

روان شناسی توافق مذاکره اصولی

پروژه تحقیقاتی دانشگاه هاروارد

راجر فیشر ، ویلیام اوری
ترجمه : مهدی قراچه داغی



انتشارات شباهنگ

www.ketab.ir

■ سرشناسه: فیشر، راجر، ۱۹۲۲ - م. - Fisher, Roger ■ عنوان و نام پدیدآورنده:
روان‌شناسی توافق، مذاکره اصولی، راجر فیشر، ویلیام اوری. ترجمه مهدی
قراچه‌داغی. ■ مشخصات نشر: تهران، شباهنگ، ۱۳۹۸. ■ مشخصات نشر:
۱۷۶ ص. : جدول، نمودار ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س. م. ■ وضعیت فهرست‌نویس: آسیا
شابک : ۵ - ۲۳۰ - ۱۳۰ - ۶۰۰ - ۹۷۸ ■ یادداشت: عنوان اصلی: Getting to Yes:
Negotiating Agreement Without Giving in, 3rd ed, 2011 ■ عنوان دیگر:
اصول و فنون مذاکره ■ عنوان دیگر: مذاکره اصولی. ■ موضوع: مذاکره ■ موضوع:
Negotiation ■ شناسه افزوده: اوری، ویلیام ■ موضوع: Ury, William ■ شناسه
افزوده: قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - مترجم ■ رده‌بندی کنگره: BF ۶۳۷ ■ رده‌بندی
دیویی: ۱۵۸/۵ ■ شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۴۵۸۰۸

This is a Persian Translation of

Getting to YES

Negotiating an agreement
without giving in

Roger Fisher and William Ury

Translated to Persian:

M. Gharchedaghi

روشناسی توافق

مذکره اولی

ویلیام اوری

ترجمه مهدی قراچی: افی

حروف نگاری: مینا قربانی، صفحه آرایی: بهرام فرجی

ویراستار: شهر رزنگ

لیتوگرافی فروز، چاپ و صفحه بندی

چاپ یکم ۱۳۹۸، شمارگان ۵۰۰

شابک ۵-۲۳۰-۱۳۰-۶۰۰-۷۸

کلیه حقوق چاپ، نشر و توزیع این اثر محفوظ است.



انتشارات شباهنگ

مرکز پخش: خیابان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری، پلاک ۶۰، تلفن ۶۶۹۶۴۲۳۵-۶

فروشگاه ۱: خیابان انقلاب، روبهروی دانشگاه تهران، پلاک ۱۱۹۴، تلفن ۶۶۴۹۱۰۹۸

فروشگاه ۲: خیابان انقلاب، خیابان فروردین، ساختمان ناشران، پلاک ۲۷۳، تلفن ۶۶۹۵۳۶۰۹-۱۰

فهرست

۷	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
	بخش اول مسئله‌ی موضع‌گیری
۱۹	فصل ۱ موضع‌گیری نکته
	بخش دوم مذاکره اصولی
۳۳	فصل ۲ اشخاص را از مسئله جدا کنید
۵۷	فصل ۳ به جای مواضع، به خواسته‌ها توجه کنید
۷۵	فصل ۴ راه‌حل‌هایی به سود طرفین ارائه دهید
۱۰۳	فصل ۵ از معیارهای منطقی استفاده کنید
	بخش سوم بله، اما ...
۱۱۱	فصل ۶ اگر قدرت‌شان بیش‌تر بود ؟...
۱۳۳	فصل ۷ اگر قبول نکنند ؟...
۱۵۷	فصل ۸ اگر کلک بزنند ؟...
۱۷۵	نتیجه

پیشگفتار

مذاکره کردن چیست و چه اثراتی دارد؛ چه مشکلاتی را حل می‌کند و چگونه می‌توان از آن برای توفیق در اهداف و رفع اختلافات کمک گرفت. همچنین احقاق حق کردن، در عدالت دفاع کرد؟

واژه معادل مذاکره کردن در زبان انگلیسی negotiate است که تلاش برای رسیدن به توافق است. در واقع در تاریخ بشری و جهان فنون و رموزی هست که با توجه به آن بعضی‌ها می‌توانند با مذاکره به توافق برسند و بعضی چنین توانایی را ندارند. کلیه فنون و روش‌هایی که جهت توافق در مذاکره مورد استفاده قرار می‌گیرد فنون negotiate است.

مذاکره پاسخ این پرسش‌هاست؛ چگونه می‌توان در مذاکره به توافق رسید؟ چرا در خانواده برای رفع اختلاف یا مثلاً به هنگام حل مسکله‌ای می‌گویند بهتر است شوهر عمه برود؟ و چرا در سازمان‌ها و ادارات می‌گویند برای گرفتن امکانات فلان مسئول را بفرستید و فلانی نرود؟ علت آن این است که این دو نماینده خانواده و سازمان از قدرت مذاکره کردن برخوردار هستند.

