

# گرفتن بله

مذاکره برای رسیدن به توافق بدون تسلیم شدن

نویسندگان:

راجر فیشر<sup>۱</sup>

ویلیام یوری<sup>۲</sup>

و با ویراستاری بروس پاتون<sup>۳</sup>

مترجم:

محمدامین کریمی

<sup>۱</sup> ROGER FISHER

<sup>۲</sup> WILLIAM URY

<sup>۳</sup> BRUCE PATTON

## پیش‌گفتار

بیش از سی سال از اولین انتشار کتاب «گرفتن بله» می‌گذرد. ما خوشحال و مفتخر هستیم که افراد بسیار زیادی در سراسر دنیا آن را در حل و فصل تضادها و تعارضات خود و مذاکره متقابل برای دستیابی به توافقات رضایت‌بخش مفید می‌یابند. ما در زمان انتشار نمی‌دانستیم که این کتاب کوچک در انقلاب خاموشی که طی سه دهه روش تصمیم‌گیری افراد در خانواده‌ها، سازمان‌ها و جوامع را تغییر داده است، به یک نقطه مرجع تبدیل خواهد شد.

## انقلاب مذاکره

یک نسل قبل، دیدگاه غالب در مورد تصمیم‌گیری در بیشتر نقاط جهان سلسله‌مراتبی بود. قرار بر این بود که افراد بالایی هرم‌های قدرت - در محل کار، خانواده و سیاست - تصمیمات را گرفته و افراد پایینی هرم‌ها دستورات را دنبال کنند. البته، واقعیت همواره پیچیده‌تر بود.

در دنیای امروزی که با سازمان‌های پهن‌تر، نوآوری سریع‌تر و گسترش اینترنت مشخص می‌شود، بیش از هر زمان دیگری واضح‌تر است که برای موفقیت در کار خود و برآوردن نیازهای خود، اغلب باید بر ده‌ها، صدها و شاید هزاران فرد و سازمان تکیه کنیم که هیچ کنترل مستقیمی روی آنها نداریم. ما صرفاً نمی‌توانیم بر دادن دستورات تکیه کنیم - حتی هنگامی که با کارمندان یا کودکان سر و کار داریم.

## ج

برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهیم، مجبوریم مذاکره کنیم. هر م‌های قدرت، در بعضی جاها کمتر و در بعضی جاها سریع‌تر، در حال تبدیل شدن به شبکه‌های مذاکره هستند. این انقلاب خاموش را که با انقلاب شناخته شده‌تر یعنی انقلاب دانش همراه شده است، به خوبی می‌توان «انقلاب مذاکره» نامید.

اولین ویرایش کتاب را با جمله «چه بخواهید و چه نخواهید شما یک مذاکره‌کننده هستید» شروع کردیم. این جمله چشم بسیاری از خوانندگان را باز کرد و اکنون یک واقعیت تصدیق شده است. پس از آن، اصطلاح مذاکره بیشتر محتمل بود که با فعالیت‌های تخصصی مانند گفتگوهای کارگری، فروش یا شاید دیپلماسی بین‌المللی مرتبط با شد. اکنون تقریباً همه ما تشخیص می‌دهیم که از صبح تا شب تقریباً با هر کسی که دیدار می‌کنیم به طریقی غیررسمی مذاکره می‌کنیم.

یک نسل قبل، اصطلاح مذاکره یک مفهوم منفی داشت. در اندیشیدن به یک مذاکره، سوال متداول در اذهان افراد این بود که: «چه کسی قرار است ببرد و چه کسی قرار است ببازد؟» برای رسیدن به یک توافق، فردی باید تسلیم شود. این یک چشم‌انداز خوشایند نبود. این ایده که هر دو طرف می‌توانند منفعت برده و برنده باشند، برای بسیاری از ما نا آشنا بود. اکنون به طور فزاینده‌ای به رسمیت شناخته می‌شود که راه‌هایی مشارکتی برای مذاکره بر سر تفاوت‌ها وجود دارند و حتی اگر نتوان راه حل «برد-برد» یافت، همچنان می‌توان به یک توافق خردمندانه دست یافت که اغلب برای هر دو طرف بهتر از گزینه جایگزین باشد.

هنگامی که ما «گرفتن بله» را می‌نوشتیم، دوره‌های بسیار کمی برای تدریس مذاکره وجود داشتند. اکنون یادگیری خوب مذاکره کردن به عنوان یک شایستگی اصلی در دوره‌های بسیاری پذیرفته شده است که در دانشکده‌های حقوق،

کسب و کار حکومت‌داری و حتی در تعدادی از مدارس ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان‌ها ارائه می‌شوند.

به طور خلاصه، اکنون «انقلاب مذاکره» در سراسر دنیا کاملاً رواج دارد و ما خوشحالیم که اصول متداول مذاکره اصولی به طور گسترده و به خوبی گسترش یافته‌اند.

## کار پیش رو

همچنان که پیشرفت قابل ملاحظه‌ای حاصل شده، کار بسیار زیادی برای انجام دادن باقی مانده است. در واقع، ما در هیچ زمانی در سه دهه گذشته نمی‌توانیم نیاز بیشتری به مذاکره براساس یک جستجوی مشترک برای سودهای متقابل و معیارهای مشروع به یاد آوریم.

بررسی سریع اخبار تقریباً در هر روز، نشان‌دهنده نیاز اجباری به راهی بهتر برای مقابله با اختلافات است. چه تعداد افراد، سازمان‌ها و کشورهایی با یکدیگر بر سر مواضع چانه می‌زنند؟ چه مقدار تشدید مخرب در دشمنی‌های خانوادگی تلخ، دادرسی‌ها و جنگ‌های بی‌پایان نتیجه می‌شوند؟ به دلیل نبود یک فرایند خوب، چه تعداد فرصت‌هایی برای پیدا کردن راه‌حلی از دست می‌روند که برای هر دو طرف بهتر هستند؟

همان طور که ذکر کردیم، تضاد و تعارض به مانند یک صنعت رو به رشد باقی می‌ماند. در واقع، پیدایش انقلاب مذاکره تضاد بیشتری را به همراه داشته است، نه کمتر. سلسله‌مراتب‌ها به پنهان کردن تضادها و تعارض‌ها گرایش دارند که هنگامی که سلسله‌مراتب‌ها به شبکه‌ها فضایی می‌دهند، این تضادها و تعارض‌ها نشان داده می‌شوند. دموکراسی‌ها به جای سرکوب کردن تعارض‌ها، برای آنها فضایی برای ابراز

فراهم می‌کنند که دلیل این است که اغلب دموکراسی‌ها در مقایسه با جوامع استبدادی‌تر، نزاع‌آمیز و آشفته به نظر می‌رسند.

