

۲۲۷۱۱۸۸

بنام خالق زیبایی‌ها

هرگز سازش نکنید

طوری مذاکره کنید که انگار
زندگی شما به آن وابسته است

■ ■ ■

زندگی مذاکره است

کریس واس رئیس سابق تیم مذاکره کننده FBI با گروگانگیران بین‌المللی
است که تجارب، اصول و شگرد خود را به حوزه کسب و کار آورده است

نویسنده: کریس واس

ترجمه: رحیم غلامی

انتشارات سما

سرشناسه	واس، کریستوفر، ۱۹۴۲ - م. Voss, Christopher
عنوان و نام پدیدآور	هرگز سازش نکنید: طوری مذاکره کنید که انگار زندگی شما به آن وابسته است / نویسنده کریس واس؛ ترجمه رحیم غلامی؛ ویراستار آرمان ظریف آبکنار. تهران: انتشارات سما، ۱۴۰۰.
مشخصات نشر	۲۵۶ ص. ۲۱/۱۴×۵/۵ س.م.
مشخصات ظاهری	978-964-6851-90-0
شابک	فیبا
وضعیت فهرست نویسی	عنوان اصلی: Never split the difference: negotiating as if your life depended on it. [2016]
یادداشت	کتاب حاضر نخستین بار با عنوان "هرگز سازش نکنید: طوری مذاکره کنید که انگار زندگیتان به آن بستگی دارد" با ترجمه شهلا ترپاصفت توسط نوین توسعه در سال ۱۳۹۶ منتشر شده است.
یادداشت	طوری مذاکره کنید که انگار زندگی شما به آن وابسته است. هرگز سازش نکنید: طوری مذاکره کنید که انگار زندگیتان به آن بستگی دارد. مذاکره / Negotiation، مذاکرات بازرگانی / Negotiation in business
عنوان دیگر	غلامی، رحیم، ۱۳۶۴ - مترجم
عنوان دیگر	۶۳۷BF
موضوع	۵/۱۵۸
شناسه افزوده	۸۷۲۶۳۰۰
رده بندی کنگره	فیبا
رده بندی دیویی	
شماره کتابشناسی ملی	
اطلاعات رکورد کتابشناسی	



انشارات سما

تهران - میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - برج آسمان - پلاک ۲۳

تلفن: ۶۶۴۰۹۵۱۳ - ۶۶۹۶۲۳۰۴

هرگز سازش نکنید

نویسنده: کریس واس

ترجمه: رحیم غلامی

ویراستار: آرمان ظریف آبکنار

نمونه خوان: اکرم حسن زاده

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۱

تیراژ: ۲۵۰ جلد

چاپخانه: چاپ مشکی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۸۵۱-۹۰-۰

کلیه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است

مرکز پخش کتاب: تهران، انتشارات سما

قیمت: ۸۹۰۰۰ تومان

این کتاب با کاغذ حمایتی منتشر شده است.

فهرست مطالب

۵.....	درباره این کتاب
۱۳.....	فصل دوم : آینه باشید
۳۸.....	فصل سوم : همدردی نکنید، برجسب بزنید
۶۲.....	فصل چهارم : آسان «آری» نگوئید، با مهارت «نه» بگوئید
۸۷.....	فصل پنجم : دو کلمه‌ی گام‌ساز
۱۰۱.....	فصل ششم : واقعیت طرف مقابل را تغییر دهید
۱۳۳.....	فصل هفتم : توهم کنترل ایجاد کنید
۱۵۵.....	فصل هشتم : ضمانت اجرای توافق
۱۸۳.....	فصل نهم : اصرار بر چانه زدن
۲۱۱.....	فصل دهم : قوی سیاه را پیدا کنید
۲۴۸.....	پیوست : فراهم آوردن برنامه تک‌برگی مذاکره



درباره این کتاب

این کتاب مانند پیمانکاری که خانه‌ای را می‌سازد، از پایین به بالا بنا شده است؛ در ابتدا ستون‌های بزرگ بتنی فونداسیون (پی)، سپس دیوارهای اصلی، سقف زیبا و در انتها تزیینات داخلی در جای خود قرار گرفته‌اند.

هر فصل از کتاب، فصل قبل از خود را به طور مبسوطی شرح می‌دهد. در ابتدا، شما فنون پیشرفته این رویکرد شنود فعال را یاد خواهید گرفت و سپس به سراغ ابزارهای خاص، نوبت عبارت‌ها، همه جزئیات کنش نهایی یعنی چانه‌زنی رفته و سرانجام، از چگونگی کنش موارد کمیابی آگاه خواهید شد که می‌تواند کمک‌تان کند تا به عظمت حقیقی مذاکره یعنی قوی سیاه^۱ برسید.

