

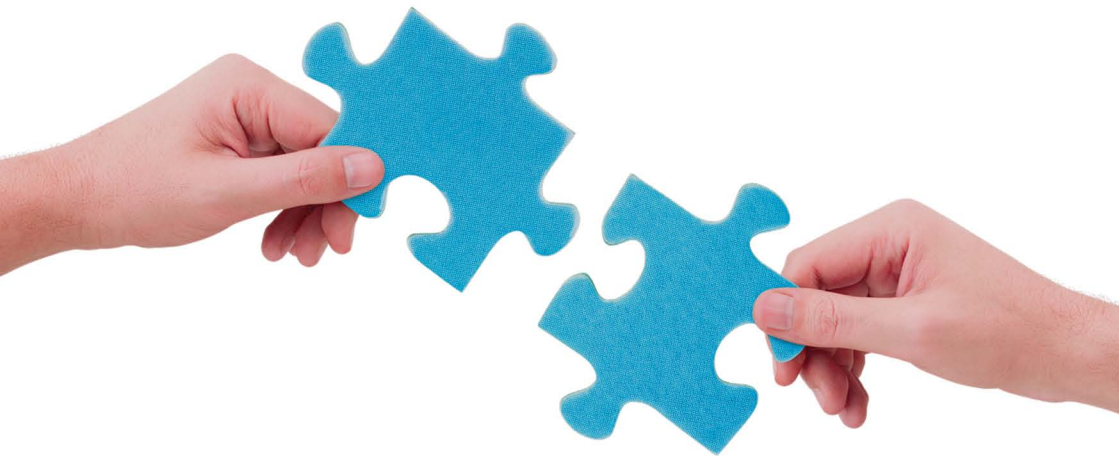
کتابخانه موفقیت
برایان تریسی

مذاکره

برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

2013



شیوه‌ها و ترفندهای مذاکره در زندگی فردی و کاری

www.appsaraai.com

به نام خدا

کتابخانه موفقیت برایان
تریسی

مذاکره

برایان تریسی

ترجمه
ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

فهرست مطالب

	مقدمه
۶	
۱۱	۱. هر چیزی قابل مذاکره است
۱۵	۲. بر ترس مذاکره غلبه کنید
۱۹	۳. انواع مذاکره
۲۳	۴. روابط کاری دائم
۲۹	۵. شش سبک مذاکره
۳۵	۶. کاربردهای قدرت در مذاکره
۳۹	۷. قدرت و برداشت
۴۳	۸. اثر احساسات بر مذاکره
۴۷	۹. عامل زمان در تصمیمات
۵۳	۱۰. خواسته خود را بدانید
۵۷	۱۱. پروژه مذاکره هاروارد
۵۹	۱۲. آمادگی کلید کار است
۶۳	۱۳. جایگاه طرفین را مشخص کنید
۶۷	۱۴. قانون چهار
۷۱	۱۵. قدرت القا در مذاکره
۷۵	۱۶. ترغیب با عمل متقابل
۷۹	۱۷. ترغیب با تائید اجتماعی
۸۳	۱۸. تاکتیک‌های مذاکره قیمت
۸۹	۱۹. روش ترک مذاکره
۹۳	۲۰. مذاکرات هرگز نهایی نمی‌شوند
۹۷	۲۱. مذاکره‌کننده موفق

توانایی مذاکره به نفع خودتان در هر شرایطی، تعیین کننده موفقیت‌تان در کسب‌وکار و زندگی است. مذاکره مهارتی کلیدی است که بر همه اعمال و گفتارتان و تقریباً همه تعاملات شخصی و کاری اثر می‌گذارد. اگر نتوانید به نفع خودتان مذاکره کنید، خودبه‌خود قربانی افرادی می‌شوید که نسبت به شما مذاکره‌کنندگان بهتری هستند. اگر مذاکره‌کننده خوبی باشید، همیشه درآمد بهتری دارید و معاملات بهتری انجام می‌دهید.

شاید بتوان زندگی را به شکل یک جلسه مذاکره طولانی از گهواره تا گور دید. مذاکره هیچگاه متوقف نمی‌شود. مذاکره بخش اساسی زندگی و ارتباط با دیگران است. این عمل باعث می‌شود افراد با ارزش‌ها و علایق مختلف روش‌هایی سودمند برای زندگی و کار در کنار همدیگر پیدا کنند. توانایی مذاکره برای موفقیت در همه تعاملات حیاتی است.

مذاکره از ابتدای تمدن وجود داشته است، زیرا انسان‌ها همواره به بهبود وضع نسبی‌شان در زندگی علاقه‌مند بوده‌اند. هرکسی خواستار کسب مقدار

بیشتری از چیزهای خوب مثل شادی، ثروت، مقام، عشق، امنیت، جایگاه، وجهه و موفقیت است. مردم می‌خواهند با روش‌هایی سریعتر و ساده‌تر و با حداقل هزینه زمانی و پولی ممکن به اهدافشان دست یابند. هر یک از ما به‌نوعی با بسیاری از افراد رقابت می‌کنیم که آن‌ها نیز می‌خواهند به همان اهداف، نتایج و خروجی‌ها برسند.

با مصالحه، مبادله و مذاکره است که می‌توانیم خواسته‌ها و نیازهای متضاد را سازگار کرده و اطمینان حاصل کنیم که به بهترین نتیجه ممکن دست خواهیم یافت.

ارزش شخصی است

قیمت یا ارزش هر چیزی همواره فقط با میزان تقاضا یا اشتیاق برای آن تعیین می‌شود. ارزش هر چیز اینگونه مشخص می‌شود که فردی خاص، در زمانی خاص و تحت شرایطی خاص آن را ارزشمند بیابد. از آنجاکه این نوع قضاوت ارزشی همیشه شخصی است، هیچگاه نمی‌توان قیمت یا شرایط مناسب و نهایی را از پیش تعیین کرد. قیمت‌هایی که مردم می‌پردازند یا می‌پذیرند همیشه به افراد و نیازهای نسبی‌شان در زمان معامله بستگی دارد. ارزیابی شخصی همان چیزی است که محرک مبادله کالا، خدمات، پول و چیزهای دیگر است. در هر معامله یا مبادله داوطلبانه، اگر طرف‌های دخیل باور داشته باشند که پس از انجام معامله نسبت به قبل وضعیتشان بهتر می‌شود، سر قیمت‌ها و شرایط به توافق می‌رسند. به گفته آنان، همین اختلاف نظر است مسابقه اسب‌دوانی را شکل می‌دهد.

استراتژی‌ها و روش‌های عملی

در طول سال‌ها برای بسیاری از قراردادهای چند میلیون‌دلاری املاک مسکونی، تجاری و صنعتی از جمله مراکز خرید، ساختمان‌های اداری و توسعه کاربری زمین مذاکره کرده‌ام. من برای قراردادهای واردات و توزیع

اتومبیل به ارزش ۲۵ میلیون دلار و قراردادهای نشر، مشاوره، آموزش، تبلیغات، کنفرانس‌ها، جلسات و فروش هزاران مورد به ارزش میلیون‌ها دلار مذاکره کرده‌ام.

بنابراین، ایده‌های این کتاب مبتنی بر تجربیاتی گسترده و خوب و بد است که با سال‌ها مطالعه در زمینه هنر و علم مذاکره تکمیل می‌شود. در این کتاب مجموعه‌ای از مهم‌ترین استراتژی‌ها و تاکتیک‌های کشف‌شده در حوزه مذاکره را خواهید آموخت.

هر یک از این ایده‌ها بسیار عملی، تأییدشده و کاربردی است. آن‌ها ثمربخش هستند و شما را قادر می‌سازند تا تقریباً در هر شرایطی سود کسب کنید. من این مهارت‌ها را به صدها هزار شاغل کسب‌وکار در سراسر دنیا یاد داده‌ام و نتایج مثبتی که از مذاکرات کسب کرده‌اند، زندگیشان را متحول کرده است. اگر حتی بخش کوچکی از آنچه قرار است یاد بگیرید را با نظم به‌کار بندید، موجب پیشرفت بزرگی در کمیت و کیفیت نتایج خواهید شد.

مذاکره قابل یادگیری است

حتی کودکان هم مذاکره می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که در آغوش گرفتن و مهرورزی واحد پول رایج مذاکره با والدین و خویشاوندان است. فعالیت‌هایی مثل مذاکره (یا عدم مذاکره)، مصالحه (یا عدم مصالحه) و تلاش برای آشتی دادن سلاقی متضاد بخشی حیاتی از زندگی انسان است. توانایی شما برای مذاکره می‌تواند تفاوت چشمگیری در زندگی مالی، شغل، روابط و تقریباً همه داد و ستدهای زندگی روزمره ایجاد کند.

خوشبختانه، مذاکره یک مهارت است و هر مهارتی قابل یادگیری است. هرکسی که امروز مذاکره‌کننده‌ای فوق‌العاده است، زمانی مذاکره‌کننده ضعیفی بوده که معاملات بسیار بدتر از امروز انجام می‌داده است. هرچه بیشتر اصول مذاکره را یاد بگیرید، به آن بیندیشید و تمرین کنید، به مذاکره‌کننده بهتری تبدیل می‌شوید. وقتی به نتایج بهتری دست یابید،

احساس شادی، اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری بیشتری خواهید داشت. یکی از نیرومندترین روش‌هایی که یاد می‌گیریم مقایسه کاری که انجام می‌دهیم با کاری است که می‌توانستیم انجام دهیم. به حوزه‌ای مهم در زندگی کاری یا شخصی خود بیندیشید که امروز در آن مذاکره می‌کنید. وقتی این کتاب را می‌خوانید، به روش اجرای این تکنیک‌ها برای کسب نتیجه بهتر از نتایج امروز خود فکر کنید. وقتی این ایده‌ها را عملی کنید، از نتایج بسیار بهتر و شادی بسیار بیشتر حاصل از مذاکره، شگفت‌زده خواهید شد.

هر چیزی قابل مذاکره است

دیدگاه «هر چیزی قابل مذاکره است» باید از هم‌اکنون به رفتار و رویکرد شما در زندگی و کار تبدیل شود. یکی از بزرگ‌ترین موانع موفقیت و شادی، انفعال است. افراد منفعل فقط شرایط موجود را می‌پذیرند و برای تغییر شرایط احساس ناتوانی می‌کنند. از سوی دیگر، افراد عامل، فرصت‌ها و احتمالات را در همه‌جا می‌بینند و همواره به دنبال راه‌هایی برای تغییر شرایط به نفع خودشان هستند. استراتژی شما باید همین باشد.

مانند یک مذاکره‌کننده بیندیشید

قیمت یا شرایط هر چیزی چندان ثابت نیست، حتی اگر مکتوب یا چاپ شده باشد. باید بدانید که هرچقدر هم قیمت‌ها و شرایط، ثابت و بی‌انعطاف به نظر برسد، اما هر چیزی قابل چانه‌زنی است. وظیفه شما صرفاً این است که ببینید کجا و چگونه می‌توانید معامله‌ای بهتر از آن چه به شما پیشنهاد شده را انجام دهید.

مذاکره - فصل ۱

۶۰۰۰ سال پیش وقتی مردم دادوستد و مبادله پایاپای کالا را در سومر باستان آغاز کردند، می‌دانستند که هر قیمتی قابل چانه‌زنی است. در مراکز دادوستد و بازارهای جهان سوم و حتی در بساط دست‌فروش‌ها و فروشنده‌های خانگی که شاید در محله شما هم مرسوم باشد، هر قیمت ارائه‌شده (چه برای فروش و چه برای خرید) فقط نقطه شروعی برای یک چانه‌زن خوب است که به بهترین قیمت ممکن برسد.

اما در برخی مناطق در دنیای مدرن، چانه‌زنی مرسوم نیست. بسیاری از مردم به خصوص آن‌هایی که محصول یا خدمتی را در بازار تجاری می‌فروشند، مراقب هستند که به هر قیمتی از آن اجتناب کنند. در عوض، افراد فهرست قیمتی را چاپ می‌کنند یا برچسب قیمتی را به محصول یا خدمتشان می‌زنند و سپس این قیمت را چنان به شما عرضه می‌کنند، گویی بر سنگ حک شده و قابل تغییر نیست. اما یک قیمت مکتوب چیز خاصی را نشان نمی‌دهد و حقیقتی غیرقابل تغییر نیست.

این قیمت تحلیل یک فرد از احتمال میزان پرداخت یک فرد دیگر است. هر قیمتی که توسط شخصی تعیین شده باشد، می‌تواند توسط خود آن شخص یا دیگران تغییر کند.

قیمت‌ها اختیاری هستند

حقیقت این است که همه قیمت‌گذاری‌ها اختیاری هستند. شرکت‌ها به ندرت قیمت‌هایشان را بر اساس هزینه‌ها، سود مورد انتظار و شرایط رقابتی تعیین می‌کنند. در نتیجه، می‌توان همه قیمت‌ها را با توجه به اطلاعات متغیر به طریقی اصلاح و تعدیل کرد. هر وقت مطلبی را درباره هر نوع حراجی دیدید یا خواندید که به تبلیغ قیمت‌های کمتر پرداخته است، بدانید که شرکت با مطرح کردن قیمت در وهله اول اشتباه کرده است.

مذاکره - فصل ۱

این روحیه را در خود پرورش دهید که قیمت کنونی فروش مهم نیست، بلکه می‌توانید این معامله را به طریقی به نفع خودتان تمام کنید. شاید بتوانید آنچه می‌خواهید را ارزان‌تر، سریع‌تر یا با شرایط بهتر به دست آورید. جستجوی دائم فرصت‌ها برای بهبود قیمت‌ها یا شرایط را به عادت خود تبدیل کنید.

قراردادها فقط نقطه آغاز هستند

برای مثال، وقتی قرارداد یا توافقنامه‌ای به شما ارائه می‌شود، کاملاً مختارید تا هر ماده یا تبصره‌ای که دوست ندارید را حذف یا اصلاح کنید. بدانید هر قراردادی که توسط فروشنده یا هر شخص دیگری به شما ارائه می‌شود، برای فروشنده و از طرف او نوشته شده است. فقط بندهای معدودی از قرارداد برای خدمت به شما در نظر گرفته شده است. هرگز اجازه ندهید که مکتوب بودن و ظاهر رسمی قرارداد شما را بترساند.

چند سال پیش، ما دفتری را در فضایی جدید و ساختمانی جدید برای پنج سال اجاره کردیم. چند سال بعد صاحب ساختمان، کل آن را به یک شرکت املاک دیگر فروخت. مدیران شرکت جدید با تک‌تک مستأجرها ملاقات کردند و توضیح دادند که به دلایل قانونی همه مستأجرها باید اجاره‌نامه جدیدی را با مالک جدید امضا کنند. به ما گفتند که جای هیچ‌گونه نگرانی نیست، شرایط این اجاره‌نامه کمابیش مشابه اجاره‌نامه اولیه است و فقط چند تغییر جزئی دارد.

وقتی اجاره‌نامه جدید برای امضا به ما داده شد، حدود ۱۰ صفحه طولانی‌تر از اجاره‌نامه اصلی بود. یکی از دوستانم که کارشناس اجاره دادن دفاتر تجاری بود، آن را خواند و پنجاه و دو مورد اضافات و کسورات نسبت به اجاره‌نامه اصلی در آن پیدا کرد! همه آن‌ها بدون استثنا، مستقیم و غیرمستقیم به ضرر ما بودند.

مذاکره - فصل ۱

کاری که ما انجام دادیم ساده بود. اجاره‌نامه جدید را مرور کردیم و همه پنجاه و دو مورد را حذف، تصحیح و امضا کردیم. سپس اجاره‌نامه خط‌خطی را به مالک ساختمان برگرداندیم. چند روز بعد، آن‌ها با یک قرارداد جدید تمیز که همه پنجاه و دو مورد اصلاحیه مورد نظر در آن لحاظ شده بود نزد ما برگشتند.

نتیجه اخلاقی این داستان: هرگز نگذارید مفاد و شرایط قراردادهای خرید و فروش شما را بترساند. گفته‌ها و ادعاهای طرف مقابل یا شکل مکتوب آن‌ها در قالب قرارداد چندان مهم نیست، همه آن‌ها قابل چانه‌زنی هستند. قرارداد فقط اولین گام این فرایند است.

بر ترس مذاکره غلبه کنید

کلید انجام معامله بهتر ساده است، درخواست کنید. برای قیمت کمتر یا مفاد و شرایط بهتر درخواست کنید. برای اصلاحات و تغییرات در توافقنامه درخواست کنید. برای لحاظ کردن موارد، تخفیفات، امتیازات یا محصولات و خدمات اضافه در توافقنامه کلی درخواست کنید. با خوشرویی درخواست کنید. خواهشمندانه درخواست کنید. مطمئن درخواست کنید. مؤدبانه درخواست کنید. اگر فکر می‌کنید لازم است، محکم درخواست کنید. اما همیشه خواسته خودتان را مشخص و شفاف درخواست کنید. همیشه بپرسید چرا و چرا نه؟ آینده از آن درخواست‌کنندگان است. آینده متعلق به کسانی است که مطمئن و جسورانه آنچه می‌خواهند را درخواست می‌کنند و دوباره درخواست می‌کنند و مدام درخواست می‌کنند.

اگر این توصیه خیلی ساده و بدیهی است، چرا فقط افراد معدودی می‌ایستند و مطلوبشان را درخواست می‌کنند؟ برای بسیاری از ما، این موضوع ریشه در

مذاکره - فصل ۲

دوران کودکی دارد. این موضوع قطعاً ناشی از ترس طرد شدن است که نتیجه انتقاد و عدم وجود عشق بی‌قیدوشرط در دوران کودکی است. وقتی کودکان در سال‌های شکل‌گیری در محیطی کاملاً مساعد نباشند، بدون عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس رشد می‌کنند. در نتیجه احساس می‌کنند که شایسته دریافت چیزی بهتر از داشته‌های کنونی نیستند.

شاید این ترس از طرد شدن، در بزرگسالی هم موجب باز ماندن افراد شود. آن‌ها اغلب قراردادهای، شرایط استخدام و قیمت‌هایی (هم برای خرید هم برای فروش) را می‌پذیرند که بسیار کمتر از چیزی است که واقعاً می‌توانند به دست آورند، فقط به این دلیل که از «نه» شنیدن می‌ترسند.

می‌توان با انجام رفتاری متضاد، بر ترس غلبه کرد. اگر از رد شدن می‌ترسید و رفتار عادی‌تان این است که منفعلانه مفاد و شرایطی که به شما پیشنهاد می‌شود را بپذیرید، با درخواست مداوم برای کسب شرایط بهتر و با اهمیت ندادن به پاسخ منفی، بر این ترس غلبه کنید.

این کار را مدام انجام دهید و خواهید دید که ترس خیلی زود کاهش یافته و ناپدید می‌شود. این فرایند «حساسیت‌زدایی سیستماتیک» است. راه از بین بردن ترس، مواجهه با ترس‌ها و انجام مکرر کارهایی که از آن‌ها می‌ترسید است.

