

# فنون مذاکره



با مقدمه دکتر مسعود حیدری



استراتژی . نکات مفید

ممالحه . تحقیق

شرایط قرارداد



ایفای نقش

زمان بندی



چانه زنی

قراردادها

چیدمان . ختم مذاکرات



# فهرست مطالب

۵ مقدمه

## آمادگی برای مذاکره

۶ مفهوم مذاکره

۱۰ اصل مبادله

۱۲ شناسایی اهداف

۱۴ کسب آمادگی

۱۶ ارزیابی طرف مقابل

۲۰ انتخاب استراتژی

۲۴ دستور جلسه

۲۶ ایجاد فضای مناسب برای تشکیل جلسه

۲۸ چیدمان صندلی ها در مذاکرات

هیندل، تیم  
فنون مذاکره / نویسنده تیم هیندل؛ مترجم شفیع الهی؛ ویراستار سمیه شریعتی راد. - تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.  
۶۹ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).-

ISBN 964-5890-06-3  
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.  
عنوان اصلی: Negotiating Skills  
چاپ دوم.  
۱. مذاکرات بازرگانی. الف. الهی، شفیع. ۱۳۴۶-، مترجم. ب. شرکت کهن. ج. عنوان.  
۶۵۸/۴۰۵۲ HD ۵۸/۶/۵۹ف-۹  
۱۳۸۳  
کتابخانه ملی ایران ۸۳-۲۵۷۰۴م

نام کتاب : فنون مذاکره

نویسنده : تیم هیندل

مترجم : شفیع الهی

ویراستار : سمیه شریعتی راد

ناشر : انتشارات سارگل

صفحه آرایشی : آفتاب گرافیک

نوبت چاپ : دوم - مهر ۸۳

شمارگان : ۳۰۰۰

شابک : ۹۶۴-۵۸۹۰-۰۰۶-۳

قیمت : ۲۸۰۰۰ ریال

مدیر پروژه: سید محمدرضا گرامی



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۵-۸۹۸۳۳۲۴ فکس: ۸۹۸۳۳۲۶



۴۶ تضعیف موضع طرف مقابل

## ختم مذاکره

۴۸ تبادل موضع

۵۲ انتخاب روش ختم مذاکره

۵۴ حرکت به سمت پایان مذاکره

۵۸ به هم خوردن مذاکره و نحوه

اداره آن

۶۰ استفاده از میانجی

۶۲ مراجعه به داوری

۶۴ اجرای تصمیم

۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید



## هدایت مذاکره

۳۰ ارزیابی فضای جلسه

۳۲ ارائه پیشنهاد

۳۴ پاسخ به پیشنهاد

۳۶ خشی کردن طرفندهای مذاکراتی

۴۰ درک تن گفتار

۴۲ تعیین موضع

۴۴ تقویت موضع

## خستگی کردن طرفندهای مذاکراتی

**۵۱** اگر اسیر طرفند طرف مقابل شدید قبل از نشان دادن واکنش فکر کنید.

یک مذاکره کننده خوب باید بتواند طرفندها و تاکتیک‌های متداولی که در مذاکره استفاده می‌شوند را شناسایی و ضد آنها را اجرا کند. طرفندهایی را که ممکن است در مذاکره باعث خسارت‌های سنگین شوند، شناسایی و خستگی کنید.

### شناختن طرفندهای مذاکراتی

در طول مذاکره شما با طرفندهایی از طرف مقابل مواجه می‌شوید. این یک امر عادی است که طرف مقابل برای دادن امتیاز کمتر به شما طرفندهایی را پیاده کند. در واقع طرفندهای مذاکراتی به شکلی عمل می‌کنند تا شما را در رسیدن به خواسته خود دچار نوعی احساس ضعف نمایند و از این طریق مقاومت شما در برابر خواسته طرف مقابل کاهش یابد. البته ممکن است تمایلی به این گونه طرفندها نداشته باشید با این حال باید بتوانید آنها را شناسایی و خستگی کنید تا از هدف اصلی مذاکره دور نشوید و زمان را نیز از دست ندهید.

### شناسایی طرفندهای مذاکراتی

برای شناسایی تاکتیک‌های طرف مقابل به تمرین نیاز دارید. برای شناسایی و مقابله با این گونه تاکتیک‌ها، بدون آن که دچار اشتباهات فاحشی بشوید، به دقت طرف دیگر را زیر نظر بگیرید و به یاد داشته باشید که در اجرای تاکتیک‌های فریبکارانه معمولاً سه هدف وجود دارد:

- سرگرم کردن شما، به طوری که طرف دیگر بتواند بر مذاکره تسلط پیدا کند؛
- انتقال تأکید مذاکره بر مواردی که معامله را صرفاً به نفع طرف مقابل تمام می‌کند؛
- فریب دادن گروه شما، به طوری که مذاکره را زودتر از موعد و قبل از رضایت کامل از شرایط توافق شده تمام کنید.

### نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- سعی کنید در مذاکره از طرح موضوع‌های جدید جلوگیری کنید.
- بی توجهی به طرفندی که طرف مقابل پیاده می‌کند اثر آن را خنثی خواهد کرد.
- بر خوردهای شخصی طرف مقابل را به جای خشونت با شوخ طبعی جواب بدهید.
- طرفندهای طرف مقابل را هرگز به خودتان نگیرید. آگاه باشید که این طرفندها برای فریب دادن استفاده می‌شوند.
- چنانچه طرف مقابل تاکتیک خود را با موفقیت اجرا کرد با مفسر دانستن دیگران صرفاً وقت با ارزش خود را از دست می‌دهید.

### ۵۲ تمرین کنید تا به

طرفندهای متداولی که در مذاکره به کار گرفته می‌شوند پاسخ مناسب بدهید.



## مقابله با تاکتیک‌های متداول

تاکتیک	روش مقابله
<b>تهدید</b> طرف مقابل هشدار می‌دهد که چنانچه شرایط پیشنهادی او را نپذیرد دچار عواقب بدی خواهید شد و تساو این کار را خواهید داد.	به طرف مقابل بگویید که مذاکره کردن در شرایط زور و اجبار مقدور نیست و شما زمانی امتیاز می‌دهید که محسّنات موضوع پیشنهادی مشخص باشد. سایر گزینه‌های موجود را نیز بررسی کنید.
<b>اهانت</b> طرف مقابل سعی می‌کند که عملکرد شرکت و توانایی حرفه‌ای شما را زیر سؤال ببرد و از کیفیت کالا یا خدمات شما انتقاد کند.	آرام باشید. عصبانی نشوید و مقابله به مثل نکنید. موضع خود را مجدداً و قاطعانه بیان کنید و هشدار بدهید که اگر آنها برخورد سازنده‌ای پیش نگیرند جلسه را ترک خواهید کرد.
<b>بلوف</b> طرف مقابل بدون آن که به موضوع مشخصی اشاره کند شما را به اقدامات تبعیبهی تهدید می‌کند یا حرف‌های دو پهلو می‌زند. مثلاً این که رقبای دیگر می‌توانند قیمت پایین‌تری بدهند.	بلوف آنها را بسازگو کنید. شرایط را نپذیرید و منتظر عکس‌العمل باشید. اظهارات طرف مقابل را زیر سؤال ببرید و برای اثبات هر ادعای مشکوکی مدرک بخواهید.
<b>استفاده از ارباب</b> طرف مقابل شما را منتظر می‌گذارد، محل نامناسب و ناراحتی را برای نشستن شما در نظر می‌گیرد، در طول جلسه به تلفن جواب می‌دهد یا با مراجعان حرف می‌زند.	توجه داشته باشید که اینها ترندهایی هستند برای این که از اعتماد به نفس شما کاسته شود. بنابراین تا زمانی که امتیازی نگرفته‌اید شرایط خود را کنار نگذارید و از روی اجبار تسلیم نشوید.
<b>تفرقه انداختن و حکومت کردن</b> طرف دیگر سعی می‌کند موارد احتمالی اختلاف نظر میان اعضای گروه شما را کشف و از آن برای ایجاد تفرقه استفاده کند.	از قبل اعضای گروه را نسبت به این حربه آگاه سازید و راهی را پیش بگیرید که برای همه قابل قبول باشد. اگر در طول مذاکره بین اعضای گروه اختلاف نظری پیش آمد جلسه را با درخواست زمان تنفس موقتاً تعطیل کنید.
<b>به کار گیری سؤال‌های جهت‌دار</b> طرف مقابل از شما یک سری سؤال می‌پرسد تا بالاخره به وجود ضعف در موضع خود اعتراف کند و از این طریق به وی امتیاز بدهید.	از پاسخ دادن به سؤال‌هایی که نیت پنهان آنها را نمی‌دانید اجتناب کنید. برای هر امتیازی که می‌دهید شرط بگذارید.
<b>درخواست‌های عاطفی</b> طرف مقابل به خاطر این که شرایط او را نمی‌پذیرد شما را به رفتار ناعادلانه متهم می‌کند و بر امتیازاتی که داده است تأکید و وانمود می‌کند که به خاطر عدم اطمینان به او توهین می‌کنید.	تصریح کنید که در خصوص شرایط کار، شما نیز برای دست یافتن به یک توافق عادلانه تلاش می‌کنید. صحت ادعاهای طرف دیگر را با پرسش‌های متعدد بررسی کنید. جهت گفت و گو را به موضوع اصلی مذاکره برگردانید.
<b>ایجاد تغییرات جزئی</b> طرف دیگر سعی می‌کند با ایجاد تغییرات جزئی در شرایط توافق شده امتیازات بیشتری به دست آورد که نتیجه این تغییرات کوچک در نهایت می‌تواند بزرگ باشد.	موارد توافق شده و حد و مرز آنها را دقیقاً مشخص کنید. جمله‌های واضحی را برای آنها تنظیم کنید و از طرف مقابل بخواهید که موارد توافق شده را هرگز نقض نکند.

# به هم خوردن مذاکره و نحوه اداره آن

و سوسه مقابله به مثل  
کردن را از خود دور  
کنید.

