

مذاکره پیش اندیش: روشی نوین

نویسندگان:

آلن پکر لاکرو

اورلین کولسون

پدیدآورنده و ویراستار:

فهیمة روبیول

مترجم:

آزاده مومنی

سرشناسه

لامپرو، آلن

Lempereur, Alain

عنوان و نام پدیدآور

مذاکره پیش‌اندیش: روشی نوین / نویسندگان آلن پکر لامپرو، اورلین کولسون؛

پدیدآورنده و ویراستار [صحیح: ویراستار] فهیمه رویول؛ مترجم آزاده مومنی.

مشخصات نشر

تهران: انتشارات عمارت، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری

۳۳۲ ص: مصور، جدول، نمودار. : ۴۱×۲۲اس.م.

شابک

۹۷۸-۶۰۰-۸۱۲۸-۲۹-۸

وضعیت فهرست نویسی

فیبا

یادداشت

عنوان اصلی: The first move : a negotiator's companion, ۲۰۱۰.

موضوع

مذاکرات بازرگانی

موضوع

Negotiation in business

موضوع

مذاکره

موضوع

Negotiation

شناسه افزوده

کولسون، اورلین

شناسه افزوده

Colson, Aurelien

شناسه افزوده

رویول، فهیمه، ۱۳۲۹ - ویراستار

شناسه افزوده

مومنی، آزاده، ۱۳۵۵ - مترجم

رده بندی کنگره

۱۳۹۷/م ۲/۵۸/HD6

رده بندی دیویی

۴۰۵۲/۶۰۸

شماره کتابشناسی ملی

۵۱۸۸۴۴۹



مذاکره پیش‌اندیش: روشی نوین

نویسندگان:	آلن پکر لامپرو - اورلین کولسون
پدیدآورنده و ویراستار:	فهیمه رویول
مترجم:	آزاده مومنی
ناشر:	انتشارات عمارت
نوبت چاپ:	اول / ۱۳۹۷
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
لیتوگرافی:	دیرین
چاپخانه:	شریف
مطبع:	شریف
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۱۲۸-۲۹-۸
قیمت:	۲۸۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای مولف محفوظ است.

انتشارات عمارت: خیابان انقلاب - ابتدای خیابان فخرآری

پلاک ۸۵ - واحد ۷ - تلفن: ۶۶۴۱۱۷۲۰ - ۱۶۶۴۸۸۵

فهرست

تشکر و سپاس	ح
دیباچه	۱
فصل اول: پرسش کردن پیش از مذاکره کردن	۱۳
چگونگی گام نهادن به آن برای همکاری غربی	
فصل دوم: آماده سازی مذاکره پیش از اجرای آن	۳۹
چگونه روند مذاکره، مشکلات و افراد درگیر را مدیریت می‌شود	
فصل سوم: انجام کارهای ضروری پیش از کارهای مهم	۷۸
فصل چهارم: بهینه سازی ارزش مشترک پیش از تقسیم نمودن آن	۱۱۸
فصل پنجم: گوش دادن پیش از سخن گفتن	۱۵۹
چگونه با افراد برخورد کنیم یا چگونگی برقراری رابطه به گونه‌ای مؤثر	
فصل ششم: پذیرفتن و درک احساسات پیش از حل مشکل	۲۰۶
چگونه با افراد برخورد کنیم (۲) - چالشها	

فهرست خ

فصل هفتم: تعمق در روش، پیش از مواجهه با پیچیدگی ۲۳۶
چگونگی مدیریت مذاکرات در بسترهای چند جانبه، چند فرهنگی و در
سطوحی گوناگون

فصل هشتم: رسمی کردن توافق نامه پیش از خاتمه ۲۷۵
چگونگی کسب سودمندی‌های ناشی از مذاکره

نتیجه گیری: پیش از عملی کردن هر نظریه، آن را با شخصیت خود
سازگار ساز ۲۹۲

منابع ۳۰۶

درباره ما ۳۱۶

دیباچه

تجربه یک روش نوین به جای متوسل شدن به واکنش‌های قدیمی
- نمونه برای مذاکره، پاسخ‌های مرتبط بیابیم

روش مذاکره مورد نظر ما بر سه باور اساسی استوار است. نخست اینکه مذاکره جزئی کامل در هم تنیده با زندگی فردی و حرفه‌ای ما است؛ دوم، تبحر در مهارت‌های مذاکره در بطن هماهنگی اجتماعی فردی و جمعی ما قرار دارد. پس آن‌هایی که اگر اهل مذاکره و از نوع مادرزادی آن نباشیم حتماً می‌توانیم به یکی از آن‌ها مبدل شویم چرا که مذاکره قابل فراگیری است.

