

مذاکرہ به روش نوابغ

ہیک مالہوترا - مکس اچ. بازمن

مترجمان:

صفورا رشیدی نژاد - امیر حسین فاضل - خشبی - محمدرضا صادقان پور

سرشناسه	: مالهوترا، دپیک، ۱۹۷۵ - م. Malhotra, Deepak
عنوان و نام پدیدآور	: مذاکره به روش نوابغ/دپیک مالهوترا، مکس اچ بازرمن؛ مترجمان صفورا رشیدی نژاد، امیرحسین فاضل بخششی، محمدرضا صادقیان پور.
مشخصات نشر	: تهران: نصر قلم، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۳ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۲۵۰۰۰ ریال 9-2-95708-600-978:
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: genius how to overcome obstacles Negotiation bargaining table and achieve brilliant results at the beyond,c2007
موضوع	: مذاکرات بازرگانی؛ مذاکره
شناسه افزوده	: بیزرمن، ماکس اچ.، ۱۹۵۵ - م. Bazerman, Max H.
شناسه افزوده	: رشیدی نژاد، صفورا، ۱۳۵۵ - مترجم فاضل بخششی، امیرحسین، ۱۳۶۱
شناسه افزوده	: صادقیان پور، محمدرضا، ۱۳۲۷ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ م/۶/HD۵۸
رده بندی دیویی	: ۱۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۹۶۱۹



تقاطع ولیعصر - طالقانی، مجتمع تخت جمشید، تلف: ۰۲۱-۸۸۸۸۸۸۸۸

تلفن: ۰۹۳۶۰۵۶۵۷۴۸

مذاکره به روش نوابغ

دپیک مالهوترا - مکس اچ. بازرمن

مترجمان:

صفورا رشیدی نژاد - امیرحسین فاضل بخششی - محمدرضا صادقیان پور

سال چاپ: ۱۳۹۴ - نوبت اول

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۷۰۸-۲-۹

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۷	دیاچه
۹	پیشگفتار مترجمان
۱۱	مقدمه: نابغه شدن در مذاکره

بخش اول: جعبه ابزاری برای مذاکره

۲۷	فصل اول: کسب ارزش در مذاکره
۶۹	فصل دوم: ایجاد ارزش در مذاکره
۱۰۹	فصل سوم: مذاکره تحقیقی

بخش دوم: روان‌شناسی مذاکره

۱۳۷	فصل چهارم: وقتی عقلانیت در می‌ماند: تعصبات ذهنی
۱۶۱	فصل پنجم: وقتی عقلانیت شکست می‌خورد تعصبات روحی و احساسی

بخش سوم: مذاکره در دنیای واقعی

- فصل شش: مذاکره عقلانی در دنیای غیرمنطقی ۱۷۹
- فصل هفتم: روش‌های تاثیرگذاری ۲۰۱
- فصل هشتم: نقاط کور (مبهم) در مذاکره ۲۲۳
- فصل نهم: مقابله با دروغ و حيله‌گری ۲۴۵
- فصل دهم: شناخت و حل و فصل مسایل اخلاقی ۲۷۳
- فصل یازدهم: مذاکره از موضع ضعف ۲۹۵
- فصل دوازدهم: وقتی مذاکرات کریه (نفرت انگیز) می‌شوند: برخورد با بی‌منطقی، بی‌اعتمادی، خشم، تهدیدها، خودمحوری ۳۱۹
- فصل سیزدهم: چه زمانی نباید مذاکره ۳۴۷
- فصل چهاردهم: راهی به سمت نبوغ مذاکره ۳۶۵
- واژه‌نامه ۳۷۵

دیباچه

اگر چه آشنائی به اصول و فن مذاکره، از نیازهای اساسی و اولیه سیستم‌های مردم سالار جهت بالا بردن آستانه مدیریت و کنترل در عمل است. اما رسالت بعهدہ گرفته شده در شرکت مهندسی الماتکو سعی در افزایش قدرت مهندسی، بهره‌برداری و بهره‌وری هر چه بیشتر از فن‌آوری‌های علوم مهندسی در جهت ارتقای خود بعنوان یک بنگاه اقتصادی و خدمت به خود و ادای دین به جامعه می‌باشد.

هرچند طی چهل سال قدمت و خدمت در عرصه‌های مختلف صنعتی و تجاری طولانی کار با مهندسین کشور در تمام رشته‌های مهندسی، که بودهای مهمی را در رئوس درسی جاری دانشگاههای مهندسی کشور مشاهده کرده‌ایم. فقدان آشنائی اولیه با این مباحث سبب گردیده تا فارغ التحصیلان رشته‌های مهندسی و گاهی مدیریت در بدو ورود به بازار کار نتوانند به سرعت وضعیت و جایگاه خود را در بازار تشخیص داده و دچار سرگردانی شوند.

رئوس درسهایی که در این راستا ممکن است بعنوان دروس انتخابی پیشنهاد گردد را میتوان مباحث: آشنائی به فنون مذاکره و چانه زنی، مسائل پایه‌ای مطرح در تدوین استراتژی، مدیریت پروژه و تدوین برنامه ریزی جهت نیل به اهداف در قالب زمان، بودجه و کیفیت مورد نظر و ریسکهای موجود بر اساس نگرش واقع بینانه بیان نمود.

