

پیروزی در مذاکره

مجموعه مقالاتی از دانشگاه هاروارد

نویسنده: تام کراتن میکرو همکاران
ترجمه: مجید نوریان

نیازها و الویتهای خود را بشناسید
مسائل را با خلاقیت حل و فصل کنید
از کاستیهای چند فرهنگی متداول اجتناب کنید

مبلغ انتشارات

۱۳۸۶

سرشناسه: کراتن میکر، تامس، ۱۹۴۲- م
 عنوان و پدیدآور: پیروزی در مذاکره: مجموعه مقالاتی از دانشگاه هاروارد: نیازها و اولویتهای خود را بشناسید... / نویسندگان نام کراتن میکر و همکاران؛ ترجمه مجید نوریان.
 مشخصات نشر: تهران: میلغان، ۱۳۸۶.
 مشخصات ظاهری: ۱۳۲ ص.
 شابک: ۹۶۴-۲۶۱۴-۰۳-۰
 وضعیت فهرست نویسی: فیا
 یادداشت: عنوان اصلی: Winning negotiations that preserve relationships, ۲۰۰۳
 موضوع: مذاکرات بازرگانی.
 شناسه افزوده: نوریان، مجید، ۱۳۵۲- ، مترجم
 رده بندی کنگره: ۹۱۳۸۶ پ ۴ ی ۸۵/۶ HD
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۲
 شماره کتابخانه ملی: ۴۶۷۶۶-۸۵ م

پیروزی در مذاکره

- ☐ نویسنده: تام کراتن میکر و همکاران
- ☐ ترجمه: مجید نوریان
- ☐ ویراستار: سارا نظری
- ☐ مدیر پروژه: داریوش آشوری
- ☐ طراحی روی جلد: داریوش قره زاد
- ☐ حروفچین: افسانه امیری
- ☐ صفحه آرا: داریوش قره زاد، افسانه امیری
- ☐ لیتوگرافی: نوید
- ☐ چاپ: مزارنقش آفتاب
- ☐ شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- ☐ چاپ اول: ۱۳۸۶
- ☐ ناشر: انتشارات میلغان
- ☐ نشانی: تهران خیابان دکتر بهشتی، خیابان شهید سراقراز (دریای نور)
- ☐ خیابان پنجم، شماره ۳۳، طبقه اول
- ☐ تلفن: ۸۸۷۳۳۰۶۹-۷۰ نمابر: ۸۸۷۳۶۰۸۸
- ☐ وب سایت: www.iranyellowpages.net
- ☐ پست الکترونیک: info@iranyellowpages.net
- ☐ شابک: ۹۶۴-۲۶۱۴-۰۳-۰
- ☐ (کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)
- ☐ بهاء: ۲۵۰۰۰ ریال

WINNING NEGOTIATIONS
 BY: TOM KRATTENMAKER

این کتاب ترجمه کتاب انگلیسی
 است.

فهرست □ □ □ □ □

- ۱۱ یادداشت ناشر
- ۱۳ یادداشت مترجم
- ۱۵ مقدمه



- ۲۹ فصل اول: مذاکره همکارانه
- ۳۱ بهترین توصیه برای مذاکره
- ۳۹ ز قبل از نشستن تا بعد از نهایی کردن معامله
- ۳۹ چگونه آنچه را می خواهید بدست آورید
- ۴۳ ابیادها و نیابیدهای مذاکره موفق
- ۴۳ برد-برد با مارک گوردن
- ۴۹ آخرین تفکر برای به حداکثر رساندن بازده (برگشت) مذاکره به شرکت شما
- ۴۹ راهی بهتر برای مذاکره
- مفت راه برای استحکام اتحادهای تجاری خود



- ۵۵ فصل دوم: ایجاد و حفظ شراکتهای استراتژیک
- ۵۷ چگونه درباره اتحادی که می توان با آن کنار آمد، مذاکره کنید؟
- ۶۳ برار دادن پیشنهاد خود در رأس
- ۷۱ چارچوب صحیح
- مدیریت معنا و دادن پیشنهاد

۷۹ بعد از نهایی شدن معامله

۸۵ چهار کلید برای مدیریت اتحاد مذاکره به عنوان یک فرایند کسب و کار

۸۹ فصل سوم: مذاکره کردن تحت فشار



۹۱ چطور با حریفی سرسخت مذاکره کنیم

۹۷ مذاکره هنگامی که شغل شما به آن بستگی دارد
ممکن است مجبور شوید از زمینه بین فردی بفرنجی عبور کنید

۱۰۳ دگرگون ساختن مذاکرات
تغییر رویکرد فردی شما نسبت به تعارض سازمانی می تواند نتایج شگفت انگیزی به ارمغان آورد

۱۱۲ مذاکره کارشناسانه
جی. ریچارد شل می گوید چگونه هر دفعه در بازی برنده شویم



۱۱۷ فصل چهارم: مذاکره میان فرهنگی

۱۱۹ هنگام انجام تجارت در خارج از کشور
۱۲۷ چگونه در مذاکرات میان فرهنگی از کاستیها اجتناب کنیم

یادداشت ناشر

روزانه هزاران جلسه مذاکره، در ایران و سایر کشورهای جهان برگزار می‌شود، از جلسات رسمی در وزارتخانه‌ها، شرکتها، سازمانها و مؤسسات غیرانتفاعی گرفته تا ملاقاتها و مذاکرات رسمی سیاسی و اقتصادی در عرصه‌های بین‌المللی. همه این مذاکرات با هدف کسب منفعت برگزار می‌شوند و مذاکره‌کنندگان سعی دارند در این جلسات به منافع بیشتری دست یابند. راههای رسیدن به توافقات، دسترسی به ارتباطات منطقی برای کسب نتایج بهتر و چگونگی تعاملات انسانی با هدف به پایان رساندن پیروزمندانه یک مذاکره نیاز به آشنایی با فنون و روشهای مذاکره دارد.