هدف نمی‌تواند حذف تضاد و تعارض باشد و نیز نباید باشد. تضاد و تعارض بخش اجتناب‌ناپذیر و مفیدی از زندگی است و اغلب منجر به تغییر شده و بینش ایجاد می‌کند. بدون تعارض جدی بی‌عدالتی‌های کمی مورد خطاب قرار می‌گیرند. تعارض به شکل روابط تجاری به ایجاد رونق کمک می‌کند و در قلب فرایند دموکراتیک قرار می‌گیرد که بهترین تصمیمات نه از یک اجماع صوری، بلکه از جستجوی دیدگاه‌های مختلف و برای راه‌حل‌های خلاقانه نتیجه می‌شوند. هرچند ممکن است عجیب به نظر برسد، اما دنیا به تضاد و تعارض بی‌شتر و نه کمتری نیاز دارد.

چالش، حذف تضاد نیست بلکه تغییر دادن آن است. چالش، تغییر روش مقابله با تفاوت‌ها از درگیری مخرب و مخالف به حل مسئله سرسختانه و در کنار یکدیگر است. ما نباید دشواری این وظیفه را دست کم بگیریم، در حالی که در دنیای امروزی هیچ وظیفه‌ای ضروری‌تر نیست.

ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که انسان‌شناسان آینده ممکن است به عقب نگرینسته و اولین اجتماع خانوادگی انسان‌ها را فراخوانند. برای اولین بار، تمام خانواده‌های انسانی به خاطر انقلاب ارتباطات در دسترس هستند. تمام پانزده هزار قبیله یا بیشتر در این سیاره در سراسر جهان از یکدیگر آگاه هستند. به مانند بسیاری از اجتماعات خانوادگی، در این دوره صلح و هماهنگی به تمامی وجود ندارد، بلکه با اختلاف نظر عمیق و نارضایتی از نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌ها مشخص شده است.

ما بیش از هر زمان دیگری با چالش‌های زندگی در کنار یکدیگر در یک عصر اتمی و با افزایش جمعیت فزاینده در سیاره مواجه شده و به خاطر خودمان و

و

نسل‌های آینده باید تغییر دادن بازی ابتدایی تضاد و تعارض یاد بگیریم. به طور خلاصه، کار سخت گرفتن بله تازه آغاز شده است.

راجر فیشر

ویلیام یوری

## پیش‌گفتار مترجم

فراگیری اصول، فنون و هنر مذاکره یکی از توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم برای تمامی افراد است. همه ما در زندگی شخصی، معیشتی، اجتماعی، سازمانی و یا حتی بین‌المللی خود دچار تضاد و تعارضاتی با افراد دیگر، به عنوان انسان‌های دارای منافع، احساسات و برداشت‌های متفاوت با خودمان می‌شویم. مذاکره میان افراد و گروه‌ها گفتگویی را برای رسیدن به یک درک مشترک، رفع اختلافات و دستیابی به توافقاتی قابل قبول برای تمامی ذینفعان فراهم می‌آورد.

بسیاری از افراد مذاکره را با یک چانه‌زنی محض بر سر مواضع اولیه اشتباه می‌گیرند. در صورتی که در عمل تمرکز روی منافع است که باعث ایجاد مذاکره شده و به آن معنا می‌بخشد. کتاب پیش‌رو با بررسی دو استراتژی افراطی و ذکر عیوب و نواقص آنها، استراتژی و رویکرد جدیدی برای مذاکره بر سر منافع معرفی می‌کند. «گرفتن بله؛ مذاکره برای رسیدن به توافق بدون تسلیم‌شدن» یکی از کتاب‌هایی است که در فهرست برترین کتاب‌های مذاکره قرار گرفته است. با وجود این که از اولین انتشار کتاب بیش از سی سال می‌گذرد، چون فرایند کلی مذاکره را بررسی کرده و تصورات درستی از آن ایجاد کرده و تصورات نادرست را یادآوری می‌کند، خوانندگان هیچ‌گاه احساس خستگی و نیز کهنگی کتاب را نخواهند داشت.

ح

در واقع، با خواندن این کتاب گویی فصل مشترک تمامی کتابهای مذاکره را مطالعه کرده‌اید. در پایان، امیدوارم که این ترجمه مورد قبول تمامی خوانندگان عزیز قرار گیرد.

محمدامین کریمی



## فهرست مطالب

مقدمه .....	۱
<b>فصل اول: مسئله .....</b>	<b>۵</b>
۱. بر سر مواضع چانه‌زنی نکنید. ....	۶
<b>فصل دوم: روش .....</b>	<b>۲۰</b>
۲. افراد را از مسئله جدا کنید. ....	۲۱
۳. روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع. ....	۵۰
۴. برای سود متقابل گزینه‌هایی را ابداع کنید. ....	۶۹
۵. بر استفاده از معیارهای عینی پافشاری کنید. ....	۹۸
<b>فصل سوم: بله، اما .....</b>	<b>۱۱۴</b>
۶. اگر آن‌ها قدرتمندتر باشند. ....	۱۱۵
۷. اگر آن‌ها بازی نکنند. ....	۱۲۷
۸. اگر از طرفندها و حقه‌های ناشایست استفاده کنند. ....	۱۵۲
<b>فصل چهارم: نتیجه‌گیری .....</b>	<b>۱۷۰</b>
نتیجه‌گیری .....	۱۷۱
<b>فصل پنجم: ده سوالی که افراد در مورد کتاب «گرفتن بله» می‌پرسند... ..</b>	<b>۱۷۴</b>
سوالاتی در مورد انصاف و مذاکره اصولی .....	۱۷۶
سوالاتی در مورد کنار آمدن با افراد .....	۱۸۳
سوالاتی در مورد تاکتیک‌ها .....	۱۹۷
سوالاتی در مورد قدرت .....	۲۱۰



## مقدمه

چه بخواهید و چه نخواهید شما یک مذاکره‌کننده هستید. مذاکره حقیقتی از زندگی است. در مورد یک افزایش حقوق با ریاستان صحبت می‌کنید. تلاش می‌کنید تا با یک غریبه بر سر قیمتی برای خرید خانه‌اش به توافق برسید. دو وکیل تلاش می‌کنند تا دادخواستی ناشی از یک تصادف دو خودرو را حل و فصل کنند. گروهی از شرکت‌های نفتی برای یک سرمایه‌گذاری مشترک برای جستجوی نفت در دریا برنامه‌ریزی می‌کنند. مقامات یک شهر برای جلوگیری از یک اعتصاب حمل و نقل با رهبران اتحادیه ملاقات می‌کنند. وزیر امور خارجه ایالات متحده آمریکا با همتای روسی خود جلسه می‌گذارد تا به دنبال توافقی برای محدود کردن تسلیحات هسته‌ای باشند. تمام این موارد مذاکره هستند.