مذاکره در همه جا هست

این عبارت، به ویژه اگر همه موقعیت‌های مذاکره‌ای را به مذاکرات رسمی بیافزاییم، بسیار درست می‌باشد. در هر دو صورت، ریشه‌های مذاکره‌ای ما به یک شکل عمل می‌کند.

مذاکره‌های رسمی، مواردی است که در آن طرف مذاکره یا افراد مشارکت‌کننده به اینکه در حال مذاکره هستند، آگاهی دارند. تعاملات تجاری، بودجه‌ای، مشارکتی، دیپلماتیک، اجتماعی، ملکی، استخدامی و مالی بعد کوچکی از مجموعه گسترده و متنوع مذاکره‌های رسمی می‌باشد.

• **موقعیت‌های مذاکره‌ای**، که بسیار متداول‌تر از قبلی هستند، به شرایطی اطلاق می‌شود که بازیگران الزاماً آگاهی ندارند که در حال مذاکره هستند. این موضوع شامل وضعیت‌هایی است که در آن طرفین از منافع خود دفاع می‌کنند و برای راه‌حل مورد نظر خود بحث و جدل می‌کنند و ... در واقع، آن‌ها وارد روندی از مذاکره می‌شوند که عطفون به تصمیم‌گیری است.

چه به صورت رسمی یا تلویحی مذاکره، در سطوح مختلفی حضور دارد. بی‌اگر برخی بخواهند این موضوع را نادیده بگیرند. باید گفت که هر کس ابتدا، خرد وارد مذاکره می‌شود: هر یک از ما، به طور مداوم و پیوسته با آن‌زده‌ی مناسب خود روبرو می‌شویم و برای این‌که حرکتی رو به پیش داشته باشیم باید همواره آن‌ها را با هم سازگار کنیم. برای مثال با خودمان مذاکره کنیم که اوقات خود را چگونه بگذرانیم. همزمان تمایل داریم که وقت‌مان را با خانواده‌مان بگذرانیم، زندگی حرفه‌ای سرشار از موفقیتی و فرصت‌هایی برای پرداختن به علائق خود داشته باشیم. همچنین مذاکره حتی آن‌جایی است که تصمیم می‌گیریم از میان مدهای بسیار متنوع پوشاک یکی را انتخاب کنیم. نیاز داریم شرایط را در نظر بگیریم، به راحتی آن فکر کنیم یا برای غش کردن فردی مورد نظر لباسی که به ما هدیه داده را بپوشیم. این مذاکره‌های درونی به ما اجازه می‌دهند آزادی انتخاب خود را ابراز کنیم، که به افراد آن را /هریمن می‌نامد. این توانایی تصور آمیزه‌های بی‌شمار، به درونی‌ترین آزادی ما شکل می‌دهد.

افزون بر این، هر یک از ما با **آشنایان و دوستان** خود مذاکره می‌کنیم. در برخی تصمیم‌گیری‌ها، داشتن قواعدی از پیش تعیین شده می‌تواند سودمند باشد. یک زوج جوان تصمیم می‌گیرند به نوبت تعطیلات

کریسمس را با خانواده‌های خود بگذرانند. در وضعیت‌هایی دیگر - که بسیار بیشتر هم هستند - باید درباره رویکرد روش تصمیم‌گیری در مورد تعطیلات می‌باید مذاکره شود: آیا به دریا برویم تا کودکان لذت ببرند؟ یا برای استفاده از هوای تازه، به کوهستان برویم؟ یا به بزرگان خانواده سر بزنیم، چون مدت زمان زیادی است آن‌ها را ندیده‌ایم؟ حتی تصمیمی که به نظر پیش پا افتاده می‌آیند مثل این که "امشب چه فیلمی را تماشا کنیم؟" نیز شامل فرایند مذاکره می‌شوند.