آیا مذاکره‌کنندگان، برای حضور در جلسات اقتصادی، تجاری و سیاسی دوره‌های آموزشی فنون مذاکره را آموخته‌اند؟ آیا تاکنون کتابهایی در زمینه مذاکره، روشهای انجام و انواع آن در ایران تألیف و یا ترجمه شده است؟ و آیا واحدهای درسی مناسبی با هدف آموزش روشهای مذاکره در دانشکده‌های ما ارائه می‌شود؟ اینها سوالات مهمی است که نیاز به بررسی جدی برای پاسخگویی به آنها احساس می‌شود.

کتاب پیروزی در مذاکره، مهارتهایی را به ما می‌آموزد که مذاکرات را آسان‌تر و موفقیت‌آمیزتر کنیم. جلوی شدت تعارضات بین فردی را در جلسات بگیریم، و به معاملاتی دست یابیم که هم به نفع شرکت ما باشد و هم تأمین‌کننده منافع طرف مقابل باشد. همچنین روشهایی را به ما می‌آموزد که در داخل سازمان و یا شرکت خود، روابط بین فردی را توسعه دهیم و از برگزاری جلسات داخلی برای بهتر شدن فعالیتهای سازمان استفاده کنیم.

مطالب این کتاب به ما می‌آموزند که کلید مذاکره موفق، در شناخت اهداف مشترک و شناخت طرف مقابل است.

این کتاب از مجموعه مقالات استادان دانشگاه هاروارد تشکیل شده و توسط این دانشگاه به چاپ رسیده است. مقالات هر فصل، ضمن استقلال کامل، از به هم پیوستگی شایان توجهی برخوردارند.

موضوعات مطرح شده در کتاب، به روز و به عنوان مطالب آموزشی، قابل تدریس در دانشگاههای کشور است. خواندن این کتاب را نه فقط به مدیران

شرکتها، استادان دانشگاهها و دست‌اندرکاران اقتصاد و تجارت پیشنهاد می‌کنیم، بلکه مطالعه آن را به مدیران سیاسی در نهادهای سازمانهای دولتی و بین‌المللی نیز توصیه می‌کنیم. یقیناً دانستن مطالب این کتاب و یادگیری روشهای مذاکره می‌تواند به موفقیت مذاکرات و یا بهتر بگوییم پیروزی در مذاکرات منجر شود.

مجید دوخته‌چی‌زاده

اردیبهشت ۱۳۸۶

یادداشت مترجم

در عصر مدرن، همه ما به طریقی در انواع مذاکره درگیر می‌شویم و تلاش می‌کنیم نتیجه مذاکره را به سود خود تمام کنیم. اما به چه قیمتی؟ آیا به قیمت کلک‌زدن به طرف مذاکره خود - چه مدیر ارشد ما باشد (مثلاً بر سر افزایش دستمزد)، چه نیروی زیردست ما (مثلاً تعیین اینکه چه کسی قرار است کدام وظایف را در پروژه‌ای قریب‌الوقوع برعهده بگیرد)، و چه فرزند خودمان (مثلاً برای محدود کردن زمان تماشای تلویزیون)؟ اگر او هم همین قصد را داشته باشد چه می‌شود؟ نتیجه: درگیری و پرخاش و دلخوری بدون هیچ موفقیتی در پیشبرد مقاصد هریک از دو طرف. نویسندگان کتاب حاضر تلاش کرده‌اند تا ضمن تعریف مذاکره («مذاکره روشی است برای دست یافتن به یک راه حل مشترک برای یک مسئله - راه حلی که به نفع تمام طرفهای درگیر باشد») و تشریح محیط‌هایی که هر مذاکره‌ای در آن انجام می‌شود (تجاری، اداری، خانوادگی و غیره)، و با تأکید بر همکاری و روابط متقابل و حفظ شراکتهای استراتژیک، روش‌هایی ارائه کنند تا با کمک آنها مذاکرات تحت فشار و مذاکرات میان‌فرهنگی، با سهولت هرچه بیشتری انجام شوند، تا «به توافقاتی دست یابید که هم به نفع شما (و شرکت شما) باشد و هم به نفع طرف مقابل (و شرکت او).

مجید نوریان

فروردین ۱۳۸۶

مقدمه



وقتی به کلمه مذاکره^۱ فکر می‌کنید، چه چیزی فوراً به ذهنتان خطور می‌کند؟ آیا دو تیم از مقامات عالی‌رتبهٔ پرخاشگر را تصور می‌کنید که پشت یک میز طویل روبه‌روی هم نشسته‌اند، مجهز به کیف‌ها و پرونده‌های مفصل هستند و عزم خود را جزم کرده‌اند تا به همدیگر کلک بزنند؟ مسلماً بعضی از مذاکرات در چنین حال و هوایی انجام می‌شوند و کیفیتی رقابتی و خصومت‌آمیز دارند. اما بهترین مذاکرات آنهایی هستند که به صورت همکاریانه انجام می‌شوند - یعنی با این فرض برگزار می‌شوند که روابط طرفهای مذاکره نیز به همان اندازهٔ جزئیات معامله اهمیت دارند.

