

۲۰۵۸۷
۵۷/۱۱/۸

برنام او
کدهستی به از اوست

الزامات مذاکره

دهی جی. لویکی
دیه. ام. ساندرز
بروس اری

مترجمین:

سعید یوسفی و مهرداد سرهادی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	لویسکی، روی ج.، ۱۹۴۲ - Lewicki, Roy J. م.
عنوان و نام پدیدآور: الزامات مذاکره / نویسندگان روی جی. لویکی، دیوید ام. ساندرز، بروس باری؛ مترجمین سعید یوسفی، مهرداد سرهادی.	
مشخصات نشر	تهران: رسا، ۱۳۹۷.
شابک	ISBN 978-964-317-967-0
یادداشت	عنوان اصلی: Essentials of negotiation, 5th ed, c2011
یادداشت	ویراست قبلی کتاب حاضر تحت عنوان «اصول مذاکره» با ترجمه محمدابراهیم گوهریان و اردوان پورجاماسب توسط نسل نواندیش در سال ۱۳۸۸ منتشر شده است.
عنوان دیگر	اصول مذاکره.
موضوع	مذاکره / بازرگانی Negotiation in Business
شناسه افزوده	ساندرز، دیوید ام. Saunders, David M.
شناسه افزوده	بری، بروس، ۱۹۵۸ - Barry, Bruce, م.
شناسه افزوده	یوسفی، سعید، ۱۳۴۰ - مترجم.
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۷ : ۶۰۱۹ : HD ۵۸۷
رده‌بندی دیویی	۵۸/۴۰۵۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۴۲۴۰۲۹

بیایید به - قوت دیگران احترام بگذاریم -
دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج پانزده سال مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتدای رجامعه و بروز پیآمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و نردبان مان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵ WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: الزامات مذاکره

نویسندگان: روی جی. لویکی، دیوید ام. ساندرز، بروس باری - مترجمین: سعید یوسفی و مهرداد سرهادی

چاپ اول: ۱۳۹۷ - تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

قیمت: ۶۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	درباره نویسندگان
۹	مقدمه مترجمین
۱۳	۱ - ماهیت مذاکره
۱۶	چند کلمه درباره سبک و رویکرد
۱۸	جو و سوکارتر
۲۱	ویژگی های موقعیت مذاکره
۲۶	وابستگی متقابل
۳۰	هماهنگی متقابل
۳۴	مطالبه ارزش و ارزش آفرینی
۳۹	تعارض
۴۵	مدیریت اثربخش تعارض
۴۸	مرور اجمالی فصول کتاب
۵۱	یادداشت ها
۵۳	۲ - راهبرد و تاکتیک های چانه زنی توزیعی
۵۶	موقعیت چانه زنی توزیعی
۶۶	وظایف تاکتیکی
۷۶	مواضعی که در طی مذاکرات اتخاذ می شوند
۸۵	تعهد
۹۳	انعقاد قرارداد
۹۵	تاکتیک های هاردبال
۱۱۰	یادداشت ها

۳ - راهبرد و تاکتیک‌های مذاکرات تلفیقی

۱۱۱	مقدمه
۱۱۲	وجه تمایز مذاکرات تلفیقی چیست؟
۱۱۲	مروری بر فرایند مذاکرات تلفیقی
۱۱۷	گام‌های کلیدی در فرایند مذاکرات تلفیقی
۱۳۹	خلاصه بخش
۱۳۹	ارزشابی و گزینش راهکارهای جایگزین
۱۴۵	عواملی که مذاکرات تلفیقی موفق را تسهیل می‌کنند
۱۵۵	یادداشت‌ها

۴ - مذاکره: راهبرد و برنامه‌ریزی

۱۵۷	اهداف - مرکزی که راهبرد مذاکره را هدایت می‌کنند
۱۶۰	راهبرد - برنامه‌ای کلی برای دستیابی به اهداف یک شخص
۱۶۷	ادراک جریان مذاکرات: مراحل و فاشا
۱۷۰	کسب آمادگی برای اجرای راهبرد: فرایند برنامه‌ریزی
۱۹۲	یادداشت‌ها