اگر چه هر مهندس بنوعی در حین کار و با تحمل شرایط طاقت فرسا این مباحث را خواهد آموخت، اما خوشا بحال مهندسین و بنگاه‌هایی که برای بدست آوردن این تجربیات، خسارت‌های سنگین نپرداخته باشند. این فقدان سبب بروز تفکرات خوشبینانه و یا بد بینانه شده که هر دو همانگونه که در علم سیاست نافرجام است، در صنایع مهندسی نیز منجر به پیدایش پروژه‌های ناتمام، نیمه کاره، رها شده و شاید پروژه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی ورشکسته باشد.

از آنرو شرکت مهندسی الماتکو در آستانه چهلمین سال تاسیس خود تصمیم گرفت تا با ترجمه این کتاب بعنوان اولین کتاب تهیه شده غیر تخصصی خود به مبحث اهمیت مذاکره بچانه رنی پردازد. امید است که این نوشتار، مورد استفاده دانشجویان و جامعه شریف و زحمتکش مهندسی کشور قرار گیرد.

همچنین این کتاب به همه همکاران عزیزی تقدیم میگردد که طی سالیان طولانی در حفظ، بقاء و پایداری این شرکت یار و یاور آن بوده اند و یاد و خاطره همکارانی را زنده می‌نماید که در این راه جان عزیز خود را از دست دادند که یقیناً روح شان قرین رحمت ایزد منان است.

در پایان از خانم مهندس صفورا رشیدی نژاد و آقای مهندس امیر حسین فاضل که در سخت‌ترین شرایط این شرکت علاوه بر خدمات صدفقانه و صمیمانه در بخش مخابرات، زحمت ترجمه و پیگیری تهیه این کتاب را به عهده نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارد.

مجتبی قره داغی

مدیر عامل شرکت مهندسی الماتکو

پیشگفتار مترجمان

مذاکره هنری است. میخیزد با علم، هدف از انجام آن در دنیای امروز افزایش درک مشترک از طریق گفتگو و کاهش اختلافات در دیدگاه‌ها و برداشت‌ها، تسهیل و تسریع در رسیدن به توافق و امکان ایجاد و افزایش منفعت می‌باشد.

اگر به لغت "مذاکره" و معنی آن بگردیم، میبینیم مذاکره به فرآیندی اطلاق می‌شود که مبتنی بر گفتگو بوده و با هدف دستیابی به یک درک مشترک، رفع نقاط اختلاف، یا رسیدن به منفعتی در نتیجه آن گفتگو، این توافق انجام می‌شود.

بنیاد زندگی اجتماعی براساس گفتگو و مذاکره و ایجاد تاهم مشترک بنا نهاده شده است. بروز اختلافات و جنگ‌های خانمان سوز، نتیجه شکست مذاکرات، و صلح و سازش‌های پر دوام، نتیجه مذاکرات مفید و سازنده بوده است. از اینرو میتوان حکمت ارتقاء کرامت و فضیلت انسانی را نتیجه پیشرفت درک انسان در این گفتگوها و مذاکرات و کاهش تعصبات سنتی، ذهنی و احساسی برای دستیابی به نتایج مطلوب از طریق مسالمت آمیز دانست.

همه ما آگاهانه یا ناخودآگاه برای گذران زندگی، رفع نیازها و مشکلات و ارتقاء رفاه و امنیت روزانه، سرگرم انواع مذاکرات و چانه زنی‌های گوناگون می‌باشیم و هریک روش و شیوه رفتاری خویش را دنبال می‌کنیم.

این روش‌ها گاهی به صورت غیراصولی بوده و براساس تصور برد و باخت بنا می‌شود. خوشبختانه نگرش حاکم به مذاکرات طی سالهای اخیر بر اصول مذاکرات برد- برد سمت و سو داشته و حفظ منافع طرفین را توصیه می‌نماید.

کتاب حاضر توسط دوتن از استادان بزرگ مذاکره دانشکده بازرگانی هاروارد به نام‌های دیپاک ملهوترا و ماکس بازمن نوشته شده است. در این کتاب سعی شده علاوه بر بررسی روش‌های رایج شده برای مذاکره، اصولی را مورد بحث قرار دهد که می‌تواند مذاکرات را به سمت مذاکرات و رای برد- برد رهنمود نماید. همچنین رایج بسته‌های پیشنهادی ای فایز آمدن بر موانع پیش رو در مذاکره با رویکردی عملی از جمله محسنات کتاب مورد نظر می‌باشد. از جمله این روش‌ها میتوان به مذاکره تحقیقی؛ ایجاد ارزش در مذاکره؛ مذاکره با کسانی که دروغ می‌گویند؛ مذاکره وقتی در موضع ضعف قرار داریم؛ بر تعصبات در هنگام مذاکره اشاره نمود.