مذاکراتی که روابط را حفظ می‌کنند، دستاوردهای کسب‌وکاری ارزشمند را پدید می‌آورند و شما را قادر می‌سازند تا:

- به‌طور شگفت‌انگیزی برای مسائل موجود راه‌حلهای خلاقانه‌ای پیدا کنید.
- مهارتهایی ایجاد کنید که مذاکرات آتی را آسان‌تر و موفقیت‌آمیزتر سازند.
- روابط کاری ارزشمند را تقویت کنید.
- جلوی شدت‌گرفتن تعارضات بین فردی را بگیرید.
- به معاملاتی دست یابید که هم به نفع شرکت شماست و هم به نفع شرکت طرف مقابل.

درمقابل، فقدان مهارتهای مذاکره ممکن است، دردسر بسیار بزرگی را در کار برای شما به‌وجود آورد و به شرکت شما نیز زیان برساند. برای آشنایی با نوع دردسری که چانه‌زنی با مدیریت بد می‌تواند به‌بار آورد، هریک از پنج مثالی را که در فهرست بالا به آنها اشاره شد، به تصور آورید. تعیین اینکه کدام بدتر است، کار ساده‌ای نیست: نهایی کردن معاملاتی که شرکت شما را دچار دردسر می‌کنند؟ دیدن اینکه مهارت تعارضات محل کار، از کنترل خارج می‌شوند؟ دریافتن اینکه روابط شما با همکاران، رو به وخامت گذارده و غیرقابل جبران است؟ بدیهی است، مذاکرهٔ ماهرانه با توجه به حفظ روابط، بسیار سودمند است و احتیاج به کمی شناخت و تمرین نیز دارد.

به هر حال، مذاکره چیست؟

اکثر ما هر روز در مذاکرات بسیاری درگیریم - هم در محل کار و هم در منزل. در واقع، هر بار که با همکارانمان، اعضای خانواده، دوستان، همسایگان، و متصدیان فروشگاه تعامل می‌کنیم، ممکن است درگیر مذاکره‌ای شده باشیم. مثلاً در یک روز ممکن است شما:

- بر سر افزایش دستمزد با رئیس، چک‌وچانه بزنید
- تلاش کنید با فرزند ۱۰ ساله خود، درباره اینکه چقدر می‌تواند تلویزیون تماشا کند به توافق برسید
- با یک عرضه‌کننده خارجی بالقوه جدید، درباره تعیین قیمت و شرایط تحویل کالا صحبت کنید
- برای یک خانه، قیمت خود را پیشنهاد کنید
- مشخص کنید که کدام یک از زیردست‌های مستقیم شما قرار است کدام وظایف را در پروژه قریب الوقوع بر عهده بگیرد
- با مدیریت ارشد، بر سر تخصیص بودجه موردنیاز برای تحقق اهداف سال جاری خود چانه‌زنی کنید

اما مذاکره «دقیقاً» چیست؟ و چرا برای مدیرانی که می‌خواهند در محل کار این دوره و زمانه، به بهترین نتایج ممکن دست‌یابند، به‌طور فزاینده‌ای مهم شده است؟ مذاکره، دربارهٔ کلک زدن یا سود بردن از دیگران نیست. بلکه دربارهٔ دست‌یافتن به راه‌حلی مشترک برای یک مسئله است - راه‌حلی که به نفع تمام طرف‌های درگیر باشد. همچنین دربارهٔ چیزی بیش از به توافق رسیدن روی بهترین قیمت ممکن در یک معامله است. مؤثرترین مذاکرات به روابطی ختم می‌شوند که برای دو طرف، سودمند و بادوام هستند و در طی آن، طرف‌های مقابل به همدیگر اعتماد می‌کنند و دربارهٔ نحوه انجام معاملاتشان در عمل و نیز به‌صورت مکتوب، انتظاراتی مشترک از یکدیگر دارند.

افزون بر آن، موفق‌ترین مذاکره‌کننده‌ها معاملاتی را نهایی می‌کنند که طیف وسیعی از منافع و علایق را، فراتر از نگرانی‌های مربوط به قیمت، برآورده می‌سازند. در اینجا مثالی مطرح می‌کنیم: مشاوره‌ای که به‌تازگی وارد کسب‌وکار شده است، درمورد امکان پذیرفتن پروژه‌ای برای یک مشتری احتمالی جدید که در صنعت خود موقعیت بالایی دارد ولی بودجه‌اش محدود است، بحث و گفت‌وگو می‌کند.

دو طرف بر سر تخفیف قیمت‌ها به توافق می‌رسند. این توافق، بعضی از منافع غیر مالی مشاور را برآورده می‌سازد - مانند جذب مشتریان اسم‌ورسم‌دار و برخورداری از این فرصت که قول‌های شفاهی عملی شوند. و معامله، این امکان را به مشتری می‌دهد که مشاور را محک بزند و به این طریق، خطر سرمایه‌گذاری در خدمات مشاوره‌ای را، در حالی کاهش دهد که در تنگنای بودجه محدود قرار دارد. با اینکه هر دو طرف درباره شرایط مالی بحث می‌کنند و به نتیجه می‌رسند، جزئیات نهایی معامله، به مسائلی فراتر از نگرانیهای پولی می‌پردازند.

روابط و همکاری

بدین ترتیب مذاکرات محل کار، که مشخصه آنها وجود طیف وسیعی از بازیگران و منافع است، در شبکه‌ای پیچیده از روابط انسانی به وقوع می‌پیوندد - بین کارمندان، مشتریان، شرکتهای شریک، و حتی رقبای. برای شروع بهبود مهارتهای مذاکراتی خود، مذاکره را یک فرایند در نظر بگیرید - نه رویدادی یکباره. این فرایند، موازنه‌ای ظریف بین رقابت و همکاری به وجود می‌آورد و اگر به‌خوبی اداره شود، روابط مثبت درازمدت را تقویت می‌کند. درواقع، بعضی از کارشناسان به ارتباطاتی که با مذاکره ماهرانه به وجود می‌آیند «*روابط استراتژیک*» می‌گویند.