۵ - ادراک، شناخت و احساس

۱۹۴	ادراک
۱۹۸	کادر بندی
۲۰۹	خلاصه بخش
۲۱۰	انحرافات شناختی در مذاکره
۲۲۰	مدیریت بد فهمی‌ها و انحرافات شناختی در مذاکره
۲۲۱	خلق و خو، احساس، و مذاکره
۲۲۹	یادداشت‌ها

۲۳۱	۶ - ارتباطات
۲۳۱	ارتباطات در طول مذاکره چیست؟
۲۳۶	مردم در مذاکره چگونه ارتباط برقرار می‌کنند
۲۴۴	چگونه ارتباطات را در مذاکره بهبود بخشیم
۲۵۱	ملاحظات ارتباطی خاص در پایان مذاکرات
۲۵۳	یادداشت‌ها
۲۵۵	۷ - یافتن و استفاده کردن از قدرت در مذاکره
۲۵۶	چرا قدرت برای مذاکره مهم است؟
۲۵۷	تعریفی از قدرت
۲۶۰	منابع قدرت - چگونه مردم قدرت را به دست می‌آورند
۲۷۹	مواجه شدن با دیگرانی که قدرت بیشتری دارند
۲۸۲	یادداشت‌ها
۲۸۳	۸ - اخلاق در مذاکره
۲۸۳	نمونه‌هایی از مسائل اخلاقی
۲۸۶	منظور ما از «اخلاق» چیست، و چرا اخلاق در مذاکره اهمیت دارد؟
۲۹۱	چه سؤالاتی در مورد رفتار اخلاقی در مذاکره مطرح می‌شود؟
۳۰۰	چرایی استفاده از تاکتیک‌های فریب؟ انگیزه‌ها و پیامدها
۳۰۹	چگونه مذاکره‌کنندگان می‌توانند با استفاده‌ی دیگری از فریب مواجه شوند
۳۱۶	یادداشت‌ها
۳۱۷	۹ - روابط در مذاکره
۳۱۸	کفایت رویکردهای ایجاد شده برای تحقیق در مورد مذاکره در درون ارتباطات
۳۲۵	عناصر کلیدی مدیریت مذاکرات در ارتباطات
۳۴۲	یادداشت‌ها

۱۰. طرف‌های چندگانه و تیم‌ها ۳۴۵
- ماهیت مذاکره‌کنندگان چند طرفه ۳۴۵
- مدیریت مذاکرات چند طرفه ۳۵۷
- یادداشت‌ها ۳۷۵
۱۱. مذاکره بین‌المللی و بین فرهنگی ۳۷۷
- مذاکره بین‌المللی: هنر و علم ۳۷۸
- چه چیزی مذاکره بین‌المللی را متفاوت می‌کند؟ ۳۷۹
- مفهوم‌های فردیت و مذاکره ۳۸۶
- تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم‌اندازهای مدیریتی ۳۹۵
- راهبردهای مذاکره با ویژگی فرهنگی ۴۰۰
- یادداشت‌ها ۴۰۸
۱۲. بهترین عادت‌ها در مذاکرات ۴۱۱
۱. آماده شدن ۴۱۲
 ۲. شناسایی ساختار اساسی مذاکره ۴۱۳
 ۳. شناسایی و استفاده از BATNA ۴۱۴
 ۴. تمایل به کناره‌گیری داشته باشید ۴۱۵
 ۵. مهارت در پارادوکس‌های کلیدی مذاکره ۴۱۶
 ۶. ناملموس‌ها را به‌خاطر داشته باشید ۴۱۹
 ۷. مدیریت فعالانه ائتلاف‌ها ۴۲۲
 ۸. شهرت‌تان را دوست بدارید و از آن حفاظت کنید ۴۲۳
 ۹. به‌خاطر داشته باشید که عقلانیت و انصاف نسبی هستند ۴۲۴
 ۱۰. به یاد گرفتن از تجربیات‌تان ادامه دهید ۴۲۵