۸۶

هنگامی که مذاکره به هم می‌خورد باید فوراً اقدام کرد تا اتفاق جبران‌ناپذیری صورت نگیرد. هر چقدر از زمان به هم خوردن مذاکره بگذرد وضعیت ناگوارتر می‌شود و مشکل می‌توان آن را به حالت متعادل اولیه بازگرداند.

## کاستن از خسارت

برای به حداقل رساندن خسارت ناشی از به هم خوردن مذاکره، طرفین باید در اولین فرصت ارتباط متقابلی با هم برقرار کنند. بهترین روش برای انجام این کار این است که طرفین یک جلسه حضوری داشته باشند. البته اگر به هم خوردن مذاکره بسیار خصمانه بوده شاید بهتر باشد که آشتی از طریق مکاتبات انجام شود. برای این کار «پست الکترونیکی» ابزار سریع و مطمئنی است.

## ▼ ترک جلسه با عصبانیت

یکی از مواقعی که مذاکره به هم می‌خورد این است که یکی از طرفین با عصبانیت بلند شود و جلسه را ترک کند. در صورت بروز چنین اتفاقی سایر مذاکره‌کنندگان باید بدانند که چگونه اوضاع را به حالت اول بازگردانند.



## برطرف کردن کدورت

زمانی که اوضاع به حالت اول برمی‌گردد  
اصرار نکنید که طرف  
مقابل از شما عذرخواهی  
کند.

۸۷

سعی کنید کدورت‌هایی که پیش می‌آید را بدون کمک گرفتن از افرادی که در جلسه حضور ندارند، انجام دهید. اگر یکی از اعضای گروه مقابل جلسه را ترک کرد از همکاران او بخواهید تا وی را به جلسه باز گردانند. اگر همه اعضای گروه مقابل جلسه را ترک کردند از یکی از اعضای گروه خود که ارتباط خوبی با گروه مقابل دارد (احتمالاً فردی که نقش «خوب» را ایفا می‌کند) بخواهید تا فوراً آنها را برگرداند.

اگر عواقب منعقد نکردن قرارداد بدتر از نپذیرفتن پیشنهاد آخری است که طرف مقابل داده است اجازه ندهید که روابط فی مابین به هم بخورد. اگر نتوانستید کدورت پیش آمده را بین خود حل کنید شاید لازم باشد تا از شخص ثالثی بخواهید تا وساطت کند.

### بررسی موردی

«جو» به تالیوان سفر کرد تا پول معمولی که به ادعای مدیر شش‌رکنش حسابی دوپرخه‌های معیوب بود را از شرکت «کیم» مطالبه کند. «جو» می‌دانست که تولیدکنندگان دیگری هم هستند که مایل به فروش دوپرخه می‌باشند. اما خودش نمی‌خواست ارتباط کاری خوب ایجاد شده با شرکت «کیم» به هم بخورد. «کیم» در تماسی نبود که از لحاظ مالی به «جو» خسارت پرداخت کند. او فقط می‌توانست دوپرخه‌ها را تمویض کند. «جو» اظهار داشت که برای جبران نطمه‌ای که به وجهه کاری شرکت وارد آمده این

کافی نیست.

«جو» وقتی دید که با گوش دادن مؤدبانه به «کیم» چیزی عایدش نمی‌شود با عصبانیت بلند شد و اتاق را ترک کرد. «کیم» با این که خیالت زده شده بود نمی‌خواست که با رفتن به دنبال «جو» آبرویش به خطر بیفتد. سه ساعت بعد «جو» تالیوان را ترک کرد. او اکنون دوپرخه‌هایش را از آمریکا می‌خرد و در نتیجه شرکت «کیم» متضرر شد و مشتری خود را برای همیشه از دست داد.

### ▲ به هم خوردن مذاکره

یکی از اهداف «جو» حفظ ارتباط کاری با شرکت «کیم» بود و از این رو ترک اتاق روشن مناسبی برای برخورد با این وضعیت نبود. عصبانیت «جو» روابط کاری آبی این دو شرکت را زیر سؤال برد. بهتر بود آنها از شخص ثالثی دعوت می‌کردند تا موضوع را حل و فصل کند.

## ۸۸

بلافاصله پس از آن که طرف دیگر جلسه را ترک کرد با او تماس بگیرید.

## به هم زدن عمدی جلسات و نحوه مواجهه با آن

گاهی طرف دیگری می‌خواهد عمداً مذاکره را به هم بزند. اگر گروه شما اطلاعات غیرمنتظره‌ای ارائه کند که استدلال طرف مقابل را زیر سؤال ببرد آن وقت است که طرف مقابل تصمیم می‌گیرد یا تسلیم شود، یا درخواست تنفس نماید و یا عمداً جلسه را به هم بزند. در عین حال که این کار نمی‌تواند کمکی برای آنها باشد، ولی ممکن است احساس کنند که ادامه یافتن مذاکره به آنها ضربه خواهد زد. اگر چنین اتفاقی افتاد آرام باشید و سعی کنید به صورت مصالحه آمیز اوضاع را اصلاح کنید.

برای آن که خسارات  
آورده بیشتر نشود  
تاریخی را برای مذاکرات  
بعدی تعیین کنید.

۸۹