با استفاده از مذاکره می‌توان برای حل مشکلات خانوادگی، اجتماعی و اجتماعی فضای مناسب فراهم کرد و به جای خُرد کردن اعصاب خود و طرف مورد مذاکره با آرامش به نتیجه رسید. مذاکرات نادرست مانع پیشرفت کار می‌شود و اتلاف انرژی، وقت و منابع مالی را دربردارد. رفع اختلافات خود نیازمند روشی خاص است. بی‌تردید تجربیات دیگران و فنون مذاکره

وسيله‌ای است که از اختلاف به توافق برسیم. اگر مظلومان دنیا به دانش مذاکره تجهیز بودند، می‌توانستند علیه ظلم پیشگیری یا با آن مبارزه کنند و شاید یکی از راه‌های مؤثر قوی کردن مظلوم و در نتیجه مبارزه با ظالم مذاکره کردن باشد. افرادی که خود را در زندگی بازیچه و قربانی دیگران می‌بینند، می‌توانند با استفاده از مذاکره احقاق حق کنند و رابطه را روی موج تعادل و عدل قرار دهند. در واقع دیگران را نسبت به خود گستاخ و متجاوز نسازند. آیا تا به حال به اهمیت مذاکره در زندگی خانوادگی، کاری و اجتماعی خود توجه کرده‌اید؟ آیا درباره‌ی این موضوع کتابی خوانده‌اید یا دوره‌ای دیده‌اید؟ آری به وایت و نوع مذاکره خود برای رفع اختلاف و کسب توافق اندیشیده‌اید؟ آری بعد و حین مذاکره از خود می‌پرسید بهتر بود چه می‌گفتم؟ بهتر بود چه می‌کردم؟ بهتر است چه بگویم؟ بهتر است چه کار کنم؟

کتاب حاضر در مورد negotiate یکی از پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه هاروارد است و در نوع خود یکی بی‌نظیر است. می‌توان آن را تجدید تربیت و تجدید حیات در روابط انسانی و کار و مدیریت به‌شمار آورد. به‌شرط این‌که اهل مذاکره باشید. مهم‌ترین پایه مذاکره، شناخت درست و بازنگری است. افرادی می‌توانند اهل مذاکره باشند نه هم حاضر به بازنگری و هم قادر به دیدن «دنیای غیر از خود باشند».

در فرهنگ خانواده و کوچه‌وبازار زمانه در نگر اختلاف دارند و اختلاف‌شان حل نمی‌شود، می‌گویند به‌خاطر این است که هر دو «من هستند». اگر «نیم من» بشوند، اختلاف‌شان حل می‌شود. بنابراین افرادی که اصرار دارند «من مطلق» باشند، توانایی و لیاقت مذاکره را ندارند و این‌ها نیاز به تمرین دارند که هنگام مذاکره به دنیای طرف مذاکره هم توجه کنند و در آن قرار گیرند.

همه‌ی ما در زندگی خانوادگی و اجتماعی احتیاج داریم که به‌جای عصبی شدن، قهر کردن، خشونت کردن و موضع‌گیری به مذاکره بپردازیم. مذاکره می‌تواند در خدمت ظالم و بی‌عدالتی قرار گیرد و می‌تواند در

خدمت حق و عدالت باشد. در این کتاب هدف این نیست که با مجهز شدن به اصول مذاکره به خودخواهی، خودبینی و خودمحوری برسیم؛ برعکس می‌خواهیم به جایگاهی برسیم که با خویشتن‌داری و سعه‌صدر به انسانی تبدیل شویم که به‌درستی بتواند مذاکره کند. مذاکره در جهت احترام به حقوق خود و دیگران و رعایت عدالت است. بنابراین لازم است در ارتباط با مذاکره نکات زیر توجه داشته باشیم:

آیا توجه کرده‌اید که راننده‌ها به صرفِ رانندگی کردن آیا درست هم رانندگی می‌کنند؟ همه تغذیه می‌کنند اما آیا همه درست تغذیه می‌کنند؟ همه می‌اندیشه‌اند، اما آیا پرن اندیشه می‌کنند درست هم می‌اندیشند؟ همه زندگی می‌کنند اما آیا زندگی کردن همان درست زندگی کردن است؟ و بالاخره همه مذاکره می‌کنند اما آیا درستی مذاکره می‌کنند؟

بنابراین صرفِ انجام دادن عملی، دلیل بر درست انجام شدن آن نیست. مگر این که آن عمل درست انجام شود. یک از غفلت‌های خطرناک و آسیب‌زننده و اختلال‌ساز ما، این است که نفْس انجام دادن کارها را با درست انجام دادن آنها به اشتباه می‌گیریم. شاید تعجب کنید که عده‌ای به محض این که سخنی می‌گویند، تصور می‌کنند درست هم می‌گویند. سخاوت و نضایت چنین باور دارند که اگر قضاوت کنند حتماً حق را از باطل تشخیص می‌دهند و درست قضاوت می‌کنند. در حالی که اهل شناخت می‌دانند که کسی از مراقبه‌های مهم زندگی انسان این است که مراقب باشد ندانسته و ناآگاهانه عمل ندادن عملی با درستی عمل فاصله پیدا نکند و این را می‌توان یکی از مهم‌ترین «خطاهای شناخت» انسان به‌شمار آورد که چاره آن از طریق تحقیق در تفاوت عمل با صحت عمل است. بدون شک «مذاکره» یکی از مهم‌ترین موهبت‌ها و نعمت‌های زندگی انسان است. از طریق مذاکره به یکدیگر اطلاعات می‌دهیم، دنیای همدیگر را می‌شناسیم و می‌توانیم در جای یکدیگر

