

اصول و فنون گفت‌وگو و مذاکره

مدیریت خانواده در عصر حاضر

بدیدآورندگان

نسر و رستمی

اعظم علی اصفهانی

زهرا آذربایجانی

کتاب درسی «اصول و فنون گفت‌وگو و مذاکره: پودمان مدیریت خانواده در عصر حاضر» برای دوره آموزش‌های خاص مدیریت خانواده در مقطع کارشناسی تدوین شده است.

سرشناسه	: رستمی، خسرو، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول و فنون گفتگو و مذاکره: پودمان مدیریت خانواده در عصر حاضر/ پدیدآورندگان خسرو رستمی، اعظم علی‌اصفهانی، زهرا آب‌جام.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۸ص: نمودار (رنگی)؛ ۲۹×۲۲سم.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۵۱۹-۰۶-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: واژه‌نامه.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۲ - ۱۳۴.
موضوع	: مناظره
موضوع	: مهارت‌های زندگی
موضوع	: اقتصاد خانواده
شناسه افزوده	: علی‌اصفهانی، اعظم، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	: آب‌جام، زهرا، ۱۳۵۲ -
شناسه افزوده	: مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران
رده بندی کنگره	: PN ۴۱۸۱/۵۱۵۰۳۹۴
رده بندی دیویی	: ۱۰۸/۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۲۸۱۳



مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی هلال ایران

عنوان: اصول و فنون گفت‌وگو و مذاکره، پودمان مدیریت خانواده در عصر حاضر
مؤلفین: خسرو رستمی، اعظم علی‌اصفهانی، زهرا آب‌جام
ویراستار: زینب محمدزاده

ناظران فنی: سید صاحب سادات حسینی، محمدعلی صنعتی‌نجار، ماشاءالله احمدی فراهانی، عبدالرضا مجدالدین، محمدهادی تدین، حامد فرساد، زهرا آب‌جام، ملیحه خان‌بیک، فهیمه فلاح، زینب محمدزاده، اکرم زهره‌پور، زینب السادات دیوبین، علیرضا عزیزی، حمید جعفری، پژمان گرامی و علی هاوشکی

تنظیم و صفحه‌آرا: سمیه مسلمی، زینب‌السادات دیوبین

طراح جلد: بهاره الیاسی

ناشر: مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۵۱۹-۰۶-۶

قیمت: ۵۵۰۰۰ ریال

چاپخانه: معلی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۴

شمارگان: ۴۵۰۰ نسخه

انتشار این کتاب فقط با اختیار و مجوز مرکز آموزش‌های عالی آزاد و آموزش‌های خاص دانشگاه جامع علمی کاربردی انجام می‌شود.
(نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

نشانی: تهران، میدان فلسطین، خیابان ایتالیا، مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی هلال ایران، پلاک ۱
تلفن: ۶۰ - ۸۸۹۹۳۹۵۹ دورنگار: ۸۸۹۵۴۰۰۷ کد پستی: ۴۴۹۹۳ - ۱۴۱۶۶

وبسایت: www.helal-uast.ac.ir

پست الکترونیکی: info@helal-uast.ac.ir

سخن آغازین ۱۰

فصل اول: مذاکره به عنوان یک عمل یا کنش اجتماعی و ارتباطی ۱۳

۱. رفتارها، کنش‌ها و اعمال انسانی ۱۶
- ۱-۱. رفتار ۱۶
- ۱-۲. کنش یا عمل ۱۶
- ۱-۳. کنش متقابل اجتماعی ۱۷
۲. رابطه، ارتباط و انواع ارتباط ۱۸
- ۲-۱. رابطه ۱۸
- ۲-۲. ارتباط ۱۸
۳. کنش، ارتباط، کنش و مذاکره در معاملات اقتصادی و اجتماعی ۲۸
- خلاصه فصل ۳۰
- خودآزمایی ۳۱

فصل دوم: تعاریف و مفاهیم مذاکره ۳۳

۱. واژه مذاکره و ریشه‌یابی آن ۳۶
۲. مفهوم مذاکره در دیدگاه‌های مختلف ۳۷
۳. تعریف ترکیبی و جامع از مذاکره ۳۹
- خلاصه فصل ۴۰
- خودآزمایی ۴۱