هرکسی هر روزه در مورد چیزی مذاکره می‌کند. افراد حتی هنگامی که فکر نمی‌کنند در حال مذاکره هستند. با همسر خود در مورد این که برای شام به کجا بروید و با کودکان خود هنگام صحبت در مورد زمان خاموش کردن چراغ‌ها مذاکره می‌کنید. مذاکره یک وسیله ابتدایی برای به دست آوردن چیزهایی است که از دیگران می‌خواهید. مذاکره یک ارتباط متقابل است که برای دستیابی به یک توافق طراحی شده است؛ هنگامی که شما و طرف مقابل منافعی دارید که بعضی از آنها مشترک بوده و بقیه متضاد هستند (همچنین تعدادی که ممکن است صرفاً متفاوت باشند).

همچنان که تضاد و تعارض مانند یک صنعت رو به رشد است، مناسبات بیشتر و بیشتری نیازمند مذاکره هستند. هرکسی می‌خواهد تا در تصمیم‌گیری‌هایی که خودش را تحت تاثیر قرار می‌دهند، مشارکت داشته باشد. افراد کمتر و کمتری تصمیماتی را خواهند پذیرفت که توسط فرد دیگری دیکته شده باشند. افراد متفاوت هستند و از مذاکره برای مدیریت تفاوت‌های خود استفاده می‌کنند. چه در کسب و کار، حکومت یا خانواده، افراد بیشتر تصمیمات را از طریق مذاکره می‌گیرند. حتی موقعی که آنها به دادگاه می‌روند، تقریباً همیشه قبل از دادرسی برای رسیدن به یک توافق مذاکره می‌کنند.

اگر چه مذاکره هر روز رخ می‌دهد، اما انجام آن کار آسانی نیست. استراتژی‌های استاندارد برای مذاکره اغلب افراد را ناراضی، خسته و فرسوده یا منحرف (یا غالباً هر سه مورد) رها می‌کنند.

افراد خود را در یک تنگنا می‌بینند. آنها دو راه برای مذاکره می‌بینند: نرم یا سخت. مذاکره‌کننده نرم می‌خواهد که از تضاد شخصی دوری کرده و بنابراین امتیازاتی برای اعطاکردن آماده می‌کند تا به توافق برسد. او یک راه‌حل دوستانه می‌خواهد که اغلب مورد سوءاستفاده قرار گرفته و احساس تلخی به او دست می‌دهد. مذاکره‌کننده سخت هر وضعیتی را به عنوان یک بحث و مجادله بر سر اراده‌ها و خواسته‌ها می‌بیند که طرفی که مواضع شدیدتری می‌گیرد، جلسات طولانی‌تر را بهتر مدیریت می‌کند. او می‌خواهد که برنده شود و اغلب اوقات پاسخ به همان اندازه سختی را ایجاد می‌کند که مذاکره‌کننده را خسته کرده، منابع او را به هدر داده و به رابطه با طرف مقابل آسیب می‌رساند. سایر استراتژی‌های مذاکره استاندارد بین سخت و نرم قرار می‌گیرند، اما هر یک شامل یک مصالحه بین رسیدن به آنچه که می‌خواهید و کنار آمدن با افراد است.

راه سومی برای مذاکره وجود دارد. راهی که نه سخت و نرم بوده و در عوض هم سخت و هم نرم است. روش / صولی که در پروژه مذاکره‌ها روارد ایجاد شده این

است که تصمیم‌گیری در مورد مسائل به جای آن که از طریق یک فرآیند چانه‌زنی بر سر این آنچه که هر طرف می‌گوید انجام خواهد داد یا انجام نخواهد داد، باشد، براساس شایستگی مسائل انجام شود. این روش پیشنهاد می‌دهد که تا جای ممکن به دنبال منافع متقابل باشید. در جایی که منافع دچار تضاد و تعارض باشند باید پافشاری کنید که نتیجه براساس معیارهای منصفانه‌ای فارغ از اراده و خواسته هر طرف باشد. روش مذاکره اصولی در مورد شایستگی‌ها، سخت و در مورد افراد، نرم است. این روش از هیچ ترفند و خودنمایی استفاده نمی‌کند. مذاکره اصولی به شما نشان می‌دهد به آنچه که حق شما است رسیده و همچنان محجوب باقی بمانید. این روش شما را قادر می‌سازد تا در عین محافظت از خود در برابر افرادی که ممکن است از انصاف شما سوءاستفاده کنند، منصف باشید.

این کتاب در مورد روش مذاکره اصولی است. فصل اول مسائلی را توصیف می‌کند که در استفاده از استراتژی‌های استاندارد چانه‌زنی بر سر مواضع ایجاد می‌شوند. چهار فصل بعدی، چهار قاعده این روش را توضیح می‌دهند. سه فصل آخر به سوالاتی که در مورد روش متداول تر هستند، پاسخ می‌دهند. اگر طرف دیگر قدرتمندتر باشد، چطور؟ اگر آنها نخواهند بازی کنند، چطور؟ اگر از ترفندها و حقه‌های ناشایست استفاده کنند، چطور؟

دیپلمات‌ها در گفتگوها در مورد کنترل تسلیحات، بانکداران سرمایه‌گذاری در مذاکره در مورد تملیک شرکت‌ها و زوجها در تصمیم‌گیری در مورد هر چیزی از محل گذراندن تعطیلات گرفته تا نحوه تقسیم دارایی‌ها در صورت طلاق می‌توانند مذاکره اصولی را مورد استفاده قرار دهند. این روش حتی یک اصل برای مذاکره‌کنندگان گروگان‌گیری است که به دنبال آزادی قربانیان رבוده‌شده هستند. هر کسی می‌تواند از این روش استفاده کند.

هر مذاکره متفاوت است، اما عناصر اساسی آن تغییر نمی‌کنند. مذاکره اصولی را حتی می‌توان موقعی استفاده کرد که یک یا چند مسئله وجود داشته باشد،

دو طرف یا طرف‌های بسیاری حضور داشته باشند یا یک آیین مقرر وجود داشته باشد (به صورت چانه‌زنی جمعی یا آزاد با حضور همه). حتی در مذاکره با هواپیمارها نیز می‌توان مورد استفاده قرار داد. این روش حتی موقعی که طرف دیگر باتجربه‌تر یا کم‌تجربه‌تر باشد یا یک مذاکره‌کننده سخت یا نرم باشد نیز قابل استفاده است. مذاکره اصولی یک روش همه منظوره است. برعکس تقریباً تمام روش‌های دیگر، اگر طرف مقابل این روش را یاد بگیرد، استفاده از آن نه تنها سخت‌تر نشده، بلکه راحت‌تر نیز می‌شود. اگر آنها این کتاب را بخوانند بهتر نیز می‌شود.

