نه

تنها روش مذاکره‌ای که در کار و زندگی به آن نیاز دارید

جیم کمپ

ترجمه: مصطفی نظام‌پرور



برای دریافت این کتاب و دیگر کتاب‌های استاد نظام‌پرور به nezamparvar.com مراجعه کنید.

اثر دیگر جیم کمپ

با نه شروع کنید

تقدیم

تقدیم به فرزندانم،

جیم و سینتیا، اسکات و مریدیت،

تاد، برایان و کریستی

شناسنامهٔ نسخهٔ اصلی

یادداشت: اطلاعات این صفحه مربوط به نسخهٔ اصلی انگلیسی کتاب است و مشخصات انتشار ترجمهٔ فارسی حاضر نیست.

حق نشر © 2007 متعلق به جیمز آر. کمپ (James R. Camp)

کلیهٔ حقوق محفوظ است.

در ایالات متحده، منتشرشده توسط کراون بیزنس (Crown Business)، از نشان‌های انتشاراتی گروه انتشاراتی کراون (Crown Publishing Group)، یکی از بخش‌های شرکت رندوم هاوس (Random House, Inc.)، نیویورک.

www.crownpublishing.com

Crown Business علامت تجاری و نشان «خورشید در حال طلوع» (Rising Sun) علامت تجاری ثبت‌شدهٔ شرکت Random House, Inc. است.

داده‌های فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانهٔ کنگره

کمپ، جیم.

نه: تنها روش مذاکره‌ای که در کار و زندگی به آن نیاز دارید / جیم کمپ.

عنوان اصلی: No: The Only Negotiating System You Need for Work and Home

دارای نمایه.

۱. مذاکره در کسب‌وکار. ۲. روابط بین‌فردی. ۳. متقاعدسازی (روان‌شناسی). ۴. حل مسئله. I. عنوان.

HD58.6.C357 2007

658.4'052—dc22 2007001346

شابک (ISBN): 978-0-307-34574-5

چاپ‌شده در ایالات متحدهٔ آمریکا

طراحی: لنی هندرسون (Lenny Henderson)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

چاپ اول

فهرست

یادداشت: شماره‌های این فهرست به صفحه‌های نسخهٔ اصلی انگلیسی اشاره دارند، نه به صفحه‌بندی ترجمهٔ فارسی.

مقدمه

بهترین کلمه برای گفت‌وگو

۱

فصل اول

این ترن هوایی را نگه دارید؛ می‌خواهم پیاده شوم

مهار آشوب احساسات

۱۳

فصل دوم

پس می‌خواهید نتیجه بگیرید؟

روی چیزی تمرکز کنید که اختیارش دست شماست: خودتان

۴۵

فصل سوم

اگر می‌خواهید دست بالا را داشته باشید، پاسخ «نه» را بپذیرید

چرا «نه» عالی است، «بله» بد است و «شاید» از همه بدتر؟

۶۱

فصل چهارم

بزرگ‌ترین راز مذاکره

مأموریت و هدف خود را در دنیای طرف مقابل ریشه‌دار کنید

۹۳

فصل پنجم

چطور صاحب قایق شدم

تصویر ذهنی چگونه تصمیم‌ها را شکل می‌دهد

۱۱۳

فصل ششم
شما چیزی از سقراط کم ندارید
هنر و علم پرسیدن سؤال‌های خوب
۱۳۱

فصل هفتم
ابزارهای قدرتمند
«سه‌بار و بیشتر»، مهار هیجان و ارائه ندادن
۱۵۳

فصل هشتم
حقیقت این است که نمی‌دانید
با ذهنی بی‌پیش‌داوری به موفقیت برسید
۱۷۳

فصل نهم
حرف آخر را چه کسی می‌زند؟
پیدا کردن تصمیم‌گیرندهٔ واقعی
۲۰۳

فصل دهم
رسیدن به خواسته‌هایتان
با دستور کار، پایه‌های موفقیتتان را بسازید
۲۱۵

فصل یازدهم
مدیریت بهایی که واقعاً می‌پردازید
بودجه‌بندی فراتر از پول و حساب‌وکتاب مالی
۲۳۳

فصل دوازدهم
آمادگی کامل
بزرگ‌ترین مزیت در هر مذاکره
۲۴۵

اگر بیشتر می‌خواهید
۲۵۷

سپاسگزاری
۲۵۹

نمایه
۲۶۱

نه

جیم کمپ

مقدمه

بهترین کلمه برای گفت‌وگو

تنها روش مذاکره‌ای که در کار و زندگی به آن نیاز دارید



آدم فکر می‌کند «بله» بهترین کلمه‌ای است که می‌شود در گفت‌وگو با دیگران به زبان آورد. با گفتنش، رضایت طرف مقابل را جلب می‌کنید، خواسته‌اش را برآورده می‌کنید، کاری را به نتیجه می‌رسانید و معامله‌ای را جوش می‌دهید. همه راضی و خوشحال‌اند؛ وقت جشن گرفتن است! از آن طرف، لابد «نه» بدترین کلمه است. به مذاق هیچ‌کس خوش نمی‌آید؛ یعنی مخالفت و سرسختی. معامله را همان‌جا متوقف می‌کند. تیر خلاص است.

دست‌کم باور رایج همین است؛ به‌ویژه در دنیایی که کوتاه‌آمدن و تکیه بر فرض‌وگمان، قاعدهٔ بازی آن شده است. اما واقعیت درست برعکس است. در مذاکره، «بله» بدترین کلمه است. ترس شما را از شکست و از دست دادن معامله لو می‌دهد و شما را به این سمت می‌برد که طرف مقابل را راضی نگه دارید، عجله کنید، از همان ابتدا و بارها امتیاز بدهید و هرطور شده به توافق برسید؛ هر توافقی که شد. «نه» بهترین کلمه است. باید آماده باشید هم آن را بگویید و هم بشنوید. «نه» به شما آزادی عمل می‌دهد و از شما محافظت می‌کند.

بیل را در نظر بگیرید؛ نمایندهٔ فروش موفق شرکت میدوست ویجتس که مسئول فروش به شرکت دومونت است. نام میدوست ویجتس، مثل همهٔ نام‌های دیگر این کتاب، ساختگی است. دومونت هفت سال است از میدوست خرید می‌کند و هیچ نشانه‌ای هم نیست که این همکاری قرار باشد تغییر کند. میدوست قطعه‌ای باکیفیت تولید می‌کند و آن را به قیمتی منصفانه می‌فروشد. اما ناگهان، یکی از دیدارهای کاری با دومونت که تا آن موقع بیشتر جنبهٔ تشریفاتی داشت، به مسیری ناخوشایند کشیده می‌شود. استیو، مسئول جدید خرید دومونت، بی‌مقدمه به بیل می‌گوید: «متأسفم، اما می‌خواهیم تأمین‌کنندهٔ قطعاتمان را عوض کنیم. از رفتار متکبرانهٔ شرکت شما خسته شده‌ام. تصمیم گرفته‌ام یکی از سه رقیبتان را انتخاب کنم؛ همان‌هایی که سال‌هاست برای گرفتن بخشی از سفارش‌های ما، درِ شرکت را از پاشنه درآورده‌اند.»

بیل هم، مثل خیلی از فروشندگان، فوراً با خودش می‌گوید استیو و دومونت دارند برای گرفتن تخفیف زمینه‌چینی می‌کنند. باور دارد، یا در واقع فرض را بر این می‌گذارد، که تنها راهش تسلیم شدن و امتیاز دادن است. قیمت را پایین بیاور و مشتری را نگه دار! همان لحظه شروع می‌کند به حساب‌وکتاب: کمترین تخفیفی که قرارداد دومونت را حفظ کند چقدر است؟ چه تخفیفی ممکن است به قیمت از دست دادن شغلش تمام شود؟ تقریباً بی‌اختیار از استیو می‌پرسد با چه قیمتی می‌توانند به همکاری ادامه دهند. استیو به‌زحمت جلوی خودش را می‌گیرد تا خوشحالی‌اش از این پیروزی لو نرود. به همین راحتی! بیل همین حالا دقیقاً در موقعیتی قرار گرفته که او می‌خواسته است. استیو جواب می‌دهد: «خب بیل، ممنونم که حاضری شرایط بهتری به ما بدهی، اما مطمئن نیستم هرقدر هم قیمت را پایین بیاورید، بتوانیم به همکاری ادامه بدهیم. بااین‌حال، اگر قیمت هر قطعه را چهارده سنت کم کنید، حاضرم در کمیته‌مان از شما دفاع کنم.»

از دست دادن دومونت! بیل دیگر باید رزومه‌اش را آماده کند و خانه‌اش را برای فروش بگذارد. اگر بگوییم در این لحظه از نظر روحی کاملاً به‌هم‌ریخته است، اغراق نکرده‌ایم. احساساتش طغیان کرده و قلبش به‌شدت می‌تپد. بااین‌همه، خودش را جمع‌وجور می‌کند و مهلت کوتاهی می‌خواهد. استیو هم می‌پذیرد. بیل به سوزان، مدیر فروشش، زنگ می‌زند و می‌گوید اوضاع دومونت به‌کلی عوض شده است. تنها راه حفظ این مشتری، دادن تخفیفی سنگین است: چهارده سنت برای هر قطعه. وگرنه دومونت سراغ شرکت دیگری می‌رود.

حالا سوزان هم به همان آشوب گرفتار شده است. شکست بیل، شکست او هم خواهد بود. بیل تمام حرف‌های استیو را بی‌چون‌وچرا پذیرفته و حالا سوزان هم تمام گفته‌های بیل را به همان شکل می‌پذیرد. می‌پرسد: «فکر می‌کنی به دوازده سنت راضی شود، بیل؟» هر دو فرض می‌کنند استیو رقم بالای چهارده سنت را مطرح کرده تا جای چانه‌زنی باقی بگذارد و

کمی پایین‌تر خواهد آمد. نه بیل و نه سوزان نمی‌دانند واقعاً در دومونت چه می‌گذرد. تنها چیزی که می‌دانند این است که دنیا، دنیای بردـبرد است: تو چیزی می‌خواهی، من می‌دهم، معامله تمام است!

من به این می‌گویم مذاکره بر پایهٔ امتیاز دادن و ترس. استیو دارد از ترس بیل و سوزان از شکست استفاده می‌کند؛ همان ترس از دست دادن معامله. او، آن هم به روشی نسبتاً ناشیانه، روی میل غریزی آن‌ها به «بله» گفتن و ترسشان از «نه» گفتن دست گذاشته است. این قدیمی‌ترین ترفند دنیاست، اما هر روز میلیون‌ها بار جواب می‌دهد. در مقابل، من روشی را آموزش می‌دهم و از آن دفاع می‌کنم که بر «نه» استوار است. «نه» در مذاکره، خیلی ساده، یعنی فعلاً وضع موجود را حفظ کنیم. اگر استیو می‌خواهد قیمت هر قطعه چهارده سنت پایین بیاید، «نه» گفتن بیل فقط وضع موجود را حفظ می‌کند تا بتواند با خیال آسوده تصمیم بگیرد. آن‌وقت بیل می‌تواند بر پایهٔ واقعیت‌ها تصمیم بگیرد که تمام این امتیاز را بدهد، بخشی از آن را بدهد یا اصلاً امتیازی ندهد؛ نه زیر فشار احساساتِ لحظه‌ای که گمان می‌کند شغل و شاید تمام آیندهٔ حرفه‌ای‌اش دارد از دست می‌رود.

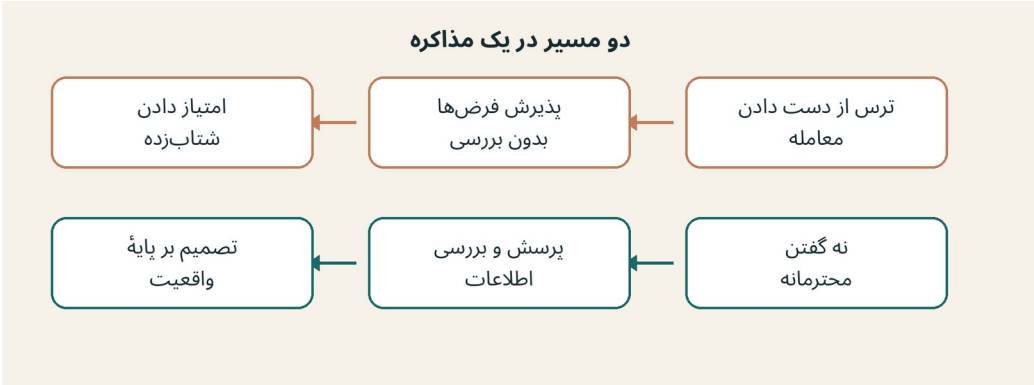
میل به «بله» گفتن، همان چیزی که کتاب «رسیدن به بله» و بسیاری از کتاب‌های دنباله‌روِ آن توصیه می‌کنند، دست‌کم موضع شما را ضعیف می‌کند. این کتاب‌ها هم بر امتیاز دادن، فرض‌وگمان، ترس و احساسات تکیه دارند. اما راهبرد «نه» فشار روانی مذاکره را کم می‌کند و به شما آزادی عمل و امنیت می‌دهد. با این راهبرد، چارچوبی امن در اختیار دارید تا بتوانید بهترین راه را انتخاب کنید.

برای اینکه ببینیم این روش چطور کار می‌کند، بیایید به ماجرای بیل برگردیم و این بار آن را از نو پیش ببریم. اگر بیل از روش «نه» استفاده کند، درخواست ناگهانی استیو برای چهارده سنت تخفیف، دستپاچه‌اش نمی‌کند. او به‌جای واکنش احساسی، بر اساس یک روش

مشخص عمل می‌کند. مأموریت و هدف میدوست را به‌دقت در نظر می‌گیرد و می‌داند بعید است مدیریت شرکت فقط چون کسی تخفیف خواسته، با دادن امتیازی چشمگیر موافقت کند. وقتی معیارهای خود میدوست را ملاک قرار می‌دهد، به این نتیجه می‌رسد که استیو و دومونت باید دلیل محکم‌تری بیاورند.

بیل چند سؤال از استیو می‌پرسد. هدف همهٔ آن‌ها این است که استیو به‌روشنی ببیند عوض کردن تأمین‌کنندهٔ قطعات، برای دومونت چه پیامدهایی دارد: «استیو، ما کجا کوتاهی کرده‌ایم؟ قطعات میدوست چند بار در خط تولید شما خراب شده‌اند؟ اگر سراغ قطعه‌ای جدید و امتحان‌پس‌نداده بروید، تا چه اندازه می‌توانید خطر خرابی را بپذیرید؟» بیل این سؤال‌ها را به شیوه‌ای مشخص می‌پرسد و به شیوه‌ای مشخص هم به جواب‌ها گوش می‌دهد و یادداشت برمی‌دارد. البته پاسخ‌های واقعی را از قبل می‌داند: میزان خرابی قطعات میدوست، مقدار ریسکی که دومونت توان تحملش را دارد و کیفیت و قیمت قطعات رقبا.

به این ترتیب، بیل به دادن تخفیف سنگین «نه» می‌گوید و هم‌زمان، پایه‌ای محکم برای ادامهٔ مذاکره می‌سازد. خیلی‌ها در کسب‌وکار می‌ترسند که این‌گونه «نه» گفتن، استیو را از پای میز مذاکره بلند کند. اما باور کنید چنین نمی‌شود. به‌هرحال، میدوست بی‌دلیل هفت سال تأمین‌کنندهٔ قطعات دومونت نبوده است. در پایان، شاید بیل و میدوست کمی از قیمت پایین بیایند؛ شاید هم نیایند. در هر صورت، تصمیمشان بر پایهٔ اطلاعات معتبر خواهد بود، نه فرض‌وگمان یا احساسات. این تصمیم بر تصویری استوار است که حالا استیو از پیامدهای واقعیِ تغییر تأمین‌کننده برای دومونت دارد. چه‌بسا همین تصویر او را متقاعد کند که افزایش قیمت موجه است، نه تخفیف. بارها دیده‌ام چنین اتفاقی بیفتد.



در مثال بیل و استیو، بررسی واقعیت‌ها به تصمیم‌گیری کمک می‌کند؛ نتیجهٔ مذاکره از پیش تضمین‌شده نیست.

در هر صورت، روش «نه» در تمام مراحل، بیل را راهنمایی می‌کند و پشتوانهٔ اوست. برای شما هم همین کار را خواهد کرد. در زندگی شخصی و کاری، هر روز بر سر چیزهای مختلف به توافق می‌رسید؛ یعنی مذاکره می‌کنید. این توافق‌های کوچک و بزرگ، به‌اندازهٔ هر عامل دیگری بر زندگی شما اثر می‌گذارند. در واقع، مسیر زندگی شما را تعیین می‌کنند؛ مسیر زندگی همهٔ ما را. اما چند نفر از ما وقتی وارد این مذاکره‌ها می‌شویم، واقعاً می‌دانیم چه می‌کنیم؟ خیلی کم. اغلب با همان برخورد سرسری یا ناآگاهانه، ماجرا را به‌خیر می‌گذرانیم؛ دست‌کم این‌طور به نظر می‌رسد. گاهی حتی متوجه نیستیم که در حال مذاکره‌ایم، چه برسد به اینکه برایش آماده شده باشیم؛ تا وقتی که دیگر دیر شده است. چند بار پس از تصمیمی عجولانه یا توافقی نسنجیده، وحشت به جانتان افتاده است؟ تصمیمی که به‌اندازهٔ کافی به آن فکر نکرده بودید، یا توافقی که پیامدهایش را نمی‌شناختید؟ کسی را نشانم بدهید که تا به حال با از مسیر خارج شدنِ کامل یک مذاکره غافلگیر نشده باشد: «چه شد؟ حالا باید چه کار کنم؟»

دوست خوبم رالف را در نظر بگیرید. او در کار ساخت‌وساز بود و تمام دارایی‌اش را در پروژه‌ای در کالیفرنیا سرمایه‌گذاری کرده بود. حفاظت از منابع طبیعی برای مردم آن منطقه

اهمیت زیادی داشت. رالف به شورای محلی‌ای برخورده بود که از نظر او اعضایش فقط سخت‌گیر نبودند؛ اصلاً نمی‌شد با آن‌ها کنار آمد. یک روز، در ایوان پشتی خانه‌ام نشسته بودیم، نوشیدنی می‌خوردیم و غروب آفتاب را تماشا می‌کردیم که سفرهٔ دلش را باز کرد. از دردسرهایش با کسانی گفت که به گمان او، داشتند کسب‌وکارش را نابود می‌کردند.

پرسیدم: «رالف، آن‌ها چه می‌خواهند؟»

گفت: «می‌خواهند اذیتم کنند. می‌خواهند از این دره بیرونم کنند.»

«نه، جدی می‌گویم. دنبال چه هستند؟»

«خب، منظورت چیست، جیم؟»

«این یک مذاکره است. آن‌ها می‌خواهند از این مذاکره به چه برسند؟ حتماً چیزی هست که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند.»

دوستم در سکوت به سؤالم فکر کرد و فهمید اصلاً نمی‌داند آن‌ها چه می‌خواهند. همان‌جا که نشسته بودیم، شروع کرد به حدس و گمان‌های بی‌پایه. چند دقیقه گوش دادم؛ بعد حرفش را قطع کردم، داخل خانه رفتم و با یک برگ کاغذ برگشتم. همان‌جا شروع کردیم به طراحی یک برنامه. هدف بلندمدت پروژهٔ ساختمانی رالف چه بود؟ قرار بود چه وظیفه و مسئولیتی را به‌طور مستمر بر عهده داشته باشد؟ با چه مشکلاتی باید روبه‌رو می‌شد و بر آن‌ها غلبه می‌کرد؟ مردم منطقه انتظار داشتند از این پروژه چه نصیبشان شود؟ از نگاه آن‌ها، این پروژه باید چه نیازها و خواسته‌هایی را برآورده می‌کرد؟

رالف می‌دانست خودش از مذاکره چه می‌خواهد، اما دانسته‌هایش تقریباً به همین محدود می‌شد. هیچ تصوری از خواسته‌های شورای محلی نداشت. کافی بود اوضاع کمی پیچیده شود تا دیگر نداند چطور باید پیش برود. نه چارچوب فکری مشخصی داشت که

راهنمایش باشد، نه برنامه‌ای محکم که به تصمیم‌هایش پشتوانه بدهد و آن‌ها را بهتر کند. در واقع، تا آن زمان اصلاً به مذاکره به چشم مجموعه‌ای از تصمیم‌ها نگاه نکرده بود. به‌جای آن، احساساتش هدایتش می‌کردند: هیجان و شاید هم کمی ترس. انبوهی از فرض‌های بی‌اساس را هم با خودش حمل می‌کرد. پیش‌بینی‌هایش مبهم و نامطمئن بود؛ چنین پیش‌بینی‌هایی از نداشتن پیش‌بینی هم بدترند. عجیب نبود که به دردسر افتاده و از مذاکره با آن شورا بیزار شده بود.

وقتی رالف فهمید می‌تواند مذاکره را بر پایهٔ تصمیم‌گیری پیش ببرد و از «نه» گفتن به نفع خود استفاده کند، با مهارت و اعتمادبه‌نفس بیشتری روبه‌روی شورا نشست. در نهایت، پروژه‌اش با رضایت تقریباً همه به پایان رسید. هدف من در این کتاب همین است: آن طرز فکر تازه‌ای را در اختیار شما بگذارم که بیست سال پیش به رالف آموختم و امروز هم به مشتریانم می‌آموزم. مذاکره، مذاکره است؛ چه بخواهید:

- معامله‌ای پیچیده و چندمیلیون‌دلاری را پیش ببرید که می‌تواند سرنوشت یک کسب‌وکار را بسازد یا نابود کند؛
- پیشنهادی به رئیستان بدهید که آیندهٔ شغلی‌تان را متحول کند؛
- از دانشگاه دلخواهتان پذیرش بگیرید؛
- اختلافی را با پیمانکار ساخت استخر یا با مالک خانه حل کنید؛
- فرزندتان را راضی کنید به رختخواب برود؛
- آن فرصت کارآموزی تابستانی یا اولین شغلتان را به دست بیاورید؛
- یا در جلسه‌ای دشوار و حساس میان والدین و معلم، گفت‌وگو را به جایی برسانید.

با روش من می‌توانید دربارهٔ هر چیزی مذاکره کنید. دیگر لازم نیست فقط امید ببندید و دعا کنید. دیگر خبری از ترس و وحشت نیست. همیشه می‌دانید در چه موقعیتی هستید و قدم بعدی چیست. نه حدس‌وگمان لازم است، نه کوتاه‌آمدن بی‌دلیل. دیگر جواب‌ها و پیشنهادهای بیهوده‌ای نمی‌دهید که فوراً از آن‌ها پشیمان شوید. هر اختلاف یا مسئله‌ای را که پای فرد دیگری در آن است، مذاکره‌ای می‌بینید که می‌توان با برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درست، تا حد معقولی مهارش کرد.

لازم نیست آشفتگی بر کسب‌وکار یا زندگی روزمرهٔ شما حاکم باشد. راه بسیار بهتری وجود دارد؛ راهی که پیچیده و دور از دسترس هم نیست. روش «نه» من مجموعه‌ای از اصول و روش‌های روشن است که قدم‌به‌قدم آن‌ها را به کار می‌بندید. این روش به کار همه می‌آید: مادرها، پدرها، بچه‌ها، کارآفرینان، مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای شرکت‌ها، مدیران عامل، معلمان، مشاوران املاک، بانکداران، سیاست‌مداران، نجاران و دیپلمات‌ها.

می‌خواهم کمی متفاوت به مذاکره نگاه کنید؛ راستش، خیلی متفاوت. به‌جای اینکه آن را کاری جان‌فرسا یا کابوسی ترسناک ببینید، آن را چالشی ببینید که یاد می‌گیرید از آن لذت ببرید. «نه» به شما امکان می‌دهد کنترل زیادی بر نتیجه داشته باشید. دیگر قرار نیست با خودتان بگویید: «چه شد؟ حالا باید چه کار کنم؟» آن روزها برای همیشه تمام شده‌اند. حالا خیالتان راحت است؛ پشتتان گرم است.

• • •

برای اینکه قدرت «نه» را درک کنید، اول باید بدانید که «نه» رویکرد رایجِ امروز به مذاکره را رد می‌کند؛ رویکردی که بر امتیاز دادن و فرض‌وگمان استوار است. اگر این حرف خوشایندتان نیست، چند صفحه‌ای با من همراه بمانید. بالاخره، چه کسی دلش نمی‌خواهد «به بله برسد»؟ روش «نه» صرفاً مخالفت با روال رایج نیست. این روش، الگوی کاملاً

تازه‌ای برای مذاکره پیش پایتان می‌گذارد؛ الگویی که اول با عقل سلیم جور درمی‌آید، بعد ذهنتان را قانع می‌کند و سرانجام، در زندگی و کارتان هم کارایی خود را نشان می‌دهد.

اگر معتقدید در مذاکره حتماً باید امتیاز بدهید و مدام به فرض‌وگمان تکیه می‌کنید، خیلی از اهل کسب‌وکار هر روز شما را یک لقمهٔ چپ می‌کنند؛ خود من هم یکی از آن‌ها هستم. این افراد راهبردهای پیشرفته‌ای طراحی کرده‌اند که فقط یک هدف دارند: سوءاستفاده از نقطه‌ضعف شما، یعنی عادت به امتیاز دادن و تکیه بر فرض‌وگمان. می‌خواهم بدانید که این روش‌ها و راهبردها بدون دردسر چندانی به هدفشان می‌رسند و هر روز مذاکره‌کنندگان و کسب‌وکارهایشان را به خاک سیاه می‌نشانند. استیو و دومونت را به یاد بیاورید. این کتاب را نوشته‌ام تا بتوانید در برابر چنین افرادی ورق را به سود خودتان برگردانید. با «نه»، در برابر راهبرد استیو و هر راهبرد مذاکرهٔ دیگری دست بالا را خواهید داشت. در فصل‌های کتاب، ماجراهای واقعیِ مشتریانم را می‌خوانید که با استفاده از روش من به موفقیت‌های بزرگی رسیده‌اند. خودتان خواهید دید که «نه» هر روز چه نتایج چشمگیری به بار می‌آورد.

گاهی برای شیرین‌تر شدن بحث، معرفیِ روش خودم و اصل «نه» را با ماجرای نوه‌ام لیلی شروع می‌کنم؛ روزی که دیدم با مادرش بر سر رفتن به رختخواب مذاکره می‌کرد. لیلی سه‌ساله بود. پنج بار به مادرش «نه» گفت و در آخر، دقیقاً به خواسته‌اش رسید. او نه از «نه» گفتن می‌ترسید و نه از «نه» شنیدن. فقط به مذاکره ادامه می‌داد. پشتکار یکی از عوامل مهم موفقیتِ «نه» است.

اگر پدر یا مادر باشید، می‌دانید که برای بچه‌ها «نه» یعنی آغاز مذاکره، نه پایان آن. اما ما بزرگ‌ترها یاد گرفته‌ایم از این واژه بترسیم و به این ترس عادت کرده‌ایم. برای همین، با دقت و قدم‌به‌قدم به مخاطبان و مشتریانم نشان می‌دهم که مؤدبانه «نه» گفتن، آرام «نه»

شنیدن و حتی دعوت کردن طرف مقابل به «نه» گفتن، به هر مذاکره‌ای کمک می‌کند. همین که از طرف مقابل بخواهید اگر موافق نیست «نه» بگوید، به شکلی شگفت‌انگیز موانع کنار می‌روند و راه برای گفت‌وگویی مؤثر و سازنده باز می‌شود. با دادنِ این اجازه، از التهاب احساسات کم می‌کنید و فشار را از دوش او برمی‌دارید. حالا که صحبت از بچه‌هاست، فرض کنید برای دیدار با معلم فرزندتان به مدرسه رفته‌اید. موضوع جلسه این است که فرزندتان در کنترل رفتارش مشکل دارد و به معلم احترام نمی‌گذارد. جلسه می‌تواند سخت و پرتنش شود و حتی به دردسر بینجامد. قبلاً با جانی صحبت کرده‌اید و برنامه‌ای دارید تا مشکل حل شود و رفتارش اصلاح شود. حالا می‌خواهید از معلم هم کمک بگیرید. این هم یک مذاکره است، به همین سادگی. از همان ابتدا صریح بگویید که برنامه‌ای دارید، اما می‌خواهید معلم در رد کردن پیشنهادتان کاملاً راحت باشد. باید بتواند بی‌نگرانی «نه» بگوید. بهتر است در اولین فرصت بگویید: «خانم جونز، در رفتار جانی کمی بی‌قراری دیده‌ام و برای برطرف کردن مشکلی که به وجود آورده، برنامه‌ای دارم. اگر این برنامه را مناسب نمی‌دانید، لطفاً راحت ردش کنید و نظر خودتان را بگویید. خب، فعلاً برداشت من این است که...»

وقتی این‌قدر روشن راهِ «نه» گفتن را باز می‌گذارید، معلم آسوده‌تر می‌شود و اگر لازم باشد، به شما می‌گوید واقعاً چه خبر است. البته این حرف نباید تعارف باشد. باید واقعاً آمادهٔ شنیدن پاسخ او باشید، چون احتمالاً شما نمی‌دانید در مدرسه دقیقاً چه می‌گذرد.

اگر معلم باشید، می‌توانید جلسه را این‌طور شروع کنید: «آقای اسمیت، من شما را چندان نمی‌شناسم. فقط جانی را می‌شناسم. پسر خوبی است، اما من بیست‌وسه سال است درس می‌دهم و بعضی رفتارهایش برایم سؤال ایجاد می‌کند. اجازه می‌دهید چند سؤال بپرسم؟ اگر جایی اشتباه می‌کنم، لطفاً برداشتم را اصلاح کنید.» این هم دعوت به «نه» گفتن است،

فقط کمی غیرمستقیم‌تر. معلم هم باید این حرف را از روی صداقت بزند. باز گذاشتنِ راهِ همین «نه» ساده، هم پدر یا مادر و هم معلم را از فشار رها می‌کند. موانع همان لحظه کنار می‌روند و می‌توانند برای حل مشکل با هم همکاری کنند.

برگردیم به دنیای کسب‌وکار. فرض کنید شرکتتان گرفتار قراردادی افتضاح شده است؛ قراردادی که مذاکره‌کننده‌ای سرهم کرده و خودش مدت‌هاست از شرکت رفته است. با هر محموله‌ای که طبق این قرارداد می‌فرستید، ضرر می‌کنید. این وضع نمی‌تواند ادامه پیدا کند. یکی از راه‌های معقول این است که مستقیم به بالاترین مقام شرکت مقابل تلفن کنید و بی‌پرده بگویید: «ما در مذاکره با شما خیلی بد عمل کردیم. احتمالاً شما همان موقع این را می‌دانستید. من نمی‌دانستم، اما حالا می‌دانم. نمی‌توانیم این‌طور ادامه بدهیم؛ به بن‌بست رسیده‌ایم. چطور می‌توانیم این مشکل را حل کنیم؟ کی می‌توانیم همدیگر را ببینیم و دربارهٔ راه‌حل حرف بزنیم؟»

خیلی‌ها جرئت چنین تماسی را ندارند. بعضی‌ها هم از شنیدن همین پیشنهاد ماتشان می‌برد. اما در واقع، این امن‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید. شما فقط وضعیت را صادقانه بیان می‌کنید: نه، نمی‌توانیم در مسیری ادامه بدهیم که کارکنان سابقمان پیش پایمان گذاشته‌اند و ما را به نابودی می‌کشاند. اما می‌توانیم این مشکل را حل کنیم. بیایید صحبت کنیم. و می‌دانید چه می‌شود؟ شرکت مقابل با خوشحالی حاضر به گفت‌وگو خواهد شد. چرا؟ چون اگر بخواهد همکاری تجاری‌اش را با شما حفظ کند، این مؤثرترین تصمیمی است که می‌تواند بگیرد.

این همه از قدرت «نه» می‌گویم تا روشن شود اصل و اساس مذاکرهٔ خوب، تصمیم‌گیری درست است. «نه» طرز فکر تازه‌ای به شما می‌دهد تا در هر مذاکره‌ای،

بدون استثنا، تصمیم‌های خوبی بگیرید. این اصل راه را باز می‌کند تا هم از عهدهٔ جلسهٔ اولیا و مربیان بربیایید و هم برای محموله‌های زیان‌ده چاره‌ای پیدا کنید.

بگذارید روشن بگویم: اصل «نه» هیچ ربطی به یک‌دندگی ندارد. درست برعکس، یعنی صادق باشید و حرف طرف مقابل را هم بشنوید. وقتی راهِ «نه» گفتن را باز می‌گذارید، در واقع به همهٔ حاضران می‌گویید: ما که بچه نیستیم؛ بیایید منطقی حرف بزنیم. کمی از شتابمان کم کنیم. ترس از شکست را کنار بگذاریم. با «نه»، دیگر لازم نیست کسی اصرار داشته باشد که حتماً حق با اوست، یا از همه باهوش‌تر، قوی‌تر و سرسخت‌تر است. دیگر صرفاً برای اینکه احساس امنیت و اطمینان کنید یا طرف مقابل از شما خوشش بیاید، تصمیم‌های ضعیف و از آن بدتر، تصمیم‌های نادرست نمی‌گیرید. «نه» به همهٔ حاضران می‌گوید: بیایید قضاوت‌های عجولانه‌ای را کنار بگذاریم که از فکرِ «هر طور شده به بله برسیم» می‌آیند. پیام «نه» این است: خیالت راحت؛ نه من می‌خواهم سرت کلاه بگذارم، نه قرار است تو سر من کلاه بگذاری.

اگر هنوز برایتان سخت است باور کنید که «نه» موانع را کنار می‌زند و هیجان‌ها را آرام می‌کند، لطفی در حق من بکنید: امتحانش کنید. همین‌جا را علامت بگذارید و صفحهٔ دیگری نخوانید تا فرصتی پیدا کنید، یا خودتان بسازید، و «نه» را در موقعیتی ساده بیازمایید؛ در خانه، محل کار، مدرسه، محل عبادت یا هر جای دیگر. بالاخره کسی از شما می‌خواهد کاری بکنید یا دربارهٔ موضوعی به توافق برسید. خودتان هم می‌توانید از کسی بخواهید کاری بکند یا با شما موافقت کند. کافی است در یک گپ کوتاه و معمولی در محل کار، موقعیت کوچک و بی‌خطری بسازید و بگویید: «راستش جین، نمی‌توانم این کار را بکنم، ولی به من

بگو...» یا: «ببین جین، اگر پیشنهادم به دردت نمی‌خورد، لطفاً بگو نه. ناراحت نمی‌شوم. جدی می‌گویم. تحملش را دارم. فقط بگو نه.»

اثر این کار را همان لحظه احساس می‌کنید. «نه» گفتن به این شکلِ مؤدبانه، کسی را نمی‌رنجاند؛ برعکس، به آدم‌ها احساس راحتی می‌دهد. باعث می‌شود پخته‌تر رفتار کنند، حتی اگر کودک باشند. راه را برای تصمیم‌های خوب باز می‌کند. سال‌هاست مشتریانم را برای هر نوع مذاکره‌ای که تصور کنید آموزش می‌دهم، اما هنوز هم قدرت تقریباً جادوییِ «نه» گاهی شگفت‌زده‌ام می‌کند. همان واژه‌ای که یاد گرفته‌اید از آن بترسید، شیوهٔ مذاکره‌تان را برای همیشه تغییر خواهد داد.

برای استفاده از «نه»، باید مأموریت و هدفی محکم و تزلزل‌ناپذیر داشته باشید. «مأموریت و هدف»، که در انگلیسی به‌اختصار M&P گفته می‌شود، البته در دنیای کسب‌وکار مفهوم شناخته‌شده‌ای است. اما در روش «نه»، معنایی برخلاف برداشت رایج دارد: محورِ آن شما نیستید؛ طرف مقابل است.

روش «نه» به شما نشان می‌دهد که احساس نیاز به معامله چقدر خطرناک است. ساده بگویم: شما به این معامله نیاز ندارید؛ احساس نیاز ناگزیر شما را به امتیاز دادن‌های غیرضروری می‌کشاند. «نه» تقریباً یک‌شبه شما را به مذاکره‌کنندهٔ بهتری تبدیل می‌کند. شکل دادن به تصویر ذهنیِ طرف مقابل هم همین اثر را دارد؛ مثلاً با این پرسش: «استیو، اگر دومونت سراغ قطعه‌ای تازه و امتحان‌پس‌نداده برود، تا چه اندازه می‌تواند خطر خرابی را تحمل کند؟» آموزشِ تنظیم دستورجلسه‌های مؤثر، درست سؤال پرسیدن و گوش دادن به پاسخ‌ها هم همین تغییر را در شما ایجاد می‌کند.

کدام را ترجیح می‌دهید: تصمیم‌های خوب یا احساسات مهارنشده؟ اعتمادبه‌نفس یا احساس نیاز؟ پرسش‌های خوب یا فرض‌وگمان و انتظارهای بی‌پایه؟ تمرکز بر کارهایی که اختیارشان در دست شماست یا دنبال کردن نتایجی که کنترلی بر آن‌ها ندارید؟

رسیدن به خواسته‌تان به سادگیِ «نه» گفتن است.

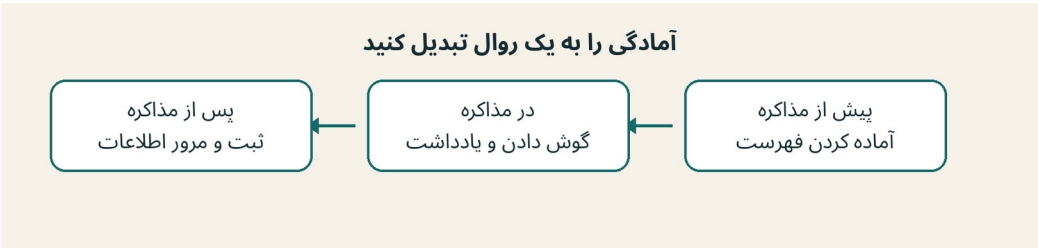
• • •

خیلی پیش از آنکه مربی حرفه‌ای مذاکره شوم، خلبان بودم؛ اول خلبان نظامی و بعد خلبان خطوط هوایی. همان‌جا یاد گرفتم که برای اداره و انجام کارهای پیچیده، چقدر مهم است از رویه‌ای مشخص پیروی کنیم. یک چیز مسلم است: بدون آن، نمی‌شود هواپیما را با ایمنی هدایت کرد. اگر هنگام سوار شدن به هواپیمای مسافربری نگاهی به کابین خلبان انداخته باشید (چه کسی این کار را نکرده است؟)، احتمالاً دیده‌اید خلبانان فهرست‌هایی را مرور می‌کنند که روی کارت‌های پلاستیکی ضخیم چاپ شده‌اند. مرور این فهرست‌های کنترل الزامی است. خلبانان با کمک آن‌ها مطمئن می‌شوند همه‌چیز مطابق روال مشخص‌شده پیش می‌رود. اگر روزی سوار هواپیمای شخصی شدید و دیدید خلبان بدون مرور فهرست کنترل می‌خواهد موتور را روشن کند، شاید بهتر باشد همان‌جا پیاده شوید. شوخی نمی‌کنم. همیشه بهتر است سالم و با پای خودتان از هواپیما بیرون بیایید تا اینکه مجبور شوند شما را بیرون بیاورند.

چندی پیش، وکیلی در کلیولند که به گفتهٔ خودش در حال یادگیری مذاکره بود، اولین کتابم، «با نه شروع کنید»، را خواند و برای دخترش فرستاد که دانشجوی دانشگاه نوتردام بود. دخترش آن‌قدر از کتاب خوشش آمد که در یکی از دوره‌های آموزشی من ثبت‌نام کرد. در آن دوره، یکی از مربیان ما در مسائل تحصیلی راهنمایی‌اش کرد و برای مذاکره بر سر گرفتن یکی از فرصت‌های پرطرفدار کارآموزی در کاخ سفید، به او آموزش داد. بخش مهمی

از این آمادگی، فهرست کنترلی بود که برای مصاحبهٔ بسیار مهمش در واشینگتن آماده شده بود. روز مصاحبه با هواپیما به واشینگتن رفت، در جلسه نشست، فهرستش را به کار گرفت و تقریباً همان‌جا برای کارآموزی پذیرفته شد. من تعجب نکردم. ماجرای او و هزاران نمونهٔ مشابه باعث شده است هنوز هم در مذاکره، به همان دقت و جدیتِ دوران خلبانی از فهرست‌های کنترل استفاده کنم.

مذاکره کار پیچیده‌ای است و در آن باید حواستان به خیلی چیزها باشد. فهرست‌های کنترل کمک می‌کنند همهٔ این‌ها را زیر نظر داشته باشیم. برتری بزرگی به ما می‌دهند و خیالمان را آسوده می‌کنند. در سراسر کتاب از آن‌ها استفاده می‌کنم و به شما یاد می‌دهم چطور در مذاکره‌هایتان به کارشان بگیرید. در فصل آخر، نسخهٔ کوتاهِ فرم «فهرست کنترل و ثبت وقایع» را معرفی می‌کنم؛ همان فرمی که مشتریانم در سراسر جهان برای مدیریت مذاکره‌هایشان به کار می‌برند.



فهرست کنترل و ثبت مذاکره، پیش از گفت‌وگو، هنگام آن و پس از آن به کار می‌آیند.

در طول کتاب، تمرین‌هایی هم با عنوان «خودتان امتحان کنید» می‌آورم تا ساده‌ترین اصول و روش‌ها را در عمل بیازمایید. همین که از شما خواستم «نه» را در موقعیتی ساده، مثل یک گپ معمولی در محل کار، امتحان کنید، یکی از همین تمرین‌ها بود. نمونه‌های زیادی در پیش است: راه‌هایی ساده و سریع برای اینکه آموخته‌هایتان را در موقعیت‌های نسبتاً کم‌خطر محک بزنید. نگران نیستم که در این تمرین‌ها شکست سنگینی بخورید. شاید اشتباه

کوچکی هم از شما سر بزند، اما در عوض خودتان می‌بینید که «نه» جواب می‌دهد، بعضی شیوه‌های مشخصِ سؤال پرسیدن مؤثرند و نوع مشخصی از دستورجلسه هم کارساز است.

تا پایان کتاب، نه‌تنها نگاهتان به مذاکره را عوض می‌کنم تا در مذاکره به جای «بله»، روی «نه» تکیه کنید، بلکه دانش، روش کار و ابزارهای لازم را هم در اختیارتان می‌گذارم تا بتوانید این تغییر را عملی کنید. این روش به کار دانشجو، اهل کسب‌وکار و افراد حرفه‌ای می‌آید؛ به کار پدرها و مادرها، فرزندان، صاحبان خانه، موجران، مستأجران، کارکنان، کارفرمایان، بدهکاران، طلبکاران، خریداران و فروشندگان. برای هر کسی که دربارهٔ هر چیزی مذاکره می‌کند، این روش نتیجه می‌دهد.

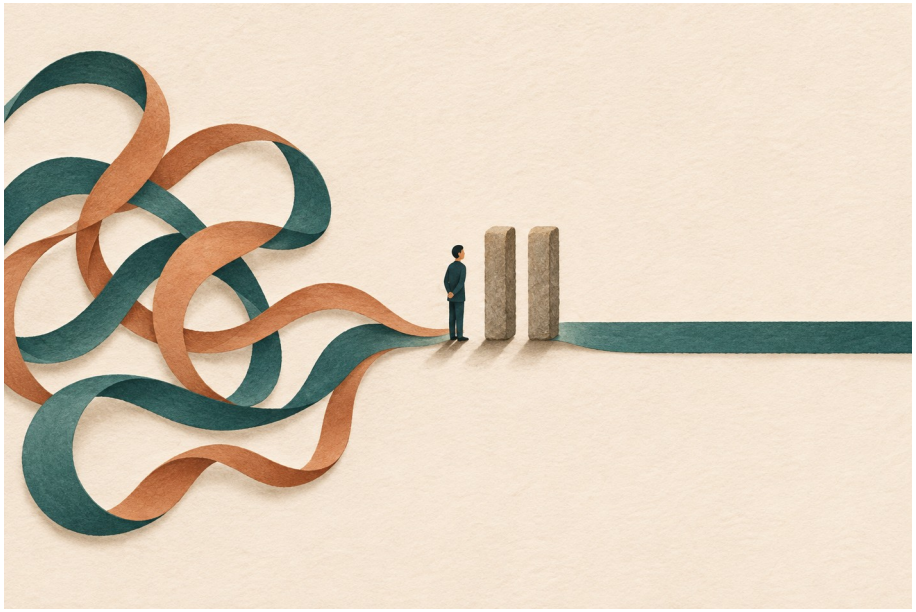
نه

جیم کمپ

فصل اول

این ترن هوایی را نگه دارید می‌خواهم پیاده شوم

مهار آشوب احساسات



پیش از آنکه تصمیم بگیرید، احساساتتان از هر سو سر برمی‌آورند و غوغا می‌کنند. بعد که تصمیم گرفتید، شروع می‌کنید به دلیل‌تراشی برای آن. اگر خودتان و دیگران را با دقت زیر نظر بگیرید، واقعاً می‌توانید گذار از یک وضعیت عاطفی به وضعیت دیگر را ببینید: گذار از حالتِ غلبهٔ احساسات به حالتِ تصمیم‌گیری. هر روز، هر ساعت و در بعضی موقعیت‌ها حتی هر دقیقه، بین این دو حالت رفت‌وبرگشت می‌کنید. «می‌خواهم شغلم را عوض کنم. دلم می‌خواهد، همین؛ با اینکه همین‌جا هم کارم خوب پیش می‌رود. پدرم می‌گوید نباید این کار را بکنم. می‌دانم احتمالاً نباید بکنم. ولی دلم می‌خواهد.» همهٔ ما چنین تجربه‌هایی داشته‌ایم. «می‌خواهم این ماشین را بخرم. می‌دانم نباید بخرم. چرا، می‌خرم.» در مسائل کوچک و بزرگ، مدام این‌سو و آن‌سو می‌رویم. گاهی این کشمکش برای همه آشکار است و گاهی تقریباً از چشم دیگران پنهان می‌ماند. در هر صورت، همیشه وجود دارد.

موفقیت در هر نوع مذاکره‌ای مستلزم این است که این واقعیت را بفهمید و از آن استفاده کنید. همان‌طور که در مقدمه تأکید کردم، مهم‌ترین وظیفهٔ شما در مقام مذاکره‌کننده، چه در محل کار، چه در خانه و کنار خانواده و چه هر جای دیگر، این است که مذاکرهٔ مبتنی بر امتیاز دادن و ترس را با مذاکره بر پایهٔ تصمیم‌گیری جایگزین کنید. باید یاد بگیرید از احساسات خام و بررسی‌نشده، که هرگز توافق‌های خوبی به بار نمی‌آورند، به تصمیم‌های سنجیده برسید؛ تصمیم‌هایی که سرانجام به توافق‌های خوب منتهی می‌شوند. بیشتر مذاکره‌کنندگان در احساسات خودشان گرفتار می‌مانند. در برخورد با طرف مقابل هم نمی‌توانند از سد احساساتی بگذرند که او را گرفتار کرده است. باید احساسات هر دو طرف را درست بشناسید و به جای جنگیدن با آن‌ها، با در نظر گرفتنشان مذاکره را پیش ببرید. اگر چنین کنید، هم در مذاکره بسیار جلو می‌افتید و هم از ۹۹ درصد آدم‌های دیگر پیش می‌زنید. اما گرفتار احساسات نشدن دشوار است؛ به‌ویژه به‌خاطر یک احساس مشخص که در مذاکره بر همهٔ احساسات دیگر سایه می‌اندازد: احساس نیاز.

نمونهٔ اول احساس نیاز

چرا چشم‌های این‌همه جانور، از گربه‌سانان بزرگ گرفته تا خرس‌های گریزلی، خرس‌های قطبی و ولورین‌ها، در جلوی سرشان قرار دارد و رو به جلوست؟ چون این جانوران شکارچی‌اند و همیشه روبه‌رو را در جست‌وجوی شکار می‌پایند. نیازی ندارند پشت سرشان را نگاه کنند، یا حتی چندان به اطراف توجه کنند. چشمشان به شکار دوخته شده، چون از همین راه زندگی می‌کنند. حالا چرا چشم‌های خودِ ما هم در جلوی سرمان قرار دارد و رو به جلوست؟ چون ما هم شکارچی هستیم. تماشای بچه‌ها در زمین بازی لذت‌بخش است، اما همان‌طور که هر پدر و مادری می‌داند، هشداردهنده هم هست؛ چون در کنار دوستی‌ها و مهربانی‌ها، می‌بینیم که میل به رئیس‌بازی، روکم‌کنی و زورگویی از همان سال‌های نخست سر برمی‌آورد. هرکس زمان زیادی در خانهٔ سالمندان گذرانده باشد، می‌داند که این غرایز در بسیاری از آدم‌ها تا پایان عمر باقی می‌ماند. بعضی از ما آن‌ها را تا گور با خود می‌بریم. احتمالاً آن آگهی تلویزیونی را دیده‌اید که در آن دو زوجِ پدربزرگ و مادربزرگ، عکس نوه‌هایشان را برای یکدیگر می‌فرستند و سعی می‌کنند روی هم را کم کنند. صحنه برای خنداندن بیننده ساخته شده است، اما در عین حال حرف‌های زیادی دربارهٔ سرشت انسان می‌زند.

این خوی شکارچی و میل ما به «روکم‌کنی»، حقیقت تلخی است که همیشه هم خوشایند نیست. اما درک آن برای شما اهمیت حیاتی دارد. چه خوشمان بیاید و چه نه، ما ذاتاً شکارچی هستیم و نخستین غریزهٔ شکارچی این است که از موجودِ هراسان، درمانده و آسیب‌پذیر سوءاستفاده کند؛ در یک کلام، از موجودِ نیازمند. البته ما انسان‌ها، دست‌کم، توان نوع‌دوستی‌های شگفت‌انگیز هم داریم؛ اما با وجود همهٔ حرف‌های شیرینِ اهل فنِ زیرک، در دنیای کسب‌وکار و مذاکره چندان خبری از نوع‌دوستی نیست.

در مذاکره ممکن است با شکارچیانی تمام‌عیار روبه‌رو باشید که در کمین کوچک‌ترین نشانهٔ درماندگی و احساس نیاز هستند. شاید حتی تعبیر «قانون جنگل» هم نتواند شدت تهاجمی را که با آن روبه‌رو خواهید شد توصیف کند؛ مذاکره‌کنندگان کاربلد به محض دیدن کمترین نشانهٔ ضعف، به آن هجوم می‌برند. هر بار که روی دستگاه پیغام‌گیر، پیغامی طولانی می‌گذارید و انواع‌واقسام اطلاعات را ارائه می‌کنید، خودتان را در موضع ضعف قرار می‌دهید. چطور؟ چون بیش از حد مشتاق و بی‌قرارید و در نتیجه نیازمند به نظر می‌رسید. هر بار که در پاسخ به یک سؤال، خیلی بیشتر از حد لازم اطلاعات می‌دهید، احساس نیازتان را آشکار می‌کنید و خودتان را به خطر می‌اندازید. هر بار که قیمتی تعیین می‌کنید و بعد آن را پایین می‌آورید، نیازتان را نشان می‌دهید و در موضع ضعیف‌تری قرار می‌گیرید. وقتی بدون آنکه کسی درخواست کرده باشد، قیمت را کاهش می‌دهید و بعد توضیح می‌دهید چرا این کاهش را مهم دانسته‌اید، هم احساس نیازتان را نشان می‌دهید و هم عادتی بد را تقویت می‌کنید.

بسیاری از مذاکره‌کنندگان تجاری در ایجاد احساس نیاز استادند: امیدها و انتظارات طرف مقابل را پرورش می‌دهند. چشم‌اندازهایی اغراق‌آمیز و گل‌وبلبل ترسیم می‌کنند؛ از پورسانتی که سال مالی موفقی برایتان رقم می‌زند تا معامله‌ای که آیندهٔ حرفه‌ای فرد را می‌سازد. همهٔ این‌ها فقط برای آن است که طرف مقابل احساس کند به این فرصت طلایی نیاز دارد. بعد، وقتی این احساس نیاز خوب جا افتاد، ضربه را می‌زنند: تغییرها، استثناها و انبوهی درخواست دیگر را مطرح می‌کنند. چرا چنین نکنند؟ دست بالا با آن‌هاست.

این نکته‌ها دربارهٔ احساس نیاز، چندان پیچیده و دور از ذهن نیستند. اگر لحظه‌ای مکث کنید و به آن‌ها بیندیشید، می‌بینید بدیهی‌اند. مشکل اینجاست که اغلب مکث نمی‌کنیم تا دربارهٔ احساس نیاز فکر کنیم. بسیاری از مذاکره‌کنندگان آموزش‌دیده که در بهترین

مؤسسه‌های آموزشی ما تحصیل کرده‌اند، هرگز حتی بحثی دربارهٔ این موضوع نشنیده‌اند، چه برسد به اینکه فکر کرده باشند چطور باید با آن برخورد کنند. این را می‌دانم، چون در همین مؤسسه‌ها سخنرانی کرده‌ام. دانشجویان فوراً متوجه حرفم می‌شوند؛ مگر ممکن است کسی متوجه نشود؟ اما هیچ تصوری ندارند که احساس نیاز در جریان یک مذاکره چطور اثر می‌گذارد. مسلماً بیشتر آدم‌ها در مذاکره‌های زندگی روزمره‌شان هم مراقب احساس نیاز نیستند. اما شما باید باشید. وقتی می‌لغزید و اجازه می‌دهید نیازمند به نظر برسید، خودتان در معرض خطرید و مذاکره‌تان به دردسری جدی افتاده است.

شما به این معامله نیاز ندارید

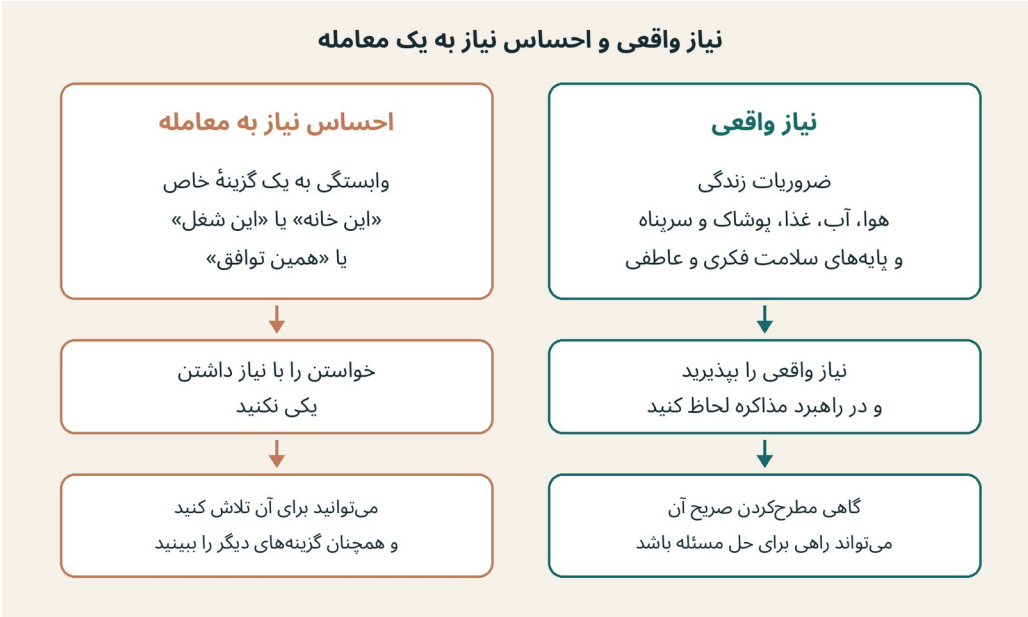
امروز، در جامعهٔ ثروتمند ما، بیشترمان دلیل موجهی نداریم که احساس کنیم به چیزهای زیادی نیاز داریم. اما به‌نحوی خودمان را فریب می‌دهیم، ذهنمان را شرطی می‌کنیم و حرف‌هایی از این دست می‌زنیم: «به این کت چرمی نیاز دارم.» یا «به این مازراتی نیاز دارم.» یا «باید این تماس را بگیرم.» یا «باید با تو حرف بزنم.» یا «به این فرصت نیاز دارم.» یا «به این معامله نیاز دارم.» یا «باید او را ببینم.» ما واژهٔ «نیاز» را بیش از حد بی‌محابا به کار می‌بریم.

دارید برای خرید خانه‌ای تازه مذاکره می‌کنید؟ همین خانه را آن‌قدر دوست دارید که احساس می‌کنید به آن نیاز دارید؟ همه‌چیزش بی‌نقص است: محله، محدودهٔ مدارس، اندازه، رنگ، تجهیزات، پارکینگ، اتاق بازی، همه‌چیز؟ حتماً باید مال شما شود؟ تصمیمتان قطعی است؟ اول از همه، آیا واقعاً به آن نیاز دارید؟ این خانه که خانواده یا زندگی حرفه‌ای شما نیست. دست‌آخر، سرپناهی است با چهار دیوار، احتمالاً هم بیشتر، و یک سقف. خانه‌های دیگری هم هست. دوم اینکه، از کجا معلوم این فروشنده نباشد که واقعاً به انجام

این معامله نیاز دارد؟ احساس نیازِ خودتان را مهار کنید. اگر بعد از دیدن همهٔ آن خانه‌ها تصمیم گرفتید صدهزار دلار اضافه بپردازید، دست‌کم روشن و آگاهانه می‌دانید چه می‌کنید و چرا. روشن است که حراج‌ها دقیقاً برای همین طراحی شده‌اند: ایجاد و بهره‌برداری از احساس نیازِ خریدارانی که با یکدیگر رقابت می‌کنند. مراقب باشید.

شما واقعاً به ضروریاتِ زنده ماندن نیاز دارید: هوا، آب، غذا، پوشاک و سرپناه. هرکسی که این کتاب را می‌خواند، همین حالا از این‌ها برخوردار است. برای داشتن زندگی خوب، به پایه‌های سلامت فکری و عاطفی هم نیاز دارید: عشق، خانواده، دوستی، کاری رضایت‌بخش، سرگرمی و ایمان. البته فهرست هر خواننده با دیگری فرق می‌کند. اما این فهرست کوتاه است و آن کت پانصددلاری یا ماشین صدهزاردلاری در آن جایی ندارد، یا نباید داشته باشد؛ چون کت‌ها و ماشین‌های دیگری هم وجود دارند. این شغلِ خاص، این معاملهٔ خاص یا این توافقِ خاص هم نباید در آن فهرست باشد؛ چون شغل‌ها، معامله‌ها و توافق‌های دیگری هم هست.

شما به این توافق نیاز ندارید. بااین‌همه، احساس نیاز همه‌جا دیده می‌شود. گاهی آشکار است و به‌آسانی می‌توان آن را تشخیص داد؛ اما به همان اندازه هم ممکن است پنهان و موذیانه باشد.



نیاز واقعی را از وابستگی به یک توافق خاص جدا کنید. استثنای نیاز واقعی در بخش «اما» توضیح داده می‌شود.

خودتان امتحان کنید

در پایان روز، ده دقیقه وقت بگذارید و رفتارها و گفت‌وگوهایتان را بررسی کنید تا نشانه‌های احساس نیاز را پیدا کنید. هیچ‌کس بهتر از خودتان نمی‌داند احساس نیاز چه وقت آرام‌آرام وارد ماجرا می‌شود. ارزیابی صادقانه آن را آشکار می‌کند. آیا در یک گفت‌وگو، مذاکره یا مصاحبه بیش از حد یا بیش از اندازه تند حرف زدید؛ شاید برای اینکه دقیقاً همان تأثیری را بگذارید که می‌خواستید؟ این احساس نیاز را یادداشت کنید.

- آیا پیغام‌های طولانی گذاشتید؟ یادداشت کنید.
- آیا مستقیم گفتید «به این یا آن نیاز دارم»؟ یادداشت کنید.

- آیا با فکر کردن به موفقیتی، کوچک یا بزرگ، هیجان‌زده شدید و پیشاپیش به اتفاق‌های بعد از آن فکر کردید؟ یادداشت کنید.
- وقتی فهرستتان کامل شد، دربارهٔ انگیزهٔ واقعیِ پشت هر مورد با دقت فکر کنید؛ نه انگیزهٔ ظاهری یا توجیهی که برایش ساخته‌اید، بلکه انگیزهٔ واقعی. ببینید می‌توانید احساس نیاز را در آن تشخیص دهید یا نه.

فهرست نیازهای ما پایانی ندارد. آن اشتیاقمان برای داشتن خانه‌ای بی‌نقص را در نظر بگیرید. کمی هم نیاز به این در آن نیست که موفقیت مالی‌مان را به رخ دنیا بکشیم؟ آن پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های آگهی تلویزیونی را به یاد بیاورید که در رقابت با هم، عکس نوه‌هایشان را می‌فرستادند. آنجا هم پای احساس نیاز در میان است: نیاز به اینکه پدربزرگ و مادربزرگ‌هایی موفق به نظر برسند؛ با فرزندانی موفق که آن‌ها هم به‌نوبهٔ خود این نوه‌های خارق‌العاده را تربیت می‌کنند.

ما چنین موجوداتی هستیم؛ در زندگی روزمره هم شاید بگوییم: خب، که چه؟ اما در مذاکره داستان فرق می‌کند. در مذاکره، احساس نیاز مرگبار است. کسانی که این را می‌فهمند و شیوه‌های کوچک و بزرگی را می‌بینند که آدم‌ها با آن احساس نیازشان را نشان می‌دهند، از همین شناخت به سود خود بهرهٔ فراوان می‌برند.

خودتان امتحان کنید

پس از آنکه نشانه‌های احساس نیازِ خودتان را در یک روز مشخص پیدا کردید، به اطرافتان نگاه کنید و آن نشانه‌ها را در دیگران بیابید: کسانی که برای جلب رضایت شما بیش از حد حرف زدند؛ کسانی که نیاز داشتند همیشه حق با آن‌ها باشد؛ کسانی که باید به هر قیمتی برنده می‌شدند؛ کسانی که نیاز داشتند مرکز توجه باشند. اگر دنبالش بگردید، احساس نیاز را پیدا می‌کنید.

افتادن در چنین حالتی از احساس نیاز بسیار آسان است؛ اغلب هم بی‌آنکه متوجه شوید. به چیزی به سادگیِ یک سلام‌واحوال‌پرسی فکر کنید:

«سلام، من بتی جونز هستم.»

«سلام، خانم جونز.»

همین فروتنیِ آمیخته به زیردستی، هرچند ظریف، ممکن است در مذاکره‌ای مهم فوراً شما را در موضع ضعف قرار دهد. چنین پاسخی به این معناست که پذیرفته‌اید خانم جونز در این اتاق دست بالا را دارد؛ خودش هم متوجه خواهد شد. شاید همین حالا به طعمه‌ای آماده تبدیل شده باشید. پس شما هم او را «بتی» صدا کنید.

این درخواستِ وقت ملاقات را در نظر بگیرید:

«خانم اسمیت، من باب هریس هستم، از صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر فرست اَدوَنتیج. می‌خواستم ببینم ممکن است ده دقیقه از وقتتان را در اختیارم بگذارید تا توضیح بدهم چطور می‌توانیم در آینده با شما همکاری کنیم.»

یادتان باشد فقط شرکت‌های نوپا نیستند که ممکن است نیازمند باشند. بعضی از آن‌ها سرمایهٔ کافی دارند و در انتخاب سرمایه‌گذار خطرپذیری که قرار است وارد مجموعه‌شان

کنند، سخت‌گیرند. سرمایه‌گذارها هم ممکن است گرفتار احساس نیاز شوند؛ درست مثل باب هریس که کم‌وبیش برای گرفتن این وقت ملاقات التماس کرد. این رفتار از همان ابتدا تصویر بدی از او می‌سازد. باب باید می‌گفت: «سلام جیل، من باب هریس هستم. مطمئن نیستم ما، به‌عنوان یک صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر، با مسیری که شما در پیش گرفته‌اید تناسب داشته باشیم. واقعاً نمی‌دانم. دوست دارم با شما دیدار کنم تا ببینیم شما به کدام سمت می‌روید و شما هم ببینید ما در فرست اَدوَنتیج چه مسیری را دنبال می‌کنیم؛ بعد روشن شود آیا زمینه‌ای برای همکاری داریم یا نه. چه زمانی برایتان مناسب‌تر است؟»

در این شیوه خبری از احساس نیاز نیست. باب فقط با آرامش پیشنهادی می‌دهد و بی‌آنکه فشاری وارد کند، به جیل اجازه می‌دهد اگر سرمایهٔ موردنیازش را دارد، بگوید: «نه، متشکرم.»

یا فرض کنید دارید برای اولین شغلتان «مذاکره» می‌کنید. موضوع مهمی است. می‌دانم؛ همین حالا که این بند را می‌نویسم، دخترم کریستی دارد جست‌وجو برای پیدا کردن اولین شغلش را آغاز می‌کند. همین مقطع را در زندگی بقیهٔ فرزندانم به یاد دارم. در زندگی خودم هم به یاد دارم. موضوع مهمی است و یک مذاکره است. وام دانشجویی دارید و شش ماه دیگر موعد اولین قسط آن می‌رسد. می‌خواهید شایستگی‌تان را به پدر و مادر و خانواده‌تان، و به خودتان، ثابت کنید. شغلی هم که برایش مصاحبه می‌دهید، همان شغل بی‌نقص است، در بهترین منطقهٔ کشور. این فرصت شگفت‌انگیز خواب را از چشمتان گرفته است. از شور و شوق لبریزید. مشتاقانه، اولین زمانی را که برای مصاحبه پیشنهاد می‌کنند می‌پذیرید. ساعت‌ها وقت می‌گذارید تا حرف‌هایی آماده کنید دربارهٔ اینکه چقدر می‌توانید برای این سازمان ارزشمند باشید. در خودِ مصاحبه، روی صندلی به جلو خم می‌شوید، کمی

تند حرف می‌زنید و قبل از آنکه مصاحبه‌کننده سؤالش را تمام کند، شروع به جواب دادن می‌کنید.

«بگو ببینم هارولد، در دانشگاه آیا تو...»

«آه، من عاشق دانشگاه بودم. واقعاً از حسابداری و امور مالی لذت می‌بردم. فهمیدم در این زمینه‌ها خیلی خوبم و از درس خواندن با استادهایم هم واقعاً لذت می‌بردم.»

«کمی برایم بگو دربارهٔ...»

«من واقعاً عاشق شرکت شما و کاری هستم که انجام می‌دهید. فکر می‌کنم کاملاً مناسب اینجا هستم. همین نزدیکی بزرگ شده‌ام و دربارهٔ شرکت شما و مشتریانش چیزهای زیادی می‌دانم. همهٔ تغییراتش را دیده‌ام و واقعاً شگفت‌انگیز است که تا کجا پیش رفته.»

«چه...؟»

«من در ارتباط با آدم‌ها خیلی قوی هستم و شنوندهٔ بسیار خوبی‌ام؛ می‌توانم روی موضوعِ مطرح‌شده تمرکز کنم.»

«چند...؟»

«تقریباً سی درصد دورهٔ کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکارم را گذرانده‌ام و برنامه دارم هم‌زمان با کار کردن برای شما، آن را به‌صورت پاره‌وقت تمام کنم.»

اینجا چه خبر است؟ احساس نیازِ هارولد به گرفتن این شغل، قدرت فکر کردن را از او گرفته و دارد فرصت‌هایش را نابود می‌کند. او به چالش‌های پیشِ روی شرکت فکر نمی‌کند؛ حتی به این هم فکر نمی‌کند که چرا شرکت تصمیم گرفته با او مصاحبه کند. عملاً دارد احساس نیازش را فریاد می‌زند و این، مصاحبه‌کننده را تحت‌تأثیر قرار نخواهد داد. به آن

فکر کنید. تصور کنید این دختر یا پسر جوان را دعوت کرده‌اید تا دربارهٔ کار کردن برای شما گفت‌وگو کنید، اما او فقط از این می‌گوید که چقدر خوب است، چه برنامه‌هایی دارد و از نظر خودش بزرگ‌ترین نقطهٔ قوتش چیست. آخر چطور می‌توانید چنین کسی را استخدام کنید؟ اگر مثل من باشید، خیلی بیشتر احتمال دارد به کسی فکر کنید که بخواهد دربارهٔ شرکت شما و فرصتی که پیش رویش می‌گذارید بداند. کسی را می‌خواهید که آرام، خونسرد و مسلط بر خودش باشد. شاید تا امروز مسئله را این‌طور بیان نکرده باشید، اما کسی را می‌خواهید که این‌همه نیازمند نباشد.

دفعهٔ بعد که یکی از برنامه‌های طبیعت دربارهٔ شکارچی و شکار را از تلویزیون عمومی یا یکی از شبکه‌های حیات‌وحش تماشا کردید، صحنه‌های تعقیب را با دقت ببینید. همیشه یکی دو صحنه هست که در آن شیر یا یوزپلنگ موفق نمی‌شود؛ و هر بار هم ماجرا یکسان است: شکارچی به آهو نزدیک‌تر می‌شود... نزدیک‌تر... نزدیک‌تر... بعد کمی عقب می‌افتد و فوراً دست می‌کشد. همان لحظه. وقتی فاصله‌اش با شکار بیشتر می‌شود، شکارچی تعقیب را رها می‌کند. هرگز انرژی‌اش را صرف کاری نمی‌کند که دارد به شکستی محتمل تبدیل می‌شود. آرام راهش را می‌گیرد و می‌رود، چون اهمیتی ندارد. کل‌های یالدار دیگری هم هستند؛ غزال‌های دیگری هم هستند. مذاکره‌کنندهٔ آموزش‌دیده هم به همین ترتیب نیازمند نیست، چون واقعاً این یک مورد آن‌قدرها اهمیت ندارد. در این فضای اقتصادی، معامله‌های دیگری هم هست. برای کسی که دنبال اولین شغلش می‌گردد هم شغل‌های دیگری وجود دارد. آماده باشید از این شغل، از این معامله بگذرید و به سراغ بعدی بروید. رهایش کنید. به‌هرحال، بی‌قراری و احساس نیازِ بیش از حد قرار نیست آن را نصیبتان کند.

شاید قدرتمندترین و خطرناک‌ترین جلوهٔ احساس نیاز را در مذاکره‌های خرده‌فروشی ببینیم؛ جایی که هر دو طرف، بی‌آنکه چیزی بگویند، این قانون طلاییِ کسب‌وکار را

پذیرفته‌اند: «هرکه پول دارد، فرمان می‌راند.» پول در دست خریدار است و هرچه بیشتر بتواند بخرد و مصرف کند، تصویر بهتری از خودش پیدا می‌کند. ما در غرب خودمان را خریدار می‌بینیم، مگر نه؟ با افتخار، تا جایی که بتوانیم می‌خریم و مصرف می‌کنیم. در مقابل، فروشنده قطعاً طرفِ وابستهٔ مذاکره است. فروشندگان از دیرباز با تصویری که از خود دارند مشکل داشته‌اند. در بسیاری از حوزه‌ها، حتی واژهٔ «فروش» دارد جای خود را به «توسعهٔ کسب‌وکار» می‌دهد، چون تصویر «فروشنده» در ذهن مردم تقریباً همان دست‌فروشِ چرب‌زبانِ خیابانی است. گذشته از این، فروشنده باید آماده باشد که بدهد، کوتاه بیاید و رضایت طرف مقابل را جلب کند؛ درحالی‌که خریدار هرچه بتواند می‌گیرد. بالاخره خریدار در بیشتر مواقع می‌تواند جای دیگری برود، اما فروشندهٔ بیچاره به این معامله نیاز دارد.

اولین بار در کودکی، وقتی در میوه‌وتره‌بارفروشیِ خانوادگیِ استنلی در شهر واشینگتنِ ایالت پنسیلوانیا کار می‌کردم، با برتریِ خریدار آشنا شدم. بچهٔ نیرومندی بودم و هرجا می‌توانستم کمک می‌کردم: کامیون‌هایی را که از بازار می‌آمدند خالی می‌کردم، پیمانه‌های سیب‌زمینی را با دست پر می‌کردم، بطری‌های نوشابه را می‌چیدم و شانه‌های تخم‌مرغ را پر می‌کردم. یک روز صاحب مغازه، وِید استنلی که همه «آقای وِید» صدایش می‌کردیم، به من افتخار داد و از من خواست برای خرید عمدهٔ میوه‌وتره‌بارِ یک هفتهٔ مغازه، همراهش بروم. کمی از نیمه‌شب گذشته بود و در جادهٔ شمارهٔ ۱۹ به طرف پیتسبورگ می‌رفتیم که برنامه‌مان را برایم توضیح داد. من قرار بود «چشنده» باشم. وظیفه‌ام این بود که میوه هرقدر هم خوش‌مزه بود، اخم کنم و سرم را به نشانهٔ نارضایتی تکان بدهم. آقای وِید تأکید کرد که خیلی مهم است تا پیش از قطعی شدن خرید، هیچ علاقه‌ای به چیزی نشان ندهم؛ ترجیحاً حتی بعدش هم نه. نباید با گفتن اینکه این سیب چقدر عالی است، عجولانه نظر بدهم. نباید برای تمام کردن معامله عجله کنیم؛ چون هیچ‌چیز به‌اندازهٔ این عجله

نمی‌توانست فرصت گرفتن پایین‌ترین قیمت را در این مذاکره‌ها از بین ببرد. آقای وِید این را می‌فهمید. من نمی‌فهمیدم؛ دست‌کم نه درست‌وحسابی. اما لازم هم نبود بفهمم. فقط باید می‌خوردم و اخم می‌کردم.

همین کار را هم کردم. از این غرفه به آن غرفه می‌رفتیم و من لابد دوازده نوع میوهٔ مختلف چشیدم؛ هر بار اخم کردم و سرم را به نشانهٔ «نه» تکان دادم. به خودم آمدم و دیدم هوا دارد روشن می‌شود و آقای وِید با تمام توان مشغول کار است. چند بار از فروشنده‌ها رو برگرداند و راه افتاد که برود، تا سرانجام قیمت‌هایی را که می‌خواست گرفت. وقتی بارمان را خریده بودیم و به واشینگتن برمی‌گشتیم، آقای وِید راهبرد مذاکره‌اش را برایم توضیح داد؛ تقریباً با همان مفاهیمی که امروز خودم به کار می‌برم: مفاهیم مربوط به احساس نیاز. اخم کردنِ من هنگام چشیدن میوه و آمادگیِ او برای ترک معامله، همه برای ایجاد احساس نیاز در فروشندگان بود. هرچه فرایند طولانی‌تر می‌شد، احتمال بیشتری داشت فروشنده‌ها احساس نیاز کنند و مذاکره را با شرایطی به پایان برسانند که به سود ما، یعنی خریداران، باشد.

> قاعده از این ساده‌تر نمی‌شود: اگر قرار است در این مذاکره نیازی وجود داشته باشد، باید نیازِ آن‌ها باشد، نه شما.

شاید فیلم «گلن‌گری گلن راس» یا نمایشنامهٔ دیوید ممت را دیده باشید. در فیلم، شخصیتِ الک بالدوین، شیک‌پوش، آرام و کاملاً مسلط بر خود، تیمی از فروشندگان را اداره می‌کند. او از آن‌ها می‌خواهد برای قطعی کردن فروشِ زمین در دو پروژهٔ تازه، گلن‌گری و گلن راس، همیشه با تمام توان فشار بیاورند. بالدوین خونسرد و مطمئن است و کاری می‌کند که فروشندگانش ساعت رولکس و دیگر نشانه‌های موفقیت او را ببینند. اگر بتوانند معامله‌ها را جوش بدهند، آن‌ها هم می‌توانند همهٔ این‌ها را داشته باشند. از احساس نیاز در الک

بالدوین، یعنی رئیس، خبری نیست؛ اما بی‌رحمانه به احساس نیازِ اعضای تیمش دامن می‌زند. آن‌ها از نیاز به معامله و موفقیت، به‌معنای واقعیِ کلمه عرق می‌کنند. شخصیتِ جک لمون از پس این فشار برنمی‌آید؛ از هم می‌پاشد. داستان قدرتمندی است، اما در منطق روایتش یک حفرهٔ بزرگ وجود دارد: این‌همه احساس نیاز که بالدوین در نیروهای فروشش ایجاد می‌کند، فروش بیشتری برایشان به بار نخواهد آورد.

«بروید بگیریدشان، بچه‌ها! یک کاری بکنید! کارشان را یکسره کنید! معامله را ببندید، ببندید، ببندید!» خیلی از فروشنده‌های بداقبال در تمام عمر کاری‌شان با چنین حرف‌های پوچی به جلو هل داده شده‌اند. دیدنش دردناک است؛ چون این شتاب برای «بستن معامله»، احساس نیاز را لو می‌دهد. در واقع، ذهنیتِ «ببند، ببند، ببند» شاید بهترین مثالی باشد که می‌توانم برای نشان دادن خطرهای احساس نیاز بیاورم. وقتی کسی سعی کرده است خیلی زود با شما به توافق قطعی برسد، واکنش غریزی‌تان منفی بوده، مگر نه؟ و مگر اینکه تازه به دنیا آمده باشید، حتماً در موقعیتی چنین تجربه‌ای داشته‌اید. هیچ‌چیز، مطلقاً هیچ‌چیز، سریع‌تر از این عجله برای رسیدن به نتیجه، مذاکره را به هم نمی‌زند؛ چون کسی که این فشار متوجه اوست، یعنی خریدار یا مشتری، بلافاصله تصویری از احساس نیازِ طرف مقابل در ذهنش شکل می‌گیرد. این تصویر هم به‌خودی‌خود نگران‌کننده است و هم هشدار می‌دهد که باید معامله را دقیق‌تر بررسی کند. به همین دلیل، نیروهای فروشِ الک بالدوین نمی‌توانند موفق شوند؛ احساس نیازشان به فروش چنان آشکار است که احتمالاً حتی بویش هم می‌آید؛ واقعاً، از عرقی که می‌ریزند.

پس قاعدهٔ من چیز دیگری است: «بستن معامله» ممنوع.

مراقب حرف زدنتان باشید

حرف زدن اغلب نشانهٔ آشکار احساس نیاز است. پس این قاعده را داشته باشید:

> حرف زدن ممنوع.

البته اغراق می‌کنم تا این نکته روشن شود: حرف زدن و احساس نیاز اغلب همراه یکدیگرند. خیلی‌ها ظاهراً اشتیاقی سیری‌ناپذیر دارند که مطمئن شوند صدایشان شنیده می‌شود. بالاخره شما آدم باهوشی هستید و طبیعی است دلتان بخواهد دیگران هم این را بدانند. به بیان دیگر، نیاز دارید احساس کنید آدم مهمی هستید. بعضی از آدم‌های زیرک‌تری که با آن‌ها سروکار دارید، با خودشان می‌گویند: «بسیار خوب؛ با کمال میل می‌گذاریم احساس مهم بودن کنی و هم‌زمان پوستت را می‌کنیم.»

توماس ادیسون، یکی از بزرگ‌ترین مخترعان تاریخ، با کمک شریک کاری‌اش، «سرهنگ»، مذاکره‌کنندهٔ چیره‌دستی هم بود. یک بار سرهنگ جلسه‌ای در دفترش ترتیب داد. سه نفر حضور داشتند: سرهنگ، ادیسونِ نابغه و بانکداری که سرهنگ فکر می‌کرد شاید بخواهد آخرین اختراع شگفت‌انگیز ادیسون را بخرد؛ دستگاهی که قیمت‌های سهام را مستقیماً از تالار بورس نیویورک می‌گرفت و روی نوار کاغذی در اختیار وال‌استریت می‌گذاشت. شیوهٔ معرفیِ دستگاه از این ساده‌تر نمی‌شد: ادیسون دستگاه را آماده و روشن کرد، بعد کنار رفت و گذاشت دستگاه کارش را بکند. بانکدار را به حال خودش گذاشتند تا نوار را بخواند و او هم، البته، فوراً به ارزش این اختراع پی برد. سرهنگ نظرش را پرسید. بانکدار پاسخ داد: «پیشرفت قابل‌قبولی است. پنج‌هزار دلار بابتش می‌دهم.»

ادیسون از قبل تصمیم گرفته بود در این مذاکره، دستگاهش به جای او حرف بزند؛ هدفی درست و بسیار ارزشمند. وقتی پیشنهاد را شنید، فقط لب‌هایش را به نشانهٔ مخالفت به هم

فشرد و چیزی نگفت. سرمایه‌گذار گفت: «بسیار خوب، ده‌هزار دلار.» ادیسون باز هم اظهارنظری نکرد. سرهنگ هم همین‌طور. سکوت اتاق را پر کرده بود که سرمایه‌گذار گفت: «باشد، بیست‌وپنج‌هزار دلار!» این بار ادیسون با حیرت واکنش نشان داد، اما باز هم کلمه‌ای نگفت. سرمایه‌گذار اعلام کرد که ادیسون می‌خواهد سرش کلاه بگذارد؛ صدهزار دلار می‌دهد و حتی یک پنی بیشتر نخواهد داد. ادیسون به سرهنگ نگاه کرد. سرهنگ سرش را به نشانهٔ تأیید تکان داد و ادیسون با اخم پذیرفت. بانکدار خندید و با خوشحالی گفت: «ادیسون، من حاضر بودم صدوپنجاه‌هزار دلار هم بدهم!» ادیسون لبخند زد و جواب داد: «من هم حاضر بودم با ده‌هزار دلار بفروشم!»

عاشق این داستانم! همان‌طور که در صفحه‌های بعد اشاره خواهم کرد، تقریباً می‌توان تک‌تک اصول روش مرا با آن توضیح داد. برای نشان دادن قدرتِ بسته نگه داشتن دهان، شاهدی بی‌نظیر است. حرف زدنِ مهارنشدنی، مشکلی رایج است که آدم‌های پرشور و مصمم باید همیشه مراقبش باشند. نیاز دارند همه‌چیز را بدانند؛ یا اگر نمی‌دانند، که احتمالاً همین‌طور است، نیاز دارند همه‌چیزدان به نظر برسند. آدرنالین وارد عمل می‌شود، احساس نیاز به یک واقعیت زیست‌شیمیایی تبدیل می‌شود و بعد به یک اعتیاد زیست‌شیمیایی. حقیقت همین است.

باز هم می‌گویم: احساس نیازِ خودتان را مهار کنید و در همان حال، احساس نیازِ آن‌ها را بشناسید و به آن دامن بزنید.

ادیسون آرام نشسته بود، حرف زدن و احساس نیازِ خودش را مهار می‌کرد و می‌گذاشت احساس نیازِ بانکدار مدام بیشتر و بیشتر شود. نیروهای فروشِ الک بالدوین در «گلن‌گری گلن راس» هم اگر احساس نیاز و پرحرفیِ بی‌پایانشان را مهار می‌کردند و در عوض، آرام و مؤدبانه می‌گذاشتند زیبایی‌های پروژه‌هایشان خود گویای همه‌چیز باشد و احساس نیازِ

خریداران احتمالی را بالا ببرد، بسیار موفق‌تر می‌شدند. البته آن‌وقت دیگر داستان چندان جذابی از کار درنمی‌آمد، مگر نه؟

چند نفر را می‌شناسید که مجال نمی‌دهند حتی یک کلمه حرف بزنید؟ این آدم‌ها با تسلط‌طلبی‌شان در واقع احساس نیاز خود را لو می‌دهند. این روزها در پیام‌های خوشامدگوییِ دستگاه‌های پیغام‌گیر، نشانه‌های احساس نیاز فراوان است. به جای پیام معمولِ «سلام، من... هستم. لطفاً بعد از شنیدن بوق پیغام بگذارید»، این افراد با شرح مفصلی از برنامهٔ شلوغِ این ساعت، امروز و این هفته‌شان از تماس‌گیرنده استقبال می‌کنند. می‌توان حدس زد چه جور پیغامی هم روی دستگاه دیگران می‌گذارند: پیغام‌های طولانی. می‌بینید اینجا چه خبر است؟ این افراد نیاز دارند مطمئن شوند ما فهمیده‌ایم چقدر سرشان شلوغ است، چقدر کاردان‌اند و اگر بتوانند حتی اندکی برای ما وقت بگذارند، چقدر خوش‌شانس خواهیم بود. اما همهٔ این کارها نتیجهٔ معکوس دارد.

یکی از موفق‌ترین فروشندگان بیمهٔ عمری که در عمرم دیدم، مردی بود که از ویلچر استفاده می‌کرد و توان سخن گفتن نداشت. برای برقراری ارتباط، با ماژیک و تخته کار می‌کرد و پرسش‌هایش را با حوصله می‌نوشت. آرزو نمی‌کنم هیچ‌کس دچار معلولیت او شود؛ اما همین تنها راهی که برای پرسیدن داشت، در حرفه‌اش امتیازی فوق‌العاده بود. خودش هم پیش از هرکس این را می‌پذیرفت؛ چون وقتی روی ویلچر نشسته‌اید و آرام پرسش‌هایتان را با دست می‌نویسید، سخت می‌توانید نیازمند به نظر برسید. راستی، مؤثرترین پرسشش این بود: «اگر شما را از دست بدهیم، خانواده‌تان کجا زندگی خواهند کرد؟»

خودتان امتحان کنید

در جلسه‌ای بنشینید و این یادداشت را، طوری که به چشم دیگران نیاید، جلوی خود بگذارید: «حرف نزن. گوش کن.» حالا فقط کمتر از معمول حرف بزنید. در عوض، بیشتر و بهتر گوش کنید. با تمام توجه روی آنچه می‌شنوید تمرکز کنید. اگر برایتان دشوار بود، که ممکن است باشد، چون گوش دادن بسیار سخت‌تر از چیزی است که بیشتر آدم‌ها تصور می‌کنند، یادداشت بردارید. نتیجه شما را به‌خوشی شگفت‌زده خواهد کرد. هیچ ضرری هم ندارد. بعد این کار را بارها و بارها تکرار کنید: گوش کنید، گوش کنید، به آنچه دیگران به شما می‌گویند گوش کنید. بگذارید به عادت تبدیل شود.

حالا لحظه‌ای به «تماس سرد» و «تماس گرم» فکر کنید؛ چون روشن‌ترین درسِ این موضوع را می‌توان از آن‌ها گرفت. بیشترِ اهل کسب‌وکار، فقط با فکر کردن به تماس سرد هم لرزه بر اندامشان می‌افتد. کار سختی است، تردیدی نیست؛ و بسیاری از آدم‌های توانمند اصلاً حاضر نیستند انجامش دهند. تماس گرفتن با کسی که از پیش هیچ آشنایی‌ای با شما ندارد، بدترین راهِ کسب‌وکار است. همه این را می‌دانیم. اما من می‌گویم مهم‌ترین شیوه‌ای هم هست که باید بلد باشید با آن کسب‌وکار کنید. چرا؟ چون حتی در بدترین شرایط اقتصادی، اگر بتوانید در تماس‌های سرد موفق شوید، همیشه می‌توانید شغلی پیدا کنید. اما مهم‌تر و بنیادی‌تر از آن، این است که تماس سرد، به‌خودی‌خود، میدان تمرینی عالی برای مذاکره است. حتی ممکن است به شکل شگفت‌انگیزی مؤثر باشد، چون احساس نیازِ شما مهار شده است. مسلماً انتظار زیادی ندارید و انضباطتان هم بالاست.

بهتر است با چیزی شبیه این شروع کنید: «ببین ماری، نمی‌دانم اصلاً کاری که ما می‌کنیم به درد شما و کسب‌وکارتان می‌خورد یا نه. واقعاً نمی‌دانم؛ شاید هم نخورد. اگر این‌طور

است، کافی است بگویی و من دیگر مزاحم نمی‌شوم. اما اگر کسی که مسئول تحقیقات بازار شماست...»

و گفت‌وگو را ادامه می‌دهید؛ یا نمی‌دهید. شما به ماری اجازه داده‌اید «نه» بگوید. احساس نیازتان مهار شده است. در واقع، تماس سرد هم فقط یک مذاکرهٔ دیگر است؛ نه بیشتر و نه کمتر. تا پایان این کتاب یاد می‌گیرید چطور آن را با همان قواعد و عادت‌هایی پیش ببرید که برای هر مذاکرهٔ دیگری به کار می‌گیرید.

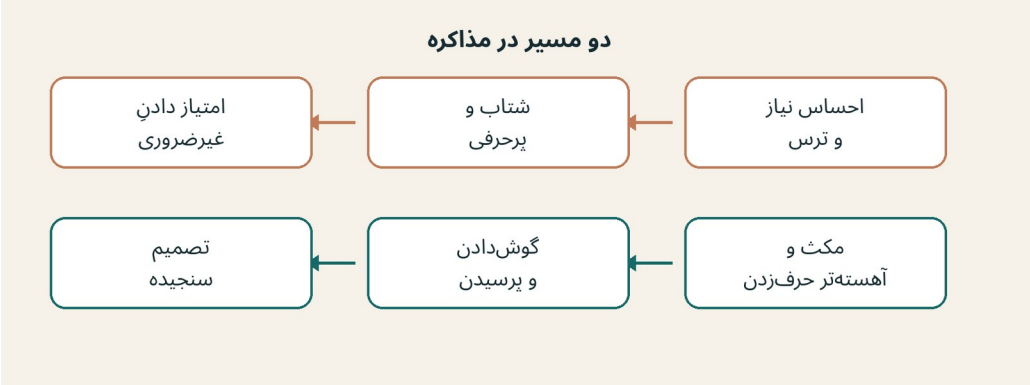
حالا تماس گرم را در نظر بگیرید؛ تماسی که یک آشنا زمینه‌اش را فراهم کرده است.

