

مارک شوئنفیلد و ریک شوئنفیلد

هنر و دانش مذاکره

مترجمان:

علی مستاجران

مسعود راجی



نشرنی

شوئنفیلد، مارک Schoenfeld, Mark K.

هنر و دانش مذاکره / مارک شوئنفیلد و ریک شوئنفیلد؛ ترجمه
علی مستاجران، مسعود راجی. - تهران: نشر نی، ۱۳۸۴.
۳۲۲ ص.

ISBN 964-312-785-0

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: 36 Hour Negotiating Course: 1991.

۱. مذاکره، الف. شوئنفیلد، ریک، Schoenfeld, Rick M. ب.
مستاجران، علی ۱۳۲۵ - ، مترجم: ج. راجی، مسعود، ۱۳۲۰ -
مترجم: د. عنوان.

۱۵۸ / ۵

۹ ش ۲۲ م ۶۴۳۷ BF

۸۴۸۷۲۸ م

کتابخانه ملی ایران



نشر نی

تهران، خیابان فاطمی، خیابان رهی معیری، شماره ۵۸، کد پستی ۱۴۱۳۷

تلفن: ۵۹ و ۸۸۰۰۴۶۵۸، صندوق پستی ۵۵۶ - ۱۳۱۴۵

www.nnshrency.com

دفتر فروش: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، شماره ۵۱۳

تلفن: ۶۶۴۹۸۲۹۳، فکس: ۶۶۴۹۸۲۹۴

کتابفروشی: خیابان کریم خان، نبش میرزای شیرازی، شماره ۱۶۹

تلفن ۸۸۹۰۱۵۶۱

مارک شوئنفیلد و ریک شوئنفیلد

Mark K. Schoenfeld, Rick M. Schoenfeld

36 Hour Negotiating Course

هنر و دانش مذاکره

McGraw-Hill, Inc., 1991

مترجمان: علی مستاجران و مسعود راجی

• چاپ اول ۱۳۸۴ تهران • تعداد ۱۶۵۰ نسخه • لیستگرافی غزال • چاپ غزال

ISBN 964-312-785-0

شابک ۹۶۴-۳۱۲-۷۸۵-۰

Printed in Iran

همه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

پیش‌گفتار ۹

فصل ۱. رویکرد بهینه به مذاکره ۱۱

- مفاهیم اساسی ۱۱
- زبان مذاکره ۱۲
- مقدمه ۱۲
- مسائل اساسی در مذاکره ۱۳
- مذاکره یک فرایند است ۱۵
- رویکرد بهینه ۲۰
- سنجش ادراک ۲۰

فصل ۲. اهداف در فرایند مذاکره ۲۳

- مفاهیم اساسی ۲۳
- زبان مذاکره ۲۳
- مقدمه ۲۴
- آغاز تعریف نقش مذاکره‌کننده ۲۶
- مقابله و مقایسه اهداف عینی و اهداف ذهنی ۲۶
- طبقات شش‌گانه اهداف مذاکره ۲۷
- مثال ۱.۲ ۲۵
- سازگار کردن و آشتی دادن اهداف متضاد ۳۵
- مثال ۲.۲ ۳۶
- مثال ۲.۲ ۳۸
- مثال ۲.۲ ۳۸
- انتخاب نگرش مناسب برای دستیابی به اهداف مطلوب ۳۹
- سنجش ادراک ۴۰

فصل ۳. محکم‌کاری‌های استراتژیک برای موفقیت مذاکره ۴۳

- مفاهیم اساسی ۴۳
- زبان مذاکره ۴۴
- انتخاب استراتژی ۴۵
- تثبیت صداقت و اعتبار شخصی ۴۶
- مثال ۱.۳ ۴۷
- مثال ۲.۳ ۵۰
- استراتژی ۱: ندادن امتیاز ۵۲
- استراتژی ۲: ندادن امتیاز بیشتر ۵۷
- استراتژی ۳: امتیاز بن‌بست شکن ۵۸
- استراتژی ۴: دادن امتیازات کوچک و منظم برای تحقق انتظارات بزرگ واقع‌بینانه ۵۹
- مثال ۳.۳ ۶۲
- استراتژی ۵: پیشگامی در دادن امتیاز ۶۳
- مثال ۴.۳ ۶۵
- مثال ۵.۳ ۶۶
- استراتژی ۶: استراتژی مشکل‌گشایی ۶۷
- مثال ۶.۳ ۶۸
- مثال ۷.۳ ۷۱
- استراتژی ۷: اهدافی بجز حصول توافق ۷۸
- مثال ۸.۳ انتظار رویدادهای دیگر ۷۹
- مثال ۹.۳ پرهیز از عواقب شکست مذاکره ۷۹
- مثال ۱۰.۳ اثرگذاری و مذاکرات اتحادیه‌های کارگری ۸۰
- استراتژی ۸: حرکت به سمت کفایت مذاکرات و عقد توافق ۸۲
- استراتژی ۹: ترکیب کردن استراتژی‌ها