# فصل اول

## مسئله

۱. بر سر مواضع چانه زنی نکنید.

## ۱. بر سر مواضع چانه‌زنی نکنید.

چه یک مذاکره مربوط به یک قرارداد، یک اختلاف خانوادگی یا یک توافق‌نامه صلح بین کشورها باشد، افراد به طور معمول افراد در یک چانه‌زنی بر سر مواضع درگیر می‌شوند. هر طرف یک موضع گرفته، در مورد آن مشاجره کرده و برای رسیدن به توافق امتیازاتی را اعطا می‌کند. مثال کلاسیک این مذاکره، چانه‌زنی است که بین یک مشتری و صاحب یک مغازه لوازم دست دوم رخ می‌دهد.

مشتری	مغازه‌دار
قیمت این بشقاب برنجی چند است؟	این یک عتیقه زیبا است. مگر نه؟ فکر کنم می‌تواند ۷۵ دلار باشد.
اوه ... کوتاه بیا. دنداندار شده است. من ۱۵ دلار می‌دهم.	واقعا؟ من یک پیشنهاد جدی می‌خواهم. ۱۵ دلار یک پیشنهاد جدی نیست.
خوب، من می‌توانم ۲۰ دلار بدهم. اما هیچ‌گاه برای چنین چیزی ۷۵ دلار نمی‌دهم. یک قیمت واقعی به من بگو.	تو خیلی چانه می‌زنی، زن جوان. ۶۰ دلار نقد، همین الان.
۲۵ دلار	هزینه بیشتری برای من برداشته است. یک پیشنهاد جدی به من بده.
۳۷,۵ دلار، این آخرین قیمتی است که می‌توانم بپردازم.	متوجه شده‌ای که چه چیزی روی این بشقاب حک شده است؟ سال بعد، چیزهایی مثل این دو برابر این مقدار قیمت می‌خورد.

و همین طور ادامه می‌یابد. شاید آنها به یک توافق برسند، شاید هم نه.



انصاف هر روش مذاکره را می‌توان با توجه به سه معیار قضاوت کرد: (۱) در صورتی که توافق ممکن باشد، باید یک توافق خردمندانه را ایجاد کند. (۲) باید موثر باشد. (۳) باید رابطه بین طرفین را بهبود داده یا حداقل به آن آسیبی نرساند. (یک توافق خردمندانه می‌تواند به عنوان توافقی تعریف شود که منافع مشروع هر طرف را تا جای ممکن برآورده کرده، منافع مورد تعارض را به طور منصفانه‌ای حل کرده، دوام داشته و منافع جامعه را نیز لحاظ کرده باشد.)

رایج‌ترین شکل مذاکره که در مثال بالا نشان داده شده به اخذ یک توالی از مواضع و منصرف شدن از آنها به صورت پیاپی بستگی دارد.

گرفتن مواضع، همان طور که مشتری و فروشنده این کار را انجام می‌دهند، اهداف سودمندی را در مذاکره به دنبال دارد. این کار به طرف دیگر می‌فهماند که چه چیزی می‌خواهید. در یک موقعیت نامطمئن و تحت فشار لنگری فراهم کرده و رفته رفته می‌تواند مفاد یک توافق قابل قبول را ایجاد کند. اما این اهداف می‌تواند به طریق دیگری نیز عمل کند و چانه‌زنی بر سر مواضع در برآورده کردن معیارهای ابتدایی ایجاد یک توافق خردمندانه به طور کارآمد و دوستانه شکست بخورد.

### بحث بر سر مواضع پیامدهای غیرعاقلانه‌ای را در پی دارد.

هنگامی که مذاکره‌کننده‌ها بر سر مواضع چانه می‌زنند، خود را در این مواضع قفل می‌کنند. هرچه که موضع خود را بیشتر توضیح دهید و در برابر حمله از آن بیشتر دفاع کنید، به آن بیشتر متعهد می‌شوید. هرچه بیشتر تلاش کنید تا طرف مقابل را در عدم امکان تغییر موضع باز خود متقاعد کنید، انجام این کار سخت‌تر می‌شود. نفس شما با موضع شما شناخته می‌شود. اکنون شما منفعت جدیدی در حفظ حیثیت دارید - در وفق دادن اقدامات آینده با مواضع گذشته - که وفق یافتن هر توافقی به صورت خردمندانه با منافع اصلی طرف‌های مذاکره را کمتر و کمتر محتمل می‌سازد.

خطر این که چانه‌زنی بر سر مواضع مانع یک مذاکره می‌شود، به خوبی در سال ۱۹۶۱ با قطع مذاکرات در دوران رئیس‌جمهور جان اف. کندی<sup>۱</sup> بابت ممنوعیت همه‌جانبه آزمایش هسته‌ای نشان داده می‌شود که در صورت تصویب می‌توانست مانع بیشتر مسابقه بر سر تسلیحات شود که طی سه دهه بعد از آن رخ داد. یک سوال حیاتی ایجاد شد. اتحادیه شوروی و ایالات متحده هر سال مجاز بودند که چه تعداد بازرسی در سایت در قلمرو دیگری انجام دهند تا حوادث لرزه‌ای مشکوک را بررسی کنند؟ اتحادیه شوروی در نهایت با سه بازرسی موافقت کرد. ایالات متحده بر این اصرار کرد که کمتر از ده مورد نباشد و بنابراین مذاکرات بر سر مواضع متوقف شد. علیرغم این حقیقت که هیچکس ندانست که یک بازرسی شامل این است که یک شخص یک روز این کار را انجام دهد یا صد نفر با دقت و یک سره به مدت یک ماه این کار را انجام دهند. طرفین تلاش بسیار کمی انجام داده بودند که یک دستورالعمل بازرسی طراحی کنند که با منافع ایالات متحده در رسیدگی به میل دو کشور برای کمترین دخالت تطبیق داشته باشد.

تمرکز روی مواضع تقریباً منجر به خونریزی غیرضروری در نزاعی بین کشاورزان و شرکت ملی نفت در عراق پس از سقوط رژیم صدام حسین می‌شد. کشاورزان آواره در جنوب عراق با یکدیگر متحد شده، زمین قابل کشتی را از حکومت اجاره کرده و از آخرین پس‌انداز و اخذ وام برای کشت محصولات استفاده کردند. متأسفانه تنها چند ماه بعد کشاورزان نامه‌ای دریافت کردند که از آنها تقاضا شده بود که در ازای دریافت غرامت اجاره، زمین را تخلیه کنند. چرا که زیر آن زمین نفت کشف شده بود. شرکت نفت گفت: «از زمین ما بیرون بروید.» کشاورزان پاسخ دادند: «این زمین ماست. ما آن را ترک نمی‌کنیم.» شرکت نفت تهدید کرد که با پلیس تماس می‌گیرد. کشاورزان گفتند که تعداد ما بیشتر است. بنابراین، شرکت ملی نفت

---

<sup>۱</sup> John F. Kennedy

تهدید کرد که پای ارتش را به میان می کشد. پاسخ آمد که «ما نیز اسلحه داریم. ما این جا را ترک نمی کنیم. ما چیزی برای از دست دادن نداریم.»

