

اصول و فنون مذاکره

نویسنده: راجر فیشر و ویلیام یوری

ویراستار: فائزه بابایی

مترجم: ساغر آشوری



رسیدن به بله مذاکره برای توافق بدون تسلیم شدن

مقدمه

"دستیابی به YES جایگاه بی نظیری در ادبیات حل اختلاف دارد. هیچ کتاب دیگری در این زمینه به تاثیر

آن بر نحوه مذاکره پزشکان، معلمان، محققان و رویکرد عمومی نزدیک نیست."

انجمن ملی حل و فصل اختلافات موسسه ملی "رسیدن به YES یک آغازگر بسیار خوانا و کاربردی در مورد اصول مذاکره است.

همه ما، به عنوان مذاکره کنندگانی که با مشکلات شخصی، اجتماعی و تجاری سروکار داریم، باید مهارت های خود را در حل و فصل منازعات بهبود بخشیم. این حجم مختصر بهترین مکان برای شروع است.

" John T. Dunlop " این کتاب پر زرق و برق کمک می کند تا نبردهای خصمانه را به حل مشکلات

سخت تبدیل کند. " Averell Harriman " دستیابی به YES یک راهنمای بسیار خوانا و بدون عارضه

برای حل تعارضات از هر بعد قابل تصویری است. به شما می آموزد که چگونه بدون به خطر انداختن دوستی

ها برنده شوید. ای کاش می نوشتم -Ann Landers it! " رسیدن به YES قدرتمند، دقیق و

متقاعدکننده است. نه یک کوله بار از ترفندها، بلکه یک رویکرد کلی. شاید مفیدترین کتابی باشد که تا به

حال خوانده اید.

" الیوت ریچاردسون " ایده های ساده اما قدرتمندی که قبلاً در سطح بین المللی نقش داشته اند، در اینجا در

دسترس همگان قرار گرفته اند. توصیه های عالی در مورد نحوه برخورد با یک مشکل مذاکره."

سایروس ونس

نویسندگان این کتاب از سال 1977 با هم کار کرده اند. راجر فیشر در دانشکده حقوق هاروارد به تدریس

مذاکره می پردازد، جایی که او استاد حقوق بازنشسته ولیستون و مدیر پروژه مذاکره هاروارد است. او که در

ایلینوی بزرگ شد، در جنگ جهانی دوم با نیروی هوایی ارتش ایالات متحده، در پاریس با طرح مارشال، و

در واشنگتن دی سی، با وزارت دادگستری خدمت کرد. او همچنین وکالت را در واشنگتن انجام داده و به

عنوان مشاور در وزارت دفاع خدمت کرده است. او مبتکر و سردبیر سریال تلویزیونی مدافعان برنده جایزه

بود. او به طور گسترده با دولت ها، شرکت ها و افراد از طریق *Inc. Conflict Management* و *Conflict Management Group* در کمبریج، ماساچوست مشورت می کند.

ویلیام اوریکی از بنیانگذاران برنامه هاروارد در مورد مذاکره است، جایی که او شبکه مذاکره را هدایت می کند. او به عنوان میانجی و مشاور در مذاکرات خدمت کرده است و اکنون به عنوان مشاور شبکه بین المللی مذاکره در مرکز کارتر دانشگاه اموری خدمت می کند. یوری که قبلاً در دانشکده بازرگانی هاروارد کار می کرد، به مدیران شرکت ها، رهبران کارگری و مقامات دولتی در سراسر جهان مذاکره می کرد. او همچنین به عنوان مشاور کاخ سفید در زمینه ایجاد مراکز کاهش خطر هسته ای در واشنگتن و مسکو خدمت کرده است. جدیدترین کتاب یوری «*Getting Past No: Negotiating with Difficult People*» است. او که در کالیفرنیا و سوئیس بزرگ شد، مدرک کارشناسی خود را از دانشگاه ییل و دکترای خود را در رشته انسان شناسی از هاروارد دریافت کرد.

بروس پاتون، معاون پروژه مذاکره هاروارد، مدرس تادئوس آر بیل در رشته حقوق در دانشکده حقوق هاروارد است. او که یک وکیل است، به دیپلمات ها و مدیران شرکت ها در سرتاسر جهان مذاکره می آموزد و به عنوان مشاور و میانجی مذاکره در محیط های بین المللی، شرکتی، مدیریت نیروی کار و خانواده کار می کند. او که با سازمان های مدیریت تعارض، که در سال 1984 بنیان گذاری کرد، مرتبط است، دارای مدرک تحصیلی فارغ التحصیل و لیسانس از هاروارد است.