فصل سوم: عناصر، اصول و مراحل مذاکره ۴۳

۱. عناصر اصلی مذاکره ۴۵
۲. اصول مذاکره ۴۶
- ۲-۱. اصل اول: مسئله‌شناسی ۴۷
- ۲-۲. اصل دوم: هدف‌گذاری ۴۷
- ۲-۳. اصل سوم: طرح سؤالات ۴۸
- ۲-۴. اصل چهارم: تعیین استراتژی ۴۹
- ۲-۵. اصل پنجم: برنامه‌ریزی ۴۹
- ۲-۶. اصل ششم: تصمیم‌گیری ۵۰
۳. مراحل مذاکره ۵۰
- ۳-۱. مرحله اول: فعالیت‌های قبل از شروع مذاکره ۵۱

۵۹	۳-۲. مرحله دوم: فعالیت‌های هنگام مذاکره.
۶۵	۳-۳. مرحله سوم: فعالیت‌های بعد از مذاکره
۶۷	خلاصه فصل
۶۸	خودآزمایی

فصل چهارم: راهبردها یا استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره..... ۶۹

۷۱	۱. روش‌ها، سطوح و انواع مذاکره
۷۱	۱-۱. روش‌های مذاکره
۷۳	۱-۲. سطوح مذاکره
۷۳	۱-۳. انواع مذاکره
۷۴	۲. راهبردها یا استراتژی‌های مذاکره
۷۵	۲-۱. انواع استراتژی
۸۱	۳. تاکتیک‌های مذاکره
۸۳	۳-۱. تاکتیک مقابله به دنگل
۸۳	۳-۲. تاکتیک پیشنهاد دو برنده
۸۳	۳-۳. تاکتیک استفاده از تفاوت ارزش‌ها و امتیاز در نظرات هر دو طرف مذاکره
۸۴	۳-۴. تاکتیک چانه‌زنی
۸۴	۳-۵. تاکتیک بلوف
۸۵	۳-۶. تاکتیک کنترل لحن
۸۵	۳-۷. تاکتیک استفاده از فرصت‌های دیگر
۸۵	۳-۸. تاکتیک بها دادن به حریف و دست کم گرفتن او
۸۶	۳-۹. تاکتیک ایجاد تعهد اخلاقی
۸۶	۳-۱۰. تاکتیک حفظ آبروی طرف مقابل
۸۶	۳-۱۱. تاکتیک مقصر نشان ندادن افراد در بروز مشکلات
۸۶	۳-۱۲. تاکتیک تمرکز بر جریان مذاکره
۸۶	۳-۱۳. تاکتیک حرکت آفرینی
۸۷	۳-۱۴. تاکتیک بن‌بست‌سازی و متوقف کردن موقت مذاکره
۸۷	۳-۱۵. تاکتیک قطع مذاکره
۸۷	۳-۱۶. تاکتیک استفاده از غافلگیری
۸۸	۳-۱۷. تاکتیک توجه به علائق شخصی و استفاده از آن
۸۸	۳-۱۸. تاکتیک صبر و سکوت
۸۸	۳-۱۹. تاکتیک تعریف از رفتارهایی که به نفع شماست
۸۸	۳-۲۰. تاکتیک ترکیب تاکتیک‌ها

