

قدرت مذاکره

راجر فیشر - ویلیام اوری

عزیز قنوازی - حسین قنوازی

www.ketab.ir



- سرشناسه : فیشر، راجر، ۱۹۲۲-م. —————
Fisher, Roger —————
عنوان و نام پدیدآور: قدرت مذاکره/راجر فیشر، ویلیام اوری؛ مترجم عزیز قنواتی، حسین قنواتی.
مشخصات نشر: تهران: نشر مات، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری: ۲۴۰ ص. —————
شابک: 978-622-659430-1 —————
وضعیت فهرست نویسی: فیبا —————
یادداشت: عنوان اصلی: Getting to yes : negotiating agreement without giving in, 3rd ed, 2011.
موضوع: مذاکره —————
موضوع: Negotiation —————
شناسه افزوده: یوری، ویلیام —————
شناسه افزوده: Ury, William —————
شناسه افزوده: قنواتی، عزیز، ۱۳۳۹- —————
شناسه افزوده: قنواتی، حسین، ۱۳۶۳- —————
رده بندی کنگره: BF۶۳۷ —————
رده بندی دیویی: ۱۵۸/۵ —————
شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۶۰۳۸۹ —————

نشریات

نام کتاب:	قدرت مذاکره
مؤلف:	راجر فیشر - ویلیام اوری
مترجم:	عزیز قنوازی - حسین قنوازی
ویراستار:	مونا اصفهانی
طراح جلد:	مهران میصری
چاپ و صحافی:	چاپ نقطه
چاپ / شمارگان:	اول ۱۴۰۰ / ۳۰۰ نسخه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۵۹۴-۳۰-۱

کلیه حقوق این اثر برای نشریات محفوظ است.

ارتباط با نشریات: ۰۶۶۹۷۳۸۴۹ - ۰۲۱

www.NashreMaat.ir - @NashreMaat

هرگونه کپی‌برداری، برداشت و
اقتباس از تمام یا قسمتی از این اثر،
منوط به اجازه کتبی ناشر می‌باشد.

آدرس: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، بن بست فاتحی داریان، پلاک ۱۰، طبقه اول

قیمت: ۷۰۰۰۰ تومان

فهرست

۶	تحسین کتاب قدرت مذاکره.....
۸	یادداشتی بر ویرایش آخر.....
۱۲	قدردانی.....
۱۳	مقدمه.....
۱۷	فصل اول: مشکل.....
۱۸	۱. بر سر مواضع چانه‌زنی نکنید.....
۳۲	فصل دوم: روش.....
۳۳	۲. مردم را از مشکل متمایز کنید.....
۶۲	۳. روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع.....
۸۱	۴. برای منفعت متقابل، خالق گزینه‌ها باشید.....
۱۱۰	۵. روی استفاده از معیارهای واقعی بافشاری کنید.....
۱۲۷	فصل سوم: بله، اما.....
۱۲۸	۶. اگر آن‌ها قوی‌تر باشند، چه؟.....
۱۴۰	۷. اگر وارد بازی نشوند، چه؟.....
۱۶۷	۸. اگر از حقه‌های کثیف استفاده کنند، چه؟.....
۱۸۶	فصل چهارم: جمع‌بندی.....
۱۸۸	فصل پنجم: ده سؤالی که مردم درباره قدرت مذاکره می‌پرسند.....
۱۸۹	پرسش‌ها درباره انصاف و مذاکره اصولی.....
۱۹۷	پرسش‌ها درباره تعامل با مردم.....
۲۱۱	پرسش‌ها درباره تاکتیک‌ها.....
۲۲۵	پرسش‌ها درباره قدرت.....

