

# UC Irvine

## Books

### Title

و ؟ / (AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation - Persian)

### Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/94s30274>

### ISBN

979-8656170376

### Authors

Graham, John

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

### Publication Date

2020-06-20

### Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons Attribution License, available at <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed

# و؟

چگونه با استفاده از مذاکرات ابتکاری با دیگران روابط بلند مدت  
برقرار کنیم

جان ال. گراهام (John L. Graham)

لیندا لورنس (Linda Lawrence)

ویلیام هرناندز رکخو (William Hernández Requejo)

جان: به خانواده‌ام که در آن بزرگ شدم: شارلوت، جان، شری، مری الن، استیو و بیل. آن‌ها اولین معلمانم در هنر مذاکره بودند. همچنین، وقتی این کلمات سپاسگزاری را می‌نویسم، به یاد آن گالاگر، مؤسس بذره‌ای امید می‌افتم، که مرا به دابلین و بلفاست برده و راه‌های صلح را نشان می‌داد.

لیندا: به روث، لین و تام برای ۱۵۶ سال عشق و حمایت.

ویلیام: به خانواده‌ام – مارتا، ویلیام و مارینا، برای خلاقیت، مراقبت و سادگی‌شان.

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| 3   | فهرست مطالب                                          |
| 6   | پیشگفتار                                             |
| 7   | تشکر و قدردانی                                       |
| 8   | درباره‌ی نویسندگان                                   |
| 10  | مقدمه: به تازگی ماشین خریده اید؟                     |
| 15  | فصل ۱. به سوی گذشته: تاریخچه ای کوتاه درباره مذاکرات |
| 23  | فصل ۲. درک کردن بارقه های فرصت                       |
| 34  | فصل ۳. شناسایی و ایجاد شرکا                          |
| 44  | فصل ۴. ساخت روابط شخصی                               |
| 54  | فصل ۵. طراحی سیستم‌هایی برای دستیابی موفقیت          |
| 70  | فصل ۶. انتخاب تیم مناسب                              |
| 83  | فصل ۷. استفاده از تنوع                               |
| 100 | فصل ۸. مکان، فضا و سرعت مذاکرات                      |
| 114 | فصل ۹. آمادگی برای احساسات، قدرت و فساد              |
| 124 | فصل ۱۰. نقش های در حال تغییر                         |
| 140 | فصل ۱۱. ایجاد شگفتی‌ها                               |
| 151 | فصل ۱۲. بداهه پردازی                                 |

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| 159 | فصل ۱۳. به خوبی با یکدیگر بازی کردن        |
| 167 | فصل ۱۴. مرور و بهبود                       |
| 175 | پیوست ۱: تعریف مذاکرات ابتکاری به زبان فنی |
| 177 | پیوست ۲: ۸۲ روش برای تولید ایده‌های بیشتر  |

این کتاب دربارهٔ این نیست که آمریکایی‌ها چگونه مذاکره می‌کنند.

این کتاب دربارهٔ این است که بهتر بود چگونه این کار را انجام می‌دادند.

در کتاب دیگرمان — «مذاکرات جهانی: قوانین تازه» — توضیح دادیم که سبک‌های مذاکره در نقاط مختلف جهان چگونه با هم تفاوت دارند.

تفاوت‌های فرهنگی یک عامل مهم است که همهٔ فعالان در تجارت جهانی و دیپلماسی باید آن را مد نظر قرار دهند.

ما در همان‌جا توصیف کردیم که آمریکایی‌ها معمولاً چگونه مذاکره می‌کنند.

کتاب «و؟ چگونه با کشش در صدا رابطه بسازیم از راه مذاکرات ابتکاری» بر پایهٔ این ایده نوشته شده که یک رویکرد جهانی و بهینه برای مذاکره وجود دارد.

ما باور داریم این رویکرد در هر جای دنیا مؤثر خواهد بود — به همین دلیل، این کتاب را به زبان‌های بیشتری در دسترس قرار داده‌ایم.

علاوه بر این، می‌توانید همین نسخهٔ انگلیسی را به همکاران آمریکایی خود پیشنهاد دهید.

## پیشگفتار

و؟

زمانی که این پرسش کوتاه با کتش در صدا بیان می‌شود، جوهره مذاکرات ابتکاری را در دو بُعد اساسی به تصویر می‌کشد. نخست، این پرسش نشان می‌دهد که خلاقیت فعالیتی اجتماعی است که در آن من و تو و گاهی حتی دیک، جین، یوشی و ماریا مشارکت داریم. دوم، این پرسش ساده در ظاهر، به اصل موضوع اشاره دارد: "بعدش چیست؟" — آنچه پس از توافق می‌آید، چیزی فراتر از صرف تمایل به "بله". این پرسش همچنین اجازه می‌دهد تا از عباراتی چون "بله، اما..." که خلاقیت را خفه می‌کنند، پرهیز شود.

این رویکرد به روابط بلندمدت بین شرکا اشاره دارد؛ جایی که هم‌افزایی نقشی محوری ایفا می‌کند. کتاب ما — که از این به بعد آن را "مذاکرات ابتکاری" می‌نامیم — به شرح شیوه‌ای نوین در تعاملات انسانی می‌پردازد و توضیح می‌دهد که چگونه می‌توان مذاکرات ابتکاری را در تمام ابعاد زندگی — شخصی، تجاری، سیاسی و جهانی — به‌کار گرفت.

## تشکر و قدردانی

ما صمیمانه از تمامی اعضای شورای مرکز صلح سازی مدنی دانشگاه کالیفرنیا در ارواین برای کار فوق العاده شان و تأثیرگذاری شان بر کتابمان تشکر می‌کنیم. تشکر ویژه از پائولا گارب، دالسی و لری کوگلمن برای ایده‌های شگفت‌انگیز و تعهدشان به کار صلح – تأثیر آنان در صفحات این کتاب مشهود است. منتورشیپ اریک الگگرن-پیترسن نقش بزرگی در تشکیل تیم برای این کتاب داشت. لوری هارتینگ، ویراستار ما در پالگریو مک‌میلان، درخششی از فرصت را در جایی دید که دیگران ندیدند و تأثیر قاطعی بر ساختار کتاب ما داشت.

همچنین از همه روایت‌گران ما تشکر می‌کنیم: الی سایمون، بروس مونی، سودهیر ونکتنش، رابرت نگورنی، ماریسا آرساته، آنتونی چانگ، مری رابینسون، جان سونو، ویلیام گراهام، کارول هولت، متیو الکساندر، پدر گریگوری بویل، آموری گاله، گرگ کرلی، یوشیرو سانا، مارک لام، دیوید اوبستفلد، خورخه حابتو، میلی دکامپو رامو، لارنس برنز، گبرت هوفستد، سامانتا کراس، مری گیلی، جان گرتسن، پاول ایکمن، برنارد لافایت، شارون گراهام نیدرهاوس، ترزا لاول، پائولا گارب و رابرت کوئن. سپاس ویژه از جسی سانچز و سیمون بودوئن برای طراحی شگفت‌انگیز جلد.

یاد کسانی که دیگر در میان ما نیستند را گرامی می‌داریم: میگل آلفونسو مارتینز، آن گالاگر، ادوارد تی. هال، جیمز دی هادجسون.

## درباره نویسندگان

**جان ال. گراهام** – استاد افتخاری (professor emeritus) تجارت بین‌الملل دانشگاه کالیفرنیا در ایروین است. او یکی از مؤسسان مرکز صلح‌سازی مدنی و مؤسسه تجارت و قانون آمریکا/چین جان و مرلین لانگ در دانشگاه کالیفرنیا بوده است. برای بیش از سی سال، گراهام مشاوره و آموزش درباره مسائل مذاکرات بین‌المللی به مدیران بزرگترین شرکت‌های فهرست 500 Fortune ارائه کرده است. در سال ۲۰۰۹ او به عنوان استاد سال در دسته‌ی "تجارت بین‌المللی" توسط NASBITE International شناخته شد. دارنده دکترای دانشگاه برکلی، گراهام بیش از ۶۰ مقاله در مجلاتی نظیر Harvard Business Review (۲ بار)، Negotiation Journal، Journal of Marketing و Management Science منتشر کرده است. پنج کتاب او که با همکاری نویسندگان دیگر نوشته شده‌اند، به فروش‌ترین کتاب‌ها در زمینه‌های خود تبدیل شده‌اند. وی همچنین مقالاتی برای نیویورک تایمز، لس آنجلس تایمز، یواس‌اتودی، کریستین ساینس مانیتور، رجیستر ارنج کانتی و لا اپینیون نوشته است. تحقیقاتش موضوع مقالاتی در مجلات Smithsonian و Chronicle of Higher Education بوده، و در برنامه‌های NBC Nightly News، ABC Good Morning America و فاکس نیوز پوشش داده شده است. گراهام یک کهنه‌سرباز است که در ترکیب یگان‌های ویژه نیروی دریایی آمریکا UDT/SEAL به مدت نه سال خدمت کرده است. کارهای او شامل:

- با همکاری ویلیام هرناندز رکخو، (Global Negotiation: The New Rules) (2008).
- با همکاری ن. مارک لام، China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace (2007).
- با همکاری شارون گراهام نیدرهاوس، All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living, 2nd Edition (2013).
- با همکاری سفیر جیمز دی هادجسون و یوشیرو سانا، (Doing Business in the New Japan, 4th Edition) (2008).
- با همکاری فیلیپ ر. کاتیورا و مری اس. گیلی، (International Marketing, 16th Edition) (2013).

**لیندا لارنس** – مدیر ارشد ایده در شرکت مشاوره Ideaworks Consulting است و در مدرسه بازرگانی مرج دانشگاه کالیفرنیا در ارواین نوآوری و مدیریت تدریس می‌کند. او بیش از ۳۰ سال تجربه در توسعه خلاقیت در صنایع مختلف، گروه‌های تجاری، سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی دارد. لیندا بیش از ۵۰۰ جایزه برای خلاقیت و فعالیت اجتماعی دریافت کرده است. آثار او در نشریاتی مانند Creativity، Journal of Philanthropy و Qualitative Market Research: An International Journal منتشر شده است. او مشاور مرکز نوآوری و کارآفرینی بیل، یکی از مؤسسان مرکز صلح‌سازی مدنی و ابتکار "درخت زیتون" در دانشگاه کالیفرنیا در ارواین است و در طول بیش از بیست سال عضو چندین هیئت مدیره بوده است.

لیندا برنامه اجرایی در نوآوری و مدیریت تغییرات سازمانی را در مدرسه مدیریت جان اف. کندی دانشگاه هاروارد به پایان رسانده و دارای مدرک کارشناسی ارشد در توسعه سازمانی است. او دانسته‌های عملی را در زمینه خلاقیت و دینامیک سازمانی برای هدایت گروه‌ها در ایجاد روابط مشارکتی نوآورانه‌تر و سودآورتر بکار می‌برد.

ویلیام هرناندز رکخو – رئیس و مشاور ارشد شرکت Requejo Consulting, Inc، یک شرکت کالیفرنایی که در زمینه مشاوره مدیریت بین‌المللی، توسعه تجارت بین‌المللی، مذاکرات بین‌المللی و توسعه سازمانی تخصص دارد، است. او با بسیاری از شرکت‌های چندملیتی بر روی پروژه‌های مختلف کار کرده است. ویلیام همچنین مدرس مذاکرات پیشرفته، مذاکرات تجاری بین‌المللی، معاملات تجاری بین‌المللی، شرکت‌های مشترک بین‌المللی و مشارکت استراتژیک و همچنین بازاریابی بین‌المللی در دانشگاه‌های مختلف ایالات متحده و اروپا است. او مؤلف همکار کتاب‌های Global Negotiation: The New Rules

(2008) و Global Business Today, Global Edition (2011) است. ویلیام بنیان‌گذار مدرسه تجارت Asturias در اسپانیا بوده است. او دوره حقوق بین‌الملل را در دانشگاه جورج‌تاون به پایان رسانده است.

## مقدمه: اخیراً ماشین خریده اید؟

فروش زمانی شروع می‌شود که مشتری می‌گوید "بله".

— هاروی مککی

دوره‌ها و کتاب‌های زیادی در مورد مذاکره وجود دارد. پس چرا، می‌پرسید، شما به یکی دیگر نیاز دارید؟ پاسخ ساده است: در دهه گذشته جهان به طور اساسی تغییر کرده و روش‌هایی که قبلاً موثر بودند، امروز دیگر کار نمی‌کنند و احتمالاً فردا هم کار نخواهند کرد. به عنوان مثال یکی از آن شرایطی که افراد سعی می‌کنند از آن اجتناب کنند، خرید یک ماشین جدید است. نویسندگان این کتاب اخیراً با این چالش مواجه شده‌اند و تجربه ما نشان داده که قوانین بازی چقدر تغییر کرده‌اند. برای وضوح بیشتر، سه داستان با شما به اشتراک می‌گذاریم.

جان تصمیم گرفت به دخترش در خرید خودرو کمک کند. او قبلاً مدل را انتخاب کرده، تست رانندگی داده بود و اکنون هدف اصلی‌شان این بود که به بهترین پیشنهاد قیمت دست یابند. اما فروشنده اصرار داشت: او خواست که دختر جان دوباره ماشین را براند، پیش از شروع بحث قیمت. جان و دخترش حدود ده دقیقه طول کشید تا فروشنده را متقاعد کنند که تست رانندگی قبلاً انجام شده و اکنون فقط می‌خواهند ماشین را بخرند. در نهایت، فروشنده به دنبال اصرار زیاد موافقت کرد و از آن‌ها خواست به دفتر کوچک او بیایند.

آن‌ها درباره قیمت و شرایط خرید پرسیدند. فروشنده مطابق با استراتژی خود، از اعلام مبلغ معین خودداری کرد و به جای آن خواست که آن‌ها اقساط ماهانه‌ای که دختر جان می‌تواند پرداخت کند را بگویند. آن‌ها از پاسخ امتناع کردند و مجدداً خواستند که "فقط قیمت خودرو را بگویید". فروشنده به پافشاری ادامه داد و سعی کرد بفهمد چه مقدار حاضر است پرداخت کند. در پاسخ مجدداً همان سوال قیمت را مطرح کردند. به زودی لحن صحبت بالا رفت و با دلخوری محل را ترک کردند. در نهایت دختر جان خودرویی از برند دیگری خریداری کرد.

آشکار بود که فروشنده استراتژی مذاکراتی را دنبال می‌کرد که مدت‌هاست در فروش خودرو استفاده می‌شود. تست رانندگی نه تنها به مشتریان اجازه می‌دهد که ماشین را به صورت فیزیکی حس کنند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند که خود را پشت فرمان آن تصور کنند، به این ترتیب وابستگی احساسی ایجاد می‌شود. قدم بعدی فروشنده این است که خریدار را وادار به اولین پیشنهاد قیمت کند که توهم توافق او بر معامله را ایجاد می‌کند. در این صورت فروشنده مزیت دارد چرا که همه اطلاعات را دارد و می‌تواند شرایط معامله را بر اساس مبلغ پیشنهادی تنظیم کند. این یک مثال کلاسیک از رویکرد رقابتی یا معاملاتی است که در آن یک طرف به قیمت ضرر طرف دیگر سود می‌برد. در آمریکا، که خرید بیشتر کالاهای دیگر نیازمند چنین مذاکرات سختی نیست، خیلی‌ها از خرید خودرو بیزارند.

ویلیام از روش متفاوتی به موضوع نزدیک شد و تصمیم گرفت از دوستش، که در چندین نمایندگی اتومبیل به عنوان مدیر مالی کار می‌کرد، مشاوره بگیرد. به عنوان وکیل، ویلیام به خوبی می‌دانست خرید خودرو یکی از تعاملات تجاری به دقت برنامه‌ریزی شده در آمریکا است. به همین دلیل مشورت با دوستش را منطقی دانست.

به طرز شگفت‌آوری حتی دوستش، که در واقع به عنوان واسطه و مذاکره‌گر عمل می‌کرد، همان سوالات فروشنده جان را مطرح کرد: "با توجه به وضعیت و نیازهایت، در چه ماشینینی خودت را می‌بینی؟ چقدر حاضر هستی پرداخت کنی؟" با اینکه تست رانندگی پیشنهاد نشد، دوستش لینک‌هایی از گزینه‌های انتخابی برای ویلیام فرستاد. "سفر" مجازی با خودرو همانگونه که انتظار می‌رفت، شروع به شکل‌گیری پیوند احساسی کرد. جنبه‌های مهمی مانند وضعیت، نیازهای شخصی و ویژگی‌های کلیدی خودرو به سرعت در فرآیند انتخاب لحاظ شدند. و حالا زمان بحث درباره قیمت فرا رسیده بود.

همانند مورد جان، سوال قیمت به طور مستقیم بررسی نشد. تمرکز اصلی بر روی این بود که ویلیام چقدر حاضر است بپردازد، به ویژه پس از اینکه پیوند احساسی با خودرو ایجاد شد. در نهایت ویلیام تقریباً چیزی که می‌خواست را به‌دست آورد: یک جیب‌گرند چروکی ۴X۴ با تجهیزات کامل. توافق نهایی شامل یک لیزینگ با مبلغی که در ابتدا پیش‌بینی کرده بود، به علاوه ۳۰ دلار اضافی در ماه، و پرداخت در ۳۶ ماه بود.

مسئله به این برمی‌گشت که توافق چقدر به نظر ویلیام "عادلانه" بود. برای ارزیابی انصاف معامله، او به دوستش اعتماد کرد، که احتمالاً به‌خوبی همه جزئیات فرآیند فروش را می‌دانست. در نهایت ویلیام شرایط معامله را منصفانه دید، هرچند هرگز (و شاید هم نمی‌خواست انرژی احساسی خود را بر آن صرف کند) نفهمید که آیا معامله واقعاً "منصفانه" بود یا خیر.

لیندا که به شدت از نمایشگاه‌های اتومبیل متنفر است، رویکرد کاملاً دیگری انتخاب کرد. او برای چند روز خودروهای یک ساله‌ی با کارکرد کم برای دخترش را در اینترنت مطالعه کرد و آن‌ها را با خودروهای آگهی شده در روزنامه مقایسه کرد. با این حال، پس از کشف اینکه خودروهای جدید تقریباً به همان قیمت بوده اما با ضمانت عرضه می‌شدند، لیندا تمرکز خود را به مدل‌های جدید معطوف کرد. او به رتبه‌بندی خودروهای ارزان، مطمئن و اقتصادی در سایت U.S. News & World Report نگاه کرد و در آنجا لینکی پیدا کرد که قیمت‌های تضمین‌شده را پیشنهاد می‌داد. پس از پر کردن همه‌ی اطلاعات لازم در مورد مدل‌های دلخواه، در عرض چند دقیقه مجموعه‌ای از پیشنهادات از نمایندگی‌های خودرو در شعاع ۲۵ مایلی برایش ظاهر شد. این پیشنهادات حتی ارزان‌تر از اعلانات روزنامه‌ای بودند و شامل گزینه‌های بیشتری می‌شدند.

البته در محاسبه‌ی نهایی قیمت یک متغیر ناشناخته دیگر وجود داشت: بهای خودروی قدیمی (ترید-این). آخرین باری که لیندا ماشین خریداری کرده بود، دانستن این هزینه خیلی دشوار بود. در آن زمان کتابچه‌ی Blue Book جایی زیر میز فروشنده استتار می‌شد و او می‌توانست به دلخواه نگاهی به آن بیندازد و سپس قیمت خود را اعلام کند. او در موضع قدرت بود، با تمامی اطلاعاتی که درباره‌ی قیمت خودروی نو و ارزش خودروی قدیمی بود. امروز اطلاعات درباره‌ی بهای تقریبی خودروی قدیمی فوراً و به‌طور رایگان در دسترس است. لیندا به سایت Kelley Blue Book نگاه کرد، اطلاعات خودروی دخترش را وارد کرد و بهای تخمینی را چاپ کرد. مسلح به این اطلاعات و نکات مفید خودرویی که در اینترنت پیدا کرده، آن‌ها به نزدیک‌ترین نمایندگی خودرو در صبح زود آخرین شنبه‌ی ماه رفتند. دختر لیندا تست رانندگی را گذراند و مذاکرات آغاز شد. بسیار ساده!

آن‌ها پرسیدند که آیا فروشنده حاضر است به قیمتی که دیلر دیگری در فاصله‌ی ۱۲ مایلی پیشنهاد داده بود، رضایت دهد. پس از اینکه فروشنده با مدیر هماهنگ کرد، پیشنهاد قبول شد — چرا که فروش با سود کمتر بهتر از از دست دادن معامله بود. فرآیند ترید-این نیز به نرمی پیش رفت: فروشنده قیمت خودروی قدیمی را ۵۰۰ دلار کمتر از ارزیابی Kelley Blue Book پیشنهاد داد. در نهایت توانستند به توافق برسند و تنها ۲۵۰ دلار کاهش دهند و پس از یک ساعت، خوشحال نمایندگی را ترک کردند. همه احساس پیروزی می‌کردند و خانواده‌ی لیندا آماده بودند که این فروشنده را به دوستانشان توصیه کنند.

سه رویکرد مختلف، سه نتیجه‌ی مختلف. با این حال، برای خریدار واقعاً خلاق، گزینه‌های جالب‌تری وجود دارد. به جای فکر کردن به خرید یک خودرو، می‌توانید یک خودرو را برای زمانی که واقعاً نیاز دارید اجاره کنید. خدمات مدرن مانند Zipcar از نیاز به پیش‌پرداخت، بیمه، تعمیر و نگهداری، بنزین یا حتی نگرانی درباره‌ی پارکینگ آزاد می‌کنند. یک SUV قدرتمند برای حمل و نقل چیزها یا یک Smart کم‌حجم برای پارکینگ‌های شلوغ شهری ممکن است به اختیار شما باشد. و مهم‌تر از همه، هیچ مذاکره‌ای وجود ندارد. ساکنان شهر نیز می‌توانند بین انواع مختلف حمل و نقل عمومی، از جمله تله‌کابین‌های سانفرانسیسکو، یا از تاکسی، Uber یا Lyft استفاده کنند.

در جهانی که اطلاعات به محض برقراری سیگنال موبایل در دسترس است، قوانین قدیمی دیگر معتبر نیستند. به اهمیت شبکه‌ها در سه مثال اخیر نگاه کنید: مشاوره‌ی یک دوست قدیمی در داستان ویلیام، دسترسی به اطلاعات در قرن بیست‌ویکم برای لیندا و شبکه اجتماعی Zipcar که به لطف اینترنت و رسانه‌های اجتماعی امکان‌پذیر شده است. دسترسی متقارن به اطلاعات برای لیندا قوانین بازی را تغییر داد. در عین حال، ارزش فرهنگی ارتباطات شخصی و دوستی در معامله‌ی ویلیام تعیین‌کننده بود.

در قرن بیست‌ویکم دانش ما از فرآیندهای نوآوری به‌طور قابل توجهی گسترش یافته است. کسانی که توانایی تطبیق فوری و فکر کردن به شیوه‌ای غیر معمول را دارند، از روش‌های جدید استفاده خواهند کرد، در حالی که طرفداران رویکردهای سنتی دوباره و دوباره با مشکلات روبه‌رو خواهند شد. امروز مذاکرات نیازمند راحل‌های خلاقانه‌تری هستند که از متخصصان سراسر جهان قرض

گرفته شده‌اند. در فصول بعدی ما داستان‌هایی از مذاکرات موفق خلاقانه را بازگو خواهیم کرد.

## اهمیت داستان‌ها

"یکی بود یکی نبود..."

"در ابتدا ..."

"روزی در یک کهکشان بسیار دور..."

وقتی با چنین مقدماتی مواجه می‌شوید، توجه شما به سرعت جلب می‌شود، همان‌طور که برای اکثر مردم اتفاق می‌افتد. چه چیزی داستان‌ها را تا این حد جذاب می‌کند؟ و چرا آن‌ها جایگاه مرکزی در مفهوم مذاکرات خلاقانه دارند؟

بیایید به گذشته‌های دور سفر کنیم، به زمانی که اجدادمان دور آتش جمع می‌شدند. آتش در آن روزها یک شگفتی بود — گرما می‌بخشید، شب‌ها را روشن می‌کرد و از حیوانات وحشی محافظت می‌کرد. اما دنیای بیرون از دایره نور، پر از خطرات بود: کمبود غذا و قبایل همسایه که تمایل داشتند زنان و ذخیره غذایی شما را تصاحب کنند. زبان تازه شروع به شکل‌گیری کرده بود اما مهارت‌های بقا اهمیت اول را داشت. چگونه می‌توانستند این زبان جدید را یاد بگیرند وقتی که نه معلمی بود، نه کتاب درسی، و نه بیشتر از آن ویدئوهای آموزشی یوتیوب؟

اما اجداد ما راهی شگفت‌انگیز برای انتقال اطلاعات حیاتی پیدا کردند — از طریق داستان‌ها. آن‌ها داستان‌هایی را به اشتراک می‌گذاشتند درباره چگونگی شکست دادن یک شیر یا چگونه از پوست درخت برای تسکین درد استفاده کنند. تکامل در این مسئله نقشی کلیدی ایفا کرد: قبایلی که از داستان‌ها برای انتقال دانش به طور مؤثر استفاده می‌کردند، بهتر زنده می‌ماندند و مهارت‌های خود را به نسل بعدی انتقال می‌دادند.

از دیدگاه بیولوژیکی، مهارت داستان‌گویی با توانایی ما در تفسیر تصاویر ممکن است مرتبط باشد. در دوران باستان، این مهارت برای بقا لازم بود. به عنوان مثال، برای دیدن شیری که در چمن‌های بلند کمین کرده بود، باید او را شناسایی کرده و به سرعت واکنش نشان می‌دادید.

به لطف این استعداد طبیعی — توانایی دیدن تصاویر — انسان‌ها شروع به یافتن معانی پنهان حتی در الگوهای تصادفی کردند. برای مثال، آن‌ها "چهره" انسانی را روی ماه دیدند، و روزی در یک ساندویچ پنیر تست شده چهره مقدس را مشاهده کردند. تمایل ما به درک تصاویر، اغلب باعث می‌شود که ما احساسات انسانی را به اشیاء بی‌جان نسبت دهیم. در یک آزمایش معروف که در دهه ۱۹۴۰ توسط روانشناسان فریتس هایدلر و ماریان سیمیل انجام شد، به افراد آزمایش، یک انیمیشن کوتاه نشان داده شد. روی صفحه، دو مثلث و یک دایره به صورت تصادفی در حال حرکت بودند و با یک جعبه با در متحرک تعامل داشتند. پس از مشاهده، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا توصیف کنند که چه دیده‌اند. از 114 نفر، فقط سه نفر از اشکال هندسی صحبت کردند، در حالی که 111 نفر دیگر داستان‌هایی از قهرمانان و ضدقهرمانان، مبارزه‌ها، عشق و بستن در و حتی یک عصبانیت بزرگ تعریف کردند. این نشان‌دهنده تمایل طبیعی ما به تفسیر حرکات تصادفی اجسام به عنوان اعمال عمدی با دخالت احساسات انسانی است. اگر خودتان می‌خواهید آزمایش را ببینید، می‌توانید آن را در یوتیوب از طریق لینک: [youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E](https://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E) ببینید.

داستان‌گویی به عنوان یک روش انتقال اطلاعات تنها یکی از جنبه‌های کاربرد آن است. به دلیل تمایل ما به عبور دادن اطلاعات از منشور احساسات، بیشتر به داستان‌هایی که احساسات را برمی‌انگیزند، به عنوان بهیادماندنی‌ترین و احساسی‌ترین واکنش نشان داده می‌شود. این داستان‌ها درباره دخترانی در حال تباهی، قهرمانان و ضدقهرمانان، پیروزی‌ها و شکست‌ها هستند. در مرکز هر داستان،

رویدادی قرار دارد که به موفقیت یا ناکامی منجر می‌شود. به‌طور مشابه، داستان‌ها برای آموزش اخلاق یا قواعد رفتار جمعی آموزنده هستند. خوبان به درستی رفتار می‌کنند، و ضدقهرمانان مسیر دیگری را انتخاب می‌کنند.

در هر مذهبی، داستان‌های آموزنده‌ای وجود دارد که به درک قوانین مهم کمک می‌کند. این داستان‌ها می‌توانند رفتار را توضیح دهند یا اسرار را فاش کنند. هزاران سال است که انسان‌ها سعی داشته‌اند منشأ زندگی را بفهمند و جای تعجب نیست که برای توضیح بزرگترین معما — از کجا آمدیم — از داستان‌ها استفاده کرده‌اند.

"یکی بود یکی نبود..." — این جمله ساده‌ای که ما را در آغاز هر قصه‌ای ملاقات می‌کند، کنجکاو ما را بیدار می‌کند. این جمله ما را قانع می‌کند که در جهان هیچ تصادفی وجود ندارد، و هر عنصر کیهان نقش خاصی دارد. در آن وعده‌ای از نظم در میان آشفتگی، منطقی در زنجیره‌ای از اتفاقات و امیدی برای حل مشکل، پیروزی قهرمان و برقراری عدالت وجود دارد.

در هر داستانی یک آغاز، یک میانه و یک پایان وجود دارد. گاهی این داستان‌ها حماسه‌های کامل هستند، مانند "ادیسه"، و گاهی اوقات خطوط کوتاه اما بیانگر، مانند ترجیع‌بند یک آهنگ کانتری، و یا نصیحت خردمندانه بن فرانکلین که به ما یادآوری می‌کند که "یک بخیه به موقع ارزش نُه‌تا را دارد".

تحقیقات نشان می‌دهند که ما راحت‌تر داستان‌ها را به‌خاطر می‌سپاریم وقتی که قافیه‌دار یا با ملودی اجرا شوند. قافیه‌ها اعتماد بیشتری را برمی‌انگیزند حتی اگر محتوا همیشه با واقعیت مطابقت نداشته باشد. داستان‌های موفق ما را قانع می‌کنند زیرا توهم فهم بهتر از وضعیت را ایجاد می‌کنند. ما به غرایز خود اعتماد می‌کنیم و تمایل داریم به آنچه که هماهنگ به نظر می‌رسد ایمان بیاوریم.

گاهی داستان‌ها به قدری قوی هستند که حتی بدون کلمات قادر به انتقال احساسات و جذب ما هستند. برای مثال، عکس معروف دوروتنا لانگ از دوران رکود بزرگ که زنی مهاجر را نشان می‌دهد و کودکانش به دوربین پشت کرده‌اند. این تصویر بدون هیچ کلمه‌ای، ناامیدی، قدرت اراده، امید و ترس‌های زن را بیان می‌کند.

چرا این در مذاکرات مهم است؟

اولاً، در طول مذاکره، هر شرکت‌کننده به شدت بر موضع خود پافشاری می‌کند. در یک درگیری حقوقی، معمولاً من در سوی حقیقت هستم و حریف — نه. این اغلب به احساس برتری اخلاقی منجر می‌شود: من تنها حقیقت را نمی‌گویم بلکه به حقانیت کامل خود اطمینان دارم. حریف نه تنها اشتباه می‌کند بلکه به نظر من، او از بدترین وجه خود را نشان می‌دهد، که او را به تجسم شرارت تبدیل می‌کند.

ثانیاً، به این مسئله مرتبط است که اکثر داستان‌هایی که تعریف می‌کنیم مایل به تقسیم جهان به سیاه و سفید هستند. اگر شما سنت جورج هستید که به نبرد با اژدها می‌رود، نتیجه مشخص است: یا شما سر اژدها را قطع می‌کنید یا در انتظار مرگ در شعله‌ها هستید.

اما برای افراد آگاه‌تر و باتجربه‌تر، رویکرد دیگری وجود دارد. برای چندین دهه، مفهوم "برد-برد" محبوب شده است: به جای تقسیم ساده پرتقال به دو نیمه، شرکت‌کنندگان در مذاکرات می‌توانند نیازهای واقعی خود را به‌صراحت بحث کنند. در نتیجه، یکی می‌تواند گوشت میوه را برای تولید آب میوه بردارد و دیگری می‌تواند پوست را برای رنده کردن و افزودن به کیک استفاده کند.

## ۱.۱

### معروف‌ترین داستان درباره مذاکرات

یکی از معروف‌ترین مثال‌های مذاکرات خلاقانه مسئله چگونگی تقسیم عادلانه پرتقال است. در نگاه اول، به نظر منطقی می‌آید که

پرتقال را به دو نیمه تقسیم کنیم تا هر طرف سهم خود را بگیرد. اما وقتی که شرکت‌کنندگان شروع به بحث در مورد منافع واقعی خود کردند، مشخص شد که رامحل معقول‌تری وجود دارد. یکی می‌خواست آب از گوشت میوه بگیرد و دیگر به پوست برای تهیه مارمالاد نیاز داشت. بنابراین، به جای تقسیم پرتقال به دو نیمه، هر طرف آن قسمتی را که واقعاً نیاز داشت دریافت کرد. این به یک رامحل خلاقانه تبدیل شد که در نتیجه آن هر دو طرف برنده شدند و بسیار بیشتر به‌دست آوردند.

این داستان درباره پرتقال نشان می‌دهد که چگونه تفکر خلاق در مذاکرات می‌تواند نه تنها به سازش‌ها، بلکه به ایجاد رامحل‌هایی که به نفع همه طرف‌ها باشد منجر شود. طرف‌ها تنها پرتقال را تقسیم نکردند بلکه به‌منوعی یک "درخت پرتقالی" را کاشتند که خود را با میوه‌های آینده تأمین کنند.

این رویکرد نقاط ضعفی دارد. اولاً، در چارچوب‌های سنتی قصه‌ها نمی‌گنجد. برای مثال، اگر کفش شیشه‌ای به پای سیندرلا می‌خورد، او و شاهزاده باید بر اساس تمام قوانین مدت‌ها با شادی و خوشبختی زندگی کنند. اما در واقعیت، خواهران ناتنی ممکن است نتوانند کینه‌ها را ببخشند و همان‌طور که زندگی نشان داده، همیشه آماده فراموش کردن اختلافات گذشته نیستند.

مشکل دوم — محدودیت نتایج است. این مثل تقسیم کردن پرتقال است. فقط یک دختر وجود دارد که می‌تواند با شاهزاده ازدواج کند. (و در اینجا سؤال پیش می‌آید: آیا این جایزه واقعاً ارزشمند است؟ شاهزاده‌ای که نمی‌تواند به‌یاد بیاورد عشق او که هفته گذشته با او رابطه داشته بود تا زمانی که او کفش شیشه‌ای را امتحان کند... آیا واقعاً توجه سزاوار است؟)

مذاکراتی به واقع موفق هستند که نتیجه آن‌ها به شکل چشمگیری از انتظارات فراتر رود. به‌جای تقسیم یک کیک، ما با هم یک کارخانه کامل کیک‌سازی می‌سازیم و در نهایت همه می‌توانند تا دل‌شان بخواهد از این کیک‌ها لذت ببرند.

به همین دلیل ما می‌گوییم همه چیز با یک داستان شروع می‌شود. اغلب نسخه‌ای که به یاد می‌ماند و احساسی‌تر است، حتی اگر با واقعیت منطبق نباشد، پیروز می‌شود. در سیاست، این پدیده را "چارچوب‌دهی" یا "دوک زدن" می‌نامند: مذاکرات با پیام‌های احساسی قوی شروع می‌شود. برای مثال، با این‌که افسانه "کمیت‌های مرگ" در آباماکر رد شده بود، تأثیر عمده‌ای بر برداشت عمومی از برنامه داشته است. در نتیجه، طرفداران اصلاحات مجبور به دفاع از خود در برابر ادعاهای نادرست شدند، اگرچه مردم اغلب با مقررات آن موافق هستند زمانی که از جزئیات خاص آن آگاه می‌شوند.

در بستر کتاب ما داستان‌هایی قرار دارند که کمک می‌کنند بفهمید چگونه می‌توان مذاکرات ابتکاری یا خلاقانه‌ای را به طور موفقیت‌آمیز پیش برد. ما اعتقاد داریم که داستان‌ها بهتر به یاد می‌مانند و تأثیر قانع‌کننده‌تری دارند نسبت به، مثلاً، ارائه‌های پاورپوینت با نقاط کلیدی یا گزارش فشرده نتایج تحقیقات. لطفاً اشتباه نگیرید: ما نیز در این کتاب به نتایج تحقیقات متکی هستیم. اما این از طریق داستان‌ها است که شما خواهد توانست این دانش را در مذاکرات آینده به طور عملی به‌کار ببندید. به‌علاوه، ممکن است حتی در هنر تبدیل شدن به یک داستان‌گوی برجسته ماهر شوید.

# فصل 1. به سوی گذشته: تاریخچه‌ای کوتاه درباره مذاکرات

هر چه به گذشته دورتری بنگری، شانس بیشتری برای نگاه به آینده ای دورتر داری.

— وینستون چرچیل

واژه negotiation (مذاکره) از دو اصطلاح لاتین negare (انکار) و otium (فراغت) گرفته شده است که به معنای لغوی "انصراف از استراحت" می‌باشد. در زبان‌های فرانسوی و اسپانیایی این اصطلاح به کلمه negocio تبدیل شده که به معنای "مشغول به کار شدن" است. البته این اصطلاح ریشه‌های لاتین دارد، اما چنین نوعی از تعامل انسانی بسیار قدیم‌تر است و تقریباً از ۳۰۰,۰۰۰ سال پیش، از زمانی که Homo sapiens به عنوان یک گونه بیولوژیکی شروع به تکامل نمود، وجود داشته است.

در طول قرن‌ها انسان‌ها از چهار رویکرد اصلی برای حل اختلافات و مشکلات استفاده کرده‌اند. ما به خود اجازه داده‌ایم کمی از خلاقیت استفاده کنیم و آنها را چهار "ام" نامیده‌ایم: Might (نیرو)، Market (بازار)، Mutual interests (منافع مشترک)، و iMagination (تخیل). انسان‌شناسان معتقدند که در حدود ۲۹۰,۰۰۰ سال از این دوره ابزار اصلی برای بقا تخیل بوده است. در سرتاسر ساوانا‌های جنوب‌شرقی آفریقا، گروه‌های کوچک مهاجر از شکارچیان اطراف آتش‌های گرد هم می‌آمدند و با هم از توانایی‌های ذهنی خود برای ایجاد بهترین استراتژی‌های بقا استفاده می‌کردند. اگرچه آنها خودشان آتشی که آنها را گرم می‌کرد، محافظت می‌کرد و برای پخت و پز غذا به کار می‌رفت، کشف نکرده بودند، اما توانایی‌های خلاقانه آن‌ها به آنها کمک کرد تا راه‌های بسیاری درخشان برای استفاده از آن ایجاد کنند. اطراف این آتش‌ها مردم از تخیل جمعی و روابط طولانی‌مدت خود برای زنده ماندن و ایجاد شرایط زندگی بهتر استفاده می‌کردند.

اما به دلایلی ما مهارت‌های همکاری را که زمانی رمز موفقیت ما بود، از دست داده‌ایم. به ویژه این امر در فرهنگ آمریکایی دیده می‌شود که در آن ویژگی‌های خاصی از ذهنیت و رویکردها به تعاملات ممکن است مانع از رشد مذاکرات خلاق و مبتکرانه شوند. به روش‌هایی که در قرن ۲۱م در مذاکرات استفاده می‌کنید فکر کنید.

تقریباً همه چیز در تمام زندگی ما وابسته به مذاکره است. حتی پیش از آنکه شروع به صحبت کنیم، به صورت غیرکلامی "مذاکره" می‌کردیم که چه بخوریم و چه نخوریم، و غذا را از روی صندلی‌های کودکانمان مستقیماً به سوی سگ‌ها می‌انداختیم.

با گذشت زمان، مذاکرات ما جدی‌تر می‌شد: آیا تلویزیون تماشا کنیم، آیا مشق‌مان را انجام دهیم، آیا در بیرون بازی کنیم و در چه ساعتی به خواب برویم.

وقتی بزرگ شدیم، مذاکرات از بین نرفتند. حالا درباره آنچه باید شام درست کنیم، به کجا برای تعطیلات برویم و چگونه با مشکلات بی‌پایانی که به فرزندانمان مرتبط است، چگونه برخورد کنیم بحث می‌کنیم. در محل کار این مسئله به بحث درباره وظایف، برنامه کاری و شاید اندازه حقوق می‌پردازد.

شما ممکن است متوجه نشوید، اما تمام روز را با مذاکرات کوچک مشغول هستید: چه کسی بچه‌ها را به مدرسه ببرد، چه مدت می‌توانید در جلسه‌ای حضور داشته باشید، چه کسی را می‌خواهید در تیم‌تان داشته باشید، کجا برای ناهار ملاقات می‌کنید، کی بهتر است کنفرانس تلفنی تنظیم شود، با چه دوستانی آخر هفته را می‌گذرانید و با کدامیک از اعضای خانواده در تعطیلات دیدار می‌کنید. و چند بار در این بحث‌های روزمره کلماتی مانند "خلاقیت" یا "ابتکار" ظاهر می‌شوند؟

مهارت‌های شما در مذاکرات به صورت طبیعی شکل گرفته‌اند، تا حد زیادی توسط تقلید ناخودآگاه از والدین، برادران و خواهران یا دیگر الگوهای مشاهده‌شده. روش‌هایی که در کودکی یاد گرفته‌اید - چه گریه، جذابیت، توافق فوری، تردید یا تأخیر، یا تکان دادن سر با نیت انجام ندادن چیزی - احتمالاً تا به امروز با توجه به سبک شخصی‌تان استفاده می‌شوند.

شاید شما آموزش خاصی در مدیریت تضاد یا مذاکرات تجاری دیده باشید. در این صورت احتمالاً یاد گرفته‌اید چگونه تکالیف خود را انجام دهید، خواسته‌های خودتان را به وضوح بیان کنید، به دقت گوش دهید و حتی به توافقی برسید که هر دو طرف را راضی کند. دیدگاه مرسوم این است که در مذاکرات اطلاعات مهم را پنهان کنید یا با پیشنهادات بالاتر از حد مطلوب، گاهی حتی مضحک، شروع کنید تا طرف مقابل را "آسوده" کنید. اما تقریباً هیچ‌جا به این سوال پرداخته نمی‌شود که چگونه مذاکرات مبتکرانه می‌توانند با موفقیت برای هر دو طرف به انتها برسند، کلیدهای این فرآیند چه هستند و چه ابزارهایی برای آن لازم است.

جالب است که چگونه مهارت‌های مذاکره‌ای را که ممکن است در اوایل تکامل‌مان در سایه درختان در دشت اصلی آموخته‌ایم، از دست دادیم؟

### برای پیشرفت باید ابتدا به گذشته نگاهی بیندازیم

در میان ساکنان ساوانای آفریقا همیشه حیواناتی غالب بوده‌اند که ترجیح می‌دهند در ارتباط اجتماعی نزدیک زندگی کنند. در باغوحش‌ها مشاهده این مکانیسم‌های اجتماعی دشوار است زیرا شرایط نگهداری برای زندگی کامل گله‌ها، گروه‌ها و دسته‌ها مناسب نیست. اما با گذراندن چند ساعت در ساوانای واقعی، این آشکار می‌شود که جوامع گروهی نقشی حیاتی دارند. شیرها، بوفالوهای کپی و فیل‌ها ترجیح می‌دهند در گروه‌های بزرگ خانوادگی چند نسلی زندگی کنند که اغلب از رئیس زن بهرمند هستند.

زیست‌شناسانی که رفتار بوفالوهای کپی را مطالعه می‌کنند، یک پدیده جالب را کشف کرده‌اند: این حیوانات "رای‌گیری" می‌کنند. در هنگام استراحت روزانه، ماده‌ها به نوبت بلند می‌شوند، از یک پا به دیگری می‌روند، گویی که در حال فکر کردن به حرکت بعدی خود هستند، و دوباره می‌خوابند. به این صورت، صورت‌های آنها به تدریج در جهت مسیر احتمالی حرکت قرار می‌گیرند. پس از یک ساعت چنین "رای‌گیری"‌ها، گله در جهت تصمیم مشترک حرکت می‌کند. در اینجا رهبری یا سلسله‌مراتب مشخصی وجود ندارد؛ این یک نوع فرآیند دموکراتیک است که هر شرکت‌کننده معرفی می‌کند و در نهایت شانس بقا را برای کل گروه افزایش می‌دهد.

ما، انسان‌ها، نیز در چنین شرایط طبیعی تکامل یافته‌ایم و تا همین اواخر به طور بسیار مشابهی سازماندهی شده‌ایم. همکاری همیشه کلید موفقیت ما به عنوان یک گونه بوده است. مانند بسیاری از حیوانات، ما از نظر ژنتیکی برای کار با هم و همکاری در گروه‌ها پیش‌بینی شده‌ایم.

تعامل و همکاری ساده ما انسان‌ها دیگر در میان موجودات منحصر به فرد نیست. انسان‌ها به دلیل ویژگی‌هایی مانند مغز پیچیده و انگشتان بلند خاص هستند، اما همچنین به دلیل توانایی در تفکر انتزاعی، زبان، خودتحلیلی، حل مشکلات و ایجاد فرهنگ‌ها نیز خاص هستند. با این حال، این گونه توانایی‌ها در دیگر حیوانات نیز ظهور می‌یابد. به عنوان مثال، دسته‌های اورکاها (نهنگ قاتل)، میمون‌ها و اختاپوس‌ها نیز نشانه‌هایی از این دست ویژگی‌ها را نشان می‌دهند.

آدم اسمیت، فیلسوف معروف اسکاتلندی، معتقد است: "انسان حیوانی است که چانه زنی می‌کند: هیچ موجود دیگری چنین کاری نمی‌کند - حتی سگ‌ها استخوان‌های خود را با یکدیگر مبادله نمی‌کنند". طبیعت انسانی در دو جنبه کلیدی ظاهر می‌شود که در عنوان این کتاب منعکس شده‌اند: خلاقیت و مهارت در مذاکرات. برای درک چگونگی حل مشکلات از سوی انسان‌ها، می‌توان به فیلم معروف در نتفلیکس "احتمالاً خدایان دیوانه شده‌اند" نگاه کرد. در این فیلم، آفریقایایی‌های ماقبل تاریخ نشان داده شده‌اند که راه‌هایی برای تعامل با یکدیگر و دنیای اطراف در شرایط وحشی پیدا کرده‌اند. امروزه این روش‌ها به تعامل جهانی و نوآوری‌ها تبدیل شده‌اند که به انسانیت امکان داده‌اند پیشرفت‌های شگفت‌آوری را تجربه کنند.

ما می‌دانیم که حتی در ساده‌ترین جوامع، بدون داشتن زبان مشترک، انسان‌ها می‌توانستند کالاها را مبادله کنند. گاهی اوقات این مبادلات بدون تماس شخصی اتفاق می‌افتاد. مردم شناسان معتقدند که چنین نمونه‌هایی از "تجارت خاموش" قبل از ظهور زبان‌ها، نوشتار، پول و اینترنت گسترده بوده‌اند. به عنوان مثال، یک قبیله کالاهایی را در مکانی برجسته کنار رودخانه می‌گذاشت و با استفاده از دود، طبل‌ها یا گونگ به قبیله دیگر پیامی می‌فرستاد. قبیله دیگر کالاها را برمی‌داشت و در عوض کالا‌های خود را می‌گذاشتند. اگر قبیله اول از پیشنهاد مبادله راضی نبود، کالاها را نمی‌برد و به این ترتیب به نیاز به بهبود معامله اشاره می‌کرد. قبیله دوم کالا‌های بیشتری اضافه می‌کردند و اگر گروه اول موافقت می‌کرد، مبادله خاتمه می‌یافت. در این تعاملات، اعتماد و تمایل به حفظ روابط طولانی‌مدت کلیدی بودند. جارید دایموند، نویسنده کتاب "تپانچه‌ها، میکروب‌ها و فولاد"، همچنین می‌گوید: "در جوامع سنتی

همه یکدیگر را می‌شناسند و روابط را برای سال‌ها حفظ می‌کنند. بنابراین، هدف از حل و فصل نیاز به ایجاد تعادل در احساسات دارد و نه جبران خسارت.

انسان ذاتاً به مصالحه و اختراع تمایل دارد. با ترکیب توانایی‌های خلاقانه‌مان، می‌توانیم از محدودیت‌ها و تصورات فردی فراتر برویم. توانایی‌ها در مذاکرات خلاقانه فقط در زندگی روزمره مفید نیستند، بلکه در سطوح بالاتر و مهمتر مانند تجارت بین‌المللی، روابط بین‌المللی و حفظ صلح نیز نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

از نیرو به تخیل: بازگشت به دنیای حکمت

در طول ۱۰,۰۰۰ سال گذشته، نقش تخیل (iMagination) به تدریج کاهش یافت و جای خود را به نیرو (Might)، بازار (Market) و منافع مشترک (Mutual Interests) داد. هرچند ذهن و بدن انسان تقریباً در این مدت تغییر نکرده‌اند، اما عناصر فرهنگی تعادل تعامل انسانی را تغییر داده‌اند و آن را کم‌اثرتر ساخته‌اند. ما توانایی‌های طبیعی‌مان در مذاکرات مبتکرانه را از دست داده‌ایم و شروع به تکیه بیشتر به نیرو، بازارها و منافع مشترک برای حل مشکلات خود کرده‌ایم.

قدرت

حدود ۱۰,۰۰۰ سال پیش، کشاورزی روش معمول شکار و جمع‌آوری و فرهنگی که آنها را همراهی می‌کرد، تغییر داد. به جای اینکه با هم بذرهای وحشی را جمع‌آوری کرده و در جستجوی غذای جدید کوچ کنند، برخی خانواده‌ها در یک مکانی برای یک فصل یا دو فصل اقامت گزیدند تا زراعت بکارند و محصول برداشت کنند، تا به یک منبع غذایی پیش‌بینی‌پذیر دست یابند. البته، اگر نمی‌خواستند که دیگر گروه‌های کوچ‌نشین یا حیوانات به محصولاتشان تجاوز کنند، ناچار بودند با استفاده از نرده‌ها و نیزه‌ها از آنها دفاع کنند. همچنین باید غله جمع‌آوری‌شده را با گوشتی که دیگر نمی‌توانستند بدست آورند، عوض می‌کردند، زیرا در کارهای کشاورزی مشغول بودند.

اولین مذاکرات میان گروه‌ها احتمالاً درباره آب بود. آنها ممکن است گفته باشند: "به ما دسترسی به چشمه‌تان بدهید و ما بخشی از محصولاتمان را با شما به اشتراک خواهیم گذاشت." یا شاید: "من دخترم را به ازدواج پسران درمی‌آورم."

این سیستم جدید به افزایش طول عمر متوسط، رشد چشمگیر جمعیت و توسعه حوزه‌هایی چون هنر و ریاضی کمک کرد. این بعدها به ایجاد شهرها، حاکمان، خانواده‌های سلطنتی و سلسله مراتب اجتماعی انجامید. این همچنین بروز تضادهایی درباره مرزها و قیمت‌های عادلانه را به وجود آورد و نیاز به مذاکرات را افزایش داد. هنگامی که مذاکرات موفق بودند، برای همه طرف‌ها سودمند بود، اما در صورت شکست آنها، جنگ‌ها به وجود می‌آمد. جنگ‌یز خان و جنگجویانش به مانند در مذاکرات با همسایگان تمایل نداشتند. جوامع کشاورزی بر قدرت، سلاح و اجبار به عنوان راه‌های اصلی متقاعدسازی تکیه داشتند. قدرت بر تخیل غلبه یافت.

## رقابت در بازار

در قرن پنجم پیش از میلاد در یونان، که به عنوان مهد تمدن غربی شناخته می‌شود، محیطی منحصر به فرد برای توسعه فردگرایی به وجود آمد. یکی از ویژگی‌های کلیدی جغرافیای یونان وجود بسیاری از جزایر بود که باعث شده بود انسان‌ها از یکدیگر جدا شوند. واژه "انزوا" از کلمه فرانسوی *isola* گرفته شده است که معنی "جزیره" می‌دهد. در صورت بروز تضاد با همسایه، می‌شد به راحتی به جزیره‌ای دیگر رفت، به خصوص اگر دریا آرام بود. برای این کار نیاز به کمک همسایه نبود و قایق نیز بسیار کوچک بود که جا برای دو نفر باشد. بنابراین، آزادی فردی، شخصیت فردی، تفکر هدفمند و حتی دموکراسی ریشه در این تمدن باستانی جزیره‌نشین دارد.

در سال ۱۷۷۶، آدام اسمیت کار برجسته خود به نام "ثروت ملل" را منتشر کرد که به عنوان یک پیشرفت در تفکر اقتصادی شناخته می‌شود. در این کار، فیلسوف اسکاتلندی یکی از مهم‌ترین ایده‌ها در تاریخ را فرمول‌بندی کرد: "در جستجوی منافع شخصی خود، فرد غالباً به خیر عمومی بیشتر از آنچه که به طور هدفمند دنبال کند، دست می‌یابد." این فکر اساس فهم پیچیده روابط میان منافع شخصی و خیر عمومی را تشکیل داد. به لطف پیروانش، از جمله بنجامین فرانکلین، اسمیت پایه‌های یکی از موفق‌ترین سیستم‌های اجتماعی را در تاریخ گذاشت. به همین دلیل در ایالات متحده فردگرایی و رقابت به ارزش‌های اصلی تبدیل شده‌اند که توسعه اجتماع را تعریف می‌کنند.

در طول تاریخ خود، آمریکا کشوری بوده است که تحت تأثیر مهاجران خود قرار گرفته است. بدون تردید، همواره اختلاط ایده‌ها و دیدگاه‌هایی که از نقاط مختلف جهان وارد شده‌اند، تجربه ما را غنا بخشیده است. هر تازه‌وارد باید به شدت کار کند تا موفقیت حاصل کند — از اینجاست که اخلاق کار قوی آمریکا آمده است. ویژگی دیگری از نیاکان مهاجر ما فردگرایی قوی و استقلال بود که برای تصمیم‌گیری برای مهاجرت و همچنین برای زنده ماندن در گستره‌های وسیع لازم بود. اعلامیه استقلال نه تنها با لحظه تاریخی همخوانی داشت، بلکه هویت ملی ما را تعریف کرد. اما این تمایل بیش از حد به استقلال به ما در میز مذاکرات آسیب می‌زند. مذاکرات به ذات خود به معنی وضعیت وابستگی متقابل است، که آمریکایی‌ها به طور تاریخی در مواجهه با آن خوب عمل نمی‌کنند.

ما این ذهنیت "جزیره‌ای" یا فردگرایانه را از تاریخ خود به عنوان یک جاه‌طلبی پیشه کرده‌ایم. "به سمت غرب بروید، جایی که جا برای پیشرفت وجود دارد"، اینگونه حاکی از خرد مردمی بود در ۱۵۰ سال اول از وجود کشورمان. آمریکایی‌ها به عنوان یک گروه به ندرت مهارت در مذاکرات را تمرین کرده‌اند، زیرا همیشه می‌توانستند به جایی دیگر بروند وقتی که تضادها به وجود می‌آمد.

فاصله‌های بزرگ میان انسان‌ها به رشد سیستم اجتماعی کمک کردند که در آن مذاکرات به سرعت و کوتاه‌تر انجام می‌شد.

## 1.1

فلسفه آدام اسمیت را با رفتار جان وین مخلوط کنید و این توصیف واقعی را از مذاکره‌کننده ای بین‌المللی آمریکایی با تجربه عظیم که بیش از شصت سال دارد دریافت کنید:

"شما همیشه در نوعی اتاق کوچک در نوعی کشور کوچک هستید. وظیفه شما برای شرکت این است که به بهترین معامله ممکن دست یابید، بنابراین شما وارد می‌شوید و بسیار بیشتر از آنچه که می‌دهند، می‌خواهید. و به همان اندازه که باید برای دریافت نکردن آنچه که که طلب می‌کنید می‌مانید. اگر خوش‌شانس باشید، آنها را چنان مرعوب می‌کنید که آنها مایلند دفعه بعد به میز مذاکرات برگردند."

ما پرسیدیم: "چی می‌شود اگر با طرف دیگر به عنوان شریک رفتار کنید تا روابط متقابلاً مفیدی در طولانی‌مدت بسازید؟"

"چی؟ دیوانه‌اید؟ شما چی، سوسیالیست هستید؟"

یک روز سوار بر اسب به فروشگاه یا مزرعه دام سفر کنید، و زمانی برای بحث‌های طولانی باقی نمی‌ماند. مهم بود که همه مسائل را به سرعت حل کنید و ابهامات را از بین ببرید. اصل "به طور مستقیم - بله یا نه" به ویژه در غرب وحشی مهم بود. رک‌گویی و توانایی برای صریح بیان کردن نظرات خود بسیار اهمیت داشت و مورد انتظار بود. به یاد جان وین (The Duke) بیفتید، که به الگویی برای مردان آمریکایی تبدیل شد. حتی امروز هم در نشست‌ها و بحث‌های تجاری معمولاً به صراحت صحبت می‌شود و از حیل‌های دیپلماتیک پرهیز می‌شود.

بدون شک، سیستم آموزشی ما نیز بازتاب‌دهنده فلسفه آدام اسمیت است. آنچه که در کلاس‌های مدارس بازرگانی و دانشکده‌های حقوق اتفاق می‌افتد، تأثیر زیادی بر سبک مذاکره آمریکایی دارد. از سنین کوچک، سیستم آموزشی در ایالات متحده به تقویت روح رقابت می‌پردازد — چه در تحصیل و چه در ورزش. رقابت و تمایل به پیروزی به اجزای کلیدی اجتماعی‌سازی تبدیل می‌شوند. اما در هیچ‌کجا این خصوصیات بیشتر مشهود نیستند به جز در برنامه‌های حقوقی و بازرگانی. دانش‌آموزانی که قادرند بهترین استدلال‌ها را بیاورند، شواهد بی‌عیب و نقص پیدا کنند، یا به طور مؤثر دلایل مخالفان را رد کنند، احترام هم‌کلاسی‌ها را جلب کرده و نمرات بالا را دریافت می‌کنند. آنهایی که در این حوزه‌ها مهارت‌های ویژه‌ای نشان می‌دهند به‌همین‌سان به شرکت‌های حقوقی و مشاوره‌ای معتبر راه پیدا می‌کنند.

این مهارت‌ها بی‌شک در مذاکرات مفید هستند، اما متأسفانه در برنامه‌های آموزشی، چه در رشته‌های بازرگانی و چه در رشته‌های حقوقی، به اندازه کافی به تحقیق و تمرکز روی آن‌ها نمی‌پردازند. ما دانشجویان را نمی‌آموزیم چگونه سوال بپرسند، اطلاعات جمع‌آوری کنند، با دقت گوش دهند و سوالات را به عنوان ابزاری استراتژیک برای متقاعد سازی به کار ببرند. بسیاری از ما متوجه نمی‌شویم که در اکثر کشورهای جهان کسی که سوالات می‌پرسد، کنترل مذاکرات را دارد و در نتیجه دستاوردهای بیشتری به دست می‌آورد. و اینجا این سوال مطرح می‌شود که کجاست خلاقیت حقیقی؟

ایده اصلی این است که فلسفه آدام اسمیت و فرهنگ "گاوچرانی" ما رویکرد رقابتی به مذاکرات را توجیه می‌کنند. بله، نیروهای بازار بهتر از چوب‌دستی‌ها و نیزه‌های شاهان، دیکتاتور‌ها و مستبدین هستند. حتی ولادیمیر پوتین اخیراً موافقت کرده است که مقامات به جای استفاده از باتون و گاز اشک‌آور به طور واضح و قابل فهم با مردم بحث کنند. بازارها بر قدرت پیروز شده اند اما همچنان توجه کمی به تخیل و ابتکار کرده اند.

#### منافع مشترک و روانشناسی اجتماعی آمریکایی

او در حالی که سعی کرد صدمین قله از فهرست صد قله بلندترین در نیو انگلند را فتح کند، کشته شد. آن روز هوا بارانی بود و راه‌های او و همکارش از هم جدا شد. به طرزی کنایه آمیز، او بر خلاف اصلی که همیشه سعی در رعایت داشت، عمل کرد: هرگز دوستان را رها نکن. این فرد کارشناس به اصطلاح "دام‌های روانشناختی" بود. ممکن است کوهنوردی یکی از همان موقعیت‌هایی باشد که وقتی مسیری انتخاب می‌شود، دیگر بازگشت به گذشته دشوار است. او کاملاً بر دستیابی به قله صدم تمرکز کرده بود، اما نپذیرفته بود که هدف اصلی بازگشت به پایه کوه بود. متأسفانه، بسیاری از کوهنوردان به هنگام راه برگشت، جان خود را از دست می‌دهند.

تقریباً دو قرن بعد از ظهور نظریه "دست نامرئی"، با نظریه سوم و آخری مواجه هستیم که مانع بازگشت ما به مذاکرات مبتکرانه، مشابه به مذاکراتی که اجدادمان در کنار آتش داشتند، می‌شود. تا قبل از جنگ جهانی دوم مذاکرات عمدتاً توسط دانشمندان علوم سیاسی مطالعه می‌شدند که بر نمونه‌های دیپلماتیک تمرکز داشتند. اما بعد از جنگ، با نیاز به تعامل با اتحاد جماهیر شوروی قدرتمند، وضعیت تغییر کرد. در سال ۱۹۴۸، در مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT)، مورتون دویچ تحت نظر روانشناس اجتماعی کورت لوین پایان‌نامه‌ای مهم نوشت که در آن به مقایسه گروه‌های همکار و گروه‌های رقابتی پرداخت. بعدها او در دانشگاه کلمبیا به کار خود ادامه داد و تحت هدایت او حدود ۷۰ پایان‌نامه در زمینه تعارض‌شناسی و روانشناسی اجتماعی نوشته شد.

تا زمانی که جان گراهام شروع به مطالعه مذاکرات بین‌المللی در برکلی کرد، "کتاب مقدس مذاکرات" (The Bible of Negotiations) - اثری به نام "روانشناسی اجتماعی مذاکرات" - توسط دو دانشجوی دویچ ایجاد شده بود. یکی از آن‌ها، جفری روبین، یک دانشمند برجسته از دانشگاه تافتس بود و در تأسیس برنامه مذاکره‌ای هاروارد نقش فعال داشت. کتابی که توسط روبین به همراه برت براون نوشته و در سال ۱۹۷۵ منتشر شده بود، به تدوین تحقیقات در این حوزه پرداخته بود. با این حال، نه "خلاقیت" و نه "ابتکار" در فهرست مطالب یا در راهنمای عناوین به هیچ وجه مطرح نشدند. روبین همچنین اولین ویراستار ژورنال Negotiation بود. در سال ۱۹۸۵، در مقدمه وی به عنوان ویراستار، او مذاکرات را به عنوان "حل اختلافات و مدیریت تضاد با استفاده از گفتگوی کلامی" تعریف کرد.

در آن زمان، این حوزه مطالعاتی با سه انتقاد عمده مواجه شد. نخست، آن را به خاطر رویه تقلیل‌گرایانه و تلاش برای بررسی یک فرآیند پیچیده با تقسیم آن به بخش‌های کوچک مورد انتقاد قرار دادند. شاید بارزترین نمونه از این استفاده از رویکرد نظریه بازی‌ها

و "معمای زندانی‌ها" است که توسط دویچ ابداع شد. دوم، و شاید این بزرگترین نقد بود، به لزوم ارزیابی کمی نتایج مذاکرات اشاره کردند. این منجر به فقدان خلاقیت و ابتکار در این زمینه شد - چطور می‌توان چنین مسائلی ظریفی را سنجید؟ و در نهایت، این حوزه مطالعاتی به خاطر تمرکز تنگ‌نظرانه و قوم‌محورانه بر نظریه‌ها، تحقیقات و آموخته‌ها مورد انتقاد گرفت. مردم در کشورهای دیگر و فرهنگ‌های دیگر به شیوه‌ای متفاوت مذاکرات می‌کنند و اغلب این کار را با خلاقیت بیشتری انجام می‌دهند. واقعاً در فهرست راهنمای روبین و براون واژه "فرهنگ" وجود ندارد و "بین‌المللی بودن" در متن دو صفحه کامل را به خود اختصاص می‌دهد.

در سال‌های اخیر، علاقه به مذاکرات بین‌المللی افزایش یافته و متخصصان برجسته در این حوزه بیشتر به مفهوم خلاقیت اشاره می‌کنند. در کتاب "Getting to Yes" که به عنوان یکی از کارهای بنیادی این حوزه و تقریباً "کتاب مقدس مذاکرات" حساب می‌شود، فصل ۴ به نام "ابداع گزینه‌هایی برای سود متقابل" اختصاص داده شده است. ما کار راجر فیشر و ویلیام یوری را به خاطر تحلیل دقیق و تجارب عمیق‌شان در زمینه حقوق و مردم‌شناسی را تحسین می‌کنیم. اما باید توجه داشت که کتاب آن‌ها، که تیراژی بیش از ۷ میلیون نسخه داشته است، بر اساس ادبیات روانشناسی اجتماعی است که در مرکز توجه در زمان انتشار کتاب در ۱۹۸۳ قرار داشت. به علاوه، نویسندگان شرایط بازار را در تعریف‌شان از قدرت مذاکره در نظر می‌گیرند، که به آن "بهترین گزینه به یک توافق مذاکره‌شده" (BATNA، بهترین گزینه به یک توافق مذاکره‌شده) می‌گویند. به عبارت دیگر، اگر شما تنها فروشنده باشید و خریداران بسیاری وجود داشته باشند، موقعیت شما در مذاکرات قوی خواهد بود و بالعکس.

افراد برجسته دیگر نیز به ابتکار اشاره کرده‌اند، اما به جزئیات نپرداخته‌اند. برای مثال، هاوارد رایفا، استاد دانشگاه هاروارد، به طور طولانی مدت ایده ابتکار در مذاکرات را تایید کرده است:

تیم‌ها باید در محیط‌های غیررسمی درباره اقدامات خود بحث و برنامه‌ریزی کنند و به طور فعال در جلسات طوفان فکری مشترک شرکت کنند. این جلسات را می‌توان به عنوان "مذاکرات مقدماتی" در نظر گرفت. در این مرحله اولیه هیچ یک از طرفین به دنبال سازش نیستند، تعهدات نمی‌پذیرند و تقسیم کیک را مطرح نمی‌کنند.

دیوید لاکس و جیمز سبنیوس در کتاب خود "مذاکرات سه بعدی" از "Getting to Yes" عبور کرده و از "توافقات خلاقانه" و "توافقات بزرگ" صحبت می‌کنند. پروفیسور مؤسسه فناوری ماساچوست لارنس ساسکیند و همکارانش پیشنهاد می‌دهند که "مذاکرات غیررسمی موازی" برای دستیابی به نتایج خلاقانه در مذاکرات مناسب است. اما روانشناسی اجتماعی آمریکایی در نهایت فقط مفهوم تجارت تلفیقی را پیشنهاد داد. این یک بهبود دیگر نسبت به اجبار و یک گام بالاتر از تجارت رقابتی است. اما حتی رویکرد تلفیقی که بر منافع متقابل تمرکز دارد و نه بر مواضع، مذاکرات را همچنان به عنوان معاملات در نظر می‌گیرد.

در نهایت، جفری روبین، کوهنورد و کارشناس مذاکرات، به نظر می‌رسد توضیح می‌دهد که چرا این زمینه با کوهنوردی مقایسه می‌شود. هم هدف دستیابی به قله و هم هدف دستیابی به "بله" (getting to Yes) تنها نیمه کار هستند. هدف مهم‌تر پایین آمدن از کوه و اجرای توافقات بر اساس روابط مستحکم است.

تخیل: بازگشت به مذاکرات مبتکرانه

رویکرد نوآورانه ما به مذاکرات بر اساس تجارب غنی که بر اثر سال‌ها تمرین به دست آورده، استوار است و آن را با مفاهیم آزمایش‌شده از منابع متنوع تکمیل می‌کند:

- تجربیات دره سیلیکون، به ویژه شرکت‌هایی مانند Intel و IDEO
- مفهوم نوآوری‌های باز
- شبکه‌های فرآیندی و ساختارهای اجرایی جان سیلی براون
- تحقیقاتی از دیوید آبستفالت در مورد tertius iungens (اهمیت طرف ثالث در نوآوری‌ها)
- ایده‌هایی از تحقیقات جدید علمی بر روی مغز

- تحقیقاتی در مورد تیم‌های مجازی
  - اقتصاد تجربی
  - فرآیندهای نوآورانه، تصحیح شده در طول ۳۰ سال مطالعه و تمرین در زمینه تبلیغات، خلاقیت و نوآوری‌ها
  - سه دهه تحقیق درباره بهترین شیوه‌های مذاکره‌کنندگان در سراسر جهان
- مذاکرات مبتکرانه همچنین بر سنت‌هایی که ویژه ژاپن و هلند هستند، استوار است. ژاپنی‌ها یک مراسم خاص در مذاکرات گروهی توسعه داده‌اند که به طور شهودی عناصر فرآیندهای نوآورانه را به کار می‌برند — چیزی که اغلب از توجه مذاکره‌کنندگان آمریکایی دور می‌ماند. رویکرد آن‌ها به دستیابی به توافق ringisho که به روش "پابین به بالا" طراحی شده، به معاملات عالی می‌انجامد که پس از آن به سرعت اجرا می‌شوند و برای مدت زمان طولانی حفظ می‌شوند. هلندی‌ها، در سوی دیگر، که با توانایی خود در یادگیری زبان‌ها و فرهنگ‌های خارجی شناخته می‌شوند، به همکاری‌های تجاری بین‌المللی بسیار روی باز نشان می‌دهند.
- هدف ما نشان دادن این است که خلاقیت و ابتکار چگونه جزو عناصر کلیدی مذاکرات تجاری موفق هستند. در زمینه مذاکرات همچنان رویکردهای قدیمی مبتنی بر معاملات و حل مشکلات غالب هستند. حتی استفاده از اصل برد-برد بازتابی از تأثیر تفکر رقابتی قدیمی است. اما مذاکرات تجاری یک رقابت نیست که بتوان در آن برد یا باخت. استعاره‌های رقابت و حل‌وفصل مشکلات تنها خلاقیت ما را محدود می‌کنند.
- متأسفانه، در تفکر آمریکایی درباره مذاکرات، به ویژه در مدارس بازرگانی و حقوقی، رویکرد روانشناسی اجتماعی همچنان غالب است، با وجود همه نواقص آن. همین‌طور، فرآیندهای مبتکرانه‌ای که به طور فعال در ژاپن و هلند به کار می‌رود، اغلب به نفع رویکردهای معاملاتی نادیده گرفته می‌شوند که بر اساس مذاکرات رقابتی و تلفیقی استوار هستند. به عنوان مثال، در زمینه منازعه اسرائیل و فلسطین، با وجود بیش از سی سال تجربه مذاکرات تلفیقی، هم شامل مشاوره‌ها و هم تمرینات، هیچ پیشرفتی به دست نیامده است. در فصل بعدی، ما خواهیم دید که با استفاده از مذاکرات مبتکرانه چه چیزی ممکن است به دست آید.

## چگونه مذاکرات مبتکرانه عمل می‌کنند

1. مذاکرات مبتکرانه یک هنر است که از یک سو بسیار قدیمی است و از سوی دیگر از زمان خود جلوتر است. این مذاکرات بر اساس مهم‌ترین استعداد انسانی — تخیل — استوار است.
2. همه چیز از درخشیدن امید شروع می‌شود. باوری به اینکه جهان می‌تواند بهبود یابد و تمایل به مشارکت در تغییر آن.
3. برای تحقق این امر، باید شرکای مناسبی پیدا کرد و دیدگاهتان را با آن‌ها به اشتراک گذاشت.
4. سپس روابطی با افرادی که در طرف دیگر قرار دارند بسازید.
5. سیستمی ایجاد کنید که از این روابط پشتیبانی کند.
6. افراد مناسبی را که در وضعیت مورد نظر لازم است جمع کنید، از جمله تسهیل‌گران.
7. به فرهنگ احترام بگذارید و از تنوع استقبال کنید.
8. جلسات را در مکان‌های مناسب و فضایی که به بهر موری کمک می‌کند، با سرعت مناسب برگزار کنید.
9. از احساسات برای غلبه بر مظاهر قدرت یا فساد استفاده کنید.
10. تغییر نقش‌ها را تشویق کنید.
11. از ابزارهای نوآوری استفاده کنید.
12. و از بداهه‌گویی نترسید.
13. بهبود روابط را در هر حالتی ادامه دهید و راه‌های جدیدی برای تعامل پیدا کنید.
14. حتی زمانی که به نظر می‌رسد به بهترین نتیجه ممکن رسیده‌اید، به استفاده از این استراتژی‌ها ادامه دهید تا نتایجی با کیفیت بالا، بلندمدت و پایدار به دست آورید.

## فصل ۲. درک کردن بارقه های فرصت

اگر می‌خواهید کشتی بسازید، مردم را مجبور به جمع‌آوری تخته‌ها نکنید و آن‌ها را با کار خسته نکنید، بلکه بهتر است به آن‌ها بیاموزید که به دریاها بی‌پایان اشتیاق داشته باشند.

— آنتوان دو سنت اگزوپری

در فصل‌های قبلی از اصطلاحات "حل مسئله" و "حل تعارض" استفاده کردیم که بازتاب دیدگاه قدیمی و محدودکننده نسبت به فرآیندهای مذاکره است. مذاکرات خلاقانه به حل مسئله یا رفع تعارض ختم نمی‌شود. هدف اصلی آن‌ها جستجو و استفاده از فرصت‌ها است. بنابراین قدم اول در این فرآیند شناسایی بارقه های فرصت است.

تفکرات ما منجر به تعریفی از مذاکرات خلاقانه می‌شود. در قرن بیستم، مذاکرات اغلب با اصطلاحاتی همچون "مسائل"، "تعارضات"، "اختلاف نظر"، "تقابل منافع"، و همچنین با استفاده از تمثیل‌هایی مربوط به بازی‌های رقابتی، کمپین‌های نظامی، شطرنج یا پوکر توصیف می‌شدند. با این حال، ما رویکرد دیگری را پیشنهاد می‌کنیم (برای درک تفاوت آن به بخش ۲.۱ مراجعه کنید): مذاکرات خلاقانه فرآیندهای نوآورانه‌ای را برای ساخت روابط بلندمدت و همچنین اجرای فرصت‌های منحصر به فرد به کار می‌گیرد. بله، در این مسیر ممکن است مسائل و تعارضاتی پیش بیاید، اما سوال کلیدی که شرکت‌کنندگان در چنین مذاکراتی می‌پرسند این است: "چه فرصت‌هایی اینجا پدیدار می‌شود؟"

نتوانستیم از خنده خودداری کنیم وقتی محتوای مجله Harvard Business Review ماه مارس ۲۰۱۲ را دیدیم. ابتدا از دیدن اینکه HBR ایده‌ی جدیدی را منتشر کرده هیجان زده شدیم، با قضاوت از تیترهای امیدوارکننده روی جلد: "اختراع دوباره آمریکا" و "چرا جهان به ایالت متحده نیاز دارد تا به وضعیت نرمال بازگردد". با این حال، در اولین گشایش صفحه با یک سری اظهارات استاندارد درباره قابلیت رقابت آمریکا مواجه شدیم. به زبان ساده، اولین ۱۳ کلمه در مقدمه توجه ما را به خود جلب کرد: "گزارش ویژه: بازگشت قابلیت رقابت آمریکا. چرا قابلیت رقابت آمریکا برای ما اهمیت دارد". ممنون، آدام اسمیت!

در قرن بیست و یکم، رویکرد صحیح مبتنی بر مذاکرات خلاقانه ممکن است شامل تیترهایی مانند "کجا فرصت‌های جدید پدیدار می‌شود؟"، "چه کسی بهترین شریک ما در جهان خواهد بود؟" و "چگونه با چینی‌ها، روس‌ها و اعراب به طور موثر برای پیشرفت بشریت همکاری کنیم؟" باشد. جلد Harvard Business Review ماه مارس ۲۰۱۲ از قبل اشاره‌ای به چنین فرصتی نمایش می‌دهد و این رویکرد را به پیش زمینه می‌برد. سیستم تجاری ایالات متحده واقعاً به یک دیدگاه جدید درباره مذاکرات — یکی از جنبه‌های کلیدی هر فعالیت — نیاز دارد. در این فصل، چهار داستان را بررسی خواهیم کرد که امکانات بالقوه دیگری برای توسعه بیشتر نشان می‌دهند.

جان لستر: بی‌پایانی حد نیست

در سال ۱۹۶۴، جان لستر هفت ساله بلیطی ۴۹ سنتی برای دیدن فیلم انیمیشنی "شمشیر در سنگ" دیزنی در سینمای "واردمن" در

ویتیر گرفت، و این فیلم او را با اجرای ماهرانه‌اش به شدت تحت تأثیر قرار داد. تا زمانی که مادرش او را به خانه برد، تصمیم گرفت که انیماتور شود. به لطف اشتیاقش و حمایت مادرش که خود معلم هنر دبیرستان بود، دوازده سال بعد او تحت آموزش سه انیماتور دیزنی در انستیتوی هنرهای کالیفرنیا تحصیل کرد. همچنین به عنوان ناخدا در دیزنی‌لند بازدیدکنندگان را با جاذبه "سفر در جنگل" سرگرم می‌کرد. تعجبی ندارد که بزودی شغف خود یعنی موقعیتی در استودیوی افسانه‌ای انیمیشن دیزنی را به دست آورد.

با این حال، علاقه او به ایده‌های جدید و پشتکار او به زودی برای او مشکلاتی ایجاد کرد. در سال ۱۹۸۲، پس از تماشای نسخه پیش‌نمایش فیلم "ترون"، شوق جدیدی برای گرافیک کامپیوتری (CGI) در او پدید آمد. او به یک حامی فعال این فناوری تبدیل شد و باور داشت که این صنعت را تغییر خواهد داد. با این حال، کارکنان موفق‌ترین استودیو انیمیشن جهان اشتیاق او را شریک نشدند، و به زودی او اخراج شد.

اما این تنها آغاز این داستان هیجان‌انگیز است که به آن باز خواهیم گشت. همه چیز زمانی شروع شد که لستر توانست بارقه فرصت بزرگی را در فناوری جدید ببیند.

**اصطلاحات و استعاره ها در مذاکرات**

رسیدن به توافق

داوری

حراج

چانه زنی

تهاتر

مبارزه فکری

خرید و فروش

کمپین نظامی یا سیاسی

شطرنج

چانه زنی رقابتی

حل تعارض

رسیدن به اجماع

غلبه بر موانع

مناظره

چانه زنی

دیپلماسی

بحث

حل و فصل اختلافات

تقسیم کیک

دونل

حراج هلندی

مبادله

مذاکرات شدید

نظریه بازی

نزاع بر سر قیمت

چانه‌زنی

مذاکره یکپارچه

ارتباط

مذاکرات تحقیقاتی

تصمیم‌گیری مشترک

توافق سیاسی

میانجی‌گری

دیدار ذهن‌ها

بالا رفتن از کوه

مذاکره

گفت‌وگو (مذاکرات بین دشمنان)

مذاکرات صلح

پوکر

دوراهی زندانیان

حل مسئله

تله روانشناختی

تقسیم کیک

جایگزینی

معامله

دیدار دونفره

مذاکرات سه‌بعدی

طناب‌کشی

معامله بدون صداقت

رسیدن به "بله"

خلاقیت

ابتکار

ساختن روابط

## الی سایمون: نمایش را بفروشید، ایده را بفروشید

الی سایمون استاد نمایش‌های کمدی با تجربه بین‌المللی در ایالات متحده، کره، ایتالیا و رومانی است. او نویسنده کتابی درباره هنر خود است و نمایش‌های او روی یوتیوب قابل دسترسی است. علاوه بر این، الی نویسنده، کارگردان و تهیه‌کننده نمایشی است که رقص‌های سنتی کره‌ای، کمیدیا دل‌آرته ایتالیایی و عناصر ماسک‌پوشی را ترکیب کرده است. در دانشگاه کالیفرنیا در ارواین، او رئیس دپارتمان بازیگری و درام بود. ما از او خواستیم در مورد چگونگی استفاده از طنز در مذاکرات افکار خود را با ما در میان بگذارد، اما به جای آن، او داستانی به ما گفت که به وضوح نشان می‌دهد چگونه انسان می‌تواند بارقه فرصتی را حتی در سخت‌ترین شرایط ببیند.

الی سایمون یک بار پروژه‌ای باور نکردنی را در نظر گرفت — ساخت یک تئاتر سیار الیزابتی و اجرای نمایشنامه شکسپیر در دانشگاه، درست در پارک دانشکده. این ایده به نظر دیوانه‌کننده می‌رسید و کمترین کسی به قابلیت اجرایی آن باور داشت. با این حال، الی از قبل فکر کرده بود که چگونه این طرح را اجرا کند. دپارتمان تئاتر به تازگی بودجه اضافی دریافت کرده بود و الی فکر کرد که این بودجه به اندازه کافی برای ایجاد یک ساختار سیار به سبک تئاتر الیزابتی کافی است.

به لطف همکاری قوی خود با همکاران دپارتمان تئاتر و رابطه خوب خود با کیت بنگز، مدیر استودیوی تهیه‌کننده، او توانست هزینه‌های طراحی تئاتر و پرداخت دستمزد کارکنان را به حداقل برساند. خود الی نمایشنامه را به عهده گرفت، بدین ترتیب عمده‌ترین زمان خود را سرمایه‌گذاری کرد که پروژه را تا حد امکان سودآور کند.

و اگرچه یک دانشگاه بزرگ به سختی می‌تواند به عنوان محیطی کارآفرینانه در نظر گرفته شود، الی به سادگی ایده خود را به واقعیت رساند. دانشجویان و کارکنان تئاتری با ظرفیت ۱۲۸ نفر ساختند که شامل ۱۵ بخش هر کدام با وزن یک تن بود. آن را به محل اجرای نمایش آوردند، "تاجر ونیزی" را اجرا کردند، و سپس دکورها را برای ذخیره‌سازی جدا کردند. فقط این باقی ماند که آن را به عموم معرفی کنند. خیلی ساده!

با این حال، در این لحظه سایمون با موانع بوروکراتیک، که برای هر ساختار سازمانی خاص است، مواجه شد. هنگامی که او سعی کرد دیدگاه خود را در مورد تئاتر توضیح دهد، به او پاسخ داده شد که این کار بسیار خطرناک، بسیار پرخطر و بسیار گران است.

ایده‌های او رد شدند.

او اعتراض کرد که تئاتر در واقع ساخته شده است، فقط باید آن را از مجتمع هنرها به پارک انتقال داد. با این حال، با وجود استدلال‌هایش، تصمیم مدیریت تغییر نکرد.

مایکل دریک، رئیس دانشگاه، فردی بسیار با دیدگاه باز است و او زمانی را برای تعامل با دانشجویان و استادان اختصاص می‌دهد. سایمون دیداری با او داشت و پیشنهاد داد پس از ناهار با او قدمی بزند. آنها آهسته در حال قدم زدن در محوطه دانشگاه بودند تا اینکه به مکانی خاص رسیدند.

در راه، سایمون توضیح داد که بخش او همان چیزی را می‌خواهد که رئیس: ادغام محوطه دانشگاه با جامعه، جلب تمامی افراد برای پروژه‌های مشترک و فراهم کردن شرایطی برای تعامل معنادار بین نسل‌ها. و دقیقاً در همین لحظه، سایمون یک شیء مستطیل در بسته‌بندی هدیه از جیبش بیرون آورد. (با توجه به اینکه او هنر تئاتر تدریس می‌کند، بی‌جهت نیست!)

"این چیزی است که من می‌بینم"، سایمون گفت، هنگامی که رئیس هدیه را باز کرد - عکسی از تئاتر که بر روی پس‌زمینه یک چمنزار سبز نصب شده بود، در جلوی ما.

پاسخ رئیس این بود: "من دوست دارم همین امشب آن را ببینم." و افزود: "از من چه می‌خواهید؟"

در آن لحظه، سایمون نمی‌دانست چه پاسخی دهد و تصمیم گرفت سوال را باز بگذارد. "نمی‌دانم"، او جواب داد، "اما مطمئنم که زود یا دیر به کمک شما نیاز خواهیم داشت".

علی‌رغم اینکه رئیس ایده او را تأیید کرده بود، سایمون کماکان به دنبال حمایت می‌گشت، درهای مورد نیاز را می‌زد و اصرار می‌کرد که حق با اوست. با این حال، چند مانع جدی دیگر در مسیر او قرار گرفت.

مشکلات فنی بوجود آمدند: مشخص شد که ۱۵ تن برای چمنزار بدون تقویت بسیار زیاد است، حتی بدون در نظر گرفتن وزن تماشاگران. سازه ممکن بود نتواند تحمل کند و حتی قبل از شروع اجرا فرو ریزد. مشکلات ایمنی زمانی آشکار شد که مشخص شد اقداماتی که برای فضای بسته کافی بودند، برای فضای باز که ممکن است باران ببارد، کافی نیستند. در یکی از مکان‌های جایگزین که سایمون پیدا کرد - روی زمین بتنی جنب کتابخانه - منبع تغذیه‌ای وجود نداشت. تنها راه حل، متصل شدن به شبکه برق کتابخانه بود، اما این خطرات ناشی از بار اضافی بر روی کامپیوترها را به همراه داشت.

تا قبل از تغییر محل، برق مشکلی نداشت، اما اکنون به مانعی جدی در مسیر تحقق رویای سایمون تبدیل شده بود.

مشکلات و هزینه‌ها همچنان افزایش می‌یافتند، اما سایمون و همکارانش درک کردند که باید فوراً عمل کنند، در غیر این صورت تمام تلاش‌ها بیهوده خواهد بود. اگر این جشنواره در تابستان امسال برگزار نشود، پروژه ممکن است هرگز انجام نشود. تئاتر منحل می‌شود و تمام کار به هدر می‌رود. بودجه از کنترل خارج شده بود، اما فرآیند از پیش آغاز شده بود: بلیت‌ها فروخته شده بودند و دیگر راه برگشتی نبود. تئاتر با هزینه‌های جدیدی مواجه شد و موانعی که تنها اجرای برنامه را پیچیده‌تر کردند.

در ناامیدی، سایمون تصمیم گرفت آخرین کارت خود را بازی کند، اگرچه در آن زمان هنوز متوجه آن نبود. او دریافت که تنها تصمیم مسئولیت‌پذیر، ترک است. و این تهدیدهای توخالی نبود: او واقعاً قصد داشت پروژه را ترک کند. رویایی که زمانی بسیار نزدیک به نظر می‌رسید، اکنون به کابوسی واقعی تبدیل شده بود، دورتر از واقعیت از قبل. "یک کارگردان هنری، مدیر کل، جمع‌آوری‌کننده بودجه یا مدیر کار دیگری بیابید".

البته، او هیچکدام از این‌ها را نگفت. این پروژه برای سایمون بیشتر از فقط یک کار بود - این طفل او، شور و شوق او و زندگی او بود. اگر این مذاکرات عادی بود، پروژه ممکن است شکست بخورد. اما به دلیل روابط بلندمدتی که او ایجاد کرده بود، که پایه‌های موفقیت را می‌ساختند، همه‌چیز به شکل دیگری انجام شد.

در این نقطه، رئیس و رئیس دانشکده درک کردند که پروژه بسیار مهم است تا آن را رها کنند. با خلاقیت، آنها متحدین را جلب کردند و منابع اضافی پیدا کردند. نتیجه این بود که در عرض تنها دو هفته، تمام بلیت‌های فصل اول جشنواره شکسپیر New Swan در

UCI فروخته شدند. این یک موفقیت بی‌پیشینه بود، که بیش از بسیاری از رویدادهای مهم دیگر دانشکده و دانشگاه در مورد آن نوشتند.

اما آرزوهای سایمون بیش از یک فصل ادامه داشتند. او می‌خواست پایه‌ای از سنتی ایجاد کند که پس از ترک او نیز ادامه داشته باشد. فهمید که بدون حمایت مالی پایدار، فصل دوم در خطر بود، سایمون برای مشورت به دیوید امز، بنیان‌گذار تئاتر ریپ‌توار South Coast، یکی از موفق‌ترین تئاترهای منطقه‌ای کشور، مراجعه کرد.

دیوید به او یک مشورت ارزشمند داد: "اجرا را بفروشید. ایده را بفروشید".

الهام گرفته از این مشورت، سایمون تصمیم گرفت دیدگاه خود را نه تنها به مدیریت، بلکه به همه شرکت کنندگان در پروژه برساند. او با یک گام مهم شروع کرد - از سمت رئیس دیپارتمان خود کنار رفت. این تصمیم به او اجازه داد تا تئاتر را به عنوان یک ساختار مستقل هم از نظر مالی و هم از نظر قانونی در نظر بگیرد. با آزاد شدن از بار اداری، او توانست بدون جبران مالی بر روی پروژه کار کند، مستقل از بودجه تئاتر.

جایگزین نشست‌های استاندارد در سالن‌های کنفرانس خسته کننده، سایمون کارکنان فنی را به طور مستقیم به تئاتر دعوت کرد. (در فصل ۸ به طور مفصل درباره اهمیت برگزاری جلسات در فضاهای خلاقانه صحبت خواهیم کرد.) او به طور شخصی با هر یک صحبت کرد، آنها را در دیدگاه خود مشارکت داد و با شور و شوق انرژی بخشید. سایمون پیشنهاد داد که به این پروژه به عنوان یک استارت‌آپ نگاه شود که باید هر طور که شده زنده بماند و از هر شرکت‌کننده خواست تا حداکثر خلاقیت خود را به کار گیرند. با شوخی‌ها، کلمات الهام‌بخش و تحریکات سبک، او توانست توانایی‌های خلاقانه همکارانش را باز کند.

خیلی زود آنها خود به پیشبرد ایده‌ها پرداختند: "فکر می‌کنم می‌دانم چطور می‌توانیم مقداری از این پول را صرفه‌جویی کنیم و پروژه را به پایان برسانیم".

سایمون سرمایه‌گذاران را، با ایده‌ای که از موفقیت فصل اول الهام گرفته بود، جذب کرد. یکی از دوستانش به طور کامل هزینه یکی از اجراهای شبانه را پرداخت کرد و کل شرکت حقوقی‌اش را به نمایش دعوت کرد. این حرکت الهام‌بخش دیگر شرکت‌ها شد تا از این مثال پیروی کنند.

فصل دوم نیز موفق بود، تمام بلیت‌ها فروخته شدند. تئاتر یک گروه وفادار از طرفداران و حامیان دائمی داشت. با وجود چالش‌های جدید، سایمون دریافت: موثرترین راه برای موفقیت در مذاکرات، همگرا کردن تمام شرکت‌کنندگان به یک تیم از همان ابتدا بود. حالا، به قول معروف، دیگر جای هیچ شوخی نیست!

## آمازون در سیاتل

در دنیای مدرن امروز، جایی که شهرها تلاش می‌کنند شرکت‌های بزرگ با کارکنان متعدد را به خود جذب کنند، مذاکرات اخیر بین آمازون و شهر سیاتل به یک پیشینه واقعی تبدیل شده است. برای شهر این یک معامله بسیار سودآور بود: دفتر مرکزی جدید آمازون تقریباً ۱۲,۰۰۰ کارمند از ۳۰,۰۰۰ نفر که در شرکت در آن زمان کار می‌کردند را جای داد، که قابل مقایسه با کل جمعیت شهرهای آنابولیس، هیلنا یا جونو است.

اگر در نظر بگیریم که بسیاری از این کارکنان خانواده دارند، در این شهر مقدار قابل توجهی مالیات دهندگان جدید سرازیر خواهد شد که این رشد جمعیتی را با جمعیت المپیا، پایتخت ایالت واشنگتن مقایسه می‌کند.

دفتر مرکزی آمازون در منطقه‌ای ساخته شد که قبلاً به عنوان منطقه‌ای با انبارها و ساختمان‌های کم ارتفاع شناخته می‌شد.

به گفته جان شاتلر، مدیر املاک جهانی آمازون، "South Lake Union" بیشتر جایی بود که مردم از آن عبور می‌کردند، نه جایی که به آنجا می‌رفتند. آمازون مبلغ زیادی را در زیرساخت محلی سرمایه‌گذاری کرد تا کارمندان را تشویق کند که نزدیک به کار زندگی و از انواع دیگر حمل و نقل استفاده کنند.

از جمله دیگر، شرکت تأمین مالی ساخت مسیرهای دوچرخه سواری و سرمایه‌گذاری در توسعه سیستم تراموای شهری Seattle Streetcar بود.

## ۲.۲

### قوانین داستان‌گویی متقاعد کننده

داستان‌ها در ذهن مخاطب شما رشد می‌کند.

— آنت سیمونز

۱. کمک به مردم برای تحقق نیاز به تغییر. به احساسات آن‌ها، مانند درد یا ناامیدی، مراجعه کنید. به آنها دلیلی شخصی بدهید تا به آن اهمیت دهند.
۲. حقیقت را بگویید. بیشتر از چیزی که باید ارائه دهید نفروشد. هر چه مردم بیشتر به شما ایمان بیاورند، بیشتر با شما موافقت خواهند کرد. اگر ممکن است، به آنها فرصت دهید تا شخصاً این تجربه را تجربه کنند.
۳. فرآیند را ساده کنید. یک دلیل قوی برای اعتماد، همراه با چندین مدرک، خیلی بیشتر متقاعد کننده است نسبت به یک فهرست بلند. تا حد امکان کم بگویید تا به نظر نرسید که به سبک تلویزیون مشغول تبلیغات هستید.
۴. نکات مثبت را برجسته کنید. این کمک می‌کند تا درد از بین برود و شما احساس بهتری داشته باشید حین تغییر دنیا.
۵. دعوت به نظم و ترتیب. "به تیم من بپیوندید". "کمک کنید تا گام بعدی را برداریم". "ببینید که زندگی شما چطور تغییر می‌کند".