از آنجایی که ترس عادت است، شجاعت هم عادت است. با مجبور کردن خودتان به اقدام شجاعانه، به خصوص هنگام درخواست برای قیمت‌ها و شرایط بهتر در مذاکره، در خودتان اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس به وجود می‌آورید.

تماس تلفنی شجاعت می‌آورد

یکی از مهم‌ترین درس‌های زندگی را زمانی آموختم که تماس تلفنی و

مذاکره - فصل ۲

فروش خانه به خانه را شروع کردم. در ابتدای کار، بیش از آنچه تصور می کردم، «نه» شنیدم. به هر دری که می زدم به رویم بسته بود، زیرا عادت کرده بودم. طرد شوم و بشنوم که آن فرد محصول مرا نمی خواهد یا به آن علاقه ای ندارد. صدها و حتی هزاران بار رد شدم. سپس یک روز، از یک فروشنده حرفه ای پرسیدم که چگونه با این نه شنیدن بی وقفه کنار می آید. او این عبارت جادویی را با من در میان گذاشت: «عدم پذیرش موضوعی شخصی نیست».

عدم پذیرش را به خودتان نگیرید. وقتی کسی در مذاکره به درخواست شما مخالفت می کند، به شما و ارزش شخصی تان بر نمی گردد. این جمله به خوب یا بد بودن شما ربطی ندارد. تا جایی که به شخص پاسخ دهنده مربوط می شود، این کار صرفاً پاسخی کاری به یک پیشنهاد است. هیچ ربطی به شما ندارد. پس آن را به خودتان نگیرید.

وقتی این موضوع کلیدی را آموختم، به یک ماشین فروش تبدیل شدم. با اطمینان از خانه ای به خانه دیگر می رفتم و از مردم می خواستم محصولم را بخرند. بدون توجه به دفعاتی که پاسخ «نه» می شنیدم، فقط می خندیدم. فهمیدم که شخص مقابل به هیچ وجه درباره من فکر نمی کرد. او فقط واکنشی خودکار داشت که هنگام دریافت پیشنهادی متفاوت از شرایط فعلی اش بروز می کرد. عدم پذیرش موضوعی شخصی نیست.

ساخت یک امپراطوری

یکی از شرکت کنندگان سمینارهایم یک کارگر ساختمانی در شهر فونیکس آریزونا بود که علاقه داشت خانه های قدیمی تر را بخرد و آنها را به مبلغی اجاره دهد که هم پول رهنشان را بپردازد و هم سودی کسب کند. اما پول زیادی برای شروع کار نداشت.

با این حال، شروع به جستجوی خانه هایی در روزنامه ها کرد که توسط

مذاکره - فصل ۲

صاحبشان و نه توسط مشاوران املاک عرضه شده بودند. او با صاحبان این خانه‌ها تماس می‌گرفت، قرار ملاقاتی برای دیدن خانه ترتیب داد و پس از تشخیص اینکه خانه برای خرید، تعمیر و اجاره دادن مناسب است، نزد مالک برمی‌گشت و ۵۰ درصد قیمت فعلی را به او پیشنهاد می‌داد. برخی از مالکان عصبانی می‌شدند. بعضی دیگر می‌ترسیدند. اما از هر ۲۰ مالکی که با آن‌ها تماس می‌گرفت، قطعاً شرایط زندگی یکی از آن‌ها طوری بود که او را به فروشنده‌ای بسیار باانگیزه تبدیل می‌کرد. افرادی بودند که کسب‌وکارشان تعطیل شده بود یا شغلشان را از دست داده بودند، یا در حال طلاق یا ورشکستگی بودند، یا تصمیم داشتند به نقطه دیگری از کشور نقل مکان کنند و تنها مانعشان فروش خانه بود.

پس به ازای نوزده پاسخ منفی، یک نفر با پیشنهاد قیمتی مواجه می‌شد که ۶۰ یا ۷۰ درصد کمتر از قیمت پیشنهادی‌اش بود، و به تدریج آن را می‌پذیرفت.

او پس از چند سال شنیدن مکرر پاسخ منفی، صاحب چهل و دو خانه شد، ماهانه ۱۰,۰۰۰ دلار درآمد داشت و در مسیر تبدیل شدن به یک میلیونر قرار گرفت و همه موفقیتش به این خاطر بود که هنگام مطالبه خواسته‌اش از شنیدن واژه نه نمی‌ترسید.

مذاکره به عنوان یک بازی

مذاکره را یک بازی بدانید. این کار موضوعی جدی و مسئله مرگ و زندگی نیست. فقط نوعی تمرین است. در حقیقت، یکی از بازی‌های فوق‌العاده زندگی است. کار شما این است که این بازی را به ماهرانه‌ترین شکل ممکن انجام دهید و سپس در آن هر روز بهتر شوید. مذاکره کنندگان برتر بر مذاکره در هر شرایطی تأکید دارند. آن‌ها بر این

مذاکره - فصل ۲

موضوع اصرار می‌کنند و چانه می‌زنند، زیرا برایشان نوعی تفریح است. وقتی مذاکره را به شکل فعالیتی لذت‌بخش ببینید و آرام، مطمئن و خوشحال باشید، می‌توانید فرصت‌های مذاکره به نفع خود را در هر جایی که می‌روید و در هر کاری که انجام می‌دهید ببینید.

انواع مذاکره

دو نوع مذاکره وجود دارد. هر یک هدفی متفاوت و نتیجه مطلوب متفاوتی دارد. مشکل اینجاست که مذاکره‌کنندگان اغلب آن‌ها را با هم اشتباه می‌گیرند و برعکس نتایجی که می‌توانستند با شفافیت درباره کار و هدفشان به دست آورند، نتایج نامطلوبی کسب می‌کنند.

من نخستین نوع مذاکره یا نوع «الف» را شیوه «یک‌بار برای همیشه» می‌نامم. در این حالت، فقط تصمیم می‌گیرید یک‌بار با طرف دیگر مذاکره یا معامله کنید و دیگر هرگز آن را تکرار نکنید. هر یک از طرفین مذاکره فقط یک هدف دارد: کسب بالاترین یا پایین‌ترین قیمت و بهترین مفاد و شرایط برای این خرید یا فروشی که دیگر تکرار نخواهد شد.

بی‌ملاحظه باشید

در مذاکره نوع «الف» شرایطی خصمانه نسبت به طرف مقابل دارید. اگر

مذاکره - فصل ۳

او خریدار باشد، هدفش این است که کمترین قیمت را به شما پردازد و اگر فروشنده باشد، می‌خواهد بیش‌ترین قیمت ممکن را از شما بگیرد. او دوست شما نیست. مهم نیست چقدر لبخند می‌زند یا چقدر مؤدب و خوش‌رفتار است، او فقط به خودش و سود یا منافعی فکر می‌کند. در پایان مذاکره اصلاً برایش مهم نیست که شما خیلی زیاد پرداخت کرده‌اید یا خیلی کم گرفته‌اید. در این نوع مذاکره، باید آرام، با تدبیر و خودخواه باشید. شما می‌توانید از هر ترفندی برای انجام بهترین معامله استفاده کنید. باید بدانید وقتی این مبادله تمام شد، دیگر هرگز این شخص را نمی‌بینید یا درباره‌اش چیزی نمی‌شنوید. مهم نیست که این فرد شما را دوست داشته باشد، به شما احترام بگذارد، یا بخواهد دوست شما باشد. مسئله مهم این است که شما بهترین معامله ممکن را انجام دهید.

در فصل‌های آینده، مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را خواهید آموخت که می‌توان برای افزایش موفقیت در این نوع مذاکرات از آن‌ها استفاده کرد.

مذاکره بلندمدت

نوع دوم مذاکره، مذاکره بلندمدت یا نوع «ب» است. یعنی وقتی قصد دارید توافق پیچیده‌تری را در یک دوره زمانی بلندمدت انجام دهید. در این حالت، به دلیل ماهیت محصول، خدمت، قرارداد یا توافق مورد بحث، شاید مجبور شوید که ماه‌ها یا سال‌ها با همان فرد یا سازمان کار کنید.

سی سال پیش، وقتی کار تولید برنامه‌های آموزشی شنیداری و تصویری را با تولیدکننده‌ای در شیکاگو آغاز کردم، از تمایل شرکت به بازاریابی برنامه‌هایم در سطح ملی و بین‌المللی بسیار سپاسگزار بودم و خوشبختانه شرکت مفاد و شرایطی را پیشنهاد داد که در آن صنعت هم عادلانه و هم استاندارد بود. امروز

مذاکره - فصل ۳

که سی سال از این موضوع می‌گذرد، هنوز همکاری نزدیکی با آن شرکت و افراد کلیدی آن سازمان از رئیس تا سایرین دارم. در طول دهه‌ها، بازار تغییر کرده است، افراد بسیاری آمده و رفته‌اند و محصولات بیشتری به بازار عرضه شده، محبوبیت یافته و به تدریج ناپدید شده‌اند. اما در این میان، رابطه من با افراد کلیدی آن کسب‌وکار دوستانه، صمیمی، مؤدبانه و حرفه‌ای بوده است. از آنجا که همیشه این ارتباط را مشارکتی بلندمدت می‌دانستم، منجر به بهترین فرصت‌ها و نتایج کاری در زندگی‌ام شده است.

قرارداد به شیوه چینی‌ها

من استفاده از این استراتژی را سال‌ها پیش آغاز کردم و آن را به هزاران مدیر و مجری کسب‌وکار یاد داده‌ام که با رضایت زیاد و نتایج فوق‌العاده به استفاده از آن ادامه داده‌اند.

بیاید کارمان را با درک تفاوت بین یک قرارداد استاندارد غربی و یک قرارداد چینی آغاز کنیم.

در غرب زمان زیادی صرف مذاکره برای تهیه بهترین نسخه قرارداد می‌شود. «طرف اول باید این کار را انجام دهد... طرف دوم باید آن کار را انجام دهد...» سپس این قرارداد به مبنایی برای همه روابط کاری تبدیل می‌شود. از دو طرف انتظار می‌رود که تعهدات ذکر شده در قرارداد مکتوب را مویب‌مو اجرا کند. هر انحرافی از قرارداد مکتوب می‌تواند منجر به اشکالاتی در توافق، جریمه و حتی شکایت قضایی شود.

در فرهنگ چینی که هر سال زمان زیادی را در آنجا می‌گذرانم، مفاد و شرایط قرارداد به مذاکره و بحث گذاشته شده و مورد توافق قرار می‌گیرند. سپس مکتوب، بازبینی و اصلاح شده و به امضای طرفین می‌رسد.

مذاکره - فصل ۳

در قرارداد غربی، این گام نقطه پایان بحث‌ها و مذاکرات است. اما در قرارداد چینی، این نقطه شروع مذاکرات و بحث‌ها است. در ذهنیت چینی، هر چیزی که بتوان به آن فکر کرد یا پیش‌بینی کرد، مکتوب می‌شود. اما این درک صریح وجود دارد که با پیشرفت توافق، اطلاعات و شرایط جدیدی بروز می‌کند. این اطلاعات و شرایط جدید، لزوم اصلاح قرارداد را نشان می‌دهد تا همچنان برای طرفین عادلانه و مساوی باقی بماند.

هرگاه با طرف مقابل مذاکره می‌کنم، (در بیش از ۶۰ کشور قراردادهایی با مشتریان دارم) همواره به قراردادهایی پیچیده و چند قسمتی می‌رسیم که هزاران دلار ارزش دارند و چندین صفحه هستند. همان اول کار می‌گویم، «بیائید قراردادی چینی بین خودمان منعقد کنیم. در این نوع قرارداد بر سر مفاد و شرایط اولیه کسب‌وکاری که با هم انجام خواهیم داد، توافق می‌کنیم. اما می‌خواهم هر دو خوشحال باشیم. اگر در هر زمانی اتفاقی روی داد که شرایط پیرامون این قرارداد را تغییر داد، بیائید با هم بنشینیم و مجدداً درباره مفاد و شرایط مذاکره کنیم تا هر دو خوشحال باقی بمانیم».

خبر خوب اینک: من و شرکایم هرگز بحث، عدم توافق یا شکایتی بر سر این «قراردادهای چینی» نداشته‌ایم. ما در هر موردی پذیرا، دوستانه و متمرکز باقی می‌مانیم تا در فرایند همکاری سود هر دو طرف را به حداکثر برسانیم.

روابط کاری دائم

این موضوع تقریباً در همه کسب و کارها یکسان است. شما کارتان را با یک شرکت یا فرد و در سطح محدودی آغاز می‌کنید و این رابطه کاری می‌تواند در طول زمان به یکی از مهم‌ترین بخش‌های زندگی مالی و شخصی‌تان تبدیل شود.

یک بار جرارد نیرنبرگ، استاد باسابقه مذاکره حرفه‌ای گفت که هدف مذاکره «رسیدن به توافقی است که نیازهای طرفین را تا جایی تأمین کند که انگیزه درونی برای اجرای تعهدات خود و انجام مذاکرات و مبادلات بعدی با همان طرف را داشته باشند».

بیاید این تعریف را به اجزای تشکیل‌دهنده‌اش تقسیم کنیم. نخست، «رسیدن به توافق . . .» به این معنی است که هدف مذاکره مداوم، برد یا باخت و غلبه بر طرف مخالف نیست، بلکه رسیدن به نوعی توافق است. وقتی هر دو طرف با علاقه قلبی به یافتن راهی برای رسیدن به توافق،

مذاکره - فصل ۴

فرایند مذاکره را آغاز می‌کنند، رفتارشان کاملاً با شیوه مذاکره «یک بار برای همیشه» متفاوت است و نتایج معمولاً بسیار بهترند.

دومین بخش تعریف، «... به نحوی که نیازهای طرفین تأمین شود...» نشان می‌دهد که هر یک از طرفین مذاکره خواسته‌ها و نیازهایی دارد که با خواسته‌ها و نیازهای طرف دیگر متفاوت است. به همین دلیل است که در وهله اول به مذاکره و مباحثه می‌پردازند. در قراردادهای بلندمدت هر دو طرف باید به دنبال راه‌هایی باشند تا اطمینان حاصل کنند که نیازهای مهم طرف دیگر تأمین می‌شود.

هر دو طرف باید خشنود باشند

سومین بخش تعریف، «... تا جایی که انگیزه درونی برای انجام تعهداتشان را پیدا کنند...» به این معنی است که هر دو طرف از نتایج مذاکره بسیار خوشحال هستند تا حدی که می‌خواهند قرارداد کاری به خوبی پیش برود و بسیار مشتاق انجام تعهدات مطرح شده در مذاکره هستند تا بتوانند از منافع حاصل از قرارداد لذت ببرند.

یک بار با مدیر ارشد یک سازمان آموزشی بزرگ گفتگویی داشتم. او با افتخار گفت که برای انجام معامله‌ای بسیار خوب با یک شرکت انتشاراتی مذاکره کرده است. او آن قدر آن‌ها را تحت فشار قرار داده بود که در نهایت با پیش‌پرداخت‌ها و شرایط حق تألیفی موافقت کرده بودند که بسیار بیشتر از آن چیزی بود که به دیگر نویسندگان و تأمین‌کنندگان برنامه خود می‌پرداختند.

اتفاقاً من یکی از تهیه‌کنندگان محتوا برای آن ناشر بودم و وقتی فهمیدم این آقا معامله بسیار بهتری را نسبت به آنچه من در طول سال‌ها کار با همین ناشر کسب کرده‌ام، انجام داده است، شگفت‌زده شدم. وقتی با رئیس شرکت تماس گرفتم، به من توضیح داد که طرف مقابل در طول مذاکره بسیار

مذاکره - فصل ۴

پرخاشگر و پرتوقع بوده و هیچ نوع انعطاف یا تمایلی به مصالحه نداشته است. ناشر می‌بایست با پرداخت نرخ بالاتر موافقت کند، در غیر این صورت آن شخص نه تنها می‌رفت، بلکه از ناشر هم در مقابل دیگران بدگویی می‌کرد. رئیس گفت، «ما نمی‌خواهیم در بازار دشمن‌تراشی کنیم، به همین دلیل مؤدبانه با مفاد و شرایط آن‌ها موافقت کردیم. اکنون حق امتیاز انحصاری تولید و توزیع محصولات آن‌ها را داریم، اما مجبور به این کار نیستیم. قصد انجام آن را هم نداریم. محصولات آن‌ها در قفسه‌های ما باقی می‌ماند تا وقتی بیایند و آن‌ها را پس بگیرند. آن وقت، محصول را به آن‌ها می‌دهیم و همکاری را متوقف می‌کنیم.»

این مدیر ارشد فکر می‌کرد قیمتی عالی و بالاتر از حد بازار را برای محصولش به دست آورده بود. اما از آنجا که اهمیت رابطه بلندمدت را نادیده گرفت، خود و شرکتش به هیچ نتیجه‌ای نرسیدند، به جز یک قرارداد با مجموعه‌ای از قیمت‌ها و شرایط که شرکت مقابل هیچ تعهد یا انگیزه‌ای برای انجامش نداشت.

قانون تلاش غیرمستقیم

در مذاکره، اصلی به نام قانون تلاش غیرمستقیم وجود دارد. بر اساس آن، وقتی به جای اقدام مستقیم، غیرمستقیم اقدام کنید، موفق‌تر می‌شوید. برای مثال، هر چه در مذاکره برای دستیابی به اهدافتان سخت‌تر تلاش کنید، کمتر موفق می‌شوید. وقتی به وضوح تلاش می‌کنید تا به چیزهایی که می‌خواهید برسید، دیگران مجبور می‌شوند شما را عقب برانند و از خودشان دفاع کنند. اما اگر به نظر برسد که سخت در تلاشید تا راهی برای راضی کردن طرف مقابل پیدا کنید (رویکرد غیرمستقیم)، شخص مقابل برای دستیابی به توافقی که برای شما هم رضایت‌بخش باشد، بیشتر تلاش خواهد کرد.

مذاکره - فصل ۴

به گفته رالف والدو امرسون، «برای اینکه دوستی داشته باشید، باید خودتان اول دوست خوبی باشید». با استفاده از قانون تلاش غیرمستقیم، یعنی تمرکز برای رسیدن به توافقی که به نفع طرف‌های مذاکره هم باشد، آن‌ها آسوده‌خاطر می‌شوند و در جستجوی روش‌های معامله‌ای بر می‌آیند که برای شما هم رضایت‌بخش باشد.

به همین دلیل همیشه گفته‌ام، «صرف‌نظر از تصمیمی که می‌گیریم، می‌خواهم شما خوشحال باشید. من پذیرای هر نوع ایده و پیشنهادی از سوی شما هستم تا بدانم که در انتهای بحث و پس از آن نیز خوشحال هستید. البته من هم می‌خواهم خوشحال باشم. اما می‌دانم اگر بر خوشحالی شما تمرکز کنم، برای من هم نتیجه رضایت‌بخشی خواهد داشت».

این رویکرد قطعاً طرف مذاکره را خلع سلاح می‌کند، به توافقی می‌رسیم که برای هر دو طرف رضایت‌بخش است و هر دو با خوشحالی جلسه را ترک می‌کنیم.

