مذاکره

قواعد بازی تغییر کرده است

مکس اچ بیزرمن

ترجمهٔ مجید مجیدی

سرشناسه	:	بیزرمن، مکس اچ، .Bazerman, Max H
عنوان و نام پدیدآور	:	مذاکره / مکس اچ بیزرمن. ترجمهٔ مجید مجیدی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۷۵-۳
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Negotiation, 2025
موضوع	:	مذاکره
رده‌بندی کنگره	:	HD ۵۸/۶
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸ / ۴۰۵۲
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی	:	۹۹۵۸۲۸۵

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخهٔ فارسی کتاب
Negotiation را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار
در ایران از ناشر اصلی Princeton University Press،
با نام «**مذاکره؛ قواعد بازی تغییر کرده است**» منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی،
الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد
آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی
و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان	:	مذاکره
مؤلف	:	مکس بیزرمن
مترجم	:	مجید مجیدی
ویراستار	:	مریم قیاسوند
نمونه‌خوان	:	سمیرا فرهادی
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
طراح جلد	:	مهراب اسدخانی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۴، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۷۵-۳
قیمت	:	**۳۲۰,۰۰۰ تومان**

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربهٔ خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست نیز برداریم.

nashrenovin.ir
nashrenovin.ir
nashrenovin

فهرست

پیشگفتار محمدرضا شعبانعلی ۹

پیشگفتار مترجم ۱۷

پیشگفتار نویسنده ۲۱

فصل ۱. بازی عوض شده است ۲۵

فصل ۲. لنگرهای افراطی ۴۳

فصل ۳. سازش و تقسیم پنجاه-پنجاه ۶۵

فصل ۴. خلق ارزش به‌منزلهٔ سبک زندگی ۸۱

فصل ۵. اخلاق‌مدارانه مذاکره کنید ۱۰۷

فصل ۶. شرطبندی روی آینده ۱۲۹

فصل ۷. زمینهٔ مناقشات ۱۴۳

فصل ۸. مذاکره‌های آنلاین ۱۶۱

فصل ۹. مذاکره با چند طرف ۱۷۷

فصل ۱۰. تغییر بازی ۱۹۹

فصل ۱۱. اهمیت تصمیم‌گیری در مذاکره ۲۱۹

فصل ۱۲. دیدگاه طرف مقابل در مذاکره ۲۴۱

فصل ۱۳. آمادگی برای شرایط و زمینهٔ مذاکره ۲۶۱

تشکر و قدردانی ۲۷۱

منابع ۲۷۴

نام‌نامه ۲۷۵

در ستایش کتاب

مکس بیزرمن با مهارت خاصی بر ضرورت انطباق مفاهیم اثبات‌شدهٔ مذاکرهٔ کارآمد با شرایط و زمینه‌های جدید فرهنگی، سیاستی، روابط، اقتصاد و شیوه‌های ارتباطی تأکید می‌کند. او علاوه‌بر اهمیت این انطباق، به ما می‌آموزد چگونه به بهترین نحو این کار را انجام دهیم. نتیجه کتابی فوق‌العاده دربارهٔ شیوه‌های اجرای خردمندانهٔ مذاکره است.

رابرت سیالدینی، نویسندهٔ کتاب پرفروش نیویورک‌تایمز به نام تأثیر: روان‌شناسی متقاعدسازی[1]

به هرکسی که مشتاق پیمایش درگسترهٔ پیچیدهٔ مذاکره‌های امروزی است، خواندن این کتاب را پیشنهاد می‌کنم. مکس بیزرمن، یکی از سرشناس‌ترین متخصصان مذاکره، برای مقابله با تغییرات اقتصادی، سیاسی و فرهنگی که هنر معامله‌گری را بازتعریف می‌کنند، کتاب‌راهنمای جدیدی نوشته است. او حکمت‌های جاودانه را با راهبردهای نوآورانه ترکیب و خوانندگان را برای مذاکرهٔ کارآمد در هر زمینه‌ای آماده می‌کند. فرقی نمی‌کند مذاکره‌کننده‌ای حرفه‌ای و باتجربه باشید یا تازه به دنیای مذاکره قدم گذاشته باشید، این کتاب نحوهٔ خلق و کسب ارزش را در دنیای به‌سرعت در حال تغییر ما متحول خواهد کرد.

میشل گِلفاند، استاد مدرسهٔ کسب‌وکار استنفورد

1. *Influence: The Psychology of Persuasion*

مکس بیزرمن از محققان بزرگ حوزهٔ مذاکره است و برخی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین کتاب‌ها را در این زمینه نوشته است. در کتاب حاضر، او از نبوغ خود فراتر رفته تا به رایج‌ترین سؤالی پاسخ دهد که مردم هنگام یادگیری اصول مذاکره در سر دارند: «این آموزش برای شرایط من چه کاربردی دارد؟» بیزرمن با مثال‌هایی به‌یادماندنی و داستان‌هایی شگفت‌انگیز به ما یاد می‌دهد که چگونه مذاکره را با شرایط و زمینهٔ خودمان تطبیق دهیم. این کتاب برای هر کسی که می‌خواهد مشارکت و به تبع آن، نتایج بهتری در روابط حرفه‌ای و شخصی خود داشته باشد، ضروری است.

دان ای مور، نویسندهٔ کتاب کاملاً مطمئن: چگونه تصمیم‌های خود را خردمندانه تنظیم کنیم[1]

مکس بیزرمن بهترین مذاکره‌کننده در میان مشهورترین متخصصان مذاکره در جهان است و کتاب جدید او یک کشف به حساب می‌آید. او با بینش‌های نوآورانه و راهبردهای آزموده‌شده کلاس آموزشی استادانه‌ای برای هنر مذاکره در دنیای پس از همه‌گیری کرونا در اختیار ما گذاشته است. این کتاب برای هر کسی که هدفش از مذاکره، علاوه‌بر کسب امتیاز، خلق ارزش و دستیابی به موفقیت دوطرفه است، ضروری است.

لی تامپسون، نویسندهٔ کتاب مذاکره در نقطهٔ شیرین: هنر نگذاشتن هیچ گزینه‌ای روی میز[2]

1. *Perfectly Confident: How to Calibrate Your Decisions Wisely*
2. *Negotiating the Sweet Spot: The Art of Leaving Nothing on the Table*

پیشگفتار محمدرضا شعبانعلی

با مذاکره شروع می‌کنید، اما در مذاکره نخواهید ماند

اگر چند کتاب مرجع مذاکره را انتخاب کنید و ورق بزنید، با پدیدهٔ جالبی مواجه خواهید شد: ساختار اغلب این کتاب‌ها شبیه به هم نیست. هاوارد ریفا، کتابش را با بحث تصمیم‌گیری آغاز می‌کند و با نظریهٔ بازی‌ها ادامه می‌دهد.[1] او در کتابش هیچ فرصتی را برای به‌کارگیری انواع جداول، محاسبات، نمودارها و حتی مشتق و انتگرال از دست نداده است. رابرت منوکین ابتدا سراغ دام‌های مذاکره می‌رود و سپس مباحثی مانند مشروعیت، هزینه‌های مذاکره و جنگ را دنبال می‌کند.[2] ریچارد شل، ابتدا سراغ الگوهای رفتاری مذاکره‌کنندگان و شیوه‌های رفع تعارض می‌رود و باقی‌ماندهٔ کتابش را به فرایند مذاکره اختصاص می‌دهد.[3] روی جِی لوئیکی پس از اشاره به استراتژی‌های مذاکره، به سراغ متقاعدسازی و مذاکرات بین‌المللی می‌رود.[4] در نهایت، او رفتارهای مشابه میان مذاکره‌کنندگان موفق را به‌عنوان قابل‌اتکاترین الگوی مذاکره فهرست می‌کند. ویلیام

1. Raiffa, H. (2007). Negotiation analysis: The science and art of collaborative decision making. Belknap Press.
2. Mnookin, R. H. (2010). Bargaining with the devil: When to negotiate, when to fight. Simon & Schuster.
3. Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people* (2nd ed.). Penguin Books.
4. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2022). Negotiation (8th ed.). McGraw-Hill Education.

یوری و راجر فیشر هم تقریباً تمام کتابشان را، که بی‌تردید مشهورترین کتاب مذاکرهٔ جهان است، به تفاوت منافع و مواضع در مذاکره اختصاص داده‌اند؛ با اندک اشاره‌ای به موضوعات دیگر.[1]

کافی است این تنوع را با کتاب‌های مرجع مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و یا طراحی ساختار سازمان مقایسه کنید. سرفصل‌های اکثر کتاب‌های مرجع، کم‌وبیش به هم شبیه‌اند. در حدی که اگر فهرست یکی از این کتاب‌ها را به شما نشان دهند، بعید است بتوانید نویسندهٔ کتاب را حدس بزنید.

چرا چنین اتفاقی افتاده است؟ چرا چارچوب کلی علم و مهارت مذاکره مشخص نیست؟ چرا صاحب‌نظران مذاکره، رویکردهایی تا این حد متفاوت به مذاکره دارند؟

به گمان من، علت را باید در دو مورد جست‌وجو کرد. نخست اینکه مذاکره تعریف مشخص و شفافی ندارد. عده‌ای مذاکره را بسیار محدود تعریف می‌کنند و ماهیت آن را چانه‌زنی می‌بینند. عده‌ای دیگر، معنایی گسترده‌تر را برای مذاکره در نظر می‌گیرند و آن را مجموعه مهارت‌های مدیریت و رفع تعارض می‌دانند. این تعریف شامل چانه‌زنی هم هست، اما محدود به آن نیست. در همین تعریف تعارض‌محور نیز اختلاف‌نظر وجود دارد. عده‌ای آن را فقط به مذاکرات اقتصادی و سیاسی محدود می‌کنند. اما عده‌ای دیگر، آن را به قلمرو روابط انسانی هم گسترش می‌دهند. از این منظر، گفت‌وگوی دو دوست و مکالمهٔ اعضای خانواده و عملاً هر شکلی از تعامل در رابطهٔ عاطفی هم مصداق مذاکره محسوب می‌شود. با این نگاه می‌شود از مذاکرهٔ عاطفی هم حرف زد. جالب اینجاست که عده‌ای دیگر، حتی مذاکره را به تعارض هم محدود نمی‌کنند، بلکه هر شکلی از ارتباط را زیر چتر مذاکره می‌برند. از این منظر، حتی پیام‌های روابط‌عمومی سازمان‌ها، به‌ویژه هنگام بروز بحران‌ها، مصداق مذاکرهٔ سازمان با جامعه محسوب می‌شود. براساس همین فرض است که گاهی می‌بینیم متخصصان مذاکره، سخنرانی‌های سیاست‌مداران، بیانیه‌های سازمان‌ها و حتی موضع‌گیری‌های اجتماعی و اقتصادی کسب‌وکارها را نقد می‌کنند.

---

1. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

دومیـن علـت تفـاوت نگاه‌هـا در مذاکـره ایـن اسـت که مذاکـره فعالیتی فرارشـته‌ای[1] اسـت. مفهوم فرارشـته‌ای متفاوت با مفهوم بین‌رشـته‌ای[2] اسـت. دانش‌های بین‌رشـته‌ای دو یا چند رشته را با هم ترکیب می‌کنند و رشته‌ای جدید می‌سازند. اما وقتی از فعالیت فرارشـته‌ای حـرف می‌زنیـم، یعنی هرکس به‌فراخور تشـخیص، دانش، تجربه و تحلیل، از هر رشـته‌ای که مناسـب می‌داند، چیزهایی را برمی‌دارد و جعبه‌ابزاری می‌سـازد تا کار خود را راه بیندازد و به هدف خود دست یابد.

کسـی کـه در زمینـهٔ قراردادهـای تجـاری بین‌المللی کارکرده، دانش حقوقـی و تجربهٔ بازرگانی خـود را کنـار هـم قرار می‌دهد و مذاکره می‌کنـد و قاعدتاً پایه‌های مذاکره را هم این دو موضوع می‌داند.

