

موفقیت پر حرفہ آ بیل مذاکرہ

بردیا آرمان



سرشناسه	: آرمان، بردیا، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: موفقیت بر بال مذاکره حرفه‌ای/بردیا آرمان.
مشخصات نشر	: تهران: نیکو نوین، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۴ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۲۰۰۰۰۰ ریال : ۷-۷-۹۵۱۵۶-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: مذاکرات بازرگانی
۱. عنوان	: Negotiation in business
۲. موضوع	: مذاکرات بازرگانی -- ایران
۳. موضوع	: Negotiation in business -- Iran
رده بندی کلاس	: ۱۳۹۶ م ۹/۳۸/۶ HD۵۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۵۲
شماره تابلشنامی	: ۵۰۵۳۶۳۸
تاریخ درخواست	: ۱۳۹۶/۱۰/۲۷
تاریخ پاسخگویی	:
کد پیگیری	: ۵۰۵۲۷۲۱

نام کتاب : موفقیت بر بال مذاکره حرفه

نویسنده : بردیا آرمان

چیدمان : حمیدرضا ایوبی

ناشر : انتشارات نیکونوین

شابک : ۷-۷-۹۵۱۵۶-۶۰۰-۹۷۸

نوبت چاپ : اول ۱۳۹۶

بها : ۱۵۰۰۰۰ ریال



تلفن: ۷۰۷ ۵۱ ۷۷۲ - ۰۲۱

پیشگفتار:

هر روز که می‌گذرد دامنه ارتباطات مزبور ما، شرکت ما، سازمان ما، مؤسسه ما، دولت ما با «دیگران» گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. ما به تدریج به این همه ارتباطات گسترده و پیچیده را بخوبی اداره کنیم باید راه آن را بلد باشیم. راه 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 مذاکره خوب، علمی، منطقی و اصولی یاد بگیریم و اجرا کنیم، این نوع سرمایه‌گذاری در تمام عمر ما بهره می‌دهد. برخلاف بیشتر سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی که فقط مدت کوتاهی بهره می‌دهد. همه روزه در داخل و خارج از کشور هزاران میز مذاکره برقرار است که ایرانی‌ها به عنوان یکی از طرف‌های آن حضور دارند و با طرف‌های دیگر 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، نهادهای بنیادها، بانک‌ها و ... مشغول مذاکره هستند. این حقایق ما را وادار به تأمل می‌کند. تأمل در این که آیا همه 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 به خصوص مذاکرات بین‌المللی هستند یا خیر؟



چرا این تأمل مطرح است؟ زیرا در جریان تمام این مذاکرات 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 درباره حق خود و به کرسی نشاندن حق، روی میز مذاکره عامل اساسی در رسیدن به هدف است. کتابی را که اینک در دست داریم یکی از بهترین رسانه‌های نوشتاری در زمینه توسعه توان، دانش و هنر مذاکره با نگرش بازار ایران است که توسط یکی از فرهیختگان و پیشگامان دانش بازاریابی در ایران نگارش شده است.

مهندس **بردیا آرمان** که یکی از کارشناسان و مدیران صنعتی کشور بوده و اصول و فنون مذاکره بخشی از توانمندی‌های ایشان است؛ این کتاب را با دقت بسیار و ظرافت ویژه‌ای در پهنه بازاریابی داشته‌اند که از هر جهت در خور قدردانی است.

در این کتاب مبانی انواع مذاکره و اصول مذاکرات خوب، اصولی و حرفه‌ای همچنین آداب مذاکرات حضوری، صفات و ویژگی‌های مذاکره کننده خوب، بایدها و نبایدهای مذاکرات و ترفندها و حیل‌های مذاکراتی با یک نظر منطقی و دلنشین توضیح داده شده است.

نویسنده بر این باور است که این کتاب می‌تواند به عنوان یکی از کتاب‌های مرجع در این زمینه مورد استفاده علاقه‌مندان به افزایش توان و دانش مذاکره قرار گیرد.

