



## خلاصه کتاب رازهای مذاکرات قدرتمند

### آنچه در این چکیده می‌آموزید

کتاب کلاسیک راجر داوسون را می‌خوانید، خود را در حال تکان دادن سر و گفتن این جمله می‌یابید، «آن افراد هفته پیش، در مقابل من از این ترفند استفاده کردند.» و سپس خواهید گفت، «هرگز اجازه نمی‌دهم دوباره چنین چیزی تکرار شود!» این کتاب نادر است و رازهای آن روش‌های مفیدی را در اختیار شما قرار می‌دهد که می‌توانید در زندگی و کار استفاده کنید.

در حقیقت، دانشی که از این کتاب کسب می‌کنید در کارهای روزانه مثل خرید اتومبیل یا پرداخت شهریه فرزندان به شما کمک می‌کند، همان‌طور که وقتی بقای کسب‌وکارتان در خطر قرار می‌گیرد، قابل‌استفاده خواهد بود. درحالی‌که بعضی از این روش‌ها می‌توانند بسیار معمولی و روزمره تلقی شوند، بسیاری از آن‌ها ذاتاً درخشان هستند، مثل نشان دادن ترس و عقب‌نشینی هنگامی که پیشنهاد طرف مقابل را برای اولین بار می‌شنوید.

مدیر سبز مطالعه دیدگاه‌های داوسون را به همه خوانندگان پیشنهاد می‌کند، زیرا همه می‌توانند برای انجام معامل‌های بهتر، از مذاکره استفاده کنند.

## افسانه برنده برنده

به احتمال زیاد شنیده‌اید که هدف از مذاکره ایجاد شرایط برنده برنده است. مشکل مذاکره برنده برنده این است که به اندازه کافی در دنیای واقعی اتفاق نمی‌افتد تا به این مفهوم معنی ببخشد. در بسیاری از مذاکرات، این احتمال وجود دارد که آمادگی طرف مقابل مانند شما باشد.

«مذاکره‌کنندگان قدرتمند» این واقعیت را درک کرده و از آن به نفع خود استفاده می‌کنند. مذاکره‌کنندگان قدرتمند از هر روش اخلاقی در دسترس برای پیروزی خود استفاده می‌کنند، اما به احساسات طرف مقابل نیز احترام می‌گذارند. هدف مذاکره‌کننده قدرتمند ایجاد احساس دائمی برنده بودن در طرف مقابل است. پس از پایان مذاکره، مذاکره‌کننده می‌تواند با اطمینان کامل بگوید که ارتباطی با طرف مقابل ایجاد کرده یا آن را بهبود بخشیده است. تنها وقتی چنین هدفی داشته باشید، می‌توانید خود را مذاکره‌کننده قدرتمند بنامید.

## بازی مذاکره قدرتمند

مذاکره قدرتمند مانند بازی شطرنج است که بر اساس مجموعه‌ای از مقررات بازی می‌کنید، با این تفاوت که در مذاکره قدرتمند، طرف مقابل این قوانین را نمی‌داند. می‌توانید از این مزیت آگاهی استفاده کرده و کاری کنید که طرف مقابل به روشی قابل پیش‌بینی جواب دهد. به این ترتیب، یک مذاکره‌کننده قدرتمند ماهر درک می‌کند که خروجی، یک کار علمی است تا هنری. حرکات استراتژیک در بازی مذاکره قدرتمند ریسک‌هایی در بر دارد. این حرکات مشابه حرکات شطرنج است و بنابراین همان اسم حرکات شطرنج را دارد: ترفند. ۶ ترفند شروع مذاکره، ۷ ترفند میانه مذاکره

و ۵ ترفند خاتمه مذاکره داریم.