فـرد دیگـری کـه بیشـتر در زمینـهٔ مهارت ارتباطی کارکرده، دانسـته‌های خـود دربـارهٔ الگوهای رفتاری و ظرافت‌های کلامی و زبان بدن را در چمدانی[3] با برچسـب مذاکره قرار می‌دهد.

فـرد دیگـری هـم کـه با روان‌شناسـی و شخصیت‌شناسـی آشناسـت، مذاکـره را از این دریچـه می‌بینـد و جعبه‌ابزار خـود را بـا مدل‌هـا و ابزارهـا و توصیه‌هـای روان‌شناسـان پـر می‌کند.

از این منظر، ما با مطالعهٔ کتاب‌های مذاکره، بیش از آنکه با مذاکره آشـنا شـویم، با مدل ذهنی نویسـندگان آن کتاب‌ها آشـنا می‌شـویم. کتاب مذاکرهٔ فیشـر و یوری، بیش از آنکه ما را به مذاکره نزدیک کند، به فیشـر و یوری نزدیک می‌کند. چنان‌که کتاب مذاکرهٔ منوکین هم ما را بیش از آنکه با مذاکره آشنا کد با طرز فکر منوکین آشنا می‌کند.

بر همین منوال، کتابی که اکنون در دست شماست، فرصتی فراهم کرده تا با مکس اچ بیزرمن و دغدغه‌هایش بیشـتر آشـنا شـوید. اینْ ایراد نیسـت، بلکه یک ویژگی اسـت که اگر به آن توجه داشته باشیم، از مطالعهٔ کتاب‌های مذاکره بهرهٔ بیشتری خواهیم برد.

---

1. Transdisciplinary
2. Interdisciplinary

۳. کریس آرجریس در یکی از صحبت‌هایش برای واژه‌های مبهم با معنای گسترده، به‌جای اصطلاح رسمی چترواژه، از تعبیـر سـاده و زیبـای چمـدان اسـتفاده می‌کنـد. بـه ایـن معنـا که بعضـی واژه‌ها مثـل چمدان هستند. هرکس هر چه خواسته داخلش ریخته و حمل می‌کند. با این تعبیر، می‌توانیم مذاکره را یکی از همین چمدان‌ها بنامیم.

مسیر فکری مکس اچ بیزرمن

بیزرمن مسیر تخصصی خود را نه با مذاکره، بلکه با تصمیم‌گیری شروع کرد. هنوز هم *قضاوت در تصمیم‌های مدیریتی*[1] یکی از معروف‌ترین کتاب‌های اوست که بارها ویرایش شده و سال‌هاست در مدارس کسب‌وکار جهان تدریس می‌شود.

آن زمان، با وجودی که هربرت سایمن، دنیل کانمن و آموس تورسکی، دربارهٔ روان‌شناسی تصمیم‌های اقتصادی حرف‌هایی گفته و مقالاتی نوشته بودند، هنوز اصطلاحات مالی رفتاری و اقتصاد رفتاری چندان جا نیفتاده بودند. وگرنه احتمالاً کتاب بیزرمن در فهرست کتاب‌های اقتصاد رفتاری طبقه‌بندی می‌شد.

بیزرمن، بسیار زود متوجه شد که برنامه‌های مدیریتی، بیش از اینکه گرفتار خطاهای شناختی مدیران باشند، اسیر چانه‌زنی‌های سازمانی‌اند. همان حرفی که مایکل منکینز و ریچارد استیل به زیباترین شکل گفته‌اند: «برنامه‌ریزی یک فرایند سیاسی است [و نه منطقی].»

آنچه ما در برنامه‌های مدیران می‌بینیم، بیشتر حاصل چانه‌زنی ذی‌نفعان مختلف است و بیش از آنکه معطوف به آیندهٔ مطلوب باشد، توافق‌نامه‌ای است که صلحی موقت را میان افراد و واحدهای مختلف ایجاد می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد بیزرمن در همان سال‌های نخست آموخت که مذاکره و تعامل میان افراد و واحدهای مختلف، موضوعی سرنوشت‌ساز است که باید موازی با دانش تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به آن پرداخته شود. این آموخته، چنان‌که در ادامه خواهیم دید، مسیر مطالعات و اندیشهٔ بیزرمن را تا همین امروز شکل داده است.

وقتی بیزرمن ابتدا سراغ مذاکره رفت، موضوع را چندان پیچیده نمی‌دید. در نگاه بیزرمنِ دههٔ نود، مذاکره فرایندی کاملاً عقلانی بود که اگر همهٔ طرف‌ها اصولش را بدانند و رعایت کنند، همه‌چیز به‌خوبی پیش می‌رود. این خوش‌بینی را در مقدمهٔ کتاب *مذاکرهٔ معقول*[2] او می‌بینیم: «چه مدیر یک شرکت بزرگ باشید و چه خریدار خودرو دست‌دوم، و چه در مواقعی که با همکار یا همسرتان اختلاف‌نظر دارید، لازم است بدانید چگونه

---

1. Bazerman, M. H. (1986). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
2. Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). *Negotiating rationally*. Free Press.

مذاکره کنید.» بیزرمن نهایتاً در همان مقدمه، مأموریت آموزش مذاکره را چنین بیان می‌کند: «ما بررسی کرده‌ایم که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای چگونه روند مذاکرهٔ معقول را به پیش می‌برند، و نیز چه علت‌هایی باعث می‌شود مذاکره از این روند خارج شود.»

جالب است که در این کتاب حتی یک بار هم کلمهٔ «اخلاق» به‌کار نرفته است. مشخص است که بیزرمن معتقد بوده است برای اینکه یک مذاکرهٔ خوب انجام شود، عقلانیت کافی است. یا دست‌کم، اگر قرار است کسی دربارهٔ اخلاق در مذاکره حرف بزند، آن فرد، متخصص و استاد مذاکره نیست.

تصویر مذاکرهٔ عقلائی در ذهن بیزرمن چندان دوام نیاورد. او پس از این‌که ده‌ها دوره و کارگاه مذاکره در برترین دانشگاه‌ها و شرکت‌های جهان برگزار کرد، به نتیجه رسید که مذاکره به تکنیک و عقلانیت محدود نمی‌شود. یکی از پایه‌های اصلی مذاکره، اخلاق است. او می‌دید که بسیاری از کسانی که بدترین مذاکره‌ها را انجام داده و بیشترین آسیب‌ها را برای خود و طرف مقابل خلق کرده‌اند، هم عقل داشته‌اند و هم اصول و قواعد مذاکره را می‌دانسته‌اند. اما بی‌توجهی به اخلاق، باعث شده به خیال خود مذاکره‌هایی هوشمندانه انجام دهند که در کوتاه‌مدت به طرف مقابل و در میان‌مدت و بلندمدت، به خودشان نیز آسیب زده است.

به همین علت در کتاب *نبوغ مذاکره*[1] که حدود یک دهه بعد منتشر شد، می‌بینیم تقریباً یک‌سوم کتاب به اخلاق در مذاکره و حاشیه‌های آن اختصاص یافته است.[2]

عجیب‌تر اینکه، این استاد بزرگ و بنام در مذاکره، که بی‌تردید یکی از شناخته‌شده‌ترین صاحب‌نظران این حوزه است، حدود هفده سال از مذاکره ننوشت و فقط از اخلاق گفت.

در همهٔ این سال‌ها، کتاب *نبوغ مذاکرهٔ* او به‌عنوان یکی از بهترین مراجع مذاکره در سراسر جهان تدریس می‌شد. اما خودش، فقط از زوایای مختلف به موضوع اخلاق در جامعه و کسب‌وکار نگاه می‌کرد.

آن‌چه از «عقل‌گرایی» دهه‌های نخست در «اخلاق‌گرایی» دهه‌های اخیر بیزرمن

---

1. Bazerman, M. H., & Malhotra, D. (2007). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond.* Bantam Books.

۲. عناوین سه بخش اصلی کتاب چنین است: جعبه‌ابزار مذاکره، روان‌شناسی مذاکره، مذاکره در دنیای واقعی (شامل اخلاق، دروغ، نفوذ و تأثیرگذاری و...).

مانده، فقط این تذکر است که اخلاق صرفاً منافع دیگران و جامعه را حفظ نمی‌کند، بلکه اخلاق، از شما مذاکره‌کنندهٔ بهتری می‌سازد که بتوانید منافع خودتان را هم به شیوه‌هایی بهتر و ماندگارتر به دست آورید.

بیزرمن یک کتاب کامل با عنوان *نقاط کور*[1] نوشت و در آن فقط به یک سؤال پاسخ داد: «چه می‌شود که ما کار درست را انجام نمی‌دهیم؟» او سپس کتاب *قدرت توجه‌کردن*[2] را منتشر کرد.

کسانی که بیزرمن را نشناسند، احتمالاً فکر می‌کنند قرار است متنی دربارهٔ مدیریت توجه در دوران حواس‌پرتی و پریشان‌فکری بخوانند. اما بیزرمن در این کتاب به مخاطبان خود و به‌ویژه مدیران یادآوری می‌کند که یکی از مهم‌ترین وظایف شما توجه به چیزهایی است که به‌سادگی از مرکز توجهتان خارج می‌شوند و تصمیم‌های شما را از محدودهٔ عقل و اخلاق خارج می‌کنند.

کتاب بعدی او هم *بهتر، اما نه لزوماً بی‌نقص*[3] بود که به اخلاق عملی در زندگی و کسب‌وکار می‌پرداخت.

ظاهراً طی مدتی که بیزرمن مشغول بررسی اخلاق در کسب‌وکار بود، به نتیجه رسید که اخلاق مسئله‌ای فردی نیست. ما معمولاً با «یک» فرد بی‌اخلاق روبه‌رو نیستیم، بلکه با مدیران، کارشناسان و تصمیم‌گیرانی مواجه هستیم که در عبور از مرزهای اخلاقی با یکدیگر «همدستی» می‌کنند یا دست‌کم بستری می‌سازند تا دیگری راحت‌تر بتواند از مرزهای اخلاق خارج شود. او این حرف‌ها را در کتابی به همین نام، یعنی *همدستی*[4] منتشر کرد.

بیزرمن، فقط یک نمونه از صاحب‌نظران و متخصصانی است که با مذاکره آغاز کردند، اما در مذاکره نماندند. هرکس به فراخور تجربه و دغدغه‌های خود، بخشی از مذاکره را پررنگ‌تر می‌بیند و سراغ آن می‌رود.

---

1. Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what’s right and what to do about it.* Princeton University Press.
2. Bazerman, M. H. (2014). *The power of noticing: What the best leaders see.* Simon & Schuster.
3. Bazerman, M. H. (2020). *Better, not perfect: A realist’s guide to maximum sustainable goodness.* Harper Business.
4. Bazerman, M. H. (2022). *Complicit: How we enable the unethical and how to stop.* Princeton University Press.

بیزرمن اخلاق را دید و دنبال کرد. شاید فرد دیگری، استراتژی را ببیند و فردی دیگر، تفکر سیستمی را دنبال کند. بسیاری هم هستند که به قلمرو روان‌شناسی و به‌ویژه شخصیت‌شناسی کشیده می‌شوند و تا پایان عمر در آن مقیم می‌مانند.

همهٔ این مسیرهای طی‌شده، فرصتی ارزشمند برای نوآموزان مذاکره است. چون با دیدن مسیری که دیگران طی کرده‌اند، بهتر می‌توانند حساسیت‌ها، دغدغه‌ها، ضعف‌ها و فرصت‌ها را ببینند و زودتر از نسل قبل، هوشیارانه سراغ آن‌ها بروند.