- ۸۶ ○ مثال ۱۱.۳ استراتژی‌های پیاپی ۸۷ ○ مثال ۱۲.۳ تغییر استراتژی برحسب موضوع ۸۷
سنجش ادراک ۸۹

فصل ۴. کنترل تاکتیکی فرایند تبادل اطلاعات ۹۱

- مفاهیم اساسی ۹۱ ○ زبان مذاکره ۹۲ ○ مقدمه ۹۳ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۱: افشای اطلاعات ۹۵
○ مثال ۹۷.۴ ○ مثال ۹۹.۴ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۲: پدید آوردن مشهودات ۱۰۴ ○ مثال ۱۰۴.۴
○ مثال ۱۰۴.۴ ○ مثال ۱۰۴.۴ ○ مثال ۱۰۵.۴ ○ مثال ۱۰۵.۴ ○ مثال ۱۰۵.۴ ○ مثال ۹.۴
○ ۱۰۶ ○ کشف و دریافت مؤثر اطلاعات ۱۰۸ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۳: رویکرد مشجر یا کیف‌سان به‌منظور
کسب اطلاعات ۱۰۹ ○ مثال ۱۱۰.۴ ○ مثال ۱۱۲.۴ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۴: یافتن وبه‌کار بردن
منابع معتبر اطلاعاتی ۱۱۳ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۵: معامله بر سر اطلاعات ۱۱۵ ○ تاکتیک اطلاعاتی ۶:
مبادله اطلاعات از طریق بحث و گفت‌وگو ۱۱۶ ○ مثال ۱۱۸.۴ ○ سنجش ادراک ۱۲۰

فصل ۵. تاکتیک‌های موقعیتی ۱۲۳

- مفاهیم اساسی ۱۲۳ ○ زبان مذاکره ۱۲۴ ○ مقدمه ۱۲۴ ○ تاکتیک موقعیتی ۱: تقاضای پیش‌شرط
مذاکره ۱۲۵ ○ تاکتیک موقعیتی ۲: دادن یا پرهیز از دادن نخستین پیشنهاد ۱۲۷ ○ تاکتیک موقعیتی
۳: مطالبه پاسخ به پیشنهادها و موضع‌گیری‌ها ۱۲۸ ○ تاکتیک موقعیتی ۴: معامله به مثل ۱۳۲
○ تاکتیک موقعیتی ۵: برآاستن پیشنهادهای دو برنده‌ای ۱۳۳ ○ سناریوی مذاکره ۱۳۴ ○ سناریوی
مذاکره ۱۳۴ ○ سناریوی مذاکره ۱۳۴ ○ سناریوی مذاکره ۱۳۴ ○ سناریوی مذاکره ۱۳۵ ○ تاکتیک
موقعیتی ۶: استفاده از تفاوت ارزش هر امتیاز در نظر دوطرف مذاکره ۱۳۵ ○ سناریوی مذاکره ۱۳۶
○ سناریوی مذاکره ۱۳۷ ○ تاکتیک موقعیتی ۷: پیشنهادهای آزمایشی ۱۳۷ ○ تاکتیک موقعیتی ۸:
طی کردن (چانه زدن) ۱۳۸ ○ تاکتیک موقعیتی ۹: مناظره ۱۴۰ ○ سناریوی مذاکره ۱۴۰ ○ سنجش
ادراک ۱۴۵