مقدمه مترجمین

مکالمه و گفتگو بخش عمده‌ای از زندگی روزمره بسیاری از افراد را تشکیل می‌دهد و مذاکره بر سر موضوعات مختلف در ذات انسان‌ها نهادینه شده است. اما سراسر تاریخ تمدن بشری در سطوح مختلف لایه‌های اجتماعی، مملو از صحنه‌های خشونت‌آمیزی است که بی‌شک یکی از مهمترین دلایل بروز و ظهور آن پرهیز کنش‌گران اجتماعی از گفتگو بوده است. پدیده‌ای که در بدترین شکل آن حجر به از دست رفتن جان بسیاری از انسان‌ها شده، و در بهترین حالت خسارت‌های مادی و معنوی را به همراه داشته است، و نتایج حداقلی را به بار آورده است. فعالیت‌های روشن‌گرانه در تبیین حقیقتات، و همچنین تجربه زیسته کنش‌گران، بسیاری از آنها را به این جمع‌بندی رسانده است که تنها از طریق گفتگو می‌توان بر چالش‌های روز افزون حوزه‌های مختلف فعالیت انسانی به‌سور اینرسی غلبه کرد.

این کتاب بر نوعی از گفتگو متمرکز است که با عنوان مذاکره می‌شناسیم. از نگاه نویسندگان این کتاب، در مذاکره، دو یا چند طرف با طرف یا طرف‌های دیگر برای حل مؤثر علایق یا منافع متضاد شان صحبت می‌کنند تا به این وسیله منافع حداکثری را برای همه طرف‌ها حاصل گردد. برخلاف تصور عموم که مذاکره را صرفاً فرایند داد و ستد ضرر و سود می‌دانند، باید توجه داشت که علی‌رغم اهمیت داد و ستد در مذاکره، مذاکره یک فرایند اجتماعی بسیار پیچیده است، به ویژه از این جهت که بسیاری از عواملی که به نتایج مذاکره شکل می‌دهند، علی‌الحد مذاکره اتفاق نمی‌افتند؛ این عوامل قبل از اینکه مذاکره شروع شود، یا زمینه اطراف مذاکره شکل بگیرد، اتفاق می‌افتند. توجه ویژه این کتاب به مباحث مرتبط با ادراک، شناخت، احساس، مناسبات قدرت، ارتباطات، روابط بین کنش‌گران، مسائل اخلاقی و متغیرهای فرهنگی تأثیرگذار بر مذاکره، همه در جهت کند و کاو بیشتر جنبه‌های روان‌شناسانه و اجتماعی پیچیده مذاکره است. علاوه بر این، یکی از مهمترین عواملی که این کتاب را نسبت به سایر کتاب‌ها متمایز می‌کند، روشی است که نویسندگان برجسته این کتاب در بیان گام به گام اصول و مبانی مذاکره در پیش گرفته‌اند. همچنین، نویسندگان بین دو مفهوم چانه‌زنی «موقعیت توزیعی» و مذاکره «موقعیت تلفیقی» تفاوت قائل شده‌اند، و این دو رویکرد را به‌طور مستقل در دو فصل جدا مورد بررسی

قرار داده‌اند. نویسندگان واژه چانه‌زنی را برای توصیف وضعیت برد و باخت و رقابتی مورد استفاده قرار داده‌اند، اما از واژه مذاکره به منظور توصیف وضعیت برد-برد مانند وضعیتی که در آن طرفین با تشریک مساعی سعی در یافتن راه‌حل قابل قبول دو جانبه برای یک تعارض پیچیده دارند، بهره می‌برند. چانه‌زنی و مذاکره برد و باخت را می‌توان معادل با ارتباط معطوف به قدرت محسوب کرد، و ریشه‌های فلسفی و نظری آن را در آثار متفکران بزرگی همچون نیچه، فوکو، آستین و سرل مورد کنکاش قرار داد. همچنین مذاکره برد-برد به نوعی رویکرد مشارکت‌جویانه و هم‌افزا دو طرف را به تصویر می‌کشد که واجد مبانی فلسفی گسترده‌ای در کتاب کنش ارتباطی یورگن هابرماس است.

