

کارن اس. والچ | استفان ام. ماردیکس | یورگ اشمیتز
ترجمه‌ی مریم اصغری‌پور

مذاکره

کوانتومی

هنر به دست
آوردن آنچه شما
نیاز دارید

با پیشگفتاری از مایکل ویلر
استاد دانشکده کسب و کار دانشگاه هاروارد

Walch, Karen S., 1953

والچ، کارن اس، ۱۹۵۳-م

مذاکره کوانتومی/ نویستندگان کارن اس. والچ / استفان ا. ه. دیکس /

یورگ اشمیتز؛ ترجمه ی مریم اصغرپور.

تهران: پندار تابان، ۱۳۹۹.

ISBN: 978-622-6410-9-6

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیفا

عنوان اصلی: Quantum negotiation: the art of getting what you need, 2018.

۱. مذاکرات بازرگانی. ۲. رهبری

Stettin, Joerg, 1965

اشمیتس، یورگ، ۱۹۶۵-م.

اصغر پور، مریم، ۱۳۵۷، مترجم

۶۵۸/۳۰۵۲

HD۵۸/۶

۱۳۹۹

۶۰۷۵۳۸۱

کتابخانه ملی ایران

مذاکره کوانتومی

نویسندگان: دینیس والچ، استفان ام. ماردیکس، یورگ اشمیتز

مترجم: مریم اصغرپور

ویراستار: مریم غازی

صفحه‌آرا: فریبا علیجانی

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه، اول، تاریخ چاپ: ۱۳۹۹

شاپک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۱-۱-۶

کلیه حقوق محفوظ است.

خیابان انقلاب اسلامی، روبه‌روی دانشگاه تهران

تلفن: ۰۴۵۱۲۰۴۶

Email: PendarTaban@gmail.com

کلیه حقوق محفوظ می‌باشد.



پندرتابان

فهرست مطالب

نویسندگان	۹
پیشگفتار	۱۱
مقدمه: وقتی به مذاکره فکر می‌کنید چه چیزی به ذهنتان می‌آید؟	۱۵
بخش اول: مذاکره کوانتومی	۳۳
۱/ کیستی و چرایی مذاکره کوانتومی	۳۵
۲/ چه و چه اگر مذاکره کوانتومی	۶۷
۳/ چگونه مذاکره کوانتومی	۸۹
بخش دوم: ابزارهای مذاکره کوانتومی	۱۲۳
بخش سوم: نگرش مذاکره کوانتومی	۱۴۱
۴/ استقلال، فریبی قدرتمند است	۱۴۳
۵/ چیزی که می‌بینید، چیزی نیست که به دست می‌آورید	۱۶۵
۶/ رهبری درمورد رهبر نیست	۱۹۵
کلام آخر	۲۰۷

پیشگفتار

بیش از سی سال قبل، در ریلاکس و جیمز سپنیوس برای اولین بار عبارت «تنگنای مذاکره‌کننده» را در کتاب «السیکشان» مدیر مذاکره‌کننده، به کار بردند. این تنگنا، کشمکش بین ارزش‌آفرینی (برگ‌تکدن کیک) و مطالبه ارزش (به‌دست‌آوردن تکه مطلوبی از کیک) است.

این کشمکش ناشی از دو عامل مخالف هم است. ارزش‌آفرینی مستلزم شناسایی و تصدیق منافع ویژه طرفین است. اگر طرفی مذاکره‌بای پنهان‌کردن اولویت‌های حقیقی خود بلوف بزنند و سروصدا راه بیندازند، قادی نخواهند بود با مبادله خلاقانه اولویت‌های متفاوتشان سود دوجانبه ایجاد کنند. از سوی دیگر، اگر یکی از طرفین مذاکره به صورت یک‌جانبه علایق و منافع خود را بیان کند و طرف مقابل او چنین کاری را انجام ندهد، طرف اول در معرض ریسک استثمار قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی ممکن است کیک بزرگ‌تر شود، ولی طرف آب‌زیرکاه و مودی به‌تیرین و بزرگ‌ترین بخش آن را تصاحب می‌کند.

کشمکش خلق - مطالبه (اگر ترجیح می‌دهید می‌توانید به جای آن از عبارت کشمکش همکاری و رقابت استفاده کنید)، فقط درمورد نتایج نیست بلکه اساساً درمورد ارزش‌ها، هویت و روابط است - مخصوصاً حفظ منافع شخصی در برابر توجه به دیگران. دو هزار سال قبل، هیلل^۱ دو سؤال را مطرح کرد که در مذاکرات

۱. Hillel از دانشمندان و رهبران مذهبی یهودی (زاده نزدیک به سال ۱۱۰ پیش از میلاد، درگذشته در سال ۱۰

امروز ماندگار شده‌اند. هیلل این سؤالات را مطرح کرد: «اگر من به فکر منافع خودم نباشم، چه کسی به فکر منافعم خواهد بود؟ ولی اگر فقط به فکر خودم باشم، چه کسی هستم؟»

تعیین تنگناها، چه بنیادین باشند و چه اخلاقی، یک چیز و مدیریت مؤثر آن‌ها چیز دیگری است. بیشتر کتاب‌هایی که در مورد مذاکره نوشته شده‌اند این موضوع را نادیده می‌گیرند. بعضی نویسندگان به اخلاقیات تاکتیک‌هایی خاص (دروغ گفتن) پرداخته‌اند، ولی اصول بنیادین، نگرش‌ها و باورهای مربوط به آن‌ها را بررسی نکرده‌اند؛ و حالا بالاخره مذاکره کوانتومی از خوانندگان دعوت می‌کند عمیقاً در مورد ماهیت اجتماعی فرایندی فکر کنند که هم در زندگی شخصی و هم در زندگی حرفه‌ای ضرورت دارد.

