

# مذاكرات تجاري و سازماني

(مدیر انجمن ملي مديران ايران و اروپا)

# انواع روشهای مذاکره

## ■ مذاکره غیراصولي

برنده شدن یا معامله به هر ترتیب

برد - باخت

باخت - برد

باخت - باخت

## ■ مذاکره اصولي

برد - برد

# مذاکره غیر اصولی

معامله به هر ترتیب

- مسالمت جویی و نرمش
- ❖ علائم مسالمت
- (1) اصرار و گاهی التماس بر مذاکره
- (2) عدم طرح هرگونه درخواست
- (3) گذشت فرساینده از درخواستها
- (4) ارائه شخصیتی قابل انعطاف
- (5) رضایت شرکایم با من
- (6) حضور زودتر از موقع و مراجعه بیش از حد
- (7) همراه حلی بدهید می پذیرم

برنده شدن به هر ترتیب

- موضع گیری و پافشاری بر مواضع
- ❖ علائم موضع گیری
- (1) امتناع از مذاکره
- (2) طرح درخواستهای افراطی
- (3) خواسته های فزاینده
- (4) نمایش غیر قابل تغییر و انعطاف
- (5) شریک سرسخت
- (6) تاخیر حساب شده
- (7) یا پذیر یا رد کن (روشن یا خاموش)

## مذاکره اصولی

- برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق براساس راه حلها و راهکارهایی که بر معیارها و موازین قابل قبول استوار بوده و منافع طرفین را منصفانه تامین نماید.

# اصول چهارگانه مذاکره اصولی

- 1- اشخاص را از موضوع جدا کنیم.
- 2- روی منافع تمرکز کنیم نه روی مواضع.
- 3- برای تامین منافع متقابل راههای مختلفی بیاندیشیم.
- 4- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.



# اگر طرف مقابل .....چه ؟

اول : اگر طرف مقابل قوي تر بود چه ؟

دوم: اگر طرف مقابل واردبازي (مذاکره)نشود چه ؟

سوم: اگر طرف مقابل مذاکره غيراصولي کرد چه ؟

چهارم: اگر طرف مقابل دست به ترفندبزند چه ؟

# مهارت‌های مذاکره

- آشنایی با فرهنگها
- انتخاب محل مذاکره
- آراستگی ظاهر
- رعایت ادب و احترام (حریمها و حرمتها)
- آشنایی با روانشناسی
- برقراری ارتباط موثر
- هنر سخنوری
- چهره شناسی
- زبان بدن

آنچه در شناخت بیشتر مخاطب و ارتباط موثرتر به ما کمک کند ما را یگ گام به موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

# آشنایی با فرهنگها

- مفاهیم کلمات در فرهنگهای مختلف (مثل شیر=شجاع)(مثل پلنگ= درنده خو)(مثل گربه=نمک نشناس)(مثل اسب=نجیب)
- آداب و رسوم (تاثیر در رفتار اجتماعی: تقدیم گل دادن هدیه)
- رفتارها در محیطهای مختلف (خندیدن غذا خوردن استراحت کردن نشستن)
- علائق اجتماعی (به گروههای خاص اجتماعی یا موضوعات خاص: تیم خاص ورزش خاص شخصیت خاص حزب خاص.....)
- تعلقات صنفی گروهی و طبقاتی (دانشجویان اساتید کارگران تولید کنندگان توزیع کنندگان.....)



# ویژه گیهای بارز طرف های خارجی در مذاکره

■ چینی ها : معمولاً با مترجم هستند بوروکراتیک عمل می کنند و وقت زیادی می گیرند.

■ ژاپنی ها : تیمی و سازماندهی شده با تخصص های مختلف اقدام می کنند. در پایان صورتجلسه ای را با انصاف تهیه و آنچه در مذاکره گذشته می آورند. رونوشت این صورتجلسه را برای اطلاع مدیر خویش از روند موفقیت یا شکست مذاکرات ارسال می نمایند.