همچنان که نیروها جمع شدند، تنها در دقیقه آخر بود که با دخالت یک مقام تازه استخدام شده از یک برنامه آموزش در گزینه های جایگزین برای چانه زنی بر سر مواضع از خونریزی جلوگیری شد. او از شرکت ملی نفت پرسید: «چه مدت زمانی انتظار دارید تا بتوانید از این زمین نفت استخراج کنید؟» آنها پاسخ دادند: «شاید سه سال». «طی چند ماه آینده، چه برنامه ای برای این زمین دارید؟» «نقشه برداری، تعدادی تست لرزه شناسی از لایه های زیر زمین». سپس او از کشاورزان پرسید: «آن گونه که آنها خواسته اند چه مشکلی با ترک الان زمین دارید؟» «برداشت محصول تنها شش هفته دیگر است. این تمام چیزی است که ما داریم.»

اندکی بعد از آن توافق حاصل شد. کشاورزان می توانستند محصول خود را برداشت کنند. آنها مانع فعالیت های اولیه شرکت نفت نمی شدند. در واقع، شرکت نفت امیدوار بود که بتواند به زودی بسیاری از کشاورزان را به عنوان کارگرانی برای فعالیت های ساختمانی استخدام کند و مخالفتی هم وجود نداشت که آنها به کاشت محصولات بین دکل های نفتی ادامه دهند.

همان طور که در این مثال ها نشان داده شده، هرچه توجه بیشتری به مواضع اختصاص داده شود، توجه کمتری به برآورده کردن نگرانی های اساسی طرفین اختصاص می یابد و توافق کمتر محتمل می شود. هر توافقی که حاصل شده باشد به جای یک راه حل به دقت ایجاد شده برای برآوردن منافع مشروع طرفین، می تواند یک تقسیم مکانیکی از اختلاف نظرها بین مواضع نهایی باشد. نتیجه توافقی برای هر طرف است که کمتر از آنچه که می توانست باشد، رضایت بخش است یا هنگامی که یک توافق خوب ممکن است کلاً توافقی به وجود نمی آید.

**بحث و جدال بر سر مواضع غیر موثر است.**

روش استاندارد مذاکره می‌تواند هر توافقی را مانند قیمت یک بشقاب برنجی یا تعداد بازرسی‌های در سایت ایجاد کند. در هر رویدادی فرایند زمان زیادی را به همراه دارد.

چانه‌زنی بر سر مواضع انگیزه‌هایی ایجاد می‌کند که توافق را دچار مشکل می‌کند. در چانه‌زنی بر سر مواضع تلاش می‌کنید تا شانس این را بالا ببرید که هر توافق حاصل‌شده‌ای مطلوب شما باشد. به این طریق که با یک موضع تند شروع کرده و به طور لجوجانه‌ای به آن پایبند بوده و طرف مقابل را برای در ست بودن دیدگاه‌های خودتان گول زده و تنها امتیازات کوچکی را ارائه می‌دهید که برای ادامه یافتن مذاکره لازم است. مشابه همین برای طرف مقابل نیز درست است. هریک از این عوامل با رسیدن به یک توافق سریع تداخل دارد. هرچه مواضع اولیه شبیه‌تر بوده و امتیازات کوچک‌تر باشند، زمان و تلاش بیشتری برای پی‌بردن به امکان توافق لازم است.

همچنین معیار استاندارد نیازمند تعداد تصمیمات فردی زیادی است. همچنان که هر مذاکره‌کننده تصمیم می‌گیرد که چه چیزی را پیشنهاد داده، چه چیزی را رد کرده و چه مقدار امتیاز بدهد. تصمیم‌گیری در بهترین حالت دشوار و زمان‌بر است. جایی که هر تصمیم نه تنها شامل تسلیم‌شدن در برابر طرف مقابل است، بلکه احتمالاً فشار را برای تسلیم بیشتر ایجاد خواهد کرد. یک مذاکره‌کننده انگیزه پایینی برای عملکرد سریع دارد. پا پس کشیدن، تهدید به ترک جلسه، سنگ‌اندازی و این چنین تاکتیک‌هایی عادی می‌شوند. تمام این‌ها زمان و هزینه رسیدن به توافق و احتمال عدم حصول توافق را افزایش می‌دهند.

### بحث و جدال بر سر مواضع یک رابطه مداوم را به خطر می‌اندازد.

چانه‌زنی بر سر مواضع به تحمیل اراده‌ها تبدیل می‌شود. هر مذاکره‌کننده بر چیزهایی تاکید می‌کند که انجام خواهد داد یا انجام نخواهد داد. وظیفه تدبیر یک راه‌حل قابل قبول به طور مشترک به یک نبرد تبدیل می‌شود. هر طرف تلاش می‌کند تا از طریق قدرت اراده محض دیگری را وادار به تغییر موضع خود کند. «قرار است

من تسلیم شوم. اگر می‌خواهی با من به دیدن فیلم بیایی، یا آواتار را می‌بینیم یا هیچ فیلم دیگری نخواهیم دید.» همچنان که یک طرف خود را در حالت تسلیم شدن در برابر اراده مطلق طرف مقابل دیده و نگرانی‌های مشروعش برآورده نمی‌شوند، عصبانیت و نارضایتی ایجاد می‌شود. بنابراین چانه‌زنی بر سر مواضع رابطه بین طرف‌ها را متلاشی کرده و از هم می‌پاشد. شرکت‌های بازرگانی که به مدت سال‌ها با یکدیگر کار می‌کرده‌اند، ممکن است از هم جدا شوند. ممکن است همسایه‌ها صحبت کردن با یکدیگر را قطع کنند. احساسات تلخ ایجادشده از چنین برخوردی ممکن است مادام‌العمر طول بکشد.