فصل اول / هنر مذاکره

- تعریف مذاکره ۱۵
- من خوبم، شما هم خوبید ۱۶
- مذاکره و چانه‌زنی ۱۷
- مذاکره کی پیش می‌آید ۱۷
- آیا مذاکره همیشه یک راه حل مناسب است ۱۸
- برخی تصورات غلط در مورد مذاکره و فرآیند آن ۲۰

فصل دوم / تعارض و مواجهه با آن

- تعارض و مواجهه با آن ۲۵
- سطوح مختلف تعارض ۲۶
- نکات سازنده و مخرب در تعارض ۲۷

فصل سوم / برنامه‌ریزی برای مذاکره

- برنامه‌ریزی برای مذاکره ۳۵
- اهداف ۳۷
- استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در مذاکره ۴۰
- استراتژی‌های فعال در مذاکره ۴۱
- فرآیند برنامه‌ریزی ۴۲
- ترکیب کردن موضوعات و دسته‌بندی آنها ۴۴
- تعریف منابع ۴۵
- تعیین حد و مرزهای مربوط به هر یک از موضوعات ۴۶
- نقطه ترک مذاکره ۴۶
- انتخاب نقطه هدف و نقطه شروع مذاکره ۴۷
- شرایط محیطی مذاکره را نیز در نظر بگیرید ۵۰
- سایر شرایط محیطی حاکم بر مذاکره چیست؟ ۵۱
- تحلیل موقعیت طرف مقابل ۵۱
- نحوه مطرح کردن موضوعات برای طرف قابل ۵۲
- چارچوب کلی دستور جلسه و قرارداد ۵۲
- دستور جلسه ابزاری برای کسب قدرت ۵۲
- چک لیست بررسی نتیجه توافق ۵۴

فصل چهارم / استراتژی و تاکتیک‌های یک مذاکره رقابتی

- استراتژی و تاکتیک‌های یک مذاکره رقابتی ۵۷
- محدوده قابل مذاکره ۵۸
- آغاز کردن مذاکره رقابتی ۵۹
- در هنگام ورود به مذاکره چقدر محکم باشیم ۵۹

۶۳	انتخاب لحن مذاکره و ایجاد استاندارد رفتار
۶۵	مدیریت برداشت‌ها و دیدگاه طرف مقابل
۶۶	در ستایش شکستن سکوت
۶۸	امتیاز دادن
۷۰	به روند اعطای امتیازات در مذاکره دقت کنید
۷۱	نحوه اعطای امتیاز در مذاکره
۷۲	یازده قانون امتیازدهی
۷۳	بسته پیشنهادات
۷۴	نقش گزینه‌های دیگر در کنار مذاکره جاری
۷۵	جمع بندی و به پایان رساندن مذاکره
۷۷	موضع گیری های سخت گیرانه
۷۹	مواضع اولیه در مذاکره، سرنوشت ساز هستند
۷۹	مذاکره کنندگان سرسخت
۸۱	موضع گیری و رفتار حرفه‌ای
۸۲	مقابله با موضع گیری دو طرف
۸۲	بزرگ نمایی پوشالین
۸۳	ترفند بزرگ نمایی پوشالین
۸۳	ترفند راندن دیوانه وار
۸۴	چگونه با موضع گیری های سرسختانه صرف قابل برخورد کنیم

فصل پنجم / مذاکره برنده/برنده

۸۹	مذاکره برنده / برنده
۹۲	تلاش برای درک خواسته‌ها و اهداف واقعی طرف مقابل
۹۲	اولویت ها / مواضع
۹۳	جستجوی راه‌حلی که خواسته‌ها و نیازهای دو طرف را برآورده کند
۹۴	ویژگی های ضروری برای یک مذاکره کننده در مذاکره برنده / برنده
۹۶	مراحل مختلف در فرایند مذاکره برنده / برنده

فصل ششم / چالش های متداول در مذاکره

۱۱۹	چالش هاش متداول در مذاکره
۱۲۱	پیشنهادات دارای مهلت محدود
۱۲۲	چرا پیشنهاد های انفجاری مطرح می شوند
۱۲۳	مذاکره کننده سرسخت و پیشنهاد های انفجاری
۱۲۳	چگونه با پیشنهاد های انفجاری روبرو شویم
۱۲۴	چه زمانی از روش پذیرش مشروط استفاده کنیم
۱۲۴	عدم وفاداری به تعهدات
۱۲۵	مواجهه با پیش شرط
۱۲۶	قرار گرفتن در فشار زمانی

