

بیادش و بیاریش

سخنی از بنبرگان

هر که دو روزش برابر باشد زیان برده
و هر که فردایش بهتر باشد سود برده
و هر که فردایش بدتر باشد از رحمت دور شده است .



مدرس دوره :

دکتر شیوا رضائیان

مدرس دانشگاه و
سرمدیز IMS

تحصیلات:

- ▶ دکترای مدیریت
- ▶ ارشد مدیریت علوم ارتباطات

جوایز:

- ▶ کسب جایزه برندینگ سال ۹۷
- ▶ کسب جایزه انجمن مدیران برتر سال ۹۶
- ▶ کسب جایزه اساتید برجسته سال ۹۸
- ▶ کسب تقدیر نامه مدرسین مجازی ۱۴۰۰

کتابها:

- ▶ مدیریت در عصر ارتباطات
- ▶ کاربرد علوم شناختی در مدیریت صنایع

کانالهای ارتباطی:

- ▶ تلفن همراه: ۰۹۳۰۵۲۵۱۵۷۰
- ▶ واتساپ: ۰۹۳۵۵۰۵۷۷۳۰
- ▶ آدرس پست الکترونیکی:
rezaeian_shiva@yahoo.com
- ▶ آدرس وبلاگ: shiva1391
- ▶ آدرس تلگرام: t.me/rezaeianbkbco
- ▶ اینستاگرام: dr.rezaeianacademy

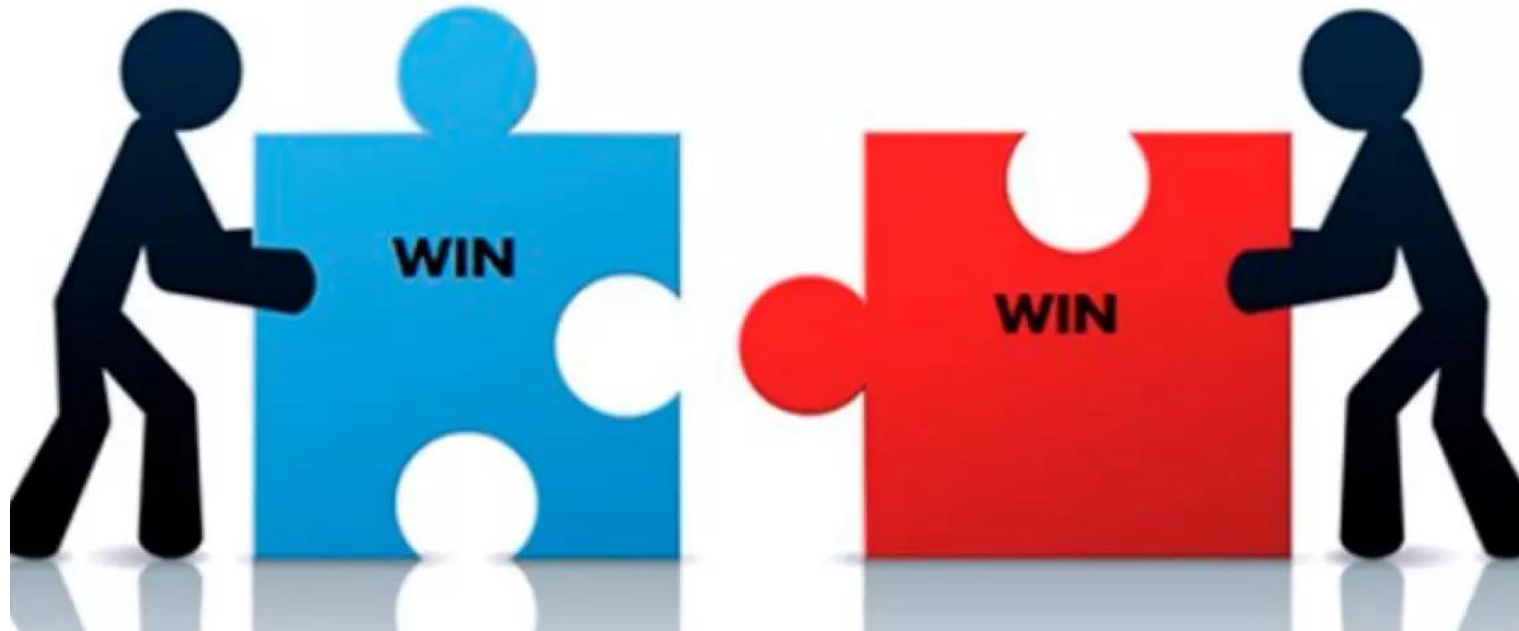
اصول و فنون مذاکره



مقدمه:

اصول و فنون مذاکره مجموعه‌ای از مهارت‌های اساسی است که برای حفظ و ارتقا کسب و کار و حتی ارتباط موثر با دیگران ضرورت دارد.

برای یک **مذاکره موفق**، مذاکره کنندگان باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشند و همچنین چه وظایفی بر عهده دارند؟



مذاکره چیست؟

مذاکره یعنی همه چیز
زندگی یعنی مذاکره
مذاکره کلیه قوانین زندگی رو در بر داره
طی روز در حال مذاکره هستیم

مذاکره چیست؟

حدود 3 تا 7 مذاکره در روز داریم

مذاکره با هدف

▶ متقاعد سازی

▶ تامین نیازها

▶ خواسته ها

تعریف مذاکره؟

مذاکره گفتگوی بین دو یا چند نفر با **منافع متناقض** برای **رسیدن به نقاط مشترک** یا راه حل‌های مشترک است.

