



اصول و فنون مذاکره

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

In the name of Allah, Most Gracious, Most Merciful.

In the name of Allah, Most Gracious, Most Merciful.

In the name of Allah, Most Gracious, Most Merciful.

HARD SKILLS

VS

SOFT SKILLS



مهارت‌های نرم (Soft Skills)



مهارت‌های مورد نیاز در سال ۲۰۲۰

TOP 10 SKILLS IN 2020

1



Complex Problem Solving

2



Critical Thinking

3



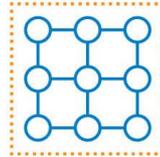
Creativity

4



People Management

5



Coordinating with Others

6



Emotional Intelligence

7



Judgement and Decision Making

8



Service Orientation

9



Negotiation

10



Cognitive Flexibility

IN 2015

- 1 Complex Problem Solving
- 2 Coordinating with Others
- 3 People Management
- 4 Critical Thinking
- 5 Negotiation
- 6 Quality Control
- 7 Service Orientation
- 8 Judgment and Decision Making
- 9 Active Listening
- 10 Creativity

SOURCE: WORLD ECONOMIC FORUM

Intelligence
Emotional

Judgement
and Decision
Making

Orientation
Service

Negotiation

Flexibility
Cognitive

SOURCE: WORLD ECONOMIC FORUM



ایجاد رابطه

تبادل اطلاعات

ترغیب

توافق

مراحل مذاکره



آماده شدن برای مذاکره

پروپوزال

مباحثه

چانه زنی

اتمام مذاکره

مراحل مذاکره

پیش‌بینی حالات مختلف مذاکره



تکنیک‌های ارتباط مؤثر

۱- ارتباطات غیر کلامی (زبان بدن)

- ✓ وضع پوشش و ظاهر و ژست بدن
- ✓ علائم چهره و حالات مختلف صورت
- ✓ حالت ایستادن و نشستن
- ✓ ارتباطات چشمی
- ✓ حرکت دست و پا
- ✓ نحوه دست دادن
- ✓ خنده و طنز
- ✓ فاصله

۲- ارتباطات کلامی



انواع فاصله



- ۱- فاصله صمیمی (کمتر ۴۵ سانتی متر)
- ۲- فاصله شخصی نزدیک (۴۵ تا ۷۵ سانتی متر)
- ۳- فاصله شخصی دور (۷۵ تا ۱۲۰ سانتی متر)
- ۴- فاصله اجتماعی نزدیک (۱/۲ تا ۲/۱ متر)
- ۵- فاصله اجتماعی دور (۲/۱ تا ۵ متر)
- ۶- فاصله عمومی (۵ تا ۷ متر)

مناسب‌ترین فاصله در مذاکرات



فاصله شخصی دور (۷۵ تا ۱۲۰ سانتی‌متر)



راهبردهای اساسی در مذاکره

راهبرد برد - برد:

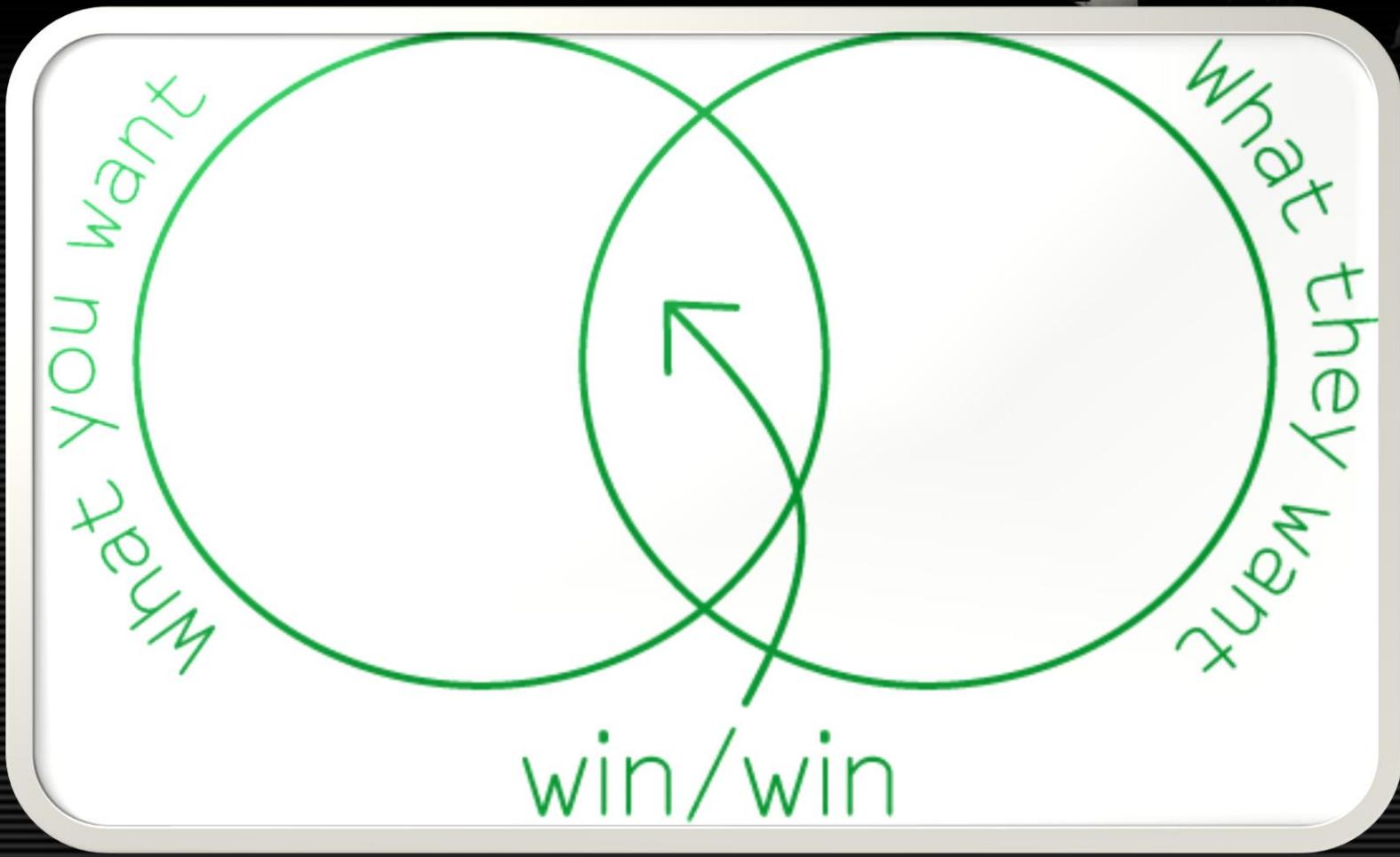
بهترین راهبرد مذاکره است که طرفین مذاکره از نتایج آن منتفع خواهند شد.

