

www.ketab.ir

هنر بله گرفتن

چگونه بدون تن دادن به خواسته‌های دیگران با آنها توافق کنیم.

نویسنده: راجر فیشر و ویلیام یوری

مترجم: سولماز موثق

پارنیک

سرشناسه : فیشر، راجر، ۱۹۲۲-۲۰۱۲ م. Fisher, Roger, 1922-2012
 عنوان و نام پدیدآور : هنر به گزین / نویسنده راجر فیشر، ویلیام یوری؛ مترجم سولماز موثق.
 مشخصات نشر : قم: یار نیک، ۱۴۲۳.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۴ ص.، جدول.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۲۲۲۷-۵-۱
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 یادداشت : عنوان اصلی: Getting to yes: negotiating agreement without giving in, 2nd ed..
 موضوع : مذاکره Negotiation
 شناسه افزوده : یوری، ویلیام
 Ury, William
 شناسه افزوده : موثق، سولماز، ۱۳۷۲-، مترجم
 شناسه افزوده : موثق، سولماز، ۱۳۷۲-، مترجم
 رده بندی کنگره : BF۶۴۲۷
 رده بندی دیویی : ۱۵۸/۵
 شماره کتابشناسی ملی : ۹۸۱۷۸۰
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیا

یارنیک

هنر به گزین

نویسنده: راجر فیشر و ویلیام یوری
 مترجم: سولماز موثق
 ناشر: یارنیک
 ناظر فنی چاپ: علی قربانی
 طراح جلد: علیرضا حسن زاده
 صفحه آرای: زیبا کتاب
 تاریخ و نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۲۲۲۷-۵-۱
 قیمت: ۲۵۰,۰۰۰ تومان

۰۹۱۲۷۵۹۹۴۰۴

YarnikPub

www.YarnikPub.ir



در این کتاب می خوانید

۵.....	پیشگفتار
۷.....	تقدیرنامه
۱۰.....	مقدمه
۱۳.....	بخش اول: مشکل
۱۳.....	فصل اول: بر سر مواضع چانه زنید!
۲۵.....	بخش دوم: روش مذاکره
۲۵.....	فصل دوم: حساب افراد را از مشکلات جدا کن!
۴۶.....	فصل سوم: روی منافع تمرکز کن، نه مواضع!
۶۲.....	فصل چهارم: به جای یک خواسته واحد، گزینه های متعدد مطرح کن!
۸۶.....	فصل پنجم: بر استفاده از معیارهای عینی اصرار کن!
۹۹.....	بخش سوم: بله، اما.....
۹۹.....	فصل ششم: اگر طرف مقابل بسیار قدرتمند باشد، چه باید کرد؟
۱۰۸.....	فصل هفتم: اگر طرف مقابل وارد بازی نشود چه؟
۱۲۹.....	فصل هشتم: اگر از روش های ناپسند استفاده کنند، چه باید کرد؟
۱۴۴.....	بخش چهارم: برداشت نهایی
۱۴۶.....	بخش پنجم: ده سؤالی که افراد در مورد نحوه بله گرفتن می پرسند.
۱۸۱.....	توضیح کوتاهی در مورد مذاکره هاروارد

پیشگفتار

طی ده سال گذشته، مذاکره به عنوان عرصه‌ای برای مسائل علمی و حرفه‌ای رشد چشمگیری داشته و آثار نظری، پژوهش‌های میدانی و تحقیقات تجربی جدیدی در این زمینه انجام شده است. ده سال پیش، آموزشگاه‌های کمی دوره‌های حرفه‌ای مذاکره را ارائه می‌کردند اما امروزه تقریباً در همه جای جهان چنین دوره‌هایی وجود دارد؛ دانشگاه‌ها اساتیدی را به کار می‌گیرند که در زمینه مذاکره تخصص دارند و شرکت‌های مشاوره نیز از این متخصص‌ها در حوزه‌های کاری خود استفاده می‌کنند.

در مقابل این چشم‌انداز فکری پویا، گمانه‌های «بله گرفتن» به خوبی اعتبار خود را حفظ کرده‌اند. آنها مورد توجه و مقبولیت قابل توجهی از سوی قشر گسترده‌ای مخاطبان قرار گرفته‌اند و اغلب از آن‌ها به عنوان نقطه شروع برای کارهای دیگر یاد می‌شود. خوشبختانه، آنها برای نویسندگان نیز قانع کننده هستند. بیشتر پرسش‌ها و نظرات درباره مسائلی هستند که کتاب به طور واضح به آن‌ها نپرداخته بود، یا خوانندگان توصیه‌های دقیق‌تری درباره آن‌ها می‌خواهند. سعی کرده‌ایم در این بازنگری به مهمترین این موضوعات بپردازیم.

