



موسسه  
نواندیتان  
تروت آفرین  
بیستگام

# ارتباطات

# اصول و فنون مذاکره تجاری مدرن

گرد آوری و تنظیم  
بهر روز ریاحی



Sell

Buy



Everyone, lives by selling something

Stevenson

باید طوری مذاکره کرد که مردم احساس کنند خریده‌اند



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# چرا به مهارت مذاکره نیازمندیم؟



برای به دست آوردن «حق» خود

برای بهبود ارتباط با دیگران EC

همتراز شدن با سایر مذاکره کنندگان حرفه‌ای

قانونمند شدن ارتباطات و گفتگوها



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیتکام

# تعریف مذاکره

مذاکره سلسله فرآیندی است انسان محور

بر مبنای یادگیری، یاددهی و ایجاد یک پارامتر (استراتژیک) در راستای برنامه ریزی و رسیدن به شاخص های خاص در مسیر

موفقیت

( پیتر دراگر )





# مؤلفه‌های ذهنی یک مذاکره کننده موفق

انسان محور



امتیاز محور

نتیجه گرا

منفعت محور

بلند مدت

توجه به چارچوب فکری

شباهت محور

تحلیل گر انگیزه‌ها



# لایه‌های اصلی شباهت

و

## شباهت محور بودن در مذاکره

فیزیکی

رفتاری

احساسی

شخصیتی

ذهنی

مواضع



# فرآیند مذاکره

آماده سازی

اعلام موضع

مدیریت جلسه

تبادل امتیاز

بستن مذاکره

مذاکره همواره با تبادل امتیازات، همراه است  
امتیازاتی که ممکن است بزرگ، کوچک، مادی، معنوی  
مشهود یا نامشهود باشند  
مذاکره جا و مکان خاصی نمی شناسد  
در مذاکره هم، مسیر مهم است و هم، هدف



موسسه  
نواندیشان  
تربوی آفرین  
بیستگام

# پارامترهای تأثیرگذار بر مذاکره







# سطوح مختلف مذاکره

۳: مذاکره گروهی

۲: مذاکره با دیگران

۱: مذاکره

با خود



# مذاکره با خود



هر نوع گفتگو با خود، که با هدف رفع تعارض ها، پیشبرد روند ارتباط ها و تصمیم گیری انجام شود، مذاکره با خود نامیده می شود



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# مذاکره با دیگران

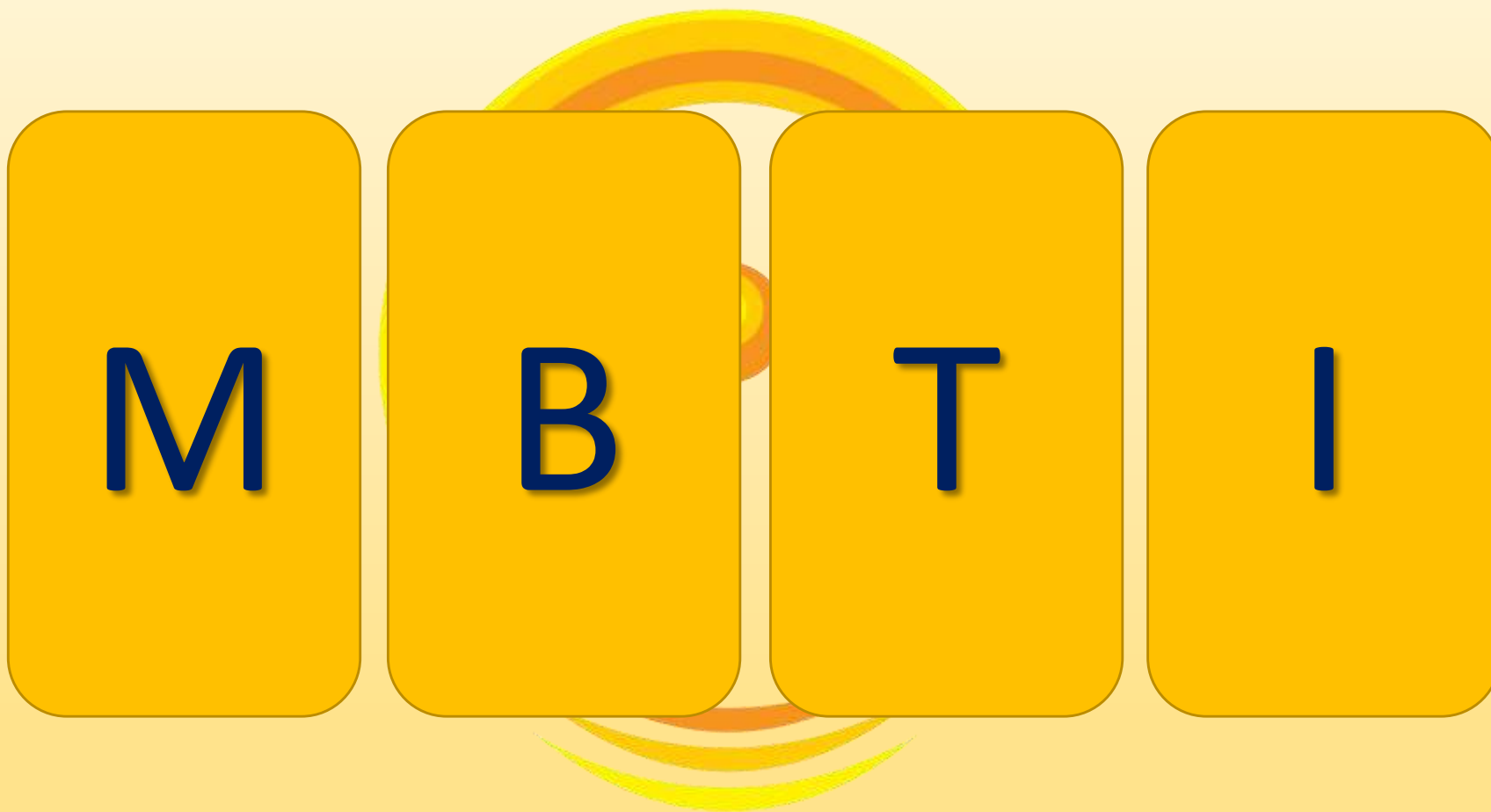
چه فاکتورهایی باید در مذاکره با دیگران مورد توجه قرار گیرند؟