در روابط استراتژیک، افراد نسبت به هم بی‌تعارفند؛ شناخت مشتری دارند و آزادند که احساسات خود را بیان کنند. همچنین برای حفظ منافع همدیگر و نیز منافع خود، به یکدیگر اعتماد می‌کنند. در این نوع رابطه، فضای همکاری و اتحاد حاکم است و طرفهای مذاکره‌کننده بر این نکته اتفاق نظر دارند که رابطه در جریان و رو به پیشرفت است. شرکت‌کنندگان با اشتیاق به حرفها گوش می‌دهند و پی‌درپی سؤالاتی می‌پرسند - یعنی همدیگر را شریک می‌دانند نه دشمن. چرا بر روابط تأکید می‌شود؟ همان‌طور که ربکا ساندرز^۱ در مقاله «چطور درباره اتحادی که می‌توان با آن کنار آمد، مذاکره کنیم» می‌نویسد: «اتحادهای استراتژیک بر چشم‌انداز کسب‌وکار امروز حاکم هستند. بعضی از شرکتهای همیشه مشغول اعلام توافقاتی با شرکای زنجیره عرضه خود، رقبای و حتی مشتریان سابق خود هستند.» شرکتهای سرمایه‌گذاری مشترک، شرکتهای ادغام‌شده، شرکتهای متحد، و شرکتهای به تملک درآمده را به این تصویر اضافه کنید تا متوجه شوید بیشتری از اهمیت و ارزش روابط در کسب‌وکار شوید.

علاوه بر این، بسیاری از دست‌اندرکاران کسب‌وکار این نکته را کشف کرده‌اند که سلسله مراتب فرماندهی - و - کنترل و محدودیت شدید الزاماً باعث بهبود بهره‌وری، سودآوری یا کارایی شرکت نمی‌شود. بلکه، شرکتها با ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری «مسطح‌تر» خلاقیت بیشتری را در نیروهای کاری خود ایجاد می‌کنند. و در کنار خلاقیت و تصمیم‌گیری مسطح، فرصتهای دیگری برای تعارض در رده‌ها به وجود می‌آید. وقتی افراد بیشتری در سرتاسر شرکت به تصمیم‌گیری و نه صرفاً پیروی از دستورات مشغول باشند، وابستگی متقابل آنها افزایش می‌یابد. به تعبیری دیگر، امروز ما برای عملی کردن مسئولیتهای شغلی خود، نیازمند مشارکت و همکاری بیشتری با یکدیگر هستیم.

ساختارهای سازمانی مسطح صرفاً یکی از منابع افزایش تعارض و سوء تفاهم در محل کار را تشکیل می‌دهند. وقتی بسیاری از شرکتها عملیات خود را به دیگر کشورهای جهان گسترش می‌دهند، اختلافهای فرهنگی که پیش روی آنها قرار می‌گیرند می‌توانند برقراری روابط قوی لازم برای مذاکره موفق را سخت‌تر سازند.

همه این حرفها برای گفتن این نیست که روابط، بیش از نتایج تجاری قرص و مستحکم، حائز اهمیت است. همان‌طور که سای، باربارا و داریل لاندائو^۱ در مقاله «مذاکره کردن در زمانی که کار شما وابسته به آن است» می‌گویند:

در سازمانها، هم نتایج و هم روابط، مهم هستند؛ سازمانها با تلاشهای مشترک اعضای خود برای ایجاد نتایج مثبت، به بقای خود ادامه می‌دهند. مسائل باید به شیوه‌هایی حل و فصل شوند که رقابت اندیشه‌ها را ترویج و درعین حال همکاری افراد را تشویق کنند. این، جوهره همکاری است.

چهار بخش این کتاب، شما را به بهترین نحو، از میان چالشهای عمده مذاکره برای حفظ روابط، عبور می‌دهند:

- برقرار کردن یک زمینه همکاری برای مذاکره و چانه‌زنی
- ایجاد و حفظ شراکتهای استراتژیک مستحکم
- مذاکره کردن در شرایط پرفشار (مثلاً در زمان تعارضات خیلی شدید با یک رقیب سرسخت)
- اجتناب از کاستیهای مرتبط با مذاکرات بین فرهنگی

نگاهی دقیق‌تر به این مفاهیم می‌اندازیم.

مذاکره همکارانه

چطور برای ایجاد جوی همکارانه در هنگام مذاکره، کار را شروع می‌کنید؟ تفاوت موجود بین «موضع» و «علاق» را درک کنید. مقاله اول این بخش با عنوان «بهترین توصیه برای مذاکره: از قبل از آنکه بنشینید تا بعد از آنکه قراردادی را نهایی کنید» به تعریف «موضع» به عنوان دیدگاه شما نسبت به یک موضوع می‌پردازد - مثلاً «من برای اتومبیل دست دوم خود کمتر از سه هزار دلار قبول نمی‌کنم» در مقابل، «علاق» به تمایلات، نیازها و امیدهایی مربوط می‌شوند که موضع شما را شکل داده‌اند. در این صورت، منافع شما ممکن است شامل تماشای تملک اتومبیل دوست‌داشتنی و قدیمی شما توسط مالک جدیدی باشد که قدر آن را می‌داند و پول کافی به هنگام فروش می‌پردازد تا نوع متفاوتی از وسیله نقلیه را بخرد و غیره.