ویلیام اوری یکی از نویسندگان کتاب "گرفتن جواب مثبت" درباره این کتاب می‌گوید: "کتابی بخردانه همراه با توصیه‌های آسکار، عملی، هوشمندانه و هنرمندانه." با توجه به موارد فوق، مترجمان که خود چهلین سال تجربه کار در صنعت را داشته‌اند، بر آن شدند تا با ترجمه این کتاب ارزش‌ها به عنوان مکملی بر کتب قبلی مذاکره، فرهیختگان کشور را با علم روز در زمینه آشناساخته و راه را برای بالا بردن آستانه تحمل افراد جامعه در برخورد با یکدیگر و دوری از قضاوت‌های عجولانه هموارتر نماید.

در پایان ضمن تشکر از سرکار خانم حمیرا مهرجو و سرکار خانم شیلا خداپرست که زحمت تایپ اولیه این مجموعه را به عهده داشتند، از مدیریت شرکت مهندسی الماتکو که در این راه پشتیبان، حامی و مشوق ما بودند سپاسگزاریم.

مقدمه

نابغه شدن در مذاکره

نبوغ در مذاکره چیست؟ اجازه دهید بحث را با یک مشاهده ساده که اغلب شما به عنوان نبوغ در مذاکره می شناسید شروع کنیم. نبوغ را می توان در روش فکر کردن افراد، آماده شدن برای مذاکره و انتخاب روش انجام آن دید. نبوغ را زمانی می توان مشاهده کرد که شخصی، وضعیت یک مذاکره را به امیدی در پیشبرد آن نیست کاملاً برمی گرداند. همچنین این استعداد در مدیریت افراد جهت مذاکره برای یک معامله موفق دیده می شود، در حالی که هنوز یکپارچگی (احمال) خود را حفظ کرده و روابط و اعتبار خود را تقویت کرده اند. به احتمال قوی شما ناسخ مذاکره را در سازمان خود می شناسید. کتاب حاضر اسرار و رموز کار این افراد را در اختیار شما قرار خواهد داد.

باید توجه کرد که در مطالب و داستان های ذکر شده، مذاکره کننده با رانع بزرگی روبه رو بوده است و توانسته با غلبه بر آنها به سطح قابل توجهی از موفقیت دست پیدا کند. اما اکنون این رازها را فاش نخواهیم کرد. بلکه، داستان های آنها و داستان های مشابه را در فصل های بعدی بازخوانی می کنیم و در نتیجه استراتژی و بینشی که شما برای مذاکره کردن مانند یک نابغه در تمام ابعاد زندگی نیاز دارید را با شما در میان می گذاریم.

مبارزه‌ای برای انحصار

نمایندگان شرکت فورچون ۵۰۰^۱ برای خرید اقلام محصولی جدید از یک تامین کننده کوچک اروپایی مذاکره می‌کردند. طرفین با قیمت ۱۸ دلار برای هر پوند و یک میلیون پوند محصول در سال به توافق رسیدند. اما یک اختلاف بر سر بندهای انحصاری قرارداد به وجود آمد. تامین کننده با این موضوع که اقلام را به صورت انحصاری به شرکت آم بکایی بفروشد، موافق نبود و شرکت آمریکایی برای سرمایه گذاری روی تولید محصول جدید در صورتی که رقبا به یکی از اقلام کلیدی آن دسترسی داشته باشند، تمایلی نداشت. این موضوع در ظاهر منجر به شکست معامله می‌شد. مذاکره کنندگان آمریکایی از سبوت شرکت کوچک اروپایی در رابطه با موضوع انحصار ناامید و متعجب بودند. زیرا به سبب بودند پیشنهاد آنها نه تنها منصفانه بلکه سخاوتمندانه هم هست. در نهایت آنها تصمیم گرفتند که معامله را با تضمین حداقل سفارش محصول و پرداخت مبلغ بیشتری برای محصول شبیه‌تر کنند. اما وقتی شرکت اروپایی باز هم از پذیرش بند انحصار سرباز زد، شوکه شدند. به عنوان آخرین چاره، مذاکره کنندگان آمریکایی تصمیم گرفتند تا از نابغه مذاکره خود، کریس، بخواهند به سمت اروپا پرواز کرده و به سرعت دست به کار شود. کریس توانست در عرض چند دقیقه معامله‌ای را شکل دهد که هر دو طرف بی درنگ قبول کردند. او امتیازی اساسی داد و نه شرکت اروپایی را تهدید کرد. پس چگونه توانست این کار را انجام دهد؟ و بعداً در فصل ۳، این داستان را مورد بحث قرار خواهیم داد.