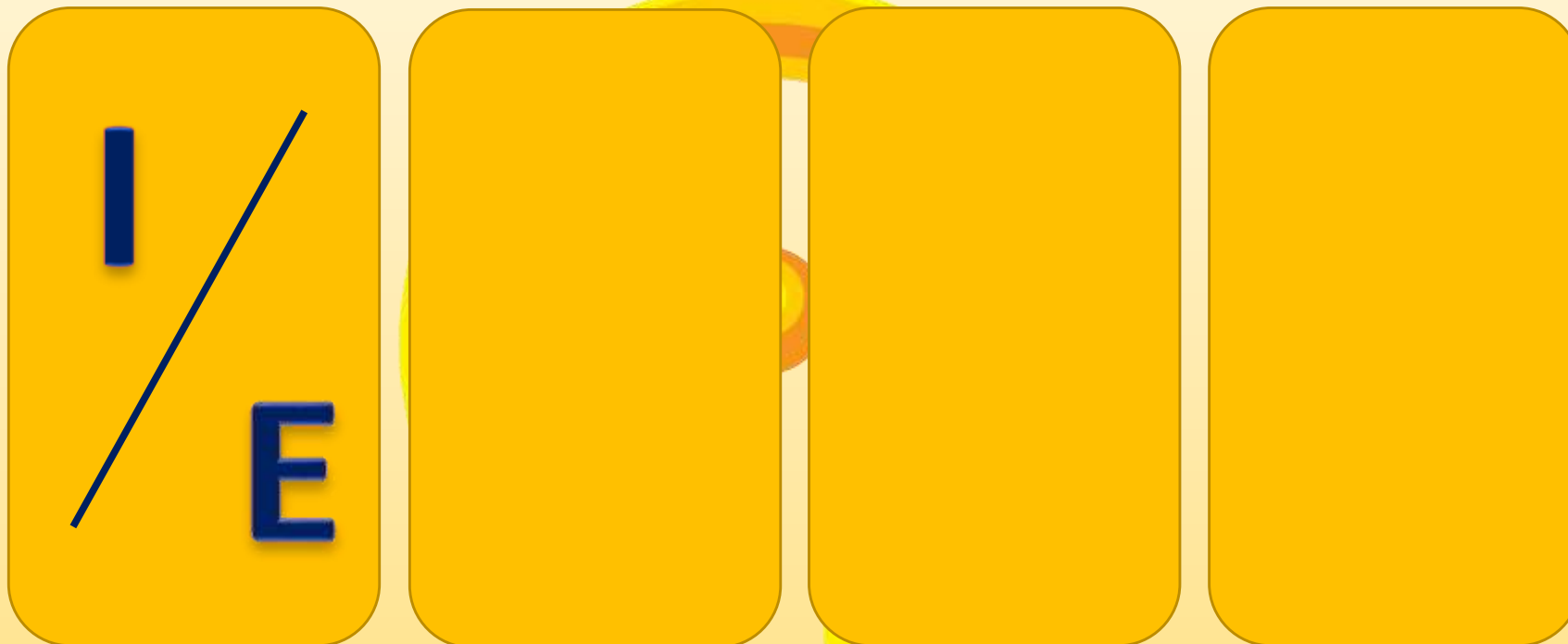


# مدل MBTI در تحلیل شخصیت مذاکره کنندگان





# برونگرایی در مقابل درونگرایی



**Introvert / Extrovert**



# حسی در مقابل شهودی



**Intuition / Sensation**



# منطقی در برابر احساسی



**Thinking / Feeling**





# قضاوتی در برابر دریافتی

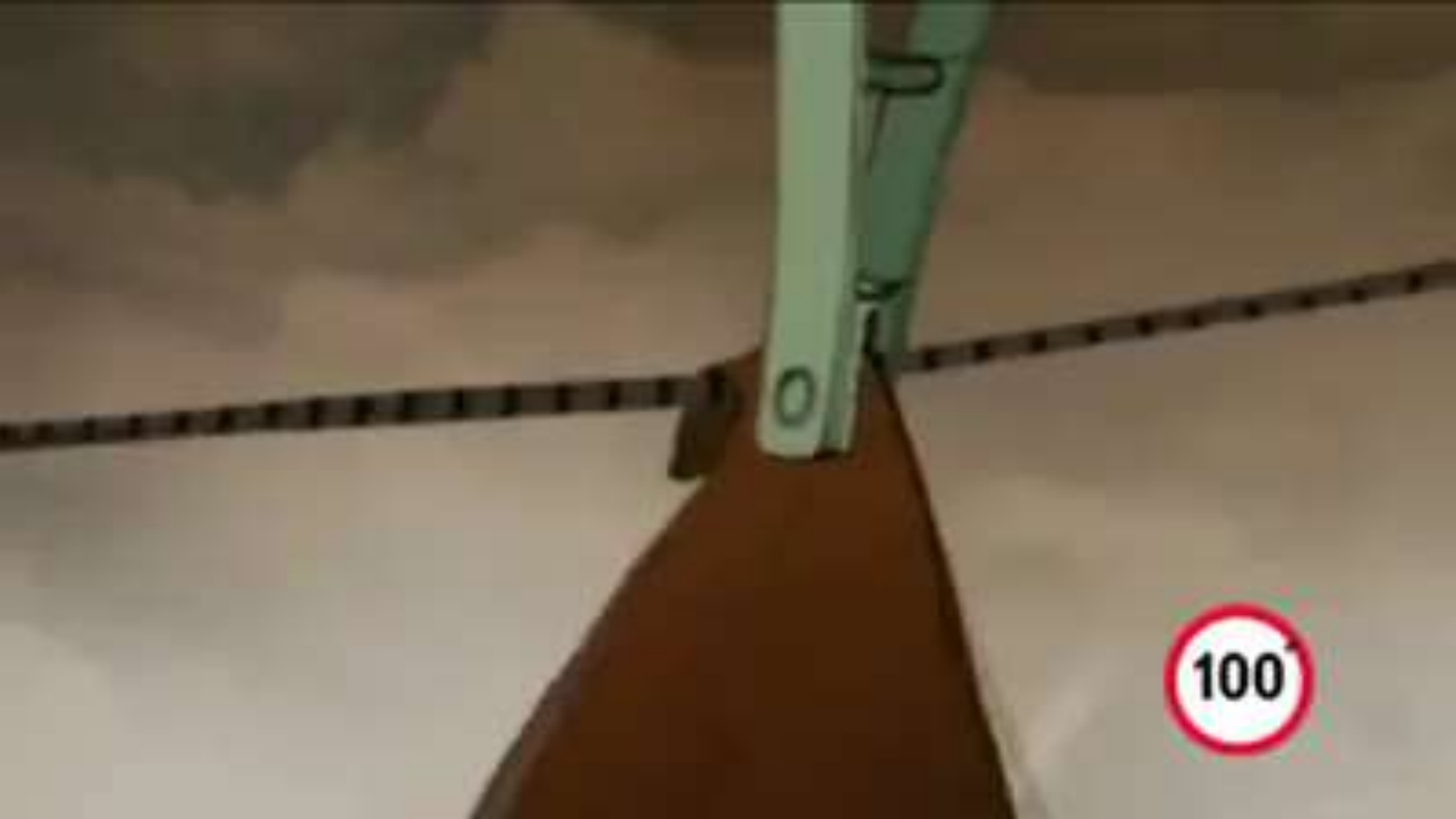




# پرسش؟

شما چه نوع مذاکره کننده‌ای هستید؟





100



موسسه  
نوابین  
تربیت  
بیتکام

# انواع سبک‌های رفتاری در مذاکره



تسلیم شونده



اجتناب کننده



معامله کننده



تهاجم کننده



# برنامه ریزی برای مذاکره

هر یک از سبک‌های رفتاری در  
چه شرایطی مفید و مؤثر هستند؟  
رابطه احساسی در  
مذاکره رسمی؟





# انتخاب جایگزین مذاکره

**BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT**

## BATNA

در مورد انتخاب‌های دیگر، دروغ نگویند  
در مورد انتخاب‌های دیگر صریح صحبت نکنید  
به انتخاب‌های دیگر، به صورت غیر مستقیم اشاره کنید  
انتخاب‌های موجود برای طرف مقابل را بگویند



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# تعیین نقطه ترک مذاکره

## Walk away Point

اگر نقطه ترک مذاکره خود را تعیین نکنیم، در مذاکره  
گرفتار استراتژی کالباسی می شویم...





موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# تعیین نقطه شروع

## Opening Point

سه استراتژی قابل استفاده در تعیین نقطه شروع:

موضع گیری ثابت یا Fixed Price

موضع گیری محافظه کارانه یا Low Margin

موضع گیری تهاجمی یا Aggressive





موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# ارزیابی و تعیین شرایط محیطی





# ویژگی های مذاکره رقابتی

**قرار است کسی بازنده باشد:**

استفاده از ابزارهای غیراخلاقی

➤ ارباب

➤ ناسزا

➤ تهدید

مذاکره در سایه (گزینه های روی میز)

استفاده از مکانیزم های قدرت

مطرح نکردن اطلاعات

ندادن امتیاز





# مدل ذهنی شما چیست؟



مجموعه ارزش‌ها،  
باورها، قضاوت‌ها و  
نگرش‌هایی که من  
نسبت به دیگران دارم...



# مدل ذهنی رقابتی

مجموعه منابع در دنیا ثابت است و قابل افزایش نیست

همه رقیب من محسوب می شوند

هدف همه فعالیتها، جلو زدن از دیگران است

افق دید کوتاه مدت دارند

اصرار روی مواضع

منبع اصلی همه مسائل آدمها هستند

«مسائل تو» «مسائل من» نیستند

خواستهها و هدفهای مبهم





# مدل ذهنی تعاملی



با کمک هم می توان «هم افزایی» ایجاد کرد  
اگر مذاکره رابطه را عمیق تر نمی کند، لااقل آسیب نزند!



أفق دید بلند مدت  
پافشاری روی منافع  
آدمها و مسائل را باید تفکیک کرد  
هیچ کس را نمی توان برای همیشه حذف کرد



# توصیه‌هایی برای مذاکرهٔ تعاملی

افشای اطلاعات به روان شدن روند مذاکره کمک می‌کند

با استفاده از معیارهای « کمی » می‌توان فضا را تلطیف کرد

تلاش کنیم با عینک طرف مقابل، به مذاکره نگاه کنیم

« تمایلات طرف مقابل » الزاماً همان « ترس‌های ما » نیستند!

« مقصر یابی » هیچگاه به هیچ مذاکره‌ای کمک نکرده است

در مورد « برداشت‌های طرفین » صحبت کنید

« برداشت‌های منفی احتمالی » طرف مقابل را نقض کنید!

« بهترین نتیجه برای من » نباید الزاماً « بدترین نتیجه برای تو » باشد

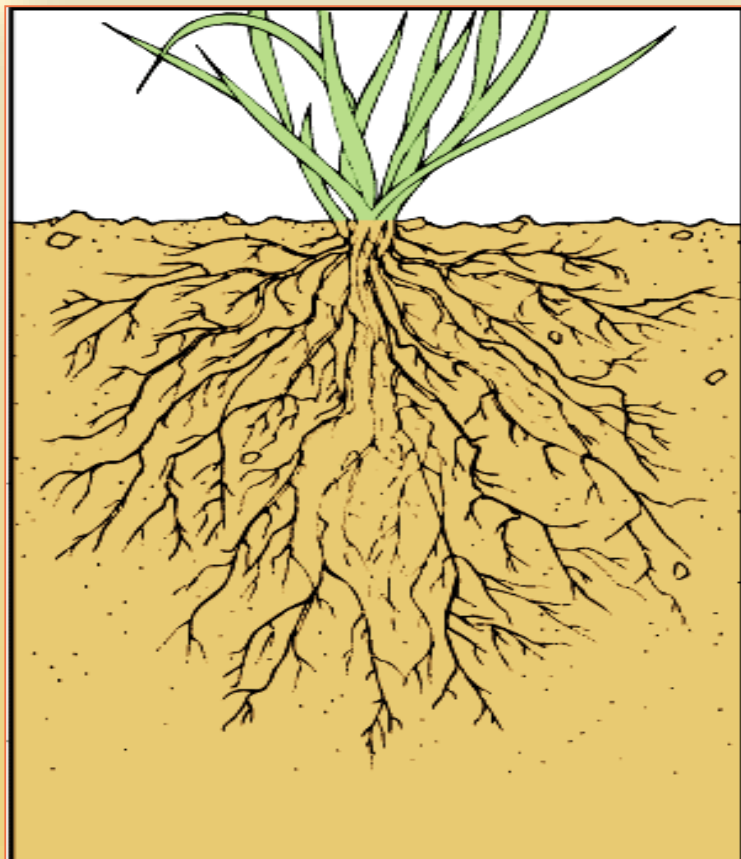
طرف مقابل را در « فرآیند مذاکره » نیز به اندازه « نتیجهٔ مذاکره » دخیل کنید