در عین حال مذاکره در زندگی حرفه‌ای و در عرصه سیاست، بسیار آشکارتر به نظر می‌آید.

- در هر شرکت موارد قانونی وجود دارد که پیرامون آن سرمایه‌گذاران و مدیران و نماینده کارمندان گرد هم می‌آیند.
- علاوه بر مذاکره‌های رسمی، در رفیعت و شرایط مذاکره پیوسته در حال شکل‌گیری‌اند از جمله: ترفیع گرفتن در شغل، تعیین مسئولیت و میزان کار و تغییر شغل.
- مذاکره هسته اصلی بسیاری از مباحث است. خریدار به دنبال مناسب‌ترین قیمت از سوی عرضه‌کننده کالا است. نماینده مجموعه ورزشی برای عقد قرارداد با تیم‌ها، و بازیکنان مذاکره می‌کند. مشاور ساختمانی برای جمع‌آوری اطلاعات از کارمندان شرکت تلاش می‌کند که برای روند بازسازی ضروری است و این فهرست ادامه دارد...
- مذاکره در عرصه سیاست در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی حضوری همیشگی دارد.

این نوع شرایط و موقعیت‌های چندگانه مذاکره در سطوح متفاوتی از

پیچیدگی انجام می‌گیرند: میان دو یا چند فرد، میان یک گروه، میان دو یا چند گروه، تمام این ترکیب‌ها کمک می‌کند تا بتوانیم گونه‌های متفاوت مذاکره را از هم متمایز کنیم. در مذاکرات قراردادی گروه‌ها به دنبال توافقی رسمی از طریق انجام معامله هستند. در مذاکرات مربوط به موارد بحرانی یا مناقشه‌آمیز، طرفین مذاکره با درجات متفاوتی از تهدید، از طریق حل مناقشه در پی دستیابی به حل و فصل و توافق هستند.

- قراردادهای و تصمیم‌گیری‌ها، اگر به گونه‌ای نامطلوب سازماندهی شده باشند، می‌توانند به کشمکش و مناقشه انجام می‌دهند. مثالی را ذکر می‌کنیم که در آن دو شرکت یک پیمان استراتژیک منعقد می‌کنند بدون توجه به احتمال بروز درگیری‌هایی که ممکن است در روند اداره کردن امور، یا حتی مدیریت روزانه به وجود آید، این درگیری‌ها در صورتی که مهارت‌های حل اختلاف وارد میدان نشود، به شکست پیمان می‌انجامد.
- به عکس، در صورت بهره‌مندی از فرایند یک مذاکره روشن‌بینانه، اختلافات، راه را به مذاکرات موفقیت‌آمیز می‌گشاید که می‌تواند به یک قرارداد تبدیل شود.

دانستن روش صحیح مذاکره، مهارتی ضروری در دنیای امروز است.

جوامع امروزی ما از "ساختار سلطه عمودی" که در آن تمامی هنجارها "از بالا" بر تعاملات دیکته می‌شود، به جوامعی تبدیل شده‌اند که بیش از پیش "افقی" می‌باشند و در آن تمام ذینفع‌ها، قواعد و معیارهای خود را دارند و بنابراین نیازمند مذاکره‌ای معطوف به تصمیم‌گیری هستند. امروزه پیشرفت و توسعه "با

دیگران"، به جای پیشرفت "علیه دیگران" اهمیت یافته است. مهم این است که مخالفان خود را به شریکان و همراهان خود تبدیل کنیم. مذاکره مطلوب تأثیر بسزایی در بسیاری از موقعیت‌ها به جای می‌گذارد. در این رویکرد نوین نقش‌ها متحول می‌شوند.

مدیر موفق امروز، یک رهبر و همزمان یک فرد از اعضای گروه است. او از چالش‌های شرکت خود آگاهی دارد، به اعضای شرکت خود اجازه مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری را می‌دهد و در ارتباط نزدیک با کارمندان و نمایندگان اتحادیه‌ها فعالیت می‌کند. در رابطه با مشتری‌ها و عرضه‌کنندگان کالاها که شریکان واقعی و شده‌اند، منصفانه برخورد می‌کند و در عین حالی که پیشنهاد سرمایه‌گذاران را در نظر می‌گیرد باز هم در قبال آنان پاسخگو است به طور خلاصه، وی منافع تمام گروه‌هایی که اعتبارش را از آنان پیون دارد، محترم می‌شمارد.