جهان فشرده و پرسرعت امروز، دیگر دنیای دههٔ هشتاد بیزرمن و کانمن نیست که چند دهه بر مبانی و مفاهیم پایه مانند تعریف مذاکره، اصول زبان بدن، خطاهای شناختی، فرایند قراردادنویسی و مانند این‌ها متمرکز شویم و سپس بفهمیم که دنیای مذاکره بسیار گسترده‌تر از این‌ها بوده است. آثار این بزرگان و صاحب‌نظران و دیدن مسیرهایی که نسل قبل طی کرده‌اند، بهترین چراغ راه برای عبور سریع از منزلگاه‌های نخست و رسیدن به گلوگاه‌های مذاکره است.

بازگشت معلم مذاکره: بیزرمن و آخرین کتابش

برای همهٔ کسانی که بیزرمن را می‌شناسند، این خسران بزرگی بود که او حدود هفده سال دربارهٔ مذاکره چیزی ننوشت. با وجودی که حرف‌های بیزرمن در کتاب نبوغ مذاکره هنوز قدیمی نشده، طبیعی است علاقه‌مندان این استاد بزرگ و مطرح مذاکره، دوست داشته باشند حرف‌های تازهٔ او را بشنوند. حتی در جاهایی که او حرف‌ها و ایده‌های قبلی خود را تکرار می‌کند، آموزنده است که ببینیم چه تفاوت‌هایی در نوع نگاه و شیوهٔ روایت او به‌وجود آمده است. به همین علت، تألیف و انتشار کتاب جدید او دربارهٔ مذاکره، اتفاقی بسیار مهم و ارزشمند محسوب می‌شود.

همان‌طور که از بیزرمن انتظار می‌رفت، او در این کتاب هم بخشی را به اخلاق اختصاص داده است. اما اخلاق، محور اصلی کتابش نیست و اشاره به مباحث اخلاقی، جای اصول، تکنیک‌ها و فرایند مذاکره را تنگ نکرده است. بنابراین، حتی خواننده‌ای که در نخستین گام‌های یادگیری مذاکره است، می‌تواند با مراجعه به بخش‌هایی که دربارهٔ شروع مذاکره، لنگرانداختن و بزرگ‌ترکردن کیک مذاکره است، نکات ارزشمندی را فرا گیرد و به‌کار بندد.

در اینجا فقط یک سؤال باقی می‌ماند: اگر می‌گوییم محور این کتاب اخلاق نیست، چه چیز دیگری را می‌توان محور آخرین کتاب بیزرمن دانست؟ جواب کاملاً شفاف و مشخص است: بستر، زمینه و حاشیهٔ مذاکره.

اگر بخواهیم تمام حرف بیزرمن از ابتدا تا انتهای این کتاب را در سه جمله خلاصه کنیم، می‌شود چنین گفت که:

«چشم‌بسته حکم ندهید و به بستر و شرایط مذاکره نگاه کنید. مطمئن‌ترین قاعده‌ها و توصیه‌ها هم ممکن است در یک مذاکره درست و در مذاکره‌ای دیگر نادرست باشند.»

قطعاً خواننده می‌پرسد: «معیار تشخیص چیست و از کجا بدانم که چه زمان به‌سراغ کدام توصیه بروم؟»

این دقیقاً همان سوالی است که بیزرمن برای پاسخ‌دادن به آن، کتاب پیش روی شما را نوشته است.

در پایان، خوشحالم که نسخهٔ فارسی این کتاب با زحمت دوست عزیزم مجید مجیدی و به همت نشر نوین ترجمه شد و در اختیار علاقه‌مندان به مبحث مذاکره قرار گرفت.

محمدرضا شعبانعلی

بهار ۱۴۰۴

پیشگفتار مترجم

سال ۱۳۹۰ اولین کلاس آموزشی‌ام را در حوزهٔ ارتباطات برگزار کردم و وارد دنیای آموزش و مشاوره شدم. یکی از موضوعات بسیار جذاب برای من مبحث مذاکره بود؛ واژه‌ای چتری[۱] که مفاهیمی گسترده را در بر می‌گیرد و ذیل آن، مباحث متنوعی از روان‌شناسی و مهارت‌های ارتباط گرفته تا فروش و متقاعدسازی مطرح می‌شود. این تنوع مفهومی باعث شد با علاقه‌مندی ویژه‌ای، مطالعه و یادگیری اصولی در این حوزه را آغاز کنم. آن زمان، همایش‌ها و سمینارهای حضوری بیشتر برگزار می‌شد و من که مدرسی تازه‌کار بودم، در این رویدادها شرکت می‌کردم تا هم دانشم را ارتقا دهم و هم روش تدریس استادان برتر را بیاموزم. آشنایی‌ام با محمدرضا شعبانعلی از همین نقطه آغاز شد. روش تدریس جذاب، به‌روز و مبتنی بر تحقیق او درکنار فعالیت بی‌وقفه برای تولید و انتشار محتوای اصیل در قالب متن و پادکست باعث شد یکی از الگوهایم در آموزش و معلمی را پیدا کنم.

بااین‌حال، در آن برهه از مسیر شغلی، هنوز در مرحلهٔ گذار از کارمندی به خویش‌فرمایی بودم و تردید داشتم که تدریس و معلمی می‌تواند مسیر اصلی شغلی‌ام باشد یا خیر. تا اینکه فایلی صوتی از محمدرضا شعبانعلی را گوش دادم که دربارهٔ کتابی با عنوان *پنج راز که پیش از مرگ باید بدانید*[۲] صحبت می‌کرد. او توضیح داد که چگونه تصمیم گرفته از فعالیت در صنعت دست بکشد و وارد دنیای معلمی شود؛ انتخابی که معنای زندگی‌اش را تغییر داده است. همین روایت الهام‌بخش باعث شد به‌شکل متمرکز و پایدار، معلمی را ادامه دهم. مسیر یادگیری من از «آقامعلم»، لقبی که به‌حق شایستهٔ محمدرضا شعبانعلی

---

1. Umbrella term
2. *The Five Secrets You Must Discover Before You Die*

است، با وب‌سایت متمم ادامه یافت و این دانش‌پذیری به‌مرور به دوستی تبدیل شد.

اواخر سال ۱۴۰۳، درخواست کردم پیشگفتاری تخصصی برای این کتاب بنویسند تا خوانندگان درک بهتری از مطالب آن داشته باشند. با وجود مشغله‌های بسیار، نه‌تنها درخواستم را پذیرفتند، بلکه کتاب را نیز به‌طور کامل بازخوانی کردند تا متن روان‌تر و مفهوم‌تر باشد. این همراهی برای من مایهٔ افتخار و انگیزه‌ای مضاعف بود. امروز خوشحالم آخرین کتاب پروفسور مکس اچ بیزرمن که از استادان بزرگ حوزهٔ تصمیم‌گیری و مذاکره در جهان است، با ترجمهٔ من تقدیم نگاه شما می‌شود.

پروفسور مکس اچ بیزرمن، استاد دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد است. او با تلفیق سال‌ها تجربهٔ علمی، اجرایی و مشاوره در حوزهٔ مذاکره و تصمیم‌گیری، در این کتاب گفتمانی نوین را دربارهٔ «مذاکرهٔ منطبق با زمینه و شرایط» مطرح می‌کند. این گفتمان بیش از آنکه صرفاً بر تکنیک‌ها متمرکز باشد، بر فهم عمیق متغیرهای زمینه‌ای مؤثر تأکید می‌کند. برخلاف سایر کتاب‌های مذاکره، این کتاب صرفاً آموزش اصول و ترفندهای مذاکره نیست، بلکه دعوتی است به بازنگری اساسی در نگاه ما به مذاکره به‌ویژه در جهانی که دیگر پایدار و پیش‌بینی‌پذیر نیست.

زمانی که نشر نوین پیشنهاد داد این کتاب را ترجمه کنم، مشغول آموزش و مشاوره در حوزهٔ مذاکرات فروش برای تیم‌های فروش در کسب‌وکارهای مختلف بودم. یکی از چالش‌های مشترک در این مسیر، طرح این پرسش از سوی مخاطبان بود: «این تکنیک‌ها در کشور ما جواب می‌دهند؟ در صنعت ما کاربرد دارند؟» و این دقیقاً همان دغدغه‌ای است که بیزرمن با دقتی مثال‌زدنی در سراسر کتاب به آن پرداخته است. کتاب *مذاکره؛ قواعد بازی تغییر کرده است* پاسخی است به منتقدانی که آموزش مذاکره را بیش از حد انتزاعی، کلی و غیرواقعی می‌دانند.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های این ترجمه یافتن معادل‌هایی بود که بتوانند بار مفهومی دقیق متن اصلی را منتقل کنند و با ذهن و زبان مخاطب فارسی‌زبان قرابت داشته باشند. واژهٔ محوری کتاب، Context بود که باتوجه‌به محتوا معادل «زمینه و شرایط مذاکره» را برای آن برگزیدیم. همچنین، واژه‌هایی مانند بتنا[1] و زوپا[2] از مفاهیم اصلی و مهم آموزش

1. Best Alternative to a Negotiated Agreement
2. Zone of Possible Agreement

مذاکره هستند، که به‌ترتیب «بهترین جایگزین برای توافق» و «محدودهٔ توافق ممکن» ترجمه شده‌اند. در پانوشت‌ها این دو واژه مفصل توضیح داده شد و در ادامهٔ متن، از معادل فارسی بتنا و زوپا استفاده شده تا متن بی‌دلیل طولانی و خسته‌کننده نشود.

یکی از چالش‌های فرهنگی مهم در این ترجمه، بحث مذاکره در شرایط نابرابر اقتصادی، سیاسی یا حتی فرهنگی بود؛ شرایطی که برای بسیاری از مخاطبان فارسی‌زبان، به‌ویژه در فضای اقتصادی فعلی ایران، کاملاً آشناست. برخلاف بسیاری از نویسندگان غربی که صرفاً از زاویهٔ فردی به مذاکره نگاه می‌کنند، بیزرمن نشان می‌دهد که ساختارهای کلان می‌توانند چارچوب‌های مذاکره را دگرگون کنند. هنگام ترجمه کوشیده‌ام نکات گنگ و مبهم را در پانوشت‌ها توضیح دهم تا متن بهتر و دقیق‌تر درک شود.

در پایان، همان‌گونه که بیزرمن در مقدمه‌اش بیان کرده، امیدوارم این ترجمه نگاهی تازه به مذاکره به‌مثابهٔ «فرایندی وابسته به زمینه‌ها و شرایط پیچیده» ارائه کند. مذاکره صرفاً مهارتی برای فروش یا دستیابی به توافق نیست؛ آینه‌ای است از تفکر، فرهنگ و استراتژی است و اگر بخواهیم در جهانی مذاکره کنیم که «قواعد بازی تغییر کرده»، به درک عمیق‌تری از زمین بازی نیاز داریم.

این کتاب را به پدرم، مادرم، همسرم و همهٔ انسان‌های شریف این مرزوبوم که ردای معلمی بر تن دارند تقدیم می‌کنم؛ معلمانی که می‌کوشند چراغ امید را در جان مردمان این کشور روشن نگه دارند تا حرکت به‌سوی آینده همچنان ادامه داشته باشد.

در پایان از شما خوانندهٔ عزیز سپاسگزارم که وقت و نگاه ارزشمندتان را در اختیار من و این کتاب قرار می‌دهید و خوشحال می‌شوم اگر دیدگاه‌ها و نظراتتان دربارهٔ کتاب را با من در میان بگذارید.