■ آلمانی ها : منطقی هستند. نمایندگان شرکت های کوچک و خانوادگی به راحتی قابل کار هستند اما شرکت های بزرگی مانند **AEG** و کروپ و زیمنس و..... اهل بوروکراسی هستند.

■ انگلیسی ها : سیاست و اهل فریبند.

■ آمریکایی ها : سیستماتیک کار می کنند و لارژ هستند.

■ ایتالیایی ها : پیشنهادات غیرمتعارف و پنهانی دارند. بایست از خویشتن بیشتر مراقبت کنیم.

■ فرانسوی ها : نرمش ندارند و ما را جهان سومی می دانند.

■ فنلاندی ها : راحتند راحت مذاکره و معامله می کنند.

■ سوئدی ها و سوئیسی ها : منظم و خوش قولند.

■ هلندی ها : حرفه ای ترین مذاکره کنندگان

# محل مذاکره یا زمین فوتبال

## انتخاب محل مذاکره

(1) در زمین خویش

(2) در زمین حریف

(3) در زمین ثالث (میزبان کیست؟)

## شرایط فیزیکی مکان مذاکره

(1) جلوه = (عدم تمرکز)

(2) نور شدید = (ناآرامی)

(3) حرارت = (کلافگی)

(4) دستشویی

## پذیرایی

(1) نوعی لطف و احسان است.

(2) معمولاً میزبان تعیین کننده تراز مهمان است.

## هدیه

(1) نوعی لطف و احسان است.

(2) گیرنده را مرهون و از نظر روانی مجبور به جبران می کند.

(3) گیرنده هدیه خود به خود در مرتبه ای پایین

تراز هدیه دهنده قرار می گیرد.

# آراستگی ظاهر

## ■ جسمانی

استراحت

استحمام

اصلاح سروصورت

عطر (بوی خوش)

آراستگی مو

## ■ پوشش (لباس)

لباس رسمی

لباس غیررسمی

رنگ لباس

همنشینی رنگ لباسها

آراستگی لباس

# رعایت ادب و احترام (حریمها و حرمتها)

## ■ حریمها

خصوصی-شخصی-اجتماع - عمومی

ترتیب وقت(وقت شناسی)

ترتیب درآوردن لباس

ترتیب قراردادن اشیا

ترتیب نشستن

ترتیب ایستادن

ترتیب قدم زدن

استعمال دخانیات = تجاوز به حریم دیگران

## ■ حرمتها

■ تقدم در سلام

■ تقدم در کلام

■ تقدم در معرفی (کارت ویزیت)

■ تقدم در دست دادن

■ تقدم در ورود و خروج

■ تقدم در پذیرایی



# لزوم آشنایی با روانشناسی

- روانشناسی عمومی
- انواع شخصیتها از نظر روحی
- انواع شخصیتها از نظر حسی
- روانشناسی خط و شخصیت
- ارتباط خط و شخصیت
- ارتباط امضا و شخصیت
- (1) اقتدار گرایان (اندازه امضا)
- (2) تفویض گرایان
- (3) افراد رمانتیک (احساساتی)
- (4) افراد پرازورمز
- روانشناسی بازرگانی
- روانشناسی رنگها (معنی گلها) (روانشناسی کودک)
- قرمز: پرحرارت - خشمگین - متخاصم - سرشار از نشاط و عشق
- آبی: سرد - آرام - خوشایند - مطمئن - مهربان
- زرد: هیجان انگیز - بشاش - سرحال - شنگول - الکی خوش
- نارنجی: هیجان انگیز - نگران - پریشان - آشفته
- سبز: آرام - مطبوع - خوشایند - در کنترل
- سیاه: غمگین - جدی - مضطرب - نومید - ناراحت - مرموز - تسخیرناپذیر
- سفید: مسرور - شاد - سرد - آرام - پاک - یک رنگ
- قهوه ای: پرکار - فعال - جدی - با انگیزه