این اقدامات سبب جلب توجه سازندگان شد و در سال گذشته سیاتل حداکثر صدور پروانه ساختمانی مسکونی را در طی سه دهه گذشته ثبت نمود. کمپانی‌های فناوری دیگری نیز به این منطقه توجه نشان دادند. دانشگاه نورث‌ایسترن (Northeastern University) یک محوطه در مقابل باز کرد، و ده‌ها کامیون غذا خیابان‌ها را پرکردند و به جریان رو به افزایش کارکنان و ساکنان خدمات رسانی نمودند.

مذاکرات این قرارداد میان آمازون و شهر چگونه پیش رفت؟ بر اساس گزارش نیویورک تایمز، زمانی که نمایندگان آمازون در اولین مذاکرات ظاهر شدند، مقامات شهری شگفت زده شدند. نه از مقیاس پروژه بلکه از آسانی و بی‌پیرایگی بحث‌های انجام شده.

"این مذاکرات سخت و پیچیده نبوده‌اند،" مارشال فاستر مدیر طرح‌ریزی شهری بیان داشت. "آن‌ها فقط آمدند و گفتند: "ما فکر می‌کنیم این مکان مناسبی است.""

و در عوض چه به دست آوردند؟ آیا انتظار می‌رفت که امتیازات بلند مدت مالیاتی بزرگی که هر شرکت بزرگ دیگری تقاضا می‌کرد، داشته باشند؟ خیر، آمازون حتی شرایطی را تعیین نکرد. رمز موفقیت این بود که آمازون و شهر اهداف مشترک و یک دیدگاه واحد داشتند. شرکت، مهندسان و مدیران با استعدادی را جذب می‌کرد که عمده‌تاً جوان بودند و می‌خواستند در محیط شهری پر جنب و جوش کار و زندگی کنند. راه‌اندازی دفتر در سیاتل به ابزاری برای جذب و نگهداشت این متخصصان تبدیل شد.

برای شهر، نمی‌توانست شریک بهتری از آمازون در مذاکرات وجود داشته باشد، حتی اگر خود آن‌ها قادر به انتخاب بودند.

## گرچه همه پادشاهان را جمع کنیم، تمام تلاش‌ها بی‌فایده است... نظرتان درباره بازی‌های المپیک در اورشلیم چیست؟

در بخش قبلی درباره "گره گوردیانی" روابط بین‌الملل یعنی منازعه اعراب و اسرائیل و تلاش برای صلح در خاورمیانه بین نمایندگان ادیان مختلف: یهودیان، مسلمانان و مسیحیان صحبت کردیم. از سال ۱۹۴۸، تمامی رئیس‌جمهوران آمریکا از زمان آیزنهاور تا کنون، از جمله کندی، جانسون، نیکسون، فورد، کارتر، ریگان، جورج بوش پدر، کلینتون، جورج بوش پسر و اوباما تلاش کرده‌اند تا این منازعه طولانی‌مدت را حل کنند، اما تاکنون پیشرفت معناداری حاصل نشده است. راجر فیشر و ویلیام یوری، نویسندگان کتاب *Getting to Yes*، به همراه دیگر کارشناسان مذاکرات همگرایانه، سال‌ها در این زمینه مشاوره داده‌اند.

با این حال، نظرسنجی‌های اخیر در اسرائیل نشان می‌دهد که نسل جوان نسبت به آینده بدبین‌ترین رویکرد در بیست سال اخیر را دارد. ساکنان خاورمیانه دهه‌ها در شرایط منازعات و خشونت زندگی کرده‌اند، بنابراین مذاکرات سنتی صلح نتایج مطلوبی به همراه نداشته است. وقت آن رسیده که رویکرد جدیدی اتخاذ شود که به دستیابی به اهداف بلندمدت و معنادار تمرکز کند — نه فقط آتش‌بس، بلکه صلح واقعی.

بیا بید تصور کنیم که این منطقه چگونه خواهد شد اگر در آن نشانه‌ای از فرصت‌ها پدید آید: نه منطقه جنگی، بلکه خاورمیانه‌ای شاداب و پویا. ملت‌ها و کشورهای را تصور کنیم که به‌طور خلاقانه و همکارانه از منابع طبیعی و معنوی خود استفاده می‌کنند. تمرکز روی شکوفایی منطقه به ایجاد صلح پایدار می‌انجامد. برگزاری بازی‌های المپیک در اورشلیم در سال ۲۰۳۲ یا ۲۰۳۶ می‌تواند گامی اساسی در این مسیر باشد. این همان چیزی است که در تاریخ ۷ ژوئیه ۲۰۱۱ در وبلاگ *Harvard Business Review* نوشته‌ایم.

پس از جنگ جهانی دوم، اقتصاد قاره اروپا در شرایط دشواری بود که ثبات نهادهای اجتماعی و سیاسی منطقه را به خطر انداخت. رهبران اروپا ضرورت ایجاد سازمان‌های اقتصادی بین‌المللی برای اطمینان از شکوفایی، ثبات و صلح را درک کردند.

اولین سازمان از این نوع "جامعه زغال سنگ و فولاد اروپا" (به اختصار ECSC)، در سال ۱۹۵۲ تأسیس شد. هدف آن ادغام صنایع زغال سنگ و فولاد فرانسه، آلمان غربی، ایتالیا، بلژیک، هلند و لوکزامبورگ بود.

پنج سال پس از آن، به لطف موفقیت این آزمایش همکاری اقتصادی، شاهد تشکیل اتحادیه اروپا در سال ۱۹۹۳ بودیم که ۲۷ کشور عضو و کشورهای که می‌خواهند در آینده به آن بپیوندند را شامل می‌شود. علیرغم چند بحران اخیر، اقتصاد این کشورها برای دهه‌ها به‌طور پیوسته رشد کرده است و مهم‌تر از آن، در منطقه صلح حفظ شده است.

آیا چنین رویکردی می‌تواند به حل منازعات در خاورمیانه کمک کند، جایی که برای سال‌ها درگیر جنگ بوده است؟ رویکرد جدیدی که به دنبال شکوفایی است می‌تواند کلید ایجاد صلح در منطقه باشد. پیدا کردن راه‌حل مشترک برای تمام طرفین مسئله مهمی است.

ریشه مشکل در خود اورشلیم نهفته است - شهری مقدس که برای پیروان ادیان مختلف اهمیت فراوانی دارد. برای مسیحیان و یهودیان این مکان مقدس است و برای مسلمانان یکی از مهم‌ترین مراکز معنوی پس از مکه و مدینه است. گرچه به‌نظر می‌رسد که مبارزه بر سر این حق مالکیت دینی تا ابد ادامه یابد، اورشلیم می‌تواند کلیدی برای حل مشکل نیز باشد.

گردشگری دینی در حال حاضر کمک قابل توجهی به اقتصاد اسرائیل، فلسطین و کل منطقه دارد. در سال ۲۰۰۰، پیش از افزایش دوباره خشونت‌ها، گردشگری ۳.۲ میلیارد دلار به بودجه اسرائیل آورده است که قابل‌مقایسه با درآمد دیزنی‌لند در اورنج کانتی، کالیفرنیا است که از ۱۰ میلیون بازدیدکننده در سال به دست می‌آید که هر کدام حدود ۱۵۰ دلار برای بلیط، غذا، سوغات، هتل و حمل‌ونقل خرج می‌کنند.

اورشلیم بسیار بیشتر از یک "پادشاهی جادویی" (بدون توهین به میکی!) برای عرضه به مردم دارد. این شهر می‌تواند درگاه ورود برای ۳.۵ میلیارد مسیحی، مسلمان و یهودی در سراسر جهان باشد. برای مسیحیان، کلیسای مقبره مقدس، که بر محل دفن عیسی مسیح بنا شده، اهمیت بسیاری دارد. برای یهودیان، دیوار ندیه مقدس‌ترین مکان است که بسیاری از زائرین به سوی آن می‌روند. مسلمانان از تمام نقاط جهان تلاش دارند تا به گنبد صخره سر برسند. بسیاری از توریست‌ها به‌طور همزمان به هر سه مکان مقدس می‌پردازند.

در خارج از شهر قدیمی نیز مکان‌های مهمی مانند بیت‌لحم، حبرون، ناصره، اریحا و دریای جاليله، مرده و سرخ وجود دارند. این تنها ذره‌ای از فهرست مکان‌های شگفت‌انگیزی است که ارزش دیدن دارند.

بر اساس برآوردهای ما، با رویکردی درست، درآمد گردشگری می‌تواند به ۲۰-۱۰ میلیارد دلار در سال برسد که حدود ۱۰-۱۵٪ از تولید ناخالص داخلی کنونی اسرائیل می‌شود. آیا این چندان واقعی‌گرایانه به نظر نمی‌آید؟ ما چنین فکر نمی‌کنیم.

در دنیای تجاری جهانی امروز، تنها دست یافتن به توافقات برد-برد کافی نیست. در عصر عدم‌ثبات جدید، کلید موفقیت در مذاکرات خلاقانه است. تفاوت بین بستن معاملات ساده و ایجاد روابط بلندمدت، بین مذاکره معمولی و بهره‌برداری مشترک از منابع، بین تفکر خارج از چارچوب و رویکرد سیستمی، و همچنین بین توافق ضمنی و خلاقیت به طور فزاینده‌ای قابل مشاهده است.

مذاکره‌کنندگان خلاق فرآیند مذاکرات را به ابزاری نوآورانه تبدیل می‌کنند و بهترین شیوه‌ها از رشته‌های مختلف را گردآوری می‌کنند تا به نتایجی دست یابند که فراتر از انتظارات است. اسرائیل و فلسطین به یک هدف مشترک نیاز دارند تا این فرآیند را آغاز کنند.

نظرتان درباره این که اورشلیم مکان برگزاری بازی‌های المپیک سال ۲۰۲۴ شود، چیست؟ ما فکر می‌کنیم این می‌تواند کارساز باشد. به عنوان بستری برای مذاکرات خلاقانه، ایجاد کمیته‌ای برای برگزاری بازی‌های المپیک ۲۰۲۴ در اورشلیم در نظر گرفته شده است، که شامل نمایندگانی از سازمان‌های کلیدی محلی: اسرائیل و فلسطین و شاید اردن، لبنان و سوریه خواهد بود.

نخستین جلسات کمیته در محیطی غیررسمی و مکانی مناسب و بی طرف با حمایت جامعه بین‌المللی برگزار خواهد شد. این جلسات شبیه به جلسات طوفان فکری خواهند بود و نتیجه آن ایده‌های جدید و روابط مثبت بین شرکت‌کنندگان خواهد بود.

برگزاری بازی‌های المپیک می‌تواند تا ۵۰ میلیارد دلار درآمد به همراه داشته باشد. نمادگرایی معنوی بازی‌ها با این واقعیت مرتبط است که میلیون‌ها نفر از سراسر جهان به ریشه‌های ایمان خود بازخواهند گشت، چیزی که با پول دشوار است اندازه‌گیری کرد.

پیش از آنکه جریان‌های سرمایه‌گذاری بین‌المللی آغاز شود، آزمایش فکری ما فرض می‌کند که اسرائیل و فلسطین به همزیستی صلح‌آمیز بر اساس مواضع توافق شده در مذاکرات صلح اسلو دست یافته‌اند. تحریم‌ها و تحریم‌های اقتصادی برداشته شده‌اند. فلسطینی‌ها نیازی به خطر انداختن زندگی خود برای عبور از موانع برای کار در اسرائیل ندارند و شرکت‌ها می‌توانند آزادانه دفاتر خود را در منطقه باز کنند. ایالات متحده و سایر کشورها به‌جای ارسال سلاح، توریست می‌فرستند. شهر قدیمی اورشلیم برای همه قابل دسترسی و بین‌المللی است و از همه مهم‌تر، واحد باقی می‌ماند.

فرض خیالی ما تجارت آزاد و جابجایی آزاد بین همه کشورهای منطقه را فرض می‌کند، که به هر کدام از آنها اجازه می‌دهد به سطح جدیدی از توسعه برسند.

اخیراً این مسئله را با گروهی از افراد خلاق مطرح کردیم و آنها چند مفهوم جذاب را پیشنهاد کردند. یکی از آنها برگزاری رویدادهای ورزشی در بازی‌های المپیک نه‌تنها در اسرائیل و فلسطین (مانند والیبال ساحلی در غزه یا مسابقات قایقرانی در دریای جاليله)، بلکه شاید در کشورهای همسایه مانند اردن، لبنان و سوریه بود.

ایده دیگر، استفاده از آجرهای دیوارهای حایل بین دو منطقه و استفاده از آنها به عنوان مصالح ساختمانی برای ساخت استادیوم اصلی در اورشلیم بود.

با این حال نباید فقط به بازی‌های المپیک محدود شد. زیرساخت‌های گردشگری جدید که برای آنها ایجاد می‌شود، می‌تواند برای برگزاری یک جام جهانی نیز مورد استفاده قرار بگیرند، با مسابقات مقدماتی در سراسر منطقه.

امنیت شرکت‌کنندگان در چنین رویدادهایی به همان اندازه که ممکن است به نظر برسد مشکل بزرگی نیست. نرخ قتل‌های وابسته به خشونت در اسرائیل، حتی در پرتنش‌ترین لحظات دهه گذشته، با نرخ در ایالات متحده قابل مقایسه و چهار برابر کمتر از برزیل بود، جایی که بازی‌های ۲۰۱۶ در ریو دو ژانیرو برگزار می‌شود.

برگزاری بازی‌های المپیک در اورشلیم می‌تواند مشوق قدرتمندی برای توسعه گردشگری و تقویت همکاری‌ها در منطقه باشد. این امر سرمایه‌گذاری از سوی شرکت‌های چندملیتی را به خود جذب و به ایجاد یک اتحادیه تجاری گسترده‌تر در خاورمیانه کمک می‌کند، مشابه آنچه "جامعه زغال سنگ و فولاد اروپا" که منجر به تشکیل اتحادیه اروپا شد.

خاورمیانه گهواره تمدن غرب بود، جایی که نوآوری و تجارت همیشه نقش کلیدی داشته‌اند. می‌توان به راحتی تصور کرد که تجارت آزاد در منطقه

می‌تواند چه نتایج بزرگی را به بار آورد.

همانطور که می‌توانید تصور کنید، واکنش‌ها به مقاله وبلاگ ما (<https://hbr.org/2011/07/bring-the-olympics-to-jerusalem>) بسیار متفاوت بود. برخی از خوانندگان از رویکرد نوآورانه ما شگفت‌زده شدند، در حالی که دیگران ما را به خاطر سادملوچی، جهل و حتی نقص‌های جدی‌تر نقد کردند. غیرمنتظره‌ترین چیز این بود که چگونه خوانندگان به بحث‌های شدید بین یکدیگر مشغول شدند و برخی نظرات توسط کارشناسان HBR غیرقابل قبول دانسته شد. برخلاف جان لستیر از دیزنی، ما اخراج نشدیم و HBR به انتشار سری پست‌هایی درباره مذاکرات نوآورانه ادامه داد. علیرغم نظرات ناخوشایند همانطور که در فصل ۹ خواهیم دید، چنین انفجار عاطفی در موقعیت‌های خاص ممکن است مفید باشد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این موضوع، می‌توانید به وبسایت ما مراجعه کنید: [www.JerusalemOlympics.org](http://www.JerusalemOlympics.org).

### توماس ادیسون و یکی از بارقه‌های فرصت

توماس ادیسون نه تنها یک مخترع برجسته بود، بلکه یک استاد مذاکرات نوآورانه بود. تصور کنید: او ۱۷۱ شرکت را بنیان‌گذاری کرد که ۵۰ تا از آنها در کشورهای مختلف جهان از جمله آرژانتین، کانادا، ژاپن، چین، هند، ایتالیا، آلمان و فرانسه فعالیت می‌کردند. ادیسون با همکارانش در زمینه‌هایی مانند خودروهای برقی، باتری‌ها، سیمان، مواد شیمیایی و تجهیزات اداری همکاری کرد. تیم‌های خلاق که ایجاد کرد، پایه‌ای برای صنایع موسیقی، سینما و ارتباطات مدرن گذاشتند. و این همه چیز نیست! ما حتی از جنرال الکتریک نام نبرده ایم. قبل از ادیسون، ۲۲ مخترع دیگر لامپ‌های رشته‌ای وجود داشتند، اما تیم او سه بهبود کلیدی را ایجاد کردند: آنها ماده‌ای بهتر برای رشته نوری یافتند، به دستیابی به خلاء بالاتر دست یافتند و مقاومت الکتریکی را افزایش دادند، که این اجازه را داد انرژی از یک منبع مرکزی انتقال یابد. با این حال، لامپ‌های بهبود یافته تنها بخشی از موفقیت ادیسون بود. او به همراه همکارانش زیرساخت اصلی توسعه برق را از ژنراتورهای دور افتاده به مصرف‌کنندگان نهایی طراحی کرد. امروزه GE همه چیز را از توسترها تا توربو ماشینها تولید می‌کند. در سال ۱۸۷۸، زمانی که توماس ادیسون کار جدی روی تولید لامپ‌های برقی شروع کرد، در آمریکا، او بازار بزرگی به اندازه ۶۰ میلیون مشتری بالقوه می‌دید. اما نگاه او به جلوتر بود - او به ۴۰۰ میلیون مشتری احتمالی در امپراتوری ویکتوریایی انگلیس می‌اندیشید. در بخش بعدی ما خواهیم گفت که چگونه این مذاکره‌کننده با استعداد و نوآور شروع به تحقق بخشیدن به رویاهای خود کرد.

## فصل ۳. شناسایی و ایجاد شرکا

در فرآیند شکل‌گیری شخصیت، ابتدا استقلال خود را اعلام می‌کنیم و سپس درک می‌کنیم که نمی‌توانیم بدون دیگران زندگی کنیم.

— هنری ون دایک

تا زمان درخواست برای ثبت اختراع شماره ۲۲۳۸۹۸ برای نسخه لامپ الکتریکی خود، توماس ادیسون قبلاً شرکت Edison Electric Light Company را در نیویورک تأسیس کرده بود. دیدگاه او این بود: "ما برق را آنقدر ارزان می‌کنیم که فقط ثروتمندان شمع خواهند سوزاند." این به او اجازه داد تا توجه سرمایه‌گذارانی مانند وندربیلتها و جی پی مورگان را جلب کند. در عرض ده سال، او بهترین مهندسان از سراسر جهان را استخدام کرد و اولین آزمایشگاه صنعتی جهان را در منلو پارک، نیوجرسی ساخت. در آن زمان، او بازار آمریکایی (حدود ۶۰ میلیون نفر در آن زمان) را کنترل می‌کرد، اما جاه‌طلبی‌های او بسیار بیشتر بود - او می‌خواست تمام امپراطوری بریتانیا را که حدود ۴۰۰ میلیون نفر در آن زندگی می‌کردند، در بر گیرد. با این حال، یک نفر در راه او ایستاد.

جوزف سوان مالک اختراع ثبت‌شده بریتانیایی برای فناوری بود که شبیه به اختراع توماس ادیسون بود. به جای وارد شدن در یک فرآیند قضایی طولانی، ادیسون این را به عنوان یک مشکل نمی‌دید، بلکه به عنوان یک فرصت می‌دید. او سوان را متقاعد کرد که همکاری برای آنها بسیار مفیدتر از پرونده‌های قضایی است و اینکه با همکاری، آنها هر دو می‌توانند به طور قابل توجهی ثروتمند شوند. در سال ۱۸۸۳، ادیسون و سوان شرکت Edison and Swan Electric Light Company را تأسیس کردند که بیشتر معروف به Ediswan بود. وظیفه شرکت ایجاد و توزیع اختراع آنها در انگلستان و مستعمرات بسیار آن بود. گرچه بریتانیا به عنوان امپراطوری‌ای شناخته می‌شد که "خورشید هرگز در آن غروب نمی‌کند"، اما در برخی از گوشه‌های آن شب فرا می‌رسید و این مکان‌ها به نور نیاز داشتند. این قمار کاملاً جواب داد و پس از مدتی ادیسون توانست سهم شریک خود را بازخريد کند و نفوذ خود را در صنعت تقویت کند. این داستان نمونه‌ای بارز است که ابداع و اختراعات، همیشه به عنوان بازی انفرادی نبوده و نخواهد بود، بلکه همیشه یک بازی گروهی بوده است.

۳.۱

از فنیقیه تا فردریک هایک، تا "ابر"

در فصل اول، با کابوی آمریکایی و بیان او آشنا شدیم، و اکنون بیابید کلمات او را با نظر مت ریدلی، ستون‌نویس وال استریت ژورنال مقایسه کنیم:

"کراسورسینگ"، "ویکینومیکا" - این کلمات مد روزی هستند که اکنون در دایره‌های تجاری بسیار استفاده می‌شوند. بسیاری از مشاورین مدیریت آنها را به مشتریان خود توصیه می‌کنند. اما در واقع این پدیده اصلاً جدید نیست. مدت‌هاست که وجود دارد و همیشه الهام‌بخش اختراعات جدید بوده است.

در طول هزاران سال پیشرفت تکنولوژیکی انسان‌ها نه به دلیل هوش فردی، بلکه به دلیل تبادل جمعی از ایده‌ها اتفاق می‌افتاد. طلوع و غروب‌ها در توسعه بشریت توسط میزان ارتباط و توانایی تبادل دانش انسان‌ها تعیین می‌شد.

## جستجوی شرکا

چگونه می‌توان بهترین شرکا را برای توسعه بارقه‌های فرصت شناسایی کرد؟ آماده به اشتراک گذاری تجربیات بهترین مذاکره‌کنندگان هستیم، که رویکردهای آنها در شرایط مختلف در سراسر جهان موثر بوده است. و قدم اول در راه موفقیت، تحقیق است.

در عصر اینترنت، دسترسی به اطلاعات فوق‌العاده آسان و سریع شده است. جستجوی در گوگل در عرض چند هزارم ثانیه می‌تواند اطلاعاتی از فرد را بازگو کند که قبلاً نیاز به جستجوهای طولانی یا کارآگاهان خصوصی داشت. این می‌تواند اطلاعاتی درباره عضویت او در سازمان‌های مختلف، محل اقامت، مشارکت در زندگی سیاسی، پرونده‌های قضایی، اظهارنامه‌های مالیاتی و حتی اشاره‌های جزئی در انتشارات نه چندان معروف باشند. LinkedIn پروفایل‌های حرفه‌ای ارائه می‌دهد که می‌تواند به درک بهتر مسیر شغلی فرد و ارتباطات او کمک کنند. در حالی که Facebook می‌تواند جنبه‌های حتی شخصی‌تری از زندگی فرد را کشف کند، گاهی حتی چیزهایی که او نمی‌خواهد عمومی کند.

در دنیای معاصر، برای اینکه شریک احتمالی را بهتر بشناسید، هر مرد جوان و کاربلدی احتمالاً عضو توئیتر او خواهد شد و در ملاقات شخصی به عنوان مثال، ترجیحات مشترک موسیقی را ذکر خواهد کرد. Instagram و Pinterest بیشتر فرصت‌هایی برای درک علایق فرد ارائه می‌دهند. تعداد شبکه‌های اجتماعی به سرعت بسیار زیادی رشد می‌کند که سخت است همه را دنبال کرد، اما هر کدام اطلاعات خاصی برای تجزیه و تحلیل ارائه می‌دهند.

وقتی دریافت اطلاعات از منابع عمومی اینقدر آسان است، این وسوسه ایجاد می‌شود که از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات سنتی‌تر صرف‌نظر کرد. اما این می‌تواند یک اشتباه جدی باشد. زیرا تنها یک همکار قبلی می‌تواند درباره ویژگی‌های شخصی‌ای که به شما در تصمیم‌گیری در انتخاب یک عضو تیم یا آمادگی برای یک تقابل احتمالی کمک می‌کند، بگوید. برای مثال، آیا او زن‌ها را موجوداتی حقیر می‌داند؟ آیا او تاکنون توافق‌نامه زبانی را نقض کرده است؟ آیا او به راحتی رنجیده می‌شود یا به خشم می‌آید اگر آنچه را که می‌خواهد دریافت نکند؟ آیا او با دیگران سازگار است، می‌تواند اسرار را نگه دارد یا به‌شدت از کمرویی رنج می‌برد؟

حتی با مشاهده چگونگی سکوت فرد، می‌توان چیزهای زیادی درباره او یاد گرفت. سکوت جذاب هنگامی که صحبت از چیزهایی مانند جاه‌طلبی‌ها، توانایی برای به اتمام رساندن کارها یا تعهد به وظایف می‌شود، می‌تواند بیش از کلمات بگوید و به پر کردن شکاف‌ها در پروفایل آنها کمک کند. همان‌طور که کارلی فیورینا، رئیس پیشین HP می‌گوید: "وظیفه این است که داده‌ها را به اطلاعات تبدیل کنید و اطلاعات را به فهم."

بدیهی است که همه اطلاعاتی که به دست می‌آوریم قابل اعتماد نیستند. حتی سازمان‌های معتبری مانند آژانس‌های رتبه‌بندی اعتباری گاهی اوقات اشتباه می‌کنند - به عنوان مثال، ممکن است شماره تأمین اجتماعی یک خانم سالخورده را با شماره یک جوان اشتباه بگیرند. اغلب چنین رسوایی‌هایی به علت شرکای ناراضی پیشین یا رقبا در تجارت به وجود می‌آیند. توصیه بررسی منابع اطلاعاتی در گذشته و حال حاضر همچنان مطرح است.

شما می‌توانید اطلاعات مفیدی را در منابعی مانند World Factbook سازمان سیا و همچنین مطالب تحلیلی Economist Intelligence Unit و Oxford Analytica پیدا کنید. با این حال، حتی بهترین منابع نیاز به دقت بیشتری در خصوص اعتبار داده‌ها دارند. به عنوان مثال، خلاصه‌های اقتصادی سه ماه قبل ممکن است کاملاً دقیق نباشند. یک مثال واضح، فروپاشی شرکت Enron است که بلافاصله پس از آن اتفاق افتاد که مجلات تجاری درباره موفقیت و شهرت بی‌نقص آن می‌نوشتند.

## بانکی در مقابل اینترنت؟

بروس مانی - رئیس بخش مدیریت کسب‌وکار در دانشگاه بریگام یانگ، به توانایی تدریس موضوعات پیچیده مذاکرات شناخته می‌شود. نام خانوادگی او، که به انگلیسی به معنی "پول" است، تصور کنید چه جالب است که در نزد چنین استادی کسب‌وکار

بخوانید. در یکی از مقالات Wall Street Journal حتی به افرادی اشاره شد که نام آنها با حرفه آنها تطابق دارد، و بروس مانی به یکی از آن مثال‌ها تبدیل شد. او افتخار مدرسه خود است: معلم مهربان، مبتکر و پرانرژی‌ای که توانسته تحصیلات دانشگاهی خود را در Merage Business School در عرض سه سال به پایان برساند که یک دستاورد نادر است، با توجه به اینکه برای بیشتر دانشجویان پنج سال طول می‌کشد.

دو برتری مهم بروس شامل دانستن زبان و مهارت‌های فروش که او طی کار دو ساله خود به عنوان مبلغ در ژاپن کسب کرده بود. اگرچه تصمیم برای مبلغ شدن داوطلبانه بود، محل خدمت توسط کلیسا تعیین می‌شد. بروس اذعان می‌کند که برای جوانان مومونی که به مأموریت نمی‌روند، می‌تواند یافتن شریک در دانشگاه بریگام یانگ را مشکل کند، و این جنبه قوی محرک بسیاری از جوانان برای شرکت در مأموریت‌هاست. تجربه‌ای که او در طول فعالیت تبلیغی خود کسب کرد، نقش مهمی در تجارت بین‌المللی در ایالات متحده بازی می‌کند. در کتاب خود "قبایل"، جوئل کاتکین به پنج گروه قومی اشاره می‌کند که تأثیر قابل توجهی بر نظام تجاری جهانی دارند: یهودیان، ژاپنی‌ها، چینی‌ها، هندی‌ها و آنگلو ساکسون‌ها. علاوه بر این، او پیش‌بینی می‌کند که دو گروه جدید - مومون‌ها و ارمنیان - به صحنه خواهند آمد.

مانی از دانش خود از زبان ژاپنی استفاده کرد تا تحقیقی انجام دهد که در آن از مدیران ژاپنی و ایالات متحده درباره نحوه انتخاب تأمین‌کنندگان برای شرکت‌های خودشان سوال می‌پرسید. دو نقل قول کلیدی از گزارش او که در Journal of Marketing منتشر شده است:

"ممکن است این خنده‌دار به نظر برسد، اما تمامی خدمات مورد نیاز کسب‌وکارم را از دفترچه‌های Yellow Pages پیدا کردم" - مدیر آمریکایی یک شرکت تولیدی کوچک در ایالات متحده گفت.

"وقتی یک کسب‌وکار جدید را آغاز می‌کنیم، بانک ما به همه چیز تبدیل می‌شود. تقریباً تمام تأمین‌کنندگان خدمتی من از طریق مذاکرات با بانک من به وجود آمده‌اند" - مالک ژاپنی یک شرکت کوچک آرایشی در توکیو به اشتراک گذاشت.

بر اساس مشاهدات شخصی، پروفیسور مانی بر تفاوت کلیدی در درک توصیه‌های شخصی در دو کشور تأکید می‌کند. در ژاپن، مثل بسیاری از کشورها، مردم از اهمیت توصیه‌ها آگاه‌اند. در حالی که در ایالات متحده این موضوع به این اندازه آشکار نیست. همان‌طور که یک مدیر ژاپنی در گفتگو با مانی گفت:

"مدیران آمریکایی نمی‌فهمند که چگونه باید انتخاب تأمین‌کنندگان خدمات انجام شود. معمولاً مدیران دو سازمان مدت‌ها پیش با یکدیگر آشنا می‌شوند. آغاز کار بسیار کند است، اما وقتی تصمیم در سطح بالایی گرفته می‌شود، بقیه فرایندها به سرعت اتفاق می‌افتند. تصمیم تنها بر اساس قیمت گرفته نمی‌شود."

در چنین مواردی، مذاکره‌کنندگان خلاق باید به این موضوع توجه کنند که چگونه اکثر سازمان‌ها در سراسر جهان شرکای خود را انتخاب می‌کنند - این روش بیشتر از یک جستجوی ساده در گوگل محبوب و کارآمد است.

## روش سنتی

حتی اگر قبل از ملاقات تمام اطلاعات لازم را داشته باشید، همیشه چیز جدیدی برای یادگیری وجود دارد. مذاکره‌کننده خلاق می‌داند که چگونه مشاهده کند و گوش دهد، با در نظر گرفتن نقاط فرهنگی. زن جوانی که در جلسه‌ای در چین با لباس سفید درخشانی ظاهر شده است، ممکن است به نظر در حال عزاداری باشد یا به سادگی نمی‌داند که چقدر مهم است که به سنت‌ها در انتخاب لباس تابستانی توجه کند. صدای بلند مردی می‌تواند عصبانیت را بیان کند یا روال معمول او در برقراری ارتباط باشد. زنی که لبخند می‌زند و دهانش را با دست می‌پوشاند، ممکن است شرمندگی را نشان دهد یا فقط به رعایت معیارهای فرهنگی بپردازد.

به عنوان مثال، بازیکن تازه واردی وارد رختکن می‌شود، جایی که اعضای دیگر تیم سال‌هاست با هم بازی می‌کنند. او در اتاقی حرکت می‌کند، با هر کس دست می‌دهد و دست‌ها را می‌فشارد. در یک لحظه به یکی از کهنه‌کاران تیم چشمک می‌زند. آن یکی دچار

سردرگمی می‌شود، نمی‌فهمد که این کار چه معنایی دارد. شاید این چشمک نوعی فلرت یا اشاره‌ای به این است که تازموارد فکر می‌کند که آنها یک راز مشترک دارند. چه کسی می‌داند؟ بنابراین بازیکن با تجربه به سادگی دست را جواب می‌دهد و به مشاهده‌ی تازموارد ادامه می‌دهد.

با این حال، تازموارد به بازیکن بعدی چشمک نمی‌زند، و این کار را با کسی که بعد از او می‌آید انجام نمی‌دهد. به بازیکن سوم دوباره چشمک می‌زند، پس از چهار دست فشاری بعدی باز هم دوباره چشمک می‌زند. در نهایت، بازیکن با تجربه متوجه الگو می‌شود و می‌فهمد که این به چه معناست: تازموارد به دلیل مشکل عصبی، در بازه‌های زمانی مشخصی چشمک می‌زند.

درس شماره ۱: هنگامی که مذاکره‌کننده خلاق شرکای بالقوه را بررسی می‌کند، به تقریباً غیرممکن است که تمام اطلاعات را از پیش جمع‌آوری کرد.

صرف نظر از اینکه شما از پیش آماده‌اید یا در محل مشاهده می‌کنید، بهترین مذاکره‌کنندگان دارای هوش عاطفی و اجتماعی هستند، عجله در نتیجه‌گیری ندارند و به سرعت با اطلاعات جدید تطبیق می‌یابند. همان مهارت‌هایی که هنگام ملاقات با مخاطب احتمالی مورد استفاده قرار می‌گیرند، در تعامل با افرادی که در طول مذاکرات طولانی مدت ملاقات می‌کنید مفید خواهند بود، به ویژه هنگام انتخاب شرکای قادر به کمک به تحقق رویاهایتان.

## گاهی اوقات آنها خودشان تو را پیدا می‌کنند

برای سودیر ونکاتش، تحقیق او تقریباً به فاجعه ختم شد. اما این آغاز حرفه موفقیت‌آمیزی شد که تاکنون ادامه دارد. به عنوان یک دانشجوی دکتری جوان در دانشکده جامعه‌شناسی دانشگاه شیکاگو، ونکاتش به مسئله چگونگی شکل‌گیری هویت انسان‌ها علاقه‌مند بود. او در کالیفرنیا جنوبی ریاضیات می‌خواند، امریکایی هندی‌تبار بود و موهای بلندی داشت - نتیجه آخرین پروژه تحقیقاتی‌اش، زمانی که با گروه گریت‌فول دد به سراسر کشور سفر می‌کرد.

همراه با یک تخته زیردستی و ۷۰ سوال چند گزینه‌ای، او پژوهش خود در سه ساختمان ۱۶ طبقه را که بخشی از پروژه مسکن در کنار دریاچه میشیگان بود، آغاز کرد. از آنجا که ساخت و ساز متوقف شده بود، اکثر خانواده‌ها به طور غیرقانونی برق و آب را به آپارتمان‌های خود وصل کرده بودند، و ساختمان‌ها چراغ نداشتند و آسانسورها غیر فعال مانده بودند. ونکاتش تصمیم گرفت که این مکان یک مکان ایده‌آل برای مطالعه زندگی جوانانی از خانواده‌های فقیر است. وقتی او به سختی به طبقه ششم رسید، تاریکی افتاده بود و او نتوانسته بود هیچ‌کس را متقاعد کند که به سوالات او پاسخ دهند. اما پس از آن داستان تقریباً مطابق با آنچه در کتاب استیون لویت "فریکونومیکا" توضیح داده شده بود پیش رفت: "ناگهان او در پلکان با گروهی از نوجوانانی که مشغول بازی با تاس بودند مواجه شد. آنها یک باند قاچاقچی کراک بودند که در خارج از ساختمان فعالیت می‌کردند و از دیدن او خوشحال نشدند."

نوجوانان دچار سردرگمی شده بودند. او به نظر نمی‌رسد کسی از باند رقیب باشد و قطعاً پلیس هم نبود. و علاوه بر این، او نه سیاهپوست بود و نه سفیدپوست. آنها شروع به بحث درباره اینکه با او چه بکنند کردند و جمعیت جمع شد و تبدیل به سروصدای بیشتری شد. ناگهان مردی میانسال ظاهر شد. او دفتر را از دست ونکاتش گرفت، اما وقتی دید که این فقط یک پرسشنامه است، گیج گفت: "نمی‌توانم چیزی از این چرندیات را بخوانم."

به ونکاتش فرصتی داده شد تا اولین سوال از فهرست بپرسد. در پاسخ صدای خنده‌اش در آمد و بحث درباره وضعیت او ادامه یافت. وقتی اوضاع بحرانی شد، شخص دیگری وارد شد - جی تی، رهبر باند. او به طور غیرمنتظره‌ای در بحث درباره فرهنگ اصطلاحات پرسشنامه شرکت کرد. جی تی تلاش کرد تا مردان خود را آرام کند، اما به وضوح در نظر نداشت مستقیماً بر سرنوشت ونکاتش تأثیر بگذارد. شب شد و جی تی رفت. "هنوز هیچ‌کس زنده اینجا خارج نشده است." - یک نوجوان عصبی با اسلحه این را گفت.

این شب طولانی بود. ربابندگان به ونکاتش آجوبی دادند و رهبرشان چندین بار به او سر زد. ونکاتش سعی می‌کرد سوال‌هایش را بپرسد، اما هر بار در پاسخ فقط صدای خنده می‌شنید. سرانجام، صبح شد و سپس ظهر از پی آمد. تقریباً ۲۴ ساعت پس از آنکه

ونکاتش به اینجا آمد، از او آزاد شد.

برای بسیاری، چنین رویدادی می‌تواند پایانی بر یک پژوهش و حرفه باشد. اما ونکاتش اشتیاقش را از دست نداد. او تصمیم گرفت رویکردی غیر متعارف را اجرا کند و سعی کرد به باند نفوذ کند تا زندگی‌شان را بهتر درک کند. وقتی سرانجام جی تی را پیدا کرد، رهبر باند، او فکر کرد دانشجو وضعیتی روانی نامناسب دارد. چگونه یک دانشجوی دانشگاه می‌تواند بخواهد به باند قاچاقچیان مواد مخدر ملحق شود؟ اما جی تی نیز تحت تأثیر استقامت ونکاتش قرار گرفته بود. جالب است که خود جی تی تحصیلات دانشگاهی در رشته "کسب و کار" داشت. او مدتی در بازاریابی کار کرده بود و اهمیت داده‌ها و اینکه چگونه از آنها برای یافتن فرصت‌های تجاری جدید استفاده کرد را می‌فهمید.

در طی شش سال آتی، ونکاتش بر زندگی باند نظارت کرد، ابتدا در این مجتمع مسکونی و سپس در ناحیه South Side. او از خانواده‌ای به خانواده‌ی دیگر حرکت می‌کرد، کارهایی مانند شستن ظروف را انجام می‌داد و بر روی زمین می‌خوابید. گاهی اوقات برای فرزندان اعضای باند اسباب‌بازی می‌آورد. یک بار شاهد بود که زنی از یک دستمال گردن برای پاک کردن خون از بدن نوجوانی که جلوی چشمان ونکاتش کشته شد استفاده کرد.

وقتی که باند سرانجام تحت تعقیب قانون قرار گرفت، یکی از اعضای آن دسته‌ای از دفترچه‌هایی به ونکاتش داد. داخل آن جزییات دقیقی از عملیات مالی باند بود: "فروش‌ها، پرداخت‌ها، کمک‌های مالی، مستحق‌الموت، پرداخت‌های مرگ که به خانواده‌های اعضای کشته شده داده شده بود." این یک گنج بود که هیچ محقق دانشگاهی حتی نمی‌توانست از آن رویاپردازی کند. در نهایت، این منجر به تصمیم ونکاتش برای وقف زندگی خود به مطالعه اقتصاد زیرزمینی و زندگی طبقات پایین جامعه شد.

اشتباه درک نکنید، هیچ‌کس ادعا نمی‌کند که مذاکره‌کننده مجبور به اقامت بر روی زمین در مناطق نابسمان می‌شود. با این حال، داستان ونکاتش به وضوح نشان می‌دهد که چقدر مهم است که بتوانیم حتی بحث‌برانگیزترین شرکا را انتخاب کنیم.

وقتی ونکاتش جوان پژوهش خود را آغاز کرد، نمی‌توانست پیش‌بینی کند که فرصتی برای مذاکره پیش خواهد آمد. در آن شب طولانی، او احساس یک گروگان را می‌کرد، با این تفاوت که هیچ‌کس برای آزادی او مذاکره نمی‌کرد.

در جلسه دوم، ونکاتش تصمیم استراتژیکی مهمی گرفت: او عمداً به دنبال تماس با کسی بود که عملاً کنترل اوضاع را در دست داشت و چیزی غیرمعمول به او پیشنهاد کرد - عضویت در باند جی تی.

در بسیاری از مواقع در مذاکرات نمی‌توان به‌سادگی "به‌سوی طرف مقابل رفت". با این حال، یافتن شرکای قابل‌اعتماد در هر دو سوی میز مذاکره می‌تواند به نتایج چشمگیر منجر شود. این یک راهبرد بلندمدت است که حتی در شرایط پرریسک‌تر نیز کارآمد خواهد بود — همان‌طور که این روایت از شیکاگو نشان می‌دهد.

## تعویض شرکا

انتخاب شرکای مناسب همیشه فرآیندی مهم است، و گاهی می‌تواند حتی موضوع مرگ و زندگی باشد. یکی از مشتریان ویلیام، شرکت Rational Therapeutics، متخصص در تست حساسیت نمونه‌ها به شیمی‌درمانی است. تکه‌های بافت زنده، که به‌عنوان نمونه‌های بیوپسی نیز شناخته می‌شوند، از سراسر جهان به مقر آن‌ها در کالیفرنیا ارسال می‌شوند. در آنجا دانشمندان تست‌های مختلف

داروهای ضدسرطانی را بر روی این نمونه‌ها انجام می‌دهند، که به بیماران اجازه می‌دهد از فرآیند دردناک تست داروها بر روی خود اجتناب کنند و برنامه درمانی شخصی‌سازی شده برای سرطان خود را توسعه دهند.

هنگامی که Rational Therapeutics تصمیم به گسترش فعالیت‌های خود گرفت، مدیران متوجه بازار برزیل شدند، که برای این شرکت انتخابی ایده‌آل به‌نظر می‌رسید. این کشور با سرعت در حال توسعه است و سطح بهداشت و درمانی که برای انجام چنین آزمایش‌های جدی لازم است را ارائه می‌دهد.

در ابتدا به‌نظر می‌رسید که این کار دشوار خواهد بود. مطالعه حساسیت به شیمی‌درمانی یک حوزه تخصصی است که تنها تعداد اندکی از کارشناسان می‌توانند با مرگ برنامهریزی‌شده سلول‌ها خارج از بدن کار کنند. مشکل این بود که همه آن‌ها یکدیگر را به‌خوبی می‌شناختند و در شرایط رقابت شدید قرار داشتند. ترجیح دادن یک دسته به معنای نادیده گرفتن دسته دیگر بود.

رئیس شرکت Rational Therapeutics، دکتر رابرت ناگورنی، تصمیم گرفت با یک شریک ایده‌آل همکاری کند - متخصصی که او در مجامع پزشکی بین‌المللی با او آشنا شده بود. دکتر اسماعیل دیل، دکترای پزشکی، به‌خوبی در علم تسلط داشت و، که از همه مهم‌تر، با جامعه حرفه‌ای بزرگترین شهر برزیل، سائو پائولو، به‌خوبی آشنا بود. او یک آزمایشگاه محلی را معرفی کرد که قبلاً تست‌های ایدز انجام می‌داد و دکتر ناگورنی به برزیل رفت تا با صاحبان این آزمایشگاه ملاقات کند.

پس از آن، او فرآیند دقیقی را برای ارزیابی این همکاری که معمولاً بین ۹ تا ۱۸ ماه طول می‌کشد، آغاز کرد. در ابتدا همه‌چیز به‌خوبی پیش می‌رفت: آزمایشگاه دارای تمام تجهیزاتی بود که نیاز داشت و مدیران و کارکنان به‌راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کردند. با این حال به‌زودی اختلافاتی بر سر مسائل کلیدی، مانند مالکیت فکری، توزیع درآمدها، مستندسازی و سرعت انجام معاملات ایجاد شد. پس از پنج ماه تلاش ناموفق برای دستیابی به توافق، دکتر ناگورنی تصمیم گرفت مذاکرات را متوقف کند.

با این حال، فکر گسترش فعالیت‌ها در آمریکای جنوبی او را رها نمی‌کرد. در طول مذاکرات، دکتر ناگورنی دریافت که او به شریکی نیاز دارد که به‌قدر کافی شناخته شده باشد تا با یک شرکت آمریکایی همکاری کند، اما نه‌چنان بزرگ و معروف که شرکت خود او را تحت‌الشعاع قرار دهد. دایره شرکای احتمالی کوچک‌تر می‌شد.

در برزیل تنها تعداد انگشت‌شماری از متخصصان برجسته در زمینه انکولوژی وجود دارند که همچنین تجربه کار در قالب "پزشکی مشترک" دارند. این کارشناسان در معتبرترین مؤسسات پزشکی ایالات متحده، مانند Sloan Kettering و MD Anderson، تحصیل کرده و در بهترین کلینیک‌های برزیل نیز تجربه دارند. آن‌ها خدمات پزشکی به افراد برجسته، مشاهیر و مدیران شرکت‌های بین‌المللی ارائه می‌دهند. اگر دکتر ناگورنی یکی از این "سوپرانکولوژیست‌ها" را به‌عنوان شریک انتخاب کند، فوراً به بیماران آن‌ها دسترسی پیدا می‌کرد که موفقیت را تقریباً تضمین می‌کرد. با این حال، این می‌توانست دیگر داوطلبان احتمالی را دفع کند.

دکتر ناگورنی شروع کرد به مذاکرات فردی با هر یک از آن‌ها. یکی از "سوپرانکولوژیست‌ها" که در بیمارستانی بزرگ در سائوپائولو کار می‌کرد، نسبت به اثربخشی روشی که Rational Therapeutics پیشنهاد کرده بود، شک و تردید داشت. دیگری در پی کسب کنترل کامل بود، شاید با هدف استفاده از دانش به‌دست‌آمده برای ایجاد آزمایشگاه خود در آینده.

تمام تلاش‌ها با شکست مواجه شد، و دکتر ناگورنی نمی‌خواست با دکتر دیل، که آغازگر این ملاقات‌ها بود، رابطه خود را خراب کند. خوشبختانه، یک داوطلب شایسته پیدا شد - دکتر نایس یاماگوچی.

دکتر یاماگوچی، آشنای قدیمی دکتر دیل، از همان ابتدا حامی متعهد روش‌های Rational Therapeutics بود. چندین بیمار او که در وضعیت بحرانی بودند، بهبودی را پس از استفاده از روش‌های درمانی که با پروتکل‌های استاندارد تفاوت داشتند و بر اساس نتایج تحقیقات Rational Therapeutics تأیید شده بودند، نشان دادند.

خصوصاً داستان یک پسر کوچک تأثیر عمیقی بر دکتر یاماگوچی گذاشت، کسی که شانس کمی برای بهبودی و زنده ماندن داشت. به‌لطف تست‌های شخصی‌سازی‌شده نمونه‌ها که توسط Rational Therapeutics انجام شد، پسر به یک بهبود پایدار دست یافت. دکتر یاماگوچی این مورد را در سراسر برزیل به اشتراک گذاشت.

دکتر ناگورنی مجبور شد رویکرد خود را دوباره ارزیابی کند. شاید اتحاد استراتژیک سنتی با دیگری از همان ابتدا راحل مناسبی نبود. با تکیه بر ارتباطات دکتر دیل، دکتر ناگورنی رویکرد جدیدی به مشارکت - اتحاد استراتژیک یکپارچه - را توسعه داد. تیم

می‌توانست از مزایای کار دکتر دیل در دانشگاه فدرال سائو پائولو و آزمایشگاه‌های او، همچنین دکتر یامگوچی، با عمل بالینی‌اش و دسترسی به دو بیمارستان پیشرو بهره‌مند شود. به‌کمک تلاش‌های مشترک، آن‌ها شرایطی برای انجام پژوهش با مشارکت دانشجویان برتر پزشکی ایجاد کردند. همچنین قراردادی با بیمارستان آلبرت اینشتین (Hospital Albert Einstein) بسته شد که حقوق مالکیت فکری دکتر ناگورنی را محدود نمی‌کرد.

Rational Therapeutics به اولین شرکتی در برزیل بدل شد که در تست حساسیت نمونه‌های شیمی‌درمانی تخصص دارد. با انعطاف‌پذیری در انتخاب شرکا، بهره‌گیری از ارتباطات همکار برزیلی و رویکرد باز به همکاری با ساختارهای مختلف، شرکت به پیش‌شرط‌های لازم برای موفقیت دست یافت.

## تبدیل مخالفان به متحدان

نلسون ماندلا یک بار گفت: "اگر شما می‌خواهید به صلح با دشمن برسید، باید با او همکاری کنید. سپس او به شریک شما تبدیل خواهد شد." بیایید ببینیم آیا این گفته را می‌توان در مورد رویارویی‌های داوود و جالوت، برای مثال، زمانی که نوجوانی با شرکتی عظیم مواجه می‌شود، اعمال کرد. ماریسا وارد کالج شد زمانی که هنوز به ۱۸ سال نرسیده بود و نمی‌توانست با یک اپراتور تلفن همراه قراردادی به نام خود منعقد کند. او تصمیم گرفت از طرح دوستش استفاده کند. تمام سال او به طور منظم سهم خود از هزینه‌ها را پرداخت می‌کرد، اما در هفته اول تعطیلات تابستانی، در حالی که مشغول کارآموزی در بیمارستان بود، تلفنش ناگهان قطع شد. به خاطر برنامه زمانی شلوغش، نمی‌توانست بدون موبایل باشد.

وقتی ماریسا با اپراتور تماس گرفت، به او گفته شد که یک بدهی قابل توجه در حسابش جمع شده است. کارمند پشتیبانی با لحنی متکبرانانه اعلام کرد که تنها راه حل این است که بدهی بیش از ۶۵۰ دلار به‌علاوه ۲۵۰ دلار برای قرارداد انحلال پرداخت شود تا حساب جدیدی به نام او باز شود. ماریسا شوکه شد و شروع به جستجوی گزینه‌های دیگر کرد، اما همگی به همان اندازه گران‌قیمت بودند. سپس تصمیم گرفت یکبار دیگر با اپراتور تماس بگیرد.

این بار کارمند دیگری به تلفن جواب داد. ماریسا، با تظاهر به تسلیم، شروع کرد: "من فقط ۱۸ سال دارم و این اولین تجربه من با یک اپراتور است. امیدوارم شما بتوانید به من کمک کنید." مانند گرگ ماده‌ای که تسلیم خود را به گرگ نر نشان می‌دهد، او وضعیت خود را توضیح داد، به تاریخچه بی‌نقص پرداخت‌های خود اشاره کرد و درخواست کمک برای پیدا کردن راه حلی کرد.

نماینده شرکت به سرعت راه‌حلی پیدا کرد. اگرچه بدهی جمع شده بود، اما به‌صورت رسمی هنوز تاریخ سررسید نگذشته بود تا روز بعد، و به آن زمان هنوز هفت ساعت باقی مانده بود. تنها چیزی که لازم بود، پرداخت ۵۰ دلار بابت ماه قبلی بود. ماریسا در عرض یک دقیقه این مبلغ را پرداخت کرد و توانست بدون جریمه ۲۵۰ دلاری برای انصراف زودهنگام، یک قرارداد جدید به نام خود باز کند.

به این ترتیب، هر دو طرف بیشتر از آن چیزی که انتظار داشتند، به‌دست آوردند: شرکت یک مشتری وفادار به‌دست آورد و ماریسا خدماتی که به آن نیاز داشت را دریافت کرد. گاهی، آن شخصی که به‌عنوان مخالف شروع کرده است، می‌تواند بهترین متحد شما شود - تنها باید فرصت‌های جدید را در مذاکرات مشاهده کرد.

## تأثیر بر تیم شریک

به‌طور عمومی، مدیران ژاپنی از کوره در نمی‌روند و هرگز هنگام مذاکرات به میز نمی‌زنند. حداقل این باور عمومی است. با این حال، شیگرو هاشیمورا، مدیر کل بازاریابی و فروش بخش ارتباطات فضایی یکی از بزرگ‌ترین کنگلومراهای ژاپنی کیرتسو، روزی واقعاً عصبانی شد. با اطلاع از پیشنهاد تولید کننده آمریکایی برای ساخت یک ماهواره ارتباطی به قیمت چندین میلیون دلار، شروع به کوبیدن مشت‌های خود به میز کرد. این نوع واکنش از طرف یک ژاپنی تنها می‌تواند یک چیز را نشان دهد: مذاکرات به

بن‌بست رسیده است.

چه چیزی به این منجر شد؟ بیش از بیست سال بود که بخش تجاری ژاپنی نماینده منافع شرکت آمریکایی در ژاپن بود. در ابتدای این همکاری، هاشیمورا برای تمرین به دفتر شرکت آمریکایی در جنوب کالیفرنیا فرستاده شد. او به‌خوبی با مدیریت کنار آمد و رابطه آنها را تقریباً خانوادگی توصیف می‌کرد. در طی این مدت، رابطه بین دو شرکت به‌اندازه کافی گرم شد که منجر به عقد قرارداد فروش هشت ماهواره به آژانس توسعه فضایی ژاپن (NASDA)، معادل ژاپنی ناسا، گردید.

از آنجا که در ژاپن صنعت فضایی دچار متصدی‌زدایی شد، شرکت بازرگانی توانست با شرکت آمریکایی شریک خود تماس بگیرد و درخواست کند تا پیشنهادی برای ساخت ماهواره ارتباطی خصوصی جدیدی ارائه دهد. شرکت آمریکایی به‌عنوان تأمین‌کننده انحصاری انتخاب شد به‌دلایل زیر:

۱. روابط طولانی و شخصی.
۲. اعتماد‌پذیری و تجربه لازم.
۳. توانایی ارائه پیشنهاد زودتر.
۴. "ما از آن‌ها انتظار رویکرد صادقانه داریم".

اما پیشنهادی که تأمین‌کننده ارائه کرد، بسیار با انتظارات هاشیمورا متفاوت بود. آن شامل برنامه زمان‌بندی برای تحویل در ۴۵ ماه (دوازده ماه بیشتر از رقبا) و قیمتی بیش از ۳۰-۴۰٪ بیشتر از رقبا بود. هاشیمورا احساس کرد که شریک آمریکایی از موقعیت انحصاری خود در جهت منافع خود استفاده می‌کند. با این حال، او مجوز شروع پروژه را امضا کرد و با پرداخت پیش‌پرداخت بیش از یک میلیون دلار موافقت کرد، زیرا نمی‌خواست تأخیر بیشتری در راه‌اندازی پروژه اتفاق بیفتد.

سپس جلسه‌ای در ماه فوریه برگزار شد، که نمایندگانی از دو طرف آمریکایی و ژاپنی شرکت کردند. گروه آمریکایی به‌وسیله مدیر پروژه رهبری می‌شد و شامل کریس مسترسون، مهندس پروژه، و چند متخصص دیگر بود. طرف ژاپنی با هاشیمورا و کارکنان دفاتر محلی شاخه‌های تجاری در جنوب کالیفرنیا نمایندگی می‌شد. در ابتدای جلسه، هاشیمورا مطلع شد که با وجود اعطاء مجوز شروع، هنوز پروژه آغاز نشده است و این مسئله او را ناامید کرد. طرف آمریکایی اعلام کرد که نمی‌تواند به کار جدی مشغول شود، چون مشخصات و الزامات ماهواره هنوز به‌طور واضح تعیین نشده است. علاوه بر این، آمریکایی‌ها از هرگونه تخفیف در قیمت و زمان تحویل امتناع کردند بدون اینکه رامحلی جایگزین ارائه دهند. در این لحظه، هاشیمورا کنترل خود را از دست داد و جلسه را ترک کرد.

پس از مدتی، هاشیمورا با رابرت دلانی، معاون رئیس شرکت آمریکایی و مدیر سیستم‌های فضایی، تماس گرفت. دلانی که پانزده سال تجربه کار با ژاپنی‌ها را داشت، از واکنش هاشیمورا به جلسه آگاه بود. هاشیمورا از دلانی خواست که تمام گروه آمریکایی مسئول مدیریت پروژه را تغییر دهد.

دلانی با سرعت به این درخواست واکنش نشان داد، اما مسئولیت حل مشکل را به کریس مسترسون واگذار کرد. خوشبختانه، مسترسون به‌طور جزئی به زبان ژاپنی سخن می‌گفت و با ظرایف فرهنگ کسب و کار ژاپنی به‌خوبی آشنا بود. تولید ماهواره ادامه یافت و تجربه مسترسون در مدیریت روابط مفید بود. زمانی که گروه او با تأخیر مواجه می‌شد، او فوراً هاشیمورا را مطلع می‌کرد. در نتیجه، هاشیمورا جوایز تقدیری بابت تحویل زودهنگام پروژه اختصاص داد و اظهار کرد که این به‌خاطر "روابط خوب با مسترسون" بود.

به‌ندرت می‌توان کل تیم طرف مقابل را در مذاکرات تغییر داد. با این حال، اگر هدف شما همکاری مشترک باشد، ممکن است اهرم‌های تأثیرگذاری بیشتری از آنچه فکر می‌کنید، داشته باشید.

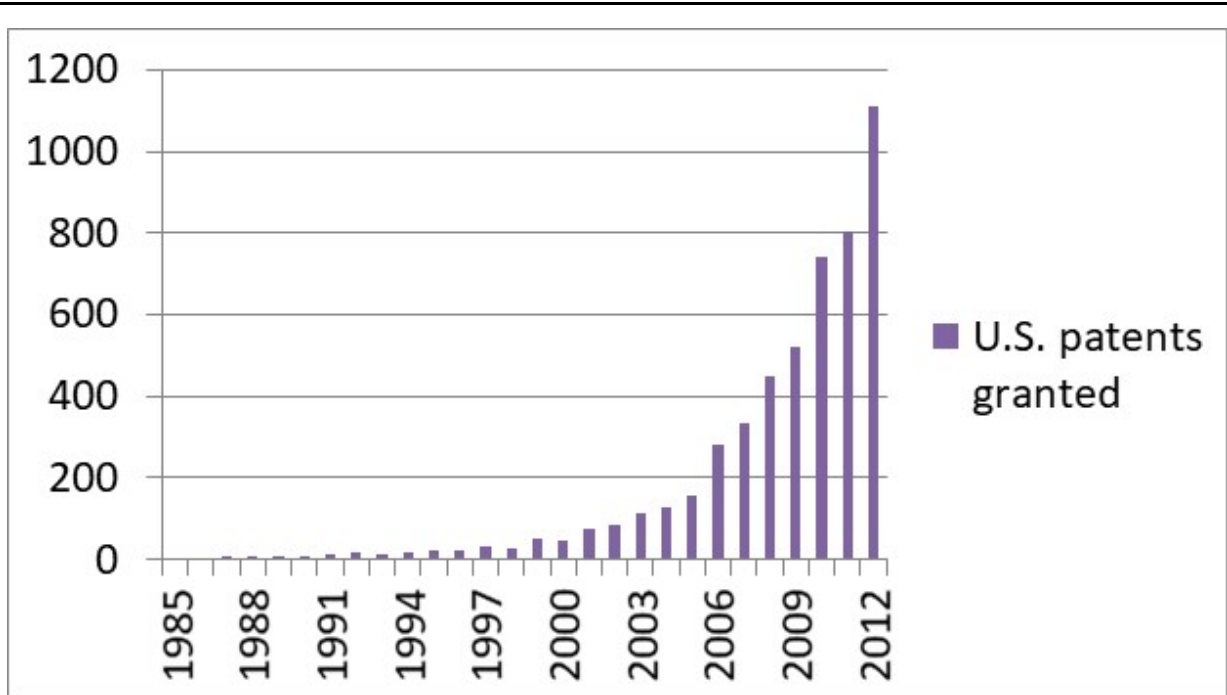
## داستان ناگفته‌ای از شراکت

هنگام پیمودن خیابان‌های شانگهای ممکن است متوجه کودکانی شوید که پوشیده از تیشرت‌هایی با نوشته‌های "Toy Snory" و "Mickey Louse" هستند. این امر آمریکاییان را نگران می‌کند، زیرا یکی از شکایات اصلی علیه چین، دزدی مالکیت فکری است. و این فقط درباره تیشرت‌ها نیست، بلکه درباره خساراتی است که به میلیاردها و گاهی تریلیون‌ها دلار می‌رسند.

احتمالاً داستان‌های ترسناکی درباره دزدی فناوری از چین شنیده‌اید. روزنامه‌نگاران و سردبیران غالباً بر جنبه‌های منفی تمرکز می‌کنند تا توجه مخاطبان را جلب کنند. با این حال نمونه‌هایی از همکاری موفق بین شرکت‌های آمریکایی و چینی نیز وجود دارد.

برای مثال، آیفون شما را در نظر بگیرید. در تولید آن از قطعات و فناوری‌های کشورهای مختلف، از جمله چین، ژاپن، آلمان، تایوان، کره جنوبی و ایالات متحده، استفاده شده است. شراکت بین اپل و Honhai/Foxconn به یکی از موفق‌ترین توافقات تاریخ تبدیل شده است.

البته همه این‌ها را می‌دانید، اما یک مطالعه وجود دارد که احتمالاً آن را نشنیده‌اید و شما را شگفت‌زده خواهد کرد. طبق آمار، تعداد اختراعات ثبت‌شده توسط تیم‌های مشترک از مخترعان آمریکایی و چینی با سرعت نمایی در حال افزایش است، حتی در لحظه‌ای که این کلمات را می‌خوانید. اولین مخترعانی که چنین حق اختراعی دریافت کردند، پاتریشیا ک. وانگ از شانگهای، رابرت وینگارد از پالو آلتو و لئونارد بونس از سان کارلوس بودند که بر روی اختراع "روش تولید رنگ‌های پلیمری نارنجی" کار کردند، که در ۲۴ مارس ۱۹۸۱ ثبت شد. با گذشت زمان، تعداد حق اختراعات مشترک به‌طور انفجاری افزایش یافت: در سال ۲۰۰۰، ۴۵ حق اختراع ثبت شد، در ۲۰۰۵ — ۱۵۶، در ۲۰۱۰ — ۷۴۲، و در ۲۰۱۲ — ۱۱۰۹ (برای اطلاعات بیشتر به شکل ۳.۱ مراجعه کنید). علاوه بر این، داده‌های بیشتری نشان می‌دهد که چنین شریک‌های بین‌المللی اغلب به تحقیقات علمی معنادار و معمولاً زیاد ارجاع داده‌شده کمک می‌کنند. از آنجایی که مخترعان آمریکایی و چینی به همکاری فعال خود ادامه می‌دهند، ما پیش‌بینی می‌کنیم که شرکای چینی به‌طور فزاینده‌ای به حفاظت از مالکیت فکری علاقه‌مند می‌شوند. به این ترتیب، این رقبا به‌ظاهر می‌توانند به معتبرترین شرکای ما تبدیل شوند.



شکل ۳.۱. اختراعات ثبت شده در ایالات متحده توسط تیم‌هایی از مخترعان که شامل شهروندان آمریکا و چین هستند.

منبع: [patft.uspto.gov](http://patft.uspto.gov)

## فصل ۴. ساخت روابط شخصی

همه تغییرات در آمریکا از پشت میز غذاخوری آغاز می‌شود.

- رونالد ریگان

در این سال، جهان بالاخره از سند بسیار محرمانه جلسه بین وینستون چرچیل و ژوزف استالین که در میانه جنگ جهانی دوم در مسکو برگزار شد، باخبر شد. هدف این دیدار ایجاد اتحادی بین دو رهبر بود. در مقاله‌ای که ریچارد نورتون-تایلور در گاردین نوشته است، از نامه‌ای از سر الکساندر کدوگان، مقام ارشد وزارت امور خارجه که در جلسه حضور داشت، نقل شده است. او نوشت: "می‌توان چیزی را بیشتر از یک مهمانی در کرملین بیزارکننده تصور کرد، اما این را باید تحمل می‌کردیم."

پس از این دیدار، چرچیل به وضوح ناراحت بود و درخواست یک ملاقات شخصی برای روز بعد کرد. کدوگان این ملاقات را اینگونه توصیف می‌کند: "وینستون و استالین پشت میزی نشسته بودند که بر روی آن غذای زیادی بود، از جمله یک بچه خوک و تعداد زیادی بطری. نوشیدنی‌ای که استالین به من پیشنهاد داد، به طرزی شگفت‌آور قوی به نظر می‌رسید. اما وینستون که در آن زمان یک سردرد خفیف داشت، با انتخاب هوشمندانه‌اش شراب نسبتاً بی‌آسیب قرمز از قفقاز را برگزید. شب پر از آرامش بود، مثل صدای زنگ عروسی. و در ساعت سه صبح به پایان رسید..."

### تحقیق غیررسمی

اکنون بیایید به ژوئن ۲۰۱۳ برویم. روابط بین چین و ایالات متحده برای دهه‌ها پر از چالش و سختی بوده است. هر طرف به طور منظم دیگری را مورد انتقاد قرار می‌دهد.

اما در ژوئن ۲۰۱۳، رئیس‌جمهور ایالات متحده باراک اوباما و رئیس‌جمهور چین شی جین‌پینگ به طور غیرمنتظره‌ای در سانی‌لندز، کالیفرنیا دیدار کردند. این رویداد برای رسانه‌ها شگفتی بزرگی بود، چرا که اغلب اخبار مثبت در مورد روابط بین این دو کشور را نادیده می‌گرفتند.

طبق گفته فرید زکریا از مجله تایم، این دیدار نتیجه ماه‌ها آماده سازی بود. رهبران دو کشور دیدار غیررسمی‌ای داشتند که هشت ساعت به طول انجامید. آن‌ها درباره مسائل خاصی صحبت نکردند و لیستی از شکایات ارائه نکردند. این یک جهش واقعی در روابط بین ایالات متحده و چین بود.

در اولین شام، هیئت چینی به میزبانان این ملاقات پیشنهاد دادند که لیکور مشهوری (برای بعضی‌ها کمتر شناخته‌شده) به نام مو تای را که از سورگوم ساخته شده است، برای یک نوشیدنی ویژه بنوشند. شاید فکر می‌کردند که این به جو سینیاتوری اضافه می‌کند که در حال برگزاری است. پس از آن، مکالمه به طور غیررسمی‌تر جریان پیدا کرد... گفته می‌شود که هنری کیسینجر روزی به رهبر سابق چین دینگ شیائوپینگ گفت: "فکر می‌کنم اگر به اندازه کافی مو تای بنوشیم، می‌توانیم هر مسئله‌ای را حل کنیم."

نقطه کلیدی این اجلاس دیدار شخصی دو رئیس‌جمهور بود. آن‌ها مسائل مربوط به فقر را بررسی کردند، دوران کودکی خود را به یاد آوردند: یکی در زمان انقلاب فرهنگی و دیگری درباره سال‌هایی که اوباما در اندونزی گذرانده بود. رؤسای جمهور در مورد رویاهای خود برای آینده کشورشان و فرصت‌هایی که اکنون پیش روی آن‌ها قرار می‌گیرند، صحبت کردند.

هیچیک از طرف‌ها انتظار توافقات معناداری را نداشتند، هرچند بر سر مسئله کره شمالی برخی پیشرفت‌ها حاصل شد. و با این حال، آنچه که در این اجلاس محقق شد، پایه‌ای برای مذاکرات بلندمدت بود.

موضوع نوشیدنی‌ها و غذاها نیست، اگرچه در هر دو مورد ذکر شده وجود داشتند. این نکته ای کلیدی از یک جمله قدیمی از نامه محرمانه کدوگان شده است: چرچیل "شرکت را وارد گفتگویی بی‌مسئولیت کرد."

چنین گفتگوهای به اصطلاح "گفتگوهای کوتاه"، بخشی از جنبه کمتری شناخت شده مذاکرات ابتکاری است که ما آن را "تحقیق غیرمتمرکز بر روی اهداف" یا "تحقیق غیررسمی" می‌نامیم. اصطلاح "تحقیق" از اصطلاحات دریایی گرفته شده و به اندازه‌گیری عمق آب اشاره دارد؛ از این نظر به هر راهی برای بررسی افراد و محیط برای دریافت اطلاعات مفید اشاره دارد.

در این داستان، لازم است که به چند نتیجه مثبت از دیدار بین اوپاما و شی جین‌پینگ در سانی‌لندز اشاره کنیم: گرم شدن مداوم روابط بین دو کره و، شاید حتی شگفت‌آورتر، بازدید فرمانده نیروی دریایی آزادی‌بخش چین از رئیس عملیات دریانوردی نیروی دریایی ایالات متحده در کشتی‌سازی دریایی در واشنگتن، دی.سی. دریادار چینی و بیان کرد که هدف از بازدید، "آشنا شدن با نیروی دریایی ایالات متحده" و همچنین فرصتی برای همتایان آمریکایی برای آشنا شدن بیشتر از نیروهای چینی بود. به صورت همزمان، تمرینات مشترک دریایی در سواحل کالیفرنیا صورت گرفت. و باید اعتراف کنیم که نمی‌دانیم دریادارها چه نوشیدند...

اغلب آنچه که آمریکایی‌ها به عنوان ائتلاف وقت تلقی می‌کنند، در فرهنگ‌هایی که بر روابط تأکید دارند، یک گفتگوی مهم تلقی می‌شود، حتی اگر مسائل خاص مورد بررسی قرار نگیرند.

به عنوان مثال، روش معمول مذاکره برای آمریکایی‌ها را در نظر بگیرید:

۱. شما نامه‌ای می‌نویسید که در آن اهداف کسب‌وکار خود را توضیح می‌دهید. اگر ممکن باشد، می‌توانید یک یا دو نام را ذکر کنید.

۲. با تماس تلفنی برای قرار ملاقات می‌گذارید.

۳. در طول ملاقات، گفتگوی مختصر انجام می‌دهید - پنج دقیقه مکالمات کوتاه با تحقیق غیررسمی.

۴. وارد بحث کسب‌وکار می‌شوید. در آسیا، آمریکای لاتین، اروپای جنوبی، هند و آفریقا به این روش پرداخته خواهد شد که ممکن است شامل چندین رسمی‌سازی دیگر باشد، اما از دیدگاه آمریکایی، این تنها به عنوان حرکات اضافی تلقی می‌شود.

چندین دلیل وجود دارد که چرا کشورها این مراحل را به طور متفاوتی درک می‌کنند. دو عامل اصلی تفاوت‌های قانونی و فرهنگی است: در ایالات متحده، ما تمایل داریم به‌طور طبیعی اعتماد کنیم مگر اینکه دلیلی برای عدم اعتماد به وجود بیاید. و اگر چیزی به انحراف برود، همیشه تیمی از وکلا در دسترس داریم تا مشکل را حل کنند.

بیشتر مردم زمین نمی‌خواهند به وکلا و دادگاه‌ها مراجعه کنند تا مشکلات کسب‌وکاری را حل کنند اگر چیزی به مشکل پیش برود. برخی از مردم حتی سیستم قضایی قابل اعتمادی ندارند که بتوانند به آن اعتماد کنند. و در هیچ یک از کشورهای جهان، سیستم قانونی مشابه ایالات متحده وجود ندارد. برای اطلاعات بیشتر به تصویر ۱۴.۱ در فصل ۱۴ مراجعه کنید.

در عوض، مردم به دنبال ایجاد روابط قوی و اعتماد هستند که به آن‌ها کمک می‌کند تا در آینده از مشکلات جلوگیری کنند. آن‌ها زمان و منابع خود را برای ایجاد این روابط صرف می‌کنند، پیش از آنکه به کار برسند. پنج دقیقه تحقیق غیررسمی به صورت گفتگوهای کوتاه در ایالات متحده ممکن است به پنج روز، هفته یا حتی ماه‌ها در شانگهای، لاگوس یا ریودوژانیرو تبدیل شود. راهی دیگر وجود ندارد.

در فرهنگ‌های آسیا، آفریقا، آمریکای لاتین و اروپای جنوبی که روابط اهمیت زیادی دارند، دیدار با افراد ناآشنا اغلب با احتیاط و بی‌اعتمادی همراه است. در این شرایط ایجاد یک رابطه اعتماد مشکل‌زا است مگر اینکه امکان آغاز کسب‌وکار وجود نداشته باشد. در این فرهنگ‌ها، اعتماد معمولاً از طریق ارتباطات شخصی ساخته می‌شود یا با واسطه‌ها برقرار می‌شود. به عنوان مثال، شریک کسب‌وکار معتبر شما ممکن است شما را به شریک معتبر خود معرفی کند، و به این ترتیب در این مناطق اولین گام غیررسمی تحقیق این است که به دنبال ارتباطات شخصی با سازمان یا رهبری که به آن علاقه‌مند هستید، باشید.

این ارتباطات شخصی می‌توانند به محل تولد، خانواده، مدرسه یا کار قبلی مرتبط باشد. در برخی کشورها، این‌ها به‌صورت نهادی شکل گرفته‌اند، مانند ژاپن که بانکداران می‌توانند به عنوان حلقه ارتباطات در زنجیره شناخت عمل کنند. در چین یا هند، ارتباطات باید به طور شخصی تقویت شود. به عنوان مثال، ممکن است به هم‌کلاسی قدیمی خود تلفن کنید و او را برای شام با دوستان دعوت کنید. غذاها در رستوران‌های خوب به عنوان راهی برای نشان دادن ارزش روابط شخصی به کار می‌روند. (توجه داشته باشید که دوباره زمینه غذا و نوشیدنی به میان آمده است.) اگر همه چیز به خوبی پیش رود، دوست هم‌کلاسی شما می‌تواند به عنوان واسطه

عمل کرده و ملاقاتی با یکی از مشتریان یا شرکای کسب و کاری که او به خوبی با آن آشنا است، ترتیب دهد.

اغلب متوجه خواهید شد که واسطه شما ضیافتی قبل از ملاقات با مشتری در دفتر خود ترتیب می‌دهد و خود در هر دو رویداد حاضر خواهد بود. واسطه تأکید خواهد کرد که شما باید مبلغ قابل توجهی برای شام هزینه کنید، زیرا این کار برای نشان دادن جدیت نیت‌هایتان مهم است. برای کسی که به خوردن غذا در حال حرکت عادت داده و سر به کامپوتر خمیده کار می‌کند، چنین شامی یا ضیافتی ممکن است اتلاف پول به نظر برسد. ولی کارشناسان می‌گویند که در اکثر کشورهای جهان، چنین هزینه‌هایی با حساب ۵۰۰ دلاری ممکن است یکی از بهترین سرمایه‌گذاری‌ها باشد.

در نخستین ملاقات‌ها، احتمال دارد موضوعات گوناگونی بررسی شوند که ممکن است برای آمریکایی‌ها بی‌معنی به نظر برسند. با اینکه واسطه شما ابتدای ساختن روابط را معین کرده، شریک خارجی شما همچنان شما را بر اساس معیارهای مختلفی ارزیابی می‌کند: آیا شما قابل اعتماد، صادق، راستگو و توانا هستید؟ او در جستجوی حسی از هماهنگی شخصی و درک متقابل در شما است. این فرآیند را نمی‌توان شتاب داد. اگر این صحبت‌ها به نظر شما مضحک بیایند و حتی شما را آزار دهند، به عنوان نشانه‌ای از علاقه شریک خارجی‌تان به این مباحث تلقی کنید.

در نقطه‌ای خاص، وقتی که سرانجام با موفقیت از این آزمایش فراگیر گذر کردید، مخاطب شما ممکن است گزافه و مطلب در مورد کسب‌وکار بزند. این می‌تواند این معنا را داشته باشد که در این فرهنگ به طور معمول مسایل کسب‌وکاری به صورت غیرمستقیم بررسی نمی‌شود. و تنها مخاطب شما می‌تواند این سیگنال را بدهد، نه شما! اگر بعد از گفتگو مختصر در مورد مسائل کسب‌وکاری، شریک خارجی شما دوباره به مباحث عمومی‌تر برگردد، تعجب نکنید.

بسیاری از آمریکایی‌ها نیز ترجیح می‌دهند که مسائل را در شام کاری بررسی کنند، اما روز بعد، دفاتر آن‌ها تلاش می‌کنند تا پیشنهاد خود را هرچه سریع‌تر ارائه کنند. این ممکن است از نظر شریک خارجی یک نوع بی‌احترامی به نظر برسد. حتی وقتی که همکاران مجرب به ادامه تبادل گفتگوهای کوتاه توصیه می‌کنند تا زمانی که مخاطب خود وارد بحث نشود، بسیاری از آمریکایی‌های تأثیرگذار دوست ندارند که کارها را به تعویق بیندازند.

در حین صحبت با گروهی از مدیران آمریکایی که روابط کسب‌وکاری با همکارانی در اسپانیا داشتند، ما متوجه شدیم که نگرانی‌هایشان چیست. آن‌ها هرگاه به مادرید مراجعه می‌کردند با شام‌های "خسته‌کننده" روبرو می‌شدند: اسپانیایی‌ها اصرار داشتند که آن‌ها بخورند و بنوشند تا دیروقت. این وضعیت، همراه با تفاوت زمانی، انرژی آن‌ها را سلب می‌کرد تا روز بعد به کار ادامه دهند. ما پیشنهاد دادیم که جلسات را در هوستون برگزار کنیم، اما پاسخی دریافتیم: "ما همین کار را کردیم. اما حتی در هوستون، آن‌ها تا دیروقت خوشگذرانی می‌کنند و ما مجبور هستیم در این مورد با خانواده خودمان به تفاهمی برسیم."

نتیجه واضح است: در کشورهای خارجی، و اغلب در ایالات متحده، همیشه - تکرار می‌کنیم، همیشه - اجازه دهید شریک یا واسطه شما گفتگوهای مهم را در زمان مناسب برای آن‌ها آغاز کند.

## تحقیق غیر رسمی برای مدیران ارشد

نقش مدیران ارشد در مذاکرات اغلب به عنوان نقشی تشریفاتی تلقی می‌شود، اما این موضوع از اهمیت مشارکت آن‌ها نمی‌کاهد. آن‌ها معمولاً برای امضای توافق‌نامه بعد از اینکه همه مسائل در سطوح پایین‌تر بررسی و حل‌وفصل شده‌اند، وارد می‌شوند. در برخی مواقع، حضور آن‌ها برای تأکید بر اهمیت مذاکرات در مراحل اولیه لازم است. در هر صورت، مدیران عمدتاً به تحقیق غیررسمی که قبلاً به آن اشاره کردیم، مشغول می‌شوند. آن‌ها بنیانهایی کلی و مبهم در مورد پتانسیل روابط کسب‌وکاری بلندمدت و پایداری ارائه می‌دهند، در حالی که جزئیات خاص موضوع را به دیگران واگذار می‌کنند.

گاهی اوقات دشوار است که به مدیران شرکت‌های آمریکایی اهمیت گفتگوهای غیررسمی (تحقیق غیررسمی) را تفهیم کنید و تغییر در رویکرد آن‌ها به مذاکرات ایجاد کنید. یکی از راه‌های کمک به آن‌ها در این تطابق این است که پیشنهاد دهید چند موضوع کلیدی را به خاطر بسپارند که می‌توانند در دیدارهای اولیه با همکاران خارجی مورد بحث قرار گیرند. به عنوان مثال، موضوع فوتبال ممکن است در بسیاری از کشورها به عنوان یک موضوع گفتگو فوق‌العاده مورد استفاده قرار گیرد، اما در سیدنی، دانستن اصول

اولیه کریکت می‌تواند به خوبی برای برقراری رابطه اعتماد کمک کند. از مردم محلی یا واسطه‌ها در مورد ترجیحات فرهنگی آن‌ها سوال کنید و از پیش آماده شوید.

از آنجا که در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها یک ساختار سلسله مراتبی وجود دارد، بسیاری معتقدند که فرهنگ رهبر سازمان بازتابی از فرهنگ کل سازمان است. بنابراین، ارزیابی‌هایی که در سطوح بالا انجام می‌شود، برای تعیین اعتبار، توانایی و صداقت اهمیت زیادی دارد. اقدامات نابخردانه در این مرحله می‌توانند به راحتی تمامی تلاش‌های سال‌ها در سطوح پایین‌تر را نابود کنند.

مذاکرات از لحظه ملاقات در فرودگاه آغاز می‌شود. مدیران ارشد، به ویژه آن دسته از کشورهای آسیایی، انتظار دارند که یک لیموزین آن‌ها را از فرودگاه به هتلی لوکس و سپس به جلسه منتقل کند. غذاها باید در رستوران‌های معتبر سرو شوند. در این سطح، کارت‌های ویزیت تبادل نمی‌شوند، زیرا شما باید از پیش به خوبی از همتایانتان آگاه باشید.

بی‌تکلفی نیز نقش مهمی دارد. ملاقات‌های اولیه نباید بیش از حد رسمی باشند. به جای آن، جوی ایجاد کنید که به استقبال از دوستان شبیه‌تر باشد. یک مذاکره‌کننده مبتکر، ملاقات‌ها را در محیطی غیررسمی برگزار می‌کند تا بحث‌های هدف‌گذاری را تسهیل کند. گفتگو را با مکالمه غیررسمی آغاز کنید و آن را تا حد ممکن طولانی نگه دارید.

## دکتر چانگ

وقتی بیمارستان کودکان CHOC در اورنج کانتی، کالیفرنیا، به دنبال گسترش برنامه کاردیولوژی خود بود، مدیریت تصمیم گرفت با یک متخصص جوان و بااستعداد همکاری کند. این پزشک در مراکز کاردیولوژی کودکان برجسته کشور، مانند جانز هاپکینز، هاروارد، بیمارستان کودکان بوستون و بیمارستان کودکان LA آموزش دیده و تدریس کرده بود. در اوج کارش، او در مدرسه معتبر کودکان تگزاس کار می‌کرد و استاد تمام دانشگاه بیلور بود. در آن زمان او آماده ترک شغل موفقش نبود.

دکتر آنتونی چانگ به یاد می‌آورد که در ابتدا تنها "حداکثر یک درصد" به موقعیت جدید پیشنهادی علاقمند بود. اما دکتر نیک آناس، متخصص اطفال CHOC، اصرار داشت. او به تماس‌های خود برای درک بیشتر چانگ و انگیزه‌های او ادامه داد. در طول مکالمات، دکتر آناس و چانگ درباره تجربیات چانگ در تگزاس و برنامه‌های او برای نوآوری در طب اطفال صحبت کردند. در پایان هر مکالمه، دکتر آناس از میزان علاقه‌مندی چانگ سؤال می‌کرد و او معمولاً عددی کمی بالاتر می‌گفت: "شاید 1.3 درصد".

با گذشت حدود یک سال و انجام دوازده تماس، این درصد هنوز زیر 20 بود. با این حال، دکتر آناس به تماس‌های خود ادامه داده و درباره مسائلی که ممکن بود چانگ را جذب کند و علاقه بیمارستان به پیشرو شدن در این زمینه صحبت می‌کردند.

امروز چانگ موسسه کاردیولوژی کودکان CHOC را رهبری می‌کند، با موفقیت طبابت می‌کند و دو مدرک کارشناسی ارشد اضافی در زمینه بهداشت عمومی و انفورماتیک زیست پزشکی دارد. او همچنین سردبیر کتاب درسی مراقبت‌های ویژه در کاردیولوژی کودکان است.

چانگ عضو کمیته بررسی کمک‌های مالی مؤسسه ملی بهداشت است و در هیئت تحریریه همه مجلات مهم در تخصص خود حضور دارد. او همچنین در دانشگاه کالیفرنیا در لس‌آنجلس تدریس می‌کند و کورس‌هایی درباره بهداشت عمومی، بهداشت جهانی و انفورماتیک زیست پزشکی را تدریس می‌کند. او همچنین کنفرانس‌های بین‌المللی برگزار می‌کند.

چگونه این ستاره پزشکی به اینجا رسید؟ این فرآیند تقریباً دو سال طول کشید و در نهایت شامل بیش از پنجاه مذاکره تلفنی و ملاقات‌های حضوری شد. وقتی چانگ قبول کرد به تیم بپیوندد، او با آناس و مدیرعامل بیمارستان روابط گرمی برقرار کرده بود. مذاکرات غیرمعمولی بودند، اما به همکاری سازنده و بلندمدتی منجر شدند. تعداد کمی از مدیران بیمارستانی حاضر بودند زمان و انرژی زیادی را روی یک کارمند احتمالی صرف کنند، به خصوص وقتی که علاقه او به کار چندان بالا نبود. اما برای چانگ و بیمارستان، این فرآیند در نهایت سودمند بود.

## روابط شخصی بلندمدت، جام مقدس هستند

البته، شروع یک رابطه تنها اولین گام است. پایدارترین و موفق‌ترین روابط طی سال‌ها و گاهی دهه‌ها شکل می‌گیرند. این فرآیند وقتی پیچیده‌تر می‌شود که افراد و سازمان‌های زیادی در پروژه شرکت می‌کنند. اینجا است که یک مذاکره‌کننده خلاق می‌تواند نقش

کلیدی ایفا کند.

مری رایبیسون، دارای لیخندی صادقانه و جذاب، همیشه زمانی را برای ارتباط با هر دانشجو، استاد و فرد عمومی محلی اختصاص می‌دهد، که نماد تمجید او به صورت جایزه UCI Citizen Peace Building است. دستاوردهای او هر کسی را تحت تاثیر قرار می‌دهند: او رئیس‌جمهور ایرلند، کمیسر عالی حقوق بشر سازمان ملل، برنده مدال آزادی آمریکا و جایزه عفو بین‌الملل "سفیر وجدان" بوده است. او همچنین استاد دانشگاه کلمبیا و دانشگاه پرتوریا، رئیس دانشگاه دوبلین است. موفقیت‌های او حتی برجسته‌ترین افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

اما شاید مهم‌ترین چیز این باشد که کار او زندگی میلیون‌ها نفر در سرتاسر جهان را تغییر داده است، با توجه به توانایی‌های دیپلماتیک برجسته‌اش.

در سال 1990، وقتی رایبیسون اولین زن رئیس‌جمهور ایرلند شد، 46 ساله بود و در زندگی خود به بسیاری از موفقیت‌ها دست یافته بود. او در کالج ترینیتی و دانشگاه هاروارد حقوق خوانده بود، وکیل شده بود، نماینده حقوق زنان در دادگاه‌های بین‌المللی بود، حقوق را در ترینیتی تدریس کرده و سناتور بود. در عین حال او سه فرزند داشت.

این زمان دشواری برای اداره کشور بود. فقر فراگیر بود و ایرلند شمالی تقریباً 30 سال از جنگ داخلی، معروف به "زمان مشکل‌ها" رنج می‌برد. از زمان استقلال ایرلند از انگلستان در سال 1922، منطقه با تعارضات سیاسی و مذهبی دست و پنجه نرم می‌کرد. بلفاست به قدری خطرناک بود که مردم نمی‌توانستند آزادانه در شهر حرکت کنند.

رایبیسون در رویکرد خود به حل و فصل مناقشه در ایرلند شمالی استراتژی‌ای مرحله‌ای اتخاذ کرد که هر مرحله‌اش غیرمنتظره و یکتا بود. در سخنرانی آغازین خود مهربانی نشان داد و به دو طرف مناقشه ابراز عشق کرد. شاید تنها یک زن می‌توانست در چنین وضعیتی از کلمه "عشق" استفاده کند و بدون هزینه باقی بماند.

سپس نوری در پنجره آشپزخانه خانه رئیس‌جمهور روشن کرد — این یک سنت ایرلندی است که نماد مهمان‌نوازی و آمادگی برای پذیرایی از هر مسافری خسته است. گرچه این حرکت بیش‌تر نمادین بود، اما فضای مساعدی برای مراحل بعدی ایجاد کرد.

سرانجام، او به مکانی بسیار غیرمنتظره رفت — کاخ باکینگهام. برای درک اهمیت این گام، باید دانست که قانون اساسی ایرلند خروج رئیس‌جمهور از کشور را بدون اجازه قوه مقننه ممنوع می‌کند. در طول هفت دهه پس از استقلال، هیچ رئیس‌جمهوری نتوانسته بود بر دشمنی مانده آن قدر غلبه کند که دریای ایرلند را ببیماید.

او دعوت شد که سخنرانی دیمبلی را انجام دهد، اما رد شد. ملاقات با جامعه‌های ایرلندی در لندن؟ رد شد. یک دوجین دعوت‌نامه دیگر — همان واکنش. با این حال، زمانی که صحبت از دریافت مدرک افتخاری از دانشگاه کمبریج و ملاقات با وکلا و هاول از چکسلواکی شد، دولت ایرلند سرانجام موافقت خود را اعلام کرد. در طول سفرش به کمبریج، او با شاهزاده فیلیپ، رئیس دانشگاه، ملاقات کرد. گفتگو آن‌ها آن قدر گرم بود که دو سال بعد از طرف ملکه الیزابت دعوت شد. در این موقع، دولت دیگر مخالفت نمی‌کرد، اگرچه این نه یک "بازدید حکومتی" و نه حتی "رسمی" بود. پس از یک جلسه عصرانه کوچک با ملکه، عکسی به عنوان یادبود گرفتند. این یک بازدید رسمی نبود، اما همانطور که رایبیسون خود در کتاب *Everybody Matters* توصیف می‌کند: "رئیس‌جمهور ایرلند و ملکه انگلستان — دو زن، با سرهای برافراشته و با غرور."

سه سال بعد، بازدید رسمی نخست‌وزیر جان میجر انجام شد و سرانجام، در سال 2011، خود ملکه الیزابت به ایرلند سفر کرد.

این ملاقات‌ها رویکرد مستقیمی به مناقشه ایرلند شمالی نشان نمی‌دادند، اما نقش مهمی ایفا کردند. آن‌ها نشان دادند که صدها سال تعارض بین ایرلندی‌ها و همسایگان‌شان می‌تواند برطرف شود. همچنین موقعیت‌های مری رایبیسون را در بین متحدان قدرتمند تقویت کرد.

برخلاف بسیاری از کشورها، رئیس‌جمهور ایرلند موظف نیست که در سیاست شرکت کند. رایبیسون به عنوان یک نامزد مستقل شرکت کرد. او کاتولیک بود و از خانواده‌ای محافظه‌کار ایرلندی شناخته می‌شد، اما به شدت از حقوق جامعه LGBT، دسترسی به ابزار جلوگیری از بارداری برای زنان و امکان ازدواج مجدد حمایت می‌کرد.

گام بعدی او تعامل با گروهی دیگر، زنان ایرلند شمالی، که از حقوق مدنی محروم شده بودند، بود. در حالی که پسران، شوهران و برادران‌شان به یکدیگر تیراندازی می‌کردند و بمب می‌گذاشتند، این زنان به دنبال ایجاد فضای صلح‌آمیز بودند که خانواده‌هایشان بتوانند از فقر فرار کنند.

در اولین روزهای ریاست جمهوری‌اش، رابینسون درهای آراس ان اوهرتران — اقامتگاه رئیس‌جمهور را برای سازمان‌های اجتماعی باز کرد، به ویژه آن‌هایی که بین‌جمعیتی بودند. بسیاری از این سازمان‌ها توسط زنان ایجاد شده بودند. در سال 1992، او دعوت‌نامه‌ای از یک ائتلاف سازمان‌های زنان از مناطق محروم دریافت کرد. در عوض، آن‌ها مقاماتی منتخب و دیگر مقامات عالی را به دیدار با رابینسون دعوت کردند. این اولین بازدید رسمی رئیس‌جمهور ایرلندی از ایرلند شمالی بود، اما نه پرمناقشه‌ترین — که یک سال بعد اتفاق افتاد.

از کلمات خودش:

نمی‌توان میزان شدت این رویداد را بیان کرد بدون دانستن زمینه آن. در آن زمان هیچ علامتی از آتش‌بس یا روند صلح وجود نداشت و خشونت تنها رو به افزایش بود. وضعیت به بن‌بستی رسیده بود که اصل "پیروزی یا شکست" در آن محور قرار گرفته بود. دولت بریتانیا به دنبال "پیروزی در جنگ" بود، در حالی که ارتش جمهوری‌خواه ایرلند نمی‌خواست "شکست بخورد."

هیچ امکانی برای مشاهده دیگر وضعیت وجود نداشت، به عنوان مثال، پافشاری بر این که سیستم حقوق بشر گفتگویی را بدون مطرح کردن اتهامات تسهیل کند.

با این حال، رابینسون تصمیم گرفت به بلفاست غربی برود تا با گروه‌های اجتماعی محلی ملاقات کند. این بدان معنا بود که او می‌بایست با نمایندگان منتخب محلی، از جمله جری آدامز، رهبر "شین فین"، "شاخه سیاسی" ارتش ایرلند ارتباط برقرار کند.

"هیچ‌کس نمی‌خواست به بلفاست غربی برود و هیچ‌کس ملاقات با جری آدامز را نمی‌خواست. پخش صداهای او در رادیو و تلویزیون به طور قانونی ممنوع بود. جامعه بلفاست غربی احساس می‌کرد که کاملاً از منزوی شده است: خودشان خود را بخشی از بریتانیا نمی‌دانستند. هیچ پشتیبانی مالی از خارج وجود نداشت و پلیس این مناطق را گشت نمی‌زد. با این حال، در شهر جامعه‌ای پرجنب‌وجوش از آدم‌های شگفت‌انگیزی وجود داشت که علی‌رغم کمبود امکانات، منابع و تبعیض‌هایی که با آن‌ها مواجه بودند، به نبرد ادامه می‌دادند. و این چیزی بود که من می‌خواستم به آن افتخار کنم."

وقتی دولت بریتانیا از بازدید پیش‌روی خبردار شد، به رابینسون گفتند که باید سفر را لغو کند. دولت ایرلند نیز مخالف این بازدید بود، هرچند نمی‌توانست آن را ممنوع کند، زیرا عملاً سفر در خاک ایرلند برگزار می‌شد. با این وجود، او تصمیم گرفت علی‌رغم همه مخالفت‌ها سفر کند.