Instagram.com/majidmajidi90
Email: mr.majidi90@yahoo.com

و من الله التوفیق

مجید مجیدی

بهار ۱۴۰۴

پیشگفتار نویسنده

وقتی من و پروفسور جین برت به فکر تدوین یک برنامهٔ آموزشی مذاکرهٔ اجرایی در دانشکدهٔ مدیریت کیلاگِ دانشگاه نورث‌وسترن افتادیم، از خوش‌شانسی‌مان فیلیپ کاتلر همکارمان بود. کاتلر را «پدر بازاریابی مدرن» می‌دانند. بنابراین از او خواستیم با هم قرار ملاقاتی بگذاریم تا دربارهٔ چگونگی بازاریابی برنامهٔ جدید با او مشورت کنیم. این گفت‌وگو بسیار مفید بود، اما اعتراف می‌کنم ما به یکی از پیشنهادهای او عمل نکردیم؛ تطبیق مطالب آموزشی با شرایط و زمینهٔ شرکت‌کنندگان. به‌گفتهٔ کاتلر، بازاریابی و جذب مخاطب برای یک دورهٔ آموزشی زمانی ساده‌تر می‌شود که دوره متمرکز بر گروه خاصی از مدیران اجرایی باشد؛ مدیرانی که با مسئله‌ای مشترک در مذاکره، مانند توسعهٔ کسب‌وکار، تأمین، فروش و غیره مواجه‌اند. او استدلال کرد مخاطبان به آموزشی نیاز دارند که مسئلهٔ خاص و منحصربه‌فرد آن‌ها را در نظر بگیرد. بااین‌حال، ما بنابه این ایده که همهٔ متخصصان باید مهارت‌های مذاکره‌شان را بهبود بخشند، برنامهٔ آموزشی جامع‌تری تدوین کردیم. باوجوداین، برایم جالب بود که یکی از بزرگان حوزهٔ بازاریابی استدلال می‌کند شرکت‌کنندگان بالقوه دنبال برنامه‌ای هستند که بر شرایط و زمینهٔ خاص آن‌ها متمرکز باشد، نه برنامه‌ای که به‌درد همه بخورد.

من در شیوهٔ تدریسم در این زمینه بیشتر به ارائهٔ پیام‌های کلی تمایل دارم، اما از آموختن و شنیدن دربارهٔ شرایط و زمینه‌های خاص مذاکره‌ها لذت می‌برم. با اینکه مطالب کلی بسیاری دربارهٔ مذاکره می‌دانم، از شرایط و زمینه‌های خاص مدیران اجرایی در مذاکره درس‌های زیادی می‌آموزم. صادقانه می‌گویم که من هرگز شغل دائمی در دنیای واقعی

نداشته‌ام؛ تمام عمرم شغل دانشگاهی داشته‌ام، اما من از آن دست دانشگاهیانی هستم که مسائل و چالش‌های دنیای واقعی را دوست دارند. دوستانم هنگام خرید خانه و ماشین و استخدام در زمینهٔ مذاکره از من مشاوره می‌گیرند. همچنین، بسیار خوش‌شانس بوده‌ام که در پروژه‌هایی مشاوره داده‌ام و به مدیران کمک کرده‌ام تا کارآمدتر مذاکره کنند. این فرصت‌ها من را به سی‌ودو کشور مختلف کشانده و در این مسیر، در بخش‌ها و صنایع مختلف فعالیت کرده‌ام. تجربه‌هایی که در طی مشاوره‌هایم کسب کرده‌ام به من این امکان را داده است تا دربارهٔ برخی صنایع مانند داروسازی و بیمه اطلاعات زیادی کسب کنم. در این دو حوزه، من شرایط و زمینه را به‌خوبی درک می‌کنم. از یادگیری دربارهٔ زمینه‌های جدید لذت می‌برم، به‌دقت گوش می‌دهم و ارتباط بین تخصص خودم در مذاکره را با فرهنگ‌ها، فرصت‌ها، چالش‌ها، شخصیت‌ها و استعدادها کشف می‌کنم. دربارهٔ شرایط و زمینه‌های مذاکره از بازار می‌آموزم و امیدوارم مدیرانی که با آن‌ها کار می‌کنم نیز برای مذاکرهٔ کارآمدتر در زمینهٔ تخصصی‌شان نکته‌های ارزشمندی از من بیاموزند.

وقتی در صنعتی مشاوره می‌دهم که شناخت چندانی از آن ندارم، گاهی افراد در واکنش به مشاوره‌های من می‌گویند: «ما چنین روشی را در صنعتمان به کار نمی‌بریم.» این واکنش معمولاً به یکی از این دو معناست که به‌نظرم هر دو مثبت‌اند: یا قرار است من نکتهٔ بسیار جالبی دربارهٔ مذاکره در صنعت آن‌ها یاد بگیرم یا ممکن است مشاورهٔ من به آن‌ها کمک کند فرایندهای مذاکره در صنعت خودشان را بهبود ببخشند. برای اینکه بدانم کدام داستان پیش می‌آید، باید عوامل شرایط و زمینهٔ آن‌ها را بهتر درک کنم.

من تاکنون به ده‌ها هزار دانشجوی اِم‌بی‌اِی و مدیریت اجرایی آموزش داده‌ام تا مؤثرتر مذاکره کنند. زمانی که در کیلاگ تدریس می‌کردم، من و جین اولین برنامهٔ مذاکرهٔ اجرایی را در یک دانشکدهٔ کسب‌وکار برگزار کردیم. بعد از اینکه در سال ۲۰۰۰ به هاروارد منتقل شدم، برنامه‌ای به نام «تغییر بازی» را آغاز کردم. این برنامه دورهٔ فشردهٔ یک‌هفته‌ای دربارهٔ مذاکره بود که بیش از شصت بار برای بیش از ۴۵۰۰ دانشجو برگزار شد. من همچنین عضو کمیتهٔ اجرایی و هیئت علمی برنامه‌های مذاکرهٔ اجرایی در مدرسهٔ حقوق هاروارد بوده‌ام. فکر کنم تاکنون به بیش از سی‌هزار دانشجو برای مذاکرهٔ مؤثر آموزش داده‌ام. به دانشجویان دکترا نیز مشاوره داده‌ام که اکنون خودشان استاد

شده‌اند و در دانشگاه‌های هاروارد، استنفورد، وارتون، کرنل، کلمبیا، نیویورک، برکلی، کارنگی ملون، شیکاگو، نورث‌وسترن و بسیاری از مدارس عالی دیگر تدریس می‌کنند. من عاشق آموزش شیوهٔ‌های کارآمد مذاکره هستم و بسیار خوشحالم که در آموزش نسل بعدی استادان مذاکره نقشی دارم.

ما چه موضوع‌هایی را آموزش می‌دهیم؟ بیشترِ ما مجموعه‌ای از ایده‌های اصلی را ارائه می‌کنیم که از تحقیقات استخراج شده و به مدیران و رهبران کمک می‌کنند تا در مذاکره تصمیم‌های بهتری بگیرند. این ایده‌ها در دانشکده‌ها و مدارس کسب‌وکار، که اغلب مذاکره محبوب‌ترین درسشان است، گسترش یافته‌اند. ما به افراد آموزش می‌دهیم برای رسیدن به توافق با طرف مقابل چگونه گزینه‌هایشان را سبک‌سنگین کنند و بهترین انتخاب‌ها را داشته باشند. یادشان می‌دهیم چگونه ارزش خلق کنند؛ برای مثال، آن‌ها می‌توانند مسائلی را با هم در میان بگذارند که برای طرفین به یک میزان اهمیت ندارد و از این طریق دو طرف بیشتر از آنچه می‌خواهند نفع ببرند. دربارهٔ اهمیت درنظرگرفتن دیدگاه طرف مقابل صحبت می‌کنیم. نحوهٔ شناسایی موانع شناختی را آموزش می‌دهیم که مانع تفکر بهینهٔ آن‌ها در مذاکره می‌شود. یادشان می‌دهیم به پیچیدگی‌های مذاکره با چندین طرف و کسانی که نمایندهٔ منافع دیگران‌اند فکر کنند و تفاوت‌های بین مذاکره و حل‌وفصل مناقشات را در نظر داشته باشند. برخی از این موضوع‌ها، حتی موضوع‌های پیچیده‌تر، را کلی و عمومی توصیف می‌کنند، زیرا مشاورهٔ ما به‌گونه‌ای طراحی شده که برای اکثر شرکت‌کنندگان کلاس سودمند باشد، صرف‌نظر از صنعت، کشور، پایگاه فعلی و آدابی که حاکم بر نحوهٔ انجام معاملاتشان است.

درحالی‌که برنامه‌های عمومی مذاکره در کیلاگ، مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد و بسیاری از دانشکده‌های دیگر کسب‌وکار رونق یافته‌اند، در واقع مدیران ترجیح می‌دهند متناسب با فرهنگ، شرکت یا وظیفه‌شان مشاورهٔ مذاکره بگیرند. این کتاب پاسخ جامع من به نگرانی‌های آن‌ها بابت شرایط و زمینه‌شان در مذاکره است.

فصل ۱

بازی عوض شده است

یکی از جنبه‌های جذاب شغل من این است که اکثر دانشجویان به آن دسته از دوره‌های آموزشی مذاکره که کاملاً تعاملی‌اند بسیار علاقه دارند؛ در این دوره‌ها، دانشجویان در جلسه‌های شبیه‌سازی‌شدهٔ مذاکره شرکت می‌کنند و در محیطی شبیه دنیای واقعی، بازخوردهایی دربارهٔ چگونگی بهبود عملکردشان در مذاکره دریافت می‌کنند. تدریس مذاکره نیز بسیار لذت‌بخش و شگفت‌انگیز است. بااینکه من همیشه سعی می‌کنم ایده‌های مفید و کاربردی زیادی را در کلاس‌ها مطرح کنم، همیشه برخی دانشجویان دربارهٔ موضوع‌هایی سؤال می‌کنند که در برنامهٔ کلاس‌ها گنجانده نشده. گاهی این موارد را مستقیم با خود من در میان می‌گذارند و گاهی هنگام ارزیابی دوره آن‌ها را مطرح می‌کنند. این بازخوردها همیشه برای من مفید بوده است. بازخوردهای نقادانه معمولاً با تعریفی مثبت شروع می‌شوند و سپس به‌سرعت به اصل موضوع می‌رسند. مثلاً می‌گویند: «این دوره عالی بود، اما ...»، سپس دغدغه‌شان را مطرح می‌کنند.

در ادامه، نمونه‌هایی از بازخوردهای مطرح‌شده را می‌بینید:

- در این دوره به هنجارهای فرهنگیِ مذاکره در کشور من توجهی نشده بود.
- این دوره به اصول مذاکره با چینی‌ها [یا کشورهای دیگر] اشاره‌ای نکرد.
- دربارهٔ مذاکرات خرید و تأمین که دغدغهٔ کنونی شرکت ماست حرفی نزدید.

- آیا ایده‌های مطرح‌شده در این دوره در تعامل با رقبای دروغ‌گو یا غیرمنطقی هم کاربرد دارد؟
- مذاکرات آنلاین و مجازی با مذاکرهٔ حضوری خیلی فرق دارد.
- چگونه می‌توان از آموزه‌های این دوره برای مذاکره و گفت‌وگو با شریک عاطفی بهره ببریم؟
- این دوره چه راهکارهایی دارد تا بیمارانم را قانع کنم داروهایشان را منظم مصرف کنند؟
- اگر طرف مقابلم به توافق پایبند نماند، چه کنم؟

این فهرست را می‌توان تا چندین صفحه نیز ادامه داد. درحالی‌که هر دیدگاه منحصربه‌فرد به نظر می‌رسد، اما انتقادها در مجموع نشان می‌دهند که ازنظر مخاطبان در این دوره به *زمینه‌های* خاص هر دانشجو، شرایط و محیطی که مذاکره در آن انجام می‌شود، توجه نشده است.