مذاکره چیست

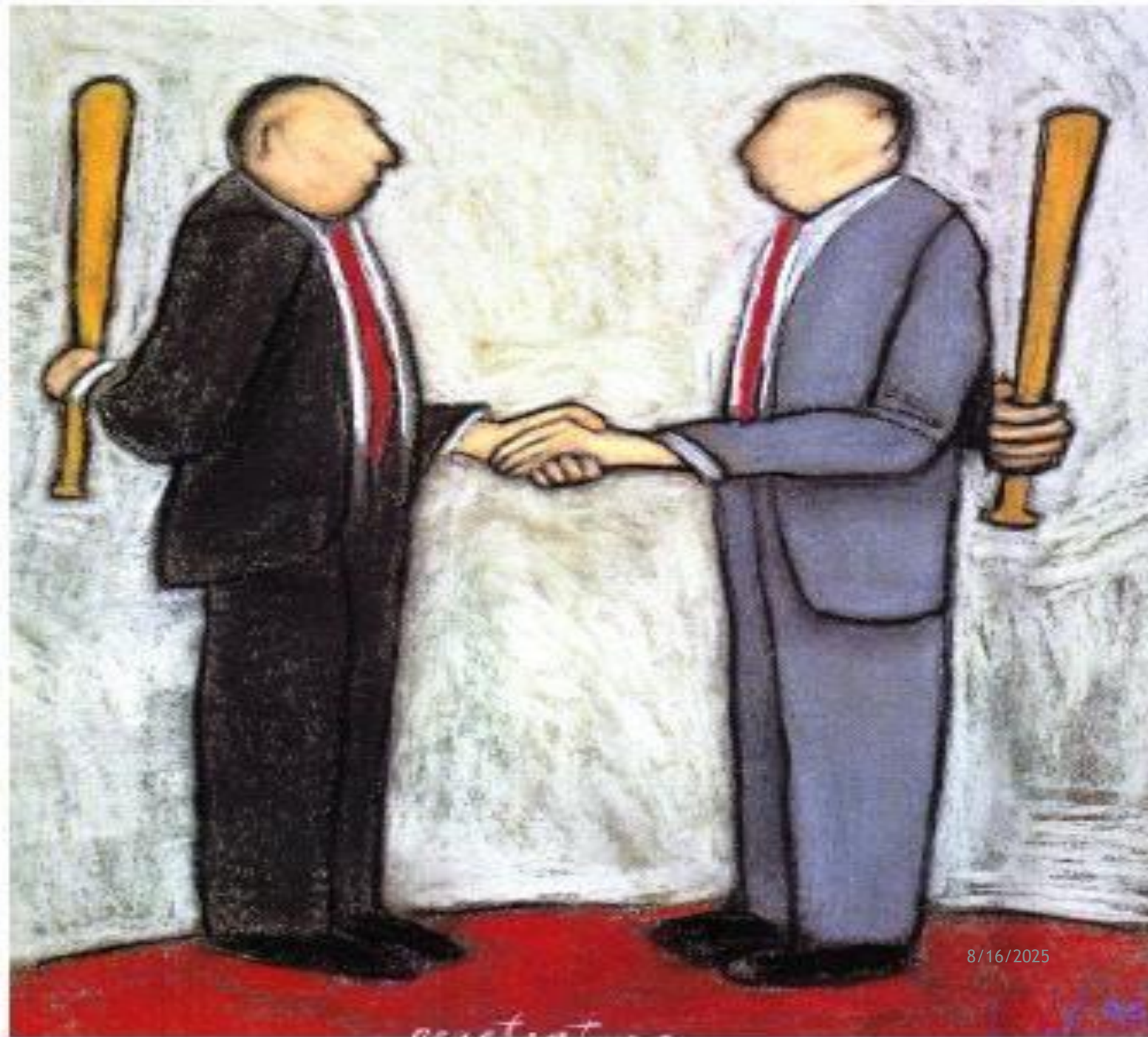
✓مذاکره فریب دادن یا سود بردن از دیگران نیست بلکه دست یافتن به راه حلی مشترک برای حل یک مسئله بوده بطوریکه منافع دو طرف را تامین نموده و اساس یک ارتباط بلند مدت را برای هر دو طرف فراهم آورد

Negotiation

اهداف مذاکره

مذاکره گفتگویی است که در موارد زیر انجام می شود:

- برای رفع اختلاف
- برای تفاهم جهت عملیات گروه ها
- برای چانه زنی در جهت کسب منافع فردی یا گروهی
- برای حصول به نتایجی که منافع گروه ها را تامین کند



8/16/2025

12



مذاکره یک مبارزه نیست

هنر یافتن راه ملی که
منافع هر دو طرف را تامین
کند



► مذاکره عمل یا **فرایند** گفت و گو با دیگری برای **دستیابی** به توافق بر سر مسئله‌ای از پیش تعیین شده می باشد.