# برقراري ارتباط موثر

## ارتباط چيست؟

- خوب سوال کردن
- خوب شنیدن
- 1) طرح سوال باز
- 2) طرح سوال غيرمستقيم
- 3) يادداشت و خلاصه برداري
- 4) طرح استنباط و احساس درموقع مناسب
- 5) سکوت
- گوش سپردن
- حواس ديگر خود را مشغول نکردن
- گوینده را نگاه کردن
- ذهن را روي صحبت گوینده متمرکز کردن
- صبور و سکوت کردن

# آشنایی با هنر سخنوری

## سخنوری چیست؟

■ برقراری ارتباط برای اقناع و ترغیب مخاطب یا مخاطبان

- (1) شیوا سخن گفتن اولین توانایی لازم برای مذاکره است.
- (2) خوش بیانی (خونگرمی) طرح بحث خاص (نقل حکایت مثال یا شعر)
- (3) نظم افکار و ترتیب رشته سخن

# آشنایی با چهره شناسی

- چگونگی انتخاب بازیگران نقشهای مختلف با توجه به چهره و اندام
- چگونگی چهره پردازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- چگونگی ماسک سازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- چگونگی مجسمه سازی و ساخت شخصیت‌های مختلف
- نقاشان و چهره نگاران شخصیت‌های مختلف
- کاریکاتوریست ها و چهره های شخصیت های متفاوت
- چگونگی شخصیت پردازی کارتون سازان (انیمیشن تصاویر متحرک)



# آشنایی با زبان بدن

## زبان بدن چیست ؟

■ زبان بدن (Body Language) بخشی از ارتباط غیرلفظی است.

زبان لفظی 7% صوت (آهنگ-ریتم-لحن) 38% و زبان بدن 55% از ارتباط را تشکیل می دهد

Albert Mehrabian,

”Communication Without Words,” psychology today( sept.1968): 52-55

■ حرکات و اشارات مانند حروفی هستند که در کنار یکدیگر قرار گرفته و کلمات را می سازند.

■ پیوستگی حرکات و اشارات در موقعیتهای متفاوت جملاتی می سازند که پیام های مختلفی را منتقل می کند.

■ با توجه به ارتباط نزدیک روان آدمی با حرکات و اشارات صادره از وی و نیمه آگاهانه بودن آن زبان صادقانه تری است.

■ زبان بدن ما را به حقایق ماورای گفتگو آشنا می کند.

■ زبان بدن ما را در برقراری ارتباط بهتر با مخاطب و انتقال پیامهایمان یاری می دهد

# تدبیر در مذاکره چیست؟

تدبیر: پرداختن به مذاکره بعنوان یکی از موضوعات اصلی بطوریکه بخش مهمی از کارتلقی گردیده و به آن پرداخته شود. (از قدیم گفته اند: دعوای اول به از صلح آخر)

- برنامه ریزی
- پیش بینی
- آمادگی
- مطالعه و بررسی و کارشناسی
- جمع آوری و ثبت اطلاعات لازم
- تقسیم وظایف و مسؤلیتها

تدابیر کدامند؟

## شگرد چیست ؟ انواع شگردها کدامند ؟

- شگرد : جملات , کلمات بدیهی یا بدیهیاتی که مورد غفلت قرار می گیرند
- مذاکرات غیررسمی و دوستانه
- توقف و قطع مذاکره (ارائه فرصت به مخاطب تا موقعیت خود را بهتر درک نماید.)
- ارائه بموقع راه حل‌های غیرمنتظره
- در اختیار گرفتن کنترل جلسه (تهیه چک لیست)
- چیدن آلبالویا خوردن تخمه (طرح دانه دانه موضوعات و اخذ مرحله ای امتیازات)
- قیمت سمساری (قیمت فوق العاده- بخشش کریمانه) (توقع شکنی- ارائه امتیازات کاذب)

روش عمومی مقابله با آن چیست ؟

## ترفند چیست ؟ انواع ترفند کدامند ؟

ترفند: القا باورهای کاذب اطلاعات غلط و قلب حقیقت

- اختیارات مبهم و مشکوک (اونش بامن-بقیه اش بامن-....)
- اطلاعات نادرست و ساختگی (اطلاعات غیرمستند-رقیب کاذب-...)
- مقاصد مشکوک (طرح سوالات جهت دار برای رسیدن به نتیجه خاص)

روش عمومی مقابله با آن چیست ؟



# نیرنگ چیست ؟ نمونه ای از نیرنگها

نیرنگ: روشهای فریبکارانه ای که با ایجاد جنگ روانی در تحمیل موضع غیرمنصفانه و نابخابکار می رود.

