



۱۰ مقاله‌ای که از هاروارد باید بخوانید

مذاکره

اگر تاکنون هیچ مطالعه‌ای در زمینه مذاکره نداشته‌اید،
این مقالات بی‌بدیل هاروارد را از دست ندهید

تألیف:

انتشارات هاروارد

ترجمه:

محمودرضا گودرزی

فهرست مطالب

- شش عادت مذاکره کنندگان ناموفق ۷
- حل مسئله‌ی اصلی مذاکره ۸
- اشتباه اول: غفلت از مسئله‌ی طرف مقابل ۹
- اشتباه دوم: منافع، تحت الشعاع قیمت ۱۴
- اشتباه سوم: منافع، تحت الشعاع مواضع ۲۰
- اشتباه چهارم: تلاش بیش از حد برای یافتن وجه اشتراک ۲۲
- اشتباه پنجم: غفلت از بهترین جایگزین معامله ۲۸
- اشتباه ششم: خطای دید (سوگیری‌ها) ۳۱
- پیش از شروع مذاکره، کنترل اوضاع در دست بگیرید ۳۹
۱. ابتدا درباره‌ی فرایند معامله مذاکره کنید، بعد سراغ مفاد قرارداد بروید ۴۰
۲. عادی‌سازی فرایند مذاکره ۴۲
۳. فضای مذاکره را ترسیم کنید ۴۵
۴. چارچوب مذاکره را کنترل کنید ۴۹
- هنر مذاکره و نقش عواطف ۵۵
- پرهیز از اضطراب ۵۹
- مدیریت خشم ۶۴
- مهار احساس ناامیدی و تأسف ۷۱
- مهار خوشحالی و هیجان‌زدگی ۷۳
- مذاکره‌ی موفق ۷۷
- حرکات قدرتی ۷۹

- ۸۷ حرکات فرایندی
- ۹۲ حرکات تفاهم‌گرا
- ۱۰۱ پانزده قانون مذاکره‌ی شغلی
- ۱۰۳ قوانین مذاکره‌ی شغلی
- ۱۱۳ بله‌گرفتن در فرهنگ‌های مختلف
- ۱۲۹ مذاکره‌ی مستقیم: گفت‌وگو با پلیس نیویورکی
- ۱۴۵ معامله‌ی ۱: راهنمای مذاکرات پیچیده
- ۱۴۸ دونل در ساحل
- ۱۵۳ چه زمانی باید سراغ کمپین مذاکراتی بروید و چرا؟
- ۱۵۴ طراحی و اجرای کمپین مذاکراتی
- ۱۶۸ از معاملات ساده تا کمپین‌های بزرگ
- ۱۷۱ چگونه دیگران را وادار به معامله‌ی منصفانه کنیم
- ۱۸۵ بعد از بله‌گرفتن
- ۱۸۷ خطر معامله‌گران
- ۱۹۳ مذاکره‌ی عملیاتی
- ۲۱۱ چه وقت باید از معامله صرف نظر کنیم؟
- ۲۱۵ چه چیزی را واقعاً داریم می‌خریم؟
- ۲۲۱ ارزش مستقل شرکت هدف چقدر است؟
- ۲۲۵ هم‌افزایی‌های مثبت و منفی کجاست؟
- ۲۳۰ قیمت آخر ما چقدر است؟

- ۸۷ حرکات فرایندی.
- ۹۲ حرکات تفاهم‌گرا.
- ۱۰۱ پانزده قانون مذاکره‌ی شغلی.
- ۱۰۳ قوانین مذاکره‌ی شغلی.
- ۱۱۳ بله‌گرفتن در فرهنگ‌های مختلف.
- ۱۲۹ مذاکره‌ی مستقیم: گفت‌وگو با پلیس نیویورکی.
- ۱۴۵ معامله‌ی ۱: راهنمای مذاکرات پیچیده.
- ۱۴۸ دونل در ساحل.
- ۱۵۳ چه‌زمانی باید سراغ کمپین مذاکراتی بروید و چرا؟
- ۱۵۴ طراحی و اجرای کمپین مذاکراتی.
- ۱۶۸ از معاملات ساده تا کمپین‌های بزرگ.
- ۱۷۱ چگونه دیگران را وادار به معامله‌ی منصفانه کنیم.
- ۱۸۵ بعد از بله‌گرفتن.
- ۱۸۷ خطر معامله‌گران.
- ۱۹۳ مذاکره‌ی عملیاتی.
- ۲۱۱ چه‌وقت باید از معامله صرف‌نظر کنیم؟
- ۲۱۵ چه چیزی را واقعاً داریم می‌خریم؟
- ۲۲۱ ارزش مستقل شرکت هدف چقدر است؟
- ۲۲۵ هم‌افزایی‌های مثبت و منفی کجاست؟
- ۲۳۰ قیمت آخر ما چقدر است؟



