

**مذاکره راهبردی: ایجاد تعالیِ سازمانی**

**رهنمودی برای کنترل و استفاده از قدرت همسویی**

جاشوا آ گوردون و گری تی فورلانگ

«*مذاکرۀ راهبردی[[1]](#footnote-1): ایجاد تعالی سازمانی* به ما می‌آموزد که همواره موفق بودن در مذاکره در نهایت متکی به سازمانی نیست که مذاکره‌کنندگان چیره‌دستی دارد -- آنها لازمند -- بلکه متکی به سازمانی است که برای پشتیباتی از انجام موفق مذاکرات ساخته و بهینه شده باشد. فورلانگ و گوردون ما را از آثار نوشتۀ موجود یک گام فراتر برده و راهنماییهای روشنی بدست می‌دهند که درون یک سازمان جهت آماده‌سازی در رابطه با شراکت اثربخش با همتایان مذاکره‌کنندۀ خود باید انجام شود. این راهنماییهای اختصاصی، با جزئیات ظریف، و مشخصات روشن برای پیاده‌سازیشان ارائه شده‌اند. و در نتیجه، یک گوهر نهفته در اینجا کشف می‌شود: الگوی قابلیت مذاکره نه تنها یک شرکت را برای مذاکرات بهتر آماده می‌کند، بلکه به پیوندساز‌یِ کلیِ بسیار بهترِ ساختار، راهبرد، و شیوۀ کار آن سازمان در تمامی جنبه‌ها اشاره دارد».

ویتسمن آ اِبن**،** *دکتری، گروه حل و فصل تعارض، امنیت انسانی، و حکومت جهانی /* ***جان******دبلیو مک کورمک*** *دانشکدۀ تحصیلات تکمیلی خط مشی و مطالعات جهانی / دانشگاه ماساچوست بوستون*

« تمرکز تدریس مذاکره همواره بر آن چیزی بوده است که سخنگویان دور یک میز مذاکره، یا در یک ارتباط گروهی از طریق صفحه نمایش، به یکدیگر می‌گویند. این کتاب بسیار فراتر از آن رفته تا توضیح دهد که یک سازمان برای چانه‌زنی مطلوب باید چه کاری انجام دهد. در میان کتابهای منتشر شده پیرامون چانه‌زنی، این یک کتاب خاص است – این کتاب به روشنی و صراحت توضیح می‌دهد که یک گروه اجتماعی یا شرکت بزرگ باید چه اقداماتی انجام دهد تا افراد خود را برای چانه‌زنیِ اثربخش آماده نماید و به اهداف درازمدت خود دست یابد».

پروفسوردوایت گولان، دانشکده حقوق دانشگاه سافولک

*«*کتاب *مذاکره راهبردی: ایجاد تعالی سازمانی* بازی را عوض می‌کند! برای هر کسی که می‌خواهد در مورد کارکردهای درونیِ هنر و علم مذاکره بیاموزد، این کتابی بی‌نقص است. این کتاب داوینچیِ هنرمند و مهندس است. برای اولین بار، در بارۀ مذاکره و نحوه همکاری این دو -- هنر و علم -- برای ایجاد یک معیار و یکنواختی در چگونگی انجام مذاکره، کتابی وجود دارد که رویکردی جامع نسبت به فراهم نمودن ابزارهای مورد نیاز برای آموزش افراد و سازمان‌ها اتخاذ می‌کند. من از این شاهکار به عنوان منبعی الزامی در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد استفاده می‌کنم. روزهایی که به طور سنتی صلاحیت مذاکره را ایجاد کنیم به پایان رسیده است».

دکترمارک ویلیامز**،** *دانشگاه پاسیفیک، مدیر موسس، مرکز کارآفرینی، ورزش و سرگرمی*

«اگر به دنبال یک راهنمای پژوهش‌محور پیرامون چگونگی انجام مذاکرات در سازمان خود هستید، این یکی از کتابهایی است که باید حتما ًدر میز پاتختی خود داشته باشید. چارچوب های مذاکره، مثالهای بی‌شماری در دنیای واقعی، و تحلیل تفصیلی مذاکرات، میز *مذاکرۀ راهبردی* را به منبع قدرتمندی برای مذاکره‌کنندگان تازه‌کار و مجرب تبدیل کرده است».

**مربی آک ایکواکور**، دارای گواهینامه *مربی* *اجرایی و مربی فروش* *درگوگل*

«جاش و گری مسئلۀ شکاف واقعی موجود در فضای بین نظریه و آموزش مذاکره را شناسایی و حل کرده‌اند. آنها با اتخاذ یک رویکرد گروهی و نظام‌نگر برای بالابردن مجموعۀ مهارتهای مذاکره برای سازمان مورد نظر، و نه فقط افراد آن، با استفاده از تمام ساز و کارهای تقویت‌کننده و همسویی ضروری، مایۀ حرکت در جهت تغییر رفتار پرمعنا و پایدار و ایجاد نتیجۀ راهبردی آن تغییر در سازمان مذکور شدند».

استفن فرنکل، مشاور اجرایی وویجر، LLC،

مدیر ارشد توسعه سازمانی در سیگنا

«نگاهی تازه به عناصر صلاحیت مذاکرۀ موفق و قابل تکرار برای سازمانها. با تمرکز بر سازمان مورد نظر و نه صرفاً مهارتهای افراد مذاکره‌کنندۀ آن سازمان، این کتاب کمکی واقعی به حوزۀ مذاکره است. آثار رسم‌شدۀ فنی، خلاصه‌ها، و مثال‌های دنیای واقعی بر ارزش این کتاب می‌افزایند».

جیمز ای مک گوایر، JAMS، میانجی و داور

«بیشترِ افراد، مذاکره را به صورت امری می‌نگرند که میان طرفین مناقشه رخ می‌دهد. گاهی، در حل‌ و فصل مناقشات به صورت برخط[[2]](#footnote-2)، فناوری به نوعی به عنوان «طرف چهارم» عمل می‌کند و به طریقی به مدیریتِ ارتباطات کمک می‌نماید. کتاب *مذاکرۀ راهبردی: ایجاد تعالی سازمانی* با هوشیار کردن ما به طور تخصصی نسبت به نفوذ قدرتمند سازمان در شرکت‌کنندگان، ما را متوجه جهتی نو و ارزشمند می‌کند».

اتان کتش، مدیر ارشد مرکز ملی فناوری و حل و فصل مناقشات

در دانشگاه ماساچوست، امهرست

«جاشوا و گری با هدف پیوند آموزش فردی با نیازهای سازمانی و نهادی، یک رویکرد مذاکرۀ کل‌نگر و نظام‌مند ایجاد کرده‌اند. الگوی قابلیت مذاکرۀ آنها ابزاری سودمند برای وسیع کردن حوزۀ مذاکره است که به ما کمک می‌کند تا از طریق همسویی با چارچوب‌های سازمانی نیرومند بر پیوندهای میان مهارت‌ها و توانایی‌های افراد تمرکز کنیم».

اندا یانگ، بنیانگذار برنامۀ مذاکره و نفوذ

در دانشگاه کوئینز بلفاست و مدیر عامل میانجیگری، ایرلند شمالی

"مذاکره در خلاء اتفاق نمی‌افتد. فورلانگ و گوردون این امر را بازشناسی کرده، به خواننده نشان می‌دهند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردی کل‌نگر نسبت به شیوۀ کار خود، صحنه را برای موفقیت در مذاکره آماده کنند. این نوشته می‌تواند به عنوان کتابی به همان اندازه ارزشمند به قفسه‌های کتابهای مذاکره‌کنندگان اضافه شود که به قفسه‌های کتابهای راهبران سازمانی افزوده گردد.

دیویدواگنر، استاد مدیریت دانشگاه اورگان

این کتاب دورنمای ذهنی من در مورد نحوه آموزش مذاکره‌کنندگان را تغییر داد. بجای تمرکز بر ایجاد مهارت‌های مذاکره در یک فرد، متوجه شدم که آماده‌سازی زمینۀ مذاکره در یک سازمان چقدر برای موفقیت مذاکرات آن سازمان اهمیت دارد. الگوی قابلیت مذاکره، یک چارچوب روشن، اختصاصی، و قابل پیگیری را ایجاد می‌کند تا محیطی مناسب برای موفقیت حقیقی مذاکره‌کنندگان بوجود آورد.

مری میکس، مدیر توسعه و آموزش سازمانی

در شرکت نیل کلی

"اگر سازمانی بخواهد مذاکرات خود را بسیار پربار کند، این کتاب بینش مورد نظر را در اختیار آن سازمان می‌گذارد. این کتاب خودسنجی بلوغ سازمانی را برای هر سازمانی میسر می‌سازد تا راهنمودی خاص در طی تکامل یک سازمان تجاری و افراد آن ایجاد کند – کتابی که خواندنش برای متخصصان و راهبران کسب و کار به یک اندازه ضرورت دارد!

**کوزت ام رزک**، بنیانگذار، خدمات مشاورۀ پرموتو

«این کتاب از طریق بهبود قابلیت‌های بنیادی مذاکره، استدلال و مسیری نیرومند برای بهبود اثربخشی و نتیجۀ سود و زیان سازمان شما در اختیار می‌گذارد. به عنوان یک مهندس می‌گویم، ساختار و الگوی قابل کاربرد آن برای سازمان‌هایی که من با آنها کار می‌کنم بسیار طنین انداز شد!

پیترچیمتس، پیشگام توسعه کسب و کار در

رصدخانه اخترفیزیکی اسمیتسونیان

مذاکرۀ راهبردی: ایجاد تعالی سازمانی

این کتاب با اختیاربخشی به سازمان‌ها برای موفقیت، چارچوب تشخیصی روشنی با رویکردها و فرآیندهای اختصاصی بدست می‌دهد که راهبرانِ مذاکره می‌توانند از آن برای ایجاد کارکرد مذاکره‌ای‌ استفاده کنند که در یکایک موارد موفق خواهد شد.

مذاکره یک مهارت لازم و یک صلاحیت محوری است، اما بیشترِ سازمان‌ها منحصرا ًبر مهارت‌ها و توانایی‌های مذاکرۀ فردی تمرکز می‌کنند و توجه چندانی به آن فرهنگ و محیطی درونی ندارند که این افراد را شکل می‌دهد و راهنمایی می‌کند. این‌ کتاب رویکردی کاملا ًمتفاوت برای موفقیت در یکایک مذاکرات دارد و نتایجی را بدست می‌دهد که همتراز با راهبرد سازمانی در همه سطوح است.

متخصصان فروش، زنجیرۀ تأمین و تدارکات، منابع انسانی، مدیریت تغییر، ادغام شرکتها و خرید شرکتهای رقیب، قراردادها، شرکتهای تازه تاسیس، مشارکت در ساخت، و مشاوران آموزشی و دانشجویان رشته‌های تجارت و حقوق، برای متنی ارزش قائلند که درک می‌کند که چگونه از طریق همسویی مهارت‌های فردی با رویکردی شواهدمحور که عیناً بکار ‌آید، مهارت‌ها و قابلیتهای مذاکره را در تمامی سازمان ایجاد کند.

جاشوا آ گوردونیک آموزش‌دهنده، داور، مذاکره‌کننده، تسهیل‌کننده، مشاور، و ایجادکنندۀ مجربِ قابلیت سازمانی است. جاشوا عضو هیئت علمی در دانشکده بازرگانیِ دانشگاهِ اورگان لندکوئیست است که در آن دوره‌های مذاکره، مدیریت تعارض، حقوق، و بازرگانی ورزشی را تدریس می‌کند. او به ایجاد قابلیت مذاکره سازمانی کمک کرده است و تقریبا ً در هر صنعت و بخش اقتصادی به عنوان مشاورِ مذاکرۀ راهبردی خدمت کرده است. او نویسندۀ مشترک *کتاب بازی ورزشی: ایجاد گروههایی که سال به سال عملکرد بهتری دارند*، از انتشارات روتلج، سال 2018، است.

گری تی فورلانگ **کارشناس ارشد حقوق مدیریت بازرگانی است، میانجی مُجاز** است، و دارای کارشناسی ارشد حقوق (حل مناقشات جایگزین) از دانشکدۀ حقوق اوزگود‌هال[[3]](#footnote-3) است. او نویسندۀ کتاب *جعبه‌ابزار حل تعارض*، ویراست دوم، از انتشارات جان وایلی و پسران، در سال 2020 است؛ نویسندۀ مشترکِ *جستجوی فکری:* *راهنمای حرفه‌ای برای مهارت‌های پرسشگری*، از انتشارات فریسن پرس، در سال 2018، و نویسنده مشترک *کتاب بازی ورزشی: ایجاد گروههایی که سال به سال عملکرد بهتری دارند*، از انتشارات روتلج، در سال 2018، است.

مذاکرۀ راهبردی: ایجاد تعالی سازمانی

رهنمودی برای کنترل و استفاده از قدرت همسویی

جاشواآ. گوردون

گریت تی. فورلانگ

**کتابشناسی**

تصویر جلد طراحی شده Getty// Digital Storm :

اولین نشر سال 2023

توسط روتلج

پلاک 605 خیابان سوم نیویورک , NY10158

و بوسیلۀ روتلج

RN4 14OX ابینگدون، اکسون، میلتون پارک، میدان پارک 4

اثری از روتلج ازGroup Francis & Taylor یک تجارت اطلاعاتی

© 2023 Joshua A. Gordon and Gary T. Furlong

حقGordon . A Joshua و Furlong . T Gary به عنوان نویسندگان این اثر مطابق با بخش‌های 77 و 78 قانون حق چاپ، که در قانون طراحی‌ها و ثبت اختراعات 1988 شناسایی شده‌اند.

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. هیچ بخشی از این کتاب را نمی‌توان بدون اجازه کتبی از ناشران تجدید چاپ یا تکثیر کرد یا با هر وسیله الکترونیکی، مکانیکی یا وسیلۀ دیگری که اکنون شناخته شده باشد یا بعدا ً اختراع ‌شود، از جمله دستگاه فتوکپی و دستکاه ضبط، یا در هر دستگاه ذخیره‌سازی یا بازیابی اطلاعات، استفاده شود.

ابلاغ علامت تجاری: نام محصول یا شرکت ممکن است علائم تجاری یا علائم تجاری ثبت شده باشد و فقط برای شناسایی و توضیح بدون قصد تخلف استفاده می‌شود.

داده‌های فهرست‌نویسی در انتشارات کتابخانه کنگره یک ثبت کاتالوگی برای این عنوان درخواست شده است

شابک978-1-032-15378-0(hbk) :

شابک: 978-1-032-15377-3 (pbk)

شابک:978-1-003-24385-4(ebk)

DOI: 10. 4324/9781003243854

تایپ شده در Bembo

توسطApex Co Vantage, LLC

Contents

[سپاسگزاری 14](#_Toc149478678)

[درباره نویسندگان 15](#_Toc149478679)

[مروری اجمالی بر الگوی قابلیت مذاکره 66](#_Toc149478680)

[الگوی قابلیت مذاکره 67](#_Toc149478681)

[الگوی قابلیت مذاکره - صلاحیت‌های سازمانی 69](#_Toc149478682)

[اجرای الگوی قابلیت مذاکره - سازمانیاول قابلیت‌ها 97](#_Toc149478683)

[خلاصه 107](#_Toc149478686)

[یادداشت 107](#_Toc149478687)

[سطح 2 الگوی قابلیت مذاکره - صلاحیت تکرارکردنی 108](#_Toc149478688)

[معرفی 108](#_Toc149478689)

[تکرارکردنی 108](#_Toc149478690)

[الگوی قابلیت مذاکره — صلاحیت تکرارکردنی سطح 2 112](#_Toc149478691)

[خلاصه - الگوی قابلیت مذاکره در سطح 2 148](#_Toc149478692)

[تناسب فردی: 150](#_Toc149478693)

[سرمایه انسانیو سرمایه‌گذاری سازمانی: 150](#_Toc149478694)

[دانش و مهارت: 152](#_Toc149478695)

[سازمانیمشوق‌ها: 154](#_Toc149478696)

[علایق فردی: 154](#_Toc149478697)

[سطح 3 الگوی قابلیت مذاکره — انعطاف پذیری انطباقی 155](#_Toc149478698) [معرفی 155](#_Toc149478699)

[تطبیق پذیری 155](#_Toc149478700)

[الگوی قابلیت مذاکره — انعطاف پذیری انطباقی ​​سطح 3 161](#_Toc149478701)

[خلاصه - الگوی قابلیت مذاکره در سطح 3 183](#_Toc149478702)

[تناسب فردی: 185](#_Toc149478703)

[سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری سازمانی: 186](#_Toc149478704)

[دانش و مهارت: 187](#_Toc149478705)

[سازمانیمشوق‌ها: 188](#_Toc149478706)

[علایق فردی: 188](#_Toc149478707)

[یادداشت 190](#_Toc149478708)

[سطح 4 الگوی قابلیت مذاکره - عملکرد بهینه شده 191](#_Toc149478709)

[معرفی 191](#_Toc149478710)

[وضعیت موجود و تغییر اساسی 193](#_Toc149478711)

[رویکرد مشارکتی برای مذاکره 194](#_Toc149478712)

[الگوی قابلیت مذاکره — سطح 4: عملکرد بهینه شده 197](#_Toc149478713)

[الگوی قابلیت مذاکره در سطح 4 213](#_Toc149478714)

[تمرین‌های کلیدی فشرده - سطح 4: عملکرد بهینه 215](#_Toc149478715)

[تناسب فردی: 215](#_Toc149478716)

[سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری سازمانی: 217](#_Toc149478717)

[دانش و مهارت: 217](#_Toc149478718)

[یادداشت 218](#_Toc149478719)

[اجرای تراز -نقشه برداری از سفر 219](#_Toc149478720)

[نقشه سفر شماره 1 - از بالا شروع کنید 223](#_Toc149478721)

[نقشه سفر شماره 2: از خط مقدم شروع کنید 231](#_Toc149478722)

[خلاصه - پیاده سازی الگوی قابلیت مذاکره 235](#_Toc149478723)

[بسیاری اشکال موفقیت - الگوی قابلیت مذاکره اعمال شد 236](#_Toc149478724)

[قرارداد جمعی 236](#_Toc149478725)

[مدیریت طرح اجرایی 245](#_Toc149478726)

[پیمان‌ همکاری راهبردی، ادغام، و تصاحب 253](#_Toc149478727)

[حراجی 259](#_Toc149478728)

[مدیریت زنجیره تامین و تدارکات 268](#_Toc149478729)

[مشارکت عمومی 275](#_Toc149478730)

[یادداشت 282](#_Toc149478731)

[ابزار و راهنمای سنجش، برنامه ریزی و تأمل 283](#_Toc149478732)

[پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره 283](#_Toc149478733)

[بخش اول 283](#_Toc149478734)

[بخش دوم 290](#_Toc149478735)

[قسمت سوم 294](#_Toc149478736)

[کاربرگ آماده‌سازی و برنامه ریزی مذاکره 297](#_Toc149478737)

[ابزار بازتاب پس از مذاکره 308](#_Toc149478738)

[توجه داشته باشید 313](#_Toc149478739)

[ضمیمه 314](#_Toc149478740)

[فهرست مطالب 318](#_Toc149478741)

پیشگفتار

این را به عهدۀ جاشوا آ. گوردون و گری تی. فورلانگ می‌گذارم که ما را با مذاکره به عنوان یک ورزش گروهی آشنا کنند. کمربندهای ایمنی خود را ببندید و برای یک رویکرد نوآورانۀ مسئله‌گشا به مذاکرۀ دو سر برد آماده شوید.

این دو نویسنده کتاب ارزشمندی نوشته‌اند که همه باید داشته باشند. جاشوا آ. گوردون یک ورزشکار سابق و یک راهبر صنعتی و علمی در فصل مشترک حل و فصل تعارض و ورزش به موازات احراز مقامی نوآور در مذاکره پیرامون همه چیز است. گری تی فورلانگ یک راهبر در میانجیگری است و در بارۀ رابطۀ بین فرآیندهای عملکرد گروهی و حل و فصل مناقشات پژوهش می‌کند. در اثر منتشرشدۀ قبلی اشان، *کتاب بازی ورزشی*، این دو بر ساختن گروه‌های ورزشی موفق تمرکز کردند. آنها در این کتاب برای نوآوری در حوزۀ مذاکره، بر محور استفاده از تخصص خود در ورزش و کسب و کار تأکید می‌کنند.

هنر مذاکره به طور سنتی صلاحیتی مهارت‌محور تلقی می‌شد که در آن از کتاب‌ها و دوره‌هایی برای آموزش افراد استفاده می‌شد. همانطور که ورزشکاران فوراً متوجه می‌شوند، تمرین به تنهایی به عملکرد عالی منتهی نمی‌شود. عملکرد عالی مستلزم تبیین روشن مشخصه‌های محوریِ نتایج مطلوب و ایجاد روابط پایدار با سرمربیان، یاران گروه ورزشی، مربیان، متولیان مالی، رویدادهای ورزشی، و رقبا در آن ورزش است. همین امر در مورد شرکت‌ها و سازمانهایی صدق می‌کند که می‌خواهند در دنیایی موفق شوند که به سرعت در حال تغییر است. جاش و گری رویکردی نوین با دورنمایی سازمانی برای ایجاد صلاحیتهای مذاکره در اختیار می‌گذارند. من بویژه تحت تأثیر آشناییم با الگوی قابلیت مذاکره و ابزار سنجش مذاکره قرار گرفتم.

باگذراندن سه دهه در شرکت نایکی، و دهه گذشته عمرم در دانشگاه اورگان، شاهد فرصت‌های بی‌شماری برای بکارگیری رویکردی جدید نسبت به فنون سنتی مذاکره بودم. به عنوان یک مدیر اجرایی سابق نایکی با مأموریت‌هایی در هنگ کنگ، ژاپن، تایلند و کره، روزهای من پر بود از مذاکرات پیچیده درباره طرحها و محصولات با گروه‌های درونسازمانی شرکت و شرکای تجاری بیرون از شرکت. در سال 2002 در سِمت مدیر دفتر ارتباط نایکی در بانکوکِ تایلند بودم؛ به ما گزارش شد که صدها کارگر از منتهای شمال تایلند از بسته شدن یک کارخانه ناراحت بوده و برای تظاهرات در برابر ساختمانهای دولتی و دفتر نایکی به بانکوک سفر کرده‌ بودند. گرچه دو سال بود که آن کارخانه هیچ محصولی از نایکی تولید نکرده بود، ولی کارگران به نشان تجاری نایکی اعتماد داشتند و می‌دانستند که شرکت راهی برای حل و فصل مشکل آنها پیدا می‌کند. و در نتیجه در مذاکرات دولت شرکت نایکی کمک کرد، تا به نتیجۀ مثبتِ ایجادِ چند شغل برای آن کارگران در مکانی دیگر و نیز تأمین وسایل نقلیه برای برگشت آنها به خانه‌هایشان ختم شد.

من می‌توانستم از راهنمود مذاکرۀ آزمایش شدۀ جاش و گری استفاده کنم. اگر این‌ کتاب 20 سال پیش موجود بود، به عنوان یک راهنمای مرجع عملی به درد می‌خورد و احتمالا ًما را سریعتر به حل و فصل مذاکرات رهنمون می‌شد. با رویکرد طراحی تفکرِ این کتاب، مذاکره‌کنندگان می‌توانند هر مرحله از فرآیند مذاکره را به حداکثر برسانند تا گروه‌های مذاکره‌کننده را به سوی راه‌حل‌های دو سر برد راهنمایی کنند. از اتاق هیئت مدیره تا کلاس درس، راهبران در این رویکرد گروهی جدید به مذاکره ارزشی خواهند یافت.

ازشما، جاش و گری، متشکریم که ما را با استفاده از ورزش گروهی مذاکره با مهارت‌هایی آشنا کردید که همه می‌توانند یاد بگیرند و به نفع هر سازمانی است که آن مهارت‌ها را پیاده ‌کند.

النا اشمیت-دولین

مدیر ارشد اجراییِ دانشکدۀ لوندکویستِ برنامه‌های تجاری پورتلند

در دانشگاه اورگان و مدیر اجرایی ارشد سابق شرکت نایک.

# سپاسگزاری

جاش: می‌خواهم از مشاوران متعددی که از زمان وقف خود در مرجع حل و فصل جایگزین مناقشات[[4]](#footnote-4) و مذاکره در اوایل دهه 1990 داشته‌ام، از جمله از جانت ریفکین، لیا وینگ، ایتان کتش، آلبی دیویس، جیمز مک گوایر، ایبن وایتزمن، سوزان اوپاتو، لری ساسکیند، دوایت گولان، مارک گرین باوم، دیوید ماتز، بردلی گوردون و گیل پکر؛ از نویسندۀ همکارم در این کتاب، گری تی فورلانگ، چون از زمانی که برای اولین بار برایش به طور تصادفی درباره کاربردهای خلاقانه‌ای فرانامه‌ فرستادم که در یکی از متن‌های قبلیش یافته بودم، یک دهۀ است که همیار، شریک، و دوستی فوق‌العاده‌‌ای برای من بوده است؛ از همکارانم در دانشگاه اورگان بخاطر تداوم تأمین یک پایگاه مرکزی غنی برای چالشی نگهداشتن و همیشگی کردن راه یادگیری من؛ و بالاخره از همسرم، رنی گوردون، و دخترمان، جولی گوردون، بخاطر اینکه برای چنین تلاشی در بحبوحه یک بیماری جهانگیر بارها مرا دیوانه نخواندند، تشکر کنم.

گری: من می‌خواهم از دوستم جیم هریسون، ریک راسل و تمام گروه در شرکت اگری، و نیز نویسندۀ همکارم در این کتاب، جاشوا آ. گوردون تشکر کنم که کار کردن و وقت گذراندن با او برایم بسیار خیال‌‍‌انگیز بوده است. عمیق‌ترین تشکرات را از خانواده‌ام -- کالان، تس، و شریکم در همه چیز، رونالدا جونز دارم.