راهبرد برد - باخت:

که باعث می شود بازنده ناراضی شده و در صدد تلافی برآید و شاید برد موقت طرف مقابل را به باخت دائم تبدیل کند.

راهبرد باخت - باخت:

هیچیک از طرفین مذاکره، نفعی نمیبرند.



به اندازه ارزش خدمتتان پول بگیرید!





سبک‌های مذاکره

۱- سبک محکم

اجرا کننده این سبک غالباً دارای روحیه سلطه جویی، تهاجمی و قدرت محوری است.

جنبه‌های مثبت:	جنبه‌های منفی:
✓ بیان قوی مواضع	✓ از اهداف طرف مقابل بی اطلاع است.
✓ شناخت شفاف هدف	✓ رویکرد قبول و یا رد را دنبال می‌کند.
✓ استفاده از فرصت‌ها	✓ گاهی انتخاب شیوه موازی امکانپذیر نیست.
✓ در تقابل نمی‌بازد	✓ اجازه مشارکت نمی‌دهد.
✓ عوامل خارجی کمتر تاثیر دارند.	✓ فرصت برنامه‌ریزی را از طرف مقابل سلب می‌کند.



سبک‌های مذاکره

۲- سبک گرم

اجرا کننده این سبک معمولاً حمایت‌گر، قابل درک، همکاری کننده و مردم محور است.

جنبه‌های مثبت:	جنبه‌های منفی:
✓ ارزش و اهداف دیگران را درک می‌کند.	✓ بطور مشخص درخواستش را مطرح نمی‌کند.
✓ وابستگی متقابل را درک می‌کند.	✓ قادر به خیر گفتن نیست.
✓ مشتاق پاسخ به اقدام‌های مثبت است.	✓ از درگیری دوری می‌کند.
✓ از پیشنهاد استقبال می‌کند.	✓ اهداف خودش را فدا می‌کند.
✓ به دیگران اعتماد می‌کند.	✓ بیش از حد قابل اعتماد و گاهی خام عمل می‌کند.
✓ دارای برخورد باز است.	
✓ به نیاز دیگران توجه می‌کند.	



سبک‌های مذاکره

۳- سبک حسابگر

اجرا کننده این سبک غالباً تجزیه و تحلیل‌گر و موضوع محور است.

جنبه‌های منفی:	جنبه‌های مثبت:
✓ نسبت به دیگران سرد است.	✓ منطقی و نکته سنج است.
✓ ارتباط با دیگران سست و کم است.	✓ تجزیه و تحلیل می‌کند.
✓ نیاز به حجم بالایی از اطلاعات دارد.	✓ به کارآیی فکر می‌کند.
✓ در مقابل نظر طرف مقابل زود بر افروخته می‌شود.	✓ جایگزین‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد.
✓ فاقد قدرت خلاقیت است.	✓ بر واقعیت‌ها تاکید می‌کند.
✓ در مقابل راهکارهای جدید مقاومت می‌کند.	✓ پیشنهاد‌های خود را اثبات می‌کند.
	✓ دچار اضطراب و تشویش نمی‌شود.



سبک‌های مذاکره

۴- سبک معامله‌گر

اجرا کننده این سبک غالباً مذاکره کننده، انعطاف پذیر، سازشکار و نتیجه محور است.

جنبه‌های مثبت:	جنبه‌های منفی:
✓ در شناسایی فرصت سریع عمل می‌کند.	✓ معامله به هر قیمت
✓ به دنبال راه‌های جدید است.	✓ شرایط نامربوط را می‌پذیرد.
✓ از مذاکره برای حل تقابل استفاده می‌کند.	✓ گاهی طرف مقابل را فریب می‌دهد.
✓ راحت، جذاب و خوش برخورد است.	✓ تغییر موضع زیاد رخ می‌دهد.
✓ از مهارت‌های اجتماعی برای حل مشکل کمک می‌گیرد.	✓ موارد را فقط به دلایل تاکتیکی به هم مربوط می‌کند.
✓ دارای قدرت خلاقیت است.	
✓ به راحتی تسلیم نمی‌شود.	



IQ
+ EQ

SUCCESS



انواع مؤلفه‌های هوش هیجانی

دانیل گلمن (Daniel Goleman-2017)

مؤلفه‌های هوش هیجانی شامل این پنج مهارت هستند:

- ۱- خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن (Self-awareness)
- ۲- خودتنظیمی (Self-regulation)
- ۳- انگیزش (Motivation) و خودانگیزشی (Self-motivation)
- ۴- همدلی (Empathy)
- ۵- مهارت اجتماعی (Social Skill)

چک لیست قبل از مذاکره





چک لیست قبل از مذاکره

- ۱- هدف‌های مذاکره کدامند؟ چه توقعات یا انتظاراتی از مذاکره دارید؟
 - ۲- موضوعات مهمی که باید در دستور جلسه گنجانده شوند کدامند؟
 - ۳- مهمترین نقاط ضعف کدامند؟
 - ۴- مهمترین نقاط قوت کدامند؟
 - ۵- چه کسی از توانایی بیشتری برای چانه زنی برخوردار است؟
-



چک لیست قبل از مذاکره

- ۶- چه امتیازاتی می توان اعطا کرد؟ چگونه؟
 - ۷- حداکثر یا حداقل امتیازاتی که می توان اعطا کرد، کدامند؟
 - ۸- چه مواردی قابل بحث است؟ (امکان تغییر آنها وجود دارد).
 - ۹- چه مواردی قابل بحث و مذاکره نیست؟ (امکان تغییر یا اصلاح آنها وجود ندارد).
 - ۱۰- کدام یک از پیشنهادهای قابل ارائه به پیشنهادهای متقابل نیاز دارند.
-



آداب جلسات مذاکره





آداب جلسات مذاکره

- ۱- وقت شناسی
- ۲- طرز ورود به جلسه
- ۳- داشتن کارت ویزیت به تعداد افراد تیم مورد مذاکره
- ۴- برابری تعداد افراد مذاکره کننده دو تیم
- ۵- ترتیب نشستن
- ۶- پرهیز از رفت آمد مکرر
- ۷- نداشتن دستگاه تلفن ثابت روی میز مذاکره
- ۸- روشن نبودن تلفن همراه



آداب جلسات مذاکره

۹- عدم ضبط مذاکرات

۱۰- پرهیز از شوخی زیاد

۱۱- ایجاد وسیله ارتباط برای تیم میهمان از سوی میزبان

۱۲- میز مذاکره تبدیل به میز پذیرایی نشود.