کتاب های راجر فیشر فراتر از ماکیاولی (به همراه الیزابت کوپلمن و آندریا کوپفر اشنایدر، 1994) به هم پیوستن: ایجاد روابط در حین مذاکره (با اسکات براون، 1988) بهبود انطباق با حقوق بین الملل (1981) راهنمایی بین المللی ایده هایی برای تمرین کننده (با ویلیام اوری، 1978) بحران های بین المللی و نقش قانون: نقاط انتخاب (1978) اسرائیلی های عزیز، اعراب عزیز: رویکردی کارآمد برای صلح (1972) درگیری بین المللی برای مبتدیان (1969) درگیری های بین المللی و علوم رفتاری: مقالات کریگویل (ویراستار و هم نویسنده، 1964) کتاب های ویلیام اوری شماره گذشته: مذاکره با افراد دشوار (1991) پنجره های فرصت: از جنگ سرد تا رقابت صلح آمیز در روابط ایالات متحده و شوروی (ویرایش شده) با گراهام تی. آلیسون و

بروس جی. آلین، 1989) حل و فصل اختلافات: طراحی سیستم هایی برای کاهش هزینه های تعارض (با جین ام. برت و استفان بی. گلدبرگ، 1988) فراتر از خط تلفن: چگونه کنترل بحران می تواند مانع شود. جنگ هسته ای (1985)

خطاب به پدرانمان، والتر تی فیشر و ملوین سیوری، که به عنوان مثال به ما قدرت اصول را آموختند.

پیشگفتار چاپ دوم

در طول ده سال گذشته، مذاکره به عنوان زمینه ای برای نگرانی های آکادمیک و حرفه ای به طور چشمگیری رشد کرده است. آثار نظری جدید منتشر شده است، مطالعات موردی تولید شده است، و تحقیقات تجربی انجام شده است. ده سال پیش تعداد کمی از مدارس حرفه ای دوره های مذاکره را ارائه می کردند. اکنون همه آنها به جز جهانی هستند. دانشگاه ها شروع به انتصاب اساتیدی می کنند که در زمینه مذاکره تخصص دارند. شرکت های مشاوره در حال حاضر همین کار را در دنیای شرکت ها انجام می دهند. در مقابل این چشم انداز فکری در حال تغییر، ایده های در دست یابی به YES به خوبی ایستادگی کرده اند. آنها مورد توجه و مقبولیت قابل توجهی از مخاطبان گسترده قرار گرفته اند و اغلب به عنوان نقطه شروع برای کارهای دیگر ذکر می شوند. خوشبختانه، آنها برای نویسندگان نیز قانع کننده هستند. بیشتر پرسش ها و نظرات بر حوزه هایی متمرکز شده اند که کتاب در آنها مبهم بوده است، یا خوانندگان توصیه های دقیق تری می خواهند. ما سعی کرده ایم در این بازنگری به مهمترین این موضوعات بپردازیم. به جای دستکاری در متن (و از خوانندگانی که آن را می شناسند بخواهیم تغییرات را جستجو کنند)، ما انتخاب کرده ایم که در پایان این ویرایش دوم مطالب جدیدی را در بخش جداگانه ای اضافه کنیم. متن اصلی کامل و بدون تغییر نسبت به متن اصلی باقی مانده است، به جز به روز رسانی ارقام در نمونه ها برای همگام شدن با تورم و بازنویسی در چند جا برای روشن شدن معنا و حذف زبان جنسی. امیدواریم پاسخ های ما به

ده سوالی که مردم درباره رسیدن به بله می پرسند» مفید واقع شود و با برخی از علایق خوانندگان مطابقت داشته باشد.

ما به سؤالاتی در مورد (1) معنا و محدودیت های مذاکره «اصولی» می پردازیم (اینیک توصیه عملی است، نه اخلاقی). (2) برخورد با کسی که به نظر غیرمنطقی است یا سیستم ارزشی، دیدگاهها شیوه مذاکره متفاوتی دارد. (3) سؤالاتی در مورد تاکتیکها، مانند محل ملاقات، چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد، و چگونه از اختراع گزینهها به انجام تعهدات حرکت کنیم. و (4) نقش قدرت در مذاکره. بررسی گسترده تر برخی از موضوعات باید منتظر کتاب های دیگر باشد.