در مرز، او را تیم‌های امنیتی ویژه همراهی کردند. اما وقتی به اولین مکان برنامه‌ریزی شده رسید، با جمعیت‌های دانش‌آموزی مواجه شد که با پرچم‌های سه رنگ موج می‌زدند. کر آهنگ سنت اگنس می‌خواند، فلوت‌ها صدا می‌دادند و رقص‌های ایرلندی انجام می‌شد. به دور از دوربین‌ها، او با جری آدامز دست داد و سپس جلساتی با مربیان، رهبران اتحادیه‌ها، موسیقی‌دان‌ها، دانش‌آموزان، اعضای ارتش ایرلند و فعالان جامعه برگزار کرد.

او به خانه برگشت، پر از احترام و تحسین به ساکنان بلفاست غربی. یک هفته بعد، 75 درصد از ایرلندی‌ها اعلام کردند که دست دادن او با آدامز صحیح بوده است. محبوبیت او به 93 درصد رسید و یک وضعیت که پیش‌تر بی‌حل به نظر می‌رسید، به طور موفقیت‌آمیز برطرف شد.

این بازدید نقطه عطفی در مذاکرات بود که در نهایت منجر به امضای توافق صلح "جمعه خوب" در سال 1998 شد. این توافق تاریخی پایان "زمان مشکل‌ها" را نمایش داد.

این بازدید اصول کلیدی چندین مذاکره خلاقانه را به طور واضح نشان می‌دهد. اولاً، رابینسون محکم باور داشت که رامحلی برای مشکل وجود دارد، علی‌رغم این که برای سال‌ها این راه حل یافت نشد. او توانست گروه‌های کلیدی که زندگی‌شان به طور مداوم با تعارض‌ها تخریب شده بود، را به مذاکره جذب کند و از میان آن‌ها بسیاری زن بودند. او آماده بود که ریسک کند، حتی اگر این ممکن بود به تازگی روابط شکننده‌ای که او با دولت بریتانیا ساخته بود، را در خطر بیندازد. به جای متمرکز شدن بر پیروزی یا

شکست، رابینسون بر تقویت اعتماد و سپس توسعه روابط بلندمدت تمرکز کرد.

## استفاده از فرآیندهای ابتکار برای ساخت روابط

جستجوی منابع جدید انرژی، البته، همیشه به تضمین حجم لازم آن کمک خواهد کرد. با توجه به تمام بحث‌هایی که درباره خط‌های نفتی، حفاری‌های عمیق دریا و فرکینگ وجود دارد، ممکن است به نظر برسد که استخراج حرارت طبیعی از داخل زمین به طور حتم موفقیت‌آمیز خواهد بود. اما در واقعیت همه چیز به شکل دیگری است.

به پروژه‌ای توجه کنید که بیش از بیست سال پیش در شهر بند، ایالت اورگن پیشنهاد شد. این پروژه یکی از محیط‌زیستی‌ترین پروژه‌ها در ایالات متحده است. شرکت انرژی EWEB، سفارش دهنده پروژه، و Cal Energy برنامه‌ریزی کردند تا از منابع ژئوترمال محلی برای تولید برق استفاده کنند. این فناوری برای قرن‌ها وجود داشته است. حتی در قرن اول میلادی، رومی‌ها از آب‌های گرم برای گرم کردن حمام‌های عمومی استفاده می‌کردند، در انگلستان برای گرمایش کف. چینی‌ها حدود سیصد سال پیش شروع به استفاده از انرژی ژئوترمال کردند. تا قرن چهاردهم، فرانسوی‌ها از آن برای گرم کردن کل محله‌ها استفاده می‌کردند و ایتالیایی‌ها در اوایل قرن نوزدهم به کاربرد صنعتی این فناوری ادامه دادند. تا سال 1892، انرژی ژئوترمال شهر بویزی، ایالت آیداهو را گرم می‌کرد. هشت سال بعد، آن را در ایسلند، توسکانی و حتی در کلامات فالس، اورگن شروع به استفاده کردند. امروز، تأسیسات ژئوترمال در 24 کشور جهان به صورت موفقیت‌آمیز عمل می‌کنند.

انرژی ژئوترمال یک رامحل اثربخش، پایدار و امن است که ضروری به محیط زیست نمی‌زند. با این حال، برای به‌دست‌آوردن آن نیاز به حفر چاه‌هایی وجود دارد که ممکن است باعث آلودگی شوند، هرچند در مقداری کمتر از استفاده از منابع انرژی دیگر. علاوه بر این، حفاری چاه‌ها ممکن است فرآیندی پرهزینه باشد.

بنابراین، شرکت‌های انرژی شروع به جستجو برای حمایت کردند قبل از این که مذاکرات با مقامات محلی شروع شود. آن‌ها سازمانی به نام "گروه کاری انرژی ژئوترمال مرکز اورگن" (Central Oregon Geothermal Working Group) را ایجاد کردند و همه سهامداران را دعوت به شرکت کردند. هدف از گروه کاری مشاوره به حامیان پروژه در برنامه‌ریزی یک پروژه پایلوت ژئوترمال بود که با نیازهای محیطی سازگار باشد. شرکت کنندگان گروه کاری قصد حمایت از پروژه را نداشتند، آن‌ها فقط می‌خواستند ابتدا اطلاعاتی درباره آن بگیرند.

در اولین گام‌های کار خود، تیم یک تسهیلگر محلی — جوآن مان — را انتخاب کرد. او گفت: "در آن زمان، بند یک شهر کوچک با جمعیتی حدود 17,000 نفر بود، و بنابراین می‌توان همه ساکنان آن را در فروشگاه یا در مسابقات فوتبال بچه‌ها دید."

سپس، تیم یک اردوی پرسه‌ای آخر هفته را سازماندهی کرد. مان یک آزمون ارزیابی شخصیتی برای آشنایی بهتر با هر شرکت‌کننده به منظور پیشگیری از مشکلات آینده انجام داد. تا پایان هفته، شرکت‌کنندگان به یک درک مشترک از قوانین و رویه‌ها رسیدند، که به پرهیز از درگیری‌های آینده کمک کرد.

گام بعدی برنامه‌ریزی جلسات هفتگی منظم بود، که هر پنجشنبه اول ماه به مدت دو سال برگزار شدند. هر یکشنبه شب در روزنامه محلی "بولتن بند" (The Bend Bulletin) اعلامیه‌ای منتشر می‌شد که همه ساکنین شهر را به این جلسات دعوت می‌کرد. تیم همچنین سفرهایی به دیگر نیروگاه‌های موجود ترتیب داد تا ساکنین بتوانند کار این واحدها را ببینند و محل پیشنهادی برای پروژه جدید را ببینند.

همه این فعالیت‌ها بخشی از یک برنامه با دقت طراحی‌شده بودند. اما مان از این هم فراتر رفت، غذاهای خوشمزه قبل از ملاقات‌ها با گروه‌هایی که منافع مشترک دارند ترتیب داد. چون بسیاری از شرکت‌کنندگان مشغول کار و خانواده بودند، این ملاقات‌ها برایشان

فرصتی یگانه برای بحث درباره مسائل مهم در یک محیط غیررسمی بود.

مان در هر جلسه حضور داشت. "همه فرصت صحبت با من را داشتند تا سوالات خود را مطرح کنند یا نظر دهند. من می‌گویم که در طول این دو سال، هرکسی با من جداگانه ملاقات کرد. اگر کسی از من درخواست داشت تا چیزی را به کل گروه مطرح کنم، من این کار را انجام می‌دادم. اگر کسی درخواست حفظ یک راز را داشت، من آن را مخفی نگه می‌داشتم. من فکر می‌کنم که قبل از شروع این ملاقات‌ها، شهرت خوبی داشتم — من هرگز با اعتماد مردم سواستفاده نمی‌کردم."

به جز ساکنان محلی، دو گروه دیگر نیز به طور منظم جمع می‌شدند: حامیان پروژه و نمایندگان سازمان‌های فدرالی که به دلیل وظایف شغلی خود در پروژه مشارکت داشتند. این مقامات فدرال از همان ابتدا پروژه را حمایت می‌کردند و قبل از هر جلسه اطمینان حاصل می‌کردند که هیچ قانونی نقض نمی‌شود. وقتی در جلسات سوالی بوجود می‌آمد، همیشه پاسخ‌های آماده داشتند که معمولاً پایان می‌گرفتند به این که مشکلی نخواهد بود. با این حال، آن‌ها اطمینان حاصل کردند که همه اعضای جامعه فرصت مشارکت در توسعه پروژه را دارند.

حامیان پروژه نیز یکی از وظایف ثابت را به عهده داشتند: آن‌ها تخصص فنی را ارائه می‌کردند و متخصصان خارجی را برای آموزش شرکت‌کنندگان و پاسخ به سوالات خاص به کار می‌گرفتند. طبق اظهارات مان: "گروه تشویق به "یافتن متخصصان" شده بود، اگر کسی پیشنهادی داشت و زمانی که حامیان نمی‌توانستند گزینه‌های خود را ارائه دهند. هم Cal Energy و هم EWEB باز بودند به جذب منابع و متخصصان مختلف. همیشه سوالات پذیرفته می‌شدند. حتی یک بار هم به یاد ندارم که یک سوال "منحرف شده" باشد."

واقعیت این است که همه ذینفعان امکان بیان نظر خود را یافتند، احترام گذاشته شدند، و جلسات در جوی فرهنگی برگزار شد (برخلاف نشست برخی از شوراهای شهری، درست؟). اگر سوالی بوجود می‌آمد که نمی‌توانست حل شود، آن را به جلسه بعدی منتقل می‌کردند و گروه برای مشاوره با متخصصان اضافی اقدام می‌کرد. زمانی که گروه در بن‌بست بود، مان از روش "پنج انگشت" برای ارزیابی احساسات در اتاق استفاده می‌کرد: پنج انگشت نشان توافق کامل بود، سه انگشت نشان توافق جزئی، و یک انگشت نیز نشانه احتمالی بود. عدم بلند کردن دست به معنای عدم توافق بود. این رویکرد نوآورانه، به جای ساده رای‌گیری، به مان اجازه می‌داد تا مسائل مهم را برداشت و حل کند. در نتیجه، این روش به درک متقابل بهتری و موافقت‌های محکم‌تری منجر شد.

از آن‌جا که محل کارخانه قبلاً مشخص شده بود، گروه کاری توانست به مسائلی مانند طراحی محوطه، مکان راه‌های ورودی، دید بخار، ساختار دودکش، مسیر و ظاهر خطوط برق، و حتی طراحی کلی پروژه بپردازد. همه این مسائل می‌توانستند پروژه را نابود کنند، اگر گروه درگیر همه این ملاقات‌های غیررسمی نمی‌بود.

در پایان پروژه دو ساله، آن‌ها سندی با توصیه‌های خود امضا کرده و مراسم رسمی امضای آن را برگزار کردند. توصیه‌ها و موافقت‌های آن‌ها بخشی از برنامه شدند و برای پیش‌بردن کار کلیدی بودند.

با انتخاب یک تسهیل‌گر محلی، درگیر کردن همه ذینفعان و توجه به آشنایی خارج از اتاق جلسات، گروه توانستند تمام مسائل پیچیده را قبل از شروع کار برطرف کنند. از تعداد بسیاری از مخالفان بالقوه، آن‌ها تیمی از همکاران با احترام به یکدیگر ایجاد کردند. و این افراد حتی پس از دو دهه همچنان به همکاری ادامه می‌دهند. در سال 2013، با وجود دشواری‌های گاه‌ب‌گاه مالی، پروژه در حال کار است.

## هرگز با یک تروریست مذاکره نکن؟

در 2006، کار به عنوان یک بازپرس نظامی در عراق یکی از پیچیده‌ترین وظایف در جهان بود. هر روز تروریست‌های انتحاری در مساجد و بازارها بمب‌گذاری می‌کردند و جان‌های صدها نفر بی‌گناه را می‌گرفتند. شهروندان عراق که خانه‌های خود را از دست داده بودند، فقیر شده و در عزای عزیزان خود نشسته بودند، تمایل کمی به اشتراک گذاشتن اطلاعات با نیروی‌های نظامی آمریکایی داشتند. با این حال، بدون این اطلاعات نظارت بر تروریست‌های انتحاری، سازندگان بمب و رهبرانی که دستور حمله را صادر

می‌کردند، عملاً غیرممکن بود.

روش‌های سنتی مقابله‌ای متمر ثمر نبودند. رسوایی زندان ابوغریب تازه شناخته شده جهانی شد و این افشاگری‌ها باعث شدند که زندانیان بیش از پیش کمتر تمایل به همکاری داشته باشند.

متیو الکساندر، یک باز پرس جنایی پیشین، درک کرد که تنها راه برای دریافت اطلاعات ارزشمند از یک شاهد دشمن این بود که با او روابط و اعتماد مبتنی بر همکاری و اهداف مشترک برقرار کند.

شرایط برای "مذاکره" خیلی دور از ایده‌آل بود: اتاق کوچکی به ابعاد شش بر شش فوت با دیوارهای تخته‌چوبی و صندلی‌های پلاستیکی. بعد از هفته‌ها بازجویی توسط متخصصان، زندانی مهمی به نام ابو حیدر هیچ شهادتی نداد. اما الکساندر ظن داشت که ممکن است اطلاعاتی درباره زرقاوی، نفر دوم در القاعده، داشته باشد. مدت زمان کمتر از شش ساعت تا انتقال ابو حیدر به زندان ابوغریب باقی مانده بود، و همراه با او تمام اسرارش ناپدید می‌شدند.

الکساندر تصمیم گرفت یک تلاش نهایی و غیررسمی را امتحان کند. بر اساس کتاب او "چگونه یک تروریست را بشکنید"، او تنها چند دقیقه برای تمرین لحن و جملات اول داشت، پیش از این که ابو حیدر وارد شود و کلاه سیاه از سرش برداشته شود. به جای تهدید، متقاعد کردن یا تطمیع زندانی، الکساندر گفتگو را به‌گونه‌ای آغاز کرد که انگار با یک متحد صحبت می‌کند — به عنوان یک فرد محترم و تحصیل‌کرده که می‌توانستند هدفی مشترک را به اشتراک بگذارند.

آن‌ها به بحث درباره باورهای دینی ابو حیدر پرداختند و الکساندر نسخه شخصی خود از قرآن را برای سوالات استفاده کرد. آن‌ها همچنین درباره مبارزان مورد علاقه خود در Ultimate Fighting صحبت کردند. الکساندر با همدلی به ابو حیدر درباره هرج و مرجی که به خاطر اعدام‌های شیعه پس از سقوط صدام به‌وجود آمد و پیامدهای سیاسی جنگ منطقه‌ای سنیان-شیعیان توضیح داد. ابو حیدر متعجب شد، اما نیز کنج‌کاو. چند دقیقه تا تبعد باقی مانده بود.

الکساندر صادق بود: "من با شما صریح هستم، چون وقت‌مان کم است." او به عنوان یک فرد تحصیل‌کرده و متفکر با مشابهی از خود صحبت می‌کرد. سپس دو جمله مستقیم دیگر اضافه کرد: "ما به رهبران قوی و شایسته‌ای نیاز داریم که بتوانیم به آن‌ها اعتماد کنیم و با آن‌ها به عنوان متحدان برابر کار کنیم. من فکر می‌کنم شما یکی از آن‌ها هستید."

سپس گفت: "پیش از این‌که بتوانم این را به شما پیشنهاد دهم، باید مطمئن باشم که می‌توانم به شما اعتماد کنم." و از او خواست تا نامی بگوید. پس از یک مکث طولانی، ابو حیدر گفت: "المصری".

این نام به یک زنجیره نزدیک‌تر به تروریستی که الکساندر ماه‌ها به دنبالش بود، بود. ابو حیدر به سرعت و دقیقاً این شخص و مکان ملاقات آن‌ها را توصیف کرد. این لحظه حقیقت، که ابو حیدر با اطمینان بیان کرد، به گفتگویی کلیدی تبدیل شد. مصاحبه به پایان رسید، و ابو حیدر برای دست دادن با الکساندر بلند شد.

الکساندر انتقال او به زندان را متوقف کرد، کتابی از هری پاتر که او درخواست کرده بود را برای ابو حیدر فراهم کرد، و در نهایت اطلاعات لازم برای حذف رهبر القاعده را دریافت کرد. احترام، اعتماد و روابط برقرار شده — حتی دشمن را می‌تواند به یک متحد در مذاکره تبدیل کند.

## کارول هولت و توانایی‌های برجسته او

کارول هولت، که در شرکت تولیدی زیست‌پزشکی خود کار می‌کرد، یک تیم پاسخگویی سریع متشکل از خودش بود. وقتی پرستاران با مشکلاتی در اجرای یک محصول جدید مواجه می‌شدند، بلافاصله به کارول مراجعه می‌کردند. اگر نیاز به تطبیق وبسایت برای مخاطبان بین‌المللی بود، او به آسانی این کار را بر عهده می‌گرفت.

حتی کارول با مشکلی که مدت‌ها شرکت او را آزار می‌داد — دوره طولانی انتظار برای پرداخت از زنجیره‌های بیمارستانی بزرگ — مقابله کرد. با وجود تجربه متخصصان در بخش رسیدگی به بدهی‌ها، دریافت پرداخت‌ها حدود 120 روز طول می‌کشید. در نهایت، کالاهای به ارزش میلیون‌ها دلار قبل از پرداخت استفاده می‌شدند. هر تماس و هر ماه به مذاکره‌های کوچکی تبدیل می‌شدند که کارول آن‌ها را اداره می‌کرد.

راز موفقیت کارول در توانایی او در برقراری ارتباط با افراد بود. به عنوان یک پرستار سابق، او همدلی منحصر به فردی داشت و ارتباطات قوی با کارکنان، مشتریان، پزشکان و تأمین‌کنندگان برقرار می‌کرد. با این حال، کارول نمی‌توانست شخصاً به همه تماس‌های دریافت پرداخت‌ها بپردازد. او نیاز به ایجاد سیستمی داشت که بتواند زمانی که او به وظایف جدید می‌رود، باقی بماند و کار کند.

کارول یک آزمون ساده بین کارمندان ایجاد کرد که ویژگی‌های شخصیتی و روش‌های مطلوب انگیزشی آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کرد. نتایج آزمون را کارمندان می‌توانستند به درهای اتاق‌های خود نصب کنند. برخی همکاران کنجکاو بودند و به دنبال دانش‌های جدید بودند، دیگران به ثبات و روزمرگی علاقه‌مند بودند. برخی با خرسندی با افراد جدید ارتباط برقرار می‌کردند، در حالی که دیگران از آن اجتناب می‌کردند. این کارمندان پیشنهاد کردند که بیمارستان‌ها نسخه آنلاین این آزمون را بگذارند و شرکت کارول تمام هزینه‌ها را بر عهده گرفت.

ناگهان کارمندان شرکت فهمیدند چگونه به هر مشتری به صورت جداگانه نزدیک شوند. گفتگوها گرم‌تر می‌شد و اگر چه آن‌ها در مورد تسریع در پرداخت‌ها درخواست نمی‌کردند، همیشه حساب‌های شرکت کارول به صورت نخست پرداخت می‌شد. طی چند ماه، زمان انتظار پرداخت‌ها به نصف کاهش یافت، که دو تا سه ماه بهتر از میانگین صنعتی بود. حتی وقتی مشتریان به بیمارستان‌های دیگر منتقل می‌شدند، آن‌ها همچنان نگرش خود را حفظ می‌کردند و همیشه شرکت کارول پرداخت‌ها را ابتدا می‌گرفتند. تماس‌های ماهانه به فرصتی برای تقویت روابط تبدیل شد.

## فصل ۵. طراحی سیستم‌هایی برای دستیابی به موفقیت

حکیم به فضا می‌نگرد و درک می‌کند که هیچ مرزی وجود ندارد.

پدر گریگوری بویل، با پیراهن سفید آکسفورد و ریش سفید، مانند یک بابائوئل واقعی به نظر می‌رسد. اما هدیه اصلی او ایمان به افرادی است که جامعه را رها کرده اند. برای تحقق این ایمان، او هر روز صدها ملاقات و مکالمه انجام می‌دهد.

ما با او در دفتر کارش در لس‌آنجلس، در چند بلوک دور از زندان بزرگ شهر صحبت می‌کنیم. مکان دفتر بسیار مناسب است زیرا بیشتر کارکنانش افرادی هستند که سابقاً عضو باندهای مختلف بوده‌اند و از سیستم زندان عبور کرده‌اند. در کنار دفتر یک کافه به نام HomeGirl وجود دارد که کارکنان می‌توانند از ناهار لذت ببرند: در منو تاکو با ماهی سالمون و پستو و همچنین نوشیدنی خیار تازه وجود دارد. پیش‌خدمت‌ها با تاتوها، میزبان‌ها و آشپزها همه زنانی هستند که برای بسیاری از آنها این اولین شغل است. شبکه کافه و نانوائی شامل سه مجموعه است که یکی از آنها به تازگی در فرودگاه بین‌المللی لس‌آنجلس افتتاح شده است. ویتزین‌های شیرینی‌پزی کیک‌ها و شیرینی‌های ماکارون نارگیل خوشمزه را نمایش می‌دهند.

شاید این عبارت چندان مناسب نباشد، اما در واقع مرگ به Homeboy Industries - سازمانی که به سرعت رشد کرد و توسط کشیش یسوعی هدایت می‌شود - زندگی بخشیده است. وقتی که ۲۵ سال پیش پدر بویل به کلیسای خود رسید، متوجه شد که منطقه او شامل دو مجتمع مسکونی بزرگ و از نظر مالی ضعیف در غرب می‌سی‌سی‌پی است. میزان مرگ و میر وحشتناک بود: هر هفته او چندین جوان مؤمن را در نتیجه نزاع‌های باندی به خاک می‌سپرد. پدر بویل تلاش کرد تا بین باندهای مختلف آتش‌بس برقرار کند اما متوجه شد که درگیری‌ها به معنای واقعی هیچ دلیل اساسی برای مبارزه ندارند. این جوانان هویت خود را از دست داده و آن را با نفرت کورکورانه از سایر باندها جایگزین کرده بودند. به گفته او، علت واقعی رفتار آنها "نبود امید" بود.

تعجبی ندارد، زیرا این پسران بدون پدر یا حتی مادر بزرگ شده بودند. آنها هیچ الگویی از بزرگسالان نداشتند، هیچ شغل ثابتی نداشتند، و دلیل ادامه تحصیل در مدرسه را نمی‌دیدند. هنگامی که آنها به محدوده دیگر باندها می‌افتادند، آماده مرگ بودند. مواد مخدر، زخمی شدن با اسلحه و زندان بخشی از زندگی آنها بود.

پدر بویل تصمیم به تغییر وضعیت گرفت. او آنچه را که هیچ‌کس دیگر ارائه نمی‌کرد: به آنها شغل داد. این کار ساده نبود زیرا افراد سابقاً زندانی و اعضای باند فعلی کارگران ایده‌آل نبودند. هرچند که او می‌توانست برای برخی از آنها، شغلی نزد بزرگسالانی که خودشان موفق به ترک چنین زندگی شده بودند پیدا کند ولی او به چیزی بیشتر از اشتغال موقت و کارهای جانبی نیاز داشت. او می‌دانست که هیچ چیزی مانند کار نمی‌تواند گلوله را متوقف کند.

او سرمایه‌گذاری را پیدا کرد که آماده سرمایه‌گذاری در بازسازی یک نانوائی متروکه بودند و شروع به استخدام کارکنان کرد. شرایط کار سخت بود و پرداخت‌ها کم، اما کار قانونی بود. برای بسیاری از این افراد، این اولین تجربه کار رسمی بود.

با این حال، یک شرط وجود داشت: لازم بود با سایر کارکنان کار کنید، که بسیاری از آنها ممکن است قبلاً دشمنان قسم خورده شما بوده باشند. این قانون قابل بحث نبود: اگر آماده کار کردن در چنین شرایطی نبودید، همیشه کسی دیگر آماده بود جای شما را بگیرد.

و چیزی در این کار افراد را به هم پیوند داد و جامعه‌ای ایجاد کرد که هیچ‌کس از این جوانان قبلاً نداشت. "زنان با نگاه به چشمان یکدیگر، روابط خود را می‌سازند"، بویل می‌گوید، "مردان کنار یکدیگر کار می‌کنند". ایستاده کنار یکدیگر، خمیر کردن و بیرون آوردن نان‌های تازه از فر، این رقبا به تدریج بدون هیچ کلمه‌ای به هم‌پیمانان یکدیگر تبدیل شدند.

پس از موفقیت نانوائی Homeboy Industries، بویل و حامیان تصمیم به گسترش گرفتند و شرکت‌های جدیدی افتتاح کردند. ابتدا به چاپ سیلک اسکرین مشغول شدند و سپس کافه HomeGirl را راه‌اندازی کردند. اما همه ایده‌هایشان موفق نبودند. بویل پروژه‌ای که به آموزش کارکنان در امور لوله‌کشی می‌پرداخت به یاد می‌آورد. او می‌گوید که در حالی که کارکنان به خوبی حرفه را یاد می‌گرفتند اما تقاضا برای خدمات آنها کم بود. "ما نمی‌توانستیم پیش‌بینی کنیم که مردمان این حومه نمی‌خواهند دو مرد بلند قد با تاتوهای متعددی پشت سر آنها در آشپزخانه‌شان ببینند، به ویژه وقتی همسرانشان تنها باشند".

اما کار تنها یک بخش از تصویر کلی است. روزی فردی که قبلاً محبوس بوده بود، برای شکایت از مشکلات یافتن شغل به آنها

مراجعه کرد. بر روی پیشانی او یک تاتوی زندانی به نام "Fuck The World" بود که تمام فضا از ابروها تا خط مو را پوشانده بود. سخت است تصور کرد که زنجیره‌ای از رستوران‌های فست فود مایل باشد چنین تصویری را تأیید کند. "ایا مایل هستید سیبزمینی سرخ‌کرده به سفارستان اضافه کنید؟" او می‌پرسید در حالی که مادران با عجله کودکان خود را باز به پارکینگ می‌بردند.

بویل به یک پزشک مراجعه کرد که ویژگی او را درک کرده و موافقت کرد این تاتوی ترسناک را پاک کند. بزودی خواسته‌های مشابه از دیگر افراد سابق محبوس به عمل آمد. در نتیجه آنها ۳۰ داوطلب پزشک پیدا کردند که با استفاده از دو دستگاه لیزری حدود ۴۰ هزار تاتو در سال را پاک می‌کردند.

ورود به باندهای خلاف برای پسران جوان آسان بود، اما دختران غالباً قربانی تجاوزات جنسی می‌شدند و بسیاری نیز از سوءاستفاده جسمی و تحقیر از جانب جنایتکاران رنج می‌بردند. چندین متخصص روان‌درمانی به تیم پیوستند و همانطور که نگرانی از دریافت کمک در میان مردان و زنان کاهش یافت، تعداد متخصصان افزایش یافت. در نهایت، حدود ۴۰ روان‌شناس و روان‌پزشک دارای مجوز هم در دفتر اصلی و هم در دفاتر شخصی‌شان به ارائه کمک می‌پرداختند.

در ساختمانی، که قبلاً مقر فرماندهی بوده است، همچنین یک دبیرستان نیز وجود دارد.

"گفتن اینکه آموزش این کودکان دشوار بود، چیزی اشتباه است، این کار غیر ممکن است. بسیاری از آنها سال‌ها پیش مدرسه را ترک کرده بودند و احتمالاً در علم و دانش عقب بودند" چشمان بویل با یادآوری خاطرات مرطوب می‌شود. "و همین الان ما به تازگی ۳۷ دانش‌آموز را از دبیرستان فارغ‌التحصیل کرده‌ایم".

وقتی از او راجع به چگونگی این موفقیت پرسیدیم، او پاسخ داد: "زیرا هر یک از این معلمان به آنها اهمیت می‌دهند. این راز است. معلمها به آنها بی‌اهمیت نیستند و پسران در حال یادگیری هستند زیرا نهایتاً کسی به آنها علاقه نشان می‌دهد".

بویل جامعه‌ای ایجاد کرد که قبلاً وجود نداشت. "نمی‌توانید مردم را قانع کنید که باند معنایی ندارد. باید به آنها اجازه دهید تا در جامعه‌ای زندگی کنند که مردم واقعاً به آنها اهمیت می‌دهند، قبل از اینکه بتوانند تفاوت را ببینند".

ما در یک اتاق نشسته‌ایم که سه دیوار آن با عکس‌ها و نقاشی‌ها تزئین شده است. یک دیوار شیشه‌ای از کف تا سقف به لابی HomeBoy Industries نگاه می‌کند. این یک ساختمان مدرن با طراحی باز و کف‌های بتنی است. در اینجا افراد فرمت درخواست کار را پر می‌کنند، از پله‌ها به دفترها می‌روند، به نانوائی یا فروشگاه سوغاتی کنار آن مراجعه می‌کنند، در انتظار ملاقات با بویل. هر چند دقیقه یک بار او به کسی در پذیرایی سلام می‌کند، به کسانی که توجهش را جلب کرده‌اند اشاره می‌کند، انگار که ملاقات‌ها را دسته‌بندی می‌کند. او از مصاحبه‌مان فاصله می‌گیرد تا به تماس‌ها پاسخ دهد. چند جوان مودبانه به او نزدیک شده و از او کلید می‌خواهند: در تنها پارکینگ شهر زمان پارک خودرو به دو ساعت محدود شده است و آنها می‌خواهند ماشین او را جابه‌جا کنند تا جریمه نگیرد.

در یک لحظه او مصاحبه‌مان را قطع می‌کند چون عمیقاً به حل یک مسئله نیاز میرم دارد. و در این چهار دقیقه ما می‌توانیم مهارت‌های ماهرانه‌ای از مذاکرات ابتکاری او را در عمل مشاهده کنیم.

یک مرد جوان به همراه یک زن جوان وارد دفتر می‌شود. بویل آن‌ها را خوش‌آمد می‌گوید، از پشت میز بلند می‌شود و نزدیکتر می‌آید. مرد جوان به وضوح با مشکلات سلامتی مواجه است و همکاری او به او توصیه کرده‌اند برای مشاوره به بیمارستان مراجعه کند. آنها قبلاً وقت گرفته‌اند، اما بیمار نخواست قبل از ساعت ۲۰ به بیمارستان برود. این مرد جوان از سوزن‌ها، پزشکان و بیمارستان‌ها ترس دارد که به تاریخ خانوادگی‌اش برمی‌گردد. او بیم دارد که مراجعه به بیمارستان ممکن است منجر به مرگش شود.

بویل گفتگو را آغاز می‌کند: "متوجه شدم که نمی‌خواهی قبل از ساعت هشت به بیمارستان بروی. می‌توانی توضیح دهی چرا؟"

مرد جوان چشمانش را پایین می‌اندازد. "من سر کار هستم. نمی‌خواهم بروم"، او می‌گوید.

"ببین"، بویل به آرامی می‌گوید و مرد به بالا نگاه می‌کند. "من رئیس هستم و می‌خواهم بگویم که امروز این کار تو است. من به تو پول می‌دهم تا سالم و مؤثر باشی. و امروز وظیفه اصلی تو این است که به خودت برسی".

بویل به او فرصتی می‌دهد تا این موضوع را درک کند و به زن جوانی اشاره می‌کند: "می‌تونی او را ببری و با او باشی؟" او سرش را به نشانه موافقت تکان می‌دهد.

سپس او به آرامی دست‌هایش را روی شانه‌های مرد جوان قرار داده و در چشمانش مستقیم نگاه می‌کند: "پسرم"، او می‌گوید، "تنها چیزی که باید از آن بترسی، انجام ندادن این کار است. و من می‌دانم که تو قدرت انجامش را داری".

مرد جوان با احساساتش مبارزه می‌کند و بویل دوباره به زن جوان می‌گوید: "تو با او می‌مونی تا آخر، درسته؟" او سرش را به نشانه موافقت تکان می‌دهد.

"او با تو می‌رود و تا هر چقدر که لازم باشد با تو می‌ماند. حالا می‌توانی بروی؟"

مرد جوان سرش را تکان می‌دهد. آن‌ها به سرعت در مورد مدارک بیمه گفتگو کردند و هر دو اتاق را ترک کردند.

بویل به پشت میز باز می‌گردد. "شاید گمان کردی او همکاری است، درسته؟" ما تایید کردیم. "نه"، او لبخند زد، "او فقط در بخش کنترل ورود است. او مشکل را دید و پیشنهاد کمک داد".

با تحلیل این گفتگو می‌توان طیف گسترده‌ای از نمونه‌های مذاکرات ابتکاری و چگونگی شکل‌دهی روابط بویل در این جامعه را دید. ابتدا، گفتگو:

بویل با پیشنهاد یک رامحل که مرد جوان به راحتی می‌توانست آن را بپذیرد، شروع کرد. او گفت: "می‌دانم که نمی‌خواهی قبل از ساعت هشت به بیمارستان بروی". در کلماتش هیچ اختلافی وجود نداشت و نه به گذشته یا نگرانی‌های شخصی اشاره کرد. موضوع نیاز به درمان به صورت سوال زمانی طرح شده بود. بعد از این بویل یک قدم به عقب برمی‌دارد و به کارمندش فرصت می‌دهد تا صحبت کند و دقیقاً پاسخ او را می‌شنود. باید توجه داشت که این فرد فردی بالغ است و ممکن است دلائل معقولی برای به تعویق انداختن ویزیت به بعد از ساعت ۲۰ داشته باشد.

پس از آن، مدیر عقلانی مشکل را حل کرد. او گفت: "من رئیس هستم و به تو می‌گویم که امروز این کار تو است". او برای مرد جوان استدلال آورد که نمی‌توانست آن را نپذیرد: "به تو پول می‌دهم تا کارگر سالم و مؤثری باشی". و حالا، با رفتن به بیمارستان، مرد جوان عملاً کار خود را انجام می‌دهد.

سپس بویل به او زمان می‌دهد تا از این منظر به وضعیت فکر کند. او از دختر درخواست می‌کند که او را پشتیبانی کند. بویل از یک حامی جانبی پشتیبانی کسب می‌کند: "می‌بینی؟ ما هر دو خیلی می‌خواهیم که تو آن را انجام دهی".

هنوز هم به مرد جوان اختیار و فرصت می‌دهد تا نتیجه را به دست آورد: "تو می‌تونی همین الان بروی؟"

بویل از او برای این انتخاب تشکر می‌کند و همزمان مسئولیت مراقبت از او را به کارمندش محول می‌کند. در لحظه‌ای که آنها از هم جدا می‌شوند، هر دو به جامعه‌ای که در آن عضویت دارند بیشتر پیوند می‌خورند، با درک اهمیت خود در آن - آنها یکدیگر را درمان می‌کنند و کل سازمان را تقویت می‌کنند.

برای دختر، نتایج بسیار قابل توجه‌تر از انتظارش بودند. بسیاری از کارمندان جدید Homeboy Industries کار در شرکت را از این پوزیشن در بخش کنترل ورود شروع کردند - نظارت بر زمان ورود و خروج کارکنان. این نیاز به مهارت‌های خاص ندارد، اما این پوزیشن به هر کارمند فرصتی می‌دهد تا با افراد جدید ملاقات کند. بنابراین وقتی تازه‌واردها به سایر کارکنان می‌پیوندند، پیشتر دوستانی دارند و تقریباً تمام همکاران را می‌شناسند. حالا او یک عضو کامل تیم شده است.

ما به یک نکته توجه می‌کنیم که خود بویل از آن غافل مانده: وقتی که او دست‌هایش را بر شانه‌های مرد جوان قرار داد و او را "پسرم" نامید.

بویل شانه‌اش را بالا برد: "او پدر ندارد".

در داستان پدر بویل درس‌های زیادی در مبحث مذاکرات ابتکاری وجود دارد: سرعت و کارآمدی، زیبایی ساختن روابط بلندمدت،

دخالت احساسی. توانمندی در بداهه‌پردازی و تغییر سریع نقش (از کارفرما به یک شخصیت پدری). اما آنچه بخصوص مهم است، پدر بویل اهمیت روش سیستماتیک را به دو روش متفاوت و دقیق نشان می‌دهد.

## طراحی سیستم: بعد سوم

در مقاله‌ای با عنوان "مذاکرات سه‌بعدی" (D Negotiation<sup>3</sup>) که در هاروارد بیزنس ریویو منتشر شده است، دیوید لکس و جیمز سبینوس، با بررسی موارد بسیاری از مذاکرات، به این نتیجه رسیده‌اند که اکثر شرکت‌کنندگان تمرکزشان را بر دو جنبه از کار معطوف کرده‌اند: تاکتیک‌های مذاکرات و طراحی معامله (که در واقع به قرارداد منتهی می‌شود). هر دوی این جنبه‌ها به طور معمول در پشت میز مذاکره مطرح می‌شوند. اما همانطور که معلوم شد، تنها تعداد کمی به این نکته بسیار معنی‌دار "بعد سوم" - طراحی سیستماتیک فکر می‌کنند.

بیابید به داستان HomeBoy نگاه کنیم. پدر بویل در اصل می‌خواست قتل‌ها در محله‌اش متوقف شود. او سعی کرد از رویکرد صلح‌آمیز مذاکرات استفاده کند، اما این نتیجه نداد. سپس او چارچوب بحث‌ها را گسترده‌تر کرد و به جذب گروه سومی - کارفرمایان بالقوه اقدام کرد.

همانطور که لاس و سبینوس می‌گویند، "مذاکره‌کنندگان ۳ بعدی، روند و ترتیب بازی را تبدیل می‌کنند تا به نتیجه مطلوب برسند. آنها نظیر کارآفرینان، فراتر از میز مذاکره عمل می‌کنند، با اطمینان از سازماندهی به طرف‌های مناسبی در زمان درست برای حل سوال‌های درست، با انتظارات با مفهوم صحیح و در بستر گزینه‌های صحیح".

پدر بویل بی‌تردید همین کار را انجام می‌دهد. او تجارتی موفق در شش حوزه مختلف دارد. او تلاش‌ها برای مبارزه با خشونت را با جمع‌آوری کارفرمایان، اهداکنندگان، تامین‌کنندگان، مشتریان، متخصصان حذف تاتو، فرودگاه بین‌المللی لس‌آنجلس، روان‌درمانگران، معلمان ارشد دبیرستان‌ها، داوطلبان و، البته، کسانی که به طور مشروط آزاد شده‌اند و اعضای باندهای بالقوه ترکیب می‌کند. در اصل، او یک جامعه کامل را به منظور ایجاد صلح ایجاد می‌کند، و اثبات می‌کند که هیچ چیزی بهتر از کار، گلوله را متوقف نمی‌کند.

در سطح دیگر، پدر بویل اصول طراحی سیستم را در دفترش نشان می‌دهد. ما بسیاری از دفترهای مدیران را دیده‌ایم، و بسیاری از آنها سیاست موسوم به "درهای باز" را دنبال می‌کنند. شاید معروف‌ترین مثال این رویکرد، بیل گیتس باشد، که در یک فضای اداری معمولی بدون درب کار می‌کرد.

اما طراحی دفتر پدر بویل خاص و منطبق بر اهدافش است. می‌توان آن را به یک آکواریوم تشبیه کرد، اما سوال این است: ماهی اینجا کیست - خود او یا محیطش؟ او می‌تواند پشت میز بنشیند و مصاحبه دهد، همزمان نگاه کند به تیمش از روی شانه مصاحبه‌کنندگان. او می‌تواند با حرکات و حالت‌های چهره‌ها از بیرون، حالات و احساسات را تشخیص دهد. او می‌تواند ملاقات را متوقف کند تا به نیازهای واقعی فردی دیگر بپردازد، نه بر اساس مقام. کارمندانش می‌تواند ببیند که چگونه تا دیر شب به اندازه دیگران کار می‌کند، که این مثال برای کل سازمان است.

اگر از پدر بویل می‌پرسیدیم که آیا همه این را برنامه‌ریزی کرده است، احتمالاً پاسخ می‌دهد: "نه، این همه به اراده خداوند است". یا شاید، او می‌گفت: "نه، هیچ‌یک از این‌ها اهمیتی ندارد. اصل این است که "ارتباط متقابل مطلق" کار ما باهم است". و شاید حق با او باشد.

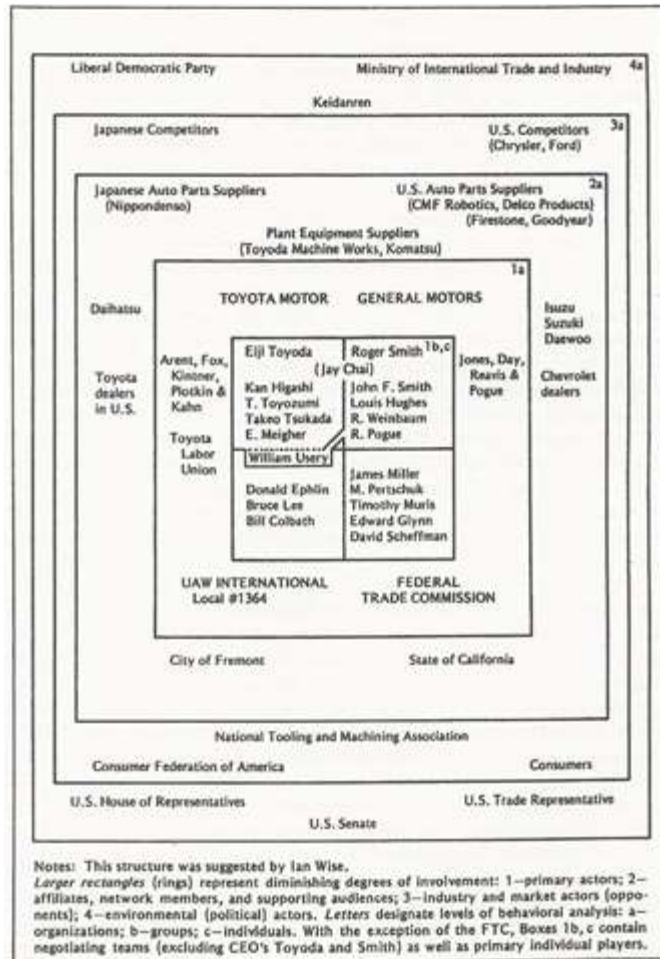
## طراحی سیستم و مذاکرات ابتکاری

اواخر دهه 1960، وقتی که دانشجوی دانشگاه بود، جان به عنوان یک پیک کار می‌کرد و محصولات را در منطقه خلیج سان

فرانسیسکو توزیع می‌کرد. یکی از توقف‌های او یک ناهارخوری در کارخانه تازه تاسیس جنرال موتورز در فری‌مانت، کالیفرنیا بود. این کارخانه عظیم بود - به اندازه ۸۸ زمین فوتبال. (امروز در همان محل پروژه مشترک تسلا موتورز و تویوتا است.)

از سال 1984 تا 2010، این کارخانه محل یکی از موفق‌ترین پروژه‌های مشترک بین‌المللی در تاریخ بود. NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) - این کارخانه به صورت مشترک در مالکیت جنرال موتورز و تویوتا، دو رقیب ابدی در صحنه جهانی بود. جنرال موتورز علاقه‌مند به یادگیری روش‌های تولید موثر و کارای ژاپنی بود، در حالی که تویوتا به دلیل تهدید تعرفه‌های تجاری از سوی واشینگتن ناراضی، به یک پایگاه تولیدی در ایالات متحده نیاز داشت. در طول یک چهارم قرن کار مشترک، کارخانه جوایز زیادی در زمینه تولید و طراحی کسب کرد و هر دو شرکت خودروهای خود را تحت برندهای خود عرضه می‌کردند، از جمله شورولت نوا و تویوتا کرولا.

استیون ویز، که اکنون در مدرسه کسب و کار شلیش، در تورنتو تدریس می‌کند، شاید دقیق‌ترین تحلیل گفت‌وگوهای تجاری بین‌المللی بزرگ بر اساس این مذاکرات بین GM و تویوتا در NUMMI ایجاد کرده است (نگاه کن به شکل 5.1) در بخش مرکزی نمودار خود بازیگران کلیدی مذاکرات را فهرست می‌کند، در حالی که در جعبه‌های بیرونی ویز تعداد زیادی از "مخاطبان" است. در تحلیل خود همچنین فهرست نشست‌های مهم بین طرفین و چگونگی مطالب خاصی عملکرد مذاکرات را فراهم می‌کند و جزئیات این مذاکرات را بیان می‌کند. حائز اهمیت است که نویسنده به جی‌جی‌جی اعتبار می‌دهد، که به عنوان تسهیل‌کننده عمل می‌کرد (یا به زبان ژاپنی، chukai-sha). بیشتر جزئیات دیگر در این تحلیل اهمیت زیادی ندارد، اما نمایش این مذاکرات نمونه‌ای است از تلاش برای طراحی سیستم.



## GM-Toyota

توضیح: این ساختار توسط ایان وایز پیشنهاد شده است. مستطیل‌های بزرگتر (حلقه‌ها) سطح مشارکت را از داخل به خارج نشان می‌دهند:

۱ — بازیگران اصلی؛

۲ — افراد وابسته و مخاطبان حامی؛

۳ — بازیگران صنعت و بازار (رقبای)؛

۴ — بازیگران سیاسی.

حروف نشان‌دهنده سطوح تحلیل رفتاری هستند:

a — سازمان‌ها؛

b — گروه‌ها؛

c — افراد.

به‌جز کمیسیون تجارت فدرال (FTC)، بخش‌های b1 و c1 شامل تیم‌های مذاکره (به‌جز مدیران عامل شرکت‌های Toyoda و Smith) و همچنین افراد کلیدی شرکت‌کننده در مذاکرات هستند.

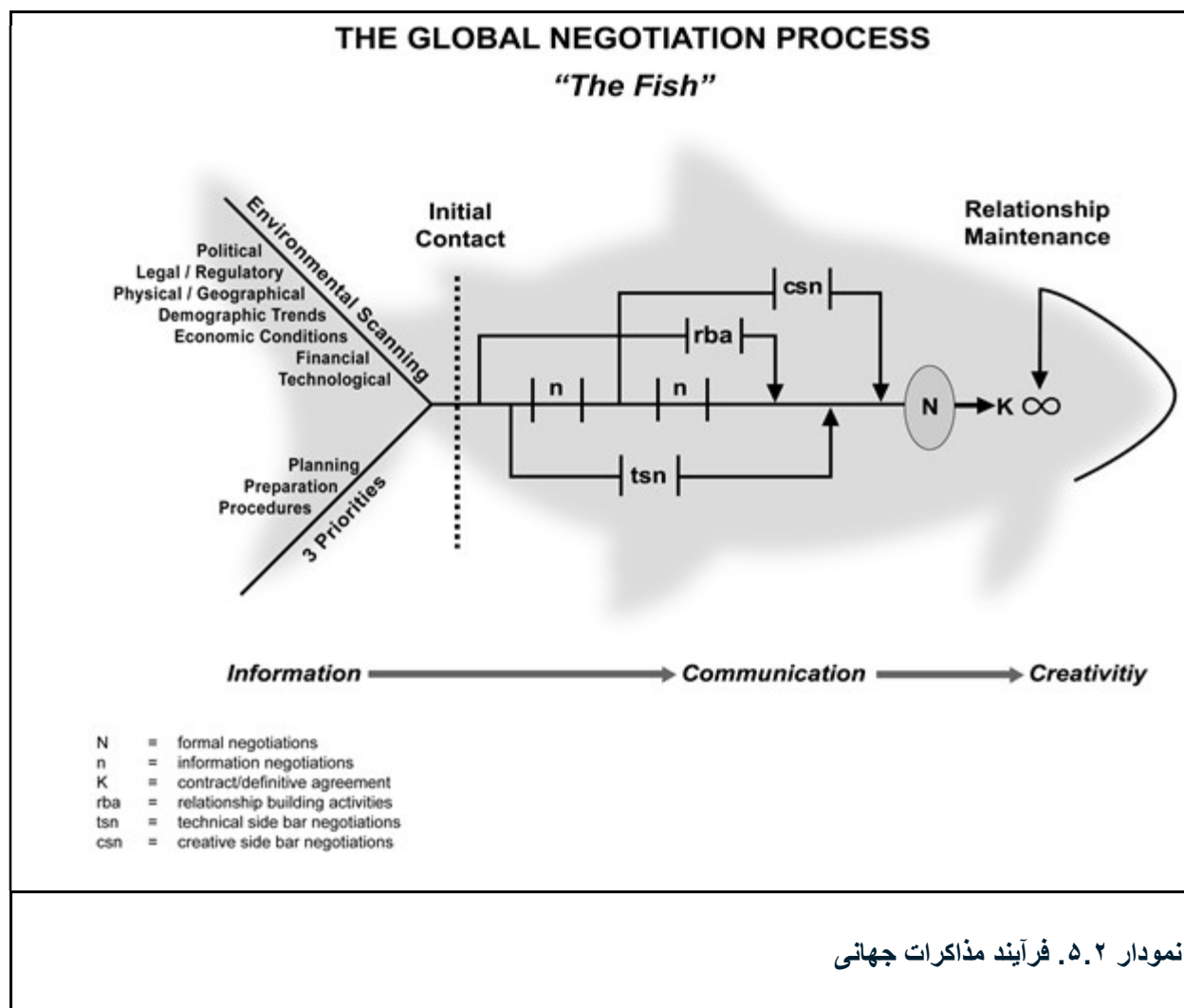
منبع: استیون وایس، "ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک GM/Toyota: موردی از مذاکرات پیچیده"، Columbia Journal of World Business (تابستان ۱۹۸۷): صفحات ۲۳-۳۵.

نقشه‌ی مذاکرات NUMMI از وایس، نوعی "نقشه راه" به شمار می‌آید که دیوید لاکس و جیمز سبنیوس می‌توانستند برای پیاده‌سازی مفهوم "کمپین مذاکره‌ای" خود به کار گیرند. این مفهوم، که ممکن است طی ماه‌ها یا حتی سال‌ها اجرا شود، شامل مراحل زیر است:

- شناسایی طرف‌های کلیدی و دسته‌بندی آن‌ها در قالب "جبهه‌ها"؛
- ارزیابی امکان متحد ساختن این جبهه‌ها؛
- تعیین ترتیب تعامل میان جبهه‌ها؛
- و بررسی اینکه چه اطلاعاتی باید میان طرف‌ها یا حتی با مخالفان به اشتراک گذاشته شود.<sup>2</sup>

اگرچه ما همیشه علاقه‌ای به استفاده از واژگان نظامی در زمینه‌ی مذاکرات نداریم، اما ارزش این راهنما را برای برنامه‌ریزی دیدارهای پیچیده و گسترده به رسمیت می‌شناسیم.

در کتاب قبلی خود، "مذاکرات جهانی: قوانین جدید"، ویلیام و جان (نویسندگان این کتاب — م.) یک مدل جایگزین برای طراحی سیستماتیک ارائه کرده‌اند که می‌توانید در تصویر ۵.۲ مشاهده کنید. این مدل در واقع نوعی پروتکل یا نقشه‌ی راه برای مذاکرات جهانی است که دانش، ارتباطات و خلاقیت را با هدف دستیابی به توافق‌های تجاری‌ای که به رفاه متقابل در سراسر جهان کمک می‌کنند، ترکیب می‌کند. ساختار این فرآیند، شبیه به اسکلت یک ماهی طراحی شده است.



## نمودار ۵.۲. فرآیند مذاکرات جهانی

این مدل این طور کار می‌کند: دُم ماهی دانش‌هایی است که نتیجه‌ی پایش محیط زیست، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی بوده و نیروی محرکه‌ی تمام فرآیند است. بدن اصلی ماهی ارتباطات بین شرکاست. سر ماهی شامل خلاقیت (یا نوآوری) در زمان انعقاد قرارداد، چشم‌انداز منعکس شده در قرارداد، و نگاه به آینده است که به حفظ روابط در طول زمان کمک می‌کند.

تصویر ماهی جنبه‌های کلیدی تحقیق، آماده‌سازی، برنامه‌ریزی و رویه‌های لازم برای مذاکرات موفق را به نمایش می‌گذارد. این تصویر به وضوح جدول زمانی را تنظیم کرده و نقطه شروع مذاکرات را تعیین می‌کند. سپس مذاکرات رسمی و غیررسمی، جنبه‌های فرهنگی و فنی که به انعقاد قرارداد منجر می‌شوند، برجسته می‌شود. در نهایت، این نمودار برای آینده طراحی شده است، از جمله حفظ روابط.

این تصویر مذاکره‌کنندگان مبتدی را با مراحل و مسائلی که در مذاکرات جهانی بوجود می‌آید، آشنا می‌سازد و به سازماندهی وظایف میان‌رشته‌ای در بلوک‌های کاری قابل مدیریت کمک می‌کند. با این وجود، باید توجه داشت که نمودار ماهی تنها دو طرف مذاکره را نشان می‌دهد و از طرف سوم و مخاطبان دیگر صرف نظر می‌کند.

تصور کنید که چگونه می‌توان از چنین نمودارهایی برای تحلیل فرآیند مذاکره Homeboy استفاده کرد. اه! این واقعاً یک انباشت واقعی از مربع‌ها و فلش‌هایی خواهد بود که با هم در هم تنیده اند. متأسفانه، در یک نمودار دو بعدی نمی‌توان ساختار و فرآیندهایی که در واقعیت رخ می‌دهد را به طور کامل به تصویر کشید.

بهترین استعاره می‌تواند یک ابر اطلاعاتی باشد — تصور کنید سه بعد با دسترسی آزاد به همه. یا شاید یک سیستم منظومه شمسی؟ تصور کنید خورشید مرکزی که سیارات و قمرهایشان (دارایی‌ها) در مدارهای متقاطع به دور آن می‌چرخند. همه این‌ها به لطف جاذبه‌ی متقابل کنار هم نگه‌داشته می‌شوند. تصور کنید پدر بویل و "هومبویز" او به عنوان نیروی مرکزگرا که دیگر دارایی‌ها — افراد با ایده‌ها، زمان و کارشان و همچنین منابع سرمایه‌ای مانند پول، املاک و ارزش برند را جذب می‌کند. و در نهایت، ارزش ریز اما بی‌حد و حصر جامعه و "منافع کامل متقابل" وجود دارد. مانند سیستم خورشیدی، مذاکرات نوآورانه سیستم‌های باز هستند که مشارکت از منابع بیرونی را نیز تشویق می‌کنند. جهان بی‌پایان است.

به سبب این‌که هیچ نمودار دو بعدی قادر به انتقال کامل همه‌ی ریزبینی‌های مذاکرات نوآورانه نیست، ما پیشنهاد می‌کنیم که شما با عناصر اصلی آشنا شوید و به خیال‌پردازی خود اجازه دهید که آن‌ها را در پروژه‌های سیستماتیک یکتا و دلخواهتان ترکیب کنید.

## چگونه طراحی سیستم‌ها جریان دانش‌ها را بهبود می‌بخشد

برای هدایت مذاکرات نوآورانه، ضروری است که تا حد ممکن درباره‌ی طرف‌های دیگر اطلاعات کسب کنید. افراد خاص، روابط شخصی، مکان‌های ملاقات، زمان و کانال‌های ارتباطی به ارتباط باز و جریان‌های دانش بدون مانع کمک می‌کند. وظیفه‌ی شما حداکثر سازی این جریان‌هاست.

چند سال پیش در یکی از سمینارهای شرکتی ما در بوئینگ، متوجه شدیم که مهندسان شروع به نمایش فرآیند مذاکرات در قالب نمودار گانت — ابزاری که به آن عادت داشتند — کردند. آن‌ها برای مذاکرات آینده با تأمین‌کننده قطعات مربوط به بخش دم هواپیما نمودار را آماده کردند و هر مرحله با دقت و سخت‌کوشی شگفت‌انگیزی بررسی شده بود. ما از رویکرد آن‌ها پشتیبانی کردیم، اما سپس پیشنهاد دادیم که عواملی و متغیرهایی که ارزیابی کمی آن‌ها دشوار است را در نظر بگیرند. بلافاصله، رویه‌های آن‌ها شروع به فروپاشی کرد. نیروها و شرایط غیرمنتظره نمی‌توانستند در نمودار مدیریت پروژه‌ای که به صورت مهندسی معکوس ساخته شده بود و به طور کامل برنامه‌ریزی شده بود، در نظر گرفته شوند.

در آن لحظه برای نخستین بار علم مذاکرات با هنر انجام آن‌ها تقاطع پیدا کرد. مهندسان متوجه شدند که تأمین‌کننده نه تنها به قیمت مناسب علاقه‌مند است، بلکه به سایر جنبه‌ها نیز توجه دارد: روابط بلندمدت با بوئینگ، امکان ارائه محصولات جانبی، و همچنین معرفی‌هایی برای بخش‌های دیگر شرکت. این عوامل در تحلیل اولیه هزینه‌ها و مزایا در نظر گرفته نشده بودند، اما نقش مهمی در نتیجه نهایی ایفا کردند.

صرف‌نظر از اینکه چه مقدار تلاش در تحلیل محیط، برنامه‌ریزی مذاکرات، آمادگی و طراحی فرآیند می‌گذارید، همیشه باید عواملی که ناشناخته و غیر قابل اندازه‌گیری باقی می‌مانند را در نظر بگیرید. انعطاف‌پذیری فرآیند و طبیعت بداهه‌پردازی هنر مذاکرات اجازه می‌دهد که آن‌ها خلاقانه انجام شوند.

گام بعدی یادگیری مدیریت مذاکرات است تا جریان دانش حداکثر شود. هر چند که بعضی از این عوامل ممکن است بی‌اهمیت به نظر برسند، اما آن‌ها برای طراحی سیستم‌های موفق کلیدی هستند:

1. تعداد طرف‌ها

2. تعداد شرکت‌کنندگان فردی

3. مخاطبان (رسانه‌های خبری و غیره)

4. کانال‌های ارتباطی

در فصل 8 ما سه عامل دیگر را بحث خواهیم کرد: مکان، فضا و سرعت مذاکرات. همه‌ی این هفت عامل معمولاً قبل از آغاز مذاکرات رسمی مشخص شده‌اند و هر کدام از آن‌ها ممکن است تعیین‌کننده‌ی موفقیت یا ناکامی باشند.

## تعداد طرف‌ها

در بسیاری از مذاکرات، بیش از دو شرکت درگیر هستند. علاوه بر خریدار و فروشنده، اغلب می‌توانید دیگر تأمین‌کنندگان، شرکت‌های مهندسی-مشاوره‌ای، بانک‌ها، شرکت‌های بازرگانی و مقامات دولتی را بیابید. عموماً، هر چه تعداد طرف‌ها بیشتر باشد، فرصت‌های بیشتری برای رام‌حل‌های خلاقانه وجود دارد، اما مذاکره نیز به همان اندازه پیچیده‌تر و دشوارتر می‌شود. متأسفانه، بی‌تابی آمریکایی‌ها اغلب منجر به تلاش برای جمع کردن سریع همه و رسیدن به توافق می‌شود. اما این تقریباً همیشه با ناامیدی خاتمه پیدا می‌کند.

ما پیشنهاد می‌کنیم مذاکرات اولیه را به گونه‌ای ترتیب دهیم که تعداد طرف‌های درگیر به حداقل برسد. مثلاً، می‌توانید فقط نمایندگان دو شرکت اصلی را محدود کنید. اگر در مذاکرات بیش از یک طرف درگیر است، ما می‌توانیم رویکردی لابی‌گری پیشنهاد کنیم. این رویکرد به معنای برگزاری جلسات فردی با هر یک از طرف‌ها قبل از گردهمایی کلی است. در کتاب "دلفین‌ها و کوسه‌ها" پیتر شیکرف رویکرد کمی متفاوت به لابی‌گری در روسیه را توصیف می‌کند. به جای ملاقات با همه طرف‌ها به طور جداگانه، ائتلاف‌ها به‌تدریج "جمع‌آوری" می‌شوند. ابتدا با یک طرف ارتباط برقرار می‌کنید. اگر موافقت حاصل کنید، طرف سوم را دعوت می‌کنید. وقتی شما سه نفر می‌توانید با هم ارتباط برقرار کنید، طرف چهارم را دعوت می‌کنید و این ترتیب ادامه می‌یابد.

بعد از اینکه با شرکای خود موافقت کردید و در "رسیدن به بله" موفق شدید، ما یک گام اضافی را پیشنهاد می‌کنیم که باید توسط تمام شرکت‌کنندگان برداشته شود. هدف از این گام ارتقای پتانسیل خلاقانه توافق تجاری شما است، بالاتر از صرف رسیدن به "بله". در این جلسه نهایی، سوالات کلیدی باید این باشند: "آیا راهی وجود دارد که این روابط را برای همه بهتر کنیم؟ به ویژه، آیا چیزی وجود دارد که ما در نظر نگرفته‌ایم؟" هر چه تعداد طرف‌ها بیشتری در فرآیند دخیل باشد، ایده‌های جدید بیشتری برای پیشنهاد خواهید داشت.

## تعداد شرکت‌کنندگان فردی

در مذاکرات، آمریکایی‌ها تقریباً همیشه در اقلیت هستند و این می‌تواند مانعی جدی باشد. بسیار مهم است بدانید چه کسی از طرف دیگر حضور خواهد داشت و به طور مناسب تیم خود را تشکیل دهید. از جذب شرکت‌کنندگان اضافی، از جمله کارشناسان مالی یا فنی نترسید. هزینه‌های اضافی ممکن است در درازمدت توجیه‌پذیر باشند.

## مخاطبان

در هر معامله، تعداد زیادی ذینفع وجود دارند که می‌توانند نتیجه‌ی آن را تحت تأثیر قرار دهند. یکی از مثال‌های برجسته شرکت DP World در دبی است که پس از 11 سپتامبر با واکنش منفی آمریکایی‌ها به همه کشورهای خاورمیانه مواجه شد. با این حال، این شرکت برای مدیریت چند عملیات بندری در ایالات متحده درخواست داد. بیابید ببینیم چه مخاطبانی درگیر این فرآیند بودند:

1. سایر شرکت‌کنندگان و رقبا، از جمله شرکت‌های چینی

2. مراجع دولتی: FTC (کمسیون ضد انحصار)، کنگره (برای رفع موانع تجاری احتمالی)، وزارت امور خارجه، وزارت بازرگانی و نماینده تجاری ایالات متحده و همچنین ارگان‌های امنیتی مختلف

3. اهداکنندگان جورج بوش

4. جامعه‌ی آمریکایی

## 5. اتحادیه‌های کارگری

## 6. رسانه‌های محلی و بین‌المللی

## 7. شرکت‌های خاورمیانه‌ای دیگر که به خرید دارایی‌هایی در ایالات متحده فکر می‌کنند

اکنون بگذارید بحث کنیم که شرکت چگونه می‌توانست از این مخاطبان مختلف به نفع خود استفاده کند. همه آن‌ها در فرآیند مذاکرات DP World درگیر بودند و البته بعضی از آن‌ها می‌توانستند از طریق نشست انتخابی اطلاعات مورد اعمال نفوذ قرار گیرند. با این حال در نهایت، دموکرات‌ها در کنگره و عدم پذیرش عمومی آمریکایی‌ها برای مسدود کردن معامله متحد شدند، حتی با وجود تهدید وتو از سوی بوش. به‌عنوان تجار، مدیران شرکت همه بحث‌های منطقی را در نظر گرفتند، اما آن‌ها برای واکنش‌های عاطفی آماده نبودند.

یا به مورد شرکت نروژی Telenor بپردازیم که شریک روسی خود Altimو را متهم کرد که پوشش اخبار اختلافاتشان در مورد دارایی‌ها را از رسانه‌های اوکراینی خریداری کرده است. این اولین بار نیست که اطلاعات به‌طور عمدی به رسانه‌ها منتقل می‌شود تا فشار بر دیگر طرف وارد کند و او را به پذیرش شرایط پیشنهادی متقاعد کند. هنگامی که توافق برای عموم مردم منتشر شود، طرف دیگر دشوارتر می‌تواند از شرایط آن ممانعت کند. با این حال چنین تاکتیکی خطرناک است، زیرا اغلب باعث ایجاد بی‌اعتمادی و شکست مذاکرات می‌شود. تلاش برای تحت تأثیرگذاری بر مذاکرات از طریق نشست اطلاعات به رسانه‌های خارجی خطرناک‌تر است — به‌عنوان مثال، زمانی که آمریکایی‌ها سعی می‌کنند بر دولت کشور دیگری فشار بیاورند، یا بالعکس.

اغلب مشتریان یا شرکای بین‌المللی به نفع خود از مخاطبان محلی، از جمله دولت‌های محلی استفاده می‌کنند. شما هم می‌توانید از این روش‌ها استفاده کنید، به‌ویژه اگر برخی از اعضای مخاطبان را به‌عنوان شرکا ببینید.

## کانال‌های ارتباطی

راه‌های زیادی برای ارتباط وجود دارد: از طریق جلسات حضوری، از طریق میانجی‌گری، در رسانه‌ها، از طریق تماس تلفنی، کنفرانس ویدیویی، فکس، ایمیل، پیام‌رسان‌ها، پیامک‌ها، کنفرانس‌های ویدیویی، اسکایپ، توئیتر، واین، یوتیوب، اینستاگرام — و حتی از طریق چیزهایی که هنوز اختراع نشده‌اند.

### ۵.۱

#### خوراک دادن به حیوان وحشی

زمانی که کاپیتان دی (لقبی که زیردستانش به او داده بودند) برای مذاکره به کمپ پندلتون می‌رفت، از روشی استفاده کرد که اغلب نادیده گرفته می‌شود: قدرت رسانه.

در این مورد، منظور از "رسانه" چند خبرنگار بودند — خبرنگاری باحجاب و خصمانه، و فیلم‌برداری نه‌کمتر تهاجمی. کاپیتان دی وقت گذاشت تا با آن‌ها صحبت کند، به تمام پرسش‌ها پاسخ داد و عمداً اطلاعاتی ارائه کرد که تفنگداران دریایی را در بهترین وضعیت ممکن نشان می‌داد — انسان‌هایی مهربان که برای کمک آمده‌اند، و مردم محلی را کسانی معرفی کرد که نظرشان برای آن‌ها بسیار مهم است.

او همچنین از ارتباطات غیررسمی بهره گرفت و با افرادی صحبت کرد که احتمالاً رهبران جوامع کوچک خود بودند. یکی از جملاتی که یک افسر به او آموخته بود، به‌خوبی در ذهنش مانده بود:

"رسانه مثل یک درنده است که به خوراک مداوم نیاز دارد. باید مرتباً با اطلاعات تازه سیرش کرد، وگرنه گرسنه می‌ماند و ممکن است به خودت حمله کند."

تصور چگونگی پیشرفت فناوری‌های ارتباطاتی با افزایش ظرفیت انتقال داده سخت است. سیستم‌های کنونی حضور از راه دور با پشتیبانی HDTV، با قیمتی برابر ۴۰۰۰۰۰ دلار، ممکن است به‌زودی جای خود را به فناوری‌های مصنوعی بدهند.

باور عمومی بر این است که ملاقات‌های رو در رو همواره ترجیح داده می‌شوند. در این حالت، تمام کانال‌های ارتباطی — کلامی و غیرکلامی — در دسترس است. افراد می‌توانند یکدیگر را لمس کنند، بوی یکدیگر را حس کنند و حتی ممکن است مزه هم را بچشند — در برخی فرهنگ‌ها بوسیدن امری عادی است. شما به راحتی می‌توانید با توجه به حالات چهره و حالت‌های بدنی، توجه و درک را ارزیابی کنید.

این موضوع مخصوصاً برای مشتریان از فرهنگ‌هایی که به روابط اهمیت ویژه‌ای می‌دهند، حائز اهمیت است. در این فرهنگ‌ها کانال‌های ارتباطی دیگر که ممکن است در ایالات متحده پذیرفته باشند، غیر موثر یا قابل قبول اند. به عنوان مثال، سیستم اجتماعی ژاپنی بر اساس تماس تقریباً همیشه حضوری است. اطلاعات مهم و حساس نمی‌تواند به طور موثر از طریق نامه، یادداشت، فکس، ایمیل، تماس تلفنی یا حتی کنفرانس‌های ویدئویی منتقل شود. به علاوه، ارتباطات کتبی تاریخی از تعاملات باقی می‌گذارد که در شرایط خاص ممکن است مطلوب نباشد. برای مذاکره‌کنندگان ژاپنی، گفتن "نه" در مواجهه با ملاقات‌های حضوری بسیار سخت‌تر است. فشار اجتماعی و گرایش به هارمونی در روابط بین‌فردی، امکان پاسخ‌های منفی را از بین می‌برد و این فشار در تماس‌های تلفنی یا ایمیل کمتر حس می‌شود.

با این حال، ارتباط الکترونیکی نیز دارای مزایای واضح خود است. اطلاعات می‌تواند سریع‌تر و راحت‌تر از طریق اینترنت منتقل شود. اگر مذاکرات حضوری و الکترونیکی را مقایسه کنید، می‌توان مشاهده کرد که در حالت اول غالباً سوء تفاهم‌ها، پیام‌های از دست‌رفته، اشتباهات و تکرارها رخ می‌دهند. واقعاً، تمرکز بر گوش دادن ممکن است سخت باشد، هنگامی که شما قبلاً فکر می‌کنید چه چیزی را قصد دارید بعداً بگویید. از سوی دیگر، ایمیل به شما زمان می‌دهد تا پیام را با دقت بخوانید و در صورت نیاز با دیگران در مورد سوالات خاص مشورت کنید. همچنین به شما اجازه می‌دهد تا پاسخ خود را به‌دقت بررسی کنید. به طور خلاصه، ارتباط از طریق ایمیل شبیه به گفت‌وگو در زمین گلف است: ابتدا در محل استارت صحبت‌های مختصر رد و بدل می‌کنید و سپس، در حالی که به دنبال توپ‌های خود هستید که به جهات مختلف پرتاب شده‌اند، زمان دارید تا اطلاعات دریافت‌شده را بررسی کرده و پاسخی فرموله کنید.

از این می‌توان دو درس اصلی گرفت: (۱) به ترجیحات در کانال‌های ارتباطی توجه کنید؛ (۲) سیستم‌های ارتباطی را توسعه دهید که اجازه دهد جریان دانش به حداکثر برسد تا خلاقیت را رشد دهد.

### بر روی کاغذ این غیرممکن بود

همانند پدر بویل، هدف اصلی گروه امور مدنی (Civil Affairs Group, CAG) سپاه دریایی ایالات متحده در افغانستان نجات جانها بود — همیگان‌های دریایی خود و هم "محلی‌های خوب". اما گهگاهی، سلسله‌مراتب کار را دشوار می‌کند.

تقریباً در میانه راه بین کابل و قندهار گرمای جانکاهی وجود دارد. در منطقه ناوای افغانستان، متوسط دما در جولای به ۴۰ درجه سانتی‌گراد می‌رسد. خشکسخت تجاری تحت آفتاب سوزان رشد خوبی دارد و با آبیاری از رودخانه هلمند تغذیه می‌شود. همچنین طالبان که تا سال ۲۰۰۹، زمانی که عملیات "ضربه شمشیر" (Strike of the Sword) توسط سپاه دریایی ایالات متحده آغاز شد و افزایش شدید نیروها صورت گرفت، احساس راحتی می‌کردند. تا سال ۲۰۱۰، نوا به نمونه‌ای از عملیات نظامی موفق در این جنگ نفرین‌شده تبدیل شد، به یک جزیره امنیت، محاصره شده توسط مناطق خطرناکی که همچنان توسط طالبان کنترل می‌شدند، تبدیل شد.

صحنه‌ای از فیلم "لورنس عربستان" (Lawrence of Arabia) را بخاطر دارید که در آنجا عمر شریف دزد آب را می‌کشد؟ برای ساکنان نوا چنین عملکردی غیرمعمول به نظر نمی‌رسد. در محلی که آب معادل زندگی است، استتار قهوه‌ای تفنگداران نیروی دریایی آمریکا با زمین خشک انطباق دقیقی است.

نوا، با وجود تمام موفقیت‌هایش پس از "افزایش نیرو"، می‌بایست مسئله ساکنان کویر را حل می‌کرد، اگر منطقه امیدوار بود که آینده‌ای پررونق برای خود فراهم کند. مستعمره‌های ساحلی نوا در طول رودخانه هلمند رونق یافتند: در اینجا امنیت وجود داشت، هیچ اثری از شورشیان نبود و اقتصاد با اعتماد به نفس در حال توسعه بود. با این حال، فقط چهار مایل به غرب، جایی که مزارع دیگر به راحتی نمی‌توانستند با آب از رودخانه تغذیه شوند، ساکنان محروم شوشورک زندگی می‌کردند که همسایگان آنها از مناطق سبزتر آنها را "مردم بیابان" می‌خواندند. به دلیل موقعیت‌های حاشیه‌ای خود، شوشورک همچنان به عنوان یک منبع بالقوه بی‌ثباتی باقی ماند، جایی که هنوز خشخاش کشت می‌شد و تهدید بزرگی برای آن ثباتی که نوا در سال‌های اخیر از آن لذت می‌برد، وجود داشت. وظیفه سختی برای فرمانده نیروی نظامی آمریکایی مسئول این منطقه پیش روی بود: چگونه بخش خود را ایمن کند و در عین حال مسئله "مردم بیابان" را حل کند؟ با توجه به کاهش سریع نیروهای ایالات متحده در منطقه و کاهش منابع، ایده حفر چاه‌ها برای تأمین آب به نظر یک راه حل منطقی بود. با این حال، برای اجتناب از ریسک، فرمانده تصمیم گرفت با کارشناسان امور مدنی مشورت کند.

کاپیتان گرگ کورلی و آموری گیل — دریدلان واقعی نیروی دریایی، با استقامت بالا، ذهن‌های تیز و واکنش‌های سریع هستند. به عنوان متخصصان امور مدنی (Civil Affairs)، آنها مسئول اجرای پروژه‌های عمومی در نوا بودند. رسماً، رئیس مستقیم آنها سرهنگ بود که مسئول تمام عملیات امور مدنی در منطقه بود و همچنین عملکردهای خدماتی آنها را کنترل می‌کرد. با این حال، او تصمیم گرفت آنها را تحت فرماندهی محلی نیروی نظامی مجدداً منصوب کند. و اگر پیش‌تر ابزار اصلی نیروی نظامی گلوله بود، حالا او یک "سلاح" جدید داشت — گروه امور مدنی که به ایجاد ارتباط با جامعه محلی کمک کرد و به کلید فتح قلوب مردم تبدیل شد.

در شرایط کمبود آب، کورلی و گیل بر این باور بودند که حفر چاه‌ها کلید جلب اعتماد مردم محلی است. فرمانده آنها کاملاً با این ایده موافق بود. بسیاری از فرماندهان و مشاوران مدنی در سراسر استان هلمند نیز از این روش به وجد آمدند — این روش ارزان، ساده و مورد پسند افغان‌ها بود.

اما به ناگهان، ستاد گروه امور مدنی وارد شد و حفر چاه‌ها را وتو کرد. تحقیقات آنها نشان داد که آب این چاه‌ها غالباً کیفیت پایینی دارد و ممکن است با گذشت زمان، مشکلات بیشتری ایجاد کند، زیرا این موجب نارضایتی ساکنان می‌شود. علاوه بر این، حفاری ممکن است بر اقتصاد تأثیر منفی بگذارد و آب‌برها را بدون کار بگذارد، که ممکن است منجر به افزایش بیکاری شود و این به نوبه خود خطر پیوستن به صفوف جنگجویان را افزایش دهد. چاه‌ها همچنین می‌توانند منبع آبی برای کشت خشخاش باشند و به انحلال آب‌های زیرزمینی منجر شوند. و مهم‌ترین نکته این است که ستاد کنترل بودجه را بر عهده داشت، بنابراین تصمیم نهایی را می‌گرفت.

وضعیت در افغانستان نیز پیچیده بود. حفر چاه‌ها در هر مکانی می‌توانست تنش‌هایی بین رهبران محلی ایجاد کند. بار دیگر بایستی تأکید کرد: آب منبع زندگی است و بنابراین منبع قدرت و پول نیز است. کنترل دسترسی به یک چاه ساخته‌شده توسط ایالات متحده، به معنای تغییر مجوزها و نفوذ بود، که می‌توانست بر سلسله مراتب طبیعی جوامع قبیله‌ای تأثیر بگذارد.

کورلی و گیل در انتخاب مکان برای احداث دو چاه در شوشورک، که توسط فرمانده باتالیون تأکید شده بود، به دقت فکر کردند. آنها پیشنهاد دادند یک چاه را کنار مسجد قرار دهند، با این فرض که حس طمع رهبر مذهبی برانگیخته خواهد شد.

مکان دوم مناسب، قطعه زمینی بود که در کنار پایگاه ارتش ملی افغانستان (ANA) بود که در بین مردم محلی احترام داشت. این امر دسترسی بی‌طرفانه و امن به آب را تضمین می‌کرد. با این حال، مردم محلی تاجیک‌هایی از مناطق شمالی که به زبان فارسی صحبت می‌کردند و بیشتر ارتش ملی افغانستان را تشکیل می‌دادند، را دوست نداشتند. گزینه سوم — زمینی از یک سالخورده محلی محبوب بود که روابط خوبی با تفنگداران نیروی دریایی ایالات متحده برقرار کرده بود و فعالانه کار می‌کرد تا شوشورک تحت کنترل دولت جمهوری اسلامی افغانستان درآید.

برنامه‌ریزی تیم امور مدنی در برابر چالش ایجاد یک سیستم مذاکرات موثر و باز کردن این گره پیچیده از مشکلات ایستاده بود. جایگاه فرماندهی باتالیون به شوشورک نسبتاً نزدیک بود، در حالی که کمپ لدرنک و ستاد امداد اصلی بیش از 90 کیلومتر دورتر بود. بنابراین، ملاقات حضوری تمام تفنگداران نیروی دریایی ممکن نبود. با این حال، وضعیت به طور قابل توجهی بهبود یافت، زمانی که کاپیتان گیل به ستاد CAG در لدرنک منصوب شد.

اتاق‌های ملاقات در محل فرماندهی باتالیون از لحاظ زرق و برق و راحتی متمایز نبودند، اما در اینجا حداقل می‌توانستید جلیقه

ضدگلوله خود را در بیاورید، که نمادی از بودن در داخل یک منطقه حفاظت شده بود که تفنگداران نیروی دریایی آن را "محیط" می‌نامیدند. مشکل دیگر برنامه‌ریزی بازدیدها از ساکنان محلی بود: حتی راه رسیدن به آنجا با خطر تیراندازی از طرف تک تیرانداز یا برخورد با بمب‌های کنار جاده همراه بود. همان‌طور که کاپیتان کرلی توصیف کرده است:

"وقتی به اینجا می‌آید، باید برای ملاقات با افراد مسلح با جلیقه‌های ضد گلوله آماده باشید. آنها اینجا قوانین خاص خود را دارند. آنها تلفن همراه، برخی ماشین و ثروتمندان تلویزیون دارند. با این حال، آنها گندم را با داس جمع می‌کنند... برخی برق دارند، اما به‌طور کلی برنامه روزانه‌شان توسط خورشید تعیین می‌شود. کار خسته کننده در اینجا سریع‌تر پیر می‌کند - سی سالگان اینجا ریش‌های سفید دارند. باهوش‌ترین‌ها، مثل فرماندار منطقه، اغلب تمایلات طرفدار آمریکا دارند. اما آنها می‌دانند که ما اینجا در تورهای شش‌ماهه هستیم. به محض اینکه یک تیم می‌رود، تیم دیگری می‌آید و درباره همه وعده‌های قبلی می‌شنود. آنها برنامه ما را می‌دانند. آنها ابتدایی هستند، اما احمق نیستند.

من از آنها پنهان نکرده‌ام که چه زمانی پروژه‌های خود را تمام خواهیم کرد و بعداً چه کار خواهیم کرد. آنها قبلاً تجربه مشابهی با روس‌ها داشتند و متوجه شدند که ما چه برنامه‌ریزی داریم. بیشتر آنها خواهان رفتن ما بودند، به جز کسانی که به آنها برای اجاره پول می‌پردازیم. هرکسی که به اندازه کافی نفوذ داشت تا با ما سروکار داشته باشد، به اندازه کافی باهوش بود تا بداند که ما اینجا برای مدت طولانی نیستیم. ما روزانه با مردم ارتباط برقرار می‌کردیم، اما در سطح کلان سعی می‌کردیم فاصله بگیریم. با این حال، آنها ما را به عنوان بهترین منبع موجود پول می‌دیدند.

ما به شورا سر زدیم - که معادل شورای شهر آنها بود. من آنجا به همراه مت دانکن، افسر سیاسی محلی وزارت امور خارجه، بودم. او متخصص در مسائل حکومتی بود و تا حد زیادی به لطف او و پیشینیانش، نوا موفق شده بود. رئیس منتخب شورای منطقه در مرکز توجه بود تا زمانی که ما ظاهر شدیم - سپس تمام توجه به ما معطوف شد. ما به دنبال این نبودیم - هیچ‌کس منافعتش برآورده نمی‌شد اگر آمریکایی‌ها مرکز مدیریت محلی می‌شدند. من سعی می‌کردم بی‌طرف بمانم و به‌عنوان ناظر عمل کنم.

در امتداد دیوارها، کاناپه‌های طلایی قرار داشتند که احتمالاً از دهه ۷۰ میلادی بودند. روی زمین موکت صنعتی کهنه‌ای بود که با یک فرش پوشیده شده بود. میز ارتشی مرکز اتاق بود، جایی که مردم نشسته و چای می‌نوشیدند. مگس‌ها در همه جا پرواز می‌کردند و کف زمین مملو از تف بود. هوا خیلی گرم بود و چراغی تنها از سقف آویزان بود. پنجره‌ها شکسته بودند و دیدی به محوطه حصاردار مجاور داشتند. در آنجا هیچ گیاه زراعی نمی‌روید، فقط علف‌های بلند در ترک‌های زمین رشد کرده بود. به نظر می‌رسید که باغ‌های بیرون فقط برای نما بودند. از نظر ما، این مکان تهوع آوری بود.

اعضای مسن‌تر شورا، چون با کارهای صحرایی مشغول نبودند، زودتر به جلسات می‌آمدند. آنها کاناپه‌ها را اشغال می‌کردند، در حالی که افراد دیرتر روی زمین مستقر می‌شدند. رئیس شورا جلسات را اداره می‌کرد، اما تریپل اچ (Triple H) - این‌طور ما حاجی حامدالله هلمندی (Haji Hamedaulah Helmandi)، بزرگ‌ترین ریش‌سفید با نفوذ در ساختار غیررسمی قدرت قبیله‌ای را صدا می‌زدیم - فرد جوانی را عهده دار مسئولیت برگزاری جلسه گذاشت. وقتی دو یا سه نفر شروع به صحبت می‌کردند، بقیه ساکت می‌شدند.

دو مترجم رسمی ما جوانانی از کابل بودند که دوره فشرده‌ای از زبان انگلیسی را گذرانده و برای کار با واحدهای زمینی ایالات متحده استخدام شده بودند. اینکه آنها غریبه بودند گاهی اوقات باعث ایجاد تنش با محلی‌هایی می‌شد که به‌شدت نسبت به تعلقات قومی آنها بی‌اعتنایی می‌کردند.

این محیطی نبود که برای مذاکرات طولانی مناسب باشد و حفظ جریان اطلاعات در شورا آسان نبود. اما این وظیفه کاپیتان کرلی بود و او با موفقیت با آن برخورد کرد.

در نهایت، آنها یک چاه درست در بیرون از پایگاه گشتی تفنگداران دریایی ایالات متحده، که قرار بود به زودی به ارتش ملی افغانستان منتقل شود، ساختند. تامین مالی چاه از طریق برنامه پاسخ سریع اضطراری (CERP) - منبع بودجه‌ای که فرماندهی می‌توانست برای پروژه‌های فوری و سریع استفاده کند، صورت گرفت. تیم CAG از این بودجه به‌طور فعال برای اجرای پروژه‌های کوچک با تأثیر سریع استفاده کرد که می‌توانستند تا مبلغ ۵۰۰۰ دلار اجرا شوند. از آنجا که هزینه چاه کمتر از ۵۰۰۰ دلار بود، تأیید آن توسط فرمانده گردان انجام شد، نه سرهنگ CAG که در ابتدا با این پروژه مخالف بود. بودجه CERP همچنین امکان پرداخت سریع وجه را فراهم می‌کرد که فرآیند مناقصه را ساده‌تر می‌کرد. کاپیتان کرلی سه پیمانکار را بررسی کرد و یکی از آنها را بر اساس قیمت، شهرت، عضویت در شورای جامعه منطقه و اینکه قبلاً قراردادی برای ساخت مدرسه محلی داشت، انتخاب کرد.

وضعیت ناپایدار امنیتی در شوشورک چالشی دیگر برای تیم ایجاد کرد، زیرا محلی‌ها از "منطقه سبز" نوا و مکان‌های دیگر با خطر

قابل توجهی برای کار در این منطقه دورافتاده مواجه بودند. بنابراین، هیچیک از پیمانکاران شناخته شده نمی‌خواستند به شوشورک بروند، مگر اینکه تفنگداران دریایی مبلغ بی‌نهایت بالایی به‌عنوان "اضافه‌پرداخت امنیتی"پردازند.

در آن زمان، کاپیتان کرلی به استاندار مناف، رئیس منطقه نوا مراجعه کرد که او را متحد مؤثر و مدیر شایسته‌ای می‌دانست. استاندار با شرکتی از لشکرگاه، مرکز ولایت هلمند آشنا بود که موافقت کرد یک چاه در شوشورک مطابق با بودجه ۵۰۰۰ دلار بسازد.

تیم CAG هرگز دقیقاً متوجه نشد که چرا این شرکت توانست چاه را به این ارزانی بسازد. آنها مظنون بودند، اما نتوانستند تأیید کنند که شاید مناف یک معامله پشت‌پرده‌ای اضافی بسته بود، شاید از شرکت خواسته بود که در عوض امنیت آنها را تأمین کند. همچنین این شک وجود داشت که این شرکت موافقت کرده باشد که اولین پروژه را به ارزانی پذیرفته و انجام دهد به امید اینکه آمریکایی‌ها قراردادهای بیشتری در آینده به آنها بدهند.

به محض اینکه تفنگداران دریایی عکس‌های تأیید شده کارهای انجام شده را دریافت کردند و از دو منبع مستقل اطمینان حاصل کردند، تمام مبلغ‌های مورد نیاز به پیمانکار پرداخت شد. مشاور امور مدنی که جایگزین کرلی شد گزارش داد که ساخت چاه به تحقق همه اهداف تعیین شده کمک کرد: این نه تنها آب آشامیدنی برای جمعیت محلی فراهم کرد، بلکه به ساکنان شوشورک اعتماد و انگیزه برای مشارکت فعال در مدیریت محلی داده شد. با وجود این موفقیت، برخی محلی‌ها نارضایتی خود را از اینکه آب چاه "شیرین" نبود، ابراز کردند، همان‌طور که ستاد گروه امور مدنی پیش‌بینی کرده بود.

در نتیجه، هدف فرمانده گردان تحقق یافت: یک منبع آب جدید در شوشورک ایجاد شد. این به نظامیان اجازه داد تا حمایت سیاسی در منطقه‌ای که همیشه منبع ناآرامی در جنوب نوا بود، به‌دست آورد. مکانی که چاه حفر شده بود، همچنین با دو منفعت ثانویه ائتلافی سازگاری داشت. گرچه چاه عمدتاً برای غیرنظامیان در نظر گرفته شده بود، پست ارتش ملی افغانستان می‌توانست منبع آب نزدیک را استفاده کند که به‌طور قابل توجهی لجستیک را ساده‌تر می‌کرد. و از آنجایی که چاه در دیدرس پست بود، حفاظت رایگان از محل و بازدیدکنندگان آن به‌طور خودکار به بخشی از توافق تبدیل شد.

سلاح، جلیقه‌های ضد گلوله، کار از طریق مترجم‌ها، دیپلماسی پایین‌دستی، مقررات پیچیده، جاده‌های خطرناک و گروه‌های رقابتی – و همه این‌ها در حالی که نیاز به جذب منابع و همکاری از طرف‌های مختلف ذی‌نفع وجود دارد. این همان طراحی سیستماتیک برای مذاکرات مبتکرانه در بهترین شکل خود است."

## فصل ۶. انتخاب تیم مناسب

بشریت به افراد عملگرا نیاز دارد... اما بشریت همچنین به رویاپردازان نیز نیاز دارد.

— ماری کوری

### فریب در شانگهای

شاید تنها یک شهر در جهان بتواند به عنوان فعل نیز بکار رود - شانگهای.

Shanghai (فعل): به زور یک فرد را به خدمت خدمه یک کشتی درآوردن، اغلب با توسل به فریب، مست کردن یا الکل یا مسموم کردن با مواد مخدر. این اصطلاح از عمل رایج جذب اجباری ملوانان برای سفرهای دور دست، به ویژه به شرق، نشأت می‌گیرد.

امروزه این اصطلاح زمانی به کار می‌رود که شما را با فریب وارد یک موقعیت نامطلوب کنند، به ویژه در مذاکرات سطح بالا. این اصطلاح مشکلاتی را به تصویر می‌کشد که بسیاری از مذاکره‌کنندگان در رویارویی با فرهنگ‌های خارجی مواجه می‌شوند.

در ۱۹۹۵، جیم پولسن فکر می‌کرد که به‌طور کامل کنترل اوضاع را در دست دارد. به‌عنوان اولین رئیس Ford of China، او آماده بود تا در مورد یک مشارکت مشترک با شرکت Shanghai Automotive Industry Corporation مذاکره کند. فورد یک مزیت داشت: هنری فورد در دهه ۱۹۳۰ اولین بار خودروها را در این منطقه فروخت. هنری فورد دوم یکی از اولین مدیران آمریکایی بود که بعد از اینکه چین در سال ۱۹۷۸ دوباره درهای اقتصادی خود را باز کرد با دنگ شیائوپینگ ملاقات کرد. تا دهه ۱۹۹۰، این شرکت سه مشارکت مشترک در تولید قطعات داشت و یک مشارکت دیگر در شرف راه‌اندازی بود.

در سمت دیگر میز، شانگهای اتوموتیو — بزرگ‌ترین و سودآورترین تولیدکننده خودرو در چین قرار داشت. کارخانه‌اش در شانگهای آماده بود تا ۱۰۰,۰۰۰ خودرو سدان برند آئودی و ۲۰۰,۰۰۰ ون در سال در پروژه مشترک با فولکس واگن تولید کند.

فورد و شانگهای اتومبیل مدتی بود که در حال مذاکرات محرمانه بودند که به طور ناگهانی دولت کلینتون تحریم‌های تجاری را اعلام کرد که شامل تعرفه‌های ۱۰۰ درصدی بر واردات چینی به ارزش بیش از یک میلیارد دلار بود. پکن با تعرفه‌های خودش پاسخ داد و تهدید کرد که همه مشارکت‌های مشترک با تولیدکنندگان خودروی آمریکایی را متوقف کند. این تهدید برای تاریخ ۲۶ فوریه تعیین شد.

دوازده روز مانده به مهلت، رئیس شانگهای اتوموتیو، لو جیان، اعلام کرد که هر دو متقاضی قرارداد — فورد و جنرال موتورز — باید پیشنهادات نهایی خود را تا پایان ماه ارائه دهند. و اگر این پیشنهادات او را راضی نکنند، تویوتا آماده است.

با وجود این، پولسن احساس کرد که او مزیت دارد. مذاکرات به خوبی پیش می‌رفت و او با نماینده تجاری ایالات متحده و وزارت بازرگانی و امور خارجه در واشنگتن ملاقات کرد. به عنوان یک اقدام احتیاطی اضافی، پولسن به مدرسه کسب‌وکار Merage در دانشگاه کالیفرنیا در ارواین برای آموزش بین‌فرهنگی مراجعه کرد و ما با او ملاقات کردیم.

اگرچه ما بیش از ۲۰۰۰ مدیر فورد را در مورد فرهنگ ژاپنی آموزش داده بودیم، برای این غواصی در فرهنگ چینی ما با کاترین سین — بومی پکن که در حال حاضر رئیس کرسی رهبری میشلین در مدرسه تجارت بین‌المللی چین و اروپا در شانگهای است — همکاری کردیم.

با تعجب ما دریافتیم که علیرغم کار با کارخانه‌های مکزیکی، جمهوری چک، لهستان و فرانسه و سفرهای مکرر به چین در طول ۱۸

ماه، پولسن هرگز به مدت طولانی در خارج از ایالات متحده زندگی نکرده بود. او مهندسی روشن و دوستانه از غرب میانه بود که تمام عمرش در فورد کار کرده بود اما برای ویژگی‌های مذاکرات چینی به اندازه کافی آماده نبود.

در همین حال، مهلت جنگ تجاری لغو شد - هر دو کشور دریافتند که لفاظی خصمانه به آن‌ها بیشتر سود سیاسی داد تا جنگ تجاری واقعی. با این حال، رقابت ادامه داشت. فورد کارت جدیدی را بازی کرد و از برنامه تحقیقاتی موتورهای پاک زیست‌محیطی با آکادمی علوم چین خبر داد و کلیدهای فورد Taurus که با بنزین و متانول کار می‌کرد را به وزیر علوم و فناوری چین اهدا کرد.

در پاسخ، جنرال موتورز انتقال فناوری را اعلام کرد و یک میلیون یوان به دانشگاه چینگهوا - دانشگاه مادر بسیاری از مقام‌های عالی‌رتبه چینی - کمک کرد. این اقدام اولین گام در ایجاد مؤسسه فناوری GM-China با آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و مراکز فناوری بود.

در همین حین، پولسن در ایالات متحده فورد را متقاعد کرد که تغییراتی در طراحی Taurus ایجاد کند تا فضای پای صندلی‌های عقب را افزایش دهد، زیرا بیشتر خریداران چینی ترجیح می‌دهند با راننده شخصی سفر کنند.

