



۵۳ اصل

مذاکره

رمز و رموز مذاکره را آموخته
و آن را در هر مذاکره‌ای به کار گیرید

نویسنده

لیگ تامپسون

مترجمان

محمد رضا شعبانعلی

آرش قیابی



فهرست مطالب

۳	مقدمه مترجمین.....
۴	مقدمه مؤلف
۹	اصل ۱ اگر تنها یک لحظه کوتاه، برای آماده شدن وقت دارید.....
۱۵	اصل ۲ آیا توانایی مذاکره، یک موهبت خدادادی است؟.....
۱۹	اصل ۳ آماده شدن خیلی خوب است. به شرطی که.....
۲۳	اصل ۴ قدرت نخستین پیشنهاد.....
۲۷	اصل ۵ اگر اولین پیشنهاد را ندادید.....
۳۱	اصل ۶ نه سرسخت باشید و نه بیش از حد مهربان.....
۳۵	اصل ۷ چهار دام در مسیر مذاکره.....
۳۹	اصل ۸ چند اشتباه رایج در مذاکره.....
۴۳	اصل ۹ بهترین انتخاب خود در صورت ترک مذاکره را بشناسید.....
۴۷	اصل ۱۰ همواره گزینه‌های دیگر خود را زنده نگاه داشته و آنها را بهبود بخشید.....
۵۱	اصل ۱۱ گزینه‌های خود را آشکار نکنید.....
۵۵	اصل ۱۲ در مورد گزینه‌های دیگر خود، دروغ نگویند.....
۵۹	اصل ۱۳ به گزینه‌های دیگر خود، به صورت ضمنی اشاره کنید.....
۶۳	اصل ۱۴ در مورد سایر گزینه‌های طرف مقابل، تحقیق کنید.....
۶۷	اصل ۱۵ نقطه ترک مذاکره را، برای خودتان تعیین کنید.....
۷۱	اصل ۱۶ کوتاه‌بینی در تشخیص ناحیه توافق‌پذیر.....
۷۵	اصل ۱۷ اهداف خود را خوش‌بینانه اما واقع‌بینانه انتخاب کنید.....
۷۹	اصل ۱۸ برای امتیاز دادن، برنامه‌ریزی کنید.....
۸۳	اصل ۱۹ مراقب ترفند «نه حرف من و نه حرف تو» باشید.....
۸۷	اصل ۲۰ قبل از بازی مذاکره.....
۹۱	اصل ۲۱ بازی مذاکره.....
۹۵	اصل ۲۲ بعد از بازی مذاکره.....
۹۹	اصل ۲۳ واقعاً معنی «برنده-برنده» چیست؟.....
۱۰۳	اصل ۲۴ نتیجه بهینه یا رضایت نسبی؟.....

- اصل ۲۵ دو نوع مذاکره داریم... ۱۰۹
- اصل ۲۶ سه سؤال اصلی را فراموش نکنید. ۱۱۳
- اصل ۲۷ منافع خود را بیان کنید. ۱۱۷
- اصل ۲۸ در مورد همه موضوعات، هم‌زمان مذاکره کنید و ... ۱۲۱
- اصل ۲۹ تبادل امتیازات ۱۲۷
- اصل ۳۰ هم‌زمان، چند پیشنهاد هم‌ارزش روی میز مذاکره قرار دهید ۱۳۱
- اصل ۳۱ توافق‌های تکمیلی ۱۳۵
- اصل ۳۲ از قراردادهای مشروط (اقتضایی) استفاده کنید ۱۳۹
- اصل ۳۳ آیا یک مذاکره‌کننده خوش فکر هستید؟ ۱۴۳
- اصل ۳۴ اصل رفتار متقابل ۱۴۷
- اصل ۳۵ اصل تقویت رفتار ۱۵۱
- اصل ۳۶ اصل شباهت ۱۵۵
- اصل ۳۷ بدانید که ذهنتان به کجا تکیه می‌کند ۱۵۹
- اصل ۳۸ اثر چارچوب‌های فکری ۱۶۳
- اصل ۳۹ چگونگی عکس‌العمل نشان دادن به رفتارهای تحریک‌کننده ۱۶۷
- اصل ۴۰ سه روش در مواجهه با تعارض ۱۷۱
- اصل ۴۱ قدرت را مسئولانه به کار برید ۱۷۵
- اصل ۴۲ حفظ آبرو ۱۷۹
- اصل ۴۳ چگونه با کسی که از او نفرت داریم مذاکره کنیم؟ ۱۸۳
- اصل ۴۴ چگونه با کسی که دوستش داریم، مذاکره کنیم؟ ۱۸۹
- اصل ۴۵ تشکیل یک تیم موفق برای مذاکره ۱۹۵
- اصل ۴۶ نقش دیگران در مذاکره ۱۹۹
- اصل ۴۷ مردان، زنان و تقسیم کیک مذاکره! ۲۰۳
- اصل ۴۸ آیا دلیل شنا کردن ماهی‌ها را میدانید؟ ۲۰۷
- اصل ۴۹ صرف اطلاع از بحث تفاوت‌های فرهنگی کافی نیست ۲۱۱
- اصل ۵۰ مذاکره تلفنی ۲۱۵
- اصل ۵۱ حسن شهرت مهم است! ۲۱۹
- اصل ۵۲ ایجاد اعتماد ۲۲۳
- اصل ۵۳ ترمیم اعتماد از دست رفته ۲۲۷