■ نشستن بر سر میز مذاکره (در کنار- میز نامناسب مثلا: میز گرد) (اطلاع از یادداشتها و بحثهای خصوصی)

■ حملات شخصی (استهزا- توهین- بی توجهی- پاسخگویی به تلفن) (عصبانی کردن- بهم ریختن کنترل روانی مخاطب- ایجاد تفرقه)

■ آدم خوب / آدم بد (فشار- کشش) (زمینه سازی — جلب دوستی)

روش عمومی مقابله با آن چیست ؟

# بایدها: در مذاکره چه باید کرد؟

## ■ مشخص کردن:

(1) موضوع استراتژی هدف و برنامه

(2) چک لیست و پیش بینیها

(3) پیشنهادات و راه حلها

(4) اطلاعات قابل ارائه

(5) معیارها و موازین

(6) تیم مذاکره توجیه

(7) تقسیم وظایف و اختیارات

## ■ تعیین کردن:

(1) شرایط مذاکره

(2) محل مذاکره

(3) شرایط مکان مذاکره

(4) هدایا

(5) پذیرایی

(6) زمان مذاکره

(7) مدت و دفعات مذاکره

# بایدها: در مذاکره چه باید کرد؟

## ■ آداب و اخلاق:

(1) صداقت

(2) صبر

(3) سعه صدر

(4) احترام و ادب

(5) آراستگی ظاهری

(6) انصاف

(7) معارفه

## ■ مهارت و تسلط:

(1) فن مذاکره اصولی

(2) زبان مذاکره

(3) زبان بدن

(4) روانشناسی

(5) تدابیر

(6) شگردها ترفندها نیرنگها

(7) ارتباط موثر و فن بیان

# نبایدها: در مذاکره چه نباید کرد؟

## ■ اقدام:

- (1) دروغ نگوئیم.
- (2) همه راستها را نگوئیم.
- (3) حتماً نباید اطلاعات خود را افشا کنیم.
- (4) نباید به همه سوالات جواب دهیم.
- (5) به جدل و تقابل لفظی نکشیم.
- (6) مذاکره را به تقابل شخصیتها بدل نکنیم.
- (7) تحمیل نظرو اعتقاد نکنیم.
- (8) یکدیگر را در تنگنا نبریم.
- (9) پشت میز ریسک نکنیم.
- (10) با حمله شخصی دشمن نسازیم.

## ■ چون:

- 1- حرمت مذاکره از دست نرود.
- 2- طرف مقابل مجهز تر نشود. (اضطرار)
- 3- طرف مقابل مسلط نشود. (راه حل)
- 4- لزومی ندارد. (بعض اطلاعات)
- 5- زمان از دست نرود.
- 6- وجهه طرفین از دست نرود.
- 7- عکس العمل منفی ایجاد نکنیم.
- 8- احساس اجبار نکنند مجبور نشویم.
- 9- احتمال موفقیت بسیار کم است.
- 10- طرف را عیبجو و سرسخت نکنیم.