### جنرال موتورز قواعد بازی را تغییر می‌دهد

در این مرحله، جنرال موتورز مجدداً بازی را تغییر داد و به‌طور غیرمنتظره شیرلی یانگ را به تیم خود افزود. از ۱۹۸۳ او به عنوان مشاور و سپس نایب رئیس کار کرده بود و سوابق او در آمریکا چشمگیر بود. او عضو هیئت مدیره شرکت‌های بزرگ بود، در کمیته انتخابی بورس نیویورک عضویت داشت، با وزارت امور خارجه ایالات متحده برای توسعه بین‌المللی همکاری می‌کرد، و از اعضای هیئت امنای آکادمی فیلیپس آندور و کالج ولسلی و مرکز هنرهای بین‌لوخن بود، و همچنین عضو وابسته مدرسه کسب‌وکار هاروارد بود. یانگ به‌عنوان زن سال توسط فدراسیون تبلیغات آمریکا و شورای برنامه‌ریزی چین-آمریکا شناخته شد. علاوه بر این، او رئیس "کمیته صد" - گروهی از رهبران چین-آمریکا - بود و در هیئت مدیره ارکستر سمفونیک شانگهای عضویت داشت که GM برای آن ۱۲۵۰۰۰ دلار اهدا کرد.

اما اگر یانگ در ایالات متحده خوب ارتباط داشت، guanxi (روابط) چینی او حتی بهتر بود. پدر او چه در چین و چه در تایوان یک قهرمان بود زیرا او هنگامی که سرکنسول چین در فیلیپین در طول جنگ جهانی دوم بود، توسط ژاپنی‌ها کشته شد. ناپدری‌اش سفیر چین در ایالات متحده، بریتانیا و فرانسه بود. متولد شانگهای، یانگ به‌طور مسلط به زبان ماندارین صحبت می‌کرد و در سراسر چین خویشاوندان زیادی داشت.

وظیفه او ترویج انتقال فناوری بود و او به‌طور مستقیم برای نایب رئیس GM که مسئول عملیات در چین بود کار می‌کرد. اما تجارب و توانایی‌های او فقط قسمت بالای کوه یخ بود. او به‌صورت شخصی سفرهای مدیران و مقام‌های عالی‌رتبه چینی به دیترویت را برای جمع‌آوری اطلاعات ترتیب می‌داد. در حالی که آن‌ها در شهر بودند، او بیش از ۱۰۰۰ کارمند چینی-آمریکایی GM را برای استقبال از آن‌ها درگیر کرد. در پاسخ، او بازدیدهای مدیران ارشد GM به شانگهای را ترتیب داد و سه سفر مدیر عامل و پنج نفر از هفت مدیر ارشد GM را در آغاز پاییز همراهی کرد - یک رویداد بی‌سابقه در تاریخ روابط بین‌المللی GM. حتی یک سفر به ریودوژانیرو برای مدیران Shanghai Auto ترتیب داده شد، به‌ظاهر به‌منظور بازدید از عملیات موفق GM در آن منطقه.

در حالی که او مشغول ایجاد ارتباط بود، فورد بدبختانه کاملاً برعکس عمل می‌کرد. پس از ۱۹ ماه سفرهای مداوم این‌سو و آن‌سو، مذاکره‌کننده اصلی، پولسن بازنشسته شد. در اواخر اوت او با وون کوشداریا، یک کهنه‌کار ۳۳ ساله فورد با تجربه بین‌المللی در ژاپن و اروپا جایگزین شد. کوشداریا حتی یک کلمه هم به زبان ماندارین نمی‌دانست و هیچ تجربه‌ای در چین نداشت.

تا آن زمان، فورد و GM ده‌ها میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرده بودند با متعهد به سرمایه‌گذاری در ایجاد مؤسسات فناوری و کارخانه‌های تولید قطعات شده بودند. GM همچنین فناوری‌هایی را از زیرمجموعه‌های Hughes Electronics و Electronic Data Systems فراهم کرد. تمام آنچه فورد می‌توانست ارائه دهد یک تغییر کوچک در اندازه صندلی عقب Taurus بود.

همان‌طور که پولسن بعداً اوضاع را در مجله تایم توصیف کرد: "ما به‌اندازه کافی افراد چینی‌زبان نداشتیم تا با مقامات در شانگهای ارتباط نزدیک برقرار کنیم. ما سعی داشتیم با منابع کمتر به آن‌ها برسیم."

تعجب‌آور نیست که در ۳۱ اکتبر، شرکت Shanghai Auto توافقی با جنرال موتورز برای تولید ۱۰۰,۰۰۰ خودرو Buick Regal در یک کارخانه مونتاژ جدید به ارزش یک میلیارد دلار در شانگهای امضا کرد. مدت کوتاهی پس از آن، تولید مینی‌ون‌ها برنامهریزی شد.

## خیلی کم، خیلی دیر

پس از شکست خود، مدیران فورد تیم مهندسی بیش از حد مدرن خود را سرزنش کردند. اما شکست واقعی خیلی زودتر، در دیترویت اتفاق افتاد. آن‌ها خودشان را "شانگهای کردند" زیرا به‌موقع فرد مناسبی را نفرستاده بودند.

دکتر لری وانگ کهنه‌کار ۳۲ ساله فورد با تجربه‌ای کاملاً استثنایی بود. به عنوان یک مهندس هوانوردی، دانش فنی عمیقی داشت و به‌مدت یازده سال به‌عنوان رئیس فورد تایوان خدمت کرده بود و موفق به تسلط بر بازار شده بود. سخن‌گوی زبان‌های ماندارین و کانتونی، وانگ سال قبل به‌عنوان "تاجر سال تایوان" نامیده شد.

انتخاب فورد، پولسن، برای نقش نماینده فورد بسیاری را متعجب کرد، به ویژه با توجه به مسیری که حرفه وانگ پیش گرفت. تنها یک سال بعد، او به‌عنوان اولین چینی‌تبار به رهبری باشگاه جوکی هنگ کنگ منصوب شد - سازمانی کوچک با معیارهای شرکتی که علی‌رغم این، درآمدی بالغ بر ۱۲ میلیارد دلار در سال داشت. این باشگاه ۱,۵ میلیارد دلار به اقتصاد مستعمره انگلیس برمی‌گرداند که ۱۱ درصد پایه مالیاتی هنگ کنگ را تشکیل می‌داد. مبلغ باقی‌مانده کافی بود تا دانشگاه علم و فناوری هنگ کنگ را با ۳۰۰ میلیون دلار تأمین مالی کند.

در دهه‌های بعد، فورد همچنان عواقب این تصمیم ناکام پرسنلی واحد را مشاهده می‌کرد. تا شش سال بعد، شرکت بالاخره یک چینی‌تبار را استخدام کرد که موفق به انعقاد معامله با سومین بزرگترین شرکت خودرویی چین شد. تا سال ۲۰۰۵، جنرال موتورز سه برابر بیشتر از فورد خودرو می‌فروخت. تا سال ۲۰۱۲، اعداد به ۲,۸ میلیون برای GM و ۶۲۷,۰۰۰ برای فورد رسیده بود. حتی امروز، رئیس فعلی فورد آلان مولالی به چین به‌عنوان بازاری اصلی تمرکز می‌کند تا هنوز هم با رقابت‌کنندگان هم‌گام بماند.

درس ساده است: استادان واقعی مذاکرات مبتکرانه آماده‌سازی را مدت‌ها قبل از دیدار شروع می‌کنند، شاید قبل از تولد. آن‌ها تفاوت‌های ظریف فرهنگ‌های همه شرکت‌کنندگان را به‌خوبی می‌فهمند و به همکاری بلندمدت نظر دارند. با حفظ این چشم‌انداز بلندمدت، آن‌ها تمامی منابع لازم را برای ایجاد روابط سرمایه‌گذاری می‌کنند. زیرا در نهایت، مذاکرات بین‌المللی انتزاعی همواره به دیالوگ بین افراد واقعی تبدیل می‌شوند.

## انتخاب تیم

یکی از عناصر کلیدی طراحی سیستماتیک، انتخاب اعضای تیم مذاکرات است. این متخصصان می‌توانند بسته به اندازه شرکت‌های شرکت‌کننده و همچنین مقیاس و اهمیت قرارداد، رده‌های مختلفی داشته باشند. انتخاب بهترین نمایندگان می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای باشد که موفقیت یا شکست روابط تجاری را تعیین می‌کند، همان‌طور که در فورد در چین اتفاق افتاد.

هر یک از ما تصورات خود را درباره ویژگی‌هایی که یک مذاکره‌کننده خوب باید داشته باشد داریم. سر فرانسیس بیکن زمانی توصیه کرد که "افراد جسور را برای اعتراض، سخنوران را برای اقناع، فریب‌دهندگان را برای تحقیق و نظارت" به کار بگیرید. برخی ویژگی‌هایی مانند استقامت، برون‌گرایی، سرعت گفتار، ذهن تیز یا خوش‌خلقی را مهم می‌دانند. اما آیا واقعاً این ویژگی‌ها در فرآیند مذاکرات نقش کلیدی دارند؟

## تعالُد ظریف: شیمی اهمیت دارد

قایق‌رانی المپیک. چهار سال تمرین‌های طاقت‌فرسا روی دستگاه ارگومتر، تقویت عضلات پا، پشت، بازوها و شکم، و نوشیدن بی‌پایان Gatorade. تمرین‌های صبحگاهی در هوای سرد، بیداری زودهنگام، خستگی مداوم و ساعت‌ها انتظار. از ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۹، تیم هشت‌نفره مردان آمریکا رکورد زد و سه قهرمانی پیاپی جهان را به دست آورد. هدف بعدی آن‌ها مدال طلای المپیک در بازی‌های ۲۰۰۰ بود — چرا که از سال ۱۹۶۴ تاکنون، پاروزنان آمریکایی در المپیک طلا نگرفته بودند.

در مسیر آماده‌سازی برای المپیک سیدنی، مربی مایک تپی توجه ویژه‌ای به "شیمی تیمی"، اعتماد و احساسات میان اعضا داشت. اما در عین حال، شاخص‌های عینی برایش مهم بود — از جمله نتایج ارگومتر. دیو سایمون، دانشجوی سال دوم دانشگاه براون، در سال ۲۰۰۰ قهرمان آمریکا شد و با ثبت امتیاز ۵۳۱ دومین رکورد تاریخ را ثبت کرد. تپی که تحت تأثیر عملکرد او قرار گرفته بود، سایمون را به تیم المپیک اضافه کرد، حتی اگر به قیمت کنار گذاشتن مایکل ورلی تمام می‌شد — کسی که سه مدال طلای جهانی را در کارنامه داشت. اما در المپیک، تیم تنها به مقام پنجم رسید، که برای همگان ناامیدکننده بود.

مستند "تعالُد ظریف" ساخته‌ی برَد آلن لوئیس، به‌خوبی نشان می‌دهد که "شیمی تیمی" چه نقش مهمی در رسیدن به موفقیت دارد. طعنه‌آمیز است که ورزش حرفه‌ای، استعاره‌ای می‌شود برای توضیح اهمیت "شیمی" در تیم‌های مذاکره — زیرا در هر دو مورد، اعتماد و احساسات نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

## ویژگی‌های کلیدی مذاکره‌کننده

در طول تحقیقات مداوم ما، انجام مصاحبه با مذاکره‌کنندگان باتجربه، تحلیل ادبیات و تجربه خودمان به‌عنوان شرکت‌کنندگان در معاملات تجاری، به هفت ویژگی کلیدی رسیدیم که برای مذاکره‌کنندگان لازم است:

۱. مهارت شنیداری
۲. هوش اجتماعی
۳. آمادگی برای استفاده از کمک تیم
۴. اعتماد به نفس
۵. آرزوهای بلند (بزرگ)
۶. توانایی فروش توافق به مدیران خود
۷. مهارت‌های زبانی

صرف نظر از اینکه به دنبال مذاکره‌کنندگان موقت یا دائمی هستید، یا مدیران روابط را استخدام می‌کنید، به متخصصانی با چند مهارت کلیدی نیاز دارید که با یکدیگر به‌طور نزدیک مرتبط هستند.

**مهارت شنیداری.** می‌توان مذاکرات را به‌عنوان فرآیند تصمیم‌گیری مشترک در نظر گرفت و برای دستیابی به نتایج بهتر، مهارت‌های شنیداری فعال بسیار حیاتی است. برای تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات کامل‌تر، مذاکره‌کنندگان باید به کوچک‌ترین اشاره‌هایی که منافع واقعی مشتریان را فاش می‌کند، توجه داشته باشند. مهارت شنیداری خوب اساس اقتناع و رویکرد خلاقانه است. قبل از تلاش برای تغییر نظر افراد در میز مذاکره، مهم است که سوالات صحیح پرسید تا بهتر درک کنید که چه چیزی برای آن‌ها مهم است. در معاملات بین‌المللی، مهارت‌های شنیداری آزمایش جدی می‌شوند: نه تنها باید قادر باشید تا سخنرانی را به زبان انگلیسی غیر ایده‌آل بفهمید، بلکه باید قادر باشید نشانه‌های غیرشفاهی مختلف را هم بخوانید. نتیجه؟ شنوندگان خوب جریان اطلاعات را افزایش می‌دهند و فرصت‌های جدیدی برای موفقیت ایجاد می‌کنند.

**هوش اجتماعی.** جنبه اجتماعی نشست‌های تجاری نقش کلیدی در دستیابی به موفقیت، به‌ویژه در فرهنگ‌های متمرکز بر ایجاد روابط شخصی، ایفا می‌کند. هوش اجتماعی و توانایی سازگاری با دیگران نه تنها ارتباط را آسان‌تر می‌سازد، بلکه تبادل آزاد اطلاعات و ایده‌ها را نیز تسهیل می‌کند. این به نوبه خود اجازه می‌دهد تا تصمیمات خلاقانه‌تر و با پایه قوی‌تری اتخاذ شود. دنیل گولمن، نویسنده کتاب "هوش اجتماعی: علم جدید روابط انسانی"، هوش اجتماعی را به این شرح توصیف می‌کند:

آگاهی اجتماعی — گستره وسیعی از مهارت‌ها را در بر می‌گیرد، از درک فوری وضعیت داخلی فرد دیگر تا آگاهی از احساسات و افکار او و توانایی تحلیل موقعیت‌های اجتماعی پیچیده. این شامل چندین جنبه مهم است:

\* همدلی ابتدایی: توانایی احساس همان چیزی که دیگران احساس می‌کنند و درک نشانه‌های عاطفی غیرشفاهی.

\* تنظیم: توانایی تنظیم بهترین دریافت، شنیدن و هماهنگی دقیق با موج نظرات دیگران برای درک بهتر آنها.

\* دقت همدلی (هوش عاطفی): درک عمیق از افکار، احساسات و نیت‌های فرد دیگر.

\* شناخت اجتماعی: درک عمیق از چگونگی عملکرد دنیای اجتماعی.

قابلیت اجتماعی — احساس تجربیات درونی فرد دیگر یا دانستن افکار و نیت‌های او همیشه برای تعامل موثر کافی نیست. قابلیت اجتماعی — مهارتی است بر اساس آگاهی اجتماعی که ارتباطی روان و تولیدی را تضمین می‌کند. این شامل چندین جنبه مهم است:

\* هماهنگی: توانایی تعامل ماهرانه در سطح غیرشفاهی.

\* ارائه خود: توانمندی در معرفی موثر خود.

\* نفوذ: توانایی شکل‌دهی به نتیجه تعاملات اجتماعی.

\* توجه: تمرکز بر نیازهای دیگران و اقدام مناسب.

**آمادگی برای پذیرفتن کمک تیم.** حتی با تجربه‌ترین مدیر آمریکایی هم نمی‌تواند همیشه در تمام جنبه‌ها متخصص باشد — جزییات فنی، مالی، ویژگی‌های فرهنگی و حفظ روابط. به‌منظور ایجاد یک تیم مذاکره موثر، به متخصصانی مانند مهندسان کاربردی، تحلیل‌گران مالی، مترجمان و شرکای خارجی نیاز است. این متخصصان هزینه‌هایی را می‌طلبند که برای جلب آنها ضروری است. در صورت امکان، افراد جوان‌تر را برای مشاهده وارد کنید — آن‌ها می‌توانند چشمان و گوش‌های اضافی باشند، افق‌های جدیدی را باز کنند و ارتباطات بسیار مهمی برای ایجاد روابط بلندمدت برقرار کنند.

**اعتماد به نفس.** مذاکره‌کنندگان کلیدی ممکن است برای از بین بردن اختلافات بین شرکت‌ها و فرهنگ‌ها با چالش‌هایی روبرو شوند. آنها باید هم با مشتری‌ها و هم با دفتر اصلی مذاکره کنند. مشتری‌ها ممکن است به سیاست‌های شرکت شما شک کنند و مدیران مالی ممکن است در این‌که وقت و پولی که شما برای ایجاد روابط شخصی سرمایه‌گذاری می‌کنید توجیه‌پذیر باشد یا نه، تردید داشته باشند. برای کار موثر در چنین شرایط مبهمی، باور به خود و ایده‌هایتان مهم است.

**آرزوهای بلند.** تحقیقات مذاکره نشان داده‌اند که شرکت‌کنندگانی که در ابتدا بیشتر تقاضا می‌کنند، در نهایت نتایج قابل توجه‌تری کسب می‌کنند. بنابراین، در مقایسه با دو مدیر با ویژگی‌های مشابه، بهتر است کسی را انتخاب کرد که اهداف جاه‌طلبانه‌تری دارد. چنین مذاکره‌کنندگانی به ساده‌ترین توافق‌ها قانع نمی‌شوند — آنها به راحل‌های واقعاً خلاقانه‌ای خواهند پرداخت.

**توانایی فروش توافق به مدیران خود.** یکی از دشوارترین وظایف، به‌ویژه در مذاکرات بین‌المللی، "فروش" توافق به مدیریت خودی است. خطر این است که اگر خیلی عمیق به دیدگاه طرف دیگر بپردازید، ممکن است مدیریت شرکت شما به وفاداری شما شک کند. هرچه ارتباط مذاکره‌کننده با مدیریت شرکت نزدیکتر باشد، احتمال موفقیت بالاتر است.

**مهارت‌های زبانی.** هیچ ویژگی از مذاکره‌کنندگان موفق در مذاکرات بین‌المللی به اندازه تسلط بر زبان‌های خارجی مهم نیست و هیچ‌گاه نادیده گرفته نمی‌شود. وقتی مدیران کارآموزان تجاری را استخدام می‌کنند، ابتدا به مهارت‌های ارتباطی آنها توجه می‌کنند: توانایی نوشتن نامه‌ها و گزارشات واضح و ارائه موثر آنها. به همین دلیل است که در مدارس کسب‌وکار، ما به توسعه این مهارت‌ها از طریق آموزش، تمرین و بازخورد تمرکز داریم.

#### دیپلماسی با مداد: استخدام کارشناس

سوزان — استاد در کار خود، معلمی باتجربه که به دیگر معلمان آموزش می‌دهد، و صدها دانش‌آموز او را به‌عنوان معلم محبوب خود یادآوری می‌کنند. در کلاس او برای دانش‌آموزان سال اول جو زنده‌ای حکم‌فرماست: کودکان به‌صورت گروهی کار می‌کنند، در گوشه‌ای دنج کتاب می‌خوانند و به‌طور فعال سوال می‌پرسند. به‌دلیل شور و شوق، آن‌ها به‌ندرت هرچ‌ومرج ایجاد می‌کنند، حتی وقتی به گوشه باریکی می‌روند تا مدادهای خود را تیز کنند.

با این حال، امروزه کودکان باید آزمون‌های استاندارد زیادی را بگذرانند، جایی که باید مدت زیادی در مدرسه بنشینند بدون اینکه بدون دلیل خوب برخیزند. برای آماده‌سازی آن‌ها به چنین نظم و یادگیری برنامه‌ریزی، سوزان قانون جدیدی برقرار کرد: هر دانش‌آموز دو مداد دریافت می‌کند که فقط می‌تواند در پایان کلاس، قبل از زنگ تفریح، تیز شود.

در حالی که ۲۲ دانش‌آموز مشتاق زنگ تفریح بودند، در کنار تیزکن پرجمعیتی شکل گرفت که برخوردها و آرنج‌های نادرست سبب گفتارهای تند و حتی چند کیبودی شد. در این لحظه، جرمی، پسری خجالتی که به‌ندرت صحبت می‌کرد، راه‌حلی پیشنهاد داد: سازمان‌دهی فرآیند به صورت صف برای دانش‌آموزان، همانند وقتی که والدین آن‌ها را از مدرسه با ماشین می‌بردند. هر کودک به بخش مخصوص خود می‌رفت و نوبت هر روز بر اساس رفتار در کلاس تعیین می‌شد.

سوزان ایده را به‌دقت درآورد و بازی‌های ریاضی اضافه کرد که بر اساس جمع و تفریق مکان‌های صف بودند — مسائل ریاضی واقعی که به کودکان صبر کردن را یاد می‌داد. همه چیزی که نیاز بود، دید تازه یک کارشناس شش ساله بود تا نزاع‌ها را از بین ببرد و نظم ایجاد کند، بدون نیاز به مذاکره.

شگفت‌آور است که با وجود نفوذ فعال شرکت‌های آمریکایی به بازار جهانی، آشنایی با زبان‌های کلیدی مانند چینی یا اسپانیایی همچنان ضروری نیست. بعلاوه، در اغلب مدارس کسب‌وکار آمریکایی، تحصیل این مهارت‌های زبان پایه که می‌توانست کار در خارج از کشور را به‌طرز قابل توجهی آسان‌کننده کند، پیش‌بینی نمی‌شود. و این کمبود می‌تواند پیامدهای ویرانگری داشته باشد.

## فورد در ویتنام

یک کشور کمونیستی فرض کنید. بعد از دهه‌ها رکود واحدهای دولتی، دولت تصمیم به تحریک رشد سرمایه‌داری می‌گیرد، با الهام از رشد سریع اقتصادی کشورهای همسایه. موانع و چالش‌ها زیادند.

بن یونگ مین سونو، با 30 سال سابقه کار در سازمان خدمات میانجی‌گری و مصالحه فدرال آمریکا (FMCS)، وارد صحنه می‌شود. او متخصص در تبدیل مناقشات کاری به روابط صلح‌آمیز بین کارکنان و مدیریت است. سال 2003 او مأموریت سه‌ساله‌ای را (که بعداً به شش سال تمدید شد) در سازمان بین‌المللی کار (ILO)، نهادی تخصصی از سازمان ملل، پذیرفت تا روابط کاری در واحدهای اقتصادی نوپای سرمایه‌داری در ویتنام را بهبود بخشد.

ارثیه کمونیسم به دو شرکت جدید خصوصی و خارجی در ویتنام دو هدیه ارزشمند داد: نیروی کار با سواد؛ و این الزام که تمامی شرکت‌ها با بیش از 20 کارگر باید اتحادیه‌های کارگری داشته باشند. این شرط میان کشورهای کمونیستی منحصر به فرد بود و شروع خوبی برای فعالیت‌های سونو فراهم کرد. وظیفه او این بود که بر این زیربنای موجود تکیه کند و از اصول مذاکرات خلاقانه بهره ببرد.

کار در هفت استان صنعتی‌تر کشور شروع شد. در هر استان ده شرکت متوسط اندازه با اتحادیه‌های کارگری فعال انتخاب شدند. 70 مشتری جدید شناسایی شد. این‌ها شامل واحدهای دولتی و شرکت‌های خصوصی شده یا در حال خصوصی‌سازی بودند، همچنین شرکت‌های بین‌المللی از آسیا، اروپا و آمریکا. مشتری جالب توجه شرکت فورد بود که در سال 1997 توافق کردند تا یک واحد مونتاژ مشترک با سهم 25/75 با سونگ کانگ دیزل در هی دونگ، حدود 65 کیلومتری هانوی، راه‌اندازی کنند. این واحد قرار بود پنج مدل فورد را برای بازار داخلی و صادراتی مونتاژ کند.

FMCS (سازمان خدمات میانجی‌گری و مصالحه فدرال آمریکا) چندین اصل کلیدی را برای روابط کاری صلح‌آمیز به کار می‌گیرد:

1. احترام به همه طرف‌ها و نقش‌هایشان در محیط کار.

2. ارتباط دوطرفه مستمر.

3. تبادل فراوان اطلاعات.

4. ایجاد روابط بین‌فردی.

لیست اصول دستیابی به اجماع که توسط لاورنس ساسکیند پیشنهاد شده و در کتاب ما با عنوان "مذاکرات جهانی" توضیح داده شده است، به توصیه‌های FMCS شباهت دارد.

در آمریکا برنامه‌های آموزشی مشترکی برای مدیران شرکت‌ها و رهبران اتحادیه‌های کارگری ترتیب داده می‌شود که هدف آن‌ها توسعه مهارت‌های گفتگوی اجتماعی، ارتباطات، مذاکرات بر اساس منافع و میانجی‌گری است. این برنامه‌ها پیش از انقضای

قراردادهای کاری برنامه‌ریزی می‌شوند اما مخصوصاً در ابتدای دشوارترین وظایف میانجیگری اهمیت دارند. در چارچوب این برنامه‌های مؤثر: (1) هر دو طرف روش‌های مذاکرات خلاقانه را می‌آموزند و (2) روابط شخصی بین مدیران و رهبران اتحادیه‌ها شکل می‌گیرد.

کلید موفقیت آموزش است و برای فرد از مکانی شگفت‌انگیز آغاز شد: در یکی از خلیج‌های زیبا هالونگ. هزاران سال پیش در میان نزدیک به 2000 جزیره آهکی با اشکال عجیب، فرهنگ‌های باستانی در اینجا متولد شدند. پنج قرن پیش شاعر نگوین چای این "معجزه سنگ در آسمان" را در ادای خود ستود. امروز این جواهر طبیعی که میراث جهانی یونسکو شناخته شده است، برای مسافران از سراسر جهان که به دنبال لمس ادبیت هستند، بایستی حتما دیده شود.

فرد همراه با نه شرکت دیگر از این استان به یک جلسه آموزشی سه روزه دعوت شد. بخشی از برنامه کاملاً استاندارد بود: سخنرانی‌های رسمی و مطالب مقدماتی. اما این برنامه با بازی‌های نقش‌آفرینی و تیم‌سازی تقویت شده بود. شاید مهم‌تر از همه، زمان زیادی برای ملاقات‌های غیررسمی، شام‌های تفریحی و پیاده‌روی در سواحل صرف شد. وقتی شرکت‌کنندگان وارد جلسات تفکر طوفان مغزی شدند، دیگر با یکدیگر آشنا و دوست شده بودند.

انتخاب مکان بسیار مهم بود: تحقیقات نشان داده است که پیاده‌روی در میان درختان و نزدیکی به آب خلاقیت را برمی‌انگیزاند. یک قلمرو بی‌طرف که به سبب زیبایی طبیعی خود شگفت‌انگیز بود، اجازه داد تا سلسله مراتب و تنش‌هایی که به‌طور اجتناب‌ناپذیر در دیوارهای کارخانه‌ها به وجود می‌آمدند، کنار گذاشته شوند. و علاوه بر این، آموزش شامل عنصر کلیدی دیگری بود - یک تسهیل‌گر با تجربه.

## چگونه این دوره آموزشی کار کرد؟

1. **مردم.** در این مورد، سونو مدت‌ها قبل از شروع مذاکرات قرارداد کاری، مدیران کلیدی HR و رهبران اتحادیه‌های کارگری را گرد هم آورد. او به آن‌ها آموزش داد که به عنوان شرکای همکاری کنند، نه مخالفان. آن‌ها یکدیگر را شناختند و درک کردند قبل از اینکه مسائل به بحث گذاشته شوند. آن‌ها حمایت همکاران خود را به دست آوردند با قرار دادن شرکای ویتنامی و خارجی در موقعیت‌های مساوی.

2. **اهداف.** با همکاری در مراحل ابتدایی، تیم‌های یکپارچه فرصت ایجاد اهداف مشترک را به دست آوردند. آن‌ها شروع به دیدن آینده‌ای در واحدهای مشترک خود کردند.

3. **تیم‌ها.** تیم‌های سونو دارای ویژگی‌هایی بودند که ثابت شده است که خلاقیت را محمل‌ها را افزایش می‌دهد، مانند:

\* آن‌ها اندازه مناسبی داشتند: هشت نفر به ازای هر واحد، که در محدوده بهینه 5 تا 12 قرار می‌گیرد.

\* آن‌ها افراد با شخصیت‌ها و تجربیات مختلف را شامل می‌شدند.

\* آن‌ها به لحاظ فرهنگی متنوع بودند.

\* آن‌ها شامل تعدادی زن بودند.

\* آن‌ها شامل هم کارشناسان و هم افرادی که دانش تخصصی نداشتند، می‌شدند.

اندازه کل گروه نیز ایده‌آل بود - 80 شرکت‌کننده کافی بود تا اهداف تیمی را تقویت کند، و این تعداد از حد 150 فراتر نرفت، جایی که گروه هنوز می‌تواند به عنوان یک جامعه واحد درک شود.

4. **زمان.** سه روز به دلایل مختلف به عنوان زمان مناسب برای آموزش بیرونی بود:

\* این به گروه اجازه یادگیری به روش‌های متنوع - با سخنرانی‌های رسمی، فعالیت‌های عملی و بحث‌های غیررسمی در خلال

استراحت‌ها می‌داد. چون هر فرد سبک یادگیری خاص خود را دارد، همه می‌توانستند با یکدیگر دانش و مهارت‌هایشان را به اشتراک بگذارند.

\* سه روز یک مهلت واقعی ایجاد می‌کرد. در مقایسه با بیشتر محیط‌های کاری که در آن بحث‌های پیچیده اغلب تا هفته یا ماه بعد به تأخیر می‌افتند، در اینجا یک زمان مشخص برای حل مشکلات وجود داشت. این به افزایش انگیزه برای غلبه بر مشکلات کمک می‌کرد.

\* در طول سه روز، 9 فرصت برای غذا خوردن و به همین اندازه فرصت برای استراحت وجود داشت.

\* در طول دو شب، شرکت کنندگان می‌توانستند به ایده‌های خود فکر کنند، در حلیکه به ذهن ناخودآگاهشان زمان برای بهبود ایده‌هایشان را می‌دادند.

امروز، فورد یک شبکه تولید جهانی را در 21 کشور جهان هدایت می‌کند. از مراکز صنعتی آلمان و ژاپن تا بازارهای در حال رشد برزیل، روسیه، هند، چین، از رومانی تا ونزوئلا و ویتنام، فورد در همه جا روش خود را می‌یابد. با وجود قوانین کار و فرهنگ‌های کاری متنوع، فورد با افتخار پرچم روابط کار مثبت را در سراسر جهان حمل می‌کند. تجربه ویتنام فورد شاهد روشن این است. مشارکت زودهنگام در سمینارهای FMCS اساس موفقیت 16 ساله در این محیط کاری بود که در آن شرکت هرگز با اعتصابات مواجه نشد.

یان با مهارت برنامه‌های FMCS را در ویتنام بر پایه اصول کلیدی بنا کرد. در درجه اول، زمینه و محیط اهمیت دارد. روابط شخصی باید قبل از شروع مذاکرات پیچیده برقرار شود، که پایه محکمی برای همکاری ایجاد کند. انتخاب مکان ملاقات (درختان و آب) تنها یک تشریفات نیست، بلکه حرکت استراتژیکی است. هر ملاقات غیررسمی فرصتی برای تولید ایده‌های خارج از حدود راه حل‌های استاندارد است. در این فرآیند، یان و FMCS به عنوان تسهیل‌گران ماهر عمل می‌کنند، و ایده‌های پراکنده را به راه حل‌های خلاقانه تبدیل می‌کنند.

## آموزش مذاکره‌کنندگان و اهمیت تسهیل‌گران

بسیاری از شرکت‌های آمریکایی به کارکنان خود مذاکره را آموزش می‌دهند. اما یان سونو در طی 30 سال گذشته دستاوردهای چشمگیری در جلوگیری از اعتصابات به دست آورده است. برتری او چیست؟ رویکرد فعالانه در توسعه مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله.

FMCS آموزش مذاکرات مبتنی بر منافع را برای کارگران و مدیریت به اولویت تبدیل کرده است. جوهره این روش تبادل اطلاعات درباره منافع طرفین است که منجر به فرصت‌های جدید و روابط اعتمادآمیز می‌شود. در واقع، چیزی که ما آن را مذاکرات خلاقانه - یا ساخت کارخانه‌های تولید کیک - می‌نامیم.

همچنین داستان یان نشان می‌دهد که تسهیل‌گران چقدر اهمیت دارند. در تئوری شبکه‌های اجتماعی، آن‌ها را "گره‌ها" می‌نامند. به نظر می‌رسد که طرحی از یک سیاره دیگر است، اما در حقیقت این فقط یک لغت شیک است که عاشقان تکنولوژی برای اشاره به مردم استفاده می‌کنند. البته، گره‌ها یا نودها میکروها، گاوها، شرکت‌ها و حتی کشورها نیز می‌توانند باشند. اما به افراد به عنوان "میانجی‌ها" نگاه کنید: آن‌ها مانند زنبورها هستند که گل‌ها را گرده‌افشانی می‌کنند. تسهیل‌گران، همانند این حشرات سخت‌کوش، ارتباطات بین افراد را ایجاد می‌کنند و به گرده‌افشانی مذاکرات کمک می‌کنند.

دیوید آبستفلد، که در دانشگاه میشیگان دکترا می‌گرفت، الگوهای تعامل بین چنین گره‌هایی در یک مرکز مهندسی تولید خودرو بزرگ را برای بیش از یک سال مورد مشاهده و تجزیه و تحلیل قرار داد. یکی از یافته‌های او این بود که شخص ثالث کلید نوآوری است. در مقاله جنجالی خود در ژورنال علمی Administrative Science Quarterly، او این‌ها را tertius iungens (به لاتین "متصل‌کننده سوم") نامید و نشان داد که آن‌ها بسیار بیشتر از میانجی‌ها یا "متصل‌کنندگان" (با توجه به مالکوم گلدول) هستند. این افراد نه تنها غریبه‌ها را به هم معرفی می‌کنند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا با هم کار کنند. نقش آن‌ها بزرگتر است، به نحوی شبیه به chukai-sha ژاپنی یا zhongjian ren چینی. اگر می‌خواهید یک مثال نزدیک‌تر به خانه، با والدینی صحبت کنید که

فرزندانشان به تازگی خانه را ترک کرده‌اند. سوال کنید که چطور شام‌های خانوادگی پس از ترک آخرین فرزند تغییر کرد. آن‌ها نه تنها درباره یک صندلی خالی بلکه همچنین درباره از دست دادن میانجی در بحث‌های خانوادگی و شاهدهی از وقایع روزانه صحبت خواهند کرد. این تشبیه به خوبی نشان می‌دهد که چقدر سومین اطرافیان در مذاکرات خلاقانه اهمیت دارند.

ویلیام گراهام، کارشناس در زمینه انرژی و محیط زیست، در همکاری با لورنس ساسکیند، چهار پروژه بین‌المللی انرژی در ایالات متحده را بررسی کرد. آن‌ها گزارش کردند که استفاده از تسهیل‌گران حرفه‌ای، زمان مذاکرات را کاهش داد و به توافقات با دوام تری منجر شد در سه پروژه از چهار پروژه انرژی که بررسی شده بودند. این نتایج در فصل چهارم با جزئیات آمده است.

## 3.6

### درس‌های پامپلونا

این‌ها خطر زیادی دارند. صدای جمعیت و صدای سمها کرکننده است. مرگ همیشه نزدیک است. اما قرن‌هاست که جوانانی از سراسر جهان برای تجربه این سه یا چهار دقیقه وحشتناک در جریان دویدن از میان گاوهای عصبانی که از قلمرو به طرف عرصه می‌روند، جمع می‌شوند. هر سال، چند نفر زخم‌هایی از شاخ‌ها دریافت می‌کنند و گاهی اوقات دوندها حتی جان خود را از دست می‌دهند. با گذر زمان، تدابیر ایمنی توسعه یافته است. یکی از آن‌ها حصارکشی با 3000 بخش است که تماشاگران را از دوندگان جدا می‌کند. قوانینی سختگیرانه وجود دارد: نوشیدن الکل ممنوع است، استراحت در هنگام دویدن ممنوع، اجازه پشت کردن به گاوها یا اذیتشان ممنوع است. کمربندها و دستمال‌ها (faja و panuelo) باید به صورتی بسته شوند که به راحتی بتوان با کشیدن سر آزاد آن‌ها را باز کرد.

علاوه بر این، حرفه‌ای‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. پاستورها (pastores) که با چوب‌هایشان در مسیر حرکت گاوها حرکت می‌کنند اجازه نمی‌دهند مردم کارهای احمقانه بکنند. دوبلادورها (dobladores) اغلب ماتادورها سابق‌اند که به دوندگان کمک می‌کنند تا هنگام ورود به عرصه به سمت راست حرکت کنند و گاوها را به طرف رینگ بسته هدایت کنند. اما بازیگران اصلی گاوهای جنگجوی اسپانیایی (toros bravos) هستند که شخصیت‌های مرکزی نمایش‌اند. برخلاف دام معمولی که از خطر می‌گریزد، این گاوها حمله می‌کنند و سر خود را بلند نگه می‌دارند. آن‌ها می‌توانند از گله جدا شوند و به تنهایی حمله کنند، ترس را به خشم تبدیل کنند.

در خیابان‌های باریک پر از مردم فریادزن می‌توانستند حمله کنند. اما این کار نمی‌کنند به خاطر دو گروه "آرام تر". شش گاو جنگی توسط مانسوس‌ها (mansos) - حیوانات سنگین‌تر و آرام‌تر - همراهی می‌شوند که گله را به جلو هدایت می‌کنند. دو دقیقه بعد از خروج گاوهای جنگی، مانسوس‌های کندتر به دنبال آن‌ها می‌روند و هر پس مانده احتمالی را به گله برمی‌گرداند. در مذاکرات برخی شرکت‌کنندگان ممکن است رفتاری مانند toros bravos داشته باشند - شخصیت‌های قوی آماده مبارزه و غلبه بر موانع. به همین دلیل تیم‌های موفق همیشه به افرادی مشابه mansos نیاز دارند - کسانی که آرام‌تر و باتجربه ترند، گله را به مسیر اصلی هدایت کنند و از خشم رو به فزونی جلوگیری کنند.

در چهار پروژه در آمریکا، مذاکرات زیادی با بیش از ده طرف مختلف صورت گرفت: نهادهای فدرال و محلی، سیاستمداران، توسعه‌دهندگان تجاری، شرکت‌های انرژی، گروه‌های محیط زیستی و گروه‌های محلی، صاحبان زمین‌های مجاور و قبایل بومی. مشارکت اخیر به مذاکرات وجه قانونی و فرهنگی بین‌الملل داده بود. هر یک از چهار پروژه نیازمند سال‌ها گفت‌وگو بودند. با این حال، در یک مورد شرکت کالپاین میلیون‌ها دلار در طول 20 سال خرج کرد اما هنوز پروژه در دادگاه نهم ایالات متحده در حال رسیدگی است.

گراهام بر این باور است که در سه مورد دیگر، تسهیل‌گران حرفه‌ای که توسط طرف‌ها استخدام شده بودند نقش کلیدی ایفا کردند. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: "همه حق یکسان برای صحبت داشتند، اما همیشه نفوذ یکسان نداشتند. برخی نهادهای تفویض شده با متقاضی پروژه تأثیر بیشتری داشتند. برخی مسائل جداگانه حل و فصل شدند. به عنوان مثال، قبایل بومی به تنهایی با PGE (شرکت انرژی محلی) برای بحث در مورد مسائل فرهنگی حساس ملاقات داشتند." این وضعیت به شدت متفاوت است از مذاکرات ناموفق در مدیسین لیک که جلسات "پر سر و صدا و احساسی" بود و نمایندگان دولت نه بی‌طرف بودند و نه حامی انرژی ژئوترمال. در سه مورد موفق، تسهیل‌گران خارجی از رویکرد "ساخت اجماع" استفاده کردند. این به ایجاد جوی از برابری و اعتماد کمک کرد که به دنبال یافتن گزینه‌های خلاقانه و توافق‌نامه‌های بادوام منجر شد.

لورنس ساسکاینده و همکارانش مبانی فرآیندهای ایجاد اجماع را بنا نهادند. بر اساس ایده‌های آن‌ها، در طول مذاکرات باید به سه جنبه مهم توجه شود: ماهیت (چه چیزی باعث بروز تضاد شده)، روابط (چه کسانی در تضاد درگیر هستند) و فرآیند (چگونه طرف‌های ذینفع اختلافات را حل خواهند کرد). این ایده‌ها که بر اساس رویکرد علمی ساسکاینده به فرآیندها و روش‌های نوآورانه در رسیدن به اجماع استوارند، مورد تایید حرفه‌ای‌ها قرار می‌گیرد:

1. شرکت‌کنندگان باید احساس راحتی و امنیت کنند تا آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند و در فرآیند گفت‌وگو صدای برابر داشته باشند.

2. توجه به تفاوت‌ها و سنت‌های فرهنگی و احترام به آن‌ها برای ایجاد جوی از احترام و تفاهم مهم است.

3. گونه‌های مختلفی از مداخله وجود دارد، مانند گروه‌های کاری، جلسات عمومی، جلسات کوچک و جلسات شخصی. این قالب‌ها به روشن کردن منافع، تقویت همکاری و ارائه گزینه‌های متنوع برای گفت‌وگوی آینده کمک می‌کنند.

4. فرآیندهای تولید ایده و تعهدگیری را جدا کنید.

5. به دنبال راحل‌هایی باشید که برای همه طرف‌ها سودمند باشند.

6. به ترکیب ایده‌ها در پیشنهادات جامع بپردازید.

7. گزینه‌ها را با بازی کردن بازی "چه می‌شود اگر..." بررسی کنید.

8. از تخصیص حق نویسنده‌گی به افراد خاص خودداری کنید.

9. طوفان مغزی را بدون انتقاد برگزار کنید.

10. جلسات خارج از محل دو روزه را برنامه‌ریزی کنید تا شرکت‌کنندگان فرصت "فکر کردن به ایده‌ها" را داشته باشند.

11. در کمیته‌های فرعی، کنفرانس‌های تلفنی و جلسات رو در رو، میانجیگری کنید.

انتخاب میانجیگران یکی از مراحل مهم در هر فرآیند مذاکره‌ای است. شرکت‌کنندگان در پروژه موفقیت‌آمیز مجوز بازسازی ایستگاه هیدرو دره کرین در کالیفرنیا اذعان کردند: زمانی که جیم هولمان، مدیر پروژه PG&E، پیشنهاد کرد که در انتخاب تسهیل‌کننده مشارکت کنیم، به جدیت آن‌ها در معامله پی بردیم. این اعتماد ما را تقویت کرد و به ما در طی فرآیند اطمینان بخشید.

بهترین زمان برای جذب تسهیل‌کنندگان از ابتدای پروژه است، اما استثنائاتی وجود دارد. در پروژه‌های ژئوترمال در بند، تسهیل‌کننده‌ای تا زمانی که مذاکرات به بن‌بست نرسیده بود ظاهر نشد. نماینده خدمات جنگل ایالات متحده که به عنوان تسهیل‌کننده

عمل کرد، ابتدا آموزش توافق را برگزار کرد و پس از آن مذاکرات را از سر گرفت. او موفق شد تمرکز گفت‌وگوها را از مواضع به منافع تغییر دهد. نتیجه انتظارات را برآورد کرد. به گفته خودش: "قدرت اجماع جامعه به پیشنهاد اجازه داد تمامی مراحل قانون‌گذاری را بگذرانند. برای قانون‌گذاران و دستیارانشان که با چانه‌زنی موضعی و مصالحه‌آمیز آشنایی داشتند، این غافلگیرکننده بود."

در صنعت انرژی و محیط زیست، "ایجاد اجماع" استاندارد طلایی است. گراهام در تحقیقات خود دریافت که بیشتر مدیران مفهوم مذاکرات خلاقانه و مزایای آن‌ها را به خوبی می‌دانند. کمیسیون مقررات انرژی فدرال (FERC)، که مسئول صدور مجوزهای تعمیر و بازسازی در آمریکا است، بیش از یک دهه است که از فرآیندهای تسهیل‌گری بی‌طرفانه و ایجاد اجماع در طول صدور مجوزهای جدید حمایت رسمی می‌کند.

لورنس ساسکیند تئوری و عملیات ایجاد اجماع و مذاکرات غیررسمی موازی را توسعه داده است. این روش‌ها امروز به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند، مخصوصاً در منازعات بین‌المللی پیچیده. ساسکیند و همکارانش اعتراف می‌کنند که تحت تأثیر تجربه ژاپن بودند: "این کشور در ایجاد اجماع موفق عمل کرده است، که به رشد اقتصادی پس از جنگش کمک به‌سزایی کرد." انسان شناس جان فایفر معتقد است که جامعه ژاپن متمدن‌ترین جامعه است. مردم ژاپن از ساکنان طولانی‌مدت شهرهای بزرگتر بوده‌اند و طی هزاران سال سازوکارهای اجتماعی منحصر به فردی ایجاد کرده‌اند. این امر به آن‌ها اجازه داده یکی از امن‌ترین و غنی‌ترین کشورهای جهان را بسازند، علی‌رغم عدم وجود منابع طبیعی.

## Bloods و Crips در ایرلند شمالی: میانجیگران غیرمعمول

گاهی بهترین تسهیل‌گران از جاهای غیر منتظره می‌آیند.

بعد از دهه‌ها "زمان اعتراضات" در ایرلند شمالی مادرانی از هر دو طرف که فرزندانشان را از دست داده بودند به دنبال صلح بودند. اما پسران زندانشان به جنگ ادامه می‌دادند و قسم خوردند خون مردگان را بگیرند.

در لس آنجلس، دار و دسته‌های Bloods و Crips در شلیک‌های بی‌پایان درگیر بودند. راه حل؟ آن‌ها را همه به بل‌فاست ببرید.

صبح نخست هشت جوان محتاط و خصمانه از هر کشور وارد یک اتاق شدند. برای لس‌آنجلسی‌ها این اولین بار از محله خارج شدن، اولین پرواز، و اولین سفر خارج از کشور بود. برای بل‌فاستی‌ها این اولین دیدار با آفریقایی-آمریکایی بود.

در ابتدا صحبت کردن سخت بود، ساعت‌های اولیه تقریباً بدون گفتگو گذشت. وقتی شروع به صحبت کردند - تنها درباره خشم، زندگی‌هایی که قطع شدند، خانواده‌های نابود، کودکانی که شاهد وحشت بودند.

بعد از ناهار موضوع کمی تغییر کرد، درباره احساسات مادرها، خواهرها، کودکان کوچک‌تر سوال کردند. داستان‌ها تغییر کردند: آن‌ها به وضوح رنج، غم، و ناراحتی بستگان را توصیف کردند.

در وقت شام عمیق‌تر باز شدند. درباره درد خود که پشت خشم پنهان شده و با هر مرگ افزایش می‌یابد صحبت کردند. یک شگفتی این‌که در تجربه‌های آنها، با وجود نام‌های خیابان‌های متفاوت، شباهت وجود داشت.

در روز دوم امیدها، رویاهای خراب شده، ترس‌ها، و پشیمانی‌ها را به اشتراک گذاشتند. شنیدن داستان‌ها با لهجه‌های مختلف، مقاومت در برابر صحبت با رقبای شکست. کسی پرسید: چگونه می‌توان همه چیز را تغییر داد؟ بل‌فاستی‌ها برای لس آنجلس پیشنهادات دادند و آن‌ها برای ایرلند شمالی. راه حل‌ها آشنا بودند، اما قبلاً بیماری و خشم آن‌ها را مسدود کرده بود، از دو طرف خیابان‌ها.

زمانی که Bloods و Crips برای رفتن آماده شدند، در روز سوم همه چهار گروه دشمن نقشه‌های عملیاتی دقیق طراحی کرده بودند. آن‌ها فهرستی از متحدان احتمالی تهیه کردند، اهداف خاص را تعیین کردند، وظایف را اختصاص دادند و زمان‌های معین را تنظیم کردند. هر شرکت‌کننده نفوذ واقعی در جامعه خود داشت، حتی اگر به روش سنتی نباشد. قدرت آن‌ها در خیابان‌ها و محله‌ها این

ایده‌های بزرگ را به طرز قابل اجرا ساخت.

صلح فوری به دست نیامد. در بل‌فاست احتمال خشونت وجود دارد، در لس آنجلس شلیک‌ها رخ می‌دهد. اما از آغاز اقدام این گروه میانجیگران جدید شکل تعداد چنین حوادثی به طور قابل توجهی کاهش یافته است.

## فصل 7. استفاده از تنوع

طبیعت در تنوع بخشنده است و آسمان‌ها پر از گنجینه‌ها هستند تا ذهن انسانی هرگز با کمبود غذایی تازه مواجه نشود.

— یوهان کپلر

چگونه یک کشور کوچک به اندازه ایالت مریلند، بدون دارایی‌های طبیعی خاص و تحت تهدید دائمی از سوی سیل‌ها، به خانه تعدادی از مبتکرترین مذاکره‌کنندگان جهان تبدیل شد؟

چگونه کشوری که 80% جمعیتش به زبانی منحصر به فرد صحبت می‌کنند که برای بقیه دنیا غیرقابل فهم است، همچنان توانسته است هنر استفاده از تنوع را به دست آورد؟ پاسخ عجیب آن این است که این امر مربوط به ماهی و گل‌ها می‌باشد.

در سال 1579، پس از رهایی از یوغ حاکمیت اسپانیا، ایالت‌های هلند استقلال خود را اعلام کردند. در دو قرن بعدی آنها به یک قدرت تجاری جهانی تبدیل شدند، محصولات کشاورزی خود را به مستعمرات دوردست می‌فرستادند و عجیب و غریب‌های جهان نوین را به خانه می‌آوردند.

دسترسی به دریای شمال باعث شد ماهی به کالای اصلی صادراتی هلندی‌ها تبدیل شود. اما شاید شگفت‌انگیزتر مهارت آنها در پرورش گل‌ها در این آب و هوای سرد و مه‌آلود بود.

ماهی و گل‌ها بر خلاف طلای ماندگار و ابریشم، عمر کوتاهی دارند. این امر هلندی‌ها را واداشت که استاد معاملات سریع شوند. مانع زبانی ناگهان به یک مزیت تبدیل شد: در حالی که اسپانیایی‌ها و انگلیسی‌های قدرتمند از تجار می‌خواستند به زبان آنها صحبت کنند، هلندی‌های زیرک فقط زبان‌های دیگر را یاد می‌گرفتند.

این شرایط منحصر به فرد باعث شد روابط بلندمدت نه تنها مهم، بلکه ضروری برای بقا شوند.

تا سال 1815، پس از اشغال فرانسه، تاجران ماهر هلندی پادشاهی هلند را ایجاد کردند. تجربه آنها در زبان‌ها و مذاکرات نه تنها حفظ شد، بلکه تقویت یافت. حساسیت فرهنگی هلندی‌ها چنان شدید بود که هموطنشان، گرت هافستد، اولین کسی بود که تفاوت‌های بین فرهنگ‌ها را به‌طور علمی توصیف کرد. هافستد، که اهل هارلم بود، از اشغال نازی‌ها گذشت و شوک فرهنگی را در انگلستان و اندونزی تجربه کرد. کار در IBM، تا سال 1981 او نظریه‌ای فرمول‌بندی کرد: افراد بر اساس هنجارهای فرهنگی واکنش نشان می‌دهند.

تاریخچه کارآفرینی فردی در هلند باعث ایجاد سطح بالای فردگرایی شد. هلندی‌ها از نقض هنجارهای اجتماعی نمی‌ترسند و خود را مجاز می‌دانند تا به دنبال راه‌حل‌های جدید بروند. آنها همچنین به برابری ارزش می‌دهند که آنها را به بازیکنان عالی تیمی تبدیل می‌کند، آماده برای ارائه ایده‌ها و ایجاد روابط بلندمدت. امروز هلندی‌ها در تبدیل دریا به خشکی، حمل‌ونقل و فناوری‌ها پیشرو هستند. در فیلیپس، آنها حتی از اختراع ادیسون بهتر عمل کردند و لامپ صد ساله او را بهبود بخشیدند.

دکتر یورگ هابتا، قد بلند و آرام، رئیس بخش نوآوری بهداشتی شخصی در پژوهش فیلیپس است. تحت سرپرستی او، 1500 محقق از سراسر جهان در یک شبکه جهانی از مراکز فعالیت می‌کنند. هابتا این استعدادهای متفاوت را به‌طور ماهرانه برای خلاقیت مشترک گرد هم می‌آورد. او بر فلسفه شرکت تکیه دارد: "در فیلیپس افراد باهوش زیادی وجود دارد، اما همه افراد باهوش در فیلیپس نیستند". این ایده سنگ‌بنای فرهنگ شرکت است. بیش از ۳۰ سال پیش، مهندسان فیلیپس پیشگامان نوآوری‌های باز شدند. آنها فن آوری را از دیگر شرکت‌ها می‌خرند، فن آوری خود را می‌فروشند و مشارکت برای ایده‌های جدید ایجاد می‌کنند.

یکی از چنین پروژه‌هایی کنسرسیومی است متشکل از 33 شریک که توسط اتحادیه اروپا برای پیشگیری و شناسایی اولیه

بیماری‌های قلبی-عروقی ایجاد شده است. (با توجه به مقدار زیاد کره، خامه و چربی در اکثر رژیم‌های اروپایی، می‌توان گفت که آنها به معنای واقعی کلمه برای حملات قلبی ساخته شده‌اند.) در این پروژه شرکت‌هایی متنوع مانند مدترونیک ایبریا، نوکیا و بنیاد وودافون، غول‌های نساجی ایتالیایی نیلستار و اسمارتکس و همچنین بیمارستان‌های بزرگ، از جمله کلینیک‌های دانشگاهی در آخن، هایدلبرگ و مادرید، و دانشگاه‌های تحقیقاتی از ایتالیا، اسپانیا، پرتغال و آلمان شرکت می‌کنند.

چگونه کارکنان فیلیپس تلاش‌های این متخصصان را هماهنگ می‌کنند؟ آنها ابتدا مشاوران خارجی را در یک استودیوی خلاقانه خاص جذب می‌کنند که در حدود 90 دقیقه با آخن فاصله دارد. علاوه بر این، شرکت دارای هشت شعبه استودیو در اروپا، ایالات متحده و آسیا می‌باشد. در این حوزه، نه تنها به همان اندازه که انتظار می‌رود طراحان و مهندسان مشغول به کار هستند، بلکه متخصصان در زمینه انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی فرهنگی، روان‌شناسی و مطالعه روندها نیز حضور دارند.

ایده پروژه Habetha MyHeart در یک کارگاه عملی در مادرید به وجود آمد. میلی دوکامپو راما، که سمت مدیر طراحی استراتژیک آینده را بر عهده دارد، درباره تأثیرات خود از این کارگاه به ما گفت:

همه چیز با 33 شرکت‌کننده با 16 ایده مختلف که براساس نیازهای مردم توسعه یافته بود، شروع شد. در مرحله اول، شرکت‌کنندگان باید تمام طیف امکانات را از پیشگیری تا درمان بیماری‌های مزمن مورد بررسی قرار می‌دادند.

ایده‌های ابتدایی باید همه ذی‌نفعان را جذب می‌کردند و طرح‌های تجاری باید با دقت برنامه‌ریزی می‌شدند. با انتخاب دقیق در فیلیپس، شرکت‌کنندگان توانستند به یک نظر واحد در مورد اینکه چه جهت‌هایی باید بیشتر توسعه یابند، برسند.

در مرحله دوم، 75 شرکت‌کننده به هشت تیم که نماینده شرکت‌های مختلف بودند، تقسیم شدند. وظیفه اصلی آنها توسعه پروژه‌های جامع مانند لباس‌های عملکردی و دستگاه‌های پوشیدنی بود. یکی از مزایای کلیدی کارگاه، تعامل خلاقانه بین شرکت‌کنندگان بود. فرمت دو روزه به آنها اجازه داد تا نه تنها روابط اعتماد آموخت و بلند مدت ایجاد کنند، بلکه ایده‌ها را به‌طور کامل بحث کنند. در فواصل آنها حتی توانستند والیبال بازی کنند، که به همکاری و همچنین رقابت سالم کمک کرد.

تقویت اعتماد بین تیم‌ها بسیار مهم است، زیرا آنها باید مشکلات پیچیده را حل کنند. یکی از این مسائل حفاظت از مالکیت فکری است که اغلب مانع همکاری می‌شود. به گفته هابتا، "شرکت‌ها در اروپا بسته به کشور به‌طور متفاوت به ایده‌های قابل ثبت اختراع نزدیک می‌شوند. علاوه بر این، قوانین ملی حقوق مختلفی را به مخترعان می‌دهد. توافق‌نامه کنسرسیوم MyHeart به گونه‌ای طراحی شده بود که استفاده از مالکیت فکری را برای شرکا محدود نکند."

توجه به جنبه‌های قانونی در مراحل اولیه یک پذیرا شدن ایده‌ها به‌طور غیرمنتظره بین 33 شرکت به وجود می‌آورد. کارگاه‌ها به ساخت روابط بلندمدت و مبتنی بر اعتماد کمک می‌کنند. بازی‌های مشترک، فضاهای نورگیر و غذاهای مشترک تاریخچه‌ی همکاری موفقیت‌آمیز را تشکیل داده و اولین دستاوردها را تحت‌تأکید قرار می‌دهند. فیلیپس، به عنوان یک واسطه با تجربه، به‌طور مؤثر درگیری‌های پیش‌آمده را حل می‌کند. این رویکرد در مذاکرات در حال حاضر میوه‌های خود را با فناوری‌های پیشرفته می‌دهد.

در مرکز این موفقیت، مانند همیشه، مردم وجود دارند. پذیرش ایده‌های جدید، پذیرش تنوع و ارتباطات انسانی - همه این‌ها ویژگی‌های کلیدی مذاکره‌کنندگان موفق و مبتکر است.

## استفاده از تنوع جدید

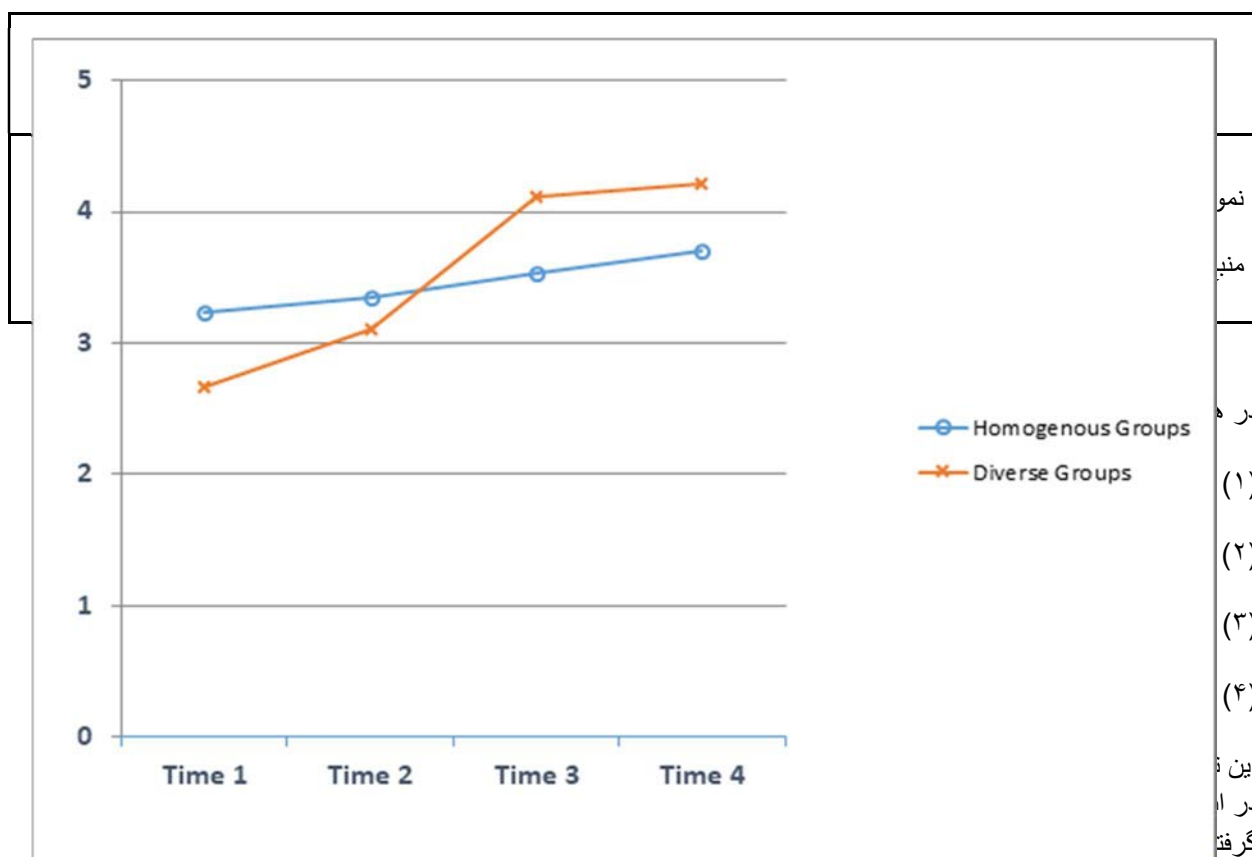
پیشرفت بشریت در طول قرن‌ها به‌طور جدی با تجارت بین‌المللی مرتبط بوده‌است. ایده‌های بزرگ اغلب در نتیجه تبادل فرهنگی به‌وجود آمدند. جاده ابریشم یا دره سیلیکون مدرن را به یاد بیاورید - مثال‌هایی از چگونگی که تنوع نوآوری را ترویج می‌دهد.

کار در تیم‌هایی که از افراد با دیدگاه‌های مختلف تشکیل شده، همیشه ساده نیست، اما تحقیقات نشان می‌دهند که چنین گروه‌هایی ایده‌های بیشتری را تولید کرده و به مسائل از زوایای مختلف نگاه می‌کنند. نکته اصلی غلبه بر مشکلات اولیه در ارتباط است. این درست همان چیزی است که جان و همکارش را به دفتر اصلی جنرال موتورز در وارن، میشیگان آورده‌است.

در یک روز سرد بهاری سال 2007، آنها با دکتر لارنس برن، معاون شیک و پرانرژی رئیس تحقیقات و برنامه‌ریزی استراتژیک ملاقات کردند. در گذشته، مرکز تحقیقاتی او یکی از نوآورانه‌ترین‌ها در جهان بود، اما در آن روز در وضعیت خوبی به نظر نمی‌رسید. برن مطمئن بود که تنها راه برای GM که رقیب تویوتا را شکست دهد، استفاده از تنوع نیروی کار جهانی شرکت است. برای همین، ما استخدام شدیم تا برنامه‌های آموزش بین فرهنگی را طراحی کنیم. یکی از مشکلات معمول این بود: در تیم‌های کاری جهانی GM، آمریکایی‌ها و برزیلی‌ها به‌طور فعال بحث می‌کردند، در حالی که چینی‌ها و کره‌ای‌ها یا قادر به صحبت نبودند و یا نمی‌خواستند حتی کلمه‌ای بگویند.

پیشنهاد ما مبتنی بر تحقیق نوآورانه‌ای در مورد تأثیر طولانی‌مدت بر عملکرد تیم‌های کاری بود که توسط سه محقق از دانشگاه‌های منطقه مرکزی در مجله Academy of Management در سال 1993 منتشر شده بود. جزئیات تحقیق به‌ویژه جالب توجه بود.

برای کار بر روی پروژه‌ها، 36 گروه که عمدتاً از دانش‌آموزان با تخصص‌های مرتبط با کسب‌وکار بودند، ایجاد شد. در طی چهار ماه، آنها بر روی وظایف مختلف کار کردند. 17 گروه از افراد متعلق به یک فرهنگ شکل گرفته بودند: همه شرکت‌کنندگان از یک ملیت و پس‌زمینه قومی بودند. دیگر 19 گروه متنوع‌تر بودند: در آنها افرادی مانند "آمریکایی‌های سفید، آمریکایی‌های سیاه‌پوست، آمریکایی‌های اسپانیایی‌زبان و خارجی‌ها از آسیا، آمریکای لاتین، آفریقا یا خاورمیانه" قرار داشتند.



## خطرها و مشکلات تنوع فرهنگی

تنوع در تیم‌ها یک مزیت بی‌چون و چرا است. این امر افق‌های جدیدی برای ایده‌ها باز می‌کند و به ایجاد راحل‌های نوآورانه کمک می‌کند. اما برای اجتناب از دام‌های مرتبط با تفاوت‌های فرهنگی، مهم است که به وجود آن‌ها اذعان کرده و بفهمیم که چگونه بر مذاکرات تأثیر می‌گذارند.

در طول سه دهه گذشته، ما تحقیقاتی انجام داده‌ایم که بیش از ۱۵۰۰ تاجر از ۱۷ کشور که ۲۱ فرهنگ مختلف را نمایندگی می‌کردند، را شامل می‌شود. ما با مدیران با تجربه ارتباط برقرار کرده و مذاکرات واقعی در کشورهای مختلف را مشاهده کرده‌ایم و همچنین ویدیوها و پرسشنامه‌ها را در آزمایشگاه رفتارشناسی خود تجزیه و تحلیل کرده‌ایم.

تحقیقات ما ژاپن، کره، تایوان، چین (شامل تیانجین، گوانگجو و هنگ کنگ)، ویتنام، فیلیپین، روسیه، اسرائیل، نروژ، جمهوری چک، آلمان، فرانسه، بریتانیا، اسپانیا، برزیل، مکزیک، کانادا (انگلیسی‌زبان و فرانسوی‌زبان) و آمریکا را دربرگرفت. ما این کشورها را انتخاب کردیم زیرا آن‌ها شرکای تجاری مهم آمریکا در حال حاضر و آینده هستند.

تجزیه و تحلیل ما منجر به دو نتیجه‌گیری کلیدی شد: (۱) تعمیم‌های منطقه‌ای اغلب غلط هستند. به عنوان مثال، سبک‌های مذاکره ژاپنی و کره‌ای وجوه مشترکی دارند، اما در بسیاری از جهات دیگر بسیار متفاوت هستند. (۲) ژاپن یک مورد خاص است. ژاپنی‌ها در اکثر شاخص‌های سبک مذاکره در آخر یا یکی از آخرین مکان‌ها در مقیاس اندازه‌گیری قرار دارند. برای مثال، آن‌ها تماس چشمی کمتری دارند اما در ایجاد ارزش در مذاکرات از دیگر فرهنگ‌ها برتری دارند.

تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند چهار نوع مشکل در مذاکرات تجاری بین‌المللی ایجاد کنند:

۱. زبان

۲. رفتار غیرکلامی

۳. ارزش‌ها

۴. تفکر و اتخاذ تصمیمات.

هر چه در لیست پایین‌تر برویم، مشکل پیچیده‌تر می‌شود. مثلاً اگر یک شرکت‌کننده به زبان ژاپنی و دیگری به زبان آلمانی صحبت کند، این فوراً آشکار می‌شود. مشکل را می‌توان با استخدام مترجم یا انتخاب زبان سوم مشترک حل کرد. اما اینگونه تفاوت‌ها آشکار هستند.

مسئله رفتارهای غیرکلامی پیچیده‌تر است. در ملاقات‌های حضوری، بخش بزرگی از اطلاعات بدون کلمات منتقل می‌شود. بسیاری از کارشناسان معتقدند که سیگنال‌های غیرکلامی از کلمات خود اهمیت بیشتری دارند و غالباً به صورت ناخودآگاه منتقل می‌شوند. زمانی که حرکات و سیگنال‌های غیرکلامی شرکای خارجی با ما متفاوت است، ممکن است به نادرستی آن‌ها را تعبیر کنیم، حتی بدون آگاهی از این امر.

به عنوان مثال، اگر یک مشتری فرانسوی دائماً حرف را قطع می‌کند، ممکن است برای آمریکایی‌ها ناخوشایند به نظر برسد، هرچند نمی‌دانند چرا. اصطکاک‌های بین فردی اغلب در روابط تجاری تأثیر منفی می‌گذارند، در حالیکه نادیده گرفته می‌شوند و در نتیجه اصلاً تصحیح نمی‌شوند.

تفاوت‌ها در ارزش‌ها، روش‌های تفکر و اتخاذ تصمیمات به‌مراتب عمیق‌تر مخفی هستند، که شناخت و تصحیح آن‌ها را دشوارتر می‌کند.

## زبان

در طی مذاکرات بین‌المللی، اغلب مشکلاتی در ترجمه به وجود می‌آیند، به ویژه زمانی که زبان‌ها تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند.

شکل ۷.۲ نشان‌دهنده تفاوت‌های زبانی بین انگلیسی و برخی دیگر از زبان‌ها است.

افراد بومی زبان انگلیسی باید آماده باشند که ارتباط با نمایندگان زبان‌های دورتر (اعداد بالاتر در جدول)، مانند چینی یا عربی، ممکن است مشکلات عمده‌ای را ایجاد کند.

مذاکرات جهانی می‌توانند به ویژه پیچیده شوند. بسیاری از مدیران بر سر میز مذاکره معمولاً به زبان انگلیسی به عنوان زبان دوم صحبت می‌کنند. حتی بومیان زبان از انگلیس، هند و آمریکا ممکن است درک یکدیگر مشکل داشته باشند، و ترجمه‌ها همیشه دقیق نیستند.

## رفتار غیرکلامی

به گفته انسان‌شناس ری ال. بردویستل، در طی گفتگوها، کلمات تنها ۳۵ درصد از اطلاعات را منتقل می‌کنند، در حالی که ۶۵ درصد اطلاعات به صورت غیرکلامی منتقل می‌شود. روانشناس آلبرت محرابیان<sup>۶</sup> از دانشگاه کالیفرنیا در لس‌آنجلس تعاملات بین افراد را بررسی کرده و به نتایج زیر رسید:

\* ۷ درصد معنا به کلمات بیان‌شده وابسته است؛

\* ۳۸ درصد به کانال‌های پارالینگویستیک، مانند لحن و حجم صدا مربوط می‌شود؛

\* ۵۵ درصد به حالات چهره بستگی دارد.

اگرچه درصد‌های دقیق ممکن است متفاوت باشند، اما یک چیز روشن است: "چیزی" که ما می‌گوییم غالباً کم اهمیت‌تر از این است که "چگونه" آن را بیان می‌کنیم.

در تحقیق ما، بیش از ۴۰۰ مذاکره تجاری با مشارکت نمایندگان فرهنگی مختلف ضبط کرده‌ایم. این ضبط‌ها را به دقت تحلیل کردیم، به استفاده از کلمات "نه" و "شما" و همچنین به دفعات تهدیدها، هشدارها، سوالات و صراحت توجه کردیم. علاوه بر این، جنبه‌های غیرکلامی — لحظات سکوت، مداخلات، تماس چشمی و لمس در طول ۳۰ دقیقه مذاکره را بررسی کردیم. اینجا یک مرور اجمالی از تفاوت‌های فرهنگی شناسایی‌شده است:

**ژاپن.** ژاپنی‌ها دارای یکی از ملایم‌ترین سبک‌های ارتباطی هستند، که می‌توان آن را مودب‌ترین نیز نامید. تهدیدها، عبارات امری و هشدارها با وعده‌های مثبت، پیشنهادات و تعهدات جایگزین می‌شوند. این سبک در این زمینه مشهود است که آن‌ها به ندرت "نه" و "شما" می‌گویند، تماس چشمی مستقیم برقرار می‌کنند و اغلب سکوت را ترجیح می‌دهند.

**کره.** اغلب می‌توان شنید که افراد درباره مذاکره‌کنندگان آسیایی تعمیم می‌دهند، به ویژه از کسانی که با فرهنگ آسیایی آشنا نیستند. با این حال، تحقیقات ما نشان می‌دهد که سبک مذاکره کره‌ای تفاوت زیادی با سبک ژاپنی دارد. کره‌ای‌ها اغلب از لحن دستوری و تنبیه استفاده می‌کنند، سه برابر بیشتر از ژاپنی‌ها مداخله می‌کنند و از واژه "نه" استفاده می‌کنند. زمان سکوت تقریباً وجود ندارند.

**چین شمالی.** مذاکره‌کنندگان از چین (به ویژه تیانجین و مناطق اطراف آن) تعداد بیشتری سوال می‌پرسند — ۳۴ درصد. به طور کلی، ۷۰ درصد از اظهارات آن‌ها را می‌توان به عنوان تاکتیک‌های تبادل اطلاعات طبقه‌بندی کرد. در سایر جنبه‌ها، رفتار آن‌ها به سبک ژاپنی شبیه است: آن‌ها نیز به ندرت از واژه‌های "نه" و "شما" استفاده می‌کنند و مکث‌های قابل‌توجهی در ارتباط دارند.

**تایوان.** سبک تجاری مذاکره در تایوان با چین و ژاپن متفاوت است و بیشتر به سبک کره‌ای شباهت دارد. تایوانی‌ها زمان زیادی را

صرف مشاهده شرکای مذاکراتی خود می‌کنند — تقریباً ۲۰ دقیقه از ۳۰ دقیقه. در مقایسه با سایر فرهنگ‌های آسیایی، آنها سوالات کمتری پرسیدند و اطلاعات بیشتری در مورد خود ارائه کردند.

**روسیه.** سبک روس‌ها به‌طور قابل‌توجهی با سبک هر گروه اروپایی دیگری متفاوت است و در بسیاری از جنبه‌ها مشابه ژاپن بود. آن‌ها به ندرت از کلمات "نه" و "تو" استفاده می‌کردند و در میان همه گروه‌ها طولانی‌ترین زمانهای سکوت را داشتند. تنها ژاپنی‌ها کمتر به چهره نگاه می‌کردند و چینی‌ها پرسش‌های بیشتری می‌پرسیدند.

**اسرائیل.** مذاکره‌کنندگان اسرائیلی با سه ویژگی متمایز می‌شدند. اول اینکه، آن‌ها کمترین میزان اطلاعات در مورد خود را ارائه دادند که نشان از تمایلشان به نگهداشتن کارت‌هایشان نزد خود دارد. دوم اینکه، آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی بیشتر از گروه‌های دیگر وعده‌ها و توصیه‌ها می‌دادند. سوم اینکه، آن‌ها به‌صورت مستمر به پیشنهادات رقبای خود اشاره می‌کردند. اما شاید قابل‌توجه‌ترین نکته، این بود که مذاکره‌کنندگان اسرائیلی به‌طور محسوسی بیشتر یکدیگر را قطع می‌کردند، در مقایسه با نمایندگان هر گروه دیگری. این رفتار غیرکلامی مهم احتمالاً دلیل استریوتایپ "اصرار غیر مودبانه" است که آمریکایی‌ها اغلب در مورد همکاران اسرائیلی خود در مذاکرات به‌کار می‌برند.

**آلمان.** رفتار مذاکره‌کنندگان آلمانی به سختی قابل‌توصیف بود، چرا که آن‌ها تقریباً در مرکز تمام طیف‌ها قرار داشتند. با این حال، آن‌ها با سطح بالای باز بودن (۴۷٪) و درصد پایین سوالات (۱۱٪) برجسته بودند.

**بریتانیا.** مذاکره‌کنندگان بریتانیایی تقریباً در همه جنبه‌ها شباهت شگفت‌انگیزی با همکاران آمریکایی خود داشتند.

**اسپانیا.** واژه diga به‌خوبی رویکرد اسپانیایی‌ها در مذاکرات را منعکس می‌کند. در مادرید، هنگام پاسخگویی به تماس، بیشتر شما به جای hola ("سلام") کلمه diga ("صحبت کنید") را خواهید شنید. تعجبی ندارد که در ویدیوهای مذاکراتی، اسپانیایی‌ها بالاترین درصد استفاده از عبارات دستوری (۱۷٪) در میان همه گروه‌ها را داشتند و قسمت کوچک‌تری از اطلاعات را به اشتراک می‌گذاشتند (فقط ۳۴٪). آن‌ها بیشتر از دیگران یکدیگر را قطع می‌کردند و به‌طور مکرر از کلمات "نه" و "شما" استفاده می‌کردند.

**فرانسه.** مذاکره‌کنندگان فرانسوی با خصومت و پرخاشگری متمایز می‌شدند. آن‌ها بالاترین درصد تهدید و هشدارها (۸٪) را استفاده می‌کردند، اغلب قطع می‌کردند، تماس چشمی برقرار می‌کردند و به‌طور فعال کلمات "نه" و "شما" را به‌کار می‌بردند. یکی از شرکت‌کنندگان فرانسوی حتی هنگام شبیه‌سازی، دستان شریکش را گرفته بود.

**برزیل.** تجار برزیلی، مانند فرانسوی‌ها و اسپانیایی‌ها، سبک نسبتاً پرخاشگری داشتند. آن‌ها در رتبه دوم به لحاظ تعداد عبارات امری (دستوری) قرار داشتند. به‌طور متوسط، در ۳۰ دقیقه مذاکره، برزیلی‌ها ۴۲ بار "نه" می‌گفتند، ۹۰ بار "شما" و حدود ۵ بار دستان یکدیگر را لمس می‌کردند. همچنین آن‌ها به‌طور مکرر تماس چشمی برقرار می‌کردند.

**مکزیک.** رفتار مذاکره‌کنندگان مکزیک به وضوح خطر تعمیم‌ها بر اساس منطقه یا زبان را نشان می‌دهد. رفتار کلامی و غیرکلامی آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی با برزیلی‌ها و اسپانیایی‌ها متفاوت بود. مکزیک‌ها هنگام پاسخگویی به تلفن از "bueno" استفاده می‌کنند (نوع کوتاه سلام) و سبک مذاکراتی آن‌ها به سبک آمریکایی نزدیک‌تر بود.

**کانادای فرانسوی زبان.** کانادایی‌های فرانسوی زبان با همکاران فرانسوی خود شباهت داشتند: آن‌ها نیز اغلب از تهدیدات، هشدارها و قطع کردن‌ها استفاده می‌کردند و به‌طور فعال تماس چشمی برقرار می‌کردند. با این حال، این سبک پرخاشگرانه با سبک‌های مهار شده‌تر مذاکره‌کنندگان آسیایی و انگلیسی زبان به‌خوبی سازگار نمی‌شود.

**کانادای انگلیسی زبان.** کانادایی‌های انگلیسی زبان به‌طور قابل‌توجهی نرم‌تر مذاکره می‌کردند. آن‌ها کمترین تعداد روش‌های پرخاشگری (تهدید، هشدار و تنبیه) را استفاده می‌کردند (فقط ۱٪). این تفاوت‌های سبک‌شناسی می‌تواند توضیح‌گر اختلافات قومی در کانادا باشد.

**ایالات متحده.** آمریکایی‌ها، مانند آلمانی‌ها و بریتانیایی‌ها، به مرکز طیف نزدیک‌تر بودند. تنها تفاوت آن‌ها، کمتر قطع کردن نسبت به دیگر گروه‌ها بود.

تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند پیچیده باشد و این مشاهده‌های بالا به تنهایی برای پیش‌بینی رفتار همکاران خارجی نباید مورد استفاده

قرار گیرد. اما فهمیدن این تفاوت‌ها مهم است تا سکوت ژاپنی، "نه" چندباره برزیلی یا تهدید فرانسوی به اشتباه درک نشود.

## ارزش‌های مدیریتی: تفاوت‌ها

روش‌های زیادی برای درک فرهنگ وجود دارد. برای مثال، استاد هلندی مدیریت، گرت هافستد، فرهنگ را به عنوان "نرم‌افزار ذهن" توصیف می‌کند - فرهنگی که فرد را در چگونگی تفکر و عمل هدایت می‌کند و به عنوان ابزاری برای حل مسائل عمل می‌کند. انسان‌شناس و مشاور تجاری ادوارد تی. هال تعریف دیگری از فرهنگ، که مرتبط تر برای مذاکرات بین‌المللی است، ارائه می‌دهد: "مردمی که ما مشاوره می‌دهیم، به‌طور مداوم به مانع ناپیدایی برخورد می‌کنند... ما متوجه می‌شویم که آن‌ها با روشی کاملاً متفاوت برای سازماندهی زندگی، تفکر و درک اصول اساسی درباره خانواده، دولت، اقتصاد و انسان مواجه می‌شوند". تفاوت‌های فرهنگی اغلب ناپیدا هستند (همان‌گونه که آب برای ماهی است)، اما نادیده گرفتن آن‌ها می‌تواند به شرکت و زندگی حرفه‌ای آسیب برساند.

اکثر تعریف‌های سنتی فرهنگ توافق دارند که فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، آیین‌ها، نمادها، باورها و فرایندهای تفکری است که توسط گروهی از مردم آموخته، به اشتراک گذاشته و به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود. فرهنگ در ذهن افراد وجود دارد. با این حال، عبارت "یک فرهنگ" همچنین شامل این است که گروه‌های بزرگی از افراد، از جمله رهبران تجاری، این باورها را به اشتراک می‌گذارند.

در قلب تفاوت‌های بین سیستم‌های تجاری، ارزش‌های فرهنگی بنیادین قرار دارد. در تحقیقات انجام شده بر روی بیش از ۱۰۰,۰۰۰ کارمند IBM از ۶۶ کشور، هافستد کشف کرد که فرهنگ‌های ملی به چهار پارامتر کلیدی متفاوت هستند. پس از آن، او و دیگر محققان مشخص کردند که بسیاری از الگوهای رفتاری در تجارت با دو بعد اصلی توضیح داده می‌شوند: شاخص فردگرایی/جمع‌گرایی (IDV) که توجه به خودگرایی را برجسته می‌کند و شاخص فاصله قدرت (PDI) که درک از اقتدار را بازتاب می‌دهد. مقادیر بالاتر شاخص فردگرایی نشان‌دهنده اولویت اهداف فردی بر گروهی هستند و این بعد بیشترین بهره‌وری را دارد. مقادیر بالاتر شاخص فاصله قدرت نشان‌دهنده پذیرش بیشتر سلسله مراتب به جای تساوی است (به امتیازات هافستد در جدول ۷.۲ مراجعه کنید). همچنین باید توجه داشت که همبستگی بین امتیازات هافستد و فاصله زبانی به اندازه کافی بالا است ( $r < 0.6$ ).

جدول ۷.۲: شاخص‌های فردگرایی و فاصله زبانی برای کشورهای منتخب و مناطق مختلف

| زبان اصلی | فاصله از زبان انگلیسی | فاصله قدرت | فرهنگ‌گرایی / جمع‌گرایی | کشور                         |
|-----------|-----------------------|------------|-------------------------|------------------------------|
| انگلیسی   | 0                     | 40         | 91                      | ایالات متحده                 |
| انگلیسی   | 0                     | 36         | 90                      | استرالیا (در کل)             |
| انگلیسی   | 0                     | 35         | 89                      | بریتانیا                     |
| مجارى     | 4                     | 46         | 80                      | مجارستان                     |
| هلندى     | 1                     | 38         | 80                      | هلند                         |
| انگلیسی   | 0                     | 22         | 79                      | نیوزیلند                     |
| هلندى     | 1                     | 61         | 78                      | بلژیک (فقط هلندى زبان‌ها)    |
| ایتالیایی | 3                     | 50         | 76                      | ایتالیا                      |
| دانمارکى  | 1                     | 18         | 74                      | دانمارک                      |
| فرانسوى   | 3                     | 54         | 73                      | کانادا (فقط فرانسوى زبان‌ها) |
| فرانسوى   | 3                     | 67         | 72                      | بلژیک (فقط فرانسوى زبان‌ها)  |
| فرانسوى   | 3                     | 68         | 71                      | فرانسه                       |
| سوئدى     | 1                     | 31         | 71                      | سوئد                         |
| انگلیسی   | 0                     | 28         | 70                      | ایرلند                       |
| آلمانى    | 1                     | 26         | 69                      | سوئیس (فقط آلمانى زبان‌ها)   |
| آلمانى    | 1                     | 35         | 67                      | آلمان                        |
| آفریکانس  | 1                     | 49         | 65                      | آفریقای جنوبی                |
| فرانسوى   | 3                     | 70         | 64                      | سوئیس (فقط فرانسوى زبان‌ها)  |
| فنلاندى   | 4                     | 33         | 63                      | فنلاند                       |

|           |   |    |    |              |
|-----------|---|----|----|--------------|
| لهستانی   | 3 | 68 | 60 | لهستان       |
| چکی       | 3 | 57 | 58 | جمهوری چک    |
| آلمانی    | 1 | 11 | 55 | اتریش        |
| عبری      | 5 | 13 | 54 | اسرائیل      |
| اسپانیایی | 3 | 57 | 51 | اسپانیا      |
| دراویدی   | 3 | 77 | 48 | هند          |
| اسپانیایی | 3 | 49 | 46 | آرژانتین     |
| ژاپنی     | 4 | 54 | 46 | ژاپن         |
| عربی      | 5 | 70 | 46 | مراکش        |
| فارسی     | 3 | 58 | 41 | ایران        |
| روسی      | 3 | 93 | 39 | روسیه        |
| پرتغالی   | 3 | 69 | 38 | برزیل        |
| عربی      | 5 | 80 | 38 | کشورهای عربی |
| ترکی      | 4 | 66 | 37 | ترکیه        |
| یونانی    | 3 | 60 | 35 | یونان        |
| تاگالوگی  | 7 | 94 | 32 | فیلیپین      |
| اسپانیایی | 3 | 81 | 30 | مکزیک        |
| پرتغالی   | 3 | 63 | 27 | پرتغال       |
|           | 8 | 64 | 27 | شرق آفریقا   |
| کانتونی   | 6 | 68 | 25 | هنگ کنگ      |
| اسپانیایی | 3 | 63 | 23 | شیلی         |

|           |   |    |    |            |
|-----------|---|----|----|------------|
| ماندارین  | 6 | 80 | 20 | چین        |
| ماندارین  | 6 | 74 | 20 | سنگاپور    |
| تایلندی   | 7 | 64 | 20 | تایلند     |
| ویتنامی   | 7 | 70 | 20 | ویتنام     |
|           | 8 | 77 | 20 | غرب آفریقا |
| کره‌ای    | 4 | 60 | 18 | کره جنوبی  |
| اسپانیایی | 3 | 64 | 16 | پرو        |
| باهاسا    | 7 | 78 | 14 | اندونزی    |
| اردو      | 3 | 55 | 14 | پاکستان    |
| اسپانیایی | 3 | 67 | 13 | کلمبیا     |
| انگلیسی   | 3 | 81 | 12 | ونزوئلا    |

منبع: گرت هوفستد، "پیامدهای فرهنگ"، چاپ دوم (تاوژند اوکس، کالیفرنیا: انتشارات سیج، ۲۰۰۱).

## تفاوت‌ها در تفکر و تصمیم‌گیری

وقتی مدیران غربی با یک چالش سخت در مذاکرات روبرو می‌شوند، آن را به قسمت‌های کوچکتر تقسیم می‌کنند. مسائلی مانند قیمت، شرایط حمل و نقل، گارانتی و خدمات به ترتیب حل می‌شود: توافق نهایی مجموعی از توافقات جداگانه می‌شود. در آسیا، همه مسائل به طور همزمان و بدون ترتیب ظاهری مورد بحث قرار می‌گیرند و امتیازات در پایان مباحثه داده می‌شوند. رویکرد ترتیبی غربی و رویکرد کل‌نگر شرقی به خوبی با هم ترکیب نمی‌شوند.

به همین دلیل است که مدیران آمریکایی اغلب از مشکلات ارزیابی پیشرفت مذاکرات، به خصوص در کشورهای آسیایی، یاد می‌کنند. در آمریکا، زمانی که نیمی از مسائل حل شده باشد، نیمی از کار انجام شده تلقی می‌شود. اما در چین، ژاپن یا کره، ابتدا هیچ چیز به نظر نمی‌رسد که حل شده است، و سپس، به طور ناگهانی، همه چیز به سرعت پایان می‌یابد. آمریکایی‌ها اغلب قبل از اینکه طرف دیگر توافق را اعلام کند، امتیازات اضافی می‌دهند.

مدیر عامل یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای آمریکایی که به ژاپن رفته بود تا شش کالای مختلف را خریداری کند، شکایت داشت که مذاکرات فقط در مورد کالای اول یک هفته کامل طول کشیده است. در آمریکا این مساله در نیم روز حل می‌شد. او حساب کرده بود که در ژاپن شش هفته برای تکمیل خریدها طول می‌کشید. او حتی به افزایش قیمت خرید فکر کرده بود تا فرایند را سرعت بخشد. اما پیش از اینکه او بتواند چنین امتیازی بدهد، ژاپنی‌ها در طول سه روز باقی‌مانده برای خرید پنج کالای دیگر موافقت کردند. همان

طور که خود مدیر هم اعتراف کرد، او خوش‌شانس بود.

اشتباهی که او تقریباً مرتکب شد، تنها تفاوت در رویکردهای تصمیم‌گیری را نشان نمی‌دهد. برای آمریکایی‌ها، مذاکرات تجاری روشی برای حل مشکل به منظور رسیدن به بهترین نتیجه برای دو طرف است. اما برای یک تاجر ژاپنی، مذاکرات فرصتی برای برقراری روابط بلندمدت مبتنی بر منافع متقابل است. مسائل اقتصادی در مذاکرات تنها نقشی فرعی دارند و به عنوان بستری برای ایجاد همکاری تجاری هماهنگ عمل می‌کنند. در این حالت، حل یک مسئله تعیین کننده نیست - جزئیات خود به خود حل خواهند شد، وقتی که پایه‌های تعامل هماهنگ گذاشته شده باشد. همانطور که از تجربه این بازرگان زن آمریکایی مشخص است، به محض اینکه اولین توافق خرید به عنوان آغاز روابط حاصل شد، سایر "جزئیات" به سرعت حل شد.

## انواع دیگری از تنوع

تنوع در سبک‌های مذاکره را می‌توان میان گروه‌های دیگر نیز یافت: مناطق، صنایع، شرکت‌ها، مهاجران و جنسیت‌ها. اگرچه ممکن است که شما دیدگاهی کلی در مورد فرهنگ‌های مختلف داشته باشید، اما با کشورها یا شرکت‌ها مذاکره نمی‌کنید، بلکه با انسان‌ها مذاکره می‌کنید. رفتار هر فرد نه تنها تحت تأثیر فرهنگ، بلکه تحت تأثیر عوامل بسیاری دیگر مانند ویژگی‌های شخصی، فرهنگ شرکتی یا صنعتی، تجربه کاری در خارج، سن، جنسیت، تفاوت‌های منطقه‌ای و حتی شیمی مغز شکل می‌گیرد. ما نمی‌توانیم به شما درباره گروه خون اجازه که ممکن است توجه یک مدیر ژاپنی را جلب کند، یا سالی که شما به تقویم آسیایی متولد شده‌اید - خواه خوک، مار یا موش - کمک کنیم. با این حال، ما می‌توانیم نشان دهیم که چگونه عوامل دیگر تأثیر می‌گذارند.

## فرهنگ و کشور همیشه یکسان نیستند

اگرچه می‌توان به طور کلی سبک‌های ملی مذاکره را تعمیم داد، تقریباً هر فردی از هر کشوری می‌تواند به سرعت تفاوت‌های فرهنگی موجود در مناطق مختلف کشور خود را توصیف کند. مکزیکی‌ها می‌گویند که در واقع پنج مکزیک مختلف وجود دارد و ویتنامی‌ها ادعا می‌کنند که در کشورشان سه فرهنگ کاملاً متفاوت: در شمال، جنوب و مرکز. در ژاپن، سخت‌گیرترین مذاکرات‌کنندگان از یوکوهاما، در اسپانیا از والنسیا، و در چین از شانگهای هستند.

زبان‌ها نیز تفاوت‌های منطقه‌ای قابل توجهی را برجسته می‌کنند. به عنوان مثال، علامت‌های جاده‌ای در نزدیکی بارسلونا خروجی‌ها را با دو زبان نشان می‌دهند: کاتالانی و اسپانیایی (کاستیلی) - *sortida* و *salida*. گرافیتی‌نویسان کاتالان اغلب کلمه "*salida*" را در اعتراض می‌پوشانند. هافستد بین بلژیک‌های فرانسوی و فلاندری زبان، و همچنین کانادایی‌های انگلیسی و فرانسه زبان، تمایز قائل شده است. اگر او امروز در آمریکا تحقیق انجام می‌داد، او باید ارزش‌های کاری آمریکایی‌های اسپانیایی‌زبان را به صورت جداگانه اندازه می‌گرفت. حتی در این صورت نیز این سوال مطرح است که آیا باید مهاجران مکزیکی و کوبایی را با هم ترکیب کرد.

بزرگترین تفاوت‌های فرهنگی در درون کشورها را می‌توان در پرتراکم‌ترین مناطق مشاهده کرد. برای مثال، در سوئیس کوچک، بر روی ارز آن چهار زبان رسمی نمایش داده شده است: فرانسوی، آلمانی، ایتالیایی و رومانش. و بر روی اسکناس 20 روپیه هند، 13 زبان رسمی فهرست شده‌اند. واقعاً در هند تنوع بیشتری از نظر مذاهب و زبان وجود دارد تا در اروپا. یا چین را در نظر بگیرید: در کتاب ما "*China Now*" تفاوت‌های منطقه‌ای در سبک‌های مذاکره به طور مختصر توضیح داده شده است.

**مذاکره‌کنندگان شمال شرقی.** استریوتیپ: مستقیم و رک. مذاکره‌کنندگان از سه استان شمال شرقی که در بالای رودخانه یانگتسه قرار دارند، به خاطر سخت‌کوشی و شایستگی در تجارت معروف هستند. آنها معمولاً صادق و مستقیم صحبت می‌کنند، گاهی حتی به شکل غیرمودبانه. با این حال، آنها تمایلی به ریسک یا خلاقیت نشان نمی‌دهند.

**پکن.** مذاکره‌کنندگان از پکن به خاطر کندی بروکراتیک غیر معمول برای چین و دیدگاه امپراتوری خود، مشهور هستند که باعث می‌شود که آنها به ندرت خلاق باشند. از آنجایی که آنها اغلب چارچوب را تعیین می‌کنند، همیشه در گسترش آن‌ها موفق نیستند. با این حال، مدیران بین‌المللی در پایتخت به طور فزاینده‌ای از این استریوتیپ‌ها فاصله می‌گیرند.