یک تنگنای سیاسی

در پاییز سال ۲۰۰۰ بعضی از اعضای محلی سنای آمریکا خواهان کناره گیری آمریکا از سازمان ملل شدند. در همان زمان نیز، آمریکا در آستانه از دست دادن رای خود در مجمع عمومی سازمان ملل قرار داشت. اختلاف بر سر یک بدهی حدوداً ۱/۵ میلیون دلاری آمریکا به سازمان ملل بود. آمریکا تمایلی به پرداخت بدهی نداشت، مگر اینکه سازمان ملل با یک سری اصلاحات اساسی که احساس می‌کرد مدت زیادی از زمان آن

گذشته است، موافقت کند. از آن مهمتر، آمریکا می‌خواست درصد سهم خود را که سالانه به عنوان تامین بودجه سازمان ملل پرداخت می‌کرد، از ۲۵ درصد به ۲۲ درصد کاهش دهد. مشکل این بود که اگر آمریکا درصد کمتری پرداخت می‌کرد، کشور دیگری باید مبلغ بیشتری را می‌پرداخت.

مشکلات جدی دیگری هم وجود داشت. اول اینکه قوانین سازمان ملل تصریح کرده بود که ریچارد هول بروک^۱، نماینده آمریکا در سازمان ملل باید تمام ۱۹۰ کشور دیگر را قانع کند تا تغییرات درخواستی از طرف آمریکا را قبول و تایید کنند. دوم اینکه هول بروک با آن ضرب الاجل مواجه بود. اگر نمی‌توانست این کار را تا آخر سال ۲۰۰۰ انجام دهد، به آن که از طرف کنگره برای پرداخت دیون دولت آمریکا کنار گذاشته شده بود، از بودجه حذف می‌شد. سوم اینکه به نظر می‌رسید هیچ کشوری مایل به افزایش سهم مالیات خود برای دادن این موقعیت به آمریکا نیست. چگونه هول بروک می‌توانست حتی یکی از کشورها را راضی به افزایش سهم مالیاتی خود کند، وقتی همه مدعی هستند این امر غیرممکن است. با نزدیک شدن به پایان سال ۲۰۰۰ هول بروک استراتژی دیگری را اتخاذ کرد. او تلاش برای ترغیب دیگر کشورها برای موافقت با درخواستش را متوقف کرد. کاری که او کرد باعث تعجب شد. مشکل حل شد و کشورهای عضو سازمان ملل و همچنین اعضای سازمان ملل در کنگره آمریکا به هول بروک تبریک گفتند. چگونه هول بروک این اختتام را حل کرد؟ این داستان در فصل ۲ مورد بازبینی قرار می‌گیرد.

تقاضای دقیقه آخر

مدیر عامل یک شرکت ساختمانی برای توافقی مذاکره می‌کرد که براساس آن، شرکتش ساختمان‌های اداری متوسطی را برای یک خریدار بسازد. آنها بعد از ماه‌ها مذاکره بالاخره به نتیجه نهایی رسیدند. اما درست قبل از اینکه قرارداد امضاء شود، خریدار، سازنده را با درخواستی کاملاً جدید و هزینه بر مواجه ساخت. خواست خریدار این بود که در قرارداد، بندی به عنوان جریمه تأخیر اضافه شود تا در صورت تأخیر بیش از

یک ماه در تکمیل پروژه از طرف سازنده، او مجبور شود مبلغ گزافی را بپردازد. سازنده از این درخواست ناگهانی ناراحت شد. به نظر می‌رسید که خریدار تلاش می‌کند تا امتیازی را در لحظه آخر بگیرد. سازنده گزینه هایش را سنجید. می‌توانست درخواست خریدار را قبول کند و قرارداد را ببندد. و یا می‌توانست درخواست خریدار را رد کند و امیدوار باشد که این موضوع قرارداد را به هم نمی‌زند. یا اینکه برای کم کردن میزان جریمه پیشنهاد شده مذاکره کند. بعد از در نظر گرفتن گزینه ها، سازنده یک روش کاملاً مایه‌پیش رو گرفت. او با خریدار در رابطه با بالابردن میزان جریمه که سازنده بایستی در مقابل تأخیر در پروژه بپردازد، مذاکره کرد و قرارداد اصلاح شده باعث آسودگی خیال هر دو طرف شد. ولی چگونه؟ این مثال در فصل ۳ مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فأعده مبارزه انتخاباتی

سال ۱۹۱۲ بود و رئیس جمهور «تئودور روزولت»^۱ در حال مبارزه انتخاباتی برای دور سوم بود. مبارزه سختی بود و هر روز یک چالش جدید به وجود می‌آمد. اما یک چالش غیرقابل پیش بینی وجود داشت. سه میلیون کپی از عکس روزولت برای انتشار و پخش در سخنرانی‌های انتخاباتی چاپ شده بود که مدیر بارز انتخاباتی روزولت یک اشتباه وحشتناک را کشف کرد. اجازه استفاده از عکس روزولت از عکاس درخواست نشده بود. موضوع بدتر این بود که زود کاشف به عمل آمد بر اساس فاندل حق چاپ، عکاس می‌توانست به ازای هر کپی از عکس، مبلغ ۱ دلار را درخواست کند. از دست دادن ۳ میلیون دلار در سال ۱۹۱۲ معادل از دست دادن ۶۰ میلیون دلار امروز بود. هیچ مبارزه انتخاباتی نمی‌توانست از عهده این مبلغ برآید. گزینه جایگزین مزیت خاصی نداشت. چاپ مجدد ۳ میلیون بروشور به طرز وحشتناکی هزینه بر بود و می‌توانست باعث تأخیر جدی شود. مدیر ستاد انتخاباتی سعی کرد بر سر قیمت پایین تری با عکاس مذاکره کند. اما چگونه؟ به نظر می‌رسید عکاس یک برگ برنده در اختیار داشته باشد. ولی مدیر ستاد انتخاباتی راه بهتری داشت. استراتژی مؤثری که او برای مذاکره استفاده

کرد، باعث شد نتیجه غیرقابل باوری به دست آورد. این نتیجه و استراتژی آن را در فصل یک ارائه می‌کنیم.