۱۳- کلام طرف مقابل را مکرر قطع نکنید.

۱۴- داوری منفی و کلمات توهین آمیز نسبت افراد روبرو را مطرح ننمایید.

۱۵- پشت میز مذاکره سیگار نکشید.



۶ قانون اساسی برای اینکه در اولین برخورد بهترین تاثیر را داشته باشید.





۶ قانون اساسی برای اینکه در اولین برخورد بهترین تاثیر را داشته باشید.

- ۱- خوب لباس بپوشید؛ لازم نیست همیشه لباس‌ها مارک باشند اما تمیزی و مرتب بودن آنها ضروریست.
- ۲- واضح صحبت کنید؛ مودب و با وقار باشید، به زبان عامیانه صحبت نکنید و گرامر و تلفظ کلمات را صحیح انجام دهید.
- ۳- اسم طرف مقابل را به کرات بکار ببرید؛ این کار احساس صمیمیت بیشتری ایجاد میکند.



۶ قانون اساسی برای اینکه در اولین برخورد بهترین تاثیر را داشته باشید.

۴- کمی هم شوخی کنید؛ یک لطیفه یا خاطره با مزه خیلی سریع محیط را دوستانه تر میکند.

۵- شنونده خوبی باشید؛ وسط حرف طرف مقابل نپرید، سر خود را به علامت تأیید تکان دهید و سؤال پرسید تا نشان دهید حواستان به صحبت‌های طرف مقابل است.



۶ قانون اساسی برای اینکه در اولین برخورد بهترین تاثیر را داشته باشید.

۶- بگذارید طرف مقابلتان مرکز توجه باشد؛ از او بخواهید تا در مورد خودش صحبت کند. با اینکار باعث میشود طرفتان بفهمد که به او توجه دارید و بعلاوه اطلاعات مفیدی نیز کسب خواهید کرد.

نبایدها در مذاکره





برای دریافت اطلاعات، طرف را زیر فشار نگذارید!





به رفتار و بیان نامناسب عکس العمل نشان ندهیم!

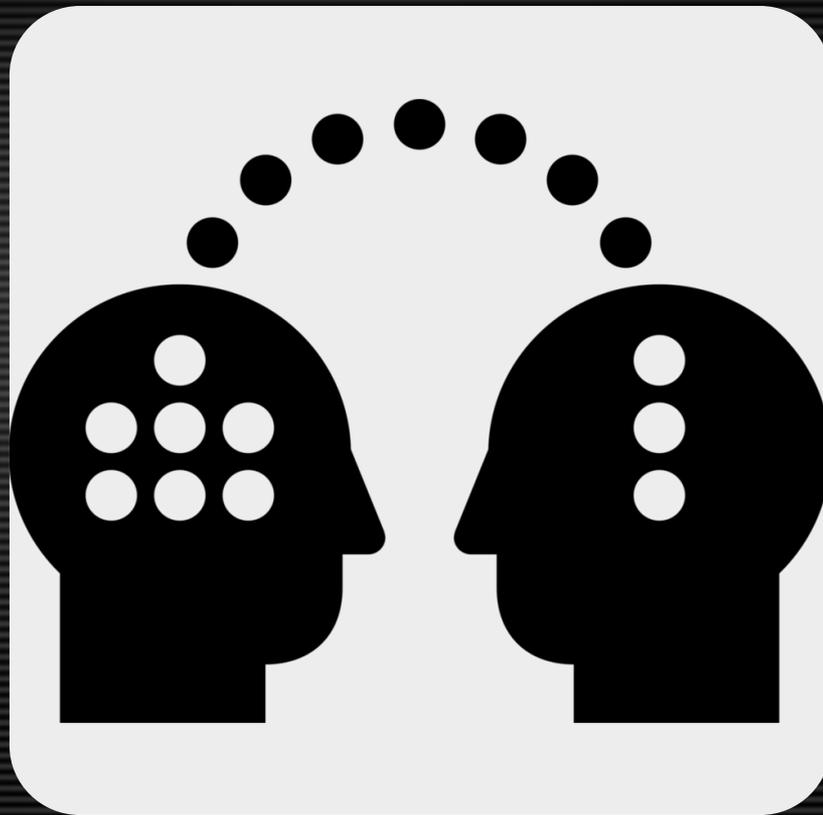


**بدون ایجاد زمینه روانی
طرح موضوع و با مسایل تنش زا شروع نکنیم!**





در مورد موضوعی که تخصص ندارید، حرف نزنید!



برای جلب توافق طرف التماس نکنید!



از خود بی قراری نشان ندهید!



در کمبود زمان مسایل مهم را مطرح نکنید!



مذاکره را به مقابله شخصی نکشانید!