**شانگهای.** در یک کلمه: باهوش. این مذاکره‌کنندگان اجتماعی هستند، عاشق صحبت و ولخرج هستند. آنها تلاش می‌کنند به گونه‌ای تحت تأثیر قرار دهند که در هیچ‌جایی از چین دیده نمی‌شود. برای آن‌ها همه چیز ممکن است - آنها بسیار خلاق هستند. مردمی که به لهجه شانگهای صحبت می‌کنند با غیر خودی چندان نمی‌جوشند و به خوبی سیاسی بازی می‌کنند. برخی در چین آنها را به عنوان محاسبه‌گر و حتی حیله‌گر توصیف می‌کنند. اما مهم‌ترین چیز این است که آنها موفق هستند و در واقع گروه بازرگانی غالب در سرزمین اصلی چین هستند.

**جنوب.** چینی‌های جنوبی همیشه به طور بیشتری به تأثیر خارجی باز بوده‌اند، که به توسعه آنها در زمینه کارآفرینی و داشتن اسپونتانیتی کمک کرده‌اند. آنها به صراحت و صداقت و نیز محاسبه‌گری کمتری نسبت به شانگهای‌ها شناخته می‌شوند. با این حال، آنها به عنوان فروشنده‌گان عالی شناخته می‌شوند، به خصوص زمانی که صحبت از کسب سود سریع می‌شود.

**هنگ‌کنگ.** فرهنگ بازرگانی هنگ‌کنگ در بسیاری از جنبه‌های کلیدی با بقیه تفاوت دارد. تقریباً تمام محلی‌های چینی دوزبانه هستند و به راحتی به انگلیسی صحبت می‌کنند. دانش زبان آنها حتی می‌تواند بیشتر از شما باشد. با یادگیری انگلیسی، آنها به طور عمیق فرهنگ بریتانیایی را نیز داخلی‌سازی کرده‌اند. برای اکثر آنها زبان اصلی کانتونیز است، که به خاطر خام بودنش مشهور است. مکالمات اغلب مانند جر و بحث به نظر می‌رسند و ناسازگویی در اینجا افسانه‌ای است و گاهی اوقات به شکل باور نکردنی‌ای زنده است. اما اگر شما با آنها عصبانی شوید، هر دو طرف چهره خود را از دست خواهند داد و معامله احتمالاً خراب خواهد شد. به طرز عجیبی، با این حال، در هنگ‌کنگ، فروتنی و غیر مستقیم بودن، بیشتر از شمال چین معمول است.

**تایوان.** بسیاری از چینی‌ها تایوانی‌ها را به عنوان محافظه‌کارترین‌ها در زمینه رفتار و زبان می‌دانند. در اینجا سنت‌های کنفوسیوس و زبان ماندارین حاکم شدند، با وجود نزدیکی به حکومت کمونیستی در سرزمین اصلی. در نتیجه، اهمیت زیادی به سن، وضعیت و روابط خانوادگی داده می‌شود. شرکت‌ها معمولاً از بالا به پایین مدیریت می‌شوند و سبک تصمیم‌گیری به صورت دیکتاتوری است. مدیران ممکن است عملی باشند، اما می‌توانند شجاع نیز باشند.

**سنگاپور.** تأثیر تاریخی بریتانیا در این منطقه نقش کلیدی داشته است. سنگاپوری‌ها به خاطر مهارت‌های زبان انگلیسی و ارزش‌های اصلی خود: رعایت قوانین و روابط تجاری صاف معروف هستند. چینی‌های سنگاپور بیشتر فردگرایانه‌اند، سریع عمل می‌کنند و سبک تصمیم‌گیری آنها نیز به دیکتاتوری تمایل دارد.

**چینی‌های خارج از کشور.** مدیران چینی‌تبار که در اندونزی، تایلند، فیلیپین، کانادا یا ایالات متحده متولد و بزرگ شده‌اند حداقل دو فرهنگی هستند. این به آنها اجازه می‌دهد که مانند مردم محلی در کشورهای خود فکر کنند و ارتباط برقرار کنند. با این حال، آنها همچنین می‌توانند به سرعت روحیه کارآفرینی و مهارت‌های مذاکره را که از اجداد جنوبی‌شان به ارث برده‌اند نشان دهند. آنها به عنوان مشتریان پیچیده و رقابتی حتی پیچیده‌تری شناخته می‌شوند، به خصوص در خاک خودشان.

چینی‌های خارج از کشور را می‌توان از طریق مهارت آن‌ها در زبان‌های چینی، تاریخ مهاجرت و محل دریافت تحصیلات عالی تمایز داد. هنگامی که با چینی‌ها سر میز مذاکرات آشنا می‌شوید، چه در بانکوک یا بوستون، ارزش دارد که به داستان شخصی آن‌ها علاقه نشان دهید.

## تفاوت‌ها در سبک‌های مذاکره در صنایع مختلف

سبک‌های مذاکره می‌تواند به طور قابل توجهی بر اساس صنعت متفاوت باشد، حتی در یک کشور. به عنوان مثال، بخش بانکی و خرده‌فروشی را مورد بررسی قرار دهیم. مذاکرات با بانکداران معمولاً در لحنی محافظه‌کارانه و سنتی‌تر صورت می‌گیرد چون هیچ‌کس نمی‌خواهد با بانکداران ریسک‌پذیر سر و کار داشته باشد. مثالی روشن، ماریو کوندی، معروف به ال تیپرون (کوسه)، مالک چهارمین بانک بزرگ اسپانیا است. هموطنانش او را به عنوان یکی از با احترام‌ترین بازرگان‌ها می‌شناختند و او اغلب روی جلد مجله

ال تیمپو ظاهر می‌شد. اما سال‌های آخر عمرش را به‌خاطر انجام کارهای بسیار جسورانه بانکی در زندان گذراند. معمولاً نمایندگان خرده فروش در مذاکرات جسورتر از بانکداران هستند.

## فرهنگ شرکتی

هر کسی که در دو شرکت مختلف از یک صنعت در یک کشور کار کرده است، می‌داند که هر شرکت فرهنگ منحصر به فرد خود را دارد - روش خود در انجام کارها و تفکر. بسیاری از استراتژی‌های ادغام و اکتساب که به نظر در کاغذ منطقی می‌رسیدند، به دلیل تفاوت در "سبک مدیریت" شکست می‌خورند. به عنوان مثال، ادغام دایملر کرایسلر تحت هدایت دیتر تسجه. پنجاه سال پیش، مجله هاروارد بیزینس ریویو نوشته بود: "وقتی شرکتی می‌خواهد ادغام شود، معمولاً به دنبال شریکی است که عملیات‌هایش را تکمیل کند، مثلاً در خط تولید، بازاریابی یا قابلیت‌های تولیدی. اما موفقیت یک ادغام حداقل به سازگاری سبک‌های اصلی تجاری متکی است."

اخیراً، زمانی که در مورد ادغام AOL و تایم وارنر بحث می‌شد، کارشناسان اظهار داشتند: "AOLTW تحت تغییرات بسیاری در رهبری قرار گرفت. کارمندان کلیدی مانند میوه‌های پوسیده در حال افتادن از درخت، شرکت ضعیف شده را ترک می‌کردند. در ژانویه، جرال لوین، مدیرعامل سابق تایم وارنر، شرکت را ترک کرد و در ژوئیه، مدیرعامل عملیات AOL، رابرت پیتمن، ترک کرد. خروج پیتمن بخشی از بازسازی جامعی بود که در آن قدرت از "رسانه‌های جدید" به "رسانه‌های قدیمی" تایم وارنر منتقل شد."

هدف‌ها و استراتژی‌های رشد شرکتی نقش‌های کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ شرکتی حاکم ایفا می‌کنند، تعیین فرآیندهای روزانه تصمیم‌گیری و سبک مذاکرات. یکی از نمونه‌های برجسته اختلاف بین "رسانه‌های قدیم" و "رسانه‌های جدید" است. نمونه‌ای دیگر رابطه بین Neiman Marcus و برند خاوه‌رش Bergdorf Goodman است. این دو فروشگاه زنجیره‌ای لوکس تحت مالکیت مشترک هستند و حتی رهبری مشترک دارند. اما Bergdorf به‌طور انحصاری بر روی نیویورک تمرکز کرده است، در حالی که Neiman Marcus به شدت در حال گسترش در سراسر آمریکا است که این تفاوت در فرهنگ مدیریتی آن‌ها نیز منعکس می‌شود. اگر ادغام مایکروسافت و اپل در نظر گرفته شود، این یک مثال بسیار افراطی‌تر خواهد بود.

## مذاکره‌کنندگان با تجربه‌کاری خارجی مختلف

مدیران خارجی که در ایالات متحده زندگی یا کار کرده‌اند، معمولاً سبک مذاکره‌ای خود را تغییر می‌دهند و بهتر با رویکردهای غربی آشنا می‌شوند. در شبیه‌سازی‌های مذاکرات ما، متوجه شدیم حتی آن دسته از مدیران ژاپنی که تنها برای نیم‌سال در آمریکا زندگی کرده‌اند، به‌طور ناخودآگاه برخی از سبک‌های ارتباطی مذاکره‌کنندگان آمریکایی را از جمله تماس چشمی و ریتم گفتگو تقلید می‌کنند. با این حال، درک و همچنین دریافت سبک‌های مذاکره آمریکایی توسط مدیران خارجی عمدتاً به زمان و کیفیت حضورشان در آمریکا بستگی دارد. سوالات ساده مانند "چقدر زمان‌تان را در ایالات متحده گذرانده‌اید؟" و "وظایف‌تان در آنجا چه بوده است؟" می‌تواند میزان دانش آن‌ها را ارزیابی کند.

معمولاً اعضای هیئت‌مدیریت، مانند سران شعب یا مدیران میانی، در مأموریت‌های خارجی سه تا پنج سال می‌گذرانند و کار اصلی‌شان به همکاری با دفتر مرکزی متمرکز است. باید به یاد داشت که بسیاری از بازرگان‌های خارجی با تجربه زندگی در دو فرهنگ می‌توانند سبک مذاکره آمریکایی و سبک بومی‌شان را به فراخور محیط تغییر دهند. برای مثال، ما دیده‌ایم که شرکای مکزیکی به طرز ماهرانه هر دو نقش را اجرا می‌کنند - می‌توانند در بازی‌های تجاری و بحث‌های غیررسمی شرکت کنند یا به سرعت به اصل موضوع بپردازند.

شما احتمالاً توجه بیشتری به مدیرانی با تجربه کاری فراوان در خارج می‌کنید - زیرا آنها به انگلیسی بهتر مسلطند و به نظر می‌آیند که شما را بهتر می‌فهمند و هوشمندانه‌ترند. اما ممکن است که این یک خطا باشد. اغلب، این دسته از مدیران افراد دارای کمترین نفوذ در گروه هستند. به هر حال، تحقیقات نشان می‌دهد افرادی با تجربه زندگی و کار در دو فرهنگ به طور خلاقانه‌تری فکر می‌کنند. تجربیات آنها و دانش زبان‌ها باعث ارائه چشم‌اندازهای وسیع‌تری در حل مسائل می‌شود.

## سن

"امروزه جوانان به سمت تجمل‌گرایی، رفتار بی‌ادبانه، بی‌احترامی به اقتدار، بی‌احترامی به بزرگتران گرایش دارند و به جای کار، حرف‌های بی‌بیهوده می‌زنند." آشنا به نظر نمی‌آید؟ این‌ها سخنان سقراط هستند که احتمالاً در قرن پنجم پیش از میلاد بیان شده‌اند. امروزه شکاف بین نسل‌ها همچنان افزایش می‌یابد: جوانان سریع‌تر به تغییرات روزانه در سیستم‌های ارتباطی و فناوری‌ها انطباق می‌یابند. برخی از کارشناسان معتقدند که این تفاوت‌ها تنها شدت می‌گیرد زیرا جوانان از هم‌تاهای خود در دیگر کشورها بیشتر اشتراکاتی می‌پذیرند تا از نسل بزرگتر خود.

## جنسیت

در مذاکرات بین‌المللی، دو کلیشه وجود دارد که بر روی زنان تأثیر منفی می‌گذارد. اولین کلیشه این است که زنان را به عنوان مذاکره‌کنندگان ناکارآمد می‌نگرند. دوم - پیشرفت آمریکا در ارتقاء برابری زنان با مردان در حرفه‌های مدیریتی همیشه توسط هم‌تایان خارجی‌شان به‌طور صحیح به رسمیت شناخته نمی‌شود، که باعث می‌شود حس کنند که کمتر توسط هم‌تایان خارجی‌شان پذیرفته می‌شوند. با این حال، هر دو این کلیشه‌ها صحیح نیستند.

تحقیقات ما نشان داده که در شرایط شبیه‌سازی مذاکره، زنان به سطوح درآمدی مشابهی به مردان نمی‌رسند. همچنین، مشخص است که در زندگی واقعی زنان آمریکایی کمتر درآمد دریافت می‌کنند و یکی از دلایل اصلی آن این است که آنها کمتر از هم‌تایان مرد خود برای دستمزد بالاتر چانه زنی می‌کنند. با این حال، این تنها بخشی از تصویر کلی است.

در مطالعه‌ای که به تصمیم‌گیری برای قیمت‌گذاری توسط دامپزشکان آمریکایی اختصاص داشت، زنان قیمت‌های کمتری نسبت به مردان تعیین می‌کردند، در حالی که برخی از خصوصیات مشتریان خود و تعداد همکاران را در نظر می‌گرفتند. با ازدیاد همکاران، زنان قیمت‌ها را بالا می‌بردند، چیزی که مردان انجام نمی‌دادند.

به گفته زبان‌شناس، دیورا تانن، در مجموع، زنان در برقراری ارتباط یک به یک راحت‌تر هستند. موقعیتی که برای صحبت در جلسه برای پسران که از زبان برای تثبیت موقعیت‌شان در یک گروه بزرگ استفاده می‌کنند، بیشتر قابل فهم است تا تجربیات دخترانی که از زبان برای حفظ روابط نزدیک استفاده می‌کنند. می‌توانید از این به نفع خود استفاده کنید. منتظر جلسه نباشید، نظر خود را از قبل بازگو کنید، در یک مکالمه خصوصی. این همان روشی است که ژاپنی‌ها به کار می‌برند، و در بسیاری جنبه‌ها، سبک زنان آمریکایی به سبک ژاپنی‌ها نزدیک‌تر است تا سبک آمریکایی مردان.

در پاییز ۲۰۱۳، وقتی کنگره ایالات متحده دولت را تعطیل کرد، تنوع نقشی کلیدی در بازگشایی آن داشت. همانطور که در مقاله‌ای در جلد مجله تایم با عنوان "زنان تنها بزرگسالان باقی‌مانده در واشنگتن" بیان شده بود: "در یکی از دشوارترین لحظات تعطیلی دولت، هنگامی که بازارها در حال کاهش بودند و در سراسر خیابان پنسیلوانیا اتهامات زده می‌شد، سوزان کالینز، جمهوری‌خواه از مین، به تریبون سنای آمریکا رفت تا دو کار انجام دهد که همکارانش هنوز انجام ن داده بودند. او الف) از اتهامات حزبی خودداری کرد و ب) طرحی برای خروج از بحران ارائه کرد."

زنان سناتور دیگر او را حمایت کردند. بیشتر از این، شب قبل، بیشتر از ۲۰ زن سناتور در محیطی غیررسمی در دفتر یکی از سناتورهای برای خوردن پیتزا، سالاد و شراب جمع شدند تا درباره‌ی توافقات ممکن صحبت کنند. در طول این گردهمایی، نه سیگار و نه بازی کارت وجود داشت. فضای مکالمه به‌گونه‌ای محترمانه و سازنده بود. این برای رهبران سنا هری رید و میچ مک‌کانل فشار ایجاد کرد و آنها رفتار خود را تغییر دادند. و رویکرد جدیدی که زنان مطرح کرده بودند، به راحل‌های خلاق‌تر منجر شد.

هیچیک از موارد فوق برای روانشناس MIT استیون پینکر تعجب‌آور نخواهد بود. در کتاب خود "بهترین فرشتگان طبیعت ما"، او چهار دلیل قوی برای کاهش مداوم سطح خشونت در جهان می‌آورد: حاکمیت قانون، حاکمیت اطلاعات، تجارت و مشارکت زنان در سیاست. پینکر اشاره می‌کند:

از همان سنین پایین، پسران تمایل بیشتری به بازی‌های خشن دارند، بیشتر درباره خشونت خیال‌پردازی می‌کنند و به تماشای سرگرمی‌های پر خاشاک‌ترانه بیشتری می‌پردازند. آنها عمده جرائم خشن را مرتکب می‌شوند، از مجازات و انتقام لذت می‌برند. پسران به ریسک‌های نامعقول در اقدامات پر خاشاک‌ترانه تمایل دارند، به سیاستمداران و رهبران جنگجو رأی می‌دهند و تقریباً همه جنگ‌ها و نسل‌کشی‌ها را طراحی و اجرا می‌کنند... در تاریخ، زنان بیشتر رهبری جنبش‌های صلح‌طلبانه و بشردوستانه را به عهده داشته‌اند، نفوذشان در این زمینه‌ها بسیار فراتر از نهادهای دیگر سیاسی زمان خود بوده است. در دهه‌های اخیر، زنان و منافع‌شان نفوذ بی‌سابقه‌ای در همه حوزه‌های زندگی پیدا کرده‌اند. این دوره‌ای است که در آن جنگ‌ها بین کشورهای پیشرفته کمتر محتمل می‌شود.

زنان آمریکایی بر مردان در مدیریت روابط شخصی برتری دارند. آنها به همکاران خود توجه بیشتری می‌کنند و به سمت برقراری روابط هدایت می‌شوند. مشاهدات ما از مذاکرات MBA جزئیات جالبی را نشان داده‌اند: مردان آمریکایی به‌طور غیرمنتظره‌ای مرتباً صحبت زنان را قطع می‌کنند. تحقیقات جدید مغزی نیز این ایده را تأیید می‌کند که زنان "قدرت مغزی بیشتری برای تعاملات بین‌فردی" دارند. این مزیت به‌ویژه در مذاکرات بین‌المللی برجسته می‌شود، جایی که زنان غالباً به نتایج بهتری نسبت به همکاران مرد خود دست می‌یابند.

درک نادرست دوم درباره برابری جنسیت کمی پیچیده‌تر است. واقعاً زنان در کشورهای دیگر همیشه به سطح برابری کامل با زنان آمریکایی نمی‌رسند - اما در برخی موارد وضعیت بهتری دارند. شاخص برابری جنسیتی انجمن جهانی اقتصاد ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)) تصویری جالب ارائه می‌دهد: در میان 115 کشور، آمریکا تنها در جایگاه 22 قرار دارد. در قعر لیست، عربستان سعودی (رتبه 114) و یمن (رتبه 115) هستند. با این حال، رهبران واقعی در زمینه برابری جنسیتی سوئد (رتبه 1) و نروژ (رتبه 2) هستند. این داده‌ها نشان می‌دهند که تصور رهبری بی‌قید و شرط ایالات متحده در زمینه مسائل برابری زنان دقیقاً مطابق واقعیت نیست.

وضعیت زنان در سراسر جهان بهبود می‌یابد، اگرچه در برخی مکان‌ها به‌طور آهسته. در آمریکا، زنان 57 درصد از دانشجویان کارشناسی را تشکیل می‌دهند و این گرایش نه تنها در اروپا بلکه حتی در کشورهایمانند ایران (رتبه 108) و عربستان سعودی نیز مشاهده می‌شود. این تغییر در آموزش عالی در حال تغییر چشم‌انداز برنامه‌های حرفه‌ای است. در آمریکا، زنان حدود نصف دانشجویان دانشکده‌های حقوق و پزشکی را تشکیل می‌دهند. در برنامه‌های MBA سهم آنها حدود 30 درصد است (کاهش از 40 درصد در دهه 1990)، و در رشته‌های مهندسی نیز حدود 20 درصد است.

## کاربردها برای مدیران و مذاکره‌کنندگان

جای تعجب است که تجارت بین‌المللی اصلاً وجود دارد، با توجه به مشکلات بالقوه در مذاکرات بین‌فرهنگی، به خصوص زمانی که مدیرانی از فرهنگ‌ها، با ارزش‌ها و زبان‌های مختلف با هم روبرو می‌شوند. با این حال، الزامات اقتصادی تجارت جهانی اجازه می‌دهد تا موفقیت‌هایی حاصل شود هر چند با وجود تهدیدهایی. درک تفاوت‌های فرهنگی و گروهی دیگر نه تنها می‌تواند به معاملات سودآور منجر شود، بلکه به روابط تجاری خلاقانه و پربازده نیز منجر شود.

## عید شکرگزاری و خلاقیت در مذاکرات

"همیشه بوقلمون و غذاهای سنتی ایرانی در میز خواهد بود. او سیب‌زمینی شیرین و سایر تزئینات مشابه را درست می‌کند. غذاهای ایرانی همیشه حاضر هستند... یکی با لیموترش، دیگری با سیب‌زمینی، اما همه آنها گوشتی هستند و با سس‌های غلیظ. اغلب در منو

ماهی سالمون و بادمجان نیز هست... اگر من بیایم، او برنج قهوه‌ای برای من درست می‌کند، اما برنج سفید همیشه همراه همیشگی این میز است. نانی یا نان تازه اینجا سرو نمی‌شود - فقط برنج. معمولاً او سالاد تازه‌ای سرو می‌کند. و بوقلمون. همه چیز ساده است. و پورسبی‌ز مینی."

"هر سال علاوه بر مقدار زیادی از غذاهای جامائیکایی، همیشه بوقلمون با مواد داخلی، سس کرن بری و سس موجود است. ما میز را تزئین می‌کنیم و بوقلمون را در مرکز قرار می‌دهیم. با این حال، تقریباً هیچ‌وقت نمی‌خورند، به جز یک قسمت... گردن بوقلمون. بقیه بوقلمون در میز دست‌نخورده می‌ماند. روز بعد آن را می‌پیچند و در یخچال گاراژ می‌گذارند. شاید برادرم یک پای یا تکه‌ای از سینه بردارید، اما 90 درصد بوقلمون باقی می‌ماند. در پنج‌مین روز آن را به سطل زباله می‌اندازند، تقریباً دست‌نخورده."

"در عید شکرگزاری، ما همیشه بوقلمون به سبک مکزیکی درست می‌کنیم. آن را در برگ موز می‌پیچیم، ادویه‌جات خاص مکزیکی و موادی به آن اضافه می‌کنیم و چند ساعت می‌پزیم. وقتی بوقلمون آماده می‌شود، مواد داخل آن عجین شده‌اند و باعث می‌شوند که فوق‌العاده آبدار و طعم‌دار شود. با روش پخت سنتی، گاهی بوقلمون خشک می‌شود. همانطور که اشاره کردم، ما سعی می‌کنیم بهترین‌های آشپزی مکزیکی را بگیریم و آن را با سنت‌های آمریکایی تطبیق دهیم و طعم‌های جدیدی ایجاد کنیم. نیازی به تغییر سیستم نیست تا بتوان از آن لذت برد."

این سه نظر، گرفته شده از تحقیقات همکاران ما، به‌طور واضح جنبه‌های مثبت تنوع فرهنگی را نشان می‌دهد. آنها درباره خانواده‌هایی که نمایانگر دو فرهنگ مختلف هستند و درباره یک شام شکرگزاری صحبت می‌کنند. محققان این موضوع را به شیوه زیر توضیح می‌دهند.

مفهوم کروسازی (تغییر زبانی) از زبان‌شناسی نشأت می‌گیرد و به عنوان "فرآیند ترکیب عناصر مختلف به منظور ایجاد یک هویت جدید، قابلیت حیات و زنده" تعریف می‌شود. واژه "کریول" از اسپانیایی *criollo*، پرتغالی *crioulo* و فرانسوی *créole* می‌آید. به‌طور تاریخی، آن معانی مختلفی دارد: از توصیف یک فرد با منشأ فرانسوی یا اسپانیایی متولد در آمریکا تا یک فرد از نژاد مختلط. به عنوان صفت، واژه "کریولی" نیز برای توصیف چیزی که ترکیب شده یا ادغام شده است، به کار می‌رود، خواه مردم، غذاها یا زبان‌ها. ادوار گلیسان، شاعر، رمان‌نویس و فیلسوف اهل مارتینیک، کروسازی را به‌عنوان برخوردی که دو طرف را تغییر می‌دهد و چیزی نو می‌آفریند، در نظر می‌گیرد. این دیدگاه از کروسازی توسط دیگر محققانی که آن را به عنوان "هر نوعی از ترکیب ویژگی‌های فرهنگی مختلف یا عناصر برای تشکیل ویژگی‌ها یا عناصر جدید" تعریف می‌کنند، حمایت می‌شود.

اگرچه ممکن است در ابتدا برخی مشکلات پیش آید، تنوع فرهنگی همیشه ایده‌های نو و مثبت به تیم شما می‌آورد. و این تنوع بهترین نمونه‌های مذاکرات خلاقانه را فراهم می‌کند.

## فصل ۸. مکان، فضا و سرعت مذاکرات

فضا نفس هنر است

— فرانک لوید رایت

هوا بسیار گرم است، گویی در آتش دوزخ قرار گرفته‌ای. عرق به طور جاری بر روی پوتین و لباس جاری می‌شود و دستورات از طریق گوشی از سطح‌های مختلف فرماندهی منتقل می‌شوند. در خیابان‌ها، اهالی سومالی مسلح با ماچت‌های خونی و تفنگ‌های AK-47 بر روی درها می‌کوبند. جسد برادر مرده شهردار روی زمین افتاده است.

در اتاقی تیمی از نمایندگان گروه امور مدنی (CAG) نیروی دریایی آمریکا جمع شده‌اند تا ناامیدانه با شهردار مذاکره کنند. فریاد اهالی صدای مذاکرات را خاموش می‌کند. نماینده World Food تلاش می‌کند مواد غذایی را به روستا برساند، در حالیکه یک پیمانکار خصوصی بر ساخت یک نیروگاه بادی بر روی ساحلی که توسط تفنگداران دریایی برای پیاده‌سازی انتخاب شده است، پافشاری می‌کند. رهبران قبیله‌ای متخاصم و یک خبرنگار زن همراه با یک فیلمبردار خشمگین از محل گزارشی ارائه می‌دهند. برای کاپیتان دی، همانطور که سربازان وی را می‌نامند، انجام کارهای زیادی وجود دارد.

این اختلاف به طرز ترسناکی واقعی به نظر می‌رسد. اهالی محلی سومالی‌ای فقط شخصیت‌های ساختگی نیستند، بلکه افراد واقعی هستند. در پایگاه FOB (Front Operating Base) تفنگداران دریایی در حال انجام وظایف خود هستند. مشاور فرهنگی کلود آنری، کهنه‌سرباز ارتش فرانسه با ۲۵ سال تجربه خدمت، با آفریقا بسیار آشنا است. اما سلاح وی نارضایتی‌هایی را در میان اهالی محلی بوجود می‌آورد.

برای ویلیام هرناندز رکخو برخی نقش‌ها نمادین هستند. وقتی کلامخود بر سر دارد، به عنوان یک جنگجو شرکت کننده است و در همان وضعیت‌های "تهدید جان" که همراهانش قرار دارند، قرار می‌گیرد. اما به محض برداشتن کلامخود، به یک ناظر تبدیل می‌شود.

ناگهان اهالی دهکده به محوطه اردوگاه نفوذ می‌کنند. صدای کشیدن ضامن‌های تفنگ به گوش می‌رسد. یک سومالی‌ایی با ماچت چند اینچ از صورت ویلیام می‌پرسد: "تو کی هستی؟" - "تو کی هستی؟" و در آن لحظه، وی احساس می‌کند که وقت آن است که به وضعیت ناظر بازگردد. کلامخود خود را بر می‌دارد.

اگرچه اینجا روستاییان واقعی وجود دارند، اما در واقع ما در کمپ پندلتون، نزدیکی سن دیگو، کالیفرنیا قرار داریم. هدف این تمرین آموزشی نوآورانه، ارزیابی این است که تا چه حد تیم ما می‌تواند مهارت‌های مذاکره‌ای که در هفته گذشته به دست آورده‌ایم را در شرایطی که بسیار به شرایط واقعی نزدیک است، اعمال کند، شرایطی که تفنگداران دریایی در امور مدنی ممکن است در دنیای پس از جنگ افغانستان با آن روبرو شوند.

هنری باید جوی معتبر ایجاد می‌کرد. او مهاجران آمریکایی سومالی‌ای که از تجربیات واقعی جنگی عبور کرده بودند را دعوت کرده بود. تمامی محیط با جزئیات دقیق برنامه‌ریزی شده بود، شامل گرمای طاقت‌فرسای زیر آفتاب تابستان. اما مهم‌تر از همه، هنری به فرهنگ آنجا آشنایی کاملی داشت به دلیل سال‌ها زندگی در آفریقا. برخلاف ارتش آمریکا، او در همان دهکده‌ها و خانه‌هایی زندگی کرده بود که مردم آن‌ها را در نظر داشت. او می‌توانست به شما بگوید که یک ماچت، علی‌رغم ظاهر ترسناک‌ترش، در واقع تا زمانی که در فاصله‌ای قرار بگیرید، زیاد هم خطرناک نیست، بخصوص در مقایسه با AK-47. و بالا بردن AK-47 بیشتر یک نشانه‌ی شادی است تا تهدید.

اکنون وظیفه ما آرام کردن روستاییان و متقاعد کردن آن‌ها برای عدم تیراندازی به نیروهای اصلی تفنگداران دریایی است که هفته آینده وارد خواهند شد. اما وعده‌ها درباره غذا، انرژی و امنیت ممکن است توسط قبایل متخاصمی که از به رسمیت شناختن هر رهبری امتناع می‌کنند، نقض شوند، بخصوص پس از به قتل رسیدن یکی از رهبران آنها درست در خیابان. "در جاهای دیگر

انتخابات دموکراتیک برگزار می‌شود"، - نماینده یکی از قبیله‌ها گفت در حالی که به جسد تکه‌تکه شده برادر شهردار اشاره می‌کرد - "اینجا ما رهبرانمان را اینگونه انتخاب می‌کنیم".

اولین مرحله، مانند هر مذاکره‌ای، توجه دقیق به همه چیزهایی است که در حال رخ دادن هستند. اما اگر شما در معاملات تجاری عادی حس می‌کنید که آدرنالین شما بالا می‌رود، در این وضعیت پویا (اصطلاح آن‌ها برای تعریف گلوله‌هایی که در اطراف می‌چرخند) و تأثیر آن چندین برابر می‌شود. وقتی احساسات درگیر می‌شوند، تمامی درس‌های منطقی فوراً ناپدید می‌شوند.

از آنجا که در میان اعضای مذاکرات، زنانی با لباس‌های سنتی، رئیس پلیس، شهردار، و همچنین رهبران قبیله‌ای و نمایندگان رسانه‌ها بودند، و همه آن‌ها فقط از کنار توده‌ای از تکه‌های بدن عبور کرده‌اند که برادر شهردار بود، کاپیتان دی به این نتیجه رسید که انتخاب افرادی که در جلسه حاضر خواهند بود بسیار اهمیت دارد. اگر او این انتخاب را خودش انجام می‌داد، ممکن بود برخی از اعضای مهم را تأیید یا رد کند.

بنابراین شهردار، برادر شهردار و رئیس پلیس موافقت کردند که به هر قبیله متخاصم یک نماینده اجازه ورود به دهکده بدهند.

سپس انتخاب مکان جلسه پیش روی آنها بود. در نهایت اهالی یک مکان بی‌طرف را انتخاب کردند - یک خانه سیمانی دوبلکسی گرم و خفه متعلق به شهردار؛ ساختمان تاریک بود، اما با یک حصار احاطه شده بود که تفنگداران دریایی در داخل حصار آن را محافظت می‌کردند در حالی که مردمان محلی در خارج از آن ایستاده بودند. همه به جز شهردار، سلاح‌هایشان را در ورودی تسلیم کردند، حتی کاپیتان، به عنوان یک نشانه حسن نیت.

تصمیم مهم بعدی، مانند هر مذاکره‌ای، مربوط به نحوه نشستن بود. شهردار تنها صندلی موجود را اشغال کرد. وقتی کاپیتان دی خواست صندلی برای خودش بگیرد، به او گفتند که فقیرند و صندلی‌های دیگری ندارند. شاید شهردار بتواند روی زمین بنشیند، مانند بقیه؟ "نه"، او جواب داد، "زانوم درد می‌کند". در سلسله مراتب ارتباطات غیرکلامی، کاپیتان دی موقعیت‌های مهمی را از دست داد و دیگر به عنوان یک شرکت کننده هم‌تراز در نظر گرفته نمی‌شد.

بنابراین او از دانش خود درباره فرهنگ برای ارتقای وضعیت خود استفاده کرد. با دانستن اینکه میزبان باید او را با غذا و نوشیدنی تأمین کند، اشاره کرد که او تشنه است. شهردار مجبور بود چیزی به کاپیتان دهد و از همه بدتر اینکه او بایستی به یک زن سرویس دهد.

وظیفه بعدی تشخیص این بود که چه کسی حق دارد تصمیمات نهایی را بگیرد. به عنوان شخصی عادت کرده به نظم نظامی سخت، کاپیتان ابتدا توسط این چنین وضعیت نابسامانی گیج شد. روستاییان باید به طریقی به اجماع بین همه "گروه‌ها" دست پیدا می‌کردند، هر کدام از آن‌ها هدف‌های خود را دنبال می‌کردند. هر گروهی به دنبال دریافت اجازه کاری یا پرداختی به عنوان شرط برای اجازه پیاده‌سازی نیروهای اصلی تفنگداران دریایی بود. کاپیتان اختیاراتی برای برآورده کردن چنین تقاضاهایی نداشت.

وضعیت به سرعت بدتر شد. یکی از شرکت‌کنندگان مجبور به ترک جلسه شد. در حالی که او از آنجا نبود، جمعیت بیشتر خشمگین می‌شد. وقتی او بازگشت، شهردار ناگهان جلسه را قطع کرد.

کاپیتان دی جلیقه ضدگلوله خود را پوشید و تیمش را به خیابان گرداند، از میان جمعیتی حتی خصمانه‌تر. علی‌رغم افزایش تنش، او همچنان به دنبال راه حلی بود، در حالی که به حرف‌های مردمان بومی گوش می‌داد و به سوالاتشان پاسخ می‌داد، در حالی که تیم آرام به پایگاه عملیاتی پیشروی امن حرکت می‌کرد.

پس از تجزیه و تحلیل وظیفه، کاپیتان دی ناامید بود. او نتوانست به هدف تعیین‌شده در تضمین رسیدن امن تفنگداران دریایی در هفته آینده دست یابد. اما مربیان هدف واقعی را آشکار کردند: وضعیت به قصد عمد طراحی شده بود که بدون خروجی باشد، تا بسنجند که آیا تیم می‌تواند آرامش خود را حفظ کند، از مهارت‌های جدید بهره ببرد، به پیشرفتی دست پیدا کند و زنده بیرون بیاید.

مذاکرات شما احتمالاً تحت تهدیدی از نظر اعمال زور انجام نمی‌شود. اما، همانطور که کاپیتان دی متوجه شد، عواملی مانند فرهنگ، موقعیت، جغرافیا، تجربه تیم و حتی درک جلسه می‌تواند به طور قابل توجهی بر موفقیت مذاکرات تأثیر بگذارد.

در آمریکا، کلمه "جلسه" می‌تواند گستره گسترده‌ای از معانی داشته باشد - از گفتگوی نیم ساعته با چند نفر در استارباکس تا ارائه رسمی با ده‌ها شرکت‌کننده در سالن اجتماعات یک شرکت. آماده‌سازی برای چنین جلسه‌ای می‌تواند از ساعت‌ها کار جزئیات‌محور تا چند دقیقه برای خواندن یادداشت‌ها را شامل شود. در فرهنگ‌های دیگر، انتظارها ممکن است کاملاً متفاوت باشد، و این تفاوت‌ها می‌توانند معضل‌هایی برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ایجاد کنند.

با این حال، همانطور که تجربه نشان می‌دهد، اثرگذاری مذاکرات به طور قابل توجهی به انتخاب هوشمندانه مکان، سازمان‌دهی درست فضا و سرعت بهینه جلسه وابسته است، که به اندازه محتوای خود گفتگو نیز مهم است.

## مکان

در سال ۲۰۱۳، رئیس‌جمهور اوباما و رئیس چین شی جین‌پینگ در Sunnylands، مکانی برای تفریح در پالم‌اسپرینگز، کالیفرنیا، ملاقات کردند. فضای دلپذیر و غیررسمی این مکان همچنین به دلیل موقعیت مناسب آن در نیمه راه بین پایتخت‌های این کشورها به ایجاد احساس برابری و احترام متقابل بین رهبران کمک کرد. این انتخاب مکان نمادین به توسعه گفتگو بین آمریکا و چین کمک کرد. پیش‌تر، در سال ۱۹۸۶، رئیس‌جمهور ریگان و رهبر شوروی گورباچف در ریکیاویک، ایسلند دیدار کردند. این مکان به دلیل وضعیت بی‌طرف و فاصله مساوی آن از کشورهای رهبران انتخاب کردند که به کاهش تنش‌ها و تمرکز بر مذاکرات کمک می‌کند. این دیدارها نشان دادند که انتخاب مکان مذاکرات نه تنها از نظر لجستیک، بلکه از نظر روانی نیز می‌تواند نقش کلیدی ایفا کند.

از منظر عملی، مکان برگزاری مذاکرات بر نتایج آن‌ها تأثیر می‌گذارد. برای مثال، انجام مذاکرات در یک حوزه قضایی خاص می‌تواند بر پیامدهای قانونی آن‌ها تأثیر بگذارد. اما مهم‌تر این است که چگونه مکان بر درک و دینامیک مذاکرات تأثیر می‌گذارد. در شرایط رقابتی، آمریکایی‌ها اغلب از مزیت "زمین خود" استفاده می‌کنند، جایی که آن‌ها از تمامی منابع و اطلاعات برخوردارند، در حالی که تیم مهمان محدود به منابع است و باید خود را با محیط محلی سازگار کنند.

با این حال، شاید مهمترین مزیت میزبانان در احساس روانی قدرت آنها باشد. وقتی حریف به زمین شما می‌آید، به این معناست که شما چیزی دارید که او به آن نیاز دارد. شما منابع محدودی را کنترل می‌کنید - چه محصول یا خدمت اگر فروشنده هستید، یا دسترسی به بازار کلیدی اگر خریدار هستید. به این دلیل، شرکت‌کنندگان در مذاکرات رقابتی ترجیح می‌دهند جلسات را در خاک خودشان برگزار کنند.

اما، مذاکره‌کنندگان خلاق برای مذاکرات یک مکان بی‌طرف انتخاب می‌کنند، جایی که برابری شرکت‌کنندگان باعث تبادل آزاد اطلاعات شود. این به ویژه در همکاری با مشتریان یا شرکای فرهنگی که به ساخت روابط وادار می‌کنند مهم است. در چنین فرهنگ‌هایی، نمایش قدرت و اهمیت می‌تواند به طور بصری تحقق یابد و از طریق مکان دیدار.

به عنوان مثال، در ژاپن فروشندگان خودرو ممکن است به خانه مشتری بروند تا تعامل شخصی‌تر و اعتماد بیشتری ایجاد کنند. در روابط تجاری بین‌المللی، توجه به مکان‌های بی‌طرف مانند رستوران‌ها، کافه‌های کارائوکه، سالن‌های آبگرم یا زمین‌های گلف مهم است. این مکان‌ها ارتباطات غیررسمی را تسهیل می‌کنند و ممکن است به راحل‌های خلاقانه‌تر منجر شوند.

در حال حاضر، محدودیت‌های تحمیل شده توسط دولت آمریکا در صدور ویزا برای برخی از مدیران خارجی واقعاً برای شرکت‌های آمریکایی مشکلاتی ایجاد می‌کند. تاخیرهای مکرر و رد ویزا دعوت از همکاران از چین یا خاورمیانه در ایالات متحده را برای جلسات کمتر مقرون به صرفه می‌کند. اما در چنین مواردی شرکت‌ها می‌توانند از گزینه جایگزین استفاده کنند - سازماندهی ملاقات‌ها در دفاتر واقع در کشورهای دیگر. به عنوان مثال، نمایندگان جنرال موتورز هنگام دعوت شرکای خود از شرکت خودروسازی شانگهای به کارخانه‌ای در برزیل برای انجام مذاکرات مهم این کار را انجام دادند.

اگر شما به کشور شریک خود سفر کنید، می‌توانید جوی بی‌طرف‌تر ایجاد کنید تا کمی موقعیت خود را بهبود دهید. برای مثال، می‌توانید از قبل اتاق کنفرانسی را در هتل‌تان (یا در بانک، یا در دفتر شرکت فرعی) اجاره کنید و تیم شریک را به آنجا دعوت کنید. شما می‌توانید چیزی مانند: "من همه چیز را ترتیب داده‌ام، همه چیز آماده است"، یا "حالا می‌توانید آرام بگیرید و بر تماس‌ها تمرکز

نکنید" بگویند.

یا می‌توانید یک مکان غیرمعمول در خارج از دفتر اصلی انتخاب کنید. زمانی که جان (یکی از نویسندگان کتاب) به عنوان تحلیلگر بازار کار می‌کرد در شرکت Solar Turbines International که اکنون بخشی از Caterpillar در سن دیگو است، این شرکت دارای یک قایق شرکتی بود. پیش از ظهور تلفن‌های همراه و ارتباطات بی‌سیم، مشتریان به گذراندن روزی برای تعقیب دلفین‌ها و ماهیگیری عمیق در سواحل آرام کرونادو دعوت شدند. این زمانی برای گفت‌وگو، بحث، خنده، نوشیدنی و حتی ماهیگیری بود. و بنابراین، مشتریان به راحتی از دست داده نمی‌شدند.

### بالاخره به پاریس رسیدیم

در سال ۱۹۷۳، توافقنامه‌های صلح پاریس به جنگ ویتنام پایان داد و به هنری کیسینجر و لو دوک توا جایزه صلح نوبل اعطا کرد. اما فقط انتخاب مکان برای این مذاکرات هفته‌ها طول کشید.

آوریل ۱۹۶۸، رئیس‌جمهور جانسون پیشنهاد کرد که مذاکرات در ژنو، شهری که در آن شمال و جنوب ویتنام در اصل تقسیم شدند، برگزار شود. تیم او ادعا کرد که سوئیس بی‌طرف به عالی‌ترین نحو برای مذاکره آماده است و شرایط آن مطابق با استانداردهای جهانی برای مطبوعات است. هانوی پیشنهاد پنومپن (کامبوج) را داد که بلافاصله توسط آمریکاییان رد شد. پس از این جانسون شهری در آسیا را پیشنهاد داد: وینتیان (لائوس)، رانگون، جاکارتا یا نیو دهلی اما ویتنامیان رد کردند و ورشو را پیشنهاد دادند. ایالات متحده با لیستی از شهرها پاسخ داد: کلمبو (سری‌لانکا)، توکیو، کابل، کاتماندو، راولپندی (پاکستان)، کوالالامپور، رم، بروکسل، هلسینکی و وین.

هانوی معتقد بود که همه این گزینه‌ها یا بی‌طرف نیستند یا روابط دیپلماتیک با ویتنام شمالی ندارند. در تاریخ دوم می آنها پیشنهاد دیدار مخفیانه در خلیج تونکین روی کشتی اندونزی را رد کردند. نهایتاً، ایالات متحده با بی میلی پذیرفت که مکان پاریس را بپذیرد، اگرچه از اثر بالقوه شارل دوگل نگران بودند. با توجه به اینکه توافق بر سر مکان ۳۴ روز طول کشید، جای تعجب نیست که بحث درباره انتخاب مکان نیز موضوع پیچیده‌ای باشد.

### فضای مذاکرات

خوشختانه، تنوع شکل میز کنفرانس کمتر از گزینه‌های کشورها هستند. ویتنامیان بر یک میز گرد تأکید داشتند که به جبهه آزادی‌بخش ملی (National Liberation Front، NLF)، همپیمان شمال در ویتنام، رسمیت برابر می‌داد، به خصوص پس از آن که آمریکا حکومت ویتنام جنوبی را برای شرکت دعوت کرد. از سوی دیگر، ویتنام جنوبی بر روی میز مستطیلی تأکید داشت که دو طرف را به صورت مجزا نشان می‌داد. در نهایت به یک سازش دست یافتند: دو دولت ویتنامی، شمالی و جنوبی، در میز گردی نشسته بودند، و باقی – آمریکایی‌ها و نمایندگان NLF – در میزهای مربعی شکل که میز گرد را احاطه کرده بودند نشستند.

مذاکرات از ۱۳ می ۱۹۶۸ در مرکز کنفرانس بین‌المللی در هتل Majestic آغاز شد. رئیس‌جمهور جانسون به نمایندگان آمریکایی دستور داد که فرآیند را "سریع" کنند. برعکس، هیئت ویتنام شمالی دستوراتی برای "طولانی شدن" دریافت کرد. آمریکایی‌ها در هتل‌ها اقامت داشتند، در حالی که ویتنامی‌های شمالی شاتوهای راحتی اجاره کرده بودند. مذاکرات چهار سال دیگر طول کشید و در این مدت میلیون‌ها نفر کشته شدند. این بیانگر این است که چگونه مکان، فضا و سرعت می‌توانند بر وقایع تأثیر بگذارند.

### استخر در مقابل اتاق کنفرانس

زیر سایبانی نارنجی روشن، نزدیک به اتاق‌های تعویض لباس کنار استخر، گروهی از وکلا از میامی مذاکرات تجاری می‌کنند. همانطور که نیویورک تایمز گزارش می‌دهد، مذاکرات قرارداد صاف پیش می‌رفت تا زمانی که خانمی در بیکنی کوچک آنها را قطع کرد و از میچل استیونسون و مشتری‌اش پرسید که آیا می‌خواهند نوشیدنی بنوشند یا نه.

با وجود چنین حواسپرتی‌هایی، بسیاری از شرکت‌ها مکان استخر را برای مذاکرات جدی انتخاب می‌کنند. برای دهه‌ها این اتاق‌های تعویض لباس هتل بورلی هیلز بودند که به پروژه‌های بزرگ فیلم‌های هالیوودی چراغ سبز نشان می‌دادند. کازا نوسترا امپراتوری‌های مافیایی خود را از روی صندلی‌های آفتابگیری کنار دریا در سوت بیچ یا در حال نوشیدن موهیتو در هتل معروف ناسیونال در هاوانا تا قبل از ورود کاسترو اداره می‌کرد.

"این روزها بیشتر شاهد گروه‌های کوچکی هستم که ترجیح می‌دهند جلسات خود را در مکان‌هایی غیرمرسوم و غیرسنتی برگزار کنند"، بتی ویلسون، معاون فروش در هتل‌های استاروود می‌گوید. تقاضا برای فضاهای آرام و "آفتاب و سرگرمی" باعث شده است تمام ۲۰ کلبه‌ی حصیری در Marriott Beach Resort و همچنین کابین‌های دوطبقه‌ی مجهز به تهویه مطبوع در Loews Miami Beach کاملاً رزرو شوند. در شهرهای خنک‌تر، جلسات در تابستان‌ها روی تراس‌های باز و در زمستان‌ها در سالن‌های اسپا برگزار می‌شوند.

## ۸.۱

### مکان و فضا: درس‌هایی از علم

بر اساس پژوهش‌های علمی، محل برگزاری جلسه می‌تواند به‌صورت ناخودآگاه، اما چشمگیر، بر نتیجه‌ی مذاکرات تأثیر بگذارد. اگر هدف‌تان تمرکز بر جزئیات است، اتاقی با سقف کوتاه و دیوارهای قرمز انتخاب کنید. اما اگر به دنبال نتایج ابتکاری هستید، این راهکارهای اثبات‌شده را امتحان کنید:

۱. جلسه را خارج از محیط اداری و در فضایی خنثی برگزار کنید.
۲. رنگ آبی را برای دیوارهای اتاق انتخاب کنید.
۳. از اتاقی با سقف بلند برای ایجاد وسعت دید استفاده کنید.
۴. در اتاق وسایل بازی و ابزارهای تحریک خلاقیت قرار دهید.
۵. دمای محیط را در حد گرم و دلپذیر حفظ کنید.
۶. مطمئن شوید که چشم‌انداز زیبایی از پنجره دیده می‌شود.
۷. از گیاهان و گل‌ها در فضا استفاده کنید.
۸. آثار هنری مدرن را به دیوار بیاویزید.
۹. فضای اتاق را با عطر اسطوخودوس پر کنید.
۱۰. شرکت‌کنندگان را طوری بنشانید که فاصله‌ی فیزیکی کمی با یکدیگر داشته باشند.
۱۱. صندلی‌ها و مبلی‌های نرم در اتاق قرار دهید و شرکت‌کنندگان را تشویق کنید تا آزادانه و با راحتی بنشینند.
۱۲. در فضا صدای پس‌زمینه‌ای شبیه به کافی‌شاپ ایجاد کنید.

براساس اطلاعات The Times، بخشی از جذابیت چنین مکان‌هایی این است که مردم واقعاً دوست دارند در شرایط حداکثر دلپذیر جلسات را شرکت کنند. دلیل دیگر، تلاش مداوم برای جدید و غیرمعمول بودن است. اما مهم‌ترین چیز این است که حرفه‌ای‌ها اکنون کمتر جلسات برگزار می‌کنند و به دنبال همکاری نزدیک‌تر هستند. همانطور که استیونسن اشاره می‌کند: "افکار شما می‌توانند آزادانه پرواز کنند، وقتی که در یک ساختمان اداری سفید با میز دلگیری مثل سایرین نمی‌نشینید."

و او درست می‌گوید، چرا که شواهد علمی زیادی برای تأیید گفته‌های او وجود دارد. اما برای اینکه واقعاً بفهمید چقدر انتخاب مکان برای مذاکره‌کنندگان با استعداد مهم است، لازم است به جو معمول شرکت‌ها نگاهی بیندازید.

دو شرکت، A و B، توافق کردند که درباره یک سرمایه‌گذاری مشترک بحث کنند. جلسه در اتاق کنفرانس یک آسمان‌خراش تنظیم شده است. پشت یک میز بزرگ، احاطه‌شده توسط بیست صندلی چرمی با پشتی بلند، هر جایگاه به‌طور مرتب آماده شده است: یک دفتر یادداشت زرد جدید، یک خودکار شرکتی و یک دسته اسناد مالی که در یک حلقه کوچک گردآوری شده است. کنار بطری پلاستیکی آب، یک لیوان کریستالی سنگین قرار دارد. در یک انتهای اتاق، بالای پایه، یک صفحه نمایش ال‌سی‌دی تخت نصب شده است، و یک فلاسک نقره‌ای با قهوه در کنار فنجان‌هایی با لوگوی شرکتی قرار دارد.

گرچه هیچ کارت نامی وجود ندارد، همه می‌دانند که باید کجا بنشینند - فقط دو گزینه وجود دارد. اگر رؤسای شرکت‌ها در دو انتهای مخالف میز بنشینند، توسط کارمندانی احاطه می‌شوند که از دست راست رئیس، به ترتیب اهمیت، به‌طور مرتب در امتداد میز قرار می‌گیرند. دو جایگاه آخر را وکلایی با پوشه‌های سیاه ضخیم پر از اسناد اشغال می‌کنند. در سناریوی دیگر، کارمندان شرکت A در مقابله با کارمندان شرکت B می‌نشینند. هیچ انحرافی از این ترتیب مجاز نیست، و مکالمات غیررسمی به حداقل می‌رسند تا زمانی که همه منتظر می‌مانند رهبر جایگاه خود را بگیرد. دقیقاً هفت دقیقه بعد از زمان تعیین‌شده جلسه آغاز می‌شود و حداکثر دو ساعت بعد به پایان می‌رسد.

قبل از اینکه کلمه اول آشکار شود، می‌توان با اطمینان گفت که این جلسه به مذاکرات خلاقانه‌ای منجر نخواهد شد. علاوه بر این، احتمال زیادی وجود دارد که هر دو طرف ناامید شده و با تمایل کمتری برای پیاده‌سازی این پروژه خارج شوند و با رقابتی که نه تنها به شکست این شرکت، بلکه به شکست هر پروژه دیگری در آینده منجر شود.

بگذارید بفهمیم چرا.

1. فرض کنید هر دو تیم موافق هستند که همکاری ایده خوبی است. آنها تکنولوژی‌ها، بازاریابی یا توزیع را به اشتراک خواهند گذاشت، یا علیه یک رقیب اتحاد می‌کنند. تصمیم اصولی قبلاً گرفته شده است، اما هنوز بسیاری از جزئیات کوچک باید رفع شود. این یک تصمیم مهم است، بنابراین به کارکنان ارشد واگذار نشده است. هر شرکت در انتخاب ده نفر برای تیم مشکل داشت. برخی از اعضای تیم ممکن است مخالف پروژه باشند، زیرا این امر تهدیدی برای منافع شخصی آنهاست. به جز رهبر (و شاید حتی او، اگر پشت سرش هیأت مدیره قوی‌ای باشد)، در اتاق هیچ بازیکن ریسک‌پذیری وجود ندارد. و البته، برای اطمینان وکلایی هم حضور دارند. از میان بیست نفر در لباس آبی تیره، یک نفر از کشور دیگر است، یک نفر با رنگ پوست متفاوت و فقط سه زن حضور دارند. در اتاق آشکاراً افرادی که باید باشند نیستند و تعداد آنها خیلی زیاد است. و خیلی کم از کسانی که واقعاً نیاز هستند.

2. همانطوری که در هر کار تجاری دیگری هست، فرض بر این است که تصمیمات بر مبنای عقلانی گرفته می‌شود. این کاملاً اشتباه است. تحقیقات اخیر در زمینه نورولوژی نشان می‌دهد که مردم احساسی تصمیم می‌گیرند و سپس آنها را با دلایل عقلانی توجیه می‌کنند. دفترچه‌ها روی میز فقط بهانه‌ای برای این توجیه هستند.

3. تیم یا خیلی زمان کم دارد یا خیلی زیاد. دو ساعت کافی است تا اعتراضات را مطرح و بحث کرد، اما آشکارا برای تشکیل تیم یا توافق بر اهداف مشترک، بدون مشاجرات کوچک، کافی نیست. برای یک وقفه کوتاه زمان هم کافی نیست.

4. چون همه جایگاه‌ها یکسان هستند، سلسله مراتب به طور فیزیکی برقرار نشده و به این معنی است که شرکت‌کنندگان باید خودشان آن را برقرار کنند. ساده‌ترین راه، رد کردن پیشنهاداتی است که دیگران می‌دهند.

5. میز بزرگ، تضاد را تقویت می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر چه موانع بین افراد کمتر باشد، هر چه سطوح نرم‌تر و گردتر باشد، بیشتر مجبور به خم شدن به جلو یا لمس یکدیگر شوند، هر چه با اسناد یکسان بیشتر کار کنند، بیشتر همکاری می‌کنند. در اینجا، شرکت‌کنندگان توسط یک مانع چوبی عظیم و سفت به طول ۳۰ فوت تقسیم شده‌اند. بین آنها ارتش‌های مدافعین قرار گرفته‌اند، هر کسی با "زره" شخصی خود - صندلی چرمی سفت با پشتی بلند و دسته‌هایی که آنها را از هر ایده‌ای روی میز جدا می‌کند.

6. منظره از پنجره استریل است. صفحه تلویزیون خالی است. دیوار پنجره‌ها، با ارتفاع زیاد از زمین، که هیچ فضای سبزی را قابل دیدن نمی‌کند. شاید یک نقاشی انتزاعی روی یکی از دیوارها باشد. فنجان‌های قهوه یکسان آبی تیره و دفترچه‌های زرد یکسان. تقریباً سکوت است. هیچ انسانی، هیچ چیز جالب، هیچ حیاتی نیست. اما ده‌ها سال تحقیق نشان می‌دهد که مردم وقتی درختان زنده را می‌بینند که در باد می‌لرزند، صداهای مردم را در کافه می‌شنوند یا با جزئیات غیرمنتظره مواجه می‌شوند، خلاق‌تر می‌شوند. در اتاق کنفرانس شرکتی هر قاعده‌ای برای فضای خلاقانه نابود شده است.

7. هیچ غذایی نیست. در این جلسه که برای ساعت ۱۰ صبح برنامه‌ریزی شده، هیچ خوراک مشترکی از بیسکویت نخواهد بود، هیچ تعویض چپس سیبزمینی باقی‌مانده یا داستان‌های خنده‌دار درباره سس چیلی معروف پدر وجود نخواهد داشت. این گروه نان را با هم نخواهند شکست، قاعده مهمان‌نوازی قدیمی که مدت‌ها قبل از اینکه تاجران از راه ابریشم عبور کنند و به سرزمین‌های دشمن سفر کنند وجود داشته. و نزدیک ظهر، هر کسی در اتاق - به خصوص آنهایی که صبحانه نخورده اند - فقط به وعده بعدی غذا فکر می‌کند.

عجیب نیست که در چنین جوی جایی برای اعتماد، تبادل ایده‌ها و ایجاد روابط نیست. همه چیز ظاهراً بر علیه این قرار دارد. در مقایسه، بیایید به تجربه Design School در استنفورد یا IDEO - آژانس خلاق که دخالت داشته در طراحی همه‌چیز از موس کامپیوتر شما تا تی آشپزخانه، از نحوه استفاده شما از خدمات بانکی تا خرید لباس زیر، تا سیستم سلامت، بپردازیم. در این مسیر ده‌ها سرمایه‌گذاری مشترک و شراکت‌های طولانی‌مدت ایجاد کرده است.

اتاق‌های کنفرانس در این فضای خلاقانه برای گروه‌های کوچک از سه تا ده نفر طراحی شده‌اند. در اینجا می‌توانید Airstream، یک صندلی سه‌تایی گرد با سقف و یک میز قهوه به شکل دفترچه جدا شونده را ببینید. فضاهای روباز می‌توانند تا صد نفر را جای بدهند و در فضای میدان‌ها حتی بیشتر. کف‌های بتنی حرکت ساده صندلی‌ها، کاناپه‌های قرمز، میزها و جداکننده‌ها را ممکن می‌سازد. در اینجا میزهای کنفرانس معمول نیستند، اما سطوح کاری پر از اشیای ناشناخته و نیمه‌ساخته هستند. مردم روی میزها می‌نشینند، در صندلی‌های بین بگ، روی کاناپه‌ها دراز می‌کشند، در کنار تخته‌های سفید ایستاده و نقاشی می‌کشند یا کار می‌کنند، روی پای خود در پشت میزهای کوتاه. در هوا گپ‌وگفت شادی‌بخش و خنده، گاه به زبان‌های مختلف جریان دارد. از پنجره‌ها درختان، ماشین‌ها و عابران قابل دیدن هستند. هر کجا که می‌بینید چیزی جالب است: جعبه‌های قطعات یدکی، دوچرخه‌ها، دسته‌های مداد و کاغذ رنگی، تخته‌های سفید پوشیده از یادداشت‌ها، رول‌های نوار روشن، اسباب‌بازی‌ها، کلاه‌ها، پرها، بازی‌های رومیزی و تفنگ‌های اسباب‌بازی Nerf.

جلسات در اینجا ممکن است از ده دقیقه تا هفت ساعت طول بکشند اگر که فرآیند خلاقانه در حال اوج باشد. وقتی جلسات طولانی می‌شود، حتی غذای چینی ممکن است خورده شود. لباس شرکت‌کنندگان از روزمره تا عجیب و غریب متفاوت است. اگرچه تیم عمدتاً جوان است، کارمندانی با موهای خاکستری و سرهای درخشان در آفتاب نیز حضور دارند. زمانی که تیم یک ایده دارد، می‌توانند بلافاصله یک گروه کانونی برای تحلیل نقاط ضعف یا پیشنهاد چیزی جدید تشکیل دهند. در آشپزخانه همیشه خوراک موجود است، و میزهای راحت چه در داخل و چه در خارج قرار دارند. بوی ذرت بو داده یا براونی تازه در هوا پیچیده است، و در پایان روز می‌توان از یک لیوان شراب یا آبجو لذت برد.

مشتریان معمولاً یک یا دو شب را در پالو آلتو رزرو می‌کنند تا با همکارانشان شام یا صبحانه بخورند. آنها زمان دارند تا "با ایده‌ها بخوابند" و آنها را بهبود بخشند، قبل از اینکه با یک چیز واقعاً نوغ‌آمیز بروند.

صادقانه بگویید، کجا ترجیح می‌دهید مذاکرات بعدی خود را انجام دهید؟

## مذاکرات بین‌المللی

هنگامی که در خارج از کشور مذاکره می‌کنید، انتخاب مکان می‌تواند نقش حتی بیشتری ایفا کند (نگاه کنید به توصیف کلاسیک زبان فضا توسط انسان‌شناس ادوارد هال در جعبه جانبی 8.3). آمریکایی‌ها به محیط غیررسمی که برایشان راحت است، عادت کرده‌اند. در بیشتر کشورهای دیگر، برعکس، مدیران به رسمی بودن احترام می‌گذارند.

### قدم‌زنی در جنگل

شاید مشهورترین جلسه غیررسمی و ابتکاری مذاکره، میان "پال نیتزه" و "یولی کویزینسکی" برگزار شد. در سال ۱۹۸۲، در ژنو، آن‌ها همان "قدم‌زنی افسانه‌ای در جنگل" را انجام دادند؛ قدم‌زنی‌ای که طی آن رامحلی ابتکاری برای بن‌بست در مذاکرات بین ایالات متحده و اتحاد جماهیر شوروی درباره کاهش تسلیحات هسته‌ای پیدا کردند. گفت‌وگوی آن‌ها در فضایی غیررسمی، در میان درختان صورت گرفت.

اگرچه پیشنهادشان از سوی هر دو طرف رد شد، اما همگان اذعان داشتند که این گفت‌وگو لحنی تازه برای مذاکرات ایجاد کرد و مسیر را برای پیشرفت‌های چشمگیر در نشست "ریگان" و "گورباچف" در ریکیاویک در اکتبر ۱۹۸۶ هموار ساخت. گاهی بهترین محل برای مذاکره، فضایی باز در دل طبیعت است.

به‌عنوان مثال، اگر در تایلند مذاکره می‌کنید، خود تایلندی‌ها همه‌چیز را تنظیم می‌کنند: از زمان و مکان گرفته تا پذیرایی و زمان استراحت (مگر اینکه خودتان مسئولیت این امور را بر عهده گرفته باشید). تنها توصیه به آمریکایی‌ها این است که از میزبان تایلندی بپرسند کجا باید بنشینند. آن‌ها از پیش برنامه مشخصی دارند و نادیده گرفتن آن می‌تواند باعث سوءتفاهم شود.

زمانی که شرکای خارجی به دیدارتان می‌آیند، فضایی ایجاد کنید که باعث راحتی و تمایل آن‌ها به همکاری شود. برای نشان دادن علاقه‌تان به معامله، بهترین کار این است که جلسه در یک اتاق نشیمن دنج و غیررسمی برگزار شود، نه پشت میزهای رسمی یا در سالن‌های کنفرانس. بسیاری از مدیران اجرایی در دفتر خود چنین فضاهایی دارند و گفت‌وگوی صمیمانه با مدیرعامل اغلب بهترین نقطه شروع است. اگر اغلب میزبان مهمانان خارجی هستید، می‌توانید اتاقی ویژه برای چنین جلساتی در نظر بگیرید تا به تبادل اطلاعات بهتر و پرورش ایده‌های ابتکاری کمک کند.

برخی شرکت‌ها که تمرکزشان بر مذاکرات رقابتی است، فضایی شبیه مزایده ایجاد می‌کنند؛ برای مثال، با قرار دادن رقبا در اتاق‌های مجاور. شرکت نفتی برزیلی پتروبراس به استفاده از این تکنیک با تأمین‌کنندگان معروف است. نماینده خرید شرکت از یک اتاق به اتاق دیگر می‌رود و قیمت را در هر دو طرف کاهش می‌دهد. فروشگاه زنجیره‌ای Walmart نیز به مزایده‌هایی معروف است که تأمین‌کنندگان را در یک اتاق جمع می‌کند: هر که کمترین قیمت را پیشنهاد دهد، قرارداد را می‌برد.

همه این‌ها در تضاد کامل با مذاکره‌ای است که روی عرشه قایق شرکت Solar Turbines در نزدیکی ساحل کرونادو و همراه با چند بطری آبجوی کرونا انجام می‌شود. تاکتیک‌های فشار شاید در کوتاه‌مدت نتیجه بدهند، اما خلاقیت و روابط بلندمدت تجاری را نابود می‌کنند.

### زبان فضا

همان‌گونه که زمان در فرهنگ‌ها متفاوت است، فضا نیز زبان خاص خود را دارد. یک تاجر آمریکایی که با فرهنگ شرکتی ایالات متحده آشناست، به راحتی می‌تواند اهمیت یک فرد را فقط با مقایسه اندازه دفتر کار او با دفاتر دیگر در اطراف، ارزیابی کند. در نسخه سنتی آمریکایی، رئیس هیئت‌مدیره یا مدیرعامل بزرگترین دفتر را دارد. معاون ارشد اجرایی در دفتری کمی کوچک‌تر می‌نشیند و این سلسله‌مراتب تا میزهای باز مشترک — که به آن‌ها "پارتیشن" یا *bull pen* می‌گویند — ادامه می‌یابد. دفاتر مهم معمولاً در گوشه‌های ساختمان و طبقات بالاتر واقع‌اند، و دفاتر مدیران ارشد در مرتفع‌ترین طبقه ساختمان قرار دارد.

جایگاه معاونان اجرایی در امتداد "ردیف مدیریتی" مشخص می‌شود.

در فرانسه، در مقابل، فضا اغلب مانند شبکه‌ای از نقاط نفوذ، فعالیت یا علاقه طراحی می‌شود. مدیر فرانسوی معمولاً در میان کارکنان خود می‌نشیند تا آن‌ها را بهتر تحت نظر داشته باشد.

آمریکایی‌ها در فضاهای محدود احساس می‌کنند جایگاهشان در شرکت پایین آمده است. اما در جهان عرب، همان‌طور که انتظار می‌رود، موقعیت و اندازه دفتر لزوماً بازتاب‌دهنده اهمیت صاحب آن نیست. چیزی که برای ما ممکن است تنگ و محدود به نظر برسد، برای یک عرب "فوق‌العاده جادار" محسوب می‌شود. همین امر درباره فرهنگ‌های اسپانیایی‌زبان نیز صادق است. یک مقام آمریکایی لاتین که در حال بازدید از یک کارخانه بود، مثالی جالب زد: در دفتری به مساحت ۳۳ متر مربع را باز کرد که ۱۷ کارمند در آن پشت میزهایشان نشسته بودند، و گفت: "ببینید دفتر ما چقدر جادار هستند. برای همه جا هست."

در خاورمیانه و آمریکای لاتین، یک تاجر ممکن است احساس کند که جایگاهش نادیده گرفته شده، چون زمانش ارزش‌گذاری نمی‌شود و فضای اطراف بیش از حد تنگ است. مردم خیلی نزدیک می‌آیند، او را لمس می‌کنند، و به نوعی حريم شخصی را نقض می‌کنند. اما در اسکندیناوی و آلمان، در نقطه مقابل، همان فرد احساس راحتی بیشتری می‌کند، حتی اگر مردم کمی سرد و رسمی به نظر برسند. این حس در واقع ناشی از فضای فیزیکی پیرامون است.

## سرعت مذاکرات

**توکيو. Aisatsu** (خوشامدگویی رسمی) از چند هفته پیش تنظیم شده بود و قرار بود در اتاق هیئت مدیره شرکت ژاپنی در توکیو برگزار شود. جان گراهام (یکی از نویسندگان کتاب)، که با تولیدکننده تجهیزات صنعتی آمریکایی کار می‌کرد، یک هفته زودتر آمده بود تا برای این مرحله مهم در مذاکرات قرارداد توزیع برای بازار ژاپن آماده شود. او و همکارش چندین جلسه با مدیران پایین‌رده شرکت ژاپنی برگزار کردند تا مطمئن شوند که همه جزئیات برای جلسه پنج‌شنبه آماده است.

جان و همکارش چندین جلسه با مدیران پایین‌رده شرکت ژاپنی برگزار کردند تا اطمینان حاصل کنند که همه جزئیات برای جلسه مهمی که برای پنج‌شنبه برنامه‌ریزی شده، آماده‌اند.

با این حال، وضعیت شروع به بدتر شدن کرد. معاون رئیس آمریکایی، که حدوداً چهل ساله بود و هرگز به ژاپن نرفته بود، قرار بود چهارشنبه شب برای بریفینگ و خوابی خوب بیاید. اما پرواز او دو بار به دلایل تأخیر به عقب افتاده بود. معاون رئیس خسته و کم‌خوابی کشیده و مدیر فروش او در کشورهای خاور دور، تنها ساعت ۹ صبح توانستند به هتل برسند.

مشکل دوم همچنین صبح پنج‌شنبه به وجود آمد. توافق‌نامه قانونی آمریکایی که قرار بود قبل از جلسه ارائه شود، هرگز نرسید. این به معنای این بود که معاون رئیس باید رفتار مثبتی داشته باشد اما از هر گونه قولی اجتناب کند. با توجه به اینکه در این جلسات **aisatsu** عموماً کاری مورد بحث قرار نمی‌گیرد، نباید مشکلی ایجاد می‌کرد.

سپس معاون رئیس درباره قوانین پروتکل و رفتار پرسید. نماینده که تصور می‌کرد معاون رئیس‌جمهور با فرهنگ ژاپنی آشناست، به سادگی گفت: "طبیعی باشید". پس از آن مسافران به طبقات بالا رفتند تا دوش بگیرند.

سپس او در مورد تشریفات و رفتار سوال پرسید. نماینده که فکر می‌کرد معاون رئیس چیزی در مورد فرهنگ فهمیده، فقط به او گفت که طبیعی رفتار کند. سپس مسافران به طبقه بالا رفتند که دوش بگیرند. گراهام و سه مدیر آمریکایی دیگر دقیقاً ساعت ۱۴:۰۰ به دفتر توکیو رسیدند.

مسئول پذیرش با دقت آنها را خوش‌آمد گفت و به اتاق جلسات رسمی برد. آنجا ۱۶ صندلی نرم و گران‌کنار هم به مربع چیده شده بودند، میزهای قهوه‌خوری هم در کنارش بودند. اما به آن‌ها نشستن پیشنهاد نشد. بعد از مدتی، سه مدیر ژاپنی ظاهر شدند که جان و نماینده شرکت در طول هفته با آن‌ها ملاقات کرده بودند. تبادل کارت‌های ویزیت به صورت غیرمنتظره‌ای رسمی بود و هفت

شرکت‌کننده به انگلیسی صحبت کوتاهی داشتند و درباره سفر از سنگاپور صحبت کردند.

وقتی سه مدیر ارشد دیگر به آنها پیوستند، جلسه جدی‌تر و محترمانه‌تر از آنچه آمریکایی‌ها انتظار داشتند شد. تفاوت در مقام مذاکره کنندگان به سرعت قابل مشاهده شد، اما باعث بروز نگرانی در بین آمریکایی‌ها شد. پیش از این، آنها با مدیران پایین‌رده ژاپنی در سطح یکسانی بودند، اما اکنون می‌بایست به سرعت به موقعیت جدید خود که پایین‌تر از همکاران ارشد بود، سازگار شوند. قبل از اینکه آن‌ها بتوانند برابری را به وجد بیاورند، رئیس شرکت ژاپنی وارد شد. اگرچه شش کارمند ژاپنی به لحاظ مقام از رئیس خود پایین‌تر بودند، آمریکایی‌ها عملاً دو سطح از آنها پایین‌تر بودند.

یک تبادل کارت‌های ویزیت رسمی دیگر انجام شد. وقتی آنها بالاخره دعوت به نشستن شدند، هر کس بر اساس هرم مدیریتی در مکانی مشخص نشست. رئیس شرکت ژاپنی و معاون رئیس آمریکایی در ترتیبی از پیش تعیین شده در کنار یکدیگر نشستند (به صورت زاویه قائمه با یکدیگر)، و پشت سر آنها، مقداری عقب‌تر، کادری قرار گرفت که نقش مترجم را ایفا می‌کرد (هرچند رئیس شرکت ژاپنی به خوبی انگلیسی صحبت می‌کرد). جای سرو شد.

اکنون رئیس شرکت ژاپنی به طور کامل کنترل موقعیت را به دست گرفت. او به نوبت از هر یک از آمریکایی‌ها سوالاتی پرسید از طریق مترجم. سپس گفتگویی بین دو مدیر اصلی شکل گرفت. اما این به طور کامل یک گفتگو نبود. رئیس به زبان ژاپنی سوالاتی مطرح کرد و مستقیم به آمریکایی نگاه کرد. در حالی که مترجم صحبت می‌کرد، رئیس ژاپنی این زمان را برای بررسی واکنش مصاحبه‌شونده استفاده کرد. وقتی آمریکایی پاسخ داد، رئیس همه چیز را بلافاصله متوجه شد، اما به لطف وقفه مترجم به او دو برابر زمان برای تفکر درباره پاسخ و تجزیه و تحلیل حالات چهره آمریکایی داده شد. در عین حال، رئیس همیشه مستقیم نگاه می‌کرد، که نوعی برتری غیرکلامی بیشتری اضافه کرد.

همه نگاه‌ها در اتاق به معاون رئیس آمریکایی معطوف بودند، بنابراین او سعی کرد هر مکثی را در گفتگو پر کند. از آنجایی که در این مرحله همه از صحبت در مورد تصمیمات کسب‌وکار اجتناب می‌کردند، گفتگو به موضوع گلف منتقل شد. این ورزش مورد علاقه معاون رئیس آمریکایی بود و او به وضوح شاداب شده و شروع به صحبت درباره میدان‌ها و مسابقات نزدیکی به مقر اصلی کرد.

بیان بعدی او همه را شوک‌زده می‌کرد اگر چنین مؤدب نبودند. او رئیس شرکت ژاپنی را دعوت کرد تا در ایالات متحده گلف بازی کند، زمانی که برای امضای قرارداد توزیع می‌آید! به این ترتیب او موضوع را به بحث درباره کسب‌وکار منتقل کرد و آغاز پیش‌بینی روابط طولانی و موفق بین شرکت‌ها کرد.

رئیس شرکت ژاپنی تعجب خود را پنهان کرد و مؤدبانه و خونسرد پاسخ داد. سپس به سرعت عذرخواهی کرد و به آمریکایی‌ها پیشنهاد کرد که به اتاق دیگری برای ارائه از سوی کارمندان اجرایی بروند. در این مرحله، اگر همکاری آنها اصلاً ادامه یابد، طرف ژاپنی می‌توانست تا حدودی شرایط مذاکرات آینده را دیکته کند.

چه اتفاقی افتاد؟

معاون رئیس آمریکایی جوان، بی‌تجربه و به هیچ وجه فرهنگ کسب‌وکار ژاپنی را درک نمی‌کرد. او می‌خواست که قرارداد را سریعاً ببندند، اما بسیار خسته و کم‌خواب بود تا به تمامی پیچیدگی‌های موقعیت پی ببرد و به موقع راهنمایی مشخص: "در مورد کسب‌وکار صحبت نکنید" را به یاد بیاورد. به لطف حضور مترجم او زمان اندیشیدن برای پاسخ‌هایش را نداشت و فشار ده جفت چشمی را احساس می‌کرد که به هر کلمه او نگاه می‌کردند.

اما مهمترین چیز راهنمایی "طبیعی رفتار کن" بود. آمدن از فرهنگی که در آن تصمیم‌گیری‌های سریع و ابتکار فردی ارزشمند است، و تفاوت‌های وضعیت اغلب نادیده گرفته می‌شود، او فاقد مهارت‌های فرهنگی لازم برای شرکت در چنین توافق‌نامه رسمی‌ای بود. حس حساسیت به زمان، که در آمریکا مفید واقع می‌شود، اینجا او را دچار مشکل می‌کرد.

## آمریکایی‌ها و زمان

"فقط آنها را مجبور کنید صبر کنند". همه در جهان می‌دانند که این مؤثرترین تاکتیک علیه آمریکایی‌ها است، زیرا هیچ‌کس ارزش زمان را بیشتر از آن‌ها درک نمی‌کند، هیچ‌کس بیشتر از آنها در کند شدن کارها آزرده نمی‌شود، و هیچ‌کس بیشتر از آنها به ساعت نگاه نمی‌کند.

اما آمریکایی‌ها همچنین می‌توانند یاد بگیرند که زمان را به نفع خود بهره‌برداری کنند. Solar Turbines Incorporated (شاخه‌ای از Caterpillar) به دنبال فروش توربین‌ها و کمپرسورهای گاز صنعتی به ارزش ۳۴ میلیون دلار برای یک پروژه خط لوله گاز در روسیه بود. دو طرف توافق کردند که مذاکرات نهایی را در یک مکان بی‌طرف در جنوب فرانسه برگزار کنند. در مذاکرات قبلی روس‌ها سختگیر اما منطقی بودند. اما در نپس، آنها اصلاً "نوستانه" نبودند. در این جلسه رفتار آنها سختگیرانه‌تر شد و در واقع، کاملاً غیر منطقی.

چند روز سخت گذشت تا اینکه آمریکایی‌ها متوجه مشکل شدند. تماسی کلیدی با دفتر اصلی سان‌دیگو زده شد. چرا روس‌ها ناگهان اینقدر سرد شدند؟ از هوای گرم نپس لذت می‌بردند و علاقه‌ای به سریع بستن قرارداد و بازگشت به مسکو نداشتند. تماس با کالیفرنیا نقطه عطفی بود. مدیریت Solar در سان‌دیگو به قدر کافی انعطاف‌پذیر بود که به مذاکرات‌کنندگان خود اجازه ندهند عجله کنند. از این لحظه مذاکرات بر اساس زمان‌بندی جدیدی پیگیری شد: جلسات کوتاه ۴۵ دقیقه‌ای در صبح‌ها و بعد از ظهرها به بازی گلف، ساحل یا کارهای هتل، تماس‌ها و کاغذبازی می‌پرداختند. سرانجام، در هفته چهارم، روس‌ها شروع به دادن امتیازات و درخواست جلسات طولانی‌تر کردند. چرا؟ آنها نمی‌توانستند بعد از چهار هفته در مدیریتانه به مسکو برگردند بدون اینکه قراردادی امضا کرده باشند. این تغییر استراتژیک در تاکتیک‌های زمانی برای Solar یک قرارداد پرسود به ارمغان آورد.

تعطیلات ملی هم می‌توانند بر نتیجه مذاکرات تأثیر بگذارند. PetroBras تیم آمریکایی را دعوت کرد تا برای یک قرارداد ۵ میلیون دلاری برای تأمین تجهیزات یک بشکه نفت ساحلی پیشنهاد بدهد، درست قبل از تعطیلات کریسمس. تابستان در ریو شگفت‌انگیز بود، اما آمریکایی‌ها در وضعیتی نامساعد قرار گرفتند، زیرا در ذهنشان به خانه فکر می‌کردند، جایی که خانواده‌هایشان در انتظار بابا نول بودند.

و آخرین نکته مهم درباره چارچوب‌های زمانی: گرچه فشار زمانی می‌تواند فرآیندهای خلاقانه و طوفان‌های فکری را ترویج دهد، بهترین روابط تجاری بین‌المللی به زمان نیاز دارند تا ارتباطات شخصی پایدار و ساختارهای جدید تجاری به وجود بیایند.

## آهسته اما مطمئن

حس زمان او بی‌نقص است. او می‌داند چه زمانی صحبت کند، چه زمانی سکوت کند و چه زمانی صبر کند. اجازه دهید پدر گریگوری بویل چند داستان دیگر از کتابش "تئوهای بر روی قلب" را برای شما بازگو کند.

من انتونی را از طریق مامور افسانه‌ای عفو مشروط در ایست ساید، مری ریجویه، شناختم. او مصرانه از من درخواست کرد: "به این پسر کمک کن." مری به من گفت که کجا احتمالاً او را ملاقات کنم، زیرا آخرین آدرس شناخته شده او خودرویی بود که در خیابان میشیگان رها شده بود.

در آن زمان انتونی نوزده ساله شد و مدتی بود که تنها بود. والدین او مدت‌ها قبل در آشفته‌گی ناشی از هروئین و زندان ناپدید شده بودند و خودش از فروش گاموبیگاه پی‌سی‌پی (نوعی ماده مخدر) امرار معاش می‌کرد، تا یک بیگ‌مک یا یک ساندویچ افسانه‌ای Pastrami Madness در جیم بخرد. پسری کوچک با صدای نازک و به‌سختی شنیدنی. اگر چشم‌های خود را ببندید، ممکن است فکر کنید که با یک دوازده ساله صحبت می‌کنید.

یک روز، ما به ماشین کهنه او تکیه دادیم و مکالمه به موضوع ابدی رسید: او می‌خواهد وقتی بزرگ شد چه کاره شود.

او گفت: "می‌خواهم مکانیک شوم. راستش، از ماشین‌ها اصلاً چیزی نمی‌دانم. اما دوست دارم یاد بگیرم."

مکانیک من، دنیس، در خیابان بروکلین یک افسانه واقعی در محله بود. دنیس می‌توانست هر ماشین را تعمیر کند. یک ژاپنی-آمریکایی بلندقد و لاغر که در نزدیکی شصت سالگی یک سیگاری هم بود. اما موضوع تنها در این نبود - دنیس تقریباً هیچ‌وقت حرف نمی‌زد. او فقط سیگار می‌کشید. شما ماشین خود را می‌آوردید، در مورد صدایی زیر کاپوت شکایت می‌کردید، کلیدها را به دنیس تحویل می‌دادید و او این‌طور می‌ایستاد و سیگاری را میان لبانش داشت. او کلیدها را می‌گرفت و روز بعد شما باز می‌گشتید و ماشین مثل ساعت کار می‌کرد. و کل فرآیند بدون هیچ کلمه‌ای بود.

به دنیس سر زدم تا درخواستی کنم. من به او گفتم در دفتر کوچک پر از دود او نشسته‌ام. "دنیس، ببین. این پسر، انتونی را استخدام کن. او هیچ چیز درباره ماشین‌ها نمی‌داند، درست است. اما او واقعاً می‌خواهد آموزش ببیند و من مطمئنم که او می‌تواند آن را انجام دهد."

دنیس به من نگاه کرده و به آرامی سرش را تکان می‌دهد در حالیکه خاکستر سیگارش قرار است هر لحظه بریزد. تلاش‌هایم را دوبرابر کردم. گفتم که این شغل، تنها زندگی او را تغییر نمی‌دهد، بلکه صلح را برای کل محله به ارمغان می‌آورد. اشتیاق من در حال بالا گرفتن بود و دنیس همچنان خاموش ماند. ادامه دادم و وعده جایزه نوبل صلح، تغییر روند تاریخ و نجات جهان را دادم. هیچ. دنیس یک دمی عمیق از سیگار گرفت و من با التماس‌های خود ادامه دادم. نهایتاً، تسلیم شدم و سکوت کردم. هرچه که می‌توانستم بگویم را گفته بودم و آماده‌ام تا بروم. سپس دنیس یک بینیار استفاده طولانی کشید، دود بیرون داد که چهره خود را آرام آرام پوشاند. و وقتی آخرین اثر دود از بین رفت، او به من نگاه کرد و تنها جمله‌ای که در آن روز به زبان آورد:

"من به او همه چیزهایی که می‌دانم را یاد خواهم داد."

شواهد دیگری از توانایی بی‌نظیر پدر بویل در درک لحظه:

مراسم یکشنبه در اردوگاه مونز قرار بود آغاز شود و من دست بچه‌هایی را که در حال پر کردن سالن ورزش بودند، فشردم. همه آنها لباس فرم ارتشی پوشیده بودند، لبخند زده و مؤدب بودند. یک پسر جوان تر چهره‌اش به‌طور کامل تنو شده بود، که در میان این بچه‌های جوان بسیار غیرعادی بود. او را از صف بیرون کشیدیم و او گفت که اسمش گرومپی است. خودش را تنها با لقب خیابانی معرفی کرد و بسیار خشک‌تر از بقیه به نظر می‌آمد.

"گوش کن؛ یکی از کارت‌های ویزیت‌های خود را بیرون آوردم؛" وقتی آزاد شدی، تماس بگیر و ما تنوهایت را به صورت رایگان حذف خواهیم کرد."

در چنین شرایطی واکنش‌ها معمولاً یکسان هستند. آنها کارت ویزیت را گرفته، به دقت آن را بررسی کرده و چیزی شبیه به این می‌گویند: "جدی؟.. وای!!.. رایگان؟! خیلی خوبه!!" اما نه گرومپی. او کارت ویزیت من را نگرفت. به من نگاه کرد گفت "احمقانه است" و با صدای بلند اعلام کرد: "فکر می‌کنی من اونها رو تنو کردم تا بعداً حذف کنم؟" او مصمم و تندخوانانه بود. این اتفاق تقریباً هرگز نمی‌افتد. در پاسخ به این وضعیت نادر، من آرامش خود را حفظ کرده و ملایم‌ترین صدایم را پیدا می‌کنم.

"خوب؛ گفتم، - تو را خوب نمی‌شناسم، ولی می‌دانم چرا این همه تنو زدی."

"جدی؟" - با صدای بلندتری می‌گوید. - "چرا؟"

"خیلی ساده است؛" با صدای آهسته‌ای گفتم، - "می‌گویم که چرا این کار را کردی، برادرم، عشق زیاد تو را اذیت می‌کرد. بله، تو واقعاً به آن فرو رفتی." و کارت ویزیت را به او دادم. - "تماس بگیر... وقتی که جایی بهتر برای سرت پیدا کردی."

این حرکت بهترین من نبود، اما همان‌طور که می‌گویند: "اجازه نخواهم داد که تو به بد دلت بزنی"، یعنی - اگر تو شروع به تند کردن من هم واکنش نشان می‌دهم. روی این کار می‌کنم.

حدود پنج ماه بعد کسی دسته‌ای بلیت برای بازی لس آنجلس لیکرز به من هدیه داد - خیلی که توانستم کل یک ون از بچه‌های محله پیکو گاردنز با خود ببرم، یک گروه واقعی از نوجوانان شیطان که جمع شده به نظر می‌رسیدند تنها چیزی که آنها را جمع کرده بود نبود علاقه‌شان به شستشو و حمام بود. این در زمانی بود که لیکرز در Forum بازی می‌کرد و ما صندوق‌های ارزان در نظر گرفته بودیم، تقریباً در نزدیکی سقف. بچه‌های محله جلوتر دویده و من با آرامش از پله‌ها بالا رفتم. ناگهان، در حدود پانزده راهرو بین

صندلی ها، کل گروهی از نوجوانانی که در کمپ مونز بودند، بلند شدند تا به من خوش آمد بگویند. "سلام، ژی" - یک نفر گفت، - "ما از کمپ مونز هستیم." حالا آنها را به وضوح دیدم - همه با لباس فرم یکدست. به نظر می‌رسد به آنها هم بلیت‌های رایگان داده‌اند. دست هر کدام از آنها را فشار دادم، که در طول راهروها به صف ایستاده بودند. فریادهای "بنشینید حالا!" ما را متوقف نکرد. ما همه واقعاً خوشحال بودیم که دوباره همدیگر را می‌دیدیم.

وقتی به آخرین نفرات در صف رسیدم، سومین نفر از انتها، گرومپی بود. ما با نگاه یکدیگر را خیره نگاه کردیم و من دستم را به سمت او دراز کردم. او از فشردن دستم امتناع کرد. فکر کردم: "نه، مشکلی نیست." سکوتی به وجود آمد و ناگهان، به ناگاه، گرومپی مرا گرفت و محکم نگه داشت. که به سمت گوشم خم شد و با نجوا گفت: "من در سه‌شنبه آزاد می‌شوم... چهارشنبه تماس خواهم گرفت... می‌خواهم تا تتوهایم را حذف کنی."

راز موفقیت پدر بویل در چیست؟ قدرت او نه فقط در درک عمیق از جوانان و اهالی محل است، بلکه همچنین در غوطه‌وری صادقانه او در فرهنگ آن‌ها. تعجبی نیست که آنها او را به عنوان خودشان پذیرفتند، او را G-Dog نامیدند و برای او همه کار می‌کنند. پدر بویل نه تنها پیوندهای محکمی با ملای اطرافش برپا کرده، بلکه مکانی را ایجاد کرده که مردم به دنبال ارتباط با آن جذب می‌شوند. بدین ترتیب او بنیاد یک جامعه را بنا نهاده که قادر به حفظ این ارتباط برای سال‌های طولانی است. و همه اینها با تولید کارخانه پای شروع شد.

در داستان‌های خود، پدر گریگ بویل ظرفیت شگفت‌انگیزی برای صبر نشان می‌دهد. او در مورد دنیس عجله نمی‌کند، به او زمان می‌دهد تا فکر کند، و به آرامی منتظر می‌ماند تا گرومپی نظرش را تغییر دهد. هر چقدر هم که با دقت محل ملاقات را انتخاب کنید و ساختارش را پیدا کنید، میزان زمان اختصاص یافته برای مذاکرات نقش مهمی ایفا می‌کند. به یاد آورید ماه‌های سپری شده به‌وسیله فوردر در ویتنام برای تنظیم جلسات در یک تفرجگاه زیبا، یا شام‌خوری‌های "تیم‌های ژئوترمال" در اورگون. هر چه بیشتر ارتباطات دوستانه و غیررسمی بتوانید برقرار کنید، به نتایج بهتری خواهید رسید. و هر چه بیشتر افراد را که با آنها معامله می‌کنید، بشناسید، می‌توانید زمان لازم برای هر مرحله از گفتگوهایتان را دقیق‌تر تنظیم کنید.

## فصل ۹. آمادگی برای احساسات، قدرت و فساد

گونه انسانی با استعاره‌ها فکر می‌کند و از طریق داستان‌ها یاد می‌گیرد.

— مری کاترین بیتسون

او به وضوح برای این لحظه آماده شده بود. صندلی به هوا پرتاب شد و با صدای کوبنده‌ای — بوم — به دیوار خورد. هر دو طرف، کراهی‌ها و آمریکایی‌ها، از تعجب مات و مبهوت ماندند: صندلی در دیوار گیر کرده بود، انگار که بر روی هوا معلق بود. پس از یک وقفه طولانی، آمریکایی با آرامی ایستاد، کاغذها را به دقت در کیف قرار داد و با سردی گفت: "کافی است."

این حرکت به وضوح تاکتیک استاندارد مذاکرات نبود، اما به طرز شگفت‌انگیزی مؤثر بود. با این حال، عواقب آن برای یکی از طرفین، و شاید هر دو، فاجعه‌بار بود.

حالا کمی پیش‌زمینه. در ایالات متحده تقاضا برای تلفن‌های همراه به سرعت کاهش می‌یافت: هر کسی که یک تلفن می‌خواست مدت‌ها پیش آن را خریده بود. کاهش تقاضا همچنین بازار چپ‌های نیمه‌رسانا را، که در این دستگاه‌ها استفاده می‌شدند، تحت تأثیر قرار داده بود. علاوه بر این، رکود اقتصادی ادام‌دار، که چشم‌انداز بلندمدت را تیره کرده بود، وضعیت را وخیم‌تر می‌کرد.

تولیدکنندگان کراهی بر کاهش قیمت‌ها توسط تأمین‌کنندگان آمریکایی چپ‌ها اصرار داشتند، هرچند که مرز سودآوری در حال خطر بود. در طول همه این مذاکرات پیچیده، کراهی‌ها فشار را افزایش می‌دادند، با وجود این‌که هر دو طرف می‌فهمیدند آینده‌شان به نوآوری‌هایی وابسته است که فقط آمریکایی‌ها می‌توانند ارائه کنند.

تیم کراهی شامل چهار نفر بود و به خوبی آماده شده بود. سرپرستی آن را مدیر اجرایی سنتی در دهه شصت زندگی اش بر عهده داشت. او توسط دو متخصص مالی و فنی، حدوداً چهل‌ساله، و همچنین یک مدیر جوان بلندپرواز با مدرک MBA از یکی از بهترین دانشگاه‌های آمریکا، که به راحتی به زبان انگلیسی تسلط داشت، پشتیبانی می‌شد. (او بود که صندلی را پرتاب کرد.)

تیم آمریکایی به طور عجولانه گرد هم آمده بود: یک مدیر بازرگانی، یک متخصص فنی پروژه و یک مدیر پروژه کراهی-آمریکایی در تیم حضور داشتند. هیچ‌کدام از آن‌ها تجربه زیادی در مذاکرات بین‌المللی نداشتند و، به عنوان افراد فنی، فاقد مهارت‌های اجتماعی لازم برای بیشتر دیپلمات‌های تجاری بودند.

وقتی آمریکایی‌ها وارد اتاق شدند، تنش واقعاً مشهود بود. کراهی‌ها به خاطر تشدید وضعیت از سوی همسایگان شمالی خود نگران بودند. آمریکایی‌ها نیز از پرواز ۱۸ ساعته و تغییر مسیر خسته شده بودند. و به محض این‌که اولین نقطه اختلافی به وجود آمد، یکی از کراهی‌ها به سختی برخاست و صندلی به هوا پرتاب شد.

آمریکایی‌ها در بلا تکلیفی بودند: این رفتار به هیچ‌وجه با آموزش مختصر بین فرهنگی آن‌ها درباره آسیایی‌های آرام و ساکت همخوانی نداشت. به جای اینکه جلسه را ترک کنند، تردید کردند و سعی کردند بفهمند دقیقاً چه اتفاقی افتاده است.