وقتی افراد از مواضع، چانه‌زنی و مذاکره می‌کنند، تمایل دارند به شدت درگیر جروبحث خسته‌کننده پیشنهاد و ضدپیشنهاد شوند. هر طرف سعی می‌کند تا به عددی نهایی دست پیدا کند که به پیشنهاد اولیه خودش نزدیک‌تر است. شرکت‌کننده‌ها تلاش بیشتری را صرف پافشاری و دفاع از مواضع متوالی خود می‌کنند تا رسیدن به راه حلی که برای هر دو طرف حالت بهینه دارد.

معهدنا، وقتی شما بر اساس علائق مذاکره می‌کنید - به سراغ تمایلات، نیازها و امیدهایی می‌روید که در پس این مواضع وجود دارند - بخت بهتری برای رسیدن به راه‌حلی خلاق دارید که پیش‌بینی نمی‌کردید و ثابت می‌شود که برای هر طرف به مراتب رضایت‌بخش‌تر است.

راجر جی. ولکما^۱ در مقاله «چطور آنچه می‌خواهید را به دست آورید: باید‌ها و نیاید‌های مذاکره موفق» اهمیت شیوه مذاکره همکارانه را تأیید می‌کند. به اعتقاد او، همکاران و شرکا «به احتمال زیاد، به موفقیت زودگذر مذاکره برد-برد دست می‌یابند» کلید مذاکره همکارانه چیست؟ نیازها و اهداف خود را روشن کنید. و سعی کنید با مطرح کردن سؤالاتی، علائق طرف مقابل را درک کنید - حتماً درک خود را با بازگویی و خلاصه کردن صحبت‌های او آزمایش کنید. در برابر هرگونه وسوسه برای «گفتن این حرف به طرف مقابل که عجب معامله خوبی می‌شود» مقاومت کنید.

مقاله «برد - برد با مارک گوردن»^۱ وارد اسرار مذاکره همکارانه موفق می‌شود، از جمله اهمیت دوری‌گزیدن از تفکر موضعی. گوردن با وادار کردن شرکتها به ایجاد نظامهای مذاکره همکارانه، موضوع را مطرح می‌کند. شرکتها به جای تمرکز بر معاملات فردی، باید «کل دنیای معاملات را، که بین [خود] و دیگر مؤسسات تجاری به وقوع می‌پیوندند» مدنظر قرار دهند. سازمانها می‌توانند سبک کلی مذاکره خود را ارزیابی و سبک نگرشها همکارانه مطلوب خود را از طریق مشوقهای رسمی و غیررسمی تقویت کنند.

تام کراتن میکر^۲ در مقاله «راهی بهتر برای مذاکره کردن» با ارائه هفت توصیه مؤثر برای تقویت اتحادهای تجاری، این بخش را به پایان می‌رساند. توصیه او، حول روشهایی برای ایجاد جو همکاری دور می‌زند. مثلاً او مذاکره‌کنندگان را تشویق می‌کند تا خود را در برابر چالش یا مسئله‌ای مشترک، متحد فرض کنند - نه اینکه در رقابتی با حاصل جمع صفر که در آن، دستاورد یک طرف، شکست یا ضرر طرف دیگر است، درگیر شوند.

کراتن میکر در این عقیده گوردن نیز سهیم است که سازمانها می‌توانند برای تقویت نظامهای مذاکراتی خود کار بیشتری انجام دهند. به عقیده او، شرکتها باید بر ضرورت «روابط استراتژیک حساسیت بیشتری» داشته باشند و به افرادی که به عنوان نماینده خود منصوب می‌کنند، توجهی خاص داشته باشند. «شما به فردی نیاز دارید که تجسم سازمانی باشد که شما نماینده‌اش هستید.» در محیط امروز، آن فرد «کسی نیست که با مشت روی میز بکوبد و از رفاقا بخواهد مسلح شوند و رهسپار شکست دادن دشمن به هر قیمت ممکن شوند.» بلکه «رابطههای ایده‌آل، استعدادی قوی برای برقراری ارتباط قانع‌کننده و توانایی درک نیازهای متحدان و نشان دادن این درک دارند.»

ایجاد و حفظ شراکتهای استراتژیک

این بخش، نگاهی دقیق‌تر به مفهوم شراکت استراتژیک بین شرکتها و نه افراد می‌اندازد. ربکا ام. ساندروز در مقاله «چطور درباره اتحادی که می‌توان با آن کنار آمد مذاکره کنیم» مسیری را برای وادار کردن شریک به توافق با یک اتحاد - و بعد تعیین شروط معامله - ترسیم می‌کند. کلید قضیه چیست؟ تعیین آنچه

1. Mark Gordon

2. Tom Krattenmaker

شرکت شما می‌تواند از یک شراکت به دست آورد و امتیازاتی که می‌تواند به جای آن عرضه کند.

برای جذب یک شریک، از همه کسانی که در تیم مذاکره‌کننده شما قرار دارند بخواهید فهرستی از اهداف را که در آن لحظه به ذهنشان خطور می‌کند، بیان کنند و بعد از شناسایی مواردی که برای معامله مضر هستند، آنها را اولویت‌بندی کنند. فهرستی از شرکای احتمالی را از طریق مطالعه گزارشهای سالانه، بریده مطبوعات و گزارشهای روابط عمومی شرکت‌های داوطلب تنظیم کنید. در صورت امکان با مشتریان آنها صحبت کنید و در نشستهای صنعتی که مدیران اجرایی آن شرکتها سخنرانی خواهند کرد، شرکت کنید. با هدف ایجاد رابطه‌ای توأم با حسن‌نیت، مشغول جلب و جذب شرکای آینده شوید.