فصل ۶. تاکتیک‌های موقعیتی ۱۴۷

- مفاهیم اساسی ۱۴۷ ○ زبان مذاکره ۱۴۸ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۰: ارائه پیشنهادهای مشروط ۱۴۸
○ مثال ۱۴۹.۶ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۱: قدرت ۱۵۰ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۲: بلوف-شمشیری دو لبه
۱۵۲ ○ مثال ۱۵۳.۶ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۳: کنترل لحن مذاکره ۱۵۵ ○ مثال ۱۵۸.۳.۶ ○ تاکتیک
موقعیتی ۱۴: استفاده از فرصت‌های دیگر ۱۵۹ ○ مثال ۱۵۹.۴.۶ ○ مثال ۱۶۱.۵.۶ ○ سناریوی
مذاکره ۱۶۳ ○ سناریوی مذاکره ۱۶۳ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۵: تقسیم تفاوت ۱۶۳ ○ تاکتیک موقعیتی
۱۶: تمرکز و کم‌اهمیت جلوه دادن ۱۶۶ ○ مثال ۱۶۶.۶.۶ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۷: ایجاد تعهد اخلاقی
برای حصول توافق ۱۶۷ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۸: حفظ آبروی طرف مقابل ۱۷۱ ○ مثال ۱۷۲.۷.۶
○ مثال ۱۷۳.۸.۶ ○ تاکتیک موقعیتی ۱۹: وقتی که مشکل مسئله، همان آدم‌های مذاکره‌اند ۱۷۴
سنجش ادراک ۱۷۶

فصل ۷. تاکتیک‌های موقعیتی ۱۷۹

- مفاهیم اساسی ۱۷۹ □ زبان مذاکره ۱۸۰ □ تاکتیک موقعیتی ۲۰: تزریق موضوعات جدید ۱۸۰ □ سناریوی مذاکره ۱۸۰ □ مثال ۱.۷ ۱۸۱ □ مثال ۲.۷ ۱۸۱ □ مثال ۳.۷ ۱۸۲ □ مثال ۴.۷ ۱۸۳ □ تاکتیک موقعیتی ۲۱: تمرکز بر جریان مذاکره ۱۸۴ □ مثال ۵.۷ ۱۸۵ □ تاکتیک موقعیتی ۲۲: حرکت آفرینی ۱۸۷ □ تاکتیک موقعیتی ۲۳: بن‌بست سازی و قطع مذاکرات ۱۸۹ □ تاکتیک موقعیتی ۲۴: تعویق و تنفس ۱۹۲ □ تاکتیک موقعیتی ۲۵: صبر و بردباری ۱۹۴ □ تاکتیک موقعیتی ۲۶: تحمیل ضرب‌الاجل ۱۹۵ □ سناریوی مذاکره ۱۹۶ □ سناریوی مذاکره ۱۹۷ □ تاکتیک موقعیتی ۲۷: طرز رفتار با مذاکره‌کنندگان فاقد اختیارات ۱۹۷ □ تاکتیک موقعیتی ۲۸: استفاده از غافلگیری ۲۰۱ □ تاکتیک موقعیتی ۲۹: تمسک به علائق شخصی مذاکره‌کننده یا تصمیم‌گیرنده ۲۰۲ □ مثال ۲۰۳ ۲۰۳ □ مثال ۲۰۳ ۲۰۳ □ ترکیب تاکتیک‌ها ۲۰۴ □ سنجش ادراک ۲۰۵

فصل ۸. تاکتیک‌های مذاکرات تیمی ۲۰۷

- مفاهیم اساسی ۲۰۷ □ زبان مذاکره ۲۰۷ □ مقدمه ۲۰۸ □ تاکتیک موقعیتی ۳۰: شرکت فعال صاحبکار یا تصمیم‌گیرنده ۲۰۸ □ مثال ۱.۸ ۲۱۰ □ تاکتیک موقعیتی ۳۱: مذاکره تیمی ۲۱۱ □ تاکتیک موقعیتی ۳۲: ائتلاف ۲۱۶ □ مثال ۲۱۷ ۲۱۷ □ مثال ۲۱۸ ۲۱۸ □ تاکتیک موقعیتی ۳۳: فشارهای رسانه‌ای و اجتماعی ۲۱۹ □ مثال ۲۲۰ ۲۲۰ □ تاکتیک موقعیتی ۳۴: مذاکرات چندجانبه ۲۲۰ □ تاکتیک موقعیتی ۳۵: مراقبت در مورد هدایا و پذیرایی‌ها ۲۲۰ □ سنجش ادراک ۲۲۱

فصل ۹. ملاحظات حقوقی در مذاکره ۲۲۳

- مفاهیم اساسی ۲۲۳ □ زبان مذاکره ۲۲۳ □ مقدمه ۲۲۴ □ رفتار با وکیل خود ۲۲۴ □ مثال ۱.۹ ۲۲۶ □ مثال ۲.۹ ۲۲۷ □ توافقنامه‌های رسمی ۲۲۷ □ سایر انواع اسناد توافق ۲۲۸ □ راه دیگر حل اختلاف ۲۳۰ □ سناریوی مذاکره ۲۳۱ □ مثال ۳.۹ ۲۳۵ □ مثال ۴.۹ ۲۴۰ □ اقامه دعوی ۲۴۱ □ سنجش ادراک ۲۴۵

