



۷ اصل طلایی برای موفقیت در مذاکره

۱. خود را جای طرف مقابل بگذارید

برای موفقیت بیشتر در مذاکره یکی از بهترین ابزارها، همدلی است (EMPATHY). همدلی به این معنا است که دنیا را از دریچه چشم طرف دیگر ببینیم. اینکه اگر ما به جای او بودیم چگونه به این موضوع خاص فکر می‌کردیم؟ چه منافی برای ما اهمیت داشت؟ چه مواردی باعث نگرانی ما می‌شد؟ در چه صورت حس یک بازنده را داشتیم و در چه صورت احساس می‌کردیم برنده شده‌ایم؟ گاهی نتایج به همین سادگی که ما فکر می‌کنیم نیستند؛ مثلاً ممکن است برای طرف مقابل شما پاسخگویی به رئیسش بسیار بحث مهمی باشد، بنابراین باید این نکته را کشف کرده و به آن توجه کنید و حتی کمکش کنید تا به دلایل قانع‌کننده‌ای برای رسیدن به توافق با شما یا عقد قرارداد با شرکت شما دست یابد (البته شایان ذکر است مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری در انسان‌ها عوامل احساسی است که باید مورد توجه واقع شود). به هر حال با نزدیک شدن بیشتر با مخاطب و توجه به گفته‌هایش می‌توانید به میزان زیادی به

خواسته‌ها و نگرانی‌هایش پی ببرید و در نهایت با اعتمادسازی بیشتر به او کمک کنید تا با آسودگی خاطر با شما به توافق برسد.

۲. سوال‌های خوب پرسید و خوب گوش بدهید تا اطلاعات دقیق‌تری به دست آورید

توصیه من به دوستان این است که در مذاکرات حدود ۷۰ درصد از وقتشان را گوش بدهند و فقط ۳۰ درصد حرف بزنند و برای اینکه جریان صحبت برای طرف مقابل روان‌تر صورت پذیرد باید با سوالات خوب و حرفه‌ای مسیر صحیحی به روند مذاکره بدهند. البته انواعی از سوالات وجود دارد که مهم‌ترین تقسیم‌بندی آن‌ها سوالات باز و سوالات بسته است. در سوال باز به گونه‌ای پرسش می‌شود که جوابش نیازمند توضیح است و سوال بسته نیز سوالی است که جواب تک کلمه‌ای دارد که بیشترین تمرکز باید روی سوالات باز باشد و سوالات بسته در شرایطی خاص و برای جهت دادن به ذهن مخاطب برای رسیدن به منظوری خاص مطرح می‌شود. بنابراین توجه به صحبت‌های مخاطب بر حجم اطلاعات شما می‌افزاید و باعث ایجاد حق انتخاب‌های متنوعی برای شما خواهد شد و با دانسته‌های جدید خود می‌توانید پیشنهادی قابل قبول‌تر ارائه کنید.

۳. به منفعت‌های پنهان در پشت خواسته‌های مطرح شده توجه کنید

خیلی وقت‌ها افراد چیزهایی را به شکل یک خواسته مطرح می‌کنند که اگر عمیق‌تر به آن توجه کنید می‌توانید نیازها و خواسته‌هایی فراتر از آنچه به ظاهر مطرح شده را دریابید. مثلا ممکن است با صحبت با فردی که از شما درخواست حقوق بالاتری می‌کند متوجه شوید که الزاما نیاز مالی نداشته باشد و صرفا به دنبال احساس ارتقا شغلی می‌باشد؛ بنابراین شاید بتوانید از روش‌های دیگری که برای شرکت شما

کم‌هزینه‌تر باشد این حس را ارضا کنید.