## ترفندهای شروع مذاکره

۶ ترفند برای شروع مذاکره وجود دارد:

### ۱. بیشتر از آنچه انتظار دارید به دست آورید، بخواهید

این ترفند، فضایی برای مذاکره در اختیارتان قرار می‌دهد. اگر فروشنده باشید، همیشه می‌توانید کوتاه بیایید، اما هرگز نمی‌توانید قیمت را بالا ببرید. اگر خریدار هستید، همیشه می‌توانید قیمت را بالا ببرید، اما هرگز نمی‌توانید آن را پایین بیاورید. قیمت درخواستی شما باید «بهترین مقدار ممکن» برای شما باشد. «بهترین مقدار ممکن» شما محل تقاطع دو عامل است، بیشترین مقداری که می‌توانید بخواهید و باور طرف مقابل به قابل قبول بودن مقداری که درخواست کرده‌اید. در بعضی موارد «بهترین مقدار ممکن» شما باید از آن مقداری که ترجیح می‌دهید، بیشتر باشد. وقتی اطلاعات کمتری درباره طرف مقابل دارید، «بهترین مقدار ممکن» شما باید به دو دلیل بیشتر باشد. اول اینکه، شاید حدسیات شما درباره آن‌ها نادرست باشد. ثانياً، اگر این ارتباط جدید است، اگر بعداً امتیازات بزرگ‌تری به آن‌ها بدهید، همراه‌تر ظاهر خواهید شد.

### ۲. هرگز به اولین پیشنهاد پاسخ مثبت ندهید

روانشناسی از این ترفند حمایت می‌کند. دادن پاسخ مثبت به اولین پیشنهاد، باعث ایجاد دو واکنش در ذهن طرف مقابل خواهد شد: «می‌توانستم بهتر از این ظاهر شوم» و «یکجای کار اشکال دارد.» واکنش «می‌توانستم بهتر از این ظاهر شوم» ناشی از نظر شخص مقابل به موافقت آسان و سریع شما با پیشنهاد او است. قیمت مهم نیست. واکنش «یک جای کار اشکال دارد» بر مبنای آگاهی شما از این موضوع است که این پیشنهاد می‌بایستی رد می‌شد و سریعاً از خود این سوال را می‌پرسید که چرا چنین پیشنهاد بی‌ارزشی پذیرفته شد.

### ۳. عقب‌نشینی از پیشنهادها

خود را از شنیدن پیشنهاد طرف مقابل، شگفت‌زده نشان دهید. طرف مقابل منتظر دیدن عکس‌العمل شماست. در این شرایط زبان بدن بسیار حیاتی است، زیرا اغلب مردم به دیده‌های خود بیشتر از شنیده‌هایشان اعتماد دارند. اگر عقب‌نشینی نکنید، طرف مقابل فکر می‌کند احتمال پذیرش پیشنهادش زیاد است. برعکس، همیشه بعد از عقب‌نشینی، امتیازاتی به دست می‌آورید، زیرا شما را در حال مذاکره می‌بیند. حتی اگر با طرف مقابل تماس تلفنی دارید، می‌توانید از شوکه شدن و متعجب شدن به‌عنوان ابزاری برای عقب‌نشینی از پیشنهاد او استفاده کنید.

### ۴. از مذاکرات تهاجمی اجتناب کنید

بحث‌و‌جدل در مراحل اولیه مذاکره باعث ایجاد تقابل می‌شود که منجر به بن‌بست زودهنگام خواهد شد. به‌جای بحث‌و‌جدل از فرمول «احساس، درک کردن و دریافتن» برای کنار آمدن با خصومت استفاده کنید. اولین گام درک احساس طرف مقابل نسبت به شرایط است. گام دوم بیان این نکته است که بسیاری از افراد دیگر نیز احساسی شبیه آن‌ها داشته‌اند. گام نهایی بیان این جمله است: «ما دریافته‌ایم که...» هرگاه که در جلسات مذاکره، طرف مقابل رفتار خصمانه غیرمنتظره‌ای با شما پیش می‌گیرد، از فرمول «احساس، درک کردن و دریافتن» استفاده کنید.

### ۵. فروشنده بی‌میل و خریدار بی‌میل

فروشنده بی‌میل شخصی است که می‌گوید: «من هرگز به فروش این قایق فکر نکرده بودم.» خریدار بی‌میل نیز درست برعکس همین کار را انجام می‌دهد. این طرف‌ها، دامنه مذاکره طرف مقابل را حتی قبل از شروع مذاکره محدود می‌کند. وقتی از فروش ناامید می‌شوید، این ابزار بسیار قدرتمند است.