امیدواریم شما متقاعد شده باشید که مردم به ندرت نابغه مذاکره به دنیا می‌آیند. بلکه چیزی که باعث می‌شود اینگونه به نظر آیند درواقع، بازتاب آمادگی صحیح، داشتن درک از چهارچوب مفهومی مذاکره، داشتن دید نسبت به اینکه چگونه یک شخص می‌تواند از خطاها و تعصباتی که حتی به مذاکره کنندگان با تجربه هم آسیب می‌رساند، جلوگیری کنند، داشتن قابلیت‌های سازمان دهی اجرایی مذاکره از لحاظ استراتژیک و دارای یک اسلوب معین می‌باشد. کتاب حاضر این چهارچوب‌ها و قاعده‌ها را به همراه یک جعبه ابزار کامل از استراتژی‌ها و روش‌های مذاکره که شما می‌توانید به سرعت به کار ببندید، عرضه می‌دارد. همانگونه که شما از این قواعد، چهارچوب‌ها و استراتژی‌ها در مذاکراتی که درگیر آن هستید، در کار و تجارت، در سیاست یا در زندگی روزمره استفاده می‌کنید، شروع به ساختن اعتبار خود به عنوان یک نابغه مذاکره خواهید کرد.

رویکرد ما

درست ۲۵ سال پیش، دروس مذاکره در دانشکده‌های مدیریت یا در برنامه‌های آموزشی مدیران اجرایی به ندرت تدریس می‌شد. اما اکنون این دروس یکی از بیشترین دروس درخواستی در دانشکده‌های بازرگانی در سراسر دنیا می‌باشد. دروس مذاکره در دانشکده‌های حقوق و سیاست عمومی و دولتی فوق العاده محبوب هستند. چرا؟ زیرا در این دنیای به طور فزاینده پویا، متنوع و پیچیده، مذاکره به عنوان یک سازه کار مؤثر و علمی برای اختصاص منابع، ایجاد توازن میان منافع متضاد و حل و فصل اختلافات از همه نوع محسوب می‌شود. مدیران، وکلا، سیاستمداران، سیاست‌گزاران و مصرف کنندگان حال و آینده همه خواهان و نیازمند دانستن این هستند که چگونه نتیجه بهتری از مذاکراتشان و مباحثاتشان به دست آورند. مذاکره شاید اکنون بیشتر از همیشه یک مهارت ضروری برای موفقیت در همه ابعاد زندگی به حساب می‌آید.

پس چرا بسیاری از افراد، همچنان مذاکرات بی‌ثمر دارند؟ یکی از بزرگترین

مشکلاتی که ما در کار خود به عنوان مدرس و مشاور با آن روبه رو هستیم، باور عمومی و فراگیری است مبنی بر این که مردم، در امر مذاکره یا خوب هستند و یا بد و کار زیادی نمی‌توان برای تغییر آن انجام داد. ما با این باور مخالفیم. به علاوه، بسیاری از افراد، حتی مذاکره‌کنندگان و معامله‌کنندگان ماهر و خبره، تصور می‌کنند که مذاکره نهایتاً یک هنر است و نه علم. در نتیجه آنها با تکیه بر غریزه و درک شهودی مذاکره می‌کنند. اما این درک غریزی، استراتژی نیست.

ما یک شبهه منظم‌تر و مؤثرتر پیشنهاد می‌کنیم. این شیوه از آخرین تحقیقات در زمینه مذاکره و حل اختلاف، تجربیات هزاران مشتری و دانش آموختگان اجرایی و تجربیات خود ما به عنوان مذاکره‌کننده، مشاور و مدرس بهره می‌جوید. این موضوعات در دوره‌های MBA، دروس اجرایی در دانشکده بازرگانی هاروارد و در کار با بیشتر از ۵۰ شرکت در بیش از ۲۵ کشور به چالش کشیده و تصحیح شده است. چهارچوب به دست آمده و منتج شده، شما کمک خواهد کرد تا اتکای شما به درک شهودی به حداقل برسد، درک و فهم و استفاده شما از استراتژی‌های ثابت شده بیشتر شود و به طور مداوم به نتایج ممتازی در مذاکره دست پیدا کنید.