# درباره نویسندگان

جاشوا آ. گوردون، دکترای حقوق، کارشناس ارشد، یک مربی، داور، مذاکره‌کننده، تسهیل‌کننده، مشاور، و فردی باتجربۀ در توانمند سازی سازمانی است. او عضو هیئت علمی در کالج بازرگانی دانشگاه اورگان لاندکوئیست است که در آن دوره‌های مذاکره، مدیریت تعارض، حقوق و تجارت ورزشی را تدریس می‌کند. او در سِمت نمایندۀ دو و میدانی دانشکده (/FAR«رئیس دو و میدانی») به مذاکره در مورد مسائل پیچیده مربوط به دو و میدانی بین دانشگاهی کمک می‌کند. او مدرک لیسانس خود را در روانشناسی و جامعه شناسی از دانشگاه ماساچوست در آمهرست، مدرک کارشناسی ارشد و گواهی دانش‌آموختگی در حل و فصل مناقشات را از دانشگاه ماساچوستِ بوستون و دکترای حقوق خود را از دانشکده حقوق دانشگاه سافولک دریافت کرد. او داور دادگاه داوری ورزش (CAS)، میانجی‌گر فدراسیون بین‌المللیِ فوتبال (فیفا)، در هیئت تحریریۀ شرکت لااین‌اسپورت (Law In Sport)، و دست‌اندکار مؤسس مؤسسۀ اسپورت کانفلیکت (Sport Conflict Institute) است.

جاشوا به ایجاد قابلیت مذاکرۀ سازمانی کمک کرده و تقریبا ًدر همۀ صنایع و بخش‌های اقتصادی در سمت مشاور مذاکرۀ راهبردی خدمت کرده است. او یکی از نویسندگانِ «*کتابِ‌ بازیِ ورزشها: ایجاد گروه‌هایی که سال به سال عملکرد بهتری دارند»*، از انتشارات روتلج، 2018 است.

گری تی فورلانگ**، کارشناس علوم انسانی، کارشناس ارشد حقوق (**مرجع حل و فصل جایگزین مناقشات**)، میانجی‌گری رسمی،** دارای تجربه گسترده‌ای در مذاکره، میانجی‌گری، حل و فصل جایگزین مناقشات، و حل و فصل تعارض است. گری **میانجی‌گرِ رسمی** است و دارندۀ مدرک کارشناسی ارشد حقوق از دانشکده حقوق ازگود‌هال است. او نویسندۀ کتاب «*درسنامۀ حل و فصل تعارضات»*، چاپ دوم، چاپ انتشارات جان وایلی و پسران 2020 است؛ او یکی از نویسندگان «*صید مغزها: یک راهنمای عملی برای مهارت‌های پرسشگری»*، چاپ انتشارات فریسن پرس، 2018؛ و نویسنده مشترک «*کتاب بازی ورزشی: ایجاد گروه‌هایی که سال به سال عملکرد بهتری دارند»،* چاپ انتشارات روتلج است. جایزۀ کتاب ممتاز مک‌گونا به وسیلۀ مؤسسۀ حل و فصل جایگزین مناقشاتِ کانادا به وی اعطا گردید.

گری مربی، تسهیلگر، و پشتیبان مذاکره‌کنندگان در طیف وسیعی از صنایع از جمله ساختمان، مدیریت قرارداد، حل و فصل مناقشات و روابط کاری، بوده است. او غالب اوقات با سازمانها در مورد راه‌های بهبود نتایج آنها از طریق فرآیند مذاکره مشورت می‌کند. او بیش از 30 سال است که مهارت‌های مذاکره را آموزش داده است.

گری رئیس سابق موسسه حل و فصل جایگزین مناقشاتِ اونتاریو است و در حال حاضر یکی از اعضای برجستۀ آکادمی ‌بین‌المللی میانجی‌گرها، عضو آکادمی کانادایی غیرمتعهدان برجسته و یکی از اعضای هیئت مشاوران موسسه تعارضات ورزشی است.

**مقدمه -قدرت همسویی**

تنها در 50 سال گذشته بیش از یک هزار کتاب در بارۀ مذاکره منتشر شده است. چرا هنوز حتی به فکر اضافه کردن یک کتابِ مذاکرۀ دیگر به کل آن کتابها هستیم؟

دلیل آن ساده است. تقریبا ًهر کتاب مذاکرۀ منتشر شده، هر دوره آموزشی مذاکرۀ ارائه شده، و هر سازمانی که به مذاکره‌کنندگان با مهارت متکی است، مذاکره را مجموعه‌ای از مهارت‌‌های فردی تلقی می‌کند. مذاکره عمدتا ًبه عنوان یک توانایی ذاتی دانسته می‌شود که برخی افراد دارند و برخی دیگر ندارند. یا مذاکره به صورت یک مجموعه مهارت قابل یادگیری در نظر گرفته می‌شود که هر کسی، با آموزش گسترده، می‌تواند آن را بهبود بخشد -- فقط به شرطی که افراد مناسب بکار گرفته شوند. و وقتی افرادِ مناسب -- با استعداد یا کاملاً آموزش‌دیده -- را داشته باشیم، برای مذاکرات خود به نتایج اثربخش و موفقی می‌رسیم. به این ترتیب مسئله حل می‌شود.



**قابلیتهای مذاکرۀ فردی**

**شکل.i 1 مهارتهای فردی**

کل. 1iمهارت‌های فردی

افرادی که مهارت‌ها و توانایی‌های نیرومندی در مذاکره دارند واقعا مهم هستند. بهای پذیرفته شدن برای انجام مذاکرات، مهارت و توانایی افراد است. اما داشتن مهارت‌های مناسب تنها بخشی از این معمای جورچین است، و این حتی بزرگترین تکۀ آن هم نیست. در صورتی که در صدد داشتن موفقیتی نیرومند و پایدار در فرآیند مذاکره باشیم، اگر بخواهیم آن تصویر را کامل کنیم، باید تمام بخشهای آن معما را در جای خود بگذاریم.

درحالی که تمرکز بر مهارت‌ها و توانایی‌های فردی مهم است، برای اطمینان از موفقیت تکرارشدنی در میز چانه‌زنی، تمرکز مفرط بر مهارت فردی، روی دیگر سکه، یعنی نیاز به احراز و همسویی آن صلاحیتها و ساختارهای سازمانی، را مبهم کرده است.

DOI: 10. 4324/9781003243854-1



**قابلیتهای مذاکرۀ فردی**

**قابلیتهای مذاکرۀ سازمانی**

**شکل .i 2 مهارت‌های فردی و سازمانی**

کتاب با شناسایی قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای ایجاد موفقیت های مکرر و قابل‌ اتکا در همۀ مذاکرات این حلقه مفقوده را مطرح می‌کند. ما نشان می‌دهیم که چگونه مذاکره در حقیقت فعالیتی گروهی است، مجموعه‌ای از صلاحیت‌های سازمانیِ حیاتی است که بنیان و چارچوبی را شکل می‌دهد که در میز مذاکره موفقیت افراد را میسر می‌سازد. آنهم بارها و بارها. این کتاب به ایجاد همسویی بین راهبرد و منابع یک سازمان با کاربرد مهارت‌ها و توانایی‌های هر فرد کمک می‌کند.

این همسویی چیزی است که بارها و بارها نیرومندی، ترمیم‌پذیری و موفقیت تکرارکردنی و انطباق‌پذیر در مذاکره را به ارمغان می‌آورد. این همسویی شکل حقیقی قدرت مذاکره بر سر میز مذاکره است.

اسطوره‌های مذاکره‌ای که همه آنها را می‌شناسیم و محبوب می‌دانیم

حوزۀ مذاکره عرصه‌ای شگفت‌انگیز است، مملو از باورهای جادویی و تفکر آرزومندانه است. اسطوره‌ها در این حوزه فراوانند، بدون تعهدی به واقعیت، و بیشتر به یک میزان در خدمت محدودکردن موفقیت سازمان‌ها و افراد هستند. برخی از جذابترین اسطوره‌ها عبارتند از:

• مذاکره درباره خودِ مذاکره‌کننده است، و مذاکره‌کنندگان موفق افرادی هستند که دارای توانایی، استعداد، و کاریزمای خاص هستند، چیزی تقریباً جادویی در بارۀ آنها. یا،

• مذاکره یک رقابت ، نبرد درایت ها، یک بازی برنده بازنده مانند بازی پوکرِ تگزاسی یا بیشتر رویدادهای ورزشی است. یا بدتر از آن، به صورت جنگ، شکلی از جنگ، دیده می‌شود که توسط یک چهرۀ قهرمان فیلمهای بزن بزن هدایت می‌شود که در میز چانه‌زنی اراده خود را بر دیگران تحمیل می‌کند. یا،

• قطع نظر از هر چیز دیگری، مذاکره در نهایت در بارۀ قدرت، در بارۀ برنده شدن، یا حداقل بدست آوردن چیزی است بیشتر از آنچه که طرف دیگر در میز چانه‌زنی بدست می‌آورد. مذاکره بیش از همه، بدست آوردن و اِعمال قدرت در میز چانه‌زنی است.

این اسطوره‌ها در عناوین بسیاری از کتابهای مذاکره‌ای منعکس شده که میلیونها نسخۀ آنها فروش رفته‌‌اند، از آن جمله:

* *48 قانون قدرت- رویکردهای غیر اخلاقی، بی‌رحمانه، حیله‌گرانه*
* *چانه‌زنی برای مزیت*
* *رازهای قدرت مذاکره برای حقوق و دستمزد*
* *99 راهبرد مذاکره: پندها، تدابیر اجرا، و فنون*
* *هرگز تفاوت را تقسیم نکنید —کتاب مذاکره‌کننده سابق اف بی آی*
* *شما می‌توانیددر بارۀ هر چیزی مذاکره کنید!- از «بهترین مذاکره‌کنندۀ جهان»*
* *برای شما خوب باشد، برای من عالی*

قدرت، حیله‌گری، مزیت، پندها، ترفندها و تدابیر اجرا، برنده شدن - تقریبا ًهمۀ این کتاب‌ها این فکر را تقویت می‌کنند که مذاکره تماماً در بارۀ یادگیری مهارت‌های از میدان به در کردن طرف دیگر در مذاکره است. حتی کتاب‌هایی که رویکردی همیار به مذاکره را ترویج می‌کنند نیز رویکردی بسیار فرد محور را نسبت به فرآیند مذاکره رواج می‌دهند.

انگار که به این کتاب‌ها می‌توان عناوینی داد که صادقانه منعکس‌کنندۀ آن اسطوره‌هایی هستند که جاودانۀ‌شان می‌کنند، از قبیل:

* کتاب افسون مذاکرۀ هری پاتر – افسون‌های خوش اقبالی برای برنده شدن!
* ترمیناتور - راه کسب موفقیتِ شما را تهدید می‌کند
* برنده شدن در مذاکرات و نفوذ در افراد – کاریزما معامله را می‌برد
* توسط این ترفندهای زیرکانه زنده بمانید، توسط ترفندهای زیرکانۀ دیگر بمیرید
* هنرِ این معامله

چرا این اسطوره‌ها دست‌بردار نیستند؟

در بارۀ این که چرا این اسطوره‌ها دست‌بردار نیستند دلایل چندی وجود دارد.

اول، در هر فعالیت پیچیده‌ای، ما دوست داریم یک فرد را با نتیجه‌اش شناسایی کنیم – و دوست داریم آن کسب‌کنندۀ نتیجه را (حسب مورد) تحسین کنیم یا به تیر غضبمان گرفتار نماییم. برای مثال، در فعالیت‌های گروهی، ما بدمان نمی‌آید یک فرد را پیدا کنیم تا یا به او در جمع اعتبار بدهیم یا او را مقصر دانسته سرزنش کنیم. قطع نظر از اینکه سازمان مورد نظر چقدر بزرگ باشد، به نظر می‌رسد این مدیر کل اجرایی است که همۀ تصمیمات را می‌گیرد. در اینجا یاران خط دفاع یا مربی تنها دلیل برد یا باخت گروه ورزشی است.

یا بدتر از آن، اقدامات یا رفتارهای خاصی را شناسایی می‌کنیم و آنها را به موفقیت پیوند میزنیم و به چیزی بدل می‌کنیم که دست کمی از خرافات ندارد. برای مثال، ورزشکاران بخاطر انجام روال هایی فردی مشهور هستند که قبل از هر مسابقه یا رقابت به عنوان امری ضروری برای پیروزی تلقی می‌شوند.

دوم، فرهنگ عامه این باور را تقویت کرده است و غالباً افرادی نیرومند، زمخت، و زیرک را به تصویر می‌کشد که مخالفان خود را با استفاده از اراده، زور، زیرکی یا ارعابِ صرف در مذاکره از میدان بدر می‌کنند تا به ‌خواستۀ خود برسند (فیلم‌هایی مانند *مذاکره‌کننده، گرگ وال استریت، لینکلن، وکیل مدافع شیطان* همگی این باورها را به تصویر می‌کشند). این نمایشی بی‌نظیر است اما بسیار گمراه‌کننده است.

سوم، اتفاقاً سازمان‌ها از این اسطوره‌ها حمایت کرده‌اند. شرکت‌هایی که غالباً به دنبال راه‌حل هایی کوتاه مدت هستند، افرادی را در مقام مذاکره‌کننده وارد این حوزه می‌کنند که موفقیتشان ثابت شده است و پس از آن عنان امور را بطور مطلق بدست آنها می‌دهند – به شرطی که نتیجۀ کارشان متاع مورد انتظارِ شرکت باشد. چه موفق شوند چه نشوند، رویکرد زیربنایی شرکت بر یافتن افرادی متمرکز است که بتوانند «کار مورد نظر را انجام دهند». سازمان‌ها با این تفکر که تمام آنچه که مورد نیاز است آموزش گستردۀ مهارت‌های مذاکره می‌باشد، از آن اسطوره نیز حمایت می‌کنند. در حالی که آموزش مذاکره مطمئناً چیز بدی نیست، اما آموزش ِصِرف به ندرت منجر به موفقیت مستمر در میز مذاکره می‌شود.

نتایج عمل کردن بر اساس این اسطوره‌ها از جهات متعددی مد نظر قرار می‌گیرد. رایج‌ترین آنها موارد زیر هستند:

• افراد غالباً بدون حمایت مورد نیازشان به حال خود گذاشته می‌شوند تا یا از دور خارج (غرق) شوند یا موفق گردند (شنا کنند). اگر مذاکرات شکست خورد، آن افراد را برای کسب آموزشهای بیشتر بفرستید. اگر شکست آنها بیش از یک بار است، بجای آن مذاکره‌کننده، از مذاکره‌کنندۀ دیگری استفاده کنید.

• هنگام بخدمت‌گیری، مذاکره‌کنندگانِ «سرسخت» را بخدمت‌ بگیرید تا به هر قیمتی که شده قهرمانانه از منافع سازمان شما دفاع کنند. نتیجۀ این رویکرد آن است که مذاکره‌کننده بنظر در آن نبرد پیروز می‌شود، اما غالباً کل جنگ را می‌بازد– و در نهایت، مشتری را از دست می‌دهد. با اتحاذ این رویکرد، پیامدهای ناخواسته برای آن سازمان فراوان خواهند بود.

• حتی وقتی که معاملات انجام می‌شوند، نتایج محوری مورد مذاکره غالباً کل موارد راهبرد سازمانی را برآورده نمی‌کنند. هنگامی که افراد مذاکره‌کنند هدف کوتاه مدت"بهترین معاملۀ" امروز را دنبال می‌کنند، انجام آن "معامله" ممکن است به تکان خوردن دُمِ سگِ "راهبرد" بیانجامد.

* تقریبا ًدر همه موارد، سازمان‌ها موفقیت در میز مذاکره را اندازه‌گیری نمی‌کنند و در نتیجه با داشتن داده‌هایی اندک برای سنجش نتایج محوری مذاکراتشان، ادامه اتکا بر، و پیروی از، این اسطوره‌ها آسان می‌شود.

مغالطۀ آموزش

بیایید با ارزش مهارت‌های مذاکرۀ فردی و جایی شروع کنیم که استفاده از آنها مناسب است. مهارت‌های فردی، می‌خواهند برای موفقیت مذاکره الگویی ثابت و کانونی بیابند، تا به عنوان بخش لازمی از بنیان قابلیت‌های مذاکرۀ اثربخش باقی بمانند. اما مهارت فردی برای دستیابی به موفقیت دائمی در میز مذاکره اصلاً کافی نیست.

طی سالها یک پرسش آشنا به سراغ ما آمده است. سازمانی تماس می‌گیرد و از ما می‌خواهد یک دوره آموزش مذاکرۀ یک روزه یا چند روزه برای کارکنانش برگزار کنیم. آنها باور دارند که ارائه دادن دانش و مهارت‌های بنیادی به کارکنانشان به سرعت نتیجۀ محوری مذاکرات سازمانشان را تغییر می‌دهد. این درخواست‌ها از نظر اندازه، حیطه، و زمینه متفاوت هستند، اما این درخواست و باورهای آنها روشن است - افراد ما را آموزش ویژه دهید، به آنها مهارت‌های خوب مذاکره را یاد بدهید، تا به یکباره همه چیز خوب شود. در عالم واقعیت، موفقیت غالباً مستلزم کاوشِ تفصیلی‌تر اهداف راهبردی، محوری و اجراییِ آن سازمان است که فرآیند مذاکره در صدد دستیابی به آنها است.

برای مثال یک سازنده خانه‌های سفارشی جهت دریافت یک برنامه زمانی آموزشی برای گروه فروش خود با یک مربیِ کارشناس مذاکره تماس گرفت. ارقام فروش و رضایت کلی مشتری حاکی از کسادی کار بود و آنها با این فکر که بهبود این مهارت‌ها موجب تحرک فروش خواهد شد، می‌خواستند مجموعه مهارت‌های مذاکره فردیِ گروه فروش خود را بهبود بخشند. این درخواستی منطقی (و کاملاً مطلوب) بود و به طور شهودی فکری خوب به نظر می‌رسید. اما آنها قبلا ًاین راه را رفته بودند، قبلا ً آموزش داده بودند و پس از آن آموزشها شاهد تأثیر اندکی بر نتایج خود بودند. نتیجه‌گیری آنها صرفاً این بود که به آموزش بهتری نیاز دارند. این امکانپذیر بود، اما نویدبخش نبود. در عوض، آنها موافقت کردند که فرآیندها و ابزارهای سازمانی فعلی و نحوه هدایت و حمایت از کارکرد فروش و مذاکرۀ خود را بررسی کنند. اول، آنها متوجه شدند که از همان ابتدای فرآیند فروش نتوانستند منافع مهم مشتریان خود را شناسایی کنند، مشتریانی که گرانترین خانه‌های سفارشی را خریداری می‌کردند. برای اولین گام بجای آموزش، آنها مجموعۀ خاصی از اهداف راهبردی (دراز مدت) و محوری (میان‌مدت) و اجرایی (کوتاه‌مدت) را تدوین کردند که طی آن فروشندگان باید در رابطه با هر مشتری به آن اهداف دست می‌یافتند، که اولین گام آن با شناسایی نیازها و منافع یگانۀ هر مشتری شروع می‌شد. آنها برای برآورده کردن آن نیازها قادر بودند در بارۀ مشتریان بالقوۀ خود اطلاعات کلیدی را تقریبا ًبلافاصله بدست آورند تا مناسب‌سازی گزینه‌ها و راه‌حلها برایشان میسر شود. از سوی سازمان هر یک از فروشندگان برای پیاده‌سازی این کانون و رویکرد جدید پاسخگو شدند. نه تنها تعداد فروش آنها ناگهان ترقی کرد، بلکه سال به سال به کسب جوایز جلب رضایت مشتری ادامه می‌دادند. با تغییراتی که در سطح سازمانی ایجاد کردند و بدون آموزش اضافی، افراد فروشنده می‌‍‌توانستند به طور اثربخش تری بر مهارت‌های خود تمرکز کنند و نتایج مطلوب را بدست دهند.

درحالی که ما به کرّات آموزشهایی ارائه می‌دهیم که تازه‌‌های دانش پیشرو و مهارت‌های مهمِ مذاکره را به افراد یاد می‌دهد، این باور که صرف ارائه آموزش مذاکره مسئله را حل می‌کند به ندرت تأیید شذه است. به عبارت دیگر، آموزش به تنهایی به ندرت راه‌حل می‌باشد. سازمان‌ها می‌خواهند در مذاکرات خوب باشند – در حقیقت نیاز دارند خوب باشند. پس چرا آموزش پاسخ این نیاز نیست؟

احتمالا ًهیچ پاسخ واحدی وجود ندارد که چرا آموزش به ندرت نتایج را در میان مدت بهبود می‌بخشد، اما چند موضوع قابل شناسایی وجود دارد. دلایل را می‌توان عمدتاً به صورت شکست راهبردی یا شکست تدبیر اجرای راهبرد دسته‌‌بندی کرد. از جمله شکست‌های تدبیر اجرا «آموزش کم کیفیت، کمبود پیگیری پس از آموزش، و نبود اهداف آموزشی همخوان و روشن جهت ارائه دستورالعمل و کانون توجه» هستند. شکستهای راهبردی متفاوتند و شامل موارد زیر می‌‌گردد:

نبود همسویی با راهبرد و نیازهای کسب و کار، شکست در بازشناسی راه‌حلهای غیرآموزشی، در نظر گرفتن آموزش به عنوان یک رویداد، پاسخگو نکردن شرکتکنندگان در قبال نتایج بدست آمده، شکست در آماده‌سازی محیط کار برای انتقال دانش، نبود تقویت و حمایت مدیریت، نبود تعهد و مشارکت از سوی مدیران اجرایی، و وجود سایر موانع سازمانی بر سر راه موفقیت.

حل ‌و فصل بعضی از این موانع آموزش‌محور نسبتا ً آسان است. اما اگر آموزش تمام مسئله نباشد، آنگاه مطمئنا ًنمی‌تواند تمام پاسخ باشد. متأسفانه، آن نتایج محوری مذاکره که سازمان‌ها در صدد دستیابی به آنها هستند صرفا ًبه دلیل شکست‌های راهبردی اتفاق نمی‌افتند، ولو اینکه آموزش عالی باشد و از شکستهای تدابیر اجرای راهبرد اجتناب کند. . به عبارت دیگر، قابلیت‌های سازمانیِ محوریِ اصلی وجود دارند که باید برای حمایت از افراد تازه آموزش‌دیده در جای خود بکار گرفته شوند. آن سازمان باید کاملا ًهمتراز باشد و آشکارا از دانش و مهارت‌های مذاکره آموخته شده در آن آموزش حمایت کند. بدون این همسویی، آن دانش و مهارت‌ها واقعاً انتقال نمی‌یابند.

جای امیدواری است که این نکته کاملا ًروشن است -- مهارت و تلاش فردی به تنهایی سازمانی را متحول نمی‌کند؛ آموزش به تنهایی فقط اندکی تغییر ایجاد می‌کند. این امر حتی در مورد پویاترین برنامه‌های آموزشیِ شواهدمحور حقیقت دارد. آموزش باید با توجه به زمینۀ هر سازمان خاص، ارزشها، اهداف، و مدیریت ارشد یگانۀ آن انجام شود و هر آموزشی کمتر از آن احتمالاً به این می‌انجامد که شرکت‌کنندگان بگویند: «آموزش بسیار خوب بود! اما حیف که در *اینجا* بکار نمی‌آید*».* بسیاری از شرکت‌کنندگان به ما گفته‌اند، «از اطلاع رسانیِ بسیار خوب شما متشکرم، اما وقتی دوشنبه به سرکار برگردم، چیزی تغییر نخواهد کرد».

درحالی که آموزش تنها راه‌حل نیست، اما مطمئنا باز هم تکه‌ای بزرگ یا کوچک از این معمای جورچین است. برای اینکه یک سازمان در میز چانه‌زنی حقیقتاً وفق شود، لازم است تصویرکاملی از مذاکرۀ آن سازمان را ببینیم.

قدرت همسویی

این‌ کتاب در بارۀ کامل کردن تکه‌های این معمای جورچین، آوردن بخشهای گمشدۀ مهم آن در میز مذاکره برای ایجاد فرآیندها و موفقیت‌های درازمدت، تکرارکردنی، و انطباق‌پذیر برای هر گونه مذاکره است. این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که اسطوره‌شکن بوده، اسطوره‌ها و باورها را با رویکردها و ساختارهای عملیِ روشن جایگزین می‌کند تا تضمین کند که تمام نتایج محوری مذاکره به درد آن سازمان خورده و آن را موفق خواهد کرد. این رویکردها و ساختارها شامل موارد زیر است.

همسویی:در حالی که هر مذاکره‌کننده‌ای در جهان «بهترین معامله ممکن» را دنبال می‌کند، غالباً در سازمان‌ها حتی ارائۀ تعریف یا توضیح روشنِ معنای «بهترین» بسیار کم بوده است. همسویی بین اهداف راهبردی و راهبردهای سازمان و اهداف راهبردی و منافعِ فردِ مذاکره‌کننده در شماری از حوزه‌ها از قبیل

• همسویی کامل راهبرد سازمانی با اهداف هر مذاکره

• همسویی اولویت‌های سازمانی با سطح پشتیبانی از منابع تخصیص یافته به، هر فرآیند مذاکره

• همسویی اهداف راهبردی و منافع فردی با اهداف راهبردی و راهبرد سازمان حیاتی است.

اندازه‌گیری:هر شبکۀ توانمند برای بهبود مستمر خود به داده‌ها و اطلاعات خوب نیاز دارد. از این نظر مذاکره نیز متفاوت نیست. آن داده‌های کمّی[[5]](#footnote-5) که فرآیندها، اهداف راهبردی، و نتایج محوری سازمان را ردیابی می‌کنند باید مستقیما ًبا آنچه در هر مذاکره بدست آمده مرتبط باشند تا تضمین کنند آنچه ارائه می‌شود در حقیقت به عنوان "بهترین معامله" تعریف شده است.

مهارت و مشورت:مهارت‌سازی که از طریق آموزش، مشورت، و نیازسنجی فردی مناسب‌سازی شده و در کانون توجه قرار می‌گیرد، به تضمین وجود حافظه و پشتیبانی نهادیِ نیرومند در تمامی کارکرد مذاکره کمک می‌کند.

