

مدیریت

# الفبای مذاکره

راهبردهای برد-برد به زبان ساده و کاربردی

چارلز پی. لیکسون، رابرت بی. مادو

ترجمه صالح سپهری فر



در مورد مؤلف	۷
پیش‌گفتار مؤلف	۹
<b>فصل اول: پیش‌درآمدی بر مذاکره</b>	<b>۱۱</b>
مذاکره چیست؟	۱۱
چند تعریف کاربردی برای مذاکره	۱۲
شناسایی فرصت‌ها برای مذاکره	۱۴
آیا فرصت‌های مذاکره را از دست می‌دهید؟	۱۴
مذاکره کردن یا نکردن: مسئله این است	۱۵
مذاکره و تعارض	۱۷
آشنایی با انواع مذاکره	۱۹
خلاصه	۲۵
<b>فصل دوم: نگرش‌ها و رویکردها به مذاکره</b>	<b>۲۷</b>
سبک‌های مذاکره	۲۷
رویکرد برد-برد در مذاکره	۳۲
اصل تبادل امتیاز در مذاکره	۳۵
مدیریت تعارض در طی مذاکره	۳۷
سبک‌های حل و فصل تعارض	۴۰
ویژگی‌های مذاکره‌کننده موفق	۴۱
بررسی موردی: مذاکره خرید و فروش	۴۳
خلاصه	۴۵

فصل سوم: فرآیند مذاکره	۴۷
آماده‌سازی خود برای مذاکره	۴۷
جمع‌آوری اطلاعات دقیق	۵۱
راهنمای مذاکره‌کنندگان برای آمادگی پیش از مذاکره	۵۲
هفت گام اولیه برای مذاکره	۵۵
گام اول: آشنا شدن با مذاکره‌کنندگان	۵۶
گام دوم: بیان اهداف و مقاصد	۵۸
گام سوم: آغاز فرآیند	۶۰
ترکیب یا تجزیه مسائل	۶۱
گام چهارم: آشکارسازی مخالفت و تعارض	۶۲
گام پنجم: کاهش شکاف بین مذاکره‌کنندگان	۶۴
گام ششم: یافتن راه‌هایی برای حل و فصل تعارض	۶۶
گام هفتم: موافقت بر سر اصول، توافق نهایی، سپاسگزاری از یکدیگر	۶۸
بازبینی هفت گام اولیه برای مذاکره	۷۰
خلاصه	۷۳
فصل چهارم: راهبردها و راهکارها	۷۵
مذاکره از طریق تبادل امتیاز	۷۵
اجرای پنج راهبرد اصلی	۷۷
آشنایی با دیگر راهبردهای مذاکره	۷۹
ده اشتباه رایجی که باید از آنها پرهیز کرد	۸۹
خلاصه	۹۰
فصل پنجم: تقویت مهارت‌ها برای مذاکره بهتر	۹۱
بررسی موردی: مذاکره در مورد برنامه پروژه	۹۱
به‌کارگیری مهارت‌های آموخته شده در این کتاب	۹۹
چک لیست آمادگی برای مذاکره	۱۰۴
پیوست بخش دوم: توضیح‌ها و پاسخ‌های پیشنهادی	۱۰۷
پیوست بخش سوم: توضیح‌ها و پاسخ‌های پیشنهادی	۱۰۹
پیوست بخش چهارم: توضیح‌ها و پاسخ‌های پیشنهادی	۱۱۱
پیوست بخش پنجم: توضیح‌ها و پاسخ‌های پیشنهادی	۱۱۳
کتاب‌هایی برای مطالعه بیشتر	۱۱۷

## فصل اول پیش درآمدی بر مذاکره

### مذاکره چیست؟

«همه ما زمان زیادی را صرف مذاکره می‌کنیم... بیشتر مدیران و سرپرستان، حدود ۵۰ درصد از وقت خود را صرف مذاکره می‌کنند. موفقیت ما در زندگی شغلی و نیز فردی به نتیجه هر یک از مذاکراتی که انجام می‌دهیم بستگی دارد.»