۸۹.....	خلاصه فصل.....
۹۰.....	خودآزمایی.....
۹۱.....	فصل پنجم: فنون، ترفندها و مهارت‌های لازم برای مذاکره.....
۹۳.....	۱. فنون یا تکنیک‌ها و ترفندهای مذاکره.....
۹۳.....	۱-۱. فریب‌کاری آگاهانه.....
۹۴.....	۱-۲. جنگ یا عملیات روانی.....
۹۵.....	۱-۳. فشار و تأکید روی مواضع.....
۹۶.....	۲. شناخت و تحلیل فنون و ترفندهای طرف مقابل و راه‌های مقابله با آن.....
۹۶.....	۲-۱. مقابله نکنید.....
۹۶.....	۲-۲. واکنش متقابل.....
۹۷.....	۳. مهارت‌ها و مרכه‌های فرهنگی و روان‌شناختی مذاکره‌کنندگان.....
۹۸.....	۳-۱. نقش فرهنگ در مذاکره.....
۱۰۰.....	۳-۲. انواع شخصیت و ریزگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مذاکره‌کنندگان.....
۱۰۲.....	۴. مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های عملی ظریف برای انجام مذاکره.....
۱۰۲.....	۴-۱. مهارت مذاکره با جنس مخالف.....
۱۰۴.....	۴-۲. مهارت‌های ارتباطی مذاکره در خانواده.....
۱۰۸.....	۴-۳. ظرافت‌ها و مهارت‌های ارتباطی.....
۱۰۹.....	۵. اصول اخلاقی در مذاکره.....
۱۱۰.....	۵-۱. انگیزه‌های رفتارهای غیراخلاقی.....
۱۱۰.....	۶. ملاحظات حقوقی در مذاکره.....
۱۱۱.....	۶-۱. ثبت حقوقی و قانونی مذاکره.....
۱۱۲.....	۶-۲. روش‌های حل اختلاف در مذاکره.....
۱۱۳.....	خلاصه فصل.....
۱۱۴.....	خودآزمایی.....
۱۱۵.....	فصل ششم: توافق، تفاهم و نهایی شدن مذاکره.....
۱۱۷.....	۱. ایجاد رضایت متقابل.....
۱۱۹.....	۱-۱. زدودن ابهام‌ها و نگرانی‌های طرف مقابل از مسئله مورد مذاکره.....
۱۲۰.....	۱-۲. استفاده از معیارهای عینی و استاندارد.....
۱۲۱.....	۲. تمرکز بر منافع متقابل.....
۱۲۲.....	۳. تأکید بر سود متقابل.....
۱۲۲.....	۳-۱. حق انتخاب متنوع.....

۱۲۳.....	۳-۲. ارائه پیشنهاد‌های مکمل و جایگزین.....
۱۲۳.....	۳-۳. شناسایی منافع هر یک از طرفین و ایجاد منافع مشترک.....
۱۲۵.....	۴. توافق نهایی و تضمین اجرایی و عملیاتی آن.....
۱۲۵.....	۴-۱. توافق نهایی.....
۱۲۶.....	۴-۲. تضمین اجرایی و عملیاتی کردن مفاد توافقات مذاکره.....
۱۲۸.....	خلاصه فصل.....
۱۲۹.....	خودآزمایی.....
۱۳۰.....	سخن پایانی.....
۱۳۱.....	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....
۱۳۲.....	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....
۱۳۳.....	فهرست منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

از آنجایی که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش‌های علمی - کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش به عنوان یکی از راهبردهای اصلی آموزش عالی در توسعه کشور تبیین شده است، دانشگاه با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش‌های مختلف تأسیس گردیده است.

این دانشگاه با توجه به رسالت خود، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال و همچنین به دلیل تفاوت ماهوی با آموزش‌های رایج دانشگاهی و بومی کردن دانش‌های منطقه‌ای، به منابع آموزشی در رشته‌های خاص نیاز مبرم دارد، لذا تألیف و انتشار جزوات و کتب درسی تخصصی رشته‌های مختلف در دستور کار قرار گرفته است. انجام این امر در چنین سطح گسترده‌ای، کاری بس بزرگ و دشوار است که اراده و همتی بزرگ می‌طلبد.

مرکز آموزش‌های عالی آزاد و خاص دانشگاه جامع علمی - کاربردی با استعانت از خداوند بزرگ، همت و همکاری استادان، مؤلفان و دست‌اندرکاران، امیدوار است صاحب‌نظران و مدرسان در راستای حفظ، صیانت و توسعه نظام آموزش‌های علمی - کاربردی با پیشنهادهای سازنده خود ما را در ارتقای کیفیت علمی این جزوات و کتب یاری کند.

در اینجا لازم است از ریاست محترم دانشگاه، جناب آقای دکتر محمد اخباری؛ معاونت آموزش، جناب آقای دکتر یدالله مهرعلی‌زاده؛ رئیس مرکز آموزش‌های عالی آزاد و آموزش‌های خاص، جناب آقای مهندس علی معصومیان؛ اعضای محترم کمیته برنامه‌ریزی منابع آموزشی و انتشارات متشکل از رئیس کمیته، جناب آقای دکتر سید صاحب سادات حسینی، دبیر کمیته، جناب آقای محمدعلی صنعتی و سایر اعضا، آقایان دکتر محمدهادی تدین و دکتر ماشاءالله و الهانی فراهانی که زحمات و هدایت‌های بی‌دریغ این عزیزان نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این جزوات و کتب دارد و نیز از زحمات نویسندگان محترم جناب آقای دکتر خسرو رستمی، سرکار خانم اعظم عالی، اسفندی و سرکار خانم زهرا آب‌جام تشکر نماییم.

