

مدیریت مذاکره های

برد-برد

# WIN WIN

NEGOTIATION

**GOLDWICH**

DAVID

دکتر روح اله تولایی

(عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مهندس پروانه عالی

مهندس پیام پژوهش فر

مهندس محمدرضا خسروتاج



# مدیریت مذاکره های برد - برد

دکتر روح اله تولایی

(عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مهندس پروانه عالی

مهندس پیام پژوهش فر

مهندس محمدرضا خسرو تاج

|                     |  |
|---------------------|--|
| سرشناسه             | : گلدویچ، دویده، ۱۹۵۹ - م.<br>Goldwich, David  |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیریت مذاکرات برد - برد   |
| مشخصات نشر          | : تهران: پیک نور، ۱۳۹۴.  |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۸۳ ص  |
| شابک                | : 978-964-7615-29-7  |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فهرست نویسی مختصر  |
| پانداخت             | : فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است |
| پانداخت             | : عنوان اصلی: Win-Win Negotiations: Developing the Mindset, Skills and Behaviours of Win-Win Negotiators   |
| پانداخت             | : مترجمان روح اله تولایی، پروانه عالی، پیام پژوهشگر، محمدرضا خسرو تاج                                      |
| شماره افزوده        | : تولایی، روح اله، ۱۳۹۳ - مترجم  |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۳۸۰۹۲۷۲  |

عنوان کتاب: مدیریت مذاکرات‌های برد - برد

نویسنده: دویده گلدویچ

مترجمین:

روح اله تولایی، پروانه عالی، پیام پژوهشی فر و محمدرضا خسرو تاج

ناشر: انتشارات پیک نور با همکاری موسسه توسعه مدیریت و فن مدیران عصر

نادین اندیشه (معنا)

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

ویراستار: پروانه عالی

طراح جلد: مهران علیرضایی

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۶۱۵-۲۹-۷

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

## فهرست مطالب

|  |           |
|--|-----------|
| پیشگفتار مترجمین .....                                   | 9         |
| مقدمه مولف .....   | 12        |
| خودارزیابی .....   | 14        |
| <b>فصل اول: زمینه سازی برای مذاکره.....</b>              | <b>19</b> |
| 1. مذاکره چیست؟ .....                                    | 20        |
| 2. چرا مذاکره می کنیم؟ .....                             | 22        |
| 3. پیامدهای احتمالی .....                                | 22        |
| 4. چرا به مذاکره ی برد - برد نیاز دارید؟ .....           | 24        |
| 5. فرآیند مذاکره .....                                   | 26        |
| 6. زمان بندی موضوعات .....                               | 29        |
| 7. محل ملاقات و طریقه ی نشستن .....                      | 31        |
| 8. تنظیم دستور جلسه .....                                | 32        |
| 9. آیا باید همراه یک گروه وارد مذاکره شوید؟ .....        | 33        |
| 10. توصیه های مهم و اساسی برای زمینه سازی مذاکره .....   | 35        |
| <b>فصل دوم: ذهنیت برد-برد .....</b>                      | <b>36</b> |
| 1. پنج روش مذاکره .....                                  | 37        |
| 2. زمان استفاده از هر روش .....                          | 41        |
| 3. مشکل روش مصالحه .....                                 | 43        |
| 4. نوع نگرش به موضوع، کلید حل مسأله است .....            | 45        |
| 5. پنج ویژگی مذاکره کنندگان برد برد .....                | 46        |
| 6. توصیه های مهم برای ایجاد ذهنیت مذاکره ی برد برد ..... | 57        |

## فصل سوم: تاکتیک ها و تاکتیک های متقابل در مذاکره ..... 58

1. چرا به تاکتیک های مذاکره نیاز داریم؟ ..... 60
2. پیشنهادات اولیه و پیشنهادات متقابل ..... 61
3. چه کسی پیشنهاد دهنده اول است؟ ..... 62
4. نکات دیگر برای طرح پیشنهادات و پیشنهادات متقابل ..... 64
5. نقاط تکیه گاه ..... 65
6. شانه خالی کردن ..... 68
7. اظهار بی میلی ..... 69
8. تحت فشار قرار دادن ..... 69
9. شخص خوب/شخص بد ..... 69
10. زمان بندی به عنوان یک تاکتیک: ضرب الاجل ها و تأخیرها ..... 70
11. رقابت ..... 71
12. حدود نفوذ و قدرت ..... 72
13. سکوت ..... 73
14. بسته بندی ..... 73
15. نکات مهم برای به کارگیری تاکتیک ها و تاکتیک های متقابل مذاکره ..... 75