فصل ۱۰. مهارت‌های ارتباطی برای مذاکره مؤثر ۲۴۷

- مفاهیم اساسی ۲۴۷ □ زبان مذاکره ۲۴۸ □ مقدمه ۲۴۸ □ ارتباطات مؤدبانه در برابر کشمکش‌های قدرت ۲۴۹ □ سناریوی مذاکره ۲۵۱ □ سناریوی مذاکره ۲۵۲ □ فرستادن اطلاعات ۲۵۲ □ سناریوی مذاکره ۲۵۳ □ دادن علامت‌های روشن ۲۵۸ □ دریافت کردن اطلاعات ۲۶۱ □ مثال ۱.۱۰ ۲۶۴ □ حالات گوناگون ارتباط ۲۶۷ □ سنجش ادراک ۲۷۳

فصل ۱۱. برنامه‌ریزی روشمند: مراحل پیش از مذاکره ۲۷۷

- مفاهیم اساسی ۲۷۷ □ زبان مذاکره ۲۷۸ □ مقدمه ۲۷۸ □ مثال ۱.۱۱ ۲۷۹ □ روش‌شناسی مذاکره

۲۸۰ □ گام ۱ برنامه‌ریزی: گردآوری اطلاعات پیش از آغاز مذاکره ۲۸۱ □ مثال ۲۸۲ ۲.۱۱ □ مثال ۲۸۲ ۳.۱۱ □ گام ۲ برنامه‌ریزی: تعیین اهداف ۲۸۳ □ سناریوی مذاکره ۲۸۳ □ مثال ۲۸۴ ۴.۱۱ □ سناریوی مذاکره ۲۸۵ □ گام ۳ برنامه‌ریزی: تشخیص موضوعات و مباحث ۲۸۶ □ گام ۴ برنامه‌ریزی: تحلیل بازار ۲۸۷ □ مثال ۲۸۸ ۵.۱۱ □ گام ۵ برنامه‌ریزی: برآورد نقاط قوت و ضعف ۲۸۹ □ مثال ۲۹۱ ۶.۱۱ □ مثال ۲۹۵ ۷.۱۱ □ مثال ۲۹۶ ۸.۱۱ □ مثال ۲۹۶ ۹.۱۱ □ گام ۶ برنامه‌ریزی: برآورد پایین‌ترین سطح قابل قبول طرف و موضع آغازین ۲۹۸ □ گام ۷ برنامه‌ریزی: توجه به نتایج دوبرنده ۳۰۰ □ مثال ۳۰۱ ۱۰.۱۱ □ مثال ۳۰۱ ۱۱.۱۱ □ مثال ۳۰۲ ۱۲.۱۱ □ سنجش ادراک ۳۰۳