به‌نظر من تمام این انتقادها بجا هستند و حتی شواهد تحقیقاتی نیز بر دشواری‌های انتقال دانش متناسب با شرایط و زمینه‌های مختلف صحه می‌گذارند که دانشگاهیان آن را استدلال قیاسی[1] می‌نامند.[1] هدف من از نگارش این کتاب پاسخ به چنین سؤال‌هایی است، به‌ویژه برای اینکه توضیح دهم چگونه چارچوب‌های نظام‌مند را برای مذاکرهٔ کارآمدتر با زمینه و شرایط خودمان تطبیق دهیم. به بسیاری از پرسش‌هایی که با هم بررسی کردیم مستقیم پاسخ خواهم داد. مهم‌تر از همه، نشان می‌دهم که چگونه ایده‌های کلیدی مذاکره را با ابهامات و شرایط خاصی تطبیق دهید که در مذاکره با آن روبه‌رو هستید.

1. analogical reasoning

ایده‌های کلی در مقابل شرایط و عوامل زمینه‌ای خاص در مذاکره

خلاقیت اصلی منِ پژوهشگر توسعهٔ ایده‌های نو دربارهٔ عملکرد و نحوهٔ تفکر افراد هنگام مذاکره بوده است. طبق بررسی و تحقیقات من، حتی زمانی‌که مذاکره‌کنندگان باتجربه روش‌های نظام‌مند و پیش‌بینی‌پذیری را به کار می‌گیرند، کاملاً عقلانی عمل نمی‌کنند و آن‌ها نیز متناسب با شرایط و مخاطب، در سبک مذاکرات خود انعطاف دارند. پژوهش‌های من نیز، هم‌راستا با تحقیقات حوزهٔ اقتصاد رفتاری، نقدی بر مدل‌های سنتی نظریهٔ بازی[۱] در مذاکره است؛ در این مدل‌ها، فرض می‌شود تمام طرف‌های درگیر در مذاکره، در طول مذاکره، کاملاً منطقی فکر و رفتار می‌کنند.[۲] این در حالی است که رفتار واقعی انسان با این فرضیهٔ بازی منطقی بسیار متفاوت است.[۳] برای مثال، من متوجه شدم بیشتر مذاکره‌کنندگان به بینش طرف مقابل مذاکره چندان توجهی نمی‌کنند، درحالی‌که بارها تأکید شده است برای پیشبرد عاقلانهٔ مذاکره، درک طرف مقابل بسیار مهم است. من برای درک بهتر تصمیم‌های احتمالی طرف مقابل نیز چارچوبی به مذاکره‌کنندگان ارائه داده‌ام. این موارد را در کتاب‌ها و مقاله‌هایم به اشتراک گذاشته و مدام در جلسه‌های مشاوره از آن‌ها بهره برده‌ام.

معتقدم تحقیقاتم به مطالعات نظری و عملی دربارهٔ مذاکره کمک‌های ارزشمندی کرده است. بسیاری از اقتصاددانان رفتاری و پژوهشگران روان‌شناسی مذاکره کار من را تأیید کرده‌اند. اما منتقدانی نیز داشته‌ام که عموماً نقدشان بر نادیده‌گرفتن زمینه و

---

۱. Game Theory: نظریهٔ بازی شاخه‌ای از ریاضیات و اقتصاد است که به تحلیل تصمیم‌گیری در موقعیت‌های رقابتی و تعاملات راهبردی می‌پردازد. این نظریه به بررسی رفتار بازیگران در موقعیت‌هایی می‌پردازد که تصمیم‌های هر یک از آن‌ها بر نتایج دیگران تأثیر می‌گذارد. بازی می‌تواند شامل همکاری، رقابت یا هر دو باشد و به‌نوعی تحلیل می‌کند که در مواجهه با موقعیت‌های مختلف افراد چگونه بهترین تصمیم را می‌گیرند. نظریهٔ بازی به‌کارگیری اصول ریاضی در مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را تسهیل می‌کند. نقد اصلی نظریهٔ بازی این است که فرضیات ساده‌ساز آن ممکن است با واقعیت‌های پیچیدهٔ انسانی و اجتماعی تطابق نداشته باشد. بسیاری از مدل‌های نظریهٔ بازی بر رفتارهای منطقی و خودخواهانه استوارند، اما انسان‌ها تحت‌تأثیر عوامل عاطفی، اجتماعی و فرهنگی هستند. به‌علاوه، وجود اطلاعات ناقص و عدم توازن قدرت در تعاملات انسانی امری شایع است و این عوامل ازکارایی پیش‌بینی‌های نظریه بازی در عمل می‌کاهند. همچنین، تعادل‌های مطرح‌شده در نظریهٔ بازی گاهی به نتایج ناپایدار و تغییرناپذیر در دنیای واقعی منجر می‌شوند. -م

شرایط حاکم بر مذاکره است. این پژوهشگران معمولاً باتوجه به عواملی مانند فرهنگ، اقتصاد، سیاست، سبک تعاملات، سبک‌های ارتباطی، رفتار، هویت طرف مقابل و عوامل بسیار دیگر، تأکید می‌کنند هر مذاکره منحصربه‌فرد است و با ارائهٔ قواعد کلی و فراگیر برای مذاکره مخالف‌اند.

من برای آسودگی وجدانم ساده‌ترین راه را انتخاب می‌کنم و صادقانه می‌پذیرم که تحقیقات اصلی من در محیطی کنترل‌شده صورت گرفته و هنگام تحقیق نیز بر تعداد مشخصی متغیر متمرکز بوده‌ام. ازاین‌رو، طبیعی است که بسیاری از متغیرهای زمینه‌ای مؤثرِ مربوط به زمینه و شرایط مذاکره‌کننده را از قلم انداخته‌ام. بیشتر تحقیقات رسمی که در مجله‌های علمی منتشر کرده‌ام در محیط‌های مصنوعی انجام شده و احتمالاً بسیاری از عوامل مؤثر در مذاکره در نظر گرفته نشده است. این تحقیقات به شناسایی جنبه‌های بنیادین شیوهٔ تفکر افراد در مذاکره و امکان تعمیم این مدل‌های فکری در مذاکره‌های مختلف کمک می‌کند. دیگر مدرسان مذاکره نیز همچون من، دوره‌های آموزشی‌شان را براساس ایده‌های کلیدی تحلیلی مذاکره سازمان‌دهی می‌کنند و البته در پایان دوره، معمولاً شرکت‌کنندگان از ما انتقاد می‌کنند که برخی عوامل خاص مؤثر بر مذاکره را لحاظ نکرده‌ایم. برای مثال، مدرسْ مفاهیمِ تحلیلی را تدریس می‌کند (مانند قیمت حداقلی[1] که در فصل بعد درباره‌اش صحبت می‌کنم)، اما هریک از دانشجویان می‌خواهد بداند که آیا می‌توان این مفاهیم را در زمینه‌ای خاص مانند فرهنگ یا صنعت خودش اعمال کند یا خیر و اگر این امکان فراهم است، چگونه این کار را انجام دهد. در کلاس‌هایی که در مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد دارم، دانشجویان اغلب مدیرانی از ده‌ها کشور و صنایع مختلف هستند. پاسخ به همهٔ پرسش‌ها دربارهٔ شرایط و زمینه‌های متفاوت همهٔ آن‌ها، ازجمله ملیت، صنعت و دیگر عوامل، در عمل غیرممکن است. هنگام استراحت و صرف غذا، همیشه خوشحال می‌شوم که دربارهٔ زمینه و شرایط دانشجویان بشنوم و سعی می‌کنم دوره را تا حد امکان با موضوع‌های خاص مدنظر آن‌ها تطبیق دهم. اما حتی اگر بتوانم تمام موضوع‌ها و موقعیت‌های مدنظر مخاطبان را در کلاس بگنجانم، باز هم معتقدم بهترین شیوهٔ آموزش مذاکره را به کار نبرده‌ام.

1. reservation price

برای اینکه بهتر درک کنیم که تطبیق کامل مطالب آموزشی با زمینه و شرایط مخاطب لزوماً روش کارآمدی نیست، اجازه بدهید از تجربهٔ تعامل با مدیران شرکت‌هایی بگویم که من را برای تدریس مذاکره دعوت می‌کنند. وقتی با این مدیران دربارهٔ مأموریت آموزشی‌مان صحبت می‌کنم، اغلب می‌پرسند آیا از نمونه‌های شبیه‌سازی‌شده‌ای استفاده می‌کنم که بر عملکرد آن بخش خاص شرکت (مثل تأمین، فروش یا توسعهٔ کسب‌وکار) و یا صنعت آن‌ها (داروسازی، انرژی، فناوری و غیره) متمرکز است. حتی وقتی به نمونه‌های شبیه‌سازی‌شده دسترسی دارم که با نوع فعالیت و یا صنعت آن‌ها همخوانی دارد، باز هم استفاده از چنین نمونه‌هایی را توصیه نمی‌کنم. هدف اصلی من این است که با شواهد قانع‌کننده نشان دهم حتی مدیران ارشد خبره نیز شهودی و بهینه دربارهٔ مذاکرات نمی‌اندیشند. بنابراین می‌خواهم مدیران این موضوع را مستقل از زمینه و شرایط منحصربه‌فردشان درک کنند تا خودشان بتوانند انواع مختلف مذاکره را تحلیل و برایش برنامه‌ریزی کنند. مثلاً در بسیاری از مذاکره‌ها فرض می‌شود کیکِ ارزش[1] اندازهٔ ثابتی دارد، درحالی‌که می‌توان آن را بزرگ‌تر کرد. قصد من این است که دانشجویان مذاکره را در محیطی بیاموزند که درک بهتری از موقعیت‌هایی بیابند که فرصت‌های کسب امتیاز و خلق سود را به‌دلیل تکیه بر شهود نادرست خود از دست می‌دهند. همچنین یاد بگیرند در مذاکره ارزش خلق کنند و رویکرد مذاکره‌شان را بهبود بخشند.

نکتهٔ مهم اینجاست که اگر شبیه‌سازی مذاکره در کلاس بیش‌ازحد به زمینه و شرایط کنونی فعالیت دانشجو در دنیای واقعی نزدیک باشد، دچار سوگیری می‌شود و تلاش می‌کند مذاکره را به آخرین یا مهم‌ترین مذاکرهٔ واقعی‌اش ربط دهد و همان الگو را تکرار کند. در واقع به‌جای اینکه بر اجرای آموخته‌ها تمرکز کند، ذهنش بر یافتن تفاوت‌های تمرین کلاس با تجربه‌اش در مذاکره‌ای واقعی متمرکز می‌شود. در مقابل، اگر دانشجویان هنگام آموزش چارچوب‌هایی را تمرین کنند که متفاوت از فعالیت کنونی آن‌هاست، معمولاً مفاهیم آموخته‌شده را در مذاکره‌ای واقعی بسیار مؤثرتر به کار می‌گیرند و پاسخ‌های قاطعانه‌تری به این پرسش مهم می‌دهند: «چگونه در مذاکره‌های واقعی مؤثرتر عمل کنید؟» برای درک چگونگی بهبود عملکرد در دنیایی پر از زمینه‌ها

---

۱. امتیازهایی که برای آن‌ها چانه‌زنی می‌کنیم.-م

و فرهنگ‌ها و سیستم‌های متنوع که همهٔ ما با آن‌ها سروکار داریم، دانش عمومی قدرتمند و مفید است. بنابراین، در برنامه‌های سفارشی مذاکرات سازمانی، معمولاً آموزش‌های عمومی‌تر را در ابتدا توصیه می‌کنم تا مدیران اول با اصول آشنا شوند و سپس در انتها آموزش‌های کاربردی را مطرح می‌کنم، هنگامی‌که مدیران تجربه‌های واقعی مذاکره‌شان را در کلاس بیان می‌کنند و جلسه‌های تمرین و شبیه‌سازی را برای تحلیل زمینه و شرایط آن‌ها برگزار می‌کنم.