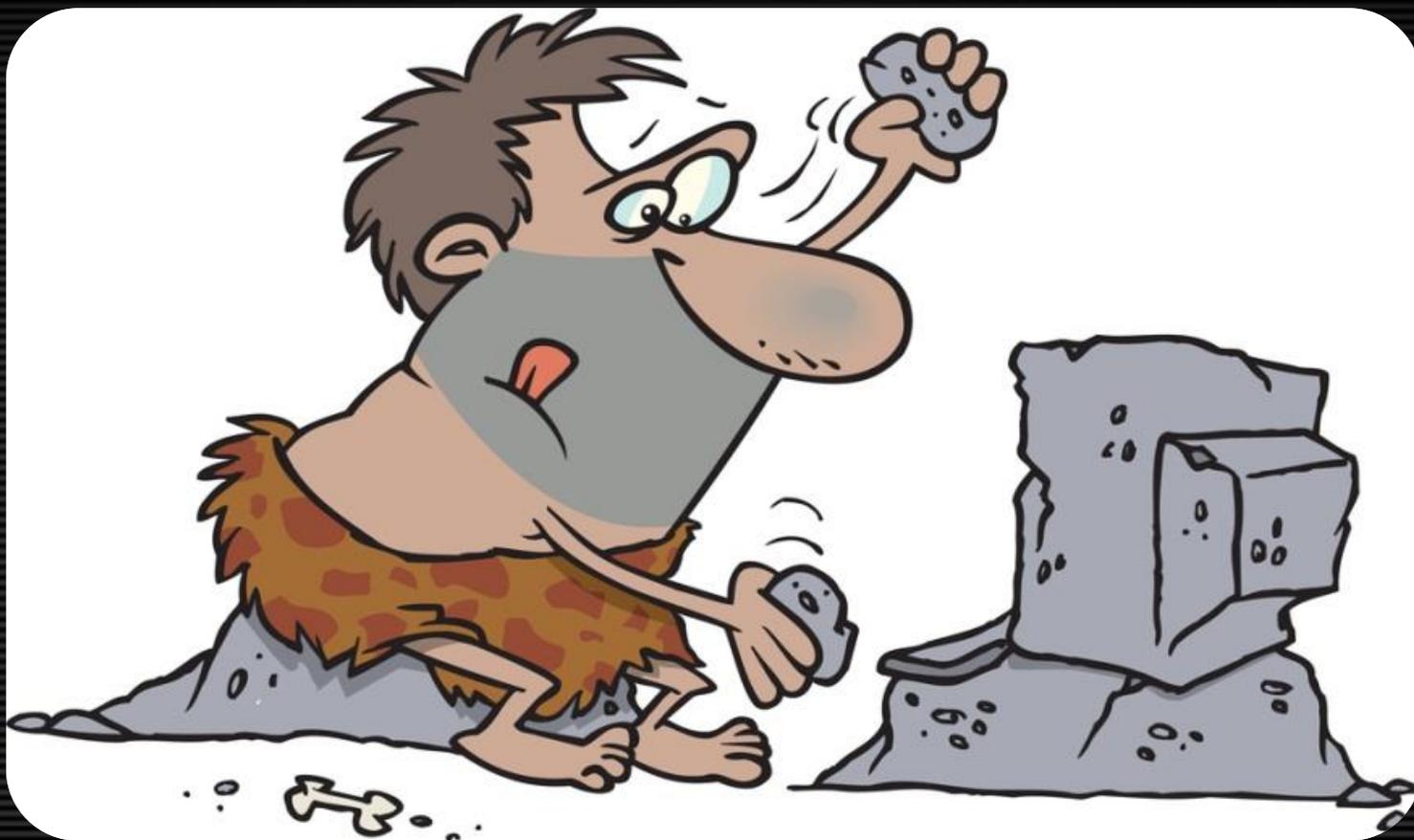
رقبای خود را تخریب نکنید!



اشتباهات طرف مقابل را در جمع عنوان نکنید!



از اطلاعات قدیمی به روز نشده بدون بررسی استفاده نکنید!



به حرف دیگران بدون بررسی اعتماد نکنید!





به زبانی که بر آن مسلط نیستید، مذاکره نکنید!



تحمیل نظر و اعتقاد نکنید!





پشت میز ریسک نکنیم و قول بی اختیار ندهید!



بدون استراتژی هدف و برنامه نباشید!

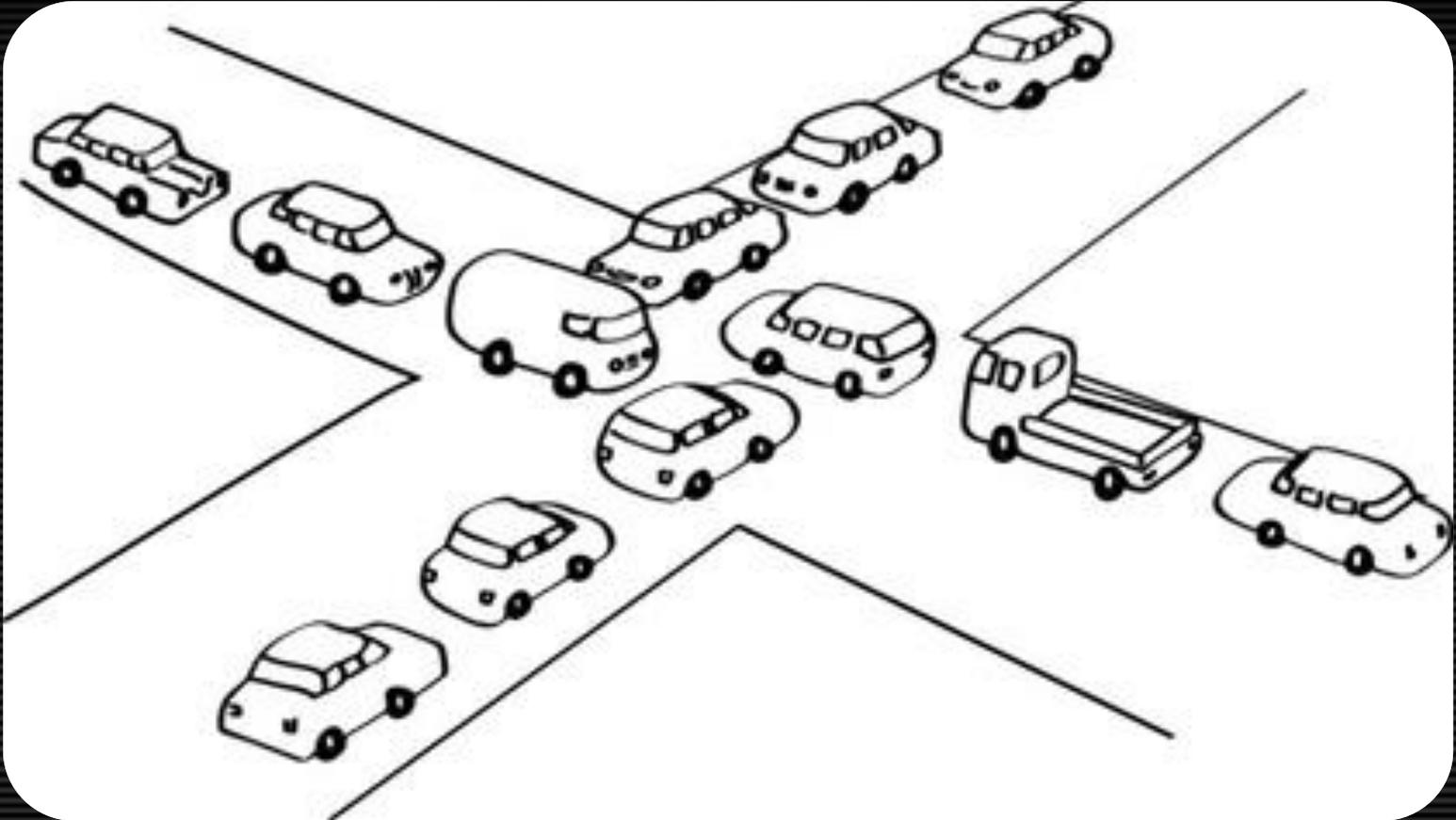


وقتی گوش نمی دهند، حرف نزنید!





از بن بست فرسید!



هنگام خستگی پشت میز مذاکره نشینید!



فقط به یک نفر خطاب نکنید!





به فرد مورد مذاکره خیره نگاه نکنید!



شوخی بیجا نکنید!





