

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اصول و فنون مذاکره

## فریدون رضایی

دکتری تخصصی مدیریت فناوری اطلاعات - گرایش کسب و کارهای هوشمند

## مذاکره چیست

✓ مذاکره فریب دادن یا سود بردن از دیگران نیست بلکه دست یافتن به راه حلی مشترک برای حل یک مسئله بوده بطوریکه منافع دو طرف را تامین نموده و اساس یک ارتباط بلند مدت را برای هر دو طرف فراهم آورد

# تعاریف و مفاهیم پایه در مذاکره

✓ مذاکره

✓ فرآیند مذاکره

✓ استراتژی مذاکره

✓ تاکتیک مذاکره

## مذاکره همکارانه

- ✓ نیازها و اهداف خود را مشخص کنید .
- ✓ با طرح سؤالاتی علایق طرف مقابل را درک کنید .
- ✓ درک خود را با بازگویی و خلاصه کردن صحبت‌های او آزمایش کنید .
- ✓ با دید برد ، برد به مذاکره و نتایج آن بیندیشید .

## اصول اساسی در مذاکره

- ✓ بیشتر شنونده خوبی باشید تا گوینده خوبی
- ✓ بیش از آنچه انتظار دارید تقاضا کنید
- ✓ هرگز به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت ندهید
- ✓ به پیشنهادات واکنش ظاهری جدی نشان ندهید
- ✓ روی موضوع اصلی مذاکره تمرکز کنید

## قبل از نشستن با طرف مقابل

- ✓ مذاکره بر پایه مواضع یا مذاکره بر اساس علائق؟
- ✓ تعیین حداقل ها
- ✓ تعیین حداکثرها
- ✓ پیش بینی چند راه حل
- ✓ تعیین محل مذاکره
- ✓ مکان نشستن در میز مذاکره
- ✓ تعریف سناریو مذاکره

## شروع مذاکره

- ✓ اهمیت به ظاهر و آراستگی
- ✓ مودب ، احترام آمیز و دوستانه برخورد کنید
- ✓ موضوع مذاکره را کاملا روشن بیان کنید
- ✓ منتظر ارائه اولین پیشنهاد از طرف مقابل باشید
- ✓ برای حل موضوع چند پیشنهاد در نظر بگیرید



## نکات مهم در مذاکره

- ✓ هنر و مهارت شنیدن
- ✓ هنر و مهارت سوال کردن
- ✓ یادداشت همه نکات مهم
- ✓ شنیدن با هدف
- ✓ توجه به زبان بدن

## نکات مهم در مذاکره

- ✓ توجه کافی به طرف مقابل
- ✓ شخصی نکردن مسائل
- ✓ عصبانی نشدن
- ✓ کنترل احساسات
- ✓ کسب اطلاع

## نکات مهم در مذاکره

- ✓ دادن اطلاعات
- ✓ کسب نظر طرف مقابل
- ✓ تنش زدائی
- ✓ طرح سوال قبل از مذاکره

## نکات مهم در مذاکره

- ✓ از سوالات کلی شروع کنید
- ✓ وقت شناسی
- ✓ تمرکز بر ارتباطات
- ✓ پیگیر منافع باشید نه مواضع
- ✓ تلاش برای نتیجه برد برد

## نکات مهم در مذاکره

- ✓ بکارگیری خلاقیت
- ✓ احترام به طرف مقابل
- ✓ متوقف کردن در شرایط خاص
- ✓ مکتوب نمودن توافقات

## نکات مهم در مذاکره

- ✓ موازنه نمودن عناصر مذاکره (زمان، قدرت، اطلاعات)
- ✓ دست بالا گرفتن خواسته یا خواسته ها
- ✓ صبور بودن
- ✓ عدم پذیرش پیشنهاد اول

# فرآیند مذاکره

- ✓ مرحله پیش مذاکره
- ✓ مرحله مذاکره
- ✓ مرحله بعد از مذاکره

## مرحله پیش مذاکره

- ✓ تعیین اهداف و اولویتها
- ✓ تعیین موضوعات و حوزه های اختلاف
- ✓ راه حل های موجود
- ✓ استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره
- ✓ اطلاعات قابل مبادله و اطلاعات محرمانه