یکی از خاطره‌انگیزترین کلاس‌های تدریس مذاکره‌ام با شرکت انتشاراتی معروفی بود. باید به ناشران و ویراستاران آموزش می‌دادم چگونه با نویسندگان به شیوهٔ مؤثرتری مذاکره کنند. در واقع، آن انتشارات یکی از کتاب‌های من را سال‌ها قبل منتشر کرده بود. یکی از مدیران ارشد رابط اصلی انتشارات با من بود تا برای آن دورهٔ آموزشی هماهنگی لازم را انجام دهد. او به من اطلاع داد که بسیاری از مدیران ارشد چندان به کلاس‌های آموزشی یک استاد مذاکره خوشبین نیستند. به همین دلیل رئیس و رابط اصلی من پیشنهاد کردند کلاس را با تمرین شبیه‌سازی مذاکره در حوزهٔ چاپ و نشر شروع کنم تا توجه مخاطبان جلب شود. ابتدا با این پیشنهاد مخالفت کردم، اما در نهایت چون دوست داشتم این کلاس برگزار شود، پیشنهادشان را پذیرفتم. برای درک طرف مقابل (ناشران) در این مذاکره‌ها که بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی من در جایگاه نویسنده بود، چه راه بهتری وجود داشت؟ پیش از آن، نمونه‌ای برای شبیه‌سازی مذاکره در حوزهٔ نشر تدوین نکرده بودم، اما این کار را انجام دادم. براساس تجربهٔ یکی از مذاکره‌های واقعی خودم با یک ناشر برای قرارداد کتاب نمونه‌ای طراحی کردم.[۴]

طراحی و تدریس تمرین شبیه‌سازی‌شدهٔ مذاکره برایم لذت‌بخش بود. اما در پایان جلسه، دو تن از مدیران ارشد در کلاس که در صنعت نشر بسیار مشهور بودند، به من گفتند آنچه در این شبیه‌سازی به‌منزلهٔ حقایق ارائه شد (که در واقع حقایق یک تجربهٔ واقعی بودند) در صنعت نشر غیرواقعی است و تصورش را هم نمی‌شود کرد! وقتی از آن‌ها خواستم بیشتر توضیح دهند، داستان‌های بسیار متفاوتی دربارهٔ مذاکره‌های حوزهٔ چاپ و نشر تعریف کردند. این داستان‌ها مطمئناً درست‌اند. البته عجیب نبود که مذاکره‌های این حوزه، به فراخور اوضاع، ممکن است بسیار با هم متفاوت باشند. هرچند به آن‌ها نگفتم که تجربه‌ای واقعی در مذاکره‌های صنعت نشر را تصورناپذیر می‌دانند.

علی‌رغم ادعای آن‌ها که داستان من به‌هیچ‌وجه امکان ندارد حقیقت داشته باشد، شنیدن داستان‌های آن‌ها به من کمک کرد اهمیت زمینه و شرایط مذاکره را بهتر درک کنم. شرکت‌کنندگان در جلسهٔ تمرین مذاکره به‌جای تمرکز بر درس‌هایی که فکر می‌کردم برای بهبود مهارت‌های مذاکره‌شان به آن‌ها نیاز دارند، مانند سبک‌سنگین‌کردن گزینه‌های جایگزین و قیمت حداقلی، تعیین مؤثرترین لنگر و درنظرگرفتن دیدگاه طرف مقابل بر جزئیات آخرین یا مهم‌ترین مذاکره‌شان متمرکز شده بودند. خلاصه، یادگیری اصول کلی و مهم در میان جزئیات مذاکره‌های مختلف ناشران فراموش شد. اما در مقابل، اگر شبیه‌سازی مذاکرهٔ خرید قطعه‌ای زمین یا مذاکرهٔ خرید حق پخش برنامه‌ای تلویزیونی بود، مطمئنم ناشران بر مفاهیم انتزاعی‌تری تمرکز می‌کردند که به آن‌ها کمک می‌کرد مذاکره‌های مربوط به قراردادهای نشر را نیز کارآمدتر پیش ببرند و تیم‌هایشان را نیز در این زمینه بهتر آموزش دهند.

چالش هر مذاکره‌کنندهٔ واقعی این است که بفهمد ایده‌هایی را که در یک کلاس یا کتاب یاد می‌گیرد، چگونه به زمینهٔ مذاکرهٔ خودش تعمیم دهد. در این کتاب بررسی می‌کنیم که نتایج تحقیقات و مطالعات چه زمانی توصیه‌های مفیدی برای مذاکره در دنیای واقعی به دست می‌دهند و نیز چگونه توصیه‌های مذاکره را در زمینه‌های خاص به کار ببندیم. بیشتر مواقع، پاسخ این است که ایده‌های ارائه‌شده در کلاس‌ها و کتاب‌ها با کمی تغییر و تطبیق در اکثر زمینه‌ها مفید خواهد بود. همچنین، تاریخچه و نحوهٔ توسعهٔ این رشته را بررسی خواهیم کرد تا درک بهتری از آنچه به عمل می‌آید داشته باشید. این کتاب راه‌حل‌هایی با زمینه و شرایط مذاکره در اختیار می‌گذارد.

راهنمایی کاربردی برای درک زمینه‌های مختلف مذاکره

امیدوارم این کتاب برای کسانی که تابه‌حال کتابی در حوزهٔ مذاکره نخوانده‌اند یا در کلاس‌های مذاکره شرکت نکرده‌اند مفید باشد. از دیدگاه خودم این کتاب می‌تواند مقدمه‌ای عالی برای یادگیری مذاکره باشد و تغییرات زمینه‌ای زیادی را نمایان کند که در دهه‌های اخیر در جامعه رخ داده است. همچنین، امیدوارم این کتاب برای کسانی که تا حدودی با مفاهیم کلیدی در نظریهٔ مذاکره مانند بتنا (بهترین جایگزین

برای توافق مذاکره‌شده)، ارزش حداقلی[۱]، زوپا[۲] (محدودهٔ توافق ممکن)، خلق ارزش و حتی مرز بهینگی پارتو[۳] آشنا هستند، بینش‌های جدید زیادی در اختیار بگذارد. در ادامهٔ کتاب، هنگامی‌که مفاهیم معروف مذاکره، مانند موارد مذکور، مطرح می‌شوند، توضیح می‌دهم این مفاهیم به چه معنا هستند و ایده‌هایی را نیز دربارهٔ تأثیر شرایط و زمینه‌های مذاکره بر نحوهٔ استفادهٔ از این مفاهیم بیان خواهم کرد. برای مثال، به‌جای اینکه صرفاً نتیجه‌گیری کنم که ارزش حداقلی در برخی مذاکرات مهم و در برخی دیگر اهمیتی ندارند، بر این موضوع تمرکز خواهم کرد که چگونه زمینه و شرایط مذاکره بر نحوهٔ ارزیابی ارزش حداقلی شما تأثیر می‌گذارد. خوانندگانی که دانش گسترده‌ای از کتاب‌های قبلی دربارهٔ موضوع مذاکره دارند می‌توانند مطالب مربوط به مفاهیم اصلی را که از قبل می‌دانند فقط مرور کنند.

وقتی دانشجویان بااستعداد و مدیران باتجربه در کلاس‌هایم چالش‌های مربوط به زمینه و شرایط مذاکره را مطرح می‌کنند، سعی می‌کنم به یاد داشته باشم چالش آن‌ها منحصربه‌فرد است و از جهاتی متفاوت با دیگر تجربه‌هایی است که پیش‌تر شنیده‌ام. درعین‌حال، این چالش‌ها اغلب جنبه‌های مشترکی دارند. سازمان‌دهی شرایط و زمینه‌های گوناگون مذاکره مرا قادر می‌سازد در موقعیت‌های خاص مشاوره‌های مفیدی بدهم. قطعاً هرگونه دسته‌بندی شرایط و زمینه‌های مذاکره به‌دلیل تنوع بسیار زیاد ناقص خواهد بود. اما براساس هزاران داستان و چالش منحصربه‌فرد مذاکره که تجربه کرده یا شنیده‌ام، دریافتم که این دسته‌بندی خاص مفید است، هم برای من و هم برای دانشجویانم.

دسته‌بندی‌های مربوط به شرایط و زمینه‌های مهم فرهنگ، اقتصاد، سیاست، روابط، شیوه‌های ارتباطی و رفتار طرف مقابل را در ادامه بررسی خواهیم کرد. این دسته‌بندی‌ها اطلاعات زمینه‌ای مهمی را در اختیارمان می‌گذارند که می‌توانیم از آن‌ها برای ارزیابی

---

۱. Reservation Value: ارزش حداقلی بدترین توافقی است که حاضر به پذیرش آن خواهید بود.

۲. zone of possible agreement (ZOPA): در سرمایه‌گذاری زوپا به‌معنای محدودهٔ توافق ممکن است. این منطقه، محدوده‌ای از ارزش‌گذاری‌ها و درصدهای مالکیت است که هم برای سرمایه‌گذار و هم برای کارآفرین پذیرفتنی است. به بیان دیگر، بازه‌ای است که در آن هر دو طرف می‌توانند به توافقی برسند که برای هر دو سودمند باشد. اگر پیشنهادها خارج از زوپا باشد، به توافقی نمی‌رسند.

3. Pareto-efficient frontier

مفاهیم اساسی در تحلیل مذاکره‌ها استفاده کنیم. این متغیرهای زمینه‌ای عناوین فصل‌های بعدی نیستند. در فصول آتی مروری خواهیم داشت بر دسته‌بندی عوامل زمینه‌ای و شرایط کلیدی و در سراسر کتاب به آن‌ها اشاره خواهم کرد تا نشان دهم چگونه می‌توان از موقعیت اجتماعی برای توسعهٔ راهبردهای مؤثری استفاده کرد که بهترین مدل‌های مذاکره را در بر دارد. در فصل‌های مختلف کتاب بر چالش‌های مفهومی متفاوتی تمرکز می‌کنیم که تحلیل آن‌ها با درنظرگرفتن اطلاعات زمینه‌ای شکل می‌گیرد که در اینجا اجمالاً بررسی شده است.

فرهنگ

رایج‌ترین عامل زمینه‌ای مؤثر بر مذاکره است که در آموزش مدیران سراسر جهان مطرح می‌شود.[۵] در برنامهٔ اجرایی «تغییر بازی» که من مدیریت آن را بر عهده دارم، بر اهمیت درک طرف مقابل،ارزش‌های آن‌ها، بتنا، قیمت حداقلی و غیره، تأکید می‌شود. وقتی با افرادی از فرهنگ‌های دیگر مذاکره می‌کنیم، درک این موارد دشوارتر می‌شود. قوانین و هنجارهای فرهنگی که با فرهنگ ما بسیار متفاوت‌اند، ممکن است عجیب به نظر برسند و در نتیجه، مذاکره با اعضای فرهنگ‌هایی که درکشان نمی‌کنیم دشوارتر است. گاهی به‌جای پذیرش توانایی محدود خودمان برای درک فرهنگی بسیار متفاوت، قضاوت‌های منفی می‌کنیم یا حتی تحقیرآمیز به آن‌ها می‌نگیریم.

چند دهه پیش، هنگامی‌که اقتصاد ژاپن در اوج بود و ژاپن بزرگ‌ترین تهدید برای اقتصاد ایالات متحدهٔ آمریکا به حساب می‌آمد، گاهی از من دربارهٔ مذاکره با ژاپنی‌ها راهنمایی می‌خواستند. اما امروز، بیشتر به‌دنبال راهنمایی برای مذاکره با چینی‌ها هستند. همچنین بنابه تجربه متوجه شده‌ام مردم از فرهنگ‌های مختلف دنیا مذاکره با آمریکایی‌ها را دشوار می‌دانند و مشتاق شنیدن توصیه‌های من در این زمینه هستند. جالب است فرهنگ‌هایی که بیشتر دربارهٔ آن‌ها سؤال می‌کنند، معمولاً فرهنگ کشورهای در حال شکوفایی و رونق اقتصادی‌اند. این امر مرا به این باور می‌رساند که تفاوت‌های فرهنگی مانع اصلی مذاکره‌کنندگان نیست، بلکه مشکل اصلی ممکن است "قدرت اقتصادی طرف مقابل" در زمان مذاکره باشد. اگر طرف مقابل در مذاکره (مثلاً یک فرد چینی) نسبت به ما به گزینه‌های بیشتری دسترسی داشته باشد، ممکن است

تصور کنیم مذاکره با او دشوارتر است. در چنین موقعیتی، به‌جای اینکه ضعف موقعیت خودمان را در مذاکره تشخیص دهیم، رفتار طرف مقابل را عجیب و ناشی از فرهنگ منحصربه‌فردش تفسیر می‌کنیم.