خوانندگان علاقه مند به جزئیات بیشتر در مورد رسیدگی به "مسائل مردم" در مذاکره به روش هایی که

تمایل به ایجادیک رابطه کاری موثر دارند، ممکن است از **Getting Together: Building**

Relationships as We Negotiate، نوشته راجر فیشر و اسکات براون، که در کتاب Penguin نیز

موجود است، لذت ببرند. اگر رویارویی با افراد و موقعیت های دشوار بیشتر دغدغه شماست، به دنبال

«**Getting Past No: Negotiating with Difficult People**» نوشته ویلیام اوری، انتشارات

Bantam Books باشید. بدون شک کتاب های دیگری نیز در ادامه خواهند آمد. مطمئناً در مورد قدرت،

مذاکرات چندجانبه، معاملات بین فرهنگی، سبک های شخصی و بسیاری موضوعات دیگر چیزهای بیشتری برای گفتن وجود دارد.

یک بار دیگر از مارتی لینسکی تشکر می کنیم، این بار برای توجه و مداد تیز به مطالب جدید ما. تشکر

ویژه ما از داگ استون به خاطر نقد، ویرایش و بازنویسی گهگاهی پیش نویس های متوالی آن مطالب. او

استعداد عجیبی در به دام انداختن ما در یک فکر یا پاراگراف نامشخص دارد.

راجر فیشر ویلیام اوری بروس پاتون برای بیش از ده سال، بروس پاتون با ما در فرمول بندی و توضیح همه

ایده های این کتاب کار کرده است. در سال گذشته او پاروی پر زحمتی را برای تبدیل تفکر مشترک ما به

متن توافق شده کشیده است. خوشحالم که به بروس، ویراستار ویرایش اول، به عنوان یکی از نویسندگان

کامل این ویرایش دوم خوش آمد می گویم. RF. W.U

قدردانی ها

این کتاب با یک سوال شروع شد: بهترین راه برای افراد برای مقابله با تفاوت هایشان چیست؟ به عنوان مثال، بهترین توصیه ای که می توان به زن و شوهری که طلاق می گیرند و می خواهند بدانند چگونه به یک توافق منصفانه و رضایت بخش متقابل برسند، بدون اینکه درگیر دعوای تلخی شوند، چیست؟ شاید سخت تر، به یکی از آنها که می خواهد همین کار را انجام دهد، چه توصیه ای می کنید؟

هر روز خانواده ها، همسایگان، زوجها، کارمندان، روسا، کسب و کارها، مصرف کنندگان، فروشندگان، وکلا، و ملت ها با این معضل مواجه می شوند که چگونه بدون رفتن به جنگ به بله برسند. با تکیه بر سوابق مربوطه خود در حقوق بین الملل و مردم شناسی و همکاری گسترده در طول سال ها با پزشکان، همکاران و دانشجویان، ما یک روش عملی برای مذاکره دوستانه توافق بدون تسلیم شدن ایجاد کرده ایم. ما ایده هایی را در مورد وکلا امتحان کرده ایم. بازرگانان، مقامات دولتی، قضات، سرپرستان زندان، دیپلمات ها، نمایندگان بیمه، افسران نظامی، معدنچیان زغال سنگ و مدیران نفت. ما از کسانی که با انتقادات و پیشنهادات برگرفته از تجربیاتشان پاسخ دادند، کمال تشکر را داریم. ما بسیار سود بردیم.

در حقیقت، افراد زیادی در طول سال ها به قدری در یادگیری ما مشارکت داشته اند که دیگر نمی توان دقیقاً گفت که به چه شکلی مدیون چه کسی هستیم. کسانی که بیشترین مشارکت را داشته اند می دانند که پاورقی ها حذف شده اند، نه به این دلیل که فکر می کنیم هر ایده ای اصلی است، بلکه برای اینکه متن را خوانا نگه داریم، زمانی که مدیون بسیاری از افراد هستیم.