هدف ما از بین بردن ایان تصورات است که یک مذاکره، مؤثر به آسانی رسیدن به یک توافق برنده-برنده است. اگر شما هم مانند تعداد زیادی از مدیران اجرایی هستید که ما با آنها کار کرده ایم، تجربیاتی از این قبیل داشتید که مایل به انجام یک معامله با حسن نیت و به دست آوردن یک سود متقابل بودید ولی متوجه شدید که طرف دیگر در حال بازی است و غیراخلاقی رفتار می‌کند یا اینکه مذاکره کاملاً یک طرفه است یا ممکن است متوجه شده باشید که از موضع ضعف مذاکره می‌کنید و یا با یک آدم که مهارت کافی در مذاکره مؤثر ندارد معامله می‌کنید، یا با کسی روبه رو شدید که صلاحیت و اختیار لازم جهت مذاکره درباره خواسته‌های شما را ندارد، در این موقعیت چگونه قاعده برد-برد به شما کمک می‌کند؟ در مذاکرات پیچیده که چندین طرف درگیر دارد و شامل ریسک‌های بزرگ، خطر دعوی قضایی، احساسات و هیجانات بزرگ است، ممکن است حتی معنی واقعی «برد-برد» به وضوح مشخص نباشد. چون اینچنین پیچیدگی‌هایی عادی و رایج است، شما باید با یک روش سیستماتیک با آنها روبه رو

شوید. این کتاب شما را به ابزاری مجهز می‌کند که واقعاً برای انجام این کار نیاز دارید. به عبارت دیگر، در حالی که مزیت برد-برد را حفظ می‌کنید، به شما کمک می‌کنیم تا بفهمید وقتی برد-برد به کار شما نمی‌آید، چگونه استراتژی موثری را به کار ببرید. در ادامه خلاصه‌ای از مطالب کتاب را ملاحظه می‌کنید:

بخش اول: جعبه ابزار مذاکره کننده

در بخش اول یک چارچوب را ایجاد می‌کنیم که با توجه به آن شما می‌توانید برای تحلیل، آماده‌سازی و انجام اغلب مذاکراتی که با آن روبه‌رو می‌شوید از آن استفاده کنید. این بخش هرچنین یک جعبه ابزار از اصول، استراتژی‌ها و تدابیر جامع ارائه می‌کند، که به شما کمک می‌کند هر مسئله از یک معامله، قبل از دریافت اولین پیشنهاد تا توافقنامه نهایی را انجام دهید. مشخص شده است که درصد قابل توجهی از مشکلات میلیون دلاری که مشتریان اجرایی ما با آنها مواجه هستند، راه حل‌هایی دارد که در فصل‌های اولیه به آن اشاره شده است. اینجا ما این چارچوب و جعبه ابزار را به صورت روشمند ایجاد نموده ایم، توصیه می‌کنیم بخش اول را به ترتیبی که ارائه شده است، بخوانید.

فصل یک- درخواست و کسب ارزش در مذاکره: ما با تمرکز بر روی یک موضوع بسیار مهم مورد درخواست همه مذاکره کنندگان شروع می‌کنیم. چهارچوب من می‌توانم بهترین نتیجه را برای طرف خود به دست آورم؟ ما چهارچوب مذاکره خود را با تحلیل آسان مذاکره‌ی دو طرف که در آن فروشنده و خریدار بر روی یک مرصع بنی قیمت چانه می‌زنند، ایجاد می‌کنیم. از جمله موضوعات مطرح شده در این فصل عبارتند از: آماده سازی مذاکره، اشتباهات رایج در مذاکره، آیا اولین پیشنهاد را بدهیم، پاسخ گویی به پیشنهادات طرف مقابل، ساختار بندی پیشنهاد اولیه، آگاهی از اینکه چقدر می‌توانید طرف مقابل را تحت فشار قرار دهید، استراتژی‌های چانه زنی مؤثر، چگونگی بیشینه ساختن نه تنها درآمد خودتان بلکه به دست آوردن رضایت هر دو طرف معامله.

فصل دو- ایجاد ارزش در مذاکره: در اینجا، ما چهارچوب «کسب ارزش» را با بررسی وظیفه دشوارتر و حساس‌تر ایجاد ارزش به تفصیل شرح می‌دهیم. بینش کلیدی در این

فصل اینست که مذاکره کنندگانی که فقط بر روی کسب ارزش تمرکز می‌کنند، به نتیجه‌ای بدتر از کسانی رسیدند که با طرف مقابل خود همکاری کردند تا معامله را به نفع دو طرف اصلاح کنند. برای اثبات این موضوع، ما مذاکره خیلی پیچیده‌ای را بررسی می‌کنیم که در آن طرفین بر روی موضوعات متعددی مذاکره می‌کنند و با ابهامات بزرگتری روبه‌رو می‌شوند. در این فصل روی موضوعاتی از قبیل استراتژی برای ایجاد ارزش، چهارچوب مذاکره برای یک توافق کارآمد، آماده شدن و اجرای یک مذاکره پیچیده، زمان و چگونگی امتیاز دادن، چگونگی فهمیدن نفع و سود واقعی طرف دیگر و کارها، که بایستی بعد از امضای معامله انجام داد، بحث می‌شود.