به آینده بیندیشید

چهارمین و آخرین بخش تعریف نیرنبرگ «انجام مذاکرات و مبادلات بعدی با همان طرف» است. این مهم‌ترین بخش قراردادهای کاری بلندمدت و بدین معنی است که هر دو طرف از نتیجه مذاکره خوشحال هستند و هر دو تمایل و اشتیاق دارند تا قراردادهای متعدد دیگری را امضا کنند.

امروزه بهترین کسب‌وکارها خودشان را «شرکای» مشتریان، فروشندگان و عرضه‌کنندگان می‌دانند. آن‌ها به جای گسترش کسب‌وکارشان از طریق کار با تعداد زیادی شرکت مختلف، این رابطه را با عرضه‌کننده‌ای تثبیت می‌کنند که از نزدیک با او کار می‌کنند تا روابطی عالی ایجاد کنند که منجر به کیفیت بهتر، کارایی بیشتر و به تدریج قیمت‌های کمتر و سودهای بیشتر برای هر

مذاکره - فصل ۴

دو طرف شود. امروزه تقریباً همه رهبران کسب و کارها در همه صنایع از این استراتژی استفاده می‌کنند.

مذاکره نوع «ب» فرایندی است که شروع، میانه یا انتهای واقعی ندارد، زیرا مداوم است. نقطه شروع این نوع مذاکره ایجاد روابط عالی بر پایه اعتماد و اعتبار است. بهترین روابط تجاری که تاکنون برای فروش، خرید، استخدام، تأمین بودجه یا هر چیز دیگری داشته‌اید، روابطی بر مبنای یک قرارداد است که همه از آن خشنودند و به مدت نامحدود و در اشکال مختلف ادامه می‌یابد. بدترین نوع مذاکره، مذاکره‌ای است که در پایان آن، هیچ یک از طرفین راضی نیست. هیچ یک از طرفین نمی‌خواهد دوباره با طرف دیگر مذاکره کند، هر دو طرف ناراحت هستند و انگیزه‌ای برای اجرای تعهدات ندارند.

شش شیوه مذاکره

چندین روش مختلف برای مذاکره وجود دارد، اما باید شیوه مذاکره مورد استفاده خود و خروجی و نتیجه مطلوبتان را مشخص کنید.

مذاکره برد-باخت

اولین شیوه یعنی «مذاکره برد-باخت» زمانی اتفاق می‌افتد که گروه «الف» هرچه می‌خواهد را به دست می‌آورد و گروه «ب» می‌بازد. همان‌طور که در فصل سوم اشاره کردیم، هدف مذاکرات نوع «الف» همین است. این رویکرد در مبادلات یک‌باره به کار می‌رود که می‌خواهید به بالاترین قیمت بفروشید یا به پایین‌ترین قیمت بخرید. هدف شما از این نوع مذاکره یافتن دوستان یا ایجاد روابط بلندمدت نیست، بلکه صرفاً انجام بهترین معامله ممکن است. همچنین خیلی اهمیت نمی‌دهید که طرف مقابل از قیمت‌ها و شرایط ناراحت یا ناراضی باشد. هدف شما بُرد است.

مذاکره - فصل ۵

مسلماً این مذاکره‌ای نیست که منجر به همکاری و مبادلات بیشتر شود، مگر در شرایط خاص، مثلاً وقتی که برای دریافت پول نقد فوری دارایی‌تان را در رهن می‌گذارید. در این حالت، دلال رهن برنده است، زیرا بخش کوچکی از قیمت واقعی آن دارایی را می‌پردازد و شخصی که دارایی‌اش را در رهن می‌گذارد بازنده است، زیرا بخش کوچکی از آن قیمت واقعی را به دست می‌آورد.

مذاکره باخت-برد

دومین شیوه مذاکره «مذاکره باخت-برد» است که نقطه مقابل مذاکره برد-باخت است یا به عبارت دیگر برعکس شیوه اول است. طرف «ب» هرچه می‌خواهد را به دست می‌آورد و طرف «الف» می‌بازد. نیازهای «ب» تأمین می‌شود، درحالی‌که نیازهای «الف» برآورده نمی‌شود. این رویکرد مذاکره زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هر طرف، طرف دیگر را رقیب و دشمنی می‌بیند که باید به هر روش ممکن از او سبقت بگیرد.

مذاکره باخت-باخت

رویکرد سوم «مذاکره باخت-باخت» است. در این حالت، دو گروه وارد معامله‌ای می‌شوند که هیچ‌یک از آن‌ها راضی نیست، زیرا هیچ‌یک آن چیزی که امیدوار بود را به دست نمی‌آورد. این نوع مذاکره اغلب با خصومت، عداوت و جدل همراه است.

برای مثال، شوهر به خانه می‌آید و به همسرش می‌گوید: «بیا امشب برای شام بیرون برویم. دوست داری کجا برویم؟»

همسرش پاسخ می‌دهد که مایل است بیرون بروند و غذای دریایی بخورند. او پاسخ می‌دهد که از غذاهای دریایی خسته شده و غذای ایتالیایی را ترجیح

مذاکره - فصل ۵

می‌دهد. همسرش می‌گوید اخیراً بیش از حد غذای ایتالیایی خورده است و به آن علاقه‌ای ندارد. آن‌ها برای حفظ آرامش، سرانجام توافق می‌کنند تا بروند و غذای چینی بخورند، که مورد علاقه هیچ‌کدامشان نیست، اما به نظر می‌رسد که تنها راه مصالحه‌ای است که در این شرایط جواب می‌دهد. این یک مذاکره باخت-باخت است. نه زن به خواسته‌اش می‌رسد و نه شوهر. اما نتیجه مذاکره را می‌پذیرند تا حداقل چیزی بیش از هیچ چیز به دست آورند.

مذاکره سازش

چهارمین نوع مذاکره «سازش» نام دارد. در مذاکره سازش، هر دو طرف چیزی به دست می‌آورند و در نتیجه راحت‌ترند، اما نیازهای هیچ‌یک از آن‌ها به طور کامل تأمین نمی‌شود. در انتها، با دلخوری مذاکره را ترک می‌کنند. آن‌ها آن قدر ناخشنود نیستند که از انجام قرارداد امتناع کنند، اما چندان هم به نتایج مذاکره خوش‌بین نیستند.

مذاکره عدم معامله

شیوه پنجم «مذاکره عدم معامله» نام دارد. در این حالت، شما و طرف مقابل شرایط، نیازها و علایقتان را مطرح می‌کنید و می‌فهمید که نمی‌توانید به توافق برسید و تشابه فکری ندارید. پس توافق می‌کنید که توافق نکنید و بدون هیچ خصومت یا ناخشنودی راه خودتان را ادامه می‌دهید. این امکان برای هر دویتان وجود دارد تا در زمان دیگری که شرایط متفاوت است با هم مذاکره کنید.

برای مثال می‌خواهید چیزی را بخرید، اما قیمت بسیار بالا است. شما قیمت پایین‌تری را پیشنهاد می‌دهید، اما طرف مقابل پیشنهادتان را رد می‌کند. شما

مذاکره - فصل ۵

قیمت بالاتری نمی‌دهید و او هم قیمت پایین‌تری نمی‌دهد. پس معامله انجام نمی‌شود.

مذاکره برد-برد

در نهایت، بهترین نوع معامله «مذاکره برد-برد» است. این همان چیزی است که می‌خواستید. در مذاکره برد-برد، هر دو طرف احساس برنده شدن دارند. هر دو طرف احساس می‌کنند که معامله فوق‌العاده‌ای انجام داده‌اند. هر دو طرف خوشحال، راضی و مشتاق به اجرای تعهدات و انجام معاملات بیشتر با همین اصول یا اصول مشابه هستند.

در اغلب موارد، مذاکره برد-برد نیازمند رسیدن به گزینه سوم است که بهتر از گزینه‌های اولیه طرفین است. هر دو طرف با مجموعه‌ای از ایده‌ها، علایق و شرایط ثابت ذهنی به مذاکره وارد می‌شوند. آن‌ها اغلب متوجه می‌شوند که سازش بین دو شرایط مختلف غیرممکن است. اما بعد جایگزین سوم را پیدا می‌کنند که در اغلب موارد با گزینه‌های طرفین در بدو ورود به مذاکره، متفاوت است.

مذاکره برد-برد زمانی روی می‌دهد که جایگزین سوم از پیشنهادات اولیه طرفین برتر است.

به دنبال راه‌حل برد-برد باشید

چندی پیش، در یک قرارداد ساخت ۳۳۰ خانه، از طرف یک آژانس املاک مذاکره‌ای با اعضای شورای شهر داشتم. مشتریان من این ملک را در حومه شهر خریده بودند و همه کارهای طراحی برای تقسیمش را انجام داده بودند. با این وجود، مسئولان شهرک برای هر قسمت ۱۰,۰۰۰ دلار مطالبه می‌کردند که مجموع آن بالغ بر ۳,۳ میلیون دلار پیش‌پرداخت نقدی برای بهسازی

مذاکره - فصل ۵

محیط ملک بود. این مبلغ ناموجه نبود، زیرا شهرک مجبور بود پول زیادی را صرف تجهیز تقسیم‌بندی‌های جدید نماید. مشکل این بود که مشتریان من پول نقدی برای پیش‌پرداخت نداشتند.

وقتی مشخص شد که به وضعیت بخرنجی رسیده‌ایم و مشتری‌انم فکر کردند که معامله از دستشان خارج می‌شود، من یک راه‌حل برد-برد پیشنهاد دادم: «به‌نظر می‌رسد که بحث نهایی بر سر ۳,۳ میلیون دلار است. راه‌حل من این است. ما اینجا توافق می‌کنیم تا ۳,۳ میلیون دلار درخواستی را به شما بدهیم.»

سپس ادامه دادم: «ما با هر چیزی که طرف سه روز گذشته درباره‌اش بحث کردیم، از جمله پرداخت ۳,۳ میلیون دلار به شهرک موافقیم، اما به امتیاز کوچکی از طرف شما نیاز داریم. ما خواهشمندیم که موافقت کنید تا این ۳,۳ میلیون دلار (۱۰,۰۰۰ دلار برای هر قسمت زمین) را هنگام فروش آن‌ها به خانه‌سازها و آژانس‌های املاک به شما بدهیم.»

سکوتی بر اتاق حکم‌فرما شد. در نهایت، شهردار سکوت را شکست: «خوب، البته ما مایلیم که کل مبلغ را پیشاپیش دریافت کنیم، اما اگر پرداخت هم‌زمان با فروش قطعه زمین‌ها بهترین کاری است که می‌توانید انجام دهید، ما با آن کنار می‌آییم.»

معامله انجام شد.

این داستان را به این خاطر تعریف کردم زیرا چیزی است که هنگام جستجوی راه‌حل برد-برد بارها و بارها اتفاق می‌افتد. آمادگی این را داشته باشید که متفاوت بیندیشید. نتیجه مطلوب برای هر یک از طرفین مذاکره را به دقت مشخص کنید و سپس ببینید آیا می‌توانید راهی برای دستیابی به آن اهداف دوجانبه پیدا کنید تا همه احساس برنده شدن داشته باشند.

کاربردهای قدرت در مذاکره

تقریباً همیشه قدرتتان در مذاکره بیش از آن چیزی است که فکر می‌کنید. حتی وقتی احساس می‌کنید که همه قدرت در دست طرف مقابل است، شاید شما هم چیزی داشته باشید که او بخواهد یا بتوانید چیزی را پیدا کنید که او می‌خواهد تا موازنه قدرت را به نفعتان تغییر دهد. چندین روش برای افزایش قدرت در مذاکره وجود دارد، از جمله آمادگی، اختیار، آگاهی درباره طرف مقابل، همدلی، تشویق/تنبیه و سرمایه‌گذاری.

نیروی آمادگی

هرچه هنگام مذاکره آمادگی و دانش بیشتری داشته باشید، قدرت بیشتری خواهید داشت. تحقیقاتی انجام دهید. رابرت رینگر که مذاکره کننده ماهری است پیشنهاد می‌دهد که صاحب ملک با خود یک حسابدار، وکیل و مدیر کسب‌وکار را به جلسه مذاکره ببرد. در نتیجه برداشت طرف

مذاکره - فصل ۶

مقابل این خواهد بود که مالک سررشته و دانش زیادی درباره موضوع دارد.

نیروی اختیار

نشان دادن نیروی اختیار برای گرفتن تصمیم خرید یا عدم خرید به شما قدرت می‌بخشد. همچنین وقتی نشان می‌دهید که در این حوزه دانا هستید و درباره اینکه قیمت، مفاد و شرایط باید چگونه باشند، کاملاً آگاه و باتجربه‌اید، اغلب طرف مقابل را مرعوب می‌کند و باعث می‌شود شرایط بهتری را پیشنهاد کند.

نیروی آگاهی از نیازهای طرف مقابل

هرچه بیشتر شرایط طرف مقابل را بشناسید، در مذاکره قدرت بیشتری خواهید داشت. اگر بفهمید که طرف مقابل نیاز فوری به محصول یا خدمت شما دارد، یا شرکت مقابل نیازهای مالی و مشکلاتی جدی چه از نظر سرمایه و چه از نظر اعتبار دارد، در جایگاه قوی‌تری برای مذاکره و انجام معامله‌ای فوق‌العاده قرار دارید.

نیروی همدلی یا شناخت

این نیرویی است که مذاکره‌کنندگان برتر تقریباً در هر حوزه‌ای از آن استفاده می‌کنند. هرچه زمان بیشتری را برای ایجاد یک رابطه گرم با طرف مقابل اختصاص دهید، احتمال بیشتری دارد که طرف مقابل آرام و پذیرای مذاکره بر سر شرایط بهتر باشد.

نیروی تشویق و تنبیه

این نیرویی حیاتی است که می‌توانید و باید در مذاکره به کار برید. وقتی

مذاکره - فصل ۶

توانایی اعطای پاداش‌ها و منافع به شخصی یا مضایقه آن‌ها را داشته باشید، به احتمال زیاد با شما همکاری می‌کند و مایل به مذاکره خواهد بود.

نیروی سرمایه‌گذاری

این نیرو به میزان زمان و تلاشی برمی‌گردد که شما یا طرف مقابل برای مذاکره صرف کرده‌اید. اگر فقط پنج دقیقه وقت گذاشته باشید، سرمایه‌گذاری کمی انجام داده‌اید. اما اگر پنج روز، پنج هفته یا پنج ماه وقت اختصاص داده‌اید، سرمایه‌گذاری بزرگی انجام داده‌اید که اثر زیادی بر طرف مقابل دارد. هرچه سرمایه‌گذاری یکی از طرفین بیشتر باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

قدرت و برداشت

قدرت شما به برداشت دیگران از این موضوع برمی‌گردد. مهم نیست چقدر قدرت دارید، بلکه ذهنیت دیگران از میزان قدرت شما اهمیت دارد. یکی از دوستان خوب من که زمانی میلیون‌ها دلار پول داشت، همه سرمایه‌اش را در بحران بزرگ اقتصادی از دست داد. او مجبور شد که در همه زمینه‌ها صرفه‌جویی کند، از جمله اینکه قایق بزرگ و خانه‌اش در منطقه خصوصی «همپتون» را بفروشد. اما هرگز این موضوع را به کسی نگفت. امروز او به جای اول بازگشته است. خرید و فروش می‌کند، مذاکره و معامله می‌کند، شرکتی را گسترش می‌دهد و شرکت دیگری را می‌فروشد. زیرا همه بر این باورند که او هنوز ثروتمند است، او طوری وانمود می‌کند که همان سرمایه مالی‌ای را دارد که چند سال پیش داشت. برداشت دیگران بسیار مهم است.

برداشت در انواع نیروهای مورد استفاده در مذاکره که در فصل قبل توضیح

مذاکره - فصل ۷

دادیم، مهم است. برداشت از میزان قدرت به روش‌های دیگری نیز، بر مذاکره اثر می‌گذارد.

نیروی کمیابی

اغلب، مردم نمی‌دانند که چقدر خواستار به دست آوردن محصول یا خدمتی هستند تا وقتی معلوم شود که آن محصول در دسترس یا قابل دستیابی نیست. این ذهنیت که شما چیزی کمیاب دارید که دیگران به آن نیاز دارند، آن را می‌خواهند و حاضرند آن را به سرعت بخرند، قدرت چانه‌زنی فوق‌العاده‌ای در مذاکره به شما می‌بخشد.

نیروی بی‌تفاوتی

با آرام و بی‌احساس ماندن در طول مذاکره می‌توانید رفتار بی‌تفاوتی را به نمایش گذارید که منجر به این برداشت شود که خرید یا فروش محصول واقعا برایتان اهمیت ندارد. این رفتار را اغلب «ظاهر بی‌تفاوت» می‌نامند. وقتی در تلویزیون مسابقات را تماشا می‌کنید، می‌بینید که صورت برخی افراد آرام است و در طول بازی تقریباً خسته به نظر می‌رسند. حتی وقتی طرف مقابل به نوعی مشتاق بازی باشد، این موضوع تشدید می‌شود. اگر شما بی‌تفاوت باشید و طرف مقابل این‌طور نباشد، نتیجه بهتری کسب می‌کنید.

نیروی شجاعت

شما با اشتیاق برای کسب جایگاهی نیرومند در معامله، ارائه پیشنهاد یا تقاضایی شفاف و صریح، پذیرفتن خطر شکست مذاکره و خارج شدن از یک معامله در صورت لزوم، شجاعتتان را نشان می‌دهید. وقتی طرف مقابل می‌بیند از کاری که انجام می‌دهید و پیشنهادی که ارائه می‌کنید، کاملاً

مذاکره - فصل ۷

مطمئنید، اغلب مجبور می‌شود قیمت یا شرایط بهتری را به شما پیشنهاد کند.

نیروی تعهد

اگر طرف مقابل ببیند که برای به نتیجه رساندن مبادله و انجام معامله کاملاً متعهد هستید و همه کارهای لازم را برای رسیدن به آن انجام می‌دهید، برداشت مناسبی از قدرت شما پیدا می‌کند.

در جنگ جهانی دوم، ارتش انگلستان ۸۰,۰۰۰ سرباز در سنگاپور داشت و برای مقابله با تهاجم به خوبی تجهیز شده بود. اما ژاپنی‌ها با نیروهای کمتر سنگاپور را از چنگ انگلیسی‌ها درآوردند. آن‌ها انگلیسی‌ها را قانع کردند که آن قدر برای پیروزی متعهدند که می‌توانند جزیره را تسخیر کرده و همه ساکنان آن، از جمله غیرنظامی‌ها را بکشند. از آنجا که ژاپنی‌ها قبلاً همه مالزی را تسخیر کرده و ضایعات بزرگی به وجود آورده بودند، انگلیسی‌ها دلیلی نداشتند تا به تعهد آن‌ها برای تسخیر سنگاپور شک کنند. برداشتی که انگلیسی‌ها از اراده ژاپنی‌ها داشتند باعث تسلیم شدنشان شد.

نیروی دانش و مهارت

طرفی که طبق برداشته‌ها بیش‌ترین دانش یا مهارت را داشته باشد، نیروی فوق‌العاده‌ای در مذاکره دارد. اگر محصول یا خدمت پیچیده‌ای را می‌فروشید، تسلط شما بر داده‌ها یا فناوری مرتبط با آن باعث می‌شود در مقایسه با خریدار که دانش کمتری درباره آن محصول یا خدمت دارد، مزیت مشخصی داشته باشید.