مثال معروفی در این زمینه وجود دارد: دو خواهر بر سر سهمشان از پرتقالی که مادرشان به آنها داده بود با هم بحث و دعوا می‌کردند تا اینکه در نهایت پس از صرف انرژی زیادی به این نتیجه رسیدند که عادلانه‌ترین کار این است که پرتقال را از وسط نصف کرده تا به هر کدام نصفی از آن برسد. خوب، به ظاهر نتیجه منصفانه است اما به بقیه داستان توجه کنید ... بعد از این کار، یکی از خواهرها پوست پرتقالش را کند و نصف پرتقال سهمش را خورد و خواهر دیگر پوست پرتقال را برای درست کردن مربا برداشت و چون پرتقال دوست نداشت آن نیمه را به سطل آشغال انداخت! در این مثال ساده می‌بینیم که اگر به جای توجه به ظاهر خواسته‌های طرفین، به منافع پنهان در پشت آن توجه می‌شد هر کدام از دو خواهر صاحب یک پرتقال کامل و یک پوست پرتقال کامل می‌شد. بنابراین در مذاکرات پوست پرتقال‌ها را پیدا کنید، چیزهایی که برای طرف مقابل شما ارزش ندارد اما به کار شما می‌آید و بالعکس.

۴. بگذارید اولین پیشنهاد را طرف مقابل مطرح کند

دانش قدرت می‌آفریند. تا حد ممکن شرایطی را فراهم آورید تا اولین پیشنهاد از سوی طرف مقابل صادر شود. هر چه بیشتر سوال‌های حرفه‌ای بپرسید و هر چه بهتر گوش فرا دهید اطلاعات بیشتری کسب می‌کنید و بر بستر این اطلاعات، امکان ارائه پیشنهادی حرفه‌ای را فراهم می‌سازید. خیلی وقت‌ها چیزی که شما انتظارش را دارید با چیزی که در ذهن طرف مذاکره می‌گذرد تفاوت‌های اساسی دارد و ممکن است با بیان پیشنهاد خود فرصت را از دست بدهید؛ مثلاً شما در حال عقد قرارداد با یک مشتری هستید و قرار است خدماتی به ارزش ۲ میلیون تومان ارائه کنید. در زمان صحبت بر سر قیمت، مشتری تاکید دارد که حتماً باید تخفیفی برایش در نظر گرفته شود. در این شرایط شما ممکن است فکر کنید در یک چنین معامله‌ای منظور مشتری

از تخفیف حداقل ۲۰۰ هزار تومان (یا ۱۰ درصد از قرارداد) است در حالی که اگر مثلاً بگویید: «آقای وفائی، ما قیمت‌ها را منصفانه تعیین کرده‌ایم و مطمئن باشید خدماتی حرفه‌ای را از ما دریافت خواهید کرد، با این حال منظور شما از تخفیف چیست؟ و چه عددی مد نظرتان است؟» در این حالت ممکن است مشتری به ۵۰ هزار تومان تخفیف اشاره کند که عملاً با این کار ۱۵۰ هزار تومان به جیب شما برگشته است (و البته گاهی ممکن است مشتری عددی بیشتر از عدد مورد نظر شما را درخواست کند) به هر حال در چنین شرایطی بلافاصله به پیشنهاد مشتری با شگفتی و به اصطلاح، یکه خوردن! پاسخ دهید و به گونه‌ای عکس‌العمل نشان دهید که گویی چیز عجیب و غریبی از شما خواسته‌اند! وگرنه مشتری احساس می‌کند باید امتیاز بیشتری از شما می‌گرفت (البته رفتاری توأم با ادب و مهربانی داشته باشید). بنابراین تا حد ممکن در مقابل اینکه شما اولین پیشنهاددهنده باشید مقاومت کنید تا خود را از کسب امتیازات بیشتر محروم نسازید.

۵. تک بعدی برخورد نکنید و خود را برای ارائه پیشنهادهای جدید آماده سازید

پیشنهاد من این است که قبل از هر مذاکره هدف نهایی و مطلوب مذاکره را بشناسید و آن را برای خود و هم‌گروهی‌هایتان (اگر به صورت گروهی مذاکره می‌کنید) مشخص کنید. تا حد ممکن هدف شما باید واضح، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی و منصفانه و اصولی باشد. البته شکی نیست که باید برای رسیدن به هدف خود ساختارهایی کلی را در نظر بگیرید اما یادتان باشد خیلی وقت‌ها در زمان مذاکره و با گوش سپردن به حرف‌های طرف مقابل امکان ایجاد پیشنهادهایی تازه وجود دارد که منافع طرفین را پوشش می‌دهد. بنابراین ذهن خود را در زمان مذاکره باز نگه دارید و به تناسب اطلاعاتی که از طرف مقابل دریافت می‌کنید آماده طراحی بسته‌های پیشنهادی جدید باشید. ایجاد راه‌حل‌های متنوع امکان رسیدن به توافق را افزایش می‌دهد و از انجماد مذاکرات جلوگیری می‌کند.