► مذاکره یک فرایند پویاست و نه یک فرآیند ایستا





انواع مذاکره

* مذاکره رسمی

* مذاکره غیر رسمی



انواع مذاکره براساس محل مذاکره

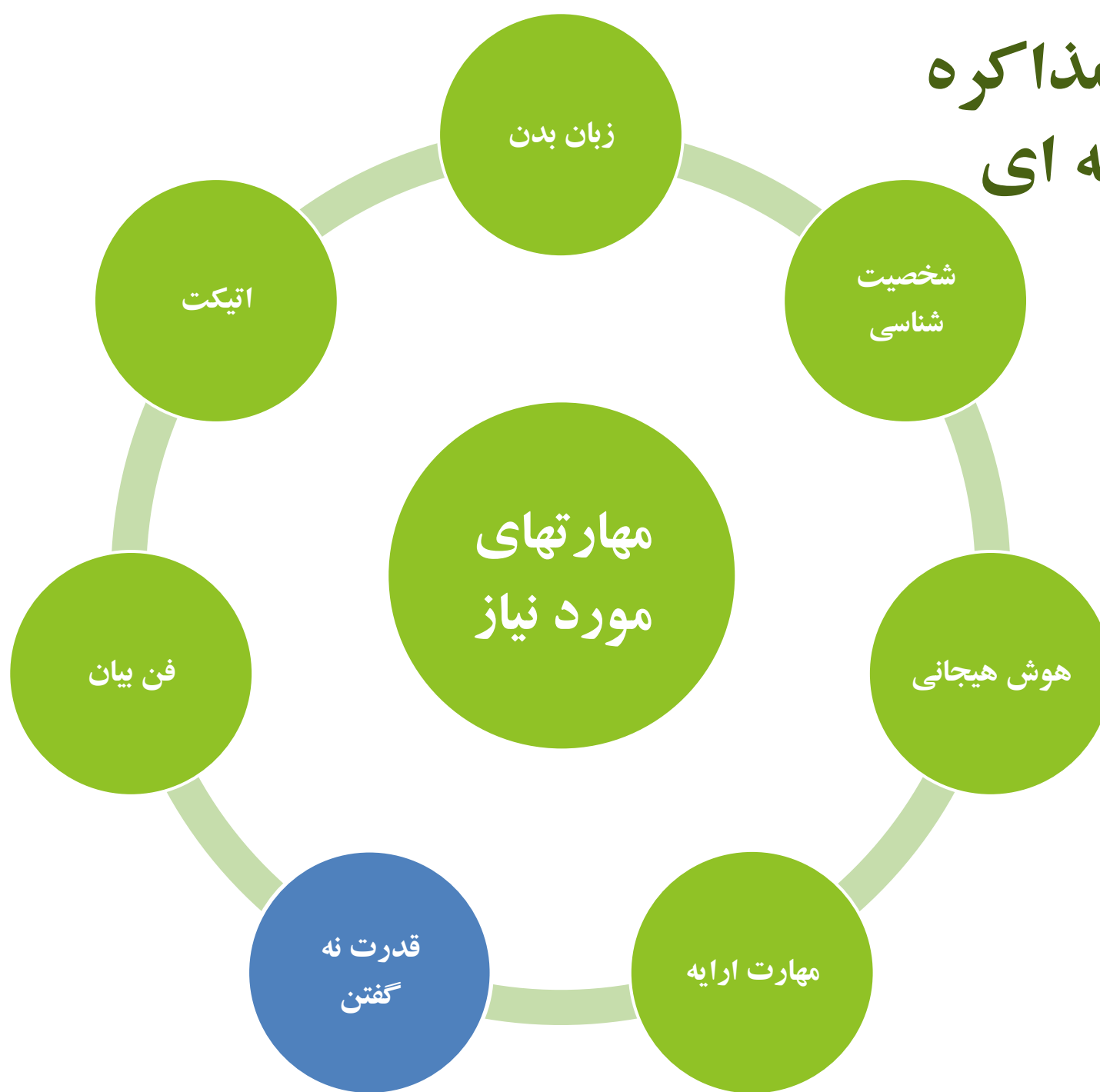
* محل خودتان

* محل طرف مقابل

* محل بی طرف



مهارت های مذاکره کننده حرفه ای



نحوه آغاز مذاکره

(۱) با افراد برون گرا

(۲) با افراد درون گرا

نحوه پایان مذاکره

▶ تلاش در جهت به پایان بردن مذاکره با یک سوال بسته و قطعی کردن نتیجه

▶ استفاده از سوالات باز در انتهای مذاکره ممکن است سبب ادامه یافتن مذاکره و خطر در روند توافقات گردد

شاخص تیپ های شخصیتی

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

I : درون گرا	E : برون گرا
N : شمی	S : حسی
F : احساسی	T : فکری
P : ملاحظه کننده	J : داوری کننده

برون گراها (E)	درون گراها (I)
از اینکه با دیگران باشند انرژی می گیرند	از اینکه با خود باشند انرژی می گیرند
می خواهند کانون توجه باشند	نمی خواهند کانون توجه باشند
اول عمل و بعد فکر می کنند	اول فکر و بعد عمل می کنند
با صدای بلند فکر می کنند	موضوعات را در ذهن خود ارزیابی می کنند
شناختن آنها ساده تر است. آنها اطلاعات شخصی خود را به راحتی با شما در میان می گذارند	خصوصی تر عمل می کنند، اطلاعات شخصی خود را کمتر بروز می دهند
بیش از آنکه گوش بدهند حرف می زنند	بیش از آنکه حرف بزنند گوش می دهند
با اشتیاق ارتباط برقرار می سازند	اشتیاقشان را برای خود نگه می دارند
به سرعت جواب می دهند	ابتدا فکر می کنند و بعد جواب می دهند
پهنا را به عمق ترجیح می دهند	عمق را به پهنا ترجیح می دهند

حسی ها (S)	شمی ها (N)
به آنچه مطمئن و منسجم است اعتماد می کنند	به الهام و استنباط توجه دارند
تنها در صورتی از ایده های جدید استقبال می کنند که قابلیت اجرایی داشته باشند	ایده های جدید را به خاطر خود آنها دوست دارند
به واقع گرایی و عقل سلیم بها می دهند	برای نوآوری و تخیل بهای فراوان قائل هستند
دوست دارند از مهارت های موجود استفاده کنند	دوست دارند مهارت های جدید را بیاموزند، اما وقتی تسلط پیدا کرده اند کسل می شوند
به عملی بودن پیشنهاد و به جزئیات آن توجه دارند	از استعاره و قیاس به میزان فراوان استفاده می کنند
اطلاعات را به شیوه قدم به قدم ارائه می دهند	به اطلاعات دقیق توجه ندارند
به زمان حاضر توجه دارند	به آینده توجه دارند

فکری ها (T)

در زمینه تصمیم گیری، تحلیل های آنها غیر شخصی است

برای منطق، عدالت و انصاف بهای فراوان قایل اند، اما برای همه یک استاندارد را رعایت می کنند

به طور طبیعی عیب و ایرادها را می بینند و انتقاد می کنند

ممکن است بی ترحم، غیر حساس و بی توجه به حساب آیند

احساسی ها (F)

تاثیرتصمیم گیری خود را روی اشخاص در نظر می گیرند

به همدلی و هماهنگی بها می دهند و به استثنا بر قاعده توجه دارند

به طور طبیعی علاقه به راضی کردن دیگران دارند. به راحتی امتنان و تشکر خود را نشان می دهند