است که تصمیم‌ذهنی طرف مقابل - یعنی معامله یا عدم‌معامله - را درک کرده و آن را شکل دهید و طوری این کار را بکنید که طرف مقابل به‌خاطر منافع خودش چیزی را که شما می‌خواهید انتخاب کند. دانیل وار، دیپلمات ایتالیایی، مدت‌ها پیش درباره‌ی دیپلماسی گفته است که مذاکره یعنی «هنر همراه‌سازی دیگران برای طی مسیر دلخواه شما.»

این رویکرد در ظاهر شاید شبیه دستورالعمل دست‌کاری روانی باشد. اما در واقع، درک منافع طرف مقابل و شکل‌دهی به تصمیمات او طوری که به‌خاطر منافع خودش با شما موافقت کند، برای استخراج ارزش پایدار از مذاکره به‌طور مشترک امری حیاتی است. با این حال، حتی مذاکره‌کنندگان مجرب شش اشتباه رایج مرتکب می‌شوند که آن‌ها را از حل مسئله‌ی اصلی مذاکره باز می‌دارد.

اشتباه اول: غفلت از مسئله‌ی طرف مقابل

تا وقتی منافع خودتان و گزینه‌های عدم‌معامله‌ی خود را شناسایی نکنید، نمی‌توانید مذاکره‌ی مؤثری داشته باشید - بله این درست است، ولی موضوع فراتر از این حرف‌هاست. در واقع، طرف مقابل به‌خاطر منافع خودش جواب مثبت خواهد داد، نه به‌خاطر شما؛ پس توافق مستلزم این است که برای حل مسئله‌ی خودتان، مسئله‌ی طرف مقابل را درک کنید و برای آن کاری بکنید؛ یعنی شما دست‌کم باید مسئله را از دیدگاه طرف مقابل درک کنید.

یک شرکت فناوری، مدتی کوتاه پس از ورود به بورس سخت تلاش کرد تا محصولی جدید و پرطرفدار را روانه‌ی بازار کند. این شرکت، فناوری جدیدی تولید کرده بود که برای آشکارسازی نشت مخازن گاز زیرزمینی استفاده می‌شد و از

تقویت کند. در واقع، وقتی به هزاران مذاکره‌ای که من در آن‌ها شرکت داشتم (یا آن‌ها را مطالعه کردم) فکر می‌کنم، متعجب می‌شوم که چطور حتی مذاکره‌کنندگان مجرب هم پول‌های زیادی از دست می‌دهند یا به بن‌بست می‌خورند یا روابطشان را خراب می‌کنند یا دچار مناقشه می‌شوند. (برای مطالعه‌ی بیشتر درباره‌ی درک عمیق نظری نسبت به مذاکره، که محققان مختلف طی پنجاه سال گذشته آن را توسعه داده‌اند، مطلبی با عنوان «نقش دانشگاهیان در پیشرفت علم مذاکره» در ادامه درج شده است.)

هر مذاکره‌ای ممکن است به هزار دلیل به نتایج بد ختم شود. با این حال، انواع مختلف خطاهای مذاکره همواره بازهم تکرار می‌شوند. در این مقاله، نگارنده به کاوش اشتباهات و مقایسه‌ی روش‌های خوب و بد در مذاکره می‌پردازد. اما ابتدا به مسئله‌ی اصلی مذاکره که رویکرد شما باید آن را حل کند، نگاهی دقیق‌تر می‌اندازیم.

حل مسئله‌ی اصلی مذاکره

در هر مذاکره‌ای، هر کدام از طرفین نهایتاً باید بین دو گزینه یکی را انتخاب کنند، یعنی: پذیرش معامله یا پذیرش بهترین گزینه‌ی عدم‌معامله^۱ - یعنی اقداماتی که شما در صورت عدم پذیرش معامله باید انجام دهید. شما به‌عنوان مذاکره‌کننده سعی می‌کنید با ترغیب طرف مقابل به پذیرش معامله به تمام منافع خودتان دست یابید - یعنی او را وادار به پذیرش پیشنهادی کنید که منافع شما را بهتر از گزینه‌ی عدم‌معامله تأمین کند. حالا چرا طرف مقابل باید قبول کند؟ چون برای منافع او هم معامله بهتر از گزینه‌ی عدم‌معامله است. پس وقتی که از گزینه‌ی خود دفاع می‌کنید، مسئله‌ی اصلی مذاکره‌ی شما این

1. Best No-Deal Option