با این حال، نمی توانیم به بدهی خود به هوارد رایفا اشاره نکنیم. انتقاد مهربان اما صریح او بارها این رویکرد را بهبود بخشیده است، و عقاید او در مورد دستیابی به دستاوردهای مشترک از طریق بهره برداری از اختلافات و استفاده از روش های تخیلی برای حل و فصل مسائل دشوار، الهام بخش بخش هایی درباره این موضوعات است. لوئیس سون، طراح و مذاکره کننده فوق العاده، همیشه دلگرم کننده، همیشه خلاق و همیشه منتظر بود. در میان بدهی های فراوانی که به او داریم، معرفی خود را مدیون ایده استفاده از یک متن

مذاکره هستیم که آن را رویه‌یک متنی می‌نامیم. و مایلیم از مایکل دوایل و دیوید استراوس برای ایده های خلاقانه آنها در مورد اجرای جلسات طوفان فکری تشکر کنیم.

حکایت ها و مثال های خوب به سختی پیدا می شود. ما بسیار مدیون جیم سبنیوس برای گزارش‌هایش از کنفرانس قانون دریا (و همچنین انتقاد متفکرانه‌اش از روش)، تام گریفیث برای گزارش مذاکره‌اش با یک تنظیم کننده بیمه، و مری پارکر فولت هستیم. داستان دعوی دو مرد در یک کتابخانه ما می‌خواهیم به‌ویژه از همه کسانی که این کتاب را در پیش‌نویس‌های مختلف مطالعه کردند و از انتقادات خود به ما بهره‌مند شدند، از جمله دانشجویان ما در کارگاه‌های مذاکره ژانویه ۱۹۸۰ و ۱۹۸۱ در دانشکده حقوق هاروارد، و فرانک ساندر، جان کوپر، و ویلیام لینکلن تشکر کنیم. ، که آن کارگاه ها را با ما تدریس کردند. به ویژه، ما می‌خواهیم از آن دسته از اعضای سمینار مذاکره هاروارد که قبلاً به آنها اشاره نکرده ایم تشکر کنیم. آنها در این دو سال گذشته با حوصله به ما گوش دادند و پیشنهادهای مفید زیادی ارائه کردند: جان دانلپ، جیمز هیلی، دیوید کوچل، توماس شلینگ، و لارنس ساسکینند.

به همه دوستان و همراهان خود بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم مدیون هستیم، اما مسئولیت نهایی محتوای این کتاب بر عهده نویسندگان است. اگر نتیجه هنوز کامل نشده است، به دلیل عدم تلاش همکاران ما نیست. بدون خانواده و دوستان، نوشتن غیرقابل تحمل خواهد بود. برای انتقاد سازنده و حمایت اخلاقی از کارولین فیشر، دیوید لاکس، فرانسیس ترنبول و جنیس اوری تشکر می‌کنیم.

بدون فرانسیس فیشر این کتاب هرگز نوشته نمی‌شد. او این سعادت را داشت که چهار سال پیش ما دو نفر را معرفی کرد. کمک منشی‌که بهتر از او نمی‌توانستیم داشته باشیم. از دبوراً رایمل برای شایستگی بی‌وقفه، حمایت اخلاقی، و یادآوری‌های محکم اما مهربانانه‌اش، و از دنیس تریبولاً، که هرگز در سخت‌کوشی و شادی خود تزلزل نکرد، تشکر می‌کنم. و تشکر ویژه از افرادی که در Word Processing، به رهبری سینتیا اسمیت، آزمایشیک سری پیش‌نویس‌های بی‌پایان و مهلت‌های تقریباً غیرممکن را داشتند. سپس سردبیران ما هستند. مارتی لینسکی با سازماندهی مجدد و نصف کردن این کتاب، آن را بسیار خواندنی تر کرد. برای در امان ماندن از خوانندگان ما، او این حس خوب را داشت که از احساسات ما دریغ نکند. همچنین از پیتر

کیندر، جون کینوشیتا و باب راس تشکر می‌کنم. ژوئن تلاش کرد تا این زبان را کمتر جنسیتی کند. در جایی که موفق نشدیم از کسانی که ممکن است آزرده شوند عذرخواهی می‌کنیم. ما همچنین می‌خواهیم از آندریا ویلیامز، مشاور ما تشکر کنیم. جولیان باخ، نماینده ما؛ و دیک مک آدو و همکارانش در هاتون میفلین، که تولید این کتاب را هم ممکن و هم لذت بخش کردند. در پایان، ما می‌خواهیم از بروس پاتون، دوست و همکار، سردبیر و میانجی ما تشکر کنیم. هیچ کس بیشتر به این کتاب کمک نکرده است. او از همان ابتدا به طوفان فکری و سازماندهی قیاس کتاب کمک کرد. او تقریباً هر فصل را دوباره سازماندهی کرده و هر کلمه را ویرایش کرده است. اگر کتاب‌ها فیلم بودند، به عنوان تولید پاتون شناخته می‌شد.