ممکن است بیش از اندازه احساسی و عاطفی ارزیابی شوند

ملاحظه کننده ها (P)	داوری کننده ها (J)
وقتی موضوع را باز بگذارند خوشحال می شوند	پس از گرفتن تصمیم خوشحال می شوند
به بازی توجه دارند: اول لذت ببر بعد کارکن	از اخلاق کاری برخوردارند : اول کار بعد بازی
با توجه به دریافت اطلاعات جدید هدفهایشان را تغییر می دهند	هدف هایی را در محل کار برای خود در نظر می گیرند تا به موقع به آنها برسند
خود را با موقعیت های جدید تطبیق می دهند	ترجیح می دهند بدانند که چه می کنند
فرایندگرا هستند (به اینکه کار چگونه انجام می شود تاکید می ورزند)	محصول گرا هستند (به تمام شدن کار تاکید می ورزند)
زمان را منبعی تجدید شدنی می دانند	زمان را منبعی تمام شدنی می دانند
ضرب الاجل ها را انعطاف پذیر می دانند	ضرب الاجل ها را جدی می گیرند

تفاوت نگرش

این تفاوت در قدرت دید زن و مرد، تأثیرات مهمی بر زندگی ما داشته است؛ برای نمونه، آمار شرکت‌های بیمه، ثابت می‌کند هنگامی که تصادفی رخ داده باشد، زنان کمتر ریسک می‌کنند که از سمت چپ و راست خودروی حادثه دیده بگذرند. زاویه دید گسترده آنها این امکان را می‌دهد که خودروهایی را که از طرفین به سمت آنان می‌آیند، ببینند. آنان هنگام پارک کردن برای آن که از عقب و جلو به چیزی نزنند، ناتوانند.

به علت این که در زنان توانایی **تجسم فضایی** کمتر است.

▶ زن‌ها با تعجب از خود می‌پرسند: چرا مردها وقتی مشغول خواندن روزنامه

یا دیدن تلویزیون هستند، نمی‌توانند سخنان همسر خود را بشنوند؟

▶ تقریباً همه زنان دنیا از نشنیدن‌های شوهرشان در رنج و عذابند.

دلیل چنین وضعی این است که مغز یک مرد برای انجام یک کار در یک زمان

شکل گرفته، زیرا فیبرهای ارتباطی کمتری بین دو نیمکره مغزی او هست. اگر

از مردی در حال مطالعه یک اسکن مغزی بگیرید، خواهید دید او در این

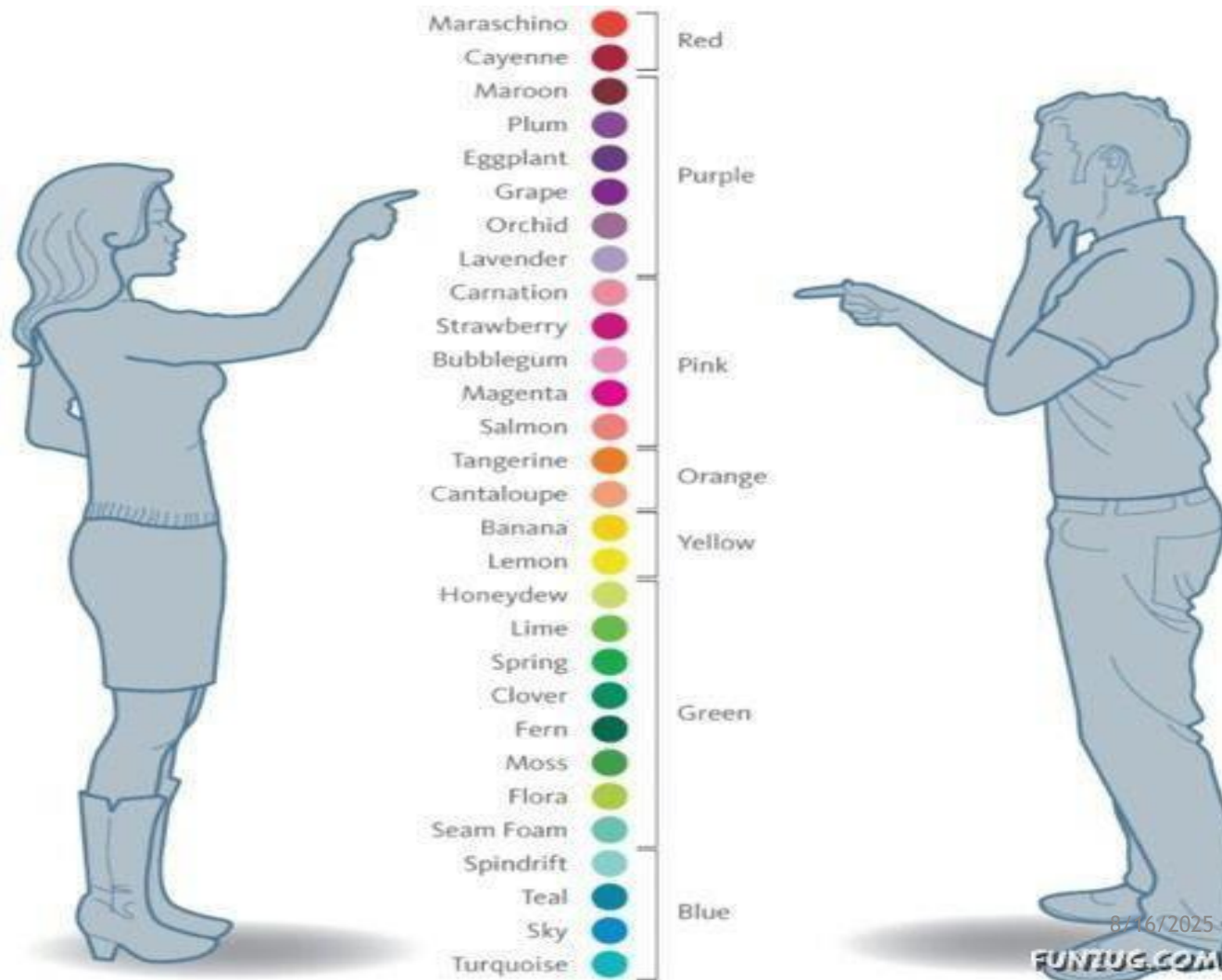
هنگام کاملاً ناشنوا شده است!