تصمیم گرفتیم به جای این که متن ویرایش اول کتاب را عوض کنیم و بعد از خوانندگانی که قبلاً آن را خوانده‌اند بخواهیم دنبال تغییراتش بگردند، مطالب جدیدی را در یک بخش جدا در پایان ویرایش دوم کتاب اضافه کنیم. متن اصلی نسبت به متن اولیه، کامل و بدون تغییر باقی مانده است و فقط آمار و ارقام در مثال‌ها مطابق با بازنوس‌های صورت گرفته، به روز شده‌اند تا معانی شفاف‌تر شوند و واژه‌های جنسیت‌زده نیز حذف شده است. امیدواریم پاسخ‌های ما به «ده سوالی که مردم درباره بله گرفتن می‌پرسند» مفید واقع شود و تا حد امکان خواسته‌های خوانندگان را برآورده کند.

به سؤالاتی در مورد: ۱) معنا و محدودیت‌های مذاکره «اصولی» (که بیانگر توصیه عملی است، نه اخلاقی)؛ ۲) طرز برخورد با کسی که به نظر غیرمنطقی است یا سیستم ارزش گذاری، دیدگاه یا شیوه مذاکره متفاوتی دارد؛ ۳) ترفندهایی نظیر انتخاب محل ملاقات، کسی که باید پیشنهاد اول را بدهد، نحوه گذر از مرحله ارائه گزینه‌ها به مرحله ایجاد تعهدات و ۴) نقش قدرت در مذاکره، می‌پردازیم.

بررسی گسترده‌تر برخی از موضوعات نیازمند تالیف کتاب‌های بیشتری است. خوانندگان علاقه مند به جزئیات بیشتر در مورد رسیدگی به «دغدغه‌های مردم» در مذاکره به شکلی که قادر به ایجاد یک رابطه کاری موثر باشند، ممکن است از کتاب دورهمی: ایجاد روابط در حین مذاکره، نوشته راجر فیشر و اسکات براون نیز خوششان بیاید. اگر بیشتر نگران رویارویی با افراد و موقعیت‌های دشوار هستید هم به سراغ کتاب توانایی نه شنیدن: مذاکره با آدم‌های سخت نوشته ویلیام اوری بروید. بدون شک کتاب‌های دیگری نیز در آینده نوشته خواهد شد. مطمئناً حرف‌های زیادی در مورد قدرت، مذاکرات چندجانبه، معاملات بین فرهنگی، سبک‌های شخصی و بسیاری از موضوعات دیگر برای گفتن وجود دارد.

یک بار دیگر از آقای مارتی لینسکی برای مطالعه دقیق و بازنگری تیزبینانه مطالب جدیدمان و آقای داگ استون برای نقد، ویرایش و بازنویسی پیش نویس‌های متوالی مطالب کتاب تشکر می‌کنیم. او استعداد عجیبی در گرفتن مج ما برای نوشتن یک تفکر یا پاراگراف مبهم دارد.

راجر فیشر/ ویلیام یوری/ بروس پاتون

ده‌ها سال است که بروس پاتون در تدوین و توضیح همه ایده‌های این کتاب با ما همکاری می‌کند. سال گذشته، زحمت تبدیل تفکرات مشترک مان به یک متن مقبول به گردن ایشان افتاد. خوشحالم که به بروس، ویراستار نسخه اول، به عنوان یکی از نویسندگان اصلی ویرایش دوم خیر مقدم عرض کنم.

۹۹

مقدمه

چه بخواهی چه نخواهی، تو یک مذاکره کننده هستی. مذاکره حقیقت زندگی است. تو در مورد افزایش حقوقت با رئیس صحبت می کنی یا سعی می کنی با یک غریبه بر سر قیمت خانه اش به توافق برسی. دو وکیل سعی می کنند دعوی ناشی از یک تصادف رانندگی را حل و فصل کنند. گروهی از شرکت های نفتی قصد دارند روی پروژه اکتشاف حوزه های نفتی دریایی سرمایه گذاری مشترک داشته باشند. یکی از مقامات شهری برای جلوگیری از اعتصاب بخش حمل و نقل با رئیسای اتحادیه ها ملاقات می کند و یا وزیر خارجه ایالات متحده با همتای روس خود برای امضای توافقنامه ای برای محدود کردن تسلیحات هسته ای نشستی برگزار می کند. همه اینها مذاکره است.

هر کسی هر روز در مورد چیزی مذاکره می کند. مثلاً موسیو زورن مولیر از شنیدن این که در تمام عمرش به نفع خودش صحبت می کرده خوشحال شد، مردم حتی زمانی که فکرش را نمی کنند هم در حال مذاکره هستند. تو با همسرت در مورد این که شام کجا بروید و با فرزندت درباره زمان خاموش کردن چراغ ها مذاکره می کنی. مذاکره ابزار اساسی به دست آوردن چیزی است که از دیگران می خواهید. مذاکره، ارتباطی پر کش و قوس برای دستیابی به توافق در زمانی است که دو طرف دارای منافع مشترکی هستند.

مسائل بسیار زیادی نیاز به مذاکره دارند و لزوم آن بیش از پیش احساس می شود. همه می خواهند در تصمیماتی که بر زندگی شان تأثیر می گذارد مشارکت کنند و کمتر کسی پیدا می شود که تصمیمات دیکته شده توسط دیگران را بپذیرد. آدم ها با یکدیگر متفاوت هستند و با هم مذاکره می کنند تا همین تفاوت ها را حل و فصل کنند. در حوزه تجارت، در دولت و حتی در خانواده، مردم بیشتر تصمیمات خود را از طریق مذاکره می گیرند. حتی در دادگاه نیز، طرفین دعوی همیشه قبل از آغاز روند دادرسی در مورد توافق مذاکره می کنند.