موفق‌ترین کسب‌وکارهای خرده‌فروشی در دنیا فروشگاه‌های اپل هستند. درحالی‌که شعبه تیفانی و شرکا در نیویورک فروش میانگینی در حدود ۲۰۰۰۰

مذاکره - فصل ۷

دلار در هر متر مربع دارد، میانگین فروش در یک فروشگاه اپل ۴۶۰۰۰ دلار در هر متر مربع است. چرا؟ زیرا افرادی که در فروشگاه‌های اپل کار می‌کنند، دانشی باورنکردنی درباره محصولات و خدماتشان دارند تا حدی که مردم صدها و هزارها دلار را برای خرید محصولاتی می‌پردازند که هنگام ورود به فروشگاه حتی نمی‌دانستند چنین چیزی وجود دارد.

اثر احساسات بر مذاکره

احساس عاملی کلیدی در مذاکرات است. احساسات به خصوص اشتیاق، طمع، ترس یا عصبانیت می‌تواند در مذاکره مفید یا مضر باشد. هر چه بیشتر بتوانید احساساتتان را از فرایند مذاکره دور نگه دارید، توانایی بیشتری برای کسب بهترین نتیجه برای خود و سازمانتان خواهید داشت. هرچه بیشتر احساساتی شوید، توانایی کمتری برای پیشبرد مذاکره به نفع خود خواهید داشت.

احساسات ارزیابی‌ها را مخدوش می‌کنند. وقتی اجازه دهید احساسات بر شما غلبه کند، نمی‌توانید خوب فکر کرده و تصمیمات مناسبی را اتخاذ کنید. هر کاری که برای آرام ماندن در طول مذاکره انجام دهید، کمک می‌کند تا نتیجه بهتری بگیرید.

مذاکره - فصل ۸

چقدر مشتاق هستید؟

قوی‌ترین احساس در مذاکره اشتیاق است. هر چقدر بیشتر خواستار خرید یا به دست آوردن محصول یا خدمت یا فروش چیزی باشید، در مذاکره قدرت کمتری دارید.

اگر چیزی را با چنان شدتی بخواهید که برای به دست آوردنش تلاش کنید، احتمال دارد هر قیمتی را برای آن پردازید. اگر طرف مقابل بفهمد که چقدر مشتاقید، نسبت به شما در موضع برتری قرار خواهد گرفت.

آیا نیروی بی‌تفاوتی را که در فصل قبل به آن اشاره کردیم به یاد دارید؟ از خودتان سؤالاتی پرسید. اگر به هیچ وجه نتوانید این محصول را به دست آورید، چه اتفاقی می‌افتد؟ بدترین اتفاقی که در صورت عدم موفقیت شما در این مذاکره یا خرید روی خواهد داد چیست؟ آیا اگر به آن دست نیابید، زندگی امکان‌پذیر نخواهد بود؟

پیشاپیش خود را برای دست نیافتن به هدف مطلوبتان آماده کنید. هر چه به عنوان خریدار یا فروشنده نسبت به عدم موفقیت در مذاکره آرام‌تر باشید، بهتر فکر می‌کنید و تصمیمات بهتری اتخاذ خواهید کرد.

احساساتتان را کنترل کنید

طمع احساس دیگری است که اثر زیادی بر تفکر دارد. ایده‌ی گرفتن چیزی در ازای هیچ‌چیز، یا به دست آوردن چیزی با هزینه یا قیمتی بسیار کمتر از آنچه تصور می‌کردید، می‌تواند احساساتتان را مخدوش کرده و امکان تفکر شفاف را از شما بگیرد. شاید همین فکر کسب چیزی که حقتان نیست، یا چیزی که شبیه یک معامله خیلی عالی است، توانایی شما برای اتخاذ تصمیمات منطقی را از بین ببرد.

علاوه بر اشتیاق و طمع، ترس خطرناک‌ترین احساسات است. هر چه بیشتر

مذاکره - فصل ۸

از نتیجه بترسید، راحت‌تر ترغیب به انجام کاری می‌شوید که شاید به نفعتان نباشد. به همین دلیل است که بی‌تفاوتی نسبت به دستیابی یا عدم دستیابی به یک هدف خاص، یا رسیدن به نتیجه‌ای خاص در مذاکره، روشی فوق‌العاده برای آرام کردن احساسات است.

در نهایت، احساس قوی دیگری که می‌تواند باعث اتخاذ تصمیمات ضعیف در مذاکره شود، عصبانیت است. مذاکره کنندگان اثرگذار اغلب از ترس و عصبانیت برای برانگیختن افراد و وادار کردن آن‌ها به اتخاذ تصمیماتی که به نفعشان نیست، استفاده می‌کنند.

همواره آرام باشید

هر وقت در هر مذاکره‌ای حس کردید که می‌خواهید احساساتی شوید، درخواست زمان استراحت کنید. بیرون بروید و کمی قدم بزنید. مذاکره را به بعد از ناهار یا روز دیگری موکول کنید. خودتان را موظف کنید زمانی که درگیر هر نوع احساسات هستید تصمیم مهمی نگیرید یا با شرایطی خاص موافقت نکنید.

این سؤال را از خود بپرسید، «چه اتفاقی می‌افتد؟» اگر معامله شکست بخورد یا نتیجه ندهد، چه اتفاقی می‌افتد؟ یکی از مربیان من که مدیر بسیار موفقی است یک‌بار چیزی به من گفت که هرگز فراموش نکردم. وقتی درباره یک معامله احتمالی هیجان‌زده می‌شدم، به من می‌گفت: «برایان، معامله‌ها مانند اتوبوس هستند، همیشه یکی دیگر در راه است. برای این یکی هیجان‌زده یا نگران نشو. اگر به راحتی جور نشد، فراموشش کن. مورد دیگری از راه می‌رسد.»

یک‌بار فردی دانا به من گفت: «گاهی بهترین معاملات آن‌هایی هستند که هرگز انجامشان نمی‌دهی.»

مذاکره - فصل ۸

بی طرفی را تمرین کنید

کلید کنترل احساسات این است که پیشاپیش از نظر روانی آماده شوید. بی طرفی را تمرین کنید. وقتی وارد مذاکره می شوید، نفس عمیق بکشید. به دقت مراقب خودتان باشید و کاملاً آرام باقی بمانید. خود را از نظر احساسی درگیر نکنید یا معامله را خیلی جدی نگیرید. توانایی شما برای حفظ آرامش و بی طرفی آشکار، کلید قدرت است. بدانید شخصی که بیشترین درگیری احساسی را برای دستیابی به یک نتیجه خاص دارد، کمترین قدرت را خواهد داشت.

عامل زمان در تصمیمات

زمان و زمان‌بندی در مذاکره مؤثر عواملی کلیدی هستند. اغلب اگر از قبل زمان‌بندی دقیقی داشته باشید، می‌توانید به نتایج فوق‌العاده‌ای در مذاکره دست یابید.

راز بر ملا می‌شود

یک استراتژی وجود دارد که برای مثال هنگام خرید اتومبیلی جدید می‌توانید از آن استفاده کنید. فروشندگان و مدیران فروش، هر ماه سقف فروشی دارند که باید به آن برسند. اگر در سه هفته اول ماه به یک نمایشگاه اتومبیل بروید، فروشندگان هنوز برای رسیدن به سقف فروش تحت فشار نیستند، به همین دلیل بیش‌ترین قیمت ممکن را درخواست می‌کنند و در مذاکره کمترین انعطاف را دارند.

بهترین زمان خرید اتومبیل دو یا سه روز مانده به آخر ماه است. پیش از آن

مذاکره - فصل ۹

می‌توانید برای راندگی آزمایشی و انتخاب اتومبیلی که می‌خواهید بخرید، به نمایشگاه بروید. اما برای مذاکره سر قیمت، مفاد و شرایط نهایی تا دو یا سه روز آخر ماه صبر کنید. به این ترتیب، همیشه معامله بهتری انجام می‌دهید و گاهی معامله خیلی بهتری انجام می‌دهید.

چند سال پیش، سمینار فروشی برای بیش از ۱۰۰۰ نفر برگزار کردم و اهمیت زمان‌بندی را به طور تصادفی با مثال خرید ماشین توضیح دادم، زیرا شاید مخاطبان در آینده به فکر خرید ماشین می‌افتادند. در کمال تعجب، حدود ۱۰۰ فروشنده اتومبیل از شرکت‌های مختلف در میان مخاطبان بودند. آن‌ها از افشاگری من عصبانی شدند. وقتی سمینار تمام شد، در خیابان تعقیب کردند و بر سرم داد و فریاد زدند که چرا یکی از مخفی‌ترین اسرارشان در فروش اتومبیل را لو داده‌ام.

مراقب احساس فوریت باشید

شاید مهم‌ترین عامل در زمان‌بندی، احساس فوریت باشد. هرچه سریع‌تر بخواهید چیزی را بخرید، قدرت چانه‌زنی کمتری دارید. فروشندگان و مذاکره‌کنندگان خوب، از هر وسیله‌ای برای ایجاد احساس فوریت استفاده می‌کنند تا توانایی مشتریان برای مذاکره مؤثر را تضعیف کنند.

فروشنده می‌گوید: «اگر امروز به توافق نرسیم، فردا صبح قیمت عوض می‌شود.» یا «این محصول در فروش ویژه است، اما ساعت پنج امروز به پایان می‌رسد. پس از آن، با قیمت کامل عرضه می‌شود.»

برای مقابله با این تکنیک، وقتی کسی می‌گوید باید به سرعت تصمیم بگیرید و در غیر این صورت شرایط ویژه را از دست می‌دهید، این‌گونه جواب دهید: «اگر باید به سرعت تصمیم بگیرم، پاسخ منفی است. اما اگر فرصت داشته باشم که دقیقاً به پیشنهادتان فکر کنم، شاید پاسخ متفاوت باشد.»

مذاکره - فصل ۹

پیش از این در تاریخ آمریکا، مغازه‌داران محلی خود مالک و کارمند آتش‌نشانی‌ها بودند. وقتی خانه کسی آتش می‌گرفت، صاحب‌خانه کسی را به آتش‌نشانی می‌فرستاد تا برای اعزام هرچه سریع‌تر ماشین آتش‌نشانی درخواست دهد. وقتی ماشین آتش‌نشانی به خانه در حال سوختن می‌رسید، صاحب ماشین برای خاموش کردن آتش با صاحب‌خانه درباره قیمت مذاکره می‌کرد. همان طور که می‌توانید تصور کنید صاحب‌خانه در شرایطی نبود تا خیلی به نفع خودش چانه بزند. به دلیل همین عدم توازن بود که مالکیت و مدیریت همه آتش‌نشانی‌ها به تدریج دولتی شد.

با عجله تصمیم نگیرید

یک تکنیک محرک دیگر «عجله» است. این اتفاق زمانی روی می‌دهد که طرف مقابل سعی می‌کند پیش از اینکه شانس برای تفکر بیشتر درباره موضوع داشته باشید، شما را برای تصمیم‌گیری به عجله بیندازد یا دستپاچه کند.

وقتی کسی سعی می‌کند شما را در تصمیم‌گیری تحت فشار قرار دهد، می‌توانید با گفتن «برای فکر کردن درباره این تصمیم به زمان بیشتری احتیاج دارم. بعداً نتیجه را به شما می‌گویم» با او مقابله کنید.

در حقیقت، مذاکره کنندگان ممتاز از تأخیر استفاده می‌کنند. تأخیر بی‌رحمانه‌ترین شکل عدم پذیرش است. هرچه بیشتر مذاکره یا تصمیمی را برای کسی که می‌خواهد به نتیجه برسد، به تأخیر اندازید، قدرت بیشتری خواهید داشت.

تأخیر در رسیدن به توافق، تکنیکی قوی است که می‌توانید برای حفاظت از خودتان به کار بندید. تصمیمات جدی را حداقل برای ۲۴ ساعت به تعویق اندازید تا امکان تأمل و ملاحظات بیشتر را داشته باشید. هرچه بیشتر

مذاکره - فصل ۹

تصمیم‌گیری در مذاکره را به تاخیر اندازید، تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنید و نتیجه نهایی نیز بهتر خواهد شد.

سررسیدهای تعیین کنید و از سررسیدهای اجتناب کنید

یک ابزار مفید دیگر در زمان و زمان‌بندی سررسیدها است. هر جا ممکن است یک سررسید مشخص برای تصمیم‌گیری به طرف مقابل بدهید. به او بگویید که اگر تا زمان یا تاریخ تعیین شده تصمیم نگرفته باشد، همه شروط منتفی می‌شود. قیمت، مفاد و همه شرایط تغییر خواهد کرد و محصول یا خدمت را به شخص دیگری می‌فروشید.

هرب کوهن، مذاکره کننده مجرب و استاد مذاکره داستانی را درباره درسی ارزشمند تعریف می‌کند که در ابتدای کارش به عنوان مدیر آموخت. او به ژاپن اعزام شده بود تا برای یک قرارداد بزرگ تولیدی مذاکره کند. این قرارداد کاری برای شرکتش و همچنین خودش به عنوان یک مدیر جوان بسیار مهم بود.

وقتی به ژاپن رسید، میزبانان با لیموزین دنبالش آمدند، او را به هتل رساندند و گفتند که در طول اقامتش به عنوان مهمان مراقب همه چیز خواهند بود. آن‌ها بلیطش را گرفتند تا تاریخ برگشت را بدانند و برای بردنش به فرودگاه برنامه‌ریزی کنند. در نتیجه فهمیدند که قبل از بازگشت به ایالات متحده شش روز در ژاپن اقامت دارد.

در پنج روز نخست، سخاوتمندانه برایش خرج کردند. او را به کارخانه بردند و همه جا را به او نشان دادند، اما اصلاً راجع به کار حرف نزدند. به خاطر ادب آن‌ها، او نیز در عوض سعی کرد تا حد ممکن مؤدب باشد، اما تا روز آخر هیچ‌گونه مذاکره جدی نداشتند. آن‌ها حتی در اتومبیل و در راه فرودگاه هنوز مشغول مذاکره سر جزئیات نهایی بودند. اگر می‌فهمید که

مذاکره - فصل ۹

آن‌ها از زمان علیه او استفاده کرده‌اند، معامله‌ای بسیار بهتر از معامله فعلی انجام می‌داد.

قانون ۸۰/۲۰

در مذاکره و زمان‌بندی، قانون ۸۰/۲۰ کاربرد ویژه‌ای دارد. این قانون می‌گوید که در ۲۰ درصد آخر هر مذاکره درباره ۸۰ درصد از مسائل مهم و باارزش کل مبادله صحبت می‌شود. ۸۰ درصد اول هر مذاکره فقط به ۲۰ درصد از مسائل مطرح‌شده مربوط است.

باید بپذیرید که ۸۰ درصد بحث حول مسائل بی‌اهمیت می‌چرخد. فقط در اواخر مذاکره که زمان در حال اتمام است، توجه نشان می‌دهید، بحث می‌کنید و در نهایت درباره مهم‌ترین مسائل به توافق می‌رسید.

درسی که آموختم این است که باید در بخش اول مذاکره صبور باشید. هیچ دلیلی برای عجله وجود ندارد. اگر برای بحث درباره یک مبادله دو ساعت وقت دارید، در سی دقیقه آخر درباره مهم‌ترین مسائل تصمیم خواهید گرفت. صبور باشید.

خواسته خود را بدانید

جالب است که بسیاری از افراد بدون اینکه دقیقاً بدانند چه می‌خواهند، وارد مذاکره می‌شوند و سپس اهداف و خواسته‌هایشان را در طول مسیر تعیین می‌کنند. آن‌ها به راحتی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، متقاعد می‌شوند و ترغیب می‌شوند که با قیمت‌های کمتر یا بیشتر، خرید و فروش کنند.

راه نجات از این مخمصه این است که از قبل به نتایج مطلوب و ایده‌آلتان فکر کنید. از خود این سؤال را بپرسید، «اگر این مذاکره موفقیت‌آمیز باشد، به چه نتیجه‌ای می‌رسم؟»

روی کاغذ فکر کنید. پیشاپیش هر آنچه می‌خواهید را بنویسید و توضیح دهید. افرادی که دقیقاً می‌دانند چه می‌خواهند و آن را می‌نویسند، نسبت به آن‌هایی که ابهام دارند و نامطمئن هستند، مزیت مشخصی دارند.

مذاکره - فصل ۱۰

با دیگران گفتگو کنید

هر وقت فرصتی پیش می‌آید با شخص دیگری درباره مذاکره پیش‌رو بحث کرده و جزئیات نتیجه مطلوب را تشریح کنید. این تمرین بحث با دیگران و فکر کردن روی کاغذ به این معنی نیست که محصول یا خدمت را رایگان دریافت می‌کنید یا به هدفی می‌رسید که به ضرر شخص دیگری است. با این حال، با پیشاپیش فکر کردن به مذاکره، احتمال بیشتری وجود دارد که به یک نتیجه برد-برد برسید که هم شما و هم طرف مقابل از آن راضی باشید. به عنوان بخشی از این فرایند، بهایی که برای دستیابی به نتیجه ایده‌آل خواهید پرداخت را مشخص کنید. برای کسب نتیجه مطلوب از این مذاکره و مبادله، حاضرید چه امتیازی را بدهید یا واگذار کنید؟

بهترین، معمولی و بدترین نتیجه

به سه سطح نتیجه محتمل بیندیشید: بهترین، معمولی و بدترین. وقتی به جلسه مذاکره می‌روید، باید این سه نتیجه را در ذهن داشته باشید و از همان ابتدا هدفتان کسب بهترین قیمت و شرایط ممکن باشد.

وقتی در فروش بیش‌ترین قیمت ممکن و در خرید کم‌ترین قیمت ممکن را پیشنهاد می‌دهید، اغلب از آنچه روی می‌دهد شگفت‌زده می‌شوید. گاهی به خاطر عواملی که بر آن‌ها کنترلی ندارید، طرف مقابل به سرعت با شما موافقت می‌کند و هیچ چانه‌زنی بیشتری لازم نیست.

نتیجه معمولی‌ای که تعیین کرده‌اید نیز قابل قبول است و سومین نتیجه محتمل بدترین چیزی است که ممکن است روی دهد. امتناع از پذیرش بدترین حالت و ادامه دادن به مذاکره کمترین کاری است که می‌توانید انجام دهید. این را «آخرین موضع عقب‌نشینی» می‌نامند. حتی اگر از این سطح متنفر باشید، تا این حد عقب‌نشینی می‌کنید، اما این پایین‌ترین سطحی است

مذاکره - فصل ۱۰

که قبل از ترک جلسه می‌پذیرید و به کمتر از آن راضی نمی‌شوید. بنابراین، پیشاپیش حداقل چیزی که خواهید پذیرفت را مشخص کنید تا کاملاً آماده باشید.