قرار بگیریم و از نقطه‌نظرهای هم مطلع شویم و با شناخت درست و درک درست از سوء تفاهم و گمراهی و بی‌انصافی و ظلم‌رهایی پیدا کنیم. با مذاکره می‌توانیم اختلافات را بشناسیم و به تفاهم و توافق برسیم و از همه مهم‌تر با مذاکره می‌توانیم به حل مشکلات زندگی بپردازیم.

اما مذاکره بدون مراقبه و بهداشت آن، تبدیل به ضد مذاکره می‌شود، مانند کمپس‌ن رفع اختلاف می‌شود که به‌جای رفع اختلاف به تشدید آن بپردازد. ما سره هم مثل خیلی چیزهای دیگر احتیاج به فرهنگ دارد (فرهنگ مذاکره). فرهنگ مذاکره داشتن یعنی برخورد درست با مذاکره و برای این کار کتاب حاضر طرح مذاکره اصولی را پیشنهاد می‌کند. مذاکره اصولی یعنی مذاکره درست را باید فرهنگ مذاکره‌ی درست را بشناسیم و آن را بالا ببریم و برز این کار راه هر چه بیشتر و علمی‌تر مذاکره را بشناسیم و قواعد آن را در عمل کار بگیریم. از بازتاب‌های شرطی ناسالم و عادت‌های نادرست مذاکره پرهیز کنیم و به شرطی‌ها و عادت‌های درست مذاکره برویم و به‌خصوص در محیط‌خانه، مدرسه و جامعه، از زمان کودکی فرزندان خود را با این نعمت مهم (یعنی ما سره اصولی) آشنا سازیم و مهم‌تر از همه این که خودمان نحوه‌ی مذاکرات خود را از نقطه‌نظر صحت و عدم صحت آن به‌درستی بشناسیم.

به هر حال اگر علاقه‌مند هستید که در خانواده‌ی خود، کاری، اداری و اجتماعی به روابط بهتر و دوستانه برسید، لازم است اصول مذاکره اصولی را فراگیرید. در اینجا باید به نقش مهم رسانه‌های گروهی و ارتباط بردن فرهنگ مذاکره توجه بسیار شود و به فراهم نمودن آثاری پرداختن ضروری به رشد فرهنگ مذاکره کمک می‌کند. در این خصوص موضوعات بسیار را می‌توان به رسانه‌های گروهی پیشنهاد کرد که از جمله آن‌ها می‌توان به نقش مذاکره در مشکلات خانوادگی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و به‌خصوص در رابطه با والدین، مربیان، معلمان و مدیران اشاره کرد.

در خاتمه جا دارد که به این مهم توجه کنیم که مذاکره در روزگار ما

خود یک تخصص است که کتاب‌های بسیاری راجع به آن نوشته می‌شود. «مذاکره اصولی» به‌خاطر اصرار در اجتناب از عصبی شدن و عصبی کردن و موضع‌گیری در هنگام مذاکره یکی از عوامل مهم بهداشت روانی و روابط دوستانه با مردم و کار است.

این کتاب برای اشخاصی که در رفع اختلاف و احقاق حق خود با مشکل روبه‌رو هستند و نیز برای افرادی که در رابطه با روابط سلطه‌جویانه دیگران می‌بایست پیشگیرانه عمل کنند، بسیار مفید است و در تقویت روابط دوستانه با مردم و کار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

آموزش‌ها و دوره‌های دوره‌ای که من در این خصوص با مدیران، پدران، مادران، معلمان و مربیان و معلمان داشته‌ام نشان داده است که تجهیز شدن به فنون مذاکره کارساز است و حل مشکل می‌کند به شرط این که در بالا رفتن فرهنگ بارگیری و مذاکره کوشا و جدی باشیم. آیا راه‌حلی بهتر از بازنگری و مذاکره برای حل مشكلات روابط انسانی و کاری می‌توان پیدا کرد؟ در خاتمه با اطمینان می‌توان گفت که آن‌چه مولوی در شعر معروف محبت سروده است به‌جای محبت می‌آید مذاکره را هم گذاشت:

از محبت خارها گل می‌شود	از مذاکره خارها گل می‌شود
از محبت سقم صحت می‌شود	از مذاکره سقم صحت می‌شود
وز محبت قهر رحمت می‌شود	وز مذاکره قهر رحمت می‌شود

زیرا محبت خود نوعی مذاکره و مذاکره خود نوعی محبت است.

دکتر حسن لالی