مقدمه

چه خوش‌تان بیاید و چه خوش‌تان نیاید، شما یک مذاکره‌کننده هستید. مذاکره، واقعیتی از زندگی است. شما با رئیس‌تان درباره افزایش حقوق مذاکره می‌کنید. شما تلاش می‌کنید تا با یک فرد غریبه بر سر قیمت خانه‌اش مذاکره کنید. دو وکیل تلاش می‌کنند تا بر سر دعوای حقوقی ناشی از تصادف خودرو به سازش برسند. گروهی از شرکت‌های نفتی برای سرمایه‌گذاری مشترک جهت کشف نفت فرا ساحلی^۱ برنامه‌ریزی می‌کنند. مقامات رسمی یک شهر با رهبران اتحادیه ملاقات می‌کنند تا مانع اعتصاب در سیستم حمل و نقل شوند. مسئول سیاست خارجی ایالات متحده آمریکا با همتای روس خود نشست برگذار می‌کند تا برای محدود کردن سلاح هسته‌ای به توافق برسند. همه این موارد مذاکره نامیده می‌شوند.

همه مردم هر روز درباره چیزی مذاکره می‌کنند. همانند موسیو ژوردن^۲ (شخصیت نمایش نامه بورژوازی نجیب زاده^۳ اثر مولیر^۴) که وقتی فهمید تمام عمرش با زبان معمول و عامیانه سخن می‌گفته است مشعوف شده؛ مردم هم معمولاً مذاکره می‌کنند حتی هنگامی که تصور نمی‌کنند واقعاً در حال مذاکره هستند. شما با همسران درباره اینکه برای صرف شام به کجا بروید و همچنین با فرزندان درباره زمان خاموش کردن چراغ‌ها مذاکره می‌کنید. مذاکره ابزار اصلی رسیدن به آن چیزی است که از دیگران می‌خواهید. مذاکره یک ارتباط مستمر طراحی شده برای رسیدن به توافق در زمانی است که شما و طرف مقابل منافع مشترکی دارید که با منافع دیگران در تضاد هستند. (نیز منافعی که ممکن است فقط متفاوت باشند)

1. Offshore Oil

2. Monsieur Jourdan

3. Le Bourgeois gentilhomme

۴. Moliere: نمایش‌نامه‌نویس فرانسوی قرن هفدهم

۵. مقصود از شباهت ما با شخصیت داستان مولیر مبنی بر اینکه او تصور نمی‌کرد که هر روز با زبان عامیانه صحبت می‌کند و ما هم تصور نمی‌کنیم که هر روز در حال مذاکره هستیم.

امروزه موقعیت‌های بیشتر و بیشتری نیاز به مذاکره دارند؛ تضاد، یک صنعت در حال رشد است. همه افراد می‌خواهند در تصمیماتی که بر آن‌ها اثر می‌گذارد مشارکت کنند؛ افراد کمتر و کمتری پذیرای تصمیمات تحمیل شده از جانب افراد دیگر هستند. افراد متفاوت هستند و از مذاکره برای کنترل تفاوت‌های شان استفاده می‌کنند. چه در کسب و کار، دولت، یا خانواده، مردم بیشترین تصمیمات را از طریق مذاکره اتخاذ می‌کنند. حتی زمانی که به دادگاه می‌روند، تقریباً همیشه پیش از دادرسی برای حل و فصل مشکل مذاکره می‌کنند.