این محتوا به عنوان منبع درسی برای درس «اصول و فنون گفتار و مذاکره» در اختیار مدرسان و دانشجویان قرار می‌گیرد.

کمیته برنامه‌ریزی منابع آموزشی و انتشارات مرکز آموزش‌های عالی آزاد و آموزش‌های خاص

سخن آغازین

بشر در طول تاریخ همواره برای زنده ماندن و گذران زندگی فردی و جمعی خود، ناگزیر به برقراری رابطه و تبادل کالا و خدمات با دیگر هموعان خود بوده است و در این امر، راه‌های مختلفی را تجربه کرده است. نقطه آغازین و اولین سطح این جریان بده بستانی یا مبادله‌ای، از بدو تولد در خانواده شکل می‌گیرد. تمام انسان‌ها، از همان ابتدا در رابطه با خانواده و نزدیکان خود می‌آموزند که چگونه و از چه طریقی می‌توانند برای رفع نیازها و دستیابی به خواسته‌های خود با دیگران ارتباط برقرار سازند، چانه‌زنی کنند و با آن‌ها مذاکره نمایند. برای مثال، تلاش افراد برای تقسیم کارها و وظایف در خانواده، تأمین و خرید مایحتاج خانواده، تلاش برای بهره بردن بیشتر از امکانات و داشته‌های خانواده و... نوعی مذاکره به حساب می‌آید و در این مسیر، آن‌ها می‌آموزند که از چه راه‌ها و روش‌هایی می‌توانند با اطرافیان خود وارد مذاکره شوند و به خواسته‌های خود برسند. این نوع از مذاکره تا آخر عمر با انسان همراه است و از او یک مذاکره کننده می‌سازد. البته، مذاکره در زندگی اجتماعی انسان‌ها و در سطحی کلان و گسترده‌تر و عمیق‌تر نیز انجام می‌شود.

انسان‌های نخستین در زمان‌های بسیار قدیم که زندگی سازمان‌یافته و پیچیده کنونی را نداشتند، با استفاده از روش‌های محدود و غیررسمی و با یک چانه‌زنی ساده، اقدام به مذاکره می‌کردند. این مرحله از زندگی بشر، به لحاظ کمی و کیفی را از عصر ارتباطی، بسیار ساده، محدود و سنتی بود. به دنبال انقلاب صنعتی و حرکت به سمت زندگی مدرن و رشد تابان علوم جدید و با ظهور تکنولوژی‌های نوین ارتباطی، تغییرات اساسی در سبک زندگی انسان‌ها به وجود آمد. مدرن منجر به پیچیده‌تر شدن اداره و مدیریت زندگی فردی و اجتماعی آنان شد. به طوری که در عصر حاضر، زندگی مدرن از ویژگی‌ها، شرایط و تجلیات خاص و منحصر به خود، برخوردار شده است. این تجلیات، در زندگی فردی و اجتماعی انسان معاصر، تأثیر بسزایی داشته است و نه تنها منجر به پیچیدگی مذاکره در سطح خانواده شده است؛ بلکه مذاکره را در سطح اجتماعی و کلان نیز، با پیچیدگی و تحولات اساسی روبه‌رو کرده است. یکی از این تجلیات، حرکت جوامع از بی‌نظمی و گروه‌های غیررسمی سابق به سمت انتظام، انسجام، سازمان‌یافتگی و تشکیل گروه‌های رسمی است. به سخن دیگر، جهان کنونی، جهان بوروکراسی و سازمان‌یافتگی و دنیای تعدد و تکرر تجمعات و گروه‌بندی‌های رسمی، عقلانی و سازمانی است که روابط، ارتباطات و مبادلات گوناگون اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، آموزشی، ورزشی، هنری و... را تحت کنترل خود درآورده است. مجموعه این تغییرات شتابنده در جهان معاصر اهمیت دانش، بینش و مهارت‌های سازمانی و مدیریتی را بیش‌ازپیش نمایان می‌کند. دانش مدیریت، از یک نظر، دانش اداره کردن و سازمان‌دهی کردن این روابط، ارتباطات و مبادلات گوناگون و گسترده است. این شاخه از علوم انسانی و اجتماعی با تمام روش‌ها، مهارت‌ها و فنون خود، جایگاهی مهم و اساسی در گردانش و اداره کردن این جهان سازمان‌یافته و تجمعات و گروه‌بندی‌های پیچیده و متعدد آن دارد. مذاکره، به عنوان یک روش و فن و هنر کارآمد و مشکل‌گشا و همچنین، به عنوان یکی از روش‌ها، مهارت‌ها و پویایی‌های اداری و سازمانی از عناصر اصلی دانش مدیریت شناخته می‌شود. با مذاکره کردن، روابط و مبادلات انسان‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای سودمندانه و مصالحه‌آمیز به

