از منابع (سالامی)..... ۱۴۵
- ۱۵-۹- مذاکرات تلفنی..... ۱۴۵
- ۱۶-۹- مذاکره با جنس مخالف..... ۱۴۷
- ۱۷-۹- چگونه با مذاکره کنندگان فریبکار برخورد کنیم؟..... ۱۵۱
- پیوست- مهارت خود را ارزیابی کنید..... ۱۵۴
- منابع..... ۱۵۶