آمریکایی‌ها حتی نمی‌دانستند که حادثه پرتاب صندلی به دقت برنامه‌ریزی شده بود. مدیر جوان کراهی می‌دانست که آن‌ها تمایل دارند به کلیشه‌ها باور کنند و با دعوای شدید در بارهای زادگاه خود آشنا بودند — این اطلاعات را او در طول دوره کارآموزی در شرکت آن‌ها به دست آورده بود. تیم کراهی سال‌ها با هم کار کرده بود، بارها به ایالات متحده سفر کرده بود تا روش‌های مذاکره آمریکایی را مطالعه کند. آن‌ها در شرایط معاملات هرچه پیچیده‌تر مهارت‌های خود را تقویت کرده بودند. و آن‌ها این را بارها و بارها تمرین کرده بودند. وقتی زمان اجرای این ترفند فرا رسید، هر حرکت در نظر گرفته شد و زمان‌بندی به طور دقیق برنامه‌ریزی شده بود.

سپس رهبر کره‌ای از سردرگمی آمریکایی‌ها استفاده کرد. او مدیر جوان را به بیرون اتاق فرستاد و شروع به عذرخواهی کرد، عذرخواهی عمیق برای "ناراحتی نابخشودنی" او. او توضیح داد که پروژه برای موفقیت آینده آن‌ها حیاتی است. اما صندلی همچنان در دیوار باقی ماند.

آمریکایی‌ها همچنان شوکه بودند و به محل‌های خود بازگشتند و عملاً با کمترین حاشیه سود معامله را انجام دادند.

سودهای حداقلی آن‌ها همچون خاکستر محو شدند. آن‌ها به جلسه آمدند با اعتماد به این که می‌توانند با کره‌ای‌ها صریح و معقولانه صحبت کنند، اما با استفاده از قدرت احساسات—به شکل غیرمنطقی دراماتیک—مغلوب کره ای‌ها شدند.

کره‌ای‌ها این دور را با استفاده از روش‌های غیر استاندارد بردند. اما این کاملاً متضاد با مذاکرات ابداعی است. به جای اینکه نقاط مشترک پیدا کنند و برای ایجاد تلفن‌های جدید و افزایش فروش مشترک با هم کار کنند، هر دو طرف باخته بودند.

این اتفاق فقط نشان می‌دهد که چگونه احساسات می‌توانند بر هر مذاکره‌ای تأثیر بگذارند و چقدر مهم است که بتوانید آن‌ها را مدیریت کنید—نه برای بردن درگیری بلکه برای ایجاد روابط.

علوم اعصاب می‌گوید: مردم تقریباً بلافاصله به محرک‌های احساسی واکنش نشان می‌دهند. ابتدا احساس می‌کنند، و سپس هر اطلاعاتی را از طریق فیلتر این احساسات پردازش می‌کنند، هر بار که در موقعیت‌های مشابه قرار می‌گیرند. اگر احساس منفی قوی در اتاق ظاهر شود، خلاقیت بلافاصله آنجا را ترک می‌کند—برای مدت طولانی باز نمی‌گردد. آنتونیو داماسیو، عصب‌شناس از دانشگاه جنوبی کالیفرنیا، توضیح می‌دهد که فرایندهای شناختی ما—منطق، ادراک و حافظه—با سرعتی شگفت‌انگیز عمل می‌کنند، عملاً در کسری از ثانیه. ما می‌توانیم نظر خود را با دریافت اطلاعات جدید و قانع‌کننده تغییر دهیم. اما احساسات بسیار آهسته‌تر تغییر می‌کنند. همدردی، تخیل، عشق، وفاداری—همه این احساسات تنها پس از گذشت زمان و با سرعت خاص خود دوباره بهبود می‌یابند.

### احساسات: به چروک های پیشانی توجه کنید

مربیان شرکتی و متخصصان علوم اعصاب چندین دهه است که می‌دانند که تجربه مشترک احساسات می‌تواند پیوندهایی قوی و وفاداری ایجاد کند. به همین خاطر است که تمام این فعالیت‌های گروهی در مواقع خروج شرکتی انجام می‌شوند: کشش روی زیپ‌لین، پرش از ارتفاع، قایقرانی در رودخانه‌های خروشان، فیلم‌برداری‌های احمقانه یا کارائوکه شرم‌آور. هر فعالیتی که احساسات قوی ایجاد کند، لحظه را فراموش‌نشده می‌سازد و احساسات را با کسانی که آن را با آن‌ها گذرانده‌اید، تقویت می‌کند.

اما برای پیوند احساسی حتی قوی‌تر، هیچ چیزی با ارتش قابل مقایسه نیست. ممکن است از گروهان خود نفرت داشته باشید، اما تا پایان دوره آموزشی، ممکن است آماده فداکاری خود برای هم‌رزم‌های خود باشید. هدف مشترک، دشمن مشترک، شرایط فیزیکی طاقت‌فرسا، همگی هدف‌گذاری شده‌اند تا گروه را قویاً هم‌بسته کنند.

چگونه احساسات با مذاکرات ابداعی ارتباط دارند؟

پل اکمن، استاد روانشناسی دانشگاه کالیفرنیا در سانفرانسیسکو، به عنوان کارشناس برتر در زمینه مطالعه حالات چهره و احساسات شناخته می‌شود. در اواخر دهه ۱۹۷۰، جان گراهام در یکی از سمینارهای او را حضور داشت و مطالب زیادی درباره احساسات پایه آموخت. چالش برانگیزترین بخش ارائه اکمن این بود که چگونه او نقشه ماهیچه‌های صورت را با دقت بی‌نظیرشان کنترل می‌کرد. حتی ابروی بالای پل نیومن و یا حالات غنی استیون کولیر نمی‌توانستند با تغییرات چهره استاد اکمن مقایسه شوند، وقتی که او سیستم رمزگذاری اعمال چهره خود (FACS) را نشان می‌داد. اکمن ادعا کرد که شش احساس پایه وجود دارد: شادمانی، غم، خشم، ترس، انزجار، و تعجب. همه این احساسات را می‌توان با مشاهده حرکات خاص ماهیچه‌های صورت تشخیص داد.

در طول کار خود در برکلی و دانشگاه جنوبی کالیفرنیا، جان (یکی از نویسندگان کتاب) یکی از اولین کسانی بود که سیستم FACS اکمن را برای مطالعه مذاکرات تجاری چهره به چهره به کار برد. در تحقیقات خود و همکارانش نشان دادند که اخم (به‌وسیله حرکت ماهیچه‌ای که به‌عنوان 4 Action Unit شناخته می‌شود)، قطع کردن صحبت طرف مقابل و نگاه‌های ثابت به صورت طرف مقابل

تأثیرات منفی بر نتیجه مذاکرات دارند، در حالی که لیخندها (حرکت 12 Action Unit) و انعکاس احساسات از طریق صورت به موفقیت مذاکرات کمک می‌کنند. این نتیجه‌گیری‌ها باعث شد که ما بر دو جنبه از احساسات در مذاکرات متمرکز شویم. اول، ما تأثیر خشم را بر مذاکرات ابداعی بررسی می‌کنیم. و بعداً، در فصل ۱۲، تأثیر شوخ‌طبعی بر مذاکرات را بررسی خواهیم کرد. به طور کلی، همانطور که می‌توان حدس زد، خشم—بد است، و احساسات مثبت—خوب است.

### تأثیرات منفی خشم

داستان کره‌ای و صندلی به وضوح نشان می‌دهد که چگونه خشم می‌تواند بر فرایند مذاکرات ابداعی تأثیر مخرب بگذارد. وقتی که صندلی به دیوار برخورد کرد و آمریکایی‌ها عملاً بر روی صندلی‌های خود نشستند، همه شانس‌ها برای یافتن راحل‌های خلاقانه زایل شدند.

خشم، که تهدیدآمیز و دلهره‌آور می‌شود، نه تنها جو جلسه جاری را تضعیف می‌کند بلکه روابط شخصی را نیز تضعیف می‌کند. اگر احساس می‌کنید که در حال عصبانی شدن هستید، بهتر است وقفه‌ای بگیرید و به بررسی دلایل آن بپردازید. اگر شریک‌های شما خشمگین می‌شوند، این نیز نشانه‌ای است که باید متوقف شوید و ببینید چه چیزی باعث آن شده است. خشم و خلاقیت به ندرت هم‌زیستی دارند.

اغلب وضعیت به سرعت وخیم می‌شود. مردم تمایل دارند رفتاری که در طرف دیگر می‌بینند را منعکس کنند. همگامی در ارتباطات به این معناست که لیخنند لیخنند می‌آورد، تهدیدات تهدیدات می‌آورد، و صحبت با صدای بلند در نهایت منجر به فریاد می‌شود. خشم به سرعت رشد می‌کند و تشدید می‌شود.

### فرصت‌هایی که خشم فراهم می‌کند

هر چند خشم به ندرت در مذاکرات مناسب است، اما چهار موقعیت خاص وجود دارد که در آن خشم می‌تواند به شما کمک کند. اما باید با احتیاط فراوان از آن استفاده کرد.

هرچند ممکن است هرگز ندیده باشید که کسی در جریان مذاکرات صندلی پرتاب کند، اما اگر آمریکایی باشید، حتماً بارها دیده‌اید که مردم به خشم می‌آیند. چستر کارراس، کارشناس مذاکرات، که هم روش‌های رقابتی و هم روش‌های یکپارچه را در کتاب‌ها و دوره‌های آموزشی خود تدریس می‌کند، می‌گوید خشم می‌تواند مفید باشد اگر برای تأکید بر اهمیت موضوعات خاص به‌عنوان وسیله‌ای برای ارتباطات استفاده شود. این اولین مورد است.

دوم، خشم می‌تواند برای خارج کردن فرد از الگوهای فکری همیشگی او استفاده شود. در محیط‌های خلاقانه، قاعده‌ای وجود دارد که می‌گوید: "خارج از چارچوب فکر کن." نمونه‌ای از این وضعیت، داستان جیم و آندریا است. یک شب آن‌ها در حال تماشای تلویزیون بودند که دختر نوجوان‌شان، که از درد شدید رنج می‌برد، به اتاق وارد شد. او ماه‌ها از درد شکمی رنج می‌برد اما دکترها نتوانسته بودند تشخیص درستی بدهند. این بار درد آنقدر شدید بود که او نمی‌توانست آن را تحمل کند.

آندریا، گریه‌کنان و فریادزنان، فوراً به دکتر زنگ زد. ترس و عصبانیت او باعث شد که دکتر نظر اولیه را بررسی کرده و با همکاریانش مشورت کند. در طی دو روز مشخص شد که دختر یک عفونت نادر استوایی دارد که هیچ‌کس آن را پیش‌بینی نکرده بود. چند روز بعد از یک دوره معمولی آنتی‌بیوتیک، وضعیت او کاملاً بهبود یافته بود.

در مورد آندریا، نمی‌توانیم با دقت بگوییم که چه چیزی کارساز بود—خشم او یا گریه. هر دوی این عوامل به طور احساسی بر دیگران تأثیر می‌گذارند. در واقع، 4 Action Unit سیستم اکمن (چروک‌های پیشانی) می‌تواند نشان‌دهنده خشم یا غم یا ترس باشد.

سوم، امروزه همه کسانی که مارکتینگ را مطالعه می‌کنند، می‌دانند که شکایات مشتریان اطلاعات ارزشمندی هستند. تمام شرکت‌ها بر اساس مفهوم مدیریت ماهرانه "شکایات" ساخته شده‌اند. و هر چقدر بیشتر احساساتی همچون خشم یا غم و اندوه این شکایات را همراهی کند، توجه بیشتری را جلب می‌کنند. بنابراین اگر شریک مذاکرات شما از کوره دررفت، توقف کنید، خود را آرام کنید، سپس سعی کنید بفهمید چه چیزی پاسخ احساسی را تحریک کرده است. با هرچه بیشتر فهمیدن در مورد شریک‌های شما، می‌توانید به طرز

## ۹.۱

### بحث بر سر جاده‌ی ورودی

در نوک صخره‌ای مشرف به اقیانوس آرام در لاگونا بیچ، کالیفرنیا، دو خانه‌ی میلیون‌دلاری قرار داشتند. این خانه‌ها چشم‌اندازی ۱۸۰ درجه‌ای را به اشتراک می‌گذاشتند، همراه با صدای امواج دریا — و یک جاده‌ی ورودی طولانی مشترک.

تا زمانی که مالکان اولیه در آنجا زندگی می‌کردند، مشکلی نبود. اما با ورود همسایگان جدید، خیلی زود اختلافات آغاز شد. یکی از آن‌ها مهمانی‌هایی برگزار می‌کرد که دیگری را می‌آزرد. دیگری خودروهای خود را در بخش مشترک جاده پارک می‌کرد.

همسایه‌ی "الف" موانع بتنی نصب کرد که پارک خودرو را دشوار یا حتی غیرممکن می‌کرد. همسایه‌ی "ب" از او شکایت کرد، با ادعای نقض حق دسترسی به ملکش. همسایه‌ی "الف" نیز شکایت متقابلی مطرح کرد. این پرونده سال‌ها در دادگاه ادامه داشت، بدون نشانه‌ای از پایان. پیشنهادهای مالی متعددی برای سازش ارائه شد، اما همه رد شدند. احساسات بر منطق غلبه کرد و هیچ‌کدام حاضر به عقب‌نشینی نبودند.

در نهایت، آن‌ها با میانجی‌گری موافقت کردند. با توجه به وضعیت مالی‌شان، به‌نظر می‌رسید حل مسئله‌ی مالی کار ساده‌ای باشد، اما موضوع پیچیده‌تر بود. وقتی قاضی وارد عمق ماجرا شد، علت اصلی را کشف کرد:

"من برای پول اهمیتی نمی‌دهم. با خوشحالی هزینه‌ی برداشتن موانع را می‌پردازم. فقط نمی‌خواهم این مرد حتی یک سنت از من بگیرد."

میانجی یک رامحل ابتکاری پیشنهاد داد. اگر همسایه‌ی "الف" واقعاً هیچ پولی به همسایه‌ی "ب" ندهد، اما نیمی از مبلغ را به خیریه‌ای که "ب" انتخاب می‌کند و نیمی دیگر را به خیریه‌ای که قاضی انتخاب می‌کند، اختصاص دهد چطور؟

پیشنهادی مشابه نیز به همسایه‌ی "ب" داده شد: او هیچ پولی دریافت نمی‌کرد، اما می‌توانست نیمی از مبلغ را به خیریه‌ی دلخواه خود و نیمی دیگر را به خیریه‌ی منتخب قاضی اختصاص دهد.

تا پایان همان روز، همسایگان و وکلایشان به توافق رسیدند.

با بهرگیری از حس نوع‌دوستی آن‌ها، قاضی توانست خصومت‌ها و خشم‌های عمیق را دور بزند. در نهایت، مؤسسات خیریه مبلغ چشم‌گیری دریافت کردند — مبلغی که این همسایگان ثروتمند ممکن بود همچنان در یک دعوای بی‌پایان بر سر جاده‌ی ورودی هدر دهند.

چهارم. ناامیدی اولین گام در هر فرآیند خلاقانه‌ای است که برای حل مشکل انجام می‌شود. در نهایت، اگر وضعیت ناامیدکننده نبود، نیازی به اصلاح آن نبود. لیندا لورنس (یکی از نویسندگان کتاب - توضیح مترجم)، که سال‌ها در تیم‌های خلاق مختلف کار کرده، سریع متوجه شد که روابط کاری در تیم همیشه به یک شکل شروع می‌شود:

حالت "غر زدن". پس از اینکه نمایندگان مدیریت حساب با یک وظیفه جدید می‌آمدند، مدیران هنری و نویسندگان شروع به شکایت می‌کردند: "این احمقانه‌ترین وظیفه‌ای است که تا به حال به ما داده شده. رقیب‌ایمان بهتر از این را انجام می‌دهند. ما نمی‌توانیم تا جمعه به پایان برسانیم". کارکنان جدید از مدیریت حساب همیشه تعجب می‌کردند. کار آنها جذب کسب و کار است و انتظار داشتند که تیم خلاق مهارت‌های خود را نشان دهد.

اما جالب این است که این رفتار در نهایت همیشه به راه حل‌های خلاقانه‌ای منجر می‌شد. وقتی کارکنان مدیریت حساب درخواست می‌کردند که شکایت را متوقف کنند، خلاقان فقط خاموش می‌شدند تا آنجا که آنها از اتاق خارج می‌شدند و به "غر زدن" خود ادامه می‌دادند. پس از سال‌ها شرکت در این جلسات و نظارت بر نتایج، لیندا متوجه شد که در این "غر زدن" جمعی چیز جادویی وجود دارد. این به تیم اجازه می‌دهد تا مشکلات واقعی را که باید حل شوند شناسایی کرده و حس همبستگی را در مواجهه با دشمن درک شده - خواه زمان‌بندی فشرده یا دشواری وظیفه - توسعه دهد. بنابراین، در برنامه‌ریزی هر پروژه، لیندا همیشه زمانی برای چنین واکنش اولیه تیم خلاق در نظر می‌گرفت، به مدیران حساب هشدار می‌داد و به آنها توصیه می‌کرد تا هر چه زودتر از اتاق خارج شوند تا تیم بتواند مشکلات را پردازش کرده و به راحل‌های درخشان برسد.

بازگشت به فصل 3، جایی که ما آزمایش فکری خود را در مورد برگزاری بازی‌های المپیک در اورشلیم در بلاگ Harvard Business Review بحث کردیم؛ واکنش‌ها به این پست اغلب بسیار منفی و در بعضی موارد حتی تند بود. با این حال، از بررسی این بازخوردها، ما سه درس ساده را یاد گرفتیم:

1. تخلیه احساسات در مورد غیر ممکن بدن انجام یک وظیفه می‌تواند پیش‌درآمد مفیدی برای تفکر خلاق باشد؛
2. حمله به شخصیت افراد تقریباً همیشه به فرآیند اختراع آسیب می‌رساند؛
3. تمرکز بر آینده و نه بر گذشته برای جستجوی موفقیت‌آمیز راحل‌ها ضروری است. ابراز احساسات در مذاکرات می‌تواند به آشکارسازی اطلاعات بیشتر و شناسایی مشکلات واقعی کمک کند، که در ادامه می‌تواند به پیدایش راحل‌های سازنده کمک کند. حتی بدترین نظرات گاهی منبعی برای کشفیات غیرمنتظره می‌شوند. مهم است که بتوانید مرزی بین شکایت و خشم تمایز قائل شوید. اگر این مرز رد شد، باید فوراً وقفه‌ای برای آرام شدن بگیرید. خشم به سرعت افزایش می‌یابد و می‌تواند مذاکرات جاری و همچنین روابط شخصی را تخریب کند. آن را به ندرت و با احتیاط زیاد به کار ببرید.

## "پوکرفیس" ژاپنی

یکی از شکایات مکرر آمریکایی‌ها از مذاکرات با ژاپنی‌ها بی‌تفاوتی ظاهری آنان است: "ما نمی‌توانیم بفهمیم که آنها چه فکر می‌کنند، آیا راضی هستند، ناراحت هستند، عصبانی هستند یا چیز دیگری؟".

پل اکمن و همکارانش این سوال را مطرح کردند که تا چه حد بیان‌های چهره‌ای جهانی هستند، و تصمیم گرفتند تحقیقی انجام دهند. در آزمایشگاه، آنها دو ویدیو به مردان ژاپنی و آمریکایی نشان دادند: یکی درباره یک توله‌سگ، و دیگری درباره مراسم ختنه در نیوگینه که در آن از سنگ به عنوان "ابزار جراحی" استفاده می‌شد. چهره‌های آمریکایی‌ها ترکیبی از تعجب، ترس و انزجار را نشان می‌دادند. ژاپنی‌ها هیچ احساسی نشان ندادند.

در نگاه اول ممکن بود نتیجه‌گیری شود که بیان چهره‌ای جهانی نیست، اما این برداشت نادرست است. اکمن فکر کرد که چه اتفاقی می‌افتد اگر آزمودنی‌ها ویدئو را به تنهایی و بدون حضور محققان مشاهده کنند. دوربین‌های مخفی نشان دادند که تفاوتی وجود ندارد - هم آمریکایی‌ها و هم ژاپنی‌ها احساسات جهانی از جمله تعجب، ترس و انزجار نشان می‌دهند. مشخص شد که ژاپنی‌ها از کودکی یاد می‌گیرند که عواطف خود را در موقعیت‌های اجتماعی کنترل کنند، در حالی که آمریکایی‌ها کمتر این مهارت را دارند.

در آزمایشگاه ما، ما بیان چهره‌ای بازرگانان ژاپنی و آمریکایی را هنگام مذاکرات شبیه‌سازی‌شده ضبط کرده و سپس تحلیل کردیم. ما هیچ تفاوتی در میزان بروز احساسات پیدا نکردیم. نتیجه ما این است: ژاپنی‌ها از بیان چهره‌ای به همان اندازه آمریکایی‌ها استفاده می‌کنند، اما آمریکایی‌ها قادر به "خواندن" این احساسات به درستی نیستند، به دلیل تفاوت در سرعت بروز عواطف و ویژگی‌های فرهنگی. بنابراین، آمریکایی‌ها اغلب بیان چهره‌ای ژاپنی‌ها را به عنوان "پوکرفیس" تعبیر می‌کنند.

نتیجه برای مذاکره‌کنندگان واضح است: زبان بدن (یا همان‌طور که در پوکر می‌گویند "tells") می‌تواند اطلاعات مفیدی ارائه دهد، اما خطر تفسیر نادرست، به‌ویژه در شرایط بین‌فرهنگی، بسیار بالاست.

## قدرت: دومین دشمن خلاقیت

مهم‌ترین ایده در مورد نقش قدرت در مذاکرات توسط فیشر و یوری در کتاب آنها "رسیدن به بله" عنوان شده است. آنها مفهوم "بهترین جایگزین برای توافق مذاکره شده" (BATNA، بهترین جایگزین برای توافق مذاکره شده) را معرفی می‌کنند و توضیح می‌دهند که چگونه قدرت شما را در هر مذاکره‌ای اندازه‌گیری می‌کند. اگر جایگزین‌های خوب زیادی برای رسیدن به توافق با شرکای مذاکره فعلی دارید، قدرت شماست. برای مثال، اگر ثبت اختراعی بر روی یک محصول منحصر به فرد دارید، حتی در مذاکرات با غول‌هایی مثل المارت، مایکروسافت یا دونالد ترامپ، قدرت در دست شماست. این تعریف بازاری از قدرت است.

در فیزیک، قدرت - انجام کار در واحد زمان است. (در زبان انگلیسی، واژه "قدرت" می‌تواند به معنای "قدرت" در فیزیک و

همچنین "قدرت" در زمینه اجتماعی باشد - توضیح مترجم.)

تعریف قدرت اجتماعی کمی پیچیده‌تر است، اما در اینجا یکی از فهرست‌های محبوب از انواع مختلف قدرت آورده شده است، که مردم استفاده می‌کنند.

قدرت درک

قدرت رقابت

قدرت قانونی

قدرت پذیرش ریسک

قدرت تعهد

قدرت تخصص

قدرت دانش نیازها

قدرت سرمایه‌گذاری

قدرت پاداش و تنبیه

قدرت سابقه

قدرت پایداری

قدرت نگرش

روانشناسان جان فرنچ و برترام ریون فهرستی ساده‌تر ارائه دادند:

قدرت زور و اجبار - مجبور کردن کسی به انجام کاری که نمی‌خواهد انجام دهد. "اگر قیمت را کاهش ندهید، ما همکاری را متوقف می‌کنیم".

قدرت پاداش - دادن چیزی به کسی که آن دوست دارد یا کاهش چیزی ناخوشایند. "اگر قیمت را کاهش دهید، می‌توانیم به مدت طولانی با هم کار کنیم".

قدرت قانونی - ایجاد حس مسئولیت یا تعهد در کسی. "شما نمی‌توانید چنین قیمت‌های بالایی را در چارچوب یک قرارداد دولتی تعیین کنید".

قدرت مرجع - توانایی تأثیرگذاری از طریق پذیرش (یا عدم پذیرش) شخصیت فردی. "قیمت‌های پایین شما به شهرت شما در بازار کمک می‌کند".

قدرت تخصص - انتقال دانش یا تجربه. "بر اساس تجربه طولانی من در کسب‌وکار، قیمت‌های شما کاملاً نامعقول هستند".

قدرت اطلاعات - اطلاع دادن به کسی. "طبق آخرین داده‌های بازاریابی، قیمت‌های شما بسیار بالاست".

ما به مفهوم دیگری از قدرت اعتقاد داریم: در روابط اجتماعی، اساساً قدرت وجود ندارد. قدرت مفهومی است که فقط با نگاه به گذشته مفید است، اگر شما یک دانشگاهی یا روزنامه‌نگار باشید. به ویژه، دانشمندان علوم سیاسی علاقه دارند که رویدادها را از دید "قدرت" توضیح دهند: "آنها مذاکرات را با استفاده از قدرت \_\_\_\_\_ خود بردند." (صفت را خودتان پر کنید.) 19 تروریست در 11 سپتامبر مفهوم این را که آمریکا قدرتمندترین ملت در تاریخ جهان است، بی‌اعتبار کردند. طرفداران مفهوم قدرت این را

توضیح می‌دهند که تروریست‌ها "ضد قدرت" طراحی کرده‌اند. اما این فقط توضیحاتی پس از امر است.

ما اعتقاد داریم که تنها مذاکرات و تبادل بین مردم وجود دارد. بنابراین، به عنوان یک مذاکره‌کننده خلاق، مهم است که گوش به زنگ باشید و بتوانید تلاش‌ها برای فشار یا بازی‌هایی برای قدرت را شناسایی کنید. اگر آن‌ها را مشاهده کردید، بلافاصله فرآیند را به مسیر حل‌وفصل خلاقانه مشکلات بازگردانید. تمرکز بر فرصت‌های مشترک باعث می‌شود که مفهوم قدیمی بهترین جایگزین‌ها کهنه و ناکارآمد شود. به جای نگرانی درباره شرکای بالقوه دیگر، بر روی بهبود شراکت فعلی تمرکز کنید.

## فساد - سومین دشمن خلاقیت

در یکی از روزهای گرم آگوست، ویلیام و جان (نویسندگان کتاب - توضیح مترجم) با میگل آلفونسو مارتینز در هتل "ناسیونال" برای بحث در مورد همکاری ممکن بین دانشگاه کالیفرنیا در ایروین و دانشگاه هاوانا ملاقات کردند. مارتینز چندین پست مهم داشت: رئیس کمیته مشورتی جدید شورای حقوق بشر سازمان ملل، سخنگوی وزارت امور خارجه کوبا، و رئیس جامعه حقوق بین الملل کوبا. او به زبان‌های انگلیسی، فرانسوی و اسپانیایی مسلط بود، و مذاکره بین‌المللی را در دانشکده حقوق دانشگاه هاوانا بسیار شبیه دوره‌های دانشگاه ما تدریس می‌کرد.

مارتینز مرد بزرگی با موهای خاکستری بود که به پشت سر بسته شده بود. وقتی ما پشت میز نشستیم، به وضوح معلوم بود که از سفرهای اخیر و جلسات طولانی در سازمان ملل در نیویورک خسته است - نفس‌های سنگین بود. اما مکالمه را به شکلی غیرمنتظره آغاز کرد: او پرسید که آیا تا به حال پوکر یا شطرنج بازی کرده‌ایم. ما انتظار داشتیم که او در مورد مذاکرات خلاقانه صحبت کند، اما به جای آن او تصمیم گرفت که درباره بازی‌ها صحبت کند؛ البته، در واقع مارتینز سعی داشت که متافورها و ارزش‌های ما را در زمینه مذاکرات بررسی کند. شطرنج دلالت بر رویکرد ماکیاوولی دارد، که نیاز به برنامه‌ریزی استراتژی چند قدم جلوتر دارد. پوکر، در مقابل، دروغ گفتن را به عنوان یک جزء عادی از فرآیند می‌پذیرد. هر دو بازی نماد اجزای رقابت هستند.

چهار سال بعد، ما سفری برای سی دانشجوی MBA از دانشگاه کالیفرنیا به کوبا ترتیب دادیم برای شرکت در یک دوره نه روزه درباره املاک و سیستم بهداشتی در جزیره در حال توسعه. این پروژه با تلاش‌های مارتینز در مذاکرات ما ممکن شد. با این حال، خود او تا زمان این رویداد زنده نبود - او در سال ۲۰۱۳ درگذشت. با این حال، سوال او درباره پوکر و شطرنج دو مسئله اخلاقی مهم در مذاکرات خلاقانه را نشان می‌دهد: دروغ (اطلاعات نادرست) و پنهان‌کاری حقیقت. برای مذاکرات خلاقانه موفق، جریان آزاد اطلاعات دقیق ضروری است، و هرگونه تحریفی از آن خلاقیت را می‌کشد.

پل اکمن، متخصص در بیان چهره‌ای، با تحقیقاتش درباره میکروبیانات - کوچک‌ترین حرکت‌های صورت که کسر ثانیه‌ای طول می‌کشند و احساسات را فاش می‌کنند - مشهور شد. او کشف کرد که تنها 50 نفر از 20,000 نفر می‌توانند بدون آماده‌سازی خاصی فریب‌ها را تشخیص دهند. اکمن همچنین از روش‌های زبان‌شناسی اجتماعی برای شناسایی دروغ استفاده می‌کند و ادعا می‌کند که می‌تواند مشخص کند که رئیس‌جمهور سابق کلینتون در جریان رسوایی مونیکا لوینسکی دروغ می‌گوید، با تحلیل "زبان فاصله‌دار او".

اگر شما جزو 0.25% از افرادی نیستید که دارای "آشکار ساز دروغ" ذاتی هستند، باید بر شهود خود تکیه کنید. اگر به نظر می‌رسد کسی به شما دروغ می‌گوید، احتمالاً چنین است. در چنین موقعیت‌هایی، تجربه بازی پوکر، جایی که بلوف و پنهان‌کردن اطلاعات از قوانین هستند، می‌تواند کمک کند. با این حال، مهم است به یاد داشته باشید: اگر پس‌زمینه فرهنگی یا قومی شما با شریک مذاکره شما متفاوت باشد، خطر تفسیر اشتباه "علائم" به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد (نویسندگان همچنین از اصطلاح خلاقانه "لی‌دار" - ترکیبی از کلمات دروغ و رادار استفاده می‌کنند - توضیح مترجم).

## چه حقیقتی؟

مفهوم حقیقت ممکن است بسته به فرهنگ متفاوت باشد. به عنوان مثال، مسئله "وا" (wa) - حفظ هماهنگی در ژاپن را در نظر بگیرید.

بسیاری از مذاکره‌کنندگان غربی اشاره می‌کنند که برای آنها دشوار است بازخوردی از همکاران ژاپنی خود بگیرند. برای این مسئله سه دلیل وجود دارد: (1) ژاپنی‌ها ارزش بین فردی موافقت ("وا") را بیش از صراحت می‌دانند. (2) ممکن است ژاپنی‌ها خودشان هنوز به اجماعی در مورد پیشنهاد شما نرسیده باشند. (3) مذاکره‌کنندگان غربی اغلب به علائم ظریف اما خاصی که ژاپنی‌ها می‌دهند، توجهی نمی‌کنند.

"وا" یکی از ارزش‌های کلیدی فرهنگ ژاپنی است. در ژاپن به ندرت پاسخی مستقیم برای رد کردن پیشنهادات داده می‌شود، به ویژه در زمینه مذاکرات. اگر ردی هم داده شود، با احتیاط فراوان است.

مثال آشنا برای بسیاری زمانی است که ژاپنی‌ها می‌گویند: "ما فکر خواهیم کرد." برای آمریکایی‌ها این می‌تواند به معنای "نه" باشد، اما اگر یک ژاپنی واقعاً قصد داشت به پیشنهاد فکر کند، توضیح می‌داد که چرا نیاز به زمان دارد و فرآیند تصمیم‌گیری چیست. استفاده مستقیم از کلمه "نه" در فرهنگ مذاکره ژاپنی بسیار نادر است.

یک دانشمند ژاپنی به نام کیکو اوئدا، شانزده روش برای اجتناب از کلمه "نه" در فرهنگ ژاپنی شناسایی کرده است. در تحقیقات ما دریافتیم که مذاکره‌کنندگان ژاپنی این کلمه را به طور متوسط کمتر از دو بار در هر نیم ساعت در شبیه سازی مذاکرات استفاده می‌کنند. برای مقایسه: آمریکایی‌ها حدود پنج بار، کره‌ای‌ها هفت بار و مدیران برزیلی حتی چهل و دو بار در همان مدت زمان می‌گویند "نه"!

مذاکره‌کنندگان ژاپنی از استاندارد دوگانه فرهنگی معروف به *tatemae* و *honne* پیروی می‌کنند. "تاتمائه" را می‌توان به عنوان "موقعیت رسمی" و "هون" را به عنوان "نیات واقعی" ترجمه کرد. در فرهنگ ژاپنی مهم است که ادب را حفظ کنید و "تاتمائه" را بیان کنید، اما گاهی اوقات در خطوط بینابین "هون" را منتقل کنید، که ممکن است صادقانه‌تر باشد، اما نظر بالقوه آزارنده‌ای باشد. این سیستم ارزش‌ها به خصوص در مکالمات بعد از وقایع چشمگیر است، جایی که ژاپنی‌ها آمریکایی‌ها را به عنوان افرادی رک و صادق توصیف می‌کنند، که به آنها احساسی از ناراحتی می‌دهد.

در نهایت، تماس چشمی در طول مذاکرات با ژاپنی‌ها بسیار کمتر از همکاران غربی دیده می‌شود: در 13% موارد با ژاپنی‌ها، در 33% موارد با آمریکایی‌ها و کره‌ای‌ها، و در 52% موارد در مذاکرات با مدیران برزیلی.

بنابراین، در ژاپن نشئت احساسات بالقوه آزاردهنده محدود است و "هون" (نیات صادقانه) بدون استفاده باقی می‌مانند. برای آمریکایی‌ها این شکاف بین "تاتمائه" و "هون" ممکن است به نظر ریاکارانه یا حتی فریب کارانه بیاید. اما برای ژاپنی‌ها این تفاوت با وجدان و در منافع "وا" یعنی حفظ هماهنگی انجام می‌شود.

با توجه به این تفاوت‌های فرهنگی، بسیاری از آمریکایی‌ها ژاپنی‌ها را به دروغ‌گویی متهم می‌کنند. به نوبه خود، خود آمریکایی‌ها ممکن است وقتی در مذاکرات با شرکای آلمانی یا اسرائیلی، که به رک‌گویی شدید مشهور هستند، به نوعی بیان ملاپمت‌تری ایجاد می‌کنند، به نظر برسند که "طفره می‌روند". (در عبری برای این مسئله یک کلمه وجود دارد به نام *doogri*، و کلمه انگلیسی *frank* (صریح) از قبیله باستانی ژرمان‌ها به نام فرانک‌ها گرفته شده است).

## ساده لوح نباش

در ایالات متحده ما عادت داریم که فکر کنیم افراد راست می‌گویند تا زمانی که خلاف آن ثابت شود. با این حال، در اکثر کشورهای جهان اوضاع برعکس است: اعتماد باید به تدریج به دست آید. این در اسرائیل به طور ویژه‌ای مشهود است. در اینجا مفهومی پایه به نام "Don't be a freier" وجود دارد که می‌توان آن را به صورت کلی ترجمه کرد به "نذار گول بخوری". اما حتی این ترجمه

تمامی معنا را که به این عبارت در فرهنگ اسرائیلی داده می‌شود را به طور کامل منتقل نمی‌کند. به همین دلیل اغلب رهبران اسرائیلی همکاران آمریکایی خود را نسبت به خطر از دست رفتن اعتماد هشدار می‌دهند. البته، بی‌اعتمادی ممکن است فرآیند خلاقیت را سرکوب کند، و شاید این یکی از توضیحات برای تعارضات بی‌پایان در منطقه (خاورمیانه) باشد.

## مشکلات اخلاقی دوباره

برگردیم به آن موقعیت در سئول با پرتاب صندلی به دیوار. اگر این عمل واکنشی غیرقابل پیش‌بینی به لجابت‌های آمریکاییان بود، می‌توانست به طور جدی به فرآیند خلاقیت صدمه بزند. اما اگر این نمایش هیستریک (رفتاری که با احساسات شدید همراه است) از پیش برنامه‌ریزی شده بود، اقدام تبدیل به نمایش دروغ می‌شود - شاید آن گونه که میگل آلفونسو گفته بود، ترکیبی از شطرنج و پوکر. این به طور قابل توجهی پیامدها را تشدید می‌کند.

تقلب یا فریب یکی از اشکال دروغ است و مسئولیت حقوقی دارد. در مذاکرات، مشکل فریب می‌تواند از نظر اخلاقی و قانونی به وجود آید. به یاد بیاوریم زمانی که بانک‌های بزرگ در طی بحران مالی اخیر اطلاعات را تحریف کردند.

یکی از اشکال دیگر فساد در مذاکرات رشومخواری است. استانداردهای حقوق بین‌المللی به طور فزاینده‌ای سخت‌گیرانه می‌شوند و قوانین شفاف‌تر می‌شوند، به خصوص با توجه به قانون فوکس علیه کنش‌های فاسد خارجی ( Foreign Corrupt Practices Act) ایالات متحده که به شرکت‌ها و افراد آمریکایی رشوه دادن به مقامات دولتی خارجی را منع می‌کند. اگرچه ما رشومخواری را توجیه نمی‌کنیم، برای بسیاری از مردم در سراسر جهان (و گاهی اوقات در واشنگتن، دی‌سی) دادن هدیه ممکن است به عنوان شکلی از مذاکرات خلاقانه دیده شود.

فراتر از این، تقریباً هیچ سیاستمدار آمریکایی این مسئله را انکار نمی‌کند - کافی است از آنها به صورت عمومی بپرسید آیا جمع‌آوری کمک‌های انتخاباتی بر نتایج رأی‌گیری تأثیر می‌گذارد یا نه.

به عنوان مثال، همان‌طور که در فصل پنجم به آن اشاره کردیم، آمریکایی‌ها از پول به عنوان یک سلاح مؤثرتر از گلوله‌ها در افغانستان استفاده کردند و این روش به عنوان رویکردی عمل‌گرایانه در نظر گرفته شد. با این حال، فارغ از این که چه کسی پول را توزیع می‌کند، عدم شفافیت معمولاً به جامعه آسیب می‌زند و به تبع آن "مذاکره خلاقانه بزرگ" را تخریب می‌کند.

نشست اطلاعات می‌تواند یکی دیگر از اشکال دروغ باشد، به ویژه اگر اطلاعات به صورت گزینشی نشست کند. با این حال، هرچه افراد بیشتری اطلاعات داشته باشند، بهتر است. باز بودن و شفافیت همیشه باید به مذاکرات خلاقانه کمک کنند.

## مذاکرات خلاقانه به عنوان اخلاق

با توجه به این که مذاکرات خلاقانه چشم‌اندازی آینده‌نگر ارائه می‌دهند، ما باور داریم که استفاده از رویکردهای رقابتی و یکپارچه در مذاکرات در حقیقت غیر اخلاقی است. هر دو این رویکردها بر منافع تمرکز دارند نه بر فرصت‌های همکاری. هر دو محدودیت‌هایی بر آنچه افراد می‌توانند با هم به دست آورند، ایجاد می‌کنند.

## فصل ۱۰. نقش‌های در حال تغییر

وقتی کلمه "بحران" به زبان چینی نوشته می‌شود، از دو کاراکتر تشکیل شده است: یکی به معنای خطر و دیگری فرصت.

— جان اف. کندی

همانطور که هر پدر و مادری می‌تواند تأیید کند، وادار کردن کودکان به خوردن سبزیجات کار آسانی نیست. این کار حتی سخت‌تر است وقتی خرید این سبزیجات مستلزم دو بار رفت و آمد با اتوبوس پس از یک روز طولانی کار ایستاده همراه با هزینه قابل توجه حقوق و دستمزد است.

اداره بهداشت کالیفرنیا برای دهه‌ها به هر طریق ممکن سعی کرده است خانواده‌ها را به خوردن بهتر تشویق کند تا از دیابت، سرطان و بیماری‌های قلبی جلوگیری کنند. حتی در ایالتی که به سبک زندگی سالم معروف است مانند کالیفرنیا، بیشتر مردم در روز فقط دو وعده سبزیجات می‌خورند — و احتمالاً یکی از این وعده‌ها سیب‌زمینی سرخ کرده است.

موانع جدی بودند. در مناطقی از شهر که میزان چاقی بالاترین بود، مملو از رستوران‌های فست‌فود بود و تعداد مغازه‌های محصولات بسیار کم بود. فست‌فود ارزان، خوشمزه و البته راحت بود. تبلیغات فست‌فود به طور مداوم از تلویزیون پخش می‌شد در حالی که بودجه وزارت بهداشت برای تبلیغات بسیار ناچیز بود.

مدتها قبل از آنکه میشل اوباما کارزار ملی خود را آغاز کند، متخصصان تغذیه در کالیفرنیا تصمیم گرفتند به شیوه‌ای متفاوت عمل کنند.

آنها با تحقیقاتی آغاز کردند تا دریابند چرا مادران با مشغله زیاد و کم‌درآمد، غذاهای سرخ شده یا چندین بار فرآوری شده با کالری بالا را انتخاب می‌کنند. برخی از پاسخ‌ها قابل پیش‌بینی بودند: میوه و سبزیجات گران هستند، سنگین هستند، نیاز به زمان برای تهیه دارند و زود فاسد می‌شوند. پاسخ‌های دیگر با فرهنگ مرتبط بودند: برای آفریقایی‌آمریکایی‌ها، شام بدون گوشت کامل به شمار نمی‌رفت. برای لاتین‌آمریکایی‌ها، استفاده از دستورهای غذایی خانوادگی (که اغلب شامل سرخ کردن با چربی‌های خوک بود) نشان‌دهنده عشق و علاقه بود. واقعاً، برای همه گروه‌ها، رفتن به رستوران فست‌فود به عنوان تشویق و نوعی ابراز محبت مشاهده می‌شد.

در جلسات گروه تمرکز در سراسر ایالت، مادران مطمئن بودند که هر کار خوبی را برای فرزندان خود انجام می‌دهند. هنگامی که متوجه شدند چنین رژیم غذایی به خانواده‌هایشان آسیب می‌رساند، تقریباً هر مادری از ما پرسید که چگونه می‌توانند رژیم غذایی خانواده را تغییر دهند.

با این حال، حتی با دسترسی به اطلاعات، فاصله‌ای بین آنچه مردم برنامه‌ریزی می‌کنند انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد. در اینجا مذاکرات ابتکاری وارد عمل شد.

وقتی اداره بهداشت از ما کمک خواست تا این فاصله را پر کنیم، با نتیجه یک مطالعه دیگر شروع کردیم: در طول ۴۸ ساعت گذشته نیمی از خانواده‌های آمریکایی به نوعی به یکی از رستوران‌های فست‌فود مراجعه کرده بودند.

تا آن زمان، استراتژی وزارت بهداشت معطوف به مبارزه با گسترش فست‌فود، شهر به شهر، منطقه به منطقه بود. آنها صاحبان فروشگاه‌های مواد غذایی را متقاعد می‌کردند که در مناطق محروم فروشگاه باز کنند. آنها با مدارس همکاری می‌کردند تا قراردادهای فست‌فودها و ماشین‌های نوشابه را ممنوع کنند. اما منابع آن‌ها محدود بود و تلاش‌های طولانی‌مدت به سرعت به نتایج نمی‌رسید.

ما با یکی از اصول مذاکرات ابتکاری شروع کردیم: خلق تصویری از دنیای ایده‌آل. واضح است که در چنین دنیایی همه در ۴۸

ساعت اخیر ۱۰ وعده میوه و سبزیجات خورده‌اند به جای فست‌فود.

ما شرکت‌کنندگان را ترغیب می‌کردیم که در جلسات کوتاه مدت به تولید ایده‌های زیادی بپردازند، حتی ایده‌های به ظاهر دیوانه‌وار، تا تعداد زیادی مفهوم معرفی کنند. بعضی از این ایده‌های به ظاهر دیوانه‌وار منجر به پیشرفت‌های چشمگیری شد.

تحقیقات نشان داد که کودکان غذاهای بسته‌بندی شده با برند فست‌فود را خوشمزه‌تر از همان غذا بدون بسته‌بندی در نظر می‌گیرند. کسی پیشنهاد داد هویج را در پاکت سیب‌زمینی سرخ کرده قرار دهیم. دیگری پیشنهاد داد تا بودجه‌های تبلیغاتی خود را با صنعت فست‌فود تغییر دهیم. سومی پیشنهاد داد تا اسباب بازی‌ها را داخل بسته‌های بروکلی قرار دهیم. و سپس ایده‌ای قابل توجه شکل گرفت: به جای اینکه صنعت را دشمن در نظر بگیریم، می‌توانیم آن را به شریک تبدیل کنیم و از بودجه تبلیغاتی، محبوبیت و نقاط فروش راحت آن‌ها به عنوان کانال توزیع موثر استفاده کنیم. شاید بتوانند به کودکان هویج یا سیب را به عنوان بخشی از "هپی میل" ارائه دهند.

البته، از فکر تا دستیابی به هدف راه درازی است و در اینجا از یکی دیگر از اصول مذاکرات ابتکاری استفاده کردیم. اگر از مک‌دونالد بخواهیم محصولات ما را ترویج کنند، آنها در عوض چه چیزی دریافت خواهند کرد؟ چگونه می‌توانیم با آنها رابطه برقرار کنیم؟

ما یک بازی نقش‌آفرینی انجام دادیم تا بفهمیم چه چیزی می‌توانیم ارائه دهیم. یکی از متخصصان تغذیه با جا دادن یک توپ ساحلی در زیر پیراهنش، دست‌هایش را به حالت تقاطع درآورد و غرغر کرد: "پول‌ها را نشان بدهید". این حرکت به او کمک کرد که دیدگاهش را تغییر دهد: او دیگر متخصص متعهد بهداشت نبود و برای لحظه‌ای تبدیل به صاحب فرانشیزی شد که برای او اولویت اصلی نه سلامت مشتریان و مراقبت از کمربندها، بلکه سود خود او بود.

پیش از آنکه با صاحبان فرانشیزها ملاقات کنیم، باید درک می‌کردیم که چگونه ایده ما می‌تواند به آنها کمک کند که پول بیشتری کسب کنند.

باز هم، تحقیقات مفید بود: اگر نیمی از آمریکایی‌ها فست‌فود را انتخاب می‌کنند، نیمی دیگر نه. و در میان آن‌ها بسیاری از مادرانی هستند که سعی دارند به فرزندانشان غذای سالم‌تری بدهند. با ارائه چنین گزینه‌هایی، صاحبان رستوران‌های فست‌فود می‌توانند خانواده‌هایی را که به‌خاطر نگرانی‌های بهداشتی از خدمات آنها چشم‌پوشی کردند، بازگردانند.

دو سال کار با انجمن‌های منطقه‌ای و بازارهای آزمایشی به طول انجامید، اما به زودی کودکان در سراسر کشور می‌توانستند بین شیر یا آب‌میوه به جای نوشابه‌های گازدار و سیب به جای سیب‌زمینی سرخ‌کرده انتخاب کنند.

بزرگ‌ترین مانع چیزی پپیچیده نبود، بلکه نگرش ابتدایی بود: صاحبان رستوران‌های فست‌فود به چشم دشمن دیده می‌شدند. اما به محض اینکه متخصصان تغذیه رویکرد خود را تغییر دادند، در مخالفان پیشین خود شریکان بالقوه دیدند و استراتژی مشترکی تدوین کردند، این متحدان جدید به آموزش گزینه‌های سالم‌تر به کودکان کمک کردند.

## تغییر نقش‌ها

چه بدانیم و چه ندانیم، هر انسان روزانه وارد تعاملات مختلفی می‌شود و نقش‌های مشخصی را بر عهده می‌گیرد. برخی از این نقش‌ها کلیشه‌ای هستند: پدر سخت‌گیر، مادر مهربان، دلک کلاس. برخی دیگر توسط شرایط تعیین می‌شوند: قربانی بی‌گناه حادثه، بازیکن کوارتربک که تاچ داون برنده را به دست می‌آورد. و برخی دیگر به دینامیک خانوادگی مربوط می‌شوند: در هر خانواده یک نفر باهوش، زیبا، شورش، لجوج، مذهبی و قابل اعتماد وجود دارد و این لیست می‌تواند ادامه یابد.

در زندگی، ما دائماً نقش‌ها را تغییر می‌دهیم. در طول روز، دختری مهربان ممکن است هم نویسنده‌ای خلاق، هم همسر مهربان، و

هم مادری با دقت و خواهری دوست‌داشتنی باشد و سپس در مهمانی با دوستانش، دل مجلس شود.

گاهی افراد مجبور می‌شوند نقش‌های خود را تغییر دهند. در فیلم وودی آلن "یاسمن آبی"، داستان درباره زنی است که با مردی بسیار موفق ازدواج کرده بود. او به سرعت از یک دانشجوی معمولی به فردی متکبر تبدیل می‌شود و خریدهای گران قیمت، خانه‌های روستایی، اسب‌های مسابقه‌ای و پارکی از خودروهای لوکس را به عنوان حق طبیعی می‌پذیرد. او به ارتباط با خواهر فقیر خود اهمیتی نمی‌دهد و به خیانت‌های شوهرش، برای حفظ توهمات و زندگی مجلل خود توجهی نمی‌کند.

اما وقتی شوهرش به عنوان فردی کلاهبردار مانند برنی مادوف شناخته می‌شود و او ثروت خود را از دست می‌دهد، نمی‌تواند خود را با نقش جدید وفق دهد. او همچنان با فرست کلاس پرواز می‌کند حتی زمانی که غرق در بدهی است و برای او کار کردن کمتر از وضعیت خیالی اوست.

مانند یاسمن آبی، در مذاکرات تجاری یا سیاسی ما اغلب از ابتدا نقشی مشخص را بر عهده می‌گیریم و فراموش می‌کنیم که می‌توانیم انعطاف‌پذیری نشان دهیم و آن را تغییر دهیم، زمانی که واقعاً می‌تواند به ما کمک کند. بدتر از آن، زمانی است که سایر شرکت‌کنندگان را تنها از طریق نقش‌هایی می‌بینیم که خودمان به آن‌ها اختصاص داده‌ایم و دیگر نمی‌توانیم در آن‌ها چیزی جز مخالفان تصور کنیم.

حتی کسانی که ماه‌ها یا سال‌ها در موقعیتی رسمی با هم کار می‌کنند اغلب در اولین برداشت‌های خود از مردم گیر می‌افتند. بنابراین، زمانی که ما کارگاه‌های تفکر مشترک برگزار می‌کنیم، با یک تمرین بسیار ساده شروع می‌کنیم. از شرکت‌کنندگان می‌خواهیم با کسی که کمترین شناخت را از او در اتاق دارند جفت شوند. آن‌ها دو دقیقه وقت دارند تا نام، نقش آن فرد در پروژه و برخی از استعدادهای پنهان او را بشناسند. سپس افراد شریک یکدیگر را به گروه معرفی می‌کنند.

همیشه معلوم می‌شود که همکاران یا اعضای هیئت مدیره ناگهان کشف می‌کنند که فردی که در یک نقش خاص از او انتظار داشتند، نقش کاملاً متفاوتی را در زمینه‌های مختلف بازی می‌کند. تعجب اجتناب‌ناپذیر است: زمانی که یک مدیر مالی آرام، استاد کونگ‌فو می‌شود و رئیس شورا تبدیل به یک رقصنده ماهر می‌شود. در گروه‌های بزرگ، ممکن است یک گروه از موسیقی‌دانان یا تیمی از بازیکنان والیبال کشف شود.

وقتی افراد قسمت دیگری از شخصیت خود را نشان می‌دهند، بیشتر به تغییر نقش‌ها تمایل پیدا می‌کنند و از کلیشه‌ها درباره دیگران خلاص می‌شوند.

در فرآیند مذاکرات، نقش‌ها می‌توانند و اغلب باید تغییر کنند. کسی که در ابتدا مخالف بود می‌تواند چشم‌اندازهای طولانی مدت موفقیت در مذاکرات را ببیند و ناگهان حامی آن شود. ممکن است کسی ارتقاء بگیرد و شروع به کار با شما کند یا او را به کشور دیگری منتقل کنند و فرد جدیدی با دیدگاه‌ها و ایده‌های کاملاً متفاوت بر سر کار بیاید. فردی که به عنوان رئیس سخت‌گیر شناخته می‌شود ممکن است به نقشی آرام‌تر در جمع‌آوری اطلاعات تغییر کند. یک فرد درون‌گرا ممکن است ناگهان در صورتی که مذاکرات به حوزه تخصصی‌اش مربوط شود به‌طور پیشرو ظاهر شود. توانایی تغییر نقش‌ها به یک مذاکره‌کننده خلاق امکان دستیابی به نتایج غیرمنتظره و بسیار مثبت را می‌دهد.

یک مثال خوب:

## جنگ، صلح و زندانیان

برای دکتر برنارد لا فایت، یکی از مهمترین مذاکرات در زندگی‌اش شامل یک وعده غذا، یک چرخش غیرمنتظره حوادث و تغییری در نقشی بود که باید بازی می‌کرد.

دکتر لا فایت با مارتین لوتر کینگ جونیور کار می‌کرد و در روز قتل او در کنار او بود. در پنجاه سال گذشته او فلسفه عدم خشونت کینگ را به سراسر جهان منتقل کرده است. یکی از اصول کمتر شناخته شده این نظریه این است: افراد مستعد خشونت ممکن است به

دنبال گرفتن جان شما باشند، اما اگر از قبل زندگی خود را وقف خدمت به صلح کرده‌اید، دیگر چیزی برای گرفتن ندارند.

در کلمبیا، از سال 1964، تا 30 درصد از خاک کشور تحت کنترل گروه مسلح انقلابی FARC (نیروهای مسلح انقلابی کلمبیا) بود. با این حال، مانند مردم در سراسر جهان، ساکنان این مناطق به دنبال یک زندگی صلح‌آمیز بودند و بنابراین دکتر لا فایت به آنجا رفت تا آن‌ها را به روش‌های عدم خشونت آموزش دهد.

روزی لا فایت به همراه کمیسر عالی امور صلح، یک کشیش و فرماندار ایالت، به روستایی کوچک سفر کرد. در این لحظه، جنگجویان FARC تصمیم گرفتند محصول قهوه جمع شده در روستا را تصاحب کنند. هنگامی که بازدید کنندگان بلندپایه اعتراض کردند، شورشیان آن‌ها را ربودند و به سفری خسته‌کننده از میان جنگل بردند. دو تن از زندانیان باید اعدام می‌شدند اما در آن زمان گروه‌هایشان از هم جدا شده بود و لا فایت با نگهبانش بود. فرمانده آنها، که کنترل 400 جنگجو را بر عهده داشت، به دلیل بی‌رحمی و نیاز مطلق به کنترل مشهور بود. یکی از نگهبانان لا فایت دست نداشت - آن را قطع کرده بودند زیرا مرگی وحشی را بدون اجازه فرمانده کشته و خورده بود.

لا فایت زندانی نمونه‌ای بود، او پنج روز در مسیرهای کوهستانی پیاده‌روی کرد، می‌لنگید و آماده بود تا از خستگی بیفتد. وقتی نشست تا استراحت کند، نگهبانان دستور دادند او بایستد. استراحت ممنوع بود. لا فایت اطاعت کرد اما همانطور که ایستاد، نگاهی به ساعت خود انداخت. ساعت 2:30 بعد از ظهر بود و آن‌ها برای ناهار توقف نکرده بودند.

با یادآوری زبان اسپانیایی ضعیف خود، گفت: "Quiero comer" ("می‌خواهم بخورم"). در پاسخ، نگهبان 47-AK خود را به پهلوی او فشار داد.

اما لا فایت دست نکشید. به یک سنگ صاف نزدیک شد، نشست و دوباره گفت: "Quiero comer!" برای اثر بیشتر، افزود: "¡Pronto! Aquí!" ("همین حالا، اینجا!").

نگهبانان شگفت‌زده شدند و فرمانده خود را صدا زدند. وقتی او رسید، لا فایت خواسته‌های خود را تکرار کرد و به ساعت اشاره کرد و آن‌ها را برای بار سوم بیان کرد.

اکنون فرمانده باید تصمیم می‌گرفت. به وضوح، این زندانی نمی‌داند چگونه رفتار کند. او آموزش ندیده است. آیا نمی‌داند که ما قصد داریم او را بکشیم؟

اما لا فایت از قبل تصمیم گرفته بود: اگر قرار باشد زنده بماند، باید غذا بخورد. و اگر قرار بود او را بکشند، ناهار دیگر برایش اهمیتی ندارد. او یکی از اصولی را که خودش آموزش می‌داد، به کار برد: رفتار غیرمعمول، اما صادقانه و در شرایط افراطی، می‌تواند وجدان مهاجم را بیدار کند. بنابراین به سادگی نقش خود را تغییر داد - از زندانی مطیع به فردی با خواسته‌ها.

شاید این وجدان نبود که فرمانده را متقاعد کرد، بلکه عمل‌گرایی خودش بود. او نیز باید تصمیم می‌گرفت. او می‌توانست با این زندانی مشکل‌ساز به راه خود ادامه دهد و دانست که او مشکل‌سازتر خواهد شد. می‌توانست او را بکشد. یا به‌سادگی می‌توانست او را آزاد کند.

به زودی ناهار فرا رسید. نگهبانان با لبخند مشغول خوردن تامل (نوعی غذای مکزیکی) بودند - اگر لا فایت نمی‌توانست بخورد، آن‌ها هم نمی‌توانستند. و کمی بعد، یک اسب ظاهر شد و فرمانده دستور داد لا فایت سوار شود. از آنجا که لا فایت هیچ‌گاه قبلاً سوار اسب نشده بود، کمی احساس عدم اطمینان کرد، اما وقتی بین انتخاب آزادی احتمالی و ادامه سفر مجبور به انتخاب شد، سوار شدن را پذیرفت و پذیرفت.

البته او اشتباه یک مبتدی را مرتکب شد. وقتی به اسب چسبید، پاهایش را محکم زیر شکم اسب نگه داشت. طبیعی بود که اسب ناگهان ایستاد و بر روی دو پا بلند شد. دایره لغات اسپانیایی لا فایت تا آن لحظه تمام شده بود: او به اندازه کافی می‌دانست که غذا بخواهد، اما فرمان‌هایی مثل "بایست!" یا "آرام باش!" در اختیارش نبود.

نگهبانان خندیدند، وقتی توانستند اسب را آرام کنند و سپس چندین فرمان اساسی را به او یاد دادند و او را به سمت پایین جاده کوهی فرستادند.

پس چه در مذاکرات باشید یا در حال پیشبرد صلح، می‌توانید از این داستان درس بگیرید: به ناهار بروید و چیزی غیرمنتظره پیدا کنید تا بن‌بست‌ها را بشکنید - مثلاً نقش خود را تغییر دهید.

## تغییر نقش‌ها در مذاکرات بزرگ

گاهی شما مجبور می‌شوید نقش‌ها را تغییر دهید چون شرکا یا مخالفانتان تغییر می‌کنند. این می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای مذاکرات خلاقانه باز کند یا همه مسیرها را بر شما ببندد.

در صفحه اول روزنامه New York Times از 20 سپتامبر 2013 سه داستان وجود داشت که همه آن‌ها نمونه‌های خوبی از چگونگی کمک تغییر نقش‌ها به موفقیت در مذاکرات خلاقانه هستند. البته، هیچ‌کس نمی‌داند که این مذاکرات به کجا منجر خواهند شد، اما هر یک از آن‌ها گامی مثبت در یک نقطه بی‌پایان بود.

تصور یک شریک بدتر در مذاکرات از رئیس‌جمهور سابق ایران، محمود احمدی‌نژاد، دشوار است. منطق سخنرانی‌های او به اندازه ارائه تحریک‌آمیز آن‌ها عجیب به نظر می‌رسید. انکار هولوکاست — جدی؟! تیتز روزنامه Times "ایران به دنبال توافق هسته‌ای برای رفع تحریم‌ها است" تحت قدرت او غیرقابل تصور بود. اما اکنون رئیس‌جمهور جدید ایران، حسن روحانی معتدل‌تر، در حال تبادل مکاتبات صلح‌آمیز با رئیس‌جمهور اوباما است. از همه مهم‌تر، به نظر می‌رسد، روحانی حمایت (هرچند ضعیف) رهبر عالی ایران، آیت‌الله علی خامنه‌ای را جلب کرده است. این تغییرات در نظر گرفتن آخرین دهه‌های جنگ‌های لفظی و تحریم‌ها علیه ایران شگفت‌انگیز است.

تغییر رئیس‌جمهور ایران تنها یکی از عوامل است. طبق گفته توماس ارنبرینک و مارک لندلر از روزنامه New York Times، "رهبران ایرانی لحن نامه اوباما را بسیار امیدبخش دیده‌اند و به طور پارادوکسیکال، کاهش نفوذ آمریکا در منطقه را به عنوان نشانه مثبتی می‌بینند. روحانی علناً تصمیم اوباما را برای حمله نکردن به سوریه به خاطر استفاده از سلاح‌های شیمیایی علیه شهروندان خود تحسین کرده است."

در واقع، در رویکرد جدید ایران چیزی پارادوکسیکال وجود ندارد. نقش آمریکا در خاورمیانه بعد از ناکامی‌ها در عراق و افغانستان و همچنین به دلیل افزایش استقلال انرژی ایالات متحده تغییر کرده است. این تغییرات فرصت‌های جدیدی برای رهبری و ایجاد سیاست‌های آمریکا در منطقه ایجاد می‌کنند.

تیتز شگفت‌انگیز دیگر "چرخش دیپلماتیک درباره سوریه و ایران" بود. روزنامه‌نگار دیوید سنگر توضیح می‌دهد که در شرایط تنش بین ایالات متحده و سوریه، روسیه نقش میانجی را به عهده گرفته است. علی‌رغم حرکات دشوار دیپلماتیک سنتی روسیه، آن‌ها شاید فرصتی برای حل مسالمت‌آمیز معضل سوریه دیده‌اند که در زمان نگارش این مقاله هنوز ادامه داشت. این نقش جدیدی برای روسیه نیست — شواهد نشان می‌دهد که اتحاد جماهیر شوروی در تلاش‌های میانجی‌گری بین ایالات متحده و ویتنام در دهه 1960 شرکت داشته است.

تغییرات دیپلماتیک امروز به نظر می‌رسد که انگیزه خود را از پیشنهاد "بی‌توجه" وزیر امور خارجه جان کری گرفته است مبنی بر اینکه می‌توان از خشونت بیشتر جلوگیری کرد اگر سوری‌ها فوراً سلاح‌های شیمیایی خود را تحویل دهند. شاید اگر این پیشنهاد از معاون رئیس‌جمهور جو بایدن آمده بود، راحت‌تر به صورت یک اتفاقی تصادفی تفسیر می‌شد. دیپلماسی بازی شگفت‌انگیزی است، جایی که حل‌پذیری خلاقانه به ندرت یافت می‌شود، اگرچه شاید روس‌ها بتوانند به موقعیت جهت‌گیری خلاقانه‌تری بدهند.

سومین نکته مهم خبری در New York Times مربوط به بیانیه پاپ بود: "کلیسا در مورد مسائل همجنس‌گرایی، سقط جنین و کنترل جمعیت معطل است." طبق گفته لوری گودستین، تغییر رهبری در واتیکان به وضوح تأثیری در تفکر و سیاست احتمالی کلیسا دارد. ما از افرادی که ممکن است این را نامناسب بدانند عذرخواهی می‌کنیم، اما در نهایت تنها خدا می‌داند که این همه به چه پایانی خواهد رسید."

## انسانی با نقش‌های متعدد

ستوان اول، نامزد فرمانداری، قاضی فدرال منطقه‌ای، سناتور ایالت ماین، رهبر اکثریت سنای ایالات متحده، مدافع نفتا (توافقنامه تجارت آزاد آمریکای شمالی) و سازمان تجارت جهانی (WTO). در سال ۱۹۹۴، جرج میچل پیشنهاد رئیس‌جمهور کلینتون برای عضویت در دیوان عالی کشور را رد کرد. علاوه بر این، او مدیر شرکت‌هایی مانند دیزنی، فدرال اکسپرس، زیراکس و بوستون رد ساکس بود، شریک یک شرکت حقوقی و صلح‌طلب. او دو بار تلاش کرد تا مناقشه اسرائیل و فلسطین را در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۹ حل کند.

با این حال، یکی از مهمترین دستاوردهای او در سال ۱۹۹۸ اتفاق افتاد، زمانی که او به عنوان میانجی‌گر در روند صلح ایرلند شمالی حضور یافت. قابل توجه است که این مسئولیت اولین تماس او با این مسئله نبود، هرچند در ابتدا قصد نداشت به صورت مستقیم به آن بپردازد.

### ۱۰.۱

#### عراق

حتی در شرایطی از نهایت تنش و تهدید مرگبار، می‌توان نقش‌ها را تغییر داد تا مذاکراتی ابتکاری شکل بگیرد.

این اتفاق در نخستین هفته‌های جنگ عراق افتاد. عراقی‌ها از تمام جناح‌ها علیه نیروهای آمریکایی متحد شدند. بدون وجود دولتی کارآمد، درگیری‌های فرقه‌ای که طی دهه‌ها انباشته شده بودند، سر باز کردند. رهبران مذهبی کشته شدند، مساجد منفجر شدند، و غیرنظامیان هر بار که از خانه‌هایشان خارج می‌شدند، در معرض تهدید قرار می‌گرفتند — و گاهی حتی در داخل خانه‌های خود نیز احساس امنیت نمی‌کردند.

نیروهای آمریکایی که درک عمیقی از فرهنگ محلی نداشتند، برای کاهش خشونت تلاش کردند و سربازانی را برای محافظت از رهبران مذهبی اعزام کردند. اما حضور سربازان مسلح تنها موجب افزایش خشم مردم شد؛ مردمی که خود با سلاح به خیابان‌ها می‌آمدند. هر برخوردی ممکن بود به تیراندازی منجر شود.

گروهی کوچک از سربازان آمریکایی با یک خودروی زرهی به بن‌بستی رسیدند که در آن یکی از رهبران مذهبی بانفوذ در مسجدش پنهان شده بود. مأموریت آن‌ها محافظت از او بود، اما تنها یک مترجم داشتند.

در حالی که در گوشه خیابان ایستاده بودند، رهگذران شروع به تجمع کردند و خیلی زود جمعیت بزرگی شکل گرفت. مترجم تلاش کرد توضیح دهد که سربازان برای حفاظت از رهبر مذهبی آن‌ها آمده‌اند، اما جمعیت یا نمی‌شنید یا باور نمی‌کرد. در نهایت، مردم یک حلقه فشرده، پر از فریاد و سلاح تشکیل دادند و اسلحه‌ها را به سمت سربازان نشانه رفتند. یک حرکت اشتباه می‌توانست به کشتاری گسترده منجر شود.

فرمانده جوان دیگر قادر به انجام مأموریتش نبود، اوضاع به سرعت به نقطه بحرانی می‌رسید. و درست در همین لحظه، تصمیمی غیرمنتظره گرفت — حرکتی که با تمام آموزش‌های نظامی‌اش در تضاد بود و سربازانش را شگفت‌زده کرد: او دستور داد نیروهایش سلاح‌ها را پایین بیاورند، زانو بزنند و لبخند بزنند.

سربازانی که برای نبرد آموزش دیده بودند، اما همچنین عادت داشتند از دستورات فرمانده اطاعت کنند، تبعیت کردند. هنوز ترس در چهره سربازان نوزده‌ساله دیده می‌شد، اما وقتی یکی پس از دیگری با تفنگ‌هایی رو به پایین زانو زدند، جمعیت به تدریج آرام گرفت. چرا سربازان بیگانه و دشمن روی زانو نشسته‌اند؟ سپس فرمانده تفنگش را از لوله بلند کرد و در دست گرفت — نشانه‌ای دیگر از صلح‌طلبی.

وقتی آرامش به میان جمعیت بازگشت، صدای مترجم شنیده شد. حالا مردم گوش دادند و حالتشان نرم‌تر شد. این کار به فرمانده

فرصت داد تا نیروهایش را بدون کوچکترین درگیری و بدون ریخته شدن حتی یک قطره خون، به عقب برگرداند.

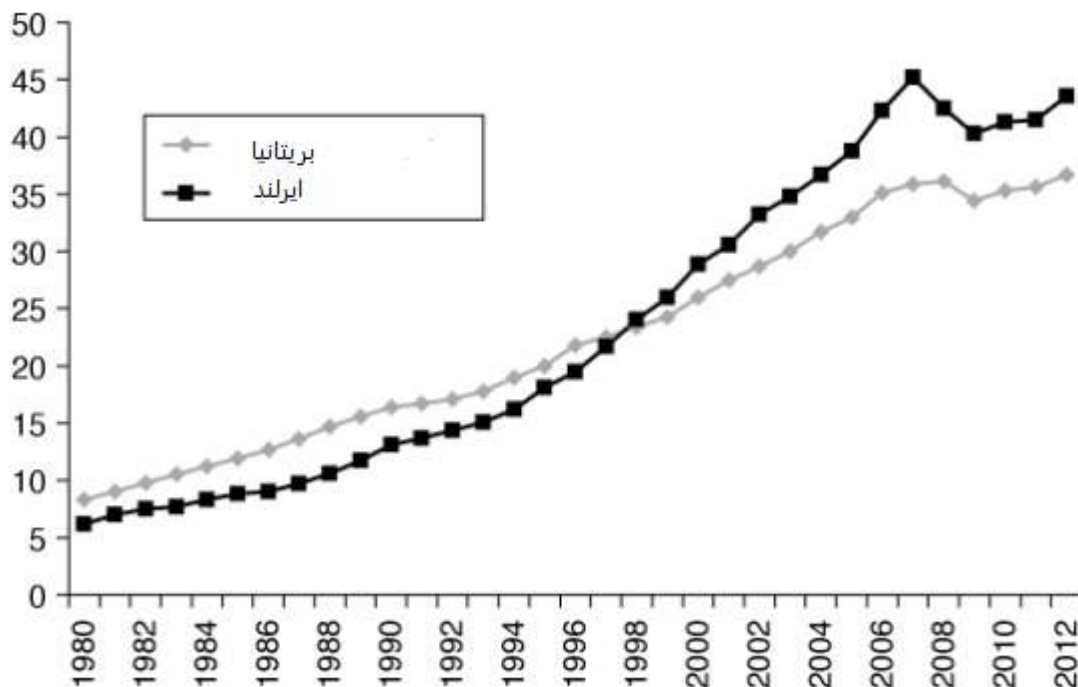
با تغییر نقش‌های خود — از مهاجمان مسلح به انسان‌هایی متواضع — سربازان توانستند یک موقعیت مرگبار بالقوه را به صحنه‌ای آرام و انسانی تبدیل کنند.

بیل کلینتون از شنیدن "نه" خوش نمی‌آید. وقتی میچل در سال ۱۹۹۴ بدون تأیید رئیس‌جمهور از سمت سناتور کناره‌گیری کرد و پیشنهاد کلینتون برای عضویت در دیوان عالی را رد نمود، کلینتون به او پیشنهاد کرد ریاست کنفرانس کاخ سفید درباره تجارت و سرمایه‌گذاری در ایرلند شمالی را برعهده بگیرد. آن زمان به میچل گفته شد که این مأموریت تنها چند روز طول خواهد کشید. اما در عمل، این کار سه سال به طول انجامید.

در نقش جدید خود، میچل با رهبران تجاری بلفاست از هر دو سوی منازعه — چه اتحادگرایان و چه ملی‌گرایان — دیدار می‌کرد. هر دو طرف استدلالی را مطرح می‌کردند که او بارها آن را شنیده بود: "بین بیکاری و خشونت رابطه‌ای مستقیم وجود دارد". او این استدلال را قبلاً هم شنیده بود — "هیچ‌چیز به اندازه کار نمی‌تواند جلو گلوله را بگیرد" — از رابرت زلیک، یکی دیگر از افرادی که در تغییر نقش‌ها مهارت داشت و بعدها رئیس بانک جهانی شد. همین استدلال در بحث‌های مربوط به نفتا و سازمان تجارت جهانی نیز شنیده می‌شد.

کار میچل با گروه‌های تجاری، ویژگی‌های برجسته شخصیتی او، به‌ویژه حس عدالت‌خواهی‌اش را نشان داد. این ویژگی‌ها او را به یکی از رضایت‌بخش‌ترین و احساسی‌ترین مراحل دوران حرفه‌اش رساند. او به‌عنوان رئیس گروه سه‌جانبه میانجی‌گری و رئیس مذاکرات چندجانبه صلح منصوب شد؛ مذاکراتی که در نهایت به امضای توافق‌نامه بلفاست (معروف به توافق جمعه نیک) در سال ۱۹۹۸ منجر شد.

روایت آن سه سال، یادآور ترن‌هوایی در شهربازی "سیکس فلگز" بود. میچل در کتاب خود به نام *Making Peace* هنوز هم از اینکه به خاطر این مأموریت — که اغلب بی‌نتیجه به نظر می‌رسید — از وقت‌گزانی با خانواده‌اش گذشت، ابراز تأسف می‌کند: مأموریتی برای خلع سلاح و امحای سلاح از هر دو سوی منازعه. اما او دست نکشید، به جستجوی راه‌های تازه ادامه داد و تنها بر خشونت تمرکز نکرد، بلکه بر رنج‌های ناشی از فقر اقتصادی نیز تأکید داشت.



تصویر ۱۰.۱. تولید ناخالص داخلی سرانه، بریتانیا و ایرلند (بر حسب برابری قدرت خرید).

منبع: بانک جهانی، WDI آنلاین.

در عین حال مری رابینسون متحدان بسیار متفاوتی را جمع می‌کرد - از اعضای خاندان‌های سلطنتی گرفته تا مبارزان خیابانی. و آن گالاگر، پرستار پیشین، نقش خود را تغییر داد و سازمان "بذرهای امید" را پایه‌گذاری کرد و بستری برای گفتگو بین زندانیان و کسانی که به آنها آسیب رسانده بودند، ایجاد کرد.

این ابتکارات برای برقراری صلح در سطح محلی با توسعه اقتصادی که میچل ترویج می‌داد، پشتیبانی می‌شد. حمایت اصلی از سوی اتحادیه اروپا و سرمایه‌گذاری‌های آمریکایی در جمهوری ایرلند ارائه شد. به لطف این امر، شکاف بزرگ اقتصادی بین دو بخش ایرلند شروع به کم شدن کرد.

تقریباً همان زمانی که کشورها به تساوی درآمدی رسیدند، توافق‌نامه‌های صلح امضا شد - همه اینها ممکن شد زیرا میچل به طور همزمان به عنوان سفیر تجارت و میانجی‌گر صلح عمل کرد.

ما در میانه بزرگ‌ترین بحران عصر خود قرار داریم

مسئله اصلی که آمریکایی‌ها در بیست سال آینده با آن مواجه خواهند شد، در خانه ما مخفی شده است. این نه جنگ‌های خارجی است و نه تروریسم. این اقتصاد هم نیست، گرچه بسیاری آن را چنین می‌دانند. این نه مواد مخدر است و نه رژیم غذایی. نه، مسئله در

تغییر نقش‌ها برای ۷۵ میلیون آمریکایی است. مهم‌ترین چالش که آمریکا با آن تا سال ۲۰۱۴ روبرو خواهد شد، پیر شدن نسل انفجار زاد و ولد (بیبی بومرها) است. اما، همچنان که کندی زمانی گفته بود، هر مشکلی را می‌توان به عنوان یک فرصت – فرصت برای مذاکرات خلاقانه – در نظر گرفت. زیرا، همچنان که فرانکلین دی. روزولت اشاره کرد: "من باور دارم که صلح، مانند مهربانی، از خانه آغاز می‌شود."

"خوشبختی یعنی داشتن یک خانواده بزرگ، دوست‌داشتنی، مراقب و هماهنگ است ... در شهری دیگر."

- جرج برنز

"امتیاز بزرگ شدن با خواهر و برادرها این است که در محاسبه کسرها به خوبی متبحر می‌شوید. (همواره در حال تقسیم کردن چیزها و وظایف با دیگران هستید.)"

- رابرت برولت

طنز در این زمینه به چند دلیل مهم است. اولاً، کمی سبک‌بالی به ما کمک می‌کند با تغییرات جدی که خانواده‌هایمان در دهه‌های آینده با آن روبرو خواهند شد، کنار بیاییم. دوم اینکه، طنز راهی عالی برای تحریک تفکر خلاق است. و در حالی که جوک‌های برنز و برولت به‌روش خودشان تیزبینانه هستند، مردمی که ما با آنها صحبت کردیم، به‌گونه‌ای دیگر به وضعیت نگاه می‌کنند. امروزه میلیون‌ها خانواده آمریکایی روش‌های جدیدی برای زندگی در کنار هم و به‌طور خلاقانه و هماهنگ کار کردن، ایجاد می‌کنند، و نه فقط تقسیم مسئولیت‌ها.

افزایش تعداد سالمندان و همراه با آن مشکلات سلامتی اجتناب‌ناپذیر، وخامت وضعیت مالی و تضعیف سیستم‌های بازنشستگی، چالش‌های جدی را برای آمریکایی‌ها به همراه آورده است. نسل بیبی‌بومرها در حال گذار از نان‌آور به بازنشسته و از والدین به پدربزرگ و مادر بزرگ، و از رئیس خانواده به مذاکره‌کننده است. خانواده‌های بیشتری که چند نسل زیر یک سقف زندگی می‌کنند، مجبور به جستجوی راحل‌های خلاقانه برای ایجاد اشکال جدید تعامل و سازمادهای زندگی هستند، زیرا چنین خانواده‌های "گسترده" به تدریج به امری عادی تبدیل می‌شوند.

فرهنگ آمریکایی در حال تغییر است:

1. بازنشستگی و مشکلات مرتبط با سلامت در بین بیبی‌بومرهای آمریکایی نیازمند بازاندیشی کامل در حمایت‌های دولتی و شرکتی از سالمندان است (برای مثال، تأمین اجتماعی، صندوق‌های بازنشستگی، مدیکر و بهداشت عمومی در کل). روند سازگاری حدود ده سال به طول خواهد انجامید و برای افراد و سازمان‌ها دشوار خواهد بود.

2. آزمایش ملی 50 ساله ما با خانواده هسته‌ای با ترکیب ایده آل دو والد، دو کودک و نرده سنتی سفید (نماد رویای آمریکایی از مالکیت خانه در حومه شهر) در حال پایان است. مدل قدیمی و معتبر همبستگی در خانواده‌های گسترده در حال بازگشت به عنوان هنجار فرهنگی است.

3. خانه‌های جدیدی ساخته خواهند شد که برای جوامع چند لایه‌ای تطبیق یافته شده‌اند، جایی که مردم از سنین مختلف و خانواده‌های چند نسلی در کنار هم زندگی می‌کنند. حدود یک‌سوم از خانه‌های خانوادگی امروزه توانایی خواهند داشت تا واحدهای اضافی یا تغییرات آنها را در بر بگیرند.

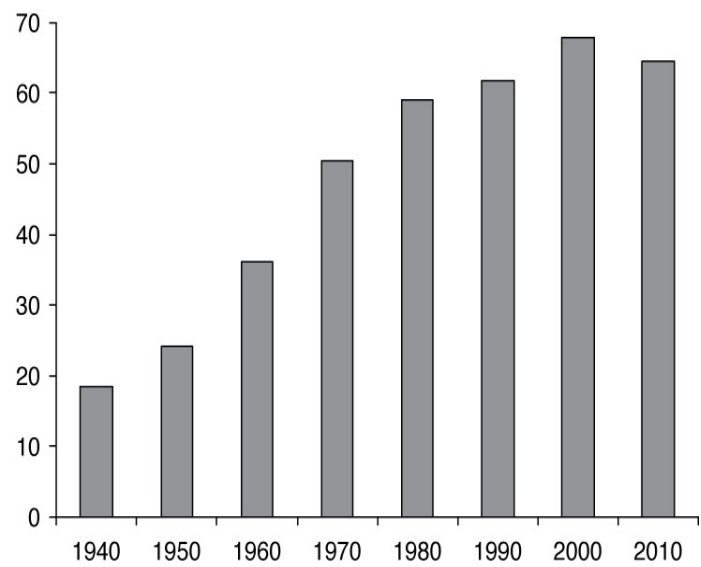
4. افزایش شمار "فرزندان بومرنگ" - بزرگسالانی که به دلیل مسائل اقتصادی جاری دوباره با والدین خود زندگی می‌کنند - به نوعی آمادگی برای دوره پیچیده‌ای از بازنشستگی بزرگسالانه بیبی‌بومرها است. میلیون‌ها آمریکایی دوباره یاد می‌گیرند که بین نزدیکی و فضای شخصی توازن برقرار کنند - مهارت‌هایی که در دهه‌های آینده بخصوص ارزشمند خواهند بود.

5. شیفتگی فرهنگی عجیب ما به استقلال شخصی در آمریکا در دهه آینده کاهش خواهد یافت، تا حدی تحت تاثیر عوامل اقتصادی. این به تغییرات در قوانین ساخت و رویکردهای خلاقانه‌تر به مفهوم "خانه" منجر خواهد شد.

در سال 1940 بیشتر از 60 درصد بیوه‌های سالمند با فرزندان خود زندگی می‌کردند. تا سال 1990 این رقم به کمتر از 20 درصد کاهش یافت که عمدتاً به خاطر برنامه تأمین اجتماعی بود. از سال 2010 این روند به دلایل اقتصادی و اجتماعی به مسیر قبلی خود بازگشت.

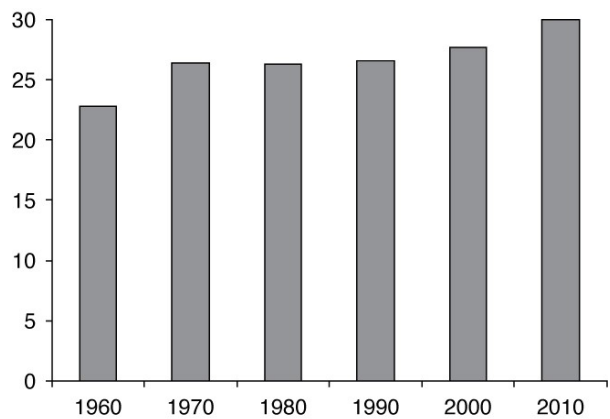
پدیده‌ای را که به عنوان "فرزندان بومرنگ" معروف است، بررسی کنید. برآوردها متفاوت است اما، بر اساس داده‌های اداره سرشماری ایالات متحده، تقریباً یک‌سوم همه آمریکایی‌ها در سنین 18 تا 34 سال با والدین خود زندگی می‌کنند. این بیش از 21 میلیون جوان است. ده سال پیش، عناوین خبری، کتاب‌ها و فیلم‌ها این پدیده را "شروع ناموفق" می‌نامیدند و تنها بخشی از والدین آمریکایی که فرزندان‌شان به دهه دوم زندگی خود وارد شده‌اند، نسبت به این وضعیت از خود ناخشنودی نشان دادند. اکنون واضح است که "فرزندان بومرنگ" تنها یک نشانه دیگر از تغییرات فرهنگی عظیمی هستند که بر جامعه آمریکا تأثیر می‌گذارند: بازآفرینی خانواده‌های "گسترده".

بزرگسالان سالمند نیز به فرزندان خود برمی‌گردند تا با آنها زندگی کنند. بر اساس داده‌های اداره سرشماری، در آمریکا تعداد خانواده‌هایی که سه نسل زیر یک سقف زندگی می‌کنند در حال افزایش است. مرکز تحقیقات پپو تخمین می‌زند که بیش از 17٪ از جمعیت - 54 میلیون آمریکایی - در سال 2011 در خانواده‌های چند نسلی زندگی کرده‌اند، در مقایسه با 28 میلیون در سال 1980. این 6 درصد از همه خانواده‌های آمریکایی است. علاوه بر این، سرشماری این روند را به اندازه کافی ارزیابی نمی‌کند - کسانی که در همسایگی، آن طرف خیابان روبروی خانه فرزندان، در دوپلکس‌ها و آپارتمان‌ها زندگی می‌کنند محاسبه نمی‌شوند. افراد دوباره زیر یک سقف جمع می‌شوند، زیرا آزمایش بزرگ نسل جنگ جهانی دوم به نتیجه نرسید. سه نسل باید با هم زندگی کنند و این موضوع فقط به دلایل مالی مربوط نمی‌شود.



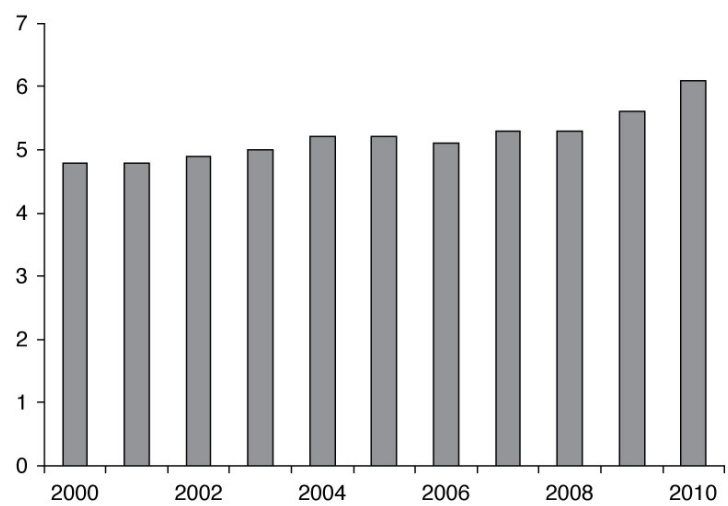
تصویر ۱۰.۲. درصد بیوذهای بالای ۶۵ سال که به‌تنهایی زندگی می‌کنند.

منابع: McGarry و Schoeni 1998 و سرشماری ایالات متحده.



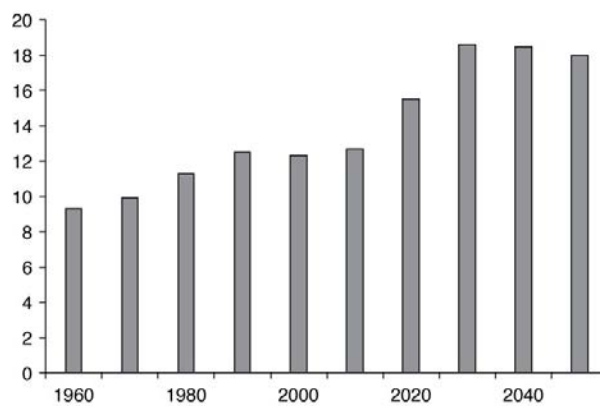
تصویر ۱۰.۳. درصد افراد ۱۸ تا ۳۴ ساله‌ای که با والدین خود زندگی می‌کنند.

منبع: سرشماری ایالات متحده.



تصویر ۱۰.۴. درصد خانوارهای چند نسلی.

منبع: تحلیل داده‌های سرشماری ایالات متحده توسط AARP.



تصویر ۱۰.۵. درصد جمعیت ایالات متحده بالای ۶۵ سال.

منبع: اداره سرشماری ایالات متحده.

افراد از نظر روانشناختی و فیزیولوژیکی تمایل دارند در خانواده‌های گسترده زندگی کنند. ما در میان عزیزانمان، قبیله خودمان، شادتر هستیم. و به تدریج متوجه می‌شویم که سایر نهادها - خواه شرکت‌ها، سندیکاها، سازمان‌های دولتی یا دینی - نمی‌توانند به طور کامل از ما مراقبت کنند. تنها خانواده‌ها، همانطور که از زمان‌های دور در دشت‌های غرب آفریقا بوده است، واقعاً قادر و مایل به مراقبت از ما هستند.

جمعیت سالمند آمریکا در حال حاضر با نرخ متوسط در حال رشد است، اما در آینده نزدیک این فرایند تسریع خواهد شد. به طور پیش‌بینی شده توسط اداره سرشماری، تا سال ۲۰۴۰ تعداد سالمندان دو برابر خواهد شد و از ۸۰ میلیون نفر خواهد گذشت. در آن زمان، از هر پنج آمریکایی یک نفر بالای ۶۵ سال خواهد داشت و بیش از نیمی از آنها دچار حداقل یک بیماری یا ناتوانی خواهند شد.

خانواده‌ها باید مذاکره کنند که چگونه جوامع و خانه‌هایی را ایجاد کنند که به سرعت به سوی کهنسالی ملت انطباق پیدا کنند و رویکردهای نوآورانه را وارد کنند. و در داخل این خانواده‌ها، مردم مجبور خواهند شد که به طور مداوم نقش‌های خود را برای مقابله با چالش‌های جدید تغییر دهند.

مانند خانواده‌ای از شمال کالیفرنیا که سان فرانسیسکو کرونیکل درباره آن نوشته است.

یکشنبه، ۵:۵۵ بعدازظهر، خانه در فرفیلد. گریس کری پنج‌ساله در خانه راه می‌رود و با زنگوله کوچکش زنگ می‌زند تا همه را برای شام جمع کند.

تا ساعت ۶ عصر همه بر سر سفره غذا نشسته‌اند: والدین گریس - برنادیت، ۳۷ ساله، و جرج کری، ۴۲ ساله؛ برادر کوچک‌ترش جک، ۳ ساله؛ عمو و عمه‌اش - ترزا، ۴۱ ساله، و استیو لاول، ۴۲ ساله؛ فرزندانشان - جنیفر، ۱۵ ساله، مایکل، ۱۳ ساله، و دنی، ۱۱ ساله؛ و پدربزرگ و مادربزرگ - گرچن، ۷۰ ساله، و جو شیلتز، ۷۲ ساله. سگ خانگی خانواده، روکسی، نیز دویده است. همه آنها در خانه‌ای به مساحت ۶۸۰۰ فوت مربع در زمینی به وسعت ۴٫۸ جریب در طول کانال جنوبی پوتا زندگی می‌کنند. شیلتزها در طبقه اول ساکنند و دو خانواده دیگر در طبقه دوم.

ایده ایجاد مجموعه خانوادگی پس از آن شکل گرفت که در سال ۱۹۹۹ تشخیص داده شد که جو به بیماری پارکینسون مبتلا است. تمامی پنج دختر شیلتزها ازدواج کرده و از خانه رفته بودند، بنابراین خانه در فرفیلد که در آن بزرگ شده‌اند، بسیار بزرگ و نیاز به تلاش زیادی برای نگهداری داشت. در عین حال، خانواده‌های کری و لاولز در حال پرجمعیت شدن در خانه‌های خود در فرفیلد کردند.

ترزا لاول پیشنهاد داد که همه با هم زندگی کنند. او و استیو سال‌ها به دور دنیا سفر کرده بودند، در حالی که او به‌عنوان خلبان نیروی هوایی خدمت می‌کرد. وقتی خدمت را به پایان رساند، ترزا گفت: "ما به فرفیلد برمی‌گردیم و با هم زندگی خواهیم کرد"، گرچن شیلتز نقل می‌کند.

سه دختر شیلترها رفته‌اند، اما خانواده‌های مانده در فریلد به گذراندن وقت زیادی با هم عادت کرده بودند. "سبک زندگی ما به طور طبیعی ترکیب شده بود"، برنادیت کری یادآوری می‌کند.

در سال ۲۰۰۰، جستجو برای مکان مناسب آغاز شد، که در نوامبر همان سال با خرید به پایان رسید. سپس خانواده شرکت معماری جاکوبسون، سیلورستین و وینسلو در برکلی را انتخاب کردند. "ما ساعت‌ها را برای صحبت و مرور کتاب‌ها صرف کردیم تا ایده‌هایی پیدا کنیم"، گرچن شیلتر یادآوری می‌کند.

مشکلات دریافت وام قابل توجه بود. خانواده حتی با افسران وام ناهار برگزار کردند تا درباره رؤیای خود صحبت کنند، اما ریسک نکول همچنان بانکداران را می‌ترساند. نهایتاً، یک افسر وام از بانک فرست نورترن موافقت کرد که بودجه را فراهم کند. "او دیدگاه ما را گرفت"، گرچن یادآوری می‌کند.

پروژه ۱٫۴ میلیون دلار هزینه داشت - معادل ۴۶۶٫۶۶۶ دلار برای هر خانواده - شامل زمین، طراحی و ساخت، به استثنای استخر، طراحی محوطه و پنل‌های خورشیدی.

شیلترها بخشی از پس‌انداز بازنشستگی جو را برای خرید زمین استفاده کردند و سه خانواده به سمت پیش‌پرداخت پس از فروش خانه‌هایشان هموار شدند. ملکی به‌صورت اجاره مشترک نگهداری می‌شود و هر خانواده به حساب مشترکی پرداخت می‌کنند که وام مسکن ۱۵ ساله و سایر هزینه‌های مشترک از آن پرداخت می‌شود. اگرچه خانه جدید منحصر به فرد است، جو شیلتر تخمین می‌زند که خرید سه خانه جداگانه در فریلد دو برابر هزینه می‌برد. خانه‌های جدید جداگانه در فریلد می‌توانند از ۶۰۰٫۰۰۰ دلار تا بیش از ۱ میلیون دلار هزینه داشته باشند.

اگر آنها سه خانه جداگانه ساختند، باید سه قطعه زمین می‌خریدند، زیرا منطقه شهری تنها یک خانه در هر قطعه زمین اجازه می‌دهد. جو تخمین زد که خرید سه قطعه زمین ۱۰۰٫۰۰۰ دلار بیشتر از آنچه آنها برای زمین‌شان پرداخت کردند، هزینه می‌برد. و هزینه‌های ساخت‌وساز نزدیک به ۵۰۰٫۰۰۰ دلار افزایش می‌یافتند.