خنده بیجا نکنید!





سوگند نخورید!



دروغ نگوئیم و طرف مذاکره را به دروغگویی متهم نکنید!



همه راست‌ها را نگویند!

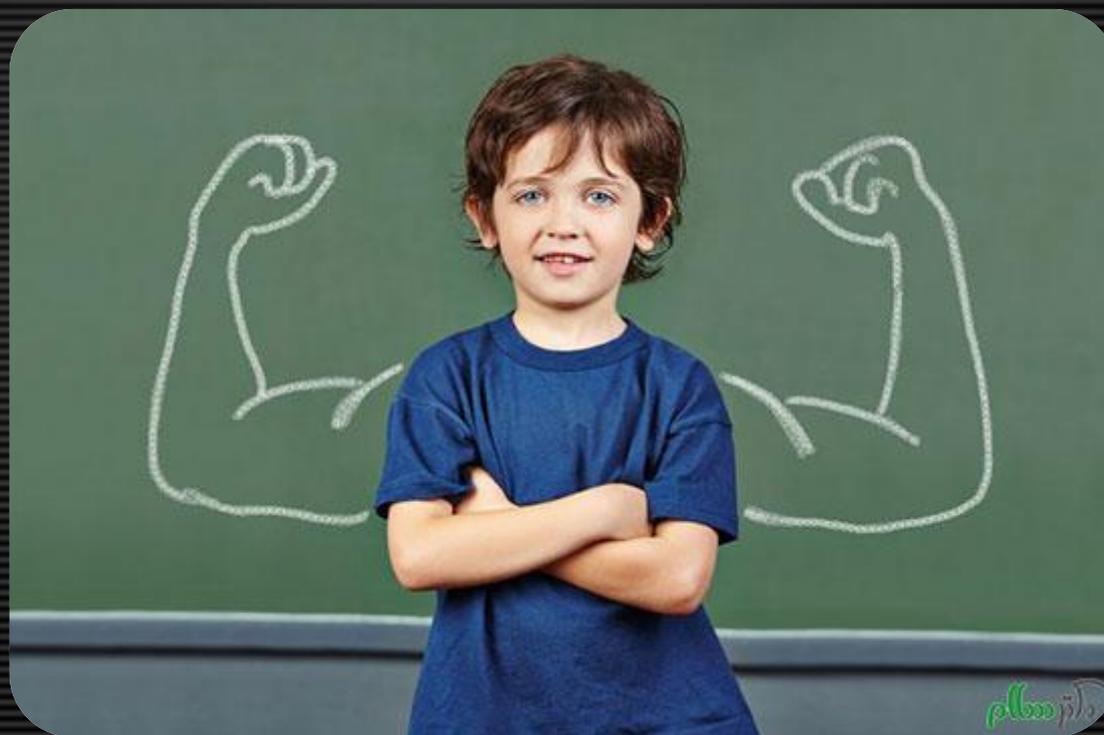




**در جلسات مذاکره وارد مسایل سیاسی،
مذهبی، شخصی و خانوادگی طرف مقابل نشوید!**



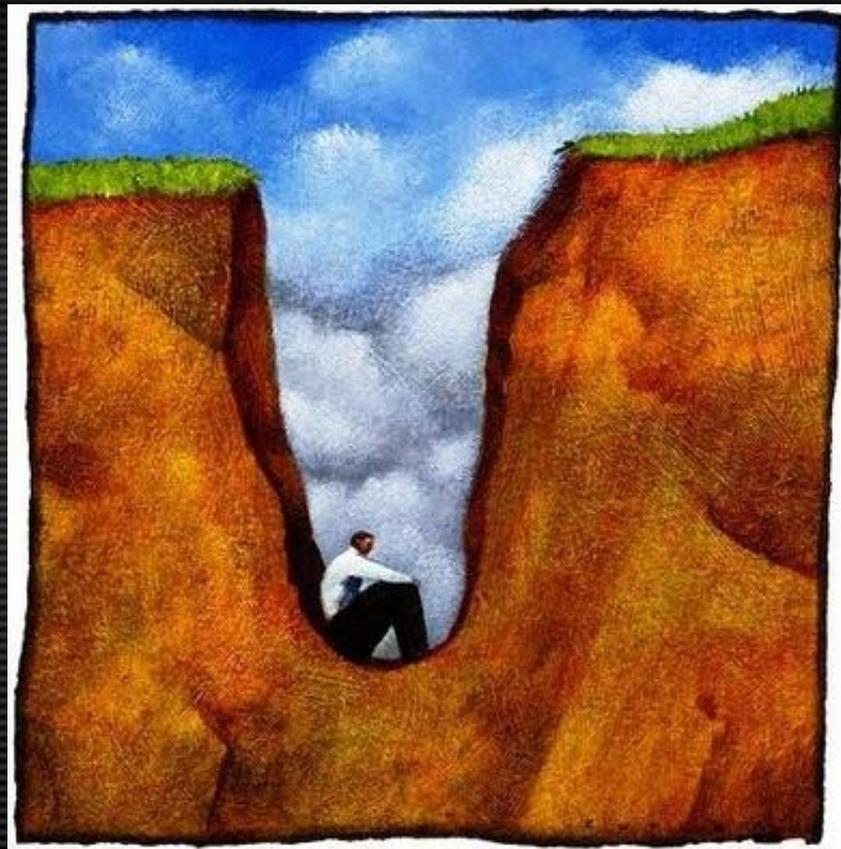
در مقابل عظمت، قدرت و توانمندی طرف مقابل
اعتماد به نفس خود را از دست ندهید!



در “زمان” نامناسب مذاکره نکنید!



در "مکان" نامناسب مذاکره نکنید!



خط کف را هیچ وقت رو نکنید!



فاصله مناسب را در مذاکره رعایت کنید!





اضطراب و تنش خود را به فرد مقابل منتقل نکنید!



پشت میز مذاکره هرگز سیگار نکشید!





در زمان صحبت و مذاکره آدامس نجوید!



به وقت دیگران احترام بگذارید!



در زمان نامناسب تماس نگیرید!





بدون جمع بندی مذاکره را به اتمام نرسانید!

CONCLUSIONS

A.

B.

C.