برای تعیین شروط اتحاد، اطلاعاتی را مشتاقانه در اختیار بگذارید، اهداف و نیازهای متقابل را به روشنی بیان کنید و به‌دقت گوش کنید تا صحت و سقم مفروضات خود را به اثبات برسانید. آنچه به همین اندازه اهمیت دارد این است که سؤالاتی را پرسید - و عجله نداشته باشید. همانند هرگونه رابطه بلندمدت دیگر، آماده کناره‌گیری از انتظارات غیرواقع‌بینانه باشید.

نیک ریدن^۱ در مقاله «قرار دادن پیشنهاد خود در رأس» به بررسی چیزهایی از دیدگاه طرف مقابل می‌پردازد - یعنی اینکه شرکت دیگری به شرکت ما نزدیک می‌شود تا اتحاد استراتژیک ممکن را برقرار سازد. ریدن توصیه می‌کند، به منظور افزایش فرصتهای خود برای انتخاب‌شدن به عنوان یک شریک استراتژیک، پیشنهادی آماده کنید که تا حد ممکن، برای شرکت درخواست‌کننده، حذف شما در دور اول بررسیها مشکل شود.

کلید این کار چیست؟ فرایندی منظم برقرار کنید که به شما امکان می‌دهد تا از عجله‌های دقیقه آخر - که فقط مولد خطا هستند - اجتناب کنید. با مدنظر قراردادن دیدگاه شرکتی که شریک آینده خواهد شد، شرایط احتمالی را تجزیه و تحلیل کنید. استراتژیها، راه‌حلهای، شروط تعیین پرسنل و احتمالات قیمت‌گذاری را تدوین کنید. خطوط کلی جداول زمانی و مسئولیتها را ترسیم کنید. ریدن به تعریف تمام مؤلفه‌ها و کیفیات یک پیشنهاد متقاعدکننده می‌پردازد و پیشنهادهایی را برای شخصی کردن مقاولة مکتوب، به‌طوری که خوشایند دیدگاه شریک احتمالی شما باشد، ارائه می‌کند.

روشی که شما پیشنهاد خود را بیان می‌کنید، به همان اندازه جزئیاتی که در آن لحاظ می‌کنید، اهمیت دارد. مارجری کورمن آرون^۱ در مقاله «چارچوب صحیح: مدیریت معنا و ارائه پیشنهاد» توضیح می‌دهد که بیان مؤثر — برجسته ساختن تعدی برخی از ابعاد پیشنهاد — مفروضات ما را درباره نحوه رفتار کردن در شرایط متنوع، به صورت مدل‌های ذهنی درمی‌آورد. شیوه‌ای که شما پیشنهاد را در قالب معینی می‌گنجانید، تعیین‌کننده مدل ذهنی است که خوانندگان شما برای پیگیری کردن انتخاب می‌کنند.

آرون مثالی ارائه می‌کند: فرض کنید شما معاون رئیس یک شرکت مهندسی کوچک، و مشغول مذاکره با یک مقاطعه‌کار بزرگ در خصوص بالارفتن بی‌رویه هزینه‌ها هستید. او در مورد هر سنت قرارداد جرو بحث می‌کند، ولی شما با اشاره به بزرگی چندین میلیون دلاری کل پروژه، چارچوب مذاکره را گسترش می‌دهید و به صرفه‌جویی‌هایی که کار شما در دیگر حوزه‌ها به وجود آورده است، اشاره می‌کنید. مطالعات نشان داده است که با این نوع چارچوب بندی روشن و صریح — که دستاوردهای بالقوه یا واقعی شرکت‌کنندگان را برجسته می‌سازد و نه ضررها را — مذاکره‌کنندگان بیشتری به توافق می‌رسند و ماحصل کار را منصفانه قلمداد می‌کنند.

مقاله بعدی این قسمت، به قلم استفن برنهایت^۲ به نام «بعد از نهایی شدن معامله: چهار کلید مدیریت اتحاد»، به بررسی «مسئولیت سنگینی» می‌پردازد که بعد از خشک شدن جوهر قرارداد امضا شده بین کمیانیهای شریک، مطرح می‌شود. صرف‌نظر از اینکه دو شرکت در خصوص «قرارداد معامله» با چه قدرتی توافق می‌کنند، موفقیت هر اتحاد استراتژیک، به توانایی دو طرف در مدیریت روزانه رابطه خود بستگی دارد.

برنهایت اجزای سازنده یک اتحاد استراتژیک و قابل دوام را برحسب چهار رویه توصیف می‌کند: (۱) با نهادینه کردن بهترین رویه‌های مدیریت اتحاد و ایجاد یک «مرکز یادگیری» که در آن، مدیران می‌توانند چیزهایی درباره قراردادهای حسابرسی‌ها و دیگر امور یاد بگیرند، مدیریت اتحاد را به قابلیت اصلی شرکت خود تبدیل کنید. (۲) با اطمینان از اینکه، برخی از افراد مذاکره‌کننده در خصوص اتحاد، آن را مدیریت نیز خواهند کرد، اعتماد را ایجاد و اداره کنید. قولها و تعهدات خود را حفظ کنید و اهداف شریک خود را بشناسید. (۳) از طریق

1. Marjorie Corman Aaron.

2. Stephen Bernhut

سنجیدن «سلامت احساسی» اتحاد و نیز نقاط عطف فنی و کاری، رابطه را ارزیابی کنید. (۴) از طریق ایجاد یک نیروی ویژه تصمیم‌گیری، فهرست کردن ۲۰ تا ۵۰ تصمیم مهم که باید اتخاذ شوند، و مشخص کردن سهامداران اصلی در این تصمیمات قابل توجه، پروتکلی را برای اتخاذ تصمیمات مشترک تدوین کنید.