سفارشی‌سازی:مناسب‌سازی فرآیندهای محوریِ اصلیِ مذاکره از نظر بهینه‌سازی آنها برای هر سازمان، نتایج را در میز مذاکره بسیار بهبود خواهد بخشید.

ایجاد حافظۀ نهادی: **وقتی** مذاکره دقیقاً به صورت یک صلاحیت فردی در نظر گرفته ‌شود، هر بار که کارمندی میز مذاکره را ترک می‌کند، پایگاه دانش و مهارت در آن سازمان از در بیرون می‌رود. با ایجاد چارچوبهای سازمانی نیرومند، مهارت، دانش، و یادگیری از هر مذاکره و از هر مذاکره‌کننده به حافظۀ نهادی آن سازمان سپرده شده و مرتباً به مذاکره‌کنندگان بعدی منتقل می‌شود.

انطباق و بهینه‌سازی: هنگامی که یک بنیان مذاکرۀ نیرومند ساخته و برای یکایک مذاکرات تکرار شود، آن سازمان می‌تواند توجه خود را به بهینه‌سازی معطوف کند تا مجموعۀ مهارتی مذاکره خود را تا تحلیل شرکای مذاکره‌اش امتداد دهد. با گنجاندن طرف یا طرف‌های دیگر درست از ابتدای هر مذاکره می‌توان به نتایجی محوری دست یافت که مادامی که هر یک از طرفین سخت بر سر موضع خود بمانند، دستیابی به آن نتایج محوری امکان‌پذیر نخواهد بود.

سازمان صلاحیت‌دار در مذاکره

لازم به ذکر است که بسیاری از افرادی که صرفاً به نفع یک سازمان مذاکره می‌کنند، از نظر شغلی مذاکره‌کننده‌ای حرفه‌ای نیستند. در واقع، افراد پرشماری که مذاکرات مهمی را با طرف‌های خارج از سازمان خود انجام می‌دهند، این کار را فعالیتی کوچک، و در صورت لزوم، فرعی می‌دانند که آنها را از وظایف شغلی مهم هر روزۀ خود دور می‌کند. راهبران مالی غالباً برنامه‌های زمانی پرداخت را برای تأمین‌کنندگان مواد اولیه مرتب می‌کنند یا در ارقام حدود اعتبار (نسیه فروشی) دست می‌برند. راهبران عملیاتی غالباً در مورد برنامه‌های زمانی تحویل، فراسنجه‌های زنجیرۀ تأمین، یا تصمیم‌گیری در مورد مواد اولیه و هزینه‌‌ها بحث و گفتگو می‌کنند. حتی فروشندگان غالباً وظیفۀ خود را صرفا ً فروش می‌دانند نه مذاکره. برای سازمانی که به دنبال آن است که در تمام مذاکرات خود بسیار صلاحیتدار باشد این قطع ارتباط مسئله‌ای بنیادی است.

اشتباه نکنید، تمام فعالیت‌های ذکر شده و بسیاری از فعالیتهای دیگر، مذاکراتی هستند که بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارند. این حقیقت عینی که بسیاری از افرادی که مذاکره می‌کنند (و نیز سازمان‌هایی که آنها را به خدمت می‌گیرند) مذاکره را حتی فعالیتی مهم و حیاتی، یعنی مجموعه‌ای اختصاصی از مهارت‌ها، محسوب نمی‌کنند که می‌توانند نتایج را به طور چشمگیری بهبود بخشد، دلیل اصلیِ آن است که چرا غالباً مذاکرات به صورت موردی انجام می‌شود، که بی‌شباهت به امری تصادفی و باب روز نیست. در رابطه با اهداف محوری این کتاب، هر کسی که در مورد شروط و شرایط با طرف‌های خارجی از (یا داخل) سازمان خود بحث و توافق می‌کند، دارد مذاکره می‌کند. تنها پرسش این است که آیا آنها این کار را به خوبی انجام می‌دهند – آیا آنها نیازهای آن سازمان را به طور اثربخش برآورده می‌کنند – یا نه. برای دستیابی پیاپی به نتایج خوب، لازم است هم فرد و هم سازمان سهم خود را ادا کنند.

از نظر سازمان‌ها، این به معنای تبیین یک راهبرد و دستورالعمل روشنی است برای مذاکره‌کنندگان تا آن را دنبال کنند، سرمایه‌گذاری در منابع برای پشتیبانی از فرآیند مذاکره، و ایجاد ساختارها و فرآیندهای سازمانی روشنی است که هر فرد را به سمت موفقیت تکرارکردنی پشتیبانی و راهنمایی می‌کند. برای افراد، این به معنای درک دستورالعمل و فرآیندهای سازمانی و تعهد داشتن در قبال، و همتراز کردن رفتار خود با، رویکرد سازمانی است. مذاکره‌کنندگان اساسا ًمانند خلبانان شاغل خطوط هوایی هستند. برای مثال، خلبانان ایمن و اثربخش باید مهارت‌های خلبانی فردیِ نیرومندی داشته باشند. خلبان‌ها قبل از اینکه بتوانند به عنوان خلبان شاغل به خدمت‌ گرفته شوند، صدها ساعت به صورت خصوصی آموزش می‌بینند و پرواز می‌کنند. سپس، صدها ساعت دیگر پرواز می‌کنند، و رفته رفته در جهت هدایت هواپیماهای بزرگتر و بزرگتر آموخته می‌شوند. آنها مرتباً با شبیه‌ساز آموزشی تعلیم می‌بینند، و تمام این کارها را برای ایجاد و حفظ مهارتهای فردی خود به عنوان خلبان انجام می‌دهند.

اما با نگاهی به تصویر کامل آن خط هوایی، یک شرکت هواپیمایی تنها با بخدمت‌گیری خلبانان ماهر نمی‌تواند موفق شود. بعلاوه آنها به یک طرح راهبردیِ تعمیر و نگهداری کامل هواپیماها نیاز دارند. آنها به خدمۀ زمینی هواپیما برای هدایت آنها به سمت ورودیِ باند پرواز نیاز دارند. آنها به ناوبر، بازبینی‌کنندۀ شرایط جوی، داده‌های پرواز و طرحهای پروازی نیاز دارند که با تغییر شرایط تغییر می‌کنند؛ و آنها نیاز دارند به مقصدهایی پرواز کنند که سودآور باشد. تمام این فعالیت‌ها حول و حوش یک خلبان موفق وجود دارند؛ و وقتی خلبان در این سازماندهی پیچیده موفق باشد، تمام سازمان نیز موفق خواهد بود. بدون این نظام مذاکره‌ به هم پیوستۀ فعالیت‌های پشتیبانی، یک خلبان خوب در یک هواپیمای فاقد تعمیر و نگهداری یا از زمین بلند نمی‌شود یا هنگام کوشش برای پرواز سقوط می‌کند.

مذاکره‌کنندگان نیز به نظام‌های مذاکرۀ‌ نیرومند در پشتیبانی خود نیاز دارند. آنها به دستورالعملهای راهبردی روشن، داده‌های کمّی و سایر داده‌ها، آموزش و مشورت، دانش صنعتی، و موارد دیگر نیاز دارند. و در نتیجه آنها به همسویی بین منافع خود و منافع سازمانشان نیز نیاز دارند. برای مثال، مشوق‌ها باید همتراز باشند. پرداخت کردن به خلبانها در قبال این که با چه سرعتی در یک مسیر پرواز می‌کنند موجب می‌شود هواپیماها زودتر به مقصد برسند و سوخت بسیار بیشتری بسوزانند که قطعاً به نفع آن سازمان نیست. به عبارت دیگر، همسویی باید برای خلبانان و مذاکره‌کنندگان، هم از نظر موفقیت فردی و هم موفقیت سازمانی وجود داشته باشد.

مهندسیِ رفتار

درسال 1978 توماس اف گیلبرت کتابی مهم با عنوان *صلاحیت انسانی: عملکردِ شایستۀ مهندسی* منتشر کرد 10. اثر گیلبرت بر راه‌های ایجاد نظام‌های مذاکره متمرکز بود که موانع عملکرد فردی و سازمانی را برطرف می‌کرد. این اثر تفاوت بین فهرست مهارت‌ها و صلاحیت‌های یک شخص (آنچه یک فرد می‌تواند خود به تنهایی انجام دهد) و محیطی که در آن عمل می‌کند (ساختارهای سازمانی و پشتیبانی‌هایی که نتایج خوب را میسر ساخته یا مختل می‌کنند) را تشخیص داده است. از اثر گیلبرت به عنوان «الگوی بلوغ سازمانی[[6]](#footnote-6)» یاد می‌شود، چارچوبی که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با خبر شوند نظام‌های عملکردشان هم‌اکنون چقدر بالغ هستند و این نظام‌های مذاکره‌ در هر نقطه از زمان چقدر کاملاً طراحی‌شده و توانمند هستند. در اصل، گیلبرت یک رویکرد گستردۀ نظامدار نسبت به عملکرد ایجاد کرد و آن را الگوی مهندسی رفتار[[7]](#footnote-7) نامید.

درسال 2003 ، راجر شوالیه11 آن الگو را بر اساس آموزش و پژوهش خود به‌روز کرد. شوالیه به طور بسیار گسترده و عام به بهبود عملکردِ تقریبا هر حوزه‌ از یک سازمان توجه نمود.

باید روشن باشد که صنعت خطوط هوایی با موفقیت بسیار از الگوی مهندسی رفتار پیروی کرده است. در این فرآیند، خلبانان بر اساس مهارت‌ها و تجربه فردی خود به خدمت‌ گرفته می‌شوند و به طور مستمر آموزش می‌بینند تا از حفظ آن مهارت‌ها و صلاحیت‌ها مطمئن شوند. اما وقتی به خدمت ‌گرفته شدند، آنها در محیطی جامع و کاملاً طراحی‌شده قرار می‌گیرند. عملکرد برای خطوط هوایی آگاهانه مهندسی می‌شود، و برای موفقیت از نظر رفتاری مهندسی می‌شود. نتایج نیز روشن هستند – علیرغم اینکه خودِ سفر هوایی چقدر می‌تواند پرمخاطره باشد، امن‌ترین وسیله سفر در جهان است، که این بیشتر به دلیل ساختارهایی است که افراد -- در این مورد خلبانان -- در آن عمل می‌کنند.

تمامی فرآیند مذاکره، چیزی که در همه سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، از یک رویکرد ساده و روشن سود می‌‍‌برد که برای به موفقیت رساندن هر سازمانی مهندسی شده است. اما الگوی مهندسی رفتار هرگز به طور اختصاصی برای فرآیند مذاکره انطباق داده نشده و بکاربرده نشده است.

این‌ کتاب که الگوی قابلیت مذاکره را ارائه می‌دهد، نسخۀ بیشتر به‌روز رسانی شده و بهبود یافتۀ اثر گیلبرت و شوالیه است که منحصراً بر مهندسی کردن عملکرد مذاکرۀ تکرارکردنی، انطباق‌پذیر، و بهینه شده تمرکز می‌کند. بعلاوه الگوی قابلیت مذاکره در جهت نیازهای سازمانها و مذاکره‌کنندگان اختصاصی مناسب‌سازی شده است.

همسویی قدرت است

این‌ کتاب به هر سازمان یک فرآیند روشنِ صریح برای پیاده‌سازی الگوی قابلیت مذاکره را به صورت یک فرآیند مهندسیِ رفتارِ مناسب‌سازی شده برای هر سازمان در اختیار می‌گذارد. کتاب همسویی بین قابلیت‌های سازمان و قابلیت‌های فردِ مذاکره‌کننده را ایجاد کرده و پایدار می‌سازد. در حالی که این کتاب الگوی قابلیت مذاکره را مو به مو شرح می‌دهد، این مطلب را به شکل زیر برای شما باز می‌کند:

فصل 1: ابزار سنجش مذاکره. 8 برای تغییر و بهبود موفق هر نظام مذاکره‌‌ای، یک خط مبنا از وضعیتی که امروز هستیم باید شناسایی شود. در هر نقشه، چه نقشۀ مجازی و چه کاغذی، مهمترین نقطه روی آن نقشه می‌گوید: «شما اینجا هستید». از آن نقطۀ مرجع می‌توان دستورالعملهای جدیدی را در گرفت. ابزار سنجش مذاکره به هر سازمانی کمک می‌کند تا نقطه شروع خود را بر اساس چهار سطح ساده مورد سنجش قرار دهد. هنگامی که نقطه شروع تبیین شد، بر اساس این چهار سطح، در صورتی که در هر وضعیت خاصی نیاز باشد، الگوی قابلیت مذاکره می‌تواند سازمان را برای پیاده‌سازی تغییرات و بهبودهای مورد سنجش قرار گرفته، راهنمایی کند.

فصل 2: مذاکره به عنوان هنر و علم. از آنجایی که الگوی قابلیت مذاکره به طور اختصاصی برای عملکرد مذاکره ‌ایجاد شده است، مشخصه‌های محوریِ اصول و رویکردهای بنیادی به مذاکره باید تشریح شود. در این فصل، یک مرور اجمالیِ حوزۀ مذاکره، همراه با سوگیریها و مفروضاتی ارائه می‌شود که الگوی قابلیت مذاکره بر آنها تکیه می‌کند.

فصل3: مروری اجمالی بر الگوی قابلیت مذاکره. به عنوان نقطه شروع، مشخصه‌های محوریِ چهارسطح الگوی قابلیت مذاکره ذکر شده و به فرآیندهای مهندسی رفتار پیوند داده می‌شوند، بنابراین راهبران می‌توانند بفهمند که چگونه و چرا فرآیندها و ساختارهایی که این کتاب شناسایی می‌کند به نتایج بسیار بهتری می‌انجامد. الگوی قابلیت مذاکره سطح1: موردی بودن9را به عنوان رایج‌ترین حالتِ شیوۀ مذاکره در بیشتر سازمان‌ها شناسایی می‌کند.

فصل 4: سطح 2 الگوی قابلیت مذاکره - صلاحیت تکرارکردنی. اولین گام در این سفر، ایجاد بنیانی از فرآیندها، مهارت‌ها، و اندازه‌گیری‌ها تکرارکردنی است. بدون یک نقطه شروع همسان و روشن، همه راهبردها و مهارت‌های مذاکره در میز مذاکره صرفاً واکنشی و موردی می‌شوند، که نتایج را بیش از هر چیز به اتفاق و بخت و اقبال واگذار می‌کنند.

این فصل چارچوب لازم برای ایجاد موفقیت درازمدت و تکرارکردنی در میز مذاکره را در اختیار هر سازمانی قرار می‌دهد.

فصل 5: سطح 3 از الگوی قابلیت مذاکره – انعطاف‌پذیری انطباقی. پس از پیاده‌سازی بنیانی از شیوه‌های ساده و تکرارکردنی، گام بعدی در الگوی قابلیت مذاکره آزاد کردن مذاکره‌کنندگان به گونه‌ای است که در حالی که ساختارهای ایجاد شده در سطح 2 را حفظ کرده و گسترش می‌دهند در شیوۀ مذاکره خلاق، انعطاف‎‌پذیر، و انطباق‌پذیر شوند. مذاکره به عنوان هنر تنها زمانی می‌تواند موفق شود که مذاکره به عنوان یک علم به صورت یک بنیان مذاکره تبیین شده باشد. سطح 3 الگوی قابلیت فرآیند مذاکره را غنی می‌سازد و مهارت‌هایی که می‌توان در میز مذاکره مورد استفاده قرار داد را بیشتر تعمیق ‌می‌کند، تمام این انعطافها و انطباقها در حالی رخ می‌دهند که همتراز با اهداف راهبردی و راهبردهای سازمانی می‌مانند.

فصل 6: سطح 4 الگوی قابلیت مذاکره -- عملکرد بهینه شده. گام نهایی آن است که فرآیند مذاکره را فراتر از دورنمای محدودی گسترش دهیم که هر یک از طرفین معامله در نظر دارد و از آغاز تا پایانِ مذاکره را به شیوۀ فرآیندی کاملا ً همیار اعمال کنیم. این به معنای آن است که از ابتدا طرف دیگر را برای ایجاد خودِ فرآیند مذاکره به صورت مشترک دخالت دهیم. تنها با همیاری از آغاز مذاکره می‌توان به ارزش کامل حاصل از آن رابطه پی برد.

فصل7: پیاده‌سازی همسویی -- نقشه‌برداری از سفر مذاکره. نحوۀ پیاده‌سازی الگوی قابلیت مذاکره موجب تفاوت نتیجۀ مذاکره می‌شود. در این فصل، دو توالی و دو رویکرد برای جامۀ عمل پوشاندن به الگوی قابلیت مذاکره، به همراه یک راهنمود برای هدایت پیاده‌سازی آن در هر یک از سه سطح مورد کاوش قرار خواهد گرفت.

فصل 8: اشکال متعددِ موفقیت -- الگوی قابلیت مذاکرۀ بکاربرده شده. در این فصل، ما طیفی از انواع مختلف مذاکره و نحوۀ کاربرد الگوی قابلیت مذاکره در چند محیط مختلف را بررسی خواهیم کرد.

فصل 9: ابزارها و راهنماها برای سنجش، طرح ریزی، و تعمق. کتاب در این فصل، ابزارها و راهنماهایی عملی را در اختیار خواننده قرار می‌دهد که دقیقا ً نحوۀ سنجش یک سازمان و شروع سفر الگوی قابلیت مذاکره برای ایجاد و همترازسازی شیوه‌های مذاکره در سازمان را شرح می‌دهد.

پیوست: فهرست تنظیم‌شده‌ای از منابع. پیوستی از منابع همراه با تفسیر در پایان آورده شده است.

خلاصه

بر اساس نیمی از تصویر -- مهارت و موفقیت فردی -- مذاکره برای مدتهای مدید به عنوان یک فرآیند ناشی از بخت و اقبال دانسته شده است. تأکید بیش از حدی بر ترجیحات فردی شده است و نه بر علم رفتاری که حقیقتا ً مایۀ حرکت به سوی موفقیت می‌شود. تنها وقتی فرآیند مذاکره واقعا ًبرای موفقیت مهندسی شده باشد، تنها وقتی مهارت‌ها و توانایی‌های فرد با یک چارچوب سازمانی نیرومند همتراز باشد و توسط آن پشتیبانی شود، فرآیندهای تکرارکردنی و انطباق‌پذیر وجود خواهند داشت که عملکرد را در هر میز مذاکره‌ای بهینه می‌کند.

ملاحظات

1 گرین، آر (1998) 48 قانون قدرت. کتاب‌های پنگوئن

2 ریچارد شل، جی(2018) چانه‌زنی برای مزیت: راهبردهای مذاکره برای معقول مردم. کتاب‌های پنگوئن

3 داوسون، آر ( 2006) اسرار مذاکرات حقوق و دستمزد قدرت. مطبوعات شغلی.

4 روزن، دی (2016) 99 راهبرد مذاکره: نکات، تدابیر اجرا و فنونی مورد استفاده توسط وال استریت سرسخت ترین معامله گران. ناشران راس و روبین

5 وس , سی (2017) هرگز تفاوت را تقسیم نکنید: طوری مذاکره کنید که گویی زندگی شما به آن بستگی دارد. کتابهای کسب و کار Random House.

6 کوهن، اچ (1982) شما می‌توانید در مورد هر چیزی مذاکره کنید. بانتام.

7 لارنس، اس (2014) برای شما خوب است، برای من عالی است. کتاب‌های امور عمومی

8 پی فا یو ,بی کای آموزشی انجام بازی ازدست دادن. مجله HR

9 موسسه مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون، مدل بلوغ قابلیت:الگو دستورالعمل برای بهبود فرآیند نرم افزار، ادیسون-وسلی. (1999)

دیو ملتن و پیتر ونداین، در دام تمرین گرفتار نشوید. موضوعات حمل و نقل، 3631،7 (2005).

10 گیلبرت، تی اف (2007). صلاحیت انسانی: رفتار شایسته مهندسی. فایفر

11 https://onlinelibrary. wiley. com/doi/abs/10. 1002/pfi. 4930420504

1. ابزار سنجش مذاکره

برای لحظه‌ای یک جراح قلب را تصور کنید. بیمار با شکایت از درد قفسه سینه وارد می‌شود. جراح بی‌گدار به آب زده اقداماتی را شروع می‌کند و بلافاصله عمل بای‌پاس (افزودن مجاری فرعی) چهارگانه را روی بیمار انجام می‌دهد، اما متوجه می‌شود که بیمار از بد هضم کردن تاکو[[8]](#footnote-8) رنج می‌‍‌برد، نه یک بیماری قلبی. ما به راحتی می‌توانیم این کار را کژکاری حرفه‌ای بخوانیم، زیرا از هر متخصصی در جهان انتظار می‌رود که اول تشخیص افتراقی بیماری را انجام دهد، تا قبل از آنکه سعی کند مسئله را برطرف کند، اول آن امر یا مسئله را مورد سنجش قرار دهد. برای مثال، چند نفر از ما به یک تعمیرکار خودرو اجازه می‌دهیم به دلیل روشن نشدن خودروی ما موتور آن را تعویض کند؟ ما احتمالا ًاصرار می‌کنیم که ابتدا دریابیم مسئله چیست - و تنها پس از آن تصمیم می‌گیریم که در مورد آن چه کاری انجام دهیم. سنجش و درک یک مسئله اولین گام مهم در اغلبِ این وضعیتها است.

برای سنجش مناسب ابزارها و اطلاعات تشخیصی باکیفیت لازمند. ما انتظار داریم پزشکان با استفاده از تجهیزات مناسب، مانند ام آر آی[[9]](#footnote-9) و آزمایش خون، مسئله را تشخیص دهند. ما انتظار داریم تعمیرکاران خودرو با فشارسنج، دستگاههای سنجش الکتریکی، و امروزه با تشخیصهای رایانه‌ای، مسائل را ابتدا تشخیص دهند. برای مذاکرات اثربخش، ما باید مسائل را تشخیص دهیم و نتایج را مورد سنجش قرار دهیم تا بفهمیم چه چیزی موجب ایجاد و حفظ موفقیت برای سازمان می‌شود. برای یک چیز پیش پا افتاده مثل خودرو، ما اطلاعات، عقربه‌ها، درجه‌ها و یک مشت چراغ هشدار در صفحۀ علائم[[10]](#footnote-10) جلوی خودرو داریم که هر بار با آن خودرو رانندگی می‌کنیم به ما می‌گویند خودروی ما چگونه کار می‌کند. هنگامی که چیزی در خودرو نیاز به توجه دارد، مانند باد لاستیک‌ها یا تعویض روغن آن، دستگاه ِخودرو به ما اطلاع می‌دهد. اما چه تعداد از سازمان‌ها دارای آن صفحۀ علائم یا چراغ‌های هشدار هستند تا آنها را نسبت به این حقیقت عینی هوشیار کند که فرآیندهای مذاکرۀ آنها نیاز به توجه دارند؟ هوشیار کند که آن فرایندها ما را به مقصدمان نخواهند رساند؟

درواقع، بسیاری از سازمان‌ها و بسیاری از مذاکره‌کنندگان فاقد داده‌های کمّی وسایر داده‌های خوب هستند. آنها به ندرت اهداف راهبردی و اهداف دیگری دارند که کاملاً تعریف شده باشند؛ و بیشتر آنها هرگز بازنگریهای پسامذاکره‌ای را به عنوان راهی برای یادگیری و بهبودبخشی انجام نداده‌اند. برای تصمیم‌گیری در مورد موفقیت مذاکره، بیشتر بازخوردها یا متکی بر گزارش دهی ذهنیِ مذاکره‌کنندۀ مربوطه است -- «مذاکرۀ سختی بود، اما ما بهترین کاری که می‌توانستیم را انجام دادیم» -- یا بر سنجش محدودترین شروط آن قرارداد -- برای مثال قیمت. به عبارت دیگر، سازمان هیچ حیطۀ اختیاری برای درک فرآیند مذاکره ندارد و راه‌های کمی برای سنجش اینکه آیا عیناً نتایج به خوبی چیزی هستند که می‌توانستند باشند یا مهمترین نیازهای سازمان را برآورده می‌کنند، یا خیر.

این امر غالباً سازمان‌ها را به خطرناک‌ترین اسطورۀ مذاکرات باز می‌گرداند – این که مذاکره یک فعالیت فردی است، که مذاکرات بر اساس مهارت و توانایی یک یا حتی چند فرد در میز مذاکره موفق شده یا شکست می‌خورد. مهارت‌های مذاکره فردی، همانطور که گفتیم مهم هستند، اما اصلاً برای تضمین موفقیت کافی نیستند. ما به فردی که مذاکرات را راهبری می‌کند ایمان داریم و امیدواریم که در یکایک موارد نتیجۀ خوب بدست دهند. و اگر نتیجۀ خوب بدست ندهند، آن فرد را مقصر می‌دانیم و به جایش فرد دیگری را قرار می‌دهیم.

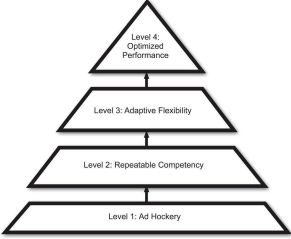
همانطورکه ظریفی یکبار گفت، وقتی مذاکره‌کنندگان شکست می‌خورند تغییر آنها بسیار شبیه به تعویض صندلی‌های عرشه در کشتی تایتانیک است - قطع نظر از اینکه کجا نشسته‌اید، کشتی هنوز هم دارد غرق می‌شود. تا وقتی که سازمان نتواند شناسایی کند که مذاکرات کجا شکست می‌خورند و چرا موفق می‌شوند، تا وقتی که نتوانند در آب‌های دشوار ناوبری کنند، مرتباً مستعد برخورد با کوه‌های یخ خواهند بود. و در نتیجه نظیر کوه یخی که کشتی تایتانیک به آن برخورد کرد، انتخاب مذاکره‌کننده در حقیقت فقط نوک آن کوه یخ است. آنچه دور از چشم زیر آب قرار می‌گیرد، چیزی است که موجب موفقیت می‌شود، چیزی که پشتیبان نوک کوه یخی است که ما عیناً می‌بینیم.