> «سلام تام، بیل هستم. رفیق، یک مشتری عالی برایت پیدا کرده‌ام! حسابی از تو برایشان تعریف کردم. آمادهٔ آماده‌اند. فقط باید زنگ بزنی و پولت را بگیری. یکی به من بدهکاری، رفیق!»

واقعاً؟ احتمالاً با شنیدن این حرف‌ها، قلبِ تام از هیجان تندتر می‌زند. اما اگر مراقب نباشد، تماس سرد از چنین معرفی‌ای برایش بهتر خواهد بود. اگر مراقب نباشد، انضباطش را از دست می‌دهد، به پولی که قرار است بگیرد فکر می‌کند، هیجان‌زده و بعد نیازمند می‌شود. این تماس گرم را با چنین حرف‌های شتاب‌زده‌ای آغاز خواهد کرد: «سلام دومینیک، بیل گفت به تو زنگ بزنم. دنبال ماشین تازه‌ای هستی. دقیقاً همان چیزی را دارم که می‌خواهی.» پیش از آنکه تام فرصت کند حرف دیگری بزند، چه در ذهن دومینیک می‌گذرد؟ «عجب دهن‌لقی است این بیل! حالا باید با این رفیقِ بی‌ملاحظه‌اش هم سروکله بزنم. دیگر هیچ‌وقت به بیل نمی‌گویم دنبال خرید چیزی هستم.» اما پشت تلفن می‌گوید: «اسمت چه بود؟ تام؟ خب تام، دوست مشترکمان بیل تو را اشتباه راهنمایی کرده، ولی ممنون که زنگ زدی.»

به همین سادگی، تامِ مشتاق، پیروزیِ در دسترس را به شکست تبدیل کرده است. باید به دومینیک می‌گفت: «سلام. اسم من تام است و مطمئن نیستم کاری که می‌کنم به کار شما بیاید. اگر نمی‌آید، لطفاً بگویید تا تماس را تمام کنم. موافقید؟ دومینیک، من در کار خودرو هستم و ماشینی دارم که اگر علاقه‌ای داشته باشید، شاید دقیقاً مناسب شما باشد.»

لطفی در حق خودتان بکنید: با هر تماس گرم طوری برخورد کنید که انگار سردترین تماسی است که در عمرتان گرفته‌اید. احساس نیاز نشان ندهید. خودتان را محتاج این معامله نبینید. به روشتان پایبند بمانید. وقتی حس می‌کنید در مذاکره احساساتتان دارد شدت می‌گیرد، چه تماس گرم باشد و چه هر مذاکرهٔ دیگری، سرعتتان را کم کنید. صدای زیر و تیز، نشانهٔ قطعیِ احساس نیاز است. تند و شتاب‌زده حرف زدن هم نشانهٔ دیگری است. مذاکره‌کنندگان نیازمند صدایشان را بالا می‌برند؛ مذاکره‌کنندگانی که بر خود مسلط‌اند صدایشان را پایین می‌آورند. پس وقتی درونتان آشفته است، آرام‌تر حرف بزنید. خونسرد باشید. شما به این معامله نیاز ندارید.



احساس نیاز می‌تواند به شتاب و امتیاز دادن بینجامد. مکث، فرصتی برای تصمیم‌گیری سنجیده فراهم می‌کند.

از طرد شدن نترسید

بسیاری از آدم‌ها با ترس از طرد شدن زندگی می‌کنند. این ترس در نهایت چیست؟ نیاز به محبوب بودن. اگر نیاز نداشته باشید دیگران دوستتان داشته باشند، از طرد شدن نمی‌ترسید. اگر از طرد شدن نترسید، هرجا لازم باشد می‌توانید «نه» بگویید. هنگام مذاکره، ضروری است دقیقاً بفهمید طرد شدن چیست، چه کسی می‌تواند شما را طرد کند و چه کسی نمی‌تواند.

کسانی که آن سوی میز نشسته‌اند، نمی‌توانند شما را طرد کنند.

چرا نمی‌توانند؟ چون شما از آن‌ها به چیزی نیاز ندارید. به هیچ‌چیز. پس چطور می‌توانند شما را طرد کنند؟ غیرممکن است. پدر یا مادر می‌تواند فرزندش را طرد کند، چون کودک قطعاً به والدش نیاز دارد. همسر می‌تواند همسرش را طرد کند. حتی معلم در سال‌های نخستِ مدرسه می‌تواند دانش‌آموزش را طرد کند؛ وقتی آن دختر یا پسر واقعاً به این معلم نیاز دارد. اما آیا آدم‌های بزرگسالی که در مذاکره آن سوی میز نشسته‌اند، واقعاً می‌توانند شما را طرد کنند؟ نه، چنین قدرتی ندارند. هرگز نگذارید باور کنند که دارند.

باید بفهمید نمی‌توانید در دنیا راه بیفتید و انرژی عاطفی‌تان را صرف این کنید که دوست‌داشتنی، باهوش یا مهم باشید. همهٔ این‌ها فقط احساس نیازِ زیان‌بار و انرژی‌بری است که اغلب هم از ترسِ طرد شدن سرچشمه می‌گیرد. شما می‌خواهید به‌عنوان فردی کارآمد و حرفه‌ای شناخته شوید؛ همین. می‌خواهید انرژی‌تان را صرف خودِ کار کنید. به بقیهٔ این چیزها نیازی ندارید. بااین‌حال، بارها و بارها دیده‌ام که مذاکره‌کنندگان دقیقاً در همین دامِ احساس نیاز می‌افتند!

در اختلاف‌های میان نیروی کار و مدیریت، این اتفاق مدام می‌افتد. در واقع، یکی از شگردهای رایج مدیریت این است که کارکنانی را پیدا کند که دلشان می‌خواهد احساس بزرگی و اهمیت کنند؛ کسانی که می‌توان به آن‌ها القا کرد نقشی حیاتی در رسیدن به نتیجه‌ای موفق دارند. این کارکنان بی‌تاب فرصتی هستند که به همکاران عضو اتحادیه‌شان بگویند، یا بفهمانند: «اگر من نبودم، این قرارداد به سرانجام نمی‌رسید. من این قرارداد و این اتحادیه را نجات دادم.» چون آنچه برایشان اهمیت دارد، مهم بودنِ خودشان در مذاکره است، یعنی نیازشان به این احساس، به طعمه‌های آسانی برای مدیریت تبدیل می‌شوند. می‌توان آن‌ها را آن‌قدر بازی داد که به عامل دوطرفه تبدیل شوند و اغلب نقش پیام‌رسانِ مدیریت را بازی کنند. فرض کنید اعضای اتحادیه در برابر پیشنهادِ کاهش دستمزد مقاومت می‌کنند. باور ندارند این کاهش واقعاً ضروری باشد، یا مدیریت تا آخر پای آن بایستد. مدیریت از نماینده‌ای که نیاز دارد احساس مهم بودن کند استفاده می‌کند و اطلاعات نادرستی به او می‌دهد. نماینده هم این پیام را نزد اعضای اتحادیه می‌برد: «این کمیتهٔ ما دارد نابودمان می‌کند. من در مدیریت رفیق‌هایی دارم. می‌گویند اگر همین‌طور ادامه بدهیم، ممکن است کارخانه را ببندند.» دیده‌ام که این اتفاق چطور می‌افتد.

ماجرا به دههٔ ۱۹۷۰ برمی‌گردد. یک شرکت هواپیمایی بسیار مشهور که یک میلیارد دلار در بانک داشت، می‌خواست مسیرهای پروازی‌اش را در سراسر جهان گسترش دهد. برای رسیدن به این هدف دو راه داشت: یا از درون رشد کند و با آهنگی حساب‌شده، هرقدر لازم بود هواپیما بخرد و نیرو استخدام کند؛ یا یک شرکت هواپیماییِ تقریباً ورشکسته را با چند هواپیما و شمار زیادی کارمند بخرد؛ کارمندانی که صدها نفرشان سال‌ها پیش از کار کنار گذاشته شده بودند. از نظر من کاملاً روشن بود که رشد از درون، هم موفقیت تجاری بزرگی برای شرکت به بار می‌آورد و هم فرصت‌های شغلی بیشتر، افزایش دستمزد، آیندهٔ حرفه‌ای مناسب و امنیت را نصیب کارکنان و خانواده‌هایشان می‌کرد. گزینهٔ دوم، یعنی خرید آن

شرکت هواپیماییِ گرفتار، راهِ تباهی بود: در بهترین حالت رکودِ شغلی و به احتمال زیاد اخراج از کار. در میان کارکنان، افراد باسابقه‌ای بودند که مثل مدیران ارشد، هیچ‌یک از دو انتخاب تأثیری بر وضعشان نمی‌گذاشت. در هر صورت سهم خودشان را می‌گرفتند. مدیریت دقیقاً در میان همین گروه، نیاز به احساس مهم بودن را پرورش داد. سپس از این کارکنانِ نیازمند استفاده کرد تا کارکنان عادی را متقاعد کنند که خیر و صلاحِ بلندمدت شرکت، نه در رشدِ کنترل‌شده، بلکه در خریدِ شرکت هواپیمایی دوم است؛ قماری ازپیش‌باخته.

مدیریت نقشه‌اش را بی‌نقص اجرا کرد. کارکنان باسابقه، بی‌آنکه بدانند در چه بازی‌ای افتاده‌اند، نقش بزرگی در متقاعد کردن کارکنان کم‌سابقه‌تر داشتند که این خرید بهترین راهِ پیشِ روست. نتیجه‌اش را هم دیدیم. نمی‌توانم نام شرکت‌های درگیر را بگویم، اما مطمئنم بعضی خوانندگان آن‌ها را می‌شناسند. طولی نکشید که صدها نفر از کارکنان جوان‌ترِ شرکت هواپیماییِ موفق اخراج شدند. آن‌هایی هم که شغلشان را نگه داشتند، وضعشان بدتر شد. هشت سال پس از آن خرید، شرکتِ ادغام‌شده اعلام ورشکستگی کرد و به بهایی ناچیز، در مقایسه با ارزشش، فروخته شد. این سرانجام از همان ابتدا اجتناب‌ناپذیر بود.

احتمالاً روشن است که این موضوع برایم بسیار جدی است. نمی‌توانم بشمارم چند بار دیده‌ام اعضای یک تیم مذاکره به شیوه‌های گوناگون به تیم خودشان ضربه زده‌اند؛ تقریباً همیشه هم به‌خاطر احساس نیاز. اطلاعات باارزش را لو می‌دهند؛ با حرف زدن دربارهٔ موضوع‌های مهمی که همه توافق کرده بودند مطرح نشود، انضباط تیم را به هم می‌زنند؛ و بر پذیرش شرایط مالی و امتیاز دادن‌های غیرضروری اصرار می‌کنند. همهٔ این‌ها چون مذاکره‌کنندگان زیرکِ آن سوی میز، نیاز آن‌ها به باهوش، محبوب و مهم بودن را دست‌مایهٔ بازی خود کرده‌اند.

باب را در نظر بگیرید؛ مدیرعامل شرکتی که اشتیاق شدیدی داشت رئیس هیئت‌مدیره هم بشود. او در مقام مدیرعامل، در عرضهٔ محصولات تازه به بازار و فروختنِ آن‌ها به بزرگ‌ترین مصرف‌کنندگان نهاییِ صنعت، بسیار موفق عمل کرده بود. سخت تلاش کرده بود تا تک‌تک اعضای هیئت‌مدیره را متقاعد کند که ریاست او بر هیئت‌مدیره چه ارزشی خواهد داشت. توافقش با هیئت‌مدیره این بود: اگر بتواند بزرگ‌ترین مشتری بالقوهٔ صنعت را به مشتریِ خریدار تبدیل کند، هشت ماه دیگر، پس از بازنشستگی رئیس فعلی، بر صندلی ریاست خواهد نشست. باب برای شروع مذاکره با این مشتری عظیم اصرار داشت پیشنهادشان طوری باشد که نتوان آن را رد کرد. بنابراین، در همان پیشنهاد اولیه، نزدیک به ده میلیون دلار قطعهٔ یدکی و خدمات رایگان گنجاند؛ کاری که پیش از آن هرگز حتی به فکرش هم نرسیده بود. معامله به سرانجام رسید. اما از هر زاویه‌ای که نگاه کنید، نیاز باب به معامله‌ای که نردبانِ رسیدنش به ریاست هیئت‌مدیره باشد، او را به امتیاز دادنی کاملاً غیرضروری و حتی درخواست‌نشده کشانده بود. معاملهٔ نهایی روی آن امتیاز دادن پرده کشید، اما ماهیت ماجرا همین بود.

حتی دیده‌ام شرکتی معامله‌ای را از دست بدهد، چون احساس نیازش باعث شده بود به هر شکلِ قابل‌تصوری کوتاه بیاید: چهار بار در شرایط قرارداد، سه بار در قیمت و، پیش از آنکه به‌عنوان مربی وارد ماجرا شوم، معلوم نبود چند بارِ دیگر در چند موضوعِ دیگر. برای بیرون آوردنشان از چاهی که در آن افتاده بودند و بازگرداندنشان به سودآوری، پیشنهاد کردم مذاکره را متوقف کنند، تجدیدقوا و برنامه‌ریزی کنند و با قیمتِ کامل برگردند. کیفیت محصولشان این قیمت را توجیه می‌کرد. قیمتِ کامل، قیمتی منصفانه بود. توصیه کردم اعتراف کنند با این شرایط و قیمت‌گذاری، یعنی تخفیف تا آخرین حد ممکن، شرکت شاید حتی نتواند تعهدِ تحویل را انجام دهد. مدیران ارشد با من موافق نبودند. یکی از آن‌ها توضیح داد که این معامله در بدترین حالت سربه‌سر تمام می‌شود و هر تغییری در مسیر

فعلیِ «شریک خوب بودن»، به «رابطه» با شرکت مقابل آسیب می‌زند. به گفتهٔ او، تمام اعتبارشان را به‌عنوان تأمین‌کننده‌ای که توان ادامهٔ کار دارد از دست می‌دادند.

گفتم: «بسیار خوب، اگر نمی‌خواهید برای رسیدن به نتیجه‌ای سودآور کار کنید، برنامه‌تان چیست؟» برنامه ساده بود: حفظ رابطه به هر قیمتی. سرانجام، پس از زمانی طولانی، یعنی چندین ماه، مشتریان من همچنان همان راه را رفتند. بعد با بزرگ‌ترین شوک زندگی‌شان روبه‌رو شدند: طرفی که از تمام این مذاکرهٔ مبتنی بر احساس نیاز سود می‌برد، از معامله‌ای که برایش حکم مفت‌خری داشت کنار کشید. در بررسیِ پس از شکست، بی‌پرده توضیح دادند که احساس کرده بودند چیزی درست نیست. هیچ مقاومتی نمی‌دیدند. هرچه می‌خواستند، می‌گرفتند. «چرا این‌ها در قیمت و همه‌چیزِ دیگر این‌قدر آسان تسلیم می‌شوند؟» به‌درستی باور داشتند حتماً مشکلی در کار است. «چه چیزی را نمی‌دانیم؟ چه چیزی را پنهان می‌کنند؟ محصولشان عالی است، اما آیا می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد که به‌موقع تحویل بدهند؟ اگر محصولشان را تقریباً به قیمت تمام‌شده می‌فروشند، آیا منابع کافی خواهند داشت تا نسل بعدیِ محصول را بسازند و ما را در مسیر آینده همراهی کنند؟»

حق با آن مدیران پرسشگر بود. شرکتی که مدام تسلیم می‌شد، هرگز نمی‌توانست از پس تعهدهایی برآید که در آن معامله پذیرفته بود. مذاکره‌کنندگان به شکلی مضحک و بی‌دلیل نیازمند شده بودند. و این اتفاق در مذاکره‌های کوچک و بزرگ، مدام تکرار می‌شود.

خواستن اشکالی ندارد

اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ای ممتاز شوید، باید به هر قیمتی از نشان دادنِ احساس نیاز پرهیز کنید. برای اینکه این احساس را نشان ندهید، باید اصلاً آن را در خود نداشته باشید. هرقدر تکرار کنم، باز هم کم است:

شما به این معامله نیاز ندارید.

حالا اگر به جای واژه و احساسِ «نیاز داشتن»، فقط «خواستن» را بگذاریم، چه می‌شود؟ شرایط عوض می‌شود، مگر نه؟ وقتی عبارتِ «من می‌خواهم» را می‌خوانید، چه تصویری به ذهنتان می‌آید؟ من یک قایق تفریحی می‌بینم؛ دقیق‌تر بگویم، یک وایکینگ کانورتیبلِ ۶۷ فوتی با برد سه‌هزار مایل و سه کابین خواب. تصویر شما چیست؟ برای ما، به‌عنوان مذاکره‌کنندگانی خوب، واژهٔ «خواستن» به چیزی اشاره دارد که برای به دست آوردنش کار، تلاش و برنامه‌ریزی می‌کنیم؛ اما هرگز آن را با «نیاز داشتن» اشتباه نمی‌گیریم. بله، آن قایق وایکینگ را می‌خواهم که بتوانم خانواده‌ام را با آن به اروپا ببرم، اما واقعاً به آن نیاز ندارم. بله، این همکاری جهانی با شرکت هیومونگس را می‌خواهم، اما به آن نیاز ندارم. آن خانه را می‌خواهم، اما به آن نیاز ندارم. اگر هرکدام از این معامله‌ها به هم بخورد، آن‌ها ضرر می‌کنند، نه من. در هر صورت، امشب می‌خوابم و فردا هم غذا می‌خورم.

شما فقط این معامله را می‌خواهید.

«نیاز داشتن» یعنی مرگ؛ «خواستن» یعنی زندگی. باور کنید، همین تغییر نگرش، تجربهٔ شما از مذاکره را کاملاً عوض می‌کند. کسانی که آن سوی میز نشسته‌اند، بلافاصله آن را می‌فهمند و احساس می‌کنند. اعتمادبه‌نفس و اعتماد متقابل در هر دو طرف بیشتر می‌شود. تسلط و انضباط شما هم بالاتر می‌رود.

اما

گاهی نیاز واقعی است. معمولاً در آن اغراق می‌کنیم، اما نه همیشه. نمونهٔ معروف تاریخی، داستان مهاجران موسوم به «زائران» در پلیموت راک و نخستین زمستانشان است.

برای زنده ماندن به کمک نیاز داشتند، خودشان هم می‌دانستند و آماده بودند برای گرفتن این کمک مذاکره کنند. همین کار را هم کردند: با بومیان آمریکا مذاکره کردند تا در پاک‌سازی زمین، آماده کردن خاک و کاشت ذرت کمکشان کنند. پس از آن، نخستین جشن شکرگزاری برگزار شد.

گاهی زائران واقعاً نیازمند بودند؛ به همین سادگی. گاهی واقعاً برای یافتن سرپناه، غذا و مایحتاج زندگی درمانده بودند. شما هم وقتی واقعاً نیاز دارید، باید این واقعیت را بپذیرید و در هر مذاکره، همان‌جا به آن رسیدگی کنید. در بسیاری از موارد، بهترین راهبرد شاید این باشد که نیازتان را برای طرف مقابل آشکار کنید. بله، درست خواندید. آن را در دستورجلسه بگذارید تا درباره‌اش گفت‌وگو شود. در یکی از فصل‌های بعد خواهید دید این دستورجلسه‌ها چطور کار می‌کنند.

شش ماه است دنبال کار می‌گردید و حالا بالاخره فرصت نسبتاً خوبی پیدا شده است؟ مگر اینکه ابرانسان باشید، وگرنه قدری احساس نیاز خواهید کرد. باید این را پیش خودتان بپذیرید و در راهبردِ مذاکره بر سر حقوق، در نظر بگیرید. شاید حتی در نهایت به کارفرمای احتمالی بگویید: «من این شرکت را دوست دارم و برای این شغل خیلی مناسبم. کاملاً به درد هم می‌خوریم. اما مشکلی دارم: به این شغل نیاز دارم. نمی‌خواهم فریبتان بدهم. این وضعیت برایم سخت است، چون حقوقی که پیشنهاد می‌کنید کمی از میزان معمولِ این صنعت پایین‌تر است و برای مخارج خانواده‌ام هم کافی نیست. در تنگنا هستم.»

آن سوی میز، شاید اولین واکنش غریزیِ کارفرمای احتمالی این باشد که شما را از پا درآورد: «همین حقوق را بپذیر، یا برو پی کارت.» اما با بیانِ بی‌پردهٔ نیازتان، مسئله‌ای را پیش کشیده‌اید که شاید بتوان در مذاکره با همکاری یکدیگر حلش کرد. با پذیرفتن این نیاز،

به خودتان فرصت می‌دهید کاری کنید کارفرما ارزش شما را ببیند و بهایش را بپردازد. شما «تصویر ذهنی می‌سازید»؛ موضوعی که بعداً درباره‌اش صحبت خواهیم کرد.

کارفرما برای این موقعیت شغلی چه می‌خواهد؟ این موقعیت چقدر اهمیت دارد؟ عملکرد عالی شما چه چیزی نصیب سازمان خواهد کرد؟ اگر مشکل حقوقتان را روشن کنید، اما بلافاصله توجه را به دنیای کارفرما ببرید تا ارزش شما را ببیند، شاید بتوانید مشکلتان را حل کنید. شاید هم نتوانید. ممکن است پیشنهاد حقوق اصلاً تغییر نکند. اگر چنین شد، تصمیم دشواری پیشِ رو خواهید داشت. در هر حال، مطرح کردنِ مشکل ضرری نداشت و احتمالِ سود بردن از آن هم کاملاً وجود داشت.

فرض کنید پیمانکار ساخت استخر هستید و واقعاً به چکِ دومِ مالک خانه نیاز دارید. بهترین تأمین‌کنندگان شما دارند تهدیدهای تندی می‌کنند. اگر حسن‌نیت و تمایلشان به همکاری با شما را از دست بدهید، چیزهای زیادی را از دست داده‌اید. اگر مطمئنید مالک خانه پول دارد و از کارتان هم راضی است، اما به دلیلی نامعقول نمی‌خواهد همین حالا پرداخت کند، شاید ناچار شوید نیازتان را صریح مطرح کنید: «سام، فعلاً از پس پرداختِ کارکنانم برمی‌آیم، اما حساب تأمین‌کنندگانم جداست. پولشان را می‌خواهند. باید پولشان را بدهم و تا تو به من پول ندهی، نمی‌توانم این کار را بکنم. همان‌طور که می‌دانی، مبلغ این صورت‌حساب‌ها بالاست. چطور می‌توانم کمکت کنم اهمیتِ پرداخت به تأمین‌کنندگانم را ببینی؟ اگر تأمین‌کننده‌ای در کار نباشد، چه بر سر استخر تو و زمانِ پایان کارش می‌آید؟»

همین دو پرسش ساده، نقطهٔ شروع است. بعداً به ادامهٔ این ماجرا برمی‌گردم.

احساس خوب داشتن یا نداشتن

آبراهام لینکلن مردی بلندقد، لاغر و استخوانی بود و چهرهٔ زیبایی نداشت؛ بینی‌اش بیش از حد بزرگ بود و گردنش بیش از حد باریک. طبق روایت‌های تاریخی، به پیشنهاد دختربچه‌ای ریش گذاشت که فکر می‌کرد این کار به چهره‌اش وقار بیشتری می‌دهد. حق با آن دختر بود. ریش کمک کرد، اما ظاهر لینکلن هنوز نامتعارف بود. همیشه خسته به نظر می‌رسید. در دوران جنگ هم واقعاً خسته بود، کاملاً از پا افتاده؛ اغلب ساعت‌ها به بیمارستان‌های نظامیِ شمال و جنوب سر می‌زد و به زخمی‌ها دلگرمی می‌داد. این همان رئیس‌جمهوری بود که زن و مرد، هم در ایالت‌های شمالِ طرفدار اتحادیه و هم در ایالت‌های جنوبِ جدایی‌طلب، «اِیب»، «پدر آبراهام»، «اِیبِ درستکار» یا «عمو اِیب» صدایش می‌کردند.

حالا از آن شخصیت بزرگ به سراغ شخصیتی خنده‌دار برویم؛ فقط یک بند با من همراه شوید. نکته‌ای که در پایان می‌گویم، برای مذاکره‌کننده حیاتی است. سریال قدیمیِ «کلمبو» را به یاد دارید؟ شاید هم گاهی بازپخش آن را تماشا می‌کنید. کلمبو، کارآگاهِ قتل در لس‌آنجلس، بارانیِ کهنه و مندرسی می‌پوشد، پژویی قراضه می‌راند و برای شاهدها داستان‌های شیرینی از همسر و سگش تعریف می‌کند. فکر می‌کنم سگش یک باست هاوند با قیافه‌ای غمگین بود؛ قطعاً هم نه یک گلدن رتریور با موهای صاف و ابریشمی. کلمبو عادت دارد در هر گفت‌وگو و بازجویی، پرسیدن یک سؤال کلیدی را فراموش کند. مجبور می‌شود دوباره زنگ در را بزند، عذرخواهی کند و آن سؤال آخر را بپرسد. همیشه خودش را طوری نشان می‌دهد که انگار توانایی‌اش کمی کمتر از طرفِ گفت‌وگوست و کمی با بی‌نقص بودن فاصله دارد؛ البته معمولاً خیلی بیشتر از «کمی». می‌تواند شاهدها و حتی مظنون‌ها را به

حرف بیاورد، چون کاری می‌کند احساس برتری و در نتیجه راحتی کنند. همهٔ این‌ها هم نقش بازی کردنِ اوست.

ظاهرِ ناآراستهٔ لینکلن هم به همین ترتیب تصادفی نبود. او با تمام وجود می‌فهمید که برای رهبری مردم، باید اعتمادشان را به دست بیاورد. همین اعتماد را هم داشت. درِ دفترش در کاخ سفید همیشه باز بود. همهٔ مراجعه‌کنندگان، فقیر و غنی، را می‌پذیرفت و با همه یکسان رفتار می‌کرد. تسلطش بر زبان انگلیسی بی‌مانند بود، اما هرگز طوری حرف نمی‌زد که انگار از بالا به دیگران نگاه می‌کند. در حرف زدن با مردم و در باور قلبی‌اش، هر انسانی ذاتاً ارزشمند بود. اگر بخواهیم از اصطلاحِ امروزیِ «نخبگان» با همهٔ بار معنایی‌اش استفاده کنیم، لینکلن به هیچ گروهِ نخبه و برگزیده‌ای تعلق نداشت. باز هم به زبان امروز، زبانی که کتاب «من خوبم، تو خوبی» آن را مشهور کرد، هم او و هم کلمبو کاری می‌کردند دیگران نسبت به خودشان «احساس خوبی» پیدا کنند. چگونه؟ هر دو از ظاهر و رفتارشان استفاده می‌کردند تا خودشان چندان خوب و بی‌نقص به نظر نرسند. واقعاً باور دارم آبراهام لینکلن به‌خاطر همین ویژگیِ بسیار انسانی توانست اتحاد کشور را حفظ کند. بدون آن، مردم و سربازان هرگز در آن سال‌های جان‌فرسای جنگ از او پیروی نمی‌کردند.

«احساس خوب داشتن» یعنی احساس راحتی و در نتیجه احساس امنیت داشتن. این ساده‌ترین تعریفِ اصطلاحی است که در روان‌شناسی عامه‌پسند به کار می‌رود. همهٔ ما انسان‌ها از لحظهٔ تولد تلاش می‌کنیم احساس راحتی و امنیت داشته باشیم. در نوزادی و نوپایی، عشق بی‌قیدوشرطِ پدر و مادرتان را می‌طلبید؛ به آن نیاز دارید، چون تنها منبع آرامش و امنیت شماست. کمی که بزرگ‌تر می‌شوید، خواسته‌هایتان در این زمینه بیشتر می‌شود. می‌خواهید دیده شوید. می‌خواهید صدایتان شنیده شود. می‌خواهید دوستتان داشته باشند. می‌خواهید حق با شما باشد. یا باید بگویم به همهٔ این‌ها نیاز دارید؟ متأسفانه

همین‌طور است. این نیاز به داشتنِ احساس خوب، تا نوجوانی همراه ما می‌ماند؛ آن هم چه همراهی‌ای! بعد هم وارد بزرگ‌سالی می‌شود؛ زمانی که برای دیده شدن، تأیید گرفتن، دستاورد، موفقیت و پیروزی تلاش می‌کنیم.

وقتی قرار است در جمع یا در برابر هم‌ردیفانتان حاضر شوید، آیا مشتاقید ضعف‌هایتان را نشان بدهید؟ نه، هرگز. نیاز دارید توانایی‌ها و امتیازهایتان را به نمایش بگذارید. شاید نقطهٔ قوتتان دانش، زیباییِ ظاهری یا شخصیتِ جذابتان باشد. شاید زیرک و بی‌باک باشید، یا حاضرجواب. نقطهٔ قوتتان هرچه باشد، غریزی به همان تکیه می‌کنید. همان را به دنیا نشان می‌دهید. همان چیزی است که نیاز دارید به دنیا نشان بدهید.

به همین ترتیب، خودتان را با دیگران مقایسه می‌کنید تا ببینید کجای کارید. کمی جلوترید یا کمی عقب‌تر؟ وقتی کنار کسانی هستید که فکر می‌کنید از آن‌ها بالاترید، یا دست‌کم با آن‌ها برابرید، احساس راحتی می‌کنید. گفت‌وگو آسان پیش می‌رود و سؤال پرسیدن خطری ندارد. احساس خوبی دارید. اما در حضور کسانی که خودتان را از نظر فرهنگی، اجتماعی یا فکری پایین‌تر از آن‌ها می‌بینید، دیگر چندان احساس خوبی ندارید و ممکن است حالت تدافعی بگیرید، پرخاشگر یا دلخور شوید، یا احساسات دیگری به سراغتان بیاید. وقتی کسی کاملاً آراسته است و شما حتی موهایتان نیاز به کوتاه کردن دارد، چه احساسی پیدا می‌کنید؟ دقیقاً: کمی معذب می‌شوید و دیگر آن احساس خوب را ندارید. شاید حرف زدن سخت شود، سؤال پرسیدن پرخطر به نظر برسد و بترسید مضحک یا حتی احمق جلوه کنید.

حالا برعکسِ این وضعیت را ببینید. توجه کرده‌اید که ما آدم‌ها با دیدن کسی که چندان خوب و بی‌نقص به نظر نمی‌رسد، معمولاً احساس بهتری نسبت به خودمان پیدا می‌کنیم؟ وقتی کسی را می‌بینید که از جهتی کم می‌آورد، خودتان احساس خوبی پیدا می‌کنید.

طرفداران سریال‌های عامه‌پسند آن‌ها را تماشا می‌کنند، چون زندگیِ شخصیت‌های خیالی‌شان حتی از زندگیِ خودِ تماشاگرها هم آشفته‌تر است! از گرفتاری‌ها و مصیبت‌های ثروتمندان و مشهورها کیف می‌کنید، چون حالا ورق برگشته است: آن‌همه شهرت و ثروت چه به دردشان خورد! ناگهان احساس می‌کنید از آن ستارهٔ سینما که مجبور شده به مرکز ترک اعتیادِ روزی دوهزار دلار برود، حال‌وروز بهتری دارید؛ از ستاره‌ای که به اتهام دزدی از فروشگاه بازداشت شده، بهتر هستید؛ از آن ابرستارهٔ درخشان که مست می‌کند و با دستگیری‌اش خودش را مضحکه می‌سازد، بهتر هستید. شاید این جذاب‌ترین ویژگیِ شما نباشد، اما وجود دارد. آلمانی‌ها مدت‌ها پیش نام «شادن‌فرویده» را بر آن گذاشته‌اند: لذت بردن از بدبیاریِ دیگران.

این نکته‌ها دربارهٔ احساس خوب داشتن، مثل حرف‌هایی که دربارهٔ احساس نیاز زدم، کشف تازه و تکان‌دهنده‌ای نیستند. فکر نمی‌کنم کسی با من مخالفت کند. اما حرف بعدی‌ام اصلاً بدیهی نیست. در واقع، ممکن است در نگاه اول برای بسیاری از خوانندگان و مذاکره‌کنندگان دیوانه‌وار به نظر برسد:

> مذاکره‌کنندهٔ دانا می‌داند در مذاکره فقط یک نفر هست که حتماً باید احساس خوبی داشته باشد؛ آن یک نفر شما نیستید.

بعضی‌ها در ابتدا از این درس گیج می‌شوند؛ بعضی‌ها حتی آشکارا با آن مخالفت می‌کنند. بااین‌حال، درس درستی است. اگر این روش برای آبراهام لینکلن در مذاکره با مردم و ارتشش جواب می‌داد، برای شما هم جواب می‌دهد. همان‌طور که لینکلن فهمیده بود، بی‌نقص به نظر نرسیدن، ابزاری فوق‌العاده مؤثر در مذاکره است. وقتی می‌گذارید طرف مقابل کمی احساس بهتری نسبت به خودش داشته باشد، موانع کم‌کم از میان می‌روند. با این کار، شما درست مثل لینکلن و کلمبو، در واقع کنترل اوضاع را در دست دارید.

رفتار لینکلن هم حساب‌شده بود و هم از دل برمی‌آمد. او واقعاً با مردم عادی ارتباط برقرار می‌کرد. امروز احتمالاً به او پیشنهاد می‌کردند متخصصانی استخدام کند تا برایش لباس‌هایی با طرح و رنگ مناسب انتخاب کنند و لاغریِ استخوانیِ بدنش را بپوشانند. اما خودِ لینکلن چه می‌کرد؟ درست برعکس، ظاهر ناموزونش را برجسته‌تر می‌کرد. آن کلاه استوانه‌ایِ بلند و معروفش، قد او را به هفت فوت می‌رساند. شلوارهایش همیشه بیش از حد کوتاه بود و پاهای بلندش را بیشتر به چشم می‌آورد. همیشه سیاه می‌پوشید؛ رنگی که آدم را لاغرتر نشان می‌دهد، یا دست‌کم به من این‌طور گفته‌اند. معمولاً سوار اسبی می‌شد که آن‌قدر کوچک بود که اگر رکاب‌ها را به اندازهٔ پاهای او بلند می‌کردند، عملاً روی زمین کشیده می‌شدند. سوارِ اسب که بود، خنده‌دار به نظر می‌رسید. همهٔ این‌ها با دقت حساب شده بود تا آدمی معمولی به نظر برسد: عمو اِیب؛ کسی که مردم بتوانند به او اعتماد کنند.

رونالد ریگان، خواسته یا ناخواسته، استادِ نشان دادنِ اندکی دستپاچگی در نشست‌های خبری بود. پیش از پاسخ دادن، مِن‌ومِن می‌کرد و به خودش می‌خندید؛ بعد هم شاید جوابش چندان جوابِ درست‌وحسابی‌ای نبود. اما در نهایت تأثیرش را می‌گذاشت، مگر نه؟ وینستون چرچیل مردی گرد و قلمبه و نه‌چندان خوش‌قیافه بود که دوست داشت با سگ بولداگش، که از خودش هم بدقیافه‌تر بود، عکس بگیرد. حتماً دیده‌اید سخنرانان موفق، چه در سخنرانی‌های اصلیِ مراسم و چه در برنامه‌های پس از شام، در همان چند دقیقهٔ اول داستانی تعریف می‌کنند که در آن خودشان را دست می‌اندازند. نخستین پیامِ ناگفته‌شان به مخاطب این است: «شاید بیست‌هزار دلار می‌دهید که من این بالا بایستم و شاید کت‌وشلوارم از لباس شما گران‌تر باشد، اما از شما بهتر نیستم. من هم آدمی معمولی‌ام.» این هم بازی درآوردنِ سخنران نیست. صداقت است؛ چون دست‌آخر همهٔ آدم‌های این سیاره، آدم‌هایی معمولی‌اند و عضو همین جمع. البته جمع بسیار بزرگی است، اما باز هم یک جمع است. همه در یک کشتی نشسته‌ایم. همه انسانیم. همه امروز اشتباهی کرده‌ایم و فردا هم

اشتباه دیگری خواهیم کرد؛ چه‌بسا اشتباهی بزرگ. کسانی که وانمود می‌کنند طور دیگری‌اند، جز خودشان کسی را فریب نمی‌دهند؛ آن هم اگر واقعاً بتوانند خودشان را فریب بدهند.

شما هم در مقام مذاکره‌کننده باید همین راه را در پیش بگیرید. اگر بتوانید حتی اندکی از لینکلن و ریگان، و بله، حتی از کلمبو یاد بگیرید؛ اگر بتوانید به شیوهٔ خودتان نشان بدهید که شما هم بی‌عیب‌ونقص نیستید، موفقیتتان در مذاکره چندین برابر خواهد شد.

رالف والدو امرسون در جستار عمیقش «دربارهٔ جبران» نوشت: «بزرگ‌ترین نقطهٔ قوت ما، بزرگ‌ترین نقطهٔ ضعف ماست.» چقدر درست گفته است. ما معمولاً در تکیه بر برگ برنده‌مان زیاده‌روی می‌کنیم؛ اما در مقام مذاکره‌کننده باید این میل را در خودمان مهار کنیم و در دیگران از آن استقبال کنیم. اگر طرف مقابل دوست دارد زبان‌بازی‌اش را به رخ بکشد، بگذارید. خودتان هم در همان حال با دقت گوش کنید؛ چون همین خودداری نکردن شاید باعث شود خیلی بیشتر از آنچه باید، اطلاعات بدهد. اگر نمی‌تواند از فرصتِ به نمایش گذاشتن جذابیتش بگذرد، بگذارید. اگر دوست دارد تسلطِ خارق‌العاده‌اش را بر ظریف‌ترین نکات حقوق دریایی نشان بدهد، بگذارید. مذاکره‌کنندهٔ آموزش‌دیده با کمال میل اجازه می‌دهد دیگران تقریباً به هر شکلی که می‌خواهند خودنمایی کنند؛ چون همان بزرگ‌ترین نقطهٔ قوت ممکن است در نهایت به بزرگ‌ترین نقطهٔ ضعف تبدیل شود.

داستانِ شرکتی را به یاد بیاورید که با هر محموله ضرر می‌کرد. اگر ارسال محصول برای مشتری اصلی‌اش را با قیمتِ قرارداد ادامه می‌داد، ورشکسته می‌شد. مذاکرهٔ دوباره دربارهٔ قراردادها ضروری بود. اما هیچ‌کس در شرکت فکر نمی‌کرد چنین کاری حتی ممکن باشد. تصور می‌کردند این اقدام «غیرحرفه‌ای» به نظر می‌رسد. می‌گفتند: «احمق به نظر خواهیم رسید.» رئیس شرکت هم مقاومت می‌کرد، تا اینکه بالاخره با این سؤال توجهش را جلب

کردم: «تا کی می‌خواهی به بدنهٔ هر دستگاهی که می‌فرستی، یک چک صدهزاردلاری هم بچسبانی؟»

یادتان هست رئیس شرکت وقتی به همتای خود در شرکت دیگر تلفن کرد چه گفت؟ «ما در مذاکره با شما خیلی بد عمل کردیم. احتمالاً شما همان موقع این را می‌دانستید. من نمی‌دانستم. حالا می‌دانم. چطور می‌توانیم این مشکل را حل کنیم؟» این حقیقت بود و باید گفته می‌شد. هم راهی عالی برای گفتنِ «نه، نمی‌توانیم این قرارداد را ادامه بدهیم» بود و هم شیوه‌ای مؤثر برای نشان دادن اینکه خودش هم بی‌نقص نیست. این اعتراف کمک کرد طرف مقابل گاردش را پایین بیاورد. چنین اعترافی غیرحرفه‌ای هم نبود.

در مذاکره با آدم‌های توهین‌آمیز و بدرفتار روبه‌رو خواهید شد. بعضی آموزش دیده‌اند که عمداً این‌طور رفتار کنند؛ بعضی هم صرفاً آدم‌های خوش‌رفتاری نیستند. انگیزه‌شان هرچه باشد، نباید اجازه بدهید رفتار آن‌ها تعیین‌کنندهٔ رفتار شما شود. شاید به شما توهین کنند و به رفتار غیرحرفه‌ای متهمتان کنند. چه باید بکنید؟ احساس نیاز می‌کنید، بعد حالت تدافعی می‌گیرید، سپس پرخاشگر می‌شوید و مقابله‌به‌مثل می‌کنید؟ نه. با آرامش گوش می‌دهید و کوچک‌ترین نشانه‌ای از احساس نیاز بروز نمی‌دهید. مثالی را ببینیم. جف نمایندهٔ خرید یک شرکت داروسازیِ بسیار بزرگ است و برای بدرفتاری کردن آموزش دیده است. سوزان نمایندهٔ یک شرکت جهانیِ مواد شیمیایی است و به جف محصول می‌فروشد. در دفتر جف دیدار می‌کنند و جف این‌طور شروع می‌کند: «خب سوزان، مستقیم می‌روم سر اصل مطلب. تکبر شما باعث می‌شود این مشتری را از دست بدهید. بارها از شما تخفیف خواسته‌ایم و هر بار، به اتکای این قرارداد و از روی تکبر، درخواستمان را رد کرده‌اید. می‌دانستید به مواد شیمیایی شما نیاز داریم و ما را زیر فشار گذاشته‌اید. این وضع باید تمام شود. شما شریک

خوبی نیستید و نمی‌توانیم برای کمک رویتان حساب کنیم. همین تکبر باعث می‌شود این مشتری را از دست بدهید.»

خب، سوزان چه می‌گوید؟ امیدوارم چیزی شبیه این: «جف، شاید واقعاً باید همکاری با ما را قطع کنید. نمی‌دانم این مشکل چطور می‌تواند حل شود. من به بن‌بست رسیده‌ام. اختیارش دست من نیست. مشکل اینجاست که تا پایان قرارداد، که هنوز نود روز تا آن مانده، نمی‌توانم دربارهٔ قرارداد فعلی مذاکره‌ای را شروع کنم. می‌توانم گفت‌وگو دربارهٔ قرارداد تازه را آغاز کنم. می‌خواهید چه کار کنم؟»

گفت‌وگو ادامه پیدا می‌کند:

«نمی‌فهمی سوزان. اگر روی قرارداد فعلی تخفیف ندهید، دیگر دربارهٔ قرارداد تازه حرفی نمی‌زنیم. همکاری ما تمام است. همین. برو این را به رئیست بگو.»

«جف، وضع از این هم بدتر است. اگر حتی بحث قرارداد فعلی را با رئیسم پیش بکشم، دیگر به دیدنت نمی‌آیم، مگر برای اینکه از خودت کار بخواهم. اما جدی می‌گویم، چقدر حاضرید با آن تأمین‌کنندهٔ خارجی ریسک کنید؟»

«ریسک؟ منظورت چیست؟»

«خب، مشکل اینجاست: تا حالا به داد سه مشتریِ دیگر رسیده‌ایم که محموله‌هایشان به‌موقع نرسیده بود. چقدر حاضرید خطرِ تأخیرهای آن‌ها را بپذیرید؟»

بگذارید دوباره تأکید کنم: نمی‌گویم غیرحرفه‌ای به نظر برسید. فقط می‌خواهم از صادق بودن نترسید؛ از اینکه بی‌نقص نباشید نترسید. از بودن کنار آدمی که همیشه بی‌نقص است لذت می‌برید؟ بیشتر ما لذت نمی‌بریم. مردم می‌خواهند با یک آدم معمولی طرف باشند. در مذاکره، بی‌نقص به نظر نرسیدن فقط یعنی گاهی ضعف کوچکی از خودتان نشان بدهید.

بگذارید معلوم شود در کاری کمی به زحمت افتاده‌اید. برای یادداشت برداشتن، قلم یا کاغذ قرض بگیرید. برای پرسیدن سؤالتان، دنبال واژهٔ مناسب بگردید. اجازه دادن به دیگران که کمکتان کنند، راهی عالی است تا نسبت به خودشان احساس بهتری پیدا کنند. در عین حال به آن‌ها می‌گوید: «من همینم که می‌بینید.»

اغلب به کسانی که آموزششان می‌دهم پیشنهاد می‌کنم در جلسهٔ اول، کیف کار یا کارت ویزیتشان را در خانه بگذارند. شاید حاضر نباشید چنین کاری کنید؛ اما می‌گویم که همین بی‌نقص نبودن، یا چیزی شبیه به آن، ممکن است چنان تأثیر قدرتمندی داشته باشد که شگفت‌زده شوید. یک بار استاد حقوقی را آموزش می‌دادم؛ اسمش را لارنس بگذاریم. باور داشت همیشه باید بی‌نقص باشد. نکتهٔ جالب این بود که لارنس به‌سختی می‌توانست کاری کند مردم مهم‌ترین فکرهایشان را با او در میان بگذارند. از او خواستم پیشنهادی را امتحان کند. در گفت‌وگوی بعدی که اداره می‌کرد، کت خود را دربیاورد، کراواتش را شل کند و آستین‌هایش را بالا بزند، یا دست‌کم سرآستین‌ها را تا کند. همچنین پیشنهاد کردم اگر بحث کمی احساسی و داغ شد، دو قدم عقب برود و از تسلطِ ظاهریِ خود بر جمع کم کند. مدت زیادی از آن جلسهٔ آموزشی نگذشته بود که صبح خیلی زود، تلفنی از ژاپن به من شد. لارنس بود؛ تازه بهترین جلسهٔ تمام دوران حرفه‌ای‌اش را تمام کرده بود. آن گروه ژاپنی می‌خواست برای سال بعد با او قرارداد ببندد تا در دانشگاهشان جلسه‌های گفت‌وگو را اداره کند، آن هم با حق‌الزحمه‌ای چشمگیر.

شاید بخواهید اسم این را بازی درآوردن بگذارید، اما من موافق نیستم. آن استاد قرارداد نگرفت چون کراواتش را شل کرده بود. قرارداد گرفت چون مخاطبان، با دیدنِ وجه انسانیِ او، احساس راحتی، امنیت و اطمینان پیدا کردند. این‌ها بازی‌های پیش‌پاافتاده نیست.

صداقت است؛ صداقتی که می‌گوید «من هم بی‌عیب‌ونقص نیستم» و موانع را از میان برمی‌دارد.



نشان دادنِ وجه انسانی خود می‌تواند به راحت‌تر شدن طرف مقابل کمک کند.

هرچه مذاکره دشوارتر باشد، فهمیدن این نکته مهم‌تر می‌شود: اگر قرار است کسی در اتاق حتماً احساس خوبی داشته باشد، آن فرد شما نیستید. اگر هم قرار است کسی این احساس خوب را نداشته باشد، آن فرد شما هستید.

وقتی دیگران احساس خوبی ندارند، خیلی سریع‌تر از آنکه شما بتوانید موانع را از میان بردارید، مانع‌های تازه می‌سازند. اما نشان دادنِ اینکه شما هم ضعف‌هایی دارید، موانعِ آن‌ها را فرومی‌ریزد؛ اغلب چنان سریع که انگار جادو کرده‌اید.

می‌دانم گفتنش آسان‌تر از انجام دادنش است؛ چون از روزی که به دنیا می‌آییم، برای احساس خوب داشتن می‌جنگیم و بعد هم تقریباً به ما یاد می‌دهند که برایش بجنگیم. البته عکسِ غول‌های صنعت را هم می‌بینیم؛ شاید مدیرعامل همان شرکتی که در آن کار می‌کنیم. با لباس‌هایی بی‌عیب‌ونقص، از صبحانه‌ها، ناهارها و شام‌های کاری‌شان لذت می‌برند؛ از نوشیدنی‌های پیش از غذا و سیگار برگ‌هایشان. همه‌چیزشان نمایشی از قدرت است. این آدم‌ها آن‌قدر از خودشان مطمئن‌اند که باورکردنی نیست. یاد مریل استریپ در فیلم «شیطان پرادا می‌پوشد» می‌افتم؛ وقتی وارد می‌شود و بدون حتی یک صبح‌بخیر، پالتوی خز خود را روی میز پرت می‌کند. یا آن رفتار از بالا به پایینش با کارکنانی که اگر در راهرو فقط به

سمتشان قدم بردارد، از ترس به خود می‌لرزند. قرار است زندگیِ این صاحبان قدرت و اعتمادبه‌نفسِ باورنکردنی‌شان چیزی باشد که ما هم بخواهیم و به آن احساس نیاز کنیم. آن‌وقت من دارم پیشنهاد می‌کنم با نشان دادنِ اینکه خودتان هم بی‌عیب‌ونقص نیستید، به اوج برسید!

بله، در مذاکره دقیقاً همین را می‌گویم. نمی‌گویم با پیراهن یا بلوزِ لکه‌دار حاضر شوید. فقط چیز کوچکی که بی‌نقص نباشد، تا کمی انسان بودن و آسیب‌پذیری‌تان دیده شود. اگر مثل جرالد فورد و بیل کلینتون، دو رئیس‌جمهور پیشین، خوش‌شانس باشید، استعداد طبیعیِ این را دارید که به دیگران احساس خوبی بدهید؛ این هم دو نمونه از دو حزب متفاوت. فورد همیشه شبیه همان جوان درس‌خوان و ورزشکارِ محله به نظر می‌رسید که همه می‌توانستند با او حرف بزنند. دشمنی نداشت. کلینتون استادِ این بود که نگاهش را پایین بیندازد و با لبخند و خنده‌ای کوتاه یا بلند، مخاطب را راحت کند. او دشمن دارد، اما حتی دشمنانش هم قبول دارند که اگر فرصتی برای گفت‌وگوی دونفره پیدا کند، می‌تواند با هرکسی ارتباط برقرار کند. اما اگر به اندازهٔ این دو رئیس‌جمهور خوش‌شانس نیستید، باید کمی بیشتر تلاش کنید؛ و اگر برای این کار لازم است خودتان را بی‌عیب‌ونقص نشان ندهید، اشکالی ندارد. واقعیت را هم بپذیریم: بعضی‌ها استعداد ناخوشایندی دارند که به اطرافیانشان احساس بدی بدهند. مذاکرهٔ حرفه‌ای را به‌عنوان شغل به این افراد پیشنهاد نمی‌کنم.

اگر دربارهٔ درستیِ توصیه‌های این فصل تردید دارید، امتحان کردنشان از این ساده‌تر نمی‌شود.

خودتان امتحان کنید

دفعهٔ بعد که در موقعیتی قرار گرفتید که طرف مقابل حتی کمی سرد یا مردد بود، سعی کنید نشان بدهید که خودتان هم بی‌عیب‌ونقص نیستید. وانمود کنید جوهر قلمتان تمام شده و بخواهید برای لحظه‌ای قلمی قرض بگیرید. یا در جیبتان دنبال دفترچهٔ یادداشت بگردید، پیدایش نکنید و یک تکه کاغذ بخواهید. یا وانمود کنید باتریِ رایانهٔ جیبیِ پالم‌پایلوتتان باز هم تمام شده است. بعد ببینید آیا باز هم می‌توانید به من بگویید که فوراً تغییری مثبت در فضای این «مذاکره» احساس نکرده‌اید.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• مکث کنید، نگاه کنید، گوش بدهید. در این موقعیت چه چیزهایی شما را به احساس نیاز می‌کشاند؟ همین که آن‌ها را بشناسید، بهتر می‌توانید مهارشان کنید.

• به همین ترتیب، چه چیزی وسوسه‌تان می‌کند به قیمتِ احساس بدِ طرف مقابل، خودتان احساس خوبی داشته باشید؟ صرفِ شناختن این میل کمک می‌کند آن را مهار کنید.

• چه چیزهایی در آن‌ها احساس نیاز ایجاد می‌کند؟ چه چیزهایی آن‌ها را به دنبالِ احساس خوب داشتن می‌کشاند؟ این تمایل‌ها را در آن‌ها تقویت کنید. احساس نیازِ آن‌ها به سود شماست.

اگر دیدید دارید به این فکر می‌کنید که برای رسیدن به این توافق، از چه چیزی می‌توانید بگذرید، دست نگه دارید. نوعی احساس نیاز دارد خودش را نشان می‌دهد. به اولین موردِ این فهرست کنترل برگردید.

نه

جیم کمپ

فصل دوم

پس می‌خواهید نتیجه بگیرید؟

روی چیزی تمرکز کنید که اختیارش دست شماست خودتان



آیا بازیکنان بیسبال که در زدن هوم‌ران، یعنی بیرون فرستادن توپ از زمین، مهارت دارند، می‌توانند نتیجهٔ ضربه‌های پرقدرتشان را کنترل کنند؟ نه. بعضی توپ‌ها را تقریباً نمی‌شود زد؛ گاهی مدافعِ بخش بیرونی زمین از دیوار بالا می‌رود و توپ را می‌گیرد؛ گاهی هم جریان تند هوا نمی‌گذارد توپ از زمین خارج شود. تنها کاری که ضربه‌زن می‌تواند بکند این است که در تمرین، سخت روی فنِ ضربه زدنش کار کند و هنگام مسابقه، بکوشد ضربه‌ای تمیز و درست به توپ بزند. فقط به درست اجرا کردن حرکت فکر می‌کند و به اینکه چطور قدرتش را حفظ کند و از حالت بدنش بیشترین نیرو را بگیرد. اگر فکرش را درگیر هوم‌ران کند، چوب را بیش از حد محکم تاب می‌دهد و برای زدن توپ‌های نامناسب به جلو خیز برمی‌دارد؛ در نتیجه، هم قدرت ضربه‌اش کم می‌شود و هم بدنش از حالت مناسب برای ضربه زدن خارج می‌شود.

یا گلف را در نظر بگیرید. به‌جای آنکه هدفتان ثبت امتیازی بهتر از «پار» باشد، یا اگر آماتور هستید، واقع‌بینانه‌تر بگوییم بهتر از «بوگی»، باید روی بهترین ضربه‌ای تمرکز کنید که می‌توانید به توپ بزنید. پار، تعداد ضربهٔ معیار است و بوگی، یک ضربه بیشتر از معیار برای هر حفره. امتیاز نهایی در اختیار شما نیست، اما نحوهٔ ضربه زدنتان هست. باید برای چیزی هم که حرفه‌ای‌ها «مدیریت زمین» می‌نامند، برنامهٔ درستی داشته باشید. این هم در اختیار شماست. برای گلف‌بازهای معمولی، مدیریت زمین اغلب یعنی سراغ ضربه‌هایی نروند که خیلی فراتر از توانشان است؛ همان ضربه‌هایی که هیچ‌وقت تمرینشان نکرده‌اند. به‌جایش تصمیم‌های سنجیده بگیرید و به غرورتان «نه» بگویید.

تفاوت کاملاً روشن است. اما بعضی‌ها همین مثال‌های سادهٔ ورزشی را با تکان دادن سر تأیید می‌کنند و بلافاصله می‌گویند هدفشان در کسب‌وکار این است که تا فلان تاریخ معامله را ببندند، یا در مدت معینی تعداد مشخصی از محصولشان را بفروشند. در واقع، باور رایج

دنیای کسب‌وکار همین است. می‌گوید هدف‌های بلندمدت، هدف‌های کلی، هدف‌های مکتوب، هدف‌های بزرگ و حتی هدف‌های رؤیایی و دور از دسترس تعیین کنید. اما آیا واقعاً اختیار چنین هدف‌هایی را دارید که بر نتیجهٔ عملکرد بنا شده‌اند؟ متأسفانه نه. این‌ها نتیجه‌اند و کنترل شما بر آن‌ها، بیشتر از کنترل یک بازیکن بیسبال بر مجموع هوم‌ران‌هایش در طول سال نیست. بااین‌حال، بسیاری از شرکت‌ها و افراد حرفه‌ای همچنان چنین هدف‌هایی تعیین می‌کنند. سال‌هاست با زنان و مردانی کار کرده‌ام که درآمدشان از کمیسیون، سالی چندصد هزار دلار و نزدیک به یک میلیون دلار است؛ با مدیران ارشد شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰ هم کار کرده‌ام، و با فارغ‌التحصیلانی که برای اولین شغل جدی‌شان آماده می‌شوند. همهٔ این آدم‌های خوب، بدون استثنا، یک چیز از من می‌خواهند: نتیجه!

حالا از شما می‌خواهم رویکردی کاملاً متفاوت در پیش بگیرید؛ رویکردی که زندگی‌تان را عوض می‌کند. اگر می‌خواهید در هر زمینه‌ای مذاکره‌کننده‌ای موفق باشید، اگر می‌خواهید در فروش به بالاترین توان خود برسید، نباید برای خودتان هدف عددی، سهمیه، رقم یا درصد تعیین کنید. هیچ هدفی از این جنس برای سنجش عملکردتان نگذارید. هیچ‌کدام. هرگز! این‌ها نتیجه‌هایی هستند که دست‌آخر، اختیارشان دست شما نیست.

واقعاً چه چیزی در اختیار شماست؟ فقط کارهایی که انجام می‌دهید و طرز رفتارتان. اینکه چه می‌گویید، چطور می‌گویید، چگونه از وقتتان استفاده می‌کنید، چطور آماده می‌شوید و مأموریت و هدفتان چیست. در فصل‌های بعد به همهٔ این‌ها می‌پردازیم. نمی‌توانید کارها و تصمیم‌های طرف مقابل را، دست‌کم به‌طور مستقیم، کنترل کنید؛ اما می‌توانید تعیین کنید آن کارها و تصمیم‌ها را چگونه ارزیابی کنید. با تمرین، قطعاً می‌توانید کارها، تصمیم‌ها و رفتار خودتان را کنترل کنید و احساساتتان، از جمله احساس نیاز، را مهار کنید. وقتی کسی به شما توهین می‌کند، نمی‌توانید جلوی خودِ احساس خشم را بگیرید؛ اما

می‌توانید انتخاب کنید با آن خشم چه کنید. این شما هستید که تصمیم می‌گیرید به شکلی تلافی کنید یا از تلافی بگذرید.



رفتار خودتان در اختیار شماست؛ نتیجه‌های بیرونی به تصمیم دیگران و شرایط نیز وابسته‌اند.

در زندگی و در مذاکره، عادت‌های رفتاری خوب و بد پیدا می‌کنید. کارهایی هم انجام می‌دهید که بعضی به شما کمک می‌کنند و بعضی مانعتان می‌شوند. هر مذاکره‌کننده‌ای که این نکته را واقعاً بفهمد و در عمل بپذیرد، خیلی جلوتر از بیشتر آدم‌ها، حتی بسیاری از مذاکره‌کنندگان «حرفه‌ای»، قرار می‌گیرد. تنها هدف‌های درست، هدف‌هایی هستند که برای بهتر کردن کارها و رفتارتان تعیین می‌کنید؛ چون فقط همین‌ها در اختیار شماست. رسیدن به این هدف‌ها شما را از هر مذاکره‌ای عبور می‌دهد و به همهٔ آن «نتیجه‌هایی» می‌رساند که می‌خواهید. اما اگر خودِ نتیجه‌های عددی را هدف بگیرید و همهٔ توجهتان را به آن‌ها بدهید، وقت و انرژی‌تان را به‌شدت هدر می‌دهید.

به رفتارتان فکر کنید؛ نتیجه را رها کنید.

در فصل قبل، هنگام صحبت از خطرهای احساس نیاز، قاعده‌ام را معرفی کردم: «بستن معامله» ممنوع. چون عجله برای قطعی کردن معامله، احساس نیازتان را لو می‌دهد و فوراً

طرف مقابل را به حالت آماده‌باش درمی‌آورد؛ و حق هم دارد. این قاعده در فصل حاضر، که دربارهٔ بیهودگیِ دنبال نتیجه دویدن است، حتی بیشتر صدق می‌کند. عجله برای بستن معامله، روشن‌ترین نمونهٔ دنبال کردن نتیجه‌ای است که واقعاً نمی‌توانید کنترلش کنید. بااین‌همه، خیلی‌ها، به‌ویژه در کار فروش، زیر دست رئیس‌هایی کار می‌کنند که مدام به شکلی به آن‌ها می‌گویند: «معامله را ببند، ببند، ببند!»

اگر یکی از همین افراد رئیس خودتان باشد چه؟ نمی‌توانید حرفش را نشنیده بگیرید. چطور باید پیش بروید؟ پیشنهاد می‌کنم با استفاده از روش تازهٔ مذاکره‌ای که از این کتاب می‌آموزید، کمکش کنید همان چیزی را کشف کند که خودتان کشف کرده‌اید. یعنی با او مذاکره کنید. این کتاب را به او بدهید. اصول را برایش توضیح دهید. از او بخواهید اگر مخالفتی دارد، دلیلش را بگوید. فرصت بخواهید تا آنچه را یاد گرفته‌اید، در عمل نشان دهید.

فایده‌ای ندارد؟ این آدم هیچ‌وقت گوش نمی‌دهد یا چیزی یاد نمی‌گیرد؟ پس باید جدی به فکر جای دیگری برای کار کردن باشید. چون در این محیط، به‌سختی می‌توانید از موانع عبور کنید و توانایی‌هایتان را به ثمر برسانید. همین که این کتاب را می‌خوانید و دنبال کمک می‌گردید، تقریباً گویای همین واقعیت است.

حالا بیایید قاعدهٔ «بستن معامله ممنوع» را با تمرین زیر امتحان کنیم؛ راهی بسیار مؤثر برای دور ماندن از نتیجه‌طلبی و احساس نیاز. وقتی این تمرین را برای بعضی‌ها تعریف کرده‌ام، گفته‌اند: «شوخی می‌کنی، نه؟» اصلاً. در واقع، خطر بزرگی هم در کار نیست؛ واقعاً نیست. چیزی که در نگاه اول شاید خلاف عقل و منطق به نظر برسد، در اصل چیزی جز عقل سلیم نیست.

خودتان امتحان کنید

اگر کارتان فروش است و مشتری آماده است قلم را بردارد و قرارداد کم‌مبلغی را امضا کند، این را بگویید و واقعاً هم منظورتان همین باشد: «خیلی هم عالی، خانم جانسون. ولی می‌خواهم کاملاً مطمئن باشید که این تصمیم برای شما درست است. بیایید یک بار دیگر با هم مرورش کنیم تا خیالمان راحت شود.» این پیشنهاد، اعتماد خانم جانسون را به معامله‌ای که می‌خواهد امضا کند بیشتر می‌کند یا کمتر؟ اعتمادش بیشتر می‌شود؛ به شما. اطمینانش به تصمیمی که گرفته بالاتر می‌رود، به یک دلیل ساده: شما، به‌عنوان فروشنده، آن‌قدر به این توافق مطمئنید که می‌دانید با بررسی بیشتر هم از اعتبار نمی‌افتد. اطمینان شما به او اطمینان می‌دهد. نه می‌خواهید عجله کند و نه می‌خواهید هرطور شده از او امضا بگیرید. در فروش مستقیم، رضایت بیشتر خریدار نتیجهٔ دیگری هم دارد: شما را به دیگران معرفی می‌کند. اما لازم نیست فقط حرف مرا قبول کنید. با یک قرارداد کم‌مبلغ امتحانش کنید؛ خودتان ببینید چه می‌شود.

وقتی سهمیهٔ عددی تعیین می‌کنید، شکست، شکست است موفقیت هم شکست است

بسیاری از فعالان کسب‌وکار را دیده‌ام که خودشان را برای رسیدن به سهمیه‌هایی به آب‌وآتش می‌زنند که هیچ شانسی برای تحققشان ندارند. رئیس فکر می‌کند این عدد ساختگی آن‌ها را به تلاش بیشتر وامی‌دارد. شاید هم همین‌طور باشد؛ اما دقیقاً به چه کاری وامی‌دارد؟ چند سال پیش، بیل والتون، بازیکن سنتر بسکتبال و عضو تالار مشاهیر این رشته، پاسخ زیرکانه‌ای به این سؤال داد. به او گفته بودند شکیل اونیل، که پرتاب آزادش

ضعیف بود، در ماه‌های اخیر سخت تمرین کرده است. والتون در جواب، تقریباً با این مضمون، گفت: «خیلی خب، ولی نکند فقط دارد اشتباه‌هایش را تمرین می‌کند؟» اگر توپِ شکیل وارد سبد شود، بیشتر از سر شانس است. برای دیدن این واقعیت حتی لازم نیست بسکتبال بلد باشید. شیوهٔ پرتاب او از پشت خط پرتاب آزاد افتضاح است.

به زبان من، شکیل بیشتر زحمت می‌کشید، نه اینکه هوشمندانه‌تر کار کند. در دنیای کسب‌وکار هم وقتی رئیس، تیمش را برای رسیدن به سهمیه‌ای دور از دسترس تحت فشار می‌گذارد، همین اتفاق می‌افتد. فشار هر روز بیشتر می‌شود. اعضای تیم به‌جای تمرکز روی کارهایی که خودشان انجام می‌دهند، به احتمال زیاد فقط بیشتر می‌دوند، عرق می‌ریزند، بی‌هدف تقلا می‌کنند، هزاران تماس می‌گیرند، از مردم خواهش می‌کنند امضا کنند و شاید حتی تهدیدشان می‌کنند که اگر امضا نکنند چه می‌شود. چه چرخهٔ معیوبی: دنبال یک عدد دویدن، بیشتر جان کندن به‌جای هوشمندانه‌تر کار کردن، عادت‌های بد ساختن و هر روز عمیق‌تر در چاله فرو رفتن.

بعد چه می‌شود؟ هرجا بشود، امتیاز می‌دهند. هر حرفی لازم است بزن، هر شرطی را می‌گذارند بپذیر؛ فقط امضا را بگیر! البته این همان اشتباه همیشگیِ تفکر بردبرد است: امتیاز دادنی بی‌دلیل که از احساس نیاز و دنبال نتیجه دویدن می‌آید. اما راه دیگری هم هست. برایان، یکی از مشتریان من، را در نظر بگیرید. خیلی از مشتریانش سفارش‌هایشان را تا آخرین روزهای دورهٔ سه‌ماههٔ مالی نگه می‌داشتند. حسابشان ساده بود: شاید برایان برای رسیدن به ارقام تعیین‌شده‌اش مجبور شود در قیمت یا بخش دیگری از مذاکره کوتاه بیاید. این ارقام در نهایت همان ارقام شرکتش بودند و در مقیاسی بزرگ‌تر، همان‌هایی که وال‌استریت انتظارشان را می‌کشید. این ترفند قدیمیِ بردبرد، هر روز در سراسر دنیا میلیون‌ها بار جواب می‌دهد، اما در مورد برایان نه. او دنبال عدد نمی‌دود. مأموریت و

هدفش چنین اجازه‌ای به او نمی‌دهد. سخت کار می‌کند، بله؛ اما هوشمندانه هم کار می‌کند. از چارچوب روشش خارج نمی‌شود.

دنبال کردن هدفی مبتنی بر نتیجهٔ عملکرد، وقتی در نهایت اختیار آن نتیجه دست شما نیست، استعداد و انرژی‌تان را به شکلی دردناک هدر می‌دهد. تازه، حتی آن سهمیهٔ عددی که به آن می‌رسید هم هدفی زیان‌بار و خطرناک است. نخستین درس من در این زمینه به سیزده‌سالگی‌ام برمی‌گردد. در دور حذفی مسابقات بسکتبال دبیرستان‌ها، در سالن فِرگراندز کولیزیوم کوکاکولا می‌فروختم. سهم ما بچه‌ها از فروش هر لیوان، پنج سنت بود. با خودم حساب کردم دو دلار درآمد برای آن شب خیلی خوب است؛ پس هدفم را فروش چهل لیوان کوکاکولا گذاشتم. قرار بود اگر به این عدد رسیدم، استراحت کنم و بقیهٔ سه مسابقهٔ پشت‌سرهم را تماشا کنم. از راهروهای میان صندلی‌ها بالا و پایین می‌رفتم و داد می‌زدم: «کوکای یخ! کوکا اینجاست!» اما راستش نوشابه تقریباً خودش فروش می‌رفت. هنوز نیمهٔ اول مسابقهٔ اول تمام نشده بود که به هدفم رسیدم. حسابم را تسویه کردم، در ردیف آخر جایی پیدا کردم و نشستم به تشویق کردن. فردای آن روز، در مدرسه به دوستم گری هیوستون برخوردم که او هم آن شب در مسابقه‌ها کوکاکولا می‌فروخت. با غرور از او پرسیدم چقدر پول درآورده است. گفت: «خب، برای اسکوترم یک لاستیک نو می‌خواهم که شش دلار قیمتش است. برای همین تصمیم گرفتم تا سوت پایان بازی سوم کار کنم و بعد پنج‌سنتی‌هایم را بشمارم. بیست‌وچهار دلار درآوردم.»

حیرت کردم. از آن ماجرا سال‌ها گذشته، اما درس مهمی بود. آن موقع خبر نداشتم که آدم‌بزرگ‌ها، حتی حرفه‌ای‌ها، همان اشتباه مرا می‌کنند. هنوز چهارشنبه است و به عددشان رسیده‌اند! «عجب کارم درست است! بقیهٔ هفته را استراحت می‌کنم. پاداشم همین است.» بسیار خب؛ برای کسی که می‌خواهد به کمتر از بهترینِ خودش قانع شود، اشکالی ندارد. این

آدم‌ها حتی به آنچه از دستشان برمی‌آید نزدیک هم نمی‌شوند، فقط چون هدف‌هایشان درست نیست. در مقابل، برایان‌ها و گری هیوستون‌های دنیا در بالاترین سطح موفق می‌شوند، چون چیزهایی را هدف می‌گیرند که کاملاً در اختیارشان است: کارهایی که انجام می‌دهند و طرز رفتارشان.

کارهای کم‌ارزش را هدف نگیرید

یک اشتباه رایج این است که هدف‌هایی تعیین کنید که اختیارشان دست شما نیست و دنبال نتیجه‌هایی بدوید که نمی‌توانید کنترلشان کنید. اشتباه دیگر این است که وقت و انرژی‌تان را صرف کارهایی کنید که انجامشان در اختیار شماست، اما اصلاً بهترین استفاده از وقتتان نیستند. اینجا لازم است میان دو نوع کار تفاوت بگذارم: «کار اصلی مذاکره» و «کار جانبی». کار اصلی، هر کاری است که مستقیماً به یک مذاکرهٔ مشخص مربوط می‌شود. کار جانبی، کاری است که باید انجامش دهید، اما مستقیماً در مسیر پیش بردن آن مذاکره نیست. مثلاً پر کردن فرم هزینه‌ها و انواع کاغذبازی‌های اداری، روشن‌ترین نمونهٔ کارهای جانبیِ پیش‌پاافتاده‌اند. شاید ناچار باشید انجامشان دهید، اما نگذارید خودشان به هدف تبدیل شوند. بارها چنین چیزی دیده‌ام: میزتان کاملاً مرتب است، پرونده‌ها با دقت دسته‌بندی شده‌اند، همه‌چیز روبه‌راه است و مدیر دفتر هم از شما خیلی راضی است. اما خودِ مذاکره‌ها کجای کارند؟ توافق و معامله و فروش که دیگر جای خود دارند. برای رسیدن به کار اصلی، مقداری کار جانبی لازم است؛ اما باید آن را به حداقل برسانید. مهم‌تر از همه اینکه اهمیت این دو را با هم اشتباه نگیرید.

برای فروشنده، گرفتن وقت ملاقات از مشتریان بالقوه‌ای که واقعاً شرایط خرید را دارند، قطعاً کار اصلی است. بدیهی است که اگر ملاقاتی در کار نباشد، فروشی هم اتفاق نمی‌افتد.

اما اگر صرفاً برای پر کردن سهمیهٔ اجباری، از روی دفترچهٔ تلفن به این‌وآن زنگ بزنید و قرارهایی جور کنید که تقریباً مطمئنید هیچ فایده‌ای ندارند، این دیگر کار اصلی نیست. همان‌طور که پیش‌تر گفتم، تماس سرد زمینهٔ بسیار خوبی برای تمرین است و اگر به قرار ملاقاتی مناسب برسد، کار ارزشمندی است. اما التماس کردن برای گرفتن وقت ملاقات، اشتباهی بسیار رایج در همهٔ زمینه‌های کسب‌وکار است. فروشندگانی دیده‌ام که همین امید بستن به کارهای جانبی، نزدیک بوده کارشان را به نابودی بکشاند. قراری که با خواهش و التماس گرفته‌اید، احتمالاً به جایی نمی‌رسد. قرار بعدی هم همین‌طور. طولی نمی‌کشد که این افراد، هرقدر هم قوی باشند، اعتمادشان به خود لطمه می‌بیند، احساس نیازشان اوج می‌گیرد و آن‌وقت واقعاً به دردسر می‌افتند. قبلاً دربارهٔ انضباط مفیدی نوشته‌ام که تماس سرد به شما می‌آموزد. اما اشتباه نکنید: تماس سرد، کار جانبی است. مطمئن شوید این نکته را درست فهمیده‌اید.

وقتی تازه برای تکمیل درآمدم از خلبانی، فروش دستگاه سختی‌گیر آب را شروع کرده بودم، برای مردی کار می‌کردم که هدفی به من تحمیل کرده بود: روزی پنج بار دستگاه را به هرکسی که حاضر بود گوش بدهد، معرفی و طرز کارش را نشان بدهم. من هم همین کار را می‌کردم. التماس می‌کردم کمی وقت بدهند تا دستگاه را نشانشان بدهم. چند نفری می‌گفتند: «بسیار خب، ببینیم این چیست.» اما بیشترشان جوابشان «نه» بود. حتی از میان همان‌هایی که نمایش دستگاه را می‌دیدند، کسی خریدار نمی‌شد. بهترین جوابی که می‌شنیدم این بود: «باید با شوهرم حرف بزنید» یا «باید با همسرم صحبت کنید.» یک بار هم آخرِ معرفی دستگاه فهمیدم تمام مدت برای پرستار بچه توضیح داده‌ام. عجب وضعی!

تقریباً همان وقت بود که تازه چشمم باز شد. فهمیدم در بدترین نوعِ کار جانبی گرفتار شده‌ام. چه اتلاف وقتی! متوجه شدم باید بفهمم در هر خانه، چه کسی تصمیم می‌گیرد. آن

موقع هنوز به‌طور مشخص از «کار اصلی» و «کار جانبی» حرف نمی‌زدم، اما تفاوتشان کم‌کم در ذهنم روشن می‌شد. از آن به بعد، دستگاه را فقط به تصمیم‌گیرندگان واقعی نشان می‌دادم؛ کسانی که می‌توانستند چک خریدش را بنویسند. این یک نمونهٔ عالی از کار اصلی بود، حتی اگر می‌گفتند: «نه، ممنون.» البته دلم می‌خواست «بله» بشنوم، اما «نه» هم کاملاً پذیرفتنی بود. این بار، وقت گذاشتن برای معرفی دستگاه هدر نرفته بود. کار اصلی را انجام داده بودم.

باید تفاوت میان سروکار داشتن با تصمیم‌گیرندگان واقعی و سروکار داشتن با «پرستار بچه‌ها» را بشناسید. در هر شرکتی که تا به حال دیده‌ام، از این «پرستار بچه‌ها» فراوان بوده است؛ آدم‌هایی که شاید حتی وانمود کنند اختیار تصمیم‌گیری دارند، اما در واقع ندارند. در فصل نهم، بیشتر دربارهٔ این موضوع حرف می‌زنم؛ موضوعی که اهمیتش بسیار بیشتر از چیزی است که به نظر می‌رسد. نکته‌ام در اینجا این است که فقط کاری که تصمیم‌گیرندگان واقعی را به سمت تصمیم گرفتن پیش ببرد، کار اصلیِ مذاکره است.



کار جانبی می‌تواند ضروری باشد، اما معیار پیشرفت، شلوغ بودن برنامه نیست.

فرض کنید با کمیتهٔ تولید شرکتی جلسه دارید که شرکت شما قرار است پیشنهادی برایش بفرستد. جزئیات لازم را برای تکمیل پیشنهاد به دست می‌آورید و با شوروشوق از جلسه

بیرون می‌آیید؛ هم اطلاعات موردنیازتان را گرفته‌اید و هم با اعضای کمیته خیلی خوب کنار آمده‌اید. به نظر می‌رسید واقعاً از شما خوششان آمده است. فکر می‌کنید حالا از بقیه جلو افتاده‌اید و وقتی به تیمتان برمی‌گردید، تعریف می‌کنید که جلسه چقدر عالی بود. اما آن جلسه در واقع فقط برای رفع تکلیف کمیته و یک‌سری کاغذبازیِ بی‌معنا بوده است. بعید است مدیر تولیدِ حاضر در کمیته هم تنها تصمیم‌گیرندهٔ آن شرکت باشد. آن جلسه، کار جانبی بود. بروید، اطلاعات بگیرید، با کمیته خوش‌برخورد باشید و نکته‌های مهم را جمع کنید؛ اما به‌اشتباه فکر نکنید آن جلسه در مذاکره امتیاز بزرگی نصیبتان کرده است. نکرده است.

جست‌وجوی شغلیِ یکی از دوستان دخترم را در نظر بگیرید که نامش را اینجا لیندا می‌گذارم. لیندا تازه دانشگاه را تمام کرده بود و تا پیدا کردن شغلی در رشتهٔ خودش، یعنی بازاریابی، به‌طور پاره‌وقت در رستوران پیشخدمتی می‌کرد. در وقت آزادش، ساعت‌های زیادی اینترنت را زیرورو می‌کرد، دنبال فرصت‌های شغلی می‌گشت و فرم‌های درخواست استخدام را آنلاین پر می‌کرد. بعد هم با کارکنان منابع انسانی تماس می‌گرفت تا مطمئن شود مراحل را درست انجام داده است. سه ماه گذشت و لیندا حتی به یک مصاحبه هم دعوت نشد. چرا؟ قطعاً سخت تلاش می‌کرد، اما همه‌اش کار جانبی بود؛ چون به کسانی دسترسی پیدا نمی‌کرد که واقعاً دربارهٔ استخدام تصمیم می‌گرفتند.

از دور پیگیر تلاش‌های لیندا بودم و از دخترم خبر می‌گرفتم. سرانجام دیگر طاقتم تمام شد و از این دوست جوانم پرسیدم آیا دوست دارد کمکش کنم. اگر می‌خواهد، حاضر است هرچه پیشنهاد می‌کنم امتحان کند؟ گفت بله، و به این ترتیب مشتری تازه‌ای پیدا کردم که قرار بود رایگان راهنمایی‌اش کنم. اول به لیندا گفتم فهرستی از جاهایی تهیه کند که واقعاً دلش می‌خواهد در آن‌ها کار کند. بعد از او خواستم به دستیار مدیرعامل یا رئیس هرکدام از

آن شرکت‌ها زنگ بزند و بپرسد: «چطور می‌توانم با مدیرعامل یا رئیس شرکتتان ملاقات کنم؟ دوست دارم فرصتی داشته باشم تا دربارهٔ آیندهٔ شغلی‌ام در شرکت شما با ایشان صحبت کنم. چه زمانی می‌توانم این ملاقات را داشته باشم؟»

این تماس‌ها هم سرد بودند و بنابراین کار جانبی به حساب می‌آمدند؛ اما تا حدی ارزش داشتند، چون دست‌کم لیندا با کسی صحبت می‌کرد که می‌توانست او را به یک تصمیم‌گیرنده معرفی کند. در فهرستش چهارده شرکت بود. چهار جا برایش وقت ملاقات با یک تصمیم‌گیرنده گذاشتند، هفت جا او را به منابع انسانی ارجاع دادند و سه جا هم گفتند به وب‌سایت شرکت سر بزند. من و لیندا برای ملاقات با تصمیم‌گیرندگان واقعی آماده شدیم؛ همچنین برای ملاقات‌های کم‌ارزش‌تر با کارکنان منابع انسانی. او شرکت‌هایی را که به وب‌سایت ارجاعش داده بودند کنار گذاشت. سه هفته نگذشته بود که یکی از شرکت‌های فهرستش استخدامش کرد. حالا که این سطرها را می‌نویسم، مشغول تمام کردن دورهٔ آموزشی‌اش در پاریس است.

یکی از جاهایی که تشخیص کار اصلی از کار جانبی دشوار می‌شود، دعوت به شام و مهمانی و گلف بازی کردن است. در بعضی حوزه‌ها، انتظار دارند شرکت هزینهٔ این‌جور پذیرایی‌ها و تفریح‌ها را بدهد. اگر با یک تصمیم‌گیرنده شام می‌خورید، این ملاقات ممکن است واقعاً کار اصلیِ مذاکره باشد؛ چه‌بسا کاری بسیار مؤثر. اما آدم‌های بسیار توانمندی دیده‌ام که در این دام افتاده‌اند و خیال کرده‌اند همهٔ وعده‌های غذا و همهٔ دورهای گلفشان، کار اصلی و مفید بوده است؛ درحالی‌که نبوده. همهٔ این‌ها خیلی وسوسه‌انگیز است، اما مذاکرهٔ جدی کجای ماجراست؟ این کارها چطور مذاکره را جلو برده‌اند؟ در واقع، این وضعیت در سراسر دنیای کسب‌وکار بسیار رایج است؛ همچنین در حرفه‌هایی که بیشتر بر ارتباط فردبه‌فرد استوارند، از جمله خودِ فروش. این افراد یا فرق کار اصلی و کار جانبی را

نمی‌دانند، یا می‌دانند اما از همین مهمانی و پذیراییِ جانبی استفاده می‌کنند تا از بخش‌های دشوار و واقعیِ مذاکره فرار کنند. نکتهٔ مهم همین است.

ببینید، کار جانبی سود فوری ندارد، اما خطر فوری هم ندارد: لازم نیست «نه» بگویید، «نه» بشنوید، انضباط به خرج دهید، مراقب احساس نیازتان باشید یا اصلاً تصمیم سنجیده‌ای بگیرید؛ چون در واقع هنوز وارد مذاکره نشده‌اید. همهٔ ما گاهی وسوسه می‌شویم به این شکل خودمان را مشغول نشان بدهیم و کار اصلی را عقب بیندازیم. اگر هر از گاهی هم تسلیم این وسوسه شویم، دنیا به آخر نمی‌رسد. اما وقتی به عادت تبدیل شود، که خیلی هم آسان می‌شود، برای کسی که می‌خواهد از این راه زندگی‌اش را بگذراند بسیار خطرناک است.

باید چنان انضباطی در خودتان پرورش دهید که هم بتوانید و هم بخواهید کار جانبیِ مربوط به هر مذاکره‌ای را کنار بگذارید، حتی اگر آن مذاکره بسیار بزرگ باشد و آن کار جانبی، یک دور گلف در باشگاه محبوبتان؛ و در عوض به کاری برسید که واقعاً یک مذاکرهٔ خیلی کوچک‌تر را جلو می‌برد. یکی از ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان واقعاً موفق این است که وقتی فرصت پیش می‌آید، خیلی سریع و بی‌اتلاف وقت از کار جانبی به کار اصلی می‌پردازند. آدم‌های فوق‌العاده منضبطی می‌شناسم که به همین دلیل هم موفق‌اند. آن‌ها حتی لحظه‌ای تردید نمی‌کنند که یک دور گلف تشریفاتی در پِبِل بیچ را با کارکنانِ فاقد اختیارِ تصمیم‌گیریِ یکی از مشتریان بزرگشان لغو کنند و به‌جایش در جلسهٔ نهایی با مشتری بالقوه‌ای حاضر شوند که شاید فقط آمادهٔ شروع یک همکاری کوچک باشد. آن گلف بسیار لذت‌بخش است، اما همچنان کار جانبی است. آدم‌های بسیار موفقی هم می‌شناسم که جلسهٔ دوم را لغو می‌کنند و به همان گلف تشریفاتی می‌روند. بسیار خب؛ من به این تصمیم ایراد

نمی‌گیرم. اما شرط می‌بندم فکر همه‌چیز را کرده‌اند و می‌دانند نباید احساس نیاز نشان بدهند.

وقتی عادت کنید فقط کاری را هدف بگیرید که انجام دادنش از دستتان برمی‌آید و واقعاً هم مفید است، گام بسیار بزرگی در مسیر شغلی‌تان برداشته‌اید. به‌جای اینکه تقریباً به‌طور تصادفی در رسیدن به نتیجه‌ای موفق یا ناموفق شوید که واقعاً اختیارش دست شما نیست، مسئولیت کارهای خودتان را می‌پذیرید. به چیزی هم پایان می‌دهید که شاید نوعی خودفریبی بوده باشد؛ و احتمالاً فریبی که سراسر شرکت را گرفته است. شاید این حرف تند به نظر برسد، اما حقیقت همین است. از یک نظر، اینکه این هفته پنجاه عدد از محصولتان را بفروشید یا نفروشید، یا قرارداد تأمین‌کننده‌تان را امضا کنید یا نکنید، کار نسبتاً آسانی است. اینکه مدام هوای مشتری احتمالی را داشته باشید هم نسبتاً آسان است؛ همین‌طور ترتیب دادن یک دور دیگر از گفتن و شنیدن «شاید». سخت‌تر این است که منضبط و با روشی مشخص پیش بروید. سخت‌تر این است که احساس نیازتان را مهار کنید و هم «نه» بگویید و هم «نه» بشنوید. اما برای آنکه به اندازهٔ توانایی‌تان دستاورد داشته باشید، باید همین کار را بکنید.

مراقب وسوسهٔ سرگرم شدن به کارهای جانبی باشید.

مذاکره هیچ‌وقت تمام نمی‌شود

باور رایج، که چندان پایهٔ محکمی هم ندارد، این است که وقتی معامله قطعی شد، مذاکره تمام است: برگه که امضا شد، هنوز جوهرش خشک نشده، کار تمام است. اما اگر این‌طور بود، دیگر نباید با شکایت و دعوای حقوقی، لغو افزایش حقوق، مذاکرهٔ دوباره بر سر قرارداد یا «پشیمانی خریدار» روبه‌رو می‌شدیم. دیگر به وکیل نیاز نداشتیم؛ یا دست‌کم به این‌همه

وکیل نیاز نداشتیم. مشتری‌ها تأمین‌کننده‌شان را عوض نمی‌کردند و تأمین‌کننده‌ها هم تصمیم نمی‌گرفتند دیگر با بعضی مشتریان هیچ سروکاری نداشته باشند. مالک خانه مجبور نمی‌شد به پیمانکار استخر زنگ بزند تا برگردد و خرده‌کاری‌ها را درست کند. پدر و مادر هم لازم نبود برای جلسهٔ پیگیری به معلم زنگ بزنند.

در دنیای واقعی، مذاکره با امضای برگه‌ها تمام نمی‌شود. در واقع، مذاکره‌کنندگان سرسخت شرکت‌ها با این فرض کار می‌کنند که می‌شود به‌راحتی قراردادها را زیر پا گذاشت و این فقط بخشی از کسب‌وکار است. بالاخره شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰، در دعواهای حقوقی توان ادامه دادنِ بیشتری از کسب‌وکارهای کوچکی دارند که طرف معامله‌شان هستند. اصلاً مایکروسافت از دولت فدرال هم بیشتر می‌تواند دوام بیاورد؛ این واقعیت است. حتی شرکت‌هایی وجود دارند که به تأمین‌کننده‌های کوچک سفارش می‌دهند، درحالی‌که از همان اول قصد ندارند دست‌کم تا شش ماه پولی بپردازند. قول پرداخت سی‌روزه می‌دهند؛ خب، که چه؟ این قول برای خودشان هیچ معنایی ندارد. اما برای تأمین‌کنندهٔ کوچک باید یک معنا داشته باشد: آمادهٔ ادامهٔ مذاکره باش، فارغ از اینکه در قرارداد چه نوشته شده است.

پس مذاکره واقعاً چه زمانی تمام می‌شود؟ یک دقیقه به چند مورد از مهم‌ترین مذاکره‌های زندگی کاری یا شخصی‌تان فکر کنید. واقعاً تمام شدند، یا ادامه پیدا کردند؟ می‌دانم که بعضی‌هایشان ادامه پیدا کردند. نمونهٔ آشنایش مذاکره با بچه‌هاست، به‌ویژه نوجوان‌ها. بیشتر این مذاکره‌ها هیچ‌وقت تمام نمی‌شوند. این دیگر روشن است. در دنیای کسب‌وکار، همین ماجرا به شکل تأخیر در پرداخت، تأخیر در تحویل، سؤال تازه‌ای دربارهٔ بند صفحهٔ هفده یا درخواست یک لطف کوچک، حالا که قرارداد امضا شده، خودش را نشان

می‌دهد. از این شگردها هزاران نمونه وجود دارد. سؤال مهم این است که در برابر این کارهای آزاردهنده چه واکنشی نشان می‌دهید.