**هنگامی که طرف‌های بسیاری وجود داشته باشند، چانه‌زنی بر سر مواضع حتی بدتر هم می‌شود.**

اگرچه راحت‌تر است که در مورد مذاکره با حضور دو فرد (شما و طرف مقابل) بحث کنیم، در واقع تقریباً هر مذاکره شامل بیش از دو فرد است. طرف‌های متفاوت و متعددی ممکن است بر سر میز بنشینند یا ممکن است هر طرف، موکل، مسئولان رده بالا، هیئت مدیره‌ها یا کمیته‌هایی داشته باشند که بایستی با آن‌ها کنار بیایند. هرچه افراد بیشتری در یک مذاکره درگیر شوند، مشکلات جدی‌تری با چانه‌زنی بر سر مواضع به وجود می‌آید.

اگر ۱۵۰ کشور مانند کنفرانس‌های مختلف سازمان ملل در حال مذاکره باشند، چانه‌زنی بر سر مواضع تقریباً محال است. ممکن است همه «بله» بگویند، اما تنها کافیست یک نفر «نه» بگوید. اعطای امتیازات متقابل دشوار است؛ به کسی امتیاز می‌دهید؟ با وجود این، ممکن است حتی هزاران معامله دو جانبه هنوز بخش کوچکی از یک توافق همه جانبه باشند. در چنین موقعیت‌هایی، چانه‌زنی بر سر مواضع به تشکیل ائتلاف‌هایی بین طرف‌هایی منجر می‌شود که منافع مشترکی دارند که اغلب نمادین‌تر هستند تا این که حقیقی باشند. در سازمان ملل چنین ائتلاف‌هایی اغلب مذاکره‌هایی بین شمال و جنوب یا بین شرق و غرب ایجاد می‌کند. به خاطر این که

اعضای زیادی در یک گروه وجود دارند، ایجاد یک موضع عمومی دشوارتر می شود. بدتر این که وقتی به طور ناراحت کننده‌ای یک موضع گرفته و بر سر آن توافق می کنند، تغییر دادن آن خیلی سخت تر می شود. تغییر یک موضع هنگامی که افراد دیگر مقامات بالا باشند که در عین عدم حضور بر سر میز بایستی موافقت خود را اعلام کنند، نیز به همین ترتیب دشوار است.

### نجیب بودن جواب نمی دهد.

افراد بسیاری هزینه‌های بالای چانه زنی سخت بر سر مواضع را به ویژه روی طرف‌ها و رابطه خود تشخیص می دهند. آن‌ها امیدوارند تا با اخذ یک سبک ملایم تر از مذاکره از آن‌ها دوری کنند. به جای دیدن آن‌ها به عنوان رقیب، ترجیح می دهند که آن‌ها را به عنوان دوست ببینند. به جای تاکید بر هدف پیروزشدن، آن‌ها بر اهمیت رسیدن به توافق تاکید می ورزند. در یک بازی مذاکره نرم، اقدامات استاندارد و ارائه پیشنهادها و امتیازات، اعتماد به طرف مقابل، برخورد دوستانه و تسلیم در صورت نیاز به جلوگیری از تقابل است.

جدول پیش رو دو سبک از چانه زنی بر سر مواضع را نشان می دهد: نرم و سخت. بیشتر افراد انتخاب خود از استراتژی‌های مذاکره را بین این دو سبک می بینند. با نگاه به جدول، در صورتی که قرار باشد انتخاب کنید، باید یک چانه زن بر سر مواضع نرم یا سخت باشید؟ یا شاید باید یک استراتژی بین این دو را اتخاذ کنید؟ بازی مذاکره‌ای نرم به اهمیت ایجاد و حفظ یک رابطه تاکید می کند. بیشتر مذاکرات در خانواده‌ها و بین دوستان به این طریق رخ می دهند. فرایند، حداقل به میزان نتیجه دادن به طور سریع موثر به نظر می رسد. همان طور که هر طرف با طرف مقابل در سخاوتمند بودن و آینده پذیرتر بودن رقابت می کند، توافق بسیار محتمل می شود. اما ممکن است یک توافق عاقلانه نباشد. نتایج ممکن است به حزن انگیزی نمایش «ن» نباشند - داستان هنری در مورد یک زوج تهیدست که در آن همسر دوست داشتنی برای خریدن یک زنجیره زیبا برای ساعت شوهر خود موی خود را

می فروشد و شوهر بی خبر برای خرید شانه‌های زیبا برای موهای همسر خود ساعتش را می فروشد. اما هر مذاکره‌ای که افراد در آن در درجه اول در مورد رابطه نگران باشند، ریسک رسیدن به یک توافق ناخوشایند را در پی دارد.

### مشکل

#### چانه‌زنی بر سر مواضع: کدام بازی را باید انجام دهید؟

سخت	نرم
شرکت‌کننده‌ها رقیب هستند.	شرکت‌کننده‌ها دوست هستند.
هدف پیروزی است.	هدف رسیدن به توافق است.
به عنوان شرط رابطه امتیازاتی را بطلبید.	امتیازاتی بدهید تا رابطه را بپرورانید.
در مورد افراد و سخت برخورد کنید.	در مورد افراد و مسئله نرم برخورد کنید.
به دیگران اعتماد نداشته باشید.	به دیگران اعتماد کنید.
محکم به موضع خود بچسبید.	موضع خود را به راحتی تغییر دهید.
تهدید کنید.	پیشنهاد ارائه دهید.
در مورد سود و زیان خود گمراه کنید.	سود و زیان خود را افشا کنید.
به عنوان بهای حامی توافق زودهای یکطرفه را تقاضا کنید.	برای رسیدن به توافق، زیان‌های یک طرفه را بپذیرید.
به دنبال تنها جوابی باشید که خواهید پذیرفت.	به دنبال تنها جواب باشید، جوابی که خواهند پذیرفت.
بر موضع خود پافشاری کنید.	بر رسیدن به توافق پافشاری کنید.
تلاش کنید که اراده خود را تحمیل کنید.	تلاش کنید از تحمیل اراده بپرهیزید.
فشار وارد کنید.	در برابر فشار تسلیم شوید.

جدی‌تر این که دنبال کردن یک شکل چانه‌زنی بر سر مواضع نرم و دوستانه، شما را نسبت به فردی که یک بازی سخت از چانه‌زنی بر سر مواضع را در پیش می‌گیرد، آسیب‌پذیر می‌کند. در چانه‌زنی بر سر مواضع، یک بازی سخت بر یک بازی نرم غلبه می‌کند. اگر چانه‌زن سخت بر گرفتن امتیاز پافشاری کرده و تهدید کند، در حالی که چانه‌زن نرم برای جلوگیری از تقابل تسلیم شده و بر توافق پافشاری کند،

بازی مذاکره به نفع بازیکن سخت متمایل می شود. فرایند به توافق ختم خواهد شد، گرچه ممکن است یک توافق خردمندانه نباشد. به طور قطع برای چانه‌زن سخت بیشتر از چانه‌زن نرم مطلوب‌تر خواهد بود. اگر واکنش شما به یک چانه‌زنی بر سر مواضع سخت و پایدار چانه‌زنی بر سر مواضع نرم باشد، احتمالاً داشته‌های خود را از دست خواهید داد.