موسسه  
نواندیشان  
تربوت آفرین  
بیستگام

# ریشه‌های رفتار رقابتی



دیدگاه مبتنی بر محدودیت منابع

ویژگی‌های شخصیتی

احساسی شدن مذاکره

پُررنگ شدن فرد به جای سیستم



موسسه  
نوابرستان  
تروپ آفرین  
بیستگام

# چند ابزار مهم در مذاکره



تحلیل انگیزه‌ها

مهندسی گزینه‌ها

مدیریت امتیازدهی





# تحلیل انگیزه‌ها

## تئوری نیازهای مک کلند:

✓ نیاز به موفقیت (nAch): نیروی محرک به

سوی ترقی و موفقیت؛ تمایل به انجام

برخی کارهای سخت و دشوار

✓ نیاز به قدرت (nPow): تمایل به

تاثیرگذاری، مربی‌گری، آموزش یا تشویق

دیگران جهت دستیابی به موفقیت

✓ نیاز به وابستگی (nAff): تمایل به ایجاد

روابط صمیمی و نزدیک میان فردی

Need for power

نیاز به قدرت

Need for  
achievement

نیاز به موفقیت

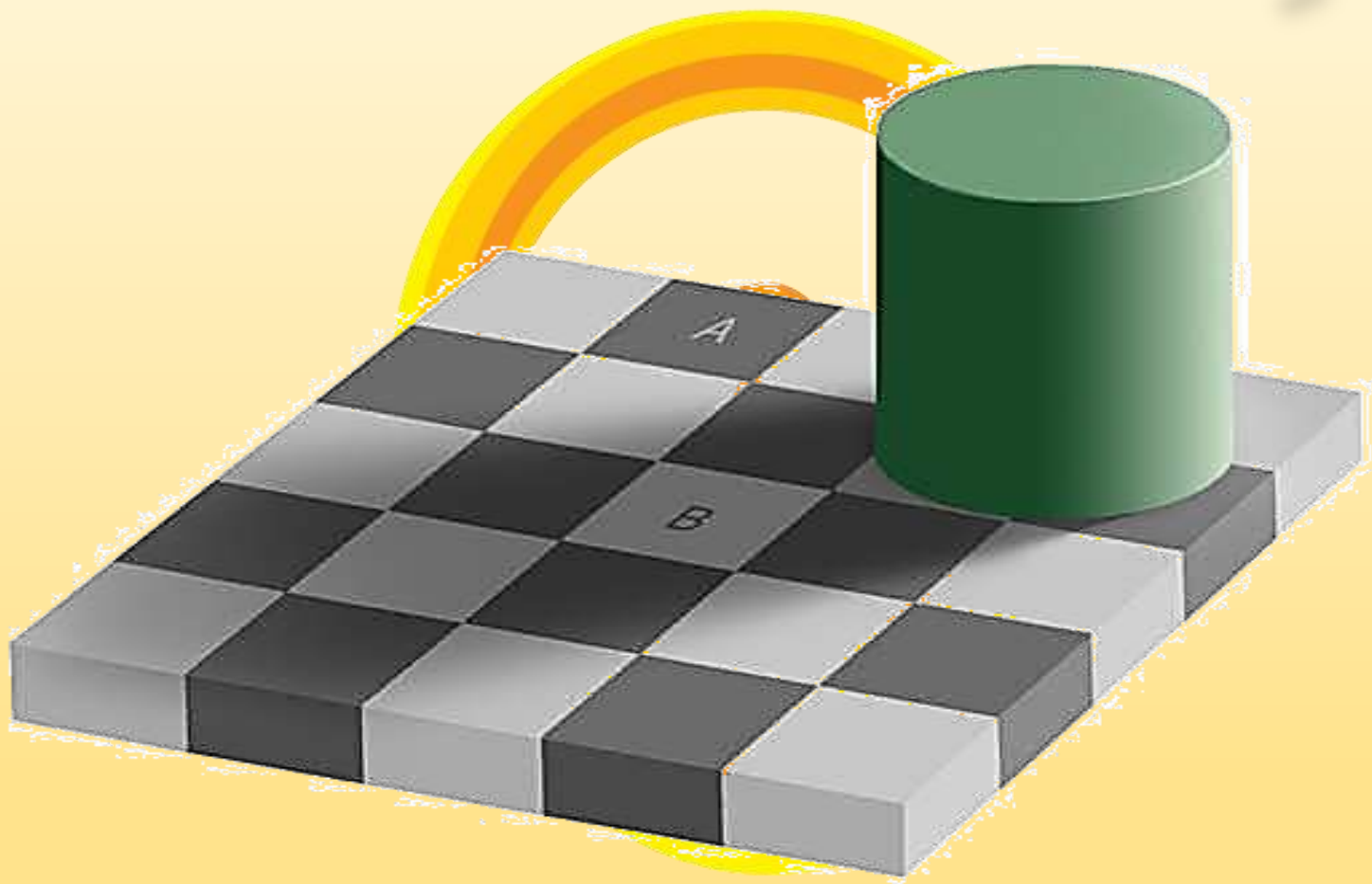
Need for  
affiliation

نیاز به رابطه و  
پیوستگی



موسسه  
نواندیشان  
تربوی آفرین  
بیستگام

# دام، قضاوت نسبی





# اصول امتیاز دهی

همیشه در پیشنهاد خود جایی برای امتیاز دادن در نظر بگیرید

ابتدا منتظر باشید ببینید طرف مقابل در پی چه امتیازی است

کسی باشید که نخستین امتیاز کوچک را می دهد

هرگز کسی نباشید که نخستین امتیاز بزرگ را می دهد

اجازه دهید طرف مقابل برای گرفتن امتیاز تلاش کند

هیچگاه دو امتیاز متوالی ندهید

گاهی هم به درخواست‌های طرف مقابل «نه» بگویید

زیاد امتیاز ندهید

زود امتیاز ندهید



# مدیریت جلسه گفتگو

هدفهای اصلی در مدیریت جلسه گفتگو:

ایجاد فضای صمیمی و دوستانه

ایجاد یک تجربه خوب

ایجاد یک خاطره خوب





# خوب بشنویم...

## چرا گوش دادن سخت است؟



۱۰۰ تا ۱۲۰ کلمه

تمرین بهتر شنیدن

۳۰۰ تا ۴۰۰ کلمه



۵۰۰ تا ۸۰۰ کلمه

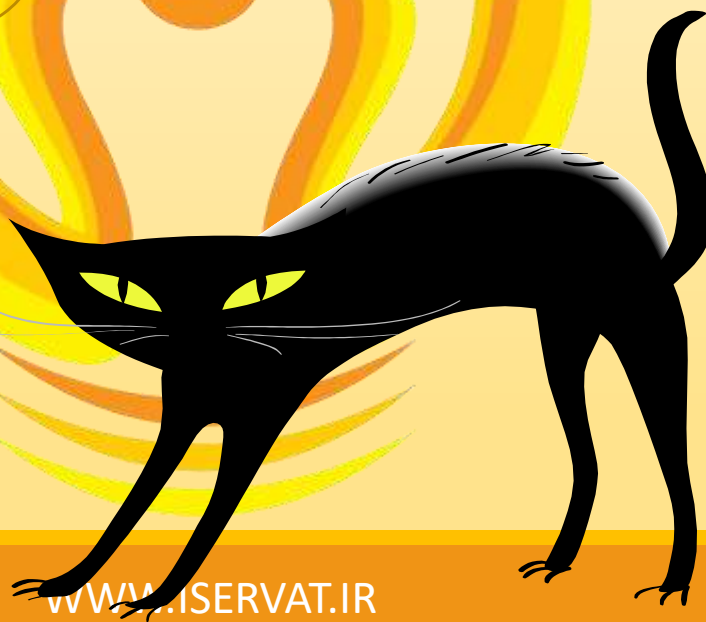




موسسه  
نواندیشان  
تربوت آفرین  
بیستگام

# برداشتت از خود

هیچ وقت به تصویری که طرف مقابل از خودش دارد، حمله نکنید





# اهمیت سؤال پرسیدن

کارکردهای اصلی سؤال پرسیدن در مذاکره چیست؟

سؤال‌هایی پرسیم که دوست داریم  
پاسخ آن‌ها را بشنویم





موسسہ  
نوادیرستان  
ترویج آفرین  
بیست کام

# چهار ویژگی توصیه شده ...

Logical

منطقی بودن

Fair

با انصاف بودن

Consistent

با ثبات بودن

Reliable

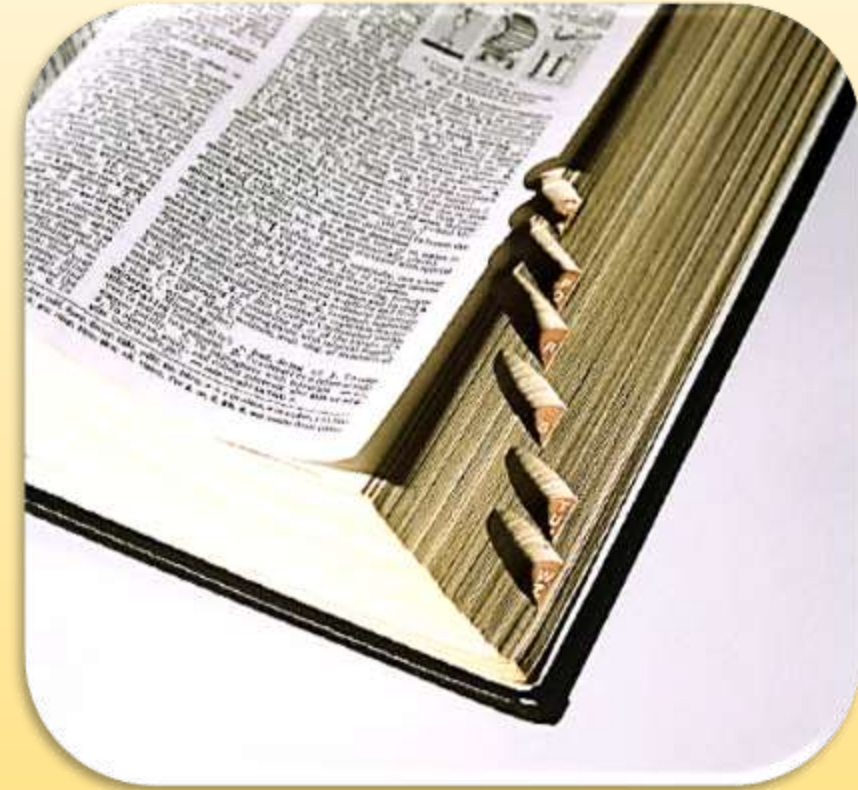
قابل اتکا بودن







# سایر توصیه‌ها...



- بر روی منافع پافشاری کنیم اما...
- در بیان مواضع انعطاف پذیر باشیم
- طرف مقابل را به نام (؟؟) صدا کنیم
- اشتباهات طرف مقابل را به رُخش نکشیم
- نشان دهیم که به مذاکره علاقمندیم
- تا حد امکان مذاکره را با قهر ترک نکنیم



# ترفندهای مذاکره



ایجاد تکیه گاه‌های ذهنی  
بمباران اطلاعاتی  
با دروغ چه کنیم؟  
بزرگ‌نمایی دروغین  
گرم و سرد کردن طرف مقابل  
آدم خوب / آدم بد  
سایر ترفندها ...