• آن رهبر سیاسی که مورد تحسین ماست، فردی است که با صمیمت و صداقت، و با انکس به مسورت‌های همیشگی و گفتگو با رای دهندگان خود، با اطلاعات تن می‌دهد، او می‌داند که چگونه مذاکره را رهبری کند، و چگونه نتایج رضایت‌بخشی به دست آورد. علاوه بر مذاکره که با بازیگران متعدد در جریان است، در حال مذاکره‌ای جاری با افکار عمومی در خصوص منافع مردم، و دستیابی به یک توافق نظر همگانی است.

• وکیل نیز، فردی مذاکره‌کننده است. بیش از آن که نقش او را تنها به عنوان فردی دادخواه در نظر بگیریم که منتظر نظر قاضی می‌ماند، وکیل امروزی ما، فردی است که بیش از همه راهنما و مشاور موکل خود است. او با موکل خود رابطه‌ای بر اساس اعتماد ایجاد می‌کند و تعهدات خود را با دیدی بلند مدت

طراحی می‌کند. زمانی که اختلافی روی می‌دهد - که احتمال آن وجود دارد - به جای گام گذاشتن در مسیر نامطمئن دادرسی، در پی دستیابی به یک تعامل مذاکراتی است.

از طریق این نمونه‌های حرفه‌ای، شکل نوین رهبری پدیدار می‌شود. این رهبری جدید نه تنها بر اساس "دانش عملی" می‌باشد، بلکه بر اساس "دانش بودن" نیز هست. فراتر از مهارت‌های تکنیکی و سستی، و کارکردهای مرتبط با آن، رهبران امروز به مهارت‌هایی بین فردی نیاز دارند که برای شراکت با دوام، و مدیریت گروهی اساسی است. این خصیصه‌ها، از طریق مهارت‌هایی که باعث ترویج شیوه‌های رایج می‌شود، تقویت شده که به یک "سرشت ثانویه" واقعی، در ارتباط با خود می‌گیران شکل می‌دهد. سبب کاستن پدیده سلسله مراتب در جامعه شده و با سبب است جامع‌های منسجم‌تر می‌انجامد.

• روش‌های نوین - که کتاب حاضر تلاش دارد برشمرده و تشریح نماید شیوه‌ای برای حل مسائل - خواه در موارد عقد قرارداد یا موارد مناقشه آمیز - با ترویج می‌کند. در این روند، طرفین مذاکره‌کننده در جستجوی انگیزه‌های متفاوت هریک از افراد ذینفع هستند که راه‌های عطف به سودمندی دو جانبه را بوجود آورند. آنها از معادله‌های توجیهی برای بازکردن گره‌های دشوار بهره می‌گیرند و بر لزوم مشارکت تمام افرادی که به نوعی منافع‌شان در معادله است، تاکید می‌کنند. طرفین نسبت به تبادل کارآمد اطلاعات خفیه‌ش و حیطه اختیارات و تعهدات هریک توجه داشته به همه با دقت و توجه گوش می‌سپارند، حتی افرادی که پیستر به عنوان دشمن و مخالف شناخته می‌شدند. سرانجام تنها آن زمان توافق را رسمیت می‌دهند که پیش از آن سناریوهای ممکن را در نظر گرفته باشند و مدت زمان کافی را صرف ایجاد ارزش‌های همسو کرده باشند.

- سبک رهبری نوین، ویژگی‌های خاصی را شامل می‌شود: روحیه سازندگی، همکاری، رویکردهای همبستگی، نوآوری و خلاقیت، ظرافت در رفتار و استواری در محتوا، فروتنی و حس خدمت‌گزاری، هوش احساسی و ارتباطی، همدلی و قاطعیت، آرامش و صبوری برای به دست آوردن حقانیت، سهیم کردن در قدرت، شفافیت بالا، پذیرش نقش تسهیل‌کننده در روند تصمیم‌گیری، تلاش برای رضایت‌مندی اکثریت، مشارکت‌پذیری و پاسخگویی نسبت به تصمیمات اتخاذ شده.