اگر هدفتان را به‌اشتباه «امضای قرارداد و گرفتن پول» گذاشته بودید، احتمالاً از دیر شدن پرداخت، عقب افتادن تحویل یا ایراد گرفتن به یکی از بندهای معمول قرارداد ناراحت می‌شوید. شاید این اتفاق تازه باعث شود فکر کنید در معاملهٔ اول سرتان کلاه رفته است. در هر حال، احتمالاً نمی‌دانید قدم بعدی چیست. اشتباهتان این بود که فکر کردید مذاکره تمام شده است. حالا معلوم شده تمام نشده و شما هم نمی‌دانید بعدش چه باید بکنید. اما اگر از همان ابتدا هدفتان درست بوده باشد، یعنی به‌جای امضا گرفتن و پول گرفتن، بخواهید هنگام اجرای روشتان کارها و رفتار خودتان را مدیریت کنید، با این اتفاق‌های تازه هیچ مشکلی نخواهید داشت. برای مرحلهٔ بعد برنامه می‌ریزید؛ بعد برای مرحلهٔ بعدتر، و همین‌طور ادامه می‌دهید. دوباره دست‌به‌کار شوید! اتفاق عجیبی نیفتاده است.

ترک عادت‌های بد

مایک مشاور موفقی در زمینهٔ برنامه‌ریزی مالی است که روی یک گروه مشخص از مشتریان تمرکز کرده است: پزشکان. خودش و تیمش بسیار سخت‌کوش بودند و به کارشان تعهد داشتند. مرتب از او دعوت می‌شد برای گروه‌های پزشکی در سراسر ایالت سخنرانی کند؛ فرصت بسیار خوبی برای معرفی کارش. شرکتش بی‌تردید موفق بود، اما دیگر رشد نمی‌کرد. چرا کسب‌وکار مایک از رشد بازمانده بود؟ وقتی شروع کرد به بررسی همهٔ جنبه‌های کارش، متوجه شد پیام‌های تلفنیِ طولانی می‌گذارد و بدون آنکه منتظر تماس متقابل بماند، چند بار پیام می‌دهد. دید به‌جای سؤال پرسیدن و گوش دادن، خودش مدام حرف می‌زند؛ موضوعی که در یکی از فصل‌های بعد به آن می‌پردازیم. فهمید به‌جای اینکه با

آرامش منتظر دعوت به سخنرانی بماند، خودش به این‌وآن متوسل می‌شود تا برایش برنامهٔ سخنرانی جور کنند. هر قرار ملاقاتی را که گیرش می‌آمد، می‌پذیرفت. خلاصه، گرفتار احساس نیاز شده بود و پزشک‌ها هم این را حس می‌کردند. همین احساس نیاز باعث شده بود دنبال نتیجه بدود. نه دقیقاً دنبال یک سهمیهٔ عددی، اما به‌هرحال دنبال نتیجه‌هایی که در نهایت اختیارشان دست او نبود. بیشتر کار می‌کرد، نه هوشمندانه‌تر. عادت‌های بدی هم که داشت به آن‌ها خو می‌گرفت، سد راه موفقیت شرکتش شده بودند.

کنار گذاشتن عادت‌های قدیمی، ناکارآمد یا بد و جایگزین کردنشان با عادت‌های تازه و مؤثرتر، همیشه دشوار است. چند درصد از تصمیم‌هایی که اول سال برای تغییر زندگی‌مان می‌گیریم، واقعاً عملی می‌شوند؟ اگر انضباط زیادی به خرج ندهیم، خیلی کم.

پس چطور می‌توانید انضباط لازم را برای تغییر عادت‌های بدِ مذاکره در خودتان ایجاد کنید؟ چطور دست از سر عدد و رقم بردارید؟ چطور جلوی عجله‌تان را برای بستن معامله بگیرید؟ چطور نتیجه‌هایی را رها کنید که در هر صورت، دست‌آخر اختیارشان دست شما نیست؟ پاسخ این است که با تکرار کارها و رفتارهایی که اختیارشان دست شماست، عادت‌های تازه بسازید. هر روز خودتان و رفتارتان را زیر نظر بگیرید؛ با همان دقت و سخت‌گیریِ خلبانان جنگنده. شاید این مقایسه به نظرتان دور از ذهن باشد، اما کمی با من همراه شوید.

یکی از دشوارترین مهارت‌هایی که آدم می‌تواند یاد بگیرد، پرواز دادن جت‌های نظامیِ فوق‌پیشرفته است. فقط همان ماسک اکسیژن و چتر نجات، حرکتتان را به‌شدت محدود می‌کنند و آن‌قدر نفس‌گیرند که ممکن است حالتان را به هم بزنند. نشستن در کابینی چنان کوچک، با بندهایی چنان محکم که به‌زحمت می‌توانید حرکت کنید یا شانه‌هایتان را بچرخانید، خودش هم خفقان‌آور است. اینجا دیگر سوار یک وسیلهٔ تفریحی در شهربازی

نشده‌اید. در سرعت هفتصد مایل در ساعت، باید سریع و درست تصمیم بگیرید. شکی نیست که یک تصمیم نادرست می‌تواند در یک چشم به هم زدن به مرگ منجر شود. پس اگر فقط بگوییم خلبان جوان با چالشی بسیار بزرگ روبه‌روست، هنوز هم حق مطلب را ادا نکرده‌ایم. ارتش چطور یک جوان تازه‌فارغ‌التحصیل را فقط در دوازده ماه به خلبانی ماهر تبدیل می‌کند؟ این خلبان چطور عادت‌های عملی و رفتاریِ لازم برای هدایت چنین هواپیمای شگفت‌انگیزی را در خودش می‌سازد؟ شروع کار بسیار ساده است. به دانشجویان خلبانی پرونده‌ای برای ثبت روزانهٔ آموزش داده می‌شود که همه‌چیز را در آن می‌نویسند. این پرونده همیشه همراهشان است و مربی و فرماندهٔ گروه پروازی آن را بررسی می‌کنند؛ در واقع، روزی دو یا سه بار. تأکید همیشگی بر این است که موفقیت‌ها پاداش بگیرند و برای برطرف کردن ضعف‌ها و خطاها، با تمرکز و جدیت کار شود.

شما که در حال یاد گرفتن مذاکره هستید، چطور کارها و رفتارهایی را که تازه آموخته‌اید به عادت تبدیل می‌کنید؟ شما هم باید هر روز آن‌ها را ثبت کنید و به کمک این یادداشت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌هایتان را بشناسید. من روان‌شناس نیستم و این کتاب هم کتاب روان‌شناسی نیست؛ بااین‌حال، از شما که مذاکره می‌کنید می‌خواهم طبیعت انسان را در نظر بگیرید. طرف‌های مذاکره را باید با توجه به ذهن و احساساتشان بشناسید و با آن‌ها رفتار کنید. با خودتان هم باید همین برخورد را داشته باشید. این عادتِ روزانه که کارهای خودتان را بررسی کنید و هرجا لازم بود اصلاحشان کنید، برای موفقیت حیاتی است. خیلی از ما دست‌کم گاهی این کار را می‌کنیم؛ بعضی وقت‌ها هم آگاهانه و به شکلی مشخص. در کار عملی‌ام به‌عنوان مدرس و مربی، از شاگردانم می‌خواهم متعهد شوند هر روز خودشان را جدی و دقیق بررسی و ارزیابی کنند و رفتار و احساساتشان را از نظر تأثیری که بر روند مذاکره می‌گذارند زیر نظر بگیرند. وینس لومباردی گفته است: «پیروزی همه‌چیز نیست؛ اینکه اراده کنی خودت را برای پیروزی آماده کنی، همه‌چیز است.»

وقتی مایک، همان مشاور مالی که عادت‌های بد آرام‌آرام به کارش راه پیدا کرده بودند، شروع کرد به ثبت کارهای روزانه‌اش، خیلی زود مشکل را دید. به‌جای پیام‌هایی که احساس نیازش از آن‌ها پیدا بود، فقط از مشتریانش می‌خواست با او تماس بگیرند. حالا چند روز برای تماسشان صبر می‌کرد و آن‌ها هم واقعاً تماس می‌گرفتند. یاد گرفت به‌جای اینکه مدام توضیح بدهد و اعتراض و مخالفت ایجاد کند، سؤال‌هایش را درست طراحی کند و در ذهن طرف مقابل تصویر روشنی بسازد. یکی از برنامه‌های سخنرانی‌اش را لغو کرد و به زمان دیگری انداخت. حالا مایک دانش و تجربهٔ ارزشمندش را در دسترس جامعهٔ پزشکی می‌گذارد، اما دیگر دنبال کسی نمی‌دود. برای هر مشتری بالقوه، فهرستی دارد که قدم‌به‌قدم بررسی‌اش می‌کند. هیچ مشتری بالقوه‌ای احساس نمی‌کند قرار است از هر طرف زیر فشار قرار بگیرد؛ چون اصلاً فشاری در کار نیست. فقط دانش و تجربهٔ مایک است. مایک چنان از آن دورانِ درجا زدن فاصله گرفته که دیگر حتی ردّی از آن روزها نمی‌بیند.

برای خیلی‌ها، ثبت و پیگیری کارهای روزانه دشوار است. اما می‌دانم که این کار برای بهتر شدن مذاکره‌هایتان، به‌اندازهٔ هر کار دیگری که ممکن است انجام دهید ارزش دارد. ارزیابی دقیق و نقادانه، نقاط ضعف را مشخص می‌کند، از قوت‌ها کمک می‌گیرد و عزت‌نفس را بالا می‌برد. این انضباط وادارتان می‌کند واقعاً مکث کنید و فکر کنید: وقتتان را چطور می‌گذرانید؟ اشتباه‌هایتان را چطور می‌بینید و اصلاح می‌کنید؟ در مقام مذاکره‌کننده چقدر پیش رفته‌اید؟ به شما کمک می‌کند به‌روشنی ببینید چه چیزهایی در اختیارتان هست و چه چیزهایی نیست.

بعضی نظریه‌های یادگیری می‌گویند ما انسان‌ها برای یاد گرفتن کاری تازه و پیچیده به هشتصد ساعت تمرین نیاز داریم. شاید برای بعضی کارها این عدد زیاد باشد؛ نمی‌دانم. اما می‌دانم که تمرین زیادی لازم داریم. ثبت و پیگیریِ کارها کمک می‌کند این تمرین را انجام

دهید. کافی است هر روز برای کارها و رفتارتان هدف بگذارید. در پایان روز، چند لحظه به این فکر کنید که چطور عمل کرده‌اید. از نتیجه شگفت‌زده خواهید شد. از شما می‌خواهم این قول را به خودتان بدهید و به آن پایبند بمانید.



این روال هر روز تکرار می‌شود. تمرکز بر رفتار و اصلاح آن است، نه تضمین نتیجهٔ بیرونی.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• هنوز درگیر رسیدن به عدد و رقم هستید، حتی اگر این درگیری چندان آشکار نباشد؟ این فقط راهی برای شانه خالی کردن از مسئولیت است. به‌جایش روی کارهایی که انجام می‌دهید و رفتارتان تمرکز کنید.

• وسوسهٔ «بستن معامله» قوی است و در بعضی حرفه‌ها، مثل معاملات املاک، تقریباً به عادتی ریشه‌دار تبدیل شده است. باید کاملاً حواستان جمع باشد. آیا دارید به شکلی غیرمستقیم تلاش می‌کنید این توافق را هرطور شده نهایی کنید؟

• یک لحظه دست نگه دارید. این تماس تلفنی یا این جلسه، کار اصلیِ مذاکره است یا کار جانبی؟ نکند دربارهٔ ارزشش خودتان را گول می‌زنید؟

• آیا شروع کرده‌اید هر روز برای کارها و رفتارتان هدف بگذارید و میزان رسیدن به آن هدف‌ها را بررسی کنید؟

نه

جیم کمپ

فصل سوم

اگر می‌خواهید دست بالا را داشته باشید پاسخ نه را بپذیرید

چرا نه عالی است بله بد است و شاید از همه بدتر



سی‌وپنج سال پیش، وقتی تازه خلبانی در خطوط هوایی تجاری را شروع کرده بودم، حقوقم کفاف مخارج خانواده‌ام را نمی‌داد. برای همین، در کنار پرواز، دستی هم در چند کار تجاری داشتم. چون مسیر پروازهایم به خاور دور می‌افتاد، یکی از این کارها تلاش برای راه‌اندازی شرکتی بود که اشیاء و یادگارهای کشتی‌ها را از تأمین‌کنندگان هنگ‌کنگ وارد کند. در یکی از سفرهای بیست‌ساعته‌ام به هنگ‌کنگ، کتابی دربارهٔ مذاکره خواندم، به این امید که به کسب‌وکار تازه‌ام کمک کند. کتاب حسابی این فکر را در ذهنم جا انداخت که برای جوش خوردن معامله، همه باید از چیزی بگذرند: آنچه به نفع من است، به نفع تو هم هست. این حرف به نظرم منطقی می‌آمد. اما وقتی خواستم برای خرید آن اشیاء معامله کنم، خیلی زود فهمیدم آدم‌های آن سوی میز نه آن کتاب را خوانده‌اند و نه اصلاً به فکر منافع من هستند. انگار برایشان مهم نبود که من موفق بشوم یا نه. حاضر نبودند به امید سفارش‌هایی که قول می‌دادم در آینده برایشان بیاورم تخفیف بدهند و قطعاً هم قصد نداشتند به‌خاطر صلاح معامله از چیزی بگذرند. تقریباً در برابر هر پیشنهادی که می‌دادم، پاسخشان این بود: «نمی‌شود.»

قضیه چه بود؟ چرا اصل «آنچه به نفع من است، به نفع تو هم هست» مرا به «بله» نمی‌رساند؟ بالاخره قواعد من همان‌هایی بود که دانشکده‌های کسب‌وکار ترویج می‌کردند و تعداد بی‌شماری از مذاکره‌کنندگان این کشور از صمیم قلب پذیرفته بودند. این قواعد بر این فکر بنا شده بود که مذاکره باید «منافع مشروع» هر طرف را در نظر بگیرد، اختلاف را «منصفانه» حل کند، «بادوام» باشد و «منافع عمومی جامعه» را هم لحاظ کند. همهٔ این حرف‌ها به نظرم خیلی خوب می‌آمد، تا وقتی پایم به دنیای واقعی فروشندگان اشیای کشتی در هنگ‌کنگ باز شد؛ کسانی که با قواعدی کاملاً متفاوت با قواعد کتاب من مذاکره می‌کردند.

آن تجربه باعث شد دربارهٔ برداشتی که کتاب از مذاکره ارائه می‌داد دقیق‌تر فکر کنم. فهمیدم عبارت‌های قشنگی مانند منافع مشروع، منافع جامعه و انصاف خوش‌آهنگ‌اند، اما درست مثل خیلی از سخنرانی‌های سیاست‌مداران که بر اساس نظرسنجی‌ها تنظیم می‌شوند، ارزششان به همین خوش‌آهنگی محدود می‌شود. خوشایند به گوش می‌رسند، ولی پشتوانهٔ فکری چندانی ندارند. دقیقاً چه کسی تعیین می‌کند کدام منافع در مذاکره «مشروع» است؟ چه مرجعی این مهر تأیید را می‌زند؟ یک توافق «بادوام» باید یک ماه دوام بیاورد، یک سال، ده سال یا یک عمر؟ اگر از صاحب یک خودروی وایپر بپرسید لاستیک‌هایش چقدر دوام می‌آورند، پاسخ را بر حسب مایل می‌دهد. اگر همین سؤال را از صاحب یک دوچرخه بپرسید، از مدت‌زمان حرف می‌زند. تکلیف منافع جامعه چیست؟ معلوم است که انواع فراوانی دارد. همین حالا می‌توانم از مدارس، گروه‌های کارکنان، کارآفرینانِ فعال در طرح‌های توسعه، مالیات‌دهندگان، محیط‌زیست و دستگاه اداری شهرداری نام ببرم. منافع این‌ها اغلب با هم در تعارض است. در هر مذاکره کدامشان را باید در نظر گرفت؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد؟

اگر با دقت به تعریف رایج «توافق خردمندانه» فکر کنید، کم‌کم کلافه می‌شوید. دانشکده‌های کسب‌وکار و محافل دانشگاهی چطور می‌توانند چنین حرف‌هایی بزنند و کسی هم بازخواستشان نکند؟ این عبارت‌ها اصلاً معنای روشنی ندارند! اینکه چه چیزی «مشروع» است، کاملاً به نگاه کسی بستگی دارد که قضاوت می‌کند. دربارهٔ «انصاف»، «دوام» و «منافع جامعه» هم همین‌طور است. من این درس را در هنگ‌کنگ خوب یاد گرفتم. از اینکه در گفت‌وگو با تأمین‌کنندگان هیچ پیشرفتی نمی‌کردم، کاملاً درمانده شده بودم. یک روز، بعد از پایان تلاش‌های بی‌نتیجه‌ام، هنوز تا پرواز بازگشتم به نیویورک از مسیر انکوریج کمی وقت داشتم. به کتاب‌فروشی نزدیک هتل پنینسولا در هنگ‌کنگ رفتم و چشمم به فرهنگ انگلیسی آکسفورد افتاد. از سر کنجکاوی، واژهٔ «مذاکره» را پیدا کردم. تعریفش این بود:

«مذاکره، تلاش برای رسیدن به توافق میان دو یا چند طرف است، در حالی که همهٔ طرف‌ها حق وتو دارند.»

پیدایش کردم! این کلمات ناگهان ذهنم را روشن کردند. با اینکه سال‌ها از آن روز گذشته، هنوز آن لحظه را روشن به یاد دارم. مذاکره فقط تلاش برای رسیدن به توافق میان دو یا چند طرف است، به شرط آنکه همهٔ طرف‌ها حق وتو داشته باشند. خب، حق وتو همان حق «نه» گفتن نیست؟ دقیقاً همین است. نه بیشتر، نه کمتر؛ نه حرف پرزرق‌وبرق، نه عبارت بی‌معنا.

در آن تعریف، خبری از عبارت‌های مبهم دربارهٔ انصاف و مشروعیت نبود. به جایش فقط همان یک کلمه بود: «نه». اگر آنچه در مذاکره می‌گذرد باب میلت نیست، بگو نه تا از همان‌جا ادامه بدهیم. اگر باب میل من نیست، من می‌گویم نه و از همان‌جا ادامه می‌دهیم.

قبلاً گفتم که یکی از نخستین کارهایم برای تکمیل درآمد خلبانی، فروش دستگاه‌های سختی‌گیر آب بود. سخت کار می‌کردم و روش‌های فروش شرکت را به کار می‌بستم. خوب بلد بودم از مزایای فراوان این دستگاه‌ها تعریف کنم. برای هر کسی که حتی وانمود می‌کرد توجه دارد، نمایش نسبتاً خوبی از کارکرد دستگاه ارائه می‌دادم و هیچ‌وقت هم فراموش نمی‌کردم درخواست خرید را مطرح کنم. در شنیدن «شاید ماه بعد دوباره تماس بگیرید» حسابی تجربه پیدا کرده بودم، اما فروش واقعی‌ام بسیار کم بود. پس از بازگشت از همان سفر هنگ‌کنگ، تصمیم گرفتم چیزی را امتحان کنم که ضرر چندانی نداشت: مذاکره بر اساس آن اصل سادهٔ فرهنگ لغت؛ اینکه هر فروش و هر مذاکره‌ای بر حق وتو استوار است. در نخستین فرصت، دوباره به خانهٔ یکی از اولین مشتریان احتمالی‌ام، خانوادهٔ دیکسون، رفتم. در زدم، خودم را دوباره به خانم خانه معرفی کردم و گفتم: «خانم دیکسون، نمی‌دانم یادتان هست یا نه. من جیم کمپ هستم، نمایندهٔ شرکت دستگاه‌های سختی‌گیر آب گولیتا.

دفعهٔ قبل گفتید از سختی آب خسته شده‌اید، اما ظاهراً من جایی کار فروش را خراب کردم. فقط می‌خواهم خواهش کنم اگر تصمیمتان نخریدن است، راحت بگویید: نه، ممنون. این‌طوری من هم می‌توانم پرونده را ببندم و سراغ کار بعدی بروم.»

بعد اتفاق عجیبی افتاد. خانم دیکسون گفت: «شما چیزی را خراب نکردید. من ماه پیش پول خرید دستگاه را نداشتم، اما حالا می‌خواهم بخرمش. می‌توانید همین ماه نصبش کنید؟»

می‌توانستم، و نصبش کردم. خیلی زود دوباره به خانهٔ تک‌تک کسانی رفتم که در هفته‌های اخیر دیده بودم؛ در مجموع سی‌ویک نفر. از هر کدام خواستم اگر علاقه‌ای به دستگاه ندارند، فقط به من بگویند نه. پرونده‌شان را می‌بستم و دیگر مزاحمشان نمی‌شدم. شش دستگاه فروختم. ظرف چند ماه، درآمدم از فروش دستگاه سختی‌گیر آب از درآمد خلبانی جت‌های بزرگ بیشتر شد. شکی نداشتم که یکی از دلایل اصلی این موفقیت، دعوت مشتریان احتمالی به «نه» گفتن بود.

مقاومت در برابر نه

این کاربرد «نه» چندان بحث‌برانگیز به نظر نمی‌رسد، و واقعاً هم نیست. اما وقتی این اصل کلیدی روش مذاکره‌ام را توضیح می‌دهم، به‌ویژه برای اهل کسب‌وکارِ سخت‌کوش و نتیجه‌گرا، پذیرفتن عمیق و سپس به‌کاربستن همین اصل از همه سخت‌تر است. در آغاز جلسات آموزشی می‌پرسم «نه» برایشان چه معنایی دارد. می‌گویند یعنی پایان. یعنی خداحافظ، برو، دیگر برنگرد، رد شدن کامل، همه‌چیز تمام شد، شکست خوردم، و از این قبیل. وقتی بالاخره مفهوم را می‌فهمند و در استفاده از «نه» مهارت پیدا می‌کنند، ماجرا عوض می‌شود. وقتی واقعاً بپذیرید که در هر مذاکره هر طرف حق دارد نه بگوید، که «نه»

فقط تصمیمی است که شاید تصمیم دیگری پس از آن بیاید، و گفتن و شنیدنش کاملاً امن است، نتایج شگفت‌انگیز می‌شود. اما نمی‌خواهم فریبتان بدهم؛ این مسیر همیشه هموار نیست.

پس این مقاومت از کجا می‌آید؟ بیایید لحظه‌ای به دوسالگی و دورهٔ لجبازی کودکانه‌تان برگردیم؛ وقتی این واژهٔ حیرت‌انگیز را کشف می‌کنید. گفتن «نه!» برای نخستین بار در عمر کوتاهتان کمی احساس اختیار به شما می‌دهد. اما روی دیگرش درگیری با پدر و مادر است، چون «نه» فقط مخصوص شما نیست؛ آن‌ها هم می‌توانند بگویند. این تجربه تا پایان عمر همراهتان می‌ماند. باوری در ذهنتان محکم می‌شود: «نه» واژه‌ای خطرناک است.

همه می‌خواهند دوستشان داشته باشند؛ اگر نه بگویید، دیگر دوستتان نخواهند داشت.

نمی‌خواهید کسی را برنجانید؛ اگر نه بگویید، می‌رنجد، یا بدتر، غرورش چنان می‌شکند که دیگر ترمیم نمی‌شود. آن‌وقت چه کرده‌اید؟ حتماً دیگر نمی‌توانید این اشتباه را جبران کنید.

نمی‌خواهید بیش از حد تند، بداخلاق، متکبر یا پرتوقع به نظر برسید؛ اگر نه بگویید، همهٔ این صفت‌ها و بدتر از آن را به شما نسبت می‌دهند. در حالی که خودتان می‌دانید آدم بدجنسی نیستید.

وقتی نه می‌گویید، دارید کنار می‌کشید. وقتی نه می‌شنوید، آن‌ها دارند کنار می‌کشند. چون «نه» قطعی است؛ یعنی آخر کار. تمام شد. شکست خوردید.

ترجیح می‌دهید بمیرید، اما «بازنده» نشوید؛ و اگر آن‌ها نه بگویند، باخته‌اید.

«نه» یعنی شکست، و در خانوادهٔ من شکست اصلاً پذیرفتنی نیست. در خانوادهٔ شما چطور؟

یعنی چه که به تو گفته‌اند نه؟ تو بازنده نیستی! تو برنده‌ای! دیگر اجازه نده کسی به تو نه بگوید!

این همان ذهنیت برد ـ برد است که به ما یاد می‌دهد پاسخ مطلوبمان «بله» است! چنین ذهنیتی بر کوتاه آمدن و ترس بنا شده؛ چیزی جز احساسات نیست. آن‌قدر در این فضا غرقیم که «نه» گفتن زیادی خشن به نظرمان می‌آید. چندی پیش، یکی از دوستانم اتفاقی بخشی از برنامهٔ «تودی» شبکهٔ ان‌بی‌سی را دربارهٔ «هنر نه گفتن» دیده بود و برایم تعریف کرد. بحث، مشخصاً دربارهٔ مذاکره نبود؛ دربارهٔ «نه» به‌طور کلی بود و اینکه فرهنگ ما حتی وقتی باید نه بگوییم، ما را از گفتنش بازمی‌دارد. باید از «نه» مثل بلایی واگیردار گریخت، اما «بله» یعنی تأیید همهٔ آنچه فکر می‌کنیم، انجام می‌دهیم و هستیم. این شده سبک زندگی آمریکایی!

من می‌خواهم شما را به خلاف این باور قانع کنم.

«نه»، همان واژه‌ای که یاد گرفته‌اید از آن بترسید، در واقع واژه‌ای است که زندگی‌تان را برای همیشه بهتر خواهد کرد.

شاید بله شاید نه

از نه گفتن می‌ترسیم؛ پس به جایش چه می‌گوییم؟ اغلب می‌گوییم شاید. «شاید» دل کسی را نمی‌شکند. کسی را رد نمی‌کند. معامله را به هم نمی‌زند. با «شاید» هیچ‌کس بازنده نمی‌شود! اما «شاید» در مذاکره شما را به کجا می‌رساند؟ مطلقاً هیچ‌جا. با «شاید»، هیچ‌یک از طرف‌ها نمی‌داند وضع از چه قرار است. وقتی می‌گویید شاید، آن‌قدر حرف روشنی نزده‌اید که طرف مقابل بتواند پاسخ یا اطلاعات مفیدی بدهد، چون در واقع هیچ نگفته‌اید.

مسلماً چیزی در اختیار هیچ‌کدامتان نگذاشته‌اید که بتواند مبنای ادامهٔ کار باشد. فقط اوضاع را مبهم کرده‌اید، همین. وقتی هم شاید می‌شنوید، احساساتتان به هر سو کشیده می‌شود.

«بابا، می‌توانم جمعه ماشین را بردارم و بروم مهمانی رقص؟»

«باز مهمانی رقص؟ خب، ببینیم چه می‌شود. درباره‌اش فکر می‌کنم.»

«باشه بابا. ممنون.»

می‌دانم این مثال سن‌وسالم را لو می‌دهد. برای قرن بیست‌ویکم کمی قدیمی به نظر می‌رسد، اما نکته‌اش همچنان درست است. نوجوان با خودش چه فکر می‌کند؟ «خب، بابا که نگفت نه. فعلاً اوضاع خوب است.» و پدر چه فکر می‌کند؟ «نمی‌دانم چه کنم. خیالم راحت نیست که یک عده بچه را سوار ماشین کند و این‌طرف و آن‌طرف ببرد. بهتر است قبل از نه گفتن، مادرش را با خودم همراه کنم. البته اگر مادرش خیلی اصرار داشته باشد که برود، باید بگویم بله. فعلاً ببینیم چه می‌شود. شاید موضوع خودبه‌خود منتفی شود.»

خودبه‌خود منتفی نمی‌شود. «شاید» فقط کمی برای پدر وقت خرید، همین. در خانواده اشکالی ندارد کمی وقت بخرید، اما در دنیای کسب‌وکار، این وقت خریدن همان وقت تلف کردن است. خریدار تخفیف می‌خواهد؛ فروشنده می‌گوید شاید. فروشنده می‌خواهد سفارش بزرگ‌تر شود تا تخفیف توجیه داشته باشد؛ خریدار می‌گوید شاید. وقت ذره‌ذره از دست می‌رود. مالک خانه می‌خواهد بداند پیمانکار استخر می‌تواند تا اول مارس کار را شروع کند یا نه؛ پیمانکار می‌گوید شاید. پیمانکار از مالک خانه می‌پرسد آخرین طرح پیشنهادی کاشی‌کاری تزئینی را می‌پسندد یا نه؛ مالک خانه می‌گوید شاید.

در مذاکره، «شاید» شما را زیر آوارِ زمان، انرژی و پولِ هدررفته دفن می‌کند و از همه ویرانگرتر، فرسودگی روانی‌ای است که به بار می‌آورد. واقعاً منظورش بله بود؟ تقریباً به توافق رسیده‌ایم؟ یا این آخرین ترفند او برای گرفتن امتیاز است؟ شاید منظورش نه بوده و این پیشنهاد هیچ شانسی ندارد؟ یا واقعاً منظورش شاید بوده، چون خودش هم نمی‌داند چه می‌خواهد؟ اگر قیمت را پایین بیاورم چه می‌کنند؟ اگر سفارشم را بیشتر کنم چه؟ احتمالاً باز می‌گویند شاید! اصلاً چه کسی می‌داند؟ این فقط بازی حدس و گمان است. ذهن گیر کرده و بیهوده دور خودش می‌چرخد، چون چیزی ندارد که آن را توجیه یا رد کند.

هرقدر بر این نکته تأکید کنم کم است: «شاید» می‌تواند تیر خلاص یک مذاکرهٔ موفق باشد؛ حتی شاید تیر خلاص کسب‌وکارتان. باور کنید کسانی را آموزش داده‌ام که وقتی فعالیت‌های خودشان را بررسی کردند، فهمیدند مشکل اصلی‌شان این بوده که اجازه داده‌اند دیگران با زنجیره‌ای بی‌پایان از «شاید، شاید، شاید» آن‌ها را معطل نگه دارند. یکی از آن‌ها زنی به نام مارگارت بود؛ انسانی فوق‌العاده، خوش‌قلب و سخت‌کوش. کسب‌وکار طراحی داخلی دفترهای اداری‌اش ابتدا موفق بود، اما خیلی زود، به شکل عجیبی دید نمی‌تواند مشتریان را به تصمیم برساند؛ نه تصمیم به خرید، نه تصمیم به نخریدن. از شنیدن نه می‌ترسید، پس «شاید» برایش خیلی خوب بود. اما بر پایهٔ همین شایدهای فراوان، مقدار زیادی کالای گران‌قیمت خرید و موجودی روی دستش ماند. بعد هم ورشکست شد. شاید این توضیح بیش از حد ساده و دور از ذهن به نظر برسد. کاش واقعاً چنین بود. واقعیت این است: شرکت مارگارت، مانند خیلی از شرکت‌های دیگر، شکست خورد چون نتوانست از آن‌همه «شاید» عبور کند؛ هم شایدهای خودش، هم شایدهای مشتریانش.

اگر نمی‌توانید به‌سرعت از «شاید» عبور کنید، که البته شکل‌های بی‌شماری هم دارد، راهتان را بکشید و بروید، چون دارید وقتتان را تلف می‌کنید.

خودتان امتحان کنید

در موقعیتی کم‌خطر، فرصتی پیدا کنید و به هر سؤال، هر پیشنهاد و هر موضوعی پاسخ «شاید» بدهید، حتی اگر دقیقاً همین کلمه را به زبان نیاورید. می‌بینید چقدر برای همه کلافه‌کننده و بی‌معناست؟ یک بار دیگر، هر پاسخی را که به هر سؤال شما می‌دهند، «شاید» تلقی کنید. به جایی می‌رسید؟ شرط می‌بندم نمی‌رسید.

بله هم بهتر نیست

«بیل، این نرم‌افزار دقیقاً همان چیزی است که لازم داریم. مطمئنم می‌خریمش. فقط چند روز فرصت بده با شرکایم مطرح کنم. ولی مطمئنم قبول می‌کنند. ابزار خیلی خوبی است. آخر هفته با من تماس بگیر.»

بیل، فروشنده، آخر هفته به این خریدار احتمالی زنگ می‌زند، و می‌دانید احتمالاً چه می‌شنود: «سلام بیل. می‌خواهم ببینم می‌توانم بودجه‌ای برایش بگیرم یا نه. می‌شود ماه بعد دوباره درباره‌اش تماس بگیری؟»

حالا مثال دیگری را در نظر بگیرید:

«جان، اتاقت را مرتب می‌کنی؟ پدربزرگ و مادربزرگت برای شام می‌آیند.»

«حتماً مامان. نگران نباش.»

جان اتاقش را مرتب می‌کند؟ نه. پس چرا گفت بله؟ چون آسان‌ترین راه برای خلاص شدن و وقت خریدن بود. می‌خواهد به حال خودش رهایش کنند. هیچ قصدی برای مرتب کردن اتاق ندارد. نمی‌خواهد با مادرش بحث کند و می‌داند «نه» گفتن جواب نمی‌دهد،

«شاید» هم جواب نمی‌دهد. شاید در خیلی از مذاکره‌ها کار کند، اما نه وقتی طرف حسابش مادرش است. پس می‌گوید بله، بی‌آنکه قصد عمل کردن داشته باشد. این «بله» واقعاً معنایی ندارد. قول محکم و ناگسستنی نیست؛ فقط واژهٔ دیگری است که در وقت مناسب به کار می‌آید.

بیلِ فروشنده هم با «بله»ای که شنیده، گرفتار همین نوع طفره رفتن است. مشتری‌اش در موقعیتی نیست که نرم‌افزار را بخرد، اما مطابق عادت رایج آمریکایی‌ها، نمی‌خواهد صریحاً این را بگوید. نمی‌خواهد نه بگوید. می‌تواند بگوید شاید، و خیلی از مشتری‌ها همین را می‌گویند، اما «بله» حتی بهتر است. با این کار می‌تواند نه گفتن را عقب بیندازد تا بعداً تقصیر را گردن دیگری بیندازد و خودش آدم بد ماجرا نباشد.

نمونه‌ای از تجربهٔ خودم را برایتان بگویم؛ مربوط به زمانی که برای تیم‌های فوتبال آمریکایی دبیرستان‌های کالیفرنیا کمک مالی جمع می‌کردم. مربی یکی از مدارسی که همکاری موفقی با او داشتم، مرا به مدرسهٔ دیگری معرفی کرده بود. حتی زحمت کشیده بود و برای معرفی من به مربی مدرسهٔ جدید زنگ زده بود. وقتی با آن مربی تماس گرفتم تا خودم را معرفی کنم، بلافاصله گفت: «دیگر لازم نیست چیزی بگویی، جیم. می‌خواهیم با تو کار کنیم. از کی می‌توانی برنامهٔ ما را شروع کنی؟»

گفتم: «هفتهٔ آینده.»

مکث کرد و جواب داد: «دوشنبه به من زنگ بزن تا هماهنگ کنیم.»

آخر هفتهٔ فوق‌العاده‌ای داشتم. از این فکر که دوشنبه هفته‌ام را با برنامه‌ای تازه شروع می‌کنم، هیجان‌زده بودم. قرار بود هفتهٔ خیلی خوبی باشد. بااین‌حال، ته دلم می‌دانستم موقعیت محکمی ندارم. می‌دانستم این ماجرا را خوب پیش نبرده‌ام، اما حسابی امیدوار بودم. آخر من آدم بسیار مثبتی هستم و انتظارم سر به فلک کشیده بود. حتماً همه‌چیز

درست می‌شود! دوشنبه صبح زود که به مربی زنگ زدم، با عذرخواهی مؤدبانه‌ای گفت فصل مسابقات به اوج خود رسیده و بهتر است وقت دیگری صحبت کنیم. پرسید: «سه هفتهٔ دیگر چطور است؟» دلم فرو ریخت، اما چه می‌توانستم بگویم؟ بعداً دقیقاً می‌گویم چه باید می‌گفتم. تقصیر خودم بود. شنیدن یک «نه» صریح برایم بهتر بود. اما می‌توانستم و باید آن «بله» اولیه را به اندازهٔ ارزش واقعی‌اش، یعنی هیچ، حساب می‌کردم و دوشنبه بدون هیچ احساس نیاز یا امیدواری بزرگی تماس می‌گرفتم. من مرتکب اشتباه همیشگی شدم: فکر کردم «بله» واقعاً یعنی «بله». سرانجام هم هرگز برای مدرسهٔ آن مربی برنامهٔ جمع‌آوری کمک مالی اجرا نکردم.

پاسخ «شاید» بارها این تصور را ایجاد می‌کند که اتفاق خوبی در راه است، اما در واقع روند تصمیم‌گیری را مختل می‌کند، چون شما را به گرداب احساسات می‌کشاند. دربارهٔ «بله» هم همین‌طور است: فقط احساساتتان را تحریک می‌کند و به تصمیم‌گیری‌تان آسیب می‌زند. طرف مقابل که بله می‌گوید، هیجان‌زده می‌شوید، آدرنالین در بدنتان بالا می‌رود، شروع می‌کنید به حساب کردن پورسانت و انتخاب بین مرسدس و بی‌ام‌و، و تا به خودتان بیایید چه شده؟ احساس نیاز پیدا کرده‌اید. به این معامله نیاز دارید؛ به این فرصت ظاهراً آماده و آسان. این اتفاق برای خیلی‌ها، خیلی زیاد می‌افتد. از زاویهٔ دیگر به موضوع نگاه کنید: چند بار متوجه شده‌اید که به همان اولین سؤالی که از شما پرسیده‌اند، بله گفته‌اید؟ می‌خواهید خوش‌برخورد باشید و گفت‌وگو ادامه پیدا کند، و «بله» گفتن فقط عادتی به‌ظاهر بی‌ضرر است. همهٔ دلیل‌های این عجله برای بله گفتن را نمی‌دانم، اما خیلی از ما چنین عادتی داریم؛ و همین کافی است تا بدانید این پاسخ چقدر ارزش دارد.

نگذارید «بله» زودهنگام فریبتان بدهد. اگر تصادفاً واقعی و قطعی باشد، که بعید است اما ناممکن نیست، با پیش رفتن محتاطانه و بدون امیدواری زیاد یا احساس نیاز، خیلی زود

خواهید فهمید. معمولاً واقعی و قطعی نیست. یا حرفی دوستانه است که طرف مقابل بر زبان آورده، یا نقشهٔ پنهانی‌تری در کار است. ممکن است عمداً خیلی زود بله گفته باشد تا شما را به دام بیندازد، احساس نیازتان را بیشتر کند و قدرت تصمیم‌گیری‌تان را تضعیف کند. بعد هم آرام‌آرام یک «اگر»، «ولی»، «بااین‌حال»، «وقتی که» یا شرط خطرناک دیگری از راه می‌رسد. حالا چه می‌کنید؟ احساس نیاز دارید، تمرکزتان را از دست داده‌اید و در برابر تصمیم‌های بد آسیب‌پذیر شده‌اید؛ شاید هم آمادهٔ امتیاز دادن بی‌دلیل. ناگهان اختیار کار به دست طرف مقابل افتاده است. «بله» گفتن در ابتدای کار ترفند مطمئنی است که من اسمش را «ترفند ببر» می‌گذارم: مذاکره‌کنندگان کارکشته از آن برای سوءاستفاده از مذاکره‌کنندگان ضعیفِ پیرو برد ــ برد استفاده می‌کنند و شما را در قفس خودشان می‌اندازند. مذاکره‌کنندگان زیرک دائماً از این ترفند بهره می‌برند.

«حتماً فرانک، ما موافقیم. می‌خواهیم بزرگ‌ترین سفارشی را که تا حالا به اکمی داده‌ایم ثبت کنیم: پنجاه‌هزار قطعه.» فرانک از خوشحالی در پوستش نمی‌گنجد. این معامله می‌تواند آیندهٔ شغلی‌اش را بسازد. بعد، یکی دو تماس جلوتر: «فرانک، اصلاً مطرحش نکردم، چون به نظرم لازم نبود. با این حجم سفارش، تخفیف حدود بیست درصد را بدیهی فرض کرده‌ام. شما هم همین را در نظر دارید؟»

هرگز فریب «بله» فوری را نخورید. هیچ‌چیز را مسلم فرض نکنید. از بالا و پایین شدن هیجانی دور بمانید. دچار احساس نیاز نشوید. دنبال نتیجه‌ای ندَوید که درست جلوی چشمتان چنین وسوسه‌انگیز برق می‌زند. با احتیاط و بر اساس اصول روش خودتان پیش بروید.

خودتان امتحان کنید

فرصتی پیدا کنید و به هر سؤال، هر پیشنهاد و هر موضوعی بله بگویید. این بله‌های دوستانه واقعاً کمکی به گفت‌وگو می‌کنند؟ پیشرفت واقعی یا تفاهمی شکل می‌گیرد؟ شرط می‌بندم نه. شرط می‌بندم خیلی زود گفت‌وگو مضحک می‌شود. حالا هر پاسخی را که به هر سؤال شما می‌دهند، «بله» تلقی کنید. می‌بینید این‌همه «بله» از طرف مقابل، شما را به هیچ‌جا نمی‌رساند؟

رسیدن به نه

اگر «شاید» و «بله» فوری بی‌ارزش یا حتی خطرناک‌اند، چه چیزی برایتان می‌ماند؟ قدرتمندترین واژه در واژگان مذاکره: «نه». «نه» یک تصمیم است. همین. فرایند ساختن تصویر ذهنی را آغاز می‌کند؛ موضوع فصل پنجم. شاید شما یا طرف مقابل بعداً این تصمیم را تغییر بدهید. فعلاً مهم نیست. با «نه» پیشرفتی واقعی کرده‌اید، چون این پاسخ شما و طرف دیگر میز را وادار می‌کند واقعاً فکر کنید چرا شما یا آن‌ها همین حالا نه گفته‌اید. ذهن‌هایتان حالا باید حرفی را که زده شده توجیه کنند و آن را بپذیرند یا رد کنند. کسی که نه گفته باید مسئولیتش را بپذیرد. توضیح لازم می‌شود. حالا موضوع‌های واقعی برای گفت‌وگو دارید. برخلاف «شاید» یا «بله» فوری، مذاکره می‌تواند پیش برود. با «نه» می‌دانید کجا ایستاده‌اید، می‌توانید سؤال‌های خوب بپرسید، که موضوع فصل ششم است، و جلو بروید.

به ما یاد داده‌اند از این واژه بترسیم؛ حال آنکه مؤدبانه نه گفتن، با آرامش نه شنیدن و به‌سادگی دعوت کردن طرف مقابل به نه گفتن، تأثیر سودمند چشمگیری بر هر مذاکره دارد.

همان‌طور که در مقدمه گفتم و اینجا تکرار می‌کنم، اصل «نه» به معنای یک‌دندگی نیست. درست برعکس؛ به معنای گشودگی و صداقت است. دعوت به «نه» به همهٔ حاضران می‌گوید: ما که بچه نیستیم؛ بیایید منطقی حرف بزنیم. بیایید عجله نکنیم. ترس از شکست را کنار بگذاریم. «نه» به همه اجازه می‌دهد نیاز به برحق بودن، قوی‌ترین بودن، باهوش‌ترین بودن و سرسخت‌ترین بودن را کنار بگذارند. اجازه می‌دهد نیاز به احساس امنیت و دوست‌داشته‌شدن از سوی طرف مقابل را کنار بگذاریم و به‌خاطر همین نیاز، تصمیم‌های فاجعه‌بار نگیریم. «نه» به همهٔ دور میز می‌گوید: «بیایید قضاوت شتاب‌زده‌ای را که از ذهنیتِ رسیدن به بله می‌آید کنار بگذاریم.» می‌گوید: «راحت باش. من قصد ندارم سرت کلاه بگذارم و تو هم قرار نیست سر من کلاه بگذاری.»

یک «نه» مؤدبانه به کسی توهین نمی‌کند. برعکس، آدم‌ها را به رفتار بالغانه دعوت می‌کند و راه را برای تصمیم‌های خوب باز می‌کند. با همهٔ سال‌هایی که در هر نوع مذاکرهٔ قابل‌تصوری به مشتریانم آموزش داده‌ام، هنوز هم گاهی از قدرت تقریباً جادویی «نه» شگفت‌زده می‌شوم.

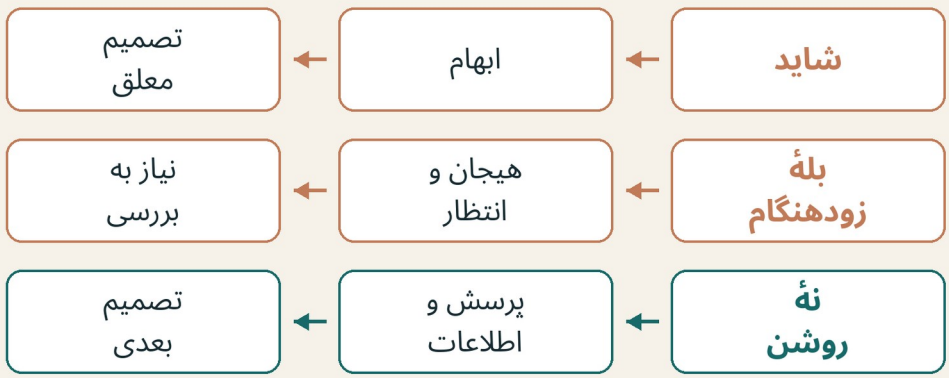
شاید راس پرو را به یاد بیاورید؛ بازرگانی در سطح جهانی و نامزد سنت‌شکنی خارج از دو حزب اصلی در انتخابات ریاست‌جمهوری سال‌های ۱۹۹۲ و ۱۹۹۶ آمریکا. او به گوش‌های بزرگ و صراحت کلامش معروف شد. باور داشت، یا دست‌کم امیدوار بود، که رأی‌دهندگان آمریکایی آن‌قدرها که سیاست‌مدارانشان ظاهراً تصور می‌کنند نادان نیستند؛ برای همین دربارهٔ مسائل اقتصادی سخنرانی می‌کرد و جدول و نمودار نشان می‌داد. از بیل کلینتون شکست خورد، اما تأثیر خود را گذاشت. پرو دوست داشت، و شاید هنوز هم داشته باشد، نمی‌دانم، این داستان را برای مخاطبان تجاری‌اش تعریف کند: یک آمریکایی می‌خواهد شتری بخرد. کنار چادری می‌ایستد که شش شتر جلویش بسته‌اند. صاحب چادر بیرون

می‌آید و مرد آمریکایی دربارهٔ یکی از شترها می‌پرسد. مرد بادیه‌نشین پاسخ می‌دهد: «آه، آن شتر پسرم است، حیوان محبوبش. آن یکی را نمی‌توانم بفروشم.» آمریکایی با تعجب دوباره سوار رنج‌رورش می‌شود و راه می‌افتد. بادیه‌نشین دنبالش می‌دود و فریاد می‌زند: «فکر کردم می‌خواهی شترم را بخری!»

من با راس پرو موافقم: آمریکایی‌ها مذاکره بلد نیستند. نمی‌خواهند نه بشنوند، نمی‌خواهند نه بگویند و تعریفشان از «نه» اشتباه است. اما «نه» فوق‌العاده ارزشمند است. می‌تواند کمک کند هر احساس نیازی را که ممکن است در شما شکل بگیرد مهار کنید. احترام همه را حفظ می‌کند. به جمع‌آوری اطلاعات می‌انجامد. اصل «نه» قرار نیست شما را خشن کند؛ فقط همه را از حدس و گمان بیرون می‌آورد.

«نه» شما را از مسائل احساسی و کم‌اهمیت عبور می‌دهد و به تصمیم‌گیری دربارهٔ موضوع‌های اساسی می‌رساند. ما مذاکره بر پایهٔ تصمیم‌گیری می‌خواهیم، نه اتلاف وقت بر پایهٔ احساسات.

سه پاسخ و مسیر بعدی گفت‌وگو



«نه» فرصتی برای پرسش و تصمیم‌گیری است، نه تضمین توافق.

خودتان امتحان کنید

کمی با این موضوع سرگرم شوید و فرصتی پیدا کنید تا با استفاده از «نه»، فضای گفت‌وگو را راحت‌تر کنید. در موقعیتی کم‌خطر، با لبخند به کسی بگویید نمی‌توانید آن کار را انجام دهید یا نگاهتان به موضوع متفاوت است، اما تشویقش کنید ادامه بدهد. نه بگویید و بلافاصله از او بخواهید قانعتان کند که پیشنهادش راه درست است. یا برعکس عمل کنید: بگویید فکری دارید و می‌خواهید او برای نه گفتن به شما راحت باشد. به او قول بدهید که ناراحت نمی‌شوید. «خواهش می‌کنم، راحت به من بگو نه.» در هر دو حالت، نتیجه را همان لحظه خواهید دید.

چند نمونهٔ واقعی

جان، دانشجوی سال اول حقوق، برای دورهٔ کارآموزی تابستانی در یکی از مؤسسه‌های حقوقی بسیار معتبر نیویورک درخواست داده بود. مثل همهٔ دانشجویان مستعد حقوق، او هم از مؤسسه‌های ممتاز سراسر کشور نامه‌های دعوت به همکاری دریافت کرده بود. وقتی مسئولان جذب نیرو به دانشگاه آمدند، چهار مؤسسه را انتخاب کرد که دوست داشت تابستان با آن‌ها کار کند و شاید پس از فارغ‌التحصیلی هم به آن‌ها بپیوندد. جان دانشجوی بسیار خوبی بود، اما شاگرد اول کلاس نبود و نگران بود رتبه‌اش بر نتیجهٔ گفت‌وگوها اثر بگذارد. گفت‌وگوهایش را این‌طور آغاز می‌کرد: «ممنونم که فرصت صحبت با شما را دارم. پیش از شروع، می‌خواهم دو نکته را بدانید. اول اینکه من شاگرد اول کلاسم نیستم. دوم اینکه وقتی گفت‌وگو تمام شد، اگر کسی نیستم که دنبالش می‌گردید، دوست دارم راحت به من بگویید نه، مناسب این کار نیستم. امیدوارم این درخواست را منصفانه بدانید.»

جان همین حرف را به هر چهار مصاحبه‌کننده زد. هر چهار نفر واکنش بسیار مثبتی نشان دادند. دو نفر گفتند از صراحتش خوششان آمده و این را می‌پسندند که می‌خواهد با دانستن تصمیم آن‌ها در وقت صرفه‌جویی کند. هر چهار مؤسسه او را به مصاحبهٔ دوم دعوت کردند و او آنجا هم همین روش را تکرار کرد. از چهار مؤسسه‌ای که در نیویورک به آن‌ها مراجعه کرد، سه مؤسسه پیشنهاد کارآموزی دادند. در طول تابستان و در دورهٔ کارآموزی، به او پیشنهاد شد پس از فارغ‌التحصیلی استخدام شود. جان پذیرفت و از او خواستند یک ماه پس از فارغ‌التحصیلی، کار تمام‌وقت را در همان مؤسسه‌ای شروع کند که انتخاب اولش بود.

روزی مشتری بالقوه‌ای از لهستان با ایمیل به من پیام داد. شرکتش در نخستین مراحل مذاکره بر سر قراردادی حیاتی با یک شرکت آمریکایی بود. این شخص را «لخ» می‌نامم، به احترام لخ والسا، آن کارگر سرسخت کشتی‌سازی که جنبش همبستگی‌اش حکومت کمونیستی لهستان را سرنگون کرد و نقش بزرگی در فروپاشی بلوک شوروی داشت. پنج ایمیل نخست ما برای آشنایی بود. من آن مرحلهٔ مقدماتی را با پیشنهادی رسمی، شامل ساختار حق‌الزحمه‌ام، به پایان رساندم. لخ در ایمیل بعدی چنین پاسخ داد. متن را برای روشنی و اختصار ویرایش کرده‌ام:

جیم عزیز،

از پیشنهادتان ممنونم. دربارهٔ آموزش کارکنانمان، مبلغ XXX دلار به‌اضافهٔ هزینه‌ها برای ما خارج از توان است. خیلی دوست داریم شاگرد شما باشیم، اما لطفاً تفاوت تولید ناخالص داخلی سرانه در آمریکا و لهستان را در نظر بگیرید. مبلغ شما با امکانات ما تناسبی ندارد... مشکل اصلی فعلی ما راه افتادن مذاکره است. برنامه داریم ۱۵ اکتبر به آمریکا برویم و پیشنهاد خود را ارائه کنیم. برای همین مایلم تلفنی با شما صحبت کنم. اگر بتوانید ما را قانع

کنید که در تهیهٔ آن پیشنهاد کمکمان می‌کنید، می‌توانیم در این فرایند همکاری کنیم. اگر آن‌ها پیشنهاد ما را در اصل بپذیرند و مذاکرات شروع شود، این کار شاید یک سال طول بکشد و احتمالاً به کمک شما نیاز خواهیم داشت.

لطفاً نظرتان را با ما در میان بگذارید.

با احترام

خلاصه اینکه لخ به ارقام پیشنهادی من نه می‌گفت و هم‌زمان دعوتم می‌کرد در فکر امتیاز دادن باشم و ببینم چقدر می‌توانم از مبلغ کم کنم. حالا نوبت من بود، و حق‌الزحمهٔ پیشنهادی‌ام را دوباره بررسی کردم. باز هم به این نتیجه رسیدم که حتی با در نظر گرفتن تفاوت تولید ناخالص داخلی، ارقام کاملاً معقول‌اند. البته دلم می‌خواست لهستان را ببینم و از این بابت کمی احساسات در تصمیمم دخالت داشت. اما تصمیم گرفتم دعوت لخ به کوتاه آمدن را نپذیرم، به این دلیل ساده که حق‌الزحمه‌ام منصفانه بود.

یادداشت کوتاهی برایش نوشتم: «لخ، بهترین‌ها را برایت آرزو می‌کنم. امیدوارم مذاکره‌ات موفق باشد. با بهترین آرزوها، جیم.» این «نه» من در پاسخ به «نه» او بود. آیا این پایان مذاکرهٔ کوچک ما بود؟ کنار کشید؟ از من عصبانی شد؟ به او برخورد؟ اصلاً. کمتر از سه ساعت بعد پاسخ داد: «جیم، نظری دربارهٔ نامه‌ام ندارید؟ با احترام، لخ.»

او پذیرفته بود که من نه گفته‌ام و کوتاه نیامده‌ام و حالا از من می‌خواست دوباره به همه‌چیز فکر کنم. «نه» من مذاکره را تمام نکرده بود. تصمیم گرفتم مشکل اصلی را آن‌طور که می‌دیدم برایش توضیح بدهم. با توجه به دشواری مذاکره‌ای که در پیش داشت و مشکلات زبانی و فرهنگی، به آموزش عملی و پرکاری نیاز داشت که مستلزم همراهی نزدیک من بود. از تجربه می‌دانستم برای مؤثر بودن چنین آموزشی، تعهد او ضروری است و تا حق‌الزحمه‌ام را نپردازد، آن تعهد شکل نمی‌گیرد. کسانی که مربی استخدام می‌کنند و برای

آموزش هزینه می‌دهند، بیشتر تلاش می‌کنند. این یک واقعیت است. پول یعنی تعهد. برای اجرای آموزش‌های من در مذاکرهٔ دشوار و طولانیِ پیشِ روی شرکتش، لخ باید تصمیم‌های سختی می‌گرفت. اگر حاضر نبود حق‌الزحمه‌ام را بپردازد، که ظاهراً تصمیم سختی برایش بود، آیا می‌توانست تصمیم‌های سخت دیگر را بگیرد؟ بسیار بعید بود. پس پاسخم ساده بود: «لخ، بدون آموزش نمی‌توانم کمکت کنم. بهترین‌ها را برایت آرزو می‌کنم.» و واقعاً هم چنین آرزویی داشتم. آدم خوبی بود.

لخ حالا دو بار از من «نه» شنیده بود و باز مذاکره می‌کرد. در پیام بعدی، مفصل‌تر تلاش کرد قانعم کند. این‌طور شروع می‌شد: «جیم، فکر می‌کنم مشکل از انگلیسی من است. نگفتم آموزش شما را نمی‌خواهم. می‌خواهم.» بعد محدودیت شدید زمانی و دو مرحلهٔ مذاکره با شرکت آمریکایی را توضیح داد؛ مذاکره‌ای که قرار بود شامل مبادلهٔ پیچیدهٔ سهام باشد. سپس، در اصل، از من پرسید در مرحلهٔ نخست چطور باید پیش برود و این شیوه چگونه می‌تواند با حق‌الزحمهٔ من هماهنگ شود. ظاهراً می‌خواست دریافتی‌ام را متناسب با دو مرحلهٔ مذاکره، به دو بخش تقسیم کنم.

حس درونی‌ام می‌گفت نه بگو، اما باید مراقب حس درونی، یعنی احساسات، بود. پس کمی فاصله گرفتم تا آن «تصمیم حسی» را بررسی کنم. باز هم به همان نتیجه رسیدم. تنها با ساختار پرداخت پیشنهادی خودم راحت بودم و شک داشتم لخ بدون تصمیم اولیه برای پرداخت آن مبلغ، به آموزش متعهد شود. بنابراین گفتن «نه» بعدی برایم آسان بود. نوشتم: «لخ، بهترین‌ها را برایت آرزو می‌کنم. بدون پرداخت نمی‌توانم همکاری را شروع کنم. با بهترین آرزوها...»

این آخرین «نه» من بود. اگر قرار بود با هم کار کنیم، لخ باید رابطهٔ میان آموزش و تعهد را درک می‌کرد. اما نمی‌کرد. پیام بعدی‌اش این بود: «جیم، آخرین تلاش. می‌خواهم هزینهٔ

بخش اول را جدا بپردازم، بعد هزینهٔ بخش دوم را. بخش اول مقداری وقت می‌خواهد و بخش دوم بسیار بیشتر. با احترام...»

یک «نه» دیگر از طرف او، و تمام. مذاکره پایان یافت. به توافق نرسیدیم. از اول هم زمینه‌ای برای توافق وجود نداشت. لخ ساختار پرداخت دومرحله‌ای می‌خواست و من آن‌طور کار نمی‌کنم. نکتهٔ اصلی بحث ما این است که من و لخ از راه «نه» گفتن به این شناخت رسیدیم. اگر آن مکاتبات را دوباره بخوانید، می‌بینید اگر به جای آن، رشته‌ای از «شاید»ها ردوبدل کرده بودیم، احتمالاً تا امروز دور خودمان می‌چرخیدیم و هنوز چندان بیشتر از روز اول نمی‌دانستیم کجا ایستاده‌ایم. انبوهی «بله» از هر دو طرف هم فقط وقتمان را تلف می‌کرد تا سرانجام به «اما»ها برسیم. لخ می‌گفت: «بله، اما می‌خواهم در دو مرحله پول بدهم.» جیم می‌گفت: «بله، اما باید تعهدت را ببینم، و پرداخت بر اساس ساختار حق‌الزحمهٔ من، نخستین بخش آن تعهد است.»

با «نه»ها همه‌چیز بسیار ساده‌تر شد. کار را جلو بردند. مجبورمان کردند به آنچه می‌گوییم فکر کنیم. هیچ‌کس هم با عصبانیت از مذاکره بیرون نرفت.



نمونهٔ لخ؛ نتیجه می‌تواند ادامهٔ گفت‌وگو یا پایان محترمانه باشد.

برای اینکه ببینید چقدر به قدرت «نه» اطمینان دارم، این تمرین را پیشنهاد می‌کنم:

خودتان امتحان کنید

یک روز که می‌خواهید جانی را راضی کنید کار دشواری انجام دهد؛ کاری که از نظر او اگر زندگی‌اش را خراب نکند، حتماً آخر هفته‌اش را خراب می‌کند، درست وقتی به مرحلهٔ نهایی کردن توافق می‌رسید، روش متفاوتی را امتحان کنید. به جای آنکه به شیوهٔ همیشگی با جمله‌ای محکم توافق را قطعی کنید، مثلاً «خب جانی، انتظار دارم امروز بعدازظهر چمن‌ها را بزنی. همین الان قول دادی»، برعکس عمل کنید. اصلاً تلاش نکنید او را به توافق نهایی برسانید. در عوض، حق نه گفتن بدهید: «مطمئنی جانی؟ با این کار مشکلی نداری؟ اگر حرفی داری، الان وقت گفتنش است.» شاید نتیجه به شکل خوشایندی غافلگیرتان کند. من که غافلگیر شدم.

حدود دوازده سال پیش، پسرم جیم پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و پیش از شروع آموزش خلبانی نیروی هوایی، مدتی وقت آزاد داشت. برای اینکه بیرون از ارتش، مسیر شغلی‌ای برای خودش بسازد و پس از پایان خدمت به آن برگردد، همراه حدود پنجاه زن و مرد دیگر در کارگزاری پرودنشال نیویورک مشغول تماس تلفنی با مشتریان بالقوه‌ای شد که قبلاً ارتباطی با آن‌ها نداشتند. روز اول گفت از متن ناکارآمدی که به او داده‌اند استفاده نمی‌کند. متن کم‌وبیش این بود: «سلام آقای اسمیت. من جیم کمپ هستم، نمایندهٔ کارگزاری پرودنشال. ما بهترین اوراق بهادار را به سرمایه‌گذاران بزرگی مثل شما ارائه می‌کنیم. دوست دارم بنشینیم و نشان بدهم با مجموعهٔ گستردهٔ محصولاتمان چه خدماتی می‌توانیم به شما بدهیم. سه‌شنبه ساعت سه مناسب‌تر است یا چهارشنبه ساعت چهار؟»

جیم گفت می‌خواهد به جایش از متنی استفاده کند که خودش و من نوشته بودیم و در آن طرف مقابل به نه گفتن دعوت می‌شد: «سلام آقای اسمیت. من جیم کمپ هستم. مطمئن نیستم خدمات ما به کار شما می‌آید یا نه. اگر نمی‌آید، فقط بگویید تا وقتتان را نگیرم و تماس را تمام کنم. موافقید؟... آقای اسمیت، چه کسی در سرمایه‌گذاری‌هایتان کنارتان است و کمکتان می‌کند؟ من در کارگزاری پرودنشال کار می‌کنم و دوست دارم فرصتی داشته باشیم با هم بنشینیم تا خودتان فرصت‌های موجود را بشناسید.»

مدیرش با متن متفاوت جیم موافقت کرد، اما گفت: «باید نتیجه بگیری.» جیم هم نتیجه گرفت؛ تقریباً سه برابر هر کس دیگری در آن دفتر. در واقع، فقط یک مشتری جدید کافی بود تا از همهٔ هم‌دوره‌ای‌هایش جلو بزند. خودش تعریف می‌کند:

«یکی از نخستین قرارهای واقعی من در آن کار، با مشتری بالقوه‌ای به نام باب بود. داشتم آماده می‌شدم برای اولین بار او را ببینم که مدیر شعبه مرا به اتاقش برد تا طبق معمول تشویقم کند. گفت: "فقط چند تا اوراق قرضه به او بفروش. راه خیلی خوبی برای باز کردن حساب یک مشتری تازه است." اما من روش دیگری در ذهن داشتم. نمی‌خواستم فقط برای این به دیدنش بروم که چیزی جلویش بگذارم و بخرد. اگر قرار بود با او کار کنم، باید به این خاطر می‌بود که می‌توانم خدمت خوبی ارائه کنم و او مطمئن باشد همیشه می‌تواند نه بگوید. از تماس تعیین وقت می‌دانستم باب بازنشسته است. می‌دانستم سرمایه‌گذار بسیار محتاطی هم هست. خانه‌اش خیلی قدیمی‌تر و ساده‌تر از انتظارم بود. بعد از احوال‌پرسی معمول، دعوتم کرد پشت میز آشپزخانه بنشینم. بلافاصله پرسید: "امروز می‌خواهی چه چیزی به من بفروشی؟" هرگز آسودگی‌ای را که در چهره‌اش دیدم فراموش نمی‌کنم، وقتی گفتم: "خب باب، تا تصویر روشنی از وضعیتت نداشته باشم، نمی‌توانم هیچ پیشنهادی بدهم. ببینیم اصلاً همکاری ما به کار می‌آید یا نه. اگر هر کداممان به این نتیجه رسیدیم که

نمی‌آید، خیلی ساده هر کس راه خودش را می‌رود. موافقی؟ چقدر راحتی که دربارهٔ سرمایه‌گذاری‌هایت با من صحبت کنی؟"

واقعاً نمی‌دانستم می‌توانم به باب کمکی بکنم یا نه. پس از گفت‌وگویی طولانی، به این نتیجه رسیدیم که سرمایه‌گذاری‌هایش خوب پیش می‌روند و تغییر خاصی لازم نیست. قرار را با این توافق تمام کردیم که در تماس بمانیم تا اگر شرایطش عوض شد، صحبت کنیم. در راه بازگشت به دفتر، از حالا صدای رئیسم را می‌شنیدم: "فقط حسابش را بگیر!" همین را گفت و حرف‌های دیگری هم زد. هشدار داد اگر در فروش تهاجمی‌تر عمل نکنم، در این حرفه به جایی نمی‌رسم. کمتر از یک ساعت بعد، وقتی مشغول تماس‌های تازه بودم، کسی به من زنگ زد. باب بود. اول فکر کردم حتماً چیزی در خانه‌اش جا گذاشته‌ام. اما پرسید آیا فرم ACAT را که برای انتقال حساب‌های کارگزاری لازم است می‌شناسم؟ بله، می‌شناختم. اعتراف می‌کنم دلم یک ذره تکان خورد. بعد گفت می‌خواهد حسابش را به پرودنشال منتقل کند؛ تمام سبد سرمایه‌گذاری‌اش را که در شش کارگزاری مختلف پخش بود. گفت من تنها کارگزاری هستم که تا به حال دیده و به او اعتماد کرده است. چیزی را به او تحمیل نکرده بودم. سعی نکرده بودم هرطور شده معامله را نهایی کنم. اضافه کرد که قصد خریدوفروش زیادی ندارد، پس پورسانت چندانی از حسابش نصیبم نمی‌شود. اما می‌خواهد به همهٔ اعضای خانواده‌اش توصیه کند پس از مرگ او با من کار کنند.

قرار بود نیروهای تازهٔ شرکت ده میلیون دلار دارایی تحت مدیریت جذب کنند؛ رقم بزرگی بود، چون در آن زمان یک حساب تازهٔ معمولی کمتر از ده‌هزار دلار ارزش داشت. بعد از آن تماس، باب شش میلیون دلار دارایی آورد. اگر وارد آشپزخانه‌اش شده بودم و احساس می‌کردم حتماً باید حسابی باز کنم چه می‌شد؟ اگر دنبال نتیجه می‌دویدم و طبق دستور

رئیسم سعی می‌کردم معامله را ببندم چه؟ اگر همهٔ فرصت‌های لازم برای نه گفتن را به باب نداده بودم چه؟ هیچ‌وقت دوباره تماس نمی‌گرفت.»

برای پسرم موفقیت چشمگیری بود، اما برای من اصلاً تعجبی نداشت. قدرت «نه» هرگز مرا غافلگیر نمی‌کند.

روابط

شگفت‌آور است که چه تعداد از آدم‌ها واژهٔ «رابطه» را نادرست به کار می‌برند و به همین دلیل خودشان را در معرض خطر می‌گذارند. از حساب خارج است که چند بار از من پرسیده‌اند: «اگر تخفیف ندهیم، مردم چطور شرکت ما را دوست داشته باشند؟» دقیقاً با همین کلمات! نمی‌پرسند: «چطور با تبدیل شدن به شرکتی کارآمدتر و پویاتر، که کار کردن با آن ارزشمند باشد، سودآور شویم؟» به جایش می‌پرسند: «چطور دوستمان داشته باشند؟» یا می‌گویند: «باید این رابطه را حفظ کنم.» حیرت‌آور است که چقدر از مذاکره‌کنندگان می‌خواهند دوستشان داشته باشند، می‌خواهند «رابطه را نجات بدهند» یا طرف مقابل را از تصمیم‌گیری سخت نجات بدهند. کافی است مذاکره‌کنندگان سرسختی را تصور کنید که در کمین چنین ذهنیت و رویکرد ضعیف و آسیب‌پذیری نشسته‌اند. این اتفاق هر روز می‌افتد. در ماجرایی که حالا می‌گویم، همین اتفاق در یک روز نزدیک بود حاصل شش ماه مذاکره را نابود کند.

مذاکرهٔ دشواری بود. لو و تیمش روی توافق با شرکتی کار می‌کردند که قرار بود توزیع‌کنندهٔ محصولاتشان در بازار آسیا شود. در آخرین دور مذاکرات، هر موضوع که نهایی می‌شد و دو تیم به موضوع آخر نزدیک‌تر می‌شدند، همه می‌توانستند حس کنند احساسات کم‌کم وارد ماجرا می‌شود. موضوع آخر هم، عجیب نبود، قیمت بود. لحظهٔ خطرناکی فرا

رسیده بود. توزیع‌کنندهٔ احتمالی هفت درصد تخفیف بیشتر بر قیمت توزیع می‌خواست، اما لو و تیمش بر موضعشان ایستاده بودند. لو تقریباً به هر شکل قابل‌تصوری به این درخواست نه گفته بود. در وقفه‌ای برای رفتن به دستشویی، هیرو، یکی از اعضای ارشد تیم مقابل، به کن، از اعضای رده‌پایین‌تر تیم لو، نزدیک شد و تلویحاً گفت این بن‌بست مذاکره را به شکست می‌کشاند. کن فریب این حرکت را خورد. به هیرو گفت اگر فکر می‌کند کمک می‌کند، به لو پیشنهاد خواهد کرد اختلاف را نصف کنند و هر طرف کمی کوتاه بیاید. هیرو گفت: «آقای کن، این تلاش برای شریک خوبی بودن باید مشکل را حل کند، رابطه را نجات بدهد و مذاکره را هم نجات بدهد. خوب است که کسی را می‌بینم که حاضر است مذاکره را زنده نگه دارد و رابطه را حفظ کند.»

کن از لو و تیم خواست پیش از ادامهٔ مذاکره، جلسه‌ای جداگانه داشته باشند. ماجرا را برای لو تعریف کرد: اگر آن هفت درصد را نصف کنند، توافق حاصل می‌شود. واکنش لو را می‌توانید حدس بزنید؛ آن سه‌ونیم درصد معادل سی میلیون دلار بود. اما لو بلافاصله فهمید خودش هم اشتباه کرده است: یکی از اعضای جوان‌تر تیم را با عضو ارشد تیم مقابل تنها گذاشته بود. این اتفاق دیگر هرگز نباید می‌افتاد؛ نه برای کن و نه برای هیچ‌کس دیگر. بااین‌حال، مشکل فوری‌تر این امتیازدهیِ بدون اجازه بود. چه باید می‌کرد؟ لو مصمم بود آن امتیاز را ندهد. موضعش محکم بود. مأموریت و هدف و پیشنهاد تجاری روی میز، همه پشتوانهٔ درستی داشتند. اعداد هم درست بودند.

لو برخلاف کن تردید نکرد. وقتی جلسه از سر گرفته شد، مشکل تازه را روشن بیان کرد. کن «تصمیمی» گرفته بود که مطلقاً اختیارش را نداشت. لو نمی‌توانست اختلاف را نصف کند. البته ناراحت می‌شد اگر شش ماهی که صرف مذاکره کرده بودند به هدر می‌رفت؛ این تعبیر از من است، نه او. اما می‌دانست کن اشتباه بدی کرده و اگر هیرو و تیمش حالا

احساس می‌کردند باید آخرین پیشنهاد رسمی را رد کنند، او درک می‌کرد. حتی پیشنهاد داد اگر هیرو به وقت نیاز دارد، جلسه تا فردا به تعویق بیفتد. هیرو دو هفته وقت خواست. همه برگشتند. بعد هیرو با لو تماس گرفت و گفت ماجرای کن ناخوشایند بوده، اما می‌خواهد توافق را بر همان شرایط نهایی‌ای که لو ارائه کرده بود به پایان برساند.

هرگز مسئولیت تصمیم‌های طرف مقابل را بر عهده نگیرید. هرگز به دنبال «نجات رابطه» نباشید.

بدون تردید، یکی از خطرناک‌ترین اشتباه‌ها در هر مذاکره این است که بخواهید طرف مقابل را از تصمیم‌های سخت «نجات بدهید»؛ یا به تعبیر من، «رابطهٔ دوستانه را نجات بدهید». قرار نیست طرف مقابل را نجات بدهید؛ نه از نظر عاطفی، نه فکری، نه مالی و نه از هیچ جهت دیگری. نه. هیچ‌جا. هیچ‌وقت. قرار نیست رابطه را نجات بدهید. این کار روش بسیار بدی است که به نفع هیچ‌یک از دو طرف نیست. هیچ‌یک؟ درست است. چون اگر طرف مقابل را نجات بدهید، حالا تا حدی مسئول تصمیم او شده‌اید. اگر بعداً مشکلی پیش بیاید، چه کسی را گرفتار احساس گناه می‌کنند؟ ممکن است بشنوید: «خب، خودت مرا قانع کردی این کار را بکنم. پیشنهادی دادی که نمی‌توانستم رد کنم، در حالی که می‌دانستی جواب نمی‌دهد. تقصیر توست. دیگر نمی‌گذارم چنین اتفاقی بیفتد.»

پذیرفتن مسئولیت تصمیم دیگران همیشه زمینهٔ دردسر را فراهم می‌کند. بااین‌حال، در سراسر دنیا و در همهٔ حوزه‌ها، هر ساعت شکلی از نجات رابطه اتفاق می‌افتد؛ تقریباً همیشه هم با امتیازی غیرضروری. یکی از مشتریانم، دن، سرپرست تیم پیاده‌سازی شرکتی نرم‌افزاری است که برای مشتریان دولتی در داخل و خارج کشور راهکار ارائه می‌کند. در ماجرایی که در نظر دارم، دن با دوریس مذاکره می‌کرد؛ مشاوری که یکی از شهرهای بسیار بزرگ اروپا استخدامش کرده بود تا گذار به نرم‌افزار جدید و پیاده‌سازی آن بی‌دردسر انجام

شود. اما دوریس نمی‌خواست قرارداد پیاده‌سازی را امضا کند. صریحاً به دن گفت حرفش کافی است و هرگز خود را تا حد امضای قرارداد پایین نمی‌آورد. عین حرفش این بود: «قرارداد برای آدم‌هایی است که نمی‌شود به آن‌ها اعتماد کرد.» برای محکم کردن موضعش، از هارولد کمک گرفت؛ همکار دن که قبلاً با او کار کرده بود. هارولد در موضوع قرارداد به دفاع از دوریس برخاست و به دن تاخت که چرا موضعی گرفته که به چنین چهرهٔ مهمی در دنیای مشاوره توهین می‌کند.

هارولد نمی‌خواست رابطهٔ قدیمی و خوبش با دوریس آسیب ببیند. نمی‌خواست با همراهی همکار خودش و گفتن این حرف کاملاً معقول، او را برنجاند: «رویهٔ شرکت ما این است. بدون قرارداد امضاشده نمی‌توانیم مسئولیت مالی پیاده‌سازی را بپذیریم.» میل او به حفظ رابطه با دوریس، عملاً او را به مانعی از درون شرکت تبدیل کرده بود و دن و تیم پیاده‌سازی‌اش را در معرض پذیرش ریسک مالی بزرگی قرار می‌داد. سرانجام آن قرارداد امضا شد و پنج قرارداد دیگر هم در پی آن آمد. رابطه‌ای که فقط بر مبنای کسب‌وکار بنا شده، حالا از همیشه محکم‌تر است.

اینجا سؤال مهمی مطرح است که نکتهٔ دیگری از این داستان را هم نشان می‌دهد: مگر این نمونه‌ای نبود که مذاکره‌کنندهٔ طرف مقابل به شنیدن «نه» واکنش مثبت نشان نداد؟ چرا، بود. پس آیا این داستان با تمام ادعای من تناقض ندارد که «نه» راه مذاکره را باز می‌کند و همه را به رفتار بالغانه و تصمیم‌گیری مسئولانه وامی‌دارد؟ فقط در حدی بسیار محدود. دوریس از شنیدن نه خوشش نیامد؛ درست است. نمی‌توانست بپذیرد که دن قراردادی با تمام امضاهای لازم می‌خواهد. در یک تک‌گویی طولانی تلفنی، گفت هرگز با او چنین رفتاری نشده است. دن را متهم کرد که تجربه، اعتبار و درستکاری او را نادیده می‌گیرد. «نه» دن را نشانهٔ بی‌اعتمادی می‌دید. به‌هیچ‌وجه نمی‌توانست آن را بپذیرد. ظاهراً مؤدبانه‌ترین «نه»

ممکن را هم رد شدن شخص خودش تلقی می‌کرد. یا شاید داشت نوعی بازی احساسی راه می‌انداخت تا احساس گناه ایجاد کند؟ در تجربهٔ من، تقریباً هر بار که کسی مانند دوریس رفتار می‌کند، واقعاً مشغول همین بازی است. مشخص‌تر بگویم: می‌خواهد شما را ساده‌لوح گیر بیاورد و حساب می‌کند در برابر واکنش منفی‌اش، احساس گناه و سرزنش خود بر شما غلبه کند. انتظار دارد دستپاچه شوید و بعد بکوشید چه کار کنید؟ بله، رابطه را نجات بدهید. مذاکره‌کنندگان آموزش‌دیده دائماً این ترفند را علیه مذاکره‌کنندگان کم‌جرئت به کار می‌برند. کار آسانی است، چون فرض ناگفتهٔ ذهنیتِ مبتنی بر کوتاه آمدن، و گاهی حتی فرض آشکار آن، این است که آدم‌ها با قصد ساختن رابطه‌ای دوستانه وارد مذاکره می‌شوند و می‌خواهند همان رابطه را سالم با خود بیرون ببرند.

دوراهی همیشگی این ذهنیت چنین است: «چه چیزی بدهم تا این رابطهٔ دوستانه را به دست بیاورم یا حفظ کنم؟» مذاکره‌کنندگان شرکت‌های بزرگ با مفهوم‌هایی مانند شراکت، وفاداری، اعتماد و بدآمدن از تأمین‌کنندگان متکبر، اهمیت روابط بلندمدت را پررنگ می‌کنند؛ همه موضوع‌هایی احساسی. «چطور می‌توانی با این موضع‌گیری چنین مزایایی را به خطر بیندازی؟» در حالی که دغدغهٔ واقعی‌شان فقط قیمتی است که می‌پردازند. و خیلی زود شما موضعتان را تغییر می‌دهید.

یک بار مشتری‌ای به من گفت: «من با مدیر خریدشان رفیقم.»

گفتم: «واقعاً؟ جالب است.»

«بله، همسر او و همسر من هم دوستان خوبی هستند. با هم تنیس بازی می‌کنند.»

«واقعاً! چند وقت است این رابطه را دارید؟»

«فکر کنم پنج شش سال.»

«او چند وقت است مدیر خرید شده؟»

مکث کرد: «فکر کنم پنج شش سال.»

داستان واقعی است. من و شما هر دو می‌دانیم چنین اتفاقی می‌افتد. راهبرد آشکار بعضی تیم‌های مذاکرهٔ شرکتی این است که با گردش، سفر تفریحی و هر وسیلهٔ دیگری دوستی‌هایی بسازند که بعداً وقتی کار سخت شد، بی‌آنکه حرفش را بزنند، از آن به‌عنوان اهرم فشار استفاده کنند. دوستی با آدم‌های خوب آن سوی میز ممکن است خوب باشد؛ ممکن هم هست خطرناک باشد. برای خیلی از مذاکره‌کنندگان، نه گفتن به کسی که تازه دیده‌اند هم سخت است. نه گفتن به یک دوست چقدر سخت‌تر خواهد بود؟

احترام نه دوستی

این میل به فکر و عمل کردن بر مبنای «نجات رابطه» فقط از آن جهت اشتباه نیست که مذاکرهٔ بدی از آب درمی‌آورد. دلیل دیگرش این است که آدم‌های آن سوی میز اصلاً دنبال دوستی با شما نیستند. برایشان اهمیتی ندارد. حتی به آن فکر هم نکرده‌اند. بله، پیش‌تر در این فصل گفتم بیشتر ما می‌خواهیم دوستمان داشته باشند، نمی‌خواهیم دل کسی را بشکنیم و نمی‌خواهیم تند، بداخلاق یا متکبر باشیم. دوست هم نداریم دیگران با ما این‌طور رفتار کنند. اما معنایش این نیست که می‌خواهیم صمیمی‌ترین دوست همه باشیم. برای اهل کسب‌وکار و مذاکره‌کنندگان هر حوزه، کارآمدی و احترام بسیار مهم‌تر از صمیمیت است. همین و بس.

تا به حال از خودتان پرسیده‌اید آدم‌های ناخوشایند این دنیا چطور کارشان پیش می‌رود؟ بعضی‌هایشان چطور پیشرفت هم می‌کنند؟ چطور تعداد قابل‌توجهی حتی به بالاترین جایگاه‌ها می‌رسند؟ هیچ دلیل موجهی وجود ندارد که رفتار گستاخانه و آزاردهنده‌شان

تحمل شود. تحمل می‌شوند چون در کارشان مؤثرند و به شکلی برای روابط کاری‌شان سودی دارند. هر خوانندهٔ این کتاب دقیقاً می‌فهمد چه می‌گویم. حتماً نمونه‌ای به یاد دارید که ترجیح داده‌اید با فردی کمی ناخوشایند اما کارآمد کار کنید، نه با آدمی خوش‌برخورد اما ناکارآمد. دوستی چه ربطی به تصمیم‌های خوب در کسب‌وکار و مذاکره دارد؟ هیچ ربطی. در مذاکره باید همیشه با همه مؤدب و محترمانه رفتار کنید. این الزامی است. اما چنین رفتاری هیچ ربطی به این ندارد که به‌خاطر دوستی‌ای که کسی درخواستش نکرده، یا برای محبوب بودن و احساس اهمیت کردن، دیگران را از پذیرش مسئولیت تصمیم‌هایشان معاف کنید. بیشتر اهل کسب‌وکار، اگر دقیق به این موضوع فکر کنند، قبول می‌کنند که دوستی‌های کاری محصول همکاری مؤثر و طولانی‌مدت است. تصمیم گرفتن بر این تصور که طرف مقابل دنبال دوستی با شماست، راه را به خطا می‌برد. او خیلی بیشتر ترجیح می‌دهد شما کارآمد باشید.

چرا باید رابطه‌ای کاری را زیر بار این‌همه احساسات ببرید؛ از جمله احساس گناهی که ممکن است محصول جانبی «دوستی» باشد؟ این کار جواب نمی‌دهد. سودی ندارد. اگر توافق‌هایتان حاصل تصمیم‌گیری مؤثر باشند، احتمال شکل گرفتن رابطه‌ای کاری و بلندمدت بسیار زیاد است، چه با آن افراد گلف بازی کنید چه نکنید. اگر توافق‌ها نتیجهٔ تصمیم‌گیری ناکارآمد باشند، رابطهٔ بلندمدتی شکل نخواهد گرفت، و نباید هم بگیرد، هرقدر هم با هم گلف بازی کنید.

خودتان امتحان کنید

فرصتی ساده پیدا کنید تا به طرف مقابل بگویید: «جیمز، اینجا نمی‌توانم در جایگاه دوستت عمل کنم. ترجیح می‌دهم به من احترام بگذاری و فکر می‌کنم احتمالاً تو هم همین را ترجیح می‌دهی. من هم به تو احترام می‌گذارم. برای همین حرفم را بی‌تعارف می‌زنم: شرکت من نمی‌تواند این کار را انجام بدهد.» جیمز می‌تواند با این «نه» کنار بیاید. خودتان خواهید دید.

تصمیم بعدی

دلیل دیگری که آدم‌ها از نه گفتن می‌ترسند، ترس از تصمیم اشتباه است. این ترس یکی از فلج‌کننده‌ترین احساسات است و تا عمق همهٔ جنبه‌های تصمیم‌گیری نفوذ می‌کند، چون ترس ما از شکست را بیدار می‌کند. مذاکره‌کنندگان کم‌تجربه یا پیروِ روشِ کوتاه آمدن، تصور می‌کنند «نه» آن‌ها را در تصمیم اشتباهی گرفتار می‌کند که دیگر راه بازگشتی از آن نیست. در مدرسه، بچه‌ها از پاسخ اشتباه دادن در کلاس می‌ترسند، چون خجالت می‌کشند و بعد ممکن است بقیه مسخره‌شان کنند. در دنیای کسب‌وکار، بزرگ‌ترها گرفتار این ترس‌اند که پاسخ اشتباه، یعنی تصمیم اشتباه، می‌تواند مذاکره یا تمام آیندهٔ شغلی‌شان را نابود کند. ترس بی‌جا از تصمیم بد، مانع بزرگی بر سر راه تصمیم‌های خوب است.

«واقعاً نمی‌دانم. این کار را بکنم یا نکنم؟»

«اگر بتوانم نتیجهٔ بهتری بگیرم چه؟»

«نمی‌دانم. همه‌چیز زیادی خوب به نظر می‌رسد.»

«خیلی آسان به نظر می‌آید. شاید بتوانم بیشتر هم به دست بیاورم.»

«چه نقشه‌ای دارند؟ چرا دارند کار را این‌قدر آسان می‌کنند؟»

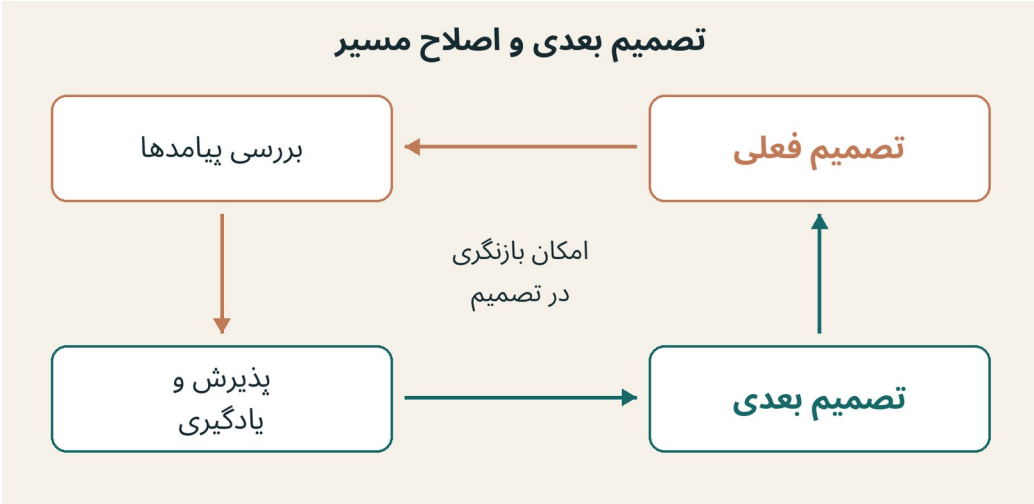
«چه چیزی می‌دانند که من نمی‌دانم؟»

«این نمی‌تواند درست باشد.»

«همه‌چیز دارد خراب می‌شود. چطور خودم را از این وضع خلاص کنم؟»

هر یک از این دل‌نگرانی‌ها و صدها نمونهٔ دیگر نشان می‌دهد مذاکره‌کننده از ترس اشتباه کردن، دربارهٔ تصمیمش دچار تردید شده است. چطور می‌توان از این ترس خلاص شد؟ پاسخ را با سؤال دیگری می‌دهم: وقتی تصمیم بدی می‌گیرید، واقعاً چه اتفاقی می‌افتد؟ بین خلبان‌ها گفته‌ای رایج است: «پرواز، زنجیره‌ای پیوسته از تصمیم‌هاست؛ بیشترشان تصمیم‌های بدی هستند که باید اصلاح شوند.» در آموزش به خلبان‌ها می‌گویند فقط به تصمیم گرفتن ادامه بدهید؛ خیلی زود تصمیم درست را می‌گیرید.

برای اینکه تصمیم‌گیرندهٔ مؤثری باشیم، کافی است تصمیم بعدی را بگیریم، بعد تصمیم بعدی و بعد تصمیم بعدی را. مذاکره مجموعه‌ای از تصمیم‌هاست. وقتی تصمیم بدی می‌گیرید، می‌گویم «وقتی»، نه «اگر»، فقط باید در پی آن تصمیم بهتری بگیرید. درک این درس ساده، شما را در مقام مذاکره‌کننده آزاد می‌کند. مسئولیت تصمیم بد را بپذیرید، از آن یاد بگیرید، شکست را بپذیرید و بدون ترس ادامه بدهید، چون برای برگشتن به مسیر درست فقط یک تصمیم فاصله دارید. البته این نگرش و روش، انضباط و اعتمادبه‌نفس زیادی می‌خواهد، چون «برحق بودن» برای بیشتر ما بسیار مهم است. نیاز نیرومندی است و مثل همهٔ نیازها باید بر آن غلبه کرد.



پیامدهای تصمیم را بررسی کنید و با پذیرفتن مسئولیت و یادگیری، امکان اصلاح را باز بگذارید.