فصل ۱۲. برنامه‌ریزی روشمند: مرحله مذاکره ۳۰۵

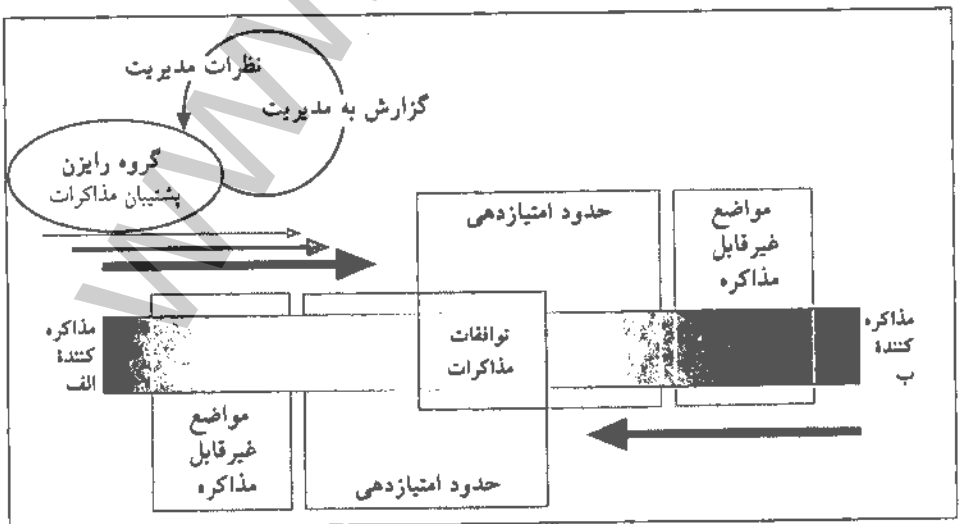
□ مفاهیم اساسی ۳۰۵ □ زبان مذاکره ۳۰۶ □ مقدمه ۳۰۶ □ گام ۸ برنامه‌ریزی: تعیین موضع آغازین ۳۰۷ □ گام ۹ برنامه‌ریزی: تعیین پایین‌ترین سطح قابل قبول ۳۰۸ □ مثال ۳۰۹ ۱.۱۲ □ سناریوی مذاکره ۳۰۹ □ گام ۱۰ برنامه‌ریزی: انتخاب استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها ۳۱۱ □ گام ۱۱ برنامه‌ریزی: توجه داشتن به امتیازدهی و بده‌بستان ۳۱۴ □ مثال ۳۱۶ ۲.۱۲ □ مثال ۳۱۶ ۳.۱۲ □ گام ۱۲ برنامه‌ریزی: تعیین دستور مذاکرات ۳۱۷ □ سناریوی مذاکره ۳۱۸ □ مثال ۳۱۹ ۴.۱۲ □ گام ۱۳ برنامه‌ریزی: تحلیل زمان مناسب ۳۲۰ □ مثال ۳۲۲ ۵.۱۲ □ گام ۱۴ برنامه‌ریزی: انتخاب شیوه‌های ارتباط ۳۲۳ □ به کار بستن گام‌های چهارده گانه برنامه‌ریزی ۳۲۳ □ عملی کردن یک مذاکره ۳۲۶ □ سناریوی مذاکره ۳۲۶ □ نکات پایانی در مورد مذاکره ۳۳۰ □ سنجش ادراک ۳۳۱

پاسخ پرسش‌ها ۳۳۵

آزمون نهایی ۳۳۷

پیش‌گفتار

این کتاب برای سمینارها و مطالعه فردی تنظیم شده است. ساختار آن بر اساس درس‌های آقای مارک شوئنفلد برای مدیران اجرایی، وکلا، حقوق‌دانان و مدیران اقتصاد، صنایع و بازرگانی است. مطالب کتاب به نحوی تنظیم شده‌اند که هر فصل مبتنی و متکی بر مطالب فصل‌های پیش از آن است. در ابتدای هر فصل مفاهیم اساسی و اصطلاحات کلیدی داده می‌شوند، آن‌گاه ضمن تشریح مفاهیم اساسی، با ارائه برخی مثال‌ها و سناریوهای مذاکره سعی شده که مطلب روشن‌تر شود. هر فصل با آزمونی پایان می‌یابد که میزانی برای سنجش درک مطالب آن فصل است. در پایان کتاب یک آزمون کلی با ۵۰ سؤال ارائه شده است.



مذاکره، جریان و فرایندی است که بین دو یا چند طرف آغاز می‌شود و هدف آن رسیدن به توافق و دستیابی به امتیازاتی است. تصویر صفحه قبل کلیات این نظام را نشان می‌دهد. مذاکره‌کننده غالباً به نمایندگی از سوی یک شخص حقیقی یا حقوقی که صاحبکار اصلی یا تصمیم‌گیرنده نهایی است وارد مذاکره می‌شود. مذاکره، فرایندی است که در همه جا و همه حوزه‌های فعالیت فردی و اجتماعی جریان دارد و آثاری عمیق و بلندمدت بر زندگی فرد و جامعه می‌گذارد. در اروپا، امریکا، ژاپن و چین که فعالیت‌های وزین اجتماعی و اقتصادی بر اساس مذاکرات و توافقاتی سنجیده است، تجربیات حاصل از مذاکرات را به تدریج مدون کرده و به شکل چنین کتاب‌هایی در دسترس جامعه گذاشته‌اند. از آنجا که چنین کتابی به زبان فارسی در دسترس نبود و افراد و مؤسسات جامعه ما نیازی فزاینده به هنر و دانش مذاکره و آگاهی از اصول و فروع و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های آن دارند، این کتاب به فارسی برگردانده شد. در زیرنویس هر بخش اصطلاحات و واژه‌های انگلیسی نیز داده شده است.

علی مستاجران

مسمود راجی