اگرچه همه هر روز به نوعی مذاکره می کنند، اما انجام یک مذاکره خوب کار ساده ای نیست. راهبردهای استاندارد برای مذاکره، اغلب موجب نارضایتی، فرسودگی یا دلزدگی در افراد می شود. طرفداران مذاکره نرم اغلب از درگیری شخصی اجتناب می کنند و به همین دلیل برای دستیابی به توافق، به راحتی امتیاز می دهند و به دنبال یک راه حل دوستانه می گردند؛ اما در بیشتر مواقع، مورد استثمار قرار می گیرند و احساس ناخوشایندی به آن ها دست می دهد؛ در مقابل، طرفداران مذاکره سخت، هر موقعیتی را به مثابه صحنه نبردی می بیند که برنده آن کسی است که مواضع محکمتری دارد و روی آن پافشاری می کند و می خواهد به هر قیمتی شده برنده شود. با این حال، مذاکره سخت اغلب موجب واکنشی به مراتب سخت تر از سوی طرف مقابل می شود. مذاکره سخت، مذاکره کننده را خسته می کند و به رابطه او با طرف مقابل آسیب می رساند. یکی دیگر از راهبردهای استاندارد مذاکره، ترکیبی از دوروش نرم و سخت است که در آن دو طرف مذاکره ضمن پیگیری خواسته های خود به دنبال مماسات با طرف مقابل نیز هستند. راه سومی برای مذاکره نیز وجود دارد؛ راهی که نه سخت است و نه نرم و بلکه هم سخت است و هم نرم. این روش مذاکره روش اصولی نام دارد که توسط دیارتمان مذاکره دانشگاه هاروارد توسعه یافت و مبتنی بر تصمیم گیری در مورد موضوعات بر اساس شایستگی آنهاست نه وعده های پوچی که طرف مقابل اصرار به انجام آن دارد اما از تعهدش شانه خالی می کند. این نوع مذاکره که بر اساس منافع متقابل است در عین حال توصیه می کند هر زمان که امکان دارد به دنبال منافع متقابل باشی و هر جا منافعتان به خطر می افتد باید سعی کنید روند مذاکره را بر اساس معیارهای منصفانه جدا از خواسته های هر یک از طرفین پیش ببرید. مذاکره اصولی بر مبنای اتخاذ مواضع محکم و در صورت نیاز نرمش در مقابل طرف مذاکره بنا نهاده شده است. هیچ ترفند و حالت خاصی ندارد. مذاکره اصولی بر مبنای شایستگی است و یادت می دهد چطور در عین حفظ شایستگی برنده مذاکره باشی؛ مذاکره اصولی یادتان می دهد انصاف را رعایت کنید و در عین حال، از تو در برابر کسانی که از عدالت سوء استفاده می کنند، محافظت می کند.

این کتاب درباره روش مذاکره اصولی است فصل اول مشکلاتی را شرح می دهد که هنگام استفاده از راهبردهای استاندارد چانه زدن بر اساس موقعیت با آنها مواجه می شویم. چهار فصل بعدی کتاب به تشریح چهار اصل این راهبرد می پردازد و سه فصل آخر نیز پاسخ سؤالاتی را می دهد که ممکن است به هنگام استفاده از این روش برایت پیش بیاید؛ سؤالاتی مانند: اگر طرف مقابل قدرتمندتر از ما باشد چه؟ اگر پا به پایمان مذاکره نکند چه؟ اگر دست به راهکارهای کثیف بزند چه؟

دیپلمات‌ها در مذاکرات کنترل تسلیحات، وکلا در پرونده‌های ضد انحصارگرایی، و زن و شوهرها برای تصمیم‌گیری در مورد همه چیز، از انتخاب مقصد سفر برای تعطیلات تا نحوه تقسیم دارایی‌های خود در هنگام طلاق از روش مذاکره اصولی استفاده می‌کنند.

هر مذاکره‌ای متفاوت است، اما عناصر اصلی آن تغییر نمی‌کند. مذاکره اصولی می‌تواند فقط در مورد یک موضوع باشد و یا در موضوعات مختلف دو یا چند جانبه مورد استفاده قرار گیرد؛ حال می‌خواهد یک تشریفات برنامه ریزی شده مثل جلسه یک کارفرما با کارمندانش باشد یا یک گفتگوی فی البداهه مثل صحبت با هواپیماربایان. این روش چه طرف مقابل باتجربه باشد و چه کم تجربه، سختگیر باشد یا صمیمی کاربرد دارد. مذاکره اصولی یک راهبرد همه منظوره است و برخلاف راهبردهای دیگر، اگر طرف مقابل نیز همین روش را بکار گیرد، استفاده از آن نه تنها دشوارتر نمی‌شود. بلکه آسان تر هم می‌شود. البته به شرطی که این کتاب را بخوانند.