

کتابخانه موفقیت  
برایان تریسی

# مذاکره

برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان  
بنفشه عطرسائی

2013



شیوه‌ها و ترفندهای مذاکره در زندگی فردی و کاری

**به نام خدا**



مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان  
تریسی

مذاکره

برایان تریسی

ترجمه  
ژان بقوسیان  
بنفشه عطرسائی

سرشناسه	: تریسی، برابان، ۱۹۴۴ - م.
Tracy, Brian	
عنوان و نام پدیدآور	: مذاکره/ برابان تریسی: ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.
مشخصات نشر	: قم: برقی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۲ ص: مصور (بخشی رنگی).
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۸۰۰-۳-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیا:
یادداشت	: عنوان اصلی: Negotiation .C,۲۰۱۲.
یادداشت	: بالایی عنوان: کتابخانه موفقیت برابان تریسی.
عنوان دیگر	: واژهنامه .
موضوع	: کتابخانه موفقیت برابان تریسی.
شناسه افزوده	: موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده	: بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
رده بندی کنگره	: عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی دیویی	: HD۵۸/۶/ت۴م۴ ۱۳۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۵۸/۴۰۵۲
	: ۳۲۴۱۸۰۹:

**ناشر:** انتشارات برقی

**عنوان کتاب:** کتابخانه موفقیت برابان تریسی - مذاکره

**برنامه ریزی و اجرا:** شرکت مدیر سبز

**ترجمه:** ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

**ویراستار:** آذر جوزی

**صفحه آرایی و طراحی جلد:** آذر جوزی، ژان بقوسیان

**نوبت چاپ:** ۱۳۹۲ اول

**شمارگان:** ۲۰۰۰ نسخه

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۸۰۰-۳-۵ ISBN: 978-600-91800-3-5

**قیمت:** ۶۰۰۰ تومان

**تلفن مرکز پخش:** ۸۸۳۰۸۷۳۲-۸۸۴۷۲۹۳۱-۸۸۴۹۲۳۹۷

**پایگاه اینترنتی / ایمیل:** [www.modiresabz.com](http://www.modiresabz.com)  
[info@modiresabz.com](mailto:info@modiresabz.com)



تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

## 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 مسئولیت پذیری 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.

[telegram.me/ecolib](https://t.me/ecolib)



telegram.me/ecolib

## فصل یک

# 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 هم باید همین باشد.

## مانند یک مذاکره کننده 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 برگردانیدیم. 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 بانگیزه 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 می کنند و چانه می زنند، زیرا برایشان نوعی تفریح است. وقتی مذاکره را به شکل فعالیتی لذتبخش ببینید و آرام، مطمئن و خوشحال باشید، می توانید فرصت های مذاکره به نفع خود را در هر جایی که می روید و در هر کاری که انجام می دهید ببینید.



## انواع مذاکره

دو نوع مذاکره وجود دارد. هر یک هدفی متفاوت و نتیجه مطلوب متفاوتی دارد. مشکل اینجاست که مذاکره کنندگان 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 که 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.

بیباید 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 موبه‌مو 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.

[telegram.me/ecolib](https://t.me/ecolib)

## 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.

[telegram.me/ecolib](https://t.me/ecolib)