وقتی از مدیران می‌خواهم به فرهنگی فکر کنند که در دنیای واقعی، مذاکره با اعضای آن را دشوار می‌دانند، معمولاً تصور می‌کنند منظورم افرادی از کشوری دیگر است. اما صنایع، شرکت‌ها، ادیان، ایالت‌ها و ادارت دولتی نیز فرهنگ خاص خودشان را دارند. نیویورک و تگزاس هر دو در ایالات متحده هستند، اما هنجارهای رفتاری در این دو ایالت بسیار متفاوت است. به همین ترتیب، می‌توانم شهرهای بزرگ بسیاری خارج از ایالات متحده را نام ببرم که در آن‌ها احساس راحتی بیشتری دارم تا شهرهای کوچک جنوب و غرب میانهٔ آمریکا.

اغلب وقتی کسی دربارهٔ دشواری مذاکره با افرادی از فرهنگی دیگر با من صحبت می‌کند، سعی می‌کنم با تعیین ویژگی‌های منحصربه‌فرد طرف مقابل رفتار آن‌ها را بهتر درک کنم. آیا آن‌ها گزینه‌های بهتری دارند؟ آیا ازنظر رفتاری صبورترند؟ آیا ارزش متفاوتی برای رابطه قائل‌اند؟ آیا مذاکره‌کنندگان طرف مقابل اجازه و اختیار تعهد به توافق را دارند؟ آیا رفتارهایی هست که طرف مقابل آن‌ها را بی‌ادبانه یا توهین‌آمیز بداند؟ هریک از این سؤال‌ها ممکن است به فرهنگ مرتبط باشد. اما این ویژگی‌های خاص‌تر بینش بهتری دربارهٔ طرف مقابل به ما می‌دهند که برای توسعهٔ راهبردی مناسب در مذاکره مفید است. اکثر آدم‌ها اعضای فرهنگ خودشان را بهتر از مردم دیگر فرهنگ‌ها درک می‌کنند. بااین‌حال، روزبه‌روز بیشتر با افرادی از فرهنگ‌های متفاوت مذاکره می‌کنیم. این وضعیت اهمیت درک فرهنگ و وجود تنوع فرهنگی در تیم‌های مذاکره‌کننده را برجسته می‌کند.

اقتصاد

تاکنون هیچ مدیری با من تماس نگرفته تا بگوید: «مذاکرهٔ بسیار خوبی داریم، اما فکر کردیم شاید با کمک شما بهتر پیش برویم.» در عوض، زمانی با من تماس می‌گیرند و درخواست کمک می‌کنند که مشکلی پیش آمده باشد. در اکثر موارد، مدیرانی که از من راهنمایی می‌خواهند، در مقایسه با طرف مقابل، «قدرت اقتصادی» کمتری دارند.

برای من تلاش برای به‌دست‌آوردن بهترین نتیجه از موقعیتی دشـوار، به‌اندازهٔ تلاش برای بهبود جزئی موقعیتی عالی جذابیت دارد. من قبلاً بازیکن پوکر بسـیار خوبی بودم و مانند هر بازیکن حرفه‌ای پوکر وقتی کارت‌های خوبی در دست داشـتم لذت می‌بردم. اما می‌دانسـتم وقتی هم که دسـت بدی دارم، تصمیم‌هایی که باید بگیرم بسـیار مهم‌اند. در مذاکرات نیز چنین است؛ من در آموزش‌هایم معمولاً به مذاکره‌کنندگان توصیه می‌کنم به جایگزین‌هایشان برای توافق و همچنین، جایگزین‌های احتمالی طرف مقابل فکر کنند. بـه ایـن منظـور، بایـد بـه وضعیـت اقتصادی تأثیرگذار بـر هر دو طرف فکـر کنیم. وضعیت اقتصادی شامل ملاحظات مالی اساسی و همچنین شرایط حاکم بر کل گسترهٔ بازار است.

وضعیـت اقتصـادی بـه مـا کمـک می‌کند بفهمیم چـرا طرف مقابل به‌طـرزی غیرعـادی سـخت‌گیری می‌کنـد و ارزیابـی کنیـم آیـا واقعـاً میـز مذاکره را تـرک می‌کند یا نه. شـرایط اقتصـادی بـه مـا کمک می‌کند جایگزین‌های خـود و طرف مقابل برای توافق را درک کنیم و می‌تواند در یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای پیشبرد مذاکرات دشوار کمکمان می‌کند.

سیاست

شـرایط سیاسـی عامل دیگری اسـت که بر فضای مذاکرات تأثیر می‌گذارد. گاهی دولت‌ها قوانینـی تصویـب می‌کننـد کـه نحـوهٔ تعامل بیـن طرفین مذاکـره را تغییـر می‌دهند. برای مثـال، ممکـن اسـت قانونـی که اتحادیهٔ کارگری بـرای کارگران وضع می‌کند بـه کارفرمایان قـدرت بیشـتری در مذاکـرات اسـتخدام بدهد. گاهی ممکن اسـت یکـی از طرفین مذاکره نسـبت بـه طـرف دیگـر اطلاعـات مهم‌تـر و مؤثرتری دربارهٔ تحولات سیاسـی آینده داشـته باشـد. مثـلاً یکـی از نمونه‌هـای شبیه‌سازی‌شـدهٔ آموزشـی کـه مـن اغلب تدریـس می‌کنم، مـوردکاوی «امـلاک همیلتـون» اسـت کـه دیپـاک مالهوتـرا طراحـی کـرده اسـت. در ایـن شبیه‌سـازی خریدار بالقوهٔ زمین نفوذ سیاسـی دارد و متوجه شـده اسـت تغییرات آتی در منطقه‌بندی بر ارزش زمین تأثیر چشمگیری خواهد داشت.[۶] بخشی از چالش پیش روی فروشنده کشف وضعیت سیاسی خاصی است که در آن قرار دارد.

چه در مذاکرات دولتی و چه بین شـرکت‌ها، برداشـت ما از فضای سیاسـی پیرامون ممکـن اسـت بسـیار نامتقـارن و پیش‌بینی‌ناپذیـر باشـد. هنگامی‌که فضای سیاسـی به‌نفع ماسـت، تمایـل داریـم آن را طبیعـی یـا عادلانه بدانیـم. برعکس، هنگامی‌کـه طرف مقابل

برتـری سیاسی دارد، تمایـل داریـم ایـن وضعیت را «سیاسـی» یا ناعادلانه تلقـی کنیم. در دنیـای مذاکـره، فـارغ از ایـن نـگاه سـوگیرانه بـه عدالـت، باید تا حـد امکان دربارۀ شـرایط سیاسـی و تأثیـر آن بـر گزینه‌هـای طرفیـن در مذاکره اطلاعات جمع‌آوری کنیم و براسـاس ایـن واقعیـت و نـه براسـاس دنیایـی که آرزویش را داریـم، راهبرد مذاکرۀ هوشـمندانه‌ای تدوین کنیم.

روابط

در مذاکره روابط اهمیت بسـیار زیادی دارد. مذاکره با دوسـتی صمیمی بسـیار متفاوت از مذاکره با تأمین‌کننده‌ای اسـت که تابه‌حال او را ندیده‌اید. شـما می‌توانید به صداقت دوستتان اعتماد کنید، اما به‌راحتی نمی‌توانید به صداقت تأمین‌کننده‌ای جدید اطمینان داشـته باشـید. دوسـتتان می‌خواهـد در مذاکـره بـا شـما منصفانـه رفتـار کنـد، درحالی‌که تأمین‌کننـدۀ جدیـد ممکـن اسـت بـه دسـتاوردهای بلندمـدت شـما نیـز اهمیـت ندهـد. درعین‌حال، ممکن است در مذاکره با تأمین‌کنندۀ جدید برای توافقی بهتر بیشتر تلاش کنیـد و هنـگام مذاکـره بـا دوسـت قاطعیـت کمتـری بـه خـرج دهیـد. به همیـن ترتیب، وقتی با افراد دیگر در سـازمان خودتان مذاکره می‌کنید، سـازمان حق دارد انتظار داشـته باشـد که طوری مذاکره کنید که به‌نفع سـازمان باشـد و ارزش عمومی آن را ارتقا بخشـد. در نتیجـه، چنیـن مذاکره‌هـای داخلـی‌ای احتمالاً روابط مثبت‌تری نسـبت به مذاکره‌های خارجی با تأمین‌کنندگان و مشتریان ایجاد می‌کنند.

سبک‌های ارتباطی

در آغـاز همه‌گیـری کرونـا، همـۀ مـا روش‌هـای جدیـدی بـرای کار، معاشـرت و اقدام‌هایی برای حفظ سـلامتی یاد گرفتیم؛ من یاد گرفتم آنلاین تدریس کنم که قبل از آن اصلاً در برنامه‌هایم نبود. بسیاری از فروشندگانی که زندگی خود را در هواپیما می‌گذراندند ناگهان متوجه شـدند روزهایشـان را در پلفترم‌های آنلاین سـپری می‌کنند. ارتباط با مشتریان سر میز غذا دیگر امکان‌پذیر نبود و «تشخیص» حالت چهرۀ افراد دشوارتر شد.

در مـارس ۲۰۲۰ کـه مجبـور بـه تدریـس آنلایـن شـدم، اوایـل اصلاً خوشـم نمی‌آمـد. امـا خـودم را بـا آن وفـق دادم و در نهایـت یـاد گرفتـم کـه از آن لـذت ببـرم. ایـن موضـوع

به خصوص زمانی صادق بود که در سال ۲۰۲۱، برخی کلاس‌ها را حضوری برگزار کردم، درحالی‌که همه ماسک زده بودند. متوجه شدم که تدریس آنلاین راحت‌تر است، چون حداقل می‌توانستم چهرهٔ دانشجویان را ببینم. قبل از همه‌گیری، متوجه نبودم که هنگام تدریس چقدر به حالات چهره توجه می‌کنم.

اکثر ما ترجیح می‌دهیم به‌گونه‌ای با مردم تعامل کنیم که به ارتباط راحت و بدون تنش منجر شود. بااین‌حال، اغلب در موقعیت‌هایی قرار می‌گیریم که نمی‌توانیم روش ارتباطی‌مان را انتخاب کنیم. این عاملِ زمینه‌ای بر راهبرد مذاکرهٔ ما تأثیر می‌گذارد. هرچه فضای اجتماعی از روش ارتباطیِ راحت بیشتر فاصله بگیرد، بیشتر باید دربارهٔ فضای اجتماعی فکر کنیم و راهبرد مذاکرهٔ خود را براساس آن برنامه‌ریزی کنیم.

طرف دیگر میز مذاکره

در روان‌شناسی دهه‌ها بر سر این موضوع بحث بوده که آیا مهم‌ترین مؤلفهٔ تعیین‌کننده فرد (طرفین مذاکره) است یا محیط (ویژگی‌های خاصی که مذاکره را تعریف می‌کنند). کسانی که با مطالعات و داده‌های تجربی آشنایی ندارند، اغلب شگفت‌زده می‌شوند از اینکه اکثر روان‌شناسان تجربی بر این باورند که بخش اعظم تنوع در رفتار فردی از محیط نشئت می‌گیرد. بااین‌حال، این بدان معنا نیست که تفاوت‌های فردی در مذاکره بی‌اهمیت است. وقتی در مذاکره‌ای شرکت می‌کنیم، ویژگی‌های طرف مقابل در واقع بخش مهمی از زمینه و شرایط حاکم بر مذاکره است.