مایک دقیقاً در چنین موقعیتی قرار گرفت. او معاون ارشد شرکت زِت بود؛ شرکتی تولیدی با تخصص در ارتباطات داده. سه ماه بود که تیم تدارکات توربو، یکی از صد شرکت بزرگ فهرست فورچون، از زت می‌خواست هزینهٔ تعویض محصول معیوبی را جبران کند؛ تعویضی که هزینهٔ قابل‌توجهی برده بود. تیمی که مایک پاسخ‌گویی را به آن سپرده بود، جدول هزینه‌های شرکت مقابل را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که زت باید ۳٫۷ میلیون دلار بپردازد. سپس به توربو اطلاع داد که برای حل موضوع پیشنهادی ارائه خواهد شد.

مایک هم متعجب شد و هم ناامید. مگر موضوع مربوط به ضمانت نبود؟ مگر دورهٔ ضمانتِ محصولی که می‌گفتند معیوب است، تمام نشده بود؟ پس زت چرا باید چیزی به توربو بدهکار باشد؟ زت تمام تعهدات قرارداد را انجام داده بود و اسناد اثباتش را هم داشت. جان، سرپرست تیم، به مایک توضیح داد که مسئولان تدارکات روشن کرده‌اند می‌خواهند مایک خسارت را جبران کند، حتی اگر مطالبه‌شان بی‌اساس باشد. وگرنه در آینده درهای توربو به روی زت بسته می‌شد. جان همچنین اعتراف کرد که قبلاً به گروه توربو گفته پرداخت را توصیه خواهد کرد. اگر حالا زت پول را نمی‌داد، جان در موقعیت بسیار

بدی قرار می‌گرفت: فردی بی‌اختیار که نمی‌تواند به وعده‌اش عمل کند و تقریباً دروغگو به نظر می‌رسد. وجههٔ زت هم خراب می‌شد.

به‌خاطر تصمیم بد جان زیر فشار واحد تدارکات، حالا رد کردن مطالبه‌ای بی‌اساس می‌توانست چند پیامد ناخوشایند داشته باشد. مایک در تنگنا بود. بلافاصله از لری، یکی از معاونانش، خواست جای جان را بگیرد، مذاکره را از نو باز کند و مشکلات را حل کند. لری با اشتیاق پذیرفت و درخواست جلسه با کارن را داد؛ کسی که پیگیر درخواست جبران هزینهٔ توربو بود. کارن جلسه را نپذیرفت. از لری خواست طبق وعدهٔ جان، پیشنهاد پرداخت را ارائه کند. متن واقعی ایمیل او این بود:

«لری، در این باره با مدیرانم صحبت کرده‌ام و در حال حاضر احساس نمی‌کنیم برگزاری جلسهٔ دیگری در سطح مدیران ارشد ضروری یا موجه باشد. زت چندین بار با هر دو طرف، CV و GM، جلسه داشته، بی‌آنکه پیشنهادی برای رسیدگی به این موضوع ارائه کند. انتظار ما این است که پیشنهادی برای جبران هزینه‌های پرداخت‌شدهٔ مربوط به BI012 ارائه کنید؛ هزینه‌هایی که شرح آن‌ها چند بار در اختیار تیمتان قرار گرفته است. انتظار داریم زت هزینه‌هایی را که به‌علت نقص در قطعات یا فرایند تولید شما به ما تحمیل شده، جبران کند. لطفاً زمان موردانتظارتان برای پاسخ‌گویی را به من اطلاع دهید. کارن.»

خب، یک «نه» محکم. قابل‌قبول بود. لری دو روز صبر کرد و بعد دوباره درخواست جلسه با کارن را مطرح کرد. گفت: «تیم جدیدی مسئولیت را به عهده گرفته است و بدون اینکه بدانیم چه اتفاقی افتاده و در آینده چه باید بشود، ارائهٔ پیشنهاد ممکن نیست.» حالا نوبت کارن بود که «نه» بشنود. یک «نه» دیگر، یک تبادل اطلاعات دیگر و یک تصمیم دیگر. این بار

با جلسه موافقت شد. کارن فهمید تیم تازه‌ای وارد مذاکره شده و قرار نیست پیشنهاد پرداختی از راه برسد. برای رسیدن به خواسته‌اش، جلسه و گفت‌وگوی تازه لازم بود.

در جریان جلسه، لری به کارن و توربو اطمینان داد که زت بسیار مشتاق حفظ رابطه‌ای محکم با توربو است، اما برای این کار پیشنهاد پرداخت ۳٫۷ میلیون دلار نداد. در عوض، سؤال‌های درست پرسید و به‌خوبی اطلاعات جمع کرد؛ دو موضوعی که در فصل‌های بعد به آن‌ها می‌پردازیم. همچنین قول داد برای حل مسئله به‌زودی دوباره تماس بگیرد. معلوم شد لری حالا تمام شواهد لازم را دارد تا باور مایک را تأیید کند: زت حتی یک سنت هم به توربو بدهکار نبود. درخواست جبران هزینه کاملاً بی‌جا بود. لری که مطمئن شده بود جایی در توربو کار می‌لنگد، از مایک خواست مذاکره را به بالاترین سطح مدیریت هر دو شرکت ببرد. مایک همین کار را کرد و سرانجام مدیران ارشد توربو تحلیل لری را پذیرفتند. کارن را از این ماجرا کنار گذاشتند. طولی نکشید که دو شرکت قراردادهای تازه‌ای به ارزش ۱۸۰ میلیون دلار امضا کردند. همهٔ این‌ها به این دلیل ممکن شد که مایک از گرفتن تصمیم «بعدی» پس از آن تصمیم نخستِ بسیار بد نترسید. و اتفاقی نبود که آن تصمیم بعدی، «نه» بود.

یکی از مثال‌های محبوب من برای درس «تصمیم بعدی»، تصمیم سال‌ها پیش کوکاکولا برای تغییر فرمول نوشابه‌اش است؛ زمانی که «نیو کوک» را به بازار آورد. همه می‌توانیم تصور کنیم برای چنین تصمیم مهمی دربارهٔ مشهورترین برند روی زمین، چقدر وقت و دقت و تحقیق بازار صرف شده بود. بااین‌حال، اشتباه کردند؛ اشتباهی وحشتناک. تصمیمی ویرانگر و به‌شکلی باورنکردنی شرم‌آور بود. اما دنیا به آخر نرسید. وقتی مصرف‌کنندگان کوکاکولا یک‌صدا فریاد زدند «نه!»، شرکت به‌سادگی از تصمیمش برگشت. البته شاید آن تصمیم اول، واقعاً یک ترفند بازاریابی فوق‌العاده هوشمندانه بود؟ این نظریه را هم شنیده‌ام که شرکت کوکاکولای کلاسیک را با نیو کوک عوض کرد تا یادمان بیندازد چقدر نوشابهٔ

اصلی را دوست داریم. در هر صورت، چه اشتباه بود چه ترفند، نتیجه خوب از آب درآمد: فروش جهش کرد و ارزش بازار شرکت هم بالا رفت.

نمونهٔ محبوب دیگرم از تاریخ شرکت‌های بزرگ، مایکروسافت است؛ شرکتی که سال‌ها با کم‌اهمیت شمردن اینترنت، سخت در اشتباه بود. وقتی بیل گیتس متوجه خطایش شد، مسیر شرکت عظیم پانزده‌هزارنفره‌اش را به‌سرعت عوض کرد. در عرض نود روز، تک‌تک بخش‌های مایکروسافت مأموریت و هدف خود را با توجه به اینترنت از نو تعریف کردند. دربارهٔ مرد مایکروسافت هر احساسی داشته باشید، باید بپذیرید که این نمونهٔ شگفت‌انگیزی از رهبری کسب‌وکار بود. نمی‌خواست بر تصمیم بدش پافشاری کند؛ یا در واقع بر تصمیم نگرفتنش. مسیرش را کاملاً برگرداند و کسی هم به‌خاطر این کار برایش احترام کمتری قائل نشد؛ هرچند بعضی ناظران و رقبا به دلایل دیگر، از جمله حسادت، نظر خوبی درباره‌اش ندارند.

یک بار دیگر برای آخرین بار

در مذاکره از هر فرصتی برای پذیرفتن «نه» استقبال کنید. از این کلمه نترسید؛ دعوتش کنید. آن را رد شدن شخص خودتان تلقی نکنید، چون احساس نیاز ندارید. می‌دانید هر «نه» می‌تواند تغییر کند. همان لحظه‌ای که این اصل را واقعاً درونی کنید، همان لحظه‌ای که صداقت و قدرت «نه» را بفهمید، گام بزرگی از مذاکرهٔ احساسی به سوی مذاکره بر پایهٔ تصمیم‌گیری برداشته‌اید. همان لحظه‌ای که دیگر نگران رنجیدن دیگران نباشید و تلاش برای نجات رابطه را کنار بگذارید، مذاکره‌کنندهٔ بسیار بهتری می‌شوید.

شاید می‌گویید، یا حتی «بله»‌ای که واقعی نیست، و خیال می‌کنید با این پاسخ‌ها مشکل همه را حل کرده‌اید. چرا؟ چون بازی ادامه پیدا می‌کند و نه شما مجبور شده‌اید آن کلمهٔ

ناخوشایند را بگویید، نه آن‌ها مجبور شده‌اند بشنوند. برد ـ برد؟ نه. باخت ـ باخت. چون با «شاید» و یک «بله» فوری و آسان واقعاً چه چیزی به دست می‌آورید؟ هیچ. شما را جلو نمی‌برند. وقت تلف می‌کنند. همچنان در ذهنیت برد ـ برد گیر می‌مانید و دیر یا زود قربانی‌اش می‌شوید.

اگر نتوانید «نه» را بپذیرید، در مذاکره‌های زیادی پل‌های پشت سرتان را خراب می‌کنید و راه بازگشتی باقی نمی‌گذارید. هیچ‌چیز، مطلقاً هیچ‌چیز، برای موفقیت مذاکره مهم‌تر از این نیست که از همان ابتدا تا جای ممکن روشن کنید «نه» در این میز مذاکره پاسخی کاملاً پذیرفتنی است. باید روشن کنید که «نه» را رد شدن شخص خودتان نمی‌دانید، بلکه آن را تصمیمی صادقانه می‌بینید که می‌توان درباره‌اش گفت‌وگو کرد و شاید تغییرش داد.

این کار در برخورد با مذاکره‌کنندگان باتجربه ممکن است دشوار باشد، اما اگر بتوانید انجامش بدهید، شگفت‌زده می‌شوید که حق نه گفتن و نه شنیدن چقدر فضای مذاکره را روشن و راحت می‌کند. اگر طرف‌ها متخصصانی زیرک و بسیار آموزش‌دیده باشند، شاید اعتراض و هیاهو کنند و واکنش منفی نشان بدهند. حتی ممکن است چون کوتاه نیامده‌اید و موافقت نکرده‌اید، شما را شریک بد، بی‌کفایت یا غیراخلاقی بنامند. اما درعین‌حال با احترام بسیار بیشتری هم به شما نگاه خواهند کرد. اگر مذاکره‌کنندگانی ناآزموده یا ضعیف باشند، احساس امنیت بسیار بیشتری می‌کنند. می‌توانند صادقانه به شما نه بگویند، شما با قدردانی می‌پذیرید و می‌دانند در آینده هم همین‌طور واکنش نشان خواهید داد. وقتی نه گفتن امن باشد، شنیدن نه هم امن می‌شود. مانع‌ها پایین می‌آید و اعتماد بالا می‌رود. همه راحت‌تر و صریح‌تر می‌شوند. ما که بچه نیستیم؛ پس فضای صادقانه برای همه خوشایند است.

در بلندمدت، «نه» واقعاً امن‌ترین پاسخ است. روابط کاری را خراب نمی‌کند؛ آن‌ها را می‌سازد. شما توافقی محکم می‌خواهید، توافقی ماندگار، توافقی که شما را جلو ببرد. گفتن «نه»، دعوت به آن و شنیدنش، پایهٔ توافق‌های عالی است.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• اگر احساس نیاز داشته باشید، هم نه گفتن سخت است و هم نه شنیدن. اول بررسی کنید که گرفتار این احساس نباشید.

• اگر خودتان را زیر بار هدف‌های نتیجه‌محوری گذاشته باشید که کنترلی بر آن‌ها ندارید، هم نه گفتن سخت می‌شود و هم نه شنیدن.

• پیش از آنکه اتفاقی بیفتد، پیش از شروع جلسه، آیا هم در دل و هم در ذهن واقعاً آزادید که نه بگویید و نه بشنوید؟ اگر نه، جلسه را لغو کنید. جدی می‌گویم.

نه

جیم کمپ

فصل چهارم

بزرگ‌ترین راز مذاکره

مأموریت و هدف خود را در دنیای طرف مقابل ریشه‌دار کنید



هر بار از کسی می‌خواهم مأموریت و هدفش را مشخص کند، از جواب‌هایی که می‌شنوم شگفت‌زده می‌شوم. مدام می‌شنوم: «خب، می‌خواهم یک میلیون دلار پول دربیاورم... می‌خواهم در تیم پذیرفته شوم... می‌خواهم قرارداد را امضا کنم... می‌خواهم این شغل را بگیرم.» این جواب‌ها بسیار رایج‌اند و حتماً تشخیص می‌دهید که همگی هدف‌هایی نتیجه‌محورند؛ هدف‌هایی که تحققشان در اختیار خود فرد نیست. چنین حرف‌هایی فقط به همان عادت بیهودهٔ دنبال نتیجه دویدن می‌انجامد که در فصل دوم درباره‌اش صحبت کردیم. این‌گونه خواسته‌ها دربارهٔ پول و ارضای میل شخصی و قدرت، در مذاکره شما را چندان جلو نمی‌برند، دست‌کم در بلندمدت؛ چون طرف مقابل علاقه‌ای به جاه‌طلبی‌های شما ندارد. یکی از اشتباه‌های بزرگ آدم‌ها این است که مأموریت و هدف را با پول و قدرت یکی می‌گیرند. طرف مقابل می‌خواهد بداند شما چه چیزی به مذاکره می‌آورید که به نفع او باشد. تمرکز مأموریت و هدف شما هم باید بر همین موضوع باشد. در سطح شرکت‌ها، آن بیانیهٔ بی‌خاصیت و کلیشه‌ای مأموریت و هدف که واحد بازاریابی برای درج در گزارش سالانه سر هم می‌کند، احتمالاً جز اتلاف وقت و کاغذ حاصلی ندارد. اگر قرار نباشد راهنمای تصمیم‌گیری‌های واقعی و جزئی روزمره باشد، حتی ممکن است نتیجهٔ معکوس بدهد.

حالا باید همهٔ این خودفریبی‌ها را کنار بگذارید. آنچه من آموزش می‌دهم و در اجرای آن همراه مشتریانم هستم، مأموریت و هدفی کاربردی است؛ مأموریت و هدفی که تصمیم‌ها را هدایت کند. تفاوت اصلی اینجاست:

در هر مذاکره، مأموریت و هدف شما باید در دنیای طرف مقابل ریشه داشته باشد.

اگر فروشنده‌اید، مأموریت و هدفتان فروش ده‌هزار قطعه و کسب پنج میلیون دلار نیست. این‌ها به دنیای شما مربوط است و هیچ سودی برای مشتریانتان ندارد. ضمن اینکه باز هم فقط دنبال نتیجه دویدن است. در کلی‌ترین تعریف، مأموریت و هدف معتبر باید

بتواند تصمیم‌های شما را به‌درستی هدایت کند. مثلاً می‌تواند این باشد که قطعه‌ای قابل‌اعتماد، اگر نه بهترین قطعهٔ دنیا، به مشتریانتان بدهید که سودآوری شرکتشان را در سال‌های آینده حفظ کند و به ماندگاری و سهم بازارشان اطمینان ببخشد. تفاوت را می‌بینید؟ در این تعریف، از دریچهٔ دنیای آن‌ها به موضوع نگاه می‌کنید. دیگر دنبال نتیجه‌هایی در دنیای خودتان نیستید که حتی کنترلی بر آن‌ها ندارید. در عوض، کیفیت قطعه‌تان کاملاً در اختیار شماست. بر قیمت‌گذاری آن کنترل دارید. مأموریت و هدفتان در اختیار شماست. متعلق به خودتان است و هر وقت صلاح بدانید می‌توانید تغییرش دهید.

همهٔ ما عبارتی را شنیده‌ایم که حالا گفتنش در خرده‌فروشی تقریباً الزامی شده است: «مشتری در اولویت است.» دوست دارم یک شرکت خرده‌فروشی را به من نشان بدهید که با روشی غیر از این، در بلندمدت موفق مانده باشد. به همین دلیل هم نسبت به آیندهٔ بلندمدت بعضی شرکت‌ها در برخی صنایع، مثلاً صنعت رایانه، تردید دارم؛ شرکت‌هایی که از رونق فعلی استفاده می‌کنند و خدمات به مشتری را به حال خود رها کرده‌اند. به سامانه‌های تلفن خودکاری متکی‌اند که با منوهای بی‌پایانشان، مهم‌ترین کارشان عصبانی کردن ماست. در وب‌سایتشان شمارهٔ تلفنی نمی‌گذارند. اگر اصلاً بتوانید ایمیلی بفرستید، یک پاسخ خودکار می‌گیرید و بعد دیگر هیچ خبری نمی‌شود. شاید فهرستی از پرسش‌های متداول داشته باشند و شاید یکی از آن‌ها به دردتان بخورد؛ اگر نه، دیگر کاری از دستتان برنمی‌آید. یا پشتیبانی فنی‌شان به گفت‌وگوی متنی محدود می‌شود و حل یک مسئلهٔ مربوط به صورتحساب، که با تلفن دو دقیقه طول می‌کشد، یک ساعت پیام رفت‌وبرگشت می‌برد. فکر می‌کنم وقتی تب بازار فروکش کند، این شرکت‌ها غافلگیر خواهند شد. بعضی برنده می‌شوند و بعضی بازنده؛ من روی شرکت‌هایی حساب می‌کنم که در مأموریت و هدفشان، دنیایی را که ما مشتریان در آن زندگی می‌کنیم با دقت در نظر می‌گیرند.

واقعیت این است که کسب‌وکار با در اولویت قرار دادن مشتری می‌تواند در بلندمدت سود مستمر به حسابش واریز کند. در هر مذاکره هم دقیقاً همین قاعده برقرار است: تنها زمانی به توافق‌های خوب و ماندگار می‌رسید که با تمام وجود وارد دنیای برنامه‌ها، الزامات، نیازها، امیدها، ترس‌ها و رؤیاهای آدم‌های آن‌سوی میز شوید. اتفاق اصلی آنجاست. تصمیم‌های آن‌ها، بنا به ماهیتشان، همان‌جا شکل می‌گیرد. مأموریت و هدف شما هم باید همان‌جا ریشه داشته باشد.

تدوین مأموریت و هدف

فرایند تدوین مأموریت و هدف خودتان روشن و سرراست است. جدیت می‌خواهد، اما کار پیچیده و عجیب‌وغریبی نیست. کلید کار در تمام مراحل این است که دربارهٔ کسب‌وکار و مذاکره‌تان خلاقانه، روشن و همه‌جانبه فکر کنید.

۱. یک برگه بردارید یا سند تازه‌ای در رایانه باز کنید و ویژگی‌های کاری را که شرکت، محصول یا خدمتتان انجام می‌دهد، یا خودتان انجام می‌دهید، فهرست کنید.

اگر قطعه می‌فروشید، ویژگی‌های مهم آن را از نظر کیفیت، دوام، سهولت سرویس و تعمیر، اعتبار در صنعت و موارد مشابه بنویسید. خلاق باشید. هر چیزی را که به ذهنتان می‌رسد فهرست کنید. اگر خریدار آن قطعه‌اید، بازار تأمین‌کننده را گسترش می‌دهید، فروشش را افزایش می‌دهید و شاید در بعضی فصل‌های سال کمکش می‌کنید موجودی انبارش را بفروشد. ادامه بدهید. مطمئنم ویژگی‌های دیگری هم وجود دارد.

اگر پدر یا مادری هستید که برای جلسه‌ای با معلم دربارهٔ افت اخیر نمره‌های ریاضی فرزندتان آماده می‌شوید، این ویژگی‌ها می‌تواند شامل حمایت شما از تصمیم‌های معلم دربارهٔ تمرین‌های جبرانی، آمادگی‌تان برای گرفتن معلم خصوصی یا تمایلتان به تمرین

روزانه با فرزندتان باشد. اگر خودتان معلم هستید، می‌توانید برنامه‌ای منظم برای رفع ضعف جانی در ریاضی، نظارت دقیق‌تر روزانه بر کار او در کلاس و گزارش‌های به‌موقع از پیشرفتش به والدین ارائه کنید؛ و البته چیزهای دیگر.

اگر دربارهٔ فروش خانه‌ای با حیاط زیبا با خریداری مشخص مذاکره می‌کنید، اما یقین دارید که او کوچک‌ترین اهمیتی به حیاط نمی‌دهد، آیا حیاط باید در فهرست ویژگی‌هایتان باشد؟ برای این مذاکره نه؛ شاید برای مذاکرهٔ بعدی.

برای این کار وقت بگذارید. مدتی روی فهرستتان کار کنید، آن را کنار بگذارید و روز دیگری دوباره سراغش بروید. وقتی به‌قدر کافی مطمئن شدید که فهرست ویژگی‌ها کامل شده، به مرحلهٔ بعد بروید.

۲. روبه‌روی هر ویژگی فهرست، فایدهٔ آن را برای طرف مقابل بنویسید.

شاید هر ویژگی دقیقاً یک فایده داشته باشد. شاید برای یک ویژگی چند فایده ببینید، شاید چند ویژگی فایدهٔ مشترکی داشته باشند، یا شاید خود ویژگی همان فایده باشد. نگران هیچ‌کدام از این حالت‌ها نباشید. فقط مطمئن شوید هر فایده‌ای را که می‌بینید نوشته‌اید.

نکتهٔ اصلی این است که روشن ببینید چه چیزی ارائه می‌کنید. چه فایده‌هایی عرضه می‌کنید که مشکلات آن‌ها را حل کند و توانشان را برای آینده بالا ببرد؟ اگر مالک خانه‌اید و با یک شرکت خدمات نگهداری چمن مذاکره می‌کنید، تقریباً حتماً امکان معرفی آن شرکت به دیگران را هم به مذاکره می‌آورید؛ فایده‌ای که شاید برای آن شرکت بسیار مهم باشد. هر مذاکره متفاوت است. در هر مذاکره چیزهایی بیش از آنچه در نگاه اول دیده می‌شود جریان دارد. مقصود این است که در پایان، توصیف و تصویر ذهنی کاملی از ارزشی داشته باشید که برای طرف مقابل به مذاکره می‌آورید.

تجربهٔ من می‌گوید کسانی که تازه با این فرایند آشنا می‌شوند، ابتدا بعضی فایده‌های خود برای طرف مقابل را نمی‌بینند؛ بعد هم از کشف آن‌ها لذت می‌برند. چه کسی لذت نمی‌برد؟

۳. فهرست ویژگی‌ها و فایده‌ها را اولویت‌بندی کنید.

از نظر شما کدام فایده‌ها برای طرف مقابل در این مذاکره مهم‌تر است؟ باز هم خودتان را در دنیای او غرق کنید. اگر دغدغهٔ اصلی معلم این است که جانی هر روز زیر نظر کسی، وقت بیشتری صرف تمرین تقسیم‌های چندرقمی کند، آمادگی شما برای نظارت بر تمرین‌هایش احتمالاً مهم‌ترین فایدهٔ فهرست خواهد بود. اگر نگرانی اصلی معلم رفتار جانی در کلاس است، حمایت شما از تلاش‌های انضباطی او می‌تواند در صدر فهرست قرار بگیرد. اگر خریدار احتمالی خانه از حیاط زیبا تعریف کرده، اما عاشق آشپزی حرفه‌ای است و آخر هفته‌ها تمام وقت کنار اجاق می‌ایستد، شما در مقام مشاور املاک نباید فایدهٔ حیاط را نادیده بگیرید؛ ولی آشپزخانه با اجاق وایکینگ و یخچال ساب‌زیرو، جای بالاتری در فهرستتان پیدا می‌کند.

۴. حالا آماده‌اید بر پایهٔ ویژگی‌ها و فایده‌های فهرست نهایی و اولویت‌بندی‌شده، مأموریت و هدفتان را بنویسید. به وظیفه یا مسئولیت مستمر خود فکر کنید: کاری که قرار است به نفع طرف مقابل انجام دهید، چیزی که فراهم، تأمین یا ایجاد می‌کنید. به مقصد بلندمدت خود هم فکر کنید: آنچه قرار است در بلندمدت به نفع طرف مقابل باشید، پرورش دهید یا به آن تبدیل شوید.



اولویت‌ها برای هر طرف و هر مذاکره باید جداگانه بررسی شوند.

بیایید نمونه‌ای را برای تأمین‌کنندهٔ قطعه با هم مرور کنیم. فهرست ویژگی‌ها و فایده‌های ما می‌تواند چنین باشد:

ویژگی‌ها و فایده‌ها

۱. قطعه‌ای با پیشرفته‌ترین فناوری ← سرعت بالا و مصرف انرژی پایین، پیشتاز در صنعت.

۲. بادوام ← نیاز کمتر به نگهداری، عمر طولانی و صرفه‌جویی.

۳. تولید محلی ← هزینهٔ پایین تحویل.

۴. پوشش جداشدنی ← کاهش هزینهٔ نگهداری.

اگر قطعه می‌فروشید، مأموریت و هدفتان نمی‌تواند «خالی کردن انبارم» باشد؛ چون موجودی انبار شما برای مشتریانتان اهمیتی ندارد. در عوض، می‌توانید چیزی شبیه این بنویسید:

«ارائهٔ قطعه‌ای با پیشرفته‌ترین فناوری که سرعتی پیشتاز در صنعت در اختیار استفاده‌کننده بگذارد، هم‌زمان از همان ابتدا هزینهٔ انرژی او را کاهش دهد و نیاز به تعویض و نگهداری را کمتر کند. تولید محلی نیز تأمین و تحویل آسان قطعهٔ جایگزین و کاهش هزینهٔ تحویل را تضمین خواهد کرد.»

اگر خریدار همین قطعات باشید، ویژگی‌ها و فایده‌هایی که به مذاکره می‌آورید شاید چنین باشد:

ویژگی‌ها و فایده‌ها

۱. مجموعه‌ای پایدار از مشتریان ← برنامهٔ تولید باثبات.

۲. پشتیبانی مهندسی ← برتری در تحقیق و توسعه.

۳. پرداخت هنگام تحویل ← جریان نقدی و سود مناسب.

۴. درج کامل نام و نشان تجاری تأمین‌کننده ← آشنایی مصرف‌کنندگان نهایی بازار با آن برند.

در این صورت، مأموریت و هدفتان می‌تواند چنین باشد: ایجاد فرصتی بهتر برای تأمین‌کنندهٔ قطعه تا با استفاده از شناخت مجموعه‌ای پایدار از مشتریان نسبت به برندش، از نظر سهم بازار به پیشتاز صنعت تبدیل شود؛ فراهم کردن رشد آتی سهم بازار از راه

تلاش‌های تحقیق و توسعه با اتکا به پشتیبانی مهندسی؛ و اطمینان دادن به تأمین‌کننده دربارهٔ جریان نقدی لازم برای حفظ پایهٔ مالی محکم.

وقتی در مصاحبهٔ شغلی شرکت می‌کنید، مأموریت و هدفتان می‌تواند این باشد که به کارفرما کمک کنید دریابد فرصتی برای تقویت تیمش و بهره‌گیری از توانمندی‌های شما در اختیار دارد. اگر سیاست‌مدار یا هر نوع رهبر دیگری هستید، مأموریت و هدفتان باید در دنیای کسانی تعریف شود که نمایندگی یا رهبری‌شان می‌کنید. مثلاً ارائهٔ رهبری‌ای که اصول و سیاست‌های لازم را فراهم کند تا آن‌ها فرصت رسیدن به هدف‌هایشان را پیدا کنند. موضوع کارتان این نیست که خودتان می‌خواهید چه دستاوردی داشته باشید؛ موضوع این است که هنگام کار برای آن مردم، می‌خواهید آن‌ها دربارهٔ شما، ارزش‌ها، باورها و برنامه‌هایتان چه چیزی بفهمند.

و جیم کمپ، نویسندهٔ این کتاب، چطور؟ مأموریت و هدف من در نوشتن این کتاب این است که فرصت کشف این نکته را به شما بدهم: اگر آموزش روش «نه» و کار با مربی این روش را جدی بگیرید، می‌توانید موفقیت خود در مذاکره را به سطح بسیار بالایی برسانید. ابزار رسیدن به این مقصود، نوشتاری روشن و موجز است که هم به‌آسانی خوانده شود و هم شما را به فکر وادارد. واژهٔ کلیدی اینجا «فرصت» است. هدف من این نیست که در هر شرایطی موفقیت شما را افزایش بدهم. چنین چیزی هدفی نتیجه‌محور خواهد بود که اختیارش دست من نیست. نمی‌توانم مطمئن باشم دربارهٔ اصول روش من فکر می‌کنید و آن‌ها را با پشتکار به کار می‌بندید، یا آموزش و کار با مربی را می‌پذیرید. فقط می‌توانم فرصت این کار را در اختیارتان بگذارم. روشن است که تفاوت بزرگی میان این دو وجود دارد. من کوچک‌ترین تردیدی ندارم که این کتاب چنین فرصتی فراهم می‌کند و به همین دلیل دارم آن را می‌نویسم. در مقام مربی، ساختاری در اختیار مشتریانم می‌گذارم که

بتوانند به آن تکیه کنند؛ ساختاری که هر بار، اگر درست به کار گرفته شود، جواب می‌دهد. مأموریت و هدف، زیربنای آن ساختار است.

مأموریت و هدف شما در مذاکره، وظیفه و مسئولیت مستمر شماست، یعنی کاری که قرار است انجام دهید، به‌همراه مقصد بلندمدتتان، یعنی آنچه قرار است باشید؛ و هر دو باید همیشه در دنیای طرف مقابل ریشه داشته باشند.



مأموریت و هدف، هم وظیفهٔ مستمر را روشن می‌کند و هم مقصد بلندمدت را.

هنگام تدوین بیانیهٔ مأموریت و هدفتان به یاد داشته باشید که همهٔ بیانیه‌های خوب کوتاه و روشن‌اند. همه‌شان هم باید مکتوب باشند. وقتی چیزی را می‌نویسید، چه اتفاقی می‌افتد؟ توضیح فنی‌اش را نمی‌دانم، اما می‌دانم که روی کاغذ آوردن یک فکر به آن قوت می‌دهد و تعهد را محکم‌تر می‌کند. ذهن ما ابزار شگفت‌انگیزی است، اما ممکن است تمرکزش را از دست بدهد. موضوع‌های مهم را بی‌دلیل نمی‌نویسیم؛ قصد هم این نیست که برای خودمان کار بتراشیم. پس قلم را بردارید یا پشت صفحه‌کلید بنشینید. راستش فکر می‌کنم قلم بهتر است. سرعتتان را پایین می‌آورد و واقعاً ذهنتان را متمرکز می‌کند. امتحان کنید.

یادتان باشد که شما یا شرکتتان ممکن است بیش از یک مأموریت و هدف داشته باشید. یک مأموریت و هدف کلی برای کسب‌وکار یا فعالیتتان خواهید داشت و موارد دیگری برای هدایت فعالیت‌های داخلی شرکت. برای مذاکره با یک طرف مشخص هم مأموریت و هدفی خواهید داشت. در دل همان مذاکره نیز ممکن است لایه‌های دیگری از مأموریت و هدف وجود داشته باشد که هر کدام راهنمای تصمیم‌گیری در مقطع خود باشد. در مذاکره‌های پیچیده و پراهمیت، مشتریان من تقریباً برای هر تماس تلفنی با هر کسی در طرف مقابل، مأموریت و هدف می‌نویسند. شوخی نمی‌کنم.

مأموریت و هدفتان می‌تواند تغییر کند، و چه‌بسا باید تغییر کند. در نگاه اول شاید این حرف کاملاً خلاف تمام نکته‌های قبلی به نظر برسد. اما ویژگی‌ها و فایده‌ها تغییر می‌کنند، بازارها تغییر می‌کنند و مشتریان تغییر می‌کنند. وقتی چنین می‌شود، مأموریت و هدفتان هم باید متناسب با آن تغییر کند. شاید لوله‌کش باشید و تمرکز کسب‌وکارتان به‌آرامی، اما پیوسته، از ساختمان‌های مسکونی به ساختمان‌های تجاری منتقل شده باشد. مأموریت و هدفتان باید تغییر کند. فکر کنید اینترنت محصولات و خدماتی را که شرکت‌های تلفن، فروشندگان کاتالوگی یا شرکت‌های تبلیغاتی به مشتریانشان عرضه می‌کنند چقدر تغییر داده است. در واقع، اینترنت مأموریت و هدف بیشتر کسب‌وکارهای این اقتصاد را تغییر داده، یا باید تغییر می‌داده است. در نهایت چه کسی از تأثیر آن برکنار می‌ماند؟

در مقام مربی مذاکره با افراد آزادکار، صاحبان کسب‌وکارهای انفرادی و مالکان شرکت‌های بسیار کوچک زیادی کار کرده‌ام که در ابتدا تصور می‌کنند مأموریت و هدفشان بدیهی است. این‌طور نیست. بدون مأموریت و هدف، این افراد با نقطه‌ضعفی جدی کار می‌کنند. احتمال اینکه آن‌ها بر پایهٔ مأموریت و هدفی نامعتبر کار و مذاکره کنند، کمتر از کارمندان یک شرکت بزرگ چندملیتی نیست. باید همین حالا تدوین مأموریت و هدفشان را شروع کنند.

همچنین دیده‌ام بیشتر کسانی که از کارشان ناراضی و سرخورده‌اند، یا مأموریت و هدف نامعتبری دارند، مثلاً «می‌خواهم قبل از بیست‌ویک‌سالگی یک میلیون دلار پول دربیاورم»، یا اصلاً مأموریت و هدفی ندارند و در خدمت مأموریت و هدف شخص دیگری‌اند. کار کردن در راستای مأموریت و هدف دیگری اشکالی ندارد، به شرط آنکه بدانید چه می‌کنید و آزادانه آن را بپذیرید و از آنِ خود کنید. اما اینکه بی‌خبر در خدمت مأموریت و هدف دیگری باشید، اتلافی تأسف‌بار است. اگر خودتان مأموریت و هدفی ندارید و حتی به این موضوع فکر هم نکرده‌اید، همین اتفاق دارد می‌افتد و احتمالاً ریشهٔ نارضایتی شغلی‌تان همین است. وکیل، پزشک، خلبان خطوط هوایی، مهندس و افراد زیادی از حرفه‌های دیگر می‌شناسم که اگر صریح نگویند، از رفتارشان پیداست: اگر راه دیگری برای به‌دست آوردن همین مقدار پول پیدا می‌کردند، فردا کارشان را رها می‌کردند. من آن‌قدر خوش‌بین، یا ساده‌دل، هستم که باور دارم بخش بزرگی از این نارضایتی فروکش می‌کرد، اگر فقط به پرسش‌هایی می‌پرداختند که برای تدوین مأموریت و هدفشان باید پاسخ دهند.

مأموریت و هدفی محکم و معتبر که در دنیای طرف مقابل تعریف شده باشد، راه را با وضوح کامل نشانتان می‌دهد. روشی منضبط و مؤثر برای فکر کردن و تصمیم گرفتن در اختیارتان می‌گذارد، به‌ویژه برای تصمیم به «نه» گفتن. بدون مأموریت و هدفی روشن، چگونه می‌توانید در طول یک تلاش طولانی در مسیر درست بمانید؟ تقریباً غیرممکن است. راه دیگری وجود ندارد. از طرف دیگر، وقتی مأموریت و هدفی تدوین کنید و به آن پایبند بمانید، چطور ممکن است چنان از مسیر خارج شوید که همه‌چیز نابود شود؟ باز هم تقریباً غیرممکن است.

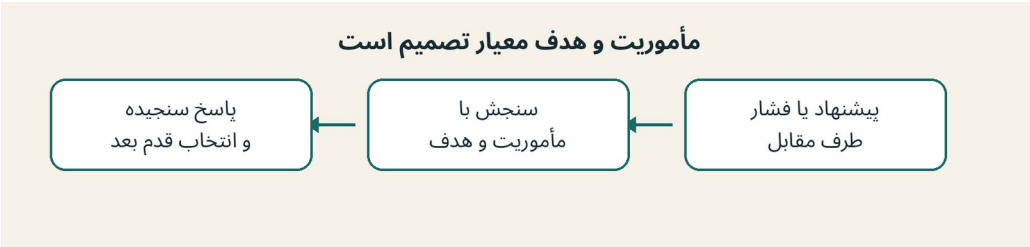
خودتان امتحان کنید

پیش از شروع کاری نسبتاً ساده، شاید جلسهٔ همیشگی صبح دوشنبه با نمایندگان فروش، یک تماس معمول برای احوال‌پرسی با مشتری فعلی، یا گفت‌وگو با پسرتان دربارهٔ رفتن به کلاس‌های تابستانی امسال، کمی وقت بگذارید و به مأموریت و هدف در کلیت آن فکر کنید. به فایده‌هایی که به گفت‌وگو می‌آورید، به وظیفه و مسئولیت مستمرتان، یعنی کاری که قرار است انجام دهید، و به مقصد بلندمدتتان، یعنی آنچه قرار است باشید، فکر کنید. همهٔ این‌ها را طوری تعریف کنید که آن فایده‌ها را به نمایندگان فروش، مشتری یا پسرتان برساند. با تمرین، آهسته اما پیوسته خواهید دید مأموریت و هدفی که در دنیای طرف مقابل تعریف شده چگونه عمل می‌کند. ارزش فراوانش را در هدایت رفتارها و تصمیم‌هایتان می‌بینید. در موقعیت‌های بیشتری به‌طور غریزی و شهودی به مأموریت و هدف رجوع خواهید کرد، تا جایی که این کار بخشی از عادت طبیعی‌تان شود. در این مرحله، مأموریت و هدفتان واقعاً از آنِ شما شده است. این دستاورد عمیقاً رضایت‌بخش و ارزشمند است.

مأموریت و هدف در عمل

شاید نیرومندترین دستاورد مأموریت و هدف، حفاظی باشد که در برابر احساسات فلج‌کننده، به‌ویژه احساس نیاز، برایتان می‌سازد. وقتی طرف مقابل در مذاکره شما را زیر رگبار تهدید، درخواست، ضرب‌الاجل، ایرادگیری، حرف‌های نیمه‌درست، وعده‌های پوچ و چیزهای دیگر می‌گیرد، مأموریت و هدف همچون سپر دفاعی شخصی‌تان به مقابله با این شگردها کمک می‌کند. با خود می‌گویید: «اینجا احساس نیاز شدیدی دارم، اما مأموریت و هدف معتبری هم دارم. می‌دانم این تصمیم در خدمت آن مأموریت و هدف نیست؛ پس هیچ

تردیدی ندارم که با آرامش نه بگویم.» اگر هم تصمیم آن‌ها «نه» باشد، اشکالی ندارد؛ حرکت بعدی شما را مأموریت و هدفتان تعیین می‌کند.



فشار طرف مقابل جای معیار تصمیم را نمی‌گیرد. بر پایهٔ مأموریت و هدف می‌توان با آرامش نه گفت یا مسیر مناسب را ادامه داد.

با جان آشنا شوید؛ مخترع دستگاه تهویهٔ مطبوع ویژه‌ای که فناوری اختصاصی خودش را دارد و تجهیزات حساس به دمای دکل‌های تلفن همراه را خنک می‌کند؛ همان دکل‌هایی که در دههٔ گذشته همه‌جا سبز شده‌اند. روشن است که این تجهیزات در بیابان‌های گرم جنوب‌غربی آمریکا بیش از هر جای دیگری آسیب‌پذیرند. جان هم شرکت کوچک و تخصصی‌اش را همان‌جا راه انداخته است. روزی بزرگ‌ترین ارائه‌دهندهٔ خدمات تلفن همراه در خاورمیانه برای کسب اطلاعات با او تماس گرفت. در آن منطقه از جهان، هم بیابان فراوان است و هم پول. قراردادی در آنجا می‌توانست کسب‌وکار جان را زیرورو کند. حتی ممکن بود شرکت خصوصی کوچکش را یک‌باره به شرکتی بورسی و پیشتاز در بازار بین‌المللی تبدیل کند. همه‌چیز بسیار وسوسه‌انگیز بود، اما جان می‌دانست باید با احتیاط پیش برود. قرار نبود با آدم‌های تازه‌کار مذاکره کند.

او کار را با مأموریت و هدف آغاز کرد. این مفهوم برایش تازه بود؛ دست‌کم به معنایی که من از آن صحبت می‌کنم. فناوری و دارایی فکری خود را توسعه داده بود، اما دربارهٔ مسئولیت‌های بلندمدتش در قبال مشتریان، اگر اصلاً زمانی صرف کرده بود، بسیار اندک

بود. در عوض، بیشتر وقتش را صرف حدس زدن این می‌کرد که چه قیمتی می‌تواند برای تجهیزاتش بگذارد، آن هم با محاسبه بر پایهٔ قیمت دستگاه‌های تهویهٔ معمول موجود در بازار. حالا با دقت به ویژگی‌ها و فایده‌های اختراعش فکر کرد: اهمیت حیاتی حفاظت از تجهیزات گران‌قیمت و دور از دسترس مشتریان، ارزش کارکرد بی‌وقفهٔ این تجهیزات برای شرکت‌ها، سهولت نگهداری و بهبود بازده سرمایه‌گذاری. البته اهمیت تحقیق و توسعه برای ارائهٔ دستگاه‌های تهویهٔ بهتر در آینده را هم در نظر گرفت. بررسی کرد مشتریانش چه کسانی‌اند و گسترهٔ جغرافیایی فعالیت شرکتش کجاست.

مدیران گروه خاورمیانه‌ای آشکارا انتظار داشتند بزرگی معامله برای شرکت نسبتاً کوچک جان آن‌قدر جذاب باشد که احساس نیاز او را به‌شدت بالا ببرد و ناگزیر به امتیازهای غیرضروری تن بدهد. هیئت خارجی تخفیف‌های بزرگ و شرایط مطلوب خود را در همهٔ زمینه‌ها می‌خواست؛ از جمله حق استفادهٔ انحصاری از فناوری در تمام نقاط جهان، جز ایالات متحده. با اینکه این درخواست و بعضی خواسته‌های دیگرشان افراطی بود، باز هم چنین قراردادی برای شرکت جان سود بسیار بالایی داشت. طرف خاورمیانه‌ای این را می‌دانست و تصور می‌کرد نگاه کوتاه‌مدت بر جان هم غلبه خواهد کرد، همان‌طور که بر بسیاری از اهل کسب‌وکار غلبه می‌کند. چیزی که درک نمی‌کردند این بود که جان با استواری از مأموریت و هدفش نیرو و جهت می‌گیرد؛ مأموریت و هدفی که بر فایده‌های بی‌رقیب تجهیزاتش و ارزش آن‌ها برای مشتریان تأکید داشت. ساده بگویم: این دستگاه تهویه بهترین دستگاهی بود که می‌شد با پول خرید، قیمتش منصفانه بود و حقوق مالکیت فکری‌اش هم فروشی نبود.

جان فقط پیشنهادهایی را می‌پذیرفت که با این مأموریت و هدف سازگار باشند. هیچ استثنایی در کار نبود، هرقدر هم پیشنهاد وسوسه‌انگیز باشد؛ از جمله همین پیشنهاد گروه

خاورمیانه‌ای. بنابراین به خواسته‌های طرف مقابل «نه» گفت. وقتی آن‌ها با عصبانیت واکنش نشان دادند و بر خواسته‌هایشان پافشاری کردند، او دوباره «نه» گفت؛ البته مؤدبانه. دو هفته بعد، درخواست جلسه‌ای در آمریکا دریافت کرد. شش هفته بعد، گروه خاورمیانه‌ای شرایط جان را پذیرفت. معامله انجام شد و قرارداد آن‌قدر بزرگ بود که شرکت خصوصی جان را به شرکتی بورسی و بسیار موفق تبدیل کرد؛ شرکتی که حالا فناوری‌اش را در سراسر جهان عرضه می‌کند. تصمیم‌های جان از احساس نیاز سرچشمه نمی‌گرفت. تهدیدها و درخواست‌های خشم‌آلود هم او را به‌هم نریخت. قدرت مأموریت و هدف همین است. وادارتان می‌کند کمی عقب بنشینید، نفسی عمیق بکشید و نه‌فقط دربارهٔ تک‌تک مذاکره‌ها، بلکه دربارهٔ تمام کسب‌وکارتان عمیق فکر کنید. مشتریان تازهٔ من فقط از همین تمرین که دقیقاً روشن کنند چه هستند، چه می‌خواهند بکنند و چه باید بکنند، سود فراوانی می‌برند.

پایبندی به مأموریت و هدف ممکن است در کوتاه‌مدت هزینه داشته باشد. به همین دلیل است که بعضی‌ها وقتی کار سخت می‌شود، از مسیر خارج می‌شوند. چند تصمیم را می‌شناسید که امروز کار را سخت‌تر کند، اما در بلندمدت منفعت چشمگیری برایتان داشته باشد؟ سیاست‌های تازهٔ بوئینگ نمونهٔ بسیار خوبی است. این ماجرا با تیتری در نیویورک‌تایمز ۲۸ نوامبر ۲۰۰۶ توجهم را جلب کرد: «بوئینگ از گفتنِ همه‌چیز فروش رفته است، نمی‌ترسد.» گزارش این‌طور شروع می‌شد: «نه گفتن به یکی از بهترین مشتریانتان شاید راهبرد تجاری هوشمندانه‌ای به نظر نرسد. اما این دقیقاً همان حرفی است که بوئینگ امسال به هواپیمایی ساوت‌وست زد.» بوئینگ تصمیم گرفته بود اشتباه‌های اواخر دههٔ ۱۹۹۰ را تکرار نکند؛ زمانی که تیم فروشش بیشتر از ظرفیت مطمئن خط تولید، هواپیما فروخته بود. نتیجه، ثبت زیانی حدود چهار میلیارد دلار بود. مدیران اخراج شدند. بیست‌هزار کارمند شغلشان را از دست دادند. سود، قیمت سهام و همه‌چیز سقوط کرد. اما قرار بود دیگر هرگز چنین اتفاقی نیفتد. اسکات کارسون، مدیرعامل بخش هواپیماهای

تجاری بوئینگ، در گزارش تایمز گفته بود: «در چنین بازار داغی، خیلی آسان است که میل فروش هر چیزی به هر خریداری که از در وارد می‌شود بر شما غلبه کند و سیستم تولید را آن‌قدر تحت فشار بگذارید که از پا درآید. خیلی سخت‌تر است که بگویید: متأسفم، ظرفیت فروشمان پر شده است.»

اختلاف‌نظرهای درون شرکت را پیش از تصمیم به «نه» گفتن به بزرگ‌ترین مشتری بوئینگ تصور کنید. ظاهراً بوئینگ تازه مصمم است با انضباط به مأموریت و هدفش پایبند بماند؛ مأموریت و هدفی که حالا شرکت دریافته باید بر اجرای قابل‌اعتماد تعهدات ناشی از تمام فروش‌ها تأکید کند. اسکات کارسون در همان گزارش تایمز اضافه کرده بود: «راستش ما نسبت به سال‌های ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸ بسیار منضبط‌تر شده‌ایم. پیام این است: جلوتر از توانتان حرکت نکنید؛ در افزایش تولید شتاب‌زده و بی‌محابا عمل نکنید.» در بلندمدت، بوئینگ، ساوت‌وست و همهٔ مشتریان دیگر از این پایبندی جدی به مأموریت و هدف سود خواهند برد؛ پایبندی‌ای که عملاً «نه» گفتن به ساوت‌وست را اجتناب‌ناپذیر می‌کرد.

بین، پرستار کودکان، در پایان جنگ ویتنام همراه پدر و مادرش به آمریکا آمد تا از آشوب دوران حکومت کمونیستی بگریزد. او می‌خواهد به ریشه‌کن کردن نشانگان مرگ ناگهانی نوزاد کمک کند و لباسی اختراع کرده که به حسگرهای دما مجهز است و پایش دمای نوزاد را هنگام خواب آسان می‌کند. این سازوکار به هر بزرگ‌سالی که مراقب نوزاد است امکان می‌دهد وضعیت دما را سریع و آسان بررسی کند. اختراع فوق‌العاده‌ای است، اما بین با مشکلی روبه‌روست. می‌تواند فوراً محصول را وارد بازار کند و از کارش سود ببرد، یا برای ثبت اختراع درخواست بدهد تا حقوقش نسبت به حاصل کارش محفوظ بماند. تقریباً حتماً به این حمایت نیاز خواهد داشت، اما فرایند درخواست ثبت اختراع پیچیده است و تمام پس‌انداز عمرش را می‌بلعد. تازه دست‌کم تا سه سال، و شاید پنج سال، نتیجه‌ای هم اعلام

نخواهد شد. خیلی از آدم‌های خوب ترجیح می‌دادند فعلاً پول را به دست بیاورند و امیدوار باشند وقتی سودجویان به حقوق مالکیت فکری‌شان حمله کردند، اوضاع به خیر بگذرد. اما بین مأموریت و هدفی تدوین کرده بود که مقصد بلندمدت و مسئولیت مستمرش بخش حیاتی آن بود. با چنین مأموریت و هدفی، چطور می‌توانست اختراعش را بی‌حفاظ رها کند؟ نمی‌توانست. مأموریت و هدف بود که قاطعیت و صبر لازم را به او داد تا منتظر تأیید ثبت اختراعش بماند.

قبلاً از شرکتی گفته‌ام که گرفتار قراردادی فاجعه‌بار شده بود و بابت هر واحد کالایی که می‌فرستاد، زیان قابل‌توجهی می‌داد؛ مشکل هم هزینه‌های تولید نبود. به تجربهٔ من، مشکل به‌ندرت آنجاست. معمولاً مقصر تیم مذاکره‌کننده‌ای است که مشتری حسابی سرش کلاه گذاشته است. مدیرعامل آن شرکت گرفتار، به مدیرعامل شرکت مقابل تلفن کرد و گفت: «ما با شما خیلی بد مذاکره کردیم. شما احتمالاً همان موقع می‌دانستید. من نمی‌دانستم. حالا می‌دانم. چطور می‌توانیم این وضع را درست کنیم؟» این ماجرا را به‌عنوان نمونهٔ مدیری تعریف کردم که تصمیم گرفت «نه» بگوید. حالا نکتهٔ حیاتی دیگری را اضافه می‌کنم: مأموریت و هدفش بود که به او قاطعیت لازم برای این کار را داد.

البته تدوین مأموریت و هدف، نخستین قدم در کل فرایند مذاکرهٔ مجدد بود. یکی از پیشنهادهای اولیه چه بود؟ «دوباره سودآور شویم.» کافی نبود. همه می‌خواستند شرکت دوباره به سود برسد، اما مسئلهٔ بنیادی‌تر، فرهنگ سست و بی‌انضباط مذاکره بود که برای بقای شرکت باید تغییر می‌کرد. در این مذاکرهٔ مجدد، فایده‌ای که به مشتری آن شرکت عرضه می‌شد، نگرشی بود که از اساس دگرگون شده بود. مأموریت و هدف نهایی را ببینید:

«به مدیران ارشد [شرکت مقابل] کمک کنیم شرکت ما را سازمانی تازه و احیاشده ببینند که با تبدیل شدن به تأمین‌کننده‌ای کارآمد برای این صنعت، عملکردش را به نفع شرکت آن‌ها و کل صنعت متحول خواهد کرد.»

با چنین مأموریت و هدفی، آیا شرکت می‌توانست همچنان روی هر محموله زیان بدهد؟ نه؛ چون زیان دادن روی هر محموله نشانهٔ سازمانی احیاشده نیست. من می‌گویم نشانهٔ شرکتی است که دیر یا زود ورشکست خواهد شد. در توضیح قبلی این ماجرا گفتم بعضی مذاکره‌کنندگان باتجربه از جسارت آن تماس تلفنی شگفت‌زده می‌شوند. اما اشتباه می‌کنند، به این دلیل ساده که آن تماس کاملاً با مأموریت و هدف تازه و معتبر شرکت هم‌راستا بود. با در دست داشتن آن مأموریت و هدف، مدیرعامل این شرکت به‌آسانی می‌توانست به مدیرعامل شرکت مقابل بگوید: «ما مذاکره‌کننده‌های افتضاحی بودیم. حالا دیگر نیستیم. بیایید کار را شروع کنیم.»

برای مشاور املاکی که با خریداران کار می‌کند، مأموریت و هدف می‌تواند این باشد که به فروشنده کمک کند ببیند پذیرش پیشنهادی که امروز می‌تواند از شما بگیرد، در بلندمدت بیشترین نفع را برایش دارد؛ زیرا این ملک واقعاً خواهان زیادی دارد. با داشتن چنین مأموریت و هدفی، آیا سعی می‌کنید معامله را هرچه زودتر جوش بدهید یا او را دعوت می‌کنید که «نه» بگوید؟

اگر لوله‌کش ساختمان‌های تجاری باشید، مأموریت و هدفتان می‌تواند این باشد که به پیمانکاران اصلی کمک کنید ببینند با کار حرفه‌ای، استفاده از باکیفیت‌ترین تجهیزات و مصالح موجود و تضمین پایان کار در موعد مقرر، منفعت بزرگی برای پروژه‌هایشان ایجاد می‌کنید. با داشتن این مأموریت و هدف، آیا وسایل نامرغوب می‌خرید و سعی می‌کنید آن‌ها را به قیمت تجهیزات مرغوب به همان پیمانکاران قالب کنید؟

اگر صاحب آژانس مسافرتی باشید و در برابر این همه وب‌سایت سفر رقابت کنید، شاید بخواهید مأموریت و هدفتان این باشد که به مسافران کمک کنید دریابند دانش و تجربه‌تان در این حوزه و توجهتان به جزئیات، تمام جنبه‌های سفر کاری و شخصی آن‌ها را بهتر می‌کند. با داشتن چنین مأموریت و هدفی، آیا تمام وقت خود با مشتری تازه را صرف بدگویی از وب‌سایت‌ها می‌کنید، یا در کنار توضیح ناتوانی کامل آن‌ها در ارائهٔ خدمات شخصی و مستقیم، می‌پذیرید که برای مسافران حساس به هزینه بسیار مفیدند؟

ادامهٔ مأموریت و هدف در عمل

تقریباً هر هفته کسی از من می‌پرسد آیا مأموریت و هدف در برخورد با بچه‌ها هم جواب می‌دهد. بله، می‌دهد؛ بچه‌های خودم هم این را تأیید می‌کنند.

جیم فرزند اول ما بود. سه پسر دیگر و یک دختر هم دارم. جیم از املا بدش می‌آمد و نمی‌فهمید چرا اهمیت دارد؛ همان استدلال همیشگیِ «خب، شما که می‌فهمید منظورم چیست!» وقتی این ماجرا شروع شد، حدود نُه سالش بود. تصمیم گرفتم وقتش رسیده دست‌کم تلاش کنم او را به برخوردی پخته‌تر ترغیب کنم. یک روز با آرامش پدرانه‌ام از جیم خواستم کنارم بنشیند تا صحبت کنیم. گفت‌وگوی ما تقریباً این‌طور پیش رفت:

گفتم: «خیلی خب، جیمبو، بیا این موضوع را بررسی کنیم. من چند سؤال می‌پرسم؛ تو قبل از جواب دادن به آن‌ها فکر کن. قبول؟»

«حتماً بابا، قبول.»

«خب، می‌خواهی وقتی بزرگ شدی چه‌کاره بشوی؟ هر وقت بخواهی می‌توانی نظرت را عوض کنی، اما امروز کمی بهش فکر کن. هر چیزی که بخواهی می‌توانی بشوی. دوست داری چه‌کاره بشوی؟»

«واقعاً؟ هر چیزی؟»

«بله، هر چیزی.»

«راستش بابا، بهش فکر نکرده بودم.»

«اشکالی ندارد. حالا یک امتحانی بکن. هر کاری را می‌توانی انتخاب کنی.»

«خب، فکر نکنم بخواهم مثل تو خلبان بشوم. شاید بازیکن بیسبال.»

«خیلی خوب است. حالا اگر معلوم شد آن‌قدر خوب نیستی که بیسبال را حرفه‌ای بازی کنی، البته خیلی بااستعدادی، ولی خودت می‌دانی رقابت چقدر سخت است، یا اگر آسیب دیدی و دیگر نتوانستی حرفه‌ای بازی کنی، آن‌وقت دوست داری چه‌کار کنی؟»

«اوه بابا، این خیلی سخت است.»

«عیبی ندارد، عجله نکن. فکر می‌کنی چه کاری برایت لذت‌بخش باشد؟»

«خب، شاید اگر نتوانستم بازی کنم، بتوانم معلم بشوم و مربی بیسبال.»

«خوب است. حالا در مقام معلم، نه مثل الان که دانش‌آموزی، بلکه به‌عنوان مربی و معلم، دوست داری معلم‌های دیگر، پدر و مادرها و دانش‌آموزها چه نگاهی به تو داشته باشند؟ چقدر برایت مهم است که به تو احترام بگذارند؟»

«معلوم است، دوست دارم احترامم را نگه دارند.»

«خب، بر چه اساسی این کار را می‌کنند؟ آدم‌ها بر چه اساسی دربارهٔ تو به نتیجه می‌رسند؟ وقتی حتی به خودت زحمت نمی‌دهی کلمه‌ها را درست بنویسی، چه نتیجه‌ای می‌گیرند؟ شاید بگویند: این آدم از کجا آمده؟ چه سوادی دارد؟ چطور این شغل را گرفته؟ خودش می‌فهمد املا بلد نیست، یا اصلاً برایش مهم نیست؟ این همان کسی است که قرار است معلم و مربی بچه‌های ما باشد؟»

مکث کردم. جیم ساکت بود. گفتم: «می‌فهمی منظورم چیست؟»

می‌دانم سخت است بچه‌ها را به فکر کردن دربارهٔ بلندمدت وادار کنیم، اما با کمک شما می‌توانند این کار را بکنند. اوایل شاید حس کنید دارید بی‌هدف به هر دستاویزی چنگ می‌زنید؛ شاید هم واقعاً همین‌طور باشد. اما به من بگویید: بهتر است بدون برنامه و بدون دید کلی با بچه‌ها بنشینید و صحبت کنید؟ آیا روشی که فقط بر شانس و امید تکیه دارد، شما را برای رگبار چالش‌هایی آماده می‌کند که تقریباً حتماً پیش پایتان می‌گذارند؟ به‌هیچ‌وجه.

در اصل داشتم وارد دنیای پسرم می‌شدم و با او مذاکره می‌کردم تا ترغیب شود برای تحصیل خودش مأموریت و هدفی بنویسد. به‌مرور، جیم و بقیهٔ بچه‌ها یاد گرفتند ویژگی‌های کاری را که می‌خواهند انجام دهند و فایده‌های انجام آن را فهرست کنند. یاد گرفتند اولویت‌بندی کنند و به مأموریت و هدف برسند. در آن سال‌های اول، احتمالاً هنوز دقیقاً با همین اصطلاح‌های مأموریت و هدف فکر نمی‌کردم، اما بذرش قطعاً وجود داشت. من و بچه‌هایم داشتیم شیوهٔ فکر کردن خانوادهٔ کمپ دربارهٔ مأموریت و هدف را شکل می‌دادیم. حتی هر فرصتی برای «نه» گفتن به آن‌ها می‌دادم؛ آن‌ها هم البته نهایت استفاده را می‌کردند. «نه بابا، من این‌طوری دوست ندارم.» پس دوباره برمی‌گشتیم سراغ کار. دیده‌ام که بچه‌های خودم واقعاً از این فرایند لذت می‌برند. مذاکره با فرزندانتان دربارهٔ مأموریت و

هدف می‌تواند برایشان لحظه‌های ناب کشف ارزش خود و یافتن مسیر زندگی بسازد؛ لحظه‌هایی که فایدهٔ دیگری هم دارند: به پدر و مادر دلگرمی می‌دهند. جیم چون مأموریت و هدف تحصیلش را خودش نوشت، املا را یاد گرفت، هرچند کمی با اکراه. سرانجام در دبیرستان به عضویت انجمن ملی افتخارات دانش‌آموزی انتخاب شد و بعد به دانشگاه کارنگی ملون رفت. چندی پیش هم پنجاه مأموریت را در عراق به‌عنوان فرماندهٔ هواپیما به پایان رساند. پس آخر سر خلبان شد، نه بازیکن حرفه‌ای بیسبال.

وقتی مأموریت و هدف محکمی برای هدایتتان ندارید، چه اتفاقی می‌افتد؟ این کتاب را با معرفی دوستم رالف آغاز کردم؛ همان سازندهٔ املاک که سال‌ها پیش در شورای محلی با مخالفتی سرسختانه روبه‌رو شده بود. وقتی موضوع را بررسی کردیم، مشکل اصلی‌اش آشکار شد: مأموریت و هدف معتبری نداشت که در دنیای آن شورا ریشه داشته باشد. فایده‌هایی را که طرح ساخت‌وسازش برای اعضای شورا و جامعهٔ محلی ایجاد می‌کرد، به‌دقت تحلیل نکرده بود؛ مثلاً گسترش چشمگیر منابع درآمد مالیاتی، که به‌نوبهٔ خود به مدارس گرفتار مشکل کمک می‌کرد. حتی فکر کردن به وظایف مستمری را که برای رساندن این فایده‌ها به شهر و شورا بر عهده‌اش بود، شروع نکرده بود. وقتی این کار را کرد، پیش رفت. تصویر ذهنی‌اش از کار خودش در مقام سازنده بسیار روشن‌تر و پربارتر شد. با رجوع پیوسته به مأموریت و هدفش، توانست به شورا کمک کند ببیند چه چیزهایی شدنی است و از چه راهی می‌توان به آن‌ها رسید.

در دنیای کسب‌وکار امروز که همه از «کار تیمی» حرف می‌زنند، داشتن مأموریت و هدفی موردتوافق برای همان مذاکرهٔ مشخص، کاملاً ضروری است. در غیر این صورت، آشفتگی حاکم می‌شود. تاد، یکی از مربیان ما، در مذاکره‌ای پیچیده و سه‌روزه حضور داشت که یکی از مشتریان تازه‌مان در آن شرکت می‌کرد: تیمی از شرکتی در فهرست دویست شرکت بزرگ

فورچون که هنوز آموزش رسمی‌اش با ما آغاز نشده بود. تاد در آن سه روز چیزی نگفت. فقط تماشا کرد و مفصل یادداشت برداشت؛ درحالی‌که این تیم دوازده‌نفرهٔ مذاکره، که دست‌کم روی کاغذ واقعاً در بالاترین سطح جهانی بود، جلوی چشمش از هم می‌پاشید. اعضا به هر شکل قابل‌تصوری در کار هم دخالت می‌کردند و به هم آسیب می‌زدند. مشکل اصلی نبود مأموریت و هدفی بود که همهٔ اعضای تیم روی آن کار کرده، آن را فهمیده و تأییدش کرده باشند. این زنان و مردان هرقدر بخواهید استعداد و هوش داشتند، اما هیچ روشی برای هدایت اقدامات، رفتارها و تصمیم‌هایشان نداشتند. نه انسجامی، نه مأموریت و هدفی.

چه کسی باور می‌کند مدیرعامل هم ممکن است با همین بی‌فکری، مذاکره‌های شرکت خودش را خراب کند؟ اما این اتفاق بیش از آنچه تصور کنید رخ می‌دهد؛ به‌ویژه وقتی مدیر ارشد از نزدیک در جریان مذاکره نیست، درکی از مأموریت و هدف تیم ندارد و در نتیجه مستعد تصمیم‌های بد است؛ حتی بسیار مستعدتر از کارمندانش که عضو تیم‌اند. زمانی مربی تیمی از شرکت بندیکس در مذاکره‌ای طولانی و پرجزئیات بودم. مذاکره در زمینه‌های مختلف پیش می‌رفت، اما دربارهٔ تخفیفی که طرف مقابل می‌خواست، هنوز اختلاف بسیار زیادی داشتیم. مدیرعامل طرف مقابل به مدیرعامل بندیکس تلفن کرد و او تقریباً بی‌درنگ با تخفیف هجده‌درصدی موافقت کرد. حتی با تیم مذاکره‌کنندهٔ خودش مشورت نکرد. از مأموریت و هدف آن‌ها بی‌خبر بود. تصمیمی نامعقول و برخاسته از احساس نیاز گرفت.

برگردیم به توماس ادیسون، آن مخترع تمام‌عیار؛ این بار نه دربارهٔ دستگاه چاپ نوار قیمت سهامی که اختراع کرد، بلکه دربارهٔ لامپ. او لامپ را اختراع نکرد؛ آن را تکامل داد. برایش روشن بود که بدون لامپ، مردم به‌سختی می‌توانند ببینند برق چگونه زندگی بشر را تغییر می‌دهد. فکر نمی‌کنم ادیسون همان مأموریت و هدف صریح و محکمی را نوشته بود که من از شما می‌خواهم تدوین کنید، اما قطعاً چیزی معادل آن داشت. در روزگار آغازین

تحقیق و توسعه، وقتی دیگران هنوز فایدهٔ کار را نمی‌دیدند، هزاران دلار از پول خودش را روی این اختراع تازه سرمایه‌گذاری کرد: حقوق و امتیازهای ثبت اختراع را خرید و مخترعش، جوزف سوان، فیزیک‌دان انگلیسی، را به کار گرفت تا با همکاری هم آن را کامل کنند. ادیسون از جیب خودش در محله‌ای از نیویورک مولدهای برق نصب کرد و یک بلوک شهری کامل را سیم‌کشی کرد تا ساکنانش ببینند برق چگونه زندگی‌شان را بهتر می‌کند. شرکت ادیسون چه بود؟ جنرال الکتریک. شعارش چه بود؟ «چیزهای خوب را به زندگی می‌آوریم.» این شعاری است که ویژگی‌های یک مأموریت و هدف معتبر در آن نهفته است: مسئولیت مستمر و تمرکز بر دنیای طرف مقابل، یعنی مشتریان.

در مقام مربی می‌بینم آدم‌ها چقدر وقت و انرژی صرف موضوع‌ها و پرسش‌هایی می‌کنند که اصلاً اهمیتی ندارد:

«آیا هرچه می‌توانستم گرفتم؟»

«نباید بهتر عمل می‌کردم؟»

«چقدر منفعت را از دست دادم؟»

«امیدوارم زیادی سخت نگرفته باشم.»

«امیدوارم زیادی آسان نگرفته باشم.»

می‌توانم صفحه‌ها به این فهرست اضافه کنم. شما هم می‌توانید. اما به‌زودی خواهید توانست تمام این نگرانی‌های بیهوده را کنار بگذارید. با داشتن مأموریت و هدف، هزار جور تردید و خرده‌گیری که می‌تواند به جان ذهن و احساساتتان بیفتد، شما را از مسیر منحرف نخواهد کرد. این رهایی در مذاکره دست‌وبالتان را باز می‌کند. حتی یک لحظه هم وقت تلف نخواهید کرد تا با خودتان کلنجار بروید که توافقی که قرار است امضا کنید یا همین حالا

امضا کرده‌اید، بردـبرد است، بردـباخت است، باختـبرد است یا باختـباخت. چون ناگهان ماهیت واقعی چنین امتیازشماری‌هایی را می‌بینید: قراردادی و بی‌معنا.

لازم نیست نگران باشید که آیا آخرین دلار ممکن را هم از معامله گرفته‌اید، یا برای شکل گرفتن معامله به‌اندازهٔ کافی از پولتان گذشته‌اید. هم من و هم شما امیدواریم تا آخرین دلار ممکن را بگیرید و کمترین مبلغ ممکن را واگذار کنید، اما این امید هیچ‌وقت به پاسخی قطعی نمی‌رسد. آیا آن تخفیف هجده‌درصدی می‌توانست نوزده درصد باشد؟ اگر خریدار باشید، با این طرز فکر خودتان را دیوانه می‌کنید. هفده درصد چطور؟ اگر فروشنده باشید، با این فکر خودتان را دیوانه می‌کنید. تنها چیزی که باید بدانید این است که آن هجده درصد، چه داده باشید و چه گرفته باشید، مأموریت و هدفتان را برآورده می‌کند.

با گذشت زمان و به‌کارگیری پیگیرانهٔ این اصول، یاد می‌گیرید مأموریت و هدفتان را تشخیص دهید. وقتی این چراغ‌های راهنما را در جای خود قرار می‌دهید، شاید چیزهای زیادی دربارهٔ خودتان، کسب‌وکارتان و حتی زندگی‌تان در کلیت آن کشف کنید. وقتی قطعه‌ها کنار هم بنشینند، این وضوح تمام مذاکره‌هایتان را دگرگون خواهد کرد.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• آیا برای این مذاکره، این جلسه یا این گفت‌وگو مأموریت و هدفتان را مشخص کرده‌اید؟ اگر نه، توقف کنید. حتی یک قدم جلوتر نروید. آن را تدوین کنید.

• اگر بیانیهٔ مأموریت و هدف آماده است، آن را بخوانید. خوب درکش کنید و در ذهنتان جا بیندازید. اگر لازم است، دم دست نگهش دارید تا بتوانید سریع به آن رجوع کنید.

• آیا از نظر ذهنی و احساسی آماده‌اید اجازه دهید مأموریت و هدف راهنمای تک‌تک حرکت‌هایتان باشد؟ اگر نه، توقف کنید. اگر لازم است، جلسه را لغو کنید یا آن تماس تلفنی را نگیرید.

نه

جیم کمپ

فصل پنجم

چطور صاحب قایق شدم

تصویر ذهنی چگونه تصمیم‌ها را شکل می‌دهد



آدم‌های آن‌سوی میز برای منفعت خودشان مذاکره می‌کنند، نه منفعت شما. این حقیقت بدیهی است، اما اغلب نادیده گرفته می‌شود. به همین دلیل، مأموریت و هدف شما باید در دنیای طرف مقابل ریشه داشته باشد و فایده‌هایی به همراه بیاورد که مشکلات او را حل کند. طرف مقابل تصمیم‌هایش را هم بر پایهٔ نگاه خودش می‌گیرد، نه نگاه شما. در نهایت آنچه اهمیت دارد چیزی است که او می‌بیند؛ و آنچه باید ببیند، فایده‌هایی است که شما به مذاکره می‌آورید.

مأموریت و هدف، تصویر ذهنی را می‌سازد، هدایت می‌کند و پرورش می‌دهد. تصویر ذهنی طرف مقابل است که تصمیم‌گیری مؤثر را به حرکت درمی‌آورد و به توافق می‌رساند.

در واقع، تقریباً هر کاری که می‌کنید از یک تصویر ذهنی سرچشمه می‌گیرد. پیش از آنکه تصمیم بگیرید چیزی بخرید، بفروشید یا امضا کنید، باید تصویری در ذهن داشته باشید. بدون تصویر ذهنی، تصمیمی در کار نیست. چرا این خانه را می‌خواهید؟ این استخر قلب‌شکل را؟ این قایق را؟ این قرار شام را؟ این توافق را؟ این شغل را؟ این دانشگاه را؟ حتی همین یک جفت جوراب را؟ پاسخ در هر مورد، نوعی تصویر ذهنی است. شاید تصویر چندان مفصلی نباشد، اما وجود دارد؛ حتی برای آن یک جفت جوراب. شاید پاهایتان را گرم و راحت تصور می‌کنید، شاید پاهایی بدون تاول، شاید هم پاهایی خوش‌پوش. هرچه باشد، همین تصویر ذهنی شما را به خرید این جفت جوراب، به‌جای آن یکی، سوق می‌دهد.

همسرم پتی عشق زندگی من است و راضی کردنش هم بسیار آسان است؛ به شرط آنکه بتوانم تصویر ذهنی‌اش را بسازم. این، یکی از جنبه‌های مأموریت و هدف من در مذاکره با او برای خرید یک قایق خانوادگی بود. همیشه دلم یک قایق تفریحی برای سفر می‌خواست، اما او چندان مطمئن نبود. برای شروع، به یک قایق دست‌دوم فکر می‌کردم؛ قایقی خوب، اما با قیمتی که ریسک خرید را پایین نگه دارد تا اگر دیدیم واقعاً از قایق‌سواری خوشمان

نمی‌آید و مجبور شدیم زود بفروشیمش، ضرر زیادی نکنیم. پتی قبول کرد نگاهی بیندازیم. خیلی زود معلوم شد من قایق‌هایی واقعاً خوب می‌دیدم و او قایق‌هایی دست‌دوم. من قایق‌هایی با قیمت مناسب و ریسک پایین می‌دیدم؛ او جنس دست‌دوم می‌دید. من استحکام می‌دیدم؛ او کالای آسیب‌دیده. من ماهیگیری می‌دیدم؛ او قایقی کثیف که هنوز بوی ماهی مانده می‌داد.

مذاکره‌مان برای خرید قایق دست‌دوم چقدر پیش رفت؟ جوابش را می‌دانید. پتی هنوز مطمئن نبود اصلاً باید قایقی بخریم یا نه. اما در مذاکره بر سر مدل دست‌دوم، تصویر بدی در ذهن داشت و تصمیمش «نه» بود.

بی‌سروصدا در اینترنت دربارهٔ قایق‌های نو تحقیق کرده بودم. خوب می‌دانستم چه مدل‌هایی در بازار هست و قیمتشان چقدر است. حتی دقیقاً مدلی را انتخاب کرده بودم که می‌خواستم پتی از آن خوشش بیاید. اما چیزی از آن نگفتم و عکسی هم نشانش ندادم. در عوض، چند مجلهٔ قایق خریدم و گوشه‌وکنار خانه گذاشتم تا شاید یکی را بردارد و قایقی ببیند که بپسندد. خیلی ساده، داشتم روی تصویر ذهنی‌اش کار می‌کردم تا چیزی را که ممکن بود بخواهد، در ذهن خودش ببیند. همان‌طور که انتظار داشتم، شروع کرد به ورق زدن مجله‌ها و دو سه مدل نو پیدا کرد که به نظرش خوب بودند. یک روز اعلام کرد اگر قرار است چنین کاری بکنیم، دست‌کم به سه اتاق‌خواب و دو حمام و دستشویی نیاز داریم؛ خانه‌ای شناور که آن‌قدر جا داشته باشد تا بعضی از بچه‌ها و نوه‌ها را هم در سفرهایمان همراه ببریم. این پیشرفت بود! البته پیشرفتی پرخرج! داشت قایق خودش را می‌دید!

به نمایشگاه قایق کلیولند رفتیم، اما بی‌هدف این‌طرف و آن‌طرف نچرخیدیم. از قبل مسیری چیده بودم و انتخاب خودم را برای آخر نگه داشته بودم. همان‌طور که حدس می‌زدم، هیچ‌کدام از مدل‌هایی که در مسیر دیدیم دلش را نبرد. بعد جلوی قایق انتخابی من

ایستادیم. اولین حرفش این بود: «از خطوط بدنهٔ این قایق خوشم می‌آید. اینکه بالا باشی و پایین را تماشا کنی خیلی خوب است. شرط می‌بندم از آن بالا بشود لاک‌پشت‌ها و دلفین‌ها و ماهی‌ها را دید. بچه‌ها عاشقش می‌شوند.»

تصویر ذهنی‌اش داشت روشن‌تر می‌شد. کفش‌هایمان را درآوردیم و سوار شدیم. موسیقی سیستم صوتی عالی قایق و نورپردازی ملایمی که امکانات داخل را به‌آرامی جلوه می‌داد، ما را به سالن اصلی کشاند. چرم فضای داخلی قهوه‌ای روشن بود و کابینت‌ها از چوب گیلاس. باید اعتراف می‌کردم واقعاً زیبا بود. پتی گفت: «این دیگر همان چیزی است که می‌خواهم.» فروشنده‌ای که قایق را نشانمان می‌داد توضیح داد ساخت قایق مطابق سفارش ما حدود ۱۲۰ روز زمان می‌برد. پتی باید به کارخانه می‌رفت تا با طراحان دکوراسیون همکاری کند. این دعوت لبخند به لبش آورد و گفت: «از عهده‌اش برمی‌آیم. خودم را در حال انجامش می‌بینم. اصلاً حقم است که چنین کاری بکنم.» خندیدم، چون وقتی چیزی را واقعاً می‌خواست، این جملهٔ همیشگی‌اش بود. در ادامهٔ بازدید، واقعاً می‌گفت می‌تواند برایان و تاد را در این اتاق «ببیند»، کریستی را در آن اتاق، یا جیمز و جردن را در آن یکی. سرانجام این قایق را خریدیم و صدها ساعت لذت ناب برای خانواده‌مان به همراه آورد. هیچ‌کدام از این‌ها بدون تصویر ذهنی پتی، که طی چند ماه شکل گرفته بود، اتفاق نمی‌افتاد.



تغییر در تصویر پتی با دیدن سفر خانوادگی شکل گرفت

در داستان قایق، موضوع مشترک برداشت یکسانی برای دو نفر نمی‌سازد.

خودتان امتحان کنید

یکی از خریدهای اخیرتان، یا همهٔ آن‌ها، را به یاد بیاورید. پیش از خرید چه چیزی می‌دیدید؟ چه تصویری در ذهن داشتید؟ حتماً تصویری داشته‌اید.

خودتان امتحان کنید

آخرین مذاکره‌تان را به یاد بیاورید. باز هم بپرسید: چه تصویر ذهنی‌ای طرف مقابل را به امضای توافق رساند؟ تصویر ذهنی خودتان چه بود؟

در این موضوع تردید نکنید. حتی زودباورترین آدم‌های معتاد به خرید هم یک خرده‌ریز ده‌سنتی نمی‌خرند، مگر آنکه خودشان یا بچه‌هایشان را در حال بازی با آن، پوشیدنش، استفاده از آن یا خاص جلوه کردن به‌واسطهٔ آن تصور کنند. اگر در این نکته شکی دارید، لطفاً لحظه‌ای به آن فکر کنید. تصویری در ذهن شماست که شما را به خرید این خانه، کاشتن این گل یا مذاکره بر سر این توافق می‌رساند. همهٔ ما بر اساس یک تصویر ذهنی تصمیم می‌گیریم. بدون استثنا. سازوکار ما همین است.

چرا به جنگ برویم؟ چرا با کسی بجنگیم؟ چرا برای دفاع از یک شیوهٔ زندگی جانمان را به خطر بیندازیم؟ چرا این مالیات اضافه را بدهیم؟ چرا از یک قانون مهم حمایت کنیم؟ در دموکراسی مبتنی بر نمایندگی، پاسخ این پرسش‌ها در مذاکره‌ای میان رهبران و مردم شکل می‌گیرد. در این عرصهٔ سیاسی، تقریباً می‌توان رهبری را توانایی رهبران در ساختن مؤثر تصویر ذهنی شهروندان تعریف کرد. رهبران می‌خواهند چه چیزی را ببینیم؟ اگر تصویر ذهنی آن‌ها را بپذیریم، اوضاع روبه‌راه است و انتخاب مجددشان تقریباً تضمین می‌شود. اما اگر نپذیریم، به دردسر می‌افتند. اگر تصویر دیگری در ذهن داشته باشیم، در انتخابات بعدی کنارشان می‌گذاریم.

«حالا می‌بینم! به نظرم خوب می‌آید! مثل روز روشن است!»

«نمی‌توانم این را ببینم! چیزی دستگیرم نمی‌شود! همه‌چیز برایم مبهم است!»

«باید این را ببینند! چطور ممکن است نبینند؟»

بدون تصویر ذهنی، اقدامی در کار نیست.

بدون تصویر ذهنی، تصمیمی در کار نیست.

بدون تصویر ذهنی، توافقی در کار نیست.

وقتی مأموریت و هدف شما در دنیای طرف مقابل ریشه دارد، راهنمای شما برای ساختن تصویر ذهنی او می‌شود. بدون آن تصویر، او هرگز دست به اقدام نمی‌زند. بسیار مهم است که این دو اصل را خودتان کشف کنید و کاملاً در وجودتان جا بیندازید.

تصویر ذهنیِ چه چیزی

در مذاکره باید تصویری ذهنی از مشکلی در حال یا آینده داشته باشید که قرار است حل شود. به همین سادگی. اصلاً به همین دلیل مذاکره می‌کنید. تأمین مواد و کالا، فروش، موجودی انبار، هزینه‌های سربار و سود، هرکدام به شکلی از مسائل پیش روی کسب‌وکارها هستند. حالت‌های ممکن عملاً بی‌پایان‌اند. در زندگی روزمره هم مشکلات حال یا آینده‌ای که در ارتباط با خانواده، همسایه‌ها و کسب‌وکارهای طرف حسابتان پیش می‌آید، قطعاً پایانی ندارد. تصمیم می‌گیرید و بر سر توافق‌ها مذاکره می‌کنید تا این مشکلِ حال یا آینده را سبک‌تر کنید یا به شکلی به آن رسیدگی کنید. مگر مذاکره می‌تواند دربارهٔ چیز دیگری باشد؟

فرض کنید فروشندهٔ دستگاهی هستید و با خریداری روبه‌رو شده‌اید که قصد خرید دارد، اما اهمیت دستگاه خاص شما را درک نمی‌کند. مشکل او در این مذاکره همین است: او به هر دستگاهی نیاز ندارد؛ به دستگاه شما نیاز دارد. این وضعیت در مذاکره چندان غیرمعمول نیست؛ شما مشکل طرف مقابل را پیش از خودش می‌بینید. در مقام فروشنده، کار اصلی شما این است که کمکش کنید این فناوری را آیندهٔ صنعت ببیند و این دستگاه را یک مزیت رقابتی چشمگیر. اگر این دستگاه در کارگاهش نباشد، این مشتری با مشکلی جدی روبه‌رو خواهد شد. تا نتوانید چنین تصویری در ذهنش بسازید، هرگز این توافق را نهایی نمی‌کنید. می‌خواهید این خریدار خواب دستگاه شما را ببیند. می‌خواهید آن را پیشتاز حرکت کسب‌وکارش ببیند.

چطور چنین کاری می‌کنید؟ چطور به کسی می‌گویید: «شما اصلاً متوجه نیستید» یا «دوستان، کلی پول بابت جنس درجه‌دو دور ریخته‌اید»؟ برای شروع، نمی‌گویید: «شما اصلاً متوجه نیستید» یا «دوستان، کلی پول بابت جنس درجه‌دو دور ریخته‌اید. مال من بهتر

است.» این حرف‌ها شما را به جایی نمی‌رساند. فقط آدم‌ها را در موضع دفاعی می‌گذارد و تصویر ذهنی را از بین می‌برد. یا شاید یک تصویر بسازد: اینکه به‌خاطر بی‌کفایتی اخراج شده‌اند و شغلشان را از دست داده‌اند. این تصویر خوبی نیست که در ذهنشان بسازید، چون در برابرش مقاومت می‌کنند. تنها با آنچه من «ترسیم» بسیار سنجیدهٔ تصویر ذهنی می‌نامم، می‌توانید کمکشان کنید تصویر شما را ببینند و آن را تصویر خودشان بدانند. پس چیزی شبیه این می‌گویید: «لطفاً اینجا کمی با من صبور باشید. شاید حرفم کاملاً بی‌ربط باشد. اگر این‌طور است، می‌خواهم بهم بگویید. بی‌تعارف بگویید. [این همان دعوت به گفتن «نه» است.] می‌دانم هرچه بگویم ممکن است به نفع خودم به نظر برسد. اما با اجازهٔ شما می‌خواهم توضیح بدهم چه می‌بینم؛ بعد با هم نگاهش کنیم و ببینیم از نظر شما منطقی هست یا نه.»

پیتر صاحب شرکتی بود که تبادل داده میان شرکت‌ها را آسان می‌کرد؛ حوزه‌ای کاملاً پیشرو و بسیار رقابتی. او با تیم ملاقات کرد؛ مشتری بالقوه‌ای که در یک نمایشگاه تجاری با او آشنا شده بود. شرکت تیم عملاً داده‌ها را «دستی» منتقل می‌کرد: از رایانهٔ خود تیم کپی می‌گرفتند و به کاربرانش می‌رساندند. هزاران رکورد داده واقعاً با چاپ روی کاغذ و تحویل نسخه‌های چاپی به طرف‌های دیگر منتقل می‌شد. تیم حتی نمی‌دانست راه دیگری هم وجود دارد. بنابراین اولین کار پیتر در پیگیری آن دیدار، ساختن تصویری از مشکلی بود که تیم حتی از وجودش خبر نداشت. پیتر این کار را با تعجب و سرزنش انجام نمی‌دهد که: «از تبادل آسان داده خبر نداری؟ تیم، کجای کاری؟» در عوض می‌گوید: «تیم، بگذار نشانت بدهم ما چه کار می‌کنیم. برای خیلی از شرکت‌های هم‌اندازهٔ شما عالی جواب داده، اما شاید برای شما مناسب نباشد. اگر این‌طور بود، بهم بگو. خب، شروع کنیم...»

داستانی دیگر: ویلیام، کارآفرین جوان و موفقی، در اواخر دههٔ ۱۹۹۰ در یک شرکت نوپا سرمایه‌گذاری کرد که فضای سرور در اختیار وب‌سایت‌های بزرگ می‌گذاشت. از ویلیام

پرسیدم چطور تصمیم گرفت این سرمایه‌گذاری را انجام دهد و با تمام توان به ساختن کسب‌وکارش بپردازد. جوابش نمونهٔ تمام‌عیار نکته‌ای بود که در این فصل مطرح می‌کنم. گفت: «جیم، از همان لحظه‌ای که با این ایده آشنا شدم، می‌توانستم ببینمش. برایم روشن بود که یک صنعت تازه دارد متولد می‌شود. پس شروع کردیم به کمک کردن به مشتریانمان تا ببینند خدمات اینترنتی ما چه امکان‌هایی می‌تواند در اختیارشان بگذارد. آن‌ها این امکان‌ها را می‌بینند و این حوزهٔ کاری فوق‌العاده‌ای است. تمام تمرکز ما روی تصویر ذهنی آن‌ها از کارهایی است که می‌توان برایشان انجام داد.»

آن روز ضبط‌صوت همراهم نبود، اما پاسخ ویلیام کم‌وبیش همین بود. کسب‌وکار او در هر یک از هفت سال گذشته دو برابر شده است و با فاصله‌ای بسیار زیاد پیشتاز صنعت خود است.

در هر مذاکره، تصویر ذهنیِ مشکل و راه‌حل است که مذاکره‌کنندگان را به توافق می‌رساند.

فرض کنید متقاضی یک شغل هستید و یک سر و گردن از بقیهٔ داوطلبان بالاترید. این برای شما امتیازی بزرگ است و برای کارفرما در مذاکرهٔ حقوق یک مشکل. شما دقیقاً همان فرد مناسبید. شما را می‌خواهند. شاید حتی به شما نیاز داشته باشند. این تصویری است که می‌خواهید در ذهنشان بسازید. حالا جای دو طرف را عوض کنید. شما کارفرمایید و شاید فرصتی به این متقاضی پیشنهاد می‌دهید که فقط یک‌بار در زندگی نصیبش می‌شود. اگر چنین باشد، مشکل او در مذاکرهٔ حقوق همین است. پولی که پیشنهاد می‌کنید چندان زیاد نیست، اما چشم‌انداز آینده‌اش عالی است. وقتی از پیشنهادتان دفاع می‌کنید، باید همین تصویر را بسازید. یا شما ویراستار یک ناشرید و همین حالا دست‌نوشتهٔ یک رمان عامه‌پسند فوق‌العاده را خوانده‌اید؛ از همان رمان‌هایی که مسافران برای خواندن در سفر از

کتاب‌فروشی فرودگاه می‌خرند. از نگاه من که نمایندهٔ نویسنده‌ام، کیفیت این کتاب برای شما یک مشکل بزرگ است. نمی‌توانید بگذارید از دستتان برود. من سخت تلاش می‌کنم این احتمالِ ازدست‌رفتن را در ذهنتان روشن کنم.

در بحث احساس نیاز اشاره کردم که مزایده شاید بهترین سازوکار دنیا برای ایجاد احساس نیاز در خریداران بالقوه باشد. برای این کار بی‌نقص است. حالا می‌توانم همان نکته را جور دیگری بیان کنم: مزایده دقیقاً برای ساختن تصویری از احتمال از دست دادن این خرید، مثلاً همین رمان عامه‌پسند عالی، در ذهن پیشنهاددهندگان مناسب است. این تصویر، احساس نیاز می‌سازد و آن احساس نیاز، به پیشنهادی می‌انجامد که شما می‌خواهید.