### ۶. تکنیک گیره

این تکنیک را می‌توان با این عبارت تعریف کرد، «باید بهتر از این ظاهر شوی.» بعد از گفتن این جمله سکوت برقرار می‌شود. وقتی مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه با تکنیک گیره مواجه می‌شوند، بخش مهمی از موضوع مذاکره را از دست می‌دهند. اگر در ارتباط با

شما از این تکنیک استفاده شود، با ترفندی متقابل به آن پاسخ دهید، «باید چقدر در کار خود بهتر شوم؟»

## ترفندهای میانه مذاکره

۷ ترفند برای میانه مذاکره وجود دارد:

### ۱. مقابله با عدم اختیار

نامیدکننده‌ترین تجربه‌ای که به‌عنوان مذاکره‌کننده قدرتمند خواهید داشت، مذاکره با افرادی است که ادعا می‌کنند هیچ اختیاری برای اتخاذ تصمیم نهایی ندارند. این روش به‌گونه‌ای طراحی شده است تا شما را تحت فشار قرار دهد تا شرایط بهتری را ارائه کنید، زیرا نشان می‌دهد شاید با رد شدن از طرف «مقام ارشد» آن‌ها مواجه شوید. این کار زمان بیشتری را در اختیار افرادی می‌گذارد که از ترفند عدم اختیار استفاده می‌کنند، زیرا اتخاذ تصمیم را تا زمان مرور مذاکرات، به تاخیر می‌اندازد. برای مقابله از ترفندهای زیر استفاده کنید:

۱. اول، توانایی فرد برای کسب اختیار بیشتر را، قبل از اینکه پیشنهادی ارائه دهید از بین ببرید. دلالتان خودرو همیشه وقتی جمله زیر را می‌گویید، چنین کاری را انجام می‌دهد، «آیا دلیلی وجود دارد که همین امروز معامله را تمام نکنیم؟»

۲. اگر نمی‌توانید اختیار مقامات بالاتر را از بین ببرید، به نفس افرادی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شوید، رجوع کنید. با ارائه پیشنهادی مثبت، کاری کنید که اختیارشان را افزایش دهند. آن‌ها یا موافقت می‌کنند یا نمی‌کنند. اگر پاسخشان منفی بود، اعتراضات احتمالی به پیشنهاد خود را می‌شناسید. در هر دو روش احتمال بیشتری برای موافقت با پیشنهاد شما وجود دارد، در صورتی‌که اگر به ادعاهای آن‌ها درباره تصمیم‌گیرنده غایب واکنش نشان نمی‌دادید، چنین احتمالی به وجود نمی‌آمد.

### ۲. ارزش نزولی خدمات

کلید این ترفند این است که ارزش خدمات با گذشت زمان کاهش می‌یابد. بنابراین،

امتیازی ندهید. فکر نکنید طرف مقابل بعدا آن را به شما واگذار خواهد کرد. همین امروزه درباره ارزش امتیاز مذاکره کنید.

### ۳. هیچ‌گاه پیشنهاد مصالحه ندهید

مصالحه کردن عادلانه به نظر می‌آید، اما این‌طور نیست. به یاد داشته باشید، هر دلاری که در مذاکره‌ای به دست می‌آید، سود است. به‌جای آن، طرف مقابل را تشویق کنید که پیشنهاد مصالحه را مطرح کند. این کار دامنه قیمت طرف مقابل را افزایش می‌دهد.

برای مثال، اگر توانایی انجام کاری مثل بازسازی خانه را با قیمت ۳۰.۰۰۰ دلار دارید، و خریدار توانایی پرداخت ۲۶.۰۰۰ دلار را برای آن کار دارد، با تشویق خریدار به ارائه پیشنهادی برای تقسیم باقیمانده، دامنه قیمت را از ۲۶.۰۰۰-۳۰.۰۰۰ به ۲۸.۰۰۰-۳۰.۰۰۰ می‌کشانید. در این شرایط می‌توانید اختیار بیشتری درخواست کرده و سعی کنید آن‌ها را به توافقی جدید بکشانید یا می‌توانید با اکره با پیشنهادشان موافقت کنید.