از بالا یا پایین شروع کنید

از کجای مذاکره چانه‌زنی را آغاز کنید؟ ابتدا پیشنهادی کمی بالاتر از بهترین نتیجه یا نتیجه بهینه‌تان بدهید. شاید مجبور شوید در طول مذاکره توافقاتی انجام داده و مذاکره را در سطح پایین‌تری تمام کنید، اما همیشه در اول کار، بهترین چیزی که امیدوارید به آن برسید را پیشنهاد دهید. مذاکره‌کنندگان نیروی کار به استفاده از این تاکتیک معروف‌اند. در مذاکرات حقوق کارگران، مذاکره‌کنندگان بحث را با تقاضای افزایش پنجاه درصدی حقوق در طول یک سال به علاوه بهبود خدمات درمانی، حقوق بازنشستگی و سایر مزایا آغاز می‌کنند. این حداقل تقاضای آن‌ها برای قرارداد جدید حقوق است.

وقتی آب‌ها از آسیاب می‌افتد، می‌بینیم که با افزایش پنج درصدی حقوق در طول دو سال بدون هیچ‌گونه بهبودی در برنامه‌های خدمات درمانی یا حقوق بازنشستگی موافقت کرده‌اند. سپس سر کارشان برمی‌گردند و این موضوع را به عنوان موفقیتی چشمگیر جشن می‌گیرند.

پیشاپیش به بهترین، معمولی‌ترین و بدترین حالت‌ها فکر کنید تا آنچه می‌خواهید و آنچه که نخواهید پذیرفت را به دقت مشخص کنید. سپس بحث را با سطح نتیجه ایده‌آل‌تان آغاز کنید و در طول مذاکره از آن پایین‌تر بیایید یا بالاتر بروید.

پروژه مذاکره هاروارد

دانشگاه هاروارد و کارمندان آن هزاران مذاکره بزرگ و کوچک را در حوزه کسب و کار و همچنین در حوزه سیاست ملی و بین‌المللی بررسی کرده و چهار عامل کلیدی برای مذاکره موفق تعیین کرده‌اند. کل پروژه مذاکره هاروارد در کتاب «بله را بگیر: مذاکره بدون تسلیم» نوشته راجر فیشر، ویلیام اِری و بروس پاتون تشریح شده است.

۱. افراد: کلید مذاکره موفق جدا کردن شخصیت افراد از مشکلات و مسائل در دست بررسی است. احساساتی نشوید. ذهن و چشمتان را بر موضوع مذاکره متمرکز کنید و اجازه ندهید تا به خاطر شخصیت‌ها، چه مثبت و چه منفی، از مسیر مذاکره خارج شوید.

۲. علایق: مذاکره را با تعیین دقیق علایق و نیازهای طرف‌های مختلف

مذاکره - فصل ۱۱

آغاز کنید. قبل از اینکه فهرست خواسته‌هایتان را بنویسید، فهرست نتایجی را بنویسید که برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنید. سپس می‌فهمید که برای دستیابی به اهدافتان باید چه نتیجه‌ای از مذاکره بگیرید.

وقتی با طرف‌های مختلف پشت میز مذاکره می‌نشینید و حتی پیش از آن، زمانی را به شفاف‌سازی دقیق خواسته‌ها و نیازهای طرف مقابل از این مذاکره اختصاص دهید. از آن‌ها بپرسید، «به نظرتان اگر این مذاکره ایده‌آل بود، در نهایت به چه نتیجه‌ای می‌رسیدیم؟»

۳. گزینه‌ها: پیش از بحث درباره نکات مختلف، مجموعه‌ای از گزینه‌ها را در زمینه‌هایی که با آن‌ها مخالفید، ارائه کنید. چند احتمال تعریف کنید. از روش‌های طوفان فکری برای ارائه رویکردهای جایگزین استفاده کنید. می‌توانید از یک وایت برد، تخته سفید یا سه پایه یا دفترچه سفید استفاده کنید.

۴. معیارها: این‌ها را اغلب «شرایط مرزی» می‌نامند. پیش از مذاکره توافق کنید که نتیجه بر پایه معیارهایی بی‌طرفانه باشد. چگونه می‌فهمید که ایده‌آل طرفین را تامین کرده‌اید؟ سعی دارید از چه چیزی اجتناب کنید، به چه چیزی دست یابید یا چه چیزی را حفظ کنید؟

وقتی هر دو به صراحت بدانید چه نتیجه‌ای طرفین را خوشحال می‌کند، گزینه‌ها و نتایج مختلف را با این نتیجه نهایی مطلوب مقایسه می‌کنید. می‌گویید «یک معامله خوب این شرط را تامین می‌کند. آن نتیجه را می‌دهد، به این هدف می‌رسد». به عبارت دیگر، شکل و شمایل یک معامله خوب را هم برای خود و هم برای طرف مقابل به تصویر می‌کشید.

سرانجام، مطالب را مرور کرده و درباره روش‌های مختلف تامین علائق و نیازهایی بحث می‌کنید که به معیارهای بی‌طرفانه یا شرایط مرزی تعیین شده

مذاکره - فصل ۱۱

پایبند باشند. این فرایند مذاکره نیرومند باعث می‌شود افراد فقط بر اهداف تمرکز داشته باشند و البته از هدایت آن‌ها توسط شخصیت‌ها و مسائل نامرتبط نیز جلوگیری می‌کند.

آمادگی کلید کار است

آمادگی نشانه واقعی یک فرد حرفه‌ای است. هشتاد درصد موفقیت مذاکره، حتی بیشتر از آن، به آمادگی کامل پیش از شروع نخستین گفتگو بستگی دارد.

بحث را با توجه به موضوع آغاز کنید: قرار است درباره چه صحبت کنید؟ هدف از این مذاکره چیست؟ هدف خود و مسائل مورد بحث را به وضوح مشخص کنید.

اهداف کوتاه مدت یا بلند مدت شما از این مذاکره چیست؟ قصدتان از ورود به این گفتگو چیست؟ هر چه اهداف شفاف‌تری داشته باشید، سریع‌تر به آن‌ها می‌رسید و تشریح آن‌ها برای طرف مقابل نیز ساده‌تر می‌شود.

گزینه‌های متعدد یعنی اختیار بیشتر

شاید داشتن گزینه‌های متعدد بهترین یاور شما برای کسب بهترین

مذاکره - فصل ۱۲

نتیجه در هر مذاکره‌ای باشد. هرچه گزینه‌های بیشتری داشته باشید، برای اتخاذ بهترین تصمیم آزادتر هستید. آزادی شما در هر مذاکره فقط به اندازه گزینه‌هایتان است.

اگر از قبل گزینه‌هایی را تعریف نکرده باشید، دستتان بسته است و تنها گزینه، موافقت با پیشنهادات طرف مقابل است. اما اگر گزینه‌های متنوع یا روش‌های مختلفی داشته باشید، مزیت، نیرو و قدرت چانه‌زنی زیادی دارید. پیشاپیش هر تعداد ممکن از گزینه‌ها را تعریف کنید و بنویسید. قبل از شروع مذاکره با دقت به آن‌ها بیندیشید.

همواره گزینه‌های بیشتری ارائه دهید

به منظور یافتن سایر اطلاعات درباره محصول یا خدمت موردنظر، مطالعه و تحقیق کنید. قیمتی که باید برای آن پردازید و زمان و تاریخ احتمالی تحویل را پیدا کنید. با داشتن گزینه‌های متعدد می‌توانید با آرامش و آسودگی مذاکره کنید که باعث استفاده از نیروی بی‌تفاوتی در طول مذاکره می‌شود. وقتی مجموعه‌ای از گزینه‌های سنجیده و مناسب دارید، برای پذیرش یا رد مفاد و شرایط طرف مقابل کاملاً آزادید. در نتیجه همیشه معامله بهتری انجام می‌دهید.

هر آنچه را که می‌توانید، بیاموزید

یکی از بخش‌های کلیدی آمادگی، مطالعه و بررسی افرادی است که با آن‌ها مذاکره می‌کنید. امروزه بهترین ابزار برای کسب آمادگی قبلی، اینترنت و به خصوص گوگل است. مطالبی که می‌توانید فقط با چند کلیک پیدا کنید، فوق‌العاده‌اند.

اغلب، اشخاص دیگری که با این افراد مذاکره یا معامله کرده‌اند را

مذاکره - فصل ۱۲

می‌شناسید. به آن‌ها زنگ بزنید، شرایط را توضیح دهید و از آن‌ها مشاوره بگیرید. گاهی یک نصیحت یا دیدگاه، مزیتی در مذاکره پیش‌رو به حساب می‌آید.

با چند نفر تماس بگیرید

یکی از دوستانم در فکر خرید یک شرکت تولیدی بود. آن شرکت خط محصولی داشت که کاملاً با شرکت او متناسب بود. مالک شرکت برای فروش کسب‌وکارش چند میلیون دلار به اضافه شرایط دشوار پس از خرید تعیین کرده بود.

دوستم با کارگزار بانکی‌اش تماس گرفت و از او پرسید که آیا کسی را در بانکی که صاحب آن شرکت حساب دارد می‌شناسد. مطابق معمول، بانکدارها همکارانشان را می‌شناسند و او با کارگزار بانکی صاحب آن شرکت تماس گرفت. کارگزار به طور خصوصی گفت که شرکت مشکل مالی جدی دارد و اگر مدیر ظرف چند روز خریدار یا منبع جدید مالی پیدا نکند، بانک آن را تعطیل می‌کند.

با این اطلاعات، دوستم توانست با صاحب پرتوقع و پرافاده آن شرکت جلسه‌ای ترتیب داده و معامله فوق‌العاده‌ای انجام دهد. او توانست با پرداخت بدهی‌های شرکت و پرداخت سودهای حاصل از کسب‌وکار به مالک در طول زمان، شرکت را بدون هیچ پول نقدی بخرد.

فرضیات را پرسید

به گفته پیترو دراکر «پیش‌فرض‌های نابجا و اشتباه ریشه هر شکستی است». فرضیات نادرست یکی از دلایل اصلی عدم توافق و سوءتفاهم‌ها در مذاکره است. بخش اعظم زمان مذاکره برای رفع فرضیات نادرست صرف می‌شود.

مذاکره - فصل ۱۲

قبل از شروع مذاکره از خود بپرسید «فرضیات من چیست؟» و دقیق‌تر اینکه، فرضیات آشکار من چیست؟ فرضیات پنهان من چیست؟ فرضیات آشکار و پنهان طرف مقابل چیست؟

آیا طرف مقابل فرض می‌کند که واقعا می‌خواهید در این قرارداد شرکت کنید؟ آیا فرض می‌کند که بی‌تفاوت، دوستانه یا خصمانه هستید؟ آیا فرض می‌کند شخص خوبی هستید یا شخصی هستید که تعامل با او دشوار است؟

فرضیات خود را آزمایش کنید

آیا ممکن است بیشتر فرضیاتتان غلط باشد؟ اگر این‌طور باشد چه می‌شود؟ اگر فرضیات اصلی شما برای این مذاکره غلط باشد، چگونه باید مطالبات و شرایط خود را تغییر دهید؟

یکی از فرضیاتی که هنگام ورود به مذاکره داریم این است که طرف مقابل واقعا می‌خواهد معامله را به سرانجام برساند. گاهی موضوع این‌طور نیست. شاید دیگران فقط به این دلیل با شما مذاکره کنند تا شرایط چانه‌زنی خود در مقابل طرفی که می‌خواهند با او معامله کنند را ارتقاء دهند. آن‌ها فقط می‌خواهند با شما مذاکره کنند تا قبل از انجام معامله مطلوب با شخصی دیگر، بهترین نتیجه‌ای که می‌توانند به دست آورند را ببینند. بنابراین، قبل از پرداختن به جزئیات مذاکره به دنبال آشکار کردن فرضیات یکدیگر باشید.

مسائل اصلی را مشخص کنید

در نهایت، هنگام آماده شدن برای مذاکره از خود بپرسید «مسائل اصلی کدام‌اند؟ کدام خواسته‌ها و نیازهایمان با هم متفاوت است؟ در چه حوزه‌هایی تضاد یا عدم توافق داریم؟ باید درباره کدام جزئیات بحث کرده و آن‌ها را حل کنیم؟»

مذاکره - فصل ۱۲

هر چه قبل از مذاکره دقیق‌تر آماده شوید، قدرت بیشتری دارید و معامله بهتری انجام می‌دهید. کلید آمادگی مطالعه است. حقایق را بفهمید. حقایق واقعی را بفهمید، نه حقایق فرضی را. دانش قدرت می‌آفریند.

جایگاه طرفین را مشخص کنید

جایگاه‌های شما نقطه شروع کار هستند و گذشته شما، اهداف آینده و میزان توافق شما را در مذاکره نشان می‌دهند. این‌ها معیارها یا «شرایط مرزی» هستند که در فصل پروژه مذاکره هروارد توضیح دادیم. آن‌ها محدودیت‌ها، محدوده‌ها و عواملی هستند که باید در قرارداد مورد بحث قرار گرفته و حل شوند. جایگاه شما شامل بهترین و بدترین نتایج به علاوه حداقل و حداکثر قیمت‌ها و شرایطی است که می‌توانید برای رسیدن به توافق بپذیرید.

شفافیت مهم‌ترین موضوع است

شرایط اصلی شما برای یک مذاکره موفق چیست؟ کسب چه نتیجه‌ای این فرایند را برایتان ارزشمند می‌کند؟ مهم‌ترین چیزهایی که تحت هیچ شرایطی نباید از آن‌ها دست بکشید کدامند؟ برای دستیابی به این موارد مهم حاضرید چه بهایی بپردازید؟

مذاکره - فصل ۱۳

می‌توانید چه نوع امتیازات جانبی را درخواست کرده یا پیشنهاد بدهید؟ قانون مذاکره این است که هرگز امتیازی را بدون درخواست امتیازی در عوض آن واگذار نکنید، زیرا طرف مقابل این را نشانه ضعف می‌داند و در عوض امتیازات دیگری را طلب می‌کند.

موضوع بحث را بشناسید

خواسته‌ها یا نتایج مهم طرف مقابل چیست؟ برای کشف حداقل‌ها و حداکثرهای طرف مقابل و پرداختن به آن‌ها هر کاری که می‌توانید انجام دهید. آن‌ها در این مذاکره باید به چه چیزی برسند؟

چندی پیش، مذاکره‌ای برای اجاره یک فضای اداری داشتیم. در تحلیل پیش از مذاکره و با کمی تحقیق فهمیدم که مالک فقط می‌تواند با مفاد و شرایط خاص املاکش را اجاره دهد. او می‌بایست مبلغ معینی از قرارداد اجاره را دریافت می‌کرد، در غیر این صورت رهن‌کننده قرارداد را امضا نمی‌کرد. با توجه به این اطلاعات فهمیدم که موارد مهم از نظر مالک چه پارامترهایی هستند.

عوامل زیادی در قرارداد اجاره وجود داشت که می‌بایست درباره‌شان با صاحب ملک مذاکره کنم. اما اجاره اولیه در کنترل رهن‌کننده بود. من می‌توانستم درباره مبلغ اجاره رایگان، پارکینگ و سایر موارد با مالک صحبت کنم، اما حداقل مبلغ اجاره مشخص بود و در غیر این صورت امضا نمی‌شد. همچنین می‌دانستم که مالک مشکلات مالی زیادی دارد و برای حفظ ساختمان باید بیش از ۸۰ درصد آن را ظرف مدت کوتاهی اجاره دهد. آگاهی از نیازهای حیاتی مالک، این امکان را به من داد تا قرارداد اجاره بسیار بهتری از نظر بهسازی واحدهای اجاره‌ای، هزینه‌های فضای مُشاع و پارکینگ برای کارمندانم را منعقد کنم.

مذاکره - فصل ۱۳

برعکس کردن شرایط

یکی از بهترین راه‌های بهبود نتایج هر مذاکره این است که قبل از پرداختن به موضوع خود، درباره موضوع طرف مقابل بحث کنید. در دانشجویان یاد می‌دهند که مسئله طرف مقابل را بشناسند و بر اساس حقیقت مسئله برای آن طرف، بحث جامعی را ترتیب دهند. فقط پس از رسیدگی به مسئله طرف مقابل، به مسئله خود می‌پردازند. این روش به یک وکیل یا مذاکره‌کننده مشتاق امکان می‌دهد تا صادقانه و بی‌طرفانه نقاط قوت و ضعف طرف مذاکره را بررسی کند. همین تکنیک می‌تواند چشم‌انداز بسیار بهتری از موضوع مذاکره به شما بدهد که کمک می‌کند تا خواسته‌های احتمالی طرف مقابل و نقطه قوت بحث‌هایش را پیش‌بینی کنید.

همیشه قبل از شروع مذاکره شرایط را برعکس کنید. خود را جای طرف مقابل بگذارید. تصور کنید که شما طرف مقابل هستید و می‌خواهید بهترین نتیجه ممکن را از این مذاکره بگیرید. اگر جای شخص مقابل بودید، چه می‌خواستید؟ نقاط قوت و ضعف جایگاهتان چیست؟ چه چیزی مهم‌تر و چه چیزی کم‌اهمیت‌تر است؟

درس‌هایی از مذاکره اجاره

وقتی برای اجاره یک دفتر جدید مذاکره می‌کردم، با مالکی سخت‌گیر و پر توقع مواجه بودم.

ضعف من این بود که می‌خواستم در دفاتر کنونی بمانم و راحت باشم، اما نمی‌خواستم درگیر قرارداد اجاره پنج‌ساله شوم. متوقع داشتم که در صورت لزوم بتوانم به فضای بزرگ‌تری نقل مکان کنم یا شرکت را کوچک کنم. قبل از مذاکره یک تکه کاغذ برداشتم و همه خواسته‌های احتمالی مالک را

مذاکره - فصل ۱۳

نوشتیم. فهرست من تقریباً به بیست مورد رسید. سپس، بخش مذاکره مربوط به خود را روی کاغذ دیگری نوشتیم. امروز با شگفتی به گذشته نگاه می‌کنم و به این می‌اندیشم که با بررسی پیشاپیش جایگاه او توانستم معامله بسیار بهتری انجام دهم. ما به جای چندین ساعت گفتگو، همه مسائل را در کمتر از سی دقیقه حل کردیم.

بررسی قبلی انجام دهید

در هر مذاکره‌ای که از این تکنیک استفاده کردم، نتایج یکسان بوده است. همواره معامله بهتری انجام داده‌ام و شرایط برد-برد برای هر دو طرف ایجاد کرده‌ام. باید بدانید که هر طرف مذاکره مسائلی دارد که بسیار مهم‌اند و اهمیت مسائل دیگر متوسط یا کم است. نشانه موفقیت مذاکره این است که هر دو طرف به مهم‌ترین اهدافشان دست یابند و درعین حال درباره اهداف کم‌اهمیت‌تر مصالحه کنند. با نوشتن همه این اهداف بزرگ و کوچک روی کاغذ پیش از شروع مذاکره، شفاف‌تر فکر می‌کنید، اثربخش‌تر مذاکره می‌کنید و نتایج بهتری کسب می‌کنید.