در جست‌وجوی گنج

باید تلاش کنید روشن ببینید طرف مقابل واقعاً چرا مذاکره می‌کند. مشکل اصلی‌اش چیست؟ در بسیاری از موارد، مشکل نسبتاً سرراست است و موضوع‌ها روشن‌اند. اما گاهی باید حسابی کندوکاو کنید و گاهی مشکلی پنهان که هنوز کشفش نکرده‌اید، دارد کل مذاکره را به هم می‌ریزد. هر نوع خریدی، از خرید شرکت گرفته تا خانه و خودروی دست‌دوم، می‌تواند پر از مشکلات پنهان باشد. چرا این‌قدر عجله دارند معامله را تمام کنند؟ چرا اطلاعاتی را که بارها خواسته‌ایم نمی‌دهند؟ حتماً چیزی از چشممان دور مانده. به احتمال زیاد همین‌طور است. هرکس بچه داشته باشد می‌داند دل‌درد صبح دوشنبه احتمالاً دلیل واقعی جین برای نرفتن به مدرسه نیست. آیا تکالیفش را تمام نکرده؟ برای امتحان درس نخوانده؟ جمعه با دوست صمیمی‌اش دعوا کرده؟ پیدا کردن جواب آسان نیست و شاید اگر هم پیدایش نکنید، چندان مهم نباشد. اما در مذاکره‌های تجاری، باید پیدایش کنید.

برای گرفتن قرارداد جدید مدیریت پسماند یک شرکت بزرگ پیشنهاد می‌دهید. تقریباً مسلم است که فرد یا گروهی در آن شرکت با پیمانکار فعلی رابطه‌ای سودمند دارد. شاید آن فرد یا گروه برای حفظ این رابطه، در مذاکرهٔ شما کارشکنی کند. این برای شما یک مشکل پنهان و بزرگ است. اگر بیمهٔ عمر بفروشید چه؟ مشتری احتمالی ممکن است به فروشنده بگوید: «خب، فکر می‌کنم فقط برای زن و بچه‌ام یک بیمهٔ عمر لازم دارم.» بسیار خوب، اما چنین مشکل کلی و تصویر مبهمی احتمالاً برای نهایی کردن معامله کافی نیست. این مشتری به تصویری روشن‌تر و مشخص‌تر از مشکل نیاز دارد و وظیفهٔ فروشنده است که در پیدا کردن آن کمکش کند. شاید پای بیماری مشخصی در میان باشد و این تصویر که هزینه‌های درمان، خانواده را از پا بیندازد. یا شاید رؤیای دانشگاه رفتن بچه‌ها مطرح باشد که تأمین هزینه‌اش ناممکن به نظر می‌رسد. هرچه باشد، در نهایت تصویر روشنِ آن وضعیت خاص است که معامله را به سرانجام می‌رساند، نه یک احساس کلی. در هر مذاکره، سرانجام همین تصویر مشخص از مشکل واقعی است که طرف مقابل را به تصمیم‌گیری وامی‌دارد.

وقتی در مذاکره با مشکلی ظاهراً حل‌نشدنی روبه‌رو می‌شوید، تقریباً به‌یقین جای تصویر ذهنی خالی است. شاید مشکل طرف مقابل را می‌فهمید، اما نتوانسته‌اید تصویری از آن بسازید. شاید نتوانسته‌اید مشکلی را کشف کنید که افراد آن‌سوی میز عمداً پنهانش می‌کنند. شاید نتوانسته‌اید کمکشان کنید مشکلی را ببینند که خودشان هم نمی‌دانند از خود پنهان می‌کنند. یا شاید چون می‌ترسید مشکل واقعی آن‌ها بیش از حد دشوار باشد، از روبه‌رو شدن با آن طفره رفته‌اید.

چند هفته پس از آغاز مذاکره، یعنی با تأخیر، وارد گفت‌وگوهای میان یک شرکت ژاپنی و مشتری‌ام پرینسیپا شدم؛ شرکتی آمریکایی که سیستم‌های فنی تأمین و پیاده‌سازی می‌کند. خلاصهٔ ماجرا این بود که هر دو طرف از مشکل واقعی فرار می‌کردند، اما هرکدام به شیوه‌ای. ژاپنی‌ها انواع بازی‌ها را درمی‌آوردند و مدعی بودند برای این توافق، یک سفارش

کار کافی است و نیازی به قرارداد نیست. پرینسیپا به قرارداد امضاشده نیاز داشت؛ سفارش کار کفایت نمی‌کرد. بااین‌حال، تیم مذاکرهٔ پرینسیپا هفته‌ها از پرداختن به این مشکل اساسی طفره رفته بود. به‌جای مواجهه با مسئلهٔ اصلی، مدام موضوع‌های فرعی و مشکلات دیگری پیش می‌کشیدند. ترس از دست دادن معامله، یعنی احساس نیاز، تصمیم‌هایشان را هدایت می‌کرد. در نهایت، به مشکل اصلی پرداخته شد و توافق شکل گرفت.

داستان این مذاکره برای خرید یک شرکت را در نظر بگیرید؛ مذاکره‌ای که پیش از ورود من به درخواست مشتری‌ام، تکسی، شروع شده بود. خرید آن شرکت کوچک‌تر با کسب‌وکار تکسی هم‌خوانی خوبی داشت و اگر با قیمت مناسب انجام می‌شد، عالی بود؛ اما به‌هیچ‌وجه خریدی ضروری نبود. هیچ دلیلی برای احساس نیاز تکسی وجود نداشت؛ یا دست‌کم نباید وجود می‌داشت. پیش از آنکه من وارد ماجرا شوم، تکسی بی‌آنکه از او خواسته باشند، پیشنهاد ۲۰ میلیون دلاری داده بود و پاسخ چندانی نگرفته بود. در واقع، اصلاً پاسخی نشنیده بود. بعد فهمیدند فروشندگان یک بانکدار سرمایه‌گذاری استخدام کرده‌اند. تکسی هم در مقابل، بانکدار سرمایه‌گذاری خودش را استخدام کرد و او بی‌درنگ پیشنهاد دوم را به مبلغ ۳۰ میلیون دلار داد. فکر بانکدار، یا در واقع فرضش، این بود که این افزایش ۵۰ درصدی، اشتیاق و جدیت تکسی برای معامله را به فروشندگان نشان می‌دهد و تحت‌تأثیرشان می‌گذارد. اما این حرکت جواب نداد. حالا تکسی داشت نیازش را نشان می‌داد؛ نیازی شدید. باز هم هیچ خبری نشد. حسابی کلافه شدند و دوباره قیمت را بالا بردند. در همین مقطع بود که تکسی من را وارد کار کرد.

از سرپرست تیم پرسیدم: «چه تصویری از مشکل آن‌ها در ذهن دارید؟»

جواب داد: «منظورتان چیست؟»

«چه تصویری در ذهنشان است که آن‌ها را به فروش سوق می‌دهد؟»

«خب، ما فکر می‌کنیم، یا فرض می‌کنیم، حتماً به‌خاطر [فلان و بهمان و این چیزها] است.»

«متوجه‌ام. آن‌طرف با چه کسی صحبت کرده‌اید؟»

«خب، خودمان مستقیماً با آن‌ها صحبت نکرده‌ایم. اما بانکدار ما با بانکدار آن‌ها صحبت کرده و او گفته قبل از اینکه اصلاً پیشنهاد ما را بررسی کنند، باید خیلی بهترش کنیم. [خلاصه اینکه فروشنده «نه» گفته بود.] ما هم دوباره پیشنهاد را بالا بردیم؛ این بار به ۴۳ میلیون دلار که بخشی از آن به‌صورت سهام بود.»

«پس الان در این نقطه‌ایم؟»

«خب، تقریباً. بانکدارمان گفته بود باید بفهمیم آن‌ها واقعاً چه می‌خواهند. حدود پنج روز پیش موافقت کردم و او از آن‌ها پرسید. گفتند برای اینکه پیشنهاد را جدی بگیرند، باید به‌طور قابل‌توجهی بالاتر از ۵۰ میلیون دلار باشد و بخشی هم سهام.»

عجب! تیم مذاکره هرگز با فروشندگان صحبت نکرده بود؛ حتی یک بار. هیچ تصور قابل‌اتکایی نداشتند که اصلاً چرا آن‌ها می‌خواهند شرکتشان را بفروشند؛ یعنی مشکل طرف مقابل را نمی‌دانستند. چون مشکل را نمی‌شناختند، نمی‌توانستند هیچ تصویر ذهنی‌ای هم در طرف مقابل بسازند. سه چهار بار «نه» شنیده بودند و هربار پیشنهادشان را بالا برده بودند. در مجموع، این شیوه‌ای نبود که من آموزش می‌دادم. به‌هیچ‌وجه نبود! چه کسی بدون تصویری کامل از آنچه در طرف مقابل می‌گذرد، اصلاً پیشنهادی می‌دهد؟ مشکل آن‌ها چه بود؟ چه می‌خواستند؟ شاید به چه چیزی نیاز داشتند؟

تنها کسانی این‌قدر چشم‌بسته جلو می‌روند که دنبال نتیجه‌هایی هستند که واقعاً کنترلی بر آن‌ها ندارند. به‌جای اینکه با دقت و بر پایهٔ یک روش پیش بروند، مأموریت و هدف معتبری تدوین کنند، فایده‌هایی را که به مذاکره می‌آورند بشناسند، مشکلات طرف مقابل را پیدا کنند، تصویر ذهنی بسازند و آمادهٔ گفتن «نه» باشند، می‌کوشیدند نتیجه‌ای را مدیریت

کنند که از اختیارشان خارج بود. خودشان هم متوجه این موضوع نبودند. فقط عدد می‌پراندند؛ و عددها همیشه بالاتر می‌رفت.

ادامه دادم: «بسیار خوب، با چه کسی در ارائهٔ پیشنهاد رقابت می‌کنید؟» بقیهٔ افراد اتاق طوری نگاهم کردند که انگار خود شیطان را دیده‌اند. سرپرست تیم پاسخ داد: «بیست سال است این کار را می‌کنم و هیچ‌وقت ندانسته‌ام رقیب پیشنهادم چه کسی است. ما چنین کاری نمی‌کنیم. این کار زیادی تهاجمی است. تا حالا نشنیده‌ام کسی بپرسد با چه کسی رقابت می‌کنیم.»

گفتم: «خب، اگر بپرسید چه اتفاقی ممکن است بیفتد؟» پاسخ روشن است: یا «نه» می‌گویند و حاضر نمی‌شوند بگویند، یا می‌گویند. پس چرا نپرسید؟ که از شنیدن «نه» نمی‌ترسید، مگر نه؟

دستیار سرپرست جواب داد: «اگر با این سؤال عصبانی‌شان کنیم و به آن‌ها بربخورد، آن‌وقت واقعاً قیمت را بالا می‌برند و معامله خیلی گران تمام می‌شود.» عجب فرض حیرت‌انگیزی؛ فرضی که از ترسِ «نه» ریشه می‌گرفت.

با خودم گفتم: یک لحظه صبر کنید. نگرانید از شما عصبانی شوند و قیمت را بالا ببرند، درحالی‌که هنوز حتی با آن‌ها حرف نزده‌اید که بخواهند عصبانی باشند. بااین‌حال، خودتان تا همین‌جا قیمت را از ۲۰ میلیون دلار به ۵۰ میلیون رسانده‌اید! اما حرفم را خوردم و شروع کردیم به کشف آنچه واقعاً در جریان بود و ساختن تصویر ذهنی. معلوم شد مسئلهٔ اصلی این است که مالکان شرکت خصوصی می‌خواهند شرکتشان یکپارچه و در همان محل بماند. پیشنهاددهندگان دیگر دقیقاً برنامهٔ مخالفی داشتند: می‌خواستند بخش‌های شرکت خریداری‌شده را از هم جدا کنند و با همهٔ تجهیزات و دارایی‌ها به جاهای دیگر ببرند. چون تکسی قصد داشت شرکت را یکپارچه و در محل فعلی نگه دارد، روشن کردن تصویر مشکل

برای طرف مقابل نسبتاً راحت پیش رفت. سرانجام خرید با رقمی حدود ۵۰ میلیون دلار انجام شد؛ پیشنهادی که حتی بالاترین پیشنهاد هم نبود. تیم تکسی به هیئت‌مدیره و عموم اعلام کرد با قیمتی عالی به پیروزی بزرگی رسیده است!

شاید؛ اما بهتر نبود مذاکره‌کنندگان از ابتدا به مأموریت و هدفی محکم ایمان داشتند، با طرف مقابل دیدار می‌کردند، زودتر مشکل را کشف می‌کردند و تصویر آن مشکل را در ذهن طرف مقابل می‌ساختند؟ و مؤثرتر نبود اگر حاضر بودند حتی یک بار «نه» بگویند، یا به‌محض شنیدن «نه»، خودکار پیشنهادشان را بالا نمی‌بردند؟



در داستان تکسی، خواستهٔ واقعی فروشنده با افزایش پیشنهاد به‌تنهایی روشن نمی‌شد.

در واقع، یکی از راه‌های بسیار مؤثر برای ساختن تصویر ذهنی طرف مقابل این است که از او بخواهید به شما «نه» بگوید. وقتی او دقیق بررسی کند این «نه» دقیقاً چه معنایی دارد و چه پیامدهایی به همراه می‌آورد، ممکن است مشکلش کاملاً روشن شود و اتفاق‌های خوبی برای شما بیفتد.

«وینس، اگر اشتباه می‌کنم بگو. اما اگر همسایه‌هایم دربارهٔ کارت به‌عنوان پیمانکار از من بپرسند و من از تأخیرها و اتفاق‌هایی که اینجا افتاده برایشان بگویم، یعنی حقیقت را بگویم، خب، فکر نمی‌کنم این موضوع در آینده چندان به نفعت باشد. برای درست کردن این

وضعیت چه پیشنهادی داری؟ این روزها چه مقدار از کارت از راه معرفی مشتریان راضی به دست می‌آید؟»

«آقای جونز، می‌دانم تحصیل پسرتان چقدر برایتان مهم است. این را کاملاً روشن کرده‌اید و از اینکه تشریف آورده‌اید ممنونم. حالا فکری دارم که می‌خواهم درباره‌اش تأمل کنید و بعد تصمیم بگیرید. البته می‌توانید ردش کنید و شاید راه دیگری پیش بگیریم؛ تصمیمش کاملاً با شماست. اما دوست دارم نظرتان را دربارهٔ اهمیت حمایت عملی در خانه برای جانی بشنوم. اگر هر شب بیست دقیقه با شما یا خانم جونز روی تکالیفش کار کند، چه تأثیری بر نگرشش می‌گذارد؟ بارها تأثیر خوب همین بیست دقیقه را در بچه‌های دیگر دیده‌ام. نظر شما چیست؟»

در مقابل، امتیاز دادن زودهنگام تقریباً یکی از بدترین راه‌ها برای ساختن تصویر ذهنی است. وقتی تکسی تقریباً بی‌درنگ قیمتش را بالا برد، یعنی عملاً بی‌هیچ دلیلی امتیاز داد، فقط هر تصویر ذهنی‌ای را که ممکن بود طرف مقابل داشته باشد تضعیف کرد. آن‌ها با خودشان می‌گفتند: «ببین، تکسی همین حالا دارد قیمتش را بالا می‌برد! پس اینجا طرفی که مشکل بزرگ دارد باید تکسی باشد! حتماً واقعاً به ما نیاز دارند!»

شما مشکل را به وجود نمی‌آورید

امیدوارم روشن باشد که منظورم ایجاد مشکل برای طرف مقابل نیست. بارها از کسی شنیده‌ام که گفته: «حسابی به دردسرشان انداختم!» این حرف بی‌معناست. شما کمک می‌کنید تصویر ذهنیِ مشکل شکل بگیرد، اما خودِ مشکل را اصلاً شما به وجود نمی‌آورید. مشکل از قبل وجود دارد. پزشک پیش از تجویز درمان، شما را بیمار نمی‌کند؛ کمک می‌کند وضعیتتان را روشن ببینید.

حتی فروشندهٔ فروشگاه هم «از صفر» شروع نمی‌کند. من و همسرم اتفاقی به نمایشگاه قایق نرفته بودیم. هیچ فروشنده‌ای در دنیا نمی‌توانست متقاعدمان کند که به آن قایق بزرگ نیاز شدیدی داریم، اگر واقعاً چنین خواسته‌ای در ما نبود. به همین ترتیب، هیچ‌کس برای خرید فرش وارد فروشگاه لوازم خانگی نمی‌شود. شاید هنوز آمادهٔ خرید یک مجموعهٔ تازهٔ ماشین لباس‌شویی و خشک‌کن نباشد، اما می‌خواهد آن را ببیند. فروشنده همیشه چیزی برای شروع کار دارد. پس لطفاً مذاکره‌تان از هر نوعی که هست، فکرِ مشکل درست کردن برای مذاکره‌کنندگان دیگر را کنار بگذارید. این کارِ آدم‌های ناشی است. آنچه شما به ساختنش کمک می‌کنید، تصویر ذهنی آن‌ها از مشکل کاملاً واقعیِ خودشان است.

بارها از من پرسیده‌اند: «اگر من مشکل بزرگ آن‌ها را بفهمم و خودشان نفهمند، این باعث نمی‌شود یک قدم جلوتر باشم؟ نمی‌توانم غافلگیرشان کنم؟» نه، این حرف بی‌پایه است و با دنیای واقعی جور درنمی‌آید. اگر آدم‌های آن‌سوی میز دلیل واقعیِ ضرورتِ تمام کردن به‌موقع بازسازی خانهٔ شما، خریدن قطعهٔ شما یا استخدام شما به‌عنوان مشاور را نبینند، چه انگیزه‌ای برای این مذاکره دارند؟ اگر مشکل خودشان را نفهمند و در ذهنشان نبینند که شما می‌توانید آن را حل کنید، هرگز به توافق نمی‌رسند.

ساختن تصویر مشکل نه ایجاد خود مشکل



مسئله از پیش وجود دارد؛ کار مذاکره کمک به دیده شدن آن است.

با گفتنِ صرف نمی‌توانید چیزی را به کسی بفهمانید

خیلی‌ها مرتکب این اشتباه مهلک می‌شوند که فکر می‌کنند می‌توانند با چرب‌زبانی، ارائهٔ شیک پاورپوینت یا هر دو، و با تکیه بر آمار و اطلاعات، طرف مقابل را قانع کنند که تصمیمی منطقی بگیرد. این مذاکره‌کنندگان می‌کوشند طرف مقابل را به درک موضوع وادار کنند. اما تلاش برای قانع کردن کسی به اینکه آنچه شما می‌فهمید بفهمد و آنچه شما می‌دانید بداند، چه اشکالی دارد؟ اول اینکه از او می‌خواهید وارد دنیای شما شود. و شما در مذاکره می‌خواهید وقتتان را در کدام دنیا بگذرانید؟ البته که در دنیای او. دوم اینکه قدرت احساسات را در فرایند تصمیم‌گیری فراموش می‌کنید. البته به واقعیت‌ها نیاز دارید، اما بستری که این واقعیت‌ها در آن بررسی می‌شوند، احساسات است. از آغاز تا پایان، تصمیم‌ها با احساس و حس درونی شما گرفته می‌شوند، نه با حساب‌وکتاب عقلتان. به همین دلیل نمی‌توانید طرف مقابل را وادار کنید موضوع را به‌صورت منطقی درک کند؛ حتی نمی‌خواهید چنین کند، دست‌کم نه در آغاز. می‌خواهید خودش ببیند. نمی‌توانید واقعیت‌ها را به‌زور در مغزش فرو کنید. این کار فقط جلوی شکل‌گیری تصویر ذهنی را می‌گیرد. اطلاعات صرفاً عقلانی، شور و جانِ تصویر ذهنی را خاموش می‌کند و آدم‌ها را وارد حالت تجزیه‌وتحلیل می‌کند. اگر اصلاً حرف نزنید، بهتر است تا اینکه مدام با انبوهی از آمار و اطلاعات به آن‌ها فشار بیاورید.

میان دیدن و فهمیدن تفاوتی اساسی وجود دارد و دیدن باید اول اتفاق بیفتد. پیش از آنکه بتوانیم با عقل درک کنیم، باید با تمام وجود ببینیم.

نمونهٔ کلاسیکش داستان توماس ادیسون است؛ همان داستانی که در صفحه‌های ۲۳ و ۲۴ متن اصلی آمده. آن مرد بزرگ پس از روشن کردن تازه‌ترین اختراعش، دستگاه چاپ نواری

قیمت سهام، یک کلمه هم نگفت. می‌توانست نیم ساعت دربارهٔ ویژگی‌هایش سخنرانی کند. اما ادیسون با آن نبوغش و با همراهی دستیارش، سرهنگ خردمند، می‌دانست بهترین راه برای اینکه سرمایه‌گذار ارزش دستگاه را ببیند و تصویری از این ارزش در ذهنش شکل بگیرد، این است که بگذارد دستگاه شگفت‌انگیز خودش کار کند. بعد می‌توانست توضیح بدهد این دستگاه چطور کار می‌کند.

یکی از مشتریان بسیار بااستعدادم به نام راجر برای آزمودن این اصل، آزمایش هوشمندانه‌ای برای ارائه‌اش به یک تحلیلگر مالی طراحی کرد. او ارائه را دو بار انجام داد. بار اول به شیوهٔ معمولِ توضیح و آموزش، نکته پشت نکته مطرح کرد؛ نکته‌هایی که همگی هم خوب بودند. بار دوم، فقط از تحلیلگر سؤال پرسید: در این صنعت چه میزان بازده سرمایه‌گذاری، یا ROI، می‌توان انتظار داشت؟ در حوزهٔ رشد، چه چیزی را معیار یا شاخص مقایسه می‌دانید؟ در هر دورهٔ سه‌ماهه باید چند فرصت پیش رو داشته باشیم؟ و سؤال‌های بسیار دیگر. در ارائهٔ اول، تحلیلگر ساکت نشسته بود و چند یادداشت برداشت. بار دوم، با پرسش‌هایی که با اشتیاق درگیرش می‌کرد، صفحه پشت صفحه یادداشت پر شد. از آن روز به بعد، راجر قدرت پرسش را برای ترسیم تصویر ذهنی طرف مقابل کاملاً درک کرد؛ اینکه چطور می‌توان به آدم‌ها کمک کرد خودشان موضوع‌ها را ببینند.

اگر تصورتان این است که باید کسی را به خرید این محصول یا خدمت، یا امضای این توافق، قانع کنید؛ اگر می‌خواهید با استدلال طرف مقابل را به راه بیاورید، دارید کار مذاکره و به‌طور کلی تعامل با آدم‌ها را برای خودتان دشوار می‌کنید. در عوض، در هر موقعیتی باید چنان تصویری ترسیم کنید که طرف مقابل بتواند آن را به‌روشنی در ذهن خود ببیند. یکی از راه‌های اصلی این کار، و ساده‌ترین و مطمئن‌ترین راه، پرسیدن سؤال‌های خوب است. موضوع فصل بعد همین است، اما می‌خواهم با داستانی بسیار خوب، نگاهی کوتاه به آن بیندازم. این داستان نشان می‌دهد گاهی فقط یکی دو سؤال ساده یا چند جملهٔ مناسب

می‌تواند آن تصویر را بسازد و خیلی زود به تصمیم منجر شود. پایان داستان هم چرخش جالبی دارد.

یکی از دوستان و همکارانم که تاجری باتجربه و مذاکره‌کننده‌ای عالی است، با خوشحالی و افتخار پدرِ دختری شد که زودتر از موعد و با نقص یکی از دریچه‌های قلب به دنیا آمده بود؛ مشکلی که در نوزادان نارس نسبتاً شایع است. گاهی می‌توان با دارو به بهبود این دریچه کمک کرد، اما اگر دارو جواب ندهد، جراحی لازم می‌شود. در مورد نوزاد باب، داروها اثر نکرد. پزشکانش می‌خواستند او را برای جراحی لازم به بیمارستان دیگری منتقل کنند؛ بیمارستانی که بهترین جراحان قفسهٔ سینهٔ کودکان در آن کار می‌کردند. باب و همسرش دلیلی برای این جابه‌جایی نمی‌دیدند. می‌ترسیدند انتقال دخترشان به بیمارستانی دیگر، ریسک بیش از حدی داشته باشد؛ به‌ویژه اینکه بیمارستان فعلی بخش نوزادانی با پیشرفته‌ترین امکانات و یک اتاق عملِ متصل به آن داشت. جلسه‌ای با پزشک مسئول بخش نوزادان ترتیب داده شد. این هم مذاکره بود، نه؟ بله. باب هم می‌دانست باید احساساتش را مهار کند تا پزشک او و همسرش را، شاید به‌صورتی قابل‌درک، در دستهٔ والدینِ بیش از حد آشفته و احساساتی نگذارد که لازم نیست نظرشان را در موضوع درمان جدی گرفت. بنابراین باب باید با کلماتی بسیار کم، تصویر ذهنیِ بسیار روشنی می‌ساخت.

فقط همین یک سؤال را پرسید: «حاضرید جان فرزند من را تا چه اندازه به خطر بیندازید؟» سؤال طوری طراحی شده بود که پزشک در دنیای خودش از خود بپرسد: «برای انتقال نوزاد عزیز این زوج جوان، حاضرم چه اندازه ریسک کنم؟» پزشک با دقت به پاسخ فکر کرد. به‌راستی جای تحسین داشت که نسنجیده و با حالتِ «من همه‌چیز را می‌دانم» جواب نداد. بعضی پزشکان چنین عادتی دارند، البته خیلی‌های دیگر هم همین‌طورند. با اینکه چیزی از اصول مذاکرهٔ من نمی‌دانست، به‌طور شهودی فهمید در گفت‌وگوهای پیشین، تصویر را برای این پدر و مادر آن‌قدر روشن ترسیم نکرده که بتوانند مشکلشان را ببینند.

پس در پاسخ به سؤال دوستم گفت: «بله، انتقال نوزادتان به بیمارستان دیگر خطر دارد و این بیمارستان هم اتاق عمل بسیار خوبی دارد. می‌توانیم از متخصصان بیمارستان دیگر بخواهیم به اینجا بیایند. اما خطر اصلی حین عمل نیست؛ بعد از آن است، یعنی عوارض پس از جراحی. اگر نوزاد به آن بیمارستان منتقل شود و پس از عمل وضعیت اضطراری پیش بیاید، در عرض چند ثانیه بهترین مراقبت ممکن در اختیارش خواهد بود. اگر اینجا بماند، تا رسیدن به بهترین مراقبت، به‌اندازهٔ یک مسیر آمبولانس فاصله خواهد داشت.»

این مذاکره‌ای واقعاً کارآمد بود که هر دو طرف در آن تلاش کردند تصویر ذهنی طرف دیگر را روشن کنند؛ بهترین وضعیت ممکن و عاملی واقعی برای پیش بردن تصمیم. در نتیجه، پدر و مادر بی‌درنگ نظرشان را عوض کردند و تصمیم گرفتند دخترشان را به بیمارستان دیگر منتقل کنند. عمل موفقیت‌آمیز بود، عوارض بعد از عمل ناچیز بود و آن نوزاد اکنون کودکی کاملاً سالم است.

هرچه تصویر ذهنیِ مشکل روشن‌تر باشد، فرایند تصمیم‌گیری آسان‌تر می‌شود.

یا موضوع را این‌طور ببینید: اگر برق‌کارتان تصویری کاملاً روشن از مشکل سیم‌کشی خانه برایتان ترسیم نکند، آیا هرگز می‌تواند قانعتان کند که لازم است دیوارها را بشکافید و همهٔ سیم‌کشی را عوض کنید؟ بعید می‌دانم. همین منطق روان‌شناختی در هر مذاکره‌ای برقرار است. آدم‌های آن‌سوی میز باید خودشان ببینند.

همان‌طور که پیش‌تر تأکید کردم، پایبندی به مأموریت و هدف نمی‌گذارد به‌طور جدی به بیراهه بروید و تصمیم‌هایی بگیرید که به مأموریت و هدف و مذاکره‌تان آسیب می‌زند. ساختن تصویر ذهنی هم ابزاری به شما می‌دهد تا در مسیر درست و سازنده بمانید. اگر به نظر می‌رسد کار متوقف شده، سراغ تصویر ذهنی بروید. تلاش در این مسیر هیچ‌وقت به زیانتان نیست.

اینکه طرف مقابل تصویر ذهنی روشنی ندارد، هرگز تقصیر او نیست. سرزنشش نکنید. به کار خودتان نگاه کنید و از خود بپرسید چطور می‌توانید تصویر ذهنی او را بهتر بسازید و مذاکره را جلو ببرید. اگر مطمئنید بهترین کار ممکن را انجام داده‌اید و او هنوز هیچ تصویری از مشکلش ندارد و نمی‌بیند چرا به این توافق نیاز دارد، شاید وقت آن باشد که دوستانه دست بدهید و خداحافظی کنید. البته گاهی واقعاً همین‌طور است؛ بسیاری از جوان‌های سالم را به‌هیچ‌وجه نمی‌توان ترغیب کرد نیازشان به بیمهٔ درمانی را ببینند. تصویر ذهنی تا این اندازه اهمیت دارد. اگر اصلاً نتوانید آن را بسازید، دارید وقتتان را در مذاکره تلف می‌کنید.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

- مطمئنید مشکلات طرف مقابل را به‌روشنی می‌بینید؟ برای خودتان روشن است که چطور باید تصویر ذهنی او را بسازید؟
- برایتان روشن است که طرف مقابل پیش از آنکه بتواند بفهمد، باید ببیند؟
- آماده‌اید آمار و اطلاعات را کنار بگذارید، چون با گفتنِ صرف نمی‌توانید چیزی را به کسی بفهمانید؟
- آماده‌اید برای ساختن تصویر ذهنی، به‌جای جواب دادن سؤال بپرسید؟

نه

جیم کمپ

فصل ششم

شما چیزی از سقراط کم ندارید

هنر و علم پرسیدن سؤال‌های خوب



چطور کاری می‌کنید که طرف مقابل خودش ببیند مشکل اصلی‌اش چیست؟ چطور تصویر ذهنی او را شکل می‌دهید؟ چطور بدون اینکه بگویید چه می‌بینید، کمکش می‌کنید همان چیزی را ببیند که شما می‌بینید؟ چطور سوءتفاهم‌ها را برطرف می‌کنید؟ چطور جلوی طفره رفتن، سرسری جواب دادن، «شاید، شاید، شاید» گفتن و حتی دروغ‌گویی صریح دیگران را می‌گیرید؟ چطور به توافق‌هایی می‌رسید که دوام بیاورند؟

مطمئن‌ترین راه، سؤال پرسیدن است. موضوع کوچکی به نظر می‌رسد؟ اصلاً این‌طور نیست. تجربهٔ طولانی به من آموخته که بر قدرت سؤال‌های خوب برای روشن کردن تصویر ذهنی طرف مقابل تأکید کنم.

سؤال پرسیدن یکی از راه‌های اصلی کنار زدن لایه‌ها و فهمیدن ماجرای واقعی طرف مقابل است؛ راهی برای شناخت مشکلات واقعی او و سپس ساختن تصویری روشن از همان مشکلات در ذهنش.

شاید متوجه نشده باشید که در فصل‌های پیش، برای برجسته کردن نکته‌هایم سؤال‌هایی مطرح کرده‌ام که شما را به فکر کردن دعوت می‌کنند. نقشه‌ام ساده بوده: می‌خواهم همان مسئله‌ای را حل کنم که همهٔ مربیان، در هر زمینه‌ای، با آن روبه‌رو هستند؛ اینکه به مشتریانشان، که در اینجا شما خوانندگان کتاب هستید، کمک کنند تصویر ذهنی خودشان را از اصول و شیوه‌هایی بسازند که مربی می‌خواهد به آن‌ها بیاموزد. برای این کار هیچ راهی بهتر از یک سؤال خوب نیست؛ سؤالی که فرد را درگیر کند و به تصویر ذهنی او شکل بدهد. دوستم و همکارم باب را به یاد بیاورید، همان پدر نوزاد نارس. وقتی از او پرسیدم کدام بخش روش من سریع‌تر از بقیه بر کارش اثر مثبت گذاشته، نگفت پرهیز از احساس نیاز، مأموریت و هدف یا «نه». این‌ها برای او در رتبه‌های دوم، سوم و چهارم بودند. رتبهٔ اول، پرسیدن سؤال‌های خوب بود. باب هنگام مذاکره با پزشک نوزادان دربارهٔ انتقال دخترش به

بیمارستانی دیگر، آن‌قدر نگران مهار احساسات خودش بود که برای شکل دادن به تصویر ذهنی پزشک، به یک سؤال حساب‌شده تکیه کرد: «حاضرید جان فرزند من را تا چه اندازه به خطر بیندازید؟»

داستان توماس ادیسون و سرهنگ را گفته‌ام؛ اینکه چطور فقط با روشن کردن دستگاه چاپ نواری قیمت سهام، در ذهن خریدار احتمالی تصویر ساختند. ارزش دستگاه آن‌قدر روشن بود که نیازی به حرف زدن نبود. اما اگر به حرف نیاز می‌شد، احتمالاً یک سؤال سادهٔ ادیسون کار را تمام می‌کرد: «آقا، فکر می‌کنید چطور می‌توانید از این دستگاه استفاده کنید؟» آن بانکدار برای پاسخ دادن، ناچار می‌شد تصویر ذهنی خودش را بسازد.

سؤال‌های خوب می‌توانند به اندازهٔ دستگاه تازهٔ ادیسون شگفت‌انگیز باشند. اما بسیاری از مردم با باری اضافه وارد مذاکره می‌شوند: باید باهوش‌ترین آدم جمع باشند. از همان دوران دبستان، تمام زندگی‌شان را این‌طور گذرانده‌اند و راه رسیدن به این جایگاه، البته در تصور خودشان، جواب درست دادن به سؤال‌ها بوده است؛ اغلب حتی پیش از آنکه سؤال مطرح شود. مدام حرف می‌زنند، اطلاع می‌دهند، شرح می‌دهند، توضیح می‌دهند، درس می‌دهند و با قطعیت اظهار فضل می‌کنند. هرچه بیشتر ادامه بدهند، اوضاع بدتر می‌شود. آدم‌های کمی یاد گرفته‌اند سؤال بپرسند و با دقت به جواب گوش کنند. حتی کسانی که کار حرفه‌ای‌شان به این مهارت وابسته است، الان پزشک‌ها را در نظر دارم، اغلب در آن چندان خوب نیستند. البته بعضی‌ها خوب‌اند؛ خیلی‌ها نه. محدودیت وقت و روال‌های اداری و اتکای زیاد به آزمایش‌ها گاهی باعث می‌شود یکی از ابزارهای اصلی تشخیصشان را کنار بگذارند: سؤال‌های خوب. من خودم این را از نزدیک تجربه کرده‌ام. مادرم دیابت ناپایدار داشت و نزدیک به هشتاد سال عمر کرد. وقتی سکتهٔ قلبی کرد، فوری او را به بیمارستان رساندیم و بلافاصله در بخش مراقبت‌های ویژه بستری شد. پزشک ارزیابی‌اش را با پرسیدن

اینکه چه اتفاقی افتاده، از من و پدرم شروع کرد. بعد بی‌درنگ درمان مشکل قلبی‌اش را آغاز کرد. تا اینجا همه‌چیز خوب بود. اما نپرسید آیا در سابقهٔ پزشکی مادرم عامل دیگری هم هست که وضعیت را پیچیده‌تر کند و لازم باشد از آن باخبر شود. وقتی می‌خواستیم از دیابتش بگوییم، چندان میلی به شنیدن نداشت، اما مجبورش کردیم گوش بدهد؛ چون می‌ترسیدیم مادرم دچار شوک دیابتی شود.

با وکلا هم تجربهٔ مشابهی داشته‌ام؛ منظورم در دادگاه نیست که گفت‌وگوها به‌شدت تابع مقررات‌اند. منظورم جلسات ادای شهادت پیش از محاکمه است که طرف‌ها آزادی بیشتری دارند، و جلسه‌های مشاورهٔ وکیل و موکل در دفتر. وکلا معمولاً بالاخره سؤال‌های درست را می‌پرسیدند، اما اغلب نه به بهترین شکل و گاهی بعد از کلی سردرگمی و آزمون‌وخطا. راستش بعید می‌دانم آن پرسش‌وپاسخ‌های دقیق و مؤثری که در تلویزیون از دیدنشان لذت می‌بریم، در واقعیت هم قاعده باشد. در تجربهٔ من که چنین نبوده است.

در بهترین حالت، پزشک و وکیل می‌کوشند تا جای ممکن دربارهٔ مسائل پرونده بدانند. مذاکره‌کننده هم همین کار را می‌کند. در این نقش باید وارد دنیای طرف مقابل شوید، چون تصمیم‌های او، بنا به ماهیتشان، از همان دنیا می‌آیند. برای این کار دربارهٔ آن دنیا سؤال‌های خوب می‌پرسید و سخت تلاش می‌کنید آن را همان‌طور ببینید که او می‌بیند. وقتی فهمیدید در حال حاضر چه می‌بیند، سؤال‌های خوب بیشتری می‌پرسید تا تصویر ذهنی‌اش از چیزهایی شکل بگیرد که برای پیش رفتن مذاکره لازم است ببیند.

«آقای جونز، فکر می‌کنید چطور می‌توانید از این قطعه در خط تولیدتان استفاده کنید؟»

پاسخ‌های طرف مقابل به سؤال‌های شما، همان تصویر ذهنی‌ای را می‌سازند که او برای گرفتن تصمیم‌های مؤثر و پیش بردن مذاکره به آن نیاز دارد.

سؤال‌های شما فایدهٔ دیگری هم دارند: کمک می‌کنند احساس نیاز خودتان را مهار کنید. حتی سؤالی که کمی ساده‌لوحانه به نظر می‌رسد، ممکن است کمک کند اندکی از بی‌نقص جلوه کردن فاصله بگیرید.

چطور جواب‌های خوب بگیریم

سؤال پرسیدن هم علم است، هم هنر. علم آن در ساختار سؤال شماست. هنر آن در لحن صدا، زبان بدن و حرف‌هایی است که پیش از سؤال می‌زنید. بنابراین حالا قرار است کمی فنی‌تر جلو برویم؛ چاره‌ای هم نیست، چون اینجا روش اجرا همه‌چیز است.

اول سراغ بخش «علمی» برویم. در ساختار انگلیسی، سؤال را می‌توان با فعل آغاز کرد یا با واژهٔ پرسشی. نوع اول همان سؤال‌هایی است که با فعل شروع می‌شوند؛ در فارسی معمولاً صورتِ «آیا...؟» دارند:

آیا باید این کار را انجام بدهید؟

آیا این همان چیزی است که می‌خواهید؟

آیا می‌توانید از پس این کار بربیایید؟

آیا به این نیاز دارید؟

آیا اختیار انجام این کار را خواهید داشت؟

آیا پنج دقیقه وقت دارید مرا ببینید؟

این سؤال‌ها سه پاسخ ممکن دارند: «بله»، «نه» و «شاید».

بله، باید این کار را انجام بدهم.

نه، این چیزی نیست که می‌خواهم.

شاید بتوانم از پسش بربیایم.

بله، به آن نیاز دارم.

نه، چنین اختیاری ندارم.

شاید پنج دقیقه وقت داشته باشم شما را ببینم.

در بحث اصل «نه» در فصل سوم، مفصل توضیح دادم چرا «شاید» پاسخی بی‌ارزش است که هیچ چیزی برای ادامهٔ کار در اختیارتان نمی‌گذارد. اوضاع را مبهم می‌کند. وقت را هدر می‌دهد. حتی ممکن است احساساتی را بیدار کند که نمی‌خواهید درگیرشان شوید: «گفت شاید، ولی نکند منظورش بله بود؟ شاید دیگر چیزی تا توافق نمانده!» خودِ «بله» هم واقعاً شمشیری دولبه است: «بله رالف، به این نیاز دارم. هفتهٔ دیگر به من زنگ بزن. باید با رئیسم هماهنگ کنم.» چنین «بله»ای ارزشی ندارد. یا این ماجرای فصل سوم را به یاد بیاورید:

«جان، اتاقت را مرتب می‌کنی؟ پدربزرگ و مادربزرگت برای شام می‌آیند.»

«حتماً مامان. نگران نباش.»

این «بله» هم مثل اولی هیچ معنایی ندارد. فقط کلمه‌ای است که در موقع مناسب به کار می‌رود. هزار راه و دلیل وجود دارد که آدم بله بگوید، اما واقعاً منظورش بله نباشد. از آنجا که «بله» قابل اتکا نیست و «شاید» ذاتاً بی‌ارزش است، در پاسخ به سؤال‌های «آیا...؟» فقط «نه» می‌ماند که احتمال خوبی دارد واقعاً چیزی به شما بگوید. وقتی از سه پاسخ ممکن، فقط یکی ارزشمند است، نتیجه روشن است: این سؤال‌ها در بهترین حالت پرخطرند و اغلب فقط وقت تلف می‌کنند. این یکی از مشکلاتشان است.

مشکل دیگر این است که این سؤال‌ها اغلب این حس را به طرف مقابل می‌دهند که دارید او را به گفتن «بله» هل می‌دهید. «می‌توانید از پس این کار بربیایید؟» انگار این سؤال طوری طراحی شده که حق نه گفتن را از او بگیرد. بوی اعمال نفوذ پنهانی می‌دهد و معمولاً هم همین است. همان‌طور که گفتیم، بیشتر مردم از ابتدا هم دلشان نمی‌خواهد نه بگویند. پس اگر سؤال شما نه گفتن را برای کسی که واقعاً می‌خواهد نه بگوید سخت‌تر کند، فضایی معذب و تدافعی ساخته‌اید که هیچ سودی برایتان ندارد. فقط طرف مقابل را وامی‌دارید برای محافظت از خودش، دست‌کم به تصور خودش، سراغ فکرهای تاکتیکی و دفاعی برود.

به تفاوت این دو سؤال توجه کنید:

«آیا این واقعاً همان چیزی است که می‌خواهید؟»

«مگر این واقعاً همان چیزی نیست که می‌خواهید؟»

شرط می‌بندم یکی از این دو، یعنی دومی، ناخودآگاه شما را در حالت دفاعی قرار داد. همان منفی کردن سؤال، آن را به سؤال واقعاً بدی تبدیل می‌کند؛ چون پشت آن عجله برای نهایی کردن معامله حس می‌شود. یادتان باشد، قرار نیست معامله را به زور جوش بدهید. این تلاش دیر یا زود در مذاکره نتیجهٔ معکوس می‌دهد. دیر یا زود، طرف مقابل در واکنش به «مگر این همان چیزی نیست که می‌خواهید؟» با خودش می‌گوید: «ممنون، ولی فکر می‌کنم خودم باید تصمیم بگیرم واقعاً چه می‌خواهم. به من فشار نیاور.»

بازجویی‌های دادگاه را به یاد بیاورید که پای ثابت سریال‌های تلویزیونی‌اند. دادستان با سؤال‌هایش طرف را زیر فشار می‌گذارد: «آقای اسمیترز، مگر درست نیست که آن شب...؟ مگر درست نیست که بعد اسلحهٔ اسمیت و وسون خود را بیرون آوردید...؟ مگر درست نیست که بعد از پنجره بیرون رفتید...؟» این وکیل عمداً سؤال‌های ترساننده می‌پرسد تا شاهد را در موضع دفاعی بگذارد، به این امید که شاهد، درست مثل داستان‌های پری میسن،

همان‌جا در جایگاه بشکند و اعتراف کند. گاهی، دست‌کم در تلویزیون، جواب می‌دهد. در مذاکره هرگز جواب نمی‌دهد.

فرض کنید در حراج خانگی، اثاثیه می‌فروشید. بالاخره کسی جلو می‌آید و دربارهٔ مبل پُرحجمی سؤال می‌کند که وسط هر کدام از بالشتک‌هایش بر اثر استفاده برق افتاده است. تمام اطلاعات لازم را می‌دهید. بیست دقیقه با او گپ می‌زنید. کم‌کم حوصله‌تان سر می‌رود و یک‌دفعه می‌پرسید: «می‌خواهید این مبل را ببرید خانه؟ می‌توانید به خریدنش بله بگویید؟»

باز هم یک سؤال بد از نوع «آیا...؟». نتیجهٔ مستقیمش این است که باید قید فروش را بزنید. هرگز سؤالی نپرسید که انگار حق نه گفتن را از طرف مقابل می‌گیرد. آدم‌ها را از دست می‌دهید، و حق‌تان هم همین است.

خب، از این شکست درس گرفته‌اید. می‌فهمید که برای مشتری احتمالی بعدی باید روش دیگری امتحان کنید. این بار ناگهان می‌پرسید: «دلیلی هست که این مبل را نخرید؟»

اگر بتوان سؤال بدتری از قبلی تصور کرد، همین است. هرگز سؤالی نسازید که طرف مقابل احساس کند می‌خواهید با آن فریبش بدهید. هر کسی که این کتاب را می‌خواند، با شنیدن چنین سؤالی جا می‌خورد؛ بااین‌حال، مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه مدام همین سؤال‌ها یا مشابهشان را می‌پرسند. قبول دارم که این مثال‌ها برای روشن شدن نکته، کمی ساده و مرتب شده‌اند و عین زندگی واقعی نیستند. ساختن هر سؤال، هم بسیار ظریف است و هم بسیار مهم. ممکن است با یک سؤال یک‌خطیِ بد، مثل «دلیلی هست که به این بله نگویید؟»، حاصل یک ساعت گفت‌وگو یا ارائهٔ خوب را ظرف ده ثانیه به باد بدهید. اما این اتفاق هر لحظه، جایی در دنیا می‌افتد؛ چون به مذاکره‌کننده‌ای که درست آموزش ندیده، باورانده‌اند برای سریع جلو بردن کار باید چنین سؤالی بپرسد.

سؤال‌هایی که تصویر می‌سازند

بیایید به همان حراج خانگی برگردیم، این بار کنار میز دستگاه‌های صوتی قدیمی. یک مجموعه‌دار آرام جلو می‌آید و به دستگاه پخش نوار هشت‌ترَک اشاره می‌کند.

«هنوز کار می‌کند؟»

«معلوم است که کار می‌کند.»

«واقعاً؟»

«بله. همین دیشب آلبوم رابِر سول را با آن گوش کردم.»

«از اول دست خودتان بوده؟ نو خریده بودیدش؟»

«بله، همین‌جا توی شهر؛ از آن مغازهٔ قدیمی لوازم صوتی که قبلاً در خیابان اِلم بود.»

مجموعه‌دار می‌پرسد می‌تواند دستگاه را بردارد و نگاه کند؟ البته که می‌تواند. بعد شما می‌پرسید: «دیگر چه چیزی دوست دارید بدانید؟»

این سؤال ساده از اساس با سؤال‌های قبلی فرق دارد. چنین سؤالی جریان جالبی در گفت‌وگو ایجاد می‌کند. مهم‌تر از همه، شنیدنش به آدم آرامش می‌دهد. نشان می‌دهد در رفتار شما، مذاکره‌کننده‌ای که این سؤال را پرسیده‌اید، خبری از آن احساس نیازی نیست که آدم را فراری می‌دهد. منِ مجموعه‌دار احساس خوبی دارم، چون شما در خدمت من هستید. معلوم است که نمی‌خواهید معامله را به زور نهایی کنید، گیجم کنید یا سراغ هیچ‌کدام از آن رفتارهای منفی بروید. وقتی چنین سؤالی می‌شنوم، چه دلیلی دارد موضع دفاعی بگیرم؟

نکتهٔ به همان اندازه مهم این است که این سؤالِ آغازشده با واژهٔ پرسشی، جواب کوتاه و فوری ندارد. نمی‌شود با «بله»، «نه» یا «شاید» جوابش داد. پاسخ ناگزیر مفصل‌تر خواهد

بود. شاید در جوابم اطلاعات مفیدی بدهم، احساسی نشان بدهم، تردیدی آشکار کنم که معنایی پشت آن باشد، یا نکته‌ای روشن‌کننده بگویم. احتمال زیادی دارد در پاسخم چیزی باشد که به کار شما بیاید، چون همان‌طور که می‌دانیم، آدم‌ها در برابر وسوسهٔ حرف زدن چندان مقاوم نیستند.

حالا اختیار این گفت‌وگو دست کیست؟ شما که پرسیده‌اید «دیگر چه چیزی دوست دارید بدانید؟» و به جواب گوش داده‌اید، یا مجموعه‌داری که حالا دارد حرف می‌زند؟ دست شماست؛ شما که شنونده‌اید. اگر می‌خواهید بیشترین کنترل ممکن را حفظ کنید، که حتماً هم می‌خواهید، بگذارید دیگران هرقدر دلشان می‌خواهد حرف بزنند.

یکی از سؤال‌های ساده و به‌طرز چشمگیری قدرتمند این است: «دوست دارید من چه کار کنم؟»

با این سؤال، طرف مقابل را دعوت می‌کنید به میلش برای حرف زدن میدان بدهد. جوابش به شما اجازه می‌دهد وارد دنیا و تصویر ذهنی او شوید. ممکن است چیزی شبیه این بشنوید: «خب، می‌خواهم کمکم کنید این مشکل را حل کنم.» یا: «می‌خواهم این را درست کنید؛ خواسته‌ام همین است.» شاید هم در جواب، سؤالی بشنوید که کلی اطلاعات در اختیارتان بگذارد و حتی تمام مشکل طرف مقابل را روشن کند: «خب، اگر امروز شروع کنید، چقدر طول می‌کشد آماده‌اش کنید؟»

«چقدر طول می‌کشد؟» پس زمانِ تمام شدن کار ممکن است مسئله باشد!

وقتی می‌پرسید «راستی، چرا مرا به این جلسه دعوت کردید؟» وارد دنیای چه کسی می‌شوید؟ دنیای آن‌ها. و شاید پاسخشان این باشد: «خب، امیدواریم بستهٔ پیشنهادی شما کمکمان کند. واقعاً در تحویل سفارش‌ها و شیوهٔ مسیربندی به مشکل خورده‌ایم. مسئله جدی است.»

وقتی می‌پرسید «الان بزرگ‌ترین چالشتان چیست؟» وارد دنیای چه کسی می‌شوید؟ دنیای آن‌ها: «کنترل موجودی. بازار خیلی سریع تغییر می‌کند. یک هفته این قطعه‌ها بین بچه‌ها طرفدار دارند، هفتهٔ بعد حتی طرفشان هم نمی‌روند. نمی‌دانم چه کار کنم.»

برای پیشرفت سریع در جمع‌آوری اطلاعات، چطور بود؟ سؤال‌های خوب بارها و بارها چنین نتیجه‌هایی می‌دهند. حیرت‌انگیز است.

حالا فرق اصلی این سؤال‌های خوب با سؤال‌های بد قبلی را دیده‌اید؟ در انگلیسی، سؤال‌های خوب با واژهٔ پرسشی آغاز می‌شوند، نه با فعل.

«چه کسی»، «چه چیزی»، «چه وقت»، «کجا»، «چرا»، «چطور» و «کدام»: این واژه‌های پرسشی آشنا، مطمئن‌ترین راه سؤال پرسیدن در مذاکره‌اند.

سؤال‌هایی که با واژهٔ پرسشی شروع می‌شوند، تصویر ذهنی‌ای می‌سازند که مذاکره را جلو می‌برد، بی‌آنکه گرفتار دام‌های سؤال‌های «آیا...؟» شوید. طرف مقابل را به چالش نمی‌کشند. او را در موضع دفاعی نمی‌گذارند. اطلاعات بیرون می‌کشند و تصویر ذهنی می‌سازند. در همهٔ سؤال‌ها، و در تک‌تک کلمه‌هایی که می‌گویید، باید دقیق و مراقب باشید؛ اما سؤال‌های «آیا...؟» تقریباً سراسر دردسرند، درحالی‌که سؤال‌های آغازشده با واژهٔ پرسشی از ابزارهای اصلی کشف‌اند. جزئیات را روشن می‌کنند. کمک می‌کنند چیزی از قلم نیفتد. هم به ما و هم به طرف مقابل کمک می‌کنند چیزهایی را ببینیم که پیش‌تر دیده و فهمیده نشده‌اند.

به مجموعهٔ زیر نگاه کنید که در آن سؤال‌های «آیا...؟» در برابر سؤال‌های دارای واژهٔ پرسشی قرار گرفته‌اند. در هر مورد، کدام بهتر است؟

«آیا این بزرگ‌ترین مسئله‌ای است که با آن روبه‌رو هستیم؟» در برابرِ «بزرگ‌ترین مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستیم چیست؟»

«مگر این بزرگ‌ترین مسئله‌ای نیست که با آن روبه‌رو هستیم؟» در برابرِ «بزرگ‌ترین مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستیم چیست؟»

«آیا این پیشنهاد برای شما به‌اندازهٔ کافی دقیق و منسجم است؟» در برابرِ «چطور می‌توانم این پیشنهاد را برای شما دقیق‌تر و منسجم‌تر کنم؟»

«آیا می‌توانیم فردا دربارهٔ تاریخ‌های تحویل کار کنیم؟» در برابرِ «چه وقت می‌توانیم دربارهٔ تاریخ‌های تحویل کار کنیم؟» یا «تاریخ‌های تحویل چقدر مهم‌اند؟» یا «تاریخ‌های تحویل در این موضوع چه جایگاهی دارند؟»

«فکر می‌کنید الان باید مری را هم در جریان بگذاریم؟» در برابرِ «مری در این کار چه جایگاهی دارد؟» یا «چه وقت باید مری را در جریان بگذاریم؟» یا «نقش مری در این ماجرا چیست؟»

«چیز دیگری هم لازم دارید؟» در برابرِ «دیگر چه چیزی لازم دارید؟»

«از چیزی که می‌بینید خوشتان می‌آید؟» در برابرِ «نظرتان چیست؟»

«آیا با نیازهایتان جور درمی‌آید؟» در برابرِ «شما چطور می‌بینیدش؟ چطور با شرایط شما جور درمی‌آید؟»

«آیا بدون این دستگاه می‌توانید در رقابت بمانید؟» در برابرِ «بدون این دستگاه چطور می‌توانید در رقابت بمانید؟»

«می‌خواهید مضحک به نظر برسید؟» در برابرِ «دوست دارید از نگاه دیگران چطور دیده شوید؟» یا «درس خواندن چه فایده‌هایی برایتان دارد؟» یا «دوست دارید چه تصوری در ذهن دیگران ایجاد کنید؟»

«داری سعی می‌کنی عصبانی‌ام کنی؟» در برابرِ «می‌خواهی چه برداشتی از این حرفت بکنم؟» یا «این کار چه نتیجه‌ای دارد؟» یا «چطور می‌توانیم این را درست کنیم و جلو برویم؟»

این قاعدهٔ استفاده از واژه‌های پرسشی، علم پیچیده‌ای نیست. دهه‌هاست به مذاکره‌کنندگان یاد می‌دهند سؤال‌های باز بپرسند، و سؤال‌های آغازشده با واژهٔ پرسشی فقط یکی از انواع سؤال بازند. من بر مفهوم «شروع با واژهٔ پرسشی» بیشتر از «باز بودن سؤال» تأکید می‌کنم، چون دیده‌ام فهمیدن و به‌کار بستن آن در گرماگرم مذاکره آسان‌تر است. به‌طور کلی، مذاکره‌کننده‌ای که سؤالش را با واژهٔ پرسشی می‌سازد، در مسیر درستی قرار دارد.

دو راه برای پرسیدن دربارهٔ یک مسئله

پرسش محدود به تأیید یا رد

آیا این بزرگ‌ترین مسئله‌ای است
که با آن روبه‌رو هستیم؟
پاسخ ممکن: بله، نه، شاید

پرسش برای کشف و توضیح

بزرگ‌ترین مسئله‌ای که با آن
روبه‌رو هستیم چیست؟
فرصتی برای توضیح دنیای طرف مقابل

ساختار مناسب کافی نیست؛ واژه‌ها، لحن و موقعیت هم مهم‌اند.

سؤال با واژهٔ پرسشی، راه توضیح دادن را باز می‌کند؛ لحن و شیوهٔ بیان هم اهمیت دارند.

خودتان امتحان کنید

از چند نفر از اعضای خانواده یا دوستانتان بخواهید یک بازی کوتاه با شما انجام بدهند. بگویید قرار است سؤال‌هایی بپرسید که ممکن است از نظر منطقی به هم مربوط باشند یا نباشند. تنها کاری که از آن‌ها می‌خواهید این است که چشم‌هایشان را ببندند و اگر در پاسخ به هر سؤال، تقریباً بی‌درنگ چیزی، هر چیزی، در ذهنشان «دیدند»، دستشان را بالا ببرند. مطمئن شوید فهمیده‌اند قرار نیست امتحانشان کنید. گاهی شاید زود تصویری «ببینند»، گاهی هم نه. فقط آماده باشند دستشان را بالا ببرند. فهرست سؤال‌هایتان را از قبل آماده کنید؛ بیشترشان با واژهٔ پرسشی و چندتایی هم از نوع «آیا...؟». بعد از هر سؤال مکث کنید و تعداد دست‌های بالارفته را یادداشت کنید. کجا هستید؟ چه کار می‌کنید؟ آیا آب آبی است؟ آب چه رنگی است؟ کوه چقدر بلند است؟ آخرین بار چه وقت بستنی خوردید؟ فکر می‌کنید برای شام بیرون می‌رویم؟ دوست دارید برای شام کجا بروید؟ فکر می‌کنم خواهید دید در پاسخ به سؤال‌های دارای واژهٔ پرسشی، دست‌های بسیار بیشتری بالا می‌روند. این سؤال‌ها آدم‌ها را به دیدن وامی‌دارند.

برای بسیاری از مشتریانم، فهمیدن همین نکته مثل روشن شدن ناگهانی چراغی بوده که خیلی سریع مذاکره‌هایشان را به سطح تازه‌ای رسانده است. باب، پدر نوزاد نارس، یکی از همین‌ها بود. آن تک‌سؤالی را به یاد دارید که برای شکل دادن به تصویر ذهنی پزشک نوزادان پرسید؟ «حاضرید جان فرزند من را تا چه اندازه به خطر بیندازید؟» وقتی من و باب برای آن مذاکره آماده می‌شدیم، باورمان این بود که آن پزشک، یا هیچ پزشک دیگری، نمی‌تواند این سؤال را بشنود و همهٔ جنبه‌های پرونده را با نهایت دقت بررسی نکند؛ یعنی کامل‌ترین تصویر ذهنی ممکن را از پیامدهای آن اقدام نسازد. و تمام خواستهٔ باب و همسرش همین بود: تصمیم پزشک بر روشن‌ترین تصویر ذهنی ممکن استوار باشد. به همین هم رسیدند.

سؤالی را به یاد بیاورید که توماس ادیسون و سرهنگ می‌توانستند از خریدار دستگاه چاپ نواری بپرسند، اگر نمایش دستگاه به‌تنهایی کافی نبود: «آقا، فکر می‌کنید چطور می‌توانید از این دستگاه استفاده کنید؟» چنین سؤال‌هایی تصویر ذهنی می‌سازند. آن بانکدار نمی‌توانست بدون شکل گرفتن دست‌کم نخستین جرقهٔ یک تصویر ذهنی به این سؤال جواب بدهد. یک سؤال سادهٔ «چطور ادامه بدهم؟» می‌تواند معجزه کند. طرف مقابل خودش به شما می‌گوید! «این کار را چطور انجام بدهم؟» خودش می‌گوید! «فکر می‌کنید چرا در این نقطه گیر کرده‌ایم؟» خودش می‌گوید!

وقتی در سؤال پرسیدن مهارت پیدا کنید، خواهید فهمید که مذاکرهٔ موفق واقعاً در دنیای طرف مقابل رخ می‌دهد، نه در دنیای شما. ضرورت ساختن تصویر ذهنی برای او را درک می‌کنید. بعد اتفاقی عجیب و خوشایند می‌افتد: احساس نیاز خودتان فرو می‌ریزد. در مذاکره احساس می‌کنید مثل پرنده‌ای آزادید.

خودتان امتحان کنید

پیش از جلسه، آن هفت واژهٔ پرسشی مهم را روی دفتر یادداشتتان بنویسید: چه کسی؟ چه چیزی؟ چه وقت؟ کجا؟ چرا؟ چطور؟ کدام؟ در جلسه، تا می‌توانید سؤال‌هایتان را با واژهٔ پرسشی آغاز کنید. شاید این تمرین در ابتدا تصنعی و مکانیکی به نظر برسد، و همین‌طور هم خواهد بود؛ اما خواهید دید چقدر زود می‌تواند به عادت درونی شما تبدیل شود و این سؤال‌ها چقدر مؤثرند.

ساده بپرسید

سؤال‌هایتان را کوتاه نگه دارید. هر وقت سؤال از هشت یا نه کلمه بیشتر شود، خطر پیچیدگی بالا می‌رود. شاید فکر کنید یک سؤال بلند و چندبخشی، شما را چشمگیر و تأثیرگذار نشان می‌دهد؛ اما یادتان باشد کار شما چشمگیر جلوه کردن نیست. چنین سؤالی فقط تصویر ذهنی را از بین می‌برد و آدم‌ها را گیج می‌کند.

نکتهٔ مهم دیگر این است که هر بار فقط یک سؤال بپرسید. سؤال ساده پشت سؤال ساده و جواب پشت جواب، به طرف مقابل کمک می‌کند تصویر خودش را از مسئله بسازد. اما مذاکره طبعاً میدان پرهیجانی است و حتی مذاکره‌کنندگان ماهر هم ممکن است بی‌حوصله شوند و سؤال پشت سؤال بچینند؛ پنج یا شش سؤال پشت سر هم، بی‌آنکه حتی فرصت نفس کشیدن بدهند، چه رسد به اینکه منتظر یک پاسخ سنجیده بمانند. یا با یک سؤال خوبِ دارای واژهٔ پرسشی شروع می‌کنید، اما بعد خودتان به جای طرف مقابل جواب می‌دهید یا پاسخی احتمالی پیش پایش می‌گذارید: «بزرگ‌ترین چالشی که با آن روبه‌رو هستید چیست؟ وضعیت اقتصاد است یا مشکلات نیروی کار در منطقهٔ خودتان؟» اینجا یک اشتباه، یعنی جواب دادن به جای او، با اشتباه دیگری دنبال شده: تبدیل یک سؤال خوبِ دارای واژهٔ پرسشی به سؤال «آیا...؟». تنها نتیجهٔ این دخالت، مختل کردن روند کمک به شکل‌گیری تصویر ذهنی است.

پس قاعده ساده است: هر سؤال را آرام و بی‌عجله مطرح کنید و به هر جواب گوش بدهید، چون همان جواب سرنخ ساختن سؤال بعدی است.



پاسخ طرف مقابل سرنخ سؤال بعدی است. پیش از شنیدن پاسخ، سؤال‌های بعدی را پشت سر هم مطرح نکنید و به جای او جواب ندهید.

«مهلت تمام کردن پروژه چه زمانی است؟»

«این تاریخ در ماه سپتامبر چقدر برایتان حیاتی است؟»

«مطمئن نیستم درست فهمیده باشم. چرا پانزدهم سپتامبر این‌قدر مهم است؟»

«آهان، آن مشکل تحویل سفارش‌ها از چه زمانی شروع شد؟»

با چنین سؤال‌هایی آمادهٔ یادداشت برداشتن باشید، چون قرار است نکتهٔ مهمی یاد بگیرید.

خلاق و دقیق باشید

حتی سؤال‌های آغازشده با واژهٔ پرسشی هم باید صیقل بخورند. قرار نیست مکانیکی عمل کنید و خیال کنید چون سؤال با واژهٔ پرسشی شروع شده، پس بهترین سؤال ممکن است. احتمالاً سؤال کم‌خطری است، اما این لزوماً به معنای آن نیست که بهتر از آن نمی‌شود پرسید. خلاق باشید و ارزش تک‌تک کلمه‌های سؤال را بسنجید. در این زمینه چیزی هست که همیشه آزارم می‌دهد و مطمئنم فقط به دنیای شخصی من محدود نیست. به نظرم به رخ کشیدن تازه‌ترین اصطلاحات مُد روز در یک سؤال، بیش از هر چیز جلوی شکل‌گیری تصویر

ذهنی را می‌گیرد. این دو سؤال را مقایسه کنید: «چگونه این موضوع را درون‌سازمانی پیشرفت می‌دهید؟» و «چطور این کار را در بخش خودتان جلو می‌برید؟» با سؤال اول انگار صدای گیر کردن چرخ‌دنده‌های مغز طرف مقابل را از آن‌سوی میز می‌شنوم. مقصر هم به‌کار بردن «پیشرفت» به‌صورت فعل است. با زبان ساده‌تر سؤال دوم، انگار دنده نرم و روان جا می‌افتد. این سؤال کاری در دنیای خود طرف مقابل پیش رویش می‌گذارد که می‌تواند او را ترغیب کند توضیح بدهد چطور خودش را در حال جلو بردن کار می‌بیند. تصور اینکه قرار است چطور موضوع را «پیشرفت بدهد»، کمی سخت‌تر است.

این دو سؤال را مقایسه کنید:

«فرایند تأیید در شرکت ورلدواید چیست؟»

«مراحل گرفتن تأیید در شرکت ورلدواید چیست؟»

اگر فرایند تأیید پیچیده باشد، سؤال اول درخواست دشواری پیش پای طرف مقابل می‌گذارد؛ شاید هم بیش‌ازحد دشوار. آدم‌های ورلدواید شاید ندانند از کجا شروع کنند. اما واژهٔ «مراحل» در سؤال دوم ممکن است کمکشان کند فرایند را در ذهن خود به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنند. شاید دست‌کم مرحلهٔ بعد را ببینند و برایتان توضیح بدهند؛ شاید حتی چند مرحلهٔ بعدی را.

یک مقایسهٔ دیگر:

«چه مسائل دیگری می‌بینید؟»

«من کدام چالش‌ها را ندیده‌ام؟»

تفاوت ظریفی اینجا وجود دارد که می‌تواند مهم باشد. با سؤال اول، فرض می‌کنید آن‌ها به شما اعتماد می‌کنند و بی‌پرده حرف می‌زنند؛ و به همین دلیل، این خطر هست که بکوشند

مشکل واقعی را پنهان کنند. سؤال دوم، با جایگزین کردن «چالش‌ها» به جای «مسائل» و به عهده گرفتن مسئولیت ندیدن چیزی، احتمال بیشتری دارد بر تصویر ذهنی‌شان اثر بگذارد و ترغیبشان کند بگویند واقعاً نگران چه هستند.

وقتی برای جلسه آماده می‌شوید، سؤال‌هایتان را بالا و پایین کنید و بهترشان کنید. به اثر هر کلمه فکر کنید. این واژه بیشتر زمینهٔ پاسخی آزاد و صریح را فراهم می‌کند یا آن یکی؟ اگر یکی از گزینه‌ها اصطلاحی پُرتکلف باشد، رأی من به واژهٔ دیگر است. آیا طرف مقابل را آرام می‌کند یا به حالت آماده‌باش درمی‌آورد؟ آیا تصویر ذهنی او را شکل می‌دهد؟ فکر می‌کنم به‌مرور شما هم به نتیجهٔ من می‌رسید: سؤال پرسیدن لذت‌بخش است. در هر حال نمی‌توانید انکار کنید که قطعاً چالش‌برانگیز و بسیار مهم است. باور کنید یا نه، بعضی از مشتریان من، از جمله یک گروه تأمین‌کنندهٔ قطعات خودرو، برای بهترین طراحی و بهترین شیوهٔ بیان سؤال مسابقه می‌گذارند. بقیهٔ اعضای تیم، برنده‌ها را شام مهمان می‌کنند. این زنان و مردان فهمیده‌اند که سؤال پرسیدن در مذاکره واقعاً هم هنر است، هم علم و هم مهارتی ضروری برای موفقیت در بالاترین سطح.

مکانیکی عمل نکنید. آرام‌تر پیش بروید، مأموریت و هدفتان را معیار قرار دهید و خلاقانه فکر کنید چطور می‌توانید در ذهن طرف مقابل، تصویر روشنی از مشکلش بسازید.

حمایت و همدلی را فراموش نکنید

در خانوادهٔ ما نقل می‌کنند که پدرِ پدربزرگم دربارهٔ قاطرهای مزرعه‌اش می‌گفته: «برای اینکه حواسشان را جمع کنی، باید با یک الوار دو در چهار اینچی بزنی وسط پیشانی‌شان. وقتی حواسشان جمع شد، می‌فهمند باید چه کار کنند.» اما این روش معمولاً برای ما آدم‌ها جواب نمی‌دهد. در مذاکره اصلاً جواب نمی‌دهد. ما انسان‌ها هم ممکن است به اندازهٔ قاطرها

از دیدن چیزی عاجز باشیم، اما معمولاً با ضربهٔ الوار راه نمی‌افتیم. می‌خواهید آدم‌های آن‌سوی میز مذاکره مشکلشان را روشن ببینند، اما با کوبیدن حقیقت به صورتشان، تصویر ذهنی درستی از مشکل نمی‌سازید. به‌اصطلاح، با حمایت و همدلی ضربه را ملایم می‌کنید.

شیوهٔ بیان سؤال‌ها و حرف‌هایتان می‌تواند دلگرم‌کننده باشد یا تقریباً برعکس آن. بیایید چند سؤال و جمله را از بحث تا اینجا دوباره مرور کنیم و ببینیم عنصر همدلی در آن‌ها کجاست. «خب، اوضاع چطور است؟» این دلگرم‌کننده است. «سؤال خوبی است.» این هم دلگرم‌کننده است. «وای، چه اخمو شده‌ای!» این یکی چندان دلگرم‌کننده نیست، مگر اینکه با یک دوست صمیمی شوخی کنید. «این سؤال هیچ دردی از من دوا نمی‌کند.» اینجا دیگر هیچ همدلی‌ای در کار نیست. «چقدر پول پای این چیز بنجل ریختید؟» قبول، سؤال با واژهٔ پرسشی شروع شده است، اما بعید است تصویر ذهنی چندانی برای طرف مقابل بسازد. عبارت «چیز بنجل» خرابش کرده. تشخیص دادن عنصر حمایت و همدلی در سؤال‌هایی که می‌پرسید یا می‌شنوید دشوار نیست؛ تشخیص سؤال‌هایی که از این نظر کم می‌آورند هم دشوار نیست. فقط مطمئن شوید سؤال‌های خودتان را با این معیار می‌سنجید.

کلمه‌هایی که انتخاب می‌کنید اهمیت بسیار زیادی دارند. برای ایجاد حس حمایت و همدلی، شیوهٔ گفتنشان هم به همان اندازه مهم است. «چقدر روی این "فناوری" سرمایه‌گذاری کردید؟» اگر با طعنه گفته شود، اصلاً دلگرم‌کننده نیست. هنوز همان طعنهٔ «چیز بنجل» را می‌رساند. اما اگر با جدیت، سادگی یا قدردانی مطرح شود، قطعاً همدلانه است. حالا جملهٔ «آیا این واقعاً همان چیزی است که می‌خواهید؟» را در نظر بگیرید. اصولاً کمی پرخطر است، چون با واژهٔ پرسشی آغاز نمی‌شود؛ اما همین شش کلمهٔ متن انگلیسی، بسته به شیوهٔ بیان، می‌توانند به هر یک از دو سمت بروند. اگر تند و خشن بگویم «این واقعاً همان چیزی است که می‌خواهید؟!»، نتیجه درست برعکس دلگرم کردن است. به هیچ جا

نمی‌رسید. اما اگر سؤال را آرام و با توجه و دلسوزی بپرسم، با اینکه از نوع «آیا...؟» است، بسیار دلگرم‌کننده می‌شود. شیوهٔ بیان همه‌چیز است. این را غریزی می‌دانید، و بعضی خوش‌اقبال‌ها هم غریزی انجامش می‌دهند. شما را نمی‌دانم، اما من هنوز لحن طبیعی و استادانهٔ رونالد ریگان را به یاد دارم که به آدم حس آرامش و اطمینان می‌داد؛ همه‌اش با آهنگ حساب‌شدهٔ صدا، آن لبخند پدربزرگانه و کمی پایین انداختن خجولانهٔ سر. ریگان آن‌قدر در این کار ماهر بود که حتی هنگام گفتن قاطع‌ترین جمله‌های دوران ریاست‌جمهوری‌اش هم این حس را منتقل می‌کرد: «آقای گورباچف، این دیوار را فرو بریزید!» ضرباهنگ آرام گفتارش بسیار مهم بود. کالین پاول هم از کسانی بود که این استعداد را ذاتی داشت. حضورش به معنای واقعی کلمه فرماندهانه بود، اما به‌طور غریزی می‌توانست به دیگران آرامش بدهد. آسان نیست با یونیفورمی ابهت‌آور و پر از مدال، مثل برج بالای سر دیگران ایستاده باشید و درعین‌حال به آن‌ها احساس آرامش بدهید، اما او از عهده‌اش برمی‌آمد. مقاومت در برابر آن صدا سخت بود.

خیلی ساده، تقریباً همهٔ ما ترجیح می‌دهیم با کسانی حرف بزنیم و سروکار داشته باشیم که کنارشان احساس راحتی می‌کنیم. این‌ها چه کسانی‌اند؟ آدم‌هایی که با حمایت و همدلی دلگرممان می‌کنند. افسوس که بیشتر ما در این زمینه به‌اندازهٔ رونالد ریگان و کالین پاول استعداد طبیعی نداریم. من که ندارم. در تمام سال‌های مربیگری‌ام مجبور بوده‌ام روی بهتر شدن در این کار وقت بگذارم و دارم بهتر می‌شوم. شما هم می‌توانید بهتر شوید.

خودتان امتحان کنید

اگر ضبط‌صوت کوچکی ندارید، یکی تهیه کنید و صدایتان را هنگام پرسیدن سؤال‌ها و گفتن جمله‌های تمرینی ضبط کنید. خیلی زود متوجه می‌شوید شیوهٔ بیان شما چقدر

می‌تواند اثر کلمه‌هایتان را تغییر بدهد. محال است بیان دلگرم‌کننده‌تر را تشخیص ندهید. به‌طور کلی خواهید دید که آهسته‌تر حرف زدن و پایین آوردن صدا، اثر مثبتی دارد.

زبان بدن را هم فراموش نکنید. وقتی نشسته‌اید، راحت باشید و به پشتی صندلی تکیه بدهید. از حرکت‌های ناگهانی و عصبی بپرهیزید. وقتی آن‌ها حرف می‌زنند، با آرامش یادداشت بردارید. وقتی خودتان حرف می‌زنید، شمرده‌تر صحبت کنید و صدایتان را پایین بیاورید. اگر ایستاده‌اید، به دیوار تکیه بدهید و از حالت قدکشیده و مسلط بیرون بیایید. اگر با اخم و ابهت بالای سر دیگران بایستید، ارتباط مؤثری با شما نخواهند داشت. همهٔ این‌ها بدیهی به نظر می‌رسند، اما در تب‌وتاب لحظه به‌سادگی فراموش می‌شوند.

خودتان امتحان کنید

وقتی ضبط‌صوت به دست، سؤال‌ها و جمله‌های تمرینی را می‌گویید، حالت بدنتان را عوض کنید و ببینید همین تغییر حالت به‌تنهایی چه اثری بر شیوهٔ بیانتان دارد. صدایتان وقتی صاف و کشیده ایستاده‌اید، شبیه زمانی نیست که راحت روی صندلی لم داده‌اید.

رفتار حمایتگر و همدلانه یک «هدف» رفتاری مهم است که واقعاً روی آن کنترل دارید. این رفتار در دنیای به‌شدت احساسی مذاکره، مثل توری ایمنی است که همیشه از شما محافظت می‌کند.

مذاکره‌کننده‌ای که واقعاً آسوده و بااعتمادبه‌نفس است، مثل یک آدم خوش‌برخورد رفتار می‌کند.

تازگی جلسهٔ مربیگری‌ای با ران داشتم، رئیس یک شرکت قدرتمند در غرب میانهٔ آمریکا. او درگیر کشمکشی بسیار تند با یک خودروساز بود که تیم مذاکره‌اش کم‌وبیش رفتار توهین‌آمیز داشت. پس از چند جلسه پر از بدوبیراه، ران و تیمش آماده بودند روش دیگری

امتحان کنند. پیشنهاد من حمایت و همدلی آگاهانه و تقریباً آشکار بود. آن‌ها با این هدف مشخص به میز مذاکره برگشتند که صدایشان را پایین نگه دارند؛ خیلی پایین. آن‌قدر آرام که گروه پرخاشگرِ آن‌سوی میز مجبور شود با دقت گوش کند. تیم ران قرار نبود به دام صدای بلند طرف مقابل بیفتد و تحریک شود. زبان بدنشان هم قرار بود آرام و ملایم باشد. به همین سادگی، مذاکره راه افتاد! ران و تیمش توانستند به مسائل واقعی بپردازند و سؤال‌های دشواری را بپرسند که مذاکره را جلو می‌برد.

این برای منِ مربی تجربه‌ای نبود که فقط یک بار در عمرم رخ داده باشد. روی حمایت و همدلی تأکید می‌کنم چون می‌دانم بارها و بارها جواب می‌دهد. توانایی شما در دلگرم کردن زنان و مردان آن‌سوی میز و راحت کردن خیالشان، کلید این است که مطمئن شوند به آن‌ها گوش می‌دهید و برای حرفشان ارزش قائلید. این رفتار راه دیگری هم هست برای اینکه بگذارید نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند.

خودتان امتحان کنید

یک جلسه انتخاب کنید؛ تقریباً هر جلسه‌ای مناسب است. جایگاه شرکت‌کنندگان مهم نیست، موضوع هم مهم نیست. در این جلسه روی بدن خودتان تمرکز کنید. اگر حس کردید تنش دارد بالا می‌رود، نفس عمیق بکشید و به پشتی صندلی تکیه بدهید. به خودتان سخت نگیرید. آهنگ صدایتان را تنظیم کنید. بعد از جلسه به «نتیجه‌ها» فکر کنید. قطعاً با این توجه به زبان بدنتان چیزی از دست نداده‌اید و احتمالاً احساس می‌کنید سودی هم برده‌اید. در مرحلهٔ بعد، کمی جلوتر بروید و جلسهٔ مهم‌تری، یعنی یک مذاکرهٔ واقعی، انتخاب کنید و رفتار حمایتگر و همدلانه‌تان را امتحان کنید. قول می‌دهم باز هم چیزی از دست نمی‌رود و شاید چیزی به دست بیاید. بعد از یکی دو بار تمرین دیگر، مطمئن خواهید شد که فایده

داشته است. با گذشت زمان، حتی لازم نیست به آن فکر کنید. اعتمادبه‌نفستان بدنتان را هدایت می‌کند و برعکس، بدنتان هم به اعتمادبه‌نفستان جهت می‌دهد.

منظورم را اشتباه نگیرید. من طرفدار مذاکره‌های احساساتی و بیش‌ازحد نرم نیستم. حمایت و همدلی را نباید با آسان گرفتن و کوتاه آمدن اشتباه گرفت. دلگرم کردن به معنای «نجات دادن» طرف مقابل نیست. شما قرار نیست کسی را نجات بدهید. این فقط راهی است برای کم کردن اندکی از فشار، درست در لحظهٔ مناسب. چه‌بسا تنها راهی باشد که بتوانید آرام وارد دنیای آن‌ها شوید، تصویر ذهنی‌شان را بسازید و مذاکره را جلو ببرید.



هدف از همدلی، کم کردن فشار برای فهمیدن مسئله است، نه کنار گذاشتن مأموریت و هدف.

این وضعیت را در نظر بگیرید: مطمئنید یک مشتری احتمالی راهی را انتخاب کرده که ممکن است برایش فاجعه‌بار تمام شود. امکاناتی دارید که کمک می‌کند اشتباهش را اصلاح کند، اما چطور باید تصویری از این مشکل وحشتناک در ذهن او بسازید؟ فرض کنید مشتری احتمالی، شرکت نسبتاً کوچکی است که مقدار زیادی از پولش را صرف کاری بی‌نتیجه کرده است. تصمیم‌گیرندگان شرکت باید مسیرشان را عوض کنند، آن هم سریع؛ اما نسبت به پولی که تا الان خرج کرده‌اند موضع دفاعی خواهند داشت. می‌جنگند تا احساس خوبشان نسبت

به خودشان حفظ شود. پس قطعاً نمی‌توانید بگویید: «دوستان، شما بخش عمدهٔ بودجهٔ سرمایه‌ای‌تان و چند ماه زحمت چند آدم خوب را هدر داده‌اید. این خبر بد بود. خبر خوب اینکه فناوری ما می‌تواند نجاتتان بدهد.» با این حرف به جایی نمی‌رسید. این کار در خدمت مأموریت و هدف شما نیست، چون چنین جمله‌هایی به جای ساختن تصویر ذهنی، آن را خراب می‌کنند. یا این‌طور بگویم: بدون حمایت و همدلی، تنها تصویری که مذاکره‌کنندگان طرف مقابل می‌بینند، به خطر افتادن شغلشان است. این تصویر خوبی نیست که در ذهنشان شکل بگیرد، حتی اگر درست باشد، چون با آن خواهند جنگید. اما با همدلی حساب‌شده، می‌توانید همان نکته را طوری مطرح کنید که تصویر ذهنی بسازد. می‌توانید کمکشان کنید تصویر لازم را ببینند و ارزشش را بپذیرند: اینکه باید در مسیر دیگری حرکت کنند؛ مسیر شما.

به جای رویارویی مستقیم، چیزی شبیه این بگویید: «سارا، از تو می‌خواهم اینجا کمی با من صبور باشی، چون واقعاً با مسئله‌ای روبه‌رو شده‌ام. شاید اصلاً حرفم بی‌حساب باشد. اگر این‌طور است، لازم است خودت به من بگویی. راحت بگو. [این دعوت به گفتن «نه» است.] می‌فهمم که هرچه بگویم ممکن است به نفع خودم به نظر برسد، چون دارم تلاش می‌کنم قطعه‌هایمان را به تو بفروشم. اما اگر اجازه بدهی، می‌خواهم چیزی را که می‌بینم توضیح بدهم و بعد از تو بپرسم چه می‌بینی. [قرار است سؤالی با واژهٔ پرسشی مطرح شود.] با هم بررسی‌اش می‌کنیم تا ببینیم از نظر تو منطقی هست یا نه.»

حالا می‌توانید جلو بروید. سارا به شما گوش خواهد داد. شاید باز هم حالت دفاعی بگیرد، اما با این مقدمهٔ همدلانه، دست‌کم فرصت واقعی دارید. حمایت و همدلی هیچ ربطی به ضعیف مذاکره کردن ندارد؛ تماماً به هوشمندانه مذاکره کردن مربوط است.

این جمله‌ها را در نظر بگیرید:

بتی، دارم به تو می‌گویم، این جواب نمی‌دهد.

استیو، باید به حرف کسانی گوش بدهی که می‌دانند.

جیمز، خیلی از آدم‌های تیمت فقط آنجا می‌نشینند و به جزئیات به‌اندازهٔ کافی توجه نمی‌کنند.

کارول، داری اشتباه بزرگی می‌کنی و شکست می‌خوری.

اگر می‌خواهید با هر کدام از این روش‌ها جلو بروید، برایتان آرزوی موفقیت می‌کنم! اما اگر همدلانه رفتار کنید و هم‌زمان این جمله‌های تند را به سؤال‌های دارای واژهٔ پرسشی تبدیل کنید، چه؟

بتی، فقط یک نکته به ذهنم رسید؛ این روش تا حالا چند بار برایت جواب داده؟

استیو، داشتم فکر می‌کردم برای این کار از چه کسی می‌توانی کمک بگیری؟

جان، دردسرها معمولاً در جزئیات پنهان‌اند. تیمت چقدر می‌تواند برای جزئیات وقت بگذارد؟

کارول، اشتباه‌ها می‌توانند درس‌های بزرگی به ما بدهند. اگر بتوانی جلوی یک اشتباه غیرضروری را بگیری، چقدر به تو کمک می‌کند؟

حالا فرصتی برای ساختن تصویر ذهنی دارید. هیچ تصوری غلط‌تر از این نیست که حمایت و همدلی یعنی نرم مذاکره کردن، اینکه با این شیوه در برابر مذاکره‌کنندگان سرسخت مغلوب می‌شوید، یا اینکه با اصل «نه» تضاد دارد. حمایت و همدلی صرفاً یکی از ابزارهای کار شماست؛ ابزاری بسیار ارزشمند. ظرافت می‌خواهد؛ شاید فقط یک کلمهٔ

مناسب، یک حالت چهره یا یک حرکت. برای اینکه بدانید چطور دلگرمی بدهید، به تمرین زیاد، بینش و تأمل نیاز دارید. وقتی مذاکره سخت می‌شود، بزرگ‌ترین چالش شما این است که با وجود هر اتفاق دیگری، باز هم حمایتگر و همدل بمانید. باید این جمله را با حروف درشت و برجسته بنویسم؛ اما نمی‌نویسم، چون آن کار دیگر چندان همدلانه نیست، مگر نه؟

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• آیا سؤال‌های خوبِ آغازشده با واژهٔ پرسشی آماده کرده‌اید؟ این سؤال‌ها راه‌حل جادویی نیستند، اما مطمئن‌ترین راه ساختن تصویر ذهنی در طرف مقابل‌اند و احتمال کمتری دارد تصویر ذهنی او را خراب کنند.

• مذاکره کردن در موضع دفاعی هیچ سودی برایتان ندارد. پس همیشه حمایتگر و همدل باشید. حمله نکنید، طرف مقابل را به چالش نکشید و با زور و فشار مرعوبش نکنید؛ نه با کلمه‌هایتان، نه با زبان بدنتان.

نه

جیم کمپ

فصل هفتم

ابزارهای قدرتمند

سه‌بار و بیشتر مهار هیجان و ارائه ندادن



«سه‌بار و بیشتر» یا «۳+» یکی دیگر از ابزارهای مهم مذاکره است: آن‌قدر روی یک پرسش بمانید که دست‌کم سه بار پاسخ داده شود، یا یک مطلب را دست‌کم سه بار بیان کنید. این ایده تازه نیست. هرکس در کلاس فن بیان شرکت کرده باشد، آن قاعدهٔ قدیمی را می‌شناسد: اول بگویید قرار است چه بگویید، بعد حرفتان را بزنید و در پایان آنچه را گفته‌اید مرور کنید. یک بار، دو بار، سه بار. سال‌ها پیش، نخستین‌بار معادل همین قاعده را از دوستی که در کار فروش بود شنیدم و خیلی زود فهمیدم توصیهٔ درستی است. عبارت «و بیشتر» را خودم به آن اضافه کرده‌ام، چون دیده‌ام حتی سه بار هم ممکن است کافی نباشد. بنابراین به افراد آموزش می‌دهم که سه بار یا بیشتر تکرار کنند. هرچه مذاکره حساس‌تر باشد، شاید برای تثبیت نکته‌ای که بر سر آن توافق کرده‌اید، به تکرارهای بیشتر در مدتی طولانی‌تر نیاز داشته باشید. مثل همیشه در مذاکره، به «بله» بسیار مشکوک باشید. در مراحل اولیه معمولاً ارزشی ندارد و باید همین را فرض کنید. در مراحل بعدی، وقتی دارید موارد توافق را محکم می‌کنید، استفاده از «سه‌بار و بیشتر» ضروری است تا هرچه بیشتر مطمئن شوید «بله» واقعاً به معنای بله است. حتی می‌توانید از پیش بگویید که قصد دارید نکتهٔ مهمی را سه بار تکرار کنید. بعید است اصلاً چنین نیازی احساس کنید، اما گفتنش هم هرگز ضرری ندارد.

در عمل، زیاده‌روی در استفاده از «سه‌بار و بیشتر» دشوار است؛ تقریباً ناممکن. «مسئله این است، دیمیان، که نمی‌دانم زمان مناسبی برای این کار هست یا نه. شاید باشد، ولی مطمئن نیستم. الان وقت مناسبی است؟ نمی‌دانم.» این شد چهار بار تکرار، هر بار کمی متفاوت با دفعهٔ قبل. حالا داستان شرکتی را به یاد بیاورید که به‌خاطر مذاکرهٔ ضعیف تیم قبلی‌اش، درخواست مذاکرهٔ دوباره بر سر قرارداد را مطرح کرد. مدیر آن شرکت به همتای خود در شرکت مقابل تلفن زد و وضعیت وخیمشان را با جزئیات توضیح داد. گفت: «ما در مقام تأمین‌کننده شکست خورده‌ایم. در مذاکره با شما آن‌قدر بد عمل کردیم که دیگر نمی‌توانیم حتی یک دستگاه تحویل بدهیم. روشن است که شکست خورده‌ایم. آن موقع

متوجه نبودم، اما شکست خوردیم. در انجام وظیفه‌مان به‌عنوان تأمین‌کننده شکست خوردیم. به‌خاطر همین شکست، در وضعیت بدی گرفتار شده‌ایم و نمی‌توانیم به تعهداتمان عمل کنیم. شما را ناامید کرده‌ایم.»

پنج بار از واژهٔ «شکست» استفاده کرد. زیاد نبود.

خودتان امتحان کنید

از این ساده‌تر نمی‌شود. پشت میز یا هنگام رانندگی، جمله‌ای مثل «مسئله این است که نمی‌دانم زمان مناسبی هست یا نه» یا پرسشی مثل «این کار چه زمانی باید انجام شود؟» را در نظر بگیرید. حالا راه‌های مختلف بیان همان نکته را امتحان کنید تا بتوانید آن را سه بار یا بیشتر مطرح کنید. وقتی با اصل کار راحت شدید، یک جلسه را انتخاب کنید، هر جلسه‌ای که باشد. بعد نکته‌ای را که می‌خواهید بگویید یا پرسشی را که می‌خواهید بپرسید انتخاب کنید و روش «سه‌بار و بیشتر» را درباره‌اش به کار ببرید. لحن و رفتار حمایتگرانه را هم فراموش نکنید. خواهید دید که مردم از این تکرار ناراحت نمی‌شوند. از روشن شدن موضوع استقبال می‌کنند و برای دقت شما احترام قائل می‌شوند.