آشنایی با برخی از نیرنگ‌های مذاکره و فروش حضوری



طرح درخواست‌های افراطی و غیر متعارف



سعی در ایجاد تفاهت و اختلاف بین افراد





طرح شوخی های غیر مؤدبانه و سبک کردن محیط مذاکره



سؤالات پی در پی زنجیره‌ای



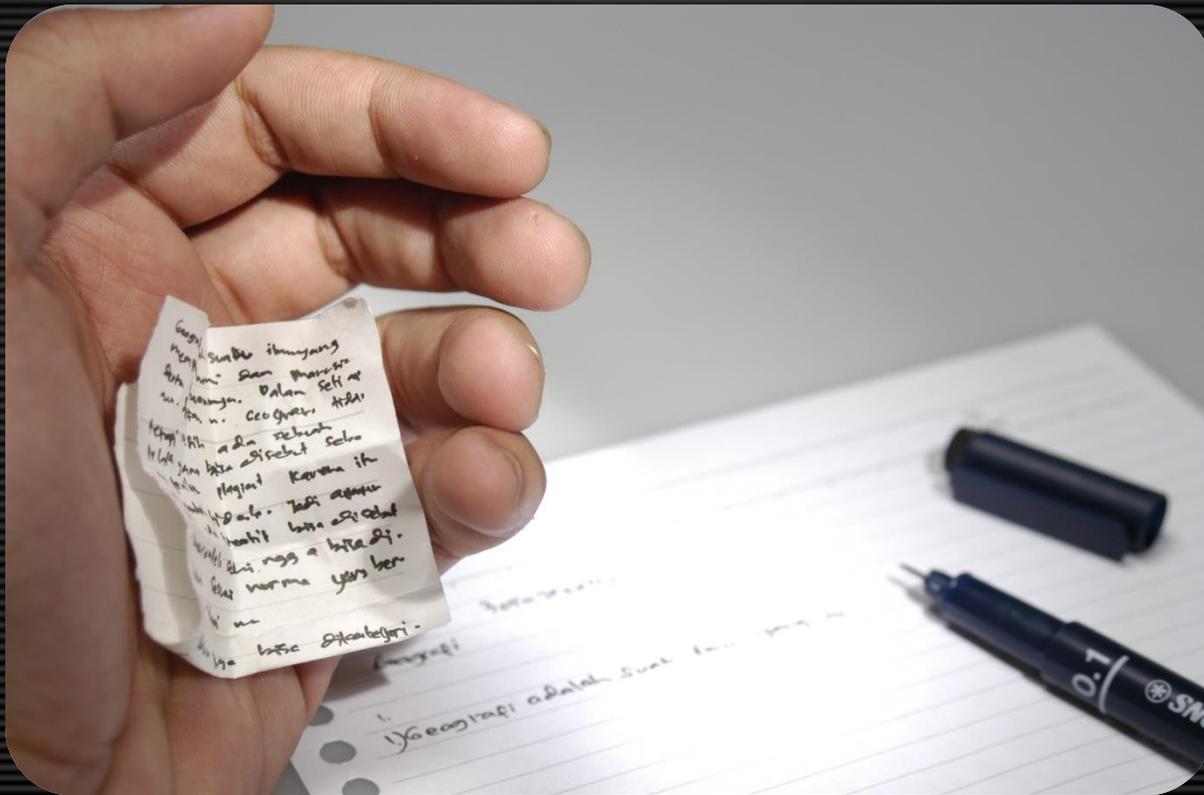
زیر سؤال بردن تخصص مذاکره کننده



صحبت‌های در گوش‌ی مکرر و توهین آمیز



مبادله مکرر یادداشت بین مشتریان



بی‌اعتنایی آشکار نسبت به گفتار مذاکره کننده



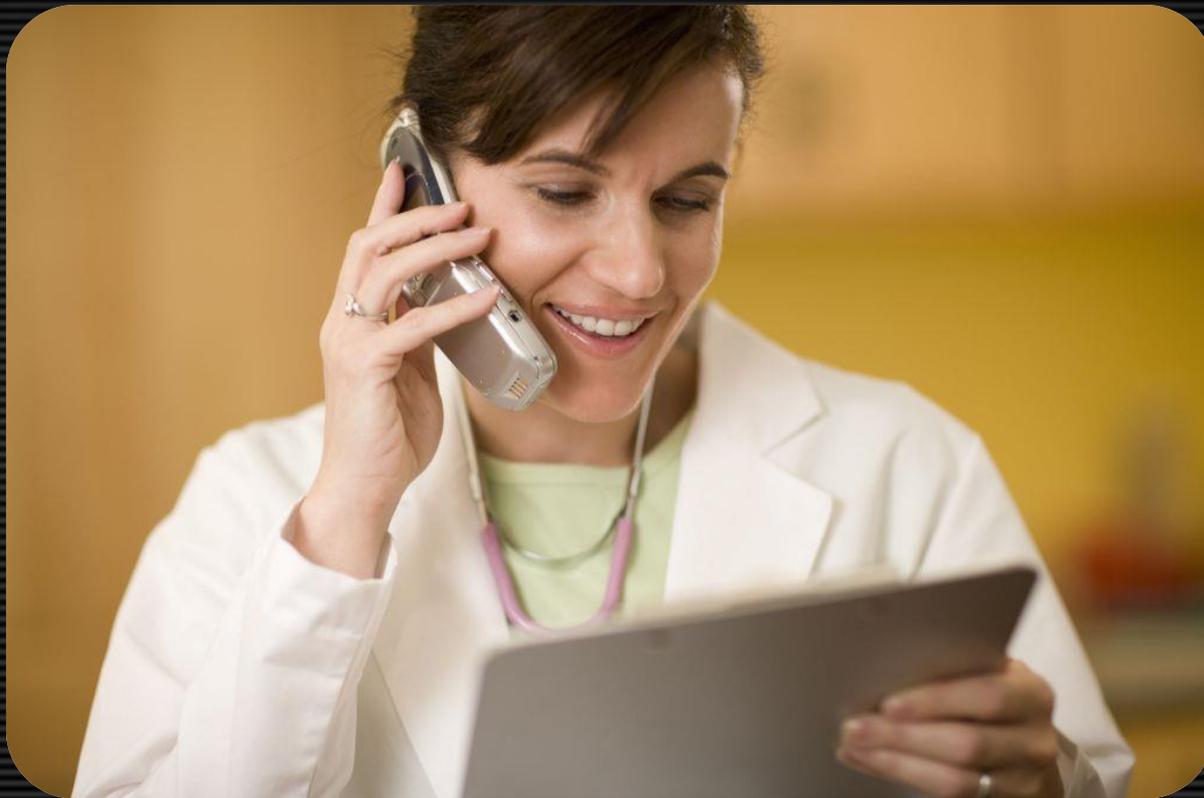
مطرح کردن تدریجی تقاضاها



**خسته کردن جسمی طرف مقابل
و خواستن توضیحات مفصل و غیر ضروری**



تلف کردن وقت از طریق مشورت‌های طولانی





ور رفتن به موبایل و یادداشت‌ها





خروج افراد درجه ۱ از جلسه و

باقی گذاشتن افراد درجات ۲ و ۳ برای مذاکره



اتخاذ سیاست جنازه



اتخاذ و بيان موضوع "غير قابل مذاكره"