نتایج ایده‌آل برای همه

چند سال پیش، قصد داشتم برای مذاکره درباره قراردادی که برایم صدها هزار دلار درآمد داشت به نیویورک سفر کنم. تکه کاغذی برداشتم و راه‌حل ایده‌آل برای خودم را با دقت نوشتم. ما یک روز کامل را به مذاکره پیرامون مفاد قرارداد گذرانیدیم، اما پیش از اینکه نوشتن قرارداد را آغاز کنیم، از طرف مقابل پرسیدم «اگر این مذاکره کاملاً موفق باشد، بهترین نتیجه برای شما چه خواهد بود؟» آن‌ها کمی از این سؤال تعجب کردند، اما صادقانه پاسخ دادند و گفتند اگر این مذاکره خوب پیش برود، باید با این قیمت و این شرایط باشد که از

مذاکره - فصل ۱۳

نظرشان برای خودشان و من ایده‌آل بود. در عوض، من هم نتیجه ایده‌آل خودم را گفتم که چندان از اهداف آن‌ها دور نبود. ما به سرعت سر همه جزئیات کوچک توافق کردیم و سپس مسائل اصلی را نهایی کردیم. کل بحث به جای هشت ساعت کمتر از دو ساعت طول کشید و در انتها همه خوشحال و راضی بودند.

قانون چهار

ما با بررسی هزاران مذاکره ساده و پیچیده به این نتیجه رسیدیم که تقریباً در هر مذاکره‌ای چهار مسئله اصلی وجود دارد که باید به آن‌ها بپردازیم. مسائل کوچک‌تری نیز وجود دارد، اما اغلب با چهار مسئله اصلی مواجه هستیم. گاهی شاید یک، دو، سه یا حتی پنج مسئله اصلی وجود داشته باشد، اما طبق این قانون معمولاً چهار موضوع اصلی وجود دارد.

وظیفه شما این است که به آن چهار مسئله احتمالی بیندیشید و آن‌ها را هم برای خود و هم برای طرف مقابل مشخص کنید و روش مؤثر کنار آمدن با آن‌ها را بیابید.

یک مسئله اساسی وجود دارد که مهم‌ترین مسئله برای فرد است و سه مسئله کوچک‌تر هم وجود دارد که مهم هستند اما اهمیت آن‌ها به اندازه مسئله اصلی نیست.

مذاکره - فصل ۱۴

برای مثال وقتی خانه‌ای می‌خرید، اولین نکته‌ای که به آن توجه می‌کنید خود خانه، طراحی، جذابیت‌ها و شرایط آن است. سپس، به قیمت، تأمین بودجه، شرایط، مزایای جانبی خرید، زمان تحویل گرفتن خانه و سایر جزئیات توجه می‌کنید.

وقتی می‌خواهید اتومبیل جدیدی بخرید، مسئله اصلی معمولاً مدل، رنگ و اندازه ماشین است. اما از آن جا که همان ماشین را می‌توانید از نمایشگاه‌های مختلف بخرید، باید درباره مواردی مانند قیمت، ارزش ماشینی که برای تعویض گذاشته‌اید، لوازم جانبی و شرایط پرداخت مذاکره کنید. وقتی ماشین خاصی را انتخاب کردید، به احتمال زیاد مسئله اصلی قیمت کلی ماشین است. سپس، درباره قیمت تعویض اتومبیل فعلی خود، لوازم جانبی، نرخ بهره و شرایط پرداخت مذاکره خواهید کرد.

بن‌بست در مذاکره

مسئله مهم هر طرف مذاکره با طرف دیگر متفاوت است. اگر مسئله مهم هر دو طرف یکسان باشد، مذاکره و رسیدن به توافق بسیار دشوار می‌شود.

مسئله اصلی شما

قانون چهار، ابزار ذهنی فوق‌العاده‌ای در مذاکره است. این قانون باعث شفافیت بیشتر می‌شود. با تعیین مسئله اصلی خود و طرف مقابل، اغلب می‌توانید به نتیجه برد-برد دست یابید تا هر دو طرف به مهم‌ترین چیزی که از مذاکره می‌خواهند برسند. سپس می‌توانید درباره مسائل کوچک‌تر مذاکره کرده و به توافق برسید.

یک نکته نهایی درباره قانون چهار وجود دارد. به نظر می‌رسد که مسائل مهم برای هر دو طرف مواردی است که آخر جلسه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

مذاکره - فصل ۱۴

قانون ۸۰/۲۰ در مذاکره صادق است. ۲۰ درصد آخر مذاکره ۸۰ درصد از مهم‌ترین مسائل مورد بحث را در بر می‌گیرد.

توافق سر مسائل غیر کلیدی

پیش‌تر مذاکره آژانس املاکی را توضیح دادم که شامل یک قرارداد توسعه طویل با پنجاه دو تغییر بود. آنچه در مذاکره برای این نوع قراردادها فهمیدم، تکنیک یا تاکتیکی بی‌نهایت مؤثر است: همه قرارداد را از اول تا آخر بخوانید و درباره هر بند، شرط، ماده و مسئله‌ای که شاید درباره‌اش اختلاف نظر یا اختلاف سلیقه دارید، بحث کنید.

حجم قرارداد مهم نیست، اما خواهید دید که شما و طرف مقابل بر سر حدود ۸۰ درصد مفاد و شرایط توافق می‌کنید. وقتی به ماده یا شرطی می‌رسید که درباره‌اش توافق ندارید، قبول کنید که به طور موقت از آن بگذرید و سراغ ماده یا شرط بعدی بروید که با آن موافقت کنید. وقتی همه قرارداد را خواندید، دوباره آن را از اول تا آخر بخوانید و به مسائلی بپردازید که درباره‌شان توافق نداشتید. در دفعه دوم راه‌های توافق، مصالحه و معامله برای حل این مسائل را می‌یابید. اما مسائلی همچنان حل نشده باقی می‌مانند.

سپس برای بار سوم و در صورت لزوم برای چهارمین بار قرارداد را بخوانید. در یک نقطه مشخص به «چهار مورد نهایی» می‌رسید. یعنی به مرحله‌ای می‌رسید که چهار مسئله باقی می‌ماند، یک مسئله بزرگ که باید حل شود و سه مسئله کوچک. اکنون برای انجام یک مذاکره جدی آماده‌اید.

شرایط استخدام

وقتی برای شغل جدیدی درخواست می‌دهید، مذاکره برای دستمزد و مزایا اثر زیادی بر میزان درآمد و شادی شما از این شغل در آینده خواهد داشت.

مذاکره - فصل ۱۴

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که اولین نگرانی‌شان این است که از ابتدای کار بیشترین دستمزد ممکن را داشته باشند. اما بسیاری از شرکت‌ها محدوده‌ای برای میزان دستمزد یک شغل خاص دارند. اغلب، کارفرما نمی‌تواند انتظارات شما را برای حقوق برآورده کند.

در این حالت، بحث را عوض کنید. درباره مزایای بیشتر مثل در اختیار گذاشتن ماشین اداری، بیمه درمانی بهتر، مرخصی بیشتر از حد قانونی، ساعات کاری منعطف و سایر جزئیات مهم مذاکره کنید.

وقتی می‌فهمید کارفرما غیر منعطف است، یکی از بهترین استراتژی‌ها موافقت با حقوق پیشنهادی و سپس توافق درباره کارهایی است که باید برای افزایش حقوق انجام دهید. باید کارفرما را به تجدیدنظر در شرایط بعد از نود روز متقاعد کنید؛ اگر به معیارهای معینی رسیده باشید که مکتوب و قابل اندازه‌گیری عددی باشند، حقوقتان به میزان مشخصی افزایش خواهد یافت. این یک استراتژی مذاکره خوب برای وقتی است که می‌خواهید هر نوع شغل جدیدی را بپذیرید.

قدرت القا در مذاکره

- انسان‌ها به شدت تحت تاثیر محیط و نیروی القایی هستند که در افراد و شرایط اطرافشان وجود دارد.
- ۹۵ درصد از تفکر، احساس و تصمیم‌گیری متأثر از محیط القاگر یا کاملاً در کنترل آن است. وظیفه شما این است که
۱. مراقب اثرات القایی اطراف و تأثیر احتمالی آن‌ها بر تفکر خود یا طرف مقابل باشید.
۲. هر کار ممکن را برای کنترل آن عوامل انجام دهید.

برای مثال مکان را در نظر بگیرید. مکانی که مذاکره در آن اتفاق می‌افتد، می‌تواند اثر زیادی بر مفاد و شرایط مورد توافق داشته باشد. وقتی در دفتر شخص دیگری هستید و با مبلمان، کارکنان و سایر عناصر مربوط به او احاطه شده‌اید، خودبه‌خود با ضعف روبه‌رو هستید. ضعف روانی مشخصی دارید زیرا

مذاکره - فصل ۱۵

خارج از محدوده امن خود هستید و شخص مقابل محکم در محدوده امنش مستقر شده است. شخص مقابل اعتماد به نفس بیشتر و احساس قدرت شخصی بیشتری خواهد داشت و شما اعتماد به نفس و احساس قدرت کمتری دارید.

مکان را تغییر دهید

اغلب دیده‌اید که در مذاکرات جدی مثل روابط کارمند و مدیر، سیاست، و به خصوص معاملات تجاری پیچیده، طرفین توافق می‌کنند که به مکان مجزایی بروند که خنثی و خارج از محدوده امن هر دوی آنها است. با این کار هر دو طرف به یک میزان تحت تأثیر اثر القایی محیط قرار می‌گیرند. گاهی پیشنهاد ساده بحث درباره موضوع هنگام صرف قهوه و ناهار در رستوران محلی، بهتر از مذاکره درباره موضوعی جدی در دفتر یا اتاق کنفرانس آن شخص یا هر جای دیگری است که موجب مزیت روانی برای او شود.

نیروی شخصیت

شخصیت یک عامل القایی دیگر است. بهترین نوع شخصیت در مذاکره، همدل، گرم و دوستانه است. هرچه با طرف مقابل احساس راحتی بیشتری داشته باشید، بیشتر پذیرا و پاسخگوی خواسته‌هایش خواهید بود. برعکس آن نیز صادق است. شما نیز هرچه دوستانه‌تر و خوش‌برخوردتر باشید، احتمال کسب نتیجه بهتر بیشتر از زمانی است که محافظه‌کار یا سرسخت هستید. همدلی نخستین ویژگی روانی فروشندگان برتر است. به نظر می‌رسد افرادی که در کمک به دیگران بهترند و به معاملات کسب‌وکار وارد می‌شوند، درجه بالایی از همدلی را دارند. طرف مقابل آنها را دوست دارد، به آنها احترام می‌گذارد و برای عقد قرارداد با آنها راحت است.

مذاکره - فصل ۱۵

موقعیت و زبان بدن

یک عامل القایی دیگر موقعیت و زبان بدن است. بنا به گفته آلبرت محرابیان از دانشگاه یوسی.ال.ای، ۵۵ درصد ارتباط شما با فرد دیگر در زبان بدن یعنی روش حرکت فیزیکی و جایگاه شما نسبت به طرف مقابل نهفته است. قانون اصلی جایگیری فیزیکی این است که هنگام مذاکره با شخص، از نشستن پشت میز خود اجتناب کنید. وقتی پشت میز می‌نشینید، خودبه‌خود در جایگاه خصمانه‌ای قرار می‌گیرید. پیام ناخودآگاه این است که با هم دشمن و در شُرُف «جنگ» هستید. در طول سال‌ها فهمیده‌ام که نشستن پشت یک میزگرد یا نشستن با زاویه ۹۰ درجه، حالت‌های بسیار بهتری برای رسیدن به توافق هستند.

دستانتان پیامی را منتقل می‌کند

یک عامل مذاکره یا اثر القایی دیگر با توجه به زبان بدن، طرز نگاه داشتن دست‌ها و بازوها و حرکت بدن است. مثلاً، وقتی بازوانتان را تا می‌کنید، به نظر می‌رسد که استدلال‌های طرف مقابل را نشنیده می‌گیرید. به این ترتیب نشان می‌دهید که با سخنان او مخالفید یا آن را نمی‌پذیرید. یکی از علائم جهانی پذیرا بودن، راستی و صداقت، دست‌های باز است. وقتی در جلسه مذاکره طوری می‌نشینید که بازوها باز، دست‌ها بیرون و کف دست‌ها به سمت بالاست، نشان می‌دهید که گفته‌هایتان موجه، قابل قبول و دوستانه است و هیچ تهدیدی برای طرف مقابل نیست. وقتی به جلو خم می‌شوید، به دقت به طرف مقابل توجه می‌کنید، وقتی صحبت می‌کند به دهانش نگاه می‌کنید و سر را به نشانه موافقت تکان می‌دهید، تأثیری مثبت و گرم بر او می‌گذارید و خود را فردی علاقمند و صادق نشان می‌دهید که مایل است به توافقی قابل قبول برای طرفین برسد.

مذاکره - فصل ۱۵

سایر عوامل القاگر

آسایش: اگر محیط اطرافتان شامل مبلمان، نور و دما مناسب باشد، احتمال کسب نتیجه بهتر بیشتر است.

استراحت یا خستگی: اگر قبل از رفتن به جلسه مذاکره به خوبی استراحت کرده باشید، احتمال مذاکره مؤثر بیشتر است.

غذا، گرسنگی و تشنگی: وقتی قبل از شروع مذاکره غذا و آب کافی خورده باشید، مغزتان بهترین عملکرد را خواهد داشت. بهترین غذا برای مغز مقدار زیاد انواع پروتئین است. از خوردن نان، شیرینی، کالباس، سوسیس یا گوشت‌های پخته‌شده اجتناب کنید، زیرا همگی باعث می‌شوند که در طول روز کسل شوید.

مذاکره بعد از صرف غذا با طرف مقابل نیز یک تکنیک القایی قوی است. وقتی با طرف مقابل غذا می‌خوریم، اغلب نسبت به او احساس بهتری داریم و صمیمانه‌تر رفتار می‌کنیم. وقتی چیزی را با کسی سهیم می‌شویم، او را بیشتر دوست داریم.

رفتار شما: عنصر نهایی نیروی القا در مذاکره، رفتار شما است. وقتی برای کسب نتایج مطلوب مذاکره می‌کنید، رفتار مثبت که شامل شادی و مثبت‌اندیشی است بسیار مؤثرتر از رفتار منفی عمل می‌کند.

ترغیب با عمل متقابل

رابرت چالدینی در کتابش با نام «اثرگذاری» به عواملی اشاره می‌کند که بیش‌ترین اثر را بر نحوه تفکر و واکنش افراد نسبت به شما دارند. به نظر او نیرومندترین این اثرات، اثر «عمل متقابل» است. تحقیقات گسترده نشان می‌دهد عمل متقابل و جبران کردن (چه دادنی و چه گرفتنی) نیرومندترین راه رسیدن به توافق و تعهد است.

ذات بشر طوری است که در روابط با دیگران عادل باشد. وقتی کاری برای من انجام می‌دهید، خود را موظف به جبران می‌دانم تا کاری با ارزش مساوی یا بیشتر برای شما انجام دهم. این گزینه طبیعی و معمول انسان است. این مبنای تمدن و اساس قانون قرارداد است که همه کسب‌وکارها را امکان‌پذیر می‌سازد.

مذاکره - فصل ۱۶

کاری برای دیگران انجام دهید

وقتی کار خوبی برای دیگران انجام می‌دهید، حتی عقب کشیدن صندلی‌شان یا تعارف یک فنجان قهوه به آن‌ها، اشتیاقی ناخودآگاه برای جبران را در آن‌ها بیدار می‌کنید تا مهربانی شما را به شکلی مثبت پاسخ دهند. وقتی از دیگران درباره زندگی، کار یا خانواده‌شان می‌پرسید و با علاقه واقعی به حرفشان گوش می‌دهید، باعث می‌شوید حس خوبی نسبت به خودشان داشته باشند.

از روش سقراط استفاده کنید

برای برانگیختن حس عمل متقابل، از روش سقراط در مذاکره استفاده کنید. به گفته سقراط «پیش از پرداختن به حوزه‌های بحث‌برانگیزی که در آن‌ها اختلاف نظر دارید، نخست به حوزه‌هایی بپردازید که در آن‌ها توافق دارید».

همان طور که در فصل پیش (قانون چهار) توضیح دادم، پیشنهاد می‌کنم که مذاکره یا بحث را با پرداختن یک به یک به همه موارد آغاز کنید. خواهید دید همواره مسائل زیادی وجود دارد که شما و طرف مقابل درباره‌شان توافق دارید و آن‌ها را می‌پذیرید. وقتی هر دو درباره مسائل مختلف بحث و توافق می‌کنید، شتاب مثبتی در راستای رسیدن به سازش ایجاد می‌کنید.

به تعویق بیندازید

هرگاه در مذاکره به مسائل مختلف پرداختید و به موضوعی رسیدید که طرف مقابل با آن مخالف است یا به شدت بر آن اصرار دارد، بلافاصله بگویید، «بباید بعداً به آن بپردازیم».

هرچه سریع‌تر از یک مسئله بحث‌برانگیز بگذرید، منفی‌نگری و مقاومت طرف مقابل کمتر خواهد بود. هرچه موضوعات مورد توافق در ابتدای جلسه بیشتر باشد، موافقت با سایر موارد برای طرف مقابل راحت‌تر خواهد بود.

مذاکره - فصل ۱۶

آرام و ساده کردن بحث در ابتدای کار، طرف مقابل تمایل پیدا می‌کند که این کار را با ساده کردن مسائل بعدی جبران کند. در ابتدای مذاکره، بیشتر «دهنده» باشید تا گیرنده. در جستجوی راه‌های احتمالی برای رسیدن به توافق با طرف مقابل باشید. به این ترتیب، رغبت بیشتر و بیشتری برای توافق در طرف مقابل ایجاد می‌کنید.

به تدریج موافقت کنید

تاکتیک مذاکره دیگری که می‌توانید از آن استفاده کنید، حتی اگر مشکلی با یک موضوع خاص ندارید، این است که به تدریج، با بی‌میلی و با دقت موافقت کنید. وقتی امتیازی را فوراً و با میل و رغبت واگذار می‌کنید، طرف مقابل فکر می‌کند که این مسئله برایتان اهمیت ندارد. اما وقتی نشان می‌دهید که امتیاز برایتان مهم است، این آگاهی را به او می‌دهید که بعداً باید جبران کند.

دکمه عدالت را بزنید

یکی از مهم‌ترین اصول احساسی در روابط انسانی و مذاکره، اصل عدالت است. هر وقت که ممکن است از واژه عادلانه استفاده کنید زیرا اشتیاق جبران کردن به شکلی مثبت را در ذهن طرف مقابل بیدار می‌کند. از جملاتی مانند «فکر می‌کنم منصفانه‌ترین کار این باشد» یا «به نظرم این کار در چنین شرایطی عادلانه نیست» یا «می‌خواهم نسبت به هر دویمان منصف باشم» استفاده کنید. هیچ کس هرگز درباره اشتیاقتان به عادل بودن با شما بحث نمی‌کند.