- در آخر هدف، از این مهارت‌ها و فنون - و این‌که چگونه آن‌ها را وارد عمل می‌کنیم - تحقق جامعه‌ای با توازنی مطلوب است. تغییرات وقتی از طریق مذاکرات تحول یافته امکان‌پذیر است تا از طریق دگرگونی‌های تدریجی. هدف ما در این‌جا، ارائه ابزاری برای ساخت مفهوم تکامل یافته از اجتماع و جستجوی گفتگوهای فراگیر و مشارکتی است میان دولت و شهروندان، دولت و تجارت، دولت و سازمان‌های غیردولتی، گفتگوی میان شهروندان، مدیران و کارکنان. در مجموع، حرکت به سوی جامعه‌ای بازتر و مشارکتی‌تر.

یک رهبر خوب، یک مذاکره‌کننده خوب است. از فردی است که موفق به دستیابی به "طرح اصلاحات"، تأیید و دادن اعتبار به پروژه‌های خلاقانه، مدیریت و حل اختلافات، افزایش منابع سازمانی، کاهش هزینه‌ها، و بهبود شرایط درونی و بیرونی باشد. این "مذاکره‌کننده / رهبر خوب" برای سازمان‌های دنیای امروز و در مقیاسی بالاتر، برای تحول جامعه ضروری می‌باشد. اما این "مذاکره‌کننده / رهبر خوب" خود به خود و از نا کجا آباد نمی‌آید.

به ندرت کسی مذاکره‌کننده خوب به دنیا می‌آید، اما می‌تواند یک مذاکره‌کننده خوبی بشود.

مذاکره، مهارتی آموختنی است. مذاکره نه نوعی دانش ذاتی است و نه یک نظریه از برکردنی. مذاکره ترکیبی از روش‌هایی است که در شاخه‌های مختلف دانشگاهی از جمله جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تاریخ، علوم سیاسی، فلسفه، استراتژی، نظریه بازی‌ها، علوم مدیریتی و روانشناسی آموزش داده می‌شود و با واقعیت آزموده می‌شود. آموختن مذاکره نیازمند دو منبع اساسی است: تجربه‌های عملی و نگاه از روش‌های اثبات شده در مذاکره که بواسطه مطالعه، آزمون و درک حاصل شده است.

در خصوص این نکات و از طریق این کتاب، در تجربیات ما به عنوان محققین، آموزش‌دهندگان و مذاکره‌کنندگان سهیم شوید. ما به صورت گروهی یا فردی، هرارک رهبر فعلی یا آتی تجاری، سیاسی، و سازمانی از مؤسسه‌های خصوصی یا دولتی، از چهار قاره، و تقریباً پنجاه کشور را آموزش داده‌ایم. طی سمینارهای آموزشی، امکان سهیم شدن در تجربه‌های مذاکره‌ای شرکت‌کنندگان، بررسی راهکارهای متفاوت و تعریف نظریه‌های مرتبط با آن را یافتیم. علت طرح تفکر و روش‌های کتاب حاضر، مورد رموز واقع شدن و از دید بسیاری از شرکت‌کنندگان مفید شناخته شدن آنهاست بر اساس تحقیقات، تجربیات و درک جامع از کارهای نوین انجام گرفته در زمینه مذاکره، روش مذاکره مورد نظر ما از پیشگامان علم و نظریه‌پردازان کلاسیک اروپایی، از عهد عتیق تا امروز، الهام گرفته شده که از منظرشان، مذاکره شیوه‌ای از زندگی را تعریف می‌کند.

در واقع، فارغ از پیشینه هر فرد، این روش برای همگان نوشته شده است، زیرا مذاکره موضوعی برای همه ماست. این کتاب بر نوع خاصی از مذاکره - چه اجتماعی، حقوقی، تجاری، و چه دیپلماتیک

و ... تأکید نمی‌کند بلکه مذاکره را به مفهوم عام آن بررسی می‌کند. در تمامی اشکال مذاکره، موارد مشترک و ثابت آن بر موارد جزئی و متغیر غلبه دارند. مذاکره، خواه میان دو شرکت درباره تجارت باشد، خواه میان شهرداری و ساکنان محلی درباره ساخت یک بزرگراه جدید، یا مشاجره طلاق میان زن و شوهر، دارای ساختار آماده‌سازی یکسانی می‌باشد (فصل دوم)، تنش میان بیش‌تر کردن سهم و تقسیم باع پیوسته حضور دارد (فصل چهار) و مسائل ارتباطی که بروز می‌کند سبب می‌شوند. (فصل پنجم)