### یک جایگزین وجود دارد

چنانچه انتخاب بین چانه‌زنی سخت و نرم بر سر مواضع را دوست نداشته باشید، می‌توانید بازی را تغییر دهید.

بازی مذاکرات در دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مذاکره موضوع مورد خطاب قرار می‌دهد. در مرحله بعد، معمولاً تلویحا بر روش کنار آمدن با موضوع تمرکز می‌کند. مذاکره اول ممکن است مربوط به حقوقتان، شرایط یک قرارداد اجاره یا بهای قابل پرداخت باشد. مذاکره دوم در مورد این است که چگونه در مورد مسئله اساسی مذاکره خواهید کرد: با چانه‌زنی نرم بر سر مواضع، با چانه‌زنی سخت بر سر مواضع یا با روش دیگری. این مذاکره دوم یک بازی در مورد یک بازی است - یک «فرابازی». هر حرکتی که در یک مذاکره می‌کنید نه تنها حرکتی است که با اجاره، حقوق یا مسائل اساسی دیگر سر و کار دارد که همچنین به ساختاریافتن قواعد بازی که آن را بازی می‌کنید، کمک می‌کند. حرکت شما ممکن است به حفظ مذاکرات در یک حالت ادامه‌دار کمک کرده یا حرکتی باشد که بازی را تغییر دهد.

این مذاکره دوم روی هم رفته توجه را به خود جلب نمی‌کند، زیرا به نظر بدون تصمیم آگاهانه رخ می‌دهد. حتی هنگام معامله با فردی از یک کشور دیگر به ویژه با زمینه فرهنگی بسیار متفاوت، محتمل است که شما اهمیت ایجاد فرایند پذیرفته شده برای مذاکرات اساسی را ببینید. اما چه آگاهانه و چه غیرآگاهانه، با هر حرکتی که انجام می‌دهید در حال مذاکره بر سر قواعد روبه‌ای هستید، حتی اگر این حرکت‌ها به نظر صراحتاً مربوط به مفهوم باشند.



پاسخ سوال در مورد استفاده از چانه‌زنی نرم یا سخت بر سر مواضع، هیچ کدام است. بازی را تغییر دهید. ما در پروژه مذاکره هاروارد به دنبال یافتن یک جایگزین برای چانه‌زنی بر سر مواضع بودیم: یک روش مذاکره که صراحتاً برای ایجاد پیامدهای خردمندانه به طور موثر و دوستانه طراحی شد. این روش را که مذاکره اصولی یا مذاکره بر سر شایستگی‌ها نامیده می‌شود، می‌توان در چهار نکته اساسی تقسیم‌بندی کرد.

این چهار نکته یک روش سرراست از مذاکره را تعریف می‌کنند که تقریباً تحت هر شرایطی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. هر نکته با یک عنصر اساسی از مذاکره سر و کار داشته و آنچه را که در مورد آن بایستی انجام دهید، پیشنهاد می‌دهد.

**افراد:** افراد را از مسئله جدا کنید.

**منافع:** روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع.

**گزینه‌ها:** قبل از تصمیم‌گیری در مورد اقدامات گزینه‌های متعددی را ابداع کنید که منافع متقابل را برآورده کنند.

**معیارها:** پافشاری کنید که نتیجه براساس معیارهای عینی باشد.

روش مذاکره اصولی در جدول زیر در تقابل با چانه‌زنی سخت و نرم بر سر مواضع قرار داده شده است که چهار نکته اساسی روش را با خط درشت نشان می‌دهد.

اولین نکته به این واقعیت پاسخ می‌دهد که انسان‌ها کامپیوتر نیستند. ما مخلوقاتی با احساسات قوی هستیم که اغلب به طور رادیکال برداشته‌های متفاوتی داشته و در برقراری ارتباط واضح مشکل داریم. احساسات معمولاً با شایستگی‌های عینی مسئله درگیر می‌شوند. اتخاذ مواضع تنها این مورد را بدتر می‌کند، زیرا نفس افراد با مواضع آن‌ها شناخته می‌شود. اعطای امتیاز برای رابطه به همان اندازه

مشکل ساز است، زیرا در واقع می‌تواند سرسختی را ترغیب کرده و به آن پاداش دهد که می‌تواند منجر به نارضایتی شود که منجر به آسیب رساندن به رابطه می‌شود. بنابراین، حتی قبل از کار کردن روی مسئله اساسی، مسئله افراد باید از آن جدا شده و با توجه به خودش حل شود. اگر به طور عینی نباشد، شرکت‌کننده‌ها باید به این نتیجه برسند که خود را در حال کار در کنار یکدیگر دیده، به مسئله حمله کنند، نه به یکدیگر. بنابراین، گزاره اول: افراد را از مسئله جدا کنید.

دومین نکته برای غلبه بر مانع تمرکز بر مواضع اظهار شده افراد طراحی شده است، هنگامی که هدف یک مذاکره برآوردن منافع اساسی آن‌ها باشد. یک موضع مذاکره آنچه را که واقعا می‌خواهید دچار ابهام می‌کند. مصالحه بین مواضع محتمل نیست که توافقی ایجاد کند که به طور موثری مراقب نیازهایی از انسان باشد که افراد را به اتخاذ این مواضع رهنمون می‌سازد. دومین عنصر اساسی روش این است: روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع.

نکته سوم به سختی طراحی راه‌حل‌های بهینه تحت فشار پا سخ می‌دهد. تلاش برای تصمیم‌گیری در حضور یک رقیب دید شما را محدود می‌کند. داشتن سهم بزرگ مانند خلاقیت می‌شود. جستجو برای یک راه‌حل در ست نیز همین‌گونه است. شما می‌توانید این محدودیت‌ها را با کنار گذاشتن یک زمان مشخص شده متعادل کنید که در آن به طیف وسیعی از راه‌حل‌های ممکن فکر کنید که ممکن است که منافع مشترک را به پیش برده و به طور خلاقانه‌ای مطابق با منافع متفاوت باشند. بنابراین نکته اساسی سوم این است: پیش از تلاش برای رسیدن به توافق، برای سود متقابل گزینه‌هایی را ابداع کنید.