۶. به این نکته توجه کنید که اگر مذاکره به نتیجه مطلوب نرسد شما چه جایگزین‌هایی دارید

سال‌ها پیش عنوانی به نام BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) از سوی یکی از متخصصین مذاکره مطرح شد و اساساً این دیدگاه را ایجاد کرد که در مذاکرات به جای داشتن خط کف (مثلاً حداقل قیمتی که حاضریم بفروشیم یا حداکثر قیمتی که حاضریم بخریم) که ذهن انسان را به روی اطلاعات و داشته‌های جدید می‌بندد، باید آخرین توافق مطرح شده در مذاکره را با جایگزینی که از قبل به آن اندیشیده‌ایم (BATNA) مقایسه کنیم و ببینیم کدام یک برای ما جذاب است. شما پیش از حضور در هر جلسه مذاکره‌ای باید به این فکر کنید که اگر در جلسه مذکور به توافق مطلوب نرسید چه جایگزین‌هایی دارید؟ مثلاً کسی که در حال فروش خانه‌اش است باید از پیش به این فکر کند که اگر با آخرین پیشنهاد مطرح شده از سوی مشتری فعلی موافقت نکند آیا BATNA مناسبی دارد؟ آیا مشتری دیگری هم قصد خرید دارد؟ آیا ملکش را اجاره خواهد داد؟ آیا آن را می‌کوبد و به جایش آپارتمان‌سازی می‌کند؟.. و بر اساس جواب به دست آمده برای قبول یا رد توافق نهایی تصمیم بگیرد. به هر حال باید پیش از هر مذاکره‌ای خود را برای آن مذاکره آماده کنید تا بتوانید بهترین نتایج ممکن را به دست آورید.

۷. احساس برنده بودن را در طرف مقابل ایجاد کنید

در بازی مذاکره نه تنها باید تفکر برنده برنده حاکم باشد، بلکه باید کاری کنید که طرف مذاکره برنده بودن را احساس کند. در تفکر برنده برنده اولین اصل احترام متقابل است. پس از آن باید به دنبال زمینه‌های مشترک بگردیم و به خواسته‌ها و نگرانی‌های خودمان و طرف مقابل توجه کنیم و با ذهن باز و مثبت راه‌حل‌هایی پیدا کنیم که هر دو طرف از آن منتفع شوند و از سویی دیگر، فضایی را ایجاد کنید که طرف مقابل احساس برنده بودن را در زمان مذاکره و به خصوص در پایان آن با تمام

وجودش لمس کند. این‌گونه، یک مذاکره حرفه‌ای و اصولی به حفظ و توسعه روابط طرفین نیز کمک خواهد کرد.

بگذارید برای روشن‌تر شدن اصول مطرح شده به یک نمونه ساده و واقعی از مذاکرات خودم اشاره کنم:

سال‌ها پیش از من دعوت شده بود که برای دانشجویان نمایندگی یک کالج خارجی تدریس کنم. همه موارد به خوبی پیش رفته بود و در بخش‌های مختلف به توافق رسیده بودیم تا اینکه مدیر موسسه وارد بحث مالی شد و گفت: «خوب آقای وفائی، بفرمایید که برای هر ساعت آموزش چه مبلغی را در نظر بگیریم؟» من پاسخ دادم: «پیشنهاد و شرایط موسسه شما چیست؟» (اصل شماره ۴) ایشان در جواب گفتند: «راستش را بخواهید ما مبالغ مختلفی را به اساتید پرداخت می‌کنیم اما نهایتاً به اساتیدی که مدرک دکترا دارند ساعتی ۷ هزار تومان حق‌التدریس می‌دهیم» خوب تا اینجا من اطلاعات پایه را به دست آورده بودم (اصل شماره ۲) من در پاسخ اشاره‌ای به عدد مورد نظر خودم کردم که ساعتی ۱۰ هزار تومان بود و به عکس‌العمل آقای مدیر توجه کردم. ایشان فرمودند: «اما آقای وفائی، چنین پرداختی برای مجموعه ما امکان‌پذیر نیست» و وقتی دلیلش را پرسیدم در ادامه گفتند: «مسئله این است که اگر ما چنین مبلغی را به شما پرداخت کنیم بقیه اساتید هم همین انتظار را از ما خواهند داشت و...» از مجموع پیام‌های غیر کلامی و کلامی وی متوجه شدم که نگران است که مجموع هزینه‌های موسسه‌اش بالا برود و خیلی نگران پرداخت موردی به من نیست بنابراین به این فکر کردم که اگر من به جای او بودم چه می‌کردم (اصل شماره ۱) و پس از چند دقیقه گفت‌وگو به این نتیجه رسیدم که جایی برای افزایش مبلغ حق‌التدریس وجود ندارد. باید به تمام جنبه‌های این موضوع فکر می‌کردم، به هر حال تدریس در چنین مکانی از لحاظ اعتباری برای من ارزش داشت و ضمناً تجربه جدیدی هم به شمار می‌رفت و از طرفی اگر به فرض، اصرار می‌کردم که عدد مرا بپذیرند و عدد آن‌ها را قبول نمی‌کردم ممکن بود مذاکره بدون نتیجه بماند و من در

آن زمان و برای آن ساعات کاری، جایگزین مناسبتری نداشتیم (اصل شماره ۶) بنابراین به این فکر کردم که باید بار دیگر به منافع طرفین نگاه کنم و دقت کنم و ببینم که دقیقا چه می‌خواهم و چگونه می‌توانم آن را به دست آورم؟ (اصل شماره ۳) خوب، منفعت من در این بود که از ارتباط با این مجموعه، هم اعتبار بیشتری به دست آورم، هم به تجربه‌ام اضافه شود و هم از سویی با توجه به اینکه تعداد ساعت‌های آموزشی بالا بود، سود مالی نسبتا خوبی نصیبم شود. موارد اول و دوم را به هر حال به دست می‌آوردم و اما برای کسب سود مالی بیشتر باید پیشنهاد جدیدی را آماده می‌کردم، سپس نکته‌ای به ذهنم رسید و از ایشان پرسیدم: «آقای مهندس، اگر اشتباه نکنم زمان‌های زیادی پیش می‌آید که بعضی کلاس‌ها خالی می‌ماند؟ درست است؟» و ایشان جواب دادند: «بله آقای وفائی، این مسئله زیاد پیش می‌آید» بر اساس این پاسخ و با اندیشیدن به اینکه استفاده از فضای کلاس هزینه خاصی را به موسسه تحمیل نمی‌کند پیشنهاد کردم که گاهی بتوانم از کلاس‌های خالی برای برگزاری آموزش‌های خصوصی استفاده کنم و عواید حاصله برای خودم باشد و در عوض من هم با همان قیمت پیشنهادی آن‌ها همکاری کنم. (اصل شماره ۵) این پیشنهاد حساب شده پس از کمی مکث و بررسی از سوی طرف مذاکره مورد قبول واقع شد و در پایان با یادآوری اینکه در نهایت ایشان به خواسته‌شان رسیدند (اصل شماره ۷) هر دوی ما به منافع مورد نظر و نتایج دلخواه رسیدیم و مذاکره به خوبی پایان یافت و منجر به عقد قرارداد گردید.

چند ماه بعد، پس از اتمام دوره و برآورد درآمدهای حاصله به این نتیجه رسیدم که با این روش سود مالی بیشتری (نسبت به درخواست اولم) نصیبم شده است. ضمنا این مسئله منجر به همکاری‌های بیشتر با آن مجموعه شد.

بنابراین با توجه به نکات مطرح شده تلاش کنید تا از هر مذاکره‌ای بهترین نتایج ممکن را به دست آورید، البته نتایجی که نفع طرفین در آن لحاظ شده و باعث تقویت روابط فیما بین شود.