فصل سه - مذاکره تحقیقی: شترین کاری که مذاکره کنندگان برای ایجاد و کسب ارزش باید انجام دهند به قبلیت آنها برای به دست آوردن اطلاعات از طرف مقابل بستگی دارد. این فصل یک روش قدیم برای جمع آوری اطلاعات را ارائه می‌دهد که ما آن را مذاکره تحقیقی می‌نامیم. اصول و استراتژی مذاکره تحقیقی به شما کمک می‌کند تا منافع، اولویت‌ها، نیازها و محدودیت‌های طرف مقابل را کشف و از آنها استفاده کنید، حتی وقتی طرف مقابل تمایلی به دادن این اطلاعات به شما را ندارد.

بخش دوم: روانشناسی مذاکره

حتی مذاکره کنندگان با تجربه و خیره وقتی استراتژی مذاکره را آماده و اجرا می‌کنند، اشتباهاتی را مرتکب می‌شوند. هرچه باشد، حتی معامله کنندگان، هر هم انسان هستند و همه انسانها در معرض جانبداری تعصبات روانی^۱، یعنی دور شدن نظام و قابل پیش بینی از منطق می‌باشند که می‌تواند استراتژی یک مذاکره سالم را از مسیر خارج کند. بخش دوم براساس تحقیقات روی روانشناسی مذاکره و تصمیم گیری بنا شده است. ما چکیده این تئوری را در ابزارهای عملی که به شما برای اجتناب از اشتباهات هزینه بر و تشخیص و به کارگیری اشتباهات طرف مقابل کمک می‌نمایند، گنجانده ایم.

فصل چهار - وقتی عقلانیت شکست می‌خورد: تعصبات ذهنی^۲. در این فصل تمرکز روی

تعصبات ذهنی است، اشتباهاتی که حتی بهترین مذاکره کنندگان به دلیل عملکرد ذهنی انسان مرتکب می‌شوند. همانطور که شرح خواهیم داد، ذهن بشر به استفاده از راه‌های میان بر خو گرفته است و در حالیکه این روش‌ها اغلب برای تصمیم‌گیری سریع، سودمند می‌باشند، ولی می‌توانند شما را به سمت استراتژی‌های خطرناک در مذاکره سوق دهند.

فصل پنج- وقتی عقلانیت شکست می‌خورد: تعصبات روحی. بعد از این ما به تعصبات انگیزشی نگاه می‌اندازیم، اشتباهاتی که به دلیل تمایل ما برای دیدن دنیا همانگونه که دوست داریم باشد به جای اینکه آن را آنگونه که هست و واقعیت دارد، بپذیریم، مرتکب می‌شویم. متأسفانه ممکن است یک استراتژی ضعیف برای مذاکره داشته باشید و با این حال، حس خوبی نسبت به خود و چشم انداز موفقیت خودتان به دست آورده باشید. همچنین ممکن است مسیر غلطی را ادامه دهید و متوجه نشوید چگونه و کجا تغییر در استراتژی، امر مهم و حاسمی است. فصل پنج به شما کمک می‌کند تا این دامهای پنهان را شناسایی و از آنها دوری کنید و دنیا را از دیدگاهی عینی و واقعی نگاه کنید.

فصل شش- مذاکره عقلانی در یک جهان غیرمنطقی: در اینجا ما راهکارهای بیشتری را برای غلبه شما بر تعصبات خود و تغییر و غلبه بر تعصبات دیگران پیشنهاد می‌کنیم. همچنین توضیح می‌دهیم چه زمانی به نفع شماست که به طرف مقابل کمک کنید تا کمتر جانبدارانه رفتار یا فکر نماید. چرا؟ زیرا رفتار غیرمنطقی اغلب به شما و خودشان آسیب می‌رساند.

بخش سوم: مذاکره در دنیای واقعی

در نهایت ما به تعدادی از موضوعاتی که اغلب در سمینارها و کتابهای مذاکره نادیده گرفته می‌شوند، می‌پردازیم، زیرا برای موفقیت در مذاکرات دنیای واقعی، لازم و ضروری هستند. چگونه می‌توانید تشخیص دهید که چه کسی دروغ می‌گوید؟ چگونه شما یک مذاکره کننده بی‌میل را ترغیب می‌کنید تا با تقاضای پیشنهاد شما موافقت نماید؟ چگونه وقتی قدرتی ندارید یا اختیارات کمی دارید، مذاکره کنید؟ چگونه

ملاحظات اخلاقی را در استراتژی مذاکره خود وارد کنید؟ چگونه با رقیب، مخالف و یا دشمن خود مذاکره کنید؟ درست مانند بخش اول این کتاب، بینش و توصیه های ما در این موضوعات، برخاسته از تجربیات هزاران مذاکره کننده در دنیای واقعی و برآمده از سالها پژوهش منظم و علمی در مذاکره، تصمیم گیری استراتژیک، روانشناسی و اقتصاد می باشد. هر کدام از این فصل ها را می توان به تنهایی خواند. بنابراین برای انتخاب موضوعی که به وضعیت شما بیشتر مربوط می شود، راحت باشید.