**NOT
NEGOTIABLE**



روش‌های عمومی مقابله با نیرنگ‌های مذاکره





روش‌های عمومی مقابله با نیرنگ‌های مذاکره

- ۱- اشراف هوشمندانه به وقایع جلسه
- ۲- شناسایی سریع روش‌های خدعه آمیز
- ۳- نشان دادن غیرمستقیم آگاهی خود از نیرنگ‌ها
- ۴- عدم حمله به افراد اجرا کننده خدعه‌ها
- ۵- حمله به شگردهای نامناسب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي »

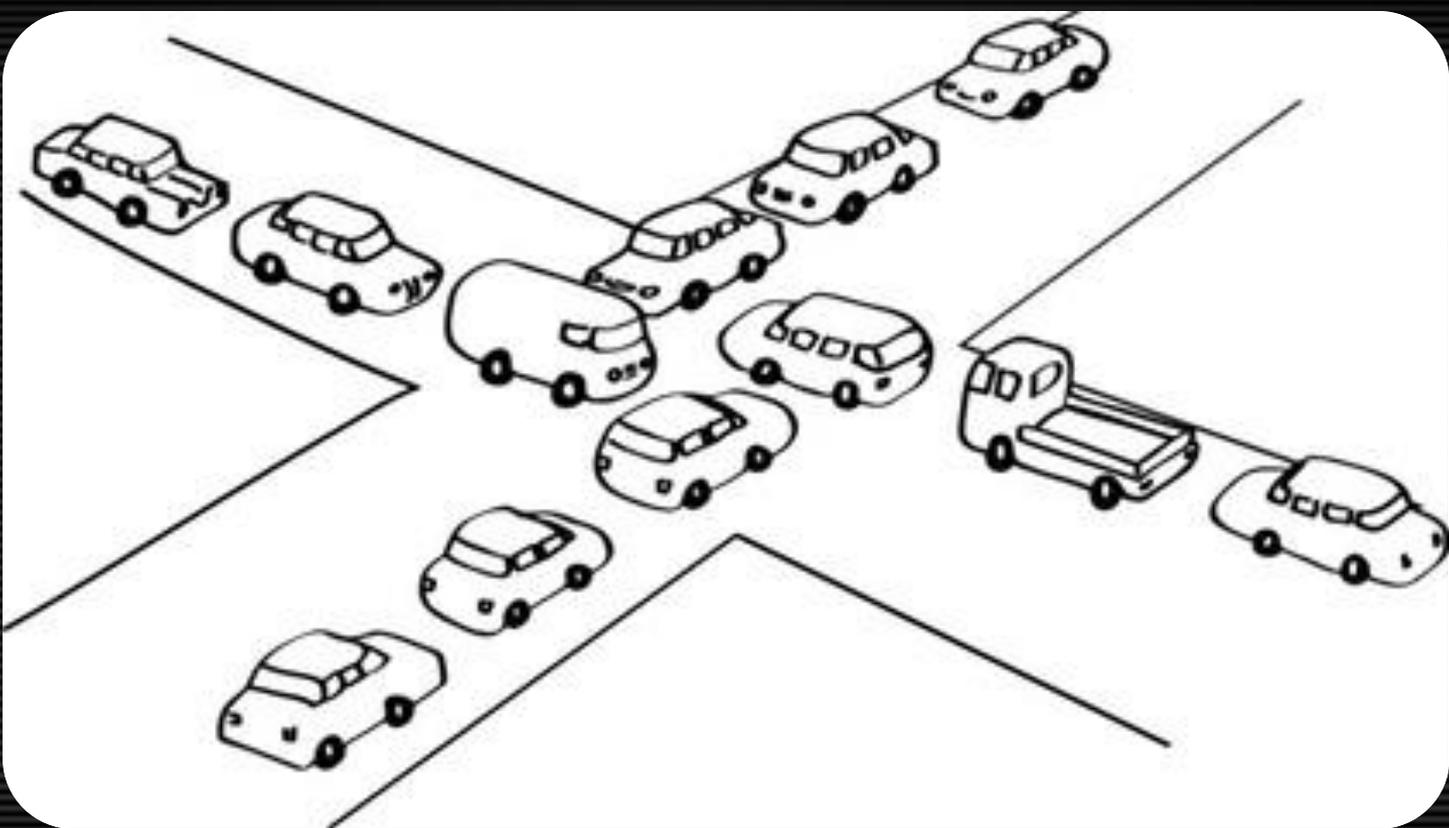
پروردگارا سینه‌ی مرا گشاده‌دار

کار مرا بر من آسان گردان

و گره از زبانم بگشا

تا سخنان مرا بفهمند.