## مرحله پیش مذاکره

- ✓ تیم مذاکره خودی و طرف مقابل
- ✓ عوامل خارجی موثر بر مذاکره
- ✓ زمان ، مکان و موقعیت مذاکره
- ✓ پیش مذاکره
- ✓ فرم طراحی مذاکره و ارزیابی آن

## اصول پیش مذاکره

- ✓ مذاکره بر سر قواعد و رویه های اصلی
- ✓ پرداختن به پیش شرط ها و موانع موجود بر سر راه
- ✓ هم تراز نمودن قوا
- ✓ شکل مذاکره
- ✓ موقعیت و مکان مذاکره

## اصول پیش مذاکره

✓ ارتباطات و تبادل اطلاعات

✓ تعیین دستور کار مذاکره

✓ تعیین رویه های جاری

✓ چارچوب زمانی

✓ تصمیم گیری

✓ دخالت طرف ثالث

# فرم طراحی مذاکره

- ✓ عنوان مذاکره
- ✓ تاریخ و محل برگزاری
- ✓ مدت مذاکره
- ✓ طرف مذاکره
- ✓ تعیین منافع و اولویت بندی خود

## فرم طراحی مذاکره

- ✓ پیش بینی منافع و اولویتهای طرف مقابل
- ✓ بررسی تضاد و میزان منافع و اولویت های دو طرف
- ✓ راه حل های شما چیست
- ✓ راه حل طرف مقابل چیست
- ✓ خط قرمز شما چیست

## فرم طراحی مذاکره

- ✓ خط قرمز طرف مقابل چیست
- ✓ چه سبک مذاکره ای را انتخاب نمودید و چرا؟
- ✓ چه تاکتیک هائی را استفاده می کنید و چرا؟
- ✓ چه اطلاعاتی را به طرف می دهید
- ✓ چه اطلاعاتی را می خواهید بگیریید

## فرم طراحی مذاکره

- ✓ چه اطلاعاتی باید محرمانه بمانند
- ✓ برای بدست گرفتن مذاکره، چگونه مذاکره را آغاز کنیم
- ✓ آیا پیشنهاد اول را شما ارائه می دهید یا منتظر می شوید
- ✓ چه استدلالهای منطقی برای تایید راه حلهای خود دارید
- ✓ نقش هریک از اعضای تیم شما چیست

## فرم طراحی مذاکره

- ✓ قالبهای ذهنی اعضای اصلی مذاکره کننده حریف چیست
- ✓ عوامل خارجی موثر بر فرآیند مذاکره چیست
- ✓ پیش بینی شما از نتیجه مذاکره چیست
- ✓ آیا ضرورتی به انجام پیش مذاکره هست
- ✓ دلایل انتخاب مکان و زمان مذاکره چیست



## فرم طراحی مذاکره

- ✓ دلایل طرف مقابل برای زمان و مکان پیشنهادی خود چیست
- ✓ هرگونه نظر و ملاحظه جنبی موثر چیست

## مرحله مذاکره

- ✓ ایجاد ارتباط و آشنائی با طرف مذاکره
- ✓ بیان مواضع طرفین
- ✓ ارائه راه حل ها
- ✓ ترغیب طرف مقابل به راه حلهای پیشنهادی
- ✓ انجام توافقات و امضاء صورتجلسه
- ✓ آخرین ساعات حساس مذاکره

## مرحله بعد از مذاکره

✓ تهیه فرم ارزیابی مذاکره

✓ پیشنهاد جلسه مذاکره بعدی در صورت نیاز

# فرم ارزیابی مذاکره

✓عنوان مذاکره

✓تاریخ و محل انجام مذاکره

✓مدت مذاکره

✓طرف مذاکره

✓نتایج مذاکره ( برد ، برد- برد ، باخت - بن بست )

## فرم ارزیابی مذاکره

- ✓ در صورت برد شما ، دلیل برد چه بوده است
- ✓ در صورت برد طرف یا بن بست ، دلیل چه بوده است
- ✓ آیا پیش بینی شما در استفاده از تاکتیکها و تکنیکهای شما و طرف درست بوده است ( در صورت منفی بودن ذکر دلیل)