فصل هفت: استراتژی های نفوذ و تاثیرگذاری: اغلب داشتن یک ایده خوب، یک پیشنهاد با ساختار خوب یا یک برویس و محصول خوب برای پیشنهاد کافی نیست. بلکه، نیاز است که روش برخوردن آن به طرف مقابل را نیز بدانید. این فصل، هشت استراتژی و نقشه ثابت شده مورد برای تاثیرگذاری را که احتمال قبول درخواست، تقاضا و پیشنهاد شما را از سمت داخل، دیگر افزایش می دهد، ارائه می کند. توجه کنید که این تدابیر، مزایای طرح پیشنهادی شما را به هم دهنده می بخشند. بلکه این احتمال را افزایش می دهد که طرف دیگر بدون نیاز به تغییر، رغبت از جانب شما جواب مثبت دهد. البته شما هم آماج استراتژی های تاثیرگذاری طرف مقابل خواهید بود. بنابراین طرح دفاع مشروعی را ارائه می کنیم که تلاش آنها برای تصرف کردن تمایلات و اولویت بندی شما را خنثی کند.

فصل هشت- نقاط کور در مذاکره: بسیاری از مذاکره کنندگان، بدون مشکلات مذاکره بیش از اندازه تمرکز می کنند و موفق نمی شوند به اندازه لازم به این موضوع توجه کنند که چگونه زمینه، تصمیمات طرف مقابل و قوانین بازی مذاکره، طرح و نقشه آنها و انتظارشان برای موفقیت را تحت تاثیر قرار می دهد. آنها همچنین موقعیت تغییر قوانین بازی برای به دست آوردن نتایج بهتر را از دست می دهند. در این فصل ما نصایح خاصی را به شما ارائه می کنیم تا تمرکز خود را به نحوی مناسب، گسترده کنید و مطمئن شوید همه عناصری که در زمان مذاکره ممکن است وارد بازی شوند را مد نظر قرار داده اید.

فصل نه- روبه رو شدن با دروغ و فریب: در حالی که بسیاری از مردم نظریه «صداقت

بهترین سیاست است» را قبول دارند، بیشتر آنها به دروغ گفتن در بعضی مراحل مذاکره اعتراف می‌کنند و تقریباً هر کسی معتقد است که دیگران به او دروغ گفته‌اند. در این فصل ما به سؤالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهیم: چه چیزی فرد را ترغیب می‌کند تا در مذاکره دروغ بگوید؟ بعضی از هزینه‌های دروغ گویی چیست؟ چگونه می‌توانید تشخیص دهید که چه کسی دارد دروغ می‌گوید؟ چگونه می‌توان افراد را از دروغ گفتن به خودتان بازدارید؟ اگر کسی را در حال دروغ گفتن دیدید چه کاری باید انجام دهید؟ اگر مایلید که حقیقت را بگویید اما نمی‌خواهید سر میز مذاکره همه چیز خود را ببازید، چه راه حلی می‌توانید پیدا کنید؟ موشمندان‌ای به عنوان جایگزین دروغ گویی وجود دارد؟

فصل ده - شناختن اصول و مسائل برونج اخلاقی: بسیاری از مردم معتقدند که اخلاقیات یک موضوع کاملاً شخصی و وابسته به طرز فکر افراد است و بنابراین نباید در مورد آن به طور وسیع بحث کرد. در این راسته بندی نمود، بدون شک این موضوع تا حدی درست است. اخیراً یک پژوهش انجام شده که نشان می‌دهد که مردم اغلب کمتر از آنچه که فکر می‌کنند، اخلاقی رفتار می‌کنند. به عبارت دیگر، آنها حتی از ضرری که دنبال کردن یک استراتژی مشخص از جانب آنها، به دیگران تحمیل می‌کند، آگاه نیستند. در سایه رسوایی‌های حقوقی بزرگ، تاکید مجددی بر یکپارچه باقی ماندن و در عین حال رسیدن به موفقیت در مذاکره وجود دارد. ما یک چهارچوب برای تفکر کامل و دقیق درباره این موضوع فراهم می‌آوریم.

فصل یازده - مذاکره از موضع ضعف: این فصل در مورد قدرت و فقدان آن است. بیشتر مذاکره کنندگان در بعضی مواقع خودشان را در موضع ضعف و با تعداد کمی راه حل جایگزین می‌بینند. در واقع، بسیاری از دانشجویان اجرایی و مراجعه کنندگان به ما از اینکه همیشه در مقابل مشتریان، مدیران و همسرانشان در موضع ضعف قرار می‌گیرند، شکایت می‌کنند. چنین مذاکراتی نیازمند تحلیل دقیق، تفکر خلاق و بینشی است نسبت به اینکه چگونه این موقعیت‌ها را می‌توان به نفع خود برگرداند. در این فصل نشان می‌دهیم چگونه شما وقتی قدرت ندارید، می‌توانید به صورت مؤثری مذاکره کنید و چگونه قادر خواهید بود تعادل قدرت را به هم بزنید به طوریکه از موضع ضعف به موضع قدرت پیش بروید.