اگرچه مذاکرات هر روز رخ می‌دهند، اما به خوبی انجام دادن آن‌ها آسان نیست. راهبردهای استاندارد برای مذاکره غالباً افراد را ناراضی، بسیار خسته، یا سرشار از خصومت به حال خود رها می‌کنند و معمولاً هر سه این موارد با هم اتفاق می‌افتد. گاهی اوقات مردم خود را درگیر یک وضع دشوار می‌یابند. آن‌ها دوراه برای مذاکره می‌شناسند: نرم یا سخت. مذاکره‌کننده نرم خواهان پرهیز از کشمکش است و بنابراین برای رسیدن به توافق به آسانی برای طرف مقابل امتیازاتی قائل می‌شود. او خواهان یک راه‌حل دوستانه است، اما غالباً در انتهای کار مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد و احساس رنجش می‌کند. مذاکره‌کننده سخت هر موقعیتی را مانند مسابقه بین خواسته‌ها می‌بیند. در این مسابقه طرفی که سخت‌ترین مواضع را دارد و برای مدتی طولانی‌تر مقاومت می‌کند، از عملکرد بهتری برخوردار است. او می‌خواهد برنده شود، اما این مذاکره غالباً با ارائه پاسخی که به همان اندازه سخت است تمام می‌شود و مذاکره‌کننده را خسته می‌کند و منابعش را تخلیه کرده و به رابطه با طرف مقابل آسیب می‌رساند. راهبردهای استاندارد دیگر برای مذاکره چیزی بین مذاکره نرم و سخت هستند، اما هر کدام از آن‌ها شامل ایجاد توازن بین رسیدن به آنچه که می‌خواهید و کنار آمدن با کسانی است که با آن‌ها سرو کار دارید.

روش سومی هم برای مذاکره وجود دارد، روشی که نه سخت است نه نرم، بلکه هم سخت است و هم نرم! روش مذاکره اصولی^۱ که در پروژه مذاکره^۱ هاوارد^۱ ارائه شد به

این معناست: تصمیم‌گیری دربارهٔ مسائل بر اساس نکات مثبت و منفی‌شان و نه از طریق یک روند چانه‌زنی متمرکز بر آنچه که هریک از طرفین می‌گوید انجام خواهند داد یا انجام نخواهند داد. این روش اظهار می‌دارد که در هر زمان ممکن، شما به دنبال منافع دوسویه باشید، و هر جا که منافع‌تان در تضاد هستند، باید مُصر باشید که نتیجهٔ کار مبتنی بر برخی استانداردهای عادلانه و مستقل از خواستهٔ هر دو طرف باشد. روش مذاکرهٔ اصولی با توجه به نکات مثبت و منفی مشکل، روشی سخت و با توجه به مردم روشی نرم است. این روش از نیرنگ و گمراه کردن دیگری استفاده نمی‌کند. مذاکرهٔ اصولی به شما نشان می‌دهد که چگونه آنچه را که سزاوارش هستید به دست آورید و با این حال بخشنده هم باشید. این روش شما را قادر می‌سازد تا منصف باشید و در عین حال از شما در برابر کسانی که می‌خواهند از انصاف‌تان بهره‌برند محافظت می‌کند.

این کتاب دربارهٔ روش مذاکرهٔ اصولی است. نخستین فصل، مشکلات ناشی از استفاده از راهبردهای استاندارد چانه‌زنی بر سر مواضع را توصیف می‌کند. چهار فصل بعد شرح دقیقی از چهار اصل و روش‌های مربوط به آن ارائه می‌کند. سه فصل آخر به متداول‌ترین پرسش‌ها دربارهٔ روش مذکور پاسخ می‌دهند: اگر طرف مقابل قوی‌تر باشد، چه؟ اگر همکاری نکنند، چه؟ و اگر از حقه‌های کثیف استفاده کنند، چه؟

مذاکرهٔ اصولی می‌تواند توسط سیاست‌مداران در گفت‌وگوهای مربوط به کنترل سلاح، و همچنین در مورد بانکداران سرمایه‌گذار که دربارهٔ دارایی‌های شرکتی مذاکره می‌کنند استفاده شود. مذاکره همچنین در مورد زوج‌هایی استفاده می‌شود که برای تصمیم‌گیری دربارهٔ هر موضوعی از مکان سفر در تعطیلات گرفته تا چگونگی تقسیم دارایی‌های‌شان در صورت طلاق، مردد هستند. و حتی یک عنصر اصلی و مهم برای مذاکره‌کنندگان در مورد حوادث گروگان‌گیری است که به دنبال رهاییِ قربانیان رבוده شده هستند؛ پس همه می‌توانند از این روش استفاده کنند.