هیچ نکته‌ای آن‌قدر کوچک نیست که ارزش استفاده از این روش را نداشته باشد. «خیلی خب، بیل، دوشنبه ساعت سه می‌بینمت.» آیا بیل حرفتان را درست شنید؟ آیا آن را در تقویمش یادداشت کرد؟ مطمئن نیستید، اما به‌راحتی می‌توانید احتمال درست پیش رفتن کار را خیلی بیشتر کنید: «خوب است، بیل، دوشنبه ساعت سه می‌بینمت. مطمئنی برایت مناسب است، دوشنبه ساعت سه بعدازظهر؟ ... خیلی خب، یادداشت کردم. دوشنبه ساعت سه.»

دربارهٔ نکات اساسی‌تر مذاکره، استفاده از «سه‌بار و بیشتر» کاملاً ضروری است. «برای محدود کردن مسئولیت حقوقی‌مان به کمک نیاز داریم. اگر در موضوع مسئولیت به نتیجه نرسیم، به فرصتی که برای این توافق داریم لطمهٔ جدی زده‌ایم. چطور می‌توانیم کمک کنیم اهمیت محدود شدن مسئولیت را ببینید؟ موافقت شما دربارهٔ مسئولیت واقعاً راه رسیدن به توافق را باز می‌کند.»

یک نکتهٔ حیاتی: اصل «سه‌بار و بیشتر» به‌هیچ‌وجه نباید رنگ‌وبوی فشار داشته باشد. به‌هیچ‌وجه نباید فشار باشد. برای قطعی کردن موضوع، نباید درمانده و نیازمند به نظر برسید. قرار نیست سه بار برای نهایی کردن معامله عجله کنید. در واقع درست برعکس است: سه بار از طرف مقابل دعوت می‌کنید که «نه» بگوید! باید از این زاویه به موضوع نگاه کنید. چه سه بار تکرار کنید، چه بیست بار، همیشه تمام فرصت‌های لازم را برای نه گفتن در اختیار طرف مقابل بگذارید. «سه‌بار و بیشتر» همراه و همسو با اصل «هرگز برای نهایی کردن معامله فشار نیاورید» است. همان‌طور که در موقعیت‌های گوناگون گفته‌ام، شما به طرف مقابل فرصت کامل می‌دهید تا وضعیت را خوب بررسی کند، از زاویه‌های مختلف به آن نگاه کند، خودش ببیند تصمیمش واقعاً چه معنایی دارد و بعد آن را تأیید کند یا تغییر دهد. بدون چنین تصویر ذهنی روشن و زنده‌ای، تصمیم واقعی‌ای هم در کار نخواهد بود که به توافقی پایدار برسد.



تکرار برای روشن شدن تصمیم است و نباید به فشار تبدیل شود.

فرض کنید فروشندهٔ خودرو هستید و مردی وارد می‌شود و اعلام می‌کند همین الان آن خودروی سبز فوق‌العاده را می‌خواهد. می‌توانید بگویید: «عالی است، کلید و مدارک را می‌آورم!» و شاید هم فروش انجام شود. اما روش عاقلانه‌تر و مطمئن‌تر، که به فروش‌های پایدار بیشتری می‌انجامد، این است که یک قدم عقب بروید و بفهمید ماجرا چیست. آیا این مرد دارد بازی درمی‌آورد؟ دارد برای مدرک تحصیلات تکمیلی بازاریابی‌اش آزمایشی انجام می‌دهد؟ یا واقعاً در اینترنت حسابی تحقیق کرده، تصمیمش را گرفته و بخت به شما رو کرده است؟ هیچ نمی‌دانید. پس یک قدم عقب بروید، صدایتان را پایین بیاورید و بگویید: «امروز؟ عجب! چه زود تصمیم گرفتید. همین ام‌تی‌وی۷۰۰ را امروز می‌خواهید؟ همین الان؟ مبلغ قابل‌توجهی است. چطور می‌خواهید پرداخت کنید؟ مایلید از طریق ما تأمین مالی شود؟» با «سه‌بار و بیشتر» می‌توانید خیلی راحت و مؤثر حقیقت را روشن کنید.

مهار هیجان مثبت

آونگی را می‌بینید که مدام این‌طرف و آن‌طرف می‌رود؟ احساسات هم در بسیاری از مذاکره‌ها همین‌طور نوسان می‌کنند. در آغاز، آونگ احتمالاً بی‌حرکت است. احساسات آرام‌اند، نه مثبت و نه منفی. بعد اتفاقی می‌افتد، کسی حرفی می‌زند و همان حرف آونگ را به سمت منفی هل می‌دهد. سپس عاملی حرکت به سمت منفی را متوقف می‌کند و آونگ را از نقطهٔ میانی می‌گذراند و به سوی مثبت می‌کشد. بعضی از این رفت‌وبرگشت‌های احساسی ممکن است همان لحظه به نظرتان به نفع شما باشند، اما در واقع بیشترشان به مذاکره آسیب می‌زنند و اگر شدید و چشمگیر باشند، حتی ممکن است فاجعه به بار بیاورند.

وظیفهٔ مذاکره‌کنندهٔ خوب این است که آونگ را تا حد ممکن در وضعیتی آرام و نزدیک به سکون نگه دارد. نوسان‌های شدید به سمت منفی در درازمدت به نفع هیچ‌کس نیست؛ نوسان‌های شدید به سمت مثبت هم همین‌طور.

یک موقعیت سادهٔ فروش را در نظر بگیرید، هرچند این تصویر دربارهٔ هر نوع مذاکره‌ای به همان اندازه صادق است. اگر بگذارید مشتری احتمالی‌تان بیش‌ازحد به سمت هیجان مثبت برود، وقتی تردیدها و دودلی‌های تقریباً اجتناب‌ناپذیر از راه برسند چه می‌شود؟ آونگی که در سمت مثبت آن‌قدر بالا رفته، احتمالاً با چنان شتابی برمی‌گردد که از محدودهٔ خنثی هم می‌گذرد و وارد محدودهٔ منفی می‌شود. اگر چنین شد، چه می‌کنید؟ شاید بتوانید اوضاع را جمع کنید، شاید هم نتوانید. فروشندگانی که هنگام خریدهای حسابی مادرم به او کمک می‌کردند، معمولاً نمی‌توانستند. مادرم معروف بود به اینکه ناگهانی لباس و وسایل مد روز می‌خرید، فردایش پشیمان می‌شد و پیراهن یا کیف را پس می‌داد. یک آدم همیشه‌خوش‌بین ممکن است امیدوار باشد که تغییر احساس دیگری، مادر را دوباره از منفی شدید به مثبت شدید برگرداند و بالاخره آن پیراهن را بخرد. اما دنیای واقعی معمولاً این‌طور کار نمی‌کند. تا جایی که من می‌دانم، هیچ فروشنده‌ای نتوانست دوباره نظر مادر را عوض کند و کلی وقت و انرژی هم هدر می‌رفت. وقتی او از خریدش پشیمان می‌شد، دیگر تصمیمش قطعی بود.

نوسان‌های شدید در فروش یا هر مذاکرهٔ دیگری، دوری باطل ایجاد می‌کنند. اگر کسی موفق می‌شد مادرم را دوباره به حالت مثبت شدید برگرداند، چه چیزی مانع می‌شد وقتی برای بار دوم به خانه می‌رود، باز هم به‌شدت نظرش منفی شود؟ هیچ‌چیز. شما نمی‌توانید این نوسان‌های شدید احساسی را کنترل کنید، اما باید کنترل اوضاع را حفظ کنید یا دست‌کم تمام تلاشتان را برای این کار بکنید. پس راه‌حل چیست؟ در نظریه ساده است: مذاکره را از دو سر طیف احساسات، چه منفی شدید و چه مثبت شدید، دور نگه دارید. در

محدودهٔ آرام و خنثی بمانید؛ توافق‌های خوب در همین محدوده شکل می‌گیرند. فروشندگانی که با مادرم سروکار داشتند باید چیزی شبیه این می‌گفتند: «پیراهن قشنگی است، خانم کمپ. ولی فکر نمی‌کنید این رنگ نارنجی کمی غیرمعمول است؟ چطور است پیش از تصمیم گرفتن آن را بپوشید و امتحان کنید؟ ... به‌به، چه زیباست! نظرتان چیست؟ چه کفشی می‌توانید با آن بپوشید؟»

البته این نوع مذاکره کاملاً خلاف روش معمول است. «یعنی نمی‌خواهم طرف مقابلم خیلی هیجان‌زده شود؟» نه، نمی‌خواهید؛ چون آن هیجان دوام نمی‌آورد. بیشتر مردم تا حدی شبیه مادرم هستند و آن دودلی‌های اجتناب‌ناپذیر دیر یا زود پیدایشان می‌شود. نکته این است که شما می‌خواهید تردیدها زودتر رو شوند، نه دیرتر؛ چون در آن صورت فرصت بیشتری دارید که بر آن‌ها اثر بگذارید و وضعیت را نزدیک‌تر به محدودهٔ آرام و خنثی نگه دارید. «ولی فکر نمی‌کنید این رنگ نارنجی کمی غیرمعمول است؟ چطور است پیش از تصمیم گرفتن آن را بپوشید و امتحان کنید؟» علاقه‌ای آرام و ماندگار بهتر از اشتیاقی تند و زودگذر است. از طرف دیگر، نمی‌خواهید علاقه هم کاملاً خاموش شود. پس نه آن را شعله‌ور کنید و نه خاموش. به‌جای این کار، از ابزارهای این فصل استفاده کنید.

فروشندهٔ خودرو را به یاد دارید؟ همان خود شما که با روش «سه‌بار و بیشتر» با مردی برخورد کردید که وارد شد و گفت می‌خواهد ام‌تی‌وی۷۰۰ سبز را بخرد. گفتید: «امروز؟ عجب! چه زود تصمیم گرفتید. همین ام‌تی‌وی۷۰۰ را امروز می‌خواهید؟ همین الان؟ مبلغ قابل‌توجهی است. چطور می‌خواهید پرداخت کنید؟ مایلید از طریق ما تأمین مالی شود؟» این روش خوب جواب می‌دهد. یا می‌توانید این راه را در پیش بگیرید:

«همین است! همین الان می‌خرمش!»

«انتخاب خوبی است. ماشین زیبایی است، ولی می‌دانید که تمیز نگه داشتن این رنگ سبز آسان نیست.»

«برایم مهم نیست. به‌هرحال هر روز می‌شویمش، یا دست‌کم هر چند روز یک بار.»

«این ماشین واقعاً ارزش چنین رسیدگی‌ای را دارد. ولی باید بگویم تمام امکاناتی که فکرش را بکنید روی آن نصب شده. راستش فکر می‌کنم بدون استثنا از همهٔ ماشین‌های موجودمان گران‌تر باشد. خوشحال می‌شوم چند ماشین دیگر هم نشانتان بدهم، فقط برای اینکه مطمئن شوید همین ماشین مناسب شماست.»

«مدلی دارید که به همین خوبی باشد، ولی امکاناتش کمی کمتر باشد؟»

«بیایید ببینیم. قضاوتش با خودتان. فقط می‌خواهم مطمئن شوم دقیقاً همان چیزی را می‌گیرید که می‌خواهید.»

«ممنون. بیایید نگاهی بیندازیم.»

شما فروشنده و مذاکره‌کنندهٔ بسیار خوبی هستید. ماهرانه این مرد را از حالت مثبت افراطی بیرون آورده‌اید و به حالتی متعادل‌تر برده‌اید که احتمال نتیجه‌بخش بودنش بسیار بیشتر است. هنوز دقیقاً نمی‌دانید چه خبر است، اما به‌زودی می‌فهمید. البته می‌توانستید همه‌چیز را به شانس بسپارید و فوری مدارک ام‌تی‌وی۷۰۰ سبز را آماده کنید؛ ولی شما روش مشخصی دارید و به آن پایبند می‌مانید. همچنین می‌دانید اگر این مشتری پرشور واقعاً بنا داشته باشد ناگهانی گران‌ترین خودرو را بخرد، نیم ساعت دیگر هم آن را خواهد خرید. اگر هم چنین قصدی نداشته باشد، شاید برای فروش مدل دیگری فرصتی داشته باشید. این‌گونه می‌توانید حقیقت را بفهمید.

نامی که برای این ابزار به کار می‌برم، در اصل به معنای «نخ دادن» است و از یک فن ماهیگیری می‌آید: به‌جای اینکه فوراً قلاب را محکم کنید، اجازه می‌دهید ماهی مقداری نخ را با خودش ببرد و بخشی از توانش را صرف این حرکت کند. در صید بعضی ماهی‌ها، محکم کردن فوری قلاب فشار بیش‌ازحدی ایجاد می‌کند و قلاب را از دهان ماهی بیرون می‌کشد. با آزاد گذاشتن ماهی و رها کردن مقداری نخ، از وارد کردن فشار زیاد جلوگیری می‌کنید. شاید این تشبیه ماهیگیری برایتان ملموس باشد، شاید هم نباشد؛ اما معادل آن در مذاکره، یعنی کم کردن فشار و مهار هیجان، قطعاً باید برایتان جالب باشد. باید به آن توجه کنید.

اگر دقیق‌تر بگوییم، فروشندهٔ خودرو از «مهار هیجان مثبت» استفاده می‌کرد. این ابزار را زمانی به کار می‌برید که می‌خواهید احساسات مثبتِ مشکوک به افراط را کمی فرو بنشانید. در واقع به‌آرامی ترمز می‌کنید تا همه را از حالتی که شاید بیش‌ازحد پرشور شده، به وضعیتی خنثی‌تر برگردانید. نکته‌ای مطرح می‌کنید که همه را آرام می‌کند و طرف مقابل را به مکث و فکر کردن دعوت می‌کند. در داستان کوتاه خریدهای هیجانی و ناموفق مادرم، گفتم عاقلانه‌تر بود اگر فروشنده می‌گفت: «پیراهن قشنگی است، خانم کمپ. ولی فکر نمی‌کنید این رنگ نارنجی کمی غیرمعمول است؟ چطور است پیش از تصمیم گرفتن آن را بپوشید و امتحان کنید؟» این حرف‌های ملایم نمونه‌هایی از مهار هیجان مثبت بودند؛ آرام‌ترین تلنگرهای ممکن که چیزی برای فکر کردن پیش پای مادر می‌گذاشتند. ممکن بود باز هم پیراهن نارنجی را بخرد و فردا پس بدهد، اما احتمال اینکه بتوانید آن تصمیم ناگهانی را مهار کنید و شاید او را به خریدی هدایت کنید که احتمال ماندگاری‌اش بیشتر باشد، بسیار بالاتر می‌رفت.

وقتی این ابزار را معرفی می‌کنم، نخستین واکنش بعضی‌ها این است: «حتماً شوخی می‌کنید!» اصلاً هم شوخی نمی‌کنم. بعد برایم خیلی لذت‌بخش است که ببینم وقتی

اثربخشی آن را تجربه می‌کنند، تردید اولیه‌شان به تأییدی مشتاقانه تبدیل می‌شود. گاهی آن‌قدر ذوق‌زده می‌شوند که خودم مجبور می‌شوم با مهار هیجان مثبت کمی آرامشان کنم! این ابزار درمان همهٔ دردها نیست؛ فقط ابزاری بسیار خوب و کارآمد است. استفاده از مهار هیجان مثبت همواره بی‌خطر است. مثل «سه‌بار و بیشتر»، نتیجهٔ معکوس نمی‌دهد. تنها فروشی که از دست می‌دهید، همان فروشی است که به‌هرحال قرار بود از دست بدهید.

حالا اجازه می‌دهم مشتری‌ام، گرگ، داستان خودش را تعریف کند:

«خانم جونز نزدیک هفتاد سال داشت و تازه همسرش را از دست داده بود. یکی دیگر از مشتریانم مرا به او معرفی کرده بود. در اولین دیدارمان، خانم جونز گفت چقدر خوشحال است که دوستی نزدیک و مورداعتماد مرا به او معرفی کرده. تشکر کردم، اما اضافه کردم که باید مطمئن شویم دربارهٔ هر پیشنهادی که می‌دهم توافق داریم. این از همان ابتدا دعوتی بود برای اینکه نه بگوید. [در ضمن ملایم‌ترین شکل ممکنِ مهار هیجان مثبت هم بود؛ ترمزی بسیار نرم.] خانم جونز گفت مطمئن است هرچه پیشنهاد کنم خوب خواهد بود. گفتم همیشه به کارم افتخار کرده‌ام و می‌کنم، اما وجدانم اجازه نمی‌دهد بدون هماهنگی با حسابدار یا وکیل او، توصیه‌ای برای اقدامی قطعی ارائه کنم. [یک ترمز ملایم دیگر.] او موافقت کرد، پیشنهادهایم را دادم، او تأییدشان کرد، با حسابدارش مشورت کردم و بعد با طرح مالی جدیدش نزد خانم جونز برگشتم. وقتی چکی به مبلغ بیش از ۳۳۰ هزار دلار نوشت، آن را به او برگرداندم و خواستم مطمئن شود که با این برنامه کاملاً راحت است. آیا دربارهٔ مسیری که پیش گرفته بودیم کوچک‌ترین تردیدی داشت؟ [این هم دعوت به «نه» بود و هم ترمزی محسوس.] به من نگاه کرد، گفت مطمئن است راه درست همین است و چک را به من داد. دو روز بعد از من خواست بیایم و با چهار نفر از دوستانش که همسرانشان را از دست داده بودند و کمک می‌خواستند صحبت کنم.»

این داستان واقعی است و به‌معنای واقعی کلمه می‌توانم صدها نمونهٔ دیگر جایش بگذارم. خود گرگ هم می‌تواند ده‌ها نمونهٔ دیگر تعریف کند. حقیقت ساده این است که حتی یک مورد هم سراغ ندارم که مهار هیجان مثبت برای من یا یکی از مشتریانم نتیجهٔ معکوس داده باشد. اصلاً نتیجهٔ معکوس نمی‌دهد. اگر فکر می‌کنید ممکن است چنین شود، سرشت انسان و هدف خودتان را در مقام مذاکره‌کننده درست نفهمیده‌اید. چنین تصوری یعنی هنوز در حالت «عجله برای نهایی کردن معامله» گیر کرده‌اید.

مهار هیجان مثبت، احساس نیاز خودتان را هم کنترل می‌کند، حق نه گفتن را تقویت می‌کند، به همه احساس راحتی و پذیرفته بودن می‌دهد و شما را به معامله‌هایی می‌رساند که دوام دارند.

خودتان امتحان کنید

در مذاکره‌ای که موضوع چندان حساسی ندارد، مهار هیجان مثبت را با لحنی آرام امتحان کنید. مثلاً بگویید: «خیلی خوب است، جوآن. از علاقه‌تان ممنونم. اشتیاقتان خوشحال‌کننده است، اما هنوز چالش‌های زیادی داریم که باید رویشان کار کنیم.» این کار به ضررتان تمام نمی‌شود. هرگز.

مهار هیجان منفی

حالا وضعیت عکس را در نظر بگیرید: آونگ بیش‌ازحد به سوی دیگر رفته و وارد محدودهٔ منفی و خصمانه شده است. اینجا از «مهار هیجان منفی» استفاده می‌کنید. اما با این ابزار تلاش نمی‌کنید ترمز نگاه منفی را بکشید؛ برعکس، خودتان از طرف مقابل هم منفی‌تر

می‌شوید. درست خواندید. با وارد شدن به قلب همان نگاه منفی، طرف مقابل را غافلگیر می‌کنید و از این راه از او می‌خواهید با دقت بیشتری به نگرش خودش نگاه کند.

نمونهٔ فوق‌العاده‌ای از کاربرد مؤثر این ابزار را در فیلم «عقاب‌های قانون» می‌بینیم. رابرت ردفورد در آن نقش معاون باتجربهٔ دادستانی را بازی می‌کند که به دلایلی پیچیده‌تر از آن‌که اینجا توضیح بدهیم، تازه اخراج شده است. او به دبرا وینگر، وکیل مدافع کم‌نام‌ونشانی، می‌پیوندد تا در دفاع از شخصیتی که داریل هانا بازی می‌کند به او کمک کند: زن جوان و زیبایی که متهم است معشوقش را کشته است. این پرونده برای نشریات جنجالی خوراکی عالی است، اما از توان و تجربهٔ وینگر بسیار فراتر می‌رود. دادستانی سلاح قتل، انگیزه و شاهد عینی‌ای دارد که حضور متهم را در صحنه تأیید می‌کند. واکنش‌ها به اظهارات آغازین دادستان نشان می‌دهد که هیئت منصفه و مطبوعات، موکل تازهٔ ردفورد را از همین حالا مجرم شناخته‌اند.

پرونده ظاهراً جای هیچ حرف‌وحدیثی ندارد. دادگاهی شلوغ و فضایی پرهیاهو را تصور کنید که دادستان در آن مقدمهٔ قدرتمندش را به پایان می‌برد. ردفورد باید چه کند؟ چطور می‌تواند آونگ را حتی کمی از این حالت منفی شدید دور کند و به سوی حالت خنثی ببرد؟ او حرف‌های آغازینش را به شکل متعارف شروع می‌کند: «خانم‌ها و آقایان، چلسی دیردن، ویکتور تفت را نکشته است. دادستانی انگیزه‌ای احتمالی مطرح کرده، اما این انگیزه کاملاً بر شنیده‌ها، حدس‌وگمان و قرائن غیرمستقیم استوار است؛ شواهدی که در ظاهر شاید معتبر به نظر برسند، اما با بررسی دقیق‌تر روشن خواهد شد که هیچ ارتباطی با این پرونده ندارند.» شروع بدی نیست، اما دوربین نشان می‌دهد که حرف‌های ردفورد در هیئت منصفه هیچ گوش شنوایی ندارد. خودش هم متوجه می‌شود. ناگهان حرفش را قطع می‌کند، به چشم اعضای هیئت منصفه نگاه می‌کند، سرش را با همان حالت دلنشین همیشگی کمی کج می‌کند و می‌گوید: «این حرف‌ها را باور نمی‌کنید، نه؟ حتی یک کلمه از حرف‌هایم را هم

گوش نمی‌دهید. واقعاً همین‌طور است، درست است؟» مکث می‌کند و بعد می‌گوید: «می‌دانید چیست؟ حق دارید. بعد از شنیدن شواهد دادستانی، حتی خود من هم قانع شده‌ام که موکلم ویکتور تفت را کشته است. بالاخره اگر وارد اتاق می‌شدم و می‌دیدم ویکتور تفت روی زمین مرده و سلاحی که او را کشته پر از اثر انگشت چلسی دیردن است، تقریباً هیچ‌چیز نمی‌توانست مرا به بی‌گناهی او قانع کند. ببینید، بیایید وقت خودمان را تلف نکنیم. چه کسی فکر می‌کند چلسی دیردن گناهکار است؟» وقتی ردفورد می‌خواهد موافقان دستشان را بالا ببرند، دادستان اعتراض می‌کند. قاضی هم با نارضایتی تذکر می‌دهد.

ردفورد ادامه می‌دهد: «بیایید دیگر. من که دستم را بالا برده‌ام. معتقدم موکلم با خونسردی ویکتور تفت را کشته است. چه کسی با من موافق است؟ بفرمایید!» باز اعتراض و باز تذکر. «بیایید در وقت و هزینهٔ ایالت نیویورک صرفه‌جویی کنیم و یکراست برویم سراغ تعیین مجازات.» ردفورد آن‌قدر موضع منفی گرفته که حتی وکیل همکارش، که از نقشهٔ او خبر ندارد، هم به تردید افتاده است. متهم از شدت ناراحتی از خود بی‌خود شده. دادگاه به هم ریخته، قاضی همه را به سکوت فرامی‌خواند و خبرنگاران به طرف تلفن‌ها می‌دوند. ردفورد خود را به جایگاه هیئت منصفه نزدیک می‌کند. آنجا زن میان‌سال موقری با صدای آهسته می‌پرسد: «مگر او حق ندارد محاکمهٔ عادلانه‌ای داشته باشد؟» نقش این زن را بازیگری ایفا می‌کند که بعدها نقش مادر جری ساینفلد را بازی کرد. ردفورد فوراً پاسخ می‌دهد: «چرا، یک محاکمهٔ عادلانه برایش برگزار کنیم، بعد محکومش کنیم.»

دیگر صبر قاضی تمام شده است. هیئت منصفه را فاقد صلاحیت اعلام می‌کند و ردفورد را تهدید می‌کند که به اتهام اهانت به دادگاه مجازات خواهد شد. ردفورد از قاضی می‌خواهد مدارا کند. می‌گوید از این هیئت منصفه کاملاً راضی است و به اعضای آن اعتماد

دارد، حتی اگر موکلش را گناهکار بدانند. دادستان هم رضایت خود را از این هیئت منصفه اعلام می‌کند و قاضی کوتاه می‌آید.

ردفورد درخشان مذاکره کرده است. در آغاز، آونگ احساسات در محدودهٔ منفی گیر کرده بود و او با نگاه منفی هیئت منصفه همراه شد. می‌خواست به چه نتیجه‌ای برسد؟ اینکه هیئت منصفه متوجه پیش‌داوری خود شود و لحظه‌ای دوباره فکر کند. با همراهی با تصمیم «نه» آن‌ها، ترغیبشان می‌کرد سوگندی را که در مقام عضو هیئت منصفه خورده‌اند به یاد بیاورند و مخالفتشان را کمی تعدیل کنند. حالا توجه کاملشان را هم داشت. اعضای هیئت منصفه هنوز نگاه منفی داشتند، اما دست‌کم فکر می‌کردند. بعد گفته بود: «حتی یک کلمه از حرف‌هایم را هم گوش نمی‌دهید.» یک نمونهٔ دیگر از مهار هیجان منفی. سپس: «می‌دانید چیست؟ حق دارید.» و باز نمونه‌ای دیگر!

اینکه در یک مذاکره چند بار به مهار هیجان منفی نیاز دارید، همیشه به تشخیص شما بستگی دارد. اما یک قاعدهٔ عملی خوب این است که ادامه بدهید تا نشانه‌ای ببینید یا حس کنید که آونگ به‌شکل محسوسی از محدودهٔ منفی شدید فاصله گرفته است. وقتی ردفورد بالاخره این حرکت را در هیئت منصفه احساس می‌کند، با ظرافت اصل برائت را پیش می‌کشد: «پس همهٔ ما فکر می‌کنیم او گناهکار است. حالا چه کار کنیم؟ در موقعیت دشواری هستیم، نه؟ مشکل به‌خصوص از این جهت دشوار است که در این کشور، برای محافظت از خودمان و حقوقمان، مفهومی حقوقی به وجود آورده‌ایم. نامش اصل برائت است.»

خودتان می‌توانید حدس بزنید که کمی بعد شخصیت داریل هانا بی‌گناه شناخته می‌شود؛ یا دقیق‌تر بگوییم، وقتی قاتل واقعی پیدا می‌شود، پروندهٔ اتهام او بسته می‌شود. «عقاب‌های قانون» قطعاً فیلم بزرگی نیست، اما این مجموعه از شگردهای مهار هیجان منفی رابرت ردفورد عالی بود. آفرین به او.

به دنیای واقعی برگردیم. داستان مایک در فصل سوم را به یاد بیاورید؛ معاون ارشد شرکت زِت که گرفتار ادعای بی‌اساس خسارت از سوی شرکتی از فهرست صد شرکت برتر فورچون شده بود. مایک از نه گفتن به تیم آن شرکت نمی‌ترسید، چون موضوع ضمانت روشن و سرراست بود. حالا می‌خواهم چند جزئیات دیگر اضافه کنم. در جریان مذاکرهٔ طولانی، لری که مایک او را به‌عنوان مسئول جدید مذاکرهٔ زت انتخاب کرده بود، با چارلز، مشاور ارشد حقوقی آن شرکت بزرگ، تماس گرفت. چارلز بلافاصله و با لحنی تند گفت هیچ راهی برای جلوگیری از شکایت نمی‌بیند. علاوه بر این، واحدهای تدارکات و کسب‌وکار شرکتش آن‌قدر از زت به ستوه آمده بودند که خبر این افتضاح به بالاترین ردهٔ مدیریت هم رسیده بود.

لری اصلاً دستپاچه نشد. بلافاصله با چارلز موافقت کرد؛ همان مهار هیجان منفی. بعد اضافه کرد: «چارلز، احتمالاً وضع از این هم بدتر است. نمی‌دانم اصلاً چطور می‌توانیم اوضاع را درست کنیم. حتی اگر به دادگاه برویم و معلوم شود از نظر قرارداد حق با ما بوده، باز نمی‌دانم چطور می‌توانیم دوباره تأمین‌کننده‌ای قابل‌قبول برای شما باشیم.»

سکوت شد؛ سکوتی طولانی. تنها چیزی که چارلز بعد از آن‌همه اتهام انتظارش را نداشت، این بود که طرف مقابل ظاهراً موضعی منفی‌تر از خود او بگیرد. بالاخره گفت شاید حق با لری باشد. لری دوباره همهٔ کوتاهی‌های زت و تقریباً ناممکن بودن حل‌وفصل وضعیت را پذیرفت. چه خرابکاری‌ای شده بود. این یک نمونهٔ دیگر از مهار هیجان منفی بود و باز سکوتی طولانی در پی داشت. بعد چارلز از لری پرسید از چه زمانی مسئول این مشتری شده است. لری گفت تازه این مسئولیت را گرفته و دارد تلاش می‌کند چیزی پیدا کند که زت بتواند به آن استناد کند. یک نمونهٔ دیگر از مهار هیجان منفی که باز با مکثی طولانی روبه‌رو شد. سپس چارلز پیشنهاد کرد پیش از اینکه کسی اقدام عجولانه‌ای کند، او و لری با هم دیدار کنند و مایک را هم وارد گفت‌وگو کنند. حالا نوبت لری بود که غافلگیر شود. البته

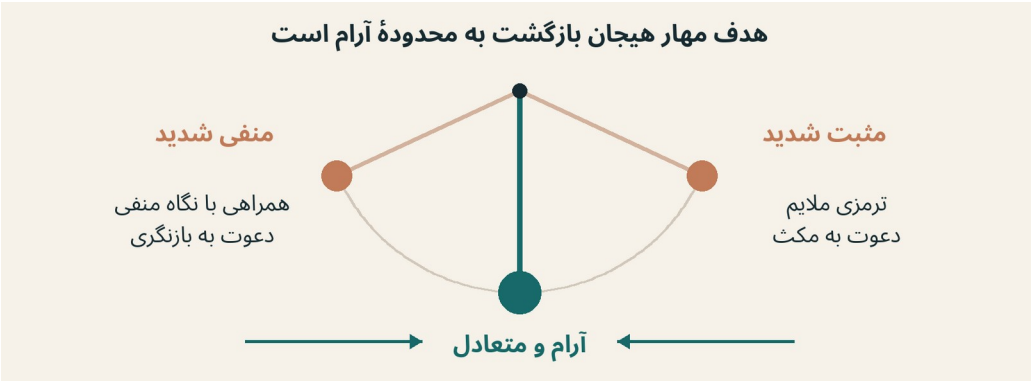
ارزش مهار هیجان منفی را می‌دانست، اما اینکه عملاً توانسته بود مذاکره را بعد از بسته شدن کامل راه گفت‌وگو دوباره باز کند، نهایت خواستهٔ او بود. لری اعتراف کرد که از دعوت به جلسه با چارلز و مایک کمی تعجب کرده و بسیار خوشحال شده است. همان‌طور که قبلاً گفتم، خیلی زود مشکل ضمانت حل شد و دو شرکت قراردادهایی به ارزش ۱۸۰ میلیون دلار امضا کردند.

چند سال پیش، گروه دیکسی چیکس، پرفروش‌ترین گروه زنانه در میان تمام سبک‌های موسیقی، به‌خاطر حرف‌هایی که ناتالی مینز، خوانندهٔ اصلی گروه، در اجرایی در لندن دربارهٔ رئیس‌جمهور بوش زد، گرفتار جنجال شد. فیلم آن‌ها با نام «خفه شو و بخوان» فرازونشیب‌ها و آشوب‌های پس از آن را روایت می‌کند. در بخشی از فیلم، خانم مینز در اجرایی دیگر بر اعتقادش به آزادی بیان تأکید می‌کند و از تماشاگران می‌خواهد احساسشان را دربارهٔ دیکسی چیکس بیان کنند: «اگر دلتان می‌خواهد هویمان کنید، بفرمایید.» نمونه‌ای روشن از مهار هیجان منفی، آن هم درست در جلو و وسط صحنه. چه شد؟ جمعیت از شور و اشتیاق به وجد آمد. البته شاید فقط هوادارانی به کنسرت آمده بودند که با موضع سیاسی گروه موافق بودند. شاید هم آن‌ها بقیهٔ هوادارانشان را برای همیشه از دست داده بودند. در هر حال، این مهار هیجان منفی حرکت خوبی در مذاکره بود. مثل مهار هیجان مثبت، همیشه فشار را کمتر می‌کند، احساس نیاز شما را کاهش می‌دهد و فرصتی، هرچند محدود، برای شروعی تازه فراهم می‌آورد.

خودتان امتحان کنید

فرصت مناسبی پیدا کنید که پای موضوع حساسی در میان نباشد و بگویید: «عجب، اوضاع خیلی بد است. نمی‌دانم اصلاً می‌توانیم درستش کنیم یا نه. چه وضعی شده.»

احتمال زیادی دارد که طرف مقابل بعد از آن برای درست کردن اوضاع به کمکتان بیاید. وقتی چنین می‌شود، واقعاً لذت‌بخش است.



دو ابزار متفاوت برای فاصله گرفتن از هیجان‌های افراطی.

ارائه

اگر با پرسش‌های مؤثر روی ساختن تصویر ذهنی و روشن کردن مشکلات کار کنید، همان‌جا ارائه‌ای موفق انجام داده‌اید. برای دفاع از این دیدگاه و توضیح مخالفتم با ارائهٔ رسمی، بحث را با این سؤال‌های دارای واژهٔ پرسشی شروع می‌کنم: آخرین بار کی آرزو کردید فروشنده، نماینده یا هرکس دیگری فقط پنج دقیقه ساکت بماند و بگذارد خودتان پیشنهاد را بررسی کنید؟ چند بار وارد فروشگاهی شیک شده‌اید و فروشنده‌ای فوراً به شما چسبیده و رهایتان نکرده است؟ حدس می‌زنم زیاد. بیشتر ما ترجیح می‌دهیم ابتدا بگذارند خودمان نگاهی بیندازیم و وقتی آماده شدیم، خودمان سراغ کمک برویم و سؤال بپرسیم.

بهترین ارائه‌ای که در عمرتان انجام خواهید داد، همان است که طرف مقابل هرگز آن را نمی‌بیند.

جاستین نمونهٔ بسیار خوبی است. او در معاملات املاک تجاری نسبتاً موفق بود و در ابتدا، به‌اندازهٔ بدبین‌ترین کسانی که با من کار کرده‌اند، به روش من شک داشت. وقتی دربارهٔ اصول اولیهٔ روش گفت‌وگو می‌کردیم، اولین حرفش به من این بود: «این حرفِ ارائه ندادن جواب نمی‌دهد. اول باید چیزی ارائه کنی تا توجهشان جلب شود. باید ابتکار عمل را به دست بگیری و نشان بدهی چه چیزی برای عرضه داری.» این اصل و چند اصل دیگر آن‌قدر خلاف روال معمول به نظر می‌رسیدند که انگار با فرهنگ رایج سر ناسازگاری داشتند، و جاستین هم اهل خلاف جریان شنا کردن نبود. تعجب می‌کنم که همکاری‌اش را با ما ادامه داد. اما ادامه داد و سرانجام، به‌واسطهٔ اتفاقی مربوط به یک ارائه در معامله‌ای که از دست داده بود، به این روش ایمان آورد.

از نظر جاستین، «نه»ای که پس از ارائه شنیده بود یعنی مذاکره تمام شده و وقت آن است که سراغ کار بعدی برود. من در آن فرصت تمرین و یادگیری می‌دیدم. او را راهنمایی کردم و جاستین برنامه‌مان را بی‌نقص اجرا کرد. اول پذیرفت که ارائه‌اش به هدف نخورده است. دقیقاً کجای کارش کمبود داشت؟ خریداری که قبلاً پیشنهاد او را رد کرده بود، تحت تأثیر اعتراف صریحش قرار گرفت و احتمالاً از اینکه جاستین اصراری نداشت خودش را بی‌عیب‌ونقص نشان بدهد نیز اثر پذیرفت. او سر حرف را باز کرد و اعتراف کرد هنوز ملک مناسبی پیدا نکرده است. از جاستین پرسید آیا ارائهٔ دیگری دارد که بخواهد نشان بدهد. اینجا جاستین کار فوق‌العاده‌ای کرد. گفت: «نه، ندارم. فکر می‌کنم چیزی که بیش از همه به ما کمک می‌کند، این است که تا جای ممکن تصویر روشنی از آنچه دنبالش هستید داشته باشیم.» بعد پرسش‌های فراوانی مطرح کرد و با تصویری از جلسه بیرون آمد که باید ماه‌ها پیش به دست می‌آورد. خریدار از اول آن تصویر ذهنی را داشت؛ جاستین فقط کشفش نکرده بود. حالا که آن را یافته بود، دست‌به‌کار شد و ملک کاملاً مناسب را پیدا کرد. دیگر معلوم است ماجرا به کجا رسید. جاستین حالا در شرایط مناسب «ارائه» هم می‌دهد، اما

قطعاً خود را وابسته به این کار نمی‌داند. او مذاکره‌کنندهٔ خوبی است، اما جادوگر نیست و لازم هم نیست باشد. چه با هیئت ضوابط کاربری اراضی یک شهر طرف باشد، چه با مجموعه‌ای از شرکت‌های ژاپنی، تمرکزش را روی تحقیق و ساختن تصویر ذهنی می‌گذارد. یاد گرفته است که مشکل اصلی ارائهٔ رسمی این است که طرف مقابل را وارد حالت آشکارِ تحلیل و قضاوت می‌کند. وقتی آدم‌ها وارد این حالت می‌شوند چه اتفاقی می‌افتد؟ ایراد می‌گیرند. به تجربهٔ خودتان فکر کنید. وقتی کسی، رسمی یا غیررسمی، چیزی به شما «ارائه» می‌کند، ناخودآگاه دنبال ایراد، نکتهٔ قابل‌بحث و اشتباه می‌گردید و اغلب هم پیدا می‌کنید. ارائهٔ متعارف فقط به ایجاد اعتراض و ایراد کمک می‌کند؛ در نتیجه ارائه‌دهنده به‌جای اینکه سؤال بپرسد، مشغول پاسخ دادن به سؤال‌ها می‌شود.

اگر برای ساختن تصویر ذهنی درست کار کرده‌اید، اگر تصویر مشکلات را برای طرف مقابل به‌خوبی روشن کرده‌اید، ارائه صرفاً اتلاف وقت و انرژی است. اگر هم آن تصویر را ترسیم نکرده‌اید و آن تصویر ذهنی را نساخته‌اید، ارائه جای خالی آن کار را پر نمی‌کند و حالا هم فایده‌ای به حالتان ندارد. چه چیزی می‌خواهید ارائه کنید؟ از کجا می‌دانید نکته‌های ارائه‌تان برای آن‌ها جالب است؟ نمی‌دانید، چون تصویر روشنی از مسائل و مشکلاتشان ندارید. بنابراین کسانی که می‌خواهند برای من «ارائه» داشته باشند، در واقع دارند به من می‌گویند مشکلاتم را درست نمی‌فهمند. اگر می‌فهمیدند، این‌طور چشم‌بسته ارائه نمی‌دادند و هرچه به ذهنشان می‌رسید مطرح نمی‌کردند، به امید اینکه بالاخره یکی از آن‌ها به کارم بیاید.

علاوه بر این، ارائه نشان‌دهندهٔ احساس نیاز هم هست، مگر نه؟ آیا نمی‌تواند در بسیاری از موارد، عجله برای نهایی کردن معامله به نظر برسد؟ آیا نمی‌تواند این احساس را ایجاد کند که حق نه گفتن از طرف مقابل گرفته می‌شود؟ چرا، هم می‌تواند و هم چنین می‌کند.

شاید می‌خواهید ارائه بدهید چون مذاکره به جایی نمی‌رسد و ارائه آخرین امیدتان است.

یا شاید طرف مقابل، که تیمی زیرک است، به‌عنوان یک ترفند بر ارائهٔ رسمی اصرار کرده باشد. پس شما هم کارتان را انجام می‌دهید، همه‌چیز را پیش رویشان می‌گذارید و نشانشان می‌دهید چقدر خوب هستید. واقعاً چه چیزی از این کار به دست می‌آید؟ صرفاً حرف مرا نپذیرید. صادقانه به تجربهٔ خودتان فکر کنید. شرط می‌بندم قبول خواهید کرد که مذاکره‌هایی که خوب پیش می‌رفته‌اند شاید از ارائه‌های رسمی جان سالم به در برده باشند، اما هیچ‌وقت به آن‌ها نیازی نداشته‌اند.

«من به ارائه‌ای دربارهٔ کسب‌وکار شما نیاز دارم.»

«دوست دارید روی کدام بخش تمرکز کنم؟» (البته آهسته و آرام حرف زده‌اید و سرتان را هم به نشانهٔ توجه تکان داده‌اید.)

«خب، ما تا حالا تمام قطعاتمان را از شرکت یو.اس. ویجتس می‌خریده‌ایم و می‌خواهیم توانمندی‌های شما را با آن‌ها مقایسه کنیم.»

«بسیار خوب. اول روی کدام بخش تمرکز کنیم؟» (آهسته و آرام، همراه با تکان دادن سر.)

«فکر می‌کنم باید از تأسیسات شروع کنیم.»

«حتماً. مراکز تولید ما در نقاط مرکزی شهرهای پرجمعیت قرار دارند. چه چیزی دربارهٔ تأسیسات ما بیش از همه برایتان اهمیت دارد؟»

«باید از ظرفیت مطمئن باشیم. در برنامهٔ راهبردی‌مان توسعهٔ قابل‌توجهی داریم و فکر می‌کنیم به ظرفیت تولید زیادی از سوی دو تأمین‌کننده نیاز خواهیم داشت.»

«چه سطحی از ظرفیت را در نظر دارید؟»

«در اوج کار، هفته‌ای یک میلیون واحد لازم داریم. از عهده‌اش برمی‌آیید؟»

«سؤال خوبی است. طبق برنامه‌تان، حدوداً چه زمانی به اوج می‌رسید؟»

«حدود هجده ماه دیگر. از عهده‌اش برمی‌آییم؟»

«سؤال خوبی است. باید درباره‌اش بررسی کنم. بهتر است از مهندسان شما شروع کنم. چه زمانی می‌توانم با آن‌ها دیدار کنم تا مشخصات و نیازمندی‌ها را بفهمم؟»

«برای یکی از روزهای دو هفتهٔ آینده جلسه‌ای ترتیب می‌دهم.»

این گفت‌وگو صرفاً خیالی و دور از واقعیت نیست. روشی مؤثر برای برخورد با درخواست ارائه و به جریان انداختن کار است. اگر همان اول سراغ ارائه می‌رفتید، ناچار بودید حدس بزنید خریدار واقعاً چه چیزی می‌خواهد ببیند و، به تصور شما، لازم است چه چیزی ببیند. به‌جای این کار، اصولتان را به کار ببرید، سؤال بپرسید، وارد دنیای آن‌ها شوید، مشکلات واقعی‌شان را بشناسید، که در این مثال ظاهراً ظرفیت تولید یکی از آن‌هاست، و تصویر ذهنی بسازید. اگر همهٔ این کارها را انجام بدهید و در نهایت کار به ارائهٔ رسمی هم برسد، دست‌کم می‌توانید آن را خوب انجام دهید.

تا وقتی دقیقاً نمی‌دانید ارائه باید چه شکل و محتوایی داشته باشد، دلیل موجهی برای «ارائه دادن» وجود ندارد. این قاعدهٔ اول در این زمینه است. علاوه بر آن، مطمئن شوید برای تصمیم‌گیرندگان واقعی ارائه می‌دهید. اگر برای کسانی ارائهٔ رسمی داشته باشید که اختیار تصمیم‌گیری ندارند، واقعاً دارید وقتتان را تلف می‌کنید. حتماً پیش از روز ارائه، دربارهٔ دستور جلسه مذاکره و توافق کنید. یکی از فصل‌های بعدی به دستور جلسه اختصاص دارد. طرف مقابل باید بداند: «خب، حالا وقت ارائهٔ رسمی است.» باید بداند ارائه چه چیزهایی را در بر خواهد گرفت و چه چیزهایی را نه. باید بداند که بالاخره وقت بله یا نه گفتن رسیده است. بعد از ارائه، «شاید» پاسخ پذیرفتنی نیست. مطمئن شوید این توافق در مذاکره بر سر دستور جلسه حاصل شده است. اگر چنین توافقی نداشته باشید، وقتی آن «شاید»

ناخوشایند را بشنوید چه خواهید کرد؟ و در پایان، که امیدوارم تا اینجای کتاب دیگر تقریباً نیازی به گفتنش نباشد، همیشه در دنیای آن‌ها ارائه کنید. قبول، به‌جای اینکه بگذارید خودشان ببینند، دارید مطالبی را برایشان توضیح می‌دهید؛ اما دست‌کم دربارهٔ مسائلی حرف بزنید که محرک این مذاکره‌اند. فقط اطلاعاتی را ارائه کنید که به مسائل، مشکلات و نگرانی‌های آن‌ها مربوط است؛ یا به آنچه دربارهٔ این مسائل می‌دانید. البته شاید دانسته‌هایتان زیاد نباشد، وگرنه از ابتدا نیازی به ارائه پیدا نمی‌کردید.

وسوسه نشوید هرچه دارید و ندارید در ارائه بگنجانید. اگر تنها مسئله حداکثر باری است که لاستیک تحمل می‌کند، دیگر از پهنای زیاد لاستیک‌هایتان حرف نزنید. بعداً اگر موقعیتش پیش آمد، همیشه می‌توانید آن را مطرح کنید. آن اصل قدیمی ورزشی که گاهی با کنار گذاشتن یک بازیکن، تیم قوی‌تر می‌شود، دربارهٔ ارائه هم صادق است: کم کردن گاهی نتیجه را بهتر می‌کند. مطالب را به ترتیبی مطرح کنید که فکر می‌کنید برای طرف مقابل اهمیت دارد. «آقای اسمیت، چون مهم‌ترین دغدغهٔ شما قدرت موتور است، اول موتور را بررسی کنیم. بعد هم فضای بالای سر راننده را ببینیم، چون قدتان نسبتاً بلند است و شاید این هم برایتان مهم باشد.»



محتوای ارائه را با مسائل و معیارهای طرف مقابل هماهنگ کنید.

یک بازیکن فوتبال آمریکاییِ دبیرستانی که دانشگاه‌ها برای جذبش تلاش می‌کردند، در جست‌وجوی دانشگاه از ایده‌های من استفاده کرد. او هرگز درخواست رسمی برای

دانشگاهی که سرانجام انتخاب کرد و آن دانشگاه هم او را برگزید نفرستاد. البته نمونه‌ای از توانایی‌هایش ارائه کرد: یک نوار ویدئویی. نکتهٔ اصلی این نمایش توانایی، به بحث ارائه مربوط است. بیشتر بازیکنانِ در آستانهٔ جذب، اشتباه می‌کنند و فیلمی می‌فرستند که در دنیای خودشان معنا دارد: صحنه‌هایی از دویدن‌های تماشایی، گرفتن‌های تماشایی توپ و تاچ‌داون‌هایشان، یعنی حرکت‌هایی که به امتیاز منجر شده است. اما آیا مربی واقعاً می‌خواهد همین‌ها را ببیند؟ اگر نه، اگر دغدغهٔ واقعی مربی چیز دیگری باشد، بازیکن ارائه‌اش را متناسب با آن دغدغه تنظیم نکرده است. راه فهمیدن این موضوع، پرسیدن همان سؤالی است که این بازیکن از تک‌تک مربیان پرسید: «یک بازیکن را چطور ارزیابی می‌کنید؟» مگر پرسیدن چنین سؤالی بدیهی نیست؟ چرا. اما آیا معمولاً پرسیده می‌شود؟ نه. بازیکن ما فهمید پاسخ هر مربی متفاوت است و اغلب هم به چند ویژگی بسیار محدود می‌شود. یک مربی بیشتر به توانایی پرش عمودی اهمیت می‌داد، دیگری به سرعت و سومی به تمرین‌های قدرتی، به‌ویژه پرس سینه. یک مربی مدافع عقبِ کوتاه‌تر از شش فوت، حدود ۱۸۳ سانتی‌متر، نمی‌گرفت و مربی دیگری اصلاً هیچ بازیکنی با قد کمتر از شش فوت جذب نمی‌کرد. هیچ مربی‌ای نگفت، یا حتی اشاره نکرد، که «فیلم بهترین حرکت‌هایت را برایم بفرست.» بنابراین بازیکن ما نوار ویدئویی‌اش را با پاسخ‌های هر مربی تنظیم کرد. او در دنیای هر مربی «ارائه» کرد، نه در دنیای خودش. چیزی را نشان داد که فهمیده بود آن‌ها می‌خواهند ببینند؛ نه چیزی که خودش فکر می‌کرد باید بخواهند ببینند، یا چیزی که خودش دوست داشت از خودش ببیند. این رویکرد انضباط و تلاش زیادی می‌خواست.

خلاصه، اگر بر ارائهٔ رسمی اصرار دارید، یا مذاکره‌کننده‌ای خشک و سنتی، یا شاید زیرک و پنهان‌کار، اصرار می‌کند که ارائه بدهید، دست‌کم آن را خوب انجام دهید. اصولتان را به کار ببرید. هیچ اشکالی ندارد که از همهٔ امکانات استفاده کنید: تصاویر پروژکتوری، طرح‌های هنری، نمودارها، چندرسانه‌ای و هر امکان دیگری که پاورپوینت و نرم‌افزارهای دیگر در

اختیارتان می‌گذارند. اما اگر به زرق‌وبرقِ صرف تکیه کرده‌اید تا کار را برایتان پیش ببرد، هیچ‌کدام نتیجه نمی‌دهد. زرق‌وبرق به‌تنهایی کارساز نیست. اگر ارائهٔ پیشرفتهٔ شما به تصویر ذهنی و مشکلات طرف مقابل نپردازد، فقط حجم فایل‌هایتان را بیهوده بالا برده‌اید. و اگر تا اینجا خوب مذاکره کرده باشید، خواهید دید که اصلاً کار به دیدن ارائهٔ شما نمی‌رسد.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• برای محکم کردن یک نکتهٔ مهم، تکرار هرقدر هم زیاد باشد، زیادی نیست. سه بار حداقل است و سه بار یا بیشتر، بهتر.

• آونگ باید نزدیک نقطهٔ میانی باشد؛ نه بیش‌ازحد مثبت، نه بیش‌ازحد منفی. توافق‌های خوب در همین محدوده شکل می‌گیرند.

• وقتی هیجان بالا می‌گیرد، به فکر ترمزی ملایم با ابزار مهار هیجان مثبت باشید. این کار فقط می‌تواند کمک کند.

• وقتی فضای منفی شکل می‌گیرد، به فکر پذیرش آن با ابزار مهار هیجان منفی باشید. با آن نگاه منفی همراه شوید و از این راه طرف مقابل را دعوت کنید با شما همراه شود، یک قدم عقب برود و دوباره به وضعیت نگاه کند.

• اگر مشکلات را کشف کرده‌اید و تصویر ذهنی ساخته‌اید، ارائهٔ رسمی نباید لازم باشد. اگر ناچار به ارائه شدید، مطمئن شوید که ارائه به مشکلات آن‌ها می‌پردازد و تصویر ذهنی‌شان را شکل می‌دهد.

نه

جیم کمپ

فصل هشتم

حقیقت این است که نمی‌دانید

با ذهنی بی‌پیش‌داوری به موفقیت برسید



بسیاری از دام‌هایی که ممکن است در مذاکره گرفتارشان شوید، ریشه در دام دیگری دارند: فرض‌ها و انتظارهای بی‌پایه. ترس از گفتن و شنیدن «نه»، ناتوانی در ساختن تصویر ذهنی در طرف مقابل، پرحرفی و خوب گوش ندادن به پاسخ‌ها و فکرهای او، حتی پس از پرسیدن سؤال‌های درست، اغلب از همین‌جا آغاز می‌شوند.

شاید از «نه» گفتن بترسید، چون فرض می‌کنید طرف مقابل ناراحت می‌شود یا انتظار دارد «بله» یا «شاید» بشنود. اما واقعاً می‌دانید موضعش چیست، دنبال چه می‌گردد یا چه انتظاری دارد؟ دست‌کم در آغاز، نمی‌دانید. شاید برای امضای توافق احساس نیاز کنید، چون فرض گرفته‌اید طرف مقابل، که به بی‌رحمی معروف است، خودش هیچ نیازی ندارد. اما این را هم نمی‌دانید. باید کشفش کنید. شاید در ساختن تصویر ذهنی در طرف مقابل ناکام بمانید، چون خیال می‌کنید همه‌چیز از قبل برایش روشن است. مگر می‌شود کسی چنین چیزی را نفهمد؟ بله؛ ممکن است او نفهمیده باشد.

به بیشتر خوانندگان این کتاب یاد داده‌اند که به دانش کامل خود افتخار کنند، اما همین میل به «دانستن» مانع می‌شود ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید. اگر می‌دانید، دیگر چرا سؤال بپرسید و با دقت به پاسخ‌ها گوش بدهید؟ اگر قرار باشد میان دانستن همه‌چیز و ندانستن هیچ‌چیز یکی را انتخاب کنید، در مذاکره دومی بسیار بهتر است: از صفر شروع کنید، سؤال بپرسید و دنیای طرف مقابل را بشناسید. به همین ترتیب، خیلی آسان در دامِ «آن‌ها فکر خواهند کرد که... آن‌ها فکر خواهند کرد که...» می‌افتیم و فراموش می‌کنیم اصلاً نمی‌دانیم آن‌ها واقعاً چه فکری می‌کنند.

در مذاکره، فرض‌ها و انتظارها همه‌جا کمین کرده‌اند. دردسر بزرگی هستند، اما خبر خوب این است که با انضباط می‌توانید از آن‌ها در امان بمانید: ذهن‌تان را مثل صفحه‌ای سفید، آماده نگه دارید تا هر اطلاعات، نگرش، احساس یا چیز تازه‌ای را که طرف مقابل آگاهانه یا

ناآگاهانه به شما منتقل می‌کند، دریافت کنید. با همین ذهن بی‌پیش‌داوری می‌فهمید واقعاً در مذاکره چه می‌گذرد، چه چیزی کار را متوقف کرده، مسائل اصلی کدام‌اند و تصویر ذهنی واقعی چیست. دیگر لازم نیست تا نیمه‌های مذاکره پیش بروید و تازه بفهمید: «صبر کن! او هم قبول دارد که به برنامهٔ بازاریابی تازه‌ای نیاز داریم! کاش زودتر می‌دانستم. هیچ‌وقت مستقیم از خودش نپرسیدم. تمام این مدت فرض کرده بودم...»

ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید. بر پایهٔ بهترین واقعیت‌ها و اطلاعاتی که می‌توانید به دست آورید کار کنید، نه فرض‌ها و انتظارهایی که خیلی وقت‌ها کاملاً غلط‌اند.

«تاد، چه خوب شد دیدیمت! می‌توانی ماه آینده پنج هزار قطعه تحویل بدهی؟» می‌توانید، و خوشحال هم می‌شوید؛ چون چنین سفارشی از این شرکت کوچک بی‌سابقه است. اما همین حالا «بله» نمی‌گویید. مگر جواب مثبت فوری به معنای پذیرفتن یک عالم فرض و انتظار بی‌پایه نیست؟ چند مورد روشن را ببینید: شما نقدی کار می‌کنید و فرض گرفته‌اید این شرکت پول خرید ۵۰۰۰ قطعه را دارد، اما شاید بخواهد این سفارش بزرگ را اعتباری بخرد. انتظار درخواست تخفیف ندارید، ولی آیا درخواست تخفیف نمی‌تواند قدم بعدی و کاملاً قابل‌انتظار آن‌ها باشد؟ فرض کرده‌اید سفارش نمی‌تواند ۱۰٬۰۰۰ قطعه باشد. چنین رقمی واقعاً باورنکردنی به نظر می‌رسد، اما شاید این شرکت حالا وارد شرایط کاملاً تازه‌ای شده باشد که شما از آن بی‌خبرید. فرض کرده‌اید شرطِ «ماه آینده» مهم نیست، با اینکه این مشتری پیش‌تر هرگز چنین شرطی نگذاشته است. در مجموع، چرا انتظار دارید شرایط پشت این سفارش بی‌سابقهٔ ۵۰۰۰تایی، درست همان شرایط سفارش‌های معمولِ ۲۰۰۰تایی باشد؟ حتماً اتفاقی افتاده است. شاید برای همین سفارش، و قطعاً برای آینده، به سودتان است بفهمید چه خبر شده.

پس چه می‌کنید؟ ذهن‌تان را خالی می‌کنید، قاعدهٔ «سه‌بار و بیشتر» یا «۳+» را به کار می‌گیرید و پس از اندکی همراهی و دلگرمی دادن، سؤال‌های خوب با واژه‌های پرسشی می‌پرسید: «پنج هزار تا؟ جین، سفارش بزرگی است. چه چیزی تغییر کرده؟» به جواب گوش می‌دهید. سؤال خوب دیگری می‌پرسید: «چرا ۵۰۰۰ تا؟» با دقت گوش می‌دهید. سؤال بعدی را می‌پرسید: «حداکثر تا چه تاریخی باید تحویل شوند؟» باز هم با دقت گوش می‌دهید و قاعدهٔ «سه‌بار و بیشتر» را کامل می‌کنید. شاید در پایان به نکتهٔ جالبی برسید؛ شاید هم جین چیزی بروز ندهد و واقعاً فقط همان قطعه‌ها را بخواهد و چک تضمین‌شدهٔ بانکیِ کل مبلغ ۵۰۰۰ قطعه را هم آماده کرده باشد. در هر دو حالت، مأموریت و هدف‌تان را پیش برده‌اید. هر احساس نیاز احتمالی را مهار کرده‌اید و در چارچوب روش خود مانده‌اید. برای غافلگیری بعدی جین آماده بوده‌اید و آمادگی داشته‌اید از هر چیزی که یاد می‌گیرید استفاده کنید. این مذاکرهٔ هوشمندانه است. اینکه فوراً از جا بپرید و با ذوق بگویید «بله»، چنین ارزشی ندارد؛ راستش، رفتاری آماتوری است.

استخر تازه‌ای را که می‌خواهید بسازید یادتان هست؟ پیت، پیمانکار، قبول دارد مشکلاتی پیش آمده، اما حالا که اواخر آوریل است، اعلام می‌کند تحویل تا تعطیلات روز یادبود در پایان ماه مه قطعی است و هیچ مشکلی وجود ندارد. به این وضعیت فکر کنید. شما صاحب‌خانه‌ای هستید که با توجه به دردسرهای قبلی کمی نگرانید؛ واکنش طبیعی‌تان چیست؟ درست است: چند سؤال می‌پرسید. «خیلی خوب است، پیت، ولی محمولهٔ کاشی‌ها چه شد؟ کی می‌رسد؟ تأمین‌کننده چه خبری داده؟ چه گفته‌اند؟ آن بخش از کار چقدر طول می‌کشد؟»

این همان طرز فکرِ بدون پیش‌داوری است که باید در تک‌تک مراحل هر مذاکره داشته باشید.

همیشه ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید. در این کار زیاده‌روی معنا ندارد.

وقتی راه و رسمش را یاد بگیرید، آن‌قدر بر لحظهٔ حاضر متمرکز می‌شوید که تقریباً حس می‌کنید از خود فاصله گرفته‌اید، گوشهٔ اتاق ایستاده‌اید و مذاکره کردن خودتان را تماشا می‌کنید. حس فوق‌العاده‌ای است. افراد زیادی را دیده‌ام که از یک بار اجرای درست این کار، رضایت عمیقی به دست آورده‌اند؛ همان لحظه‌ای که فهمیده‌اند یک فرض کوچک و بررسی‌نشدهٔ خودشان، مشکل اصلی تمام مذاکره بوده است.

انتظارهای مثبت هم می‌توانند کار دست‌تان بدهند

چند بار در مذاکره یکی از این جمله‌ها را از طرف مقابل شنیده‌اید؟

«عالی به نظر می‌رسد.»

«دیگر هیچ مانعی سر راه نیست.»

«بی‌شک بهترین چیزی است که امروز در بازار پیدا می‌شود.»

«بیایید جلسه بگذاریم و کار را تمام کنیم.»

«شما دقیقاً همان کسی هستید که منتظرش بودیم!»

«خب، رقم‌های من جای تغییر دارند.»

«باورم نمی‌شود این‌قدر دقیق به هدف زده‌اید.»

«کاملاً مناسب است. می‌توانیم تا آخر با همین پیش برویم.»

پشت این حرف‌ها، که شکل‌هایشان بی‌پایان است، واقعاً چه می‌گذرد؟ خیلی وقت‌ها مذاکره‌کننده با این حرف‌ها در شما انتظار مثبت ایجاد می‌کند تا معامله را ببندد. اگر این جمله‌ها را باور کنید و به آن‌ها دل ببندید، حتماً از شما امتیاز می‌گیرد.

«سام، کاملاً مناسب به نظر می‌رسد.» وقتی این را می‌شنوید، با خود می‌گویید: «واقعاً می‌خواهد بخرد؛ این دیگر مشتریِ خرید است»؟ اگر چنین است، دارید خودتان را به دردسر می‌اندازید. هیجان‌زده می‌شوید، احساس نیاز پیدا می‌کنید و مستقیم وارد دام انواع فرض‌ها و انتظارهای بی‌پایه می‌شوید. حواس‌تان جمع نیست و ناگهان خریدار غافلگیرتان می‌کند: «چقدر می‌توانید تخفیف بدهید؟» حالا چه؟ حالا احساسات‌تان از خوش‌بینی افراطی به بدبینی افراطی چرخیده است. اول به امید فروش بزرگ دل بستید؛ حالا با نگرانی، انتظار تخفیف سنگین را هم می‌پذیرید. «تامی، قیمت معمول هر واحد چهارصد دلار است، اما اگر ده تا بخرید می‌توانم پانزده درصد تخفیف بدهم.» بازی امتیاز دادن آغاز می‌شود. «سام، این کافی نیست. حتماً بیشتر از این‌ها می‌توانی تخفیف بدهی.»

حالا واقعاً گرفتار شده‌اید؛ فقط به این دلیل که با شنیدن «کاملاً مناسب به نظر می‌رسد» اسیر انتظار مثبت شدید. اگر به جایش ذهن‌تان را خالی می‌کردید و آن حرف وسوسه‌کننده را به اندازهٔ ارزش واقعی‌اش جدی می‌گرفتید، که در حقیقت تقریباً هیچ بود، عددی برای تخفیف نمی‌دادید. با همراهی، سؤالی می‌پرسیدید تا تصویر ذهنی روشنی بسازید: «سؤال خوبی است، تامی. من اختیار مذاکره دربارهٔ تخفیف را ندارم، اما چه تعدادی مدنظرتان است؟»

این بازی با «انتظارهای مثبت» در دنیای شرکت‌ها تقریباً به روشی معمول تبدیل شده است؛ اغلب هم با درخواست «بهترین قیمت‌تان» همراه می‌شود. فرض کنید همهٔ افراد دور میز می‌دانند قیمت رایج هر قطعه ۱۰۰۰ دلار است. این مشتری بالقوهٔ تازه اعلام می‌کند که البته تأمین‌کننده‌های دیگری هم دارد، اما حالا می‌خواهد تمام خرید قطعه‌هایش، یعنی ۱۰۰۰ واحد، را از یک تأمین‌کننده انجام دهد تا بهترین قیمت را بگیرد. وقتی احتمال چنین سفارشی را حس می‌کنید چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر مراقب نباشید و ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی نکنید، یک محاسبه در سرتان جان می‌گیرد: ۱۰۰۰ ضرب در ۱۰۰۰ دلار، می‌شود

۱٬۰۰۰٬۰۰۰ دلار. حتی با تخفیف خرید عمده هم این مبلغ برای کسب‌وکارتان رقم چشمگیری است. چنین معامله‌ای پیروزی بزرگی برایتان خواهد بود. طرف مقابل هم دقیقاً روی همین بالا رفتن زودهنگام انتظارهای شما حساب کرده است.

فریب هیجان و احساس نیاز خودتان را می‌خورید و فوراً پایین‌ترین قیمتِ پس از تخفیف را برای ۱۰۰۰ واحد اعلام می‌کنید. انتظار دارید همان لحظه پیشنهاد را بپذیرند، قرارداد را امضا کنند و وقت جشن گرفتن برسد. اما فرض کنید نپذیرند؛ و نخواهند پذیرفت، چون برای جشن گرفتن عجله‌ای ندارند و این بازی را بارها با تأمین‌کننده‌های دیگر کرده‌اند و تقریباً همیشه جواب گرفته‌اند. در عوض، برمی‌گردند و می‌گویند تصمیم گرفته‌اند خرید را بین چند فروشنده تقسیم کنند. پس از شما ۱۰۰۰ واحد نمی‌خواهند؛ فقط حدود دویست تا می‌خواهند، اما با همان قیمت واحدِ فوق‌العاده پایینی که برای سفارشی پنج برابر بزرگ‌تر پذیرفته بودید! ضمناً با اشاره‌هایی روشن می‌فهمانند اگر آن تخفیف پابرجا نماند، خیلی مأیوس می‌شوند. از شنیدن «نه» واقعاً ناراحت خواهند شد.

حالا چه می‌کنید؟ چه احساسی دارید؟ آن همه انتظار مثبت چه فایده‌ای داشت؟ اگر بخواهیم یک ترفند کلاسیک را نام ببریم که شرکت‌ها و مذاکره‌کنندگان زیرک در کسب‌وکارهای گوناگون به کار می‌برند، همین است: با رقم‌های رؤیایی انتظار مثبت بسازید، بعد اما و اگرها را شروع کنید. وقتی مشتری شرکتی بزرگ و تأمین‌کننده کوچک‌تر باشد، این شگرد فوق‌العاده مؤثر است. شرکت زِم را در نظر بگیرید؛ تأمین‌کننده‌ای در صنعت خودرو با ۲۵۰۰ کارمند، که در آن صنعت شرکت نسبتاً کوچکی است. یکی از خودروسازان بزرگ از زِم خواست برای قراردادی هفت‌میلیون‌واحدی پیشنهاد بدهد. این برای زِم سفارش بسیار بزرگی بود؛ در واقع بیش از حد بزرگ. «نه» گفتن اخیر بوئینگ به ساوت‌وست ایرلاینز را به یاد بیاورید. اینجا هم وضع مشابهی بود. زِم مأموریت و هدف معتبری داشت که بر کیفیت، قابل‌اتکا بودن و عمل کامل به قراردادها تأکید می‌کرد؛ قرار نبود فریب ترفند «انتظار مثبت»

را بخورد. تیمش ذهن خود را از پیش‌داوری خالی کرد، در چارچوب مأموریت و هدف و اصول مذاکره‌اش ماند، توان تولید را با دقت بررسی کرد و گفت: «نـه، متشـکریم. از دعوت‌تان ممنونیم، اما نمی‌توانیم برای هفت میلیون واحد پیشنهاد بدهیم. با خوشحالی برای سه‌ونیم میلیون واحد پیشنهاد می‌دهیم.»

البته خودروساز کاملاً مبهوت شد. شرط می‌بندم تمام تأمین‌کنندگان قبلی‌اش برای راضی کردن آن غول صنعتی و گرفتن سفارش بزرگش، به هر کاری تن داده بودند. خودروساز دهه‌ها این تأمین‌کنندگان درمانده را به جان هم انداخته بود. بنابراین وقتی گفت اگر زِم برای کل سفارش پیشنهاد ندهد از فهرست تأمین‌کنندگان متقاضی حذف می‌شود، هیچ‌کس در زِم تعجب نکرد: هم بلد بودند بی‌پیش‌داوری فکر کنند و هم خودروسازها را می‌شناختند. زِم تکرار کرد که با کمال میل برای ۳٫۵ میلیون واحد وارد رقابت می‌شود، اما چون منابع کافی ندارد، نمی‌تواند برای تمام سفارش پیشنهاد بدهد. «لطفاً نام ما را از فهرست این قرارداد بردارید.» دو هفته گذشت تا خودروساز دوباره تمـاس گرفـت: «بسـیار خـوب، می‌توانید برای نصف سفارش پیشنهاد بدهید.» زِم هم پیشنهادش را فرستاد و سفارش را با قیمت دلخواه خود گرفت.

انتظارهای مثبت را کنار بگذارید. به مأموریت و هدف و اصول‌تان پایبند بمانید. می‌دانم گفتنش آسان‌تر از عمل کردن است. انتظارهای مثبت واقعاً خوشایندند. چه حس خوبی می‌دهند! چه کسی دلش نمی‌خواهد امیدوار باشد؟ وودی هیز، مربی افسانه‌ای فوتبال آمریکاییِ دانشگاه ایالتی اوهایو، گفته بود: «مهم‌ترین چیز بردن نیست؛ امید به بردن است. تا وقتی امید دارید، زندگی دارید.» هر کس ورزش رقابتی کرده باشد احتمالاً از مربی‌اش دربارهٔ ارزش «نگرش مثبت» شنیده است. حرف خوبی به نظر می‌رسد و اغلب هم خوب است؛ اما برای مذاکره‌کننده، نگرش مثبت فقط نامی جذاب‌تر برای همان انتظار مثبت است. پس حتی نگرش مثبت هم برای مذاکره‌کننده خطر دارد. بله، حقیقت دارد. این نگرش

می‌تواند به انتظار تبدیل شود، و آن انتظار هم می‌تواند، و احتمالاً خواهد توانست، احساس نیاز ایجاد کند. به‌هرحال، از جنس احساس است!

وقتی می‌گویم ذهن‌تان را خالی کنید، دقیقاً همین را می‌گویم. این کار انضباطی بسیار جدی می‌خواهد که یک‌شبه به دست نمی‌آید، اما با تلاش و تمرین به دست می‌آید.

خودتان امتحان کنید

وقتی در مذاکره‌ای کوچک در خانه یا محل کار، به نظر می‌رسد همه‌چیز مطابق میل‌تان پیش می‌رود، بوی پیروزی را حس می‌کنید و انتظارهای مثبت حسابی فعال شده‌اند، بر اساس آن‌ها عمل نکنید. وقفه‌ای بخواهید، پیشنهاد استراحتی برای قهوه یا ناهار بدهید و از فرصت استفاده کنید تا ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید و واقعیت را روشن ببینید. این کار ضرری ندارد؛ فقط می‌تواند به نفع‌تان باشد.

انتظارهای منفی هم می‌توانند کار دست‌تان بدهند

در مذاکره، طرف مقابل ممکن است بخواهد شما را گرفتار انتظار مثبت کند، یا حتی پیش از شروع کار، انتظار منفی در شما بسازد. همان قطعهٔ ۱۰۰۰دلاریِ مثال قبلی را در نظر بگیرید. این بار، به‌جای اینکه ابتدا با احتمال سفارش ۱۰۰۰ واحد وسوسه‌تان کند و بعد تعداد را به‌شدت پایین بیاورد، اما همچنان قیمتِ با تخفیف سنگین بخواهد، مشتری از همان اول اعلام می‌کند از آن قیمت پایین خبر دارد و برای سفارش کوچک خود هم همان قیمت را می‌خواهد. این را در آغاز مذاکره شرط می‌کند. حالا شاید به‌جای انتظار مثبت، انتظار منفی پیدا کنید: یا اصلاً توافقی در کار نخواهد بود، یا تخفیف آن‌قدر زیاد می‌شود که توافق نکردن با آن تفاوتی ندارد.

به این فکرهای منفی میدان ندهید. بدانید رقم‌های اولیه فقط همین‌اند و بس: رقم‌هایی اولیه که هنوز اهمیت واقعی ندارند. با اطمینان به یاد داشته باشید هیچ‌جای مأموریت و هدف شما نیامده که فقط چون مشتری خواسته، باید فهرست قیمت‌تان را زیر پا بگذارید. کافی است بگویید: «متأسفیم. واقعاً نمی‌توانیم دویست قطعه را با چنین تخفیف سنگینی به کسی بفروشیم؛ حتی به شما که خیلی مشتاق همکاری با شما هستیم. شاید بتوانید از شرکت یو.اس. ویجت با این قیمت بخرید.»

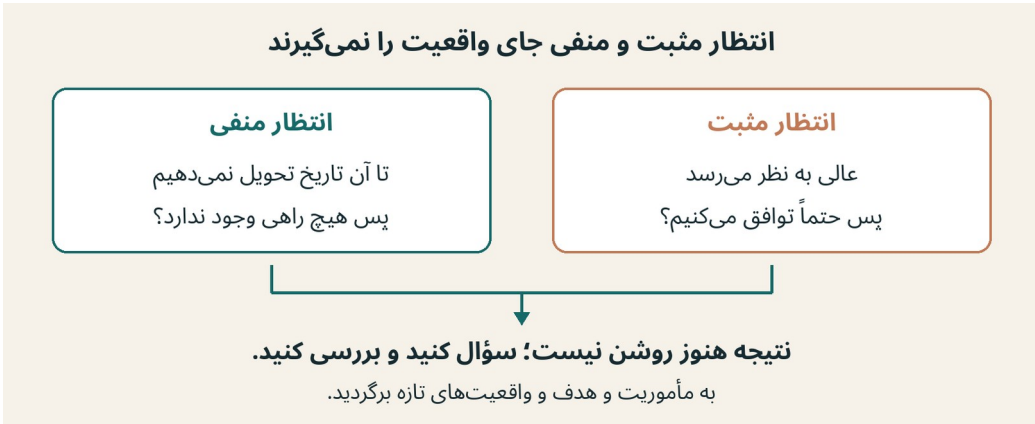
شاید هم بتوانند. در هر حال، شما از همان آغاز فهرست قیمت‌تان را کنار نگذاشته‌اید و سابقهٔ امتیاز دادن زودهنگام ایجاد نکرده‌اید. ذهن‌تان را بی‌پیش‌داوری نگه داشته‌اید، با طرف مقابل همراهی کرده‌اید و منتظر پاسخ می‌مانید. حالا جای دو طرف مذاکره را عوض کنیم. شما مشتری هستید و دنبال تأمین‌کنندهٔ تازه‌ای برای قطعه می‌گردید. اگر مراقب نباشید، شما هم گرفتار انتظارهای مثبت و منفی می‌شوید. انتظار مثبت وقتی تأمین‌کننده می‌گوید: «حتماً، می‌توانیم آماده شویم و تا ماه آینده هزار قطعه تحویل بدهیم... قطعاً... تضمین می‌کنم»؛ و انتظار منفی وقتی می‌گوید: «اوه، فکر نمی‌کنم به هیچ وجه بتوانیم تا آن تاریخ تحویل بدهیم. متأسفم.» تمام این حرف‌ها را تصمیم‌ها یا تاکتیک‌های اولیه‌ای بدانید که بعد از آن‌ها تصمیم‌ها و تاکتیک‌های دیگری خواهد آمد.

شاید رایج‌ترین و روشن‌ترین نمونهٔ انتظار منفی زمانی باشد که با فرد یا شرکتی روبه‌رو هستید که همکاری با او همیشه دشوار بوده و شاید دردسرش از فایده‌اش بیشتر بوده است. بعد از هر مذاکره با این آدم‌های پردردسر همین حس را دارید. خب، شاید واقعاً دردسرشان بیش از فایده‌شان باشد. اگر چنین است، تصمیم بگیرید و جلوی ضرر بیشتر را بگیرید. اما این کار را آرام و منطقی انجام دهید، نه صرفاً چون روی اعصاب‌تان هستند. شاید فردا، به هر دلیلی، دیگر آن‌قدر آزاردهنده نباشند. شاید هم همچنان باشند؛ خب که چه؟ سؤال این است که آیا می‌توانید با این شرکت مذاکره کنید یا نه.

سال‌ها پیش مشتری‌ای داشتم به نام جین که نمایندهٔ فروش در سان‌فرانسیسکو بود. او صبح اولین جمعهٔ هر ماه به مشتری مشخصی سر می‌زد. تقریباً یک سال این کار را کرد و هیچ سفارشی نگرفت. این نمایندهٔ فروش همهٔ دلایل لازم برای پیدا کردن انتظار منفی را داشت و نفروختن هم قطعاً کلافه‌کننده بود. اما حفظ ارتباط زحمتی نداشت؛ نشانی آن مشتری بالقوه سر راه معمول او در منطقهٔ خلیج سان‌فرانسیسکو بود. علاوه بر این، مشتری من از نظر شخصی واقعاً آن فرد را دوست داشت و تسلیم انتظار منفی نشد. یک روز جین نتوانست صبح سر بزند و اواخر بعدازظهر به درِ دفتر او رفت. انگار با آدم دیگری روبه‌رو شده بود! همان روز سفارش گرفت! البته جین باز هم ذهنش را خالی نگه داشت و در میان سؤال‌هایش پرسید: «چرا حالا، بعد از یک سال، سفارش می‌دهید؟» مرد جواب داد: «من دیابت دارم و صبح‌ها دو ساعتی طول می‌کشد تا قند خونم را تنظیم کنم. تا حدود ساعت ده به‌سختی راه می‌افتم. حالا که فکر می‌کنم، گمان نکنم هیچ‌وقت پیش از بعدازظهر سفارش بدهم؛ احتمالاً عادت کرده‌ام. ممنونم که همچنان به من سر می‌زدید.»

عجب! در این آزمون می‌شود به مشتری من بابت نساختن تصویر ذهنی برای مشتری خودش نمرهٔ منفی داد، اما نه بابت انتظار منفی یا ناتوانی در حفظ ذهن بی‌پیش‌داوری.

نه انتظار مثبت و نه انتظار منفی، هیچ‌کدام در کار شما جایی ندارند. ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی می‌کنید و مذاکره می‌کنید؛ همین.



جملهٔ اولیهٔ طرف مقابل، نتیجهٔ قطعی مذاکره نیست. با کنار گذاشتن انتظارهای مثبت و منفی، واقعیت را با پرسش روشن کنید.

شاید بدترین خطر برای زنان و مردانی که مستقیماً کار فروش می‌کنند، انتظار منفیِ فراگیری باشد که پس از چند معاملهٔ ناموفق پدید می‌آید. کسانی که در این دور باطل گیر می‌کنند از نظر عاطفی چه وضعی پیدا می‌کنند؟ اگر خیلی مراقب نباشند، چنین انتظارهای منفی‌ای می‌تواند به‌شدت توان‌شان را تحلیل ببرد. همان کلمهٔ ترسناک به ذهن می‌آید: «افت». بی‌تردید انتظار منفی در افت یک ورزشکار سهمی دارد. مذاکره‌کنندگان هم افت می‌کنند، به‌ویژه کسانی که در فروش مستقیم هستند. انتظارها را کنار بگذارید تا از افت رها شوید.

خودتان امتحان کنید

یک روز را انتخاب کنید و تا جای ممکن فهرستی کامل از انتظارهای مثبت و منفی، کوچک و بزرگ، تهیه کنید که احساس می‌کنید وارد فکر و نگرش‌تان می‌شوند. وارد جلسه می‌شوید و می‌بینید همه قبل از شروع می‌خندند؟ احتمالاً وقت ثبت یک انتظار مثبت است. یا همه اخم کرده‌اند؟ مقاومت در برابر انتظار منفی سخت خواهد بود! آن را بنویسید. البته همه می‌دانیم جلسهٔ اول به‌راحتی ممکن است شکست بخورد و دومی موفقیتی بزرگ باشد.

حقیقت این است که نمی‌دانید

حالا تکلیف فرض‌ها چیست؛ همان مانع اصلی دیگر در برابر ذهن بی‌پیش‌داوری؟ آن‌ها درست به اندازهٔ انتظارها خطرناک و رایج‌اند؛ شاید حتی رایج‌تر. بیشتر ما بالاخره به این باور می‌رسیم که در «شناختن» دیگران و فهمیدن احساس و فکر واقعی‌شان مهارت زیادی داریم. مذاکره‌کنندگان به‌ویژه به «مهارت‌شان در برخورد با آدم‌ها» می‌بالند. متخصصان هر رشته هم به تسلط‌شان بر همهٔ موضوعات مربوط به تخصص خود افتخار می‌کنند.

در میان رویدادهای انسانی، جنگ فاجعه‌بارترین پیامدها را دارد. فعلاً کاری نداریم جنگ‌های تاریخ تا چه اندازه عاقلانه یا عادلانه بوده‌اند. در آن صدها جنگ، چند جان به‌دلیل فرض‌های بی‌پایهٔ کسانی از دست رفته و تباه شده است که تصمیم‌های به‌اصطلاح راهبردی می‌گرفتند؟ جنگ جهانی اول شاهد برجستهٔ این ماجراست: فاجعه‌ای عظیم که از محاسباتی به‌شدت کورکورانه و در نتیجه احمقانه ریشه گرفت. در جنگ ویتنام، دولت‌های پیاپی آمریکا کاملاً مطمئن بودند می‌دانند ویتنامی‌های شمالی چه فکری می‌کنند و به توقف بمباران، ازسرگیری بمباران، پیام‌های اولیهٔ صلح و دیگر تلاش‌های بی‌ثمر ما برای دستیابی به «صلح

همراه با عزت» چه واکنشی نشان خواهند داد. کاملاً مطمئن بودند و کاملاً اشتباه می‌کردند. بیش از سه دهه بعد، این را می‌دانیم. و آن فرض چه شد که پایان درگیری‌های «رسمی» میان ارتش‌های یونیفرم‌پوش در بهار ۲۰۰۳، پایان کار در عراق خواهد بود؟ همان «مأموریت انجام شد»؟

به کسب‌وکار برگردیم. بارها از جمعی از کارآموزان مذاکره، چه مستقل و چه شرکتی، می‌پرسم چگونه برای مذاکره آماده می‌شوند. می‌گویند:

«می‌خواهم بفهمم طرف مقابل چطور فکر می‌کند.»

«می‌خواهم به ذهن‌شان راه پیدا کنم.»

«می‌خواهم درک‌شان کنم. اگر بتوانم، می‌فهمم قرار است چه کنند.»

خوب به نظر می‌رسد؛ انگار دارند وارد دنیای طرف مقابل می‌شوند. اما صبر کنید. همین افراد بلافاصله می‌گویند:

«می‌دانم اگر آن پیشنهاد را بدهیم چه می‌کنند.»

«می‌دانم طرز فکرشان چیست.»

«بدون تخفیف خرید عمده کوتاه نمی‌آیند.»

«آن کار را نمی‌کنند. می‌دانم چه خواهند کرد.»

«می‌شناسم‌شان؛ کل برنامه را کنار می‌گذارند.»

قصد نظریِ داشتن ذهن بی‌پیش‌داوری، خیلی زود جایش را به فرض‌سازی می‌دهد. به این نتیجه رسیده‌ام که این تقریباً بخشی از طبیعت انسان است. هزاران فرض در کمین‌اند و هزاران راه برای افتادن در دام‌شان وجود دارد. مشتری من، اسکار، پیشنهاد خریدی به مبلغ ۲۵ میلیون دلار ارائه کرد. چون خیلی مطمئن بود تمام ماجرای پشت این معامله را می‌داند،

یا بهتر بگویم فرض می‌کرد می‌داند، درخواست حق انحصاری شش‌ماهه برای مذاکره نکرد. اسکار «می‌دانست» چنین حقی به او نمی‌دهند. سند محرمانگی هم نخواست، چون «می‌دانست» آن را هم نمی‌دهند؛ حتی توافق‌نامهٔ عدم افشا درخواست نکرد. اتفاق بعدی ساده و قابل‌پیش‌بینی بود. طرف مقابل بلافاصله یک بانکدار سرمایه‌گذاری استخدام کرد و او پیشنهاد اسکار را به سه خریدار بالقوهٔ دیگر نشان داد. اسکار ناگهان در یک مزایده قرار گرفت و قیمت تا ۶۰ میلیون دلار بالا رفت. برنده شد، اما با چه هزینهٔ اضافه‌ای؟ فقط می‌توانم حدس بزنم اگر آن فرض بزرگ و پرهزینه، او را به دست خودش وارد رقابت قیمتی نمی‌کرد، چقدر کمتر می‌پرداخت.

تعجبی ندارد که فرض‌ها اغلب بر پایهٔ چیزی شکل می‌گیرند که گمان می‌کنید می‌دانید. اما شاید تعجب کنید که موفقیت‌تان هم می‌تواند منشأ فرض‌ها باشد. بله، موفقیت. در مذاکره‌ای ترفند یا تاکتیکی را امتحان می‌کنید، جواب می‌دهد و خیال می‌کنید علتش را می‌دانید. در مذاکرهٔ بعدی به خود اجازه می‌دهید ذهن‌تان را خالی نکنید و با سؤال‌ها عمیق نشوید؛ یعنی سراغ تصویر ذهنی نروید. به جایش دقیقاً همان کاری را تکرار می‌کنید که دفعهٔ قبل جواب داده است. بالاخره شما باهوش و موفقید و بابت دانستن همین چیزها پول می‌گیرید. هرچه موفق‌تر می‌شوید، بیشتر مطمئن می‌شوید هرچه لازم است می‌دانید. فرض پشت فرض؛ یک چرخهٔ معیوب واقعی. راستش خیلی‌ها هم با همین شیوه کارشان را پیش می‌برند. در عمل، دنبال هدفی نتیجه‌محورند و به آن می‌رسند؛ البته هدفی نه‌چندان بلندپروازانه. چند معامله انجام داده‌اند و همان برایشان کافی است. کار من سرزنش چنین تصمیمی نیست. بعضی‌ها ترجیح می‌دهند هفته‌ای چهار پنج بار گلف بازی کنند؛ انتخاب خودشان است. وظیفهٔ من این است که بگویم اگر شما، برعکس، می‌خواهید به بهترین و موفق‌ترین مذاکره‌کننده‌ای تبدیل شوید که می‌توانید باشید، نباید بگذارید مقداری موفقیت خیال‌تان را راحت کند و به دام فرض‌ها و انتظارها بیندازد؛ در بلندمدت هزینه‌اش را

می‌پردازید. مثال جین و تاد را به یاد بیاورید: جین می‌پرسید آیا تاد می‌تواند ماه آینده تعداد بی‌سابقهٔ ۵۰۰۰ قطعه تحویل بدهد. تاد می‌توانست فوراً مدارک را آماده کند و شاید قرارداد را امضا کند. فرض کنیم همین کار را کرده بود. در آن صورت، دربارهٔ واقعیت‌های تازه‌ای که حتماً پشت آن سفارش بود چه می‌فهمید؟ هیچ. موفقیت آسان او بهایی داشت. مذاکره‌کنندهٔ خوب نمی‌خواهد این بها را بپردازد؛ مجبور هم نیست.

چند بار با یک تصور وارد جلسه شده‌اید و فهمیده‌اید دلیل حضور شما کاملاً چیز دیگری است؟ فیل به واشنگتن دی‌سی رفته بود تا با تیم یک مشتری، دربارهٔ تغییرات قراردادی که روی آن کار می‌کردند گفت‌وگو کند. با دقت آماده شده بود و ایده‌های تازهٔ خوبی برای ارائه داشت. اما در جلسه، تیم او را کاملاً غافلگیر کرد: می‌خواستند قرارداد بدون تغییر بماند. چه؟ فیل حسابی دستپاچه شد، ذهن بی‌پیش‌داوری‌اش را کنار گذاشت و اجازه داد سیل فرض‌ها وارد تخیل فعالش شود: «اوه، حتماً اتفاقی افتاده. شرایط عوض شده. نکند ناگهان از من ناراضی شده‌اند؟ تمام زحمتم به باد رفت.» در واقع، مشتری نظر فیل را دربارهٔ پروژه‌ای کاملاً تازه و متفاوت می‌خواست. می‌خواستند دربارهٔ آن صحبت کنند، نه قرارداد قدیمی. فعلاً قرارداد قبلی را پشت سر گذاشته بودند. حتی از فیل خواستند برای هزینهٔ مسیر تازه، «بهترین برآورد اولیه»اش را بگوید.

فیل مذاکره‌کنندهٔ بسیار خوبی است؛ این نشان می‌دهد تقریباً هر کسی ممکن است تمرکزش را از دست بدهد و گرفتار فرض‌ها شود. پرسیدم بعد چه شد. گفت: «آماده نبودم و تا جایی که توانستم محترمانه همین را گفتم. توضیح دادم که موضوع کاملاً غافلگیرم کرده و باید بعداً پاسخ بدهم.» فاجعه‌ای رخ نداده بود. فیل روند تصمیم‌گیری‌اش را حفظ کرد و فرصت ادامهٔ کار را از دست نداد.