راجر فیشر ویلیام اوری

شناسنامه کتاب

رسیدن به بله	عنوان کتاب:
راگر فیشر و ویلیام بوری	مؤلف:
ساغر آشوری	مترجم:
فائزه بابایی	ویراستار:
فائزه بابایی	صفحه آرایی و طراحی جلد:
انتشارات نگاره	ناشر:
Get to the yes	عنوان انگلیسی کتاب:

انتشارات نگاره: آذربایجان غربی، پیرانشهر، کمربندی، بلوار
کردستان، کوچه بهارستان 7

انتشارات نگاره



تلفن: 04444224360

فهرست مطالب

6	قدردانی ها
11	معرفی
14	مشکل
14	بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید
19	روش
21	مردم را از مشکل جدا کنید
47	روی علایق تمرکز کنید نه موقعیت ها
60	گزینه هایی را برای سود متقابل اختراع کنید
95	بله، اما
	اگر آنها قدرتمند تر باشند چه؟ (بی ای تی ان ای خود را توسعه دهید-بهترین جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده)
95	اگر آنها بازی نکنند چه می شود؟ (از جوجیتسو مذاکره استفاده کنید)
95	اگر طرفند های کثیف استفاده کنند چه؟ (رام کردن معامله گر سخت)
125	اصرار بر استفاده از معیار های عینی
130	نتیجه
138	ده سوالی که مردم در مورد رسیدن به بله می پرسند
143	جدول تحلیلی مطالب
168	یادداشتی در مورد پروژه مذاکره هاروارد

***** هر گونه کپی برداری از کتاب یا بخشی از آن دارای پیگرد قانونی**

می باشد.

ده سوالی که مردم در مورد رسیدن به بله می پرسند

سوالاتی در مورد فالرنس و مذاکره "اصولی"

سوال 1: "آیا چانه زنی موضعی هرگز منطقی است؟"

سوال 2: "اگر طرف مقابل به استاندارد متفاوتی از انصاف اعتقاد داشته باشد چه؟"

سوال 3: "اگر لازم نیست من باید منصف باشم؟"

سوالاتی در مورد برخورد با مردم

سوال 4: "اگر مردم مشکل دارند چه کار کنم؟"

سوال 5: "آیا باید حتی با تروریست ها یا فردی مانند هیتلر مذاکره کنم؟ چه زمانی منطقی است که مذاکره نکنم؟"

سوال 6: "چگونه باید رویکرد مذاکره خود را تنظیم کنم تا تفاوت های شخصیتی، جنسیتی، فرهنگی و غیره را در نظر بگیرم؟"

سوالاتی در مورد تاکتیک ها

سوال 7: "چگونه می توانم درباره مواردی مانند "کجا باید ملاقات کنیم؟" تصمیم بگیرم؟ چه کسی باید اولین پیشنهاد را ارائه دهد؟ و "از چه ارتفاعی باید شروع کنم؟"

سوال 8: "به طور مشخص، چگونه می توانم از اختراع گزینه ها به سمت تعهد حرکت کنم؟" سوال 9:

"چگونه می توانم این ایده ها را بدون ریسک زیاد امتحان کنم؟"

سوال ها درباره قدرت

سوال 10: "آیا می توانم این ایده ها را انجام دهم؟" مذاکره واقعاً تفاوتی ایجاد می کند اگر طرف مقابل قدرتمندتر باشد؟» و «چگونه قدرت مذاکره خود را افزایش دهم؟»

معرفی

دوست داشته باشید یا نخواهید، شما یک مذاکره کننده هستید. مذاکره یک واقعیت زندگی است. شما در مورد افزایش حقوق با رئیس خود صحبت می کنید. شما سعی می کنید با یک غریبه بر سر قیمت خانه اش به توافق برسید. دو وکیل سعی در حل و فصل دعوی ناشی از تصادف رانندگی دارند. گروهی از شرکت های نفتی قصد دارند یک سرمایه گذاری مشترک برای اکتشاف نفت فراساحلی داشته باشند. یکی از مقامات شهری برای جلوگیری از اعتصاب حمل و نقل با رهبران اتحادیه ها ملاقات می کند. وزیر خارجه ایالات متحده با همتای شوروی خود به دنبال توافقی برای محدود کردن تسلیحات هسته ای می نشیند. همه اینها مذاکره است.