از طرف مقابل بخواهید که جبران کند

وقتی با بی‌میلی چند امتیاز کوچک را واگذار کردید، آن وقت می‌توانید

مذاکره - فصل ۱۶

بگویید «ببینید ما با خواسته‌های شما در همه زمینه‌ها موافقت کردیم، تاکنون ما همواره کوتاه آمده‌ایم و خواسته‌مان این است که شما نیز در سایر حوزه‌ها به ما کمی امتیاز بدهید» - که البته مهم‌ترین حوزه‌ها برای شما هستند.

قیمت و شرایط با هم متفاوت هستند

به یاد داشته باشید که قیمت و شرایط عناصر بسیار متفاوتی در مذاکره هستند. تا زمانی که بتوانید شرایطی را به دست آورید که برایتان مطلوب باشد، ممکن است با قیمتی بیش از آنچه مایلید موافقت کنید. می‌توانید به طرف مقابل بگویید اگر شرایط پرداخت بهتری برایتان تعیین کند، قیمت بیشتری خواهید پرداخت.

تعدادی از دوستان من مشغول مذاکره درباره ملکی یک میلیون دلاری بودند. بر اساس مقایسه‌ها در بازار، قیمت ملک حدود ۶۰۰,۰۰۰ دلار بود. اما فروشندگان برای فروش زمین یک میلیون دلار درخواست کرده بودند، زیرا یکی از دوستان نزدیکشان پیش‌تر و در همان سال قطعه زمینی با همان اندازه را به قیمت یک میلیون دلار فروخته بود. البته آن قطعه زمین در مکان بسیار بهتری واقع شده بود که برای توسعه بسیار مناسب‌تر و در نتیجه ارزشمندتر بود. اما صاحب زمین اصرار داشت که آن‌ها نیز باید یک میلیون دلار در ازای زمینشان دریافت کنند وگرنه آن را نمی‌فروشند.

سرانجام دوستانم موافقت کردند که قیمت درخواستی را بپردازند، به شرطی که فروشنده شرایط قابل قبولی را به آن‌ها پیشنهاد دهد. شرط این بود که آن‌ها یک میلیون دلار را ظرف بیست سال و سالانه ۵۰,۰۰۰ دلار بدون بهره بپردازند و قرار شد وقتی زمین را به قطعات جدا تقسیم کرده و فروختند، با دریافت مبالغ از مشتریان، فرایند پرداخت به فروشنده را تسریع کنند. از آنجا که قیمت یک میلیون دلاری مهم‌ترین عامل برای صاحبان زمین و

مذاکره - فصل ۱۶

مفاد و شرایط مهم‌ترین عوامل برای دوستان من بود، به توافق رضایت‌بخشی رسیدند تا هر دو طرف به مهم‌ترین خواسته خود از این معامله دست یابند. اغلب وقتی وارد مذاکره‌ای می‌شوید، ابتدا به نظر می‌رسد که امکان هیچ توافقی وجود ندارد. اما وقتی تمرکزتان را از بحث قیمت که اغلب مسئله اصلی است، به مفاد و شرایط خرید معطوف می‌کنید، می‌توانید به توافق برنده-برنده‌ای برسید که هر دو طرف را خوشحال کند. تعدادی از مهم‌ترین معاملات تجاری تاریخ به این شکل انجام شده‌اند.

ترغیب با تایید جمع

یکی از نیرومندترین مواردی که بر تفکر اثر می‌گذارد این است که سایر افراد «مشابه من» در چنین شرایطی چه کرده‌اند. ما به شدت تحت تاثیر رفتار دیگرانی قرار می‌گیریم که به واسطه آن‌ها شناخته می‌شویم و با آن‌ها ارتباط داریم.

هماهنگی با همسایگان

به یاد دارم روزی یک خانم روزنامه‌فروش به در خانه من آمد. رفتارش دوستانه و شاد بود. خودش را معرفی کرد و گفت، «من با همسایگانتان تماس گرفته‌ام و هر کدام به طور متوسط مشترک شش مورد از مجلات پیشنهادی من شده‌اند. فکر کردم شاید شما هم مایل باشید نگاهی به این فهرست بیندازید.»

او مرا شگفت‌زده کرد.

مذاکره - فصل ۱۷

ما هم قبل از اینکه فرصتی برای فکر کردن داشته باشیم، در شش مجله عضو شدیم. من شک داشتم که حتی یک از آن‌ها را بخوانم، اما وقتی همه هم‌مجله‌ای‌ها به طور متوسط ۶ عدد از این مجلات را می‌خریدند، ما چگونه می‌توانستیم امتناع کنیم؟

افرادی مثل ما

ما به شدت تحت تاثیر کارها یا خریدهای دیگران قرار می‌گیریم، به خصوص افرادی که حس می‌کنیم از نظر سلیقه، شغل، درآمد یا حتی وابستگی‌های مذهبی یا سیاسی به ما شبیه هستند. ممکن است با شخصی مذاکره کنید و او خود را منفی یا بی‌علاقه نشان دهد. پس بگویید، «خوب، دلیل صحبت با شما این است که برادرتان هم هفته پیش دو عدد از فلان چیز را خرید.» ناگهان می‌بینید که فرد تقریباً همیشه می‌خواهد به سرعت خرید کند، فقط به این دلیل که فهمیده شخصی که می‌شناسد، دوستش دارد و برایش احترام قائل است نیز همان کالا را خریده یا قرارداد مشابهی بسته است.

تایید دیگران را کسب کنید

از حقایق، آمارها، اسامی، اعداد، شواهد و تأییدیه افراد آشنا استفاده کنید. وقتی از تایید اجتماعی استفاده می‌کنید و به افرادی ارجاع می‌دهید که آن‌ها نیز همین تصمیم را گرفته‌اند، موجه بودن مفاد و شرایط درخواستی‌تان را نشان می‌دهید.

برای مثال، وقتی می‌خواهید اتومبیل جدیدی بخرید، فروشنده اغلب می‌گوید، «تاجرانی مثل شما، همیشه مدل جی.پی.اس دار این اتومبیل را می‌خرند.»

وقتی طرف مقابل می‌گوید «افرادی مثل شما» قبلاً این تصمیم خرید را

مذاکره - فصل ۱۷

گرفته‌اند و این قرارداد خاص را منعقد کرده‌اند، زانوهایتان سست می‌شود. این تلنگرها خلع سلاحتان کرده و مقاومت ذهنی و حسی شما را کاهش می‌دهد. به «افراد مشابه در شرایط مشابه» اشاره کنید که تصمیمات و توافقات مشابهی را اتخاذ کرده‌اند.

وقتی به طور مداوم به افرادی ارجاع می‌دهید که قرارداد مشابهی را منعقد کرده‌اند، نشانه‌ای از موجه و عادلانه بودن خواسته‌تان است. این کار انگیزاننده‌ای بسیار قدرتمند است.

افرادی با همان شغل

فرض کنید مشغول مذاکره با پزشکی هستید که می‌خواهد برای مدیریت کارهایش، رایانه و سیستم عامل جدیدی بخرد. وقتی می‌گویید چندین پزشک دیگر با تخصص او قبلاً این سیستم را خریده‌اند، مقاومتش در برابر خرید تقریباً از بین می‌رود.

هرگاه درباره ماده یا شرط خاصی مذاکره می‌کنید که از نظر طرف مقابل بحث‌برانگیز است، افراد دیگری شبیه به او را مثال بزنید که شاید در ابتدا در برابر این ماده یا شرط مقاومت کرده‌اند، اما به تدریج آن را پذیرفته‌اند. وقتی به افراد می‌گویید که اشخاص دیگری مشابه آن‌ها در برابر این شرط یا خواسته نرم شده‌اند، راحت‌تر آن را می‌پذیرند.

از هر نوع توصیه‌نامه‌ای استفاده کنید

یکی از نیرومندترین جلوه‌های تایید اجتماعی وقتی است که معرفی‌نامه‌ها، نامه‌ها یا فهرست‌های کتبی افراد دیگری را ارائه می‌کنید که قراردادی با همین مفاد و شرایط پیشنهادی شما منعقد کرده‌اند. زمانی نه چندان دور مشغول مذاکره درباره یک قرارداد مشاوره‌ای و آموزشی

مذاکره - فصل ۱۷

بزرگ با یک بانک معتبر بودم. به خاطر هزینه‌ها، تصمیم‌گیری نهایی به رئیس بانک واگذار شد. او پیام فرستاد که ترجیح می‌دهد چنین قراردادی را منعقد نکند. اما اگر می‌توانستم اسامی بانک‌های دیگری که با آن‌ها کار کرده بودم را به او بگویم، شاید نظرش عوض می‌شد.

ظرف بیست و چهار ساعت، فهرستی از ده بانک ملی و بین‌المللی که در سال‌های گذشته با آن‌ها کار کرده بودم را در اختیار او قرار دادم. من حتی نام و شماره تلفن کارگزارانم در هر بانک را نیز به او دادم. او پس از مشاهده پنج دقیقه‌ای فهرست، بلافاصله موافقت کرده و قرارداد را امضا کرد. او اصلاً به کسی زنگ نزد و هیچ تاییدیه‌ای هم نخواست. فقط نیاز داشت بداند که افراد «شبییه او» از خدمات ما استفاده کرده بودند.

اگر در مذاکره اسامی افراد و سازمان‌هایی که قبلاً چنین خریدی را با همین مفاد و شرایط انجام داده‌اند ارائه دهید، احتمال کسب نتیجه بهتر افزایش می‌یابد. این یکی از نیرومندترین ابزارهای شناخته‌شده برای مذاکره موفق است.

تاکتیک‌های مذاکره قیمت

در فصل سوم درباره دو نوع مذاکره صحبت کردیم: مذاکره یک‌دفعه‌ای کوتاه مدت و مذاکره کاری بلندمدت. در مذاکره کوتاه مدت سعی کنید بدون توجه به اینکه دوباره این شخص را می‌بینید یا با او کار می‌کنید، در آن لحظه بهترین قیمت و شرایط را به دست آورید.

مجموعه‌ای از تاکتیک‌های مذاکره قیمت وجود دارد که می‌توانید برای رسیدن به قیمت یا نتیجه بهتر در خرید یا فروش یک‌دفعه‌ای از آن‌ها استفاده کنید. خوشبختانه این تاکتیک‌ها در مذاکره برای قراردادهای کاری بلندمدت که سال‌ها طول می‌کشد نیز کاربرد دارد.

تاکتیک ۱: امتناع

مهم نیست که طرف مقابل چه قیمتی را پیشنهاد می‌دهد، آن را طوری رد کنید که گویی ناامید شده‌اید. قیافه ناراحت یا رنجور به خود بگیرید. چشمان

مذاکره - فصل ۱۸

خود را طوری بچرخانید که گویی درد بزرگی دارید. عبارتی شبیه این بگویید، «خدا! این مبلغ خیلی زیاد است!» در کمال تعجب، گاهی فقط رد قیمت باعث می‌شود که طرف مقابل به سرعت آن را تغییر دهد. اگر امتناع اول منجر به قیمت خرید پایین‌تر یا قیمت فروش بالاتری برای شما شد، آماده باشید که در مذاکره بارها و بارها از آن استفاده کنید.

تاکتیک ۲: پرسش

پرسید، «آیا این بهترین قیمتی است که می‌توانید بدهید؟ نمی‌توانید قیمت بهتری ارائه کنید؟»

وقتی قیمت را می‌پرسید و شخص پاسخ می‌دهد، مکث کنید، خود را متعجب و حتی شوکه نشان دهید و بگویید، «آیا این بهترین قیمتی است که می‌توانید بدهید؟ و بعد کاملاً سکوت کنید. اگر جا داشته باشد، طرف مقابل اغلب قیمت را پایین می‌آورد یا در غیر این صورت فوراً پیشنهاد دیگری را مطرح می‌کند.

اگر طرف مقابل در پاسخ به سؤال «آیا این بهترین قیمتی است که می‌توانید بدهید» قیمت را کاهش داد، سپس بگویید «آیا این واقعا بهترین قیمتی است که می‌توانید بدهید؟» و این کار را تا گرفتن پایین‌ترین قیمت ممکن و بهترین شرایط ادامه دهید. دوباره پرسید «نمی‌توانید قیمتی بهتر از آن بدهید؟» افرادی که با آن‌ها مذاکره می‌کنید، نمی‌دانند با فرد دیگری که با قیمت کمتری از آن‌ها خرید کرده، صحبت کرده‌اید.

همچنین می‌توانید پرسید، «اگر امروز تصمیمم را قطعی کنم، بهترین قیمتی که به من خواهید داد چند است؟» این کار عنصر فوریت را اضافه کرده و ترس از دست دادن معامله را در ذهن فروشنده بیدار می‌کند. گاهی می‌توانید این سؤال را پرسید، «یعنی به من می‌گویید که هرگز این

مذاکره - فصل ۱۸

جنس را کمتر از این قیمت به شخص دیگری نفروخته‌اید؟ هیچکس تا به حال آن را ارزانتر نخریده است؟» هرگاه این سؤال مستقیم را می‌پرسید، افراد حس می‌کنند مجبورند که اگر تا به حال آن را ارزان‌تر فروخته‌اند، صادقانه به شما بگویند.

آن را در حراجی بخرید

برای خرید اجناس خرده‌فروشی مثل مبلمان، تجهیزات یا ابزار چمن‌زنی، می‌توانید بپرسید «آیا اصلاً این کالا را حراج می‌کنید؟» اغلب سازمان‌های خرده‌فروشی هر سال کالاهای خاصی را به فروش ویژه می‌گذارند. وقتی می‌گویند این کالا اغلب در بهار حراج می‌شود، می‌توانید پاسخ دهید، «خوب من آخرین حراج را از دست دادم، اما مایلم امروز آن را به همان قیمت بخرم».

گاهی فقط آوردن یک دلیل خوب برای فروشندگان به منظور ارائه قیمت بهتر به شما، آن‌ها را متمایل و متقاعد به کاهش قیمت می‌کند.

تاکتیک ۳: ادعا

هر قیمتی که برای یک کالای خاص به شما دادند، بلافاصله پاسخ دهید «می‌توانم ارزان‌تر از این قیمت را جای دیگری پیدا کنم».

هرگاه به فروشنده بگویید که می‌توانید آن کالا را از رقبایش ارزان‌تر بخرید، فوراً نرم می‌شود و شروع به پایین آوردن قیمت می‌کند. تأکید بر این نکته که «می‌توانم آن را از جای دیگری ارزانتر بخرم» اغلب مقاومت قیمتی را در هم می‌شکند، زیرا فروشنده گمان می‌کند که به جای دیگری می‌روید.

به یاد داشته باشید که همیشه و حتی در این نوع مذاکره، دوستانه و مهربان باشید. وقتی با لحن خوشایندی درخواست می‌کنید، نسبت به زمانی که جدی

مذاکره - فصل ۱۸

یا پرخاشگر هستید، امکان توافق و همکاری با شما را برای شخص مقابل راحت تر می کنید.

تاکتیک ۴: بی ارزش کردن قیمت

وقتی کسی از شما ۱۰۰ دلار می خواهد، قیمت را بی ارزش کنید و بگویید، «همین الان ۵۰ دلار نقد به تو می دهم».

هرگاه به سرعت قیمتی را اعلام کنید، مقاومت قیمتی طرف مقابل به شدت کاهش می یابد. دلایلی وجود دارد که نشان می دهد پیشنهاد خرید نقدی و سریع باعث می شود که افراد رغبت بیشتری برای معامله با شما داشته باشند.

سه دلیل بسیار واضح عبارت اند از:

۱. کاهش هزینه های انبارداری
۲. عدم پرداخت هر نوع هزینه بازرگانی برای کارت اعتباری
۳. احساس خشنودی سریع

در مثال دیگر، ۵۰ دلار را برای خرید کالایی ۱۰۰ دلاری پیشنهاد می دهید و پیشنهاد بعدی فروشنده ۶۰ دلار است. اغلب متوجه می شوید که اگر قیمت را به حد خنده داری پایین بگویید، فروشنده همچنان مایل است با قیمتی بسیار پایین تر از آنچه تصور می کردید، کالا را به شما بفروشد.

تاکتیک ۵: بیشتر خواهی

«بیشتر خواهی» درخواست امکانی جانبی است. چیزی شبیه این بگویید «خوب، در صورتی با این قیمت موافقم که تحویل تان رایگان باشد».

اگر طرف مقابل برای اضافه کردن چیزی به معامله تردید داشت، می توانید

مذاکره - فصل ۱۸

با خوشرویی بگویید، «اگر تحویل رایگان نباشد، اصلا معامله نمی‌کنم». کلید استفاده از بیشتر خواهی این است: برای خرید کالای اصلی به توافق برسید، سر قیمت‌ها و شرایط به توافق برسید. طوری وانمود کنید که معامله انجام شده است. فروشنده فکر می‌کند کالا را به قیمت مطلوب فروخته است. سپس درخواست‌های بیشتر را اضافه کنید. این تاکتیک حتی برای خرید کالاهایی مانند خانه، اتومبیل یا قایق هم کاربرد دارد.

درس‌هایی از خرید خانه

شما توافق کرده‌اید که خانه‌ای را با قیمتی مشخص بخرید. پس از توافق با قیمت خرید و تاریخ تحویل، اما قبل از امضای هر چیزی، از فروشنده بخواهید که مبلمان، پرده‌ها و ابزار چمن‌زنی را نیز در قیمت پیشنهادی لحاظ کند. جالب اینکه بسیاری از افراد، یک خانه کامل با همه امکاناتش را به همان قیمتی می‌فروشند که برای خانه خالی پیشنهاد داده بودند.

با افول شدید بازار املاک، یکی از دوستان من خانه‌ای خرید که به قیمت ۲,۴ میلیون دلار به حراج گذاشته شده بود. بعد از شش ماه مذاکره، زوج مسن سرانجام با قیمت یک میلیون دلاری موافقت کردند تا از شر خانه و هزینه تعمیرش خلاص شوند. سپس دوستم که مذاکره‌کننده‌ای عالی است گفت «البته این قیمت شامل مبلمان از جمله کارهای هنری نیز می‌شود، اینطور نیست؟»

همان‌طور که انتظار می‌رفت، خانه به خوبی مبله شده بود و ارزش آثار هنری درون آن بالغ بر ۱۰۰,۰۰۰ دلار بود. اما از آنجا که آن‌ها مشتاق فروش خانه بودند و هم‌چنین می‌دانستند جایی برای گذاشتن مبلمان ندارند، گفتند «پناه بر خدا» و هر آنچه می‌خواست را به او دادند، اگرچه خانه را با قیمتی بسیار پایین‌تر از آنچه که انتظار داشتند فروختند.

روش ترک مذاکره

این روش یکی از نیرومندترین ابزارها در مذاکره است. در حقیقت، هرگز نباید به مذاکره‌ای جدی وارد شوید، مگر اینکه در صورت دست نیافتن به مهم‌ترین اهدافتان، آمادگی ترک آن را داشته باشید.

در فصل دوازدهم درباره اهمیت ارائه گزینه‌ها و یافتن سایر گزینه‌های ممکن صحبت کردیم. تحقیق درباره طرف‌های مذاکره برای شناخت خواسته‌ها، نیازها و مشکلات واقعی آن‌ها بسیار مهم است. وقتی به مذاکره‌ای وارد می‌شوید، باید همه اطلاعات لازم را داشته باشید تا اگر از قیمت و شرایط راضی نبودید، بتوانید مذاکره را ترک کنید.