بیشتر افراد باتجربهٔ کسب‌وکار به یاد می‌آورند که گاهی حتی زحمت تماس با یک مشتری بالقوه، تأمین‌کننده یا خریدار را به خود نداده‌اند، چون فرض کرده‌اند معامله هرگز به نتیجه نمی‌رسد؛ بعد فهمیده‌اند کاملاً ممکن بود نتیجه بدهد. بسیاری از صنایع جمع‌های به‌هم‌پیوسته‌ای هستند؛ شبکه‌ای یکپارچه که مدیران و نمایندگان فروش به‌راحتی از شرکتی به شرکت دیگر می‌روند. در صنعت نیمه‌رسانا عجیب نیست امسال به بیل در اینتل بفروشید و دو سال بعد او را در همان سمت در اپلاید ببینید. شاید وقتی بیل در اینتل بوده، در تحویل سفارش او مشکل داشته‌اید. در این صورت باید مراقب دو فرض باشید: اینکه آن مشکل را به خاطر دارد، که احتمالاً فرض درستی است؛ و اینکه در شغل تازه‌اش در اپلاید آن را علیه شما به کار خواهد گرفت، که ممکن است کاملاً غلط باشد و نباید از پیش بپذیرید.

«باربارا قبلاً در شرکت هیومونگس برای جاناتان کار می‌کرد، نه؟ آن‌ها افتضاح‌اند.» شاید هیومونگس افتضاح باشد، اما این دربارهٔ باربارا چه می‌گوید؟ هیچ. «شاید باربارا عوض شده باشد.» اصلاً عوض شدن یا نشدن او را کنار بگذارید. با او از نو شروع کنید. با ذهن بی‌پیش‌داوری. «دفعهٔ قبل سه سال طول کشید تا هیومونگس آن کار را تمام کند.» دفعهٔ قبل چه ربطی به این بار دارد؟ شاید خیلی، شاید هیچ. تنها راه فهمیدنش این است که ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید.

در این موضوع هیچ تردیدی نداشته باشید: فرض‌های پنهان همه‌جا هستند و درست به اندازهٔ انتظارهای بی‌پایه در مذاکره خطر دارند؛ چون بسیار نامحسوس و موذیانه عمل می‌کنند.

جمله‌های مبهم ما را به ساختن بسیاری از فرض‌ها سوق می‌دهند.

«این کار کی تمام می‌شود؟»

«به‌زودی.»

خب، «به‌زودی» یعنی چه؟ امروز صبح، امروز عصر، فردا، هفتهٔ آینده، ماه آینده؟ همیشه مراقب این پاسخ‌های کش‌دار و مبهم باشید. فرض نسازید. سؤال‌های خوب‌تان را ادامه دهید. موضوع را دقیق روشن کنید. یا فرض کنید آنه‌ماری، آشنای شما و دستیار ارشد مدیرعامل شرکتی که با آن زیاد کار می‌کنید، در میان صحبت می‌گوید قرار است بازنشسته شود؛ در پنجاه‌وچهارسالگی. اگر ذهن بی‌پیش‌داوری‌تان درست کار کند، فقط نمی‌گویید: «چه خوب، آنه‌ماری. برایت آرزوی موفقیت دارم.» می‌گویید: «چه خوب، آنه‌ماری. برایت آرزوی موفقیت دارم. ولی تعجب کردم. همیشه به نظر می‌رسید از کار در هیومونگس خیلی راضی هستی. چرا می‌روی؟» حالا شاید چیزی بفهمید که لازم است بدانید: دربارهٔ تغییرات هیومونگس یا آیندهٔ مدیرعامل. قبول دارم این یکی از مثال‌های نمایشی‌تر و دور از ذهن‌تر من است، اما نگهش می‌دارم تا تأکید کنم ذهن بی‌پیش‌داوری شما باید چقدر همه‌جانبه و دقیق باشد. بازنشستگی آنه‌ماری از هیومونگس در پنجاه‌وچهارسالگی واقعاً باید باعث شود چند سؤال بپرسید.

واژهٔ «گران» را در نظر بگیرید. معنایش برای مدیرعامل و معلم مدرسه بسیار متفاوت است. نکتهٔ مهم اینجاست: مدیرعامل احتمالاً فرض می‌کند هر کس این واژه را به کار ببرد، همان منظوری را دارد که او در ذهن دارد؛ معلم هم همین‌طور. برای مدیرعامل، چنین فرضی ممکن است اشتباه بزرگی باشد. نمونهٔ واقعی بسیار خوبی در این باره داریم.

باب که بیش از پانزده سال مشتری من بوده، با مدیرعامل یک شرکت روبه‌رشدِ تولید تجهیزات جلسه داشت تا قیمت نهاییِ فناوری تازه‌ای را تعیین کنند که شرکت باب توسعه داده بود و مدیرعامل می‌توانست بابتش بپردازد. باب ماجرا را این‌طور تعریف می‌کند:

«دربارهٔ فرصتی صحبت کرده بودیم که این فناوری برای شرکت او ایجاد می‌کرد؛ از نظر سهم بازار و البته تأثیری که دستیابی به آن بر نگاه وال‌استریت به شرکتش می‌گذاشت.

حسابی تصویر ذهنی‌اش را ساخته بودم؛ از این مطمئن بودم. وقتی بالاخره قیمت را پرسید، گفتم: "به دلایلی که روشن است، گران خواهد بود." خواست دقیق‌تر بگویم. گفتم: "هنوز قیمتی تعیین نکرده‌ایم. قصد داریم به بالاترین پیشنهاد بفروشیم." پرسیدم خودش چه رقمی برای این فناوری در نظر دارد. دربارهٔ اختیار من پرسید: اگر رقمی بگوید که برایم رضایت‌بخش باشد، آیا اختیار توافق کردن دارم؟ گفتم: "بله، اختیار کامل از هیئت‌مدیره دارم." توضیح دادم اگر بخواهد رقمی پیشنهاد بدهد، با کمال میل همان‌جا قبول یا ردش می‌کنم. از رقم بالایی که گفت شگفت‌زده شدم. از همان اول عدد بسیار بالایی گذاشته بود. گفتم از پیشنهادش ممنونم، اما آن را نپذیرفتم و صریحاً ابراز امیدواری کردم که پیشنهادش را دوباره بررسی کند، دربارهٔ این فناوری فکر کند و تجدیدنظر کند. پرسیدم آیا می‌توانیم تا آخر هفته برای گفت‌وگویی نهایی دوباره دیدار کنیم. موافقت کرد و در آن جلسه رقمش را بالا برد. در نهایت هفتادوپنج درصد بیشتر از مبلغی به ما پرداخت که خودمان درخواست می‌کردیم و حاضر بودیم بپذیریم.»

گران؟ مدیرعامل این کلمه را شنید و عدد خودش را جای آن گذاشت.

از واژهٔ مبهم به معنای روشن

به‌زودی ←	دقیقاً چه زمانی؟
گران ←	چه مبلغی مدنظر شماست؟

معنای واژه را از زبان طرف مقابل روشن کنید.

پرسش‌های روشنگر، جای حدس زدن معنای واژه‌هایی مانند «به‌زودی» و «گران» را می‌گیرند.

خودتان امتحان کنید

روزی را انتخاب کنید و آگاهانه بکوشید تک‌تک فرض‌هایی را که می‌سازید، و هر فرضی را که در حرف و رفتار دیگران می‌بینید یا می‌شنوید، شناسایی کنید. تقریباً هر بار که کسی می‌گوید «فکر می‌کنم»، بعدش یک فرض می‌آید. فهرست‌تان را در طول روز تکمیل کنید. کاغذ اضافه هم آماده داشته باشید. هر غافلگیری، هرقدر کوچک، احتمالاً حاصل یک فرض است؛ مثلاً از برخورد سرد فروشندهٔ قهوه تعجب می‌کنید، چون فرض کرده‌اید کارکنان خدماتی خوش‌برخوردند. راننده‌ای را هم که با سبز شدن چراغ، بدون نگاه کردن به چپ و راست حرکت می‌کند، از قلم نیندازید. آخر روز از تعداد فرض‌هایی که خودتان ساخته‌اید یا در دیگران دیده‌اید حیرت می‌کنید. بیشترشان احتمالاً چندان زیان‌بار نیستند. بعضی شاید باشند. اما در مذاکره، بیشترشان قطعاً بی‌ضرر نخواهند بود.

خبر خوبی هم هست: شما نیز می‌توانید زمینهٔ شکل گرفتن فرض در ذهن دیگران را فراهم کنید؛ و اگر طرف مقابل اجازه‌اش را بدهد، چرا نکنید؟ باب در مذاکره با مدیرعامل، با به کار بردن واژهٔ «گران» همین کار را کرد. همسایه‌ای دارم به نام دیک که تقریباً از همین راه نان می‌خورد: بی‌آنکه حالت تهدیدکننده‌ای داشته باشد، در ذهن طرف مقابل فرض ایجاد می‌کند و بعد از تصمیم‌هایی که بر پایهٔ آن فرض‌ها گرفته می‌شود، سود می‌برد. ضمناً مدت‌ها پیش از آنکه دربارهٔ اصل ذهن بی‌پیش‌داوری من حرف بزنیم، این شیوهٔ مذاکره را در پیش گرفته بود. یک مثال: دیک اخیراً برای خرید ماشین چمن‌زنی تازه‌ای به فروشگاه ابزار و لوازم باغبانی رفت. چند ماهی بود مدل مشخصی را زیر نظر داشت. فروشنده نزدیک شد.

«می‌توانم کمک‌تان کنم؟»

«این ماشین چمن‌زنیِ سرنشین‌دار را در نظر دارم.»

«اوه، این مدل عالی است.»

«واقعاً همین‌طور است.»

فکر می‌کنید فروشنده در آن لحظه چه انتظار مثبتی پیدا کرده بود؟ به نظرتان داشت فرض‌های بی‌پایه‌ای می‌ساخت؟ متأسفانه می‌شود با اطمینان گفت بله. دیک هم آماده بود نقشه‌اش را اجرا کند. مستقیم به فروشنده نگاه کرد.

«چرا این قیمت؟»

«بله، قربان؟»

«چرا این قیمت؟»

[مکث] «همین‌جا منتظر بمانید! ببینم چه کار می‌توانم بکنم.»

پنج دقیقه بعد، دیک سی درصد تخفیف گرفته بود. فروشنده فرض کرده بود دیک دنبال تخفیف است و بدون تخفیف ماشین را نمی‌خرد. اما این را نمی‌دانست.

ایمیل جای بسیار مناسبی برای ایجاد فرض در ذهن دیگران است، چون بیشتر ایمیل‌ها را با عجله می‌خوانیم و جواب می‌دهیم.

«طبق مقررات شرکت ما، باید قراردادی منعقد شده باشد. مدیرعامل ما به موفقیت شما بسیار علاقه‌مند است، اما واقعیت این است که بدون قرارداد امضاشده هیچ راهی نداریم.»

فرض را کجا در ذهن خواننده می‌کارند؟ اگر بار اول متوجه نشدید، دوباره متن را بخوانید. یک راهنمایی: همه‌چیز در یک کلمه است.

آن کلمه «مقررات» است. همه برای خود مقرراتی دارند. بعضی الزام‌آورند و بعضی نیستند. در این مورد، مقررات الزام‌آور نیست، اما نویسنده امیدوار است خواننده بی‌درنگ فرض کند که هست.

تحقیق کنید

با چند کلیک ساده می‌توانید از بسیاری از فرض‌ها خلاص شوید. در عصر گوگل، اَسک، یاهو و دیگر موتورهای جست‌وجو، تحقیق از همیشه آسان‌تر شده است. تحقیق بی‌تردید یکی از بهترین ابزارهای شما برای کنار گذاشتن فرض‌های بی‌پایه است و واقعاً عذر موجهی برای درست انجام ندادنش وجود ندارد. بیست سال پیش کتابخانه چند خیابان آن‌طرف‌تر بود؛ چه زحمتی! امروز اینترنت درست پیش روی شماست. از آن استفاده کنید. برای مشتری من، تِس، که کسب‌وکارش با حقوق مالکیت فکری و حق اختراع سروکار دارد، این تحقیق‌ها ضروری است. شرکت او سالانه هزاران ساعت صرف بررسی و پیگیری موارد نقض حقوق می‌کند. یکی از کشف‌های مهم‌شان گروهی از شرکت‌های متخلف بود که بیش از پنج سال به‌طور غیرقانونی از نوعی بسته‌بندیِ ثبت‌اختراع‌شده استفاده می‌کردند. مذاکراتی طولانی و پرتنش در پی آمد. در پایان، شرکت‌های متخلف روی‌هم بیش از ۲۰۰ میلیون دلار حق امتیاز پرداختند. مشتریان دیگرم با شرکت‌های چندملیتیِ تهاجمی روبه‌رو شده‌اند که تقریباً همه‌چیز را دربارهٔ تأمین‌کنندگان و مشتریان خود می‌دانند. دربارهٔ تأمین‌کنندگان رقیب، وضعیت مالی تک‌تک آن‌ها، نقاط قوت و ضعف‌شان، راهبردهای مذاکره، موفقیت‌ها و شکست‌هایشان در مذاکره، سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری و جزئیات شخصی تصمیم‌گیرندگان اصلی را می‌دانند: تحصیلات، دانشگاه، جوایز، خانواده، حیوانات خانگی، امتیاز هندیکپ در گلف و غیره. شوخی نمی‌کنم.

اما این روال معمول کسب‌وکار آمریکایی نیست. چندی پیش یکی از مشتریانم در سیلیکون‌ولی گفت تیم مذاکرهٔ کوچک و نسبتاً کم‌بودجه‌اش معمولاً از تیم‌های شرکت‌های فهرست صد شرکت بزرگ فورچون بیشتر تحقیق می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر، کسب‌وکارهای شراکتی، متخصصان مستقل و آزادکاران معمولاً در تحقیق کم می‌گذارند.

حیرت می‌کنم که چه تعداد مذاکره حتی بدون ابتدایی‌ترین تحقیق‌ها انجام می‌شود: سر زدن به وب، روزنامه‌ها و مجلات اقتصادی، صورت‌های مالی و گزارش‌های پایان سال برای بررسی شرکت‌ها، صنعت، بازار و هر چیز مرتبط دیگر. متأسفانه تجربهٔ من این بوده است. اگر در مورد شما اشتباه می‌کنم، خوشحال می‌شوم تصحیحم کنید.

به همان مذاکرهٔ فرضی برگردیم که در آن مشتری، یک شرکت بزرگ، برای دویست قطعه همان تخفیف خرید عمده‌ای را می‌خواست که شرکت شما به‌عنوان تأمین‌کننده معمولاً به سفارش‌های بسیار بزرگ‌تر می‌دهد. آن شرکت اول دربارهٔ توانایی شما برای تحویل ۱۰۰۰ واحد پرسیده بود. اما فرض کنیم تحقیق‌تان را انجام داده‌اید. پس اطلاعاتی دربارهٔ شرکت دارید. رقبایش را کم‌وبیش خوب می‌شناسید. بازار محصولاتش را می‌شناسید. همهٔ اطلاعیه‌هایش دربارهٔ فروش‌ها و مشتریان تازه را خوانده‌اید. بنابراین می‌دانید شرایط کسب‌وکارشان تقریباً مثل سه سال گذشته مانده است: وضع خوب است، اما رونق خارق‌العاده‌ای در کار نیست و سود بادآورده‌ای هم در افق دیده نمی‌شود. شاید واقعاً ۱۰۰۰ واحد بخواهند، ولی احتمالاً تعداد موردنیازشان ۵۰۰ یا کمتر است. چه جسارتی دارند! با این حال، به لطف تحقیق و ذهن بی‌پیش‌داوری، برای نقشهٔ آن‌ها آماده بوده‌اید: اول با عدد بزرگ انتظار مثبت‌تان را بالا ببرند و بعد برای تعداد کمتر تخفیف سنگین بخواهند. این ترفندِ امتحان‌پس‌داده در برابر بسیاری از مذاکره‌کنندگان ممکن بود جواب بدهد؛ و می‌داد. اما شما چون ذهن‌تان را خالی نگه داشته و تحقیق کرده بودید، آگاه‌تر بودید. نه انتظار مثبت بی‌جا داشتید و نه در شور و هیجان اولیه تخفیف نامعقولی پیشنهاد دادید. نمی‌دانم در پایان توافقی امضا کردید یا نه. می‌دانم توافق بدی امضا نکردید.

پیش‌تر از پیامدهای فاجعه‌بار فرض‌های بی‌پایهٔ فرماندهان در جنگ‌های تاریخ گفتم. حالا به نمونهٔ شگفت‌انگیزی از تحقیق در زمان جنگ اشاره می‌کنم. در طول جنگ ویتنام، کمونیست‌های ویتنام شمالی اطلاعات فراوانی دربارهٔ خلبانان آمریکاییِ اسیر جمع

می‌کردند. مأموران و جاسوسان از بایگانی کتابخانه‌ها استفاده می‌کردند تا نام، نشانی و دیگر اطلاعات مهم دربارهٔ عزیزان خلبانان را به دست آورند. سپس متخصصان اردوگاه‌های اسرا از این اطلاعات در تلاش مداوم‌شان برای شکستن روحیهٔ جمعی خلبانان استفاده می‌کردند، به امید اینکه اطلاعات مفیدی از آن‌ها بگیرند.

ساده‌تر از این نمی‌شود

تحقیق ضروری است، اما بهترین، آسان‌ترین و مطمئن‌ترین ابزاری که برای خالی نگه داشتن ذهن از پیش‌داوری در اختیار داریم، ساده‌ترین چیزی است که می‌شود تصور کرد:

درست و دقیق یادداشت بردارید.

اگر به خودِ فرایند فکر کنید، یادداشت‌برداری ذاتاً شما را از دنیای خودتان بیرون می‌آورد و به دنیای طرف مقابل می‌برد؛ همان‌جا که می‌خواهید باشید. همین که قلم یا مداد را برمی‌دارید، به سمت او حرکت کرده‌اید. یادداشت‌برداری مهارت گوش دادن را تقویت می‌کند. وقتی گوش می‌دهید، حرف نمی‌زنید؛ این هم به همان اندازه خوب است. حرف نزنید! البته این اغراق است، اما پیش‌تر، هنگام بحث دربارهٔ احساس نیاز، از دام‌های پرحرفی گفته‌ام. حرف زدن شما را مستقیم به سمت احساس نیاز می‌برد. گذشته از این، هم‌زمان حرف زدن و گوش دادن کار آسانی نیست. تقریباً همیشه گوش دادن را انتخاب کنید. اگر نتوانید جلوی پرحرفی خود را بگیرید، هرگز نمی‌توانید ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید. یادداشت‌برداری کمک می‌کند عادت پرحرفی را کنار بگذارید.

در سمینارها، جلسه‌ها و مذاکرات، خیلی زود موفق‌ترین افراد دور میز را تشخیص می‌دهم. همان‌هایی هستند که با دقت گوش می‌دهند و یادداشت برمی‌دارند؛ گفت‌وگوی درونی‌شان را خاموش کرده‌اند و تا می‌توانند دربارهٔ دیگران یاد می‌گیرند. ذهن‌شان را از

پیش‌داوری خالی کرده‌اند و تکه‌های پازل را جمع می‌کنند. دقت کنید که هنوز پازل را حل نمی‌کنند. حل کردنش بعداً، با تحلیل و وقت گذاشتن تا دیروقت، انجام می‌شود. باید از همین افراد بسیار موفق الگو بگیرید. برای اینکه واقعاً ذهنی بی‌پیش‌داوری داشته باشید، باید صدای درون سرتان را تا جای ممکن آرام کنید.

گوش بدهید و یاد بگیرید. به تک‌تک کلمات با همان دقتی گوش بدهید که بهترین وکلای دادگاه به هر کلمهٔ شهادت گوش می‌دهند، یا بهترین پزشکان به هر کلمهٔ شرح حال بیمار. زیگموند فروید به شاگردان روان‌پزشکش می‌آموخت ابتدا فقط با بازترین ذهن ممکن گوش بدهند؛ تشخیص را می‌توان بعداً داد. هنگام گوش دادن، ذهن‌تان جای دیگری نمی‌رود. به این فکر نمی‌کنید که بعد چه بگویید. حرف طرف را قطع نمی‌کنید و خودتان به سؤال خود پاسخ نمی‌دهید. با یادداشت‌برداری، مهار احساسات آسان‌تر می‌شود. تنش‌تان فروکش می‌کند، دلشوره‌تان آرام می‌گیرد و راحت‌تر در جلسهٔ مذاکره جا می‌افتید. هیجان یا ناامیدی نشان نمی‌دهید. به دیگران هم کمک می‌کنید احساس راحتی و پذیرفته شدن بیشتری داشته باشند، چون دارید حرف‌هایشان را یادداشت می‌کنید. فکرش را بکنید: وقتی کسی هنگام صحبت شما یادداشت برمی‌دارد، از این توجه خوش‌تان نمی‌آید؟ معلوم است که می‌آید.

هیاهوی یک مذاکرهٔ پرکشمکش می‌تواند طاقت‌فرسا باشد. «هیاهو» را گاهی به معنای واقعیِ سروصدا و اغلب به معنای مجازی به کار می‌برم. در میان این شلوغی، نشانه‌ها و سرنخ‌های غیرکلامی زیادی وجود دارد و یادداشت خوب، این حرکت‌ها و فرازونشیب احساسات را هم ثبت می‌کند. آنچه در ادامه می‌آید نسخه‌ای است که بعداً برای خواندن آسان‌تر تنظیم شده؛ از یادداشت‌های فهرست‌های کنترل و گزارش‌های ما دربارهٔ جلسهٔ مشتری‌ام، پرینسیپا، با یک شرکت ژاپنی. همان مذاکره‌ای که در فصل پنجم به آن اشاره کردم.

• استن، یکی از مذاکره‌کنندگان اصلی شرکت ژاپنی، معتقد است ما در تمام مراحل آمادگی نداشته‌ایم. استیو، نمایندهٔ دیگر شرکت ژاپنی، اضافه می‌کند که می‌دانسته‌اند فروشندهٔ تازه‌ای داریم، اما باز هم معتقد است «پاسخ‌گو نیستیم».

پس تیم پرینسیپا به ناآمادگی و پاسخ‌گو نبودن متهم می‌شود.

هیاهو شروع شده است.

• استن دو مسئله را نام می‌برد: ۱) توافق قراردادی یا CA و ۲) نبود تعهد از جانب ما. آن‌ها معتقدند تمام تعهد به هدف‌های پروژه را خودشان نشان داده‌اند؛ در جلسهٔ شرکت هم از تعهد صحبت کرده‌اند، اما ما هیچ تعهدی نشان نداده‌ایم. چند بار می‌گویند نمی‌دانسته‌اند آغاز تهیهٔ نقشه‌ها مستلزم توافق قراردادی ماست. معتقدند تعهداتی که داده‌ایم باید نیاز به این توافق را منتفی کند و ما باید دستور کار آن‌ها را بپذیریم.

پس تعهد هم نداریم.

سروصدا دارد بیشتر می‌شود. طرف مقابل می‌کوشد مذاکره‌کنندگان پرینسیپا را تحت فشار شدیدی بگذارد.

• آقای اِن می‌گوید آن‌ها برای این پروژه شغل‌شان را به خطر انداخته‌اند.

حالا کوتاهی‌های ما در مذاکره حتی شغل افراد طرف مقابل را هم به خطر انداخته است.

فضای اتاق به‌شدت احساسی شده، اما مذاکره‌کنندگان پرینسیپا آرام می‌مانند.

• آقای اِن می‌گوید همهٔ فروشندگان دستور کار آن‌ها را پذیرفته‌اند. همه فهمیده‌اند که کار با این شرکت و بانک‌های ژاپنی همین‌طور انجام می‌شود. تلویحاً می‌گوید ما از فرهنگ ژاپنی سر درنمی‌آوریم.

پس آماده نیستیم، پاسخ‌گو نیستیم و تعهد نداریم؛ حالا هم نادان، احمق و خام هستیم.

• استن ادامه می‌دهد که شاید ما نمی‌دانیم آقای اِن چه کسی است. او در ژاپن شخص بسیار مهمی است؛ بسیار محترم و بسیار مشهور.

چه بد که ما این‌قدر نادانیم! آرام گوش می‌دهیم و تا می‌توانیم تند می‌نویسیم.

حالا دیگر دارند فریاد می‌زنند.

• استیو در حالی که به آقای اِن نگاه می‌کند، می‌گوید ما «غیراخلاقی» و «بی‌انصاف» هستیم. آقای اِن هم تأیید می‌کند که قطعاً بی‌انصافیم.

غیراخلاقی بودن و بی‌انصافی را هم به فهرست بلند ایرادهای پرینسیپا اضافه کنید.

با این همه هیاهو، فشار واقعاً شدید شده است.

• ناگهان جلسه را ترک می‌کنند. بدون دست دادن.

امیدوارند از بابت رفتار نابخشودنی‌مان در این مذاکره، اگر هم عذاب نکشیم، دست‌کم خواب از چشم‌مان برود. منظورشان از رفتن ناگهانی همین است.

قبول دارم این جلسه به‌طور خاصی خشن بود، اما نمی‌توان انکار کرد که تقریباً در هر مذاکره‌ای ممکن است احساسات از کنترل خارج شود. یکی از بهترین راه‌ها برای خالی نگه داشتن ذهن از پیش‌داوری و مهار احساسات خودتان، و شاید پس از آن اثر گذاشتن بر احساسات دیگران از طریق الگو شدن برایشان، همین ابزار سادهٔ یادداشت‌برداری است. در این جلسه، یادداشت‌برداری ما نتوانست پرخاشگری آن‌ها را کم کند، اما توانست تیم پرینسیپا را مسلط نگه دارد. وقتی دارید یادداشت برمی‌دارید، خیلی سخت است ناگهان از کوره دربروید.

از نظر عملی هم یادداشت‌ها سند هستند. چند بار پیش آمده نتوانید نکته‌ای را به یاد بیاورید؟ اصل مطلب یادتان هست، اما جزئیات نه؟ بدتر از آن، آخرین بار کی بود که سعی

می‌کردید به یاد بیاورید چه کسی چه گفته، چون نام‌ها را ننوشته بودید؟ سو بود یا سالی؟ جیم یا جان؟ بهانهٔ «اسم‌ها خوب یادم نمی‌ماند» پذیرفته نیست. اگر حتی نام‌ها را هم درست ثبت نکرده‌اید، چه چیزهای دیگری را فراموش کرده یا با هم قاطی کرده‌اید؟

داستانی بگویم. دو مشتری من، جان و جف که برادر بودند، با لوئیز و تیمش بر سر یک قرارداد مشاوره مذاکره می‌کردند. قرار اولیه این بود که تیم لوئیز برای بیست‌وچهار ساعت مشاوره دربارهٔ یازده موضوع مختلف استخدام شود. لوئیز برای کل کار به جان و جف قیمت ۴۸٬۰۰۰ دلار داد. در جریان چهار گفت‌وگوی جداگانه طی سه ماه، تعداد ساعت‌ها به چهارده و تعداد موضوع‌ها به شش یا هفت کاهش یافت. لوئیز پذیرفت قیمت دست‌کم به همان نسبت کم شود، اما در نهایت مبلغ نهایی بر پایهٔ مجموع نفرساعت‌های لازم تعیین شود. هیچ‌کس در تیم او طی این گفت‌وگوها یادداشتی برنداشت. پیشنهاد نهایی لوئیز شامل هجده ساعت در دو روز و ده موضوع بود. قیمت تازه‌اش ۴۲٬۰۰۰ دلار بود. جان و جف یادداشت برداشته بودند. لوئیز هم تعداد ساعت‌ها و هم تعداد موضوع‌ها را اشتباه نوشته بود و اصلاً به مسئلهٔ مجموع نفرساعت‌ها نپرداخته بود. اختلاف میان توافق شفاهی و پیشنهاد لوئیز باعث شد مشتریان من به شایستگی و توانایی او شک کنند. یا شاید داشت سعی می‌کرد از آن‌ها پول اضافه بگیرد. در هر صورت، در آستانهٔ از دست دادن این فرصت بود و خودش خبر نداشت. جان و جف تصمیم گرفتند با مالک شرکت لوئیز تماس بگیرند. او بلافاصله دو روز فرصت خواست تا مشکلات را برطرف کند. از برادرها پرسید آیا یادداشت‌هایشان را در اختیارش می‌گذارند. حتماً. در نهایت همه‌چیز درست شد.

[یادداشت مترجم: در متن اصلی، نام این دو برادر در یک جمله «جاستین و جیسون» آمده، در حالی که در آغاز و پایان همین ماجرا «جان و جف» نامیده شده‌اند. برای یکدستی روایت، نام‌های آغاز و پایان حفظ شده‌اند.]

می‌گویید: «من که هیچ‌وقت رقم‌ها را این‌طور خراب نمی‌کنم.» امیدوارم حق با شما باشد. اگر خوب یادداشت بردارید، می‌دانم حق با شماست.

یادداشت خوب فقط فایده دارد. یادداشت خوب، روایت کامل جلسه است. بیشتر مردم می‌توانند در خلال گفت‌وگو چند نکته را پراکنده یادداشت کنند، اما یادداشت‌برداری عالی تمرین زیادی می‌خواهد. با نکته‌های کوتاه و فشرده شروع کنید که بعداً بتوانید بسط‌شان بدهید. واژه‌های کلیدی و نام گوینده‌شان را بنویسید. اغلب عاقلانه است پیش از پایان جلسه یا گفت‌وگو، آن‌ها را با طرف مقابل مرور کنید. نگذارید کار به حدس زدن در آینده بکشد. همین حالا روشن کنید چه گفته شده است. اگر جایی برای اجرای قاعدهٔ «سه‌بار و بیشتر» باشد، همین‌جاست. راهی بهتر از این نیست که مطمئن شوید همه با درک یکسانی جلسه را ترک می‌کنند.



ثبت دقیق گفته‌ها و مرور مشترک آن‌ها، مانع اتکا به حافظه و فرض‌های بعدی می‌شود.

خودتان امتحان کنید

خیلی ساده است. در جلسهٔ بعدی، به‌جای کارت ویزیت دفتر یادداشت‌تان را بیرون بیاورید. دفعهٔ بعد که تلفن زنگ زد، قلم را بردارید، واقعاً گوش بدهید و یادداشت کنید؛ حتی اگر مادرتان پشت خط باشد. شاید تلاش برای حفظ ذهن بی‌پیش‌داوری در برابر یکی از نزدیک‌ترین اعضای خانواده، سخت‌ترین آزمون باشد.

خودتان امتحان کنید

آگاهانه تلاش کنید وقتی کسی با شما حرف می‌زند، مشغول فکرهای خودتان نشوید. ذهن را خالی کنید و به تک‌تک کلمات با دقت گوش بدهید. دنیای او مهم است، نه دنیای شما.

بند را به آب ندهید

لطفاً همان اول کار بند را به آب ندهید. بگذارید طرف مقابل اطلاعاتش را لو بدهد. یعنی ناآگاهانه اطلاعات مهم را آشکار نکنید و همیشه آماده باشید اطلاعاتی را که طرف مقابل ناخواسته بروز می‌دهد، دریافت کنید.

اطلاعاتی که بی‌جا لو می‌دهید، دیر یا زود برایتان دردسر می‌سازند. آرتور در تلاش بود جوانی بسیار بااستعداد را برای سمتی بالا به شرکتش جذب کند. به آرتور توصیه کرده بودم پیش از ارائهٔ بستهٔ کامل حقوق و مزایا، از فرد موردنظر تعهد بگیرد که پس از دریافت پیشنهاد، آن را قبول یا رد کند. چرا چنین شرطی؟ چون بدون تعهد به رد یا قبول، داوطلب از پیشنهاد آرتور برای گرفتن پیشنهاد بهتر از دیگران استفاده می‌کرد. اگر آرتور اطلاعاتش را لو می‌داد و آن جوان واقعاً به همان خوبی بود که آرتور فکر می‌کرد، پیشنهاد را

برمی‌داشت و با آن سراغ شرکت‌های دیگر، شاید هم شرکت فعلی خودش، می‌رفت و مذاکره می‌کرد. آن‌وقت آرتور درگیر رقابت افزایش پیشنهادها می‌شد. دقیقاً همین هم اتفاق افتاد، چون آرتور در این مورد راهنمایی‌ام را نپذیرفت. پیشنهاد او نقطهٔ شروع شد، نه نقطهٔ پایان. باید می‌گفت: «ما متعهد می‌شویم بستهٔ حقوق و مزایایی در بالاترین سطح این صنعت ارائه کنیم، اما تا وقتی شما متعهد نشوید پیشنهادمان را قبول یا رد کنید، جزئیاتش را اعلام نمی‌کنیم. نمی‌خواهیم این بسته وسیله‌ای برای راه انداختن رقابت قیمتی با شرکت فعلی شما شود.» این رویکرد منصفانه است، اما شرکت‌ها می‌ترسند فرد موردنظر را از دست بدهند، پس اطلاعات را لو می‌دهند؛ بعد همان فرد را از دست می‌دهند، چون او با استفاده از آن پیشنهاد، رقابت افزایش قیمت راه می‌اندازد. این اتفاق مدام تکرار می‌شود.

از من و همکارم فیل دعوت شد اختراع تازه‌ای را پیشاپیش ببینیم و احتمالاً در کسب‌وکاری که قرار بود آن محصول را به بازار بیاورد شریک شویم. در جلسه، بعد از احوال‌پرسی سؤال طبیعی را پرسیدیم: «چه چیزی می‌توانید نشان‌مان بدهید؟» سه ساعت بعد آن‌قدر اطلاعات داشتیم که برای بردن همه‌شان به ماشین، باید دو بار رفت‌وبرگشت می‌کردیم. از ما نخواسته بودند توافق‌نامهٔ عدم افشا یا محرمانگی امضا کنیم، اما داشتیم با تمام اطلاعاتی که می‌شد تصور کرد از آنجا می‌رفتیم؛ اطلاعات مربوط به اختراعی که می‌توانست شیوهٔ مقابلهٔ جوامع با آلودگی آب را متحول کند. قصد نداشتیم آن اطلاعات را بدزدیم، اما دیگرانی که تیم مخترعان این اطلاعات را در اختیارشان گذاشته بود چه؟ پیامدهای احتمالیِ نگران‌کننده‌ای در ذهنم شکل گرفت.

اشتیاق آن‌ها برای ساختن تصویر ذهنی در سرمایه‌گذاران و شرکای احتمالی، فقط دید ما را تیره کرده بود. تیم مخترعان در جایگاه مذاکره‌کننده باید بیشتر وقتش را در دنیای من و فیل می‌گذراند. اگر دربارهٔ علاقهٔ ما به همکاری با مخترعان و شرکت‌های کارآفرین کوچک صحبت می‌کردند، در همان ابتدا علاقهٔ بسیار بیشتری در ما ایجاد می‌شد. با شناخت آنچه ما

دربارهٔ کسب‌وکارهای کوچک می‌دانستیم، می‌توانستند کمک کنند فکرهایمان را دربارهٔ یک برنامهٔ کسب‌وکار و همکاری احتمالی کنار هم بگذاریم. اما کاری که کردند ما را فراری داد. آن همه اطلاعاتِ بی‌محابا، بیش از هر چیز تصویری از گروهی فعال اقتصادیِ مضطرب در ذهن ما ساخت.

شاید فکر کنید در ارتباط نوشتاری، اطلاعات به این راحتی لو نمی‌رود. اما می‌رود. فقط ایمیل‌های «اشتباهی» را در نظر بگیرید. چند بار ایمیلی برایتان فوروارد شده که قرار نبوده ببینید؟ چند بار نسخهٔ اشتباه یک سند را فرستاده یا دریافت کرده‌اید؛ نسخه‌ای که تفاوت‌های جالبی با نسخهٔ رسمی داشته؟ چند بار کسی در ایمیل سؤالی پرسیده و شما فرصت را غنیمت شمرده‌اید و مفصل جواب داده‌اید؛ آن‌قدر مفصل که اطلاعات اضافی را لو داده‌اید؟ شرط می‌بندم برایتان پیش آمده؛ چون من تقریباً هر روز از اطلاعاتی که در ایمیل‌ها ناخواسته لو می‌روند استفادهٔ خوبی می‌کنم.

نکتهٔ عجیبی هم هست؛ دست‌کم اوایل کار مربیگری برای من عجیب بود: خیلی وقت‌ها افراد آشکارا می‌گویند که می‌خواهند اطلاعات مهمی را لو بدهند. خیال می‌کنند با دادن اطلاعات به موقعیت خود کمک می‌کنند، در حالی که آسیب جدی به آن می‌زنند. من به این افراد می‌گویم «همکاران ناآگاهِ طرف مقابل».

«می‌دانی هر کاری از دستم بربیاید می‌کنم تا رابطه‌مان محکم بماند. اصلاً نمی‌خواهم اتفاقی برایش بیفتد. پس لطفاً این را پیش خودت نگه دار، اما اگر کمی بیشتر پافشاری کنی، جا برای تخفیف بیشتری هست. کمیتهٔ اجرایی به‌خاطر اهمیت رابطه‌مان آن را تصویب کرده است. نگران نباش؛ کمی بیشتر فشار بیاور تا معاملهٔ خیلی خوبی نصیبت شود.»

این اطلاعات برایتان حکم پول نقد دارد.

«لطفاً از قول من نقل نکن، اما من واقعاً از کار با شما خوشم می‌آید و می‌خواهم بدانید بودجهٔ ما انعطاف زیادی دارد. سال خوبی داشته‌ایم و دست‌مان باز است. بیشتر از این نمی‌توانم بگویم، اما پیش از فرستادن پیشنهادتان، اگر سؤال مشخصی داشتید که فکر می‌کنید می‌توانم جواب بدهم، فقط به من زنگ بزنید.»

این یکی به اندازهٔ مثال قبلی آشکارا اصلِ لو ندادن اطلاعات را نقض نمی‌کند، اما نتیجه‌اش باید برای شما به همان اندازه خوب باشد.

چرا آدم‌ها چنین حرف‌هایی می‌زنند؟ چرا موقعیت مذاکرهٔ خودشان را تضعیف می‌کنند؟ همان احساس نیازی که پیش‌تر گفتیم. نیاز دارند مهم باشند، احساس کنند پذیرفته و تأیید شده‌اند و نقشی اثرگذار دارند. یا شاید هم واقعاً دارند اطلاعاتی ساختگی در ذهن شما می‌کارند تا انتظارهایتان را بالا ببرند.

«سوزان احتمالاً بابت گفتن این حرف اخراجم می‌کند... اما حقیقت این است که محصول شما کاملاً با بودجهٔ او جور است و از نظر فنی هم از پیشنهادهای دیگر بهتر است.»

این فرد دارد اطلاعات واقعی را لو می‌دهد یا اطلاعات ساختگی را به خوردتان می‌دهد؟ باید بفهمید. همیشه با احتیاط با اطلاعات لورفته برخورد کنید. نه انتظار بسازید و نه فرض. سؤال بپرسید. در چارچوب اصول‌تان بمانید.

در سراسر کتاب دیده‌اید مذاکره‌کنندگان چطور با اشاره به خریدهای بزرگ، همکاری‌های همیشگی و مانند آن، مذاکره‌کنندهٔ خام را به دام احساس نیاز و انتظار مثبت می‌اندازند. حالا این نکته را اضافه می‌کنم که آن‌ها امیدوارند یکی از پیامدهای انتظار مثبت شما، لو دادن اطلاعات باشد. «راستی جف، آن مهلتی که تعیین کرده‌اید واقعاً قطعی و غیرقابل‌تغییر است؟» یا شاید با جمله‌ای کمی جهت‌دار پیش بیایند: «جف، مهلتی که گذاشته‌اید خیلی تنگ است.» هر دو را می‌گویند به امید اینکه شما از سر دوستی و با حس مثبتی که نسبت به

مذاکره پیدا کرده‌اید، لغزشی کنید و جواب بدهید: «خب پل، خودت که می‌دانی این "مهلت‌ها" چطورند. می‌آیند و می‌روند دیگر.»

حرف زدن زیاد، گوش دادن کم. حرف زدن زیاد، لو دادن اطلاعات زیاد. تقریباً اجتناب‌ناپذیر است. اگر در جایگاه مذاکره‌کننده نتوانید جلوی پرحرفی‌تان را بگیرید، بالاخره حرفی می‌زنید که تا پایان آن مذاکره پشیمانش خواهید بود. اما اگر با دقت به حرف‌های طرف مقابل توجه کنید، خوشحال می‌شوید از اینکه اطلاعات زیادی ناخواسته به دست‌تان رسیده است؛ چون آن‌ها نتوانسته‌اند جلوی پرحرفی خود را بگیرند. احساس نیاز خودشان وسوسه‌شان می‌کند مدام برای تأیید شدن و مهم جلوه کردن تلاش کنند.

نمی‌خواهم گول‌تان بزنم. کنار گذاشتن انتظارها، مراقبت از فرض‌ها، گوش دادن به‌جای حرف زدن، همیشه یادداشت‌های مفصل برداشتن و احتیاط در برابر افشای بی‌دلیل اطلاعات، انضباطی شبانه‌روزی می‌خواهد. اما با تمرین، داشتن ذهن بی‌پیش‌داوری می‌تواند به هدف رفتاری و عادتی منظم تبدیل شود که در اختیار شماست. می‌توانید ذهن‌تان را طوری نگه دارید که باورهای قبلی به‌آسانی پاک و اصلاح شوند. عادت می‌کنید پیوسته وضعیت مذاکره را بازبینی کنید. وقتی تصویری که از موقعیت دارید تغییر کند، شما هم با آن تغییر می‌کنید. با این حال، حتی اگر منضبط و مراقب باشید، دنیای بیرون از مذاکره باز هم ممکن است توانایی شما را برای خالی نگه داشتن ذهن مختل کند. اگر بیش از حد خسته باشید، تمرکز سخت می‌شود. اگر هنوز درگیر آثار شب قبل باشید، خالی کردن ذهن دشوار است. اگر در خانه بحرانی داشته باشید، شاید اصلاً نتوانید ذهن بی‌پیش‌داوری داشته باشید. پس کاملاً جدی می‌گویم: اگر به هر دلیلی احساس می‌کنید نمی‌توانید ذهن‌تان را از پیش‌داوری خالی کنید، فقط یک انتخاب دارید؛ جلسهٔ مذاکره را لغو کنید. این موضوع تا این اندازه مهم است.

خودتان امتحان کنید

پیش از مذاکره، روند آن را در ذهن‌تان مجسم کنید. خودتان را ببینید که سؤال می‌پرسید، یادداشت برمی‌دارید و با ابزارهایی کاملاً آماده مذاکره می‌کنید. خودتان را آرام تصور کنید؛ بدون انتظار، بدون فرض، بدون احساس نیاز و بدون ترس، با ذهنی کاملاً بی‌پیش‌داوری. این تمرین حتی به مذاکره‌کنندهٔ باتجربه و آبدیده هم کمک می‌کند.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• پیش از تماس تلفنی، ایمیل یا جلسه، هرقدر لازم است وقت بگذارید و نگرش و وضعیت ذهنی خود را ارزیابی کنید.

• انتظارهای مثبت‌تان، چه آشکار و چه ظریف و پنهان: آیا از آن‌ها آگاهید؟ کنارشان گذاشته‌اید؟

• انتظارهای منفی‌تان: آیا از آن‌ها آگاهید؟ کنارشان گذاشته‌اید؟

• آیا هیچ فرضی، از هر نوع، در ذهن دارید؟

• حالا آماده‌اید کمتر حرف بزنید، سؤال بپرسید، خوب گوش بدهید و بفهمید چه خبر است.

نه

جیم کمپ

فصل نهم

حرف آخر را چه کسی می‌زند

پیدا کردن تصمیم‌گیرندهٔ واقعی



حرف آخر را چه کسی می‌زند؟ به تعبیر رئیس‌جمهور بوش، «تصمیم‌گیرنده» واقعاً کیست؟ در دستگاه اداری طرف مقابل، چه کسانی تصمیم‌های واقعی را می‌گیرند؟ شاید در نگاه اول موضوعی پیش‌پاافتاده به نظر برسد، اما در هر مذاکره اهمیت حیاتی دارد. وقتی نمی‌دانید تصمیم‌گیرندگان واقعی چه کسانی‌اند، چطور می‌توانید به‌درستی در ذهنشان تصویر بسازید؟ نمی‌توانید. پس باید همان ابتدای مذاکره، یا در اولین فرصت پس از آن، سازوکار تصمیم‌گیری طرف مقابل را کشف کنید و بشناسید. به‌طور کلی، هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، فرایند تصمیم‌گیری آن می‌تواند پیچیده‌تر و گیج‌کننده‌تر باشد. وقتی با یک شرکت سروکار دارید، پیدا کردن مرکز واقعی تصمیم‌گیری در میان این همه جابه‌جایی و پاس‌کاری، ممکن است به‌اندازهٔ هر بخش دیگری از مذاکره کلافه‌کننده باشد. یک بار تصمیم دست این دفتر است، بار دیگر دست آن دفتر و بعد هم جای دیگری.

«فقط پیشنهادتان را به من نشان بدهید؛ خودم آن را به هیئت‌مدیره می‌برم.»

«اگر خوشم بیاید، توصیه‌اش می‌کنم. آن‌ها هم همیشه توصیه‌های مرا تأیید می‌کنند. فقط یک تشریفات اداری است.»

«شما فقط براساس مشخصات فنی، پیشنهاد قیمتتان را آماده کنید؛ بقیه‌اش با من.»

اما کار به‌ندرت این‌طور پیش می‌رود، مگر نه؟ تی.جی. در ایمیلی به من می‌گوید تصمیم‌گیرنده قطعاً کریس است. اگر کریس تأیید کند، کار تمام است. اما وقتی کریس تأیید می‌کند، اضافه می‌کند که بهتر است حتماً با لورن هم دیدار کنم. در شرکت‌های بزرگ، این تغییر مسیر پس از وعدهٔ اولیه تقریباً به روالی معمول تبدیل شده است؛ آن هم نه لزوماً از سر بدخواهی طرف مقابل. به دفعاتی فکر کنید که قرار بود تنها تصمیم‌گیرندهٔ یک مسئله در محل کار یا خانه باشید، اما در نهایت نظر و تأیید شخص دیگری را هم خواستید. شاید مذاکره‌کنندگان آن سوی میز هم دقیقاً در همین وضعیت باشند. خیلی وقت‌ها

مذاکره‌کننده‌ای که کاملاً هم صادق است، حتی سازوکار تصمیم‌گیری شرکت خودش را نمی‌شناسد؛ دست‌کم نمی‌داند در همین مذاکرهٔ مشخص، تصمیم چگونه گرفته می‌شود. مسیرها ممکن است پیچیده باشند و یک‌شبه تغییر کنند. باید به این مذاکره‌کنندهٔ صادق کمک کنید تا از ماجرا سر دربیاورد.

چیپ را در نظر بگیرید که برای تأمین قطعات خودروهای نیروهای مسلح آمریکا، بر سر قرارداد تازه‌ای با دولت فدرال مذاکره می‌کرد. شرکت او این کار را طبق قراردادی قدیمی انجام می‌داد که مهلتش رو به پایان بود. می‌توانید تصور کنید برای امضای چنین توافقی باید از چه پیچ‌وخم اداری‌ای گذشت؛ ضمن اینکه چیپ هم تازه مسئول این مشتری شده بود. یک مسئول خرید را طرف حساب او قرار دادند. آن مسئول طبق روال، درخواست ارائهٔ پیشنهاد صادر کرد و چیپ هم پیشنهادش را مطابق آن فرستاد. به‌تدریج مذاکره بر سر قیمت بالا گرفت و چیپ به مسئول خرید گفت متأسف است، اما نمی‌تواند قیمتش را پایین بیاورد. پاسخ شنید: «بسیار خب، نمی‌توانیم مجبورتان کنیم، اما دیگر تأمین‌کنندهٔ ما نخواهید بود.» این حرکت دستگاه خرید فقط یک اشکال داشت: چیپ تحقیق کرده و فهمیده بود تنها تأمین‌کنندهٔ رقیب هم کنار کشیده است؛ چون نمی‌توانست از پس توقعات آن‌ها دربارهٔ قیمت بربیاید.

پس چیپ در این مذاکره دست خالی نبود! وقتی پاسخ نه شنید، درخواست کرد با مدیر غیرنظامی خرید در مرکز تدارکات دیدار کند. مدیر غیرنظامی هم همان نهِ اول را تأیید کرد و حرف مسئول خرید قبلی را تکرار کرد: قیمت را پایین بیاورید، وگرنه این کار را از دست می‌دهید. تا آن موقع چیپ فهمیده بود موجودی این قطعات یدکی، که برای عملیات جنگی در عراق ضروری بودند، داشت به سطحی بحرانی می‌رسید. مصمم بود کسی را پیدا کند که اختیار تصمیم‌گیری برای پرداخت قیمت منصفانه را داشته باشد.

او یک ناخدا پیدا کرد، اما از او هم همان حرف‌های تکراری را شنید. چیپ اجازه خواست سراغ مقام بالاتر برود. اجازه گرفت، ولی باز همان حرف‌ها تکرار شد. این ماجرا چهار بار دیگر هم اتفاق افتاد. سرانجام وقت ملاقاتی با یک دریاسالار در پنتاگون به او دادند که موضع متفاوتی داشت: «چی؟! خرید این قطعات به‌خاطر همین اختلاف قیمت معطل مانده؟» مشکل حل شد. چیپ بالاخره تصمیم‌گیرنده را پیدا کرده بود. آن همه نه شنیده بود، نه چون نتوانسته بود تصویر ذهنی بسازد، بلکه چون محدودیت‌های بودجه‌ای، اختیار دستگاه معمول خرید را محدود کرده بود. مسئولان قبلی این مشتری در شرکت او، به هرچه از آن دستگاه اداری می‌گرفتند رضایت داده بودند. چیپ تحقیق کرده بود و تصمیم گرفته بود به‌جای تسلیم شدن، این محدودیت را به چالش بکشد. رئیس شرکتش آرزو می‌کند ای‌کاش چیپ از بیست سال پیش مسئول این مشتری بود.

پیدا نکردن تصمیم‌گیرنده اشتباهی است که بارها و بارها در انواع مذاکره‌ها دیده‌ام. در بهترین حالت، وقت و انرژی و پول را هدر می‌دهد. در بدترین حالت هم مذاکره را به شکست می‌کشاند؛ شکستی که شاید اصلاً لازم نبود اتفاق بیفتد.



تصمیم‌گیرنده را برای همان موضوع مذاکره پیدا کنید؛ عنوان و جایگاه ظاهری کافی نیست.

شرکتی را می‌شناسم که برای خرید یک شرکت کوچک‌تر به مشکل جدی برخورده بود. بارها از مذاکره‌کنندهٔ اصلی شرکت خریدار پرسیدم: «چه چیزی پشت این قیمت است؟» با اینکه آدم بسیار باهوش و سخت‌کوشی بود، واقعاً هیچ سرنخی نداشت. مطمئن بود تصمیم‌ها را هیئت‌مدیره می‌گیرد، اما با هم فهرست افراد دیگری را که ممکن بود تصمیم‌گیرنده باشند مرور کردیم. وکیل‌ها؟ نه. حسابدارها؟ نه. وارث‌ها؟ این یکی جای فکر داشت. در شرکت‌های کوچک، وارث‌ها اغلب از سهام‌داران مهم‌اند. چه کسی بزرگ‌ترین سهم را دارد و بیش از بقیه نفوذ دارد؟ نمی‌دانست، اما قرار شد بفهمد. خرید شرکت بالاخره زمانی به نتیجه رسید که معلوم شد همسرِ بازماندهٔ بنیان‌گذار شرکت، تصمیم‌گیرندهٔ تعیین‌کننده است. وقتی او را وارد گفت‌وگو کردند، روشن شد که در ذهنش، فروش شرکت همسر درگذشته‌اش به‌معنای پایان میراث اوست. می‌ترسید شوهرش و دستاورد او به فراموشی سپرده شوند. شوهرش مخترع بود و او با تمام وجود دنبال راهی می‌گشت که یادش را ماندگار کند؛ به‌خصوص برای نوه‌ها و نتیجه‌های فراوانش. آن قیمت غیرواقعی از همین‌جا می‌آمد و قرار بود تا پیدا شدن خریداری که حرمت این میراث را نگه دارد، مانع فروش شود. در نهایت، ساخت یادبودی زیبا برای بنیان‌گذار شرکت، یعنی همسر آن زن، یکی از اجزای توافق خرید شد.

چرا مذاکره‌کنندگان اغلب تصمیم‌گیرندهٔ واقعی را پیدا نمی‌کنند؟ به گمان من، یکی از علت‌های اصلی این است که می‌ترسند مهارت مذاکره با تصمیم‌گیرندگان واقعی را نداشته باشند. آن‌ها در واقع می‌دانند، حتی اگر این آگاهی در پنهان‌ترین گوشهٔ ذهنشان باشد، که با افراد اشتباهی طرف‌اند. می‌دانند درگیر کاری جانبی شده‌اند که مستقیماً برایشان حاصلی ندارد، اما دست‌کم این کار امن است. شاید حتی شانس بیاورند و به تصمیمی برسند، هر تصمیمی، و خودشان را خلاص کنند. اما با روش «نه»، مهارت مذاکره با هر کسی را دارید. فرایند تصمیم‌گیری هرقدر پیچیده باشد و طرف مقابل هرقدر در پنهان کردن محل واقعی

تصمیم‌گیری استاد باشد، می‌توانید از پس آن بربیایید و راهتان را به‌سوی کسانی پیدا کنید که واقعاً نقش دارند. کافی است دربارهٔ تک‌تک بخش‌های این معما مذاکره کنید تا اطلاعات مورد نیازتان به دست بیاید. به همین سادگی است؛ هرچند ممکن است پرزحمت باشد.

خیلی وقت‌ها اولین کسی که در مذاکره با او روبه‌رو می‌شوید، چیزی بیش از یک پیام‌رسان نیست. انتظار دارند اطلاعات و پیشنهادتان را تحویل بدهید تا او آن را به افراد صاحب‌اختیار برساند. شاید قبلاً این کار را می‌کردید. از این به بعد نمی‌کنید. حالا می‌دانید به‌محض اینکه پیشنهادتان را تحویل بدهید، اختیار آن به دست پیام‌رسان می‌افتد. دیگر کاملاً از دست شما خارج است. نمی‌دانید آیا می‌شود اعتماد کرد که او واقعاً کاری را که می‌گوید انجام می‌دهد یا نه. نمی‌دانید آیا به‌اندازهٔ کافی آگاه هست که پیشنهاد را درست منتقل کند. هیچ تصوری ندارید که تصمیم‌گیرندگان چقدر برای او اعتبار قائل‌اند، یا اصلاً می‌تواند خودش را به آن‌ها برساند یا نه. شاید حتی تلاش صادقانه‌اش برای کمک به شما، با کارشکنی دیگران بی‌نتیجه بماند.

پس وقتی با چنین پیام‌رسانی روبه‌رو می‌شوید، چه می‌کنید؟ مذاکره می‌کنید تا دربارهٔ شیوهٔ انتقال پیشنهادتان به توافق برسید. به این ترتیب مطمئن می‌شوید که خودتان هم در فرایند تصمیم‌گیری حضور خواهید داشت.

«مسئولیت این پروژه با من است. آنچه ارائه کنید، خودم به بقیه منتقل می‌کنم.»

«گای، کاملاً طبیعی است. ما هم سعی می‌کنیم هر کمکی از دستمان برمی‌آید برای ارائهٔ پیشنهاد در اختیارتان بگذاریم. با کمال میل اول برای خودتان توضیح می‌دهم. اگر دیدید نمی‌توانید از آن حمایت کنید، کافی است بگویید تا کنار بکشیم. اما اگر از آن حمایت می‌کنید، همراهتان پیش همکارانتان می‌آیم، پیشنهاد را ارائه می‌کنم و به هر سؤالی که داشته باشند جواب می‌دهم. منصفانه است؟»

منصفانه است، اما اگر گای نتواند چنین جلسه‌ای ترتیب بدهد چه؟ اگر از بالا به او گفته باشند فقط هر اطلاعاتی می‌تواند از شما بگیرد و کاری بیش از این نکند، چه؟

«راستش مطمئن نیستم این پیشنهاد دست چه کسی می‌رسد یا تا چه سطحی بالا می‌رود. رئیسم گفته ببینم چه گزینه‌هایی وجود دارد؛ برای همین با شما تماس گرفتم تا صحبت کنیم.»

«خوشحالم که تماس گرفتید، گای. شما را در موقعیت سختی گذاشته‌اند. اما می‌توانم کمکتان کنم این کار را با موفقیت پیش ببرید. چه زمانی می‌توانیم با هم رئیستان را ببینیم؟»

یا اگر بدانید تصمیم را یک گروه می‌گیرد، اما فردی که با او در تماسید حتی مطمئن نباشد چه کسانی عضو آن گروه‌اند، چه؟

«کمیته این مأموریت را به من داده، اما واقعاً نمی‌دانم در نهایت چه کسانی در تصمیم‌گیری دخیل خواهند بود.»

«خب، سؤال این است که چه کسانی را باید دعوت کنیم تا پیشنهادمان را ببینند؟ چه زمانی می‌توانیم با همهٔ اعضای کمیته جلسه بگذاریم تا این موضوع روشن شود؟»

اینجا چه اتفاقی می‌افتد؟ هم از پیشنهادتان محافظت می‌کنید و هم از احساس خوبی که گای نسبت به خودش دارد؛ چیزی که برای شما اهمیت حیاتی دارد. اگر گای پیشنهادتان را بپذیرد، برایش تلاش خواهد کرد، یا دست‌کم پیش مقام‌های بالاتر محکم از آن حمایت می‌کند. این رویکرد معمولاً جواب می‌دهد. اگر نداد چه؟ اگر گای هیچ‌وقت اجازه ندهد کس دیگری پیشنهادی را به مقام‌های بالاتر ارائه کند؛ اگر با شما احساس راحتی نکند و بترسد کمیته هم همین احساس را داشته باشد و بعد او را مقصر بداند، سراغ گزینهٔ دوم می‌روید.

«گای، متوجه‌ام که تحت هیچ شرایطی کسی جز خودتان با کمیته صحبت نمی‌کند. تنها خواهشم این است که اگر آنچه نشانتان می‌دهم نپسندیدید، نه بگویید تا دیگر مزاحمتان نشوم. اما اگر از پیشنهاد ما خوشتان آمد و خواستید آن را به کمیته توصیه کنید، فقط اجازه بدهید برای ارائهٔ پیشنهادم و حرف‌هایی که می‌توانید بزنید، آماده‌تان کنم. اجازه بدهید بیرون اتاق، در راهرو منتظر بمانم تا اگر کمیته سؤالی داشت، جواب بدهم. این‌طوری اگر موضوع پیش‌بینی‌نشده‌ای مطرح شود، اطلاعات کافی در اختیارتان هست و در تنگنا قرار نمی‌گیرید. منصفانه است؟ پس توافقمان همین باشد.»

اگر گای موافقت نکرد چه؟ سراغ گزینهٔ سوم می‌روید.

«گای، متوجه‌ام که هنگام جلسهٔ کمیته، هیچ‌کس نباید حاضر باشد؛ حتی در راهرو. فقط خواهش می‌کنم اجازه بدهید برای حرف‌هایی که می‌خواهید بزنید، آماده‌تان کنم و اگر سؤالی پیش آمد، در دفترتان منتظر باشم. می‌توانید با من تماس بگیرید تا هر اطلاعاتی لازم داشتید در اختیارتان بگذارم. البته اگر امروز پیشنهاد من را نپسندیدید، هیچ اشکالی ندارد؛ ناراحت نمی‌شوم. فقط نه بگویید تا بروم. فرصت بعدی که پیش آمد، دوباره برای همکاری با شما تلاش می‌کنیم.»

اگر گای باز هم مقاومت کرد، که بعید است اما همیشه امکان دارد، باید تصمیم بگیرید آیا عاقلانه است کار بیشتری صرف این مذاکره کنید یا نه؛ چون این وضعیت چندان امیدوارکننده نیست. تا اینجا چقدر برای این مذاکره مایه گذاشته‌اید؟ آیا بیش از حد تقلا می‌کنید؟ آیا گرفتار احساس نیاز شده‌اید؟ آیا بهتر نیست اصلاً اجازه ندهید اطلاعاتتان بدون حضور خودتان منتقل شود؟ اگر به خواستهٔ گای نه بگویید، ممکن است متوجه اشتباهش بشود؟ ممکن است به این نتیجه برسد که شما کارتان را درست انجام داده‌اید و باید بگذارد خودتان از پیشنهادتان دفاع کنید؟ این وضعیت می‌تواند به شکل‌های گوناگونی

پیش برود. هر تصمیمی بگیرید، تصمیم خوبی خواهد بود؛ چون کنترل مذاکره را حفظ کرده‌اید و از اصولتان خارج نشده‌اید. احساس خوبِ فردی را که مانع دسترسی شماست نسبت به خودش حفظ کرده‌اید. همهٔ فرصت‌ها را برای نه گفتن به او داده‌اید. سعی نکرده‌اید او را به نهایی کردن معامله وادار کنید. هر فرصتی برای شکل گرفتن تصویر ذهنی در اختیارش گذاشته‌اید. اگر تصمیم بگیرید به گای نه بگویید، باز هم می‌توانید مسیر دیگری را انتخاب کنید؛ چون «نه» آغاز مذاکره است، نه پایان آن. می‌توانید راه‌های دیگری را در سازمان گای باز کنید. در این صورت شاید دوباره با خود او سروکار پیدا کنید و شاید از اینکه بدون عبور از او پیش رفته‌اید، خوشحال نباشد. اما شما این احتمال را هم در تصمیم خود لحاظ کرده‌اید.



شیوهٔ انتقال پیشنهاد را با پیام‌رسان روشن کنید و امکان پاسخ دادن به سؤال‌ها را حفظ کنید.

مذاکره‌کنندهٔ ماهر در مسیرهای تصمیم‌گیری آزادانه حرکت می‌کند و حتی از کشف اینکه اختیار واقعی کجاست لذت می‌برد. هر عامل نامعلومی را که به ذهنتان می‌رسد، روشن می‌کنید. مدام از خود می‌پرسید: جای چه کسی خالی است؟ با چه کسی هنوز ارتباط ندارم؟ چه کسی باید در این ارتباط باشد؟ پیش‌فرض‌ها را کنار می‌گذارید. تحقیق می‌کنید.

سؤال‌های خوب می‌پرسید. آماده باشید که چند تصمیم‌گیرنده پیدا کنید و توان و آمادگی مذاکره با تک‌تک آن‌ها را داشته باشید. شاید این جذاب‌ترین بخش مذاکره نباشد، اما واقعیت روشن است: بدون تصمیم‌گیرنده، تصمیمی هم در کار نیست. داستان چیپ و دستگاه خرید نظامی را به یاد بیاورید. اگر چیپ تصمیم می‌گرفت در قیمت کوتاه بیاید، رده‌های پایین‌تر اختیار داشتند همان قرارداد اولیهٔ «همین است که هست» را امضا کنند. اما اختیار مذاکره نداشتند؛ این کاملاً روشن بود. پس می‌شود بدون پیدا کردن تصمیم‌گیرندگان واقعی، قرارداد بد امضا کرد؛ اما قرارداد خوب را نمی‌شود این‌طور به دست آورد، چه رسد به بهترین قرارداد ممکن.

ناچارید با کسانی که راه را می‌بندند کنار بیایید

در بسیاری از موارد، بزرگ‌ترین مشکلی که هنگام کشف مسیر تصمیم‌گیری با آن روبه‌رو می‌شوید، کسی در طرف مقابل است که می‌گوید، اطمینان می‌دهد، قول می‌دهد و تضمین می‌کند خودش تصمیم‌گیرنده است؛ شاید حتی همان پیام‌رسان اولیه باشد. اما تصمیم‌گیرنده نیست. چرا این اتفاق این‌قدر تکرار می‌شود؟ دلیلش ساده است: این هم نمونهٔ دیگری از تلاش ما برای حفظ احساس خوبمان نسبت به خودمان است. گفتنِ «باید همه‌چیز را با مدیر شعبه‌ام هماهنگ کنم» چنین احساسی به آدم نمی‌دهد.

اغراق نیست اگر بگوییم نیاز آدم‌ها به داشتن احساس خوب نسبت به خودشان، نیروی محرک فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست. وقتی وارد بخش پذیرش می‌شوید، مسئول پذیرش برای چه چیزی تلاش می‌کند؟ برای اینکه نسبت به خودش احساس خوبی داشته باشد. این طبیعت انسان است! چه کسی دوست دارد احساس بی‌اختیاری کند؟ شرکت‌های بزرگ ما به لایه‌های پی‌درپی تقسیم شده‌اند: مدیریت ارشد، مدیریت میانی، توسعهٔ

کسب‌وکار، مهندسی، حقوقی، منابع انسانی؛ این فهرست تمامی ندارد. کسانی که در چنین محیط‌های شرکتی بزرگی کار می‌کنند، اغلب احساس می‌کنند هر لحظه ممکن است در این دستگاه عظیم گم شوند. می‌دانند می‌توان کس دیگری را جایشان گذاشت؛ چون دیده‌اند حتی وقتی رئیس ناگهان استعفا می‌دهد و با مزایای هنگفتِ پایان خدمت می‌رود، شرکت همچنان به کارش ادامه می‌دهد. آدم‌ها می‌خواهند در این مجموعهٔ بزرگ نقشی داشته باشند، تأثیر مثبتی بگذارند و نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند. یکی از راه‌های اصلی رسیدن به این احساس هم این است که برای خودشان در فرایند تصمیم‌گیری جایی باز کنند.

حتی وقتی فهمیدید تصمیم‌گیرندگان واقعی چه کسانی‌اند، باز هم ممکن است دسترسی به آن‌ها دشوار باشد؛ چون کسانی سر راه ایستاده‌اند و راه را می‌بندند. حواستان به این عزیزان باشد. همیشه به آن‌ها احترام بگذارید، اما وارد بازی‌شان نشوید. با جدیت دنبال راهی برای عبور از قلمرویی باشید که این‌قدر با دقت از آن محافظت می‌کنند. کسی که راه را می‌بندد ممکن است مسئول پذیرشی باشد که تماس‌ها را غربال می‌کند، دستیار مدیر ارشد باشد، یکی از مدیران هم‌رده باشد، یا بدتر از همه، همان کسی باشد که به‌اشتباه او را تصمیم‌گیرنده فرض کرده‌اید. کسی که ظاهراً رئیس است، ممکن است راه دسترسی به رئیس واقعی را بسته باشد. در یک مذاکرهٔ بسیار پیچیده، همهٔ افراد طرف مقابل از شخص مشخصی به‌عنوان تصمیم‌گیرنده نام می‌بردند، جز کسانی که مستقیماً با او کار می‌کردند. در نهایت معلوم شد حرف آخر را همان شخص می‌زند و همهٔ افراد آن بخش، راه دسترسی به او را بسته‌اند.

در بسیاری از شرکت‌ها، خودِ واحد خرید یک مانع بزرگ است. آن‌ها کارهای اداری را انجام می‌دهند، نه تصمیم‌گیری را. همه هم این را می‌دانند. بیش از یک بار، مشتریان من با کنار گذاشتن تیم قبلی که به واحد خرید اختیار داده بود و آوردن تیم تازه‌ای که مسیر خود را از

آن واحد جدا کرد، مذاکره را از بن‌بست بیرون آورده‌اند. تیم جدید، در مذاکره‌های جدی واحد خرید را سر جای واقعی‌اش گذاشته بود: بیرون از حلقهٔ تصمیم‌گیری.

افراد ناراضیِ سازمان اغلب به کسانی تبدیل می‌شوند که راه را می‌بندند. یک داستان بسیار آموزنده دربارهٔ رئیس گروه ارزیابی‌ای است که کم‌وبیش در شرکت خودش به حاشیه رانده شده بود. همکارانش یکی پس از دیگری ارتقا گرفته بودند، اما او درجا می‌زد و احساس خوبی به این وضعیت نداشت. دربارهٔ تک‌تک تصمیم‌هایی که در گذشته گرفته بود، به‌شدت موضع دفاعی داشت و هر کاری از دستش برمی‌آمد برای دفاع از آن‌ها می‌کرد. این همان طبیعت انسان است. تازه، یکی از تصمیم‌های او باعث شکست آبروریزانه‌ای برای شرکت شده بود. پس چیزهای زیادی داشت که باید از آن‌ها دفاع می‌کرد و تمام توانش را به کار گرفته بود تا هر برنامه‌ای برای پیش رفتن بدون او را خنثی کند. مشتریان من بالاخره موفق شدند، اما نه به‌آسانی.

پدرها راه دسترسی به مادرها را می‌بندند و مادرها راه دسترسی به پدرها را. معلم ممکن است راه را به روی کسی ببندد که می‌خواهد به مدیر مدرسه برسد. شورای شهر ممکن است همین نقش را برای شهردار داشته باشد. اگر نتوانید این افراد را شناسایی کنید و بعد راهی از کنار آن‌ها یا از طریق مقام بالاتر پیدا کنید، راهی طولانی و دشوار پیش رو خواهید داشت؛ چون اساساً این افراد تصمیم‌های واقعی را نمی‌گیرند.

همیشه یادتان باشد کسی که در اتاق مجلل ریاست نشسته، لزوماً تصمیم‌گیرنده نیست. از رئیس‌جمهور بوش گفتم که خودش را تصمیم‌گیرنده می‌دانست. حالا از آبراهام لینکلن می‌گویم. در دوران جنگ داخلی آمریکا، صدها نفر به خود رئیس‌جمهور متوسل می‌شدند، مگر به چه کس دیگری می‌توانستند رجوع کنند؟ از او می‌خواستند فلانی را منصوب کند، به دیگری عفو بدهد و درخواست‌های بی‌شمار دیگری داشتند. بااین‌حال، بارها معلوم می‌شد به

هر دلیلی نمی‌تواند یا نمی‌خواهد آن تصمیم را بگیرد. وزیر جنگ، وزیر امور خارجه، منشی‌های شخصی خودش، همسرش، ژنرال گرانت و بسیاری دیگر که مستقیم‌تر در تصمیم‌گیری‌های روزمره دخیل بودند، می‌توانستند نظر او را کنار بزنند. این وضعیت در هر دستگاه اداری پیچیده‌ای ممکن است پیش بیاید.

آیا کسانی که راه را می‌بندند، خودشان را هم در همین نقش می‌بینند؟ گاهی بله، چون دستور صریح دارند که مانع دسترسی شوند. رهبران بزرگی مثل لینکلن دور خود را با کسانی پر می‌کنند که در این کار بسیار ماهرند و از آن لذت می‌برند. در این موضوع شک نکنید. اما خیلی وقت‌ها این افراد اصلاً با چنین تعبیری به کار خود نگاه نمی‌کنند. فقط می‌دانند چه چیزی باعث می‌شود نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند. ذاتاً موضع دفاعی دارند و تصور می‌کنند شرح وظایفشان این است که جلوی پیشرفت کار را بگیرند، مانع بسازند و در نهایت تلاش شما را ناکام بگذارند. ممکن است دلایل دیگری هم داشته باشند. شاید شغلشان در خطر باشد. شاید حسادت کنند؛ چون به نظر می‌رسد شما در شرکت خودتان تصمیم‌گیرنده‌اید، اما آن‌ها آشکارا در شرکت خودشان چنین اختیاری ندارند. شما قرار است از این معامله کلی اعتبار، پورسانت یا پاداش دیگری بگیرید، اما آن‌ها نه. خلاصه، چه چیزی نصیب کسی می‌شود که سر راهتان ایستاده؟ شاید چندان چیزی نه.

شروع از بالاترین رده ضرری ندارد

برای عبور از کسی که راه را بسته، چند راه دارید. یکی از آن‌ها این است که از همان ابتدا سراغ بالاترین رده بروید. آن‌وقت چه اتفاقی می‌افتد؟ مقام بالاتر شما را به رده‌های پایین‌تر و به همان کسی ارجاع می‌دهد که راه را بسته است. اشکالی ندارد؛ چون احتمالاً این بار با

تأیید مقام بالاتر وارد قلمرو او شده‌اید. او می‌داند صحبت کردن با شما مانعی ندارد. همچنین می‌داند شما می‌دانید که او فقط دروازه‌بان مسیر است، نه تصمیم‌گیرندهٔ نهایی.

اگر از بالا شروع کنید، در موقعیتی خواهید بود که بتوانید به همان بالا گزارش بدهید. راه مراجعه به دفتر مدیر ارشد برایتان باز است. بنابراین کسانی که راه را می‌بندند با شما محترمانه رفتار خواهند کرد. اگر مدیرعامل برای صحبت با شما وقت داشته، آن‌ها هم وقت دارند؛ یا بهتر است برایتان وقت پیدا کنند.

اما اگر نتوانید از بالاترین رده شروع کنید، باز هم همه‌چیز از دست نرفته است. هنوز می‌توانید از رده‌های پایین‌تر با کسی که راه را بسته وارد مذاکره شوید.

صدای زنگ تلفن.

«سلام، باشگاه فوتبال آمریکایی دالاس کاوبویز، تَمی هستم.»

«تمی، من جان هریس هستم و به کمکتان نیاز دارم. می‌خواهم بدانم بهترین راه مطرح کردن درخواستم با آقای جونز و مربی پارسلز چیست. مایلم مربی کنترل کیفیت بخش حملهٔ تیم کاوبویز بشوم. باید رزومه‌ام را همراه با نامهٔ معرفی و توصیه‌نامه‌ها بفرستم؟ بهتر است تلاش کنم برای صحبت با آن‌ها وقت ملاقات بگیرم؟ اول با چه کسی باید صحبت کنم؟ بابت هر کمکی که بتوانید بکنید، ممنون می‌شوم.»

«خب جان، بهتر است اول رزومه و نامه‌ها را برای من بفرستید. می‌دهم بررسی کنند و بعد به شما خبر می‌دهم.»

«تمی، این موضوع برای من خیلی مهم است. کار دیگری هست که بتوانم انجام بدهم؟»

«نه جان، قول می‌دهم مدارکتان را برای بررسی بفرستم و نتیجه را به شما خبر بدهم.»

«می‌توانم تماس بگیرم و پیگیری کنم تا ببینم اطلاعات دیگری لازم دارید که در اختیارتان بگذارم؟»

«بله جان، اشکالی ندارد.»

«متشکرم تمی. خداحافظ.»

جان تا اینجا چه به دست آورده است؟ از کسی که دروازهٔ دسترسی را در اختیار دارد، راهنمایی و دستور کار گرفته و حالا مسیر روشنی برای حرکت دارد. از اینجا به بعد، مهم این است که رزومه و توصیه‌نامه‌هایش چقدر قوی باشند. آیا تصویر ذهنی مثبت و نیرومندی ایجاد می‌کنند؟ آیا تمی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و با خیال راحت درخواست جان را به رده‌های بالاتر می‌برد؟

حالا تماس پیگیری او را ببینیم.

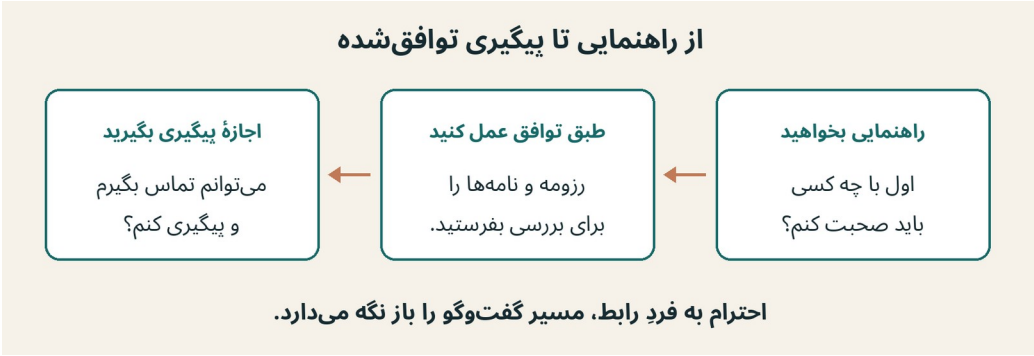
صدای زنگ تلفن.

«سلام، باشگاه دالاس کاوبویز، تمی هستم.»

«سلام تمی، جان هریس هستم. هفتهٔ پیش دربارهٔ علاقه‌ام به همکاری با مربی پارسلز به‌عنوان مربی کنترل کیفیت بخش حمله صحبت کردیم. می‌خواستم مطمئن شوم رزومه و نامه‌هایم به دستتان رسیده است.»

«سلام جان. بله، رسید. اتفاقاً آن‌ها را به مربی پارسلز دادم. گفت بعد از سوپربول، وضعیت کادر مربیگری را بررسی می‌کند. لطفاً آن موقع برای اطلاع از نتیجه با من تماس بگیرید.»

آسان به نظر می‌رسد، نه؟ شاید بیش از حد آسان. اما هر روز درست به همین شکل اتفاق می‌افتد. بالاخره این هم فقط یک مذاکره است.



جان از تمی راهنمایی گرفت، مدارک را فرستاد و با اجازهٔ او پیگیری کرد.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

- پیدا کردن محل واقعی تصمیم‌گیری در میان پاس‌کاری‌ها، کار پرزرق‌وبرقی نیست؛ اما یادتان باشد: بدون تصمیم‌گیرنده، تصمیمی هم در کار نیست.
- هنگام برخورد با پیام‌رسان‌ها و کسانی که راه را می‌بندند، همیشه با حمایت و همدلی رفتار کنید. خلاق باشید. دوباره تلاش کنید.

نه

جیم کمپ

فصل دهم

رسیدن به خواسته‌هایتان

با دستور کار پایه‌های موفقیتتان را بسازید



تک‌تک ارتباط‌هایی که در یک مذاکره برقرار می‌کنید به دستور کار نیاز دارند؛ نه فقط جلسه‌هایی که در آن‌ها روبه‌روی طرف مقابل، پشت میز می‌نشینید. حتی تماس‌های تلفنی و ایمیل‌ها هم باید دستور کار داشته باشند. شاید در نگاه اول این حرف افراطی به نظر برسد، اما واقعاً این‌طور نیست. هر بار که با یکی از افراد طرف مقابل تماس می‌گیرید یا برایش ایمیل می‌فرستید، حتماً هدفی دارید، درست است؟ امیدوارم داشته باشید. خب، آن هدف چیست؟ دستور کار همین را روشن می‌کند. آماده کردن هر دستور کار به شما کمک می‌کند مذاکره را روشن‌تر ببینید و اولویت‌ها را مشخص کنید. اگر عضو یک تیم باشید، دستور کار برای هماهنگ ماندن اعضای تیم در دیدارها و ارتباط‌های گوناگونشان با افراد مختلف تیم مقابل، کاملاً ضروری است.

این دستور کارها با چیزی که بیشتر مذاکره‌کنندگان و فعالان کسب‌وکار به کار می‌برند فرق دارند. دستور کار معمولی فهرستی از موضوع‌های قابل بحث است که اغلب ترتیب مشخصی هم ندارند. حتی اگر ترتیبی در کار باشد، می‌دانیم خیلی وقت‌ها چه اتفاقی می‌افتد: ترتیب پیش‌بینی‌شده کم‌وبیش کنار گذاشته می‌شود و بحث از هر طرف به جایی کشیده می‌شود. دستور کار شما می‌تواند و باید بهتر از این عمل کند. نگران هم نباشید که آماده کردن این‌همه دستور کار، بار سنگینی روی دوشتان بگذارد. خیلی زود این کار برایتان عادت می‌شود و در برابر زمان و انرژی نسبتاً کمی که صرف می‌کنید، تسلط چشمگیری به دست می‌آورید. یک دستور کار خوب به شما می‌گوید قدم بعدی چیست، چطور مذاکره را در مسیر درست نگه دارید، چطور به تصمیم‌گیری مؤثر ادامه دهید و چطور هیجان‌هایتان را در سطحی آرام و متعادل حفظ کنید.

اجزای ضروری دستور کار

یک دستور کار معتبر پنج بخش اصلی دارد:

- مشکل‌ها
- بار ذهنی ما
- بار ذهنی آن‌ها
- آنچه می‌خواهیم
- قدم بعدی

سه مورد اول اختیاری‌اند. ممکن است در یک دستور کار مشخص، اصلاً نیازی به آن‌ها نباشد. اما «آنچه می‌خواهیم» باید در هر دستور کاری وجود داشته باشد؛ چون در هر ایمیل، هر تماس تلفنی و هر جلسه، می‌خواهید اتفاقی بیفتد. «قدم بعدی» هم برای هر دستور کاری ضروری است؛ چون همیشه همین پرسش مطرح است، مگر نه؟



مشکل‌ها و بار ذهنی در صورت نیاز مطرح می‌شوند؛ خواسته و قدم بعدی در هر دستور کار جای دارند.

پیش از بررسی دقیق‌تر هر بخش، یک نکتهٔ آخر و بسیار مهم: تنها دستور کار معتبر، یعنی تنها دستور کاری که نتیجه می‌دهد، دستور کاری است که درباره‌اش با طرف مقابل «مذاکره» شده باشد. لحظه‌ای مکث کنید و مطمئن شوید معنای این حرف را کاملاً درک کرده‌اید. در روش «نه»، نه دستور کار پنهانی وجود دارد و نه غافلگیری. اصلاً چنین کاری چه فایده‌ای دارد؟ امیدوارید با غافلگیر کردن دیگران در نهایت به توافقی برسید که پابرجا بماند؟ به چنین امیدی دل نبندید. بنابراین باید تک‌تک اجزای دستور کار را روشن و صریح با طرف مقابل در میان بگذارید. حتی می‌توانید برگهٔ دستور کارتان را آن‌طرف میز بفرستید تا با دقت بررسی‌اش کنند! البته همیشه حق کامل «نه» گفتن را برایشان محفوظ می‌گذارید. چه‌بسا نکته‌هایتان را سه بار هم تکرار کنید.

هرچه دستور کارتان را مؤثرتر مطرح کنید، طرف مقابل احساس راحتی بیشتری خواهد کرد. آن‌ها شایستگی شما را می‌بینند، قدرش را می‌دانند و از آن استقبال می‌کنند.

حالا ببینیم هرکدام از این بخش‌ها چگونه می‌توانند به مذاکرهٔ شما کمک کنند.

مشکل‌ها

در تنظیم دستور کار، مشکل یعنی هر چیزی که به باور شما باید به آن رسیدگی شود؛ هر چیزی که می‌بینید مانع پیشرفتتان است یا راه رسیدن به پایانی موفق را می‌بندد. مشکل حتی می‌تواند خیالی باشد؛ یعنی پس از بررسی معلوم شود اصلاً مشکلی در کار نبوده است. اما همین که یکی از طرفین یا هر دو آن را در ذهن دارند، یعنی در فضای مذاکره حضور دارد؛ و اگر حضور دارد، باید به آن پرداخت. حل یک مشکل هرقدر آسان یا دشوار باشد، خود آن هرقدر بی‌اهمیت به نظر برسد یا در واقع جدی باشد، باید به آن رسیدگی کرد؛ پس باید در دستور کار جای بگیرد.

گاهی هیچ‌یک از طرفین در ابتدا، یا حتی تا مدت‌ها، مشکلی را نمی‌بینند. اما بیشتر اوقات مذاکره‌کنندگان از دیدن مشکل‌ها می‌ترسند؛ یا فکر می‌کنند خودبه‌خود برطرف می‌شوند؛ یا امیدوارند طرف مقابل متوجهشان نشود و به‌هرحال کارها یک‌جوری درست شود. اما مذاکره این‌طور پیش نمی‌رود. همین اواخر برنامه‌ای آموزشی را با مشتری جدیدی شروع کردیم که خیلی زود از مسیر درست خارج شد. جلسه‌های آموزشی لغو می‌شدند. طولی نکشید که اعضای تیم دیگر اصلاً در دسترس نبودند؛ همین و بس. این یک مشکل بود و ما می‌دانستیم چه باید کرد: آن را در دستور کار بگذاریم و درباره‌اش مذاکره کنیم. وقتی این کار را کردیم، خیلی زود روشن شد یکی از مدیران زیرمجموعهٔ مدیرعامل نمی‌خواهد برنامه موفق شود. ایدهٔ آموزش از مدیرعامل بود، اما سرپرست تیم با انضباط، پاسخ‌گویی و نظارت راحت نبود. مدیرعامل چنین وضعی را پیش‌بینی کرده بود، اما تصمیم گرفته بود بدون رسیدگی به آن جلو برود، به این امید که به‌نحوی بر مخالفت‌ها غلبه کند. ولی تا این مشکل حل نمی‌شد، چطور می‌توانستیم برنامه را ادامه دهیم؟ مذاکره‌ای صورت گرفت، مشکل دقیقاً مشخص شد و راه‌حلی پیدا کردیم.

ندیدن مشکل‌ها یک چیز است و خودبه‌خود هم برطرف می‌شود، چون مشکل‌ها بالاخره خودشان را نشان می‌دهند. اما تلاش برای دوری کردن از آن‌ها یا دور زدنشان، همان کاری که مدیرعامل کرد، مسئلهٔ دیگری است. این کار هرگز جواب نمی‌دهد. حتی امتحانش هم نکنید. در برخورد با مشکل‌ها پیش‌دستی کنید، ابتکار عمل داشته باشید و هیچ موردی را از قلم نیندازید.

جلسهٔ پرینسیپا و شرکت ژاپنی در فصل هشتم را به یاد بیاورید؛ همان جلسه‌ای که طرف مقابل بسیار تهاجمی رفتار می‌کرد و اعضای تیم پرینسیپا آرام نشسته بودند و با دقت یادداشت برمی‌داشتند. در هفته‌های نخست آن مذاکره، تنها مشکلی که تیم پرینسیپا به رسمیت می‌شناخت و در دستور کارهایش می‌گذاشت، مذاکره‌کنندهٔ ارشد شرکت ژاپنی بود.

او واقعاً یک مشکل بود و باید هم در دستور کار قرار می‌گرفت و به همین عنوان به او پرداخته می‌شد. اما پیش از ورود من، بی‌میلی شرکت ژاپنی به امضای قرارداد، حتی یک بار هم در دستور کار نیامده بود. وقتی بزرگ‌ترین مشکل اصلاً در دستور کار نیست، خب، خود این یک مشکل است! نیازی به گفتن نیست که مذاکره به جایی نمی‌رسید.

هر مذاکره مجموعهٔ مشکل‌های خاص خودش را دارد. خواهید دید بسیاری از آن‌ها به اصول مهمی مثل پیدا کردن تصمیم‌گیرندگان واقعی، یافتن مأموریت و هدف، و به‌ویژه ساختن تصویر ذهنی مربوط می‌شوند.

- **تصمیم‌گیرندگان**
- نمی‌دانیم باید با چه کسی صحبت کنیم.
- نمی‌دانیم چه کسی مسئولیت این کار را بر عهده خواهد گرفت.
- نمی‌دانیم چه کسی در مدرسه به مسائل انضباطی رسیدگی می‌کند.
- نمی‌دانیم چه کسی بیشترین وقت و انرژی را صرف این کار خواهد کرد.
- با همهٔ اعضای کمیته صحبت نکرده‌ایم تا مطمئن شویم می‌دانیم چگونه تصمیم خواهند گرفت.
- **مأموریت و هدف**
- دقیق فکر نکرده‌ایم که چه چیزی به این مذاکره می‌آوریم.
- نتوانسته‌ایم از زاویهٔ دنیای آن‌ها به موضوع نگاه کنیم.
- اشتباه کردیم که ویژگی‌ها و مزایای پیشنهاد خود را فهرست نکردیم.

• به مسئولیت‌هایمان به‌اندازهٔ کافی فکر نکرده‌ایم. برای شناخت مقصود واقعی و کلی در بلندمدت، به‌اندازهٔ کافی تحقیق نکرده‌ایم.

• ساختن تصویر ذهنی

• شرکت ما نمی‌داند شرکت شما با برنامهٔ جدیدش به کدام سمت می‌رود؛ بنابراین نمی‌دانیم برای تیم شما باید به چه مسئله‌ها یا چالش‌هایی بپردازیم.

• شرکت ما نمی‌داند چالش‌های شما چیست. نمی‌دانیم مصرف‌کنندهٔ نهایی واقعاً به چه چیزی نیاز دارد. تا مسائل را در سطح مصرف‌کنندهٔ نهایی به‌خوبی درک نکنیم، نمی‌توانیم به درخواست ارائهٔ پیشنهاد پاسخ بدهیم.

• من به‌عنوان معلم این مدرسه می‌خواهم مشکل‌های اخیرمان را کاملاً روشن مطرح کنم تا راه‌حل‌هایمان را ببینید و از اقدام‌هایی که کرده‌ایم خاطرجمع شوید.

• به آقای جونز برای تصمیم‌گیری فشار می‌آورند، درحالی‌که ما وقت نگذاشته‌ایم تا کمکش کنیم ببیند چه دستاوردهایی ممکن است. در نشان دادن کارهایی که می‌توان انجام داد کوتاهی می‌کنیم.