# نبايدها

- 11- بدون آمادگي قبلي حاضر نشويم.
- 12- بدون استراتژي هدف و برنامه نباشيم.
- 13- خط کف رارونکنيم.
- 14- عصباني نشويم.
- 15- حرفي بدون تخصص و آگاهي نزنيم.
- 16- هرگز رابطه استاد و شاگردی ایجاد نکنيم.
- 17- با حرف زيادي زمان را هدر ندهيم.
- 18- با زيادي حرف زدن زمان را هدر ندهيم.
- 19- وقتي گوش نمي دهند حرف نزنيم.
- 20- بي قراري از خود نشان ندهيم.
- 11- بدون آمادگي مذاکره خوبي نداريم.
- 12- به نتيجه نمي رسيم مارابه نتيجه مي رسانند.
- 13- آخرين خط لورود.
- 14- کنترل از دست نرود. بهانه ندهيم.
- 15- خود را ضايع نکنيم.
- 16- تظاهربه برتري احساس تحميل مي آورد.
- 17- حرف نامربوط وقت رامي کشد.
- 18- توضيح زيادي وقت رامي کشد.
- 19- حرفمان هدرمي رود.
- 20- احساس ميکنند مضطرب هستيم.

# نبایدها

- 21- بیشتر اوقات سواستفاده می شود.
- 22- طرف مظنون و گنج می شود.
- 23- نهایتاً به باخت منتهی می شود.
- 24- آنان نیز به ما نیاز دارند.
- 25- مترجم اعمال نظری کند.
- 26- باعث سو تفاهم می شود.
- 27- موجب بی اعتنائی به دیگران است.
- 28- موجب اوج گرفتن تقابل شخصی است.
- 29- نقطه ضعف ندهیم.
- 30- روی طرف مقابل را باز نکنیم.
- 21) با طرف مقابل رفیق نشویم.
- 22) بسرعت امتیاز ندهیم.
- 23) بدون تعادل امتیازات ادامه ندهیم.
- 24) اعتماد به نفس را از دست ندهیم.
- 25) حتی المقدور از مترجم استفاده نکنیم.
- 26) به زبان غیر مسلط صحبت نکنیم.
- 27) فقط به يك نفر خطاب نکنیم.
- 28) به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم.
- 29) شوخی نکنیم.
- 30) پاسخ شوخی راندهیم.

# نبايدها

- 31- بتوانند بهتر تصميم بگيرند.
- 32- تا ايجاد سو تفاهم نشود.
- 33- بي انصاف جلوه نكنيم.
- 34- القا نكنيم امتياز بزرگي گرفته ايم.
- 35- طرف را عيب جو و مقاوم نكنيم.
- 36- ذهنيت منفي ايجاد نكنيم.
- 37- تا موضوعي را نپروريم نتيجه نمي گيريم.
- 38- تقابل ايجاد نكنيم.
- 39- از ايشان نخواهيم كه خائن باشند.
- 40- ادب و احترام موضوعي بين المللي است.
- 31) هيچ سوالی را بی جواب نگذاریم
- 32) تا نفهمیدیم جواب ندهیم.
- 33) فقط روی منافع خود فکر نکنیم.
- 34) خوشحالی زیاد بروز ندهیم.
- 35) بالغزش طرف اورا نکوبیم.
- 36) کلام را با کلمات منفي شروع نکنیم.
- 37) بدون ايجاد زمينه رواني طرح موضوع نکنیم.
- 38) با مسائل تنش زا شروع نکنیم.
- 39) بخاطر دفاع از متعلقين ملامتشان نکنیم.
- 40) مسائل انساني و عاطفي را فراموش نکنیم.

# نبایدها

- 41- تجاوز به حریم اشخاص نشود.
- 42- تقابل ایجاد نکنیم.
- 43- از بسیاری از امکانات محرومیم.
- 44- تسلیم ترندها نباید شد.
- 45- بدون درک کامل نمیتوان ادامه داد و تصمیم گرفت.
- 46- بعد از چنبره آن گیر خواهیم افتاد.
- 47- .....
- 41) وارد مسائل خانوادگی و شخصی نشویم
- 42) وارد مسائل سیاسی و مذهبی نشویم.
- 43) تلفنی مذاکره نکنیم.
- 44) از بن بست نترسیم.
- 45) اگر نفهمیدیم از سوال خجالت نکشیم.
- 46) قول بی اختیار ندهیم.
- 47) .....