منطقه ورودی توسط راهرویی احاطه شده که از بخش مرکزی خانه عبور می‌کند. در راهرو، قفسه‌های کتاب زیر پنجره‌های بزرگ نصب شده‌اند و همچنین گذرگاه‌هایی به سالن بزرگ با نور دوقلو باز می‌شوند. در سمت چپ سالن محل ارتباط با شومینه، تلویزیون، پیانو و محلی برای نشستن است که از آن منظره‌ای به حیاط پشت با تراس‌ها، استخر، چمن‌زار و شیب خشک تپه که به کانال منتهی می‌شود.

مکان مرکزی سالن با میز غذاخوری بلند که می‌تواند ظرفیت تا ۲۰ نفر را داشته باشد قرار دارد. این اولین خرید مشترک بود، زیرا میز نماد "اهمیت وعده‌های غذایی مشترک برای خانواده بود"، برنادیت کری توضیح می‌دهد.

این میز همچنین محلی برای گردهمایی‌های هفتگی سوپ در پنج‌شنبه‌های زمستانی بوده است. در ابتدا برای دوستان و همسایگان برپا می‌شد که گاهی افراد جدیدی می‌آوردند، و این فرصتی برای گفت‌وگوهای پرشور فراهم می‌کرد. "این راه ما برای گسترش ارتباطات اجتماعی بود"، جورج کری اضافه می‌کند.

هر خانواده رنگ‌ها برای قسمت خود را انتخاب می‌کرد. رنگ‌آمیزی دیوارها و دیگر جزئیات برای مناطق مشترک به‌صورت مشترک بحث و تصویب می‌شدند. "این کار آسانی نبود"، گرچن شیلتر یادآوری می‌کند. همه بر سر میز غذاخوری شیلتر جمع می‌شدند تا تصمیم‌گیری‌های مهم در طول ساخت‌وساز انجام گیرد.

همکاری رمز موفقیت این زندگی است. هر خانواده به نوبت در طول هفته شام آماده می‌کند. صبحانه، ناهار و شام روز جمعه - هر کسی برای خودش آماده می‌کند و اغلب آن چیزی است که قبلاً خورده نشده یا پیتزا. خانواده‌ای که شام را برای هفته آماده می‌کند، همچنین منو را برنامه‌ریزی کرده و خرید مواد غذایی را انجام می‌دهد.

تمیزکردن مناطق مشترک بین هشت بزرگسال که هر هفته چرخش می‌کنند تقسیم می‌شود. طفل کوچک جو و کودکان کری، البته از این وظایف معاف‌اند. هر خانواده همچنین به‌طور مستقل به نگهداری از منطقه خود در خانه پرداخته است.

شام‌های مشترک در ساعت شش عصر "تجربه واقعی برای جوانان" است، گرچن شیلتر اشاره می‌کند. این زمانی است که همه

گردهم می‌آیند تا در مورد روز صحبت کنند.

شام‌ها همچنین فرصتی برای جلوگیری از درگیری هستند، او اضافه می‌کند، در حالی که خانواده درباره این مسئله قبل از جابجایی زیاد صحبت کرده بودند. آنها سعی می‌کنند جلسات خانوادگی منظمی داشته باشند، با اینکه کودکان در بحث‌های مالی شرکت نمی‌کنند. "ما آن ارتباط ویژه را داریم که زیستن مشترکمان را ممکن می‌سازد. همه ما به هم وفاداریم"، گرچن که به‌عنوان پرستاری و کشیش کاتولیک به‌صورت مقطعی در مرکز خدمات بهداشتی North Bay Hospice خدمات می‌کند، می‌گوید.

"وقتی برای خانه برنامه‌ریزی کردیم، این را به‌عنوان پیوند خانواده‌ها می‌دیدیم"، استیو لاول اضافه می‌کند، "و فرصتی برای مراقبت از مادر و پدر." "این یک آزمایش نیست"، او می‌گوید. "ما کاری می‌کنیم که موفق شویم." جرج کری موافقت می‌کند: "هر اتفاقی بیفتد، همه چیز را حل خواهیم کرد. خانواده در اینجا از خود خانه مهم‌تر است".

## ۱۰.۲

### بوجود آوردن یک پدر بزرگ

وقتی دکتر پرسید: "نزدیک‌ترین خویشاوند او چه کسی است؟"، آن گالاگر بدون تردید پاسخ داد: "فکر می‌کنم من باشم". و این جمله به واقعیت تبدیل شد.

دیک مدن، مردی هفتادساله، روی تخت بیماران کم‌درآمد در بیمارستانی در دوبلین دراز کشیده بود و از ذات‌الریه در حال مرگ بود. پزشکان زندگی او را به سختی حفظ کرده بودند، اما آن کسی بود که جانش را نجات داد. آن که آموزش پرستاری دیده بود، سال‌ها پیش نقش خود را تغییر داده بود و به حلقه ارتباطی مهمی در ایرلند بدل شده بود (یا اگر بخواهیم از واژه دقیق‌تر دیوید اُستفولد استفاده کنیم: *tertius iungens*، یعنی "پیونددهنده"). او همه را می‌شناخت: از شمال و جنوب، پروتستان و کاتولیک، زندانیان پیشین و افسران پلیس، ثروتمندان بانفوذ و کسانی مانند دیک که به ته خط رسیده بودند. او با یافتن منافع مشترک و پیوند دادن مردم، صلحی را تقویت می‌کرد که دهه‌ها در ایرلند شمالی پا بر جا مانده بود.

او همچنین افرادی مانند دیک را نجات می‌داد — غریبه‌ای که روزی در خیابانی سرد با او روبه‌رو شد و به بیمارستان رساند. آن تا هنگام بهبود دیک، مرتب به ملاقاتش می‌رفت، و وقتی حالش بهتر شد، او و همسرش جری کمکش کردند تا به آپارتمانی کوچک در نزدیکی خانه‌شان در حومه دوبلین نقل مکان کند. هر شام یکشنبه نمتنها جسم دیک، بلکه روحش را نیز تغذیه می‌کرد. خیلی زود حتی کلید خانه‌شان را هم به او دادند. در عوض، دیک در زمانی که آن و جری سر کار بودند، از پسر ۱۴ ساله‌شان، جارد، نگهداری می‌کرد.

جارد قهرمان ورزش‌های هورلینگ و فوتبال گیلی بود و وفادارترین هوادارش کسی نبود جز دیک. دیک به مدت پنج سال، حتی یک بازی‌اش را هم از دست نداد. وقتی حال دیک دوباره رو به وخامت رفت، به خانه آن نقل مکان کرد تا در میان محبت خانواده‌ای که او را پذیرفته بودند، چشم از دنیا ببندد.

دیک در خانه و در کنار خانواده‌ای که پذیرایش بودند درگذشت. جارد در لحظه مرگ دست او را گرفته بود و در مراسم خاکسپاری، که ده‌ها نفر از اعضای جامعه در آن شرکت کردند، پیشانی‌اش را بوسید. جارد هنوز هم دلش برای بهترین دوستش تنگ شده است.

آن، که هشت خواهر و برادر داشت و به مادرش در نگهداری از خانواده کمک می‌کرد، توانست برای خانواده‌اش نقش‌هایی تازه خلق کند — و برای دیک، رابطه‌ای ویژه که نجات‌بخش او شد.

با اندوه باید اضافه کنیم: آن سال گذشته از دنیا رفت. ما بسیار دلتنگ او هستیم.

این خانواده بزرگ توانستند نقش‌های خود را تغییر دهند تا زندگی مشترک‌شان را سامان دهند. یک دهه بعد، زمانی که جان (یکی از نویسندگان کتاب) دوباره با آن‌ها مصاحبه کرد، همه هنوز در همان خانه در فرفیلد زندگی می‌کردند. بچه‌ها نوجوان شده بودند، نوجوان‌ها به بزرگسالان تبدیل شده بودند، و والدین، حالا پدر بزرگ و مادر بزرگ شده بودند. خانواده دیگر جلسات دو هفته‌یکبار منظمی نداشت، اما همچنان مشکلات را در همان لحظه‌ای که پیش می‌آمدند، حل می‌کردند. مانند ۵۰ میلیون آمریکایی دیگر، اعضای این خانواده نیز پیوسته توافق‌هایشان را بازنگری می‌کنند و تهدیدهای فراوان را به فرصت تبدیل می‌نمایند.

بله، ده نفر از سه نسل و یک سگ خانوادگی!

در همین حال، چین در دهه آینده با پیامدهای "سیاست تک‌فرزندی" مواجه خواهد شد — هر زوج میانسال مجبور خواهند بود از چهار والد مراقبت کنند. از آنجا که ساختار اجتماعی مناسبی برای نگهداری از سالمندان وجود ندارد، دولت چین در حال بررسی تصویب قوانینی است که فرزندان را ملزم به مراقبت از والدینشان کند.

در ایرلند اما، مسئله کاملاً برعکس است. در دهه ۱۹۵۰، داشتن خانواده‌های پرجمعیت امری رایج بود، و حالا اغلب برای هر مادر بزرگ یا پدر بزرگ، هشت فرزند بزرگسال وجود دارد. از همین رو برخی بزرگسالان به دنبال راهکارهای جایگزین خودشان می‌گردند.

## فصل ۱۱: ایجاد شگفتی‌ها

نیم ساعت بین بیداری و بلند شدن همیشه برای هر کار خلاقیتی تمرینش بود. — سر والتر اسکات

پائولا گارب تمام زندگی خود را به برقراری صلح و آموزش آن به دیگران اختصاص داده است - از کار با برنامه‌های جلوگیری از خشونت خیابانی در لس‌آنجلس تا شوراهای بین‌المللی برای آشتی پس از جنگ. او احتمالاً بیش از بسیاری از افراد در چندین زندگی خود وقت برای مذاکرات صرف کرده است. و داستان‌های مورد علاقه او همیشه با عنصر "شگفتی" همراه است. در زمان جنگ سرد، به عنوان یک دانشجوی آمریکایی، پائولا از فرصت نادری برای تحصیل در مسکو استفاده کرد. آنجا با یک جوان روسی جذاب آشنا شد و در طی ۲۰ سال بعد با او ازدواج کرد و دو فرزند به دنیا آورد، و سپس به ایالات متحده برگشت و استاد دانشگاه کالیفرنیا در ارواین شد. دانش عمیق او از زبان و فرهنگ هر دو کشور برای مطالعه و مشارکت در مذاکرات صلح بین گرجستان شوروی سابق و منطقه آبخازیا که به دنبال به رسمیت شناختن به عنوان یک کشور مستقل است، بسیار مفید بود. سال‌ها، نمی‌شد هر دو طرف نزاع را برای مذاکره جمع کرد. پس از دهه‌ها کار با فعالان محلی و ایجاد اعتماد، طرفین در نهایت توافق کردند که یک ملاقات مشترک برگزار کنند، که در آن هر شرکت‌کننده می‌بایست گزارشات خود را از منظرهای مختلف ارائه دهد. با این حال، قبل از شروع کنفرانس، سوالی درباره انتشار توصیه‌های آنها مطرح شد. معمولاً مواد کنفرانس‌ها به صورت یک جا منتشر می‌شود، یا بر اساس موضوعات نظام مند بنا نهاده می‌شوند. اما به دلیل نابرابری در روابط (گرچی‌ها برتری واضحی داشتند: منابع مالی، قدرت نظامی و صحنه کنونی قدرت)، یکی از شرکت‌کنندگان از طرف آبخازیا به شدت با انتشار مشترک مخالفت کرد. او معتقد بود که اگر گزارش‌های آنها در یک مجموعه منتشر شود، به معنای پذیرش آبخازها به عنوان زیرمجموعه گرجستان خواهد بود. استدلال‌های منطقی کار نمی‌کردند. "این همیشه به این روش انجام می‌شود"، گرچی‌ها می‌گفتند. "انتشار دو کتاب بسیار گران است." هر چه بیشتر اصرار می‌شد، شرکت‌کننده آبخازی بیشتر مقاومت می‌کرد. بعد از یک صبح طولانی مذاکرات، طرفین برای ناهار وقفه کردند. پائولا با باقی اعضای هیئت آبخازیه ایده‌های مختلفی را مرور کرد، اما هیچ چیزی جواب نداد. بعد از ناهار، مذاکرات دوباره آغاز شد و هر دو تیم انتظار نداشتند که به توافق برسند. اما در این زمان، مذاکره‌کننده گرچی اقدامی غیرمنتظره کرد: او تسلیم شد. "می‌دانید،" او گفت، "انتشار دو مورد برای من اشکالی ندارد." در این نقطه، مذاکره‌کننده سرسخت آبخازی هم موضع خود را نرم کرد. وقتی تنش در اتاق کاهش یافت، او پذیرفت که منطقی‌تر است که یک مجموعه واحد منتشر شود. یک سوال باقی مانده بود: چه کسی مقاله مقدمه را می‌نویسد؟ اولین مقاله یا نیمه اول کتاب می‌توانست نشان دهد که کدام یک از طرفین برتر است. در اینجا، پائولا یک راه حل ساده پیشنهاد داد، گرفته شده از مذاکرات آکادمیک: "بر اساس ترتیب الفبایی؟".

هر دو طرف فکری کردند، تأیید کردند، و برنامه‌ریزی کنفرانس ادامه پیدا کرد. یک گام کوچک به سمت صلح پایدار بین دو منطقه‌ای که مدت‌هاست با هم دشمنی دارند. حتی اگر شما رهبری یک کنفرانس بین‌المللی صلح را نداشته باشید یا نبردهای فکری با یک تیم پارتیزان را برگزار نکنید، راه‌هایی برای افزودن عنصر خلاقیت به هر مذاکره‌ای وجود دارد. این روش‌ها ریشه در کارگاه‌های خلاقیت، تمرینات تئاتری، آزمایش‌های جامعه‌شناسی و روان‌شناسی و نیز دهه‌ها تجربه و خطا دارد. شاید شما برخی از آن‌ها را استفاده کرده‌اید، حتی بدون اینکه متوجه باشید که آنها به اندازه کافی پیچیده و آزموده شده‌اند. آنها را می‌توان در مذاکرات خلاقیت‌محور (مذاکرات غیررسمی موازی به قول لارنس ساسکیند یا مذاکرات پیش‌مقدماتی به تعبیر هوارد ریف، که در فصل اول ذکر شد) یا برای عبور از وضعیت‌های بن‌بست استفاده کرد. به این فکر کنید که شما یا تسهیل‌گر شما چگونه می‌توانید آنها را برای تحریک تخیل بکار ببرید.

### امتیاز کوچکی بدهید

شما تکالیف خود را انجام داده‌اید. شرکت‌کنندگان مناسب را انتخاب کرده‌اید. جو دوستانه‌ای ایجاد کرده‌اید. جلسه‌ای در مکانی راحت ترتیب داده‌اید. شاید حتی اهداف مشترکی را تعیین کرده باشید. اما به محض اینکه پا به اتاق می‌گذارید، همه چیز تغییر می‌کند. فیلمنامه قدیمی به‌طور خودکار شروع می‌شود: شما در یک طرف میز، نیروی خیر را نمایندگی می‌کنید. حریف شما در طرف دیگر، نیروی شر را مجسم می‌کند. وظیفه شما این است که پیروز شوید. و اینجاست که اولین قدم غیرمنتظره شماست — درختی را ببخشید. البته، این "چیزی" باید برای شما یا نتیجه نهایی همکاری شما بی‌اهمیت باشد. ممکن است موضوعی باشد که در مذاکرات پیشین موفق نشده مطرح شود و ارزش واقعی نداشته است. یا ممکن است سوالی باشد که به عمد طراحی کرده‌اید و در مذاکرات گنجانده‌اید.

در هنگام آماده‌سازی، کشف کرده‌اید که این موضوع واقعاً برای طرف مقابل ارزش زیادی ندارد. اما برای دستیابی به اثر مطلوب، باید به نظر برسد که یک موضوع مهم است که ارزش بحث دارد. شاید همین‌گونه هم مذاکره‌کننده آبخازی در داستان این فصل عمل کرده. احتمالاً درک داشته که بودجه‌ای برای انتشار دو گزارش وجود ندارد و طرفین دیگر را با به دست آوردن چیزی که برای او واقعاً اهمیت نداشته، غافلگیر کرده است. شگفتی او ممکن است از قبل برنامه‌ریزی شده باشد. هرچه زودتر این حرکت را انجام دهید، بهتر است. اولاً، استریوتایپ را می‌شکنید: شما یک شرور نیستید که برای هر حاشیه‌ای تا آخرین قطره مقاومت کنید. این به میزان چشمگیری نقش شما را متحول می‌کند. جالب است که وقتی امتیاز کوچکی بدهید، تبدیل به صاحبخانه باشکوه می‌شوید و دیگران ممکن است به دنبال مثال شما باشند. این فرآیند را می‌توان در بسیاری از فرهنگ‌ها مشاهده کرد، جایی که هدیه دادن آغاز مذاکرات و نشان دهنده قدرت است: کسی که هدایای سخاوتمندانه‌تری می‌دهد، به عنوان قوی‌ترین فرد در نظر گرفته می‌شود.

### موفقیت‌های کوچک را جشن بگیرید

وقتی پیشنهاد شما پذیرفته شد (و باید مطمئن شده بودید که قطعاً پذیرفته خواهد شد)، تیم می‌تواند این را به عنوان اولین موفقیت تلقی کند. این یک رویکرد جدید - همکاری را تشکیل می‌دهد که در آن همه شروع به حس کردن خود به عنوان بخشی از یک تیم واحد می‌کنند. علاوه بر این، یک موفقیت اولیه نشان می‌دهد که این تیم قادر به دستیابی به نتیجه سریع است. اگر کسی در اولین وقفه با دفتر مرکزی تماس بگیرد، می‌تواند صادقانه گزارش دهد که مذاکرات به خوبی پیش می‌رود. برخی از موارد از لیست طولانی در حال حاضر انجام شده است.

این همچنین حالت درونی همه شرکت‌کنندگان در مذاکرات را تغییر می‌دهد. بجای شک و بدگمانی، آنها شروع به حس اعتماد به نفس و موفقیت می‌کنند.

افرادی که از موضع قدرت مذاکره می‌کنند همیشه نسبت به کسانی که از دست دادن چیزی می‌ترسند و به هر جزئیات چسبیده‌اند، بخشنده‌ترند. برای تثبیت این احساس، با اعلام یک جشن پیروزی جشن بگیرید. اگر مذاکرات در صبح انجام می‌شود، بجای نوشیدنی ممکن است فنجانی قهوه با یک رول بیگل باشد، اما بگذارید این یک جشن کوچکی باشد. یک وقفه در مذاکرات در این لحظه کوچک پیروزی به شما فرصتی می‌دهد تا یک شگفتی دیگر آماده کنید.

### جا به جا شوید

چه در مذاکره سنتی سر یک میز بزرگ هستید یا در یک محیط غیررسمی‌تر، احتمالاً موقعیت‌های شما باقی خواهد ماند: یک تیم در یک طرف نشسته است، تیم دیگر در طرف دیگر. گاهی اوقات وضعیت بدتر است، مانند چگونگی *aisatsu* ژاپنی که در فصل چهارم ذکر شد: ممکن است متوجه نشده باشید که بر اساس رتبه و مرتبه خود نشسته اید و خود را در موقعیت نه چندان قوی یافته‌اید. وقت آن است که چیزی را تغییر دهید. هرچه که برای جشن گرفتن پیروزی کوچک پیشنهاد بدهید، باید شامل جابجایی شود - مثلاً به بوفه برای قهوه بروید یا برای نوشتن چیزی روی تخته بایستید. وقتی مردم سر پا هستند، یک گفتگوی غیررسمی کوتاه درباره قدم بعدی در گروه‌های مخلوط برای چند دقیقه پیشنهاد دهید. این پیچیده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. انسان به طور طبیعی به قلمرو حساس است و این غرایز رفتار آنها را از لحظه ورود به اتاق کنترل می‌کند. مثلاً، در کلاس درس می‌توان با توجه به مکانی که دانش‌آموزان نشسته‌اند پیش بینی کرد چطور رفتار خواهند کرد: کسانی که می‌خواهند یاد بگیرند در ردیف‌های جلویی هستند، کسانی که آنچنان علاقه‌مند نیستند در پشت. برون‌گراها به راحتی در کنار افراد ناشناس می‌نشینند، در حالی که درون‌گراها چندین صندلی خالی میان خود و دیگران ترجیح می‌دهند. اما هر کس قلمرو شخصی خود را ایجاد می‌کند - مثل سگ‌هایی که گوشه‌ها را علامت‌گذاری می‌کنند، انسان‌ها نیز نشانه‌های خود را می‌گذارند: بطری آب اینجا، کیف آنجا، کت و یادداشت‌ها در جایگاه مشخصی. اگر طرح جدیدی از جایگاه‌ها پیشنهاد ندهید، مردم به طور خودکار جاهای آشنا را اشغال می‌کنند و اگر کسی بر روی "جای آنها" بنشیند، ناراحت خواهند شد. وقتی مردم به کارگاه‌های خلاقیت می‌آیند و می‌بینند صندلی‌های راحت و میلمان فضا را، اغلب می‌پرسند کجا باید بنشینند. وقتی به آنها گفته می‌شود اهمیتی ندارد، زیرا به زودی حرکت خواهند کرد، این گیجشان می‌کند.

در محیط کاری نیز می‌توان انتظار رفتار مشابه داشت، حتی از کسانی که ظاهراً به کارکردن در آشفتگی عادت دارند و به خلاقیت تکیه می‌کنند. یک نمونه معروف از این مسئله زمانی است که آژانس تبلیغاتی *Apple، Chiat Day*، به یک فضای نوآورانه طراحی شده توسط یک معمار معروف منتقل شد. در این فضا، به کارکنان محل کار دائمی داده نمی‌شد - این موضوع باید به تعامل فعالانه و فرآیند خلاقانه در گروه‌ها می‌انجامید. به آنها یک چرخ دستی قابل حمل برای اسناد داده شد و کامپیوترها باید هر روز برای

نشستن در هر مکان مناسب و دلخواه با خود آورده می‌شدند. کارکنان از این سیستم راضی نبودند. آنها می‌خواستند که مکان‌های خودشان را داشته باشند، جایی که می‌توانستند عکس‌های فرزندان و سگ‌های خود را بگذارند یا به سادگی باشند، یا مکان‌هایی که روز بعد می‌دانستند در آنجا یافت خواهند شد. یکی از تهیه‌کنندگان تلویزیونی حتی یک "دیوار" از نوارهای ویدئویی مانند آجرها ساخت تا فضای شخصی خود را ایجاد کند. سرانجام در ساختمان بعدی شرکت، علاوه بر فضاهای خلایقانه عمومی زیاد، مکان‌های کاری مشخصی نیز تعبیه شد که افراد می‌توانستند "آشپانه"های خود را راه اندازی کنند. درخواست جابجایی از مردم احساس ناخوشایندی ایجاد خواهد کرد. فردی ممکن است بر صندلی‌ای که تازه آشنا شده نشسته باشد و احساس کند که آنجا متعلق به او نیست و خود را به عنوان کسی ببیند که به حریم شخصی دیگری تجاوز کرده است. برای اولین باری که تلاش می‌کنید این کار را انجام دهید با مقاومت روبرو خواهید شد.

و اینجاست که تسهیل‌کننده (فاسیلیتیر) به کار می‌آید. به عنوان یکی از شرکت‌کنندگان در مذاکره، نمی‌توانید تغییرات را در طول روند به طور مستقیم پیشنهاد دهید. اما می‌توانید قوانینی را برای روز مذاکره در نظر بگیرید و قالب مطلوب خود را پیشنهاد کنید. بنابراین، تسهیل‌کننده شما می‌تواند این مقاومت را با امکان جابجایی از همان ابتدای روز ایجاد کند. یا او می‌تواند پیش از ملاقات به شرکت‌کنندگان بگوید که قرار است در طول روز به گروه‌های کاری کوچک تقسیم شوند، و پیشنهاد دهد که کیف‌ها و اشیای شخصی خود را به دیوارها بسپارند تا حرکت میان تیم‌ها آسان‌تر شود. این یک حرکت خنثی است و افراد معمولاً به دستورالعمل‌های سازمانی مشابهی که توسط تسهیل‌کننده ارائه می‌شود پایبند هستند. اگر تسهیل‌کننده این اصول را پیش از جلسه آتی تنظیم نکرده باشد، او می‌تواند قدم اول را بردارد و آن را به عنوان راه حلی موقت ارائه بدهد: پیشنهاد دهد شرکت‌کنندگان برای بحث کوتاه پنج دقیقه‌ای جابجا شوند. وقتی همه جابجا شدند، تیم‌های موقت گزارش‌های خود را از مکان‌های جدید ارائه می‌دهند و تسهیل‌کننده کار را بر اساس برنامه ادامه می‌دهد، در حالی که شرکت‌کنندگان را در "جای خودشان" نبوده نگه می‌دارد. باوجود اینکه ممکن است به نظر برسد که نیازی به مبارزه با این غریزه نیست، این تغییر دو فایده مهم را به همراه دارد. نخست، آن جو خصمانه را شکسته است. در ناخودآگاه، مردم شروع به حس کردن خود به عنوان بخشی از یک تیم جدید می‌کنند. بدون "دیوار"هایی از کیف‌ها و بطری‌های آب که فضای شخصی آنان را علامت‌گذاری می‌کنند، نسبت به پیشنهادات و ایده‌ها بازتر می‌شوند. اگر ترتیبات نشستن بر اساس سلسله‌مراتب باشد، این تغییر حائز اهمیت‌تر است. وقتی مکان فیزیکی دیگر به طور مداوم رده‌بندی‌ها را تأیید نمی‌کند، افراد ممکن است کمی با اطمینان‌تر شده و فعالانه‌تر در بحث‌ها شرکت کرده و پیشنهادات خود را ارائه دهند. این به دومین دلیل برای تغییر مکان‌ها منجر می‌شود. تحقیقات اخیر نشان می‌دهند وقتی که شما ترکیب تیم‌های موقت را تغییر می‌دهید، جریان ایده‌های جدید به شدت افزایش می‌یابد. اگر می‌خواهید تفکر خلایقانه را در همه شرکت‌کنندگان تحریک کنید، به دنبال دلایلی برای ایجاد تیم‌های موقت به طور مکرر باشید.

اکنون که جو همکاری و جشن‌ها را ایجاد کرده‌اید، می‌توانید تکنیک‌های جدیدی را به کار بگیرید تا این روحیه را در طی همه مذاکرات پیش‌رو حفظ کنید. شما یک سفر مشترک را آغاز کرده‌اید، اما برای اکثر افراد هدف این است که فقط یک "کیک" را تقسیم کنند. شما نیاز دارید تا به بخشی از این مسیر بروید قبل از اینکه بتوانید بیش‌تر بزرگتر خود را با تیم‌ها به اشتراک بگذارید و آنها را به سوی ساخت یک کارخانه هدایت کنید که هزاران کیک مشابه تولید می‌شود. این به این معنی است که در مرحله بعدی باید از تکنیک‌های مشخصی شروع کنید.

### در کنار هم قرار دادن تصادفی

اولین ابزاری که می‌توانید از آن استفاده کنید، به اشتراک گذاری اطلاعات شگفت‌انگیز است. با توجه به دیدگاه‌ها و دانش‌های مختلف هر یک از شرکت‌کنندگان مذاکره، پنج تا هشت واقعیتی که احتمالاً کسی از آنها خبر ندارد پیدا کنید و از تسهیل‌کننده بخواهید که توضیحات یک صفحه‌ای این داده‌ها را ارائه دهد. این حقایق می‌توانند به آمار صنعت شما با نتیجه‌گیری مربوط باشند. مثلاً، اگر قصد دارید شرایط توزیع در یک بازار جدید را بررسی کنید، می‌توانید این مثال را بیاورید: "در کشور ما ۴۰ درصد از مصرف‌کنندگان از محصول ما به شیوه‌ای خاص استفاده می‌کنند. در کشور هدف تنها ۱۰ درصد از آنها به همان شیوه استفاده می‌کنند. اگر مصرف‌کنندگان جدید را از فرصت‌های اضافی استفاده از محصول آگاه کنیم، می‌توانیم فروش را چهار برابر کنیم." یا می‌توانید ایده‌هایی از دیگر صنایع قرض کنید. بهترین مثال‌ها می‌توانند از حوزه‌های کاری شما به شدت دور باشند. به عنوان نمونه، یک شبکه بیمارستان‌ها از تجربه تیم‌های pit stop NASCAR برای بحث در مورد پروسه‌های پذیرش بیماران استفاده کرده است. در نگاه اول، این رویکرد ممکن است به عنوان یک آغاز نامؤثر برای مذاکرات به نظر برسد. اما این یک روش آزموده شده برای مجبور کردن حتی افراد ناکارا به ابداع راحل‌های جدید است. این یک تکنیکی به نام "کنار هم قرار دادن تصادفی" است که اشاره به

تلفیق دو چیز تصادفی دارد. شاید معروفترین مثال ادیسون باشد که از این رویکرد در جستجوی ماده‌ای برای فیلامان بادوام در لامپ خود استفاده کرده است. وی هزاران ماده تصادفی را امتحان کرد: قطعات ماشین، پنبه، سیم و حتی علف‌های هرز خیابان. اما نمی‌توان انتظار داشت نتایج فوری فقط با ارائه برگه‌های اطلاعات جدید بدست آید. شما باید تیم‌ها را در این فرآیند درگیر کنید. تسهیل‌کننده می‌تواند افرادی با صلاحیت‌های مشابه - مثلاً مهندسان یا وکلا از هر طرف - را جمع کند و از آنها بخواهد که درباره چگونگی تأثیرگذاری اطلاعات جدید بر رویکردشان به مسئله فعلی بحث کنند. فرض کنید موضوع بحث درباره دوره قرارداد است. یک طرف بر قرارداد کوتاه‌مدت اصرار دارد و دیگری زمان بیشتری برای ساختن پایگاه مشتری می‌خواهد. اطلاعات جالب می‌تواند درباره شرکت‌هایی باشد که بر مبنای ماهیانه کار می‌کنند و آنهایی که قراردادهای بیست ساله‌ای دارند. این ممکن است شامل رویکردهای انعطاف‌پذیر برای قراردادهای بلندمدت باشد که به‌طور مفصل‌تر در فصل چهاردهم به آنها پرداخته خواهد شد. وقتی تسهیل‌کننده از تیم‌ها می‌خواهد تا درباره اینکه چگونه آنها می‌توانند در سناریوهای مختلف کار کنند بحث کنند، تعداد زیادی گزینه جدید به بحث آورده خواهد شد. این کمک می‌کند تا از مجادلات عادی درباره مدت قرارداد جلوگیری شود و اجازه می‌دهد شرکت‌کنندگان حس کنند که خودشان در حال ابداع ایده‌های جدید هستند. چهار قانون کلیدی برای استفاده موفق از کنار هم قرار دادن تصادفی وجود دارد. اولی، باید توسط تسهیل‌کننده تأکید شود که هدف یافتن گزینه‌ها است، نه لزوماً گزینه‌های خوب. بسیاری از ایده‌ها به دلیل خود-سانسوری، در آنجا که مردم حتی قبل از بیان آنها را کنار می‌گذارند، مرده اند. حتی پیشنهادات عجیب ممکن است منجر به نتایج نوآورانه شود اگر ارائه گردند.

## سرعت

دومین شرط که به تفکر خلاق کمک می‌کند سرعت است. تحقیقات نشان داده‌اند که جلسات طوفان مغزی پنج دقیقه‌ای به تولید ایده‌های بیشتری نسبت به جلسات سی دقیقه‌ای منجر می‌شوند. زمانی که به نظر می‌رسد که آنها باید سریع عمل کنند، واقعاً این کار را انجام می‌دهند. محدودیت‌های زمانی کوتاه نمی‌گذارد تا به مدت طولانی بسیار زیاد تفکر کنند و در نتیجه ایده‌های به تازگی پدید آمده را نقد نکنند. در سمینارهای مدیریتی خود فهمیده‌ایم که دو دقیقه زمانی مناسب برای تولید ایده‌ها با استفاده از روش کنار هم قرار دادن تصادفی است. و به دلیل اینکه برخی افراد درون‌گرا هستند و برخی بیرون‌گرا، این بهترین راه برای ساختاردهی این جلسات کوچک طوفان فکری است:

- دو دقیقه برای نوشتن افکار خود در سکوت (برچسب‌های چسبان نئونی برای ارائه کلیاتی بدون جزئیات فراوان عالی هستند)

- دو دقیقه برای به اشتراک گذاری ایده‌ها با یکدیگر

- سه دقیقه برای افزودن ایده‌های جدید به فهرست مشترک و توسعه آنها با همکاری.

## تبادل ایده‌ها

سومین قانون - به تمام تیم‌ها فرصتی بدهید تا ایده‌های خود را به گروه به سرعت و مختصر معرفی کنند، حتی اگر آنها در حال حل کردن قسمت‌های مختلف یک مسئله باشند. ما معمولاً به تیم‌ها یک تا دو دقیقه می‌دهیم تا ایده‌هایشان را به اشتراک بگذارند. اگر هشت شرکت‌کننده دارید، احتمالاً حدود ۲۰ رویکرد مختلف برای حل مسئله را در کمتر از ۱۵ دقیقه دریافت خواهید کرد. بدون توهین یا خطرات مرتبط با دستکاری یا مقاصد پنهانی. اکنون می‌بینید که چرا این روش تا حد زیادی مؤثر است. آخرین شرط این است که ایده‌ها را بلافاصله رتبه‌بندی یا ارزیابی نکنید. ذهن به تازگی عادت دارد، اما به میزان متعادل. مردم به پایداری علاقه دارند و ایده‌های جدید می‌توانند عجیب و خطرناک به نظر برسند، به ویژه اگر این افکار شما نباشند. بنابراین عجله نکنید: این ایده‌های جدید را روی میز بگذارید. حالا هر شرکت‌کننده احساس مؤثری و هیجان زده دارد. حل یک مسئله به سرعت موجب تحریک تولید اوکسیتوسین در مغز می‌شود - همان موادی که لذت از یک خنده خوب یا یک رابطه جنسی خوب را به همراه می‌آورد. در حالی که همه از این "اثر شیمیایی" لذت می‌برند، بگذارید دوباره فکر کنیم، چه چیزی به دست آمده است:

1. شما نشان دادید که تمام تیم شما می‌تواند بر سر آنچه که شما در ابتدا پیشنهاد دادید به توافق برسد.

2. شما این موفقیت را یادآور و جشن گرفتید.

3. شما تیم‌هایی میان-وظیفه‌ای از هر دو طرف ایجاد کردید که با موفقیت با هم کار کردند.

4. شما نشان دادید که همه شرکت‌کنندگان خلاق هستند و ایده‌های خوبی دارند.

5. شما به سوی حل مسائل پیچیده به روش‌های جدید پیشرفت کنید.

6. شما حالت خودکار طرز فکر وجود دشمن در مقابل خود را حین مذاکره از بین بردید.

و همه اینها - کمتر از یک ساعت. حالا می‌توانید یک وقفه و استراحت داشته باشید.

## وقفه ها

در این مرحله وقفه تنها فرصتی برای استراحت نیست. این یک روش علمی ثابت شده است که به طور مداوم نتایج بهتری به دست می‌آورد. به همین دلیل: انسان برای نشستن بی‌حرکت و تمرکز برای مدت طولانی طراحی نشده است. اجداد ما در دشت‌های آفریقا، چه شکارچی باشند یا گردآورنده، اگر به حرکت خود ادامه نمی‌دادند، مدت زیادی زنده نمی‌ماندند. احتمالاً خود شما هم این را متوجه شده‌اید، اگر بعد از ناهار در یک ارائه پاورپوینت ساعتی نشسته باشید. یا سعی کرده‌اید در موقع تماشای یک فیلم دو ساعته که شریک زندگی‌تان انتخاب کرده است، آرام بمانید. در جریان کارگاه‌های خود، متوجه شدیم که 20 دقیقه حداکثر زمان تمرکزی است که مردم می‌توانند حتی اگر به طور فعال در فرآیند مشارکت کنند، داشته باشند.

نحوه گذراندن وقت شما نیز اهمیت دارد. با پیشرفت فعلی فناوری‌های مدرن، وقفه غیرساختاری معمولاً منجر به این می‌شود که افراد ایمیل‌های خود را بررسی می‌کنند و احساس موفقیت در نگرانی‌ها در مورد لوله‌کشی نشستی در خانه یا بسته‌های تحویل داده نشده در اداره حل می‌شود. بدون شک، مدیران پرمشغله باید در تماس باشند، اما فسیلیتاتور می‌تواند این بررسی‌ها را به وقفه‌های طولانی‌تر محدود کند، که به گروه زمان بیشتری برای بازبازی بحث‌ها می‌دهد.

فسیلیتاتور باید پیشنهاد کند که یک وقفه پنج دقیقه‌ای یا هفت دقیقه‌ای هم برای رفتن به دستشویی و هم برای مرور سریع ایده‌هایی که واقعاً روی میز است، استفاده شود. اگر شما از برجسب‌های چسبده برای یادداشت ایده‌ها استفاده کرده‌اید، فسیلیتاتور می‌تواند آنها را به یک پنجره یا دیوار نزدیک متصل کند تا افراد را به رفتن و بحث در مورد آنها تشویق کند.

اکنون شما وضعیتی را ایجاد کرده‌اید که اکثر مذاکره‌کنندگان در رویکردهای استاندارد با آن روبرو نمی‌شوند. فرض کنید شما هنوز هم درباره مدت قرارداد بحث می‌کنید. در مذاکرات استاندارد تا این لحظه هر دو طرف امتیازات کوچکی پیشنهاد می‌کردند. به عنوان مثال، چهار سال به جای پنج سال از یک طرف و سه سال به جای دو سال از طرف دیگر. اما اکنون شما 20 گزینه مختلف روی میز دارید و زمان انتخاب اینکه با کدام یک کار را ادامه دهید، فرا رسیده است.

## بحث‌های اضافی

روش‌های مختلفی برای مقابله با این معضل وجود دارد. فسیلیتاتور می‌تواند یک زیرگروه کوچک تعیین کند که بعداً در روز جایگزین‌ها را بحث کند. یا شرکت‌کنندگان می‌توانند داوطلبانه راهکارهای خود را پیشنهاد دهند. در هر صورت، به نظر می‌رسد مسئله قابل حل است و از آنجا که گزینه‌های زیادی وجود دارد، نگرش مثبتی حفظ می‌شود و به گروه اجازه می‌دهد به موضوع بعدی بپردازند. ناکارآمدی این روش این است که ممکن است از نظر افرادی که به کار خطی عادت دارند، این رویکرد ناراضی‌کننده به نظر برسد. آنها همه چیز را به طور کامل و واضح می‌خواهند، آنها تصمیمی را دقیقاً همینجا و اکنون می‌خواهند. فسیلیتاتور خوب باید قادر باشد پیش‌بینی کند که آیا این روش در موقعیت خاصی مؤثر است یا نه.

## انتخاب ایده‌ها

رویکرد دیگر این است که به عنوان مثال، از بین بیست گزینه پنج مورد را انتخاب کنید که بعداً در یک زیرگروه بحث شوند. یکی از روش‌های انجام این کار این است که به هر شرکت‌کننده سه برچسب رنگی (دایره‌های یک رنگ) بدهید و از آنها بخواهید آنها را در کنار سه ایده‌ای که به نظرشان امیدوارکننده‌ترین هستند، بچسبانند. در کارگاه‌های مدیریتی ما این روش به حفظ کنترل کمک می‌کند، هم‌سطح نگه داشتن برابری، زیرا همه تعداد برابر رای دارند و اغلب منجر به توافق شگفت‌انگیز در ایده‌های برتر می‌شود. بی‌درنگ، بدون بحث‌های طولانی، ایده‌های کمتر امیدوارکننده از بحث کنار می‌روند، بدون اتلاف وقت یا آزردن احساسات کسی.

با این حال، برای برخی افراد که به کنترل سخت عادت کرده‌اند، این روش دموکراتیک برای تصمیم‌گیری ممکن است به دلیل برابری غیرقابل قبول به نظر برسد. در شرکت‌ها یا فرهنگ‌های سازماندهی شده بر اساس سلسله مراتب، ایده‌ای که رهبر تنها تصمیم‌گیرنده نیست، ممکن است به عنوان چالش در نظر گرفته شود.

در این وضعیت فسیلیتاتور می‌تواند قوانین واضحی تعیین کند: بحث ایده‌ها بعداً در زیرگروه رخ خواهد داد (جایی که رهبر ممکن است مسئول مسائل مهم باشد). این زیرگروه فهرست گزینه‌ها را به سه مورد کاهش خواهد داد، ایده‌های خود را پیشنهاد خواهد داد و سپس مسئولان تصمیم‌گیری می‌توانند یکی از سه گزینه نهایی را انتخاب کنند.

پس از اینکه یک گام موفقیت‌آمیز در مذاکرات انجام شد، وقت آن است که تکنیک‌های جدید را امتحان کنید.

## تفکر برعکس و "میمون‌های پرنده"

پس از اینکه شما چندین مسئله از فهرست خود را با موفقیت حل کرده‌اید، تیم شما دیگر آنجا نیست که اولین بار صبح کار را شروع کردید. آنها با یکدیگر همکاری می‌کنند، گاهی اوقات حتی می‌خندند و متوجه می‌شوند که می‌توانند حتی مسائل سخت را هم حل کنند. اما در این مرحله، آنها هنوز به هدف اولیه خود پایبند هستند - به عبارت دیگر، از طریق مذاکرات سهم خود از "پای" را از دست ندهید.

دقیقاً در اینجا است که می‌توان این تصور را به چیزی بزرگتر تغییر داد - به "کارخانه پای‌ها". و همه شرکت‌کنندگان باور خواهند کرد که این ایده از خودشان نشأت گرفته است. برای این کار نیاز است ابتدا این دیدگاه را ایجاد کنید و سپس ذهنی به عقب بازگشته، ببینید چگونه می‌توان به آن دست یافت. این همان تفکر برعکس است.

بهتر است زمانی که افراد در حال استراحت، سیر هستند و در یک محیط متفاوت قرار دارند، شروع شود. بسته به برنامه زمان‌بندی، این ممکن است پس از ناهار باشد، زمانی که وقت برای پیاده‌روی در میان درختان وجود دارد. اگر فرصت خروج به بیرون وجود ندارد، حتی چشم‌اندازی از تاج درختان از طریق پنجره به شما کمک می‌کند.

## تفکر وسیع‌تر

وادار کردن گروهی از مردم به تفکر وسیع‌تر کار آسانی نیست، به ویژه هنگامی که شرکت‌کنندگان به جلسه آمده‌اند و معتقدند که تیم‌های مختلفی را نمایندگی می‌کنند. بار دیگر، در چنین وضعیتی نقش مهمی می‌تواند توسط یک فسیلیتاتور ماهر ایفا شود. زمان پیشنهاد یک وقفه کوتاه است تا دستاوردهای مهمی که قبلاً به‌دست آمده را بازاندیشی کنند.

در یک دنیای ایده‌آل، این تمرین را می‌شود به‌نام "آسمان آبی" نامید، که به تفکر آزادانه و بدون محدودیت اشاره دارد. اما در عمل، چنین کلماتی ممکن است مقاومت برانگیزند، به ویژه از سوی متخصصان فنی یا مالی که به احتمال زیاد در جلسه شما حضور دارند. آنها به اینجا آمده‌اند تا به اهداف مشخص دست یابند و نمی‌خواهند حواسشان با بحث‌هایی در مورد چیزهایی که به نظرشان هرگز اتفاق نخواهد افتاد، پرت شود.

با این حال، بسیاری از مهندسان، دانشمندان و مالیون با خلق سناریوهای فرضی "چه می‌شود اگر" کاملاً راحت هستند، هر چند که اغلب این سناریوها به مدیریت بلایا مرتبط می‌شوند. بنابراین تنها نیاز است که کانون توجه را تغییر دهید. بهترین راه برای وادار کردن مردم به تفکر گسترده‌تر این است که نشان دهید دیگران چگونه این کار را کرده‌اند. دقیقاً در اینجا فسیلیتاتور می‌تواند اطلاعات مفیدی بیافزاید.

گام اول جمع‌آوری داستان‌هایی درباره‌ی این است که چگونه تیم‌ها به موفقیت‌های به ظاهر غیرممکن دست پیدا کرده‌اند. این می‌تواند نمونه‌هایی از صنعت شما، زمینه‌های دیگر یا حتی از این کتاب باشند. پنج نمونه از این داستان‌ها بیابید، آنها را به‌طور خلاصه در چند جمله توصیف کنید و فسیلیتاتور را ترغیب کنید که آنها را به تیم‌های متقابل کارکرد، هر کدام سه نفر، منتقل کند.

سپس فسیلیتاتور قوانینی تعیین می‌کند: شما سه دقیقه زمان دارید تا تصور کنید که اگر این همکاری به موفقیت بزرگی دست پیدا کند، جهان در 10 سال چگونه خواهد بود. همه چیز چگونه به نظر خواهد رسید؟ چه چیزی خواهید ساخت؟ سهم بازار شما در چه کشور‌های خواهد بود؟ چگونه به بهترین نحو از استعداد‌های هر شرکت‌کننده استفاده خواهید کرد؟ (و البته مشکل گرسنگی جهانی و برقراری صلح را هم حل کنید.) برخی تیم‌ها به این هدف پرمخاطره و جسورانه بزرگ می‌گویند. همه ایده‌های خود را روی برچسب‌های فسفری ثبت می‌کنند.

سپس قاعده دیگری اثبات می‌شود: چون این سناریو خیالی است، عباراتی مانند "بله، اما" مجاز نیستند. وقتی شرکت‌کنندگان ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، تنها می‌توان گفت "بله، و". فسیلیتاتور به تیم‌ها پنج دقیقه وقت می‌دهد تا ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و یک سناریو واحد با تلفیق بهترین ایده‌ها ایجاد کنند، و نیز ایده‌هایی که در جریان بحث به وجود آمده است. سپس این دیدگاه خود را به طور خلاصه به گروه ارائه می‌دهند. کل این پروسه تنها 10 تا 12 دقیقه زمان می‌برد.

در همین مرحله اغلب فرآیند شکست می‌خورد: واقعیت باز می‌گردد و مردم به تفکر خطی عادت دارند. وقتی آنها برای سال بعد برنامه‌ریزی می‌کنند، از جایی که اکنون هستند شروع می‌کنند. موانع ظاهر می‌شوند، انتظارات افت می‌کنند. نسخه 2.0 به ندرت تفاوت زیادی با نسخه فعلی دارد زیرا هیچ‌کس نمی‌خواهد ریسک شکست را بپذیرد.

برای فرار از تفکر محدود، مهم است که از تفکر برعکس استفاده کنیم. فسیلیتاتور به تیم‌ها دو دقیقه زمان می‌دهد تا به این پرسش پاسخ دهند: جهان در طول هشت سال باید چگونه باشد تا به آنچه که تصور می‌کنند در طول ده سال برسد؟ در این مرحله چه گام‌هایی باید برداشته شود؟ سپس به تیم‌ها شش دقیقه برای پاسخگویی به همین سوالات در مورد سال‌های ششم، چهارم و دوم داده می‌شود. و در نهایت، دو دقیقه برای تأمل در این مورد که چه کاری باید در سال آینده انجام شود تا به سطح تعیین شده در سال دوم برسیم. در طول فرآیند فکری (اصطلاح اینشتین)، شرکت‌کنندگان باید فرض کنند که هر گونه مانع ارائه شده می‌تواند برطرف شود. کل فرآیند در مدت بیست دقیقه انجام می‌شود.

عبارت "اگر می‌مونه‌ها می‌توانستند پرواز کنند" از مکالمه‌ای که لیندا لورنس در طی سفری طولانی از ژنو به کالیفرنیا داشته، گرفته شده است. همسایه او مدیر نوآوری شرکت Johnson & Johnson بود و از او پرسید که چگونه گروه‌های تحقیقاتی او با مشکلات غیرقابل حل برخورد می‌کنند.

او توضیح داد که واحد او در تولید استنت‌ها فعالیت می‌کند (قاب‌های فلزی کوچکی که برای باز نگه داشتن شریان‌ها طراحی شده‌اند). مشکلات اصلی که مهندسان با آنها مواجه شدند به فلز مرتبط بودند. سخت بود که وسیله‌ای ساخته شود که برای مدت طولانی با دوام باشد و در عین حال از ایجاد لخته‌های خونی جلوگیری کند. و فلز، فلز است - چه ما بخواهیم چه نخواهیم، خواصی که دارد تغییر نمی‌کند.

وقتی مهندسان با مشکلی برخورد می‌کردند که به نظر می‌رسید کل فرآیند را متوقف می‌کند، آنها فقط آن را کنار گذاشته و می‌گفتند: "اوه، اگر می‌مونه‌ها می‌توانستند پرواز کنند". همانطور که او توضیح داد، به جای درگیر شدن در واقعیت، آنها شروع به تفکر در مورد این می‌کردند که چگونه همه چیز می‌توانست کار کند اگر این مانع خاص وجود نداشت. و با تمثیل نتایج مثبت، اغلب می‌توانستند به عقب برگشته و راهی برای دور زدن این مانع از پایین، بالا یا اطراف پیدا کنند. "درسته. بیابید به این می‌مونه‌ها کوله‌پشتی‌های جت بزنیم". و اغلب آنها واقعاً راه‌های جدیدی برای ترکیب فلزات پیدا کردند یا پوشش‌هایی را آزمودند که به اختراعاتشان اجازه داد در دنیای واقعی به کار بروند.

برای استفاده از این تکنیک در مذاکرات، فسیلیتاتور شما می‌تواند از این داستان استفاده کند یا برخی از موانع را مطرح کند و فرآیند را توضیح دهد: پنج دقیقه برای شناسایی موانع. (ما اغلب می‌بینیم که منابع، پرسنل، پول و زمان همیشه در میان این موانع قرار دارند.) سپس پنج دقیقه دیگر برای انتخاب پنج "میمون" چالش‌برانگیز و فکر کردن درباره این که چه کسی می‌تواند آنها را به عهده بگیرد. به عبارت دیگر، اگر این دشواری‌ها در مسیر پیش بیایند، کسی در سازمان آنها یا کسانی که آنها می‌شناسند یا ممکن است بخواهند آنها را درگیر کنند که کمک کنند که این مانع برطرف شود.

اغلب شخصی که می‌تواند "میمون بی‌مسئولیت" را تصاحب کند، در اتاق حضور دارد.

همانطور که یک بار یکی از رؤسای یک شرکت فناوری به ما گفت: "جالبه که در بودجه ما هیچ‌وقت پولی برای هیچ‌چیزی وجود ندارد. اما وقتی مدیر عامل شرکت ما عاشق یک پروژه جدید می‌شود، پول پیدا می‌شود".

این جادو است - یا قدرت چشم انداز.

وقفه تمام شده است. نیم ساعت گذشته و همه در اتاق شروع به تفکر گسترده‌تر می‌کنند. ممکنات در خیالات و تصورات آنها ظاهر می‌شوند. گام پنجم - ادغام این دیدگاه گسترده‌تر در بحث‌های شما، و این کار به سادگی قابل انجام است. فسیلیتاتور می‌پرسد که آیا نقاط جدیدی وجود دارد که باید به دستور کار امروز یا بعدی اضافه شود.

کسی مجبور نیست با این دیدگاه موافقت کند. آنها یک سال کامل برای ساختن این طرح‌ها صرف نکرده‌اند. اما درب به آینده اکنون کاملاً باز است.

## با ایده خوابیدن

اگر شما فرصت دارید مذاکرات را در طی دو روز برگزار کنید، این یک فرصت منحصر به فرد است. زیرا یکی از مؤثرترین اقدامات در مسیر موفقیت این است که به مردم زمان دهید "با این ایده خوابیدن".

انسانیت تکامل یافته است تا از فرصت‌ها استفاده کند. ما در این کار بسیار خوب عمل کرده‌ایم، حتی اگر آن را متوجه نشویم. در واقع، ناخودآگاه حتی زمانی کار می‌کند که فکر می‌کنیم تصمیمات از مغز منطقی‌مان در طول روز می‌آید - و به ویژه هنگام خواب.

تحقیقات متعدد نشان می‌دهند که افراد بهتر یاد می‌گیرند، راحل‌ها بیشتری پیدا می‌کنند و با تیم‌های جدید بهتر همکاری می‌کنند اگر بتوانند بین جلسات مذاکرات بخوابند. حتی یک خواب کوتاه روزانه می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد.

اغلب در پایان یک روز طولانی مذاکرات، شرکت‌کنندگان با یک پرسش بی‌پاسخ باقی می‌مانند. یا دو. یا پنج. و اینجا فسیلیتاتور می‌تواند نقش مهمی ایفا کند، با پیشنهاد اینکه شرکت‌کنندگان در شامگاه به مشکل فکر نکنند. دستورالعمل‌ها برای شبانه‌روز می‌تواند به این صورت باشد: غذا بخورید، بنوشید، بخنید، برقصید، بخنید. اما به هیچ وجه به این پرسش‌های بدون پاسخ فکر نکنید.

البته، وقتی به مردم چیزی توصیه می‌شود، ناخودآگاه آنها بلافاصله شروع به نقض این قوانین می‌کنند. اگر از گروه بخواهید به ببرهای سفید فکر نکنند، آنها نمی‌توانند به هیچ چیز جز آن ببرها فکر کنند!

در تجربه ما در برگزاری کارگاه‌های دو روزه برای مذاکره‌کنندگان، تقریباً دو سوم از مشکلات بی‌پاسخ روز اول حل می‌شوند، وقتی که کسی از شرکت‌کنندگان "پاسخ" را هنگام خوابیدن، دوش گرفتن صبحگاهی، یا دویدن پیدا می‌کند. داستان‌های مخترعین بزرگ پر از این نمونه‌ها است: نظریه نسبیت انیشتین، ساختار DNA، اختراع بالن هلیوم. پس از آنکه آنها در موضوعی غرق شدند، راحل‌ها می‌آمد وقتی که آنها به طور مستقیم از فکر کردن به آن پرده‌برداری نکردند.

اگر شما یک جلسه دو روزه دارید، ارزش دارد که صبح نیم ساعت زمان برای بحث درباره این راحل‌های غیرمنتظره اما اغلب نابغه که شب گذشته پیدا شده‌اند، بگذارید.

مطالعات علمی زیادی وجود دارند که نشان می‌دهند که غذا، نوشیدنی و استراحت می‌توانند نتایج مذاکرات را بهبود ببخشند. بسته به

شرکت‌کنندگان و طبایع آنها، می‌توانید چندین تکنیک را که تأثیر آنها ثابت شده است، آزمون کنید.

ساده‌ترین آنها - غذا است. به عنوان نمونه، کلمه "همکاری" آشکارا از "هم" و "کار" مشتق شده است، به این معنا که شما صرفاً با هم کار می‌کنید. با این حال، ارتباطات قوی‌تر - مثلاً "همکارها" یا "شرکت‌ها" از لاتین *con pane*، که "با نان" معنا می‌دهد، می‌آید.

در سمینارهای مدیریتی و کلاس‌های MBA ما، مدت‌ها است که می‌دانیم که کمی شیرینی بطور قابل توجهی خلاقیت را افزایش می‌دهد. ما شکلات‌های کوچک به تیم‌هایی که بیشترین ایده‌ها را در دو دقیقه ابداع کرده‌اند، یا به آن‌هایی که خلاقانه‌ترین راه‌حل‌ها را پیشنهاد کرده‌اند، یا به آن‌هایی که بیشترین خنده را ایجاد کرده‌اند، می‌دهیم. وقتی که مردم سخت بر روی یک پروژه کار می‌کنند، ما کاسه‌هایی با M&Ms می‌گذاریم که "قرص‌های فکری" می‌نامیم. حتی یک تحقیق نیز وجود دارد که تأیید می‌کند که شیرینی مردم را خوشحال‌تر می‌کند و بنابراین خلاق‌تر. البته، غذای مغذی هم جایش محفوظ است. ما سینی‌های بزرگ پر از میوه‌ها و بیگل‌ها، آجیل، سبزیجات، و همچنین بیسکویت‌ها، کراکرها، پنیر و شراب توصیه می‌کنیم. پذیرایی غیرمنتظره، مانند این‌ها، اثری حتی بیشتر از آن‌هایی که برنامه‌ریزی شده‌اند، تأثیر دارد، بنابراین ارزش دارد که آن‌ها را به تکنیک‌های پیش‌بینی ناپذیر در روزهای مذاکرات اضافه کنیم.

اگر غذا در اتاق مذاکره یک فکر خوب است، ناهار و شام می‌توانند تفاوتی در کار گروهی ایجاد کنند و نتایج را بهبود بخشند. وعده‌های غذایی مشترک کمک می‌کند تا ارتباطاتی شکل گیرد که می‌توانند به روابط طولانی‌مدت تبدیل شوند، زیرا مردم علاقه‌های مشترکی پیدا می‌کنند و دوستانی جدید پیدا می‌کنند. مقداری مشروب هم می‌تواند در این فرآیند موثر باشد (اگرچه، من فکر می‌کنم لازم نیست توضیح دهم که خطر استفاده زیاد از آن چیست).

در نهایت، فعالیت‌های شبانه می‌توانند سطح خلاقیت را به‌طور قابل توجهی ارتقا دهند. پنج دقیقه بازی قیل از شام - مانند مسابقه‌ای به صورت جفت با تعیین رنگ‌های تیمی - می‌تواند تیم‌ها را تغییر داده و فرآیند خلاق را تقویت کند. هر گونه فعالیت فیزیکی همزمان، مانند آواز خواندن و رقص، همواره کمک می‌کند. در واقع، هر فعالیت فیزیکی همزمان به تقویت روابط کمک می‌کند. برای لیست کامل روش‌ها برای بهبود عملکرد تیم به پیوست "۸۲ روش برای تولید بیشتر ایده‌ها" مراجعه نمایید. و بله، زمانی که دست به دست رقص می‌کنید، خیلی خجالتی نشوید.

## التماس کنید، قرض بگیرید یا دزدی کنید

تصور کنید شهروندان عادی ایالات متحده که صبحانه را با پرتقالی از منطقه شرقی مدیترانه، خربزه از پارس یا شاید تکه‌ای از هندوانه آفریقا شروع می‌کنند. پس از میوه و اولین فنجان قهوه، آنها صبحانه را با وافل‌های پخته شده بر اساس الگوهای اسکاندیناوی از گندم که در آسیای صغیر کشت می‌شود ادامه می‌دهند. روی وافل‌های خود شربت افزا که توسط بومیان شمال شرقی جنگل‌های آمریکا اختراع شده است، می‌ریزد. به عنوان مکمل ممکن است تخم مرغ‌های پرنده‌ای که در هند و چین اهلی شده است یا نوارهای نازک گوشت از حیوانی که در شرق آسیا پرورش یافته‌اند و به روش‌های شمال اروپا نمک سود و دودی شده باشند، تهیه شده‌اند. در طول وعده غذایی، اخبار صبح را می‌خوانند که با علامت‌های اختراع شده توسط سامی قدیم چاپ شده است، روی ماده‌ای ساخته شده در چین، به روشی که همچنین توسط چینی‌ها توسعه یافته است. یا شاید آنها اخبار را بر روی یک کامپیوتر می‌خوانند که از قطعاتی که در سراسر جهان تولید و جمع‌آوری شده باشد، اما بیشترین قطعات آن در چین ساخته شده است. مانند این صبحانه، بسیاری از اصول اساسی ما درباره مذاکرات ابتکاری از دیگران قرض گرفته شده‌اند. برخی از آنها از مذاکره‌کنندگان برتر بین‌المللی مانند هلندی‌ها و ژاپنی‌ها آمده‌اند، و بسیاری از چیزهایی که ما توصیه می‌کنیم به نظرشان آشنا خواهد بود.

به عنوان مثال، ژاپنی‌ها از قرار گرفتن در فاصله نزدیکی فیزیکی احساس راحتی می‌کنند - آن‌ها برای قرن‌ها به این شکل زندگی کرده‌اند. کار در گروه‌های کوچک برای آن‌ها مشکلی ندارد، چون بسیاری از مدیران در حوزه‌های مختلف کارکردی کار می‌کنند که "اثر سیلو" را که معمولاً در شرکت‌های آمریکایی وجود دارد، از بین می‌برد.

وقتی به فعالیت‌های فیزیکی می‌رسیم، آغاز روز کاری را در یک کارخانه ژاپنی تصور کنید که با آواز گروهی و ورزش آغاز می‌شود. آواز خواندن؟ ژاپنی‌ها کارائوکه را اختراع کرده‌اند - حتی اگر شما توانایی خوانندگی نداشته باشید، این مانع لذت بردن از فرآیند نمی‌شود. در اینجا وقفه‌های کاری نیز مدتی است که معمول شده‌اند.

نقد نکردن زود هنگام تصمیمات؟ برای ژاپنی‌ها اصولاً دشوار است که دیگران را نقد کنند، به‌ویژه اگر آن‌ها افراد خارجی باشند. تحقیقات نشان می‌دهند که ژاپنی‌ها در مقایسه با مردم غربی از ابزارهای تصویری و تفکر کل نگر بیشتر استفاده می‌کنند که دو جنبه اساسی مذاکرات ابتکاری هستند.

البته، ویژگی‌های فرهنگی نیز توضیح می‌دهند که چرا برخی از فنون توصیف شده قبلی ممکن است برای مذاکره‌کنندگان ژاپنی ناخوشایند باشند. تفاوت فرهنگی - تنوع برای آنها یک نقطه قوت نیست: به عمد اضافه کردن زنان یا نمایندگان گروه‌های قومی مختلف در مذاکرات برای آن‌ها غیرمعمول به نظر می‌رسد. و با اینکه اخیراً در ژاپن بر خلاقیت تاکید بیشتری شده است، ژاپنی‌ها به‌عنوان خالقان اصیل شناخته نمی‌شوند: در دبستان، دانش‌آموزان کلاس‌های سوم در صف ایستاده، تعظیم کرده و شعار مدرسه را با صدای همزمان با هم تکرار می‌کنند. به طرز کنایه آمیزی این شعار می‌تواند شامل جمله "ما خواهیم متفکرانی مستقل باشیم" شود.

مذاکره‌کنندگان چینی نیز ممکن است از تکنیک‌های خلاقانه احساس ناراحتی کنند، با وجود اینکه چین در مقایسه با ایالات متحده تلاش می‌کند تا شکاف خلاقیت را پر کند. در مقاله‌ای که اخیراً در نیویورک تایمز منتشر شده است، "آیا چین می‌تواند مدرسی ایجاد کند که انعطاف‌پذیری، بازبودن و نوآوری را ترویج دهد؟ و چه خواهد شد اگر این اتفاق بیفتد؟" او اضافه می‌کند: "در حالی که آمریکایی‌ها تمایل دارند آموزش‌هایی مرتبط با آزمون و تمرکز ریاضی چین را اتخاذ کنند، مربیان چین تلاش می‌کنند تا تمرکز بر تفکر انتقادی سبک غربی‌ها را معرفی کنند... دولت چین نگران است که تعداد زیادی از دانش‌آموزان به "ربات‌های آزمون‌گر" تبدیل شده‌اند که علی‌رغم موفقیت در آزمون‌ها، تحت استرس شدید این کار را انجام می‌دهند و مهارت‌های لازم برای بازار جهانی را ندارند".

غیر از مهارت‌هایی که مذاکره‌کنندگان ابتکاری از ژاپنی‌ها قرض گرفته‌اند، دو مهارت دیگر وجود دارد که آمریکایی‌ها نیز باید به کار بگیرند.

اولاً، ژاپنی‌ها جمع‌آوری اطلاعات را به بالاترین سطح برده‌اند. آنها بی‌صدا می‌نشینند و همه‌چیز را گوش می‌دهند و از تعامل با همکاران بین‌المللی متنوع‌تر (مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، دانشمندان و غیره) بیشتر بهره‌برداری می‌کنند تا هر ملت دیگری. ما اغلب این روند را به دلیل همان شباهت به کپی یا قرض گرفتن دست کم می‌گیریم، اما باز بودن به ایده‌های دیگران همیشه کلید خلاقیت و پیشرفت بشر بوده است. ژاپنی‌ها، مانند همه کشورهای دیگر، قومی متمرکز هستند. اما در عین حال، آنها احترام زیادی به ایده‌های خارجی می‌گذارند.

دوم، ژاپنی‌ها ترجیح می‌دهند با "دلفین‌ها" کار کنند - افرادی که می‌توانند "شنا کنند" و به یکدیگر برای حفاظت تکیه کنند. اعتماد و خلاقیت دست به دست هم می‌دهند. ژاپنی‌ها حتی شرکای خود را تمرین می‌دهند که مانند دلفین‌ها رفتار کنند برای رفاه آن‌ها: به یاد بیاورید همکاری مشترک ۲۵ ساله بین تویوتا و جنرال موتورز - کارخانه موفق NUMMI در فریمونت، کالیفرنیا، یا دهه‌ها همکاری بین میتسوبیشی و بوئینگ.

علاوه بر این، با وجود اینکه لارنس ساسکایند و همکارانش مفهوم "ساخت اجماع" را برای آمریکایی‌ها در سال 1987 معرفی کردند، این رویکرد توسط ژاپنی‌ها در مذاکرات سال‌ها قبل از آن استفاده شده بود. و قبل از اینکه هنری چیسرو مفهوم نوآوری باز را منتشر کند، هلندی‌ها این راهکار را به کمال رسانده بودند. طبیعی است که هر دو ژاپنی‌ها و هلندی‌ها به اندازه کافی عاقل هستند که ایده‌ها را از ایالات متحده قرض بگیرند. مثلاً، کارمندان تحقیقات فیلیپس در هلند از اساتید نوآوری در سیلیکون ولی، مانند دیویدکلی از IDEO، چیزهای زیادی یاد گرفته‌اند.

یکی از دلایلی که باعث دشواری قرض‌گیری ایده‌های دیگران برای آمریکایی‌ها می‌شود، تمرکز فرهنگی به نفع خودشان است. مانند هر کشور دیگری، ما تمایل داریم که فکر کنیم ایده‌ها و سیستم خودمان بهترین است، حتی وقتی که واقعیت‌ها خلاف آن را نشان می‌دهند.

برای مثال، کدام کشور بهترین سیستم سلامت را دارد؟ در ایالات متحده، ممکن است فن‌آوری‌های پزشکی پیشرفته‌ترین باشند، ولی آنها بزرگترین دوام زندگی را تضمین نمی‌کنند. اینجا، ژاپنی‌ها پیشرو هستند. بر اساس داده‌های سازمان بهداشت جهانی، بهترین سیستم بهداشت به فرانسه تعلق دارد - در رتبه‌بندی آن‌ها ژاپن در رتبه دهم قرار دارد و ایالات متحده تنها در رتبه ۳۷ است. ما گران‌ترین سیستم بهداشتی در جهان داریم: بیش از ۸۰۰۰ دلار برای هر نفر در سال خرج می‌کنیم، در حالی که ژاپنی‌ها حدود ۴۰۰۰ دلار هزینه می‌کنند. یا در نظر بگیرید که همسایه جنوبی ما - کوبا فقط ۴۰۰ دلار برای هر بیمار هزینه می‌کند و تقریباً به همان دستاورد طول عمر با ایالات متحده دست پیدا می‌کند، تنها دو رتبه پایین‌تر از ما در رتبه‌بندی سازمان بهداشت جهانی قرار

دارد. هرچند آنها پیشرفته ترین فناوری‌های پزشکی را ندارند، سیستم مراقبت بهداشتی آنها بسیار کارآمد و موثر است. شاید باید از این دو جزیره کشور ایده‌های موفقیت‌آمیز در حوزه سلامت قرض بگیریم.

## فصل ۱۲. بداهه پردازی

"بله، و... زمانی که هر شرکت‌کننده در بداهه پردازی تأیید می‌کند که شیء تخیلی واقعاً یک توپ بزرگ ساحلی است، تعامل به سرعت به صورت مارپیچی پیشرفت می‌کند.

- الای سایمون

در تاریخ بشر نمونه‌های زیادی از مذاکرات انسان‌ها برای بیرون آمدن از زندان وجود دارد، اما به ندرت مواردی یافت می‌شود که مذاکرات برای ورود به زندان انجام گرفته باشد.

لوک بوون و گوندولین اوکسنهم طرفدار دو آتشه فوتبال بودند. او یکی از رهبران تیم دانشگاه نوتردام بود و او نیز کوچکترین فوتبالیست و گلزن در تاریخ NCAA از دانشگاه دوک بود که در ادامه در لیگ حرفه‌ای فوتبال زنان بازی کرد. اما هنگامی که لیگ منحل شد و لوک دانشگاه را به پایان برد، ناگهان نتوانستند به فعالیت مورد علاقه‌شان بپردازند.

سپس تصمیم گرفتند که به بازی فوتبال خیابانی در سراسر جهان بپردازند. با جمع‌آوری بودجه‌ای کوچک، تعدادی از دوستان مدرسه فیلم دوک را جذب کرده و به برزیل رفتند، جایی که گوندولین در لیگ تابستانی بازی می‌کرد. در برزیل و آرژانتین از مردم محلی می‌پرسیدند که بهترین بازی‌های خیابانی در کجا برگزار می‌شود، به بازی‌ها ملحق می‌شدند و دوستانشان فیلم‌برداری می‌کردند.

سپس راهشان به بولیوی رسید، جایی که بهترین بازی‌های خیابانی در زندان سن پدرو برگزار می‌شد. گوندولین در کتاب خود "یافتن بازی" این‌گونه می‌نویسد:

بازی فوتبال در زندان به نظر چیزی کاملاً غیر باور به نظر می‌آید. قصد داشتیم چه کاری انجام دهیم؟ با کوله‌پشتی‌هایی پر از دوربین‌های ویدئویی به سمت دروازه ورودی زندان برویم، دست‌هایمان را روی میله‌ها بگذاریم و بپرسیم: "می‌توانیم وارد شویم؟"

بازی‌های خیابانی فی البداهه هستند... اما زندان‌ها این‌گونه کار نمی‌کنند. در آنجا بوروکراسی خاص خود را دارند. احتمالاً مجوز گرفتن نیاز به ماه‌ها زمان داشت. و حتی اگر همچنان وقت داشتیم، از کجا باید شروع می‌کردیم؟ فرستادن یک ایمیل؟

با کار در کافه اینترنتی مقابل زندان، سرانجام شماره تلفنی پیدا کردند و با یکی از زندانی‌ها تماس گرفتند، اما او نتوانست کمک کند. کانال‌های رسمی هم بی‌فایده بودند چرا که در سن پدرو، "همه چیز توسط خود زندانی‌ها اداره می‌شود. محافظان بیرون از محوطه گشت می‌زنند اما وارد نمی‌شوند."

با این همه، فیلمسازان جوان شجاع تصمیم گرفتند تسلیم نشوند. آن‌ها یک کارت پستال از فیلمی که قصد داشتند بسازند نشان دادند. ابتدا آن‌ها را به دری جانبی با تابلو "مدیر" هدایت کردند، اما به زودی از آنجا نیز بیرون رانده شده و به آنها گفته شد به سفارت مراجعه کنند. بعد از یک سفر طولانی با تاکسی متوجه شدند که سفارت بسته است.

روز بعد به مالک کافه اینترنتی مراجعه کردند که بدون کلامی به محافظان گنری سوت زد. محافظان آن‌ها را به همان دفتر دیروز بازگرداندند.

یک مرد کچل با عینک پشت میز نشست بدون کلامی. او دستورالعمل‌هایی را به آرامی بر روی یک برگه صورتی نوشت. "به وزارت زندان‌های بولیوی بروید." او می‌گوید. "باید با آخاندرو صحبت کنید. اگر او مجوز دهد، می‌توانید با زندانی‌ها گفتگو کنید." او بلند می‌شود و دست‌هایشان را می‌فشارد. "این سخت است، اما ممکن."

صبح روز بعد ساعت هشت پشت میز کنفرانس نشسته بودیم. آخاندرو یک زخم دارد که تمام صورتش را می‌پوشاند. تمام ارتباطات به زبان اسپانیایی انجام می‌شود.

اشاره‌های دو طرفه، دست دادن‌ها و زمانی که به آسانسور رسیدیم، گوندولین از لوک پرسید: "ما مجوز گرفتیم؟"

"تصمیم نهایی با زندانی‌هاست"، لوک می‌گوید، و با کشیدن کلاه سوبیتشرتش، آماده‌ی عملی مخفیانه می‌شود.

با توجه به اینکه تنها دو نفر از تیم اسپانیایی صحبت و فهم می‌کردند، آن‌ها به مذاکرات رفتند. هنگامی که بازگشتند، هر چهار نفر روی تخت نشستند.

"ما ایده فیلم را توضیح دادیم..." لوک می‌گوید.

"آن‌ها با علاقه آشکاری گوش دادند، مثل هیپنوتیزم شده"، فرگ اضافه می‌کند.

"آن‌ها فوراً علاقمند شدند، همه چیز را فهمیدند. چند نظر قوی درباره چگونگی متحد ساختن فوتبال در سراسر جهان گفتند... و سپس گفتند: "حالا به بخش ناخوشایند برسیم... چقدر برای شما هزینه خواهد داشت. باید کیک‌های میوه‌ای برای یک چهارم زندان تهیه کنید."

ابتدا فکر کردند که اشتباه شنیده‌اند. اما با محاسبه پرسیدند: "چطور می‌توانیم سیصد کیک میوه‌ای تهیه کنیم؟"

زندانی‌ها آن‌ها را آرام کردند: کافی است فقط پول بیاورید و خودشان کیک‌ها را تهیه می‌کنند. مبلغی در حدود پانصد دلار بود. اما مسئله دیگری پیش آمد: "آن‌ها گفتند که نمی‌توانید بازی کنید. ورود زنان ممنوع است. و به نظر می‌رسد که جدی هستند."

با این حال، تیم به کنار دروازه آمد. محافظان به لوک اجازه ورود دادند. "من با انگشت اشاره می‌کنم که من نیز می‌خواهم وارد شوم. نگهبان با ابروهای بالا رفته چیزی می‌گوید. من اسپانیایی نمی‌فهمم اما بلافاصله مشخص است که می‌پرسد: "تو هم می‌خواهی؟" من با اطمینان سر تکان می‌دهم، نشان می‌دهم که آماده‌ام." و راین و فرگ نیز به همین صورت از دروازه عبور کردند.

داخل آنجا یک شهرک کوچک منتظرشان بود: زندانی‌ها همراه با خانواده‌ها، زنان و کودکان، غذا آماده می‌کردند و هر کسی به دلخواه لباس می‌پوشید. تیم از پله‌ها به اتاقی رفت که "نمایندگان" منتخب زندانی‌ها در آنجا منتظرشان بودند.

لوک پاکت نامه‌ای با پول به آن‌ها می‌دهد و به اسپانیایی می‌گوید: "این بخش اول است."

بخش اول... ما تصویری داشتیم، احتمالاً از فیلم‌های اکشن که پول را نصف کنیم - نیمی الان می‌دهیم و نیمی دیگر وقتی که به سلامتی خارج شدیم.

به انگشت‌های طلای ضخیم تئوفیلو نگاه می‌کنم در حالی که او پول را ورق می‌زند. منتظر می‌مانیم تا بفهمد که در پاکت تنها نیمی از مبلغ وعده داده‌شده است. او شمارش را به اتمام می‌رساند و نگاه خود را به سمت لوک بالا می‌کند.

لوک گلو را صاف کرده و تلاش می‌کند توضیح دهد. صدایش به تدریج قطع می‌شود. من در صندلی نیم‌باز به عقب تکیه می‌دهم. چگونه می‌توانستیم فکر کنیم که به زندان آمده‌ایم و شرایط خودمان را دیکته می‌کنیم؟

"نه"، تئوفیلو می‌گوید. — "همه چیز را یکجا بدهید."

لوک بدون تردید پاکت دوم را بلافاصله می‌دهد.

این مسئله بعدی است. زندانی‌ها مبلغ کافی برای ۳۷۵ کیک خواسته بودند که تقریباً معادل ۵۰۰ دلار بود. اما تیم فقط ۴۰۰ دلار آورده بود و امیدوار بود که وانمود کنند که دقیقاً حساب نکرده‌اند.

تئوفیلو با تر کردن انگشتش شروع به شمارش کرد. "سه هزار بولیویانو"، با صدای بلند و واضح گفت. شخصی که در آن سوی اتاق نشسته بود، تأیید کرد، و تئوفیلو دستش را زیر میز برده و یک جعبه زرد کیک میوه‌ای بیرون کشید. شاید واقعاً این کیک‌ها را می‌خریدند...

منع دیگر: گون نباید بازی می‌کرد. تیم به داخل حیاط رفت، کنار فروشنده پاپ کورن، مردی با زخم شش اینچی در حال خونریزی

در پهلوی، تبلیغ فروش موبایل و لباس شسته در مقابل نور خورشید. بعد از گفتگوی کوتاهی با بازیکنان، لوک به سمت او برگشت: "گوئی، می‌توانی بازی کنی".

هر دو با تمام توانشان بازی کردند. گوئن توپ را از بازیکنی قوی و ماهر گرفت. او افتاد و او روی پاهایش باقی ماند. بعد از آن او فهمید که این شخص یک جنایتکار معروف بود که به جرم قتل محکوم شده بود. در پایان بازی "زندانی با خالکوبی‌های قلب و سیم‌خاردار روی ساعدش نشست و نوشابه گرم 'فانتا' را در یک فنجان پلاستیکی صورتی ریخت، مثل اینکه از ست چای کودکانه بود".

صحنه‌هایی که آن‌ها در حال برداشت پول از خودپیراز، لحظه پرفشار تحویل پول و بازی در حیاط با دیوارنگاره‌ای از یک ببر غول‌پیکر در لباس فوتبال بودند، یکی از هیجان‌انگیزترین سکانس‌های فیلمشان "پلادا" شد.

در نهایت همه آنچه را که می‌خواستند بدست آوردند — و حتی بیشتر از آن. درسی که می‌توان از این داستان خلاقانه در زمینه مذاکرات گرفت به سادگی این است: باید افراد درستی را در میز مذاکره جمع آورد. و باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باقی ماند.

همانند هر چیز دیگر در زندگی، قانون مورفی در مذاکرات حکمفرماست: هر چه ممکن است به اشتباه برود، حتماً به اشتباه خواهد رفت. و شاید حتی تفسیر بسیار تندتری از آن: حتی اگر چیزی به صورت نظری نمی‌تواند به اشتباه برود، باز هم به اشتباه خواهد رفت.

## تیری دیگر در تاریکی

مذاکره‌کنندگان باتجربه استراتژی‌هایی را برای مدیریت شرایط پیش‌بینی‌نشده پدید آورده‌اند و حتی تازه‌کاران هم می‌توانند آن‌ها را یاد بگیرند. همه چیز با درک اینکه اوضاع می‌تواند در هر لحظه تغییر کند آغاز می‌شود. به عنوان مثال، مذاکره‌کننده کلیدی که با او رابطه برقرار کرده‌اید، پایش می‌شکند و نمی‌تواند در جلسه حضور داشته باشد. یا صبح روز ملاقات خبری را می‌شنوید که شرکتی که با آن مذاکره می‌کنید، فروخته شده است. یا در یک محیط میان فرهنگی کسی مرتکب اشتباه نابخشودنی می‌شود و طرف دیگر جلسه را ترک می‌کند. می‌توان سناریوهای منفی بسیاری را ادامه داد.

گاهی اوضاع نیاز به بداهه‌ای لحظه‌ای دارد، مانند زمانی که یکبار آژانس تبلیغاتی لیندا لارنس برای تشویق کردن یکی از مشتریان بزرگ خود به خرید سرویس آنها تلاش می‌کرد. این آژانس یکی از سه آژانس دعوت شده برای یک ارائه پایانی بود، و ارائه‌ی خدمات خود را بسیار تاثیرگذار آماده کرده بودند. آن‌ها حقوق موسیقی را دریافت کرده، دو نسخه از تیزر تبلیغاتی را برای بازارهای مختلف تهیه کرده، پیمان‌کاران معروفی را جذب کرده بودند و تمامی الزامات قراردادهای دولتی را به پیش گرفته بودند. سه کمپین جایگزین با مواد تبلیغاتی فراوان برای چاپ، تلویزیون، فضای باز، رادیو و مجله طراحی کرده بودند و استوری‌بردهای مصور و ضبط‌های صوتی را آماده کرده بودند. این آژانس با شرکت‌های همکار برای خرید زمان پخش همکاری کرده بود تا میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی کند و با شرکت‌های روابط عمومی برای دستیابی به جوامع دشوار دست‌نیافتنی همکاری‌هایی را ایجاد کرده بود. آن‌ها نمونه‌هایی از طرح‌های تبلیغاتی ساخته و برآوردها و برنامه‌های پنج‌ساله در پوشه‌های شش اینچی تهیه کرده بودند که دو هفته قبل از جلسه به همه‌ی ۱۴ تصمیم‌گیرنده ارسال شده بودند. در نهایت، آن‌ها تجهیزات صوتی و پروژکتوری به ارزش هزاران دلار را اجاره کرده، سیستم‌های نوری و کامپیوترها را نصب کرده بودند که شامل تمام قراردادهای با اتحادیه‌های ضروری در ساکرامنتو، کالیفرنیا بودند.

پس از یک هفته تمرین، این تیم کاملاً آماده برای صحنه نهایی خود بود. دوازده مدیر کلیدی و پیمان‌کاران برجسته از سراسر ایالت پرواز کرده بودند. این یک بازی با ریسک خطر بالا بود - این مشتری می‌توانست درآمدهای پایدار آژانس را تضمین کند، زمانی که دیگر شرکت‌ها در دوران رکود از بازار می‌رفتند. ماه‌ها کار منتظر نتیجه این جلسه دو ساعته بود. تیم آخرین معرفی در برنامه خود را برای پایان با نتایج بسیار بالا با آکورد نهایی موسیقی هجومی و جلوه‌های تصویری شگفت‌انگیز روی صفحه بزرگ فراهم آورده بود.

یک و نیم ساعت اول همه چیز خیلی خوب پیش رفت. تیم برای پانزده دقیقه پایانی آماده می‌شد، که انتظار می‌رفت کمی قبل از ساعت شش پایان یابد و شرکت کنندگان را زودتر آزاد کند. و درست در ساعت ۱۷:۳۰ ... برق قطع شد.

جلسه در فضایی بدون پنجره برگزار می‌شد، بنابراین ارائه در تاریکی افق کامل فرو رفت. یکی از اعضای تیم مشتری به در نزدیک شد تا تابش کم نور را از راهرو بیرون که خورشید در حال غروب بود، دریافت کند. آژانس دو پیشنهاد دریافت کرد: یا ارائه را در تاریکی ادامه دهد، یا تلاش کند تا تمام ۱۴ نفر دیگر را وقتی که برنامه‌شان تطبیق می‌یابد دوباره جمع آوری کند.

هزاران دلار برای اجاره تجهیزات، بلیت‌های هواپیما و هتل‌ها به خطر افتاده بود. هماهنگی ۲۶ برنامه و زمانی نامعین که مشتری می‌توانست دیگر کاندیداهای احتمالی را به یاد بیاورد، در حالی که آژانس لیندا فرصت خود را از دست داده، آن هم بدون اثر اولین ارائه.

در واقع انتخابی نبود. پنج دقیقه بعد، تیم کسی را با یک رادیو باتری‌دار فرستاد که خوشبختانه در یک فضای اداری مجاور پیدا شد. دو مدیر آژانس دو چراغ قوه را از کیفشان بیرون کشیدند که معمولاً برای خواندن منوی رستوران استفاده می‌کنند. و آن‌ها ارائه را ادامه دادند، با صدای ضعیف و خش‌خش موسیقی، چراغ قوه‌ها را زیر چانه‌هایشان نگه‌داشتند، در حالی که صادقانه از مشتریان تقاضا می‌کردند که آنها را برای عقد قرارداد انتخاب کنند.

هفته بعد حکم نهایی رسید. این آژانس انتخاب شد و مشتری تصمیم خود را توضیح داد: "شما توانایی انعطاف پذیری خود را در یک وضعیت بحرانی نشان دادید - ما تصمیم گرفتیم اگر با این وضعیت مقابله کردید، می‌توانید با هر بحران دیگری در پنج سال آینده مواجه شوید."

## به نسبت خنده‌دار

نگاهی به گذشته، این داستان واقعاً به گونه‌ای خنده‌دار به نظر می‌رسد. این ما را به اهمیت داشتن شوخ‌طبعی در ایجاد مذاکرات منعطف و موفق هدایت می‌کند. احتمالاً این را در کمپین‌های مطلق دیده‌اید: زمانی که یک لطیفه شکست می‌خورد، کمپین موفق این شکست را تبدیل به بخش بعدی لطیفه می‌کند و آن به انفجار خنده جمعیت منجر می‌شود. شاید مردم حتی نتوانند درک کنند که کمپین از قبل برنامه‌ای برای جایگزین دارد و جملاتی را برای خروج از این وضعیت آماده کرده است.

مشاهده یک گروه بداهه‌پرداز خوب همیشه حیرت‌انگیز است. بداهه‌پردازان سیاسی، بخصوص، با دقتی از اخبار پیروی می‌کنند و از پیش چندین شوخی موفق را آماده کرده‌اند تا به موضوع داغ و روز واکنش نشان دهند. اما آنچه واقعاً قابل توجه است، توانایی آن‌ها در پاسخگویی فوری به سوالات غیرمنتظره از جمعیت و همواره به جمعی خوش‌خنده بر جای گذاشتن است.

همه این‌ها بر اصلی‌ترین قاعده بداهه‌پردازی استوار است: "بله، و...؟" ("Yes, and...") ... بازیگران بداهه ایده‌ای را که به آنها می‌رسد می‌پذیرند و آن را به چیزی بهتر تبدیل می‌کنند (نگاه کنید به "درس‌هایی از دلقک بازی" در صفحه بعد).

البته، هیچ‌کس از شما توقع ندارد که یک استندآپ کمپین بزرگ یا استاد بداهه‌پردازی شوید. اما این نگرش را می‌توانید با خود به هر

جلسه ببرید — صرف نظر از هرگونه غافلگیری که طرف دیگر ممکن است آماده کرده باشد، واکنش اولیه شما باید مثبت باشد. سعی کنید هر تعاملی را به "بله، و..." تبدیل کنید و به زودی همگی شرکت‌کنندگان جلسه نیز شروع به دیدن موقعیتی مانند شما می‌کنند.

شوخ‌طبعی همچنین باعث متعادل کردن لحظات ناخوشایند می‌شود. اگر پیشنهاد شما به وضوح به نظر غیرمعقول آمد، می‌توانید با اضافه کردن کمی شوخ‌طبعی، فشار را کم کنید و وضعیت را دوباره تنظیم کنید:

شما: "بیا کنار هم توافق کنیم که این شش ماه طول خواهد کشید."

آن‌ها: سکوت و نگاه‌های تند.

شما: "او هههه — با یک خنده کوچک — حالا چطور شش هفته؟ نه، جدی، چه زمانی را در نظر دارید؟"

البته، نباید هر پیشنهادی را به شوخی تبدیل کنید. اما گاهی اوقات اندکی شوخ‌طبعی دقیقاً همان چیزی است که لازم است تا بحث سازنده باقی بماند و مذاکرات ادامه یابد، بخصوص اگر از پیش روابط خوبی برقرار کرده باشید.

ما نمی‌گوییم هر پیشنهاد یا پیشنهاد متقابلی باید با شوخی بیان شود. اما گاهی اوقات کمی شوخ‌طبعی تنها چیزی است که نیاز است تا پیشنهاد به بررسی ادامه یابد و تیم مقابل همچنان در اتاق باقی بماند، بخصوص اگر این مدت زمان روابطی را ایجاد کرده‌اید.

حتی شواهد علمی برای این استراتژی وجود دارد. زمانی که مردم با هم می‌خندند، بیشتر به یکدیگر علاقه‌مند می‌شوند. علاوه بر این، اگر می‌توانید کسی را بخندانید، دوزی از اکسی‌توسین دریافت می‌کنید — همان ماده عالی که هنگام داشتن رابطه خوب جنسی آزاد می‌شود و به ایجاد پیوند کمک می‌کند و همچنین خلاقیت را افزایش می‌دهد. و چنان که در فصل ۹ ذکر شد، در پژوهش‌های آزمایشگاهی ما در مورد مذاکرات، دریافتیم که خنده یک عامل کلیدی زبانی بود که بر علاقه تأثیر می‌گذارد.

## انتظار غیر منتظره را داشته باش

مذاکره‌کنندگان خوب همیشه آماده برای برخی از شکست‌ها هستند: پروازها به تعویق می‌افتند، افراد بیمار می‌شوند، سیستم‌های کامپیوتری کار نمی‌کنند، وکلا اسناد را تأیید نمی‌کنند، برق قطع می‌شود. اگر از قبل تمرین شده‌اند، پس با هماهنگی قبلی انجام شده اند وقتی که طرف مقابل بر موضع خود سمج و پایدار است. (اتفاقات عمدی هستند)

## درس‌هایی از دلقک‌بازی

دکتر الی سایمون در سراسر جهان به دلقک‌بازی آموزش می‌دهد — از بازیگران تا مدیران تجاری. و جالب این‌جاست که این درس‌ها درباره احساسات، بداهه‌پردازی، خودبیان‌گری و همدلی، به طرز شگفت‌انگیزی با ابزارهایی که مذاکره‌کنندگان ابتکاری از آن‌ها استفاده می‌کنند، همپوشانی دارند.

در ادامه چند نکته کلیدی از کتاب او "هنر دلقک‌بازی" آمده است:

۱. **صادق باشید.** درون هر یک از ما کودکی پنهان است که همیشه با صداقت و اکنش نشان می‌دهد. زمانی که ذات اصیل خود را بشناسید، احساسات‌تان به یار شما تبدیل می‌شوند و دیگر نیازی نیست نگران این باشید که ناگهان خشم یا رنجشی در لحظه حساس مذاکرات شعلهور شود.

۲. **دیگران را درک کنید.** وقتی خود را خوب بشناسید، فضای بیشتری برای درک دیگران خواهید داشت. می‌توانید ترس‌ها، تردیدها یا ناراحتی‌های آن‌ها را ببینید و این موضوع را در فرآیند ارتباط در نظر بگیرید.

۳. **منتظر غیرمنتظره باشید.** هر چقدر هم که دقیق آماده شده باشید، غافلگیری‌ها اجتناب‌ناپذیرند. آمادگی ذهنی برای شکست‌های احتمالی باعث می‌شود هنگام روبرو شدن با سختی‌ها ناامید نشوید.

۴. **هرچه ارانه شد را بپذیرید.** در دنیای تئاتر این اصل را "بله، و..." می‌نامند. زمانی که هر شرکت‌کننده در یک اجرای بداهه با پیشنهاد طرف مقابل موافقت می‌کند — مثلاً اینکه یک شیء خیالی واقعاً یک توپ ساحلی بزرگ است — تعامل در یک روند صعودی به پیش می‌رود.

برای مثال، سعی کنید جلسه کاری را با جمله ساده‌ای مثل "من بستنی شکلاتی دوست دارم" آغاز کنید. نفر بعدی باید ادامه دهد: "من بستنی شکلاتی را با توت‌فرنگی دوست دارم." فقط با چند دور، گروه شما به خنده یا حداقل لبخند خواهد رسید. حالا سناریویی منفی را امتحان کنید که در آن همه پیشنهادات را رد می‌کنند: "بله، اما بستنی ناسالم است و باعث چاقی می‌شود." خیلی زود خواهید دید که گروه عبوس می‌شود و رسیدن به توافق بسیار سخت‌تر می‌شود.

۵. **کنج‌کاو باشید.** با علاقه راحل‌های ممکن را بررسی کنید: دیگران چگونه با این مسئله مواجه شده‌اند؟ آیا می‌توان پروژه آزمایشی راه‌اندازی کرد؟ اگر پول مسئله نبود، چه می‌شد؟

اما همیشه موقعیت‌هایی پیش می‌آید که کاملاً غیرقابل پیش‌بینی هستند. ممکن است شما را برابند. یا در منطقه‌ای گرفتار زلزله شوید. یا به خاطر ابر خاکستر آتشفشانی، یک هفته معطل بمانید. روشن است که نمی‌توان برای همه بدبختی‌های ممکن آماده بود. اما یک تکنیک وجود دارد که تقریباً همیشه مفید است: وقتی فاجعه‌ای رخ می‌دهد، شروع کنید به تبدیل آن به یک داستان بامزه. چنین "بازگویی"‌ای گاهی به شما کمک می‌کند که به مسئله از زاویه‌ای تازه نگاه کنید و راحلی بیابید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افراد در حالت روحی خوب اغلب خلاق‌تر عمل می‌کنند. و حتی اگر مشکل فوراً حل نشود، شما حسن نیت خود و تمایل‌تان به ادامه ایجاد ارتباط را نشان می‌دهید. در بدترین حالت هم، یک داستان عالی برای تعریف کردن در جمع دوستان با یک نوشیدنی خواهید داشت.

### طرف دیگر

انعطاف‌پذیری به معنای آمادگی برای تغییرات مثبت است. شرایط ممکن است تغییر کند: (رجوع کنید به اینکه چطور پیکسار و دیزنی قرارداد‌هایشان را تغییر دادند وقتی که "داستان اسباب‌بازی" ناگهان به موفقیت بزرگی رسید — در فصل ۱۴).

نقش‌ها ممکن است — و اغلب باید — تغییر کنند. فردی که در ابتدا با تردید در مقابل شما نشسته، ممکن است با دیدن چشم‌اندازهای بلندمدت یک مذاکره موفق، ناگهان به حامی آن تبدیل شود. کسی ممکن است ترفیع بگیرد و به عنوان همکار با شما کار کند یا برعکس، به کشوری دیگر منتقل شود و فرد جدید دیدگاه‌های تازه‌ای را وارد کند.