۱۲۸	مواجهه با استراتژی کالباسی
۱۲۸	نفوذ و تأثیرگذاری
۱۳۰	چگونه "نه" بگوییم
۱۳۷	پیشگیری از ترفند فریب و دروغ
۱۴۷	اگر طرف مقابل دروغ گفت
۱۴۷	جایگزین های دروغ
۱۵۲	آیا مذاکره کننده حرفه ای دروغ می گوید؟
۱۵۳	سیاست و سیاست کاری در مذاکره
۱۵۴	ترفند های کمب موقعیت برتر در مذاکره

فصل هفتم / ارتباطات در مذاکره

۱۶۳	ارتباطات در مذاکره
۱۶۳	تعریف مذاکره از دیدگاه علم ارتباطات
۱۶۸	ارتباط کلامی
۱۶۸	رفتارهای غیر کلامی
۱۷۰	مذاکره در محیط مجاری
۱۷۰	چند توصیه برای مذاکره در محیط مجاری
۱۷۱	چگونه از تنش حاکم بر گفتگو بکاهیم
۱۷۲	مواجهه با مکالمه های پر تنش
۱۷۹	پرسش های یادآوری / پرسش های پردازش
۱۸۵	تعریف صراحت و قاطعیت
۱۸۶	چند توصیه در مورد صراحت و قاطعیت
۱۸۷	عوامل تأثیرگذار بر میزان صراحت و قاطعیت
۱۸۷	تأثیر شغل بر صراحت بیان و ابراز خواسته ها
۱۸۷	اطلاع از حقوق و اعتقاد به آنها
۱۸۸	قوت و ضعف در تفسیر رفتارهای اجتماعی
۱۸۹	آشنایی / ناآشنایی با فرآیند صراحت و قاطعیت

فصل هشتم / بن بست در مذاکره

۱۹۵	بن بست در مذاکره
۱۹۵	تعریف بن بست
۱۹۵	شناخت بهتر از بن بست در مذاکرات
۱۹۹	ویژگی های موضوع مذاکره
۲۰۱	شرایط محیطی مذاکره
۲۰۲	عدم توجه به فرآیند مذاکره
۲۰۳	عدم توجه به انتخاب های جایگزین مذاکره
۲۰۳	عدم اصلاح برداشت ها در طول مذاکره
۲۰۴	توافق بر روی قوانین و رویه ها

کاهش تنش و عقب‌نشینی هم‌زمان طرفین.....	۲۰۶
جدا کردن طرفین از یکدیگر.....	۲۰۶
ایجاد زمینه مشترک برای شکل‌گیری توافق.....	۲۱۵
افزایش جذابیت گزینه‌ها برای طرف مقابل.....	۲۱۶

فصل نهم / ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان

ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان.....	۲۲۱
سبک مدیریت تعارض.....	۲۲۴
اعتماد به دیگران.....	۲۲۶
تعریف اعتماد به دیگران.....	۲۲۶
تمرکز بر رفتار.....	۲۲۸
ماکیاولیزم.....	۲۲۸
جنسیت و نقش زن در مذاکره.....	۲۳۳
تحقیقات انجام‌شده در مورد نقش جنسیت در مذاکره.....	۲۳۴
جنس و جنسیت در مذاکره خلاصه‌گفته‌ها.....	۲۳۷

فصل دهم / رفتار مذاکره‌کنندگان موفق

رفتار مذاکره‌کنندگان موفق.....	۲۴۱
مذاکره‌کننده موفق چگونه برنامه‌ریزی می‌کند.....	۲۴۲
برنامه‌ریزی برای تقدم و تاخر بحث در مورد موضوعات.....	۲۴۵

مقدمه

مذاکره می‌کنیم تا.....

برخی از مهم‌ترین دلایل مذاکره را سه تعلق به شرح زیر برشمرد:

* برای توافق بر سهم ما از منابعی نظیر: زمین، ثروت، وقت و.....