• در ساختن تصویری ذهنی و یکپارچه از چالش‌های پیش روی آن‌ها، خوب عمل نکرده‌ایم. بخش‌های مختلف شرکتشان به ما جهت‌گیری‌های متناقضی می‌دهند.

وقتی مستقیم به سراغ مشکل‌ها می‌روید، طرف مقابل شما را فردی کارآمد می‌بیند. این طبعاً به او آرامش می‌دهد و به عزت‌نفس خودتان هم کمک می‌کند. راهی ساده برای سنجیدن پیشرفتتان در مذاکره این است که ببینید برای حل دشوارترین مشکل‌ها چقدر خوب کار می‌کنید. اگر برای پیدا کردن مشکل‌های واقعی و سپس حل آن‌ها عمیق کاوش می‌کنید، در مسیر درستی هستید تا این روش مذاکره را از آنِ خود کنید.

یک نکتهٔ آخر و حیاتی: جست‌وجوی مشکل‌ها باید با ارزیابی دقیق خودتان شروع شود. وقتی به اشتباه‌های رفتاری و عملی خود رسیدگی نمی‌کنید، خودتان مشکل هستید. مسئولیتش را بپذیرید و آن را در دستور کار بگذارید.

«بیش از حد به شما فشار آوردم. در واقع فرصتتان را خراب کردم. عذر می‌خواهم. دیگر تکرار نمی‌شود.»

«در طراحی این راه‌حل کوتاهی کرده‌ام. موضوع به همین سادگی است.»

به همین ترتیب، تیم خودتان را هم دقیق بررسی کنید. گاهی مشکل‌هایی که اعضای تیم ایجاد می‌کنند آشکارند و گاهی نه. استیو نمایندهٔ یک شرکت تولیدی بود که به یکی از صد شرکت بزرگ فهرست فورچون کالا می‌فروخت. او با گروه بسیار سرسختی از مسئولان خرید سروکار داشت و کم‌کم احترامش را نسبت به آن‌ها از دست می‌داد. این نگرش داشت در رفتارش نمایان می‌شد. در جلسه‌ها حاضرجوابی‌های تند و بی‌ادبانه می‌کرد. زحمت پرسیدن سؤال‌های خوب را هم به خودش نمی‌داد. مذاکره نیز به جایی نمی‌رسید. همهٔ این‌ها زمانی روشن شد که سرپرست تیم استیو نگاهی به یادداشت‌های او انداخت؛ یادداشت‌هایی پر از اظهارنظرهای زننده در حاشیه. نگرش استیو یک مشکل بود. راه‌حل چه بود؟ استیو را عوض کنند و رفتار نامناسبش را در دستور کار جلسهٔ بعد با طرف مقابل بگذارند. مشکل حل شد.

آن‌قدر پیش می‌آید که خود ما مذاکره‌کنندگان مشکل باشیم که من برایش قاعده‌ای دارم:

برای پیدا کردن ریشهٔ مشکل، اول به خودتان و تیمتان نگاه کنید.

وقتی مشکل‌ها حل‌نشدنی به نظر می‌رسند، ممکن است تسلیم شوید. اگر این کار را بکنید، خودتان به مشکل اصلیِ پشت همهٔ مشکل‌های دیگر تبدیل می‌شوید، چون مستقیم به سراغشان نمی‌روید. این‌طور به موضوع نگاه کنید: اگر به تک‌تک مشکل‌ها رسیدگی نکنید،

تقریباً می‌شود گفت بنا به تعریف، هرگز به توافق نمی‌رسید. اگر به تک‌تک آن‌ها بپردازید، شانس دارید... شانس خوبی دارید... شانس بسیار خوبی دارید که به توافقی پایدار برسید. در برخورد با مشکل‌ها، انتخاب شما همین است.

خودتان امتحان کنید

به یکی از مذاکره‌های اخیرتان فکر کنید و همهٔ «مشکل‌هایی» را که در آن پیش آمد فهرست کنید؛ همه را، حتی آن‌هایی که در ابتدا نام مشکل رویشان نمی‌گذاشتید. حالا کنار مشکل‌هایی که ممکن است ریشه در نگرش‌ها و اقدام‌های خودتان داشته باشند علامت بزنید. فکر می‌کنم در پایان، چند مورد علامت‌خورده خواهید داشت.

بار ذهنی مال شما و مال آن‌ها

حدس می‌زنم تا به حال دستور کاری ننوشته‌اید که «بار ذهنی» هم در آن باشد؛ یعنی مجموعهٔ تجربه‌ها و مشاهده‌هایی که همهٔ ما در طول زندگی با خود حمل می‌کنیم و ممکن است بر یک مذاکره اثر بگذارند. بی‌تردید در حوزه‌های مختلف زندگی، با بخش زیادی از بار ذهنی شخصی‌تان کنار آمده‌اید؛ همهٔ ما همین‌طوریم. اما همیشه باید هوشیار ماند. هر لحظه ممکن است بار ذهنی تازه‌ای پیدا شود! چند مذاکره به‌دلیل مسائلی مربوط به جنسیت، سن، ظاهر، وضعیت مالی، تجربه، ارشدیت و چیزهای بسیار دیگر، با مانع روبه‌رو شده‌اند؟ تعداد زیادی، شاید حتی بیشترشان. وقتی به این بار ذهنی پرداخته نمی‌شود و زیر سطح پنهان می‌ماند، چطور ممکن است همهٔ افراد دور میز بی‌پرده حرف بزنند؟ کار سختی است. چطور می‌توانند از هیجان‌هایی که این بار ذهنی برمی‌انگیزد عبور کنند؟ با سختی زیاد. چطور می‌توانند با دیدی روشن تصمیم بگیرند؟ تقریباً ناممکن است. به همین دلیل باید به هر بار

ذهنی‌ای که فکر می‌کنید ممکن است در مذاکره اخلال ایجاد کند بپردازید. آن را در دستور کار بگذارید.

مرز میان «مشکل‌ها» و «بار ذهنی» باریک است و اهمیت تعیین‌کننده‌ای هم ندارد. دلیل اصلی اینکه من این دو را جدا کرده‌ام این است که دو فرصت داشته باشید تا هر مورد احتمالی را شناسایی کنید. از تخیل، تجربه و عقل سلیم خود کمک بگیرید. اگر تردید دارید، جانب احتیاط را بگیرید و هر بار ذهنی احتمالی، و البته هر مشکل احتمالی را در یکی از دستور کارهای ابتدایی بگنجانید. بار ذهنی‌ای که همهٔ افراد درگیر به آن پرداخته‌اند و کنار گذاشته‌اند دیگر مشکل نیست؛ بار ذهنی‌ای که کنار گذاشته نشود، به مشکلی سرسخت تبدیل می‌شود.

بار ذهنی شما

بار ذهنی شما نگرشی است که با خود حمل می‌کنید، بر احساساتتان اثر می‌گذارد و تصمیم‌گیری‌تان را مختل می‌کند. فرض کنید شرکت شما اخیراً در صنعت خودش یا در جامعه، به ارائهٔ خدماتی با کیفیت نامنظم و گاه ضعیف شهرت پیدا کرده است. این بار ذهنی ناخوشایندی است. باید در یکی از دستور کارهای ابتدایی به آن پرداخته شود. بله، درست شنیدید: خودتان موضوع را پیش بکشید. این کار دو فایدهٔ فوری دارد. اول اینکه طرف مقابل تعجب می‌کند و تحت تأثیر قرار می‌گیرد که نخواسته‌اید واقعیت را پنهان کنید. دوم اینکه اگر موضوع مطرح نشود، این بار ذهنی شما را در تمام مذاکره در موضع دفاعی نگه می‌دارد و آماده‌تان می‌کند که هر جور امتیازی بدهید. پس شهرتی را که اخیراً پیدا کرده‌اید روی میز بگذارید؛ و در کنارش، امیدوارم بتوانید اعلام کنید که این مشکل‌های خدماتی را برطرف کرده‌اید.

چند نمونهٔ دیگر از بار ذهنی احتمالی شما:

• یک بار سرم کلاه گذاشتند و به‌جای قطعه‌های نو، قطعه‌های کارکرده تحویلم دادند. با ذهنیت منفی وارد مذاکره می‌شوم.

• مطمئنم معلم جانی فکر می‌کند بچهٔ من عامل اصلی به‌هم‌ریختن کلاسش است.

• از ما ۳۰ درصد بیشتر از شرکت اکمی پول گرفتند. از این بابت عصبانی‌ام.

• گروه قبلی آشکارا دوست نداشت از یک زن دستور بگیرد. می‌دانم این گروه تازه‌ای است، اما چون زن هستم، هنوز با احتیاط و نگرانی برخورد می‌کنم.

• دربارهٔ الزامات کار دروغ گفتند و به معاملهٔ دیگر ما لطمه زدند. این را خوب به یاد دارم.

• نزد مشتریانمان خیلی بد از ما حرف می‌زنند. باید تکلیف این موضوع را روشن کنیم.

• فکر می‌کنند سنم، آن هم فقط سی‌وهشت سال، نمی‌گذارد پابه‌پای این حوزهٔ جدید پیش بروم؛ حوزه‌ای که انگار هر شب تا صبح زیرورو می‌شود.

بار ذهنی آن‌ها

بار ذهنی طرف مقابل چیزی است که شما بر پایهٔ شواهد درباره‌اش حدس می‌زنید. هنگام رسیدگی به این بار ذهنی، ناچار فرضی مطرح می‌کنید؛ و این تنها جایی است که فرض کردن موجه است. شاید اشتباه کنید، اما سابقهٔ موجود دلیل خوبی برای طرح موضوع به شما می‌دهد. از این گذشته، کار شما حذف فرض‌هاست؛ و چه راهی بهتر از اینکه آن‌ها را آشکار کنید و به آن‌ها بپردازید؟ شاید انجام این کار دشوار باشد، اما باید بیشتر از بار ذهنی‌ای بترسید که در آغاز نه شناسایی شده و نه درباره‌اش مذاکره شده است.

• فکر می‌کنند شرکت ما خیلی کوچک است. تصور می‌کنم به‌خاطر همین برداشت با ما کار نخواهند کرد.

• فکر می‌کنند خرابکاری ما در سفارش قبلی، روال همیشگی کار ماست؛ همین و بس. به‌محض اینکه فرصتی پیدا کنند، این سفارش را لغو می‌کنند.

• ظاهراً اعتقادی به پرداخت تمام مبلغ فاکتور ندارند. چرا این بار باید داشته باشند؟

• شنیده‌ام کار کردن با آن‌ها سخت است و هر کاری از دستشان برآید می‌کنند تا ما شکست بخوریم.

• برایشان سؤال است و بدگمان‌اند که چطور می‌توانیم قیمتی برابر با یک‌سومِ قیمت نزدیک‌ترین پیشنهاددهندهٔ دیگر بدهیم.

• گروه طراحی آن‌ها اصلاً از ما خوشش نمی‌آید. هیچ‌وقت هم خوشش نمی‌آمده؛ به دلیلی که هرچه فکر کرده‌ایم نفهمیده‌ایم. با این وضع، چطور می‌توانیم نقشمان را در شرکت آن‌ها گسترش دهیم؟

• صاحب این خانه به هر کاری که در این پروژه کرده‌ام مشکوک بوده است. مطمئن است هرجا بتوانم از کیفیت کار می‌زنم. نمی‌دانم چرا، اما این نگرش دارد رابطهٔ ما را خراب می‌کند.

با مشتری جدیدی به نام جورج کار می‌کردم که مثل بیشتر مشتریان تازه‌ام مشتاق بود دربارهٔ فکر طرف مقابل، کارهایی که می‌کند یا خواهد کرد، و البته چیزهایی که بعداً به ذهنش می‌رسد، فرض‌سازی کند. جورج و تیمش درگیر مذاکره‌ای بودند که تا آن زمان دو بار در آن قیمت را پایین آورده بودند و داشتند به سمت پیشنهاد تخفیف سوم می‌رفتند. من در همین مرحله وارد شدم و ابتدا از جورج پرسیدم به نظرش مشکل واقعی‌ای که مذاکره را

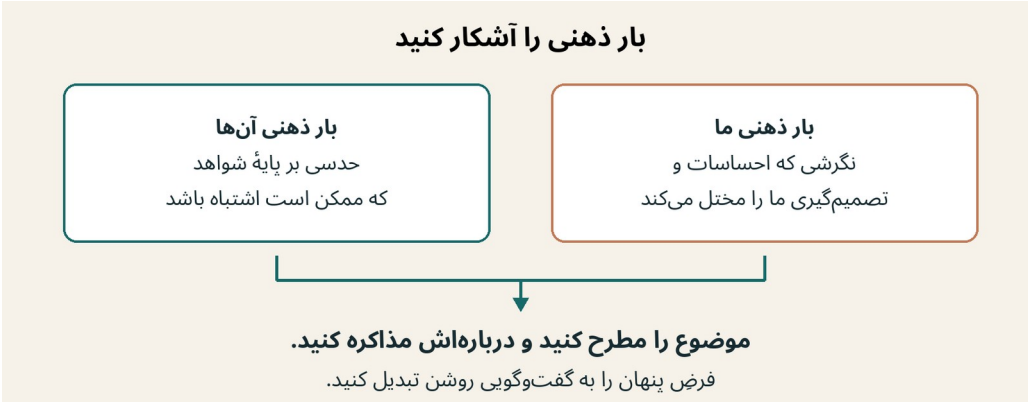
عقب نگه داشته چیست. جوابش چیزی شبیه این بود: «خب، فکر می‌کنم می‌ترسند به ما نه بگویند و رفته‌اند سراغ تأمین‌کنندگان دیگر تا آن‌ها را هم وارد معامله کنند. به نظرم این از فرهنگشان هم می‌آید. خوانده‌ام که در فرهنگ آن‌ها واژه‌ای برای نه ندارند. پس به‌جای اینکه به ما نه بگویند، فقط به ما پشت کرده‌اند و به آخرین درخواستمان جواب نداده‌اند. مسیر دیگری رفته‌اند و حالا ما دیگر کنار گذاشته شده‌ایم.»

حالا برگردید و بار ذهنی جورج را بررسی کنید. ببینید فرض‌هایش او را تا کجا برده‌اند: از «می‌ترسند به ما نه بگویند» تا «حالا دیگر کاملاً از دور خارج شده‌ایم». تصور کنید اگر این فرض‌ها بدون رسیدگی رها می‌شدند، چه اثری بر مذاکره می‌گذاشتند. روشن است که با تصمیم‌گیری جورج چه می‌کردند: باز هم امتیاز دادن!

رسیدگی به بار ذهنی، طرف مقابل را دلخور نمی‌کند. آن‌ها هم بی‌تجربه نیستند. می‌فهمند چه چیزی باعث طرح پرسش شما شده و بابت پرسیدنش برایتان احترام قائل می‌شوند. البته ممکن است بار ذهنی‌ای که روی میز می‌گذارید، همان‌جا معامله را منتفی کند. فرض کنید تازه وارد این حوزه شده‌اید و طرف مقابل هم حاضر نیست کسی را که هنوز در حال کسب تجربه و اعتبار است جدی بگیرد. اگر کم‌تجربگی‌تان را مطرح کنید و طرف مقابل کنار بکشد، چه چیزی را از دست داده‌اید؟ به‌هرحال قرار نبود به جایی برسید. اما اگر طرف مقابل کنار نکشد، بابت صراحت و کاردانی‌تان احترام زیادی به دست آورده‌اید؛ احترامی که تا حد زیادی کم‌تجربگی‌تان را جبران می‌کند. ضمن اینکه با مذاکره، مسیر پیشروی‌ای ساخته‌اید که در آن ناگهان غافلگیر نمی‌شوید.

بار ذهنی مذاکره‌های زیادی را نابود می‌کند، چون هیجان‌های منفی اغلب از همین‌جا می‌آیند. بار ذهنی ساختن تصویر ذهنی را تقریباً ناممکن می‌کند و همیشه به تصمیم‌گیری لطمه می‌زند.

بار ذهنی می‌تواند بدترین مانع باشد. به آن رسیدگی کنید، وگرنه به هیچ جا نمی‌رسید.



نگرش‌های خودتان و برداشت‌های مبتنی بر شواهد دربارهٔ طرف مقابل را پنهان نگذارید؛ درباره‌شان گفت‌وگو کنید.

خواسته‌ها

بیش از حد پیش می‌آید که افراد وارد جلسه‌ای می‌شوند بی‌آنکه دقیقاً بدانند از آن چه می‌خواهند. دستور کار این مشکل را برای شما حل می‌کند، چون دستور کارِ هر جلسه، هر تماس تلفنی و هر ایمیل باید دست‌کم یک «خواسته» داشته باشد. هیچ استثنایی هم وجود ندارد. الزامِ داشتن خواسته در هر دستور کار، شما را وادار می‌کند دربارهٔ کل مذاکره روشن فکر کنید: اینکه در چه وضعیتی است و می‌خواهید در قدم بعد چه اتفاقی بیفتد تا کار جلو برود. اگر هم در هر مقطع از مذاکره نتوانید خواسته‌تان را روشن بیان کنید، خب، همین خیلی چیزها به شما می‌گوید، مگر نه؟ توقف کنید، یک قدم عقب بروید و خواسته‌تان را مشخص کنید.

اگر در هر مرحلهٔ مذاکره، درک و تصویر روشنی از خواسته‌تان نداشته باشید، نمی‌توانید آن را در دستور کار بگذارید. اگر نتوانید در دستور کار بگذاریدش، حق ندارید درخواستش کنید. و اگر نتوانید درخواستش کنید، خودتان را کاملاً به تصمیم طرف مقابل وابسته

کرده‌اید. حرف‌های حاشیه‌ای و شاید ابهام‌آفرینی، شما را به این سو و آن سو می‌کشانند. پس اگر می‌خواهید تا جای ممکن تسلط داشته باشید، و قطعاً می‌خواهید، آنچه می‌خواهید باید جزئی از هر دستور کار باشد.

هر «خواسته» چه چیزی از طرف مقابل می‌طلبد؟ طبعاً یک تصمیم. از تماس تلفنی برای تنظیم جلسه، تصمیمی دربارهٔ زمان و مکان دیدار حضوری بعدی می‌خواهید. از آن دیدار حضوری، تصمیمی می‌خواهید دربارهٔ اینکه آیا می‌توانید پیشنهادتان را ارائه کنید یا نه. و به همین ترتیب. همهٔ این خواسته‌ها مستلزم تصمیمی از سوی آن‌هاست. تصمیم خوب است، حتی اگر آن تصمیم «نه» باشد! پیشرفت به تصمیم‌های واقعی وابسته است، نه یک مشت «شاید». بنابراین می‌خواهم در مذاکره به هر خواسته از زاویهٔ تصمیمی نگاه کنید که طرف مقابل برای برآورده کردنش باید بگیرد. می‌خواهید طرف مقابل خواستهٔ شما را رد کند یا بپذیرد. می‌خواهید تصمیمی بگیرد تا مذاکره جلو برود. به این نمونه‌ها توجه کنید.



خواسته را از زاویهٔ تصمیمی ببینید که طرف مقابل باید بگیرد؛ حق پذیرش یا رد برای او محفوظ است.

خواستهٔ شما:

می‌خواهید جلسه‌ای برای گفت‌وگو دربارهٔ آخرین تغییرهای پیشنهادتان برگزار شود.

همان خواسته، با درخواست تصمیم:

می‌خواهید آن‌ها برگزاری جلسه برای گفت‌وگو دربارهٔ آخرین تغییرهای پیشنهادتان را رد کنند یا بپذیرند.

خواستهٔ شما:

گزارش بررسی موریانهٔ ساختمان را می‌خواهید.

همان خواسته، با درخواست تصمیم:

می‌خواهید آن‌ها یا از ارائهٔ گزارش بررسی موریانه خودداری کنند، یا آن را ارائه دهند.

خواستهٔ شما:

می‌خواهید معلم ببیند که برای حمایت از تحصیل دنی، از هیچ فداکاری‌ای دریغ نمی‌کنید.

همان خواسته، با درخواست تصمیم:

می‌خواهید بدانید آیا معلم تأیید می‌کند که شما در خانه نهایت تلاشتان را برای پشتیبانی از کارهای درسی دنی در کلاس انجام می‌دهید یا نه.

مشخص کردن «خواسته‌ها» و تصمیم‌هایی که لازم دارند، روی کاغذ خیلی ساده به نظر می‌رسد. در عمل، اغلب این‌طور نیست. وقتی خواستهٔ شما روشن نباشد، ممکن است چنین اتفاقی بیفتد:

«جان، برای کسب‌وکارت ایده‌ای دارم که می‌تواند ارزشش را به‌شدت بالا ببرد.»

«خوب است، بیل. بگذار ببینمش.»

«عالی است، جان. همین‌جا روی میز برایت توضیحش می‌دهم.»

ده دقیقه بعد...

«بیل، چیزی که می‌بینم را دوست دارم. بگذار یکی دو هفته بررسی‌اش کنم، بعد دوباره با من تماس بگیر.»

«حتماً، جان. چند هفتهٔ دیگر با تو صحبت می‌کنم.»

بیل از این مذاکره چه می‌خواست؟ از آن گفت‌وگو هیچ‌کس نمی‌تواند بفهمد. نتیجه چه شد؟ متأسفانه این یکی را می‌دانیم: بیل بیچاره همه‌چیز را رو کرده و حالا کاملاً به تصمیم جان وابسته است. در واقع این خطر را به جان خریده که جان ایدهٔ جدید را پیش شخص سومی ببرد و شاید حتی خودش را به‌عنوان کارگزار رسمی معامله جا بزند. یعنی هم حقش را ببرند، هم دستش به جایی بند نباشد!

مذاکرهٔ بیل با جان چگونه می‌توانست شکل بگیرد تا بیل اختیار کار را حفظ کند؟ اول باید از خودش می‌پرسید در این ابتدایی‌ترین مرحلهٔ مذاکره چه می‌خواهد. آنچه می‌خواهد، یا باید بخواهد، محافظت از ایده‌هایش است. رویکرد زیر می‌توانست مفید باشد:

«جان، اگر برای کسب‌وکارت ایده‌ای داشته باشم که بتواند ظرف پنج سال آینده ارزشش را به‌شدت افزایش دهد، چه کسانی در فرایند تصمیم‌گیری دخیل خواهند بود؟»

«بیل، تمام این تصمیم‌ها را خودم می‌گیرم.»

«معلوم است که خودت می‌گیری، اما چه کسی در مسائل مالی به تو مشورت خوبی می‌دهد؟»

«خب بیل، تصمیم‌گیرنده خودم هستم، ولی می‌خواهم وکیلم و مشاور مالیاتی‌ام هم نگاهی به آن بیندازند.»

«متوجه‌ام، جان. چه کس دیگری را وارد موضوع می‌کنی؟»

«هیچ‌کس دیگر. همین جمع خواهد بود.»

«جان، چیزی که از تو می‌خواهم این است: ایده‌ای را آماده کرده‌ام و می‌خواهم آن را به تو نشان بدهم. اگر خوشت آمد، می‌توانیم من و تو با هم آن را به وکیل و حسابدارت نشان بدهیم؟ البته اگر خوشت نیامد، موضوع را کنار می‌گذاریم. منصفانه است؟»

«به نظر من منصفانه است.»

«بسیار خب جان، پس قرار ما این است که اگر ایده‌ام را پسندیدی، با هم پیش وکیل و مشاور مالیاتی‌ات برویم. لطفاً این توافق‌نامهٔ تعیین من به‌عنوان کارگزار رسمی را امضا کن تا از ایده‌هایم محافظت شود. این نوشته می‌گوید دیگران نمی‌توانند ایده‌های مرا بردارند و بدون پرداخت حق‌الزحمه‌ام از آن‌ها استفاده کنند. با محفوظ ماندن حقوق من نسبت به کارم موافقی؟»

«حتماً، هیچ مشکلی ندارم. اگر کار را تو انجام بدهی، حق‌الزحمه‌اش هم برای توست.»

«مطمئنی که با این موضوع راحتی؟»

«هیچ مشکلی ندارم، بیل. کاملاً منصفانه است. این هم امضای من.»

بیل با پرسیدن چند سؤال از خودش و مشخص کردن اینکه دقیقاً از آن جلسه با جان چه می‌خواهد، توانست دربارهٔ دستور کاری مذاکره کند که تا حدی بر آن تسلط داشته باشد. البته این به آن معنا نیست که حتماً به معامله می‌رسد. هنوز مذاکره‌های دشواری در پیش دارد. اما دست‌کم فرصتی دارد که کار را درست شروع کند.

اما اگر جان حاضر نشود توافق‌نامهٔ پیشنهادی را امضا کند چه؟ خب، همین حالا بفهمید. اگر از ابتدا بدانید چه می‌خواهید، نه نیازی به امتیاز دادن بی‌دلیل دارید و نه در معرض این خطر هستید که بعداً غافلگیر شوید و ضربه بخورید.

در میان تمام موضوع‌های مذاکره که باید در دستور کار بیایند اما اغلب نمی‌آیند، «خواسته‌ها» از همه مهم‌ترند.

اگر نتوانید در مقطعی از مذاکره مشخص کنید دقیقاً چه می‌خواهید، حتماً بخش دیگری از روش شما درست کار نمی‌کند. آیا مأموریت و هدفتان مشخص است؟ تحقیق کرده‌اید؟ می‌دانید چطور تصویر ذهنی طرف مقابل را بسازید؟ هیجان‌هایتان تحت کنترل است؟ بار ذهنی‌تان را آشکارا در مرکز توجه قرار داده‌اید؟ شاید نه. یا شاید دنبال نتیجه می‌دوید و برای نهایی کردن معامله عجله دارید؛ به همین دلیل هم نمی‌توانید سرعتتان را کم کنید و مرحله‌به‌مرحله، با دقت، به کارها فکر کنید.

اگر نمی‌دانید چه می‌خواهید، بی‌تردید جایی از کار ایراد دارد. اگر خواسته‌تان را نمی‌دانید، نه فقط در این جلسهٔ خاص، بلکه در کل مذاکره چقدر می‌توانید مؤثر باشید؟ واقعاً ادامه دادن چه فایده‌ای دارد؟ فقط وقت خودتان و آن‌ها را تلف می‌کنید. در مقابل، دانستن اینکه از هر مرحلهٔ مذاکره چه می‌خواهید، یعنی در هر دستور کار چه خواسته‌ای دارید، به شما کمک می‌کند از روشن بودن مأموریت و هدفتان مطمئن شوید. تضمین می‌کند که هدف‌هایتان روشن‌اند. وادارتان می‌کند روشن فکر کنید که چطور پیش بروید: قدم اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و همین‌طور تا آخر، تا رسیدن به توافقی که دوام بیاورد.

دانستن خواسته‌هایتان، دستور کار شما را پربار می‌کند. ممکن است در مذاکره هر اشتباهی که تصورش را بکنید مرتکب شوید، اما اگر خواسته‌تان را درست بشناسید و آن را در دستور کار بگذارید، هنوز شانس دارید.

خودتان امتحان کنید

بنشینید و به یک مذاکرهٔ «معمول» در حوزهٔ کارتان فکر کنید، البته اگر بتوان از چنین چیزی حرف زد، و فهرستی از «خواسته‌هایی» بنویسید که احتمال دارد در طول آن پیش بیایند. شاید از طولانی بودن این فهرست تعجب کنید.

خودتان امتحان کنید

فهرستی را که در تمرین قبل تهیه کردید بردارید؛ همان فهرست خواسته‌های معمول در یک مذاکرهٔ معمول در حوزهٔ کارتان. هر مورد را به‌صورت پرسشی بازنویسی کنید که طرف مقابل برای پاسخ دادن به آن مجبور به تصمیم‌گیری شود. با بیان خواسته‌ها در قالب این تصمیم‌ها، خودتان را ملزم می‌کنید در دنیای آن‌ها زندگی کنید؛ موضوعی که البته در سراسر روش «نه» حضور دارد.

قدم بعدی

آخرین بخش دستور کار، «قدم بعدی» است. چند بار در مذاکره پیش آمده که طرف مقابل گفته باشد «دوباره با من تماس بگیرید» و شما فرض کرده باشید واقعاً منظورش همین است، اما وقتی تماس گرفته‌اید سرش شلوغ بوده و نتوانسته حرف بزند؟ چند بار مذاکره‌کننده‌ای جمله‌ای مثل «چند هفتهٔ دیگر با شما صحبت می‌کنم» را، که در واقع راهی برای از سر باز کردن اوست، پذیرفته است؛ چون در حرف‌های حاشیه‌ای گیر افتاده، معذب شده، موضوع اصلی را رها کرده، به فرض و گمان روی آورده و تکلیف کار را روشن نکرده است؟ این اتفاق مدام رخ می‌دهد، چون در هیجان لحظه‌های آخر جلسه یا تماس تلفنی گم می‌شوید. اما باید خیلی زود یاد بگیرید با مذاکرهٔ دقیق دربارهٔ «قدم بعدی»، کار را جمع‌بندی

کنید. این کار شما را از فرض‌سازی دور نگه می‌دارد. برای دستور کار بعدی یک قدم جلوتان می‌اندازد. انجامش واقعاً ضروری است.

یک قاعدهٔ آخر دربارهٔ دستور کار: تنها دستور کاری که برای مذاکره اعتبار دارد، یعنی تنها دستور کاری که نتیجه می‌دهد، دستور کاری است که با طرف مقابل درباره‌اش مذاکره شده باشد. لحظه‌ای مکث کنید و مطمئن شوید پیامدهای این قاعده را درک کرده‌اید:

«جو، مطمئن نیستم این اطلاعات برایت فایده‌ای داشته باشد. اگر ندارد، فقط بگو تا دیگر جلو نرویم. منصفانه است؟ بسیار خب. پس قرارمان همین است. اگر به کارت نمی‌آید، همین‌جا تمامش می‌کنیم. اگر به کارت می‌آید، ادامه می‌دهیم. موافقی؟»

با چنین دستور کاری، جو احساس نمی‌کند غافلگیر شده یا برای نهایی کردن معامله تحت فشار قرار گرفته است. شما حق کامل نه گفتن را به او داده‌اید. نکتهٔ خود را سه بار تکرار کرده‌اید؛ همان اصل «سه‌بار و بیشتر». هیجان‌های خودتان نیز تحت کنترل‌اند. این یک دستور کار معتبر است. هرچه در مذاکره دربارهٔ دستور کار مؤثرتر باشید، طرف مقابل برای راه دادن شما به جمع نزدیک و مورد اعتمادش احساس راحتی بیشتری می‌کند. شایستگی‌تان دیده می‌شود، قدر می‌بیند و با استقبال روبه‌رو می‌شود.

توضیح کافی است

دیگر توضیح بس است. بیایید چند دستور کار را با هم مرور کنیم. ابتدا موقعیت را شرح می‌دهم و بعد دستور کار را می‌سازم.

جودی سال اول دبیرستان است. همیشه در ریاضی نمره‌های عالی داشته، اما حالا در نخستین هفته‌های درس جبر، کاملاً سردرگم شده و از مردود شدن می‌ترسد. هر روز صبح

پیش از رفتن به مدرسه گریه می‌کند. معلمش، آقای جونز، به او می‌گوید فقط باید بیشتر تلاش کند. جودی در خانه بیشتر کار می‌کند و بعد از مدرسه هم برای گرفتن کمک اضافی می‌ماند، اما آقای جونز هیچ‌وقت در دسترس نیست. وقتی این موضوع آخر را به پدر و مادرش می‌گوید، آن‌ها بسیار نگران می‌شوند و می‌خواهند معلم ریاضی جودی عوض شود. درخواست می‌کنند بلافاصله جلسه‌ای با مدیر مدرسه داشته باشند و درخواستشان پذیرفته می‌شود. یک دستور کار مناسب برای آن جلسه، از دید والدین، چنین است:

- مشکل: جودی کمکی را که در ریاضی لازم دارد دریافت نمی‌کند.
- بار ذهنی ما: ترس شدید از مردودی که می‌تواند بر فرصت‌های آیندهٔ او برای ورود به دانشگاه اثر بگذارد.
- بار ذهنی آن‌ها: نگرانیم که آقای جونز آن‌قدر گرفتار باشد که نتواند کمک و حمایت لازم را ارائه کند.
- آنچه می‌خواهیم: می‌خواهیم همه این پیشنهاد را رد کنند یا بپذیرند که باید معلم جودی عوض شود و برای کمک به او یک معلم خصوصی بگیریم.
- قدم بعدی: اگر همه موافق باشند، جودی فوراً به کلاس دیگری منتقل می‌شود و معلم خصوصی می‌گیریم. در غیر این صورت، قدم بعدی جلسه‌ای دیگر با حضور آقای جونز است.

یک نمونهٔ دیگر:

جیسون صاحب کسب‌وکار کوچکی است و تیم بسیار خلاقی از طراحان دارد که خوب با هم کار می‌کنند. کتی، یکی از اعضای کلیدی این تیم، از رفتن در آیندهٔ نزدیک حرف می‌زند. جیسون می‌خواهد او را نگه دارد. کتی عضو بسیار مؤثری در تیم و یکی از عوامل اصلی موفقیت کل پروژه است. دستور کار جیسون چنین است:

• مشکل: هیچ نمی‌دانم چرا کتی از رفتن حرف می‌زند.

• بار ذهنی ما: برای کمک به پیشرفت کتی در کارش از هیچ تلاشی فروگذار نکرده‌ام. باید این فکر را کنار بگذارم. روشن است که نیت‌های خوب من به کتی کمکی نکرده‌اند.

• بار ذهنی آن‌ها: هیچ اطلاعی ندارم.

• آنچه می‌خواهیم: کتی بپذیرد یا نپذیرد که تصویر ذهنی‌اش را از آنچه او را به سمت رفتن می‌برد با من در میان بگذارد.

• قدم بعدی: بفهمیم چه چیزی به ماندن او کمک می‌کند.

و یک نمونهٔ دیگر:

مارک برای شغلی که خیلی دوستش دارد، مصاحبه دارد. سه سال گذشته را صرف مطالعه و شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف کرده تا صلاحیت لازم را پیدا کند. برای این یک موقعیت شغلی، بیش از سی متقاضی وجود دارد. دستور کار مارک:

• مشکل: نمی‌دانم شرکت و مدیرانش با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند.

• بار ذهنی ما: احساس نیاز دارم. حس می‌کنم تمام زحمت‌های سه سال گذشته‌ام باید نتیجه بدهد. باید این فکر را کنار بگذارم.

• بار ذهنی آن‌ها: هیچ اطلاعی ندارم.

• آنچه می‌خواهیم: آن‌ها تصویر ذهنی خود را از چالش‌هایی که می‌خواهند حل شوند با من در میان بگذارند.

• قدم بعدی: مصاحبه‌ای دیگر برای جلو بردن مذاکره.

منطق ساده است: با تنظیم دستور کار می‌فهمید کجا ایستاده‌اید. با به اجرا گذاشتن آن، جایگاهتان را بهتر می‌کنید.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

• آیا برای این تماس تلفنی یا این جلسه دستور کار دارید؟

• آیا دربارهٔ این دستور کار با طرف مقابل مذاکره شده است؟ باید شده باشد.

• آیا این دستور کار دست‌کم «آنچه می‌خواهید» و «قدم بعدی» را در بر می‌گیرد؟ باید در بر بگیرد.

• آیا مشکل‌ها و بار ذهنی هم در آن آمده‌اند؟ اگر وجود دارند، باید آمده باشند.

نه

جیم کمپ

فصل یازدهم

مدیریت بهایی که واقعاً می‌پردازید

بودجه‌بندی فراتر از پول و حساب‌وکتاب مالی



در روش «نه»، بودجه چیزی بسیار فراتر از فهرست معمول هزینه‌های مالی پیش‌بینی‌شده است؛ چون بهای واقعی و هزینه‌های واقعی هر مذاکره فقط به پول محدود نمی‌شود. پول بی‌تردید بخشی از ماجراست، اما در بودجهٔ خود باید زمانی را که صرف می‌کنید، انرژی‌ای را که می‌گذارید و احساساتی را که درگیر می‌کنید هم به حساب بیاورید. این‌ها در کنار پول، اجزای یک بودجهٔ جامع‌اند؛ بودجه‌ای که خود به ابزار قدرتمند دیگری برای حفظ کنترل و تصمیم‌گیری درست در مذاکره تبدیل می‌شود.

این اجزا چنان به هم پیوسته‌اند که نمی‌توان آن‌ها را از هم جدا کرد؛ درست مثل مهره‌های دومینو. «وقت طلاست» در مذاکره واقعاً مصداق دارد. زمان با احساسات هم پیوند دارد: هرچه زمان بیشتری صرف می‌کنید، فشار روانی و عاطفی برای تصمیم گرفتن بیشتر می‌شود. پول هم احساسات را وارد ماجرا می‌کند. خلاصه اینکه با بالا رفتن هر قلم از بودجه، بقیه هم بالا می‌روند. خطر هر مذاکره این است که بیش از حد برایش مایه بگذارید. کافی است یکی از اجزا، مثلاً زمان، از کنترل خارج شود؛ طولی نمی‌کشد که سه جزء دیگر هم از کنترل خارج می‌شوند. آن‌وقت چه اتفاقی می‌افتد؟ احتمالاً مأموریت و هدف خود را از یاد می‌برید. احتمالاً دنبال نتایجی می‌دوید که کنترلی بر آن‌ها ندارید. عادت‌های رفتاری نامناسب کم‌کم سر برمی‌آورند: ذهنتان را از پیش‌داوری خالی نمی‌کنید، نمی‌توانید دستور کار خود را مشخص کنید و برای ساختن تصویر ذهنی صبر و حوصله ندارید. ناگهان احساس نیاز زمام کار را به دست می‌گیرد و با خودتان می‌گویید: «خب، من تا اینجا این‌همه مایه گذاشته‌ام؛ باید چیزی نصیبم بشود.»

این همان استدلال آشنایی است که ناگزیر به تصمیم‌های بد و توافق‌های بد می‌انجامد. اما اگر بودجه‌تان را بشناسید و آن را زیر نظر بگیرید، لازم نیست هرگز چنین بلایی سرتان بیاید. هرگز. بودجه‌بندی تنها راهی است که با آن می‌توانید این چهار عامل بسیار مهم را

به‌دقت به حساب بیاورید؛ عواملی که اغلب ارتباطشان با یکدیگر نادیده گرفته می‌شود، در حالی که در کنار هم می‌توانند هر مذاکره‌ای را به شکست بکشانند.



بهای مذاکره فقط پول نیست؛ زمان، انرژی و احساسات را هم باید زیر نظر گرفت.

روشن است که نمی‌توان هزینهٔ زمان، انرژی و احساسات را مثل پول به عدد درآورد. این منابع هم درست به همان شکلی که ممکن است پولتان تمام شود، تمام نمی‌شوند. پس از کجا بفهمید بیش از حد از بودجه‌تان خرج کرده‌اید؟ از کجا بدانید به آخر خط رسیده‌اید و دیگر نباید حتی یک سکه، یک دقیقه، یک بار حرص خوردن یا یک نفس دیگر را صرف این مذاکرهٔ بی‌سرانجام کنید؟ این تشخیص با خود شماست؛ تشخیصی بر پایهٔ تجربه و مأموریت و هدفتان. برای کمک به این تشخیص، فرمولی ساده و تقریبی ساخته‌ام که اهمیت نسبی هر یک از این اقلام را در بودجهٔ کلی به‌خوبی نشان می‌دهد. در طول مذاکره، میزان مصرف هر یک از این منابع را زیر نظر می‌گیرید. مجموع منابع صرف‌شده را هم زیر نظر دارید. سپس بر پایهٔ آنچه می‌بینید، تصمیم درست می‌گیرید.

فرمول این است: «زمان» ضریب ۱ دارد، «انرژی» ضریب ۲، «پول» ضریب ۳ و «احساسات» ضریب ۴. زمان هرقدر هم مهم باشد، در مذاکره به اندازهٔ انرژی اهمیت ندارد؛

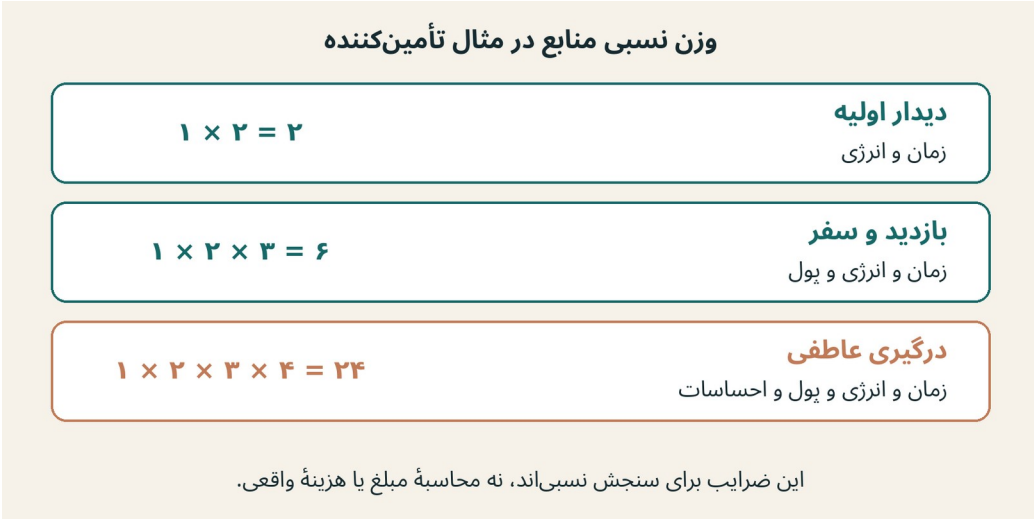
انرژی از پول کم‌اهمیت‌تر است و پول از احساسات. باز هم تأکید می‌کنم که نمی‌توانید برای این دسته‌ها عددهای واقعی را رصد کنید، چون چنین عددهایی وجود ندارند. آنچه زیر نظر می‌گیرید، همین نسبت‌ها و رابطه‌هاست.

فرض کنید می‌پذیرید با یک تأمین‌کنندهٔ احتمالی قطعه دیدار کنید. نیم ساعت با این افراد تازه‌وارد وقت می‌گذرانید، قطعه‌شان را بررسی می‌کنید و سؤال‌های خوبی می‌پرسید. پس مقداری زمان و انرژی صرف کرده‌اید، اما مقدار هیچ‌کدام زیاد نیست. بله، وقت طلاست، ولی آن‌قدر کم وقت گذاشته‌اید که هزینهٔ مالی‌اش ناچیز است. انرژی صرف‌شده هم همین‌طور است و در این مذاکرهٔ تازه با تأمین‌کنندهٔ جدید هنوز هیچ درگیری عاطفی ندارید. احساس نیاز هم ندارید، چون از تأمین‌کنندهٔ فعلی قطعه کاملاً راضی هستید. اگر دیگر هیچ‌وقت این افراد را نبینید، هیچ مشکلی پیش نمی‌آید؛ دست‌کم احساس خودتان این است. بنابراین بودجهٔ کلی شما برابر است با ضریب ۱ برای زمان، ضرب‌در ضریب ۲ برای انرژی؛ در مجموع ضریب ۲. مشکلی نیست. شاید حتی قبول کنید دوباره با آن‌ها دیدار کنید؛ اگر قطعه‌شان کنجکاوی‌تان را برانگیخته باشد یا فکر کنید در مذاکره با این تازه‌واردها می‌توانید امتیاز قیمتی بگیرید.

بسیار خب، بار دیگر با آن‌ها دیدار می‌کنید. این بار متوجه چند ویژگی برتر در قطعه‌هایشان می‌شوید. قیمت هنوز روشن نیست، اما به نظر می‌رسد کم‌وبیش رقابتی باشد. تصمیم می‌گیرید جلو بروید، جلسهٔ دیگری بگذارید و از کارخانهٔ جدید تولید قطعه در آن سوی ایالت بازدید کنید. حالا زمان و انرژی‌ای صرف می‌کنید که هزینهٔ مالی قابل‌توجهی دارد؛ علاوه بر پولی که واقعاً برای سفر از جیبتان می‌پردازید. اکنون ترکیب بودجه‌تان چنین است: ضریب ۱ برای زمان، ضرب‌در ضریب ۲ برای انرژی، ضرب‌در ضریب ۳ برای پول. حاصل: ضریب ۶. با ورود پول به ماجرا، وزن مذاکره در بودجهٔ شما ناگهان سه برابر شده و

از ۲ به ۶ رسیده است. باز هم بحث بر سر عددهای واقعی نیست. بحث بر سر ارزیابی شما از مجموع منابعی است که صرف مذاکره کرده‌اید.

حالا فرض کنید به این نتیجه رسیده‌اید که این قطعه بهتر است. قضیه به همین سادگی است. اول برایتان اهمیتی نداشت، اما حالا دارد، چون می‌تواند در خط تولید به کارتان بیاید. طرف مقابل کارش را در ساختن تصویر ذهنی شما خوب انجام داده است. احتمالاً این قطعه چون بهتر است، کمی هم گران‌تر خواهد بود. هنوز قیمت قطعی نشده؛ اصلاً به آن مرحله هم نرسیده‌اید، اما ظاهراً ماجرا از همین قرار است. البته بدون آن قطعه هم می‌توانید به کارتان ادامه دهید، ولی دوست دارید آن را داشته باشید. در واقع، کمی احساس نیاز می‌کنید. قدری هیجان‌زده شده‌اید. حالا دیگر تقریباً از دست دادن این فرصت می‌ترساندتان. خلاصه، در این مذاکره از نظر عاطفی هم درگیر شده‌اید و احساسات در بودجهٔ شما ضریب ۴ دارد. بودجهٔ قبلی را که پیش از ورود احساسات ضریب ۶ داشت، در ۴ ضرب کنید: حاصل می‌شود ۲۴. عدد جهشی بزرگ کرده است. بی‌دلیل فرمولم را این‌طور تنظیم نکرده‌ام: وقتی احساسات می‌خواهند وارد صحنه شوند، حواستان را جمع کنید. بودجهٔ کلی شما به‌سرعت سر به فلک می‌کشد. معنایش این نیست که باید از مذاکره عقب بکشید. اصلاً. معنایش این است که با احتیاط پیش بروید. بر سر قیمت و تعداد مذاکره می‌کنید. در ذهن آن‌ها تصویری می‌سازید از اینکه فروش به شما چه ارزشی برایشان دارد. با عجله از جا نمی‌پرید تا هر قیمتی را که خواستند بپذیرید. خلاصه، با کمک نظارت مداوم بر بودجه‌تان، در چارچوب روش خود باقی می‌مانید.



در مثال نویسنده، ورود پول و سپس احساسات، وزن نسبی مذاکره را بیشتر می‌کند. این الگو تقریبی است و عددهای آن هزینهٔ واقعی نیستند.

بودجه‌بندی به نفع خودتان

هم‌زمان که منابع صرف‌شدهٔ خود را زیر نظر دارید، منابعی را که طرف مقابل صرف می‌کند نیز بررسی می‌کنید.

می‌خواهید بودجهٔ خودتان را تا جای ممکن پایین نگه دارید و در عین حال از بالا بودن بودجهٔ طرف مقابل بهره ببرید.

آیا بالا بردن بودجهٔ طرف مقابل فقط نوعی بازی دادن اوست؟ اصلاً. این راهی ارزشمند برای جلب توجه اوست؛ برای آنکه مسائل را روشن‌تر ببینند. مذاکره‌کنندگان وقت‌کشی می‌کنند، بازی درمی‌آورند و به هزار شکل نشان می‌دهند که هنوز موضوع را جدی نگرفته‌اند. این افراد برای رسیدن به تصمیم‌گیری جدی به کمک شما احتیاج دارند. یکی از راه‌های کمک به آن‌ها این است که میزان منابعی را که صرف می‌کنند بالا ببرید؛ کاری که توجهشان را

به‌شکلی شگفت‌انگیز متمرکز می‌کند. هو شی مین مدام بودجهٔ آمریکایی‌ها را در ویتنام بالاتر و بالاتر می‌برد: زمان، انرژی، پول و احساسات. نمود این هزینهٔ عاطفی را می‌شد در واکنش رأی‌دهندگان آمریکایی دید، وقتی شمار کشته‌شدگان جنگ از ۱۰ هزار گذشت، بعد از ۲۰ هزار، ۳۰ هزار، ۴۰ هزار و ۵۰ هزار نفر. به این نکته فکر کنید: بالا بردن بودجهٔ آمریکایی‌ها، هم در جنگل‌های ویتنام و هم پشت میز مذاکره در پاریس، بهترین راهی بود که رهبران ویتنام شمالی داشتند تا ما را متوجه مشکل اصلی‌مان کنند. مشکل این بود که این جنگ قرار نبود تمام شود، مگر آنکه حاضر می‌شدیم برای نجات ویتنام جنوبی، ویتنام شمالی را با خاک یکسان کنیم؛ و ما حاضر نبودیم چنین کنیم.

نه، بالا بردن بودجه قطعاً بازی دادن طرف مقابل نیست. بخش جدایی‌ناپذیری از این کار است که هرچه سریع‌تر تصویر ذهنی روشنی برای او بسازید؛ کاری که البته در ویتنام چندان سریع پیش نرفت.

در عمل چطور بودجهٔ طرف مقابل را بالا می‌برید و از بودجهٔ خود محافظت می‌کنید؟ بعضی شگردهای بالا بردن بودجه کاملاً آشکارند. استفاده از زمان علیه شما می‌تواند از کاری به سادگی وقت گرفتن برای یک ملاقات شروع شود. وقتی طرف مقابل از شما می‌خواهد بیشتر آماده‌سازی کنید، اطلاعات مهم بیشتری جمع کنید، سفر کنید، کار اجرا کنید و گزارش بدهید، کافی است بگویید نه. اگر بودجه‌تان را زیر نظر داشته باشید، می‌فهمید کجا دیگر کافی است.

محافظت از وقت خود و بالا بردن زمانی که آن‌ها صرف می‌کنند، گاهی در کارهای بسیار معمولی نمود پیدا می‌کند؛ مثلاً پایبند ماندن به برنامه‌ای که با تقویم شما جور است، نه تقویم آن‌ها. تماس‌هایشان را مطابق برنامهٔ خودتان پاسخ می‌دهید. پیام صوتی طولانی نمی‌گذارید، پس ناچارند دوباره با شما تماس بگیرند. اگر کسی از شما بخواهد ایمیلی را

برایش بفرستید، اشکالی ندارد، اما در زمانی که با برنامهٔ شما سازگار است. مشتریان من از شنیدن این جملهٔ طرف مقابل خوشحال می‌شوند: «خب، برویم سر اصل مطلب.» چون ممکن است معنایش این باشد که بودجهٔ زمان و انرژی طرف مقابل به آخر رسیده، ناگهان مسائل را بسیار روشن می‌بیند و بالاخره هم آمادگی و هم توان گرفتن یک تصمیم مؤثر را پیدا کرده است.

مذاکرهٔ شرکت تهویهٔ مطبوع مستقر در جنوب‌غرب آمریکا با شرکتی را که برای خاورمیانه شبکهٔ تلفن همراه می‌ساخت، به یاد دارید؟ شرکت خارجی در تلاش بود تخفیف‌های نامعقول و حقوق انحصاری از مشتری ما بگیرد و در این راه هر ترفندی که می‌شد به کار بست. مهلت‌های ساختگی تعیین می‌کردند و در زمان مقرر تماس نمی‌گرفتند. بررسی‌های موشکافانه می‌خواستند و بعد باز هم بررسی‌های بیشتر. بعضی الزامات فنی را تغییر می‌دادند و سپس همان الزامات جدید را دوباره عوض می‌کردند. تصمیم‌گیرندگان واقعی را پشت پرده و دور از دسترس نگه می‌داشتند. وعده می‌دادند و زیر قولشان می‌زدند. آشکار بود که هدف همهٔ این کارها و رفتارها بالا بردن بودجهٔ مشتری من در تمام زمینه‌هاست؛ می‌خواستند احساس نیاز او را شدیدتر کنند و تا آخرین امتیاز ممکن را از او بگیرند.

هیچ‌یک از این کارها روی او اثر نکرد. هیچ‌کدام نباید روی شما هم اثر بگذارد، چون مأموریت و هدف شما همان جهت‌گیری بلندمدت شماست؛ وظیفه و مسئولیتی که همواره بر عهده دارید. اگر زمان را درست زیر نظر بگیرید و مدیریت کنید، در واقع به متحدتان تبدیل می‌شود. زمان در اختیار شماست تا به نفعتان کار کند، نه اینکه به زیانتان «تمام شود». بودجه‌بندی زمان به انضباط، حفظ شکیبایی و دنبال کردن مأموریت و هدف با تعهد و مهارت بستگی دارد. اگر این‌ها را درست انجام دهید، مسئلهٔ مدت‌زمان تقویمی خودبه‌خود حل می‌شود. ممکن است در مذاکره‌ای یک‌ساعته وقت تلف شود و در مذاکره‌ای یک‌ساله از

وقت به بهترین شکل استفاده شود. صرفِ مدت‌زمانی که گذشته چیزی دربارهٔ خوب استفاده کردن از زمان به ما نمی‌گوید. اگر وقتتان درست صرف می‌شود، برای این مذاکره هرقدر لازم باشد وقت دارید. اگر درست صرف نمی‌شود، و این را فقط خودتان می‌دانید، آماده باشید که از مذاکره کنار بکشید.

در زندگی شخصی، هر روز دربارهٔ بودجهٔ زمان و انرژی تصمیم می‌گیرید. آیا این بحث مشخص با دختر نوجوانتان، جِینی، ارزش وقت گذاشتن دارد؟ آیا انرژی‌اش را دارید یا می‌خواهید توانتان را برای رویارویی احتمالاً مهم‌تری در هفتهٔ آینده حفظ کنید؟ چنین تصمیم‌هایی دربارهٔ بودجه، بخش اصلی زندگی هر پدر و مادری است. شرکت کارت اعتباری قطعاً اشتباه کرده یا با سوءاستفاده از بندهای ریز قرارداد می‌خواهد مبلغی از شما بگیرد؛ به‌هرحال یکی از این دو اتفاق افتاده است. شما آن کارمزد ۳۰ دلاری را بدهکار نیستید، اما آیا بودجهٔ لازم را دارید که بروید و حقتان را بگیرید؟ آیا این درگیری می‌ارزد؟ شاید تصمیم بگیرید که نمی‌ارزد. یک آمریکایی پرمشغلهٔ معمولی احتمالاً هر هفته ده‌ها بار چنین حساب‌وکتاب‌هایی می‌کند، بی‌آنکه اصلاً نام بودجه‌بندی روی آن بگذارد. اما در مذاکره باید دقیقاً با همین نگاه فکر کنید. آخرین بار کی کسی از شما پرسید «می‌توانم چند دقیقه وقتتان را بگیرم؟» و شما هم قبول کردید؟ این یک رفتار مؤدبانه بود که البته خوب است، اما با این کار، ناخواسته برای آن چند دقیقه ارزش اندکی قائل شدید یا اصلاً ارزشی قائل نشدید؛ درست است؟ نمی‌دانستید موضوع گفت‌وگو چیست. فقط می‌خواستید لطف کنید، اما وقتی در طول روز تعداد این وقفه‌های ناخواسته و وقت‌گیر زیاد شود، تا پایان روز زمان قابل‌توجهی از دست رفته است. برای خیلی از ما، پاسخ دادن به ایمیل فوراً نمونه‌ای از همین وضعیت را تداعی می‌کند؛ برای من که حتماً همین‌طور است. مذاکره‌کننده باید ارزش وقت خود را با دقت در نظر بگیرد.

طبیعی است که هر زمانی که صرف می‌کنید، با مصرف انرژی همراه است. اگر با کارهای بیهوده وقت شما را بگیرند، ناگزیر بودجهٔ انرژی‌تان هم بالا می‌رود. اما مذاکره‌های دشوار گاهی انرژی‌ای بسیار بیشتر از آنچه صرفاً از مدت‌زمانشان انتظار می‌رود، می‌طلبند. اینجاست که پایبندی منضبط به روش مذاکره ضرورت پیدا می‌کند، زیرا مهار احساس نیاز، کنار گذاشتن هدف‌هایی که کنترلی بر آن‌ها ندارید، تمرکز بر اقدام‌ها و رفتارهایی که در اختیار شماست و تنظیم دستور کارهای درست، یعنی تمام اصول روش «نه»، در نهایت راه‌هایی برای حفظ انرژی شما هستند.

قرارها و جلسه‌های بی‌اعتبار و بی‌فایده؟ اتلاف انرژی است. پذیرفتن «شاید» به‌عنوان پاسخ؟ اتلاف انرژی است. پذیرفتن یک «بله» زودهنگام؟ اتلاف انرژی است. فرار از پاسخ «نه»؟ اتلاف انرژی است. پرسیدن سؤال‌هایی که هیچ کمکی به شما نمی‌کنند؟ اتلاف انرژی است. خالی نکردن ذهن از پیش‌داوری و تکیه بر فرض و گمان به‌جای تحقیق معتبر؟ اتلاف انرژی است. احساس نیاز به چیزی؟ اتلاف وحشتناک انرژی است.

این گفتهٔ قدیمی که بعضی‌ها «در خرج‌های کوچک حسابگرند و در خرج‌های بزرگ بی‌حساب»، کاملاً درست است. اینکه برای پایین نگه داشتن بودجهٔ زمان و انرژی، از آماده‌سازی و تحقیق بزنید، نمونهٔ تمام‌عیار همین صرفه‌جویی نابجاست. خودتان را گول نزنید. این حفظ انرژی نیست؛ تنبلی است. دیر یا زود، وقتی آماده نبودنتان کل مذاکره را به شکست بکشاند، معلوم می‌شود این تنبلی چه مقدار انرژی و هر منبع دیگری را که در بودجه داشته‌اید هدر داده است.

اثر انباشتهٔ صرف بیش از حد زمان و انرژی چیست؟ دیگر فقط خسته نیستید؛ کاملاً از پا افتاده‌اید. یعنی کاملاً آسیب‌پذیر شده‌اید. در مذاکره، طرفی که از نظر جسمی قوی‌تر و پرانرژی‌تر است، قطعاً دست بالا را دارد. این یکی از واقعیت‌های زندگی است. حد تحمل

خود را بشناسید و انرژی‌تان را حفظ کنید. در یک جلسهٔ یک‌ساعته، از درخواست استراحت نترسید؛ در مذاکره‌ای شبانه‌روزی، وقفه بخواهید؛ و در مذاکره‌های فرسایشی و طولانی، حتی یک هفته دست نگه دارید. تصمیم گرفتن وقتی از خستگی رمقی برایتان نمانده، هیچ سودی ندارد. توافقی که از دل چنین خستگی‌ای بیرون بیاید، توافق مطلوب شما نیست. پس... کمی توقف کنید.



استراحت از تصمیم‌گیری در اوج خستگی جلوگیری می‌کند؛ کم کردن آمادگی و تحقیق، صرفه‌جویی در انرژی نیست.

بودجه ابزار دیگری برای حفظ کنترل در مذاکره است. اگر بودجه‌تان از کنترل خارج شود، نمی‌توانید طرف مقابل را مقصر بدانید.

آدم خوش‌ذوقی روزی گفته بود: «وقتی می‌گویند مسئله پول نیست، بدانید مسئله دقیقاً پول است.» واقعاً هم همین‌طور است. وقتی شما و طرف مقابل برای مذاکره شروع می‌کنید به پرواز از این سر کشور به آن سر کشور و خرج کردن پول واقعی، و وقتی دیگر جدی شده که با امضای توافق پول بسیار بیشتری جابه‌جا شود، وزن مذاکره به‌شدت افزایش می‌یابد. یادتان باشد: در مقیاس نسبی ما، زمان ضریب ۱ دارد، انرژی ضریب ۲ و پول ضریب ۳. مسائل مالی، مذاکره‌ای سبک با ضریب ۲ را به مذاکره‌ای با ضریب ۶ تبدیل می‌کند. اگر شما محدودیت مالی دارید و طرف مقابل ندارد، مراقب باشید.

شاید روشن‌ترین مثال، دعوای حقوقی‌ای باشد که در آن یک وکیل مستقل در برابر شرکتی بزرگ قرار می‌گیرد. رسیدگی قضایی از نظر فنی مذاکره به شمار نمی‌آید، چون تابع عوامل

حقوقی‌ای است که بر مذاکرهٔ واقعی حاکم نیستند؛ اما نکتهٔ من همچنان پابرجاست: شرکت می‌تواند هزینه‌های مالی وکیل مستقل را چنان بالا ببرد که دیگر توان تحمل آن را نداشته باشد. از این نظر، رقابت منصفانه‌ای نیست و در دعواهای حقوقی، پول حرف می‌زند. در مذاکرهٔ واقعی هم پول حرف می‌زند. چه وکیل باشید، چه تأمین‌کننده و چه ارائه‌دهندهٔ هر نوع خدمتی، باید بفهمید آن شرکت بزرگ در معامله با شرکت‌های کوچک‌تر و افراد مستقل چگونه رفتار می‌کند. آیا نمی‌خواهید بدانید شخص یا شرکت طرف مقابل به این مشهور است که با اصرار بر برگزاری جلسه در گوشه‌وکنار کشور، و شاید حتی جهان، هزینه‌های مالی دیگران را بالا می‌برد؟ این شگرد، یعنی بالا بردن بودجهٔ مالی تأمین‌کنندگان کوچک‌تر، از راهبردهای اصلی بخش خرید شرکت‌های بزرگ چندملیتی هم هست؛ شرکت‌هایی که خودشان عملاً از بسیاری محدودیت‌های مالی در امان‌اند. آن طرف مذاکره که از نظر مالی زیر فشار می‌رود، برای امتیاز دادن و کوتاه آمدن با فشاری هولناک روبه‌رو می‌شود. برای ایستادگی باید ایمانی محکم و تزلزل‌ناپذیر به مأموریت و هدف خود داشته باشید؛ اما حتی در آن صورت هم شاید اصلاً بودجهٔ لازم برای ادامهٔ این مذاکره را نداشته باشید. بودجهٔ نقدی واقعی خود را بشناسید و دست‌کم تصوری هم از بودجهٔ آن‌ها داشته باشید. اگر ذخیرهٔ نقدی کافی برای مسیری طولانی ندارید، مذاکرهٔ شما عملاً پیش از آنکه راه بیفتد تمام شده است؛ و در تلاشی محکوم به شکست، نه‌فقط پول، بلکه زمان، انرژی و احساساتی را هم که صرف کرده‌اید از دست می‌دهید. پس اصلاً شروع نکنید. جای دیگری به دنبال معامله باشید. همین حالا نه بگویید.

زمان، انرژی و پول خودشان هم به‌اندازهٔ کافی سریع روی هم انباشته می‌شوند. وقتی احساسات وارد شوند، بودجه می‌تواند در یک لحظه سر به فلک بکشد: ضریب ۱ برای زمان، ضرب‌در ۲ برای انرژی، ضرب‌در ۳ برای پول، ضرب‌در ۴ برای احساسات، حاصلش می‌شود ضریب ۲۴. هیجان پیروزی و درد یا ترسِ باختن و شکست خوردن، دو احساس اصلی‌اند که

همیشه آماده‌اند هم کار شما را خراب کنند و هم کار طرف مقابل را. چند بار دیده‌ایم که تیم‌های حرفه‌ای مذاکرهٔ شرکت‌های بزرگ چگونه آموزش می‌بینند تا با وعده، تهدید، درخواست‌های نامعقول، ضرب‌الاجل و اعلام ناگهانی اینکه «همه‌چیز از دست رفت»، احساس نیازِ تأمین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان احتمالی خدمات را شدیدتر کنند و در نتیجه بودجهٔ عاطفی آن‌ها را بالا ببرند. بازی بی‌رحمانه‌ای است، اما می‌شود با آن مقابله کرد. شما بر احساس نیاز، انتظارهای مثبت و منفی، ترس‌ها، خودخواهی، واکنش‌ها و تصمیم‌های خود کنترل دارید. صریح بگویم، این کار انضباطی جدی و محکم می‌خواهد، اما اکنون چنین انضباطی در دسترس شماست. دیگر نتایجی که آن‌ها پیش چشمتان می‌گذارند، آخرین چیزی است که حاضر می‌شوید دنبالش بدوید، چون دست مذاکره‌کنندگان کارکشتهٔ این شرکت‌های بزرگ را خوانده‌اید. در چارچوب روش خود می‌مانید. همین تمام سپری است که لازم دارید. در زمینهٔ بودجه هم تلاش می‌کنید تصویر ذهنی، انتظارها و ترس‌های طرف مقابل را تقویت کنید.

خودتان قضاوت کنید

سال‌ها پیش، یکی از بهترین شاگردانم، ژروم، مشغول مذاکره‌ای بود که داشت به بزرگ‌ترین مذاکرهٔ تاریخ شرکت نسبتاً کوچکش تبدیل می‌شد؛ شرکتی که در اینجا آن را «بونیتا» می‌نامم. مذاکره، دست‌کم اگر بخواهم ملایم بیان کنم، طولانی، دشوار و پرهزینه بود؛ به‌ویژه با معیارهای بونیتا. تا آن زمان بزرگ‌ترین معاملهٔ شرکت ۱٫۲ میلیون دلار بود، اما این معاملهٔ تازه شاید به بیش از ۹ میلیون دلار می‌رسید. شرکت مقابل بسیار بزرگ‌تر بود و من نام «لنسلوت» را برایش به کار می‌برم. وقتی این مذاکرهٔ میان شاگردم در بونیتا و

شرکت لنسلوت را شرح می‌دهم، آن را از دریچهٔ بودجه ببینید: زمان، انرژی، پول و احساسات. این ماجرا درس‌های ارزشمند بسیاری دارد، اما شما بر بودجه تمرکز کنید.

مدیران ارشد بونیتا چشم‌انداز این معامله را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بودجهٔ کافی برای مذاکره دارند. قرار شد منابع لازم را اختصاص بدهند؛ و منظور فقط پول نبود. ژروم پس از گرفتن چراغ سبز، شب‌ها تا دیروقت کار می‌کرد تا مأموریت و هدف، هدف‌ها و مقصودهای مشخص خود را تنظیم کند و تحقیقاتش را انجام دهد. سختی می‌کشید. کم‌خواب شده بود. بودجهٔ زمان و انرژی‌اش پیوسته بالا می‌رفت. از جایی به بعد، پای پول هم به میان آمد. آماده شدن برای این مذاکره تقریباً تمام وقت ژروم را گرفته بود. عملاً انگار از بقیهٔ کارهای شرکت بونیتا مرخصی گرفته بود. هفته‌ها و بعد ماه‌ها گذشت و میزان تعهد شرکت به این پروژه بیشتر شد. طولی نکشید که رئیس، سرنوشت شرکت را به دست ژروم سپرد: «روی تو حساب کرده‌ایم؛ آدم این کار خودتی؛ فقط تو از پسش برمی‌آیی.» پس احساسات را هم به ترکیب بودجه اضافه کنید. او به سطح ضریب ۲۴ رسیده بود.

هرچه بودجهٔ ژروم بالا می‌رفت، مشکلاتی هم پیدا می‌شد. همکارانش سد راهش می‌شدند. می‌گفتند می‌خواهند ژروم موفق شود، اما در عین حال از موفقیتش می‌ترسیدند، چون موقعیت خودشان را تهدید می‌کرد. دست‌کم، زیر فشار قرار می‌گرفتند که آن‌ها هم در سطح او کار کنند. ژروم به حمایتشان احتیاج داشت و آن‌ها هم قول می‌دادند کنارش باشند، اما کارها یا بد و دیر تحویل داده می‌شد، یا اصلاً تحویل داده نمی‌شد. بعد از آنکه چند بار به این شکل ضربه خورد، دیگر می‌ترسید کسی را درگیر کار کند. کم‌کم احساس تنهایی شدیدی به او دست می‌داد. جلسه‌ها با تیم‌های لنسلوت بیشتر و فشرده‌تر می‌شد؛ بله، با چندین تیم، نه فقط یک تیم. ژروم هم‌زمان با ده‌ها دستور کار متفاوت سروکار داشت. انرژی‌ای که صرف

می‌کرد، همان نیرویی بود که او را جلو می‌برد و کارش را عالی انجام می‌داد. ارائه دادن در لنسلوت اجباری بود. ژروم بیش از دوازده ارائهٔ قوی برای تیم‌های مختلف آن شرکت انجام داد و تقریباً به همان تعداد هم «نه»های محکم و خوشایند شنید. ژروم پیروزی را نزدیک حس می‌کرد. آماده شد برای ارائه‌ای که فکر می‌کرد شاید آخرین ارائه باشد. وسوسه شده بود امیدوار باشد که این بار دیگر ارائهٔ آخر است، اما چنین امیدی یک فرض بود؛ پس قاطعانه آن را کنار گذاشت.

بعد از تمام این‌ها، رئیس ژروم را صدا کرد و گفت: «خیلی به تو افتخار می‌کنم، اما تصمیم گرفته‌ام از اینجا به بعد خودم مذاکره را به عهده بگیرم.» رئیس شرکت وارد میدان می‌شد و دیگر به ژروم احتیاجی نبود. باورکردنی نبود، اما چه کاری از دستش برمی‌آمد؟ شاید کمی هم احساس آسودگی می‌کرد؟ بالاخره دیگر مسئولیت از دوشش برداشته شده بود. سهم خودش و خیلی بیشتر از آن را انجام داده بود. به‌هیچ‌وجه. او اهل میدان بود و حالش از ناامیدی هم بدتر بود. از خشم می‌سوخت. تمام این مذاکرهٔ پیچیده را طراحی کرده و ماهرانه پیش برده بود؛ حالا رئیسش، که هیچ آموزشی در مذاکره ندیده بود، سر رسیده بود و احتمالاً معامله را به باد می‌داد.

همان‌طور که می‌شد انتظار داشت، ارائهٔ رئیس هم مضحک بود و هم فاجعه‌بار. روشی را که ژروم به کار می‌گرفت نمی‌شناخت و همان یک جلسهٔ توجیهی را هم که اجازه داده بود ژروم برایش برگزار کند، نادیده گرفت. ارائه‌اش دربارهٔ ویژگی‌ها و مزایا ربطی به مسئله نداشت و برای افراد لنسلوت جذاب نبود. هیچ‌چیز از تصویر ذهنی‌ای را که ژروم ماه‌ها صرف ساختنش کرده بود تقویت نمی‌کرد. در واقع، آن‌قدر از موضوع دور بود و آن‌قدر حول دنیای بونیتا می‌چرخید که طرف مقابل، یعنی افراد لنسلوت، احساس کردند آن‌ها را احمق فرض کرده‌اند.

می‌دانید چه اتفاقی افتاد. درست روز بعد، یکی از اعضای تیم لنسلوت با رئیس ژروم تماس گرفت و اعلام کرد که لنسلوت دیگر هیچ علاقه‌ای به بونیتا یا پیشنهادش ندارد. کار تمام بود.

حالا تقریباً هر مذاکره‌کننده‌ای در موقعیت ژروم چه می‌کرد؟ این «نه» را پاسخ نهایی می‌دانست، از رئیسش بدگویی می‌کرد و شاید دنبال شغل دیگری می‌گشت. چه کسی می‌توانست بابت این تصمیم سرزنشش کند؟ اما ژروم چه کرد؟ با «نه» لنسلوت همان‌طور برخورد کرد که با هر «نه» دیگری برخورد می‌کرد: تصمیمی بود که می‌شد تغییرش داد. مذاکره را ادامه داد. احساساتش را مهار کرد و در چارچوب روش ماند. شاید طرف مقابل از رئیس او به‌حق بیزار شده بود، اما ژروم می‌دانست این معامله هنوز نمرده است. می‌دانست با اینکه زمان، انرژی و پول زیادی صرف کرده، بهای کلی پرداخت‌شده هنوز در محدودهٔ بودجه است. از هرکدام مقداری باقی مانده بود که بتواند «خرج» کند. به همان اندازه مهم بود که می‌دانست بودجهٔ طرف مقابل هم تا آن موقع بسیار بالا رفته است. مسائل آن‌ها را از نزدیک و به‌خوبی می‌شناخت. در دنیای آن‌ها تصویرهای ذهنی فراوان و روشنی ساخته بود. می‌فهمید هرچه تصویر ذهنی آن‌ها از مشکل روشن‌تر و پررنگ‌تر باشد، بودجه‌شان هم بیشتر خواهد بود. آن‌ها هم انگیزه داشتند مذاکره را دوباره به مسیر درست برگردانند. پس ژروم تماس گرفت، نامه نوشت، روابط آسیب‌دیده را ترمیم کرد و خیلی زود معامله را به سرانجام رساند.

درس این داستان آن است که اگر بودجهٔ خود را زیر نظر داشته باشید و مدیریت کنید، اگر بودجهٔ آن‌ها را هم زیر نظر بگیرید و شاید حتی بالا ببرید، و اگر در خدمت مأموریت و هدف خود بمانید، با هر کاری که حتی یک رئیس آموزش‌ندیده و ناآگاه انجام دهد، باز هم می‌توانید موقعیت خود را حفظ کنید.

و حالا یک داستان آخر دربارهٔ بودجه‌ای که آن‌قدر از کنترل خارج شد که نتیجهٔ نهایی‌اش تقریباً باورکردنی نیست. منظورم پروژهٔ بدنام «پروندهٔ مجازی» اف‌بی‌آی در اوایل دههٔ ۲۰۰۰ است. چه افتضاح حیرت‌آوری؛ یکی از بدترین‌ها در تاریخ معاصر دستگاه اداری دولت فدرال، که خودش حرف کمی نیست! اف‌بی‌آی برای آنکه تازه‌ترین و بهترین برنامه‌های رایانه‌ای را در اختیار مأموران عملیاتی بگذارد، با شرکت «ساینس اپلیکیشنز اینترنشنال» یا SAIC قرارداد بست تا سامانه‌ای پیچیده بسازد. بعد مشکل‌ها از راه رسیدند. بعد تأخیرها. بعد درخواست پول بیشتر. اف‌بی‌آی بارها و بارها چک نوشت. چرا؟ هرچه منابع بیشتری، یعنی زمان، انرژی، پول و احساسات، صرف می‌شد، تعهد به ادامه دادن همان مسیر و نجات دادن دست‌کم بخشی از کار بیشتر می‌شد. در پایان، اف‌بی‌آی بیش از ۱۰۰ میلیون دلار خرج کرده بود و حتی یک نرم‌افزار قابل‌استفاده هم نداشت که نشان بدهد در برابر آن پول چه چیزی به دست آورده است. حتی یکی. این پرسروصداترین شکست نرم‌افزاری در تاریخ کوتاه این صنعت بود. وقتی بودجه از کنترل خارج می‌شود، فقط باید به عملکرد خودتان نگاه کنید. این نمونهٔ بودجه‌بندی افتضاح، تصمیم‌گیری افتضاح و مأموریت و هدف افتضاح بود؛ یک شکست تمام‌عیار.

فهرست کنترل سه‌دقیقه‌ای

- آیا بودجهٔ زمان، انرژی، پول و احساسات خود را با دقت بررسی کرده‌اید؟ یا فقط بی‌حساب وقت می‌گذارید، پول خرج می‌کنید و از نظر عاطفی درگیر می‌شوید؟ بودجه‌های خود را کنترل کنید.
- آیا بودجه‌های طرف مقابل را می‌شناسید؟ بودجهٔ آن‌ها را بالا ببرید.

نه

جیم کمپ

فصل دوازدهم

آمادگی کامل

بزرگ‌ترین مزیت در هر مذاکره



اگر برای اولین بار این کتاب را می‌خواندم، در این مرحله یک سؤال داشتم: چطور اصول روش «نه» را کنار هم به کار بگیرم؟ پاسخ این است: با «فهرست کنترل» و «گزارش ثبت مذاکره». این دو ابزار، اگر بخواهیم این‌طور بگوییم، کامل‌ترین نقشهٔ راه را در اختیارتان می‌گذارند؛ برنامه‌ای محکم برای اجرا که همیشه شما را از خطر دور نگه می‌دارد و اجازه می‌دهد تا حد معقولی بر مذاکره مسلط باشید. در یک کلام: بیشترین فرصت، با کمترین خطر ممکن. چه چیزی بهتر از این؟ این دو ابزار برای ارزیابی کارتان ضروری‌اند؛ نشان می‌دهند کدام ضعف‌ها را باید برطرف کنید و کدام قوت‌ها را باید پرورش دهید.

پیش از هر جلسه در هر مذاکره، هر تماس تلفنی مهم و هر ایمیل مهم، یک فهرست کنترل تهیه می‌کنید. پس از جلسه، تماس یا ردوبدل شدن ایمیل‌ها، همهٔ اطلاعات مهم را در گزارش ثبت مذاکره می‌نویسید. بعد، پیش از گفت‌وگوی بعدی، از همین گزارش برای تهیهٔ فهرست کنترل تازه استفاده می‌کنید.



فهرست کنترل پیش از گفت‌وگو آماده می‌شود؛ گزارش پس از آن، مبنای فهرست کنترل بعدی است.

فهرست کنترل اولیهٔ هر مذاکره شامل این موارد است:

- مأموریت و هدف شما در آن مذاکره
- بندهای دستور کارتان برای همان جلسه
- هدف‌های رفتاری شما
- هدف‌های مربوط به فعالیت‌های شما
- هر تحقیق ضروری که باید انجام شود

گزارشی که پس از هر مذاکره تهیه می‌کنید، شامل این موارد است:

- شرح مسئله از نگاه طرف مقابل
- برآورد بودجهٔ طرف مقابل: زمان، انرژی، پول و احساسات
- شناسایی تصمیم‌گیرندگان و برآورد زمان تصمیم‌گیری آنان
- جمع‌بندی مذاکره

با فهرست کنترلِ پیش از جلسه، چارچوبی می‌سازید که به کمک آن در ذهن طرف مقابل تصویر ایجاد کنید. با گزارشِ پس از جلسه، تصویری را که در پایان جلسه شکل گرفته است یک‌جا گرد می‌آورید، همه‌چیز را پیش رویتان می‌گذارید، بررسی می‌کنید و راه‌هایی می‌یابید تا آن تصویر را کامل‌تر کنید و جلو بروید.



فهرست کنترل به آمادگی جهت می‌دهد و گزارش ثبت، اطلاعات به‌دست‌آمده را یک‌جا گرد می‌آورد.

تهیه و نگهداری فهرست‌های کنترل و گزارش‌های ثبت مذاکره، توانایی شما را در به‌کارگیری آموخته‌های این کتاب به‌مراتب سریع‌تر رشد می‌دهد. باور کنید وقتی در تهیهٔ آن‌ها مهارت پیدا کنید، به عادتی بی‌نهایت ارزشمند برای تمام عمر تبدیل می‌شوند. قدیمی‌ترین مشتریان من، امروز هم به همان اندازهٔ بیست سال پیش با جدیت از آن‌ها استفاده می‌کنند. خود من هم همین‌طور.

پیشنهاد می‌کنم این مهارت و عادت را کم‌کم در خودتان ایجاد کنید: یک جلسه اینجا، یک جلسه آنجا، یک تماس تلفنی یا ایمیل مهم. پیش از نخستین جلسه‌ای که برای یک تمرین ساده انتخاب می‌کنید، بنشینید و فهرست کنترل‌تان را آماده کنید. البته پیش از آن باید دربارهٔ اصولی که پشت هر بخش از این فهرست قرار دارند، دقیق فکر کنید؛ از مأموریت و هدف شروع کنید. یک یا دو هدف رفتاری انتخاب کنید تا تمرکزتان را روی آن‌ها بگذارید. پرسیدن سؤال‌های خوب که با واژه‌های پرسشی آغاز می‌شوند، حمایت و همدلی، و اجازه دادن به طرف مقابل برای گفتن «نه»، انتخاب‌های خوبی برای شروع‌اند. دستور کارتان را آماده کنید و هر تحقیقی را که لازم است انجام دهید. همین، راه افتاده‌اید.

در آن نخستین جلسه، دستور کار و هدف‌های رفتاری‌تان را جایی میان کاغذهای پیش رویتان یادداشت کنید که جلب توجه نکند. دفتر یادداشت‌تان جلوی شماست و با دقت از آن استفاده می‌کنید. پس از دست دادن و پایان جلسه، در اولین فرصت با کمک یادداشت‌هایتان گزارش مذاکره را تهیه کنید. این کار فرصتی به شما می‌دهد تا آنچه در جلسه گذشته است یک‌جا مرور کنید و ببینید مذاکره برای ادامهٔ مسیر در چه وضعیتی قرار دارد.

همین حالا حاضرم شرط ببندم که این تمرینِ پیش و پس از جلسه، از همان بار اول برایتان سودمند خواهد بود. کمک می‌کند کارهایتان را سامان دهید، منظم و با چارچوب فکر کنید و رفتارتان را در اختیار بگیرید. به همین سادگی. در واقع، فهرست کنترل و گزارش ثبت مذاکره شما را وادار می‌کنند همهٔ این کارها را انجام دهید.

حالا برای قدم دوم آماده‌اید: جلسه‌ای دیگر که برایش فهرست کنترل دیگری تهیه می‌کنید و بعد از آن هم گزارش می‌نویسید. سپس جلسهٔ سوم و چهارم. از اینکه چقدر زود ارزش این ابزارها را با تمام وجود درک می‌کنید، شگفت‌زده خواهید شد. شاید این فرایند سریع پیش برود، شاید آهسته؛ اما حتماً پیش می‌رود. وقتی کار با این ابزارها برایتان تا حد قابل‌قبولی راحت شد، آماده‌اید آن‌ها و کل روش «نه» را در یک مذاکرهٔ مشخص به کار بگیرید. من مذاکره‌ای نسبتاً ساده را انتخاب می‌کردم؛ موقعیتی که از پیش با آن احساس راحتی داشته باشم، نه لزوماً مهم‌ترین مذاکره‌ای که در حال حاضر در محیط کارم جریان دارد. به خودم می‌گفتم: «خب، این بار با روش «نه» پیش می‌رویم. ببینیم چه می‌شود.»

پیش از نخستین جلسه، فهرست کنترل و پس از آن، گزارش مذاکره را تهیه می‌کنید. پیش از جلسهٔ دوم همان مذاکره، با در نظر گرفتن اطلاعات گزارش جلسهٔ اول، فهرست کنترل دوم را آماده می‌کنید. گزارش جلسهٔ دوم به تهیهٔ فهرست کنترل جلسهٔ سوم کمک می‌کند. و همین‌طور، جلسه به جلسه پیش می‌روید؛ شاید هم تماس به تماس یا ایمیل به ایمیل. سرانجام مذاکره، به هر شکلی، به پایان می‌رسد. به روند کار فکر می‌کنید، سپس مذاکرهٔ

دیگری را انتخاب می‌کنید تا به شیوهٔ کمپ پیش ببرید و دوباره شروع می‌کنید. اول به‌زحمت قدم برمی‌دارید، بعد راه می‌افتید و بعد... آن‌قدر مسلط می‌شوید که کار برایتان روان و لذت‌بخش پیش می‌رود. از اینجا به بعد است که کار واقعاً لذت‌بخش می‌شود.

در ادامه، دو نمونه فهرست کنترل و گزارش از مذاکره‌ای درون‌سازمانی دربارهٔ حقوق آمده است. کلاید جونز می‌خواهد دو بنیان‌گذار شرکت بونانزا، تام نورتون و الکساندرا اسمیت، با افزایش چشمگیر حقوقش موافقت کنند. هر دوی آن‌ها پیش از راه‌اندازی کسب‌وکار مستقل خود، در یک شرکت بزرگ نرم‌افزاری به موفقیت مالی چشمگیری رسیده بودند. شرکت تازهٔ آن‌ها از روزهای سخت اخیر این صنعت جان سالم به در برده و در عین حال، با رشدی محدود، تعداد کارکنانش را از چند نفر به حدود سی نفر رسانده است. درآمد شرکت رو به افزایش است، اما هزینه‌های راه‌اندازی آن سنگین بوده است. خبری از ساختار اداری پیچیده نیست؛ مثلاً واحد منابع انسانی ندارد که به مسائل حقوق و مزایا رسیدگی کند. میان هر کارمند و بالاترین مقام شرکت فقط یک رده فاصله است. در یادداشت‌های داخلی شرکت، اصطلاح «همکارِ کارآفرین» زیاد به کار می‌رود. کلاید ساعت‌های بسیار طولانی در زمینهٔ توسعهٔ کسب‌وکار و آزمایش محصولات کار می‌کند. حقوق او ۴۰٬۰۰۰ دلار است؛ رقمی که با توجه به هزینهٔ زندگی در آن منطقه و حجم انتظارات شغلی، اصلاً بالا نیست. با این حال، زمزمه‌هایی دربارهٔ عرضهٔ اولیهٔ سهام شرکت در بورس شنیده می‌شود و باور عمومی این است که هرچند حقوق‌ها فعلاً پایین‌اند، وقتی بونانزا به سود و موفقیت بزرگی برسد، همه سهم خود را خواهند گرفت.

فهرست کنترل شمارهٔ ۱

مأموریت و هدف، برای این مذاکره

فراهم کردن بهترین تیم ممکن برای توسعهٔ کسب‌وکار در اختیار تام نورتون و شرکت؛ تیمی که موفقیت آن‌ها را تا سال‌های دور تضمین کند.

دستور کار

مسائل: هر چیزی که به نظرتان ممکن است مانع پیشرفت مذاکره شود.

نمی‌دانم تام دربارهٔ حقوق و مزایا چه تصویری در ذهن دارد و برای آیندهٔ مجموعهٔ ما چه برنامه‌ای ریخته است.

بار ذهنی شما: هر اتفاق گذشته یا دیدگاهی که با بار عاطفی‌اش وارد مذاکره می‌شوید و ممکن است بر تصمیم‌گیری شما اثر بگذارد و اختلال ایجاد کند.

ندارم.

بار ذهنی آن‌ها: فرض‌های شما دربارهٔ دنیای شرکت، دیدگاه‌ها و پیش‌فرض‌های آن‌ها.

بسیاری از شرکت‌ها پیش از عرضهٔ اولیهٔ سهام، می‌کوشند هزینه‌ها و به‌ویژه تعهدات مربوط به حقوق کارکنان را پایین نگه دارند.

آنچه می‌خواهید: در بیشتر موارد، رد یا پذیرش پیشنهادها یا راه‌حل‌هایی که مطرح می‌کنید.

تام تصویر ذهنی‌اش از آینده را با من در میان بگذارد و توضیح دهد مدیران شرکت دربارهٔ افزایش حقوق و پرداخت پاداش عملکرد چه دیدگاهی دارند.

قدم بعدی: اقدام‌های آینده‌ای که در مذاکره بر سر آن‌ها توافق می‌کنید.

تعیین وقت دومین جلسهٔ خصوصی با تام برای گفت‌وگو دربارهٔ بررسی‌ها و نظرهای او.

هدف‌های رفتاری: چه بگویید و چطور بگویید.

در اوایل جلسه، این نکته‌ها را مطرح کنم:

«خواستم با شما جلسه‌ای داشته باشم تا دربارهٔ حقوق و مزایا و آینده‌مان صحبت کنیم. مسئله این است که من نگرانی‌هایم دربارهٔ حقوق و فرصت‌های دریافت پاداش را با شما در میان نگذاشته‌ام و نمی‌دانم چه تصویری از آینده در ذهن دارید.

از نگاه شما آینده چه شکلی دارد؟ به کدام سمت می‌رویم؟ من چطور باید این موضوع را پیگیری کنم؟ بهترین راه چیست؟

چه زمانی شرکت در موقعیتی خواهد بود که بتواند حقوق‌ها را افزایش دهد؟ غیر از شما چه کسی در این تصمیم نقش خواهد داشت؟»

هدف‌های مربوط به فعالیت‌ها: با وقتتان چه می‌کنید؛ یادداشت‌برداری، کار با دستگاه نمایش، تهیهٔ فهرست کنترل، سه‌بار و بیشتر و مانند این‌ها.

- یادداشت‌برداری دقیق
- سه‌بار و بیشتر

تحقیق ضروری

با یک مشاور کاریابی تماس بگیرم و آگهی‌های استخدام را بررسی کنم تا ارزش خودم را در بازار کار مشخص کنم.

گزارش ثبت مذاکرهٔ شمارهٔ ۱

مسئله: هر چیزی که در جلسه دیدم و ممکن است مانع پیشرفت مذاکره شود.

او می‌خواهد چیزی بسازد.

کسانی را می‌خواهد که مایل باشند بخشی از یک کار متفاوت باشند.

معتقد است وقتی با افراد مثل کارکنانی رفتار شود که به‌راحتی می‌توان جایگزین‌شان کرد، آن‌قدر سخت و خلاقانه کار نمی‌کنند. به همین دلیل اصطلاح «همکارانِ کارآفرین» را به کار می‌برد.

دوست دارد همهٔ کسانی را که در شرکت می‌مانند، میلیونر کند.

باید برای عرضهٔ اولیهٔ سهام، هزینه‌ها را پایین نگه دارد.

الکساندرا مسئول اصلی عرضهٔ اولیهٔ سهام است؛ در این زمینه کمک خواهد کرد.