سرانجام می‌رسند. این فن و هنر اساسی، نقش بسیار تأثیرگذاری در ایستایی یا پویایی و پسرفت یا پیشرفت و شکوفایی سازمان‌ها و تجمعات و گروه‌های رسمی و غیررسمی خرد و کلان ایفا می‌کند. با شناخت و کاربرد دقیق مهارت‌ها و فنون مذاکره می‌توان تعاملات و بده بستان‌های زندگی مدرن، هم در سطح خانواده و هم در سطح اجتماع و از یک معامله ساده گرفته تا معاملات و مبادلات پیچیده بین‌المللی را به شیوه‌ای صحیح و سودمند انجام داد.

با توجه به نقش و جایگاه مهم مذاکره در دنیای کنونی، کتاب «آشنایی با اصول و فنون مذاکره» برای دانشجویان و علاقه‌مندان این حوزه جمع‌آوری و تألیف شده است. در این کتاب، مبانی، مفاهیم، مهارت‌ها، فنون و هنر مذاکره به ساده‌ترین شکل ممکن ارائه شده است تا از یک‌سو، در زندگی فردی خوانندگان کاربرد داشته باشد و از سوی دیگر، در زندگی اجتماعی و در هنگام قرار گرفتن آنان در جریان انواع مذاکره از مذاکرات اقتصادی، تجاری گرفته تا مذاکرات اجتماعی، صنفی، فرهنگی، آموزشی و ... مورد استفاده قرار گیرد. لذا، اصول و مبانی به صورت کلی بیان شده و از ذکر جزئیات خودداری شده است و محتوای آن برای انواع مذاکرات و به‌عنوان شرایط و موقعیت‌های گوناگون، قابل کاربرد است.

مطالب این کتاب در شش فصل تدوین شده است. در فصل اول، مذاکره به عنوان یک عمل یا کنش اجتماعی و ارتباطی به بحث گذاشته شده است. فصل دوم، به بیان تعاریف و مفاهیم مذاکره پرداخته است. در فصل سوم، عناصر، اصول و مبانی مذاکره تشریح شده است. در فصل چهارم، راهبردها یا استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره آورده شده است. در فصل پنجم، فنون، ترفندها و مهارت‌های لازم برای مذاکره به بحث گذاشته شده است و در نهایت، در فصل ششم، توافق، تفاهم و نهایی شدن مذاکره بررسی شده است. در پایان هر فصل نیز خلاصه‌ای از آن فصل به همراه سؤالاتی برای سنجش و خودآزمایی خوانندگان محترم این کتاب، تهیه و ارائه شده است.

شایان ذکر است که در نگارش این کتاب از منابع مختلفی استفاده شده که هم شامل کتاب‌های ترجمه‌ای و هم کتاب‌های تألیفی بوده است و از آنجایی که کتاب را شیوه ترجمه و تألیف در این منابع، متفاوت و بعضاً سلیقه‌ای بوده است؛ لذا به منظور ایجاد هماهنگی و انسجام و وحدت رویه در کتاب پیش رو، در پاره‌ای از موارد، مطالب مورد استفاده از منابع فوق، به طور مختصر ویرایش مجدد شده است. البته این کار با حفظ امانت و وفاداری به ساختار معنایی و محتوایی متون فوق صورت گرفته است.