## فصل چهارم: مواضع، منافع، عناصر ارزش آفرین و گزینه ها ..... 76

1. مواضع در برابر منافع ..... 77
2. شناسایی منافع ..... 79
3. اولویت بندی منافع ..... 81
4. به اشتراک گذاری اطلاعات درباره ی منافع ..... 81
5. عناصر ارزش آفرین ..... 82
6. همیشه موارد یکسانی نمی خواهیم ..... 84
7. ایجاد ارزش از تفاوت ها ..... 84
8. گزینه ها ..... 87
9. سه گزینه ی مورد علاقه ی ما ..... 88

10. خلق گزینه ها از عناصر ارزش آفرین ..... 89
11. نکات مهم برای درک مواضع، منافع، عناصر ارزش آفرین و گزینه ها ..... 91

## فصل پنجم: تهیه ی برنامه ی جایگزین و استفاده از آن ..... 92

1. همواره برنامه ای جایگزین داشته باشید ..... 93
2. قدرت برنامه ی جایگزین قوی ..... 95
3. خطر حداقل خواسته های شما ..... 97
4. تهیه ی برنامه ی جایگزین ..... 98
5. برنامه ی جایگزین طرف مقابل چیست؟ ..... 99
6. تضعیف برنامه ی جایگزین طرف مقابل ..... 99
7. ترک کردن ..... 101
8. نکات مهم در تهیه و استفاده از برنامه ی جایگزین ..... 103

## فصل ششم: قدرت مذاکره ..... 104

1. قدرت قانونی ..... 105
2. تخصص ..... 107
3. اطلاعات ..... 108
4. تشویق و تنبیه ..... 110
5. رقابت ..... 110
6. برنامه ی جایگزین شما ..... 111
7. پیشینه ..... 111
8. تعهد ..... 112
9. سرمایه گذاری ..... 112
10. پافشاری ..... 113
11. طرز برخورد ..... 115
12. توان متقاعدسازی ..... 116
13. مهارت های افراد ..... 116
14. نکات مهم در استفاده از قدرت مذاکره ..... 117

## فصل هفتم: موضوعات مرتبط با ارتباطات و روابط ..... 118

1. اهمیت حفظ روابط ..... 119
2. پنجره ی فرصت ..... 119
3. اثر هاله ای ..... 122
4. به طور شفاف ارتباط بگیرید ..... 124
5. احترام بگذارید ..... 125
6. رابطه ی دوستانه ایجاد کنید ..... 126
7. به ارتباط غیر کلامی توجه کنید ..... 127
8. مسائل شخصی و حقیقی ..... 128
9. ایجاد اعتماد ..... 130
10. به اشتراک گذاری اطلاعات ..... 131
11. نکات مهم در بهبود روابط و ارتباطات شما ..... 133

## فصل هشتم: احساسات در مذاکره ..... 134

1. نقش احساسات در مذاکره ..... 135
2. زبان احساسات ..... 135
3. احساسات متداول در مذاکره ..... 137
4. مدیریت انتظارات و راضی نگه داشتن طرف مقابل ..... 144
5. تعصبات ..... 146
6. نکات مهم در مدیریت احساسات حین مذاکره ..... 147

## فصل نهم: اتمام: مسائل مربوط به انجام مذاکره و پس از مذاکره ..... 148

1. یادداشت و قراردادهای پیش نویس ..... 149
2. اجرای قرارداد ..... 151
3. محک زدن ..... 152
4. توافق های پس از توافق ..... 154
5. وقتی همه چیز چهره ی زشتی به خود می گیرند ..... 157
6. نکات مهم برای اتمام مذاکرات ..... 161

## فصل دهم: دانش بیشتر درباره ی مذاکره برد - برد ..... 162

1. چهارچوب بندی مسائل ..... 163
2. کار را برای افراد آسان کنید تا "بله" بگویند ..... 165
3. شما فقط با همتای خود مذاکره نمی کنید ..... 166
4. مذاکره با تلفن یا ایمیل ..... 167
5. امتیازات ..... 168
6. اولتیماتوم (اتمام حجت) ..... 170
7. مقابله با بن بست ..... 172
8. پنج رفتار منفی در مذاکره ..... 174
9. نکات مهم برای ایجاد بیشتر ذهنیت ها و مهارت های شما در مذاکره ی برد - برد ..... 179