جف وایز^۱ این بخش را با مقاله «مذاکره به عنوان یک فرایند کاری» به پایان می‌رساند. وی در این مقاله، رهنمونهای دیگری را برای تبدیل مذاکره به قابلیت اصلی سازمان شما ارائه می‌کند. وایز به توصیف پنج مرحله‌ای می‌پردازد که یک شرکت باید طی کند تا مذاکره را به عنوان یک فرایند کاری نهادینه سازد: (۱) کسب و حفظ همخوانی داخلی برای اطمینان از اینکه، تیمهای مذاکره‌کننده پیامهای یکدستی را درخصوص نحوه اتخاذ تصمیمات کلیدی دریافت می‌کنند. (۲) دادن دستورالعملهای تعیین‌کننده منافع کلیدی، که باید در مذاکره قریب‌الوقوع برآورده شوند، ارائه بهترین موارد جایگزین برای یک معامله مذاکره شده، و اهداف رابطه که باید به دست آیند. (۳) فراهم ساختن امکان آسودگی تیمهای مذاکره‌کننده از طریق تأمین الگوها و دیگر ابزارها برای تجزیه و تحلیل منافع طرف مقابل. (۴) انجام مذاکره مطابق با استانداردها و آیین‌نامه‌های وضع شده شرکت. (۵) مرور کردن مذاکره و یادگیری از آن، با سرمشق گرفتن از آنچه مؤثر واقع شد و آنچه مؤثر واقع نشد.

مذاکره تحت فشار

در هر مذاکره که هدفش حفظ روابط است، چالشهای فراوانی را خواهید یافت - اما بعضی از مذاکرات بیش از بقیه پرزحمت هستند. مقالات این بخش به شما کمک می‌کنند تا به ویژه در شرایط بسیار پرفشار مشغول مذاکره شوید. خانم آن فیلد^۲ این موضوع را با مقاله «نحوه مذاکره با رقیب سرسخت» بررسی می‌کند. با وجود اینکه وی از کلماتی مانند «طرف مقابل» و «رقیب» استفاده می‌کند، توصیه او درسهای مهمی به مذاکره‌کنندگان همکاری‌کننده و نیز رقابت‌طلب می‌دهد.

خانم فیلد می‌گوید، با آماده‌سازی دقیق و داشتن برنامه بازی درست، حتی یک مذاکره‌کننده نسبتاً بی‌تجربه هم می‌تواند اوضاع را به سود خود عوض کند. چطور؟ با شناختن طرف مقابل کار را شروع کنید - او را در «مذاکره مقدماتی بر

سر عناصر نه‌چندان مهم فرایند (مانند اینکه در کجا مذاکرات برگزار شوند) درگیر کنید. این نوع بررسی اولیه می‌تواند به شما، در خصوص اینکه طرف مقابل در زمان مذاکره اصلی تا چه حد روحیه رقابتی خواهد داشت، آگاهی لازم را بدهد. اکثر افراد به عقیده خانم فیلد، «در خصوص اینکه رقیب آنها تا چه حد روحیه رقابتی خواهد داشت اغراق می‌کنند».

همچنین از قبل، در خصوص جوابهای دندان شکن و حرکات استراتژیک، فکر کنید - یعنی وقتی که بیش از حد تحت تأثیر یا مرعوب موضع تهاجمی طرف مقابل قرار نگرفته‌اید. مثلاً اگر فکر می‌کنید مشتری قدیمی می‌خواهد درباره قیمت‌های شما با سر و صدای فراوان شکایت کند، در مورد قیمت‌های صنعت موردنظر تحقیق کنید تا بتوانید در زمان مذاکره واقعی، با اعتماد به نفس از نرخهای خود دفاع کنید.

علاوه بر رقبای سرسخت، تعارضات بسیار شدید محل کار می‌توانند موجب سخت شدن مذاکرات رابطه‌محور شوند. چون تعارضات، تسریع‌کننده احساسات قوی هستند و اگر مراقب نباشید، ممکن است این احساسات، تشدید و مهارشان از دست خارج شوند.

نیک مورگان در مقاله «مذاکره کردن، هنگامی که کار شما به آن بستگی دارد» به توصیف یک فرایند هشت مرحله‌ای برای جلوگیری از تشدید تعارضات می‌پردازد. این مراحل، شامل ارزیابی نقاط قوت موضع طرف مقابل و نیز نقاط ضعف موضع خود شما، گوش دادن برای درک مجموعه کامل مسائل مطرح در دستور مذاکره، هم‌فکری و تعیین سریع نتایج برد - برد، و آماده بودن برای «اندکی عقب نشینی»، هستند.

مورگان در مقاله «دگرگون ساختن مذاکرات» توضیح می‌دهد که تعارضات محل کار، هرچند ناراحت‌کننده و پیچیده‌اند، نقشی مهم در رشد فردی و سازمانی بازی می‌کنند. وی از کارشناسانی، به نام پیترا ام. کلت^۱ و دیانا جی. دالتون^۲ نقل قول می‌کند:

«تعارض، بخش مکمل این نکته است که... سازمانها چطور تنشهای موجود بین خلاقیت و محدودیت را مدیریت می‌کنند... سازمانهای کنونی، زمانی شکوفا می‌شوند و کارمندان خود را مولد نگه می‌دارند که به آنها آزادی اظهارنظر در مورد تجارب، و مشارکت (که محرک خلاقیت هستند)

داده باشند. [اما] نیاز به نظم و ترتیب هم وجود دارد - یعنی محدودیتها - به این ترتیب خلاقیت به سوی نیل به اهداف سازمانی هدایت می‌شود.»