- ▶ اما مغز زن برای کارهای متفاوت در آن واحد شکل گرفته است و می‌تواند از هر دو نیمکره مغز خود بهره ببرد. زن می‌تواند چند کار متفاوت را در یک زمان انجام دهد.
- ▶ مغز همیشه فعال زن هرگز بی‌کار نمی‌ماند. او می‌تواند در یک زمان با تلفن حرف بزند، غذا بپزد و تلویزیون ببیند. او می‌تواند در حال رانندگی آرایش کند، به رادیو گوش دهد و با تلفن همراهش حرف بزند؛ اما اگر مردی در حال درست کردن غذا باشد و شما با او صحبت کنید، ممکن است به دلیل از دست دادن تمرکزش بر نحوه درست کردن غذا عصبانی شود.



تفاوت در شناخت رنگ ها

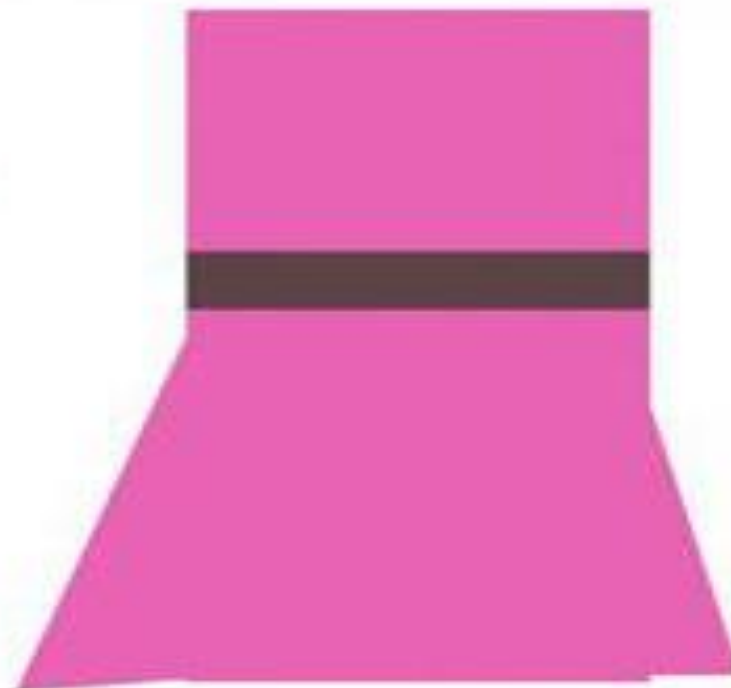


8/16/2025

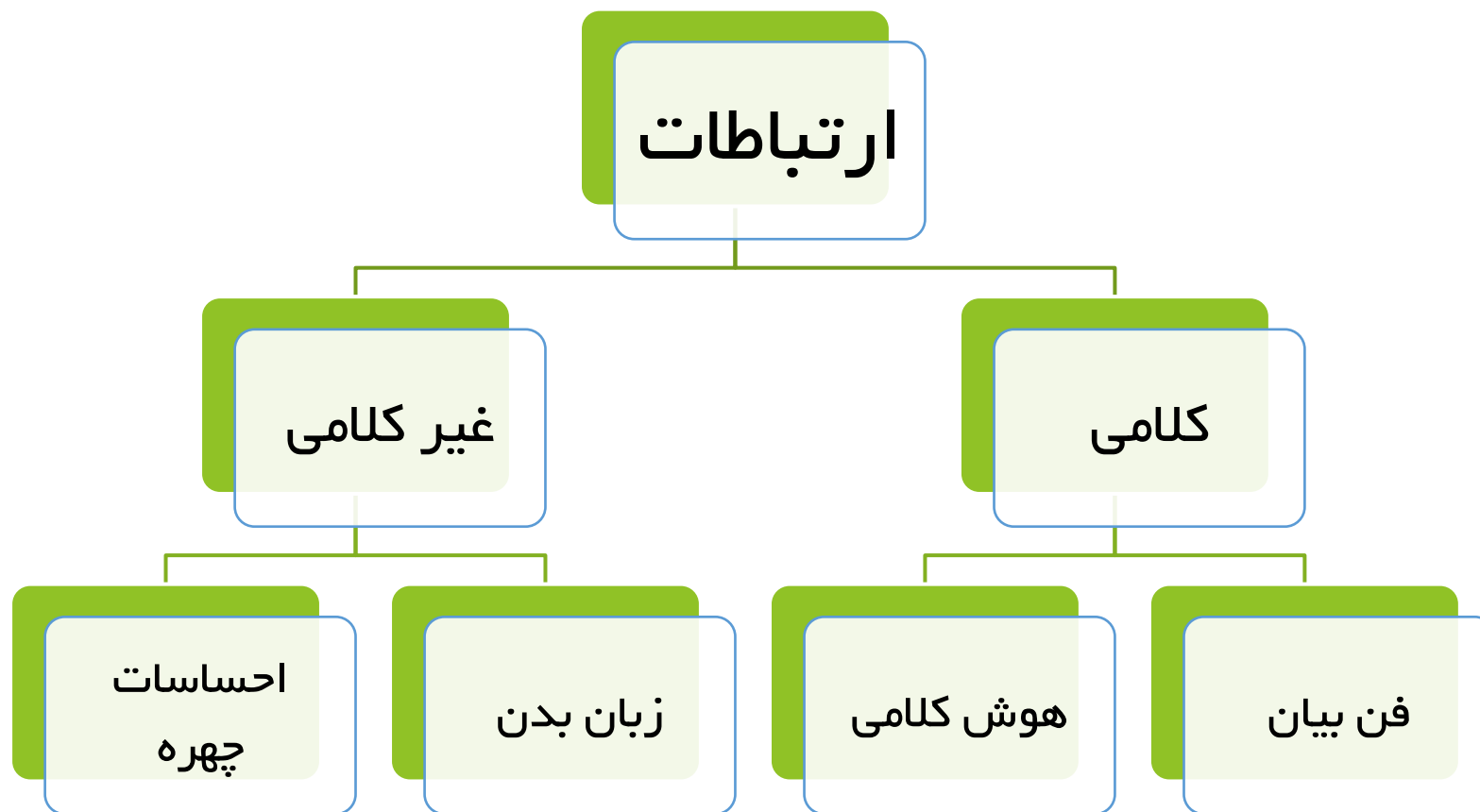
FUNTIUG.COM



what women see.