# ایجاد تکیه گاه‌های ذهنی

ذهنی که با موضوع مذاکره آشنایی ندارد، نخستین اعداد در دسترس را دستاویز

خود قرار می‌دهد

اعدادی که بسیار غیر منطقی و بدون پشتوانه مطرح می‌شوند، در ذهن

ناخودآگاه طرف مقابل، تکیه گاهی ایجاد می‌کند که وی به سادگی

نمی‌تواند ذهنیت خود را از آن دور کرده و تصمیم خود را تعدیل کند

مثال: حدس دندانپزشکان شهر شیراز از روی اطلاعات کتاب اول

۱: ۸۰۰۰ نفر    ۲: ۱۰۰۰/۰۰۰ نفر

جهل مذاکره کننده بر موضوع مذاکره، می‌تواند مهمترین ریشه این ترفند باشد





سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

# بمباران اطلاعاتی





موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# با دروغ چه کنیم؟



ریشهٔ دروغ کجاست؟

فرض کنیم؟



# بزرگنمایی دروغین

بزرگ کردن یک محدودیت و معامله آن به عنوان یک امتیاز

از کجا می توان متوجه به کارگیری این ترفند شد؟

زبان بدن طرف مقابل



# گرم و سرد کردن طرف مقابل

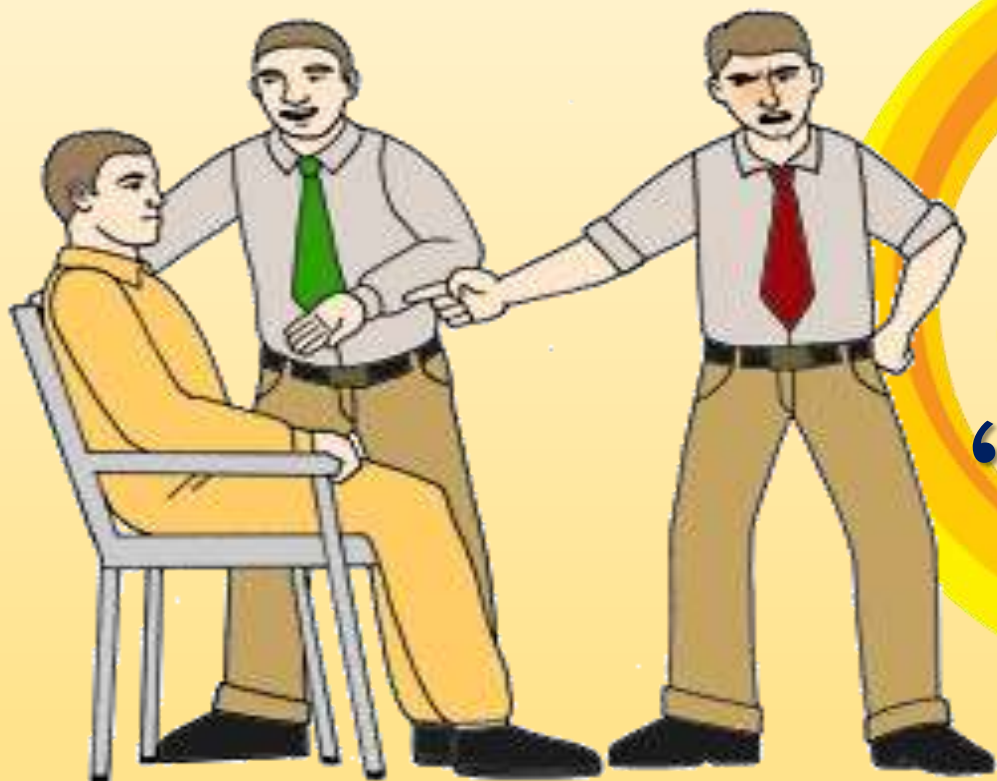
در این ترفند، ابتدا از موضع بسیار ملایم و مطلوب وارد شده و سپس سرسختانه برخورد می شود

عموماً از این ترفند استفاده می کنند، تا ما را قانع کنند که خواسته و مواضع ما، غیر منطقی و غیر قابل دفاع است



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# آدم خوب / آدم بد



یکی سرسخت و دیگری  
آسان گیر ...

هدف از به کارگیری این ترفند،  
پایین آوردن سطح توقعات  
مخاطب است





# سایر ترندها ...



- ✓ پذیرشِ انفعالی / رد کردن فعال
- ✓ مهلت محدود و محدودیت زمانی
- ✓ یک «گازِ دیگر به سیب زدن»
- ✓ سیاستِ جنازه