اقدام برعکس ارائه گزینه‌ها این است که بدون هیچ گزینه‌ای به مذاکره وارد شوید و راهی برای توافق با طرف مقابل پیدا کنید. وقتی گزینه‌ای ندارید، انتخابی ندارید. وقتی انتخابی نداشته باشید، آزادی ندارید. هرچه در مذاکره آزادی بیشتری داشته باشید، معامله بهتری انجام می‌دهید.

مذاکره - فصل ۱۹

آمادگی ترک هر مذاکره‌ای را داشته باشید

من هر کاری انجام می‌دهم تا در جایگاهی قرار گیرم که هر لحظه بتوانم از مذاکره خارج شوم. این کار قدرت چانه‌زنی فوق‌العاده‌ای به من می‌دهد و تقریباً همیشه مرا مطمئن می‌کند که در مقایسه با زمانی که گزینه‌ای ارائه نمی‌کردم یا نمی‌خواستم مذاکره را تمام کنم، معامله بهتری انجام خواهم داد. اگر می‌خواهید پایین‌ترین قیمت ممکن در خرید و بالاترین قیمت ممکن در فروش را به دست آورید، از روش ترک استفاده کنید. من اغلب در مذاکره می‌گویم «فقط یکبار بهترین قیمت‌تان را به من بگویید و من پاسخ مثبت یا منفی و اینکه آن را می‌خرم یا نه را خواهم گفت».

امتیاز بگیرید

چنین جمله‌ای اغلب دیگران را عصبانی می‌کند. آن‌ها انتظار دارند که پیشنهادشان را با قیمت بسیار متفاوتی آغاز کنند و اکنون اگر قیمتشان ناموجه باشد، در همان ابتدای کار با ترک مذاکره از سوی من مواجه می‌شوند. اگر من خریدار باشم به فروشنده می‌گویم، «قیمت خود برای ترک مذاکره را به من بگویید». به عبارت دیگر، قیمتی را که کمتر از آن نمی‌فروشید به من بگویید. قیمت نهایی را به من بگویید و اگر بتوانم آن را پرداخت کنم، آن وقت درباره‌اش صحبت می‌کنیم. اما اگر نتوانم، می‌روم و آن را فراموش می‌کنم. اغلب این رویکرد شما را در کمترین زمان به قیمتی می‌رساند که بسیار کمتر از مقدار مورد نظر طرف مقابل برای شروع قیمت‌دهی بوده است.

امتناع از طفره روی

من به خصوص وقتی خیلی عجله دارم، ترجیح می‌دهم که طفره نروم و قیمت ترک مذاکره را همان اول بگویم. من خانه‌ها، اتومبیل‌ها، تجهیزات و

مذاکره - فصل ۱۹

چیزهای بسیار دیگری را با استفاده از روش ترک خریده‌ام. وقتی چیزی را می‌فروشم، تقریباً هر مکالمه‌ای را با این جمله آغاز می‌کنم، «این کمترین قیمتی است که می‌پذیرم، اگر با آن موافق نباشید، درک می‌کنم».

گاهی مردم از من می‌پرسند «چطور است که واقعا می‌خواهی محصول یا خدمتی را بخری و اکنون با اعلام ترک مذاکره خودت را محدود می‌کنی؟» ساده است. بدانید که روش ترک فقط یک راه دیگر برای مذاکره است. می‌توانید بلند شده و از اتاق یا فروشگاه خارج شوید و سپس دوری بزنید و برگردید. اما قانون این است: هیچ‌وقت به بهترین قیمت نمی‌رسید، مگر اینکه بلند شوید و طرف مقابل را تهدید به ترک مذاکره کنید.

درس‌هایی از خرید اتومبیل

وقتی می‌خواستم اتومبیل جدیدی برای همسرم بخرم، به نمایشگاهی رفتم که ماشین مورد نظر او را می‌فروخت. دو نفر از دوستانمان که در خرید و فروش ماشین تبحر داشتند، همراه ما بودند.

پس از مشاهده و آزمایش اتومبیلی که برای همسرم مناسب بود، وارد مذاکره شدیم. اما من در ابتدا گفتم «من سال‌ها در کسب‌وکار اتومبیل کار کرده‌ام، قیمت دقیق این خودروها و سودی که باید از فروش هر اتومبیل کسب کنید را می‌دانم. لطفاً بهترین قیمت‌تان برای این خودرو را به من بگویید و من می‌گویم که قابل قبول است یا خیر. خوب است؟»

فروشنده لبخندی زد و قبول کرد. سپس قیمت ۳۰۰۰۰ دلاری برای اتومبیلی به من داد که می‌دانستم می‌توانست آن را ۲۵۰۰۰ دلار بفروشد و سود هم بکند.

من به قیمت نگاهی انداختم و گفتم، «متشکرم، من همین الان ۲۵۰۰۰ دلار نقد می‌پردازم که شامل مالیات‌ها و آماده‌سازی نیز می‌شود».

مذاکره - فصل ۱۹

وقتی اصرار کرد که ۳۰۰۰۰ دلار بهترین قیمتی است که می‌تواند پیشنهاد دهد من، همسرم و دوستانمان بلند شدیم و به سمت پارکینگ رفتیم. فروشنده دنبال ما دوید و گفت باید با مدیرش صحبت کند. فروشنده پس از کمی صحبت با مدیرش با قیمت ۲۸۹۹۵ دلار که به گفته او «بسیار عالی» بود نزد ما برگشت. ما یک‌بار دیگر آنجا را ترک کردیم.

ما سه چهار بار به این شکل در رفت‌وآمد بودیم. فروشنده می‌آمد و می‌گفت این پایین‌ترین قیمتی است که می‌تواند به ما بدهد و ما می‌رفتیم. سرانجام او با مشارکت مدیر فروش و سایر افراد پیشنهاد داد که اتومبیل را به قیمت ۲۵۰۰۰ دلار به من بفروشد.

به یاد داشته باشید، هرگز بهترین قیمت را نمی‌فهمید تا وقتی که بلند شده و مذاکره را ترک کنید. فقط باید شجاعت انجام چند باره این کار را داشته باشید، تا وقتی که به بخشی معمول و طبیعی از مهارت‌های مذاکره‌تان تبدیل شود.

مذاکرات هرگز نهایی نمی‌شوند

مذاکره را فرایندی مداوم بدانید. هیچ مذاکره‌ای هرگز نهایی نمی‌شود. اگر اطلاعاتی جدید به دست آوردید که دیدگاه شما نسبت به شرایط را تغییر می‌دهد، برگردید و درخواست از سر گرفتن مذاکره را بدهید. پیش‌تر درباره «قرارداد چینی» صحبت کردیم. وقتی با طرفی مذاکره می‌کنید که قصد دارید در طول سالیان بارها و بارها با او مذاکره کنید، باید اهمیت زیادی به خوشحالی‌اش بدهید. اگر شرایط تغییر کرد و طرف مقابل از توافقی که کرده‌اید خوشحال نبود، از او دعوت کنید که باز نزد شما برگردد. هرگز پس از مذاکره و امضای قرارداد، احساس نکنید که مغبون شده‌اید. همیشه مشتاق این باشید که برگردید و از آن‌ها بخواهید که مفاد و شرایط را تغییر دهند. بدترین حالت ممکن آن است که خواسته‌تان رد می‌شود و در اغلب مذاکرات بلندمدت، فروشندگان باهوش با در نظر گرفتن تغییر شرایط، به دنبال راهی برای خشنود کردن شما خواهند بود.

مذاکره - فصل ۲۰

در عوض چیزی را ارائه دهید

وقتی برمی گردید و درخواست از سرگیری مذاکره را دارید، باید چیزی برای ارائه داشته باشید. هیچ کس مایل به مذاکره جدی و عقد قرارداد با شما نیست، مگر این که مشخص شود به نوعی برایش منفعت و مزیت دارد. وظیفه شما این است که قبل از درخواست از او برای موافقت با شرطی که برایش هزینه در بر دارد، درباره آنچه می توانید به او بدهید، بیندیشید.

به سود و مزایایی بیندیشید که می توانید به عنوان مشوق، به طرف مقابل ارائه دهید تا مذاکره را از سر گیرد و مفاد و شرایط را تغییر دهد. فهرستی از همه مواردی که می توانید پیشنهاد دهید را تهیه کنید و خواستار مذاکره با او بر اساس این مزایا باشید.

به بانک خود بروید

در سوابق کاریم به مشکلات مالی برخوردیم. اقتصاد به یکباره سقوط کرد و کسب و کارم بیش از ۵۰ درصد کوچک شد. من یک وام بانکی داشتم و دیگر نمی توانستم قسط ماهانه آن را بپردازم. باید چه می کردم؟

من راز کوچکی را در صنعت بانکداری پیدا کردم. اگر وام تان به مشکل بخورد، بین مدیران بانک یا مسولان وام و رؤسای آنها مشکل جدی پیش می آید. اما اگر هر ماه بهره بپردازید، می توانید وام را نگه دارید. تا زمانی که بانک بهره وامش را دریافت می کند، وام همچنان در دفاتر بانک جاری به حساب می آید و هیچ کس به مشکل نمی خورد.

بنابراین نزد باب موری مدیر بانکم رفتم و به او گفتم که دیگر نمی توانم قسط ماهانه را بپردازم، اما گفتم اگر او بتواند عفو کوتاه چندماهه‌ای به من بدهد تا کسب و کارم راه بیفتد، با پرداخت بهره، وام را جاری نگه می دارم. در کمال تعجب، او بلافاصله موافقت کرد. او در حضور من قرارداد وام را

مذاکره - فصل ۲۰

دوباره نوشت، مقدار بهره ماهانه را محاسبه کرد و از من پرسید که آیا می‌توانم ماهانه آن‌ها را بپردازم.

به او اطمینان دادم که می‌توانم. بسیار تشکر کرد، دستم را فشرد و رابطه ما بدون مشکل ادامه یافت.

با اعتباردهندگان تماس بگیرید

یک بار دیگر کسب و کارم با مشکلی جدی روبه‌رو شد و دیگر نمی‌توانستم چک‌هایم را پاس کنم. می‌بایست هزاران دلار برای نشر، اجاره، خدمات همگانی، حمل و نقل، ضبط و سایر خدمات قانونی و کاری می‌پرداختم. شرایط بسیار دشواری بود.

بنابراین به جای تلفن زدن به کارگزاران و جمع کردن آن‌ها، فهرستی از همه اعتباردهندگان تهیه کردم و شخصا و رودررو با تک‌تک آن‌ها ملاقات کردم. همین داستان را برای همه آن‌ها گفتم.

گفتم «در این بحران اقتصادی، کسب و کار من به مشکل جدی دچار شده است. اما نوری در انتهای تاریکی می‌بینم. می‌توانم ببینم که کسب و کارم ظرف سه تا شش ماه بهبود اساسی خواهد یافت و می‌توانم هر مبلغی که به شما بدهکارم را با بهره‌اش بپردازم. با این حال، اگر مرتب با من تماس بگیرید و پولتان را بخواهید، شرکت من سقوط می‌کند، ورشکست می‌شوم و می‌روم و شما یک ریال هم دریافت نمی‌کنید. تصمیمتان چیست؟»

مدیران منعطف هستند

باز هم در کمال تعجب آن‌ها گفتند «اگر متعهد شوید هر ماه مبلغ کمی از حسابتان را پرداخت کنید، ما می‌توانیم حساب را در گردش نگه داریم. در این حالت، تا زمانی که کسب و کارتان روبه‌راه شود و بتوانید همه بدهی را به‌طور

مذاکره - فصل ۲۰

کامل پردازید، با شما کار خواهیم کرد». در عرض شش ماه کسب و کارم رونق گرفت و هر ریال از بدهی را پس دادم. اگر به خاطر مذاکره‌ای که قبلاً انجام داده‌اید یا هزینه‌هایی که ایجاد کرده‌اید و از عهده‌شان بر نمی‌آیید، اکنون در شرایط بدی قرار دارید، از بازگشت به مذاکره و درخواست تغییر مفاد و شرایط نترسید. اگر منطقی باشید و راه‌حل معقولی ارائه دهید، از معقول بودن سایرین شگفت‌زده خواهید شد.

مذاکره کننده موفق

نشانه‌های یک مذاکره‌کننده موفق چیست و چگونه می‌توانید بگویید یکی از آن‌ها هستید؟ اگر به مذاکره‌کنندگان موفق نگاه کنید، چندین مشخصه و روش مشترک را میان آن‌ها می‌یابید.

نخست، آن‌ها مذاکره را فرایندی دائمی می‌دانند که هرگز تمام نمی‌شود. آن‌ها همه زندگی را به شکل فرایندی برای مصالحه و سازگار کردن علایق متضاد می‌بینند. این موضوع هر روز و تقریباً در هر حوزه‌ای به طور مداوم ادامه می‌یابد. در حالت ایده‌آل، این یک فرایند برد-برد است، اما گاهی این نتیجه نه مطلوب و نه لازم است.

مذاکره‌کنندگان خوب نسبت به شرایط متغیر پذیرا و سازگار هستند. آن‌ها موضعی خشک و سخت‌گیرانه اتخاذ نمی‌کنند. مذاکره‌کنندگان غیرحرفه‌ای ایده‌ای در ذهن دارند و برایش مبارزه می‌کنند، حتی اگر شرایط تغییر کرده باشد. مذاکره‌کنندگان خوب در تشخیص اهداف متقابل مذاکره منعطف و

مذاکره - فصل ۲۱

سریع هستند. اگر اطلاعات جدید نشان دهد که تغییر شرایط یا کنار گذاشتن آن خوب است، این کار را انجام می‌دهند.

مذاکره‌کنندگان موفق اهل همکاری هستند نه مجادله. آن‌ها مذاکره را نوعی جنگ نمی‌دانند یا رابطه خود را خصمانه نمی‌بینند.

مذاکره‌کنندگان برتر به جای رقابتی بودن خلاق هستند. آن‌ها به جای تلاش محض برای برد، به دنبال یافتن راه‌حلی هستند که هر دو طرف را خوشنود سازد.

در نهایت و مهم‌تر از همه اینکه فریبکار نیستند. آن‌ها برای راندن طرف مقابل به یک شرایط برد-باخت (برد خودشان و باخت رقیب) از حقه یا فریب استفاده نمی‌کنند.

در مذاکره یک‌دفعه‌ای، مذاکره‌کننده خوب هر اقدام ممکن برای رسیدن به بهترین نتیجه را انجام می‌دهد، با علم بر اینکه این تنها دفعه‌ای است که مذاکره انجام می‌شود. مفاد مورد توافق هر چه باشد، هر دو طرف احتمالاً هرگز دوباره با هم مذاکره نخواهند کرد. هدف، کسب بهترین نتیجه است.

با این حال در مذاکره کسب‌وکار که احتمال دارد طرفین دوباره با هم مذاکره و کار کنند، مذاکره‌کننده برتر پیشاپیش و قبل از نهایی شدن مذاکره فعلی به مذاکره بعدی فکر می‌کند. مذاکره‌کننده باید دیدگاه بلندمدت داشته باشد.

در همه سال‌هایی که مذاکره کردم، هرگز نمی‌دانستم که مذاکره‌کنندگان باهوش با هر نوع نیرنگی معاملات فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند. کتاب‌ها و کلاس‌های زیادی وجود دارد که روش استفاده از این تاکتیک‌ها مثل تکنیک‌های «جابجایی نقش» و «آدم خوب / آدم بد» را یاد می‌دهند که با استفاده از آن‌ها می‌توانید افراد را از نظر روانی فریب داده و وادار به انجام تعهدات یا اتخاذ تصمیمات خاص کنید. این روش‌ها به ندرت در دنیای واقعی جواب می‌دهند.

مذاکره - فصل ۲۱

در دنیای واقعی، زنان و مردان صادق، رک، روراست و صمیمی که می‌دانند چه می‌خواهند و خواستار رسیدن به توافق مناسب برای همه‌اند، موفق‌ترین افراد در مذاکره هستند.

برای موفق شدن به عنوان یک مذاکره‌کننده نباید حيله‌گر و فریبکار باشید. در عوض می‌توانید رک و صادق باشید، خواسته خود را کاملاً شفاف بگویید و سپس بهترین راه شروع بحث با طرف مقابل را پیدا کنید.

چهار مورد ضروری

چهار مورد مهم در مذاکره که اساس همه مذاکرات موفق است را به یاد داشته باشید. اگر این چهار عامل کلیدی را به یاد داشته باشید، به مذاکره‌کننده موفق تبدیل خواهید شد:

۱. حقایق را بفهمید و پیشاپیش آماده شوید

قدرت همیشه در دست کسی است که بیش‌ترین دانش، بیش‌ترین گزینه‌ها، بیش‌ترین اطلاعات و بهترین جایگزین‌ها را دارد. پیشاپیش آماده شوید و هر آنچه می‌توانید را درباره خواسته‌ها، نیازها و شرایط طرف مقابل بفهمید.

۲. خواسته‌تان را طلب کنید.

برای موفق شدن درخواست کنید. بگویید، «قبل از اینکه کار را شروع کنیم، مایلم نتیجه مطلوب خود از این مذاکره را به شما بگویم». وقتی وارد مذاکره می‌شوید، از طرح درخواست‌های زیاد به خصوص درباره قیمت و شرایط نترسید، زیرا این موارد همیشه عناصری اختیاری هستند که می‌توانید درباره‌شان بحث کرده و تغییرشان دهید.

مذاکره - فصل ۲۱

۳. به دنبال راه‌حل‌های برد-برد باشید

در هر قرارداد کاری بلندمدت مداوم، سعی نکنید که برنده شوید یا برای رسیدن به توافقی که به ضرر طرف مقابل است، نیرنگ بزنید. به دنبال معامله برد-برد باشید یا اصلاً معامله‌ای انجام ندهید. به یاد داشته باشید که زندگی طولانی است و از هر دست بدهید، از همان دست پس می‌گیرید. اگر امروز به توافقی برسید که برای طرف مقابل مضر باشد، بعدها در کار به سمت خودتان برمی‌گردد و بسیار بیش از مزایای کوتاه مدتی که به دست آورده‌اید، برایتان هزینه خواهد داشت.

۴. تمرین کنید، تمرین کنید، تمرین کنید

در هر شرایط و هر فرصتی مذاکره کنید. اگر قصدتان خرید لباس، اتومبیل، تجهیزات یا ملک است باید مهارت‌های مذاکره را تمرین کنید، تمرین کنید و تمرین کنید. توانایی شما در مذاکره که ناشی از تمرین مداوم است می‌تواند باعث پس‌انداز ۲۰ درصدی یا بیشتر در هر مبلغی شود که در ادامه زندگی به دست می‌آورید یا خرج می‌کنید. مهارت‌های خوب مذاکره باعث صرفه‌جویی در پول، زمان و انرژی می‌شود. آن‌ها می‌توانند شما را به فرد مؤثرتری تبدیل کرده و به موفقیتتان در کار و زندگی کمک کنند.