هر کس هر روز در مورد چیزی مذاکره می کند. مانند موسیو ژوردن مولیر، که از شنیدن اینکه در تمام عمرش نثر صحبت می کرده خوشحال شد، مردم حتی زمانی که فکر نمی کنند این کار را انجام می دهند، مذاکره می کنند. شما با همسران در مورد اینکه کجا برای شام بروید و با فرزندان درباره زمان خاموش شدن چراغ ها مذاکره می کنید.

مذاکره یک ابزار اساسی برای به دست آوردن آنچه از دیگران می خواهید است. اینیک ارتباط رفت و برگشتی است که برای رسیدن به توافق طراحی شده است، زمانی که شما و طرف مقابل دارای منافع مشترک و دیگران مخالف هستند. موقعیت های بیشتر و بیشتری نیاز به مذاکره دارند. درگیریک صنعت در حال رشد است. همه می خواهند در تصمیماتی که بر آنها تأثیر می گذارد شرکت کنند. افراد کمتر و کمتری تصمیمات دیکته شده توسط شخص دیگری را می پذیرند. افراد متفاوت هستند و از مذاکره برای رسیدگی به اختلافات خود استفاده می کنند. چه در تجارت، چه در دولت و چه در خانواده، مردم بیشتر تصمیمات را از طریق مذاکره می گیرند. حتی زمانی که آنها به دادگاه مراجعه می کنند، تقریباً همیشه قبل از محاکمه در مورد توافق مذاکره می کنند. اگرچه مذاکره هر روز انجام می شود، اما انجام آن آسان نیست. استراتژی های استاندارد برای مذاکره اغلب افراد را ناراضی، فرسوده یا بیگانه می گذارند - و اغلب هر سه را. مردم خود را در دوراهی می بینند. آنها دو راه برای مذاکره می بینند: نرم یا سخت.

مذاکره‌کننده نرم می‌خواهد از درگیری شخصی اجتناب کند و بنابراین برای دستیابی به توافق، به راحتی امتیاز می‌دهد. او یک راه حل دوستانه می‌خواهد. با این حال او اغلب مورد استثمار قرار می‌گیرد و احساس تلخی می‌کند. مذاکره‌کننده سخت، هر موقعیتی را رقابتی از اراده‌ها می‌داند که در آن طرفی که مواضع افراطی تری اتخاذ می‌کند و طولانی‌تر است، بهتر عمل می‌کند. او می‌خواهد برنده شود؛ با این حال، او اغلب به پاسخی به همان اندازه سخت ختم می‌شود که او و منابعش را تحلیل می‌برد و به رابطه او با طرف مقابل آسیب می‌رساند.

دیگر استراتژی‌های استاندارد مذاکره بین سخت و نرم قرار می‌گیرند، اما هر کدام شامل تلاشی مبادله‌ای بین دستیابی به آنچه می‌خواهید و کنار آمدن با مردم است. راه سومی برای مذاکره وجود دارد، راهی نه سخت و نه نرم، بلکه هم سخت و هم نرم.

روش مذاکره اصولی که در پروژه مذاکره‌هاوارد توسعه یافته است، تصمیم‌گیری در مورد مسائل بر اساس شایستگی آنها است نه از طریق فرآیند چانه زنی که بر روی آنچه هر طرف می‌گوید انجام خواهد داد و نمی‌خواهد انجام دهد. این نشان می‌دهد که هر زمان که ممکن است به دنبال منافع متقابل باشید و در جایی که منافع شما در تضاد است، باید اصرار داشته باشید که نتیجه بر اساس معیارهای منصفانه مستقل از اراده هر یک از طرفین باشد.

روش مذاکره اصولی بر اساس محاسن سخت است، برای مردم نرم است. از هیچ ترفندی استفاده نمی‌کند و هیچ حالتی ندارد. مذاکره اصولی به شما نشان می‌دهد که چگونه آنچه را که حق دارید به دست آورید و همچنان شایسته باشید. این شما را قادر می‌سازد که منصف باشید و در عین حال از شما در برابر کسانی که از عدالت شما سوء استفاده می‌کنند محافظت می‌کند. * این کتاب درباره روش مذاکره اصولی است. فصل اول مشکلاتی را که در استفاده از راهبردهای استاندارد چانه زنی موقعیتی به وجود می‌آید، تشریح می‌کند. چهار فصل بعدی چهار اصل این روش را بیان می‌کند. سه فصل آخر به سوالاتی که بیشتر در مورد روش پرسیده می‌شود پاسخ می‌دهد: اگر طرف مقابل قدرتمندتر باشد چه؟ اگر آنها با هم بازی نکنند چه؟ و اگر از حقه‌های کثیف استفاده کنند چه؟ مذاکره اصولی می‌تواند توسط دیپلمات‌های ایالات متحده در