اگر از مراحل ابتدایی مذاکره عبور کرده‌اید و حالا مقیاس کار یا مشارکت گسترش یافته، معمولاً متوجه می‌شوید که رسیدن به هدف‌ها مستلزم داشتن شرکای بیشتر است. تیم جدید می‌تواند موفقیت پروژه را تضمین کند — مانند همان چیزی که در پروژه سرمایه‌گذاری مشترک در مورد شناسایی حساسیت شیمیایی نمونه‌ها در سائوپائولو رخ داد. ذهن‌ها و منابع جدید می‌توانند شما را بسیار فراتر از آنچه در آغاز تصور می‌کردید، پیش ببرند. هرچه انعطاف‌پذیری بیشتر باشد، احتمال ساختن همان "کارخانه پای" هم بیشتر می‌شود.

۱۲.۲

### مذاکرات مبتکرانه، در تاریکی

در هر مذاکره‌ای، برای رسیدن به نتیجه دلخواه، باید ایده‌تان را بفروشید — یعنی دیگران را قانع کنید که همکاری با شما بهتر از چیزی است که آن‌ها تصور می‌کردند. این کار زمانی دشوارتر می‌شود که شما هیچ شناختی از طرف مقابل نداشته باشید.

در واقع این همان کاری است که در تبلیغات انجام می‌شود — آن‌ها خود محصول را نمی‌فروشند، بلکه "صدای جلز ولزش" را می‌فروشند: شما استیک را نمی‌فروشید، بلکه صدای خوشایند پختن آن روی گریل را.

حالا تصور کنید که باید محصولی را بفروشید که هیچ تفاوتی با رقبا ندارد. فناوری‌ای که ۵۰۰ سال است وجود دارد. آن را یکی دو بار در سال می‌خرند. قیمتش هزاران دلار — یا حتی ده‌ها هزار دلار — است. هیچ تضمینی هم وجود ندارد که نتیجه‌ای بدهد، اما پولش باید از قبل پرداخت شود. و شما فقط ۳۰ ثانیه وقت دارید تا آن را بفروشید. بدون ارتباط چهره‌به‌چهره، حتی بدون تصویر. فقط از طریق یک رادیوی خش‌دار، درحالی‌که شنونده‌تان احتمالاً دارد کار دیگری انجام می‌دهد.

درست حدس زدید — باید خدمات چاپ را از طریق رادیو بفروشید.

وقتی آژانس تبلیغاتی لیندا این پروژه را قبول کرد، او و تیم خلاقش همان کاری را کردند که هرکس در جای آن‌ها انجام می‌داد — به سمت هالیوود رفتند. آن‌ها تجربه همکاری با کمپانی‌های تهیه‌کننده برای ضبط آگهی‌های رادیویی را داشتند، اما این تیم خاص چیزی متفاوت ارائه می‌داد: خلاق‌ترین افرادی که می‌شد جمع کرد. ترکیبی از بازیگران بداهه، استندآپ‌کمدین‌ها و نویسندگان سریال‌های کمدی.

یکی از نویسندگان گفت: "اینقدر می‌خندیدیم که تا وقتی لباس تن‌مان بود، تحملش راحت‌تر بود."

همه موافق بودند: این مأموریت غیرممکن است. موفق نمی‌شویم. پس بحث به موضوعات بی‌ربط کشیده شد — تعطیلات آخر هفته، گفت‌وگوی خیالی سگ‌ها وقتی توپ را می‌گیرند، سفارش ناهار، و ناعادلانه بودن زندگی.

و ناگهان موضوع اصلی پیدا شد! کسانی که از ما چاپ می‌گیرند موفق می‌شوند، و بقیه نه. دو برادر دوقلو که هر دو شرکت تزئینات باغی دارند. یکی با ماشین لوکس و خاویار، دیگری با ماشین قراضه و فست‌فود. یا دو رقیب تجاری — یکی در پنت‌هاوس از خدمات لوکس بهره می‌برد و دیگری... شما حدس می‌زنید.

بعد بحث کشیده شد به خدمات لوکس عجیب و غریب. هرچه مضحک‌تر، بهتر. لیندا داستان ماساژور آلمانی در جزیره‌ای ایتالیایی را تعریف کرد که اصلاً نمی‌دانست "لطفاً ملایم‌تر" به انگلیسی یعنی چه — و واقعاً خنده‌دار بود.

در حین ضبط، دوبلورها تحت تأثیر این داستان‌ها، ماساژور خیالی به‌نام "هلگا" را خلق کردند و نقش ماساژ خشنش را بازی کردند — با زدن به سینه خودشان و صحبت‌کردن هم‌زمان. در هر برداشت چیز جدیدی اضافه می‌شد. تا پایان جلسه، سینه‌هایشان قرمز شده بود از شدت ضربه و صورت‌هایشان از خنده.

نتیجه چه شد؟ فروش خدمات چاپی در سراسر کشور چند برابر شد. چاپخانه‌ها به‌سختی می‌توانستند پاسخگوی تقاضا باشند.

این نمونه‌ای بود از مذاکرات خلاقانه در خالص‌ترین شکلش: تیمی قابل اعتماد با روابط بلندمدت، فضای خلاقانه، دیدگاه مشترک، آزادی در بداهه‌گویی، و بهبود مداوم هر جمله. و نتیجه؟ شگفت‌انگیز. خودتان امتحان کنید — فقط لطفاً آن‌قدر محکم به سینه‌تان نکوبید.

## فصل ۱۳. با هم بازی کنیم

زمانی، کارگردان اینگمار برگمان به خاطر طغیان های خشمش شهرت داشت. اما به محض اینکه خشم را با الهام عوض کرد، آثارش به نمادهای هنر جهانی تبدیل شدند.

- رابرت کوئن

وظیفه‌ی شما به عنوان رهبر این است که در پایان جلسه حق با شما باشد، نه در آغاز آن.

- دیوید کول

در سال ۱۹۸۷، در بودجه‌ای که به وسیله‌ی ریگان به کنگره ارائه شد، یک خط کوچک درباره‌ی پروژه‌های علمی وجود داشت که اکثر افراد حتی نامش را هم نشنیده بودند. پس از اینکه بودجه از هر دو مجلس گذر کرد، تا سال ۱۹۹۰، وزارت انرژی و مؤسسات ملی بهداشت (NIH) ایالات متحده آمریکا یادداشت تفاهمی امضا کردند و اجرای پروژه‌های برای تهیه‌ی نقشه‌ی ژنوم انسانی را آغاز نمودند. این یک تحقیق بزرگ مقیاس بود که به بزرگترین پروژه‌ی زیست‌شناسی مشترک جهان تبدیل شد. با وجود مشارکت چندین دپارتمان دولتی و دانشگاه‌ها از سراسر جهان، انتظار می‌رفت که کار ۱۵ سال طول بکشد. اما پس از گذشت تنها یک دهه، دانشمندان پیش‌نویسی از ژنوم را ارائه کردند و سه سال بعد نقشه‌ای دقیق به دست دادند. تا سال ۲۰۰۶، آخرین کروموزوم تعیین توالی شد، هر چند در زمان نگارش متن حدود ۸٪ از ژنوم هنوز تعیین توالی نشده است.

در همین حال، گروهی دیگر از دانشمندان به سرپرستی ژنتیک‌دان سابق NIH، دکتر کریگ ونتر، تصمیم گرفتند که می‌توانند کار را به طور مؤثرتری انجام دهند. در سال ۱۹۹۸، آن‌ها شرکت Celera Corporation را تأسیس کردند. با داشتن تنها ۳۰۰ میلیون دلار (بودجه‌ی آن‌ها ده بار کمتر از پروژه‌ی دولتی بود)، آن‌ها از روش "شاتگان" برای تسریع فرآیند استفاده کردند و از آنجا که بودجه‌ی آن‌ها خصوصی بود، قصد داشتند که اکتشافات خود را به ثبت برسانند.

مسابقه آغاز شد. پروژه‌ی دولتی نمونه‌هایی از تعداد زیادی اهداکننده جمع‌آوری کرد؛ تنها تعدادی از آن‌ها منابع اصلی DNA بودند، اما بیش از ۷۰٪ از کار نهایی بر اساس نمونه‌های یک اهداکننده - مردی از بوفالو، نیویورک - انجام شد. Celera Corporation 21 نمونه جمع‌آوری کرد و پنج نمونه را استفاده کرد که یکی از آن‌ها متعلق به خود کریگ ونتر بود. رقابت بین پروژه‌ها که در دو سر کشور انجام می‌شد، به نظر می‌رسید که نوآوری‌ها را تحریک می‌کند. گروه دولتی نیز از روش‌های تسریع شده استفاده کرد و تا سال ۲۰۰۰، هر دو تیم به پایان نزدیک بودند.

در آوریل، Celera بیانیه‌ای غیرمنتظره در برابر مجلس نمایندگان ارائه کرد: محققان آن‌ها کار تعیین توالی را به پایان رسانده‌اند. با این حال، به دلیل توافقنامه‌ای که در سال ۱۹۹۶ امضا شد، آن‌ها نمی‌توانستند نتایج خود را منتشر کنند تا زمانی که گروه دولتی نتایج خود را منتشر کند. سه ماه بعد، NIH اولین پیش‌نویس ژنوم را به صورت آزاد در اینترنت منتشر کرد و در طول ۲۴ ساعت، دانشمندان نیم تریلیون بایت از این اطلاعات رایگان و در دسترس را دانلود کردند. تا فوریه، مجله Nature مقاله‌ای درباره‌ی کار گروه دولتی منتشر کرد و Science تحقیق Celera را به چاپ رساند.

در تئوری، این دو پروژه رقیب بودند. اما هر کدام از دستاوردهای دیگری بهره‌مند شدند و در نهایت این به درک عمیق‌تری از ژنوم و فرآیند رمزگشایی آن منجر شد. رقابت آن‌ها زمان مورد انتظار برای تکمیل کار را تقریباً پنج سال کاهش داد (چیزی که در پروژه‌های دولتی و یا خصوصی نادر است). یافته‌های مشترک آن‌ها نیم دوجین تحقیق تخصصی آغاز کرد که به ایجاد فرصت‌های عظیمی برای درمان پزشکی مؤثرتری برای مردم در سراسر جهان منجر شد.

در دنیای واقعی، چنین همکاری‌های رقابتی بیشتر از آنچه انتظار می‌رود وجود دارد، هر چند آن‌ها به طور معمول به اندازه‌ی کافی عمومی نیستند. به همین دلیل است که مفهوم کار مشترک بسیار گسترده‌تر از آن است که اکثر مذاکره‌کنندگان تصور می‌کنند.

به یاد بیاورید که چطور کارکنان بهداشت در نهایت با مک‌دونالدز همکاری کردند به جای اینکه با آن‌ها مبارزه کنند. یا چطور شهروندان عراقی خشمگین بعداً سربازان آمریکایی را خوشامد گفتند. مهم نیست که آیا در یک طرف هستید، مثلاً به عنوان اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی که به دنبال موفقیت شرکت هستند، یا در دو سوی میدان قرار دارید، مانند یک تروریست و بازجوی او که در نهایت به تفاهم می‌رسند، در هر دو مورد اصول یکسانی حکم‌فرماست.

اول، باید به یاد داشته باشید که انسان‌ها برنامهریزی شده‌اند تا به "قبایل" خود اعتماد کنند و به طور غریزی از بقیه دوری کنند. تحقیقات علمی اخیر ثابت کرده است که همکاری مهارت پایه‌ی زندگی است و حتی نوزادان هم مانند خویشان شامپانزه مان با خوشحالی چیزهایی را که دارند به اشتراک می‌گذارند.

به طور ساده، در دنیای ایده‌آل، ما دوست داریم با هم کار کنیم. حتی در دنیای غیرایده‌آل هم این کار لذتی درونی به همراه دارد. فقط تصور کنید:

در یک کارخانه تولید بطری در یک روز گرم تابستان در Monterrey، مکزیک، می‌توانید تجربه کنید که جهنم واقعی چگونه است. میانگین دمای روزانه آن‌جا حدود ۳۷ درجه سانتی‌گراد است و اگر شانس بیاورید، در شب دما می‌تواند به ۲۷ درجه کاهش یابد. و سپس یک کوره هم وجود دارد: برای تبدیل شن به شیشه، آن را تا 4172 درجه گرم می‌کنند. حتی از خوب‌ترین کوره‌های عایق‌دار هم در نهایت گرمای اضافی می‌آید که نمی‌توان از آن فرار کرد.

لیندا لورنس و همکارانش که در کت و شلوارهای خود به معنی واقعی کلمه در حال ذوب شدن بودند، در حال گشت‌وگذار در مجتمع کارخانه وسیع بودند. وظیفه‌ی آن‌ها این بود که بفهمند چرا کارکنان به مدت ده سال و بیشتر در آن‌جا کار می‌کنند با وجود شرایط بد. کار طاقت‌فرسا، یکنواخت و ناپایدار بود: گرمای کوره، نوار نقاله‌های پرسر و صدا و کامیون‌های کوچک که پالت‌های سنگین را حمل می‌کردند. اما با وجود همه‌ی این‌ها، اختلافات کاری جدی و اعتصاب‌ها وجود نداشت.

مشاوران با گروه‌های کوچک و تصادفی انتخاب شده از کارکنان ملاقات کردند تا بفهمند مساله از چه قرار است. لیندا با کارگران کنترل کیفیت صحبت کرد — مردان و زنانی که هشت ساعت در روز، پنج روز (یا شب) در هفته جریان بطری‌ها روی نوار نقاله را تماشا می‌کردند. بیشتر اوقات، بطری‌ها ایده‌آل بودند، اما گاهی اوقات اختلالاتی به وجود می‌آمد و خط باید متوقف می‌شد. به نظر کار ساده‌ای می‌آید: ۹۹٪ روتین، ۱٪ فاجعه. برای کارمند دفتری در آمریکا چنین کاری به سختی ایده‌آل به نظر می‌آید.

اما به‌جای انجام مصاحبه‌ی رسمی با مترجم، لیندا پیشنهاد کرد که کارکنان در جفت‌هایی از هم سوال بپرسند. به این صورت آن‌ها می‌توانستند درباره‌ی مسائلی صحبت کنند که بعید بود به غریبه‌ای بگویند. سپس این جفت‌ها در گروه‌های شش نفره گرد هم آمدند تا پاسخ‌های خود را با همکاران و مشاوران بحث کنند. ابتدا آن‌ها بیوگرافی خود را به اشتراک گذاشتند: "چند سال است که این‌جا کار می‌کنید؟ چرا ماندید؟"، و سپس به دو سوال اصلی پاسخ دادند: "بهترین روز کاری‌تان را توصیف کنید" و "چطور می‌توان چنین روزهایی را بیشتر ساخت؟".

پاسخ‌ها به دسته‌ی اول سوالات تعجب‌آور نبودند. مردم می‌ماندند زیرا این‌جا شغل پایداری بود، بسیاری از آن‌ها نزدیک کارخانه زندگی می‌کردند، و مجموعه‌ی کارکنان حس خانواده‌ای را داشتند. اغلب این‌جا نسل‌ها کار می‌کردند و جو گرم و دوستانه‌ای داشت. کارکنان همچنین از جشن‌ها با پیک‌نیک و هدیه برای بچه‌ها یاد می‌کردند.

اما پاسخ‌ها به سوال بعدی، راز نبودن اختلافات کاری را فاش کردند. وقتی درباره‌ی بهترین روزها از آن‌ها پرسیدند، برخی ابتدا به شکایت‌های جزئی پرداختند — چیزهایی که به وضوح یک روز را عالی نمی‌کردند. اما به زودی آن‌ها به توصیف روزهای موفق پرداختند و همه شامل یک عنصر مشترک: در این روزها آن‌ها به صورت تیمی مسائل را حل می‌کردند.

پاسخ‌ها به سوال آخر حتی بیشتر تعجب‌آور بودند. در طول چند دقیقه، کارکنان شروع به پیشنهاد دادن کردند، صفحه به صفحه از ایده‌هایی درباره‌ی نحوه بهبود کار تیمی، تسریع پاسخ‌ها، افزایش ایمنی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها پر کردند — و برای این کار حتی یک سنت سرمایه‌گذاری نیاز نبود. این پیشنهادها به قدری ارزشمند بودند که از گزارشات مشاوران گران‌قیمتی که احتمالاً ماه‌ها وقت

صرف آن کرده بود پیشی گرفتند. نیم ساعت بعد این تیم‌ها و رهبران‌شان ایده‌های خود را به مدیریت عالی ارائه دادند.

## ۱۳.۱

### درس‌هایی از نتاثر

چه برگزاری جشنواره‌ای از شکسپیر باشد، چه ساخت یک بلاک‌باستر، ادغام دو شرکت، بازنگری در قرارداد صنفی، امضای توافق‌نامه صلح یا حتی تصمیم‌گیری در مورد این‌که کنترل تلویزیون دست چه کسی باشد — همگی از اصولی یکسان پیروی می‌کنند.

رابرت کوهن در کتاب خود "کار در نتاثر" از تجربه چندین‌ساله‌اش می‌گوید: چگونه می‌توان گروه و تیمی متشکل از صدها نفر را به گونه‌ای هماهنگ کرد که هر شب پرده نمایش دقیقاً به موقع بالا برود.

**دیکتاتور دستور می‌دهد. رهبر همکاری می‌کند.** اگر ارتش شخصی ندارید، باید بیاموزید که چگونه دیگران را قانع کنید تا برای رسیدن به اهداف با شما همراه شوند. رهبری یک عنوان نیست، بلکه مهارتی است در ایجاد همکاری. این ویژگی از طریق چشم‌انداز، انسجام و هماهنگی تلاش‌های جمعی بروز می‌کند.

طراح رقص برجسته، توایلا تارپ، می‌گوید: "همکاران زاده نمی‌شوند... ساخته می‌شوند. این کاری است روزمره: تمرین، انضباط، توجه، اشتیاق و تعهد — و مهم‌تر از همه، تبدیل آن به یک عادت."

**قبل از شروع، با همه آشنا شوید.** تحقیق کنید، با افراد صحبت کنید. حتی ترتیب دادن یک جلسه از طریق ایمیل، تمایل شما را برای همکاری با هر عضو تیم نشان می‌دهد.

**اعتماد و احترام پایه‌ی هر تیمی است** — حتی اگر از رقبا تشکیل شده باشد. اگر افراد احساس امنیت نکنند، ممکن است موضع تدافعی بگیرند یا لجبازی کنند. اگر اوضاع بدتر شود، ممکن است مذاکرات را به‌طور کلی ترک کنند.

**اختلاف ضروری است، اما لحن آن همه چیز است.** هر فعالیت خلاقانه‌ای زمانی بهتر می‌شود که از ایده‌های همه استفاده کند. تضادها اجتناب‌ناپذیر و برای موفقیت ضروری‌اند. کارگردانی کاربرد به جای آن‌که فریاد بزند "نه!"، می‌گوید: "من این ایده را دوست دارم — شاید بتوانیم در صحنه بعد آن را تقویت کنیم."

**لذت ببرید و غذایتان را با دیگران تقسیم کنید.** غذا خوردن با هم باعث انسجام تیم می‌شود. واژه‌ی "کمپانی" (شرکت) از لاتین *con pane* گرفته شده — به معنای "با نان". نتاثر هنری مسکو، که قدیمی‌ترین نتاثر گروهی جهان است، کار خود را در سال ۱۸۹۷ با یک شام آغاز کرد — شامی که تا طلوع آفتاب ادامه داشت.

اگر این را با درگیری‌های کاری در سراسر جهان مقایسه کنیم، آشکار می‌شود که چه چیزی تفاوت ایجاد می‌کند. اولاً، در کارخانه هم کارگران و هم مدیران خود را یک خانواده می‌دانند. مانند هر خانواده‌ای، ممکن است برخی شما را ناراحت کنند، اما در نهایت مهم است که یاد بگیرند با هم کنار بیایند زیرا برای مدت طولانی با هم زندگی خواهند کرد. ثانیاً، همه به موفقیت عمومی علاقه‌مند هستند. اگر کارخانه شکست بخورد، آن‌ها شغل و درآمد خود را از دست می‌دهند. و در نهایت، همانند همه انسان‌ها از قدیم‌الایام، آن‌ها از چالش‌ها و سختی‌ها لذت می‌برند.

با وجود این سه عنصر کلیدی، تجار بین‌المللی، صلح‌سازان، دسته‌های متخاصم یا احزاب سیاسی می‌توانستند به جای تقسیم "کیک"،

کل "کارخانه‌های تهیه کیک" بسازند. یا در این مورد، کارخانه‌های بطری سازی.

## درس‌هایی از مهدکودک

چگونه تیم خود را - از دو طرف میز مذاکره - ترغیب کنید تا از همکاری سود ببرند؟ زیرا این به کلی با برداشت عمومی از چگونگی پیشرفت مذاکرات تناقض دارد.

وقتی لیندا لارنس در میانه کار خود برای مطالعه توسعه سازمانی (organizational development) به تحصیل بازگشت، دوستانش اغلب می‌پرسیدند: "این اصلاً چیست؟" پاسخ او ساده بود: "این راهی است برای آموزش بزرگسالان که چگونه بر اساس قوانین بازی کنند و دویدن با قیچی را متوقف کنند."

اولین قدم این است که اطمینان حاصل کنید همه اعضای تیم واقعاً برای نتیجه‌ای مشترک کار می‌کنند. شگفت‌آور است که چقدر مذاکرات به دلیل اینکه یکی از شرکت‌کنندگان به طور ناخودآگاه تلاش تیم را تضعیف می‌کند، با شکست مواجه می‌شوند. در یک گروه بزرگ، برخی از افراد ممکن است فقط به این دلیل شرکت کنند که به آن‌ها گفته شده است، اگرچه منافع شخصی آن‌ها با اهداف تیم در تضاد است. برای مثال، یک ادغام ممکن است برای شرکت مفید باشد، اما ممکن است معاون دوم به دلیل کاهش نیروی کار از دست برود. یا اگر شرکت ما یک استارت‌آپ با فناوری جدید را خریداری کند، چه اتفاقی برای محصولی که ده سال پیش توسعه داده‌ام، می‌افتد؟ و هر چقدر هم که تیم‌سازی‌ها برگزار کنید، اگر یکی از شرکت‌کنندگان چیزی ارزشمند را از دست دهد، احتمالاً به حمایت از مصالح تیم ادامه نمی‌دهد.

برخی از درگیری‌ها آشکار هستند، اما برخی دیگر وجود دارند که هیچ‌کس نمی‌داند چرا رخ می‌دهند. چند سال پیش با یک سازمان غیرانتفاعی کار کردیم که به توسعه همکاری با شرکای جدید می‌پرداخت. مشکل این بود که در داخل سازمان خود شرکا نمی‌توانستند با یکدیگر به توافق برسند. دو زن که ریاست بخش‌های کلیدی را بر عهده داشتند، مدام در حال نزاع بودند و هیچ‌کس نمی‌توانست بفهمد چرا. آن‌ها تا قبل از همکاری با هم دوست و همسایه بودند و یکی حتی دیگری را به آن کار دعوت کرده بود. اما هر بار که سازمان یک قدم به جلو می‌رفت، این دعاوها او را به عقب می‌کشید.

بعد از یک سری گفتگوهای صریح، بالاخره از همکاران آن‌ها حقیقت را شنیدیم. بله، آن‌ها واقعاً دوست بودند، تا وقتی که یک شب مدیر بخش به خاطر یک مهمانی پر سر و صدا در همسایگی، پلیس را خبر کرد. متأسفانه این مسأله به دستگیری پسر زن دوم انجامید. این گسست روابط با توصیه‌های مدیرعامل حل نمی‌شد و شرکت مجبور شد ساختار سازمانی خود را تغییر دهد و از فرستادن مشترک آن‌ها به جلسات با شرکای بالقوه خودداری کند. "دویدن با قیچی ممنوع" - همان‌طور که در معروف‌ترین اصطلاح انگلیسی گفته می‌شود.

گاهی اوقات تناقض در بالاترین سطوح بروز می‌کند. در نوارهای محرمانه‌ای که به تازگی از دولت نیکسون فاش شده، این ضدکمونیست شدید به دشمن خونی خود، رهبر شوروی لنین بریژنف، می‌گفت: "اگر تصمیم بگیریم با هم کار کنیم، می‌توانیم دنیا را تغییر دهیم." بریژنف پاسخ داد که هر دوی آن‌ها باید "کینه‌های قدیمی" را فراموش کنند و شروع به بحث درباره برنامه‌های بازدید متقابل کنند. دستیاران آن‌ها احتمالاً شوکه شده بودند، زیرا هر دو رهبر در ملاً عام از یکدیگر به عنوان تجسم شر یاد کرده بودند.

البته، اعضای یک تیم همیشه نظرات یکسانی درباره همه مسائل ندارند، اما می‌توان اختلافات را در صورت انتخاب دقیق شرکت‌کنندگان و اطمینان از وجود چشم‌انداز مشترک، به حداقل رساند. (به یاد بیاورید که چگونه الی سایمون عملکرد خیالی شکسپیری خود را به رئیس دانشگاه در یکی از فصول قبل نشان داد). هر چه تیم بیشتر ملاقات کند و جو غیررسمی‌تر باشد، بیشتر احتمال دارد که همه در همان سطوح باقی بمانند.

اگر تیم شما از پیش در همکاری با هم دچار مشکل است، در تعامل با طرف دیگر مشکلات بیشتر می‌شود. به ندرت همان گونه که

همکاران خود را می‌شناسید، اعضای خارجی را خواهید شناخت و وقت کافی برای برقراری ارتباط با آن‌ها نخواهید داشت. به این‌ها موانع زبانی و فرهنگی اضافه می‌شود. اگر حتی در میان خود راحت است که نیت‌ها به اشتباه تفسیر شود، احتمال آن با شرکای خارجی بیش‌تر است، به ویژه اگر شما انتظارات و روش‌های مشترک را به اشتراک نمی‌گذارید.

برای مثال، در فرهنگ‌های خاورمیانه، رسیدن به توافق تنها آغاز مذاکرات محسوب می‌شود. برعکس، آمریکایی‌ها معتقدند که در این مرحله معامله بسته شده است. وقتی طرف دیگر می‌خواهد ادامه بحث بدهد، آمریکایی‌ها احساس می‌کنند که فریب خورده و ناامید شده‌اند. آن چه برای یک طرف استاندارد است، می‌تواند برای طرف دیگر دلیل بر جدایی باشد.

رهبران چینی و ژاپنی به روابط بلندمدت اهمیت می‌دهند. آمریکایی‌ها که به توافق سریع عادت کرده‌اند، تعجب می‌کنند که چرا روند برقراری اعتماد زمان زیادی می‌برد. و همتایان آسیایی آن‌ها نمی‌فهمند که چرا آمریکایی‌ها آنقدر عجله دارند که در بلندمدت ممکن است اعتماد را تضعیف کنند.

همان طور که در طول کتاب به طور مفصل بحث کرده‌ایم، مهم است که نه تنها فرهنگ را درک کنیم، بلکه شخصیت‌ها و پیشینه‌ها و پیش‌فرض‌های همه شرکت‌کنندگان در مذاکره از هر دو طرف را در نظر بگیریم. و اگر این کار به نظر چالشی بیاید، ارزشش را دارد که به یاد داشته باشید که وقتی این مهارت را یاد بگیرید، همه چیز تغییر خواهد کرد. شرکتی که در حال مذاکره با آن هستید ممکن است فروخته شود. کسانی که با آن‌ها ارتباط برقرار کرده‌اید، ممکن است به بخش دیگری منتقل شوند. شرایط اقتصادی شرکت یا حتی کل کشور ممکن است هر لحظه تغییر کند، به ویژه اگر رابطه شما بیشتر از یک توافق‌نامه طول بکشد.

و همه این اتفاقات ممکن است پیش از آنکه شما اولین قرارداد را امضا کنید، رخ دهد. و توانایی "بازی با قوانین" با دیگران با گذشت زمان اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد.

استراتژی مفید دیگری که می‌توان از دوران مهد کودک یاد گرفت: بازیچه‌ها را به اشتراک بگذارید. اگر نتیجه مذاکرات به طور غیرمنتظره‌ای موفق بوده است، شرایط جبران را بازنگری کنید. (در فصل بعدی خواهیم دید که دیزنی چگونه به چنین وضعیتی واکنش نشان داد.) احتمال همکاری بر روی پروژه‌های جدید را بررسی کنید. هر فرمول قرارداد خود را بازنگری نمایید.

در وهله اول، با تمام انعطاف‌پذیری به هر موقعیتی نزدیک شوید، چه در مراحل اولیه رابطه یا پس از دهه‌ها همکاری. این نگرش است که مذاکره‌کنندگان خلاق را از کسانی که کمتر موفق هستند، متمایز می‌کند.

## چگونه تفنگداران دریایی را به "بازی با قوانین" وادار کنیم؟

زور متعلق به گذشته است. جنگ‌های بزرگ به گذشته سپرده شده‌اند. در قرن بیست‌ویکم، کلمات مهم‌تر از سلاح‌ها هستند. البته، در سراسر جهان هنوز نیاز به عملیات پلیسی وجود دارد، اما هیچ‌کس، حتی آمریکا، نمی‌تواند به خود اجازه هزینه‌های نظامی زیادی دهد. در کتاب *The Better Angels of Our Nature*، پروفیسور MIT، استیون پینکر، به طور قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهد که امروز انسان بهتر از هر زمان در تاریخ از خشونت محافظت می‌شود.

بله، عناوین روزنامه‌ها ممکن است اطمینان دهند که در خاورمیانه به زودی یک درگیری بزرگ در شرف وقوع است، اما هیچ دولتی در این منطقه نمی‌تواند آن را تحمل کند. و در مورد چین، تایوان و آمریکا؟ وابستگی تجاری آن‌ها چنان زیاد است که درگیری از طریق تنگه تایوان غیرقابل تصور است. به اصطلاح "چرخش به شرق" در استراتژی نظامی آمریکا به نظر بی‌معنی است، وقتی ناوگان‌های چین و آمریکا با هم برای تضمین امنیت مسیرهای تجاری در شاخ آفریقا همکاری می‌کنند.

چگونه ارتش‌ها با این واقعیت جدید سازگار می‌شوند؟ نگاهی به مثالی که در نشریه Harvard Business Review در ژوئن ۲۰۱۱ ارائه شده است بیاندازید (<http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res>).

بیش از دو دهه است که رهبران شهرستان‌های سن‌دیگو و اورنج در کالیفرنیا جنوبی در حال تلاش برای حل مسئله نیاز روزافزون به حمل‌ونقل هوایی هستند. یکی از راه‌حل‌های ممکن، ایجاد یک فرودگاه بین‌المللی جدید در جنوب پایگاه کمپ پندلتون است.

دیگ مورفی، شهردار سابق سن‌دیگو، حدود ده سال پیش به طرحی اشاره کرد که تا به امروز هم مرتبط است: "ایده کمپ پندلتون ایجاد یک فرودگاه بین‌المللی در کالیفرنیا جنوبی در بخشی از پایگاه است. ما نمی‌گوییم که کمپ پندلتون را ببندیم... اما فرودگاه جدید می‌تواند پروژه مشترکی با شهرستان اورنج باشد. من این فرودگاه را به عنوان یک هاب بین‌المللی و ترانس‌کاننتینتال، مانند فرودگاه دالس واشینگتن می‌بینم. به این ترتیب، همه ساکنان شهرستان‌های سن‌دیگو، اورنج یا ریورساید، که می‌خواهند به خارج از کشور یا به واشینگتن سفر کنند، می‌توانند از این فرودگاه پرواز کنند." این پروژه همچنین می‌تواند باعث ایجاد شغل در منطقه و بهبود دسترسی پرجمعیت‌ترین ایالت به تجارت بین‌المللی شود. علاوه بر این، در این منطقه خط راه‌آه‌نی وجود دارد که دسترسی به "پندلتون بین‌المللی" را تسهیل می‌کند.

با این حال، از سوی دیگر، نیروی دریایی آمریکا و وزارت نیروی دریایی می‌خواهند تمامی ۱۵ مایل ساحل کالیفرنیا که در کنترل آن‌هاست را برای آموزش حفظ کنند. همان‌طور که دستیار وزیر نیروی دریایی در نامه‌ای به ما اعلام کرد:

"فرودهای آبی‌خاکی همچنان جزء جدایی‌ناپذیری از عملیات نیروهای دریایی هستند و پایگاه کمپ پندلتون پایگاه آموزشی اصلی در سواحل غربی آمریکا برای چنین عملیات‌هایی است... نیروهای واکنش سریع نیروی دریایی هر روز در کمپ پندلتون مشغول به تمرین هستند، از جمله تیراندازی جنگی، فرودهای آبی‌خاکی، حرکات زمینی، تیراندازی توپخانه‌ای و خمپاره‌ای، استفاده از تانک‌ها، هوانوردی تاکتیکی و سیستم‌های لیزری. حضور یک فرودگاه تجاری در پایگاه باعث تقسیم مناطق تمرینی، محدودیت دسترسی به فضای هوایی و کاهش قابل توجهی در توانایی نیروهای دریایی برای اجرای تمرینات واقعی می‌شود".

آیا رهبران مدنی شهرستان‌های سن‌دیگو و اورنج و ارتش می‌توانند به توافقی برسند که مصلحت هر دو طرف را فراهم کند؟

تاریخی مطرح است که ارتش‌ها و دولت فدرال تقریباً همیشه با دیدگاه رقابتی به تقسیم بودجه نگاه می‌کنند - همانند تقسیم یک "پرتقال". اما در شرایط کاهش بودجه کنونی، لازم است که رویکردهای خلاقانه‌ای به مذاکرات به کار گرفته شود تا هر دلار به نحوی مؤثرتر استفاده شود.

استدلال اصلی علیه ایجاد فرودگاه مشترک در قلمرو کمپ پندلتون، نیاز به ساحل برای تمرین‌های فرود آبی‌خاکی است. با این حال، همان‌طور که وزیر دفاع رابرت گیتس خود اشاره کرده است، چنین تاکتیک‌هایی از زمان جنگ کره استفاده نشده‌اند. در همان حال، اکنون قدرت نظامی آمریکا عمدتاً بر کنترل فضای هوایی متمرکز است. شاید ساخت زیرساخت‌های هوایی بیشتر در کمپ پندلتون، قسمتی از آن‌ها می‌تواند به عنوان فرودگاه تجاری برای همگان استفاده شود، فرصت‌های نوینی برای تمرین‌های نظامی فراهم کند. به عنوان مثال، "پندلتون بین‌المللی" می‌تواند در روزهای خاصی برای استفاده غیرنظامی بسته شود تا پایگاه منحصراً برای تمرینات نظامی استفاده شود.

مذاکرات می‌تواند دیگر راه‌های کمک‌رسانی فرودگاه جدید به منافع نظامی و غیرنظامی را آشکار کند. ممکن است شغل‌های پردرآمد در فرودگاه جدید برای همسران نظامی و رزروست‌ها پیشنهاد شود. به علاوه، با خاتمه جنگ‌ها و تشدید اقدامات برای کاهش هزینه‌ها، تعداد زیادی از سربازان، دریانوردان، هوانوردان و نیروهای دریایی شروع به ورود به بازار کار غیرنظامی خواهند کرد. شغل‌هایی که توسط این فرودگاه بین‌المللی جدید ایجاد می‌شوند می‌توانند به بسیاری از کهنه‌سربازان در منطقه جنوب کالیفرنیا کمک کنند تا اشتغال پیدا کنند. علاوه بر این، همکاری میان خطوط هوایی و نظامی قبلاً تا حدودی موجود است، چون بسیاری از خلبانان غیرنظامی کار خود را در ارتش آغاز کرده‌اند.

تصمیم درباره اختصاص بخشی از کمپ پندلتون به فرودگاه تجاری بین‌المللی نمی‌تواند لزوماً یک انتخاب "با حاصل جمع صفر" میان زیرساخت‌های دفاعی و تجاری باشد. رویکرد خلاقانه‌ای به مذاکرات که به منافع جوامع اطراف و نیازهای آینده نیروی دریایی آمریکا، نیروهای دریایی و حتی خود نیروهای مسلح توجه دارد، می‌تواند به ایجاد یک محل خاص مشترکی منجر شود که نیازهای حمل و نقل هوایی هفت میلیون نفر از ساکنان جوامع محلی و شرایط تمرینی دائماً در حال تغییری از مهمترین واحدهای نظامی را برآورده کند.

چگونه این نزاع را حل کنیم تا هر دو طرف در موقعیت بهتری باشند؟ نگاهی بیندازیم که چگونه می‌توان آن چه را که تاکنون از این

کتاب درباره مذاکرات خلاقانه آموخته‌اید به کار برد تا طرحی ایجاد کنید که ممکن است شامل مراحل زیر باشد:

## طرح کوتاه مذاکرات خلاقانه

**یافتن یا ایجاد شرکا.** شرکای آشکار برای این پروژه رهبران سیاسی محلی هستند که رای‌دهندگانشان از ساخت فرودگاه بین‌المللی در قلمرو کمپ پندلتون بهره‌مند می‌شدند. چنین شرکایی ممکن است شامل هیئت‌های نظارتی شهرستان‌های اورنج و سن‌دیگو، شهرداران، اعضای مجمع قانون‌گذاری کالیفرنیا و کنگره باشند. حتی شاید رئیس‌جمهور اوباما و سناتور رند پل بتوانند در این پروژه چیزی جالب پیدا کنند. سازمان‌های کهنه‌سرباز نیز به ایجاد شغل برای نظامیان سابق علاقه‌مند خواهند شد.

مخالفان طرح کسانی خواهند بود که به دایره‌ای وابسته هستند که رئیس‌جمهور آیزنهاور آن را مجتمع صنعت نظامی-کنگره‌ای نامید - شبکه‌ای از منافع که نظامیان، صنعتی‌ها و سیاستمداران را به هم وصل می‌کند. یکی از مخالفان بسیار آزردهنده مذاکرات خلاقانه در این ناحیه بودجه ۴۰ میلیون دلاری‌ای است که وزارت دفاع به برنامه "ضد مواجهه" اختصاص می‌دهد که به جلوگیری از این نوع پروژه‌ها می‌پردازد.

برای دستیابی به بهترین نتیجه، باید دیداری میان حامیان طرح و مخالفان آن ترتیب داده شود. ممکن است رویکرد مرحله‌ای روسی قدیمی کارآمدتر باشد: ابتدا الف و ب ملاقات می‌کنند، سپس بعد از دستیابی به توافق، هر دو طرف ج را دعوت می‌کنند، و به همین ترتیب.

**روابط شخصی.** سرمایه‌گذاری در توسعه روابط شخصی از اهمیت بالایی برخوردار است. بعد از انتشار پست وبلاگ مذکور، جان گراهام توانست مکاتبات پررنگی را با فرمانده پایگاه کمپ پندلتون شروع کند و حتی به وی برای گشتی در پایگاه دعوت شد. با این حال، با وجود ملاقات گرمی که صورت گرفت، ژنرال‌های بازنشسته نیروهای دریایی همچنان با پروژه مخالفت کنند. (شما می‌توانید این بحث را در سایت [www.PendletonX.org](http://www.PendletonX.org) دنبال کنید).

**طراحی سیستم.** به محض تشکیل تیم اولیه، باید فرآیند مذاکرات برنامه‌ریزی شود. یکی از وظایف اصلی گسترش بحث با جذب مخالفان با ذهن باز طرح خواهد بود. لازم است شناسایی شود که چه کسانی باید درگیر باشند، چه منابع اطلاعاتی عینی قابل اعتماد هستند و از چه فرمتی برای ملاقات‌ها استفاده شود. برنامه باید شامل رویدادهایی برای تقویت روابط، بحث‌های فنی و جلسات خلاقانه ایده‌پردازی باشد. انعطاف‌پذیری و باز بودن باید در سیستم گنجانده شود.

**افراد.** تشکیل تیم از اهمیت و نقش حیاتی برخوردار خواهد بود. حضور میانجی‌گرانی با تجربه سهم بسزایی ایفا خواهد کرد. باید فردی انتخاب شود که تمامی طرف‌ها او را قبول داشته و احترام بگذارند. مطالب فصل ششم که به میانجی‌گران اختصاص دارد، بسیار مفید خواهند بود.

**تنوع.** فرآیندهای خلاقانه در شرایط تنوع بهتر عمل می‌کنند، هر چه که باشد. در گروه می‌توانند نمایندگانی از تمامی نیروهای مسلح، مهندسين صنایع هوایی، شرکت‌های ساختمانی، معماران، کارشناسان کشورهای دیگر، محیط زیست، مقامات محلی، مردان و زنان، رهبران اتحادیه‌ها و مشاوران مدیریت حضور داشته باشند.

**مکان/فضا/سرعت مذاکرات.** بخشی از طراحی سیستم شامل تعیین مکان انجام مذاکرات است. استفاده از مکان‌های بی‌طرف ضروری خواهد بود. امروز نرم‌افزارهای مختلفی برای تبادل اطلاعات وجود دارد، که می‌تواند برای گروه مفید واقع شود.

**تغییر نقش‌ها.** کلید تفکر خلاقانه توانایی در بروز خود در "پوست" طرف مقابل و فکر کردن به روش آن‌ها است. شاید تفنگداران نیروی دریایی با تجربه صنعتی و سیاستمداران با تجربه نظامی به تعدیل در مذاکرات کمک کنند.

**محرک‌ها.** قهوه خوب است، اما همه ایده‌ها باید از فصل یازدهم به کار گرفته شوند: امتیازدهی کوچک، جشن‌های پیروزی کوچک، تغییر مکان‌ها، سورپرایزها، وقفه‌ها، "زندگی با ایده"، تفکر وارونه، تفکر بزرگ و استفاده دائمی از روش "آری، و...".

**ایده‌های دیوانه‌وار.** اصول بداهه پردازی، طنز و بازی را به کار بگیرید. از فرآیند لذت ببرید.

**بررسی و بهبود.** بعد از دستیابی به توافق، باید برنامه‌ای برای بررسی دوره‌ای و ارزیابی پیشرفت وضع شود.

این طرح بلندپروازانه است، اما اجرای آن می‌تواند میلیاردها دلار به ارمن‌ها بیاورد و زندگی میلیون‌ها مردم را با ایجاد یک فرودگاه بین‌المللی جدید در پایگاه کمپ پندلتون بهبود بخشد. فقط تمام امکانات را تصور کنید.

## فصل ۱۴. مرور و بهبود

بهترین راه برای پیش‌بینی آینده، ساختن آن است.

- ابراهام لینکلن

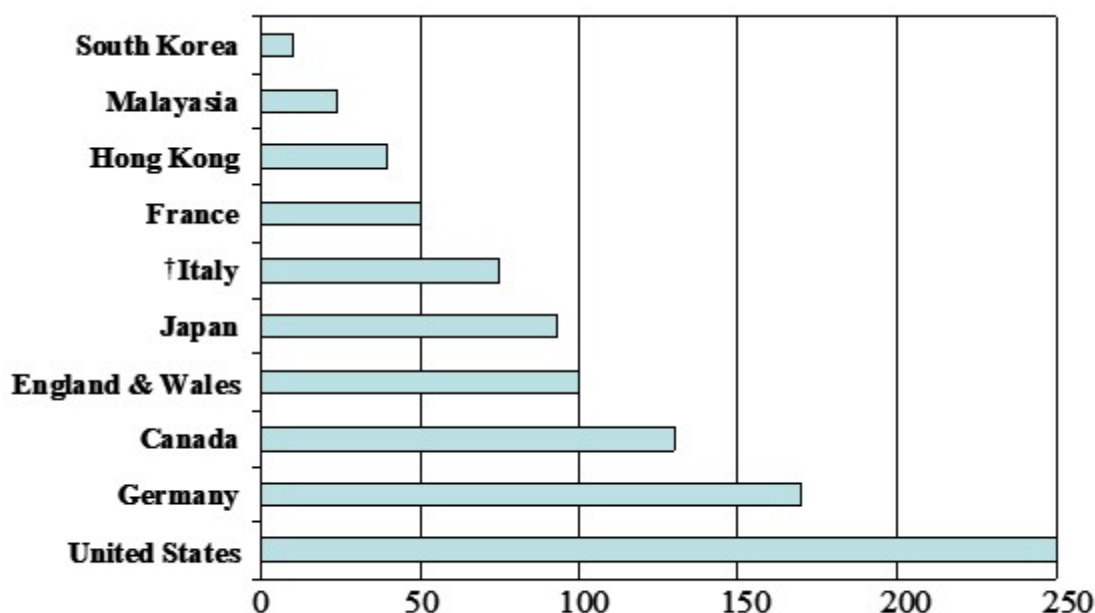
وقتی به توافق شفاهی می‌رسید، مذاکرات شما می‌تواند خلاقانه‌تر شود. در ایالات متحده، مدیران معمولاً "قراردادهای تجاری را جمع بندی می‌کنند". در کشورهای دیگر، مدیران بیشتر "روابط تجاری ایجاد می‌کنند". این تفاوت‌ها در رویکردها بر مراحل بعدی و نتایج نهایی تأثیر می‌گذارد. در این مرحله، ممکن است برنامه‌هایی داشته باشید، اما هنوز مراحل مهم تا ساختن "کارخانه کیک‌ها" پیش رو دارید.

### قراردادها

قراردادهای بین شرکت‌های آمریکایی اغلب بیشتر از ۱۰۰ صفحه طول دارند و شامل بندهایی با دقت طراحی شده‌اند که همه جنبه‌های توافق را پوشش می‌دهند. وکلای آمریکایی تمام تلاش خود را می‌کنند تا شرکت‌های خود را از هر گونه شرایط، وضعیت‌ها یا اقداماتی که ممکن است از طرف دیگر رخ دهد، محافظت کنند. در یک قرارداد تجاری معمولی آمریکایی، عبارت‌هایی شرطی مانند "اگر"، "در صورت" و "به باید" بیش از پنجاه بار استفاده می‌شود. بهترین قراردادها به قدری دقیق و با جزئیات طراحی شده‌اند که طرف دیگر حتی به فکر چالش کشیدن مفاد آن‌ها در دادگاه نمی‌افتد. سیستم حقوقی ما که بر مبنای تقابل استوار است، نیاز به چنین قراردادهایی دارد.

اما در بیشتر کشورهای دیگر، شرکت‌ها برای حل اختلافات به سیستم حقوقی وابسته نیستند. در واقع، اصطلاح "اختلاف" در این زمینه، بازتاب‌دهنده واقعی از نحوه عملکرد رابطه تجاری نیست. هر طرف باید به منافع متقابل رابطه توجه کند و به همین دلیل، هر کدام از طرفین موظف به در نظر گرفتن منافع دیگری است. به این دلیل، در بیشتر کشورها، قراردادهای کتبی بسیار کوتاه‌ترند - اغلب فقط دو یا سه صفحه. آن‌ها به عمد به صورتی کلی‌تر تنظیم شده‌اند و عمدتاً شامل اصول اساسی شراکت هستند. از آنجا که قراردادها در این کشورها بر حفظ روابط تمرکز دارند، تأکید آمریکایی‌ها بر قراردادهای جزئی‌نگر گاهی به عنوان برنامه‌ریزی برای جدایی قبل از ازدواج درک می‌شود.

به طور کنایه آمیزی، در ژاپن دولت اخیراً سطح آموزش حقوقی را افزایش داده است تا بهتر با استانداردهای حقوقی بین‌المللی (عمدتاً آمریکایی) هماهنگ شود. اکنون قراردادهای آمریکایی-ژاپنی از نظر حجم و شکل ظاهری به قراردادهای آمریکایی شبیه هستند. با این حال، این تنها ظاهر است. حتی در ژاپن، سیستم حقوقی به اندازه‌ای که در آمریکا که به طور فعال به مسائل حقوقی پرداخته می‌شود، امکانات بازی در دعوای تجاری را نخواهد داشت. بنابراین، قراردادها در آنجا کمتر اهمیت دارند و روش‌های جایگزین حل و فصل اختلافات بسیار معمول‌تر است.



نمودار ۱۴.۱. تعداد وکلای به ازای هر ۱۰۰,۰۰۰ نفر

منبع: دانشگاه ویسکانسین، موسسه مطالعات حقوقی

شکل ظاهری قرارداد بین یک شرکت خارجی و یک شرکت آمریکایی چگونه باید باشد؟ برای این سوال هیچ پاسخ قطعی وجود ندارد - شکل قرارداد به مقیاس و اهمیت توافق و همچنین به اندازه و تجربیات شرکت‌های دخیل بستگی دارد. به‌طور معمول، معاملات بزرگتر هزینه‌های اضافی برای تحلیل حقوقی از هر دو طرف - چه وکلای خارجی و چه آمریکایی - را توجیه می‌کنند.

شرکت‌های بزرگ خارجی که دارای تجربه با قراردادهای آمریکایی هستند متوجه نیاز آمریکایی‌ها به توافق‌نامه‌های جزئی‌نگر و رسمی هستند. برخی شرکت‌ها، با توجه به فراوانی روزافزون دعاوی قانونی بین شرکت‌های آمریکایی و خارجی، ترجیح می‌دهند برای حفاظت خودشان به رویکرد آمریکایی پایبند باشند. اما مدیران شرکت‌های کوچکتر خارجی که با رویکردهای آمریکایی آشنا نیستند ممکن است نسبت به قراردادهای طولانی و با جزئیات دقیق بی‌اعتماد باشند. در چنین مواردی، توضیح ضرورت تحلیل حقوقی و جزئی‌نگری قرارداد بسیار مهم است. اما باید به خاطر داشت که حتی با بهترین توضیحات، همه مدیران خارجی نمی‌توانند آن را به‌طور کامل درک کنند.

قراردادهای آمریکایی همچنین ممکن است تأخیرهای قابل توجهی در امضای قرارداد ایجاد کنند. وکلای خارجی با دقت به هر جزئیاتی نگاه خواهند کرد. قاعده این است که هر بند قرارداد ممکن است یک روز کامل برای بحث به طول انجامد. همان‌طور که بخش حقوقی یک شرکت آمریکایی ممکن است چیزی را در سه روز تحلیل کند، در بانگوک ممکن است سه هفته و در لاگوس سه ماه طول بکشد. اخیراً یک شرکت کالیفرنایی خدمات آموزشی را به شرکت چینی First Auto Works، یکی از بزرگترین شرکت‌های چین، فروخت. همه قیمت‌ها، محتوا و شرایط توافق شد، و طرف آمریکایی قرارداد را برای امضا فرستاد. اما نمایندگان چینی کند شدند. آن‌ها هرگز با شرایط استاندارد که عملاً در همه قراردادهای استاندارد آمریکایی وجود دارد مواجه نشده بودند. یک ماه دیگر طول کشید تا همه مسائل حل و فصل و قرارداد نهایی شود.

علاوه بر این، بسیاری از مدیران آمریکایی، حتی در بزرگترین شرکت‌ها، گاهی به قراردادهای "توافقی" قناعت می‌کنند، اگر روابط شخصی محکمی بین طرفین وجود داشته باشد. مثلاً Ford و Nissan یک تولید مشترک را توسعه دادند و ون‌ها در پارکینگ خریداران بودند قبل از اینکه قراردادی به امضا برسد. این صدها میلیون دلار سرمایه‌گذاری بود که قبل از توافق رسمی انجام شد. اما هر مورد منحصر به فرد است و تنها شما و وکلای شما می‌توانید تعیین کنید که دقیقاً برای یک معامله خاص به چه چیزی نیاز دارید.

باید به‌خاطر داشت که اعتماد و هم‌آهنگی برای شرکای مبتنی بر روابط شخصی شما بیشتر از هر قراردادی بر روی کاغذ اهمیت دارد. آن‌ها بیشتر به آنچه جیمز سبنیوس و همکارانش "روح معامله" می‌نامند، علاقه‌مند خواهند بود. در بسیاری از کشورها، مانند چین، نیجریه، کلمبیا و اندونزی، قراردادها در حال حاضر فقط نقش مرجع دارند و اهمیت زیادی ندارند. بی‌شک، اهمیت آن‌ها با ورود این کشورها به WTO افزایش می‌یابد، اما رسیدن به سیستم حقوقی آمریکایی ممکن است دهه‌ها به طول انجامد. و تا آن زمان، اکثر شرکای خارجی شما به روابط شخصی و اعتماد متقابل ادامه خواهند داد.

## مراسم امضا

از آنجا که در ایالات متحده مراسم رسمی برگزار نمی‌شود، حتی بزرگترین قراردادها بین شرکت‌های آمریکایی اغلب از طریق پست برای امضا ارسال می‌شود. مراسم‌ها به‌عنوان اتلاف وقت و منابع دیده می‌شوند. اما وقتی توافقی مهم با یک مشتری خارجی یا شریک صورت می‌گیرد، همکاران خارجی شما انتظار ملاقات با مدیریت ارشد و امضای تشریفاتی قرارداد را خواهند داشت. عاقلانه است که این انتظارات را برآورده کنید.

## ارزیابی از طرف مدیریت

مذاکره‌کنندگان آمریکایی اغلب با توافق جدید به مقر خود باز می‌گردند، اما بر سیاق متفاوتی مواجه می‌شوند. معمولاً می‌توانید عباراتی مانند "نیمه دوم مذاکرات وقتی شروع می‌شود که به دفتر برگشته‌ام" بشنوید. مدیریت، ناآشنا به جزئیات مذاکره‌های تجاری بین‌المللی، ممکن است بپرسد: "چرا این همه زمان گرفت؟" به‌طور معمول، تمام مصالحه‌ها و امتیازات نیاز به توضیح و توجیه دقیق دارند. سپس تعهدات خاصی که نیاز به اقدام از طرف مدیریت دارند، باید واگذار و تأیید شوند. همه این‌ها می‌تواند اجرای قرارداد و عمل به آن را به تأخیر بیندازد.

در بدترین موارد، اگر مذاکره‌کنندگان به‌خوبی با مدیریت تعامل نداشته باشند، ممکن است نیاز به بازنگری در توافق و شروع فرآیند از نو باشد. در چنین مواردی، مشتری یا شریک خارجی ممکن است یا این مدیر را که "اعتبار خود را از دست داد" نادیده بگیرد و به فردی با نفوذتر مراجعه کند، یا به‌طور کلی همکاری خاتمه دهد.

با این حال، خبر خوب این است: پس از انجام اولین معامله با یک مشتری یا شریک خارجی، مذاکرات بعدی بسیار سریع‌تر پیش می‌رود. اغلب دیگر نیازی به اعزام تیم مذاکره‌کننده کامل برای بررسی مسائل جدید نیست. در نتیجه، عاقلانه است با پیشنهاد تجاری کوچک‌تر و نسبتاً ساده‌تری شروع کنیم. وقتی روابط برقرار شد، حتی مذاکرات پیچیده و بزرگ‌تر هم راحت‌تر پیش می‌روند. این رویکرد اغلب توسط شرکت‌های خارجی هنگام ورود به بازار ایالات متحده استفاده می‌شود و همچنین استراتژی مؤثری برای شرکت‌های آمریکایی به‌دنبال همکاری بین‌المللی است.

## ارتباطات بعدی

روابط شخصی نه فقط در جریان مذاکرات با مشتریان مبتنی بر روابط طولانی‌مدت، بلکه بعد از پایان آن‌ها نیز اهمیت دارد. مطمئناً شما به طور منظم با شرکای خارجی و مشتریان خود در تماس خواهید بود. اما همچنین باید روابط شخصی گرم را حفظ کنید.

مدیر شما باید نامه‌ای رسمی به مدیران ارشد طرف دیگر ارسال کند که خوشحالی برای موفقیت مذاکرات و پیش‌بینی همکاری پربار و طولانی‌مدت را ابراز کند. حتی مهم‌تر از آن، بازدیدهای دوره‌ای شخصی هستند، که در آمریکا به "زمان حضوری" معروف‌اند - سرمایه‌گذاری در ملاقات‌های حضوری.

یکی از موارد کلیدی در تجارت بین‌المللی اجتناب از تغییر مکرر مدیران مسئول این روابط است. در شرکت‌های آمریکایی این عدم پیوستگی خیلی حیاتی نیست - در اینجا جنبه‌های اقتصادی معامله بیشتر اهمیت دارند تا روابط شخصی. مدیران معمولاً موقعیت‌هایشان را به‌طور مداوم هم درون شرکت‌ها و هم بین آن‌ها تغییر می‌دهند. اما تقریباً در همه کشورهای دیگر، مدیران مدت طولانی‌تری در شرکت‌های خود باقی می‌مانند و وظایف طولانی‌مدت مدیریت روابط بین شرکت‌ها را بر عهده می‌گیرند. در نهایت، آن‌ها تلاش بسیاری برای ایجاد روابط شخصی کرده‌اند که منجر به روان‌تر شدن کسب و کار می‌شود.

وقتی شرکت‌های آمریکایی مدیران کلیدی خود را تغییر می‌دهند، این ممکن است نگرانی‌هایی را برای شرکای خارجی به‌وجود آورد. بنابراین، اگر نیاز به تغییر دارید، آماده باشید برای مرحله جدید ایجاد تماس‌ها، اعتمادسازی و معرفی مدیر جدید به‌منظور پذیرش بهتر از طرف مشتریان بین‌المللی خود.

## حل و فصل اختلافات و ایجاد تغییرات

با گذشت زمان، تقریباً در هر کسب و کاری تغییراتی رخ می‌دهد - خواه تغییرات خارجی باشد یا داخلی در بین شرکاء. در ایالات متحده، اختلافات ناشی از چنین تغییراتی معمولاً از طریق کانال‌های حقوقی مقابله‌ای یا داوری حل می‌شوند.

اما در بسیاری از کشورهای دیگر در شرایط مشابه، اختلافات از طریق بحث و گفتگو حل و فصل می‌شوند. به همین دلیل است که در قراردادهای محلی اغلب می‌توانید عباراتی مانند: "همه مسائلی که در این قرارداد پوشش داده نشده‌اند، بر مبنای حسن نیت و اعتماد مورد بحث و حل قرار خواهند گرفت" را ببینید. اگر اختلافات با مذاکره قابل حل نباشند، مرحله بعدی مراجعه به میانجی‌هاست - معمولاً افراد آشنا با هر دو طرف که مذاکرات اولیه را ترتیب داده بودند. فقط اگر آن‌ها نتوانند به توافق برسند، طرفین اقدام به اقدامات قانونی می‌کنند. اما در فرهنگ‌های مبتنی بر روابط شخصی، چنین روش‌هایی اغلب حتی برای برقراری هماهنگی و اعتماد مورد نیاز برای کسب و کار مضر هستند. علاوه بر این، در آن کشورها سیستم‌های حقوقی ممکن است از بی‌اعتباری و ناکارآمدی رنج ببرند، و حتی داوری نیز اغلب چنان خوشایند دیده نمی‌شود.

ساده‌ترین راه حل شامل قرار دادن یک بند داوری بین‌المللی در قرارداد است: "هرگونه اختلاف یا مطالبه ناشی از این قرارداد یا مرتبط با آن، بر اساس قوانین اتاق بازرگانی بین‌المللی حل و فصل خواهد شد" یا استفاده از بند داوری‌ای که به کشوری خاص مربوط است. با این حال، حتی در صورت وجود چنین بندی، به کارگیری روش ژاپنی برای حل و فصل اختلافات را توصیه می‌کنیم - از موضع همکاری شروع کرده و مستقیماً با شریک بین‌المللی خود به گفتگو بپردازید. اگر هماهنگی و اعتماد حفظ شوند و هر دو طرف واقعاً به معامله علاقه‌مند باشند، اکثر مشکلات با یک گفتگوی ساده قابل حل هستند. البته، همیشه امکان مراجعه به یک میانجی قابل اعتماد نیز وجود دارد.

همچنین، بررسی استفاده از مدل‌های مدیریت اختلاف یا به‌اصطلاح "کمک فوری" نیز قابل تأمل است. در مدل مدیریت اختلاف، افراد نقش اساسی در حل مشکلات و حفظ روابط دارند، نه فقط کاغذها. در بندهای کمک فوری، تغییرات احتمالی در برخی از جنبه‌های همکاری طولانی‌مدت از پیش در نظر گرفته می‌شود. اما این مراحل نمی‌توانند جایگزین قدرت روابط شخصی شوند که برای مدیریت نوسانات بازاری اجتناب‌ناپذیر - هم مثبت و هم منفی - بسیار مهم هستند.

## نتیجه‌گیری‌ها

حتی با قرارداد امضا شده، مذاکرات واقعاً به پایان نمی‌رسند. آنچه آمریکایی‌ها "پیگیری دقیق بعدی" می‌نامند، در حقیقت نمایانگر حفظ و توسعه مداوم روابط تجاری است. بررسی‌های منظم شش‌ماهه یا سالانه این روابط بهترین راه برای جلوگیری از بروز اختلافات هستند. اگر شراکت تجاری رشد و تقویت یابد، قراردادها باید به‌طور دوره‌ای بازنگری و به‌روز شوند. اما حتی مهم‌تر از آن تقویت روح این روابط است، با پرسیدن سوالاتی مانند: "چطور می‌توانیم همکاری خود را بهبود بخشیم؟" و "چه چیزی را هنوز در نظر نگرفته‌ایم؟" هر چه بیشتر در توسعه روابط تجاری خود سرمایه‌گذاری کنید، "کارخانه کیک‌های" شما موفق‌تر و پایدارتر خواهد بود.

## داستان اسباب‌بازی: داستانی از همکاری‌ها

برای دیدن اینکه چطور مذاکره‌کنندگان خلاقانه روابطی را به مرور زمان می‌سازند، ببینید داستانی را که در فصل دوم آغاز کردیم، ادامه دهیم.

**پرده اول.** تقریباً در همان زمانی که جان لایبستر جوان عاشق انیمیشن شد، رُی دیزنی در حال نوشتن فیلمنامه برای سریال "زورو" در قالب "دنایای زیبای دیزنی" بود. بعد از یک دهه کار بر روی فیلم‌هایی برای شرکت عمومی خود، والت دیزنی، رُی در سال ۱۹۶۷ به هیأت مدیره انتخاب شد. مانند رویاهای لایبستر، ایده‌های او نیز مناقشه‌آمیز بود و به زودی از شرکت بیرون رفت و هیأت مدیره را ترک کرد.

اما، به عنوان بزرگترین سهامدار، رُی یک کودتا ترتیب داد. او و یارانش مدیر عامل را کنار گذاشتند و تلاش برای خرید خصمانه شرکت را متوقف کردند. سپس او مایکل آیزنر و جفری کاتزنبرگ از پارامونت و همچنین فرانک ولس از وارنر برادرز را به شرکت آورد. با تشکیل یک تیم پر ستاره، رُی به هیأت مدیره بازگشت و سرپرستی بخش انیمیشن را به عهده گرفت.

تقریباً زمانی که آیزنر به سمت مدیر عامل دیزنی منصوب شد، استیو جابز مجبور به ترک اپل شد. و در طرف دیگر شهر، جرج لوکاس، خالق "جنگ ستارگان"، یک طلاق نامطبوع را تجربه می‌کرد. به اواسط دهه ۸۰ رسیده بودیم و دنیا در آستانه تغییراتی بود که هیچ‌کدام از آن‌ها نمی‌توانستند تصور کنند.

**پرده دوم.** لوکاس یک دارایی عجیب داشت - یک بخش کوچک که به تولید کامپیوتر Pixar Image Computer می‌پرداخت، که به سازمان‌های دولتی و مراکز پزشکی فروخته می‌شد. این بخشی مناسب برای رفع نیازهای طلاق بود، و استیو جابز بیکار خریدار ایده‌آلی به‌شمار می‌رفت.

با کمال تأسف، فروش تجهیزات به سرعت در حال افت بود. پیکسار لایبستر را استخدام کرد، که اخیراً از دیزنی اخراج شده بود، تا فیلم‌های کوتاه انیمیشنی برای نمایش قابلیت‌های کامپیوتر بسازد. لایبستر دایره فعالیت‌های خود را گسترش داد و شروع به ساخت تبلیغات موفق برای مشتریان خارجی کرد، اما فروش تجهیزات همچنان افت می‌کرد. کاتزنبرگ که قبلاً بخش انیمیشن دیزنی را هدایت می‌کرد، به زودی سعی کرد لایبستر را برگرداند، اما او در پیکسار باقی ماند و قدردان رویکرد جابز بود و با لذت بر روی گرافیک کامپیوتری کار می‌کرد.

برای حفاظت از سرمایه‌گذاری ۱۰ میلیون دلاری خود در پیکسار، جابز بخش تولید تجهیزات را بست و نیمی از ۱۰۰ کارمند شرکت را تعدیل کرد. با وجود این، جابز همچنان مشکلات داشت. پروژه دیگر او - کامپیوتر بسیار گرانقیمت NeXT - ناکام بود، و بازگشت او به اپل هنوز پنج سال به طول می‌انجامید، اما او هنوز از آن آگاه نبود. جابز نیاز به یک ناجی داشت، و کاتزنبرگ دیزنی پیشنهادی ارائه داد: ۲۶ میلیون دلار برای ساخت سه فیلم CGI برای دیزنی.

در واقع، دیزنی در این مذاکرات همه مزایا را داشت. کاتزنبرگ به‌تازگی با "پری دریایی کوچولو" موفقیت بسیار بزرگی در سطح جهانی کسب کرده بود، و "دیو و دلبر" آماده نمایش بود. دیزنی با داشتن شهرت و امکانات مالی برای دیکته کردن شرایط برخورداری بود. و این کار را انجام دادند.

پیکسار باید با ساخت و تولید "داستان اسباب‌بازی" شروع می‌کرد. دیزنی ۱۲.۵٪ از فروش بلیط گیشه، فروش نوارهای ویدئویی و DVD را دریافت می‌کرد، و باقی سود بین دیزنی و پیکسار تقسیم می‌شد. همه حقوق شخصیت‌ها و دنباله‌ها به دیزنی تعلق داشت. پیکسار موظف به تولید دو فیلم دیگر بود، اما دیزنی می‌توانست آن‌ها را با حداقل جریمه لغو کند.

علاوه بر این، کاتزنبرگ می‌توانست در تولید فیلم مداخله کند، و این کار را هم کرد. او پیشنهاد تیم آلن را برای صداگذاری باس ارائه کرد وقتی که بیلی کریستال رد کرد. او حتی تولید را به‌مدت دو هفته متوقف کرد تا شخصیت وودی بازنویسی شود، و خشم‌های او افسانه‌ای بود. با این حال، فیلم با تلاش‌های مشترک کاتزنبرگ و لاسیستر بهبود می‌یافت.

تا زمانی که دیزنی در انتخاب تاریخ اکران تردید داشت، جابز به فکر فروش پیکسار بود - شرکت در حال از دست دادن پول بود. همزمان با این، در دیزنی تغییراتی جدی رخ داد: آیزنر و رئیس او فرانک ولس درآمد شرکت را از ۱.۵ به ۸.۵ میلیارد دلار افزایش دادند، و سهامشان ۱۵۰۰ درصد رشد کرد؛ به وضوح نشان می‌داد که آن‌ها تیمی کارآمد بودند. اما، با مرگ ولس در یک سانحه هوایی، کاتزنبرگ انتظار داشت که ارتقا پیدا کند، اما وقتی این اتفاق نیفتاد، او رفت و DreamWorks SKG را تأسیس کرد و یک دعوای قضایی به‌جا گذاشت.

سرانجام، دیزنی با زمان نمایش نوامبر "داستان اسباب‌بازی" موافقت کرد، و جابز پیکسار را کمی بیشتر سرپا نگه داشت.

**پرده سوم.** برخلاف انتظار همه، "داستان اسباب‌بازی" به موفقیت بزرگی دست یافت. با فروش گیشه بالغ بر ۳۶۱ میلیون دلار. این نه تنها یک موفقیت تجاری بود، بلکه یک پیروزی هنری نیز به‌شمار می‌رفت. تحت تأثیر موفقیت تجاری CGI، جابز پیش‌بینی کرد: "اگر 'داستان اسباب‌بازی' یک موفقیت کوچک باشد - بگویم ۷۵ میلیون دلار کسب کند، ما هر دو به نقطه سر به سر خواهیم رسید. اگر فیلم ۱۰۰ میلیون جمع کند، هر دو سود خواهیم برد. اما اگر این یک موفقیت واقعی باشد و حدود ۲۰۰ میلیون جمع کند، ما به‌طور قابل توجهی سود می‌کنیم و دیزنی یک ثروت بزرگ خواهد داشت."

آیزنر هم شگفت‌زده شد. "فکر نمی‌کنم هیچ‌کدام از ما پیش‌بینی کردیم که Toy Story این‌قدر موفق شود. فناوری - درخشان، انتخاب بازیگر - الهام‌بخش، و من مطمئنم که داستان به قلب‌های تماشاگران نفوذ می‌کند. باور کنید، وقتی که برای اولین بار موافقت کردیم با هم کار کنیم، حتی فکر نمی‌کردیم که اولین فیلمشان به اکران تعطیلات سال ۱۹۹۵ ما تبدیل شود، و قطعاً نمی‌دانستیم که می‌توانند روزی به شرکت سهامی عام تبدیل شوند به خاطر موفقیت آن."

حتی کارشناسان مشهور اسباب‌بازی از Mattel هم شگفت‌زده شدند. وقتی که از آن‌ها خواسته شد که باری را در فیلم بگنجانند، آن‌ها امتناع کردند: "دخترها، وقتی با عروسک‌های باری بازی می‌کنند، شخصیت‌های خود را بر روی آن‌ها تصویر می‌کنند. اگر به عروسک صدایی بدهید و او را انیمه کنید، یک شخصیت خلق می‌کنید که ممکن است با آرزوها و رؤیاهای هر دختری مطابق نباشد." (با این حال، در ادامه آن‌ها به راحتی باری و کن را مجوز دادند.)

البته کارگردان و قصه‌گوی "داستان اسباب‌بازی"، جان لاسیستر خیلی شگفت‌زده نبود. این تقریباً همان چیزی بود که او از آن در آن سالن تاریک تئاتری سی سال پیش در رؤیا دیده بود.

با این حال، علیرغم قرارداد چهارساله‌ای که او قبلاً امضا کرده بود، جابز تصمیم گرفت قرارداد جدیدی درخواست کند. و این‌جا جایی است که استراتژی مذاکره خلاقانه وارد می‌شود.

در یک معامله معمولی، شرایطی که بار اول توافق شد، تغییر نمی‌کند. اگرچه هیچ‌کس نمی‌توانست میلیاردها دلار ناشی از دنباله‌ها، تلویزیون، اسباب‌بازی‌ها، پارک‌های تفریحی و نمایش‌های روی یخ را پیش‌بینی کند، جابز می‌دانست که او یک برگه برنده دارد و وقت آن بود که به میز مذاکرات بازگردد.

در نهایت شگفتی او، آیزنر موافقت کرد. بله، بین آن‌ها درگیری‌های خلاقانه وجود داشت، اما هر دو شرکت اعتماد همکاری را ایجاد کرده بودند و می‌دانستند که اگر شریک شوند، می‌توانند به موفقیتی بزرگتر دست پیدا کنند.

جایز یک برنامه جدید پیشنهاد داد: پیکسار پنج فیلم جدید ایجاد می‌کند - زندگی یک حشره، داستان اسباب‌بازی ۲، شرکت هیولاها، در جستجوی نمو و شگفت‌انگیزان. دیزنی تصمیم گرفت که **Toy Story 2** یک دنباله است که ابتدا برای ویدئو در نظر گرفته شده بود و به‌جای آن **Cars** را پیشنهاد کرد. به‌خاطر اعتماد آن‌ها که ایجاد شده بود، به سرعت به یک توافق جدید دست یافتند.

**پرده چهارم.** نزدیک به یک دهه بعد، تا سال ۲۰۰۴، توازن قدرت تغییر کرد. و مذاکرات خلاقانه‌ای که تمامی شرکت‌کنندگان در این داستان را درگیر کرد، شروع شد. نقش‌ها به‌سرعت تغییر کردند.

در پیکسار، جایز آماده تغییرات بود. دوران حضور او در اپل با موفقیت شدید روبرو شد؛ پیکسار در حال درآمدزایی واقعی بود و او به‌دنبال شریک جدیدی برای توزیع فیلم‌ها بین شرکت‌های بزرگی مانند سونی، فاکس و وارنر برادرز بود. جایز معتقد بود که پیکسار شایسته سهم بیشتری از درآمدهاست و همچنین می‌خواست در سهم از درآمدهای دنباله‌ها و کالاهای جانبی شرکت کند. او همچنین امیدوار بود که آیزنر به‌زودی در دیزنی جایگزین شود و به او یک شریک مذاکره خلاقانه‌تر بدهد.

همزمان، آیزنر کنترل خود را از دست می‌داد. پس از شکست **2000 Fantasia** توسط رُی دیزنی، هیات مدیره که تحت تسلط آیزنر بود، تمدید دوره او در هیات را رد کردند. در نامه استعفاي خود، رُی آیزنر را به مدیریت ضعیف متهم کرد، از جمله روابط با شرکت با پیکسار. و دوباره پشت صحنه به عنوان بزرگترین سهامدار، رُی موجبات برکناری آیزنر را فراهم کرد. دیزنی به هیات مدیره بازگشت و رئیس سابق اکثریت سنا جورج میچل به سمت رئیس منصوب شد، که در هیات پس از مذاکرات موفقیت‌آمیز درباره صلح در ایرلند شمالی حضور یافت. همانطور که در فصل دهم یاد گرفتیم، میچل یک استاد مذاکرات خلاقانه بود.

استیو جایز معروف بود به اینکه به‌شیوه "راه من یا نه به هیچ جا" عمل می‌کند. با این حال، واقعیت چیز دیگری بود. به گفته رئیس سابق هیات مدیره اپل، ادگار ولارد: "اگر او با شما روابط خوبی داشته باشد، هیچ‌کس بهتر از او برای کار نیست." یکی از مثال‌ها: به‌یاد دارید که لاسیستر تصمیم به باقی ماندن در پیکسار گرفت، با وجود تلاش‌های دیزنی برای بازگرداندن او.

جایز و آیزنر در بسیاری از موارد توافق نداشتند، اما هیات مدیره به‌ریاست میچل تصمیم گرفت که رابرت اگر را به‌عنوان مدیر عامل انتخاب کند و جایز به این نتیجه رسید که اگر می‌تواند یک شریک خلاقانه‌تر باشد. اولین مکالمه تیریکی اگر پس از انتصابش با جایز بود که برای او موفقیت آرزو کرد و ابراز امیدواری کرد که به زودی همکاری کنند.

و این اتفاق ظرف دو هفته رخ داد، وقتی که اگر بر روی صحنه کنار جایز ایستاده بود تا iPod جدیدی را با دو نمایش محبوب‌ترین ABC/Disney - "گمشده" و "زنان خانه‌دار ناتوان" رونمایی کند.

جایز به تنوع دیدگاه‌ها اعتقاد داشت، و اگر هم همین‌طور. به‌زودی اگر روابط خوبی با رُی دیزنی و رئیس هیات میچل برقرار کرد. حالا تیم برای مذاکراتی که حتی جایز نمی‌توانست تصور کند - فروش پیکسار به دیزنی آماده بودند.

این معامله می‌توانست یک تراکنش ساده مالی باشد، جایی که آن‌ها فقط یک را با قیمتی توافق شده تقسیم کنند. اما جایز به دنبال چیزی بیشتر بود - یک همکاری خلاقانه، بلندمدت و خلاق. نتیجه این‌که، جایز با مبلغ ۷.۴ میلیارد دلار سهام دیزنی (نه یک سود بد برای ۱۰ میلیون او) به‌دست آورد، و تیم پیکسار کنترل انیمیشنی دیزنی را به عهده گرفت. و لاسیستر بالاخره به دیزنی بازگشت، چیزی که از دوران کودکی آرزو داشت، اما این بار به‌عنوان مدیر خلاق اصلی. او بی‌شک "شمشیر را از سنگ بیرون کشید".

در مقابل، دیزنی بیشتر از آنچه انتظار داشت به‌دست آورد. با لاسیستر و اد کتمول از پیکسار که استودیوهای انیمیشن دیزنی را هدایت می‌کردند و مستقیماً به اگر گزارش می‌دادند، **Toy Story 3** سریعاً بیش از یک میلیارد دلار در گیشه‌ی جهانی کسب کرد. قیمت سهام دیزنی از ۲۰ تا ۳۰ دلار بر اساس اخبار خرید افزایش یافت، و سهام اپل هم رشد کرد.

کلید این معامله روشنایی بود که اگر در طول افتتاحیه دیزنی‌لند هنگ کنگ یافت. در صفوف جشنواره شخصیت‌های محبوب کمپانی قرار داشتند - تقریباً همه آنها از همکاری‌های قبلی کاتزنبرگ، جایز، پیکسار و دیزنی. و مهم‌تر از همه - در طول یک دهه‌ای که آیزنر رهبری معاملات را به عهده داشت، هیچ شخصیت جدیدی خلق نشده بود. علی‌رغم موفقیت‌های مالی، دیزنی خلاقیت خود را از دست داده و به شدت به پیکسار نیاز داشت.

آنچه این مذاکرات را به‌طور خلاقانه‌ای ایجاد کرد، این بود که اگر کاری واقعاً غیرمنتظره انجام داد. او بلافاصله اعتراف کرد به جایز در مورد این درک جدید خود. به گفته جایز: "با توجه به قوانین سنتی، این احمقانه‌ترین کاری بود که می‌توان در ابتدای

مذاکرات انجام داد. او به‌سادگی کارت‌های خود را روی میز گذاشت و گفت: 'ما در وضعیت بغرنجی هستیم.' من فوراً او را دوست داشتم، زیرا خودم هم همین‌طور کار می‌کنم."

دومین عنصر خلاقیت مذاکرات پیادمروی‌های طولانی در پالو آلتو و جایی دنج در سان‌ولی بود (به قانون پیادمروی‌ها در طبیعت توجه کنید). در ابتدا بحث‌ها فقط برای بازنگری در قرارداد قدیمی بود. قرارداد جدید توزیع باید به پیکسار همه حقوق فیلم‌ها و شخصیت‌های قبلی را برگرداند و دیزنی جایی در پیکسار پیدا کند. پیکسار باید برای توزیع به دیزنی هزینه بپردازد. اما اگر نگران بود که این ممکن است شرکت‌ها را به رقبا تبدیل کند.

"می‌خواهم بدانید که واقعاً به‌طور خارج از قاعده فکر می‌کنم"، - اگر به‌طور ضمنی به جابز بیان کرد که این معامله می‌تواند حتی بزرگتر از این باشد. جابز دیدگاه او را حمایت کرد و به‌زودی واضح شد که این مذاکرات می‌تواند به یک ادغام منجر شود.

شگفتی نیست که جابز خلاقیت از خود نشان داد. اما تعداد کمی متوجه شدند که او چقدر ماهرانه مذاکره می‌کند. در روابط با آیزنر، که شریک سنتی و رقابتی بود، جابز فقط در مورد شرایط معامله مذاکره کرد، اما همچنین موفق به ایجاد روابط بلندمدت با سایرین در دیزنی شد. و با تکیه بر این روابط، زمانی که به رویکرد خلاقانه‌تری نیاز داشت، ترجیح داد این مانع را برطرف کند - به‌ویژه دیزنی کمک کرد تا آیزنر را برکنار کند، با اصرار بر اینکه اگر او برکنار نشود، معامله با پیکسار انجام نخواهد شد. روابط طولانی‌مدت موفقیت‌آمیز جان لاسیستر با رُی دیزنی نیز در این مرحله تأثیر گذاشت. در نهایت، وقتی که زمان مناسب بود و همه بازیکنان در موقعیت‌های خود بودند، جابز به‌دقت به اگر در محیطی خلاقانه گوش داد.

اگر هم بی‌پروایی نشان داد. مالکیت اخیر LucasFilm و Marvel نشان می‌دهد که او همچنان به‌دنبال خلاقیت است و مهارت‌های مذاکره‌اش نشان می‌دهد که او هم می‌تواند خلاقانه باشد. این مهارت‌های مذاکرات به مضاعف شدن دوباره ارزش سهام منجر شدند.

وقتی مردم از مذاکرات خلاقانه استفاده می‌کنند، واقعاً مانند جادو به‌نظر می‌رسد.

## پیوست ۱: تعریف مذاکرات ابتکاری (خلاقانه) به زبان فنی

ما پیشنهاد می‌کنیم که یک مثال فرضی از سه رویکرد مذاکره بررسی شود: شرکت Bolter Turbines, Inc. قصد دارد سیستم توربین گازی به ارزش ۳,۶۵ میلیون دلار را به شرکت Maverick Offshore Co. برای یک سکوی نفتی در خلیج مکزیک بفروشد. به جدول 1A نگاهی بیندازید. ستون‌های A و B اهداف (تقریبی) هر شرکت را در خصوص فروش/خرید یک ژنراتور Bolter CS 2000 که برای استفاده در شرایط فراساحلی مناسب است، نشان می‌دهند. مشخص است که Maverick انتظار دارد قیمت حدود ۲۰٪ کاهش یابد، تحویل سریع‌تری داشته باشد و غیره.

توافق ۱، که در ستون سوم آمده است، رویکرد رقابتی "تقسیم تفاوت" را بازتاب می‌دهد و با یکی از تعاریف "عدالت" مطابقت دارد.

توافق ۲ در ستون چهارم مجموعه‌ای از مصالحه‌هایی را نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان بر اساس تفاوت در منافع، ارزیابی‌های آینده، تحمل ریسک و ترجیحات زمانی، که در ارزش‌گذاری محصولات و شرایط طرفین بازتاب یافته‌اند، انجام می‌دهند (که گاهی به آن "چانه‌زنی" نیز گفته می‌شود). برای مثال، Maverick ممکن است با قیمت بالاتری موافقت کند در ازای تحویل سریع‌تر. این رویکرد یکپارچه به تبادل صادقانه اطلاعات درباره ترجیحات و محاسبات ارزش/هزینه وابسته است.

در نهایت، توافق ۳ که در ستون پنجم ارائه شده، شامل رویکردی غیرمتعارف است. به جای یک قرارداد خرید و فروش ساده، اجازه بلندمدت پیشنهاد می‌شود که ممکن است برای هر دو طرف مناسب‌تر باشد. در واقع، شرکت Solar Turbines, Inc. (یکی از زیرمجموعه‌های Caterpillar که ما از آن به عنوان مدل فرضی برای Bolter Turbines, Inc. استفاده کرده‌ایم)، مدت‌هاست که از اجازه فراتر رفته و "خدمات تولید انرژی" ارائه می‌دهد، جایی که مشتریان به جای خرید تجهیزات، کیلووات خریداری می‌کنند. این رویکرد، که بر ارائه خدمات به جای فروش محصولات تمرکز دارد، بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های تد لوییت است که آن را در مقاله کلاسیک خود در Harvard Business Review با عنوان "نزدیک‌بینی بازاریابی" بیان کرده است. توافق ستون پنجم همچنین نتیجه رویکردی ابتکاری به مذاکرات است.

لطفا جدول را بر روی لینک جداگانه ای مشاهده کنید:

<https://docs.google.com/document/d/1J-wvpaLgbChNb4cMR3cLTUPfFBtzedMai4MLHg0Xjpl/edit?usp=sharing>

|                                                            | A                                                                          | B                                                  | Agreement I                                                    | Agreement II                                       | Agreement III                                                                            |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | <b><i>Bolter Turbines</i></b><br>Price Quotation<br>With Standard<br>Terms | <b><i>Maverick</i></b><br>Purchasing<br>Objectives | <b>Competitive</b><br>Negotiation<br>(Split the<br>Difference) | <b>Integrative</b><br>Negotiation<br>(Log Rolling) | <b>Inventive</b><br>Negotiation<br>(Outside the<br>Box)                                  |
| <b>CS2000 Generator Set</b>                                | \$2,500,000                                                                | \$2,200,000                                        | \$2,350,000                                                    | \$2,500,000                                        | lease machine<br>for 5 years<br>with full<br>service and<br>warranty,<br>including labor |
| Product Options                                            |                                                                            |                                                    |                                                                |                                                    |                                                                                          |
| Custom Built<br>Marine Shelter                             | 400,000                                                                    | 300,000                                            | 350,000                                                        | 300,000                                            |                                                                                          |
| Recuperator                                                | 500,000                                                                    | 400,000                                            | 450,000                                                        | 500,000                                            |                                                                                          |
| Salt Spray Air Filter                                      | 100,000                                                                    | 60,000                                             | 80,000                                                         | 60,000                                             |                                                                                          |
| Service Contract (normal<br>maintenance, parts &<br>labor) | 150,000<br>(2 years)                                                       | 90,000<br>(3 years)                                | 120,000<br>(3 years)                                           | 150,000<br>(2 years)                               |                                                                                          |
| <b>TOTAL<br/>PRICE</b>                                     | \$3,650,000                                                                | \$3,050,000                                        | \$3,350,500                                                    | \$3,510,000                                        | <b>\$3,000,000</b>                                                                       |
|                                                            |                                                                            |                                                    |                                                                |                                                    |                                                                                          |
| <b>Terms and Conditions</b>                                |                                                                            |                                                    |                                                                |                                                    |                                                                                          |
| Delivery                                                   | 6 months                                                                   | 3 months                                           | 4.5 months                                                     | 3 months                                           | 3 months                                                                                 |
| Penalty for late delivery                                  | \$10,000 /month                                                            | \$75,000 / month                                   | \$42,500 /month                                                | \$10,000 /<br>month                                | \$10,000 /<br>month                                                                      |
| Cancellation charges                                       | 10% of contract<br>price                                                   | 2% of contract<br>price                            | 6% of contract<br>price                                        | 2% of contract<br>price                            | 2% of contract<br>price                                                                  |
| Warranty                                                   | parts, one year                                                            | parts & labor,<br>two years                        | parts & labor, one<br>year                                     | parts, one year                                    | 5 years, parts<br>& labor                                                                |

| Terms of payment                         | COD         | 4 equal payments,<br>1 <sup>st</sup> at delivery, 2 <sup>nd</sup> at start up, 3 <sup>rd</sup> and 4 <sup>th</sup> at 90-day intervals | 3 equal payments, at delivery, start-up, after 30 days | 4 payments  | 5 annual payments of \$600,000 |
|------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| Inflation escalator                      | 5% per year | 3% per year                                                                                                                            | 4% per year                                            | 5% per year | 5% per year                    |
| 3 <sup>rd</sup> Party arbitration clause | no          | yes                                                                                                                                    | yes                                                    | yes         | yes                            |

## پیوست ۲: ۸۲ روش برای تولید ایده‌های بیشتر

تمام این توصیه‌ها با داده‌های تجربی پشتیبانی می‌شوند که برخی از آن‌ها بسیار قانع‌کننده هستند. ما ارجاعات مربوط به این 82 پیشنهاد را در سایتمان قرار داده ایم: [www.InventiveNegotiation.com/82ways](http://www.InventiveNegotiation.com/82ways)

### محیط فیزیکی

۱. جلسه‌ای را در خارج از دفتر، در محیطی خنثی برگزار کنید
۲. محیط را به رنگ آبی رنگ‌آمیزی کنید
۳. حس فضای باز با سقف‌های بلند ایجاد کنید
۴. اتاق را با اسباب‌بازی‌ها و ابزارهایی برای تحریک خلاقیت پر کنید
۵. می‌توانید کمی اتاق را بهم‌ریخته کنید
۶. اتاق را گرم نگه‌دارید
۷. اطمینان حاصل کنید که منظره زیبایی از پنجره دیده می‌شود
۸. گیاهان و گل‌ها اضافه کنید
۹. هنر مدرن را به دیوارها آویزان کنید
۱۰. از عطر لوندر (اسطوخودوس) استفاده کنید
۱۱. شرکت‌کنندگان را طوری قرار دهید که در نزدیکی فیزیکی مستقیم با یکدیگر باشند
۱۲. از شرکت‌کنندگان بخواهید که آرامش داشته باشند و آزادانه نشسته باشند
۱۳. صندلی‌ها و میزهای نرم بچینید
۱۴. در اتاق سر و صدای پس‌زمینه‌ای شبیه به آنچه در کافه وجود دارد ایجاد کنید
۱۵. گروه‌بندی کنید و تیم‌ها را بر اساس رنگ توزیع کنید
۱۶. اطمینان حاصل کنید که تیم‌ها با هم در تماس باشند
۱۷. فعالیت فیزیکی را در برنامه بگنجانید

۱۸. و پیشنهاد کنید که با هم آواز بخوانند یا برقصند
۱۹. از شرکت‌کنندگان بخواهید که با دست‌های خود چیزی خلق کنند
۲۰. یا ایده‌ها را با حرکات دست بیان کنند
۲۱. یا فقط توپ‌های لاستیکی را با دست چپ فشرده کنند
۲۲. با آبنبات از آن‌ها پذیرایی کنید – برای بالا بردن روحیه
۲۳. یک لیوان شراب یا چند لیوان آبجو پیشنهاد کنید
۲۴. در پارک قدم بزنید تا ذهن آزاد شود. همگام و هماهنگ حرکت کنید

### جمع‌آوری افراد مناسب

۲۵. اندازه گروه را به پنج تا دوازده نفر کاهش دهید
۲۶. تعداد زنان بیشتری اضافه کنید
۲۷. برون‌گراها را اضافه کنید
۲۸. افراد مسن‌تر را اضافه کنید
۲۹. افراد با پروفایل‌های شخصیتی متنوع را اضافه کنید
۳۰. افرادی با تجربه‌های متفاوت اضافه کنید
۳۱. تنوع فرهنگی اضافه کنید
۳۲. متخصصان را اضافه کنید
۳۳. و غیرمتخصصان را هم اضافه کنید
۳۴. افرادی با ارتباطات اجتماعی گسترده را اضافه کنید
۳۵. مشاوران خلاق – هنرمندان، موسیقیدانان، نویسندگان یا شاعران را اضافه کنید
۳۶. کمی از خودشیفته‌های عاشق خود اضافه کنید
۳۷. ترکیب گروه را برای هر تمرین تغییر دهید

### زمان اهمیت دارد

۳۸. ضرب الاجل‌های واقعی تعیین کنید
۳۹. جلسات را شب‌ها برگزار کنید
۴۰. زمان طوفان ذهنی را به پنج دقیقه کاهش دهید
۴۱. به افراد زمان خواب یا استراحت کوتاهی بدهید تا مسئله را فکر کنند

### به خوبی آموزش دهید

۴۲. مردم را برای برگزاری جلسات طوفان ذهنی آموزش دهید
۴۳. آموزش عمیق‌تری درباره تکنیک‌ها بدهید (۱۵ دقیقه‌ای)
۴۴. از تسهیلگران خوب آموزش‌دیده استفاده کنید
۴۵. اطلاعات مقدماتی و پیش زمینه‌ای را ارائه دهید
۴۶. ایده‌های گروه‌های قبلی را ارائه دهید
۴۷. کار دیگران بر روی همان مسئله را به آن‌ها نشان دهید
۴۸. به شرکت‌کنندگان بگویید که انتظار دارید بیشتر ایده بیاورند و استاندارد اجرایی تعیین کنید

### قوانین مشارکت

۴۹. با آشنایی شخصی شروع کنید
۵۰. به شرکت‌کنندگان کمک کنید یکدیگر را بشناسند
۵۱. دو قانون جدید به چهار قانون استاندارد اوسبورن اضافه کنید: آرامش، بازی، لذت بردن و از سکوت نترسید
۵۲. طنز اضافه کنید
۵۳. موسیقی و هنر اضافه کنید

۵۴. افراد را به یاد کسانی که آن‌ها را دوست دارند بیاورید
۵۵. آن‌ها را به فکر کردن مانند یک کودک هدایت کنید
۵۶. درباره پتانسیل خلاقیت آن‌ها سوال کنید
۵۷. آنان را تشویق کنید ایده‌های منحصر به فرد خود را بیان کنند
۵۸. با انجام یک کار معمولی در ترتیبی غیر معمول شروع کنید
۵۹. چالشی بگذارید تا در زمان کوتاهی حداکثر ایده‌ها را بنویسند
۶۰. دوره‌های فردی و گروهی طوفان ذهنی را جایگزین کنید
۶۱. حل مسئله را به مراحل تقسیم کنید
۶۲. از شرکت‌کنندگان بخواهید اشیا را به اجزای سازنده‌شان تصور کنند، مثلاً شمع‌ها را به عنوان موم به علاوه فتیله (نخ)
۶۳. کار را بین شرکت‌کنندگان تقسیم کنید
۶۴. پاداش‌های غیرمنتظره اهدا کنید
۶۵. از شرکت‌کنندگان بخواهید یک مسئله خلاقانه را برای شخص دیگری حل کنند
۶۶. از آن‌ها بخواهید تصور کنند که دارند مسئله را برای یک مشتری خارجی (راه دور) حل می‌کنند
۶۷. به آن‌ها اجازه دهید تصور کنند که دارند مسئله را در آینده حل می‌کنند
۶۸. دوره‌ای کوتاه برای تفکر یا خفگی ایده‌ها بدهید
۶۹. شرکت‌کنندگان را از طریق تجسم چیزی هدایت کنید
۷۰. مشوق‌های بیشتری ارائه دهید
۷۱. انواع مشوق‌های متنوع‌تری ارائه دهید
۷۲. لوگوی ایل را نشان دهید
۷۳. فرضیات شرکت‌کنندگان را تغییر دهید
۷۴. شرکت‌کنندگان را به فکر کردن درباره عشق ترغیب کنید، اما نه در مورد رابطه جنسی
۷۵. از آن‌ها بخواهید نقاشی بکشند، بسازند، یا آواز بخوانند و به طور "احتمانه" عمل کنند
۷۶. از استعاره‌ها استفاده کنید
۷۷. بحث و مناظره را مجاز کنید
۷۸. در جلسه استراحت کنید و به کار کاملاً متفاوتی بپردازید
۷۹. شرکت‌کنندگان را با سایر گروه‌ها مقایسه کنید
۸۰. به آن‌ها بگویید که ایده‌هایشان استفاده خواهد شد
۸۱. حس یک تیم خلاق بودن را در شرکت‌کنندگان تقویت کنید
۸۲. داستانی درباره خلاقیت برای آن‌ها بیان کنید