جدای از جنبه‌های نظری مذاکره که به‌خوبی در این کتاب مورد بحث واقع شده است، و همچنین جنبه‌های کاربردی آن، می‌توان به‌طور مستقل، فراتر از این کتاب مورد بررسی قرار داد. این کتاب طیف وسیعی از راه‌بردها، تاکتیک‌ها را در دو حوزه مذاکره و چانه‌زنی معرفی می‌نماید که می‌توانند به‌طور فزاینده‌ای مهارت مذاکره‌کنندگان را در مواجهه با هر دو موقعیت توزیعی و تلفیقی، و موقعیت‌های واقع‌گرایانه‌تری که معمولاً حاصل از ترکیب این دو موقعیت هستند و بیشتر با آنها مواجه می‌شویم، افزایش دهد. در این کتاب در ۱۲ فصل تنظیم شده است. چهار فصل نخست به «مبانی مذاکره» می‌پردازند. علاوه بر فصل مروری نخستین، فصول ۲ و ۳، راهبرد و تاکتیک‌های مبانی چانه‌زنی توزیعی و مذاکره تلفیقی را مورد کاوش قرار می‌دهند. فصل ۴ به این موضوع می‌پردازد که چگونه طرف‌ها می‌توانند راهبرد مذاکره را برنامه‌ریزی و آماده کنند. چهار فصل دوم زیر فرایندهای حیاتی مذاکره را مورد بررسی قرار می‌دهند. در فصل ۵، این موضوع به بحث گذاشته می‌شود که چطور ادراکات، شناخته‌شده، و احساسات مذاکره‌کننده تمایل به شکل‌گیری دارند و اغلب تحریف می‌شوند. فصل ششم به بررسی فرایندهایی می‌پردازد که مذاکره‌کنندگان از طریق آن به‌طور اثربخشی منافع، مواضع و اهداف خودشان را اطلاع‌رسانی می‌کنند و از اطلاع‌رسانی‌های طرف دیگر ادراکی را کسب می‌نمایند. فصل ۷ بر قدرت در مذاکره متمرکز است؛ نهایتاً، در فصل ۸، این موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد که آیا استانداردهای اخلاقی قابل پذیرشی برای هدایت مذاکرات وجود دارد، و آیا اساساً وجود چنین استانداردهایی لازم است. در فصل ۹ روش‌هایی که ارتباطات ایجاد شده بر مذاکرات فعلی تأثیر می‌گذارد، و سه موضوع اصلی «سوابق، اعتماد، و انصاف» مورد بررسی قرار می‌گیرد. فصل ۱۰، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه مذاکرات به هنگامی که چندین

طرف در مذاکرات حضور دارند تغییر می‌کنند. فصل ۱۱، برخی از عواملی که مذاکره بین‌المللی را متفاوت می‌سازند، و همچنین این موضوع که چگونه فرهنگ ملی بر ریتیم و جریان مذاکره تأثیر می‌گذارد را مورد بررسی قرار می‌دهد. نهایتاً، در فصل ۱۲، ده مورد از «عادات خوب» در مذاکره عنوان می‌شود.

کتاب حاضر در یکی از معتبرترین انتشارات دنیا به چاپ رسیده و چندین بار تجدید چاپ گردیده است و یکی از موفق‌ترین کتاب‌ها در بین طیف وسیعی از مخاطبین اعم از دانشگاهی و سازمان‌ها بوده است. با توجه به نیاز مبرم و روزافزون مخاطبین ایرانی و افزایش پیچیدگی ارتباطاتی که منجر به افزایش اختلافات بین فردی و بین گروهی زیادی شده است، تصمیم گرفته شد این کتاب ارزشمند برای مخاطبین ایرانی ترجمه گردد. هرچند که ترجمه قابل قبول این کتاب، کار طاقت‌فرسا و مان‌پس بود، با این حال مانند هر اثر دیگری این اثر نیز قابل بهبود است و از این بابت از پیشنهادات ارزشمند خوانندگان گرامی صمیمانه سپاسگزاری می‌کنیم. مترجمین این کتاب امیدوارند که این کتاب گامی هر چند کوچک در جهت تسهیل انواع فعالیت‌های اجتماعی، در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی در کشور باشد. از تمامی پرسنل محترم انتشارات وزین «رسا» ما را در انتشار این اثر یاری دادند سپاسگزاری می‌کنیم. در پایان، از خانواده‌های گرانقدرمان که با صبر و شکیبایی بی‌نظیر مشوق بی‌بدیلی برای ما بوده‌اند، عمیقاً سپاسگزاری نموده و این اثر را تقدیم به آنها هدیه می‌نماییم.

سعید بهرامی - مهرداد سرهادی