

گرفتن بله

مذاکره برای رسیدن به توافق بدون تسلیم شدن

نویسندگان:

راجر فیشر^۱

بلیام یوری^۲

و با ویراستاری بروس پاتون^۳

مترجم:

محمدامین کریمی

^۱ ROGER FISHER

^۲ WILLIAM URY

^۳ BRUCE PATTON



انتشارات دانشگاهی فرهنگمند

نام کتاب: گرفتن بله مذاکره برای رسیدن به توافق بدون تسلیم شدن

راجر فیشر و یوری ویلیام

مترجم: محمد امین کریمی

تاریخ و نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۵۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۱۵-۰۲-۸

حق چاپ برای نشر دانشگاهی فرهنگمند محفوظ می باشد

نشانی: تهران خیابان انقلاب، نرسیده به ۱۲ فروردین، ساختمان ۱۳۲۰، طبقه زیر

تلفن: ۶۶۴۱۰۶۸۸ - ۶۶۹۵۳۷۷۴

WWW.FARBOOK.IR

Farbook.pub@gmail.com

سرشناسه	فیشر، راجر، ۱۹۱۳-م. Fisher, Roger
عنوان و نام پدیدآور	گرفتن بله: مذاکره برای رسیدن به توافق بدون تسلیم شدن / نویسندگان راجر فیشر و ویلیام یوری
مشخصات نشر	تهران: نشر دانشگاهی فرهنگمند، ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری	۳۳۸ ص.
شابک	978-622-7315-02-8
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: <i>Getting to yes: negotiating agreement without giving in, 2nd ed, 1991.</i>
یادداشت	این کتاب قبلاً تحت عنوان "اصول و فنون مذاکره" به ترجمه مسعود جهادی نیز منتشر شده است
عنوان دیگر	اصول و فنون مذاکره
موضوع	مذاکره
موضوع	Negotiation
شناسه افزوده	یوری، ویلیام
شناسه افزوده	Liry, William
شناسه افزوده	پاتن، بروس ویراستار
شناسه افزوده	Patton, Bruce
شناسه افزوده	کریمی، محمدامین، ۱۳۷۱- مترجم
رده بندی کنگره	BF۶۳۷
رده بندی دیویی	۱۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	۶۲۱۴۰۵۹

پیش‌گفتار

پس از سی سال از اولین انتشار کتاب «گرفتن بله» می‌گذرد. ما خوشحال و مفتخر هستیم که افراد بسیار زیادی در سراسر دنیا آن را در حل و فصل تضادها و تعارضات خود و مذاکره متقابل برای دستیابی به توافقات رضایت‌بخش مفید می‌یابند. ما در زمان انتشار می‌دانستیم که این کتاب کوچک در انقلاب خاموشی که طی سه دهه روش تصمیم‌گیری افراد، خانواده‌ها، سازمان‌ها و جوامع را تغییر داده است، به یک نقطه مرجع تبدیل خواهد شد.

انقلاب مذاکره

یک نسل قبل، دیدگاه غالب در مورد تصمیم‌گیری در بیشتر نقاط جهان سلسله‌مراتبی بود. قرار بر این بود که افراد بالایی هرم‌های قدرت - در محل کار، خانواده و سیاست - تصمیمات را گرفته و افراد پایینی هرم‌ها دستورالعمل را دنبال کنند. البته، واقعیت همواره پیچیده‌تر بود.

در دنیای امروزی که با سازمان‌های پهن‌تر، نوآوری سریع‌تر و گسترش اینترنت مشخص می‌شود، بیش از هر زمان دیگری واضح‌تر است که برای موفقیت در کار خود و برآوردن نیازهای خود، اغلب باید بر ده‌ها، صدها و شاید هزاران فرد و سازمان تکیه کنیم که هیچ کنترل مستقیمی روی آنها نداریم. ما صرفاً نمی‌توانیم بر دادن دستورات تکیه کنیم - حتی هنگامی که با کارمندان یا کودکان سر و کار داریم.

برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهیم، مجبوریم مذاکره کنیم. هر م‌های قدرت، در بعضی جاها کمتر و در بعضی جاها سریع‌تر، در حال تبدیل شدن به شبکه‌های مذاکره هستند. این انقلاب خاموش را که با انقلاب شناخته شده‌تر یعنی انقلاب دانش همراه شده است، به خوبی می‌توان «انقلاب مذاکره» نامید.

اولین ویرایش کتاب را با جمله «چه بخواهید و چه نخواهید شما یک مذاکره کننده هستید» شروع کردیم. این جمله چشم بسیاری از خوانندگان را باز کرد و اکنون یک واقعیت تصدیق شده است. پس از آن، اصطلاح مذاکره بیشتر محتمل بود که با فعالیت های خصوصی مانند گفتگوهای کارگری، فروش یا شاید دیپلماسی بین‌المللی مرتبط باشد. اکنون تقریباً همه ما تشخیص می‌دهیم که از صبح تا شب تقریباً با هر کسی که دیدار می‌کنیم به طریقی غیررسمی مذاکره می‌کنیم.

یک نسل قبل، اص‌رح ما که یک مفهوم منفی داشت. در اندیشیدن به یک مذاکره، سوال متداول در اذهان افراد این بود که: «چه کسی قرار است ببرد و چه کسی قرار است ببازد؟» برای رسیدن به یک توافق، فردی باید تسلیم شود. این یک چشم‌انداز خوشایند نبود. این ایده که هر دو طرف می‌توانند منفعت برده و برنده باشند، برای بسیاری از ما ناآشنا بود. اکنون به نور فرایندهای به رسمیت شناخته می‌شود که راه‌هایی مشارکتی برای مذاکره بر سر تفاوت‌ها وجود دارند و حتی اگر نتوان راه حل «برد-برد» یافت، همچنان می‌توان به یک توافق خردمندانه دست یافت که اغلب برای هر دو طرف بهتر از گزینه جایگزین باشد.

هنگامی که ما «گرفتن بله» را می‌نوشتیم، دوره‌های بسیار کمی برای تدریس مذاکره وجود داشتند. اکنون یادگیری خوب مذاکره کردن به عنوان یک شایستگی اصلی در دوره‌های بسیاری پذیرفته شده است که در دانشکده‌های حقوق،

کسب و کار حکومت‌داری و حتی در تعدادی از مدارس ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان‌ها ارائه می‌شوند.

به طور خلاصه، اکنون «انقلاب مذاکره» در سراسر دنیا کاملاً رواج دارد و ما خوشحالیم که اصول متداول مذاکره اصولی به طور گسترده و به خوبی گسترش یافته‌اند.

کار پیش رو

همچنان که پیشرفت قابل ملاحظه‌ای حاصل شده، کار بسیار زیادی برای انجام دادن باقی مانده است. در واقع، ما در هیچ زمانی در سه دهه گذشته نمی‌توانیم نیاز بیشتری به مذاکره بررسی یک جستجوی مشترک برای سودهای متقابل و معیارهای مشروع به یاد آوریم.

بررسی سریع اخبار تقریباً در هر روز، نشان‌دهنده نیاز اجباری به راهی بهتر برای مقابله با اختلافات است. چه تعداد افراد، سازمان‌ها و کشورهایی با یکدیگر بر سر مواضع چانه می‌زنند؟ چه مقدار تشدید مخرب در دشمنی‌های خانوادگی، تلخ، دادرسی‌ها و جنگ‌های بی‌پایان نتیجه می‌شوند؟ به نایب بود یک فرایند خوب، چه تعداد فرصت‌هایی برای پیدا کردن راه‌حلی از دست می‌روند که برای هر دو طرف بهتر هستند؟

همان طور که ذکر کردیم، تضاد و تعارض به مانند یک صنعت رو به رشد باقی می‌ماند. در واقع، پیدایش انقلاب مذاکره تضاد بیشتری را به همراه داشته است، نه کمتر. سلسله‌مراتب‌ها به پنهان کردن تضادها و تعارض‌ها گرایش دارند که هنگامی که سلسله‌مراتب‌ها به شبکه‌ها فضایی می‌دهند، این تضادها و تعارض‌ها نشان داده می‌شوند. دموکراسی‌ها به جای سرکوب کردن تعارض‌ها، برای آنها فضایی برای ابراز

فراهم می‌کنند که دلیل این است که اغلب دموکراسی‌ها در مقایسه با جوامع استبدادی‌تر، نزاع‌آمیز و آشفته به نظر می‌رسند.