* برای ایجاد و خلق چیزی که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیست.

* برای رفع یک مشکل، نزاع یا اختلاف عقیده بین طرفین درگیر.

چه موارد دیگری در ذهن دارید که انجام آنها نیازمند توسل به فرآیند مذاکره است؟ همواره به یاد داشته باشیم که در بسیاری از مواقع، طرفین درگیر در یک ماجرا تنها به این دلیل که متوجه نمی‌شوند که شرایط فعلی آنها نیازمند مذاکره است، وارد فرآیند مذاکره نمی‌شوند. هم‌چنین بسیاری از کسانی که وارد مذاکره می‌شوند، صرفاً به دلیلی که با فرآیند، ابزارها و تکنیک‌های مذاکره آشنا نیستند، به خواسته‌های خود دست نمی‌یابند.

تقریباً هر نوع رابطه میان انسان‌ها و یا سازمان‌ها، نیازمند مکانیزمی برای رسیدن به توافق است، مگر در وضعیتی که در یک لحظه بر روی تمام شرایط و جزئیات توافق می‌کنند (که

البته چنین مواردی به ندرت روی می دهد) در اکثر موارد حصول به توافق نیازمند استفاده از فرآیند و ابزارهایی خاص است. مذاکره نامی است که به انواع فرآیندهای حصول به توافق مشترک، اطلاق می شود.

تبادل امتیازات در مذاکره به حدی مهم است که در بسیاری از کتاب ها و مقالات تأکید می شود که مذاکره تماماً یک فرآیند داد و ستد است. البته خواهیم دید که اگر چه بخش مهمی از مذاکره به داد و ستد امتیازات و خواسته ها اختصاص دارد، اما مذاکره به همین داد و ستد محدود نمی شود. مذاکره فرآیندی است بسیار پیچیده که عوامل محیطی، انسانی، فرهنگی، اجتماعی و بسیاری از عوامل دیگر بر آن تأثیر می گذارند.

مذاکره به سبوح و سلفی دارد. ساده ترین شکل مذاکره، از سطح فردی آغاز می شود. زمانی که در دل یا خودمان در بحث می کنیم که "آیا زمان اجرای یک رژیم غذایی برای من فرا رسیده است؟" یا این که "آیا بهتر است از این یک هفته شروع به مطالعه زبان انگلیسی کرده و در یک کلاس ثبت نام کنم، یا تا ماه آینده صبر کنم؟" در واقع داریم با خودمان مذاکره می کنیم. پس از مطرح شدن این پرسش ها، معیارها برای خود دلایل دیگری بر ضد حرف های قبلی می آوریم و فکر می کنیم که "نه هنوز، نقدر چاق نشده ام که به رژیم گرفتن نیاز باشد." یا این که "زبان را، خودم راحت تر می توانم بیوانم بیازم." به ثبت نام در کلاس زبان نیست." بدین ترتیب ما هر روزه با خود مذاکره می کنیم. این ساده ترین شکل مذاکره است.

مذاکره در سطح بعدی به مذاکره در سطح خانواده، یا در میان راضایان رخ می دهد. زمانی که در پی انتخاب فیلمی هستیم تا آخر هفته، در کنار دوستان، تماشای آن بنشینیم، با دوستان و خانواده مان مذاکره می کنیم. وقتی ماشین خود را به فردیک دوست خود کمی ارزان تر از قیمت واقعی آن می فروشیم، در حال مذاکره هستیم. مذاکره ای که در آن امتیازات مشهود و نامشهود زیادی مبادله می شود. مذاکره ای که در آن، گاه منافع مورد توجه قرار گرفته و گاه حفظ و تقویت روابط بلند مدت از اهمیت بیشتری برخوردار است.

مذاکره در لایه ای بالاتر، شکل سازمانی به خود می گیرد. وقتی به عنوان نماینده سازمان خود، به سازمان دیگری مراجعه نموده و در مورد یک قرارداد با نماینده آن سازمان به بحث می نشینید، وارد سطح دیگری از مذاکره شده اید که اصطلاحاً مذاکره تجاری نامیده می شود.