به‌ویژه جنسیت، نژاد، قومیت، شخصیت، هوش، مهارت‌های مذاکره و دیگر تفاوت‌های فردی طرف مقابل مهم است و بر توافق نهایی تأثیر می‌گذارد. بااین‌حال، بسیاری از مذاکره‌کنندگان بیش‌ازحد بر توانایی‌شان برای ارزیابی شخصیت طرف مقابل و پیش‌بینی رفتارش تکیه می‌کنند. آن‌ها گمان می‌کنند که می‌توانند رفتار طرف مقابل خود را براساس جنسیت، نژاد و سایر کلیشه‌ها پیش‌بینی کنند و گاهی با تکیه بر همین پیش‌بینی‌های غلط مذاکره را پیش می‌برند.

روان‌شناسان اجتماعی ثابت کرده‌اند اکثر ما گروه‌های قومیتی، نژادی، ملیتی و... خود را ناهمگن می‌بینیم، اما تصور می‌کنیم اعضای گروه‌های جمعیتی دیگر، یعنی گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق نداریم، همگن‌ترند. آمریکایی‌ها، چینی‌ها (گروه بیرونی) را ملتی همگن

می‌بینند و برای پیش‌بینی رفتار آن‌ها بر کلیشه‌ها تکیه می‌کنند. اما آمریکایی‌ها مردم خودشان را ملتی متنوع می‌بینند و انتظار دارند رفتارهای متفاوتی از آن‌ها سر بزند. آن‌ها به احتمال زیاد تفاوت‌های فردی را در نظر می‌گیرند و کمتر به کلیشه‌ها متکی هستند. وقتی در مذاکره با مشکل مواجه می‌شویم، سریع به توصیف‌های کلیشه‌ای از افرادی متوسل می‌شویم که دارای ویژگی‌های جمعیتی مشابه طرف مقابل ما هستند. تکیه بر اطلاعات زودیاب و سطحی (مانند جست‌وجوهای سریع گوگل) برای قضاوت یا پیش‌بینی رفتار دیگران ممکن است به ایجاد کلیشه‌ها و برداشت‌های نادرستی منجر شود. تحقیقات نشان می‌دهند که ما اهمیت زیادی به کلیشه‌های قومی و جمعیتی می‌دهیم و بهتر است رفتار واقعی طرف مقابل را به دور از این سوگیری‌ها مشاهده کنیم.

همچنین نباید تصور کنیم مهارت‌های بالینی لازم برای ارزیابی سریع شخصیت دیگران را داریم. تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که ما نمی‌توانیم افرادی را که به‌تازگی ملاقات کرده‌ایم، به‌سرعت و به‌درستی ارزیابی کنیم. تفاوت‌های شخصیتی افراد در مذاکره مهم است، اما اکثر ما توانایی درک چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر رفتار افراد را نداریم. هنگامی‌که با چند برداشت اولیه از شخصیت فرد رفتار او را در مذاکره پیش‌بینی کنیم، اغلب به کلیشه‌های مبتنی بر گروه‌بندی‌های مختلف افراد متکی می‌شویم. شاید بپرسید پس اگر قرار نیست براساس شناخت ویژگی‌های شخصیتی فرد مقابل واکنش نشان بدهیم، راهکار جایگزین چیست؟ به رفتار افراد واکنش نشان دهیم، نه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا ارزیابی‌های شهودی خودمان از طرف مقابل. اطلاعات جمعیت‌شناختی به ما کمک می‌کند تا ویژگی‌های طرف مقابل را بهتر درک کنیم؛ ویژگی‌هایی که ممکن است در ابتدا برایمان آشنا یا قابل‌درک نباشند. اما باید راهبرد مذاکره‌مان را براساس اقدام‌ها و رفتار آن‌ها، که بخش بسیار مهمی از فضای اجتماعی است، طراحی و پیاده کنیم.

جهان تغییر کرده است

دانشجویانم اغلب می‌پرسند آیا مطالب کلاس‌های مذاکرهٔ من در دو دههٔ گذشته تغییر کرده است یا خیر. پاسخ صادقانه به این سؤالِ منطقی به این بستگی دارد که مقصود از «مطالب» چه باشد. مفاهیم اصلی مذاکره دست‌نخورده باقی مانده‌اند: شما هنوز هم

باید به بهترین جایگزین خود برای رسیدن به توافق با طرف مقابل و همچنین، دیدگاه طرف مقابل فکر کنید. اما در طول این سال‌ها، زمینه و شرایط حاکم بر مذاکرات، همگام با تغییرات جهان، تغییر چشمگیری کرده است.

در ادامه، برخی از تغییراتی را با هم بررسی می‌کنیم که در ایالات متحدهٔ آمریکا در هزارهٔ کنونی شاهد بوده‌ایم و بر فضای مذاکره سایه انداخته‌اند، (تهیهٔ چنین فهرستی برای بسیاری از کشورهای دیگر نیز آسان است):

- حمله‌های ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ که بزرگ‌ترین حمله‌ای بوده که ایالات متحدهٔ آمریکا به خود دیده، باور به قدرت آمریکا، همکاری آمریکا با دیگر کشورها و حتی فرهنگ بزرگ‌ترین شهر ایالات متحده را تغییر داد. همچنین، باعث شد بسیاری از آمریکایی‌ها بیشتر احساس آسیب‌پذیری کنند.
- رکود بزرگ که از اواخر سال ۲۰۰۷ آغاز شد و تا اواسط ۲۰۰۹ ادامه داشت، ازنظر مالی، بار سنگینی بر دوش اکثر آمریکایی‌ها گذاشت. همچنین، درک آمریکا از اقتصاد حاکم بر حوزهٔ املاک و مستغلات و ماهیت مذاکرات برای اعطا و دریافت وام‌های مسکن را تغییر داد. همچنین بر بازارکار، ازجمله قدرت چانه‌زنی متقاضیان در هنگام مذاکره بر سر حقوق و دستمزد هم تأثیر گذاشت.
- در طول بیست سال گذشته، آمریکایی‌ها بسیار دوقطبی شده‌اند. این فرایند در دوران ترامپ سرعت گرفت. قطبی‌سازی سیاسی بر روابط تأثیر گذاشته است. برخی به‌دلیل داشتن ترجیحات سیاسی مشترک پیوند قوی‌تری با همتایان مذاکره‌کنندهٔ خود احساس می‌کنند. برخی دیگر می‌بینند که باید با افرادی مذاکره کنند که اکنون آن‌ها را دشمن می‌دانند. در سطح سیاسی، رسیدن به توافق‌های دوجانبه که رفاه بیشتر شهروندان را بهبود بخشد برای مقامات منتخب بسیار دشوارتر شده است.
- اقتصاد دیجیتال نیز چگونگی مذاکره و توافق را دستخوش تغییرات جدی کرده است. اکنون می‌توانید خانه‌ای را بدون صحبت با صاحب‌خانه یا نماینده‌اش اجاره کنید یا برای فروش یا خرید کالا برای شرکتتان مزایده‌ای الکترونیکی راه‌اندازی کنید، بدون اینکه نیازی به مذاکرهٔ مستقیم با طرف مقابل باشد.

- رشد چشمگیر اقتصاد چین قدرت بیشتری به دولت و شرکت‌های چینی داده و از قدرت دولت ایالات متحدهٔ آمریکا و شرکت‌های آمریکایی کاسته است. همچنین، تعلق و وابستگی طرفین مذاکره به شبکه‌های تجاری سراسر جهان را دستخوش تغییر چشمگیری کرده است.
- زندگی کاری ما بسیار متنوع‌تر از گذشته است. باتوجه به جهانی‌شدن اقتصاد و تحولات اجتماعی که به تنوع بیشتر در محیط‌های کاری منجر شده، اکنون بیشتر از گذشته با افرادی تعامل داریم که بسیار متفاوت‌تر از ما هستند. و این خارق‌العاده است. همچنین تعامل در محیطی متنوع مستلزم این است که با تعصب‌های خود روبه‌رو شویم و تلاش کنیم تا همتایانی را درک کنیم که هنجارهای متفاوتی با ما و افراد شبیه ما دارند.
- باید بپذیریم که هیچ تغییر و رویدادی به‌اندازهٔ همه‌گیری جهانی کرونا ما را غافلگیر و روش مذاکرهٔ ما را متحول نکرده است. شرکای تجاری متفاوتی از سراسر جهان پیدا کردیم و روش‌های مذاکرهٔ ما با رقبا تغییر کردند. زنجیره‌های تأمین جهانی چنان مختل شدند که هیچ‌کس انتظار آن را نداشت. مذاکره در فضای خرده‌فروشی و اداری تغییر چشمگیری کرد، زیرا تقاضا برای این فضا کاهش قابل‌توجهی کرده است. همچنین، سبک مذاکره‌های ما تغییر اساسی کرده، زیرا بسیاری از مذاکره‌ها را در بستر آنلاین انجام می‌دهیم.

درحالی‌که این تغییرات بسیار بزرگ‌اند، اما هیچ‌یک از مفاهیم اصلی که چند دهه پیش تدریس می‌کردم، نامربوط یا منسوخ نشده‌اند. در عوض، آنچه در بسیاری از مذاکرات بسیار تغییر کرده است، شرایط و عوامل زمینه‌ای است. عنوان برنامهٔ آموزشی اجرایی که من در مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد مدیریت می‌کنم، «تغییر قواعد بازی» است و بر اهمیت تعریف بازی مذاکره در زمینی پویا تأکید دارد، نه صرفاً اجرای حرکات در شرایط ثابت. تحولات اساسی در جهان قواعد بازی را تغییر داده است. ما باید زمینه و شرایط جدیدی را که این تغییرات ایجاد کرده‌اند درک کنیم و مفاهیم اصلی مذاکره را با فضای جدید تطبیق دهیم. این کتاب دربارهٔ همین موضوع بحث می‌کند.

زمینه‌سازی مذاکره: از مفاهیم ساده تا پیچیده

در فصل‌های آغازین مسائلی اساسی را بررسی می‌کنیم که مذاکره‌کنندگان زمانی بسیار طولانی با آن‌ها روبه‌رو بوده‌اند. در فصل ۲ عقیدهٔ عمومی دربارهٔ ارائهٔ پیشنهادهای افراطی را تفسیر می‌کنیم و در فصل ۳ بررسی می‌کنیم که چگونه دربارهٔ تقسیم کیک (امتیازهای مذاکره) بیندیشیم. بسیاری از خوانندگانْ موافق یا مخالف این راهبردهای مذاکره خواهند بود. می‌دانید که من هم باور دارم زمینه و شرایط در مذاکره اهمیت دارند و این راهبرد باید با مذاکرهٔ هر شخص تطبیق داده شود. در ادامهٔ کتاب، به بسط و بررسی عوامل زمینه‌ای آن دسته از چالش‌های مذاکره می‌پردازیم که تحت‌تأثیر تغییرات جامعهٔ کنونی شکل گرفته‌اند. در این فرایند خواهیم دید که چگونه چارچوب‌های اصلی مذاکره را اعمال کنیم و از ابزارهای مفهومی برای مقابلهٔ مؤثرتر با این چالش‌ها بهره بگیریم.

هر فصل با پرسشی تأمل‌برانگیز آغاز می‌شود که از دانشجویانم شنیده‌ام. فصل‌ها اطلاعات مربوط به مسئله را در اختیار می‌گذارند و سپس با پاسخ‌های مستقیم به پایان می‌رسند. هدف این است که نشان دهیم چگونه محتوای فصل به ما کمک می‌کند تا پرسش‌های خاص مرتبط با زمینه و شرایط را درک کنیم.

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشـخصات کتاب **مذاکره** یا سـفارش نسـخهٔ فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **مذاکره**

www.NashreNovin.ir