what men see







ارتباط کلامی

هوش کلامی

○ فرمودم

○ عرض شما را متوجه نمیشم

○ من فردا تشریف میارم

○ و ...

خاطرات شما؟!!

شخصیت طرف مقابل را با موضوع مذاکره تداخل ندهید. لذا از افعال مجهول یا سوم شخص استفاده کنید.

- ▶ الف : شما به تعهد خود عمل نکرده اید.
- ▶ ب: چک شما برگشت خورده است.
- ▶ ج: تاخیرهای شما در ارسال جنس موجب ضرر ما است.
- ▶ د: در صورت تکرار این عمل ، شما را جریمه خواهیم کرد.
- ▶ - تعهد فی مابین اجرا نشده است.
- ▶ - چک تحویلی برگشت شده است.
- ▶ - تاخیرهای به عمل آمده ضررهای زیادی را تحمیل کرده است.
- ▶ - در صورت تکرار مجدد ، احتمال جریمه های آتی وجود دارد.

ارتباط غیر کلامی



دفتی بدن سخن می گوید...



سه مرحله در مذاکره غیر کلامی:

- ۱- آگاهی از خود
- ۲- آگاهی از همتای خود
- ۳- استفاده از ارتباط غیر کلامی برای مدیریت خود و دیگران





نشانه های زبان بدن در
پاره ای مواقع باید
بومی بررسی شود



8/16/2025

امتداد جهت پاها:

انسان ها همواره به سمت کسی، چیزی و یا موقعیتی می ایستند که نسبت به آن تمایل بیشتری دارند. در گفتگو های سه نفره، زمانی که به صورت مثلی می ایستیم، همواره رو به روی کسی می ایستیم که به او تمایل بیشتری داریم

گاهی پیش می آید که مجبوریم به سمت شخص و موقعیت دیگری توجه کنیم (ولی کماکان تمایل مان به سمت شخص قبلی است) در این مواقع، روی خود را به سمتی که مجبور شده ایم برمی گردانیم، اما هنوز هم امتداد پاهای ما رو به سمت شخص قبلی است..

اشخاصی که در اتاق، امتداد پاهایشان رو به سمت درب خروجی است، به ادامه گفتگو تمایلی ندارند (خسته شده اند یا بیرون از اتاق کاری دارند) و می خواهند هرچه سریع تر از اتاق خارج شوند.



Figure 142 *Open triangular position signalling acceptance*

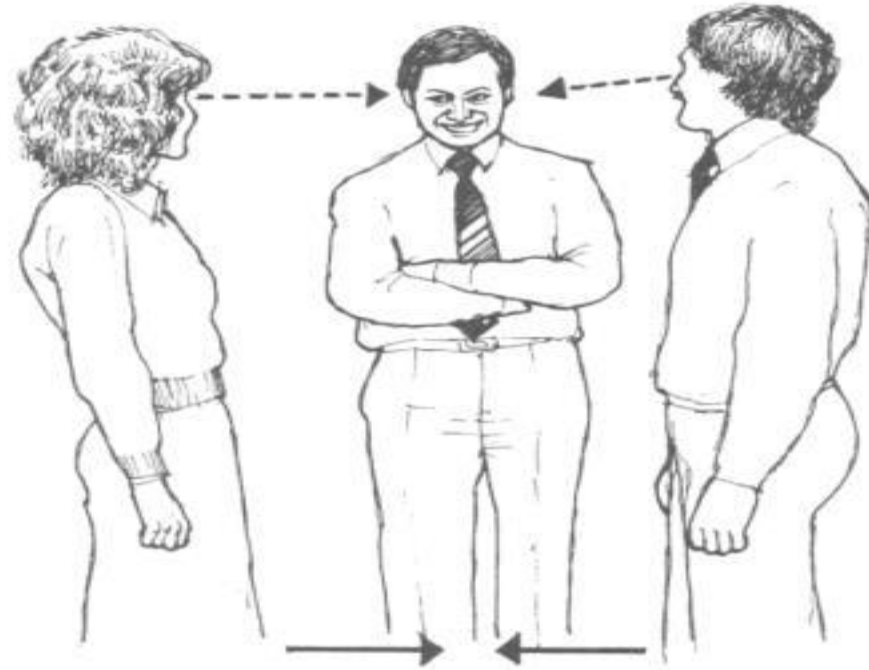


Figure 143 *Third person not accepted by first two*

حرکات آینه ای

- تکنیک حرکات آینه ای، یکی از راه های نفوذ در دلهاست.
- به کمک این روش شما می توانید با سرعتی غیر قابل باور در دل دیگران نفوذ کنید، دیگران را با خود همراه کنید تا جایی که حتی با اولین ملاقات به شما اطمینان کنند.
- تکنیک بسیار ساده است: تنها کافی است حرکات بدن شخص مورد نظر خود را تقلید کنید. طرز نشستن، حرکات دست، جهت قرار گرفتن سر و...
- مراقب باشید مبدا رفتار شما آنقدر افراطی یا سریع باشد که شخص احساس کند مورد تمسخر شما قرار گرفته است.
- این تکنیک به این دلیل بسیار موثر است که شخص بصورت کاملاً ناخودآگاه احساس صمیمیت بسیار زیادی نسبت به شما پیدا می کند. چرا که انسان های همفکر و هم حس، حالات بدنشان به هم بسیار شبیه است



Figure 134. *Thinking alike*



Figure 135 *Copying the other person's gestures to gain acceptance*







مهارت نه گفتن

(Assertiveness)

جرات ورزی چیست؟؟

▶ جرات ورزی توانایی ابراز خود و احقاق حقوق خود بدون تجاوز به حقوق دیگران است. عمل به شیوه جرات ورزانه به شما اجازه می دهد تا اعتماد به نفس را در خود حس کنید و موجب برانگیختن حس احترام دوستان و آشنایان شوید.