## فرم ارزیابی مذاکره

- ✓ چه اطلاعاتی بدست آوردید
- ✓ چه استفاده ای از اطلاعات کردید
- ✓ چه اطلاعاتی دادید؟ نتایج حاصله چه بود؟
- ✓ استدلالهای ارائه شده موثر بودند
- ✓ آیا عامل خارجی پیش بینی نشده ای وجود داشت

## فرم ارزیابی مذاکره

✓ چه برداشتی از شخصیت و قالب ذهنی طرف مقابل بدست آوردید

✓ آیا برداشتها با پیش بینی ها یکسان بودند

✓ آیا توانستید روند مذاکره را بدست بگیرید

✓ آیا اعضای تیم شما بخوبی نقش خود را ایفا نمودند

## فرم ارزیابی مذاکره

- ✓ نقاط ضعف و قوت اعضای تیم شما چه بود
- ✓ کدامیک منافع بیشتری بدست آوردید و چرا؟
- ✓ به چه نحو میتوان در مذاکرات بعدی موفق تر بود؟



# استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره

✓ استراتژی مذاکره

✓ استراتژی رقابتی

✓ استراتژی همکاری

✓ مقایسه استراتژی های رقابتی و همکاری

# تاکتیک های مذاکره

✓ تاکتیک های کلامی

✓ تاکتیکهای غیر کلامی

## تاکتیک های کلامی

- ✓ چماق و هویج
- ✓ قطع مذاکرات
- ✓ برقراری ارتباط غیر رسمی
- ✓ آدم خوب ، آدم بد
- ✓ محدودیت اختیار

## تاکتیک های کلامی

✓ برخورد تهاجمی

✓ شوکه کردن

✓ در عمل انجام شده قراردادادن

✓ پرش از مانع

✓ تعویض مذاکره کنندگان

# تاکتیک های کلامی

- ✓ نعل وارونه
- ✓ سوال میچ گیر
- ✓ زخمی کردن کار
- ✓ دام و جابجائی
- ✓ پیشنهاد مکتوب

## تاکتیک های کلامی

✓ من بیچاره

✓ آدم پوشالی

✓ وقت کشی

✓ به مرگ گرفتن ، به تب راضی شدن

✓ یک موقعیت استثنائی

# تاکتیک های غیر کلامی

✓ سر و صورت :

نگاه ها

زل زدن

گردش سر به چپ و راست برای ارزیابی

بالا و پایین بردن سر

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ بدن :

خم شدن به سمت جلو  
فاصله گرفتن از صندلی  
جابجا شدن مداوم



## تاکتیک های غیر کلامی

✓ دست :

باز بودن دستها

دست به سینه شدن ناگهانی

دستها باز و کف دست نمایان

بازی کردن با اعضای بدن

# تاکتیک های غیر کلامی

✓ پاها :

پا روی پا گذاشتن  
پاها را در عقب نگهداشتن  
معمولی نشستن

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ تسلط و قدرت :

پا روی میز دراز کردن ، نگاه های خیره ، دستها پشت سر دست دادن در حالیکه کف دست بسمت پایین است ، ایستادن در حالیکه طرف نشسته است ، گنبدی شکل کردن دستها ، گذاشتن شیء روی میز

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ سرخوردگی و عصبی بودن :

دست به لباس و صورت کشیدن ، دست دادن در حالیکه کف دست بسمت بالا باشد ، صاف کردن سینه ، حداقل تماس نگاهی ، با دو دست لبه های میز را گرفتن ، قرار گرفتن دست در جلوی دهان ، سیگار در دست بدون پک زدن

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ مخالفت ، خشم و شکایت :

سرخ شدن صورت ، اشاره کردن ، چپ چپ نگاه  
کردن ، دستها را روی سینه قفل کردن ، پا روی پا  
انداختن و پشت کردن

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ بی‌علاقگی و بی‌حوصلگی :

اجتناب از تلاقی نگاه ، بازی کردن با اشیاء روی میز ،  
بازی کردن با لباسها ، بازی کردن به ساعت و نگاه کردن  
به آن .