در جاهایی که منافع مستقیماً متضاد باشند ممکن است یک مذاکره‌کننده قادر باشد صرفاً با یک‌دنده بودن به نتیجه مطلوبی دست یابد. این روش به سخت‌گیری و ناسازگاری پاداش داده و نتایج خود سرانه‌ای را به دنبال دارد. اما شما می‌توانید در رابطه با چنین مذاکره‌کننده‌ای با پافشاری بر این که سخنان مجرد او

کافی نبوده و این که توافق مستقل از اراده محض هر طرف معیارهای منصفانه‌ای را منعکس کند، تلافی کنید. این به معنای پافشاری بر این نیست که شرایط باید براساس معیارهایی باشند که شما انتخاب می‌کنید، اما صرفاً این که معیارهای منصفانه‌ای مانند ارزش بازار، نظر متخصص، رسم و رسوم یا قانون نتیجه را تعیین کند. با بحث در مورد چنین معیارهایی به جای آنچه که طرفین راغب هستند یا نیستند که انجام دهند، هیچ یک از طرفین نیازی نیست که تسلیم دیگری شوند، هر دو می‌توانند تسلیم یک راه‌حل منصفانه شوند. بنابراین نکته اساسی چهارم این است: بر استفاده از معیارهای عینی پافشاری کنید.

مشکل	راه‌حل
چانه‌زنی بر سر مواضع: کدام بازی را باید بازی کنید؟	بازی را تغییر دهید - براساس شایستگی‌ها مذاکره کنید.
نرم	اصولی
شرکت‌کننده‌ها دوست هستند.	شرکت‌کننده‌ها حلال مسائل هستند.
هدف رسیدن به توافق است.	هدف یک نتیجه خردمندانه است که به طور موثر و دوستانه به دست آمده باشد.
امتیازاتی اعطا کنید تا رابطه را تقویت کنید.	افراد را از مسئله جدا کنید.
در مورد افراد و مسئله نرم برخورد کنید.	با افراد نرم و با مسئله سخت برخورد کنید.
به دیگران اعتماد کنید.	مستقل از اعتماد اقدام کنید.
موضع خود را به آسانی تغییر دهید.	روی منافع تمرکز کنید، نه روی مواضع.
پیشنهاد ارائه دهید.	به دنبال منافع باشید.
سود و زیان خود را افشا کنید.	از داشتن یک سود و زیان مشخص خودداری کنید.
به موضع خود پایبند باشید.	تهدید کنید.
در مورد سود و زیان خود گمراه کنید.	در مورد سود و زیان خود گمراه کنید.

برای رسیدن به توافق زیان‌های یک طرفه را بپذیرید. به دنبال تنها پاسخ باشید: پاسخی خواهند پذیرفت.	به عنوان بهای توافق سودهای یک طرفه را تقاضا کنید. به دنبال تنها پاسخ باشید: پاسخی که خواهید پذیرفت.	برای سودهای متقابل گزینه‌هایی را ابداع کنید. گزینه‌های متعددی برای انتخاب از بین آن‌ها ایجاد کنید، بعداً تصمیم بگیرید.
روی توافق پافشاری کنید. تلاش کنید از تحمیل اراده بپرهیزید. در برابر فشار تسلیم شوید.	روی موضع خود پافشاری کنید. تلاش کنی که اراده خود را تحمیل کنید. فشار بیاورید.	بر استفاده از معیارهای این پافشاری کنید. تلاش کنید به نتیجه‌ای براساس معیارها مستقل از اراده دست یابید. استدلال کرده و پذیرای استدلال باشید، در برابر اصول تسلیم شوید، فشار نیاورید.

چهار گزاره مذاکره اصولی از زمانی که شما شروع به فکر کردن در مورد مذاکره می‌کنید تا زمانی که توافقی حاصل شده یا تصمیم به دست کشیدن از تلاش می‌کنید، مرتبط هستند. این دوره زمانی را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد: تحلیل، برنامه‌ریزی و بحث.

در طی مرحله تحلیل شما صرفاً تلاش می‌کنید که موقعیت را شناسایی کنید - اطلاعات جمع‌آوری کرده، آن را سازماندهی کرده و در مورد آن فکر کنید. شما خواهید خواست که مسائل افراد در مورد برداشت‌های حزبی، احساسات خصمانه و ارتباطات نامفهوم را مورد توجه قرار داده و نیز منافع خود و طرف مقابل را شناسایی کنید. شما خواهد خواست که از قبل گزینه‌هایی را یادداشت کرده و هر معیار از قبل پیشنهادشده‌ای را به عنوان اساسی برای توافق شناسایی کنید.

در طی مرحله برنامه‌ریزی با همان چهار عنصر برای بار دوم سر و کار دارید که هم ایده‌هایی را ایجاد کرده و هم تصمیم می‌گیرید که چه کاری انجام دهید. چگونه پیشنهاد می‌دهید که مسائل افراد را حل کرد؟ کدام یک از منافع خودتان

با اهمیت تر هستند؟ و اهداف واقعی چه هستند؟ شما خواهید خواست که گزینه‌ها و معیارهای بیشتری برای تصمیم‌گیری بین آن‌ها ایجاد کنید.

مجدد در طی مرحله بحث هنگامی که طرفین به طور متقابل ارتباط برقرار کرده و به دنبال توافق می‌گردند، همان چهار عنصر بهترین موضوعات برای بحث هستند. تفاوت‌ها در برداشت، احساسات در ناامیدی و عصبانیت و دشواری‌ها در برقراری ارتباط را می‌توان تصدیق و رفع کرد. هر طرف باید به درک منافع طرف مقابل برسد. پس از آن هر دو می‌توانند به طور مشترک گزینه‌هایی ایجاد کنند که به طور متقابل سودمند بوده و به دنبال توافق بر سر معیارهای عینی برای حل منافع متضاد باشند.

برای جمع‌بندی، برخلاف چانه‌زنی بر سر مواضع، روش مذاکره اصولی متمرکز بر منافع ابتدایی، گزینه‌های رضایت‌بخش متقابل و معیارهای منصفانه معمولاً منجر به یک توافق خردمندانه می‌شود. این روش به شما اجازه می‌دهد که به طور موثر به یک اجماع تدریجی روی یک تصمیم مشترک دست یابید، بدون این که نیازی به هزینه‌های مربوط به پایبند بودن به مواضع باشد و تنها مجبور باشید که خود را از آن‌ها رها کنید. جدا کردن افراد از مسئله به شما اجازه می‌دهد که به طور مستقیم و با همدلی با مذاکره‌کننده دیگر به عنوان یک انسان صرف نظر از تفاوت‌های اساسی کنار بیایید و بنابراین یک نتیجه دو ستانه ممکن شود. هر یک از چهار فصل بعدی حول یکی از این چهار نکته اساسی گسترش می‌یابد. اگر در هر نکته‌ای شک کنید، ممکن است بخواهید که مختصری جلو رفته و فصل‌های ۶، ۷ و ۸ را مرور کنید که به سوالاتی پاسخ می‌دهند که عموماً درباره روش ایجاد شده‌اند.