## پیشگفتار

همه افراد در تعاملات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حتی امنیتی خود از مذاکره<sup>1</sup> استفاده می کنند. یکی از بزرگترین نگرانی ها و نقاط ضعفی که بسیاری از مردم در هر مقامی و شغلی دارند، این است که نمی توانند با کلمات و رفتار غیر کلامی<sup>2</sup> خود آنطور که باید و شاید منظور خود را منتقل کنند و یا از خود دفاع کنند. به محض چالشی شدن گفتگویشان با طرف مقابل، چهره شان برافروخته می شود و بعضاً دچار لکنت زبان می شوند. در اکثر موارد با وجودی که این افراد تحصیلات عالی دارند، ولی نمی توانند مذاکره کننده خوبی باشند و طرف مقابل را خوب قانع کنند. یا بعضاً نمی توانند هنگام بحث و مذاکره جلوی خشم خود را بگیرند. در خانواده ها هم زمانی که یکی از دو طرف بر دیگری از نظر بحث برتری داشته باشد، طرف دیگر همیشه بازنده محسوب می شود. در برابر رئیسان و افراد با قدرت بالاتر، همیشه صدای عده ای حبس و قدرت ارائه کلام و حتی رفتارهای غیر کلامی مناسب از آنها سلب می شود.

مذاکره، ارتباط کلامی و غیر کلامی میان دو یا چند فرد یا گروه است که با هدف دستیابی به یک درک مشترک، رفع تعارضات و نقاط اختلاف، یا رسیدن به منفعتی در نتیجه آن ارتباط، ایجاد توافق در خصوص دوره های اقدام، چانه زنی برای منفعت گروهی یا جمعی، یا حصول نتیجه ای رضایتبخش برای منفعت تمامی افراد یا گروه های درگیر در فرایند مذاکره، انجام می شود. مذاکره فرایندی است که در آن هر طرف درگیر در مذاکرات می کوشد تا منفعتی برای خودش در پایان مذاکرات بدست آورد. مذاکره با هدف دستیابی به مصالحه انجام می شود. مطالعه این موضوع "نظریه مذاکره" نامیده می شود. مذاکره کنندگان حرفه ای اغلب در این زمینه تخصص دارند، مانند مذاکره کنندگان اتحادیه ای، مذاکره کنندگان تجاری، مذاکره کنندگان تملک های اهرمی، مذاکره کنندگان صلح، مذاکره کنندگان مخاصمات، یا هر کس دیگری که تحت عناوینی مانند دیپلماسی، قانونگذار یا کارگزار کار می کند.

---

<sup>1</sup> Negotiation

<sup>2</sup> Body Language

بر اساس نظریه بازی ها<sup>1</sup>، پیروزی در هر بازی تنها تابع یاری شانس نیست بلکه اصول و قوانین ویژه ی خود را دارد و هر بازیکن در طی بازی سعی می کند با به کارگیری آن اصول خود را به برد نزدیک کند. لذا افراد هنگام مذاکره ممکن است یکی از سه ترجیح و روش زیر را دنبال کنند:

❖ **برد باخت:** در مذاکره برد باخت یا توزیعی، یک طرف مذاکره می برد و طرف دیگر می بازد.

این نوع مذاکره به دلایل مختلف نظیر محدود پنداشتن منابع در دسترس رخ میدهد و نتیجه به این بستگی دارد که کدام طرف قوی تر است. افرادی که مذاکره را با دادن نظرات خود بطور مصمم شروع می کنند خود را برای یک مذاکره برد باخت آماده کرده اند. در هر صورت باید دانست که چنین روشی به ندرت می تواند باعث ایجاد سازگاری در بلند مدت شود.