گرچه، ریکرد ما عام و کلی به نظر می‌رسد، اما کاربردی است. روش ما برای مشکلات راه‌حل‌های عینی ارائه می‌دهد و مثال‌های زیادی را برای ترسیف و تفهیم خود مطرح می‌کند. از آن‌جا که این روش کاربردی است، پرسش‌های چند جانبه‌ای از قبیل روابط‌مان با دیگری، و نحوه برخورد ما نسبت به یکسک و زمان طرح می‌کند. نمی‌توان به این موضوعات کلیات بخشید. پذیرش و تطبیق این رویکرد با چالش‌ها، به شرایط و سبک خاص مذاکره‌کننده بستگی دارد. روش ما، یک نظریه مذاکره نیست بلکه مجموعه‌ای از مفاهیم و ابزارهایی است که از نظریه‌های مرتبط ریشه می‌گیرند و به خواننده کمک می‌کنند که روش‌های مذاکره شده را خود را بسازد.

روش برای تعیین اقدامات "قبل" و "بعد" از مذاکره : "اول به اولین پیروان"

در مذاکره، مهم است که قادر باشیم "قبل" و "بعد" را تشخیص دهیم. به عبارت دیگر آنچه که "ضروری" است نباید فراموش شود و باید در ابتدا انجام شود، پیش از آن‌چه "بدیهی" به نظر می‌آید و معمولاً از سر غریزه انجام می‌گیرد. به یاد داشتن این تمایزات که مکمل یکدیگر هستند، راز رسیدن به موفقیت یک مذاکره‌کننده می‌باشد.

فصل ۱ نشان می‌دهد که چگونه پرسش پیش از شروع مذاکره اهمیت می‌یابد. ده دام غریزی مورد بحث واقع می‌شوند تا اهمیت تأمل پیش از قضاوت و کنش‌ورزی را نشان دهند. بقیه کتاب راهکارهای متعددی را در ارتباط با این ده دام غریزی ارائه می‌دهد.

در فصل ۲ نشان می‌دهیم که چگونه آمادگی برای مذاکره پیش از ملاقات، ضروری است. مذاکره در مرحله اول حدس زدن و پیش‌بینی کردن است و سپس عمل کردن و واکنش نشان دادن. یک مذاکره بدون آمادگی، از ابتدا دعوتی برای شکست است. بررسی می‌کنیم که چگونه با تمرکز بر سه پرسش اساسی یک آمادگی کارآمد را می‌سازیم: چه کسی مذاکره می‌کند؟ بعد افراد. در مورد چه موضوعی مذاکره می‌کنند؟ بعد مسئله. چگونه باید در مورد آن موضوع مذاکره کنند؟ بعد فرایند. خواننده با فراگیری اصول ده‌گانه در طراحی مذاکره رار شده و با مفاهیمی آشنا می‌شود که در ادامه کتاب به آن اشاره می‌شود.

بخش اصلی روش ما، در فصل ۱ بیان می‌شود، که به شرح ضرورت پیش از امر بدیهی در روند مذاکره می‌پردازد. امر بدیهی پرداختن به پرسش مطرح شده، شناسایی منافع فردی، ارائه راه‌حل‌های معطوف به منافع شخصی، مطالبه‌کننده بزرگ‌تری از کیک و رسیدن به یک توافق است. اما پیش از پرداختن به "موضوعات" بدیهی در مذاکره باید افراد را در اولویت قرار داد - یعنی ایجاد رابطه‌ها، و همچنین ساماندهی فرایند مذاکره. اولویت‌بندی منافع این سه بعد، افراد، مسئله و فرایند کلید موفقیت تمامی مذاکرات می‌باشد. نکته دیگری که توجه به آن ضرورت دارد این است که به طرف دیگر کاملاً گوش فرا دهیم تا منافع او را درک کنیم. پیش از آن که منافع خود را بازگوئیم، راه‌حل‌های متفاوتی را پیش از انتخاب درست‌ترین آن در نظر داشته باشیم، و فقط بعد از اطمینان

از این که توافق در حیطه اختیارات و تعهدات ماست توافق نهایی را حاصل کنیم.