در فصل دوم یاد خواهید گرفت چگونه از فرضیه‌هایی که جتناب ورزید که مذاکره‌کنندگان مبتدی را اغفال می‌کند و آن‌ها را با فنون شنود فعالی مثل آینه‌وار عمل کردن، سکوت‌ها و... جایگزین کنید و خواهید آموخت چگونه برای آرام کردن اوضاع بکوشید و کاری کنید که طرف مقابل به قدر کافی احساس امنیت داشته باشد تا خود را نشان دهد؛ خواسته‌ها (آرزوها) و نیازها را از یکدیگر تشخیص دهد (کمترین حد ممکن در خصوص معامله) و بر آنچه که طرف دیگر باید بگوید، دقیقاً تمرکز کند.

در فصل سوم همدلی تاکتیکی را مورد کاوش قرار می‌دهد، یاد خواهید گرفت چگونه دیدگاه طرف مقابل را تشخیص دهید و سپس از طریق برجسب زنی به اعتماد و تفاهم دست یابید، یعنی از طریق تکرار این دیدگاه و

بازگردانیدن آن به خودش. همچنین یاد خواهید گرفت چگونه از طریق علنی کردن نیروهای پویای منفی، آن‌ها را خنثی کنید و سرانجام، توضیح خواهیم داد که چگونه شکایت‌های طرف مقابل از خودتان را با بلند صحبت کردن با او از طریق ممیزی اتهام بی‌اثر کنید.

سپس در فصل چهارم، روش‌هایی را بررسی خواهیم کرد که با استفاده از آن‌ها کاری می‌کنید طرف مقابل حس کند وی را در مذاکره، درک و تایید کرده‌اید تا جوی سرشار از احترام و توجه مثبت و بی‌قید و شرط ایجاد شود. در این فصل از کتاب، یاد خواهید گرفت که چرا در هر مرحله‌ای از مذاکره باید برای گفتن «صحیح است» در عوض «بله» بکوشید و چگونه باید جهان‌بینی طرف مقابل را از لحاظ خلاصه‌گویی و تکرار گفتارهایش شناسایی و تبیین مجدد کنید و از لحاظ عاطفی مورد تاکید قرار دهید.

فصل پنجم به آموزش بخش ثانوی و کم‌اهمیت‌تر جواب «بله گرفتن» می‌پردازد. در این فصل یاد خواهید گرفت چرا پاسخ «نه گرفتن» بسیار مهم است زیرا مذاکره با «نه» شروع می‌شود. همچنین خواهید دانست، چگونه باید از حوزه خودبینی بیرون بیایید و در قلمرو طرف مقابل مذاکره کنید، یعنی تنها راه برای رسیدن به توافق که طرف مقابل آن را اجرا می‌کند. سرانجام خواهید دید، چگونه باید از طریق تصدیق حق انتخاب مقابل‌تان، وی را در تعامل مشارکت دهید و تکنیک ایمیل را نیز یاد خواهید گرفت که تضمین می‌کند هرگز دوباره نادیده گرفته نخواهید شد.

در فصل ششم، هنر تحریف واقعیت را خواهید آموخت؛ یعنی ابزارهای متنوعی را برای شکل‌دهی چارچوب مذاکره به روشی شرح خواهیم داد که طرف مقابل به طور ناخودآگاه محدودیت‌هایی را که در خصوص بحث و بررسی اعمال می‌کنید، خواهد پذیرفت و یاد خواهید گرفت چگونه باید دوباره مهلت‌های مقرر مذاکره کنید تا فوریت ایجاد شود، ایده بی‌طرفی را به کار ببرید تا توجه طرف مقابل جلب شود و عواطفش را به گونه‌ای مهار کنید که نپذیرفتن

پیشنهادتان همانند ضرر و زیان به نظر برسد.

سپس فصل هفتم به رویکردهای موثر و مورد استفاده باور نکردنی و شگفت انگیز من در هاروارد اختصاص داده شده است، یعنی پرسش های درجه بندی شده، پرسش هایی که با «چگونه» یا با «چه» شروع می شوند. با حذف پاسخ های «بله» و «نه»، طرف مقابلتان مجبور می شود انرژی ذهنی اش را برای حل مسائل به کار برد.