### ۴. ترفند کنار گذاشتن

از این ترفند برای کنترل شرایط بفرنج استفاده کنید، شرایطی که طرفین درباره مسئله‌ای عدم توافق کامل دارند. از طرف مقابل بخواهید که این موضع را کنار بگذارد و مذاکره را پیرامون سایر مسائل ادامه دهد. یک نمونه آن خریداری است که به شما می‌گوید: «ما قصد داریم با شما صحبت کنیم، اما باید پیش‌نویس آن را تا اول ماه آماده کنید و نگذارید زمان با صحبت هدر رود.» شما می‌توانید این‌طور جواب دهید، «می‌دانم این مسئله چقدر برای شما اهمیت دارد، اما اجازه دهید یک دقیقه آن را کنار بگذاریم و پیرامون سایر مسائل صحبت کنیم.»

### ۵. یکی از عوامل مذاکره را تغییر دهید

از این ترفند برای حل بن‌بستی استفاده کنید که در آن طرفین به صحبت ادامه می‌دهند اما هیچ پیشرفتی در مذاکرات حاصل نمی‌شود. مهم‌ترین کاری که باید در این شرایط انجام دهید، تغییر یکی از اجزای مذاکره است. برای مثال، افراد تیم مذاکره

را تغییر دهید.

## ۶. کمک بگیرید

در زمان بن‌بست، هر دو طرف آن‌قدر ناامید هستند که ادامه مذاکرات بی‌نتیجه به نظر می‌رسد. بن‌بست‌های واقعی نیازمند دخالت سوم شخصی هستند که مذاکره را دوباره به جریان بیندازد. اگر با بن‌بستی مواجه هستید، باید از میانجی یا داوری بی‌طرف کمک بگیرید.

## ۷. همیشه درخواست مبادله امتیاز داشته باشید

این ترفند در همه اعطای امتیازات بزرگ و کوچک به کار می‌آید. وقتی درخواست مبادله امتیاز می‌کنید، به دو هدف بسیار مهم دست می‌یابید. اول اینکه، «ارزش امتیاز را ارزیابی می‌کنید.» ثانياً، استفاده از فرایند فرسایشی که بعضی مذاکره‌کنندگان از آن استفاده می‌کنند را متوقف می‌کنید.

## ترفندهای اتمام مذاکره

۵ ترفند اتمام مذاکره وجود دارد:

### ۱. آدم خوب / آدم بد

این یکی از معتبرترین ترفندهای اتمام مذاکره است که آن را در سریال‌های پلیسی بی‌شماری در تلویزیون دیده‌اید. پلیس با فرد مظنون رفتار خشنی دارد و سپس اتاق را ترک می‌کند؛ پلیس دیگر به فرد مظنون می‌گوید که نگران اوست و اگر فقط به او بگوید که دقیقاً چه اتفاقی افتاده به مظنون کمک می‌کند. البته قبل از اینکه پلیس بد بازگردد، فرد مظنون باید همکاری کند. هرگاه که دو یا چند مذاکره‌کننده در طرف مقابل حضور دارند، مراقب این ترفند باشید. بهترین دفاع این است که به این افراد نشان دهید از ترفندشان آگاه هستید.

### ۲. چانه‌زنی

چانه‌زنی کم‌کم بعد از آنکه در مورد همه‌چیز به توافق رسیده‌اید، ترفندی رایج است.

چانه‌زن درخواست بیشتری دارد که معمولاً موردی است که نمی‌توانسته در مذاکرات به آن دست یابد. فروشندگان بزرگ در چانه‌زنی موفق هستند. برای مقابله با این ترفند، هزینه درخواست‌ها، خدمات یا موارد اضافه را اعلام کنید. اگر به روشی مناسب کاری کنید که چانه‌زن‌ها احساس کنند عملشان زشت و نامناسب است، از این کار دست می‌کشند. در نهایت، با مذاکره صادقانه درباره همه جزئیات، راه چانه‌زنی را به روی افراد می‌بندید.