واکنش غریزی دیگری که در مذاکره وجود دارد، بدست آوردن بزرگ‌ترین تکه کیک و به جا گذاردن خرده‌های باقی‌مانده برای دیگری است. اما پیش از تقسیم کردن کیک برای آنکه تکه‌ها تا حد امکان بزرگ باشند همکاری طرفین ضروری است. این موضوع را در **فصل ۴** از طریق تبادل دو جانبه اطلاعات و واکنش‌های مؤثر نسبت به چانه زنی‌های دشوار تشریح می‌کنیم.

برای آغاز مذاکره با ارتباطی مؤثر و شفاف لازم است که مذاکره‌کننده این مهارت را کسب کند: گوش دادن پیش از سخن گفتن. به این موضوع در **فصل ۵** پرداخته شده است. سخن گفتن، مذاکره‌کننده را مجذوب می‌کند اگر توان مجاب کردن در آن نهفته باشد. اما بدون اطمینان به طرف دیگر مذاکره چگونه فرد می‌تواند مطمئن شود؟ همه سس‌ها کوییم و می‌شنویم. اما آیا به راستی می‌دانیم چگونه به خوبی گوش فرا دهیم و به خوبی سخن بگوییم؟

چنانچه میزانی از هوش منطقی برای ایجاد ارزش پیش از توزیع آن لازم باشد، باید با هوش ارتباطی همراه باشد تا مذاکرات دشوار را حل و فصل کند. در اینجا فرونشاندن و مهار احساسات پیش از پرداختن به مسئله ضروری است. **فصل ۶**، رفتارهای پیچیده‌ای که معمولاً در موقعیت‌های مذاکره تهاجمی بنظر می‌رسند را بررسی می‌کند و راهکارهای سازنده‌ای برای مقابله با آن به دست می‌دهد.

فصل ۷ سه موقعیتی را تشریح می‌کند که در آن‌ها مذاکره می‌تواند پیچیده‌تر شود: شامل مذاکره‌هایی که در آن، نماینده از طرف فرد اصلی مذاکره را انجام می‌دهد، یا مذاکره‌های چند جانبه و مذاکره‌های چند فرهنگی. در اینجا نیز ضروری است که فرد قبل از

انجام هر اقدامی روش‌های فردی خود را از پیش آماده کند. تکثر گروه‌های مذاکره‌کننده و چندفرهنگی بودن مذاکرات، باعث بروز رفتارهای غریزی به عنوان یک واکنش طبیعی معطوف به بقا می‌شود که به اصطلاح، راهنمای آنان در شنا در آب‌های گل‌آلود است. بنابراین ضروری است که خود را در برابر دام‌های غریزی اشاره شده در فصل اول مجهز کنیم و بهتر آماده شویم، مراحل مذاکره‌ای در دنیای پیش‌بینی و اجرا کنیم و مدام مشکلاتی که در اثر ارتباطات و گفت و شنود ایجاد می‌شوند، حل و فصل نماییم.

به طور مثالی، در فصل آخر (فصل ۸) به بیان آخرین گام در مذاکره پرداختیم. سمیت بخشیدن به توافق پیش از پایان گرفتن گفتگو. این دام آخر و البته به تمام گام‌های قبلی است که از فصل یک تا هفت بیان شد. در بسیاری از موارد، آرامش یک فضای دلپذیر و رضایتمندی از پرداختن به موارد دیگر، ما را به پایانی زودهنگام و بدون توجه به جزئیات سر می‌دهد. در حالی که بایستی تمام مواردی را که بر سر آن توافقی صورت می‌گیرد، به دقت بررسی کرد و برنامه‌ای عملی تدبیر کرد که به وسوسه مسئولیت‌های هر یک از طرفین را بیان کرده و حقوق و تکالیف طرفین درگیر را برشمرد، از جمله اطمینان از این‌که توافق در حیطه احتمالات و تعهدات هر دو طرف قرار دارد.

از خواندن کتاب لذت ببرید و امیدواریم از مذاکره کردن لذت