جرأت‌ها و آدم‌ها

▶ با کمی آسان‌گیری می‌توانیم بگوییم آدم‌ها در مورد ابراز حقوقشان در روابط اجتماعی چهار دسته‌اند:

۱ - منفعل

► این آدم‌ها معمولاً سبک ارتباطی منفعلانه‌ای دارند. اگر بخواهیم کلمه صریح‌تری به جای صفت این افراد بگذاریم «بی‌جرات» بهترین گزینه است. ما در ظاهر این افراد را فروتن، صبور، از خود گذشته و مهربان می‌بینیم اما آن‌ها به خاطر این که به دیگران اجازه می‌دهند به راحتی حقوق و احساساتشان را نادیده بگیرند، همیشه در درون خود ناراحت‌اند و با خودشان کلنجار می‌روند.

۲- پر خاشگر

- ▶ آنقدر این آدم‌های دور و بر ما زیادند که شاید نیازی به توضیح این سبک ارتباطی نباشد. این افراد جرأت‌مندی را با خشونت اشتباه گرفته‌اند. آن‌ها حقوق خود را به قیمت نادیده گرفتن حقوق دیگران به دست می‌آورند.
- ▶ پر خاشگرها با منفعل‌ها یک زوج مکمل ناعادلانه را تشکیل می‌دهند .

۳ - پرخاشگر منفعل:

▶ این دسته جالب‌ترین و البته غیرقابل تحمل‌ترین سبک ارتباطی را دارند. این افراد به دلایل مختلف ممکن است احساس خشم یا خصومت نسبت به دیگران را تجربه کنند، اما نه توانایی بیان آن را دارند و نه می‌توانند این احساس‌ها را تحمل کنند.

▶ آن‌ها شیوه‌ای غیرمستقیم و انحرافی را برای خالی کردن خشم خود برمی‌گزینند. کارمندی که کار ده دقیقه‌ای شما را به خاطر احساس خشم از ارباب رجوع‌های دیگر یا رئیس توی دوساعت انجام می‌دهد، نمونه یک فرد پرخاشگر منفعل است.

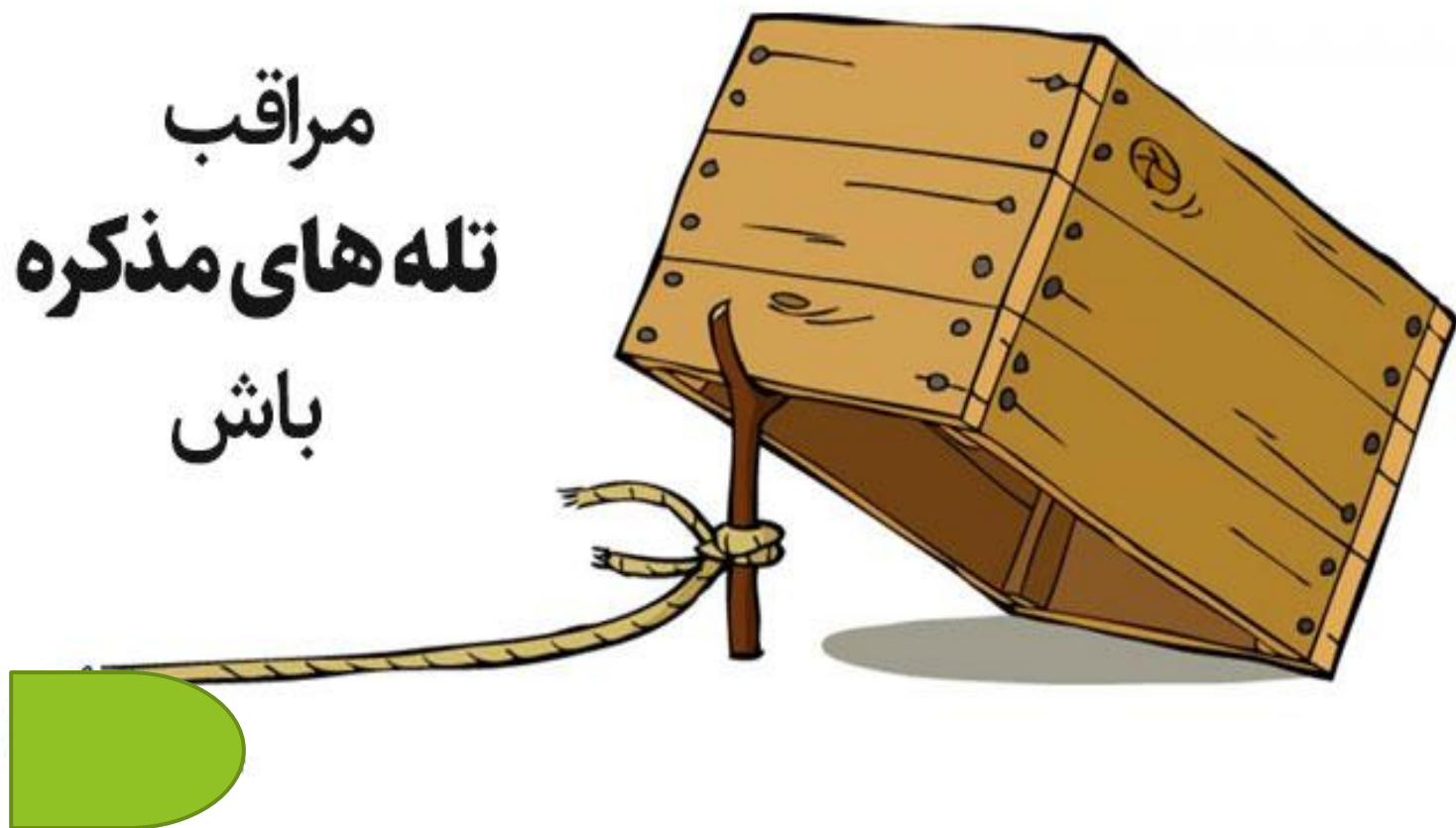
۴ - جرأت ورز:

- ▶ همان طور که گفتیم جرأت ورزی، توانایی ابراز خود و احقاق حقوق خود بدون تجاوز به حقوق دیگران است. افراد جرأت ورز بدون این که پرخاشگری کنند و یا از راه های غیرمستقیم ابراز هیجان ها استفاده کنند به حقوق خودشان دست می یابند.
- ▶ آن ها افکار و احساسات خودشان را خود انگیخته و صریح بیان می کنند.. آن ها اگر با شما مخالف باشند بدون این که بی احترامی کنند نظرشان را می گویند.

جرات‌ورزی در موقعیت‌های زیر کارکرد دارد:

- ۱- تقاضای معقول از دیگران
- ۲- برخورد درست با مخالفت دیگران
- ۳- جلوگیری از تعارضات پرخاشگرانه غیرضروری
- ۴- اعلام موضع خود در تصمیم‌های جمعی

مراقب
تله‌های مذکره
باش



ترفندهای مذاکره

- ▶ روش سلامی کالباسی
- ▶ روش محدودیت اختیار
- ▶ بازی آدم خوب ، آدم بد

استراتژی مذاکره کالباسی چیست؟

▶ استراتژی کالباسی به این معنی است که اهداف بزرگ را با برش دادن به هدف‌های کوچک‌تر تبدیل کنید. اگر از یک فروشگاه بخواهید که یک کالباس بزرگ را بهتان بدهد، احتمالاً رد می‌شود. ولی در عوض می‌توانید تکه تکه کوچک ازش رایگان بگیرید. فروشنده فکر می‌کند که یک تکه کوچک زیاد مهم نیست، برای همین آن را بهتان رایگان می‌دهد. بعد ازشان یک تکه کوچک و یک تکه دیگر بگیرید، آن‌ها باز هم می‌گویند این قطعه رایگان است. در نهایت فروشنده می‌فهمد و می‌گوید نه؛ ولی آن زمان دیگر شما یک کالباس دارید.

روش محدودیت اختیار چیست؟

► تحت فشار قرار دادن طرف مقابل: زمانی / مکانی / اخلاقی

یکی از حيله ها و ترفند هاى كثيف مذاكره تحت فشار قرار دادن طرف مقابل است زمانى كه طرف مقابل يا فرد مذاكره كننده تحت فشار روانى قرار بگيرد نمى تواند تصميم صحيحى بگيرد و خيلى ساده و خيلى سريع امتيازهاى را مى دهد كه بعدا باعث پشيمانى او خواهد شد.

تحت فشار قرار دادن مذاكره كننده با محدوديت زمانى

شايد شما هم اين موضوع يا ديالوگ هاى اين چنينى، برخورد كرده باشيد،

تا يك ساعت آينده قرارداد خودتون رو برامون بفرست در غير اين صورت ما نمى تونيم باهات همكارى بكنيم

فرصت ما محدوده و شما تا ۲۴ ساعت آينده اگر با كار با ما موافق هستيد حتما نتيجه را اعلام كنيد

در اين موارد مذاكره كننده با محدود كردن زمان براى طرف مقابل ، وى را در تحت فشار قرار ميدهد و به اين وسيله به خواسته هاى خودش سريع تر دست پيدا مى كند.

ترفند آدم خوب آدم بد چیست؟

► تصور کنید در جلسه مذاکره، شما خواهان ۱۵٪ تخفیف و یا پرداخت مدت دار صورتحساب هستید اما یکی از طرفین مذاکره مدام پافشاری می‌کند و حاضر نیست هیچ کدام از شرایط شما را بپذیرد، این فرد اتاق را ترک می‌کند و همکاریش رو به شما میکند و میگوید: من شما را درک می‌کنم، این همکاری و شریک من خیلی تندرستی می‌کند، حالا اون را ولش کن، نه حرف ما و نه حرف شما، شما مبلغ را نقد پرداخت کن و به ۷٪ تخفیف هم رضایت بده، من خودم این شریکم را هم راضی می‌کنم، اینطور هم شما سود می‌بری و هم ما.



اگر در مذاکره، وارد بازی و ترفند
آدم خوب، آدم بد شدید،
پذیرفتن پیشنهاد آدم خوب، تیم مقابل
شما را به هدفش می رساند.



نباید ها در مذاکره

چون	اقدام
حرمت مذاکره ازدست نرود	دروغ نگوئیم
طرف مقابل مجهزتر نشود	همه راستها را نگوئیم
زمان ازدست نرود	مذاکره را به جدل و تقابل لفظی نکشیم
وجهه طرفین ازدست نرود	مذاکره را به تقابل شخصیتها بدل نکنیم
خود را ضایع نکنیم	حرفی بدون تخصص و آگاهی نزنیم
حرفمان هدر می رود	وقتی گوش نمی دهند حرف نزنیم
موجب بی اعتنایی به دیگران است	فقط به یک نفر خطاب نکنیم
طرف مظنون و گیج می شود	به سرعت امتیاز ندهیم
القا نکنیم امتیاز بزرگی گرفته ایم	خوشحالی زیاد بروز ندهیم
نتیجه مطلوب را نخواهیم گرفت	در زمان نامناسب مذاکره نکنیم
نقطه ضعف خواهد شد	برای جلب توافق طرف التماس نکنیم

پایان

شاد باشید