برگرفته از کتاب «مهارت مذاکره و اثرگذاری»<sup>۱</sup> نوشته برد مک‌رای<sup>۲</sup>

در این کتاب به صورت اجمالی با اصول مذاکره آشنا خواهید شد. البته هر یک از شما پیش از این نیز بارها مذاکرات مختلفی را انجام داده و به این کار علاقه‌مند شده‌اید، وگرنه شاید اصلاً به سراغ این کتاب نمی‌آمدید! شاید هدف شما از مطالعه این کتاب، آشنایی بیشتر با مذاکره یا دستیابی به مهارت بیشتر در انجام آن باشد. ابتدا بیایید برخی از باورهایی را که در ذهن خود از مذاکره دارید با ایده‌های نویسنده مقایسه کنید.

همه ما در زندگی فردی، شغلیو نیز در دیگر جنبه‌های زندگی خود مذاکره می‌کنیم. هدف از مذاکره در بیشتر موارد، دستیابی به چیزی که می‌خواهیم است. البته گاهی اوقات هم برای رهایی از چیزی که نمی‌خواهیم نیز مذاکره می‌کنیم. حال که قصد آشنایی با اصول مذاکره را دارید، بد نیست چند دقیقه‌ای وقت گذاشته تا هر چه بیشتر با افکار و باورهای خود در مورد مذاکره آشنا شوید.

۱- واژه «مذاکره» برای شما چه معنا و مفهومی با خود به همراه دارد؟

---



---



---

۲- از نظر شما چه چیزی سبب مذاکره میان شرکت‌ها، گروه‌ها یا افراد می‌شود؟

---



---



---

۳- به نظر شما، اکثر مردم هر چند وقت یک بار مذاکره می‌کنند؟

- به ندرت  
 تقریباً هر روز  
 چند بار در سال

### چند تعریف کاربردی برای مذاکره

برخی واژه‌نامه‌ها، «مذاکره» را به صورت «رایزنیبا کسی دیگر به منظور دستیابی به شرایط مشخصیا رسیدن به یک توافق» تعریف می‌کنند.

البته می‌توانیم چند تعریف دیگر هم برای مذاکره ارائه کنیم:

- مذاکره به زبان ساده عبارت است از گفت‌وگوی رسمی و جدی بین دو طرف یا سازمان.
- مذاکره به فرآیندی اطلاق می‌شود که از آن برای تأمین نیازهایمان در مواردی که کنترل آن چه بدان نیاز داریم در دست فردی دیگر است استفاده می‌کنیم. واژگان دیگری همچون «رایزنی» و «چانه‌زنی» نیز معنایی کم و بیش معادل «مذاکره» دارند.
- مذاکره را معمولاً فرآیند تلاش برای تأمین خواسته‌ها، از طریق از دست دادن چیزی که هم اکنون در اختیار داریم، در مقابل چیز دیگری که بدان نیاز داریم می‌دانند.
- مذاکره و تعارض ارتباط تنگاتنگی باهم دارند. گاهی برای جلوگیری از تعارض باهم مذاکره می‌کنیم. گاهی نیز از مذاکره برای حل و فصل تعارض بهره می‌گیریم.
- مذاکره در تمامی مبادلات روزمره در محیط کار یا زندگی اجتماعی کاربرد دارد. دستیابی به توافق برای خرید و فروش، تبادل خدمات یا محصولات، حل اختلافات یا مشارکت در پروژه‌هایی را که برای دو طرف جذاب است می‌توان از جمله مبادلاتی دانست که در همه آنها مذاکره می‌کنیم. هر یک از این نمونه‌ها دربردارنده فعالیت‌های بسیار متنوعی است و کارهای ساده‌ای همچون تصمیم‌گیری به همراه همکاران برای تعیین محل ناهار خوردن تا اموری پیچیده‌تری همانند گفت‌وگو با یک شرکت ساختمانی برای تعیین هزینه ساخت خانه جدیدرا شامل می‌شود.
- ایده‌هایتان در مورد مذاکره چه تفاوتی با موارد بالا دارد؟ شاید مطالب بالا، سبب ایجاد درک بهتری نسبت به مذاکره برای شما شده باشد. در هر صورت در این کتاب به بررسی دقیق‌تر هر یک از این موارد خواهیم پرداخت.