### **۳. محدود کردن امتیازات**

هرگز توقعاتی در ذهن طرف مقابل ایجاد نکنید. هرگز به تبادل امتیازات مساوی به طرف مقابل نپردازید، زیرا به فشارهای خود ادامه می‌دهد. هرگز دامنه مذاکرات خود را محدود نکنید، زیرا طرف مقابل پیشنهاد آخر و نهایی را می‌دهد یا ادعا می‌کند. علاقه‌ای به مذاکره ندارد.

### **۴. پس گرفتن پیشنهاد**

وقتی طرف مقابل در حال خارج کردن آخرین پنی از جیب شما است، از این ترفند استفاده کنید. می‌توانید این کار را با عقب‌نشینی از آخرین امتیاز قیمتی که به آن‌ها داده‌اید یا با پس گرفتن پیشنهاد ارائه خدمات حمل، نصب، آموزش یا موارد اضافه، انجام دهید. وقتی از این ترفند استفاده می‌کنید، برای اجتناب از تقابل مستقیم، از یک آدم بد که اختیار بیشتری دارد استفاده کنید.

### **۵. بسترسازی برای پذیرش آسان**

شاید وقتی با شخصی باتجربه مذاکره می‌کنید، نیازمند استفاده از این ترفند باشید. با ارائه امتیازی کوچک قبل از این‌که شخص مقابل آن را درخواست کند، از این ترفند استفاده کنید. برای مثال، قبل از این‌که کارمند جدیدی به حقوق سالانه خود اعتراض کند، ۹۰ روز حقوق اضافه به او پیشنهاد دهید. به یاد داشته باشید که زمان استفاده از این ترفند و نه ارائه امتیاز، کلید کار است.

## اصول مذاکره

این اصول مذاکره، اخلاقی هستند و باعث موفقیت می‌شوند. در همه مذاکرات آن‌ها را به کار بندید.

- کاری کنید که اول طرف مقابل تعهد بدهد.
- حواس‌پرت نشان دادن خود، کاری هوشمندانه برای کسب اطلاعات ارزشمند است.
- اجازه ندهید طرف مقابل قرارداد را بنویسد.
- هر بار که در قرارداد تجدیدنظر می‌شود، آن را مطالعه کنید.
- فریب اعداد و ارقام بزرگ را نخورید.
- مردم مکتوبات قابل‌دیدن را باور می‌کنند.
- بر مسائل تمرکز کنید.
- همیشه به طرف مقابل تبریک بگویید.

["message\_box text\_color="light]

## نکات کلیدی کتاب

- راه‌حل‌های برنده برنده افسانه‌ای بیش نیستند.
- کلید موفقیت در مذاکرات قدرتمند این است که کاری کنیم افراد جناح مقابل احساس پیروزی کنند.
- مذاکرات قدرتمند با مجموعه‌ای از قوانین به نام «ترفندها» هدایت می‌شود.
- مذاکره قدرتمند مانند شطرنج است، با این تفاوت که طرف مقابل قوانین را نمی‌داند.
- در شروع مذاکره همیشه به دنبال کسب «بیشترین مقدار ممکن» باشید.

- همیشه نشان دهید که از پیشنهاد اولیه طرف مقابل شوکه شده‌اید.
- چانه‌زنی، تکنیکی موثر برای دریافت امتیاز بیشتر پس از رسیدن به توافق است.
- وقتی از فروختن چیزی ناامید می‌شوید، سعی کنید از ترفند فروشنده بی‌میل استفاده کنید.
- برای کنترل سرعت مذاکره از ترفند «درخواست اختیار بیشتر» استفاده کنید.
- وقتی به قطعی شدن توافق نزدیک می‌شوید، هرگز پیشنهاد مصالحه ندهید.

[message\_box/]