- ✓ سیگنال‌های مبهم (آه آه / دولوپی)
- ✓ دورانِ طلایی
- ✓ به سایه بردن مذاکره



موسسه  
نواندیشان  
تروت آفرین  
بیستگام

# تهدید!!!!

تهدید به دو صورت نرم و سخت انجام می‌شود و هدف آن ایجاد فضای احساسی است  
رفتارهای اشتباه در مقابله با تهدید:

✓ پذیرفتن تهدید

✓ تهدید متقابل

✓ زیر سؤال بردن اعتبار تهدید

✓ مشورت

✓ مهلت خواستن





# متعهد کردن طرف مقابل

قبل از نهایی شدن نتیجه مذاکره، خود را متعهد نکنیم ...  
هیچ وقت وابستگی عاطفی بین خود و تصمیماتمان ایجاد نکنیم





# موضع گیری سرسختانه

مواجهه با موضع گیری سرسختانه:



- ✓ تعلیق موقت مذاکره
- ✓ به شوخی گرفتن موضع گیری
- ✓ پرسیدن سوال درباره چگونگی آن



# تملق و چاپلوسی...

در اثر تملق و چاپلوسی، مکانیزم‌های  
تصمیم‌گیری انسان مختل می‌گردد

در مواجهه با این ترفند:  
دانش و تجربه طرف مقابل را گوشزد کنید  
مراقب پیشنهادهای جذاب کاری باشید



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# هدیه

## COST OF FREE LUNCH

از نظر روانی، هدیه شما را در دو حساب بدهکار می کند:

- ✓ حساب مالی
- ✓ حساب احساسی

هدیه تصمیم گیری را تحت تأثیر قرار می دهد



# ترفند تعارض ذهنی

دقتی  
منفاوت

ارزشها  
نگرشها  
باورها



موسسه  
نواندیشان  
ترویج آفرین  
بیستگام

# منابع و مراجع

فنون مذاکره، محمدرضا شعبانعلی، انتشارات نص

اصول و فنون مذاکره، فیشر و یوری، دکتر حیدری

۵۳ اصل در مذاکره، لی تامپسون، محمدرضا شعبانعلی

**Heart & Mind of the negotiator,  
Leigh Thompson, 2005**

**Negotiations, R.J.Lewicki, Mc.Grawhill 2011**