مذاکرات کنترل تسلیحات با اتحاد جماهیر شوروی، توسط وکلای وال استریت که نماینده شرکت های ثروت 500 در پرونده های ضد انحصار هستند، و زوج ها در تصمیم گیری در مورد همه چیز از کجا برای تعطیلات تا نحوه تقسیم دارایی خود استفاده کنند. طلاق گرفتن. هر کسی می تواند از این روش استفاده کند. هر مذاکره ای متفاوت است، اما عناصر اساسی تغییر نمی کند. مذاکره اصولی چه یک موضوع باشد و چه چند موضوع قابل استفاده است. دو حزب یا چند حزب؛ خواه یک تشریفات تجویز شده وجود داشته باشد، مانند مذاکرات جمعی، یا یک مراسم بداهه رایگان برای همه، مانند صحبت با هواپیماربایان. این روش چه طرف مقابل باتجربه تر باشد و چه کمتر، معامله گر سخت یا دوستانه باشد، این روش کاربرد دارد. مذاکره اصولی یک استراتژی همه منظوره است. برخلاف تقریباً همه استراتژی های دیگر، اگر طرف مقابل این راهبرد را یاد بگیرد، استفاده از آن دشوارتر نمی شود. آسان تر می شود اگر این کتاب را بخوانند که بهتر است.

مشکل

1. بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید

1. بر سر موقعیت ها چانه زنی نکنید

خواه یک مذاکره مربوط به قرارداد باشد، نزاع خانوادگی، یا حل و فصل صلح بین کشورها، مردم به طور معمول درگیر چانه زنی موضعی می شوند. هر طرف موضعی اتخاذ می کند، برای آن استدلال می کند و برای رسیدن به مصالحه امتیازاتی می دهد. نمونه کلاسیک این مذاکرات مذاکره، چانه زنی است که بین مشتری و مالک یک فروشگاه دست دوم صورت می گیرد:

مشتری

- برای این ظرف برنجی چقدر می خواهید؟
- اوه بیا، خراشیده است.
- من به شما 15 دلار می دهم.
- خوب، من می توانم بدون 20 دلار بروم، اما هرگز چیزیکمتر از 75 دلار قبول نمی کنم.
- قیمت واقعی را به من بگویید.
- مغازه دار: اینیک عتیقه زیبا است، اینطور نیست؟
- حدس می زنم می توانستم آن را با 75 دلار رها کنم.
- واقعا! من ممکن است یک پیشنهاد جدی در نظر بگیرم، اما مطمئناً 15 دلار جدی نیست.
- بانوی جوان معامله سختی انجام می دهید.
- 60 دلار نقد، در حال حاضر.

- 25 دلار 37.50 دلار این بالاترین چیزی است که من خواهم داد.

- برای من خیلی بیشتر از این هزینه شد.

-یه پیشنهاد جدی بهم بده آیا به حکاکی روی آن ظرف دقت کرده اید؟

- چنین قطعاتی در سال آینده دو برابر ارزش امروزی خواهند داشت.

و به همین ترتیب ادامه مییابد و ادامه مییابد. شاید آنها به توافق برسند. شاید نه.

هر روش مذاکره ممکن است به طور منصفانه با سه معیار مورد قضاوت قرار گیرد: اگر توافق امکان پذیر

باشد، باید یک توافق عاقلانه ایجاد کند. باید کارآمد باشد. و باید روابط بین طرفین را بهبود بخشد یا حداقل

آسیب نبیند. (یک توافق عاقلانه را می توان به عنوان توافقی تعریف کرد که منافع مشروع هر یک از طرفین

را تا حد امکان برآورده می کند، منافع متضاد را به طور عادلانه حل می کند، بادوام است و منافع جامعه را

در نظر می گیرد.)