شیوه‌های بن‌بست شکنی در مذاکرات تجاری





شیوه‌های بن‌بست شکنی در مذاکرات تجاری

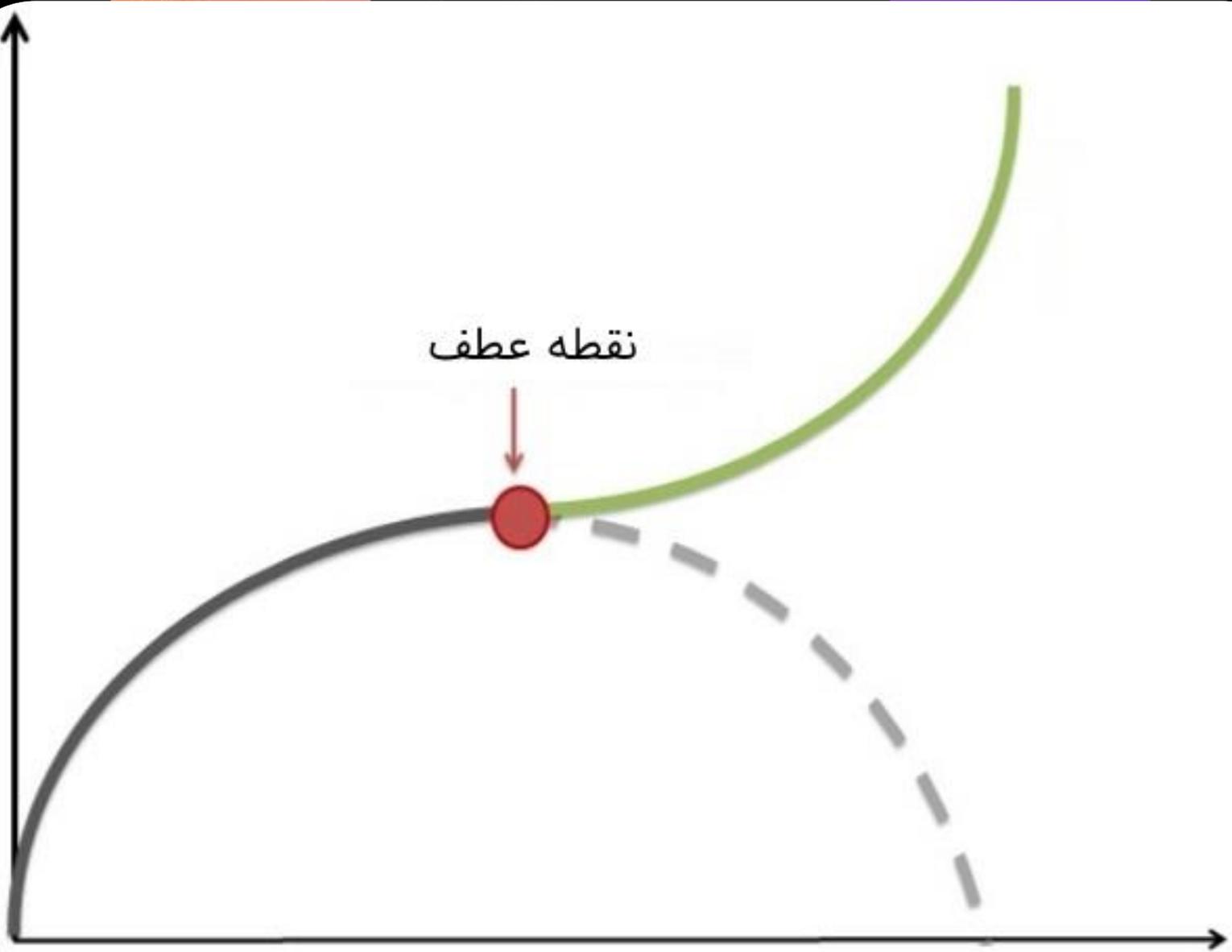
- ۱- اعلام تنفس
- ۲- جدا کردن اوهام از واقعیت
- ۳- توافق در اصول
- ۴- ارائه اطلاعات جدید که تردیدها را از بین می‌برد.
- ۵- استفاده از میانجی
- ۶- امتیاز دادن



شیوه‌های بن‌بست شکنی در مذاکرات تجاری

- ۷- تمدید جلسه مذاکره با هدف مشورت با مشاور حقوقی و یا مقام مافوق
- ۸- تغییر مذاکره‌کننده‌گان و روی آوردن به نفرات جدید یعنی قیافه، فکر، گونه سخن گفتن و تصمیم‌گیری‌های جدید
- ۹- تغییر در اولویت‌بندی مذاکره
- ۱۰- خرد کردن موضوع بن‌بست‌آفرین و حل آن با تشکیل گروه‌های فرعی
- ۹- در محیط‌های آرام و غیر رسمی

نقطه عطف





آنکه از خدا پروا کند،
خداوند راه نجات را به او نشان می‌دهد

و از جایی که فکرش را نمی‌کند روزی می‌دهد

سوره طلاق، آیه ۳

و از جایی که فکرش را نمی‌کند روزی می‌دهد

نتیجه گیری



شروع و پایان مذاکره با شوخی





احساس‌های لازم برای نفوذ در مخاطب

صداقت

توجه

احترام

صمیمیت

تسلط

اطمینان

انعطاف
پذیری

انتقال انرژى مثبت



ختم جلسه مذاکره





ختم جلسه مذاکره

ختم جلسه چیزی بیشتر از تشریفات است زیرا معامله یا اقدام بعدی را پی ریزی می کند.

مراحل ختم جلسه مذاکره

- آماده کردن گروه برای ختم جلسه
- جمع بندی یافته ها و تصمیمات و تنظیم صورت جلسه
- ابراز خرسندی از کاری که انجام شده



اقدامات بعد از جلسه مذاکره

- ۱- بررسی دستاوردهای جلسه
- ۲- بررسی نقاط ضعف و قوت
- ۳- ارائه گزارش به مافوق
- ۴- مستندسازی
- ۵- پیگیری موضوعات صورت جلسه مصوب

قال الله تعالى :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا
وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وِدًّا

(مریم، ۹۶)

کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته کرده اند به زودی
[خدای] رحمان برای آنان محبتی [در دل ها] قرار می دهد.

رمز موفقیت در مذاکره:

آموزش + مطالعه + تمرین + تجربه



تأمل کنید

جهت‌گیری زندگی خود را بازنگری کرده و به چگونگی همسوسازی اشتیاق‌های شخصی و شغلی خود فکر کنید.



باز آفرینی

زندگی کاری خود را با استفاده از تابلوی طراحی و یافته‌های حاصل از بخش‌های پیش متحول - یا باز آفرینی - کنید.



اقدام

یاد بگیرید که به نتیجه برسائید



باید دنیا را

کمی بهتر از آن می

تجربا گرفته ای

تجربا بدهی

این که بدانستی بد تو

با بودن تو

راحتت که نفس مرگند

نفس موفق شده ای

تجربا کار بی مارگز

گردد رپی میان خون باید رفت

وزنای فتاده ننگون باید رفت

نوبای به راه درنه و هیچ کسی
خود راه بگوید که چون باید رفت

عطار - بختار نامه

همیشه غیر ممکن به نظر می رسد،
تا زمانی که انجام شود.

نلسون ماندلا

 Nikend.com

 Nikend.com



IMPOSSIBLE

حالت خوب

G o o d M o o d



انسان‌های متعالی

همچون طبیعت سود می‌رسانند؛ بدون انتظار سپاس
کارها را به پایان می‌برند؛ بدون ادعای برتری
پیروز می‌شوند؛ بدون نمایشِ پیروزمندی



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی کرمان
KERMAN UNIVERSITY
OF MEDICAL SCIENCES

corona.kmu.ac.ir

corona.kmu.ac.ir



OF MEDICAL SCIENCES
KERMANSAR

بهداشت بیاد به خونه
کرونا کارش تمومه...

مراقب خودت باش!

از تو فقط یه دونه تو دنیا وجود داره...



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی کرمان

KERMAN UNIVERSITY
OF MEDICAL SCIENCES

corona.kmu.ac.ir

corona.kmu.ac.ir



دانشگاه علوم پزشکی
کرمان

KERMAN UNIVERSITY
OF MEDICAL SCIENCES



AbolfazlSalavatizadeh



A.Salavatizadeh@gmail.com