امروزه هر فردی می‌داند که مذاکره فقط در نمایشگاه‌های ماشین، جلسات هیأت مدیره یا دفاتر وکلا روی نمی‌دهد. ما تقریباً هر روز مذاکره می‌کنیم: با همسر خود در خصوص تقسیم وظایف خانه، با همکار خود درباره اینکه کدامیک تلفن مشتری را جواب دهیم، با فرزندان خود در مورد ساعت خوابیدن و بسیاری موارد دیگر. هر وقت برای رسیدن به اهداف، نیازمند کمک دیگران باشید، اقدام به مذاکره می‌کنید.

گاهی وقت زیادی در اختیار دارید تا خود را برای یک مذاکره آماده کنید. گاهی هم مجبور می‌شوید چشم بسته به میدان مذاکره بروید: زمانیکه که یک دوست قدیمی، بدون هر نوع پیش‌زمینه قبلی، به شما تلفن می‌زند و یک پیشنهاد کار جذاب مطرح می‌کند، یا وقتی یکی از آن ایمیل‌های دردسرساز از همکاران دریافت می‌کنید که فلان مشتری را من قبلاً ویزیت کرده بودم، یا اینکه منشی‌تان تهدید می‌کند اگر با ۳ هفته مرخصی و افزایش حقوق او موافقت نکنید، استعفاء خواهد داد و از این قبیل شرایط. در تمام این موارد، به نظر می‌رسد هیچ فرصتی ندارید که برای مذاکره آماده شوید.

اما اگر پیش از مذاکره، چند دقیقه یا حتی چند لحظه کوتاه فرصت دارید هم می‌توانید از این زمان برای انجام چند کار بسیار مهم استفاده کنید:

۱. اهداف و انگیزه‌های خود را تعیین کنید.
۲. هر گزینه شدنی را بررسی کنید.
۳. پیشنهاد اولیه خود را آماده کنید.

اهداف و انگیزه‌های خود را تعیین کنید

معمولاً مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به خواسته خود، موضع‌گیری می‌کنند. موضع‌گیری، در واقع بیان مستقیم یک خواسته است؛ مانند زمانیکه به مدیر خود می‌گویید: «من چک پاداشم را می‌خواهم!». اما خطر اینجاست که موضع‌گیری صریح، ممکن است باعث شود که طرف مقابل نیز با صراحت موضع‌گیری کند. مثلاً در جواب بگوید: «به هیچ وجه! من به شما هیچ پاداشی نخواهم داد!».

هر وقت برای رسیدن به اهداف، نیازمند کمک دیگران باشید، اقدام به مذاکره می کنید. مذاکره کنندگانی که به جای موضع گیری، به صورت ریشه ای تر رفتار کرده و بر روی اهداف و انگیزه های خود تمرکز می کنند، معمولاً بهتر به نتیجه می رسند. یک **هدف واقعی**، بیان کننده تمایلات و انگیزه های مذاکره کننده و به بیان دیگر، جواب «چرا؟» های او

است. فرض کنید که دو همکار بر سر تصرف یک اتاق بزرگ در شرکت، با یکدیگر در حال مذاکره اند. طبعاً گفتن اینکه «من اتاق بزرگ تر را می خواهم» کار راحتی است. در واقع این عمل، بیان کردن یک خواسته است. اما اگر هر دو همکار به یکدیگر بگویند که چرا خواهان اتاق بزرگتر هستند، می توان گفت که به بیان **هدف واقعی** خود نزدیک تر شده اند. به عنوان مثال، یکی از آن دو ممکن است اتاق بزرگتر را به این دلیل بخواهد که بتواند در آن جلسات گروهی مکرری تشکیل دهد؛ کاری که انجام آن در اتاق کنفرانس امکان پذیر نیست. در حالیکه همکار دوم ممکن است اتاق را برای تأثیرگذاری بر روی مشتریان مهم در نظر داشته باشد.

خواسته های افراد ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند، ولی اهداف و انگیزه های آنها می تواند با هم سازگار یا مکمل یکدیگر باشد. در مثال قبل، اگر هر دو نفر، دلایل خود را مطرح می کردند، ممکن بود اینگونه به توافق برسند که اتاق بزرگ را به نحوی مشارکتی استفاده کنند. به عنوان مثال، توافق کنند که به جز اوقاتی که مشتری مهمی قرار ملاقات حضوری داشته باشد، جلسات گروهی در آن اتاق تشکیل شود.

هر نوع گزینه محتمل را با خود مرور کنید

مذاکره ها لزوماً به توافق نهایی نمی رسند. در مثالهای قبل، یکی از دو همکار ممکن است مدیر ارشد را قانع کرده و اتاق را به زور تصاحب کند. ممکن است منشی تان شما را ترک کند. مدیریت پیشنهاد شما را رد کند. از اینرو، شاید این پرسش