رایج ترین شکل مذاکره، که با مثال بالا نشان داده شده است. ، بستگی به گرفتن و سپس دادن متوالییک

توالی از موقعیت ها دارد. موضع گیری، همانطور که مشتری و انباردار انجام می دهند، اهداف مفیدی را در

مذاکره انجام می دهد. به طرف مقابل می گوید که شما چه می خواهید. در یک موقعیت نامطمئن و تحت

فشار لنگر ایجاد می کند. و در نهایت می تواند شرایطیک توافق قابل قبول را ایجاد کند. اما این اهداف را

می توان از راه های دیگری نیز تامین کرد. و چانه زنی موضعی نمی تواند معیارهای اساسی برای ایجادیک

توافق عاقلانه، کارآمد و دوستانه را برآورده کند.

بحث بر سر مواضع باعث ایجاد توافقات نابخردانه می شود. وقتی مذاکره کنندگان بر سر مواضع چانه زنی

می کنند، تمایل دارند خود را در آن مواضع قفل کنند. هر چه بیشتر موضع خود را روشن کنید و از آن در

برابر حمله دفاع کنید، بیشتر به آن متعهد می شوید. هر چه بیشتر سعی کنید طرف مقابل را به عدم امکان

تغییر موقعیت باز خود متقاعد کنید، انجام این کار دشوارتر می شود.

منیت شما با موقعیت شما یکی می شود. شما اکنون علاقه جدیدی به "حفظ چهره" دارید - در تطبیق

اقدامات آینده با مواضع گذشته - که این احتمال را کمتر و کمتر می کند که هر توافقی عاقلانه منافع اصلی

طرفین را تطبیق دهد. خطر این که چانه زنی موضعی مانع از مذاکره شود، به خوبی با شکست مذاکرات در زمان پرزیدنت کندی برای ممنوعیت جامع آزمایش هسته ای نشان داده شد.

یک سوال مهم مطرح شد: اتحاد جماهیر شوروی و ایالات متحده باید در هر سال چند بازرسی در محل برای بررسی رویدادهای لرزه‌ای مشکوک در قلمرو دیگری انجام دهند؟ اتحاد جماهیر شوروی سرانجام با سه بازرسی موافقت کرد. ایالات متحده روی ده کمتر اصرار داشت. و در آنجا گفتگوها بر سر مواضع شکست خورد - علیرغم این واقعیت که هیچ کس نفهمید که آیا یک "بازرسی" شامل یک نفر می شود که یک روز به اطراف نگاه کند یا صد نفر به مدت یک ماه بی رویه فضولی می کنند. طرفین تلاش چندانی برای طراحی یک روش بازرسی که منافع ایالات متحده در راستی آزمایی را با تمایل هر دو کشور برای حداقل نفوذ تطبیق دهد، انجام نداده بودند. با توجه بیشتر به مواضع، توجه کمتری به رفع نگرانی های اساسی طرفین معطوف می شود. توافق کمتر محتمل است. هر توافقی که حاصل شود ممکن است منعکس کننده یک تقسیم مکانیکی تفاوت بین مواضع نهایی باشد تا راه حلی که با دقت طراحی شده است تا منافع مشروع طرفین را برآورده کند. نتیجه غالباً توافقی است که برای هر یک از طرفین رضایت بخش تر از آنچه می توانست باشد، نیست.

بحث بر سر پوزیتلون ها ناکارآمد است. روش استاندارد مذاکره ممکن است منجر به توافق شود، مانند قیمتیک ظرف برنجی، یا شکست، مانند تعداد بازرسی های در محل. در هر صورت، اینفرآیند زمان زیادی می برد. چانه زنی بر سر موقعیت ها انگیزه هایی ایجاد می کند که تسویه حساب را متوقف می کند. در چانه زنی موضعی، شما سعی می کنید با شروع از یک موضع افراطی، با نگه داشتن سرسختانه به آن، با فریب دادن طرف مقابل در مورد دیدگاه های واقعی خود، و با دادن امتیازات کوچک فقط در صورت لزوم، این شانس را بهبود بخشید که هر توافقی که به دست می آید برای شما مطلوب باشد. مذاکره را ادامه دهید در مورد طرف مقابل هم همینطور است. هر یک از این عوامل تمایل به تداخل در رسیدن به یک توافق فوری دارند. هر چه مواضع افراطی تر و امتیازات کوچک تر باشد، زمان و تلاش بیشتری برای کشف امکان پذیر بودن یا نبودن توافق لازم است. مینوت استاندارد همچنین مستلزم تعداد زیادی تصمیمات فردی