❖ **باخت باخت:** در این حالت دو طرف مذاکره چیز هایی را از دست می دهند. بهترین مثال آن

حالت مصالحه است. همواره به ما گفته می شود که مصالحه چیز خوبی است، اما اگر به آن فکر کنید می بینید که در اکثر مواقع دو طرف مذاکره به چیزی بسیار کمتر از آنچه در آغاز مورد نظرشان بوده است، دست یافته اند. این فلسفه از درگیری خصمانه، جنگ و یا از درگیری "افراد به شدت وابسته" ایجاد می شود. یک اتحادیه کارگری که با درخواستهای غیر معقول خود سبب تعطیلی کارخانه ای می شود؛ یا دو همکار که همیشه با هم نزاع دارند و دست آخر هر دو ضرر می کنند مثال هایی از مذاکره باخت باخت هستند.

❖ **برد برد:** در مذاکره برد برد یا تلفیقی، دو طرف مذاکره به نتیجه ای رضایت بخش می رسند. برد

برد در اصطلاح به یک راهبرد/فلسفه عملکردی گفته می شود که باعث ایجاد سود مشترک به نفع هر دو طرف خواهد بود. یک مذاکره کننده خوب نباید با دیدگاه (ما علیه او با آنها) مذاکره کند. دیدگاه او باید (ما علیه مشکل) باشد. اگر دو طرف مذاکره اهداف مشابهی داشته باشند، احتمال بیشتری است که هر دو از مذاکره نفع ببرند. آنها باید در این اندیشه باشند که هر دو طرف در نهایت از مذاکره شان سود ببرند و به یک یا چند هدف ماهوی، رابطه ای، شخصی یا سازمانی خود دست یابند.

مناسب ترین مدیریت عملکرد در مذاکره، بستگی به وضعیت و شرایط هر مذاکره دارد. اما علم و هنر مذاکره می تواند این توانمندی را در افراد ایجاد کند که در شرایط مختلف، انواع دیگر مذاکره را به شرایط برد برد تبدیل کرد. هنگامی که برتری در رابطه وجود دارد، برد برد تنها راه قابل دوام است.

---

<sup>1</sup> Game theory

به طور کلی در ایران کتاب هایی که در زمینه مذاکره منتشر شده است، با رویکرد ارائه چارچوب های علمی و مستند به منابع علمی تهیه شده است و در این زمینه مفاهیم علمی مذاکره به خوبی تبیین شده است (نظیر کتاب مدیریت تعارض و مذاکره، نوشته پروفیسور علی رضائیان، انتشارات سمت).

اما خلایق که در این زمینه احساس می شود، فقدان مستندات تجربی مذاکره کنندگان حرفه ای خصوصاً در سطح بین المللی می باشد. لذا بر آن شدیم تا با همکاری فارغ التحصیلان ممتاز دوره آموزشی مدیریت مذاکره در دانشگاه شهید بهشتی، اقدام به ترجمه کتاب حاضر نماییم.

در همین راستا، کتاب حاضر که حاصل تجربیات کاری مستند شده و کاغاه های آموزشی مولف آن در کشورهای مختلف دنیا می باشد، تلاش دارد تا ضمن تشریح موقعیتهای متفاوتی که در مذاکره ایجاد می شود، راهبردها و تکنیک های متناسب را تبیین کند و در زمره کتابهای مطرح مرتبط با مستندات تجربی و کاربردی مذاکره کنندگان حرفه ای در سطح بین المللی دنیا می باشد. البته به دلیل تجربی بودن اغلب محتوای این کتاب، در طرح برخی مباحث جامعیت و مانعیت موضوعات ممکن مورد نقد باشد و بسیاری از مباحث می توانست با ارائه چهارچوبها و الگوهای کاربردی تکمیل گردد که به دلیل تعهد مترجمین به متن اصلی و استفاده از شیوه ترجمه "چسبیده به متن"، تغییری در کتاب صورت نپذیرفته و هر جا که برای درک بهتر متن لازم بوده است، توضیح اضافی در پاورقی اضافه شده است.

در خاتمه از آقای دیوید گلدویچ تشکر می نمایم که در تماس تلفنی مورخ 4 بهمن ماه 1393 (24 ژانویه 2015) اجازه ترجمه و نشر کتاب حاضر را دادند. همچنین از مدیران و کارمندان موسسه معنا که در انتشار کتاب حاضر همکاری صمیمانه ای داشته اند قدردانی و تشکر می گردد. امید است این کتاب مورد استفاده دانشجویان مدیریت مذاکره و علاقه مندان به این حوزه قرار گیرد.

**روح الله تولایی**

**عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی**

**زمستان 1393**