کلت و دالتون بین تعارض و مصالحه تمایز قائل هستند: دو مسئله عمده در خصوص مصالحه وجود دارد. اولی زمانی بروز پیدا می‌کند که میانجیگری/از تسلیم، تمیز داده نشود. دومی زمانی مطرح می‌شود که از طرفها خواسته می‌شود بر سر مسائل اصلی مصالحه کنند، که شبیه طرفداری از حد وسط^۱ بین حقیقت و دروغ، آزادی و بردگی، جنگ و صلح است... مصالحه نتایجی به بار می‌آورد که بینابین، سرد، پیش‌پا افتاده، مبهم، متوسط و معمولی هستند.

اگر حل و فصل تعارض مصالحه نباشد، پس چیست؟ این، «همکاری برای ایجاد چیزی جدید و خلاق است - چیزی که دگرگون‌ساز باشد.» حل و فصل همکاری تعارض، زمانی عملی می‌شود که شما به دقت به هر دو طرف گوش کنید تا زمینه تعارض و احساسات دخیل را درک کنید. علل اصلی تعارض را واکاوی: آیا این مشکل، ریشه در اختلافهای شخصیتی دارد؟ یا در احساسات؟ در انتظارات پنهان؟ در مسائل حل نشده بین دو طرف؟ وقتی عوامل دخیل در پس ماجرا را درک کردید، به دنبال راههای خلاقانه بگردید تا زمینه مشترکی بین شما و طرف مقابل ایجاد شود - و به طرف حل و فصل ماجرا گام بردارید.

در مقاله «مذاکره کارشناسانه»، مصاحبه جفری مارشال^۲ با جی. ریچارد شل^۳ از کهنه کاران مذاکره، نکات دیگری از مذاکره موفق در زیر فشار را روشن می‌سازد. آنچه بیشتر اهمیت دارد این است که، خودتان باشید او می‌گوید: «اگر شما فردی بسیار همکاری کننده هستید و در یک وضعیت مذاکره‌ای سخت، پراسترس و اضطراب‌آور قرار دارید احتمال عدم موفقیت شما زیاد است. محول کردن مذاکره به فرد دیگری که رقابت طلب‌تر باشد را مدنظر قرار دهید.» علاوه بر آن، «هر چند مهار احساسات همیشه سودمند است ولی بیان آنها نیز می‌تواند مؤثر واقع شود. از خلق و خوی خود استفاده کنید نه اینکه مهار آن را از دست دهید.»

مذاکره میان فرهنگی

شاید سخت‌ترین آزمون مهارت‌های مذاکراتی شما، زمانی باشد که در خارج از کشور مشغول کسب و کار هستید - یعنی وقتی که فرهنگها با هم برخورد می‌کنند و احتمال بالقوه برای سوءتفاهم افزایش می‌یابد. اندرو رزنبوم^۱ در مقاله «نحوه پرهیز از تبدیل شدن به آمریکایی زشت، در هنگام کسب و کار در خارج»^۲ پیشنهاد می‌دهد نسبت به سه جنبه اصلی مذاکره میان فرهنگی حساسیت داشته باشیم: (۱) ریتم مذاکرات، بدانید که هر کسی برای سرعت و صراحت لهجه ارزش قائل نیست. (۲) پویایی شناسی روابط فردی، در بسیاری از فرهنگها مردم برای روابط بیش از جزئیات معامله، ارزش قائل هستند. (۳) عمق نحوه ارائه، در فرهنگهایی که برای جزئیات ارزش قائلند، سخنرانیهای پرطمطراق و ارائه مطالب با برنامه نرم‌افزار پاور پوینت^۳ به اندازه تسلط بر اعداد و ارقام و دانستن معنای دقیق آنها به شما کمک نمی‌کنند.

رزنبوم در مقاله «نحوه اجتناب از کاستیهای مذاکره میان فرهنگی» موضوع مذاکره میان فرهنگی را ادامه می‌دهد. او چند توصیه دیگر هم ارائه می‌کند: (۱) تفاوت‌های بین شیوه‌های اتخاذ تصمیم را درک کنید. مثلاً آمریکاییها برای انعطاف‌پذیری ارزش قائلند، درحالی که مدیران ژاپنی عقیده دارند، تغییر تصمیمی که بار اول اتخاذ کرده‌اند، شرم‌آور است. (۲) با یافتن هر چیز که به همکار خارجی شما امکان می‌دهد تا چیزی را با شما درمیان بگذارد زمینه مشترکی ایجاد کنید. (۳) مذاکره را مدیریت کنید. مثلاً اگر طرف مقابل پی‌درپی روی شروط خود اصرار دارد تا شما را خسته کند، موضوع را عوض کنید یا از شگرد دیگری استفاده کنید تا عدم تمایل خود را برای عجله در نهایی کردن معامله نشان دهید.

مذاکره کردن برای حفظ رابطه، بیش از چانه‌زنی رقابتی ساده، مستلزم هوش بیشتر و درک عمیق‌تر مردم است. اما با تسلط بر فنون همکاری و ایجاد شراکتهای استراتژیک، با توجه به حفظ این روابط، معاملاتی را شروع خواهید کرد که برای هر دو طرف سودمند است. و با کشف نحوه مذاکره در اوضاع پرفشار - از جمله در شرایط میان فرهنگی - مهارت‌های خود را حتی تا مرحله‌ای تند و تیزتر صیقل خواهید داد.