هدف نمی‌تواند حذف تضاد و تعارض باشد و نیز نباید باشد. تضاد و تعارض بخش اجتناب‌ناپذیر و مفیدی از زندگی است و اغلب منجر به تغییر شده و بینش ایجاد می‌کند. بدون تعارض جدی بی‌عدالتی‌های کمی مورد خطاب قرار می‌گیرند. تعارض به شکل روابط تجاری به ایجاد رونق کمک می‌کند و در قلب فرایند دموکراتیک قرار می‌گیرد که بهترین تصمیمات نه از یک اجماع صوری، بلکه از جستجوی دیدگاه‌های مختلف و برای راه‌حل‌های خلاقانه نتیجه می‌شوند. هرچند ممکن است عجیب به نظر برسد، اما دنیا به تضاد و تعارض بیشتر و نه کمتری نیاز دارد.

چالش، حذف تضاد نیست بلکه تغییر دادن آن است. چالش، تغییر روش مقابله با تفاوت‌ها از درگیری مخرب و مخالف به حل مسئله سرسختانه و در کنار یکدیگر است. ما نباید دشواری این وظیفه را دست کم بگیریم، در حالی که در دنیای امروزی هیچ وظیفه‌ای ضروری‌تر نیست.

ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که انسان‌شناسان آینده ممکن است به عقب نگریسته و اولین اجتماع خانوادگی انسان‌ها را فراوانی برای اولین بار، تمام خانواده‌های انسانی به خاطر انقلاب ارتباطات در دسترس هستند. تمام پانزده هزار قبیله یا بیشتر در این سیاره در سراسر جهان از یکدیگر آگاه هستند. به مانند بسیاری از اجتماعات خانوادگی، در این دوره صلح و هماهنگی به تمامی وجود ندارد، بلکه با اختلاف نظر عمیق و نارضایتی از نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌ها مشخص شده است.

ما بیش از هر زمان دیگری با چالش‌های زندگی در کنار یکدیگر در یک عصر اتمی و با افزایش جمعیت فزاینده در سیاره مواجه شده و به خاطر خودمان و

نسل‌های آینده باید تغییر دادن بازی ابتدایی تضاد و تعارض یاد بگیریم. به طور خلاصه، کار سخت گرفتن بله تازه آغاز شده است.

راجر فیشر

ویلیام یوری

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱.....	مقدمه
۵.....	فصل اول: مسئله
۶.....	۱. بر سر مواضع چانه‌زنی نکنید
۲۰.....	فصل دوم: روش
۲۱.....	۲. افراد را از مساله جدا کنید
۵۰.....	۳. روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع
۶۹.....	۴. برای سود متقابل گزینه‌ها را ابداع کنید
۹۸.....	۵. بر استفاده از معیارهای عینی باورثاری کنید
۱۱۴.....	فصل سوم: بله، اما
۱۱۵.....	۶. اگر آن‌ها قدرتمندتر باشند
۱۲۷.....	۷. اگر آن‌ها بازی نکنند
۱۵۲.....	۸. اگر از ترفندها و حقه‌های ناشایست استفاده کنند
۱۷۰.....	فصل چهارم: نتیجه‌گیری
۱۷۱.....	نتیجه‌گیری
۱۷۴.....	فصل پنجم: ده سوالی که افراد در مورد کتاب «گرفتن بله» می‌پرسند
۱۷۶.....	سوالاتی در مورد انصاف و مذاکره اصولی
۱۸۳.....	سوالاتی در مورد کنار آمدن با افراد
۱۹۷.....	سوالاتی در مورد تاکتیک‌ها
۲۱۰.....	سوالاتی در مورد قدرت