چهارچوب بسیار ضروری مطرح‌شده توسط نویسندگان این کتاب براساس پنج بینش اصلی است و این پنج بینش را باهم یکپارچه می‌کند. نکته اول این است که برخلاف نویسندگانی که رویکردی فردگرایانه دارند، واحد تجزیه و تحلیل نویسندگان این کتاب تعامل بسیار است. مذاکره است. درواقع، چنین رویکردی باید وجود داشته باشد چون مذاکره ذاتاً یک فعالیت اجتماعی است. هر یک از طرفین مذاکره نگرش‌های خود را (آگاهانه یا ناخودآگاه) درباره آنچه معامله خاص مورد مذاکره دربرمی‌گیرد و به طور گسترده‌تر در دنیای خود، خود مذاکره متضمن آن است، وارد مذاکره می‌کند. به طور خلاصه، در اینجا نویسندگان به جای تک‌تک حرکات کسی که می‌رقصد، بر خود رقصنده تمرکز دارند.

این چشم‌انداز بینش دومی را فراهم می‌کند که عبارت است از اینکه مذاکره فرایندی پویا است. در اینجا موضوع صحبتیم فقط ردوبدل شدن پیشنهاد و درخواست نیست، بلکه اشاره‌ام به تأکید نویسندگان بر این موضوع است که خود این فرایند، مخصوصاً از نظر نحوه ظهور روابط، چگونه همیشه توسط طرفین مذاکره آفریده می‌شود. برای مثال، طرفین مذاکره دوست خواهند بود یا دشمن؟ قواعد ضمنی دخیل شدن در مذاکره کدام‌اند؟ مذاکره سخت خواهد بود یا آسان؟ هرگز نمی‌توان به طور یک‌جانبه به این سؤالات جواب داد و جواب آن‌ها باید به طور

مشترک تعیین شود. به ندرت پیش می آید که با قطعیت مشخص باشد مذاکره - حتی بین افرادی که یکدیگر را خوب می شناسند - چطور پیش خواهد رفت. نویسندگان این کتاب دو نکته اول را در نظر گرفته اند و با تأکید بر نحوه تجربه فیزیکی و احساسی مذاکره، نکته سوم را به آن ها اضافه کرده اند. آن ها دو الگوی اولیه را به ما معرفی می کنند که در تمام این کتاب سؤالاتی برای نویسندگان پیش می آورند. اول «ندی» را داریم که از مذاکره و هیجان برتری جستن از سایر طرفین مذاکره انت می برد. بعد توماس را داریم که فکر مذاکره او را به وحشت می اندازد و باعث می شود احساس عدم اعتماد به نفس کند. با وجود این، هدف نویسندگان این کتاب دسته بندی افراد یا تشویق افراد به سرکوب کردن احساساتشان نیست. در واقع، هدف این ها که برعکس این است و می خواهند نشان بدهند خود آگاهی و همدلی چگونه می تواند پایه اساس رسیدن به نتایج رضایت بخش تر برای همه افراد ذی نفع مذاکره باشند.

آن ها با یادآوری اینکه بعضی از عبارت هایی که معمولاً به کار می بریم و قابل توجه تر از همه خود کلمه «مذاکره» چه ارمعنا بی دارند، این بینش سوم را به بینش چهارمی ارتباط می دهند. برای افراد بسیاری کلمه مذاکره با قدرت، جایگاه، آسیب پذیری و شایستگی و صلاحیت در ارتباط است.

این کلمه متضمن نوعی مبادله مشروط است. مثال اگر مقداری از آن را به من بدهی، مقداری از این را به تو می دهم». این چه رابطه ای، چشم اندازی اقتصادی با خود به همراه دارد که اغلب به بهای ملاحظات، بگیت دست می آید. شکی نیست که موضوعات ملموس و مادی مهم هستند. فردی که او طلب یک شغل است باید درآمد کافی به دست بیاورد تا کرایه خانه اش را بدهد، ولی دان اینکه کارش را خوب انجام بدهد به منابع و راهنمایی هایی نیز نیاز دارد. به علاوه، احترام و عدالت در محل کار برایش مهم هستند. اینکه برای مثال، در مصاحبه شغلی چه چیزهایی را عنوان می کنیم به احساس و برداشت های ما و نحوه رفتارمان شکل می دهد. اینکه بگوییم «درمورد حقوق مذاکره می کنیم» ما را به یک مسیر می برد و اگر بگوییم «شرح مشاغل را تعیین می کنیم» به مسیر دیگری برده می شویم.