آنچه پشتیبان موفقیت در هر مذاکره است، دو عنصر حیاتی است که به ندرت به طور شایسته‌ای جلب توجه می‌کند. اول روشنی راهبرد، ارزش‌‌ها، اهداف راهبردی، و منافع است که اساساً تعریف می‌کند که معنای حقیقی موفقیت چیست. و دوم میزان همسویی چارچوب‌ها، فرآیندها، اندازه‌گیری‌ها، منابع، و مشوق‌ها در سازمان است که موجب توسعه، پشتیبانی، و راهنمایی مذاکره‌کنندگان در میز مذاکره به سمت آن موفقیت می‌شود. در این فصل خواهیم دید که چگونه می‌توان سطح فعلی اثربخشی ساختارها و فرآیندهای هر سازمان در عملکرد مذاکره‌اش را مورد سنجش قرار داد. نتیجه این سنجش به ایجاد مسیری روشن به سوی نتایج همسانِ بهتر و طرحی راهبردی برای پیاده‌سازی ساختارها و فرآیندهای ساده کمک می‌کند تا مذاکره به یک مزیت رقابتی در برآوردن اهداف راهبردی سازمان تبدیل شود.

ابزار سنجشِ مذاکره

اولین گام در بهبود چشمگیر نتایج محوری مذاکره، تشخیص افتراقی و سنجش وضع فعلی امور است. نظر رایج دنیای پزشکی آن را به سادگی بیان می‌کند: «نسخه بدون تشخیص کژکاری حرفه‌ای است». همه ما با این مطلب موافقیم. اولین گام به سوی مهندسی کردن عملکردِ بهتر از طریق الگوی قابلیت مذاکره، داشتن یک ابزار تشخیصِ افتراقی ساده برای درک وضع موجود، برای درک آن است که چه چیزی دارد به خوبی انجام می‌شود و چه چیزی مفقود است. ابزار سنجش مذاکره ‌این کار را برایتان انجام می‌دهد.

ابزار سنجش مذاکره چهار سطح متمایزِ الگوی قابلیت مذاکره را شناسایی کرده است و میزان اثربخشی رویکردِ هر سازمان نسبت به فرآیند مذاکره را شناسایی می‌کند. هر سطح نشانگرهای رفتاری روشنی دارد که می‌توان آنها را به راحتی بازشناسی و سنجش نمود.



**سطح 4: عملکرد بهینه**

سطح 1: راه‌حل موردی

سطح 2: صلاحیت تکرارکردن

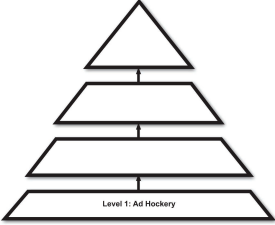
سطح 3: انعطاف‌‌پذیریِ تکرارکردنی

**شکل 1. 1: ابزار سنجش مذاکره**

سطح 1: راه‌حل موردی

تعداد کمی از سازمان‌ها توجهی به نحوه مذاکرۀ موضوعات مهم خود دارند. اما معمولا ًمذاکرات توسط افراد پرمشغله‌ای راهبری می‌شود که بیشتر درست قبل از رفتن به میز مذاکره خود را آماده می‌کنند. آنها با توجه به فشارهای زمانی و منابع موجود، با عجله کارهای مقدماتی و آماده‌سازی مذاکره را انجام می‌دهند. در آخرین لحظه برای هر مذاکره زمان گذاشته شده و توجه به سوی آن جلب می‌شود، و مذاکرات در یک محیط سیال و متغیر صورت می‌گیرد که نوعی مذاکرۀ «درست سر وقت» است. هر مذاکره‌ متفاوت از آخرین مذاکره به نظر می‌رسد، هر مذاکره‌ای به صورت منحصر به فرد آماده می‌شود، بجای آنکه به صورت فعالِ پویا آماده شود، به صورت واکنش به طرف دیگر آماده می‌گردد. متأسفانه، هر کاری که از دورنمایِ واکنشیِ تجربیِ غریزیِ حدسی انجام شود، یک نظام مذاکرۀ شکست‌خورده نیست. اصلاً نظام مذاکره‌‌ای نیست. این رویکردی است که ما آن را راه‌حل موردی می‌خوانیم.

از نظر بسیاری از سازمان‌ها، رایج‌ترین حالت مذاکره، راه‌حل موردی است. محیط کسب وکار دائما ًدر حال تغییر است – سایر بخش‌های سازمان با چالش‌های متفاوتی دست و پنجه نرم می‌کنند؛ اولویت‌ها یا تغییر می‌کنند یا تابع منافع رقابتیِ درون سازمان هستند. افراد می‌آیند و می‌روند – و در میان همه اینها، ما باید در مورد یک قرارداد فروش، یک قرارداد جمعی، شراکت راهبردی، تأمین مالی یک سرمایه‌گذاری مخاطره‌‌آمیز، یک قرارداد نمایندگی پخش، و غیره مذاکره کنیم. سازمانی که نمی‌داند چه کار دیگری باید انجام دهد امر مذاکره را به مذاکره‌کنندۀ ارشد خود در سازمان می‌سپارد، که در آخرین لحظه وارد مذاکره می‌شود. یا سازمان مسلم می‌داند که فردی با تخصص حرفه‌ای یا دانش فراوان از وضعیت مورد نظر، قطع نظر از درک او از مذاکره یا تجربه‌اش



**سطح 1: راه‌حل موردی**

**شکل 1. 2 راه‌حل موردی**

به عنوان حوزه صلاحیت خود در این امر، یک مذاکره‌کننده اثربخش نیز خواهد بود. این باور وجود دارد که برای موفقیت در میز مذاکره، صِرفِ داشتِن بیانِ روشن و دانش مربوطه کافی خواهد بود. و سرآخر همه نهایت سعی خود را خواهند کرد.

تحت این شرایط، یکایک مذاکرات، یکایک نتایج، خاص خواهند بود. و در نتیجه راه‌حلی موردی. راه‌حل موردی چیزی شبیه به این موارد است:

• مذاکره بر عهده هر فردی است که مذاکره می‌کند. آنها در قبال به انجام ساندن یک معامله پاسخگو هستند و فقط خودِ آن معامله است که در پایان مورد سنجش قرار می‌گیرد. در سازمان برخی آن را دوست دارند، برخی دوست ندارند. از این مذاکره رد شده به مذاکرۀ بعدی می‌پردازیم.

• فرآیندهای مذاکره بسیار متغیر است – هیچ رویکرد نظامدار یا معیارداری وجود ندارد، هر مذاکره‌کننده کاری را انجام می‌دهد که از نظر او عاقلانه است – بعضی از هفته‌ها پیش خود را آماده می‌کنند، بعضی تنها از شب قبل خود را آماده می‌کنند.

• مذاکره‌کنندگان به شدت به آن تدابیر اجرایی تکیه می‌کنند که از طریق کوشش و خطا یاد گرفته‌اند، یا از طریق پندها و ترفندهایی که چند سال پیش در یک دوره آموزشی کوتاه مدت آموخته‌اند.

• مذاکرات پرمخاطره هستند، مایۀ حرکت آنها غالباً همراه با یک ضرب‌الاجل قابل پیش‌بینی است اما به آخرین لحظه موکول می‌شوند (انقضای یک قرارداد، تغییری ناگهانی در هزینه‌ها).

* مذاکرات با فشار روانی، مخاطره‌جویی، و شد یا نشدِ زیادی همراه هستند. تعداد مذاکراتی که بر اساس طرحریزی انجام ‌شود کم است.
* اندازه‌گیری‌ها یا داده‌های کمّیِ اندکی راهنمای نظام مذاکره هستند — اطلاعات روایتی بهترین داده‌های موجودند.
* هر مذاکره‌‌ای در شرایطِ خود (غالباً شبیه به یک خلاء) انجام می‌شود. راهبرد و ارزشهای سازمانی گسترده‌تر به ندرت در فرآیند مذاکره گنجانده می‌شوند؛ یا بدتر از آن، آنها به صورت حوزه انحصاری مدیریت ارشد تلقی شده و صرفاً به اشتراک یا در میان گذاشته نمی‌شوند.

• مذاکره‌کنندگان یا به خاطر تجربه خود به خدمت‌ گرفته می‌شوند یا به آنها چند روز آموزش در یک برنامه آموزشی عام ارائه می‌شود. اگر این آموزش ارائه شود، به ندرت با نیازها، راهبردها، یا ارزشهای اختصاصی آن سازمان پیوند دارد.

* به «بهترین» معامله، با هر معنایی که در زمان خود داشته باشد، دستیافته می‌شود و سازمان مورد نظر با آن انطباق می‌یابد و به چالش بعدی می‌پردازد.

• موفقیتِ مذاکره فقط به حرکتهایی بستگی دارد که بی‌درنگ در میز مذاکره انجام می‌شود. به خودِ فرآیند گسترده‌ترِ مذاکره، چندان فکر نمی‌شود.

• مذاکرات نوعاً بر اعداد و عناصر بسیار «ملموس» معامله تمرکز می‌کنند، و غالباً از همان ابتدای فرآیند مذاکره طرفین به سرعت به سراغ تبادل پیشنهادات می‌روند. در پایان روز از طریق « حقه‌های چانه‌زنی» به بسیاری از معاملات دستیافته می‌شود.

• اغلب اوقات مذاکرات کاملاً دشوار به نظر می‌آیند، و اصطلاحاتی نظیر «ما می‌دانستیم که این بهترین معاملۀ ممکن بود زیرا هر دو طرف به یک اندازه ناراضی بودیم» از ویژگیهای این تفکر است.

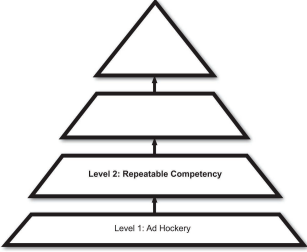
سازمانهایی که در راه‌حل موردی گرفتار شده‌اند حقیقتاً گیر کرده‌اند. بدون درک و کاربرد یک بنیان یا رویکرد خط مبنا، اثرات تصادفی راه‌حل موردی صرفاً به قوت خود باقی خواهند ماند. در کنار این حقیقت عینی که مذاکرات فردی از انتظارات سازمان مربوطه فراتر می‌روند، حتی ممکن است این طور به نظر آید که رویکرد راه‌حل موردی بکار می‌آید – همچون قماربازی که تنها چند دست برده‌اش را به یاد می‌آورد، تمام باخت‌های قبل و بعد از آن برد نادر را فراموش کرده یا نادیده می‌گیرد. متأسفانه، حداقل در مواردی دلمان می‌خواهد فکر کنیم برنده شده‌ایم. در موارد دیگر، صادقانه بگوییم، مطمئن نیستیم که موفق شده‌ایم یا نه. ممکن است فراتر رفته به این فکر کنیم که به چیزی دستیافته‌ایم در حالی که می‌شد عیناً معامله‌ای با مزایای بسیار بیشتر انجام داد.

یک مشتری جدید نمونۀ خوبی است. یک شرکت سازنده و اتحادیه‌اش نوعاً هر دو تا سه سال یکبار در بارۀ یک قرارداد جمعی با یکدیگر مذاکره می‌کردند. در طرفِ اتحادیه، هر بار که این گروهِ چانه‌زنی‌ِ اتحادیه مذاکره می‌کرد، حدود 80% گردش مالی خود را با اتکاء بر آن گروه کسب می‌نمود. در طرفِ مدیریت، گردش مالی کمتری متکی برگروه چانه‌زنی مدیریت بود، اما مدیریت ارشد مرتباً دچار تغییراتی جدی شد و به نظر می‌رسید که تغییرِ نظرِ سازمان مربوطه به طور متناوب بین این بود که مدیر ارشدِ روابط کار، گروه چانه‌زنی را راهبری کند و اینکه یک مذاکره‌کننده از خارج از سازمان را به خدمت‌ بگیرد تا وارد گروهش شود وچانه‌زنی را برایشان راهبری کند.

در هر دورِ چانه‌زنی، یک طرف یا طرف دیگر راهبری جدید را بدست داشت و هر دور از چانه‌زنی متفاوت بود. طرفین به ندرت قبل از رفتن به میز مذاکره صحبت می‌کردند و هر دور از مذاکرات شگفتی‌های عمده‌ای داشت که غالباً مذاکرات را گاهی تا هفته‌ها و حتی ماه‌ها به تأخیر می‌انداخت. به دلیل این سابقه، مدیریت به ندرت تمام اطلاعات خود را با اتحادیه‌اش در میان می‌گذاشت، بخاطر آنکه نگران آن بود که آن اطلاعات علیه مدیریت استفاده شود. هر دو طرف بر اطلاعات دستچین شده از منابع مختلف با زمینۀ اطلاعاتی بسیار کم مانند نرخ جاری تورم یا بیکاری تکیه می‌کردند. بدون فرآیندهای خوب و اطلاعات روشن، چانه‌زنی در هر دور به یک آزمون سادۀ اراده‌ها تبدیل شد. طی سالیان متمادی، تغییرات اندکی در قرارداد جمعی توسط طرفین مورد مذاکره قرار می‌گرفت، مگر آنکه یک اعتصاب یا تعطیلی واقعی کارخانه صورت می‌گرفت. هیچ یک از طرفین نمی‌توانست پیش‌بینی کند که در میز مذاکره چه اتفاقی خواهد ‌افتاد، و هر دو طرف معاملاتی را قبول می‌کردند که دوست نداشتند، تنها به این دلیل معامله می‌کردند که بهتر از یک توقفِ کارِ دیگر بود. راه‌حل موردی سال‌ها سلطه داشت تا آنکه طرفین به این فکر افتادند که ممکن است راه بهتری وجود داشته باشد. آن راه بهتر تبیین صلاحیت تکرارکردنی در فرآیند مذاکره است.

سطح2: صلاحیت تکرارکردنی

سطح2 از الگوی قابلیت مذاکره سطح *صلاحیت تکرارکردنی* است و نقطه آغازی برای ساختن یک نظام مذاکره است که به طور همسان نتایج محوری خوبی را برای سازمان مورد نظر بدست ‌دهد. تکرارکردنی بودن بنیانی برای توانایی در پایدارسازی موفقیت است. تنها وقتی رویکردی همسان -- هرچند ساده -- داشته باشیم، می‌توانیم شناسایی اینکه چه فعالیت‌هایی موجب پیشبرد موفقیت می‌شوند، چه نوع آمادگی به ایجاد توافقاتی کمک می‌کند که نیازهای طرفین را برآورده کند، و چه رفتارهایی موجب نیرومندی رابطه با طرف دیگر می‌گردد را شروع کنیم. داشتن یک فرآیند مذاکرۀ تکرارکردنی اولین سطح است که در آن در حقیقت یک «نظام تبیین‌شده» برای مذاکره وجود دارد. بدون وجود نوعی نظام تبیین‌شده، راه‌حل موردی بسیار رایج است -- هر مذاکره‌ای متفاوت است و هر مذاکره‌ای با شگفتی‌های غیرمنتظره‌ای همراه است که موجب می‌شود هر دو طرف در زیر فشار واکنش غیرارادی از خود بروز دهند.



سطح 1: راه‌حل موردی

سطح 2: صلاحیت تکرارکردنی

**شکل 1 - 3: صلاحیت تکرارکردنی**

وقتی سازمانی دارای فرآیندی تکرارکردنی است که بر اساس صلاحیت‌های بنیادی ساخته‌شده، عمدتاً کانون توجهش درون آن سازمان است. به این بنیادها توجهی می‌شود که سزاوارش هستند. . سطح 2 برخی از موارد زیر را ایجاد و پشتیبانی می‌کند:

• درکی از وظیفه‌ای که خود آن سازمان در تضمین موفقیت‌های تکرارکردنی در مذاکرات کلیدی انجام می‌دهد

• شفافیت راهبرد، ارزش‌ها، و دستورالعمل سازمانی که بتوان برای پشتیبانیِ افراد مذاکره‌کننده مورد استفاده قرار داد

• فرآیندی برای آماده‌سازی یک مذاکره که کاملاً پیش از آغاز آن، با زمانی کافی برای انجام خوب آن اعمال ‌شود. آماده‌سازی می‌تواند شامل برخی یا همه موارد زیر باشد:

* + درک آنچه در مذاکرات قبلی اتفاق افتاده است
  + گردآوری داده‌های کمّی و سایر داده‌های شفاف در درون سازمان
  + تکمیل تحلیل نیازها در رابطه با بهره‌برداران درونسازمانی
  + همتراز کردن اهداف و ارزش‌های سازمانی با رفتارهای افراد مذاکره‌کننده
  + آموزشِ ویژۀ مذاکره‌کنندگان در مهارت‌ها و رفتارهای مناسبِ مذاکره
  + دادن دسترسیِ مذاکره‌کنندگان به همکاران و مشِورت‌دهندگان برای پشتیبانی
  + ایجاد یک راهبرد برای هر مذاکره‌ای که در کنار درک چرایی موفقیت، آن موفقیت را تعریف می‌کند
  + ایجاد یک فرآیند ارتباط و بازخورد شفاف برای بازبینیِ بی‌درنگِ مذاکرات در حالی که در جریان است.

یک رویکرد تکرارکردنی بنیادی به عنوان بهای پذیرش در دنیای شیوه‌های عملی مذاکرۀ حرفه‌ای است که نتایج همسانی بدست می‌دهد. سازمان‌های سطح 2 دارای چارچوبی روشن همراه با فرآیندهای تکرارکردنی هستند که هنگام مذاکره به آن سازمان کمک می‌کنند به سرعت کشف کند چه فعالیت‌هایی منجر به آماده‌سازی نیرومندتر، نتایج محوری بهتر، و راهبردهای اثربخشتر می‌شوند.

یک مدیر فروش جدید که از راه‌حل موردیِ گروهِ فروش خود خسته شده بود، فعالیتهای جدیدی را ارائه کرد و از همۀ فروشندگان خواست آنها را رعایت کنند. اول، او از فروشندگان خواست تا وقتی سابقه‌ای در بارۀ مشتری بالقوه و شخص مذاکره‌کننده در دست نداشتند، با آن مشتری بالقوه نشست نگذارند. دوم، از آنها شرحی از راهبردشان برای نشست با یک مشتری بالقوه را درخواست نمود - قبل از هرگونه ارائه مطالب در نشست‌ها، فروشنده روشن کند که چه اطلاعاتی را می‌خواهد جمع‌آوری ‌کند، یک تحلیل نیازهای روشن از مشتری ارائه دهد، و یک هدف راهبردی اختصاصی برای اولین و دومین نشست با هر مشتری مشخص کند. او اصرار داشت که هدف نشست اول پایان دادن به یک معامله نیست – تنها در نشست دوم است که می‌توان معامله را پایان داد. سرآخر او از هر فروشنده خواست که قبل از نشست دوم، از نظر برآوردهای میزان کالا و زمان تحویل آن با کارکنان تولید خود در درون سازمان صحبت کند تا تضمین شود که می‌تواند انتظارات مشتریان را به شکلی اثربخش برآورده کند.

نتیجۀ آن بهبودِ نسبتِ زمان صرف شده برای مذاکره به معاملات انجام شده بود – فروشندگانِ آنها زمان بسیار کمتری صرف مشتریان بالقوه‌ای کردند که صرفاَ مشتریان خوبی نمی‌شدند. بعلاوه میزان رضایت مشتری نیز بسیار بالا رفت که به بهبود نرخ نگهداری کالا برای تجدید سفارش کمک کرد. چون مدیریت انتظارات مشتری دیگر به عنوان بخشی از فرآیند فروش در این فرآیند گنجانده شده بود، داده‌های کمّی آن متقابلاً رو به بهبود گذاشتند. سرآخر یک فرآیند بازخورد مشتری که از سوی آنها معرفی شد نشان داد که مشتریان تحت تأثیر قرار گرفتند - فروشندگان سوابق خوبی از آنها داشتند و به روشنی نیازهای تجاری آنها را بهتر از رقبای خود درک می‌کردند. بعلاوه مشتریان احساس می‌کردند می‌توانند بیشتر به آن شرکت اعتماد کنند، که این شاخصی کلیدی در موفقیت درازمدت است.

سطح 3: انعطاف‎‌پذیری انطباقی

پس از اینکه سازمانی تمرکز خود را درونسازمانی کرد و فرآیندهای همسان و چارچوبی را پیاده کرد که تمام مذاکرات از آن پیروی کنند، مذاکره‌کنندگان می‌توانند بیشتر توجه خود را بر آماده‌سازی در میز مذاکره متمرکز



**سطح 1: راه‌حل مورد**

**سطح 3: انعطاف‌پذیری انطباقی**

**سطح 2: صلاحیت** تکرارکردنی

**شکل 1- 4 انعطافپذیری انطباقی**

نمایند. سطح 3 الگوی قابلیت مذاکره، بر انطباق فرآیندهای تکرارکردنیِ پیاده‌سازی شده در سطح 2 تمرکز می‌کند، که موجب افزودن مهارت‌ها و راهبردهای مختص به هر مذاکره است. وقتی در طی آماده‌سازی تمرکز عمیق‌تری بر تمامی میز مذاکره وجود داشته باشد، تغییر راهبردهای مذاکره در مدت خودِ آن مذاکره آسان‌تر می‌شود. بدین ترتیب انطباق‌پذیری و انعطاف‎‌پذیری به صلاحیت‌های محوری اصلی تبدیل می‌شوند. برای پاسخگویی به وضعیت‌های یگانۀ فرد، نظام مذاکره می‌تواند با راه‌حل‌های خاص‌ای که بتوانند به نفع هر دو طرف باشند بیشتر مناسب‌سازی شده و بیشتر تفاوتهای ظریف را در نظر بگیرد.

سطح 3 بر فرآیندهای زیر تمرکز دارد:

* استفاده تفصیلی‌تر از داده‌های کمّی در هدایت مذاکرات، خاصه آن داده‌های کمّی که بر داده‌ها و اطلاعات مربوط به طرف دیگر در میز مذاکره متمرکز است.
* استفاده تفصیلی‌تر از مهارت‌های مذاکره در مرحله آماده‌سازی. این ممکن است شامل تحلیل و کاربرد ابزارهای مهم مذاکره نظیر بهترین جایگزین برای عدم توافق[[11]](#footnote-11) و بدترین جایگزین برای عدم توافق[[12]](#footnote-12)، سنجش سبک‌های مذاکرۀ طرف دیگر، و غیره باشد
* پژوهش بهتر دربارۀ سابقه، نیازها، ارزش‌ها، و منافع طرف‌های دیگر قبل از انجام هر گونه مذاکره
* تعیین اهداف رابطه‌ای روشن به عنوان بخشی از فرآیند مذاکره
* فرآیندهای سنجش مستمر برای شناسایی زمان کنار ایستادن و تعدیل کردن گفتگوها در میانۀ مذاکره، در صورت نیاز
* خواستن اطلاعات تفصیلی‌ِ هر مذاکره برای ایجاد یک فرآیند یادگیری مستمر برای تمامی آن سازمان.

یک کارخانه و پالایشگاه بزرگ مواد شیمیایی متعلق به سه شرکت شریک در یک مشارکت خاص بود که هر یک از شرکای آن صاحب درصد متفاوتی از امکانات آن مجموعه بودند. آنها یک شورای مشارکت خاص ایجاد کرده بودند تا مسائل و نگرانی‌ها در آنجا مطرح گردد. با گذشت سالها اثربخشی این شورا کمتر و کمتر ‌شد. بزرگترینِ این شرکا یک شرکتِ نفتی بزرگ بود که صاحب 45% مشارکت خاص بود و احساس می‌کرد که شراکت آنها در تقلا و تنازع است. هر شریک با راهبریِ ارشد خود بازگشت سرمایۀ چشمگیری داشت و اعضای جدیدتر هر گروه در برابر راه پیش کشیدن و مطرح کردن مسائل از سوی آن شورا مقاومت می‌کردند. در گفتگوها مقدار زیادی خبرچینی وجود داشت، در مسائل بزرگتر پیشرفت کمی دیده می‌شد، و آن شراکت به روشنی خدشه‌دار بود. شورا برای ایجاد دستورکار جلسات مذاکره، تصمیم در بارۀ این که کدام مسائل مطرح شوند، چند وقت یکبار نشست برگزار شود، و چه کسانی شرکت کنند، تشریفاتی روشن (گرچه سخت) داشت. اما این مقررات سخت هم بکار نمی‌آمد.

بالاخره بزرگترین شریک نگرانی‌های خود را همراه با پیشنهادی برای اصلاح فرآیندهای مذاکره و مسئله‌گشاییِ شورا در سطحی بنیادی مطرح کرد. در کمال تعجب، دو شریکِ دیگر فوراً موافقت کردند. آنها دریافتند که آن چارچوب بنیادی برای شراکت هنوز هم بکار می‌آید، اما برای برطرف کردن مسائلی که با آن مواجه بودند، این چارچوب صرفاً به قدر کافی انعطاف‎‌پذیر یا خلاقانه نیست. با کمک یک تسهیل‌کنندۀ خارجی، موانع شناسایی شدند، اندازه‌گیری‌های بهتری به میان کشیده شد تا کانون مسائل و سرعت بروز آنها را بازبینی کند، انواع مختلف مسائل (فنی، منابع انسانی، بازاریابی و یا فروش و غیره) در کنار رویکردهای مختلفی دسته‌بندی شدند که برای هر نوع مسئله‌ای مناسب‌سازی شده بودند. طرفین به جای صحبت بعد از نشست، در نشستهای شورا به صراحت صحبت کردند که منجر به درک بسیار بهتری از اهداف راهبردی، محوری، و اجرایی یکدیگر گردید. همانطور که سرعت به راه‌حل رسیدن به طور چشمگیری بهبود یافت، بهترین شیوه‌ها در میان گذاشته شد و کوشش شد تا شیوه‌های مذکور در حوز‌های مختلف آن مشارکت خاص را امتحان کنند. تمام شرکا از نظر همسویی و همیاری بهبود بسزایی را در این مجموهه گزارش کردند.

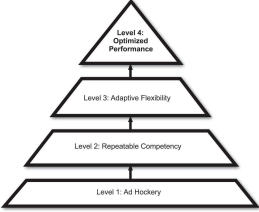
در حالی که سطح 2 یک نظام بنیادی را با تمرکز درونسازمانی تبیین می‌کند، سطح 3 آن نظام تبیین‌شده درونسازمانی را بسط می‌دهد تا تمرکز شفاف‌‌تری بر درک طرف دیگر و رابطۀ میان طرفین داشته باشد و اطلاعاتی حیاتی بدست دهد تا به مذاکره‌کننده کمک کند به طور اثربخشی در مذاکره مشارکت داشته و مسئله‌گشایی کند. بعلاوه یادگیری مستمر خودکار می‌شود و تجربۀ مذاکره را به مرکز یادگیری برای کل سازمان تبدیل می‌کند.