در فصل هشتم، اثبات می کنم که چگونه باید این پرسش های درجه بندی شده را برای پیشگیری از شکست ها در مرحله اجرا به کار ببرید. چنانکه همیشه می گویم، «بله» بی «چگونه» هیچ ارزشی ندارد. همچنین از اهمیت ارتباط غیرکلامی آگاه خواهید شد یعنی چگونگی کاربرد این پرسش ها برای گفتن مسالمت آمیز «نه»؛ همچنین از چگونگی سوق دادن طرف مقابلتان به این که پیشنهاد بهتری ارائه دهد و چگونگی تاثیر نهادن بر خراب کنندگان معامله وقتی در پشت صحنه میز مذاکره نیستید نیز برایتان خواهم گفت.

در برهه معینی از زمان، هر مذاکره ای به بحث درباره مسائل اساسی می پردازد یعنی چانه زنی به سبک سنتی.

در فصل نهم، روندی مرحله به مرحله برای چانه زنی موثر پیشنهاد داده می شود؛ از چگونگی مهیا شدن تا چگونگی طفره رفتن از مواجهه با طرف مقابل پرخاشگر و ادامه حمله. همچنین سیستم آکرمن را خواهید آموخت، موثرترین روندی که FBI برای تنظیم و ارائه پیشنهادها در اختیار دارد.

سرانجام، فصل دهم توضیح می دهد چگونه باید این نادرترین حیوان مذاکره را پیدا کنید و نحوه دقیق آن را به کار ببرید؛ یعنی قوی سیاه. در هر مذاکره ای، سه تا پنج بخش اطلاعاتی وجود دارد که در صورت آگاهی، همه چیز تغییر می یابد. در این فصل از کتاب، یاد خواهید گرفت، چگونه باید نشانه هایی را به رسمیت بشناسید که آشیانه پنهان قوی سیاه را به شما نشان دهد و ابزارهایی ساده را بیابید که برای به کار بردن قوی سیاه در خصوص

اعمال نفوذ بر طرف مقابل و سرگرفتن معامله‌ها، حقیقتاً شگفت‌انگیز است. هر فصلی با داستان پرشتابی درباره مذاکره با گروگانگیران شروع و سپس موشکافی خواهد شد تا معلوم شود چه عواملی نتیجه‌بخش بودند و چه عواملی نتیجه‌بخش نبودند. پس از توضیح نظریه و ابزارها، مطالعات موردی در دنیای واقعی خودم و دیگرانی را خواهید خواند که از این ابزارها برای غالب شدن در حالی استفاده کرده‌اند که درباره دستمزد، خرید خودرو و یا حل مسائل آزار دهنده در منزل مذاکره می‌کرده‌اند.

در صورتی توفیق خواهم داشت که پس از به پایان رساندن این کتاب، این فنون اساسی را برای بهبود حرفه و زندگی‌تان به کار ببرید. مطمئن هستم این کار را خواهید کرد. فقط به یاد داشته باشید برای مذاکره موفق، ضرورت دارد که مهیا باشید.

مهمترین نکته برای من این است که درک کنید مذاکره تا چه حد می‌تواند مبرم، اساسی و حتی زیبا باشد. وقتی امکانات تحول‌آفرین مذاکره را با آغوش باز بپذیرید، یاد می‌گیرید چگونه باید به خواسته خودتان، برسید و چگونه باید دیگران را به جایگاه بهتری سوق دهید.

مذاکره همچون قلب برای بدن و عنصری برای تشریک مساعی است. مذاکره عاملی است که برای طرفین، کشمکش را بالقوه معنادار و ثمربخش می‌گرداند. مذاکره می‌تواند زندگی‌تان را دگرگون کند همچنانکه زندگی من را دگرگون ساخته است.

همیشه خودم را فقط مردی عادی پنداشته‌ام. بله، سخت‌کوش و تشنه یادگیری بودم اما استعداد خاصی نداشتم. همواره حس کرده‌ام امکانات شگفت‌آوری در زندگی وجود دارد. در ایامی که به مراتب جوان‌تر بودم، دقیقاً

نمی دانستم چگونه باید از این امکانات بهره ببرم. اما به کمک مهارت هایی که آموخته ام، خود را در حال انجام دادن کارهایی خارق العاده و تماشای اشخاصی دیده ام که آنچه می تواند زندگی شان را متحول گردانده، تغییر دهد، به آنان یاد داده ام. وقتی از مطالبی استفاده می کنم که در طول سی سال گذشته آموخته ام، باور دارم واقعاً قدرت تغییر مسیری که منتهی به هدف زندگی خواهد شد و همچنین قدرت کمک به دیگران برای انجام دادن این کار را دارم. سی سال پیش در حالی که حس می کردم این کار را می توان انجام داد، نمی دانستم چگونه باید انجام داد. هم اکنون انجام می دهم و چگونگی انجام دادن آن را در اینجا آورده ام.