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ عدم اطمینان و تردید :

تمیز کردن عینک ، گیج و منگ نگاه کردن ، انگشت در دهان کردن ، لب گزیدن ، مدام به جلو و عقب خم شدن

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ سوء ظن و عدم موافقت :  
هنگام صحبت کردن دست به بینی زدن ، با دست دهان  
را پوشاندن ، ترک کردن میز مذاکره



## تاکتیک های غیر کلامی

✓ ارزیابی :

سر به علامت مثبت تکان دادن ، زیر چشمی نگاه کردن ، انگشت اشاره را بر لب گذاشتن ، با انگشت به چانه زدن

## تاکتیک های غیر کلامی

✓ اطمینان ، همکاری و صداقت :

به طرف جلو خم شدن ، باز کردن دست ها و بازوها ،  
تلاقی طولانی نگاه ها ، لبخند زدن ، راحت و بی حرکت  
در جای خود نشستن

## سایر تاکتیک های غیر کلامی

✓ زمان

✓ مکان

✓ موقعیت کلی

✓ محیط فیزیکی

✓ محیط روانی

# سایر تاکتیک های غیر کلامی

✓ سفر

✓ محل اقامت

✓ غذا

## نقش عامل انسانی در مذاکره

- ✓ چارچوب ذهنی مذاکره کننده
- ✓ تغییر چارچوب ذهنی
- ✓ تحلیل و تغییر چارچوب ذهنی
- ✓ انواع مذاکره کننده
- ✓ ویژگی های مذاکره کننده

## بن بست شکنی در مذاکرات

✓ شیوه های عمومی بن بست شکنی

✓ بهره گیری از منطق ایهام

## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

- ✓ رابطه فرهنگ و سبک مذاکره
- ✓ سبک های مذاکره بین المللی
- ✓ مذاکره کننده
- ✓ شرایط مذاکره
- ✓ شیوه های اثر گذاری فرهنگ بر مذاکره

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

آمریکا

✓ حساس به زمان

✓ برون گرا

✓ متکبر

✓ صرف زمان زیادی برای آمادگی



## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

آمریکا

✓ عمل گرا

✓ اهل ریسک و خطر

✓ علاقه مند به تصمیم گیری تیمی

✓ عدم علاقه به هدیه دادن و هدیه کردن در مذاکره

## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

فرانسه :

✓ حساس به وقت ولی نه مثل آمریکایی ها

✓ نسبتاً رسمی در گفتار و رفتار

✓ برون گرا

✓ حساس به زبان مذاکره و زبان قرارداد

## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

- ✓ حساس به تاریخ و گذشته
- ✓ حق مدار
- ✓ شک و تردید به خودمانی شدن در جلسات اولیه
- ✓ کند در تصمیم گیری
- ✓ عدم علاقه چندان به مذاکره تیمی

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

آلمان :

✓ وقت شناسی بسیار بالا

✓ معامله نگر

✓ بسیار رسمی و خشک

✓ درون گرا

## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

- ✓ کار تیمی
- ✓ احترام ویژه به مشتری
- ✓ هدیه دادن و هدیه گرفتن
- ✓ اهمیت به تفریحات جنبی
- ✓ اجتناب از مجادله

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

انگلیس :

✓ تعیین ضرب الاجل برای دستیابی به قرارداد

✓ معامله گر

✓ رسمی و تشریفاتی

✓ درون گرا

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

✓ عدم بروز احساسات

✓ محتاط

✓ ایجاد حریم بین کار و زندگی

✓ کار تیمی

✓ با اختیارات کامل

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

ژاپن

✓ وقت شناس

✓ رابطه گر

✓ رسمی

✓ متبحر در کسب اطلاعات و جزئیات



## نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

- ✓ هدیه دادن و هدیه گرفتن
- ✓ اهمیت به تفریحات جنبی
- ✓ احترام خاص به مشتری
- ✓ اجتناب از مجادله
- ✓ کار تیمی کند

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

چین

✓ عدم حساسیت به زمان

✓ رابطه نگر

✓ زبان کلامی

✓ متواضع

# نقش عوامل فرهنگی بر فرآیند مذاکرات

✓ عدم حساسیت به تاریخ

✓ جمع گرا

✓ اخلاق گرا

✓ محتاط

✓ توجه به ظاهر

شاد و پایدار باشید