سطح 4: عملکرد بهینه

درسطح 3 تمرکز بر طرف دیگر، یعنی ارزش‌ها، نیازها و منافع طرف دیگر صورت گرفت. اما سطح 4 از الگوی قابلیت مذاکره، هر مذاکره‌ای را به شکلی از شراکت تبدیل می‌کند که در آن کسب ارزش به طور مشترک صورت می‌گیرد. این فرآیند با شرکت دادن طرف دیگر در ایجاد فرآیند مذاکره به طور مشترک آغاز می‌شود. به جای آنکه هر یک از طرفین به طور جداگانه آماده شوند و در میز با یکدیگر مذاکره کنند، طرفین پیش‌تر ملاقات کرده و از ابتدا با همدیگر فرآیند مذاکره را آماده کرده، غالباً گردآوری مشترک و درمیان‌گذاری داده‌ها را طراحی ‌کرده، کارشناسانِ موضوعِ مذاکره را شرکت داده، و کسب ارزش متقابل را شناسایی می‌کنند. تنها پس از نیرومند و انطباق‌پذیر بودن سطح 3 است که می‌توان به سطح 4 رسید.

فرآیندهای سطح 4 می‌توانند شامل موارد زیر باشد:

• راهبردها و اهداف راهبردی مذاکره در ابتدای فرآیند در میان گذاشته می‌شوند و هدف مذاکرات به حداکثر رساندن منافع هر دو طرف به طور شفاف است

شکل1. 5عملکرد بهینه شده 

**سطح 4: عملکرد بهینه**

سطح 3: انعطاف‌پذیری انطباقی

سطح 1: راه‌حل موردی

سطح 2: صلاحیت تکرارکردنی

**شکل 5.1: عملکرد بهینه**

• طرفین رابطه را به عنوان یک ارزش محوریِ اصلی در مذاکره در اولویت قرار می‌دهند

• استفاده اثربخش از وسایل کمکی‌ مذاکره، مانند سامانه‌های نرم افزاری و گردآوری داده‌ها به صورت مشترک، ایجاد و درمیان‌گذاری تفصیلی داده‌ها را میسر می‌کند

• از دورنمای هر دو طرف مذاکره، مذاكرات امری ميان‌مدت تا درازمدت در نظر گرفته می‌شود

• ارزش‌آفرینی نقش بسیار بزرگتری نسبت به ادعای ارزش بازی می‌کند

• راهبردهای مذاکره‌ای اتخاذ می‌شوند که ممکن است بر هنجارها و معیارهای خودِ کار مذاکره تأثیر بگذارند

غالباً به چند دلیل به سطح 4 دستیافته نمی‌شود. اول، و محتمل‌تر از همه آنکه، تعداد کمی از طرفهای مذاکره در شیوه‌های مذاکره خود به انطباق‌پذیری و انعطاف‎‌پذیری سطح 3 دست می‌یابند. دستیابی به سطح 3 به منابع، کانون، و راهبری نیاز دارد و غالبا ًسطح 2 دستاوردی دانسته می‌شود که به قدر کافی مهم است. سطح 3 مستلزم همسویی کامل سازمانی است تا تضمین کند موفقیت‌های مذاکره صرفاً نه نتیجۀ راه‌حل ‌موردی و بخت و اقبال است، نه نتیجۀ وجود فردی با استعداد است که ممکن است به مدتی طولانی در سازمان بماند یا نماند، یا کسی است که ممکن است نتواند موفقیت خود را تکرار کند.

دوم، سطح 4 مستلزم وجود وضعیت و زمینۀ مناسب است. برخی از مذاکرات از نظر راهبردی تبادلی‌تر هستند و برای مقاصد دراز مدت نیستند. در چنین وضعیتهایی، نقطۀ پایان قابلیت سطح 3 است، سطحی که حداکثر ارزش را برای آن نوع مذاکره بدست می‌دهد.

برای مثال، در حوزۀ ادغام و خرید شرکتها، رویکردهای مذاکرۀ سطح 4 می‌توانند برای ایجاد ارزش و پایدارسازی آن حیاتی باشند. طبق نظر مطروحه در مجلۀ *فوربز*، بین 70% تا 90% از شرکتهای ادغام‌شده و خریداری‌شده هیچ ارزشی ایجاد نمی‌کنند – که این آماری شگفت‌انگیز است. این میزان از شکست تا حدی به عدم شفافیت یا اصلاً نبود پیوستگی اجتماعی بین گروه‌های راهبری نسبت داده می‌شود. به عبارت دیگر، گروه‌های راهبری از همان ابتدا آن طور که دو سازمانِ الف و ب با یکدیگر برای این فرآیند به مذاکره ‌پرداختند، با یکدیگر مذاکره نمی‌‌کردند:

شرکت الف پیشنهاد خرید را به شرکت ب داد. شرکت ب یک محصول تخصصی تولید می‌کرد و از نظر داشتن ساختار و فرهنگ سازمانی مسطح و خاص‌ای نیز معروف بود که کلید موفقیت آن شرکت بود. شرکت الف به جای آنکه آن خرید را تملک و تصاحب شرکت ب در نظر بگیرد، با راهبری ارشد شرکت ب در شرکت ب ملاقات کرد و پیشنهادی که بیشتر یک رویکرد «ادغام دو شرکت برابر» بود را به شرکت ب ارائه کرد. آنها برای موفقیت با هم داده‌هایی کمّی را شناسایی می‌کردند، مشترکاً با حوزه‌هایی اختصاصی توافق کردند که در آنها گروه مدیریت شرکت ب تصمیم‌گیری انحصاری یا اصلی را به عهده داشت، و مشترکا در مورد یک طرح راهبردی پنج ساله برای بخشهای مستقلِ ادغام‌شده به توافق رسیدند. پس از آن طرفین در مورد یک نمودار سازمانی جدید برای شرکت ب، همراه با ویژگی‌های راهبری برای هر راهبر جدیدی که به خدمت گرفته می‌شد، به توافق رسیدند تا تضمین کنند که یک تناسب فرهنگی با ارزش‌های شرکت ب وجود دارد. تنها پس از آن، شرکت الف و شرکت ب درباره ساختار مبادله سهام و قیمتی مذاکره کردند که نیازهای هردو طرف را برآورده می‌کرد.

پرسشنامۀ ابزار سنجش مذاکره

هنگامی که چهار سطح ابزار سنجش مذاکره روشن و درک شده باشند، اولین گام برای هر سازمانی سنجش سطح جاری عمل درونسازمانی است. قبل از در نظر گرفتن هرگونه طرحی برای انجام تغییرات، هر سازمانی نیازمند آن است که بداند از کجا شروع کند، و چه اعمالی بجا و مرتب انجام شده یا نشده است. لذا استفاده از پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره نقطه شروع است.

پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره، به عنوان یک ابزار ارزشیابی سادۀ طراحی شده، شناسایی می‌کند که یک سازمان اکنون در کجای الگوی قابلیت مذاکره قرار دارد، آیا یک رویکرد موردی در آن رایج است یا نه، در کجا فعالیت‌هایی وجود دارند که تکرارکردنی و همسان هستند، کجا شیوه‌های مذاکره از تکرارکردنی فراتر ‌رفته و به انطباق‌پذیر می‌رسند، و در حقیقت کجا سازمان مورد نظر فرآیند مذاکره را عیناً بهینه کرده است. این پرسشنامه را می‌توان برای ارزشیابی کل سازمان مورد نظر، یا در صورت نیاز، سنجش حوزه‌های اختصاصیِ درونسازمانی آن مورد استفاده قرار داد.

بعلاوه این پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره در سه حوزه سازمانی گسترده شیوه‌های مذاکره را مورد سنجش قرار می‌دهد، یعنی دسته‌بندی‌هایی که از طریق چارچوب الگوی قابلیت مذاکره -- که در فصل 3 معرفی خواهد شد – برای بهبود آن سازمان مورد هدف قرار خواهند گرفت.



سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری سازمانی

راهبرد، ارزش‌ها، و دستورالعمل

مشوق‌های سازمانی

**شکل6. 1: سه قابلیت سازمانی**

این حوزه‌ها شامل موارد زیر هستند:

• راهبرد، ارزش‌ها، و دستورالعمل: راهبرد سازمان چقدر روشن و اثربخش در تمام فعالیتهای مذاکره گنجانده و منعکس شده است؟ چه ارزش‌های سازمانی در این فرآیندگنجانده شده است؟ سازمان چگونه مذاکره را به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت اولویت‌بندی کرده است؟

• سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری سازمانی**:** سازمان چگونه در کارکرد مذاکره سرمایه‌گذاری کرده و از آن پشتیبانی کرده است؟ چه رویکردی برای به خدمت گرفتن افراد مناسب و حفظ کارکنان مذاکره اتخاذ شده است؟ انتظارات، وظایف، و مسئولیت‌ها برای کارکنان مذاکره و کارکنان پشتیبانی تا چه حد روشن است؟

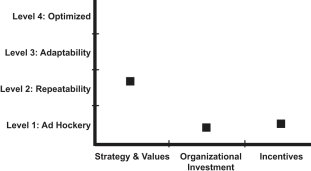
• مشوق‌های سازمانی**:** در رابطه با کارکرد مذاکره، مشوق‌ها، اعم از پولی و غیرپولی، چگونه طراحی شده‌اند؟ مشوق به چه چیزی تعلق می‌گیرد و مشوق چگونه بر نتایج راهبردی مذاکره تأثیر می‌گذارد؟

نسخه اصلی پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره در فصل 9 ارائه می‌شود.

پرسشنامۀ بکاربرده‌شدۀ ابزار سنجش مذاکره

برای درک عملی ارزشِ سنجش اینکه عملکرد یک سازمان در کجای الگوی قابلیت مذاکره قرار می‌گیرد، در اینجا دو نمونه از سازمان‌هایی آورده می‌شود که ابزار سنجش مذاکره را بکار برده‌اند، یکی یک سازمان غیرانتفاعی و دیگری یک شرکت سازنده.

**سازمان شماره 1:** بنیاد ABC یک سازمان غیرانتفاعی است که برای مخارج عملیاتی بنیادی خود بودجه دولتی دریافت می‌کند و پول اضافه‌ای که جهت اجرای برنامه‌هایی برای افراد معلول استفاده می‌کند را به صورت کمک مالی اهدایی جمع‌آوری می‌نماید. کارکنان جمع‌آوری کمک‌های مالی این سازمان مرتباً با افراد ثروتمند از بابت کمک‌های مالی اهدایی وصیت‌شدۀ کلان مذاکره کرده، در جستجوی مبالغ این کمک‌های مالی اهدایی، جداول زمانی پرداخت آنها، و فرصت‌هایی برای نامگذاری برنامه‌ها یا موقوفات به نام افراد یا خانواده‌هایی هستند که هدایای قابل توجهی اعطا می‌کنند. بنیاد ABC موارد افزایش کمکهای اهدایی از طرف بشردوستان ثروتمند سطح بالاتری که مد نظرشان بود را در پایگاه کمکهای اهدایی خود نمی‌دیدند (نداشتند). این سازمان با استفاده از ابزار سنجش مذاکره، یک سنجش مذاکره را به اجرا در آورد که موارد زیر را آشکار کرد.



**سطح 1: راه‌حل موردی**

**راهبرد و ارزش‌ها**

**سطح 3: انطباق‌پذیری**

**مشوق**

**سرمایه‌گذاری سازمانی**

**سطح 2: تکرارکردنی بودن**

**سطح 4: بهینه**

مشوق‌ها

**مشوق‌ها**

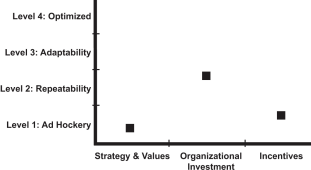
**شکل 1 - 7: نتایج ابزار سنجش مذاکره برای بنیاد ABC**

همانطورکه در این ابزار سنجش مذاکره برای بنیاد ABCمی‌بینید، عملکرد سازمان در سطح 2 در قسمت راهبرد به شکل معقولی خوب است، زیرا در بیشترِ مذاکرات به راهبرد، ارزش‌ها و اهداف راهبردی خود توجه می‌کند. سازمان اهداف و ارزش‌های کلی را به مذاکره‌کنندگان و کمک‌کنندگان مالی خود منتقل می‌کند. وقتی نوبت به منابع سرمایه‌گذاری در بخدمت‌گیری، آموزش، و پشتیبانی مذاکره‌کنندگان می‌رسد، تنها بر مبنای موردی عمل می‌کند که در اصل موجب می‌شود هر یک از مذاکره‌کنندگان مستقلاً گلیم خود را از آب بیرون بکشند. در قسمت مشوق‌ها، آنها ناکامی و نقل و انتقال مذاکره‌کنندگان را تجربه می‌کنند زیرا مذاکره‌‌کنندگان یک آینده یا مسیر شغلی درازمدتی را در آن سازمان نمی‌بینند. در هر دو حوزۀ اخیر، سازمان تماماً راه‌حل موردی را اجرا می‌کند، که همان طور که آن سازمان مشاهده می‌کند کاملاً در نتایج راهبردی، محوری، و اجرایی بازتاب پیدا می‌کند.

سازمان شماره **:2 شرکت XYZ** مدارهایی الکتریکی می‌سازد که عمدتاً در دستگاه‌های هوشمند مورد استفاده قرار می‌گیرند. آنها با رشد بالای پرشتابی تلاش می‌کردند تا آنکه از پنج سال گذشته تا کنون با یک دوره کساد فروش روبرو شدند. میزان نقل و انتقال کارکنان فروش آنها در حد متوسط بود و آنها دلیل آنرا درک نمی‌کردند، بخاطر آنکه آنها یکی از بالاترین مجموعه‌های واحد حق‌العمل‌کاری را برای کارکنان آن صنعت در نظر می‌گرفتند و پول قابل توجهی را برای آموزش سطح بالا و پشتیبانی از گروهِ فروش خود خرج می‌کردند. این سازمان با استفاده از ابزار سنجش مذاکره یک سنجش انجام داد که در آن نتایج زیر حاصل شد.

نمودار ابزار سنجش مذاکره برای شرکت XYZ برای نتایج پیش‌ پا افتادۀ آنها لی دو علت را نشان داد. اول، راهبرد آنها کاملا ًبه صورت راه‌حل موردی است، به این معنا که دستورالعمل و کانونی با پایداری بسیار ضعیف در سطح راهبردی برای فروشندگان – صرفاً فروشندگان تصویر بزرگتری را نمی‌بینند که بتوانند آن را دنبال کنند. بعلاوه حتی اگر توجه بسزایی به آموزش و پشتیبانی از گروهِ فروش داشته و حق‌العملها در قسمت مشوق‌ها بالا باشند، همسویی بسیار کمی‌ بین این سه حوزه وجود دارد. طنز قضیه در آن است که این مسئله موجب کاهش سطح پایبندی و ارزش برای آن سرمایه‌گذاری گردید که شرکت XYZ در قبال سرمایه انسانی و برنامه مشوق خود انجام می‌داد.

**سطح 4: بهینه**



**مشوق**

**سطح 2: تکرارکردنی بودن**

**سطح 3: انطباق‌پذیری**

**سطح 1: راه‌حل موردی**

**راهبرد و ارزش‌ها**

**سرمایه‌گذاری سازمانی**

مشوق‌ها

**شکل 1 – 8: نتایج ابزار سنجش مذاکره برای شرکت. XYZ**

**خلاصه**

نقطه شروع برای هر سازمانی سنجش اثربخش شیوه‌های عملی جاری آن است. این سنجش شیوه‌هایی را شناسایی می‌کند که می‌توانند بقا یافته و نیرومند شوند و در جایی که رویکرد سازمان تصادفی‌تر و موردی‌تر باشد نیز آن شکاف‌های کلیدی را شناسایی می‌کند که نوعا ً از نظر نتایج محوری هزینه‌های قابل توجهی را بر آن سازمان تحمیل می‌کند.

پس از سنجشی روشن از قابلیت مذاکره یک سازمان با استفاده از ابزارهایی مانند پرسشنامه ابزار سنجش مذاکره، آنچه مورد نیاز است داشتن درک جامعی از این مطلب است: چه فرآیندهای مذاکره‌ای – چه فعالیت‌ها اختصاصی و بهترین شیوه‌های انجام آنها -- را می‌توان شناسایی و پیاده کرد تا کل سازمان را به سطح 2 و بالاتر بُرد؟ الگوی قابلیت مذاکره چارچوب جواب به این پرسش را در شش حوزه مهم فراهم می‌کند و به ایجاد همسویی در سازمان، از سطح سازمانی درست تا سطح مذاکره‌کنندۀ فردی، کمک می‌نماید.

اما پیش از پرداختن به آن، درک حوزۀ مذاکره و ارزش‌ها و مفروضات زیربنایی آن ضروری است.

**ملاحظات**

1 [www. forbes. com/sites/forbescoachescouncil/2019/06/24/most-mergers-fail-because-people-arent-boxes/?sh=6e50ee2d5277](http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/06/24/most-mergers-fail-because-people-arent-boxes/?sh=6e50ee2d5277)

**2** مذاکره به عنوان علم و هنر

حوزۀ مذاکره فلسفه‌ها و اندیشه‌های مختلفی را به وجود آورده است، همه چیز از مذاکرۀ قدرت گرفته تا چانه‌زنی با حفظ منافع متقابل، از مذاکرۀ دو سر برد، تا مذاکرۀ یک سر باخت، از رقابتی تا همکاری و همیاری، و تا همه چیز بین این گزینه‌های انتهایی. این حوزه موجب پیشبرد طیف وسیعی از راهبردها، تدابیر اجرایی آنها، نگرش‌ها، و رفتارها شده، که بسیاری از آنها متناقض هستند -- نیرومند باشید، همیاری داشته باشید، شما اول پیشنهاد بدهید، هیچوقت شما اول پیشنهاد ندهید، آنها را در ترازنامه انعکاس ندهید، خوب باشید، شرح مثبتی بدهید، انعطاف‌پذیری نشان دهید، هرگز مصالحه نکنید، دانش قدرت است، هرگز بیش از آنچه نیاز است اطلاعات در اختیار طرف دیگر نگذارید، و غیره.

این تعداد اصطلاحات و سبک‌های مختلف فقط موجب بهم ریختن این حوزه شده‌اند، و غالباً این حقیقت عینی را پنهان می‌کنند که مذاکره در محور اصلیش امری ساده است. در واقع مذاکره شکلی از مسئله‌گشایی است، و چه یک مسئله‌ بزرگ باشد و چه کوچک، می‌توان آن را به یک رشته مفاهیم ساده تقسیم کرد که بر تعداد کمی از ابزارها و مهارت‌هایی تکیه می‌‌کنند که به همان اندازه ساده هستند. اما این سادگی، تسلط بر مذاکره را آسان نمی‌کند، و آنچه که می‌توان از طریق فرآیند مذاکره بدست آورد را به حداقل نمی‌رساند. ابزارهای مورد استفاده برای ساخت اهرام باستانی نیز به ظاهر ساده بودند - مصریان باستان هیچ یک از ماشین‌آلات پیچیده و باعظمت امروزی ما را نداشتند. اما این سازه‌های عظیم که با استفاده از مفاهیم و ابزارهای بنیادی ساخته شده‌اند، هنوز هم یکی از باشکوه‌ترین بناهای جهان هستند.

دلیل آنکه اهرام مصر هنوز پابرجا هستند تاحدی به این خاطر است که هر چند هزاران سال پیش ساخته شده‌اند، اما سازندگان آن اهرام می‌فهمیدند که نیرومندیِ پیِ آن -- چه برای یک هرم، یک خانه، یا یک سازمان -- است که تعیین‌کننده موفقیت بنای آن است. این امر برای فرآیندی مانند مذاکره نیز صادق است. اصول و فرآیندهای بنیادی، اگر نیرومند باشند، منجر به موفقیت درازمدت خواهند شد.

وقتی بنیادی نیرومند ایجاد شد، و درک و چارچوب مشترکی از نظر شیوۀ عملی مذاکره وجود داشت، افراد مذاکره‌کننده می‌توانند شکوفا شوند، می‌توانند رفته رفته مهارت‌ها و رویکردهای خلاقانه و انعطاف‎‌پذیری را بکار برند که فرآیند مذاکره را به قلمرو هنر می‌‍‌کشاند. اما بدون وجود یک بنیاد نیرومند، مجدداً مذاکره به سرعت به راه‌حلی موردی تبدیل می‌شود.

دراین فصل، ما آن اصول، اندیشه‌ها، و ابزارهایی بنیانی را شناسایی می‌کنیم که در درازمدت موفقیت مذاکرات بر آن متکی است. این ابزارها بنیادی و ساده هستند. و در نتیجه ضروری می‌باشند.

**بنیانهای مذاکره**

حوزۀ مذاکره از بسیاری جهات در سال 1965 توسط والتون و مک‌کرزی در کتاب «*نظریه رفتاری مذاکرات کار*» تعریف و حرفه‌ای شد1. والتون و مک کرزی مقدمات کار را برای اولین رویکرد ساختدار نسبت به درک مذاکره، و نسبت به درک و دسته‌بندی طیف وسیعی از رفتارهایی فراهم کردند که در میز چانه‌زنی رخ داده است. پس از آن در سال 1981 با کتاب راجر فیشر و ویلیام یوری «*رسیدن به بله»* مذاکره وارد جریان محوری آن رویکرد شد. بر اساس اثر والتون و مک‌کرزی، فیشر و یوری با گسترش مضمون آن اثر از تمرکز محدودش بر مذاکرات کارگری به ایجاد چارچوبی پرداختند که می‌شد با آن هر نوع مذاکره‌ای را درک کرد و مورد سنجش قرار داد. این آثار دوران‌ساز به درک عمیقتر روالهای کلیدیِ پویایی‌ در مذاکرات و نحوۀ معمول رفتار افراد کمک نمود. مفاهیمی نظیر چانه‌زنیِ برای منافع یک موضع‌ در برابر منافع متقابل، مذاکره دو سر برد در برابر مذاکرۀ یک سر باخت، منافع مشترک در برابر منافع رقیب یکدیگر، و افکار اولیه در بارۀ بازشناسی ارزش و اهمیت فرآیند آماده‌سازی برای مذاکرات، بی‌اندازه موجب پیشرفت علمِ مذاکره گردید.

آنچه فیشر و یوری و نیز والتون و مک‌کرزی به آن توجه می‌کردند این فکر بود که طرف‌ها چگونه مذاکره را به عنوان یک فرآیند می‌دیدند یا برایش چارچوب می‌گذاشتند.

*چارچوب های مذاکره*

چارچوب ذهنی شما برای مذاکره چیست؟ سازمان شما چگونه به مذاکره فکر می‌کند و از چه تصویر و زبانی پیروی می‌کند؟ آیا چارچوبِ درست یا غلطِ روشنی وجود داردکه همۀ ما باید آن را بپذیریم؟ آیا این مهم است؟ این نویسندگان و بسیاری دیگر متوجه شدند که چگونگی تدوین چارچوب یا درک ما از فرآیند مذاکره تأثیر عمیقی بر رفتارمان به هنگام مذاکره می‌گذارد. و در نتیجه با گسترش آن بر نتایج بدست آمده تاثیر می‌گذارد.

آیا مذاکره فقط درست مانند یک مسابقه بزرگ پوکر دانسته می‌شود؟ یک بازی که در آن ما دائما ًسعی می‌کنیم ببینیم چه کسی بهترین دست را دارد و تعیین ‌کنیم چه زمانی کسی فقط دارد بلوف می‌زند؟ یا آیا مذاکره یک بازی تنیس است، پرتاب توپ از روی تور به جلو و عقب و تلاش برای غافلگیر کردن حریف تا وقتی که زمان مناسب برای ضربۀ آخری فرا می‌رسد که حریف را شکست می‌دهد؟ آیا جنگ است، که در آن یک زرادخانه جمع‌آوری می‌کنیم و از این نیرومندی برای تحمیل اراده خود بر دیگران استفاده می‌کنیم؟ آیا شکسپیر است، یعنی یک تقلای تئاتری با زبانی جدید و ترکیبی از نمایش و طنز است؟ آیا مذاکره یک مسئله ریاضی مانند یک معادله است که می‌توان آن را با یک جواب روشنِ درست یا غلط حل کرد؟ آیا مذاکره رقص است، یعنی مجموعه‌ای از حرکات قابل یادگیری است که با هم انجام می‌شوند که باید با موسیقی آن لحظه هم‌زمان شود؟ آیا پخت و پز است که در آن که تنها کاری که لازم است انجام دهیم پختن یک تکه شیرینیِ پای بزرگتر است و اینکه همه از یک برش بزرگترِ پس‌غذا (دسر) لذت ببرند؟ آیا هنر است یا علم؟

نکتۀ این پرسش‌ها در آن است که به ما در سنجش این امر کمک می‌کند که سازمان و کارکنان ما فرآیند مذاکره را چه می‌دانند و چگونه اجرا می‌کنند. در سازمان ما چند برداشت متفاوت از مذاکره وجود دارد؟ همسویی (یا ناهمسویی) درک هر شخص از مذاکره در سازمان ما تا چه حد روشن است؟ این ذهنیت چگونه رفته رفته ایجاد شد و آیا باید تغییر داده شود؟

والتون و مک‌کرزی اولین کسانی بودند که چارچوب هنجاری مذاکره را به عنوان یک ورزش رقابتی به چالش کشیدند. فیشر و یوری آن را بسیار فراتر برده، در تفکر و رویکرد نسبت به مذاکره در سراسر جهان انقلابی ایجاد کردند. هر دوی آن‌ها با شناسایی یکی از بنیادی‌ترین اندیشه‌ها در مذاکره -- تفاوت بین چانه‌زنی توزیعی در مقابل چانه‌زنی پیوندساز -- به این مهم دست یافتند.

توزیعی در مقابل پیوندساز‌

ما به عنوان انسان، کاملاً مستعدیم جهان را از دریچۀ کمیابی ببینیم، که ما را به شکلی نیرومند به این باور می‌رساند که آنچه می‌خواهیم یا نیاز داریم باید به بهای زیان دیگران بدست آید. در مذاکره، که وابستگی متقابل خود بخشی از آن فعالیت است، ما اغلب اوقات مسیر خود برای بدست آوردن (بردن) آنچه نیاز داریم را به عنوان راهی می‌بینیم مستلزم آنکه دیگران از آنچه نیاز دارند دست بکشند (باختن). به عبارت دیگر، ما این فرآیند را صرفاً امری حی و حاضری می‌دانیم که توزیع چیزی است که دارد مذاکره می‌شود - پول، محصولات، کالاها یا خدمات، و غیره. این ذهنیت توزیعیِ جمعاً صفر، این فکر که آنچه من به دست می‌آورم باید برای شما یک از دست دادن باشد، بواسطۀ اندیشۀ رقابت در فرهنگ بشری عمیقا ً گنجانده شده است. از آغاز زمان، رقابت به بقا پیوند زده شده است. افراد و حیوانات برای غذا، برای مقام، و برای پول رقابت می‌کنند. مضافاً اینکه بسیاری از لذت‌های بزرگ در زندگی رقابتی هستند - ورزش، نمرات مدرسه، و حتی ترفیع‌های شغلی -- و به نظر می‌رسد که همۀ این فعالیت‌ها رقابت را به عنوان چارچوبی در نظر می‌گیرند که کل فرآیند انسانی در درون آن عمل می‌کند. وقتی داروین نظریه دوران‌ساز تکامل خود را منتشر کرد، نظریه‌اش بر اساس انتخاب طبیعی یا بقای اصلح پی‌ریزی شده بود. تمام زندگی به عنوان یک رقابت نگریسته می‌شد که در آن تنها برنده‌ها بقا می‌یافتند. مذاکره توزیعی منعکس‌کنندۀ ‌این رویکرد رقابتی و «یک سر باخت» به چانه‌زنی است.

برای مثال ورزش‌ها را در نظر بگیرید. همه ورزش‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اندکه برنده و بازنده داشته باشند، که عامل تعیین‌کنندۀ اصلی موفقیت آن این است که آیا ما فقط کمی بیشتر از حریف خود امتیاز آورده‌ایم یا نه. حتی تعریف کلمۀ «رقابت» طی سال‌ها به گونه‌ای تکامل یافته است که ذهنیت داشتن حاصلجمع صفر (برای برد و باختها) را در برمی‌گیرد. در حالی که در اصل رقابت به معنای «تلاش مشترک» یا «با هم جمع شدن، توافق کردن» است، این معنای رقابت که «در رقابت با شخص دیگری هستیم»4 در ما به صورت فرض‌هایی مسلم تکامل یافته است. در بورس بازار سرمایه‌داری، این ذهنیتِ حاصلجمع صفر عمیقا ًبا قوانین ضدانحصار تقویت شده است که این پیام را می فرستد که رقابت پادشاه است، و همیاری غیراخلاقی و غیرقانونی تلقی می‌شود -- با نادیده گرفتن این حقیقت عینی که مذاکره و همیاری تقریبا ًزیربنای همه چیز در داخل و خارج هر سازمانی است، و فقط تعداد کمی از انواع تبانیِ خارجِ هر سازمان ممنوع است.

غلبه بر این ذهنیت توزیعیِ حاصلجمع صفر کار آسانی نیست. در حالی که افراد مذاکره‌کننده غالباً به محدودیت‌های ذهنیت یک سر باخت پی می‌برند و به سمت رویکردی حرکت می‌کنند که بیشتر «دو سر برد» است، در سازمانی که صرفاً انتظار برنده شدن دارد، این رویکرد غالباً فرد مذاکره‌کننده را از همسویی با ذهنیت و فرهنگ آن سازمان خارج می‌کند. در حقیقت این سازمان است که باید آن تغییر را راهبری کند. ما استدلال می‌کنیم که این یک مورد محوریِ اصلیِ فرهنگی برای سازمان‌ها است تا تقریبا ً برای تمام وضعیت‌های مذاکره اثربخشیِ چارچوبی که بیشتر پیوندساز ‌ و دو سر بردِ باشد را بهتر درک کنند و بپذیرند.

چیزی که غالباً به آن پی نمی‌برند آن است که رویکرد دو سر برد، و یک سر باخت، تنها نتیجه‌های هر مذاکره یا رقابتی نیستند. یک نتیجه سوم، یک نتیجۀ «دو سر باخت»، غالباً توسط طرفین نادیده گرفته می‌شود که فقط به ضرر همۀ طرف‌ها است. در حقیقت وقتی طرف‌های مذاکره با هم رقابت می‌کنند، غالباً فرض را بر این ‌گذاشته‌اند که مانند بسیاری از ورزش‌هایی که دوست داریم تماشا کنیم، سرنوشت تنها چیزی که باید برایش معلوم شود این است که کدام گروه ورزشی برنده خواهد شد. بدیهی به نظر می‌رسد وقتی یک گروه می بازد، گروه دیگر باید برنده باشد. اما در زندگی کاری و شخصیِ‌ ما نتایج دو سر باخت یک احتمال بسیار واقعی است، یک نتیجۀ مستقیمِ تلقی و رویکرد ما نسبت به فرآیند مذاکره به عنوان راهی است تا تصمیم‌ بگیریم کدام طرف برنده ‌شود.

دعاوی مدنی را در نظر بگیرید. هنگامی که طرفین از یکدیگر شکایت می‌کنند، کاملا ً روشن به نظر می‌رسد که هر یک از طرفین باور دارند که وقتی برنده شوند، پولی که به اقامۀ دعوای مدنی می‌ارزیده با برنده شدن به طور خودکار دریافت می‌شود. در حقیقت، به ندرت چنین می‌شود. برای مثال بازنگری دادگستری مدنی در دستگاه قضایی اُنتاریوی کانادا5، احمقانه بودن این باور را نشان داد. متوسط حکم صادره برای یک شاکی در دادگاه‌های مدنی در دهه 1990 تقریباً 58000 دلار بود. اما هزینه آن دادگاه (برای یک محاکمۀ سه روزه، که کاملاً کوتاه در نظر گرفته ‌شده) نوعاً برای هر طرف نزدیک به 60000 دلار بود. این بدان معنی بودکه طرفین در مجموع نزدیک به 120000 دلار برای دستگاهی خرج می‌کردند که در آن به طرف برنده (و با فرض برنده شدن!) در مقابل هزینه 60000 دلاری دادگاه، فقط رای به دریافت 58000 دلار می‌داد. در بسیاری مواقع نیز مبلغ رای دادگاه به مراتب کمتر از خسارت ادعا شده بود. درست است که بعضی هزینه‌های قانونی نیز ممکن بود به طرف برنده تعلق نمی‌گرفت، اما مبلغ آن به ندرت بیش از 40 تا 50 درصد هزینه‌های عینی دادرسی می‌بود. نوعاً نتیجه این بود که به «برنده» 20000 دلار از 58000 دلار ادعاییش داده می‌شد، 60000 دلار خرج و 25000 دلار از بابت کسر هزینۀ دادرسی دریافت کرد. در نتیجه *برای برندۀ دادرسی*، به طور خالص 15000 دلار زیان حاصل می‌شود. در نتیجۀ اقدام قضایی «بازنده» در این مورد حتی بیشتر از دست داد: 20,000 دلار بابت ادعای خسارت، 25,000 دلار هزینه برای برنده به اضافه 60,000 دلاری که برای وکیل خود خرج کردند، مجموع ضرر به مبلغ بیش از 100,000دلار شد. به عبارت دیگر، احتمال اینکه بیشتر دعاوی حقوقی مدنی برای هر دو طرف دو سر باخت باشد بسیار بیشتر است، و اینکه هر دو طرف در پایان دعوای مدنی فقیرتر شوند از هرنتیجۀ دیگری بسیار محتمل‌تر است. تلاش بی‌رحمانه برای برنده شدن تنها دلیل بزرگتر از همۀ دلایل برای نتایج دو سر باخت است.

یک رویکرد پیوندسازتر - یک ذهنیت مسئله‌گشا که در آن منافع بدون این فرض دنبال می‌شوند که برای دستیابی شما به آن منافع دیگران باید چیزی را از دست بدهند – یک مفهوم بنیادی است که هم افراد و هم سازمان‌ها باید آن را درک و از نظر ساختاری از آن پشتیبانی کنند تا در مذاکرات کلیدی خود موفق باشند. مذاکرۀ پیوندساز بر یافتن راه‌حل‌های خلاقانه‌ای متمرکز است که مستلزم دستیابی یک طرف به اهدافش به بهای زیان طرف دیگر نیست. در حالی که مذاکرۀ دو سر برد به عنوان میانبری آسان برای به چالش کشیدن ذهنیت حاصلجمع صفر قدری رایج شده است، در واقعیت امر دستیابی به منافع خود بدون گرفتن آن از طرف دیگر، محتاج عزم و مهارت است. در حقیقت، چانه‌زنی پیوندساز نه تنها می‌طلبد که شما به آنچه نیاز دارید دستیابید، بلکه می‌طلبد که طرف دیگر نیز نیازهای خود را بدست آورد. این مستلزم ایجاد تمرکز و مهارتی است که متفاوت از رقابت صرف با یکدیگر در میز مذاکره باشد.

حتی در دنیای علم اقتصاد، حوزه‌ای که بر مفهوم رقابت بنا شده است، اندیشۀ مذاکره توزیعی که در آن سود یک طرف باید به بهای زیان طرف دیگر باشد، دیگر خرد پذیرفته شده‌ای نیست. همانطور که جیمز هکمن، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال 2000 گفت: «تنها و بزرگترین سوء تفاهم ایجاد شده در ذهنیت فرهنگ رایج این است که سود بردن یک شخص در زیان دیدن شخص دیگر است.» به عبارت دیگر، مذاکره موفق می‌تواند تقریبا ًهمواره منجر به کسب ارزش در هر دو طرف شود.

اما چالش آن است که بیشتر سازمان‌ها ساختدار هستند و حتی وقتی ممکن است افراد معتقد باشند رویکردی مولد‌تر و پیوندسازتر وجود دارد برای دنبال کردن راهبردهای حاصلجمع صفر و تدابیر اجرای توزیعی آن به افراد مشوق‌ داده می‌شود. این کتاب راهبردهای روشنی پیرامون نحوۀ غلبه بر این مانع بنیادی بدست می‌دهد.

**بدین ترتیب، فقط همکار باشید؟**

بدین ترتیب، اگر به همان سادگیِ خلاص شدن از ذهنیت برد و باختی‌مان باشد، آیا این به آن معنی است که اگر در طول مذاکرات صرفاً با طرف دیگر همکاری کنیم، همه چیز بهتر می‌شود؟ در جواب به این پرسش، بیایید دربارۀ یک بازی قدیمی مذاکره صحبت کنیم.

«تا می‌توانید برنده شوید»7 یک بازی مهم مذاکره است که این واتنش بین همکاری و رقابت را بررسی می‌کند. این نوعا ًیک بازی مذاکرۀ ده دوری بین چهار فرد (یا سازمان) است که هدف آن به حداکثر رساندن امتیاز فرد است. برای هر دور، شرکت‌کنندگان دو انتخاب بنیادی دارند،X را بازی کنند یا Y را، و امتیاز آن با ترکیبی از انتخاب خود شما و انتخاب‌های سه همتای مذاکرۀ‌تان تعیین می‌شود.

پس از هر دور، ترکیبهایی از Xها و Yها ثبت می‌شود و هر گروه بر اساس تعداد بازیکنانی که هر کارت – X یا Y – را بازی کرده‌اند، نمره دریافت می‌کند. همانطور که می‌توانید از جدول نافعیت در شکل 2. 1 ببینید، بازی با کارت X مرتبط است با رقابتی بودن و منفعت‌طلبی شخصی، و بازی با کارت Y مرتبط است با همکاری کردن:

این یک بازیِ قدیمیِ محذور[[13]](#footnote-13) زندانیان است که طراحی شده تا کاوش کند که چگونه هر بازیکن می‌تواند منافع شخصی خود را به بهترین نحو به حداکثر برساند – یعنی چگونه بیشترین امتیاز را بدست آورد. این بازیِ به ظاهر ساده، درس‌های فرعی ظریفی دربارۀ مذاکره دارد، اما در محور اصلیش انتخاب در رابطه با همکاری و



**شکل2. 1 جدول محذور ثمره زندانیان**

اینکه آیا همکاری یا رقابت به نتایج دو سر برد، برد و باختی، باخت و بردی، یا دو سر باخت منجر می‌شوند را کاوش می‌کند.

برای مثال برای طرفی که راهبرد «همیشه همکاریِ» این بازی را امتحان می‌کند ممکن است همۀ Yها عاقلانه به نظر برسد، اما وقتی طرفهای دیگر صرفاً از آنY که دائماً بازی می‌شود سود ببرند، طرف اول موفق نمی‌شود. همانطور که یک مذاکره‌کنندۀ بی‌پروای اتحادیه یکبار گفت: «اگر من به دندان شما لگد بزنم و شما دائماً به من آنچه که می‌خواهم را بدهید، از خود می‌پرسید - چرا تغییر کنم؟» به نظر می‌رسد یک راهبرد کاملاً رقابتی، یعنی همیشه X‌ها را بازی کنید، امتیاز شما را به حداکثر می‌رساند، اما این تنها در صورتی است که دیگران دائماً Yها را بازی کنند. اما آنها چرا این کار را می‌کنند؟ چند مذاکره‌کننده که مسئول اهداف اجرایی فردی یا سازمانی خود در مذاکره هستند با پیروزی طرف دیگر مایلند به تحمل این شکستها ادامه دهند؟ تعدادشان زیاد نیست. به این خاطر بازی غالباً موجب می‌شود که همه طرف‌ها X یا رقابت را بازی کنند و همه طرف‌ها بارها و بارها شکست بخورند. البته، راهبردهای زیادی بین همیشه همکاری کردن و هرگز همکاری نکردن وجود دارد. پس کدام راهبرد منتهی به بیشترین موفقیت شده، و منتهی به کسب بالاترین امتیاز می‌شود؟

در اواخر دهه 1970، چند دور مسابقۀ کامپیوتری برگزار شد تا دقیقا ًبه این سؤال پاسخ داده شود - کدام راهبرد مذاکره موجب بهینه شدن موفقیت ما می‌شود؟ دورهای اولیۀ مسابقات به صورتی همسان معلوم کردند که یک راهبرد سادۀ «تلافی[[14]](#footnote-14)» بسیار موفقیت‌آمیز بوده است که در آن مذاکره با همکاری شروع می‌شود و پس از آن با برعکسِ هر چه که همتای مذاکره‌کننده در دور قبل انجام داده اقدامات او را تلافی می‌کند. این تلافی «چشم در برابر چشم ولی هدیه در برابر هدیه» راهبرد بسیار خوبی برای یافتن تعادل بین همکاری و رقابت بود. این راهبرد با راهبردی به نام «برد بمان، باخت تغییر کن»[[15]](#footnote-15) کمی به‌روز شد، که برگرفته از اصول تلافی برای شروع همکاری با یک Y است، رقبای خالص را با همتا کردن X آنها تنبیه می‌کند تا آنها به جای برنده شدن، بازنده شوند، و نیز از کسانی که کورکورانه بدون توجه به باخت به همکاری ادامه می‌دهند، کاملاً سود می‌برد. نکته اصلی این است: ما باید آماده باشیم خود را با شرایط انطباق دهیم تا از واگذاری سریع امور به نتایج مستمرِ دو سر باخت اجتناب کنیم. حتی در جایی که هدف راهبردی اصلی ما «بردِ» خودمان است، ما باید خود را با این فکر هماهنگ کنیم که احتمال اینکه یک موضع همیارتر و مسئله‌گشاتر ما را به هدفمان برساند خیلی بیشتر است. یک راهبرد بردن بسیار ظریف‌تر از همکاری کورکورانه یا رقابت کورکورانه است.

این فکر که موقعیت‌های صرفا ًرقابتی یا صرفا ً همکار غالباً مستعد شکست هستند، در نظر بسیاری از افراد مذاکره‌کننده تغییری ماندگار یافته است. ما باید به دنبال چیزی متفاوت باشیم، ذهنیتی همیار با انعطاف‍پذیری، ذهنیتی که بتواندپیچیدگی‌های موجود در جریان مذاکرات ما را درک کند، منافع و روالهای پویایی لحظۀ مذاکره را خلاقانه کاوش کند و وقتی طرف دیگر رقابتی می‌شود، پاسخ مناسبی بدهد. در سطح سازمانی، این تغییر تحولی است.

منافع

دخترجوانی با عجله به سمت آخرین بستۀ کراکر جک[[16]](#footnote-16) می‌رود که در انتهای راهروی طولانیِ میان‌ وعده‌ها قرار دارد. درست وقتی او می‌رسد و دستش را به سمت بسته می‌‍‌برد، پسر نوجوانی ظاهر می‌شود تا ناگهان بخشی از بسته را بقاپد و می‌گوید آن بسته مال خودش است. هر دو یک بسته را محکم گرفته و در مورد اینکه آن بسته حق چه کسی است، شروع به بحث می‌کنند. دختر التماس می‌کند، «اول من دیدمش!» آن پسر با عصبانیت جواب می‌دهد «من از قبل زنگ زدم تا مطمئن شوم هنوز بسته‌ای از آن در فروشگاه باقی مانده است!» دعوا ادامه پیدا کرده، بالا می‌گیرد، هر یک ادعاها و توجیه‌هایی را مطرح می‌کنند، هر یک اصرار می‌کنندکه بروشنی حق با او است. پس آنها برای حل و فصل این مذاکرات پرهیجان که تازه بالاگرفته، چه باید بکنند؟

شاید آنها بتوانند شخص ثالثی، مانند کارمند فروشگاه، را بیاورند تا تصمیم بگیرد کدامیک می‌تواند آن بستۀ کراکر جک را بخرد. شاید آنها بتوانند به حقایق عینی این مورد توجه کنند، از قبیل اینکه اولین بار چه کسی بسته را در اختیار داشت؟ آیا پسر واقعا ًبه فروشگاه تلفن زد، آیا آنها بسته را برای او نگه داشتند؟ اول چه کسی بسته را دید یا اول دست چه کسی به آن رسید؟ یا چه بسا ممکن است پسر بزرگتر صرفاً با زور بر آن دختر جوان غلبه کرده باشد؟ نظرتان در بارۀ شیر یا خط کردن یا مسابقۀ حضور ذهن با بازی قدیمیِ سنگ قیچی کاغذ (مارمولک اسپاک) چیست؟ ممکن است به نظر برسد آن پسر نوجوان در این رابطه به یک مسابقه کشتی علاقه‌مند باشد، اما ناراحتی‌های بزرگتری در آن ورزش کشتی رخ داده باشد. شاید مصالحه‌ای ترتیب داده شده باشد و آنها باید صرفاً هزینه آن بسته را تقسیم و همه چیز آن را نصف کنند؟

راه آرمانیِ حل و فصل مذاکره‌ای که با مواضع متضاد «من آن را می‌خواهم!» و «نه! من آن را می‌خواهم!» احاطه شده چیست؟ همانطور که غالباً در مذاکره اتفاق می‌افتد، هر کس بر نتایج یا مواضع مطلوب خود آنقدر سنگین تمرکز می‌کند که این پرسش زیربنایی را نمی‌پرسد که «آنچه که می‌خواهید را چرا می‌خواهید؟». شاید، اگر چرای موجود در پشت آن مذاکرۀ ساده ولی پرشور را مورد کاوش قرار می‌دادیم، ممکن بود به این موارد پی می‌بردیم : پسر نوجوان از سه سالگی اسباب ‌بازی‌های داخل بسته‌های کراکر جک را جمع‌ می‌کند و امیدوار است آن اسباب بازی نادری که برای تکمیل مجموعۀ اسباب بازی‌های کراکر جک نیاز دارد در همین بسته باشد. بعلاوه ممکن است متوجه شویم که او به بادام زمینی حساسیت دارد (بله، یک بیماری خطرناک برای کسی که اسباب بازی‌های کراکر جک را جمع می‌کند!) و به میان وعدۀ خوشمزه داخل آن دست نمی‌زند. وقتی رو به آن دختر می‌کنیم تا از او بپرسیم که چرا بسته را می‌خواهد، ممکن است بفهمیم که او هفته‌ها است که هوس ذرت بودادۀ کاراملی و بادام‌زمینیِ کراکر جک را داشته تا اینکه بالاخره یک بسته را پیدا کرده است. مسئله حمل و نقل، یافتن آن بسته‌ها را تقریبا ً غیرممکن کرده بود. با کندوکاو بیشتر، ممکن است پی ببریم که آن دختر جوایز آن را احمقانه دانسته و آنها را دور می‌اندازد، حتی به ندرت می‌شود که اول اسباب بازی کوچک آن را باز ‌کند. با داشتن این اطلاعات جدید، اکنون دیگر حتی تازه‌کارترین مذاکره‌کننده هم می‌تواند متوجه راه‌حلی شود که در آن هر کدام به آنچه واقعا ًمی‌خواهد دست پیدا کند - یک میان وعده برای یکی و یک اسباب بازی برای دیگری – بدون لطمه زدن و بدون بالا گرفتن دعوا.

اگر این مثال ساده‌تر یا ساختگی‌تر از آن به نظر ‌آید که بتوان در هر مورد دیگری بکار برد، برای مثال تصور حل و فصل یک مناقشۀ حق اختراع با تجاری‌سازی آن حق اختراع در صنعت تصویربرداری پزشکی توسط یک طرف، و کاربرد آن حق اختراع توسط طرف دیگر در حوزۀ غربالگری امنیتی چقدر دشوار می‌شود.

منافع، مکشوف کردن *چرای* پشت تمام موقعیت‌ها یا تقاضاهای بالقوه‌ای که ممکن است مطرح شوند، جریان بنیادی برای سازمان‌ها جهت موفقیت در مسئله‌گشایی از طریق مذاکرۀ پیوندساز است. وقتی آن چرا را درک می‌کنیم، مانند مثال ساده شدۀ کراکر جک‌مان، رفته رفته مجموعه‌ای از گزینه‌ها را می‌بینیم که نه تنها افکار اولیه ما از آنچه می‌خواهیم را قانع می‌کنند، بلکه به این سؤال بسیار مهمتر نیز می‌پردازند که چرا اول از همه آن را می‌خواهیم. هنگام خرید خودرو، ممکن است به فروشنده خودرو بگویید یک ماشین سفید رنگ می‌خواهید. خیلی خوب، اما اگر نمونۀ خودرویی که دوست دارید در رنگ سفید موجود نباشد چه؟ چرا خودروی سفید می‌خواستید؟ آیا بخاطر آنکه به زیبایی ساده ارج می‌نهید؟ آیا نگران خنک‌تر نگه داشتن خودرو در محیطی با هوای گرم هستید؟ شاید این اسطوره را باور کرده باشید که معمولاً خودروهای سفید بوسیله مجریان قانون کنار زده و متوقف نمی‌شوند و در نتیجه می‌خواهید مخاطرۀ جریمۀ سرعت غیرمجاز را محدود کنید؟ آیا نگران ارزش فروش مجدد خودروی خود هستید و می‌دانید که رنگ سفید محبوب‌ترین رنگ خودرو در آمریکای شمالی است؟ اگر واقعا ًمی‌خواهید که فروشنده به شما کمک کند خودرویی را پیدا کنید که به بهترین وجه نیازهای شما را برآورده ‌کند، باید درمیان بگذارید که چرا با بعضی ترجیحات به آن فروشگاه خودرو رفتید.

به نظر می‌رسد که افراد و سازمان‌ها در تمرکز بر اینکه *چه* می‌خواهند خیلی بهترند تا در تمرکز بر اینکه *چرا* آن را می‌خواهند. تمرکز بر منافع، بر *چرا*یی آن، ساده اما قدرتمند است و در حالی که کاملا بدیهی به نظر می‌رسد، به ندرت توسط افراد یا سازمانها به شکلی اثربخش مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این دلیل، هیچیک از طرفین آنقدر که می‌توانند در مذاکره خوب نیستند.

برای مثال یک متقاضی که در حال مذاکره با یک سازمان تبلیغاتی است ممکن است کاملاً بر نرخ ساعتی خدمات آن سازمان تمرکز کند و در طول مدت مذاکره با جدیت کار کند تا هزینه‌‌های خدماتی که از آن سازمان دریافت می‌کند را کاهش دهد. آن سازمان تبلیغاتی احتمالا ًمی‌خواهد شرکت متقاضی هزینه بیشتری بپردازد، و آنها می‌توانند به راحتی در مورد نرخ به حالت بن‌بست برسند. بیایید بار دیگر این سوال را بپرسیم، «چرا آنها نرخ کمتری می‌خواهند؟» حتی یک تغییر جزئی در درک ما می‌تواند تأثیر بسزایی بر مذاکره داشته باشد. مثلاً فرض کنید شرکت متقاضی می‌خواهد مجموع کل هزینه‌های تبلیغات را کاهش دهد. به جز یک رویکرد صرفا ً توزیعی برای کاهش نرخ ساعتی هزینه‌های آن سازمان تبلیغاتی، آیا ممکن است راه‌های دیگری وجود داشته باشند؟ آیا آن سازمان تبلیغاتی بدون کاهش نرخ خدمات ساعتی خود، می‌تواند بخشی از راه‌حل کاهش هزینه‌های تبلیغاتیِ شرکت متقاضی باشد؟ بدون شک! شاید تغییر استفاده از رسانه‌های سنتی به دیجیتال بتواند برای آن شرکت متقاضی پوشش تبلیغاتی بهتری با هزینه کل کمتری فراهم کند؟ چه می‌شود اگر در کار با هم، شرکت متقاضی پی ببرد که هزینۀ عمده‌ای جهت صدور پروانۀ موسیقی برای تبلیغات تلویزیونی بوده و با هم تصمیم بگیرند این امر را از یک کانون هزینه به یک کانون سود تبدیل کنند؟ شاید آنها گروه‌های موسیقی داشته باشند که برای شرکت در یک آگهی تبلیغاتی رقابت کنند تا بسیار فراتر از خود آن تبلیغات تلویزیونی توجه ملی را جلب کنند. شاید یک الگوی تقسیم درآمد ایجاد کنید تا هم آن شرکت متقاضی و هم آن سازمان تبلیغاتی سود ببرند. گزینه‌ها تقریبا ًدر همه جا و در هر مذاکره وجود دارند و درک بهترِ مشترکِ مسئله، دری به روی هر دو طرف باز می‌کندکه ارزشی بسیار بیشتر از آنچه پیش‌بینی می‌کردند را به آنها می‌دهد. همانطور که یک متقاضی جدید، وقتی رویکرد مذاکره خود را از ارائه طولانی و مفصل به تمرکز بر منافع طرف دیگر تغییر داد، گفت «آن رویکرد کل مذاکره را تغییر داد! من دقیقا ً آنچه که آنها نیاز داشتند را فهمیدم، و این امر عیناً یافتن معامله‌ای که بکار آید را بسیار آسان‌تر کرد». نکته کلیدی آن در ایجاد تغییری کاملاً بنیادی است از دنبال کردن بی‌پروای آنچه می‌خواهیم به کاوش در اینکه چرا آن را می‌خواهیم. سپس طرفینِ مجهز به این تغییر می‌توانند نسبت به راه‌های متعدد ممکنۀ حل مسئله مطروحه بسیار آزادانه‌تر بیاندیشند.

حتی تصمیم به پذیرش مذاکره به عنوان یک صلاحیت محوری اصلی نیز با همین چالش روبرو است. چرا شما یا سازمانتان می‌خواهید در مذاکره ماهرتر شوید؟ درک ارزشی که از رویکرد جاری شما نسبت به مذاکره بدست می‌آید و درک اینکه بیشتر از آن چه چیز و چرا می‌توان بدست آورد امری حیاتی است. این به شما کمک خواهد کرد که مطلع شوید چگونه الگوی قابلیت مذاکره را پیاده‌ کنید و به شکلی خاص آن را در سازمان خود و شرایط زمینه‌ای آن بکار برید. مذاکرات و برنامه‌های مذاکره‌ای که مسئلۀ «چرا» را حل می‌کنند -- که پاسخگوی منافع زیربنایی حاکم بر مذاکره هستند -- کاملا ً بادوام و پایدار هستند. اگر گروه راهبری شما می‌خواهد به جستجو و یافتن آموزش مذاکره بپردازد، اینکه آنها برای سازمان خود مذاکره‌کنندگان بهتری می‌خواهند منصفانه فرض شده است. اما به چه دلیل؟ برای افزایش فروش؟ برای نگهداشتنِ بهترِ مشتریان؟ برای نگهداشتنِ کارکنان با استعداد؟ برای کمک در آماده‌سازی جهت تغییرات بزرگ سازمانی؟ برای کاهش میزان درگیری بین بخش‌های سازمان؟ برای کاهش نواقص محصول؟ چرا، چرا، و چراهای دیگر. حتی پس از قبول این مقدمه که آموزش مورد نیاز می‌باشد، بسیار مهم است که بدانید چه حوزه‌هایی باید از نظر قابلیت مذاکره مورد سنجش قرار گیرند و به نظر می‌رسد برنامۀ آن چقدر اثربخش باشد. همه چیز به چرای شما بستگی دارد. امیدوارید که افزایش قابلیت مذاکره بتواند چه نتیجۀ راهبردی قابل توجهی برای سازمان شما داشته باشد؟ بدون دانستن این *چرا*، نمی‌توان برای موفقیت، نتیجۀ بدست آمده در آن مذاکره را اندازه‌گیری کرد، نمی‌تواند عیناً به اهداف راهبردی آن سازمان کمک کند.

درنهایت، ایجاد قابلیت مذاکره مربوط به معطوف کردن توجه به برآورده کردن منافع محوریِ اصلیِ مورد نیاز است. از همۀ این حرفها گذشته، منافع انگیزه‌بخش اصلی برای اقدامات و تصمیمات ما هستند. این امر در مورد طرفی که ما با او مذاکره می‌کنیم نیز به همان اندازه صادق است. وقتی توجه و مهارت‌های مذاکرۀ خود را بر منافع متمرکز می‌کنیم، روشن می‌شودکه تقریبا ًدر هر وضیتی رویکرد پیوندساز بخش بنیادی و ضروریِ کارکرد مذاکره است.

درحالی که منافع به صورت یک انگیزه‌بخش حیاتی عمل می‌کند، عامل اثربخش مهم دیگر در هر مذاکره، قدرت است.

نقش قدرت

قدرت یک پویایی حیاتی در مذاکره است که بیشتر اشتباه فهمیده می‌شود. قبل از شروع مذاکره نوعاً به ما در مقام مذاکره‌کننده آموزش داده می‌شود که تقریبا ًبا هر وسیلۀ ممکن قدرت خود را بسازیم، سپس برای پذیرش آنچه می‌خواهیم از آن قدرت برای اعمال فشار یا «وادار کردن» طرف دیگر استفاده کنیم. یا از قدرتمان استفاده کنیم تا مانع از آن شویم که طرف دیگر ما را وادار به پذیرش چیزی کند که نمی‌خواهیم. در هر دو صورت قدرت مذاکره غالباً به عنوان مهمترین جنبۀ یک مذاکره تلقی می‌شود. چند مسئله در استفاده از قدرت به عنوان راهی برای موفقیت در مذاکره وجود دارد.

اول، همانطور که قبلا گفته شد قدرت عمدتاً ابزاری است که از آن در رویکرد توزیعی نسبت به چانه‌زنی استفاده می‌شود. وقتی یک طرف باور دارد که تنهاراه برای رسیدن به آنچه می‌خواهد، یافتن راهی برای گرفتن چیزی از طرف دیگراست (نتیجۀ یک سر باخت)، قدرت ناگزیر در کانون توجه قرار می‌گیرد. متأسفانه قدرت، قدرت می‌آورد. اگر یکی از طرفین در مذاکره‌ای قدرت را آورده و بکار برد، طرف دیگر فکر می‌کند او نیز مجبور است به وسیلۀ قدرت از خود دفاع کند. چیزی نمی‌گذرد که مذاکره معطوف به تهدید کردن، دریغ اطلاعات (در واقع دانش قدرت است!)، تحمیل درد، و عموماً کوشش به هر وسیله‌ای برای برنده شدن می‌گردد. کاملاً معلوم است که تقلای قدرت هزینۀ زیادی برای هر دو طرف دارد. برای مثال، در مذاکرات کارگری، وقتی اعتصاب می‌شود یا کارخانه بسته می‌شود، به ندرت پیش می‌آید که طرفی «برنده» شود – در بهترین حالت، هر طرف صرفا ً تلاش می‌کند زیان‌های خود را به حداقل برسانند.

آنچه به ندرت درک می‌شود آن است که قدرت خود امری بسیار غیرقابل پیش‌بینی است. در یک لحظه، یک حزب ممکن است بر این باور باشد که موقعیت قدرتمندی دارد و به شدت بر آن تکیه ‌کند و با این باور باشد که قدرت داشتن برابر با برنده شدن است. تاریخ ثابت کرده است که این امر کاملا نادرست است. در حالی که تعیین اینکه کدام حزب در ظاهر قدرت بیشتری دارد، نسبتا ً آسان است، چیزی که نمی‌توان پیش‌بینی کرد آن است که هر حزب برای اعمال قدرت موجود خود تا کجا پیش خواهد رفت. تمایل هر حزب برای استفاده عینی از قدرتی که دارد، غالباً حتی از سوی خود آن احزاب، تا حد زیادی ناشناخته است، تا وقتی دیگر خیلی دیر شده باشد. استفاده از قدرت غالباً منجر به افزایش سریع و غیرمنتظرۀ قدرت آن حزب می‌شود.

چند نمونه. در سال 1976 در ایرلند شمالی، یکی از اعضای ارتش جمهوریخواه ایرلند (IRA) به نام بابی ساندز بخاطر «فعالیت مجرمانه» یعنی دهشت‌آفرینی[[17]](#footnote-17) به 14 سال زندان محکوم شد. او را به زندان ماز[[18]](#footnote-18) فرستادند، زندانی با حداکثر مراقبت امنیتی، جایی که دولت حداکثر قدرت حاکم بر زندانیان را داشت تا به تحکم هر فعالیتی در طول مدت حبس بر زندانی بپردازد. ساندز که ظاهراً قدرتی نداشت در مدتی که در شهر ماز زندانی بود، دست به اعتصاب غذا زد که توجه ملی و فراملی را به خود جلب کرد. در مدت اعتصاب غذایش، این توجه عیناً او را به سمت انتخاب شدن به عنوان نمایندۀ بلفاست در مجلس بریتانیا سوق داد که مقامات بریتانیا را بسیار عصبانی کرد. ساندز و 9 زندانی دیگر که اعتصاب غذا کرده بودند در نهایت بر اثر گرسنگی جان باختند، با این کار پشتیبانی از ارتش جمهوریخواه ایرلند را برانگیختند و افکار بین‌المللی را طرفدار خود کردند - همه اینها از موقعیتی بود که در آن تقریباً هیچ «قدرتی» نداشتند. ساندز جداً از اندک قدرتی که داشت نهایت استفاده را کرد به طوری که با اینکه دولت بریتانیا به نظر همه نوع امکاناتی را در اختیار داشت ولی نتوانست بر او غلبه کند.

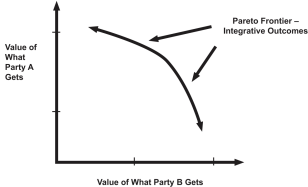
از نظر تاریخی، جنگ استفادۀ غایی از قدرت بوده است. در دهۀ 1960 تا دهۀ 1980دو ابرقدرت، ایالات متحده و اتحاد جماهیر شورویِ (آن زمان)، در هر دو مورد، وقتی که از نظر سلاح‌ها و منابع آنها برتری گسترده‌ای داشتند، هرکدام در جنگی درگیر شدند که شکست خوردند و بد هم شکست خوردند. در ویتنام، ایالات متحده صدها میلیارد دلار خرج کرد و کلی تلفات جانی داد، که فقط با شکست عقب‌نشینی کند. اتحاد جماهیر شوروی دقیقا ًهمین کار را در افغانستان انجام داد، این کشور هم با شکستی پرهزینه روبرو شد. هر دو با مخالفانی روبرو بودند که منابع و سلاح‌های کمتری داشتند. اما مخالفان آنها مصمم‌تر بوده و حاضر به پذیرش مخاطرات بسیار بیشتری بودند، چیزی که کشورهای قدرتمندتر و ارتش‌هایشان صرفا ً نمی‌توانستند بر آن غلبه کنند. به عبارت دیگر، قدرت به مثابۀ یک راهبرد محدودیت‌های درخور توجهی دارد.

اینها نمونه‌‌هایی چشمگیر به منظور نشان دادن سرانجام این فرض هستند – وقتی قدرت مایۀ عمدۀ حرکت در مذاکرات باشد، این است آن نتیجه منطقی (یا غیرمنطقی) که طرفین با آن روبرو خواهند شد. بعلاوه باید توجه داشت که رویکردهای قدرت‌محور اصلاً پایدار نیستند. اتحادیه‌ها نمی‌توانند برای همیشه اعتصاب کنند – اعتصاب‎ها شرکتهایی را بسته‌اند؛ دستمزدها و شغل‌های افراد کاملاً از بین رفته‌اند. عرضه‌کنندگان، حتی با وجود انحصار، نمی‌توانند به طور نامحدود قیمت‌های بالا را تحمیل کنند -- شرکت‌ها برای پایان دادن به اتکای خود به رابطه‌ای که دیگر نمی‌توانست بکار ‌آید، در مقطعی عرضه‌کنندگان یا فناوری‌های جدیدی را پیدا می‌کنند. حتی در جایی که یک طرف قدرت بسیار بیشتری برای تحمیل ارادۀ خود داشته باشد، داشتن این قدرت چندان طول نخواهد کشید زیرا تقلاهای قدرت اصلاً پایدار نیستند. از نظر آماری، حکومت‌های تحکم‌گر کوتاه مدت‌ترین نوع حکومت هستند.

اما مهمتر از آن درک این نکته است که قدرت، و عموماً چانه‌زنی توزیعی، تقریبا ًهمیشه منجر به رسیدن به نتایج زیر‌بهینه برای هر دو طرف می‌شود. در یک فرآیند چانه‌زنی پیوندساز، طرفین طیف گسترده‌ای از اطلاعات را مبادله می‌کنند تا هر دو بتوانند از آن نتیجه ارزش بدست آورند. همانطور که قبلا ًگفتیم، غالباً آنچه برای یک طرف مهم است برای طرف دیگر اهمیت کمتری دارد و متقابلاً برعکس. پس چانه‌زنی پیوندساز منجر به این می‌شود که هر یک از طرفین با ایجاد آن ارزش از طریق همیاری، ارزش دریافتی خود را به حداکثر برسانند.

اما در چانه‌زنی توزیعی، تنها اطلاعاتی که توسط یک طرف در میان گذاشته می‌شود، قطع نظر از هر چیز دیگری، اطلاعاتی است که برای متقاعد کردن، وادار کردن، یا راهبری طرف دیگر به سوی دادن چیزی طراحی شده که طرف اطلاع‌دهنده می‌خواهد. اطلاعات در مورد اینکه چرا یک طرف چیزی را می‌خواهد، یا اهداف راهبردی، محوری، و اجرایی آن طرف چیست پنهان می‌گردد، از ترس آنکه ممکن است علیه آن طرف مورد استفاده قرار گیرد. وقتی یک طرف یا هر دو سعی می‌کنند آنچه طرف دیگر می‌داند را به حداقل برسانند، به ناگزیر نتیجه حداقل سود برای هر دو طرف خواهد بود.

درقرن نوزدهم، یک مهندس و اقتصادان ایتالیایی به نام ویلفردو پارتو، مرز پارتو یا منحنی کارایی پارتو را شرح داد. وقتی در یک تبادل اقتصادی این منحنی کارایی برای مذاکره بکار برده شد، او نشان داد که منحنی یا مرزی وجود دارد که در آن حداکثر ارزش بدست آمده است، مانند شکل 2. 2. هر حل و فصلی که بر اساس منحنی پارتو قرار گیرد به این معنا است که قطع نظر از اینکه کدام طرف ارزش را دریافت کرده باشد، تمام ارزش در آن تبادل تخصیص داده شده است.



مرز پارتو

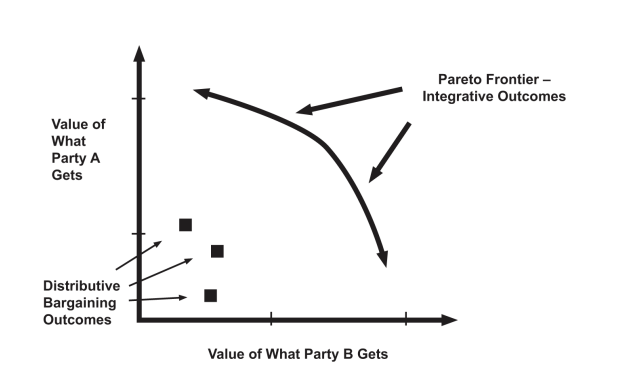
نتیجۀ پیوندساز

**ارزش آنچه طرف ب بدست می‌آورد**

**ارزش آنچه طرف الف بدست می‌آورد**

**شکل2. 2 منحنی کارایی پارتو در یک مذاکره دو طرفه**

متأسفانه، اکثر نتایج مذاکره به مرز پارتو نزدیک نمی‌شود. در بسیاری از مذاکرات، هر یک از طرفین در نهایت ارزش بسیار کمتری از آنچه در دسترس بود دریافت می‌کنند، مانند شکل 2. 3.



**مرز پارتو**

**نتیجۀ پیوندساز**

**ارزش آنچه طرف الف بدست می‌آورد**

**نتایج چانه‌زنی توزیعی**

**ارزش آنچه طرف ب بدست می‌آورد**

**شکل2. 3 نتایج زیربهینه در چانه‌زنی توزیعی**

چرا؟ در یک مذاکره چه اتفاقی می‌افتد که این نتیجه را ایجاد می‌کند؟ جواب ساده است – وقتی در یک مذاکره از قدرت بیش از حد استفاده می‌شود یا وقتی رویکرد پیش‌فرضِ چانه‌زنی توزیعی می‌شود، معمولاً هر دو طرف رنج می‌برند. حداکثر کردن ارزش در مذاکره مستلزم درمیان گذاشتن اطلاعات بیشتر، به جای اطلاعات کمتر، از سوی طرفین است. هنگامی که طرفین در مورد نیازهایشان و چرایی آن نیازها از طرف دیگر اطلاعات شفافی داشته باشند، وقتی هر دو طرف نه تنها بر منافع خود بلکه به منافع طرف دیگر نیز توجه ‌کنند، راه‌حل‌های بهینه بدست می‌آیند. و در نتیجه با ساختن فرآیندهای مذاکره‌ای که در آن طرفین با همیاری یکدیگر هم فرآیند و هم نتایج را تبیین ‌کنند، معمولاً روابط تجاری درازمدت و موفقیت درازمدت نیز به دنبال خواهد داشت.

باید توجه داشت که قدرت به خودی خود نه بد است و نه مسئله‌ساز. قدرت در هر مذاکره‌ای وجود دارد و نباید نادیده گرفته شود، اما با وجود بودن و بد نبودن نباید در کانون توجه قرار گیرد. در نهایت قدرت تنها به یک دلیل وجود دارد -- به عنوان ابزاری که ممکن است به برآوردن نیازها یا منافع یک طرف مذاکره کمک کند. قدرت به ندرت به تنهایی هدف است -- صرفا ً راهی است برای دستیابی یا کسب چیزی که به آن نیاز است. با این نگاه، قدرت تنها به مسیری برای یک طرف بدل می‌شود تا منافع خود را برآورده کند -- و در نتیجه راهی پرمخاطره برای آن برآوردن آن منافع است. رویکردی کاملا ًمتفاوت برای یک طرف جهت تأمین منافع وجود دارد، رویکردی است که نسبت به رویکرد اتکا به قدرت، نرخ موفقیت بسیار بالاتری دارد. چانه‌زنی پیوندساز، بدون نادیده گرفتن پویایی قدرت، می‌تواند توجه را فوراً به منافع معطوف کند 12.

یکی از کاربردهای اثربخش قدرت، استفاده از BATNA است. BATNA سَرواژۀ «بهترین جایگزین برای هیچ توافقی[[19]](#footnote-19)» است .13 سَرواژۀ یادشده این را برای ما مطرح می‌کند که: همه ما فکر می‌کنیم برای چه می‌خواهیم مذاکره می‌کنیم، اما این صحبت فقط کمی درست است. در عالم واقع BATNA به ما می‌گوید که ما عیناً برای بهترین جایگزینی که در اختیار ما است، مذاکره می‌کنیم، چه دوستش داشته باشیم چه نداشته باشیم.

درسال 2013 در کارخانه جنرال موتورز در کانادا، طرفین قراردادی جمعی منعقد کردند که بخدمت‌گیری کارگران موقت را محدود می‌کرد. اتحادیه‌ای که کارگران را نمایندگی می‌کرد فکر می‌کرد که کارگران در یک موقعیت نیرومندِ چانه‌زنی (یعنی قدرت) قرار دارند و هرگونه استفاده از کارگران موقت را رد کرده، اصرار می‌کرد که همۀ بخدمت‌گرفته‌شدگان جدید به عنوان کارکنان تمام وقت وارد آن کارخانه شوند. جنرال موتورز که در آن زمان مخاطرۀ اعتصاب را نمی‌خواست، با اکراه موافقت کرد، زیرا کارخانه مونتاژ آن در سه نوبتکاری فعالیت می‌کرد و میزان تقاضای محصولات آن بالا بود. جنرال موتورز موافقت با این شرط را به عنوان بهترین جایگزین خود در مقایسه با رویارویی نهایی با نیروی کار در آن زمان می‌دانست. به عبارت دیگر، دستیابی به توافق در آن زمان، BATNA آنها بود. اما، همانطور که گفتیم، قدرت بی‌ثبات است. کمی بعد از آن جنرال موتور توانست در تاسیسات دیگری افزایش تولید را شروع کند و جایگزین بهتری برای آنها در آینده ایجاد کند. چیزی نگذشت که بخاطر کاهش طبیعی نیروی کار (در اثر فوت یا بازنشستگی و غیره) در کارخانه جنرال موتورز در کانادا، به کارگران جدیدی نیاز بود تا کارخانه به طور کامل با سه نوبتکاری به فعالیت خود ادامه دهد. جنرال موتورز با اتحادیه تماس گرفت و دوباره درخواست کرد که بتواند کارگران موقت را به خدمت بگیرد تا انعطاف بیشتری به وضعیت اشتغال آنها بدهد. اتحادیه دوباره امتناع کرد. حالا جنرال موتورز توضیح داد که آنها یک جایگزین جدید دارند که آن صرفاً به خدمت نگرفتن افراد بود. در حالی که قرارداد جدید مستلزم آن بود که هر نیروی بخدمت‌گرفته‌شدۀ جدید به عنوان کارکنان تمام وقت وارد کارخانه شوند، در صورتی که کارگران نخواهند، جنرال موتورز ملزم نبود آنها را به طور تمام وقت به خدمت بگیرد. جنرال موتورز توضیح داد که جایگزین جدید آنها این بود که وقتی که نیروی کار کافی برای نوبتکاری سوم نداشت، آن نوبتکاری را تعطیل کند و خدمت کارگران باقیماندۀ آن را موقتاً تعلیق کند. در چانه‌زنی، اتحادیه قدرت خود را برای دریغ طبقه‌بندی کارگران موقت اعمال کرده بود، و اکنون جنرال موتورز قدرت خود را برای امتناع از بخدمت‌گیری کارگران اعمال می‌کرد. اتحادیه از موافقت امتناع کرد و به اعمال قدرتش ادامه داد و احتمالاً باورش این بود که جنرال موتورز یکدستی می‌زند. در عوض، جنرال موتورز نوبتکاری سوم را تعطیل کرد و خدمت صدها نیروی کار تمام وقت را به تعلیق درآورد. چند ماه بعد، جنرال موتورز که هنوز کارگران نوبتکاری سوم را بخدمت نگرفته بود، به اتحادیه اطلاع داد که با بخدمت‌گیری کارکنان در نوبتکاری دوم مشکل دارد، و اگر هنوز هم اجازۀ بخدمت‌گیری موقت کارکنان را نداشته باشند، نوبتکاری دوم را تعطیل می‌کند که منجر به تعلیق خدمت تعداد بیشتری از کارکنان می‌شود و تولید آن به تأسیسات متفاوتی منتقل می‌گردد. این بار اتحادیه که به دلیل قدرت‌محور بودن این مذاکره (جایگزینی بسیار ضعیف برای اتحادیه) با دور دوم تعلیق خدمت کارکنان روبرو بود موافقت کرد که مذاکره کند. هر دو طرف به میز مذاکره آمدند، نگرانی‌های خود را مطرح کردند، و با بخدمت‌گیری کارگران موقت تحت حمایت کامل اتحادیه و یک فرآیند انتقال به بخدمت‌گیری دائم در مدت زمان مشخص موافقت کرد. صدها کارگر موقت به خدمت گرفته شدند و نوبتکاری سوم دوباره براه انداخته شد. جنرال موتورز با کارگران موقت جدید به انعطاف‎‌پذیری و اتحادیه به راه‌اندازی مجدد نوبتکاری سوم با طرح بازنشستگی بر پایۀ مزایا، سابقۀ خدمت، و مسیری برای اشتغال دائم برای کارگران موقت جدید دستیافتند. جنرال موتورز با قدرت خود به قدرت پاسخ داد، اما تمرکز خود را بر منافع حفظ کرد و هر دو طرف را به سمت چانه‌زنی پیوندساز کشاند.

درهر مذاکره‌ای اشکال متعدد قدرت وجود دارد، اما همه در یک ویژگی مشترکند – تمرکز بر قدرت به مذاکرات توزیعی می‌انجامد که معمولاً نتایج ضعیفی برای هر دوطرف بدست می‌دهد. در مثال جنرال موتورز، تنها پس از آنکه هر دو طرف متحمل زیانهایی شدند بود که تغییری به سمت مذاکرات پیوندسازتر صورت گرفت. یک صلاحیت محوری اصلی برای سازمان‌ها، آموزش و تمرکز تمامی فرآیند مذاکره بر رفتارهای پیوندسازتر درست از همان آغاز مذاکره است.

اما زیربنای تغییر به سمت یک رویکرد پیوندساز بُعد دیگری از مذاکره است که غالباً از آن چشم‌پوشی می‌شود. آن بُعد، کیفیت روابط بین طرفین است.

روابط

از دو دانشجوی دورۀ کارشناسی که در حال تحقیق در مورد مذاکره بودند خواسته شد که یک بازی ده دوری محذور زندانیان[[20]](#footnote-20) را انجام دهند (بیشتر شبیه همان بازی که قبلاً شرح داده شد، فقط یک نسخۀ دو طرفۀ آن) که در آن نتیجه، %50 از نمرۀ کل درس را تشکیل می‌داد و در بیش از ده هفته بازی می‌شد. آنها که برای به حداکثر رساندن موفقیت خود در هدایت تنشِ همکاری یا رقابت کارآزموده بودند، در یک پایکوبیِ «تلافیِ[[21]](#footnote-21)» اکتشافی شرکت کردند و هر دو طرف در بازی با کارت Y موفقیت نسبتاً زیادی پیدا کردند. نمره‌های آنها در حال افزایش بود. قبل از دور پایانی بازی، گذاشتند آنها درباره راهبرد بحث کنند تا برای قطعی کردن هر گونه توافقی کوشش کنند. این امر شایان توجهی خاص بود زیرا این دور نهایی مذاکرات، به تنهایی ده برابرِ ارزشِ هر دورِ از مذاکرات قبلی را در خود داشت. قبل از این فرصت آنها دو فرصت دیگر داشتند تا با یکدیگر به توافق برسند و معاملاتی انجام داده بودند که از آنها هر بار سودهای هر دوی آنها تأدیه شده بود. آنها با رفتار سازگار و ارتباط شفاف خود، اعتماد یکدیگر را جلب کرده بودند. اما این آخرین دور بازی مذاکره بود و یکی از دانشجویان فرصتی که این دور در اختیارش می‌گذاشت را تشخیص داد. با تقض یک توافق، با قبول بازی با Y ولی بازی عیناً با X در زمان فرارسیدن نوبت بازیش، انتظار می‌رفت پیشرفتهای عظیمی در این تحقیق داشته باشیم. دور آخر بود، پایان این تحقیق. جزئیات دیگر چندان اهمیتی نداشتند. با اطمینان کافی، آن راهبرد اثربخش بود! این دانشجو پس از موافقت با بازی با Y، با X بازی کرد و با غافلگیر کردن شریک خود از این طریق بالاترین نمره را در بازی مذاکره بدست آورد و متعاقبا ً بالاترین نمرات را در آن دورۀ تحصیلی کسب نمود. اما این برد برایش گران تمام شد. در فاصلۀ بیش از 10 سال بعد از آن، این دو متوجه ‌شدند که در مسیرهای حرفه‌ای خود از کنار همدیگر عبور می‌کنند، و باید از طرف سازمان خود با یکدیگر مذاکره کرده و مسئله‌گشایی کنند. دانشجوی بازنده هرگز دانشجوی برنده را نبخشید و آنها هرگز نمی‌توانستند دوباره رابطه کاری خوبی را برقرار کنند. بجای آن، هر مذاکره‌ای در آینده (اکنون با مخاطرات بسیار بیشتر) به یک رأی‌گیری مستقیم برای تصمیم‌گیری (مانند همه‌پرسی) در مورد روابط تیرۀ گذشته تبدیل می‌شد. به نتایج لطمه وارد شد. چیزی که به عنوان یک معامله ساده در یک بازی در مدرسه ادراک می‌شد، عیناً سالها به یک رابطه بغرنج متنهی شد.

یک مانع مهم در رسیدن به موفقیت مستمر در مذاکره به این باور اشتباه مربوط می‌شود که در هر مذاکره تا حدودی مجبور به انتخاب بین بدست آوردن یک نتیجۀ بهتر و خراب کردن رابطه با طرف دیگر، یا قبول نتیجۀ ضعیفتر و نگهداشتن رابطه با طرف دیگر هستیم. بدین ترتیب این انتخاب به صورت انتخاب این یا آن در نظر گرفته می‌شود - سخت مذاکره کنید و آن رابطه را از دست بدهید یا خوب باشید، به کمتر رضایت بدهید و آن رابطه را حفظ کنید. وقتی مذاکره‌کنندگان این انتخاب را به عنوان یک انتخاب این یا آن ببینند، قطع نظر از اینکه کدام یک انتخاب ‌شود، ارزشِ درازمدت لطمه خواهد دید. در مثال قبلیِ ما، دو دانشجوی یادشده عیناً هر دو انتخاب را داشتند - هر یک نتایج نیرومند می‌گرفتند و رابطۀ بین آنها نیز نیرومند بود. در این مثال، دانشجویی که بدون فنون مذاکرۀ فریبنده‌، تا آن موقع قرار و مدار را نقض کرد، و با دانستن اینکه نقض قرار رابطه با طرف دیگر را خراب کرده یا پایان می‌دهد، اما باز هم تصمیم به نقض حتی بیشتر آن قرار و مدار گرفت، احتمال دریافت یک نمرۀ الف در کلاس را داشت. او نتایج را به روابط ترجیح داد و فکر می‌کرد که به موفقیت منتهی می‌شود. او برنده شد، اما این نظر تنگ او نسبت به ارزش روابط با طرف دیگر در فرآیند مذاکره منجر به مسائل مهمی برای سال‌های آینده شد. تلقی نکردن روابط با طرف دیگر به عنوان منافعی مهم در مذاکرات گسترده‌تر می‌تواند عواقب و هزینه‌هایی داشته باشد که برگرداندن آنها ممکن است دشوار باشد.

غالباً، انتخابِ بین روابط و نتایج که برایمان پیش می‌آید، انتخابی کاذب است -- یک اسطوره نادرست دیگر است که برای غلبه بر آن باید کار کنیم. اگر چالش‌های مذاکره را با تمرکز بر منافع حل می‌کنیم، بدون نیاز به زیان طرف دیگر، بدون نیاز به غلبه بر قدرت طرف دیگر، و بدون نیاز به فریب دادن طرف دیگر، می‌توانیم به طور شفاف بدنبال منافع خود باشیم. اینها انتخابهایی هستند که مذاکره‌کنندگان غالباً انجام می‌دهند زیرا موفق به تشخیص آن نمی‌شوند که قدرت حقیقی، مسیر حقیقی برای کسب ارزش، در همسویی منافع ما است. این قدرتی است که می‌تواند نتایج را ببار آورد و در عین حال روابط را نیرومند کند.

شاید رابطه‌ای که در یک مذاکره بیش از همه از آن غفلت شده اما از همه مهمتر است، رابطه‌ای باشد که یک فرد با سازمان خود دارد. وقتی آنچه برای مذاکره‌کننده فردی خوب است برای سازمان او نیز خوب باشد، وقتی رابطه او با سازمانش نیرومند و همتراز باشد، موفقیت پایدار امکان‌پذیر است. همانطور که در فصول پیش رو بیشتر بررسی خواهیم کرد، این روابط درونسازمانی غالباً نقطه آغاز است، بنیانی برای آنکه بتوانیم به طور همسان به مسئله‌گشایی پیچیده در رابطه با شرکای برونسازمانی مذاکرۀ خود بپردازیم.

نفعِ شخصیِ حقیقی

غالباً مذاکرات با آن مایۀ حرکت ساده اما قدرتمندی از مسیر خارج می‌شود که همۀ ما داریم -- نفع شخصی. چه سودی در آن برای من وجود دارد؟ یا اگر هوس سرواژۀ دیگری – [[22]](#footnote-22)WIتناسب شغلی فردیM -- می‌کنید؟ در مذاکره، ما انتظار داریم که هر یک از ما برای دنبال کردن نتایجی انگیزه داشته باشیم که در جهت منافع ما باشند. پس تا آنجا که سازمان ما منافع سازمانی را با منافع فردی همتراز می‌کند، پیگیری نفع شخصی ما نه تنها برای ما خوب است، بلکه موجب می‌شود به عنوان یک عامل بی‌نقص برای سازمان خود عمل کنیم.

چانه‌زنی توزیعی بارزترین شکل نفع شخصی است. هر طرف بدون توجه به آنکه نیاز طرف دیگر چگونه برآورده می‌شود، فقط برای این مذاکره می‌کند که ببیند چه‌ چیزی بدست می‌آورد، چگونه نیازهایش برآورده می‌شود. همانطور که در بازی محذور زندانی دیدیم، شگفت آنکه تقلا برای به حداکثر رساندن منافع خود غالباً به بدست آوردن نتایجی بسیارکمتر از نتایج مطلوب ممکن می‌انجامد. در بسیاری از موارد، رسیدن به نفع شخصی انحصاری عیناً رسیدن به نفع شخصیِ بسیار کاملی نیست.

با آنکه ممکن است متناقض‌نما به نظر آید، اما اگر آنچه ما به آن اهمیت می‌دهیم فقط موفقیت خودمان باشد، آنگاه باید در میز مذاکره زمان و انرژی قابل توجهی را صرفِ درک و توجه به نیازهای شرکایِ مذاکرۀ خود کنیم. نفع شخصی حقیقی نه فقط با توجه به منافع خود بلکه با توجه به منافع طرف دیگر نیز بدست می‌آید. دلیل این امر ساده است: آنها به عنوان یک طرف مذاکره، دقیقا ًمانند ما، تأثیر زیادی بر آن دارند که نتیجه چگونه به نظر آید. بدین ترتیب حتی وقتی ما عمدتاً نگران نتایج خود باشیم، چه بسا نگران بودن در بارۀ نتایج طرف دیگر نشان دهد که اثربخش‌ترین مسیر برای رسیدن به بهترین نتایج برای خودمان باشد. به عبارت دیگر، مذاکرۀ پیوندساز یک تشخیص موقعیت همدلانۀ نیرومند را به همراه دارد -- حتی اگر آن همدلی شناختی باشد، نه عاطفی.

این بدان معناست که، به احتمال قوی تنها مسیر رسیدن به نفع شخصی حقیقی در مذاکره آن است که یاد بگیریم به یک مذاکره‌کنندۀ همدل تبدیل شویم. این برای افراد و سازمانها به یک اندازه صادق است. هم همدلی شناختی -- توانایی درک نیازها و افکار طرف دیگر -- و هم همدلی عاطفی -- توانایی درک احساسات افراد دیگری که درگیر مذاکرات هستند -- برای توانایی ما در هدایت مسئله‌گشایی پیچیده، در حالی که به دنبال منافع خود هستیم، امری بنیادی است. به زبان ساده، برای برآورده شدن منافع خود، باید بتوانید افراد دیگر و منافع آنها را درک کنیم.

درسطح سازمانی و درون سازمانی، این مسیر همدلانه به سوی دستیابی به منافع خودمان به همان اندازه مهم است. سازمان باید منافع زیربنایی مذاکره‌کنندگانش را درک کند و به اطمینان آنها از همسویی منافعشان کمک کند. افراد مذاکره‌کننده باید تضمین کنند که درک می‌کنند چه چیزی برای آن سازمان مهم است و با هم کار کنند تا تضمین نمایند که در حال مذاکره برای آن مهم هستند. بدین ترتیب غالباً این نبود همسویی شناختی و عاطفی ما را وادار می‌کند تا مفروضاتی داشته باشیم که چندان بدرد ما نمی‌خورند. ما شروع به ایجاد دومقولگی‌های کاذب می‌کنیم، مثلا ًفرض می‌کنیم باید بین نتیجۀ مذاکراتمان یا روابط پیرامون آنها یکی را انتخاب کنیم.

این متناقض‌نمای بنیادی غالباً مایۀ تباهی توانایی یک سازمان در خوب مذاکره کردن است. آنها تشخیص نمی‌دهند که باید به منافع مذاکره‌کننده خود توجه کنند و ساختارهای حمایتی ایجاد کنند که به آنها کمک کند تا آن منافع را برآورده سازند. در عوض، با این فرض که افراد راه غلبه بر هر مانعی که به نام آن سازمان وجود داشته باشد را بر خود هموار خواهند کرد، غالباً به فردگرایی خالی از ظرافت متوسل می‌شوند. آنها چیزی که عیناً برای مذاکره‌کنندگانشان مهم است را نمی‌دانند، که این به نوبه خود بر برآوردن نیازهای آن سازمان تأثیر می‌گذارد.

همانطور که در فصل‌های آینده متوجه خواهیم شد، دستیابی به نفع شخصی حقیقی در مذاکرات مستلزم یک درک عمیق و همسویی با منافع طرف دیگر است.

سبک‌های مذاکره

غالباً از ما یک سوال بنیادی می‌پرسند – اثربخش‌ترین سبک مذاکره چیست؟ افراد در طول مدت مذاکرات غالباً به دنبال بهترین سنخ شخصیتی یا بهترین نقابِ مفروضی هستند که اثربخش از آب در آید. آنها ممکن است از فرهنگ عامه تصویری از یک مذاکره‌کننده‌ داشته باشند که فکر می‌کنند نمونه‌ای از یک سخنور چرب‌زبان و اثربخش است و رهنمودی پیرامون مسیر تبدیل شدن به آن فرد را بخواهند.

خب، ما چند خبر خوب و چند خبر بد داریم. اول خبر بد. هیچ سبک مذاکره غالبی در رابطه با موفقیت در مذاکره وجود ندارد. پژوهشها‌ به سبک‌های تجاری، سبک‌های دوستانه، سبک‌های تحلیلی، و موارد دیگر پرداخته‌اند و هیچیک موفق‌تر از بقیه سبکها نبوده است. جالب اینجا است که این خبر خوبی هم هست. اثربخش‌ترین سبک، سبکی است که با ارزش‌های سازمانی و فردی شما همتراز باشد. سبکی که توانایی پیروی از اصول مذاکره شواهد‌محور را برای شما میسر ‌سازد، احتمالا سبکی از همه بهتر است که از یک رویکرد پیوندساز به گونه‌ای پشتیبانی می‌کند که موافق با راهبرد و اهداف راهبردی کلی سازمان شما است، نه مغایر با آن. انتخاب سبکی که همتراز با ارزش‌های فردی و سامانی باشد، انتخاب سبکی خواهد بود که وقتی آن سبک را برای خود و سازمان خود تعریف و اندازه‌گیری می‌کنید با احتمالی قوی موفقیت ایجاد کند.

به عبارت دیگر، آن شیوه‌های کلیدی که سائق موفقیت در مذاکره می‌شوند، بسیار راهبردی‌تر و فرآیندمدارتر از سبک بودن هستند. تصمیم به اتخاذ یک رویکرد پیوندساز بسیار مهمتر از آن است که لحن مذاکره گرم و دوستانه باشد یا خشک و حرفه‌ای. تصمیمات راهبردی ممکن است با ملاحظات سبک‌شناختی و همپوشانی‌های فرهنگی در‌ هم ‌تنیده شوند، اما در محور اصلی آن آنچه به موفقیت در مذاکره منتهی می‌شود به ندرت متکی به انتخاب‌های سبک شخصی و فرد مذاکره‌کننده است.

این ما را به آخرین عنصر بنیادی هدایت می‌کند که باید در نظر بگیریم - نقش پیچیدگی در فرآیند مذاکره.

پذیرفتن پیچیدگی

برای هر مسئلۀ پیچیده‌ای، پاسخی وجود دارد که روشن، ساده -- و اشتباه است15.

مذاکره مرتبا ًدر این دام می‌افتد. به عنوان فرد، مغز ما یقین را دوست دارد. وقتی افراد با پیچیدگی روبرو می‌شوند، بسیاری از آنها ناراحت می‌شوند و به دنبال پاسخی ساده و روشن می‌روند -- این اشتباه است. این عیناً راه‌حلی ضعیف برای آن مسئله‌ای است که با آن روبرو هستند.

یکی از ویژگی‌های مشترک مذاکره‌کنندگانی که توفیق کمی دارند آن است که رویکردی که نسبت به مذاکرات اتخاذ می‌کنند بیشتر به صورت یک رشته مسائل ساده، مجزا، و مستقلی است که به سرعت قابل حل هستند. آنها خواهان نظم موجود در یک رویکرد خطی هستند. برای مثال، غالباً آنها اول با حل تمام مسائل آسان، تدبیر اجرای سادۀ کوشش برای موفق‌تر شدنِ سریع در مذاکرات را یاد می‌گیرند. در حالی که موفقیت سریع ممکن است در مواقعی سودمند باشد، بسیار ساده‌انگاری است که فکر کنیم موفقیت سریع به تنهایی می‌تواند جای مسئله‌گشایی پیچیده را بگیرد. ممکن است دلمان بخواهد این رویکرد که هر مسئله در یک مذاکره، خود یک مذاکره کوچک مستقل است (پیدا کردن راه‌حل‌ها مربوط به مسائل ساده‌تر) را پیشروی بدانیم، اما این ممکن است عیناً موجب موفقیت سریعی گردد که منتهی به بن‌بستی در مسائل مهم‌ترِ جاری در مذاکره شود.

درحالی که وقت گذاشتن برای درک نیازهای یکدیگر ممکن است در ابتدا روند مذاکره را کندتر به نظر آورد، اما ممکن است عیناً زمینه را برای پیشروی حقیقی‌تری به سوی توافقی بادوام فراهم کند. در برخی موارد باید آهسته برویم تا بتوانیم بعداً تند برویم. متأسفانه، ساده و کم‌عمق نگهداشتن موفقیت همیشه توصیه جالبی برای مذاکرات و برنامه‌های مذاکره نیست.

علاوه بر پرسش‌های زیربنایی «چرا» که لازم است بپرسیم، باید اولویت‌های خود و دیگران را درک کنیم. بخشی از پیچیدگی موجود در مذاکره که باید آن را بپذیریم، این فکر است که به هر مسئله (یا هر مذاکره‌ای) به یک اندازه اهمیت نمی‌دهیم. بعضی مسائل بسیار مهم هستند، و بعضی دیگر بیشتر در دستۀ مسائل «خوب است رسیدگی شود» هستند. به عنوان بخشی از زمینۀ موجود در ما نسبت به تفکر حاصلجمع صفر، ما غالباً فرض را بر این می‌گذاریم که اگر یک مسئله (یا یک مذاکره) برای ما اهمیت حیاتی دارد، باید برای همتایان طرف ‌مذاکرۀ ما نیز باید درست همانقدر مهم باشد. ما بجای جستجوی راه‌حل‌هایی که عیناً برای هردو طرف ارزش ایجاد می‌کند، چیزی که غالباً به آن «بده بستان داشتن[[23]](#footnote-23)» 16 یا «جور درآمدن[[24]](#footnote-24)» ‌گفته می‌شود، خودمان را برای مبارزه آماده می‌کنیم. در اصل، بده بستان تبادل کمتر سود بردن در مسئله‌ای است که معمولاً در اولویت‌ها از اهمیت کمتری برخوردار است، بخاطر سود بردن در مسئلۀ دیگری است، که معمولاً برای ما مهمتر است. این تفاوت در ترجیح یا اهمیت بین آن دو مسئله منجر به افزایش کل ارزش برای هر دو طرف می‌شود. این جور درآمدن مهارتی حیاتی برای مذاکرۀ پیوندساز است. همچنین بدون درک عمیق آن «چرا» از نظر هر دو طرف، اولویت‌های هر دو طرف، و داشتن همسویی سازمانی که در این کتاب از آن دفاع می‌کنیم، پیاده کردن مذاکرۀ پیوندساز در سطح فردی تقریبا ًغیرممکن است.

به مذاکرۀ «برنده‌شدن ما تا آنجا که می‌توانیم» فکر کنید. آیا زیان‌های شخصیِ ناشی از کوشش برای به حداکثر رساندن هر دور (یا مسئلۀ) مستقل بدون در نظر گرفتن طرف دیگر در میز مذاکره را به یاد می‌آورید؟ تنها وقتی رابطۀ بین همکاری و رقابت را بپذیریم است که رفته رفته به حرکت به سوی همیاری و سودهایی آغاز می‌شود که حاصلِ یک رویکرد پیچیده‌تر، ظریفتر، و مسئله‌گشاتر است.

به همین ترتیب، اگر هر مذاکره‌ای را به عنوان یک فعالیت مستقل و عمدتا ً قلمروی یک فرد مذاکره‌کننده در نظر بگیرید، سازمان شما دارای یک نقطه ضعف عمده می‌شود. تنها وقتی مذاکره را به عنوان یک فعالیت سازمانی منظم‌تر می‌دانیم است که به تدریج شاهد رشد چشمگیر صلاحیت‌های مذاکرۀ سازمانمان هستیم.

در حالی که غالباً وسوسه می‌شویم هر مذاکره را به عنوان یک موفقیت مستقل در نظر بگیریم یا به مذاکره‌کننده به عنوان سائق عمده یا انحصاری موفقیت مذاکره فکر می‌کنیم، تنها وقتی بپذیریم که تمام مذاکرات در یک چارچوب سازمانی صورت می‌گیرد است که رفته رفته آن نوع موفقیتی را ایجاد می‌کنیم که انتظار داریم در مذاکره داشته باشیم. این درک بنیادی که پیچیدگی، گزینه‌ها و اندیشه‌های متعددی را با خود می‌آورد، غالباً کلید کندن و باز کردن قفل قدرت همسویی است.

خلاصه

اکثریت قریب به اتفاق مذاکره‌کنندگان بر این باورند که مذاکره قلمرو انحصاری آنها است و موفقیت یا شکست مذاکرات آنها عمدتاً به مهارت، راهبرد، و اجرای فردی آنها بستگی دارد. این یک آرمان خیال‌بافانه از فردگرایی خالی از ظرافت است که در آن یک فرد می‌تواند موفقیت در مذاکره را با جسارت و فریب‌کاری فردی به تنهایی بدست آورد. این مغالطه‌ای است که به آن رفتار پراکنده در میز مذاکره منتهی می‌شود که قادر به تحقق کامل موفقیت‌های همسان مذاکره نیست.

مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها وجود دارد که هر فرد باید آن را یاد بگیرند تا مذاکره‌کننده‌ای اثربخش باشد. بعلاوه سازمان‌ها دارای مجموعۀ مشابهی از مهارت‌ها هستند که باید آنها را یاد بگیرند و عملیاتی کنند. مهارت‌ها و صلاحیت‌های فردی مهم هستند، اما باید بخشی از چارچوب راهبردی بزرگتری باشند که برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی طراحی شده است. اینها باید همتراز شوند. قدرت حقیقی برای تحقق موفقیت در مذاکره در همسویی نهفته است. الگوی قابلیت مذاکره برای انجام این کار طراحی شده است.

فصل بعدی مروری اجمالی بر الگوی قابلیت مذاکره در اختیار می‌گذارد، مشخصه‌های محوری یک رویکرد را برای رساندن سازمان شما از وضع فعلی به یک دستگاه مذاکرۀ کاملاً همترازشده با قابلیت موفقیت تکرارکردنی ارائه می‌کند، آن را با تقاضاهای اختصاصی درونسازمانی انطباق می‌دهد، و مذاکرات را در تمامی شراکت‌ها و کار مذاکره کلیدی شما بهینه‌ می‌سازد.

ملاحظات

1- والتون ،آر، ای و مکرزی ،(1965). نظریه رفتاری مذاکرات کارگری. مک گرا هیل.

2- فیشر، آر، و یوری، دبلیو، (1981) . رسیدن به بله: مذاکره برای توافق بدون تسلیم شدن. کتابهای پنگوئن

3- لازم به ذکر است که در سرتاسر کتاب از کلمات «مذاکره» و باوجود این که به نظر می‌رسد «معامله» حس توزیع کننده تری نسبت به آن دارد، «چانه‌زنی»به جای یکدیگر است. ما آنها را اساسا ًفرآیند مشابهی می‌بینیم.

4-www.etymonline.com/word/compete

5- بررسی عدالت مدنی انتاریو، هدر کوپر، رابرت آ. بلر، دادگاه صالحه آنتاریو، 1996.

6- این اعداد در حال حاضر به دلیل تورم بیشتر است، اگرچه نسبت‌ها یکسان است امروزهبدتر از این، زیرا برآورد می‌شود که هزینه‌های قانونی سریع تر از نرخ تورم در طول سال‌ها افزایشیافته است.

7-/ https://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/

8- www.pon.harvard.edu/shop/win-as-much-as-you-can

9-ایمهوف، لس آنجلس، فودنبرگ، دی، و نواک، (2007). تلاوت به تله یا برد - ماندن، باخت - تغییرمکان؟ مجله زیست شناسی نظری247، (3) ،574-580.

10- اگر با این میان وعده بی نظیر آشنا نیستید، لطفا ًمدخل ویکی پدیا را برای کراکر جک ببینید.

food-https://en wikipedia.org/wiki/Cracker\_Jack

11- https://the-big-bang-theory. com/rock-paper-scissors-lizard-spock/

12-برای درکدقیق قدرت، منافع، و رویکرد سومی به نام «حقوق»،

دیدن بسته ابزار حل تعارض، گری فورلانگ و کالان فورلانگ، وایلی و پسران، ، 2020 فصل چهارم: پلکان.

. توسط راجر فیشر و ویلیام اوری در «به بله رسیدن» ابداع شد

13- باتنا درابتدا آن را به عنوان «بهترین جایگزین برای یک توافق مذاکره شده» اعلام کرد. ما از نسخه ساده‌تر این مخفف قبلی استفاده کرده‌ایم.

14- برای نگاهی عمیق به شخصیت‌های مختلف و سبک‌های ارتباطی، نگاه کنید به ابزار شفاف تداخل، گری فورلانگ، 2020 وایلی و پسران، فصل 11: الگو سبک اجتماعی.

15- اچ، ال، منکن، منابع مختلف.

16- تاجیما، ام،. و فریزر، ان ام و یه لوگرولینگ (2001) برای مذاکره چند موضوعی- یون. تصمیم‌گیری و مذاکرۀ گروهی10، (3)، . 217-235

1. Strategic negotiation [↑](#footnote-ref-1)
2. Online [↑](#footnote-ref-2)
3. Osgoode Hall [↑](#footnote-ref-3)
4. Alternative Dispute Resolution (ADR) [↑](#footnote-ref-4)
5. Metrics [↑](#footnote-ref-5)
6. Maturity Model [↑](#footnote-ref-6)
7. Behavioral Engineering Model (BEM) [↑](#footnote-ref-7)
8. غذایی مکزیکی از ترتیلای سرخ شده به صورت رولت پرشده از گوشت چاشنی‌دار، کاهو، گوجه، و پنیر. [↑](#footnote-ref-8)
9. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. Best Alternative to No Agreement (BATNA) [↑](#footnote-ref-11)
12. Worst Alternative to No Agreement (WATNA) [↑](#footnote-ref-12)
13. محذور بین دو سر برد (همیاری) و برد و باخت (رقابتی) [↑](#footnote-ref-13)
14. عوض داره گله نداره [↑](#footnote-ref-14)
15. یک طرف برد طرف دیگر بمان، یک طرف باخت طرف دیگر تغییر کن. [↑](#footnote-ref-15)
16. نام تجاری برای محصولی حاوی بادام‌زمینی یا ذرت بوداده با روکش کارامل [↑](#footnote-ref-16)
17. Terrorism [↑](#footnote-ref-17)
18. Maze [↑](#footnote-ref-18)
19. Best Alternative to No Agreement [↑](#footnote-ref-19)
20. Prisoners’ Dilemma Game [↑](#footnote-ref-20)
21. Tit For Tat [↑](#footnote-ref-21)
22. What’s in it for me [↑](#footnote-ref-22)
23. Logrolling [↑](#footnote-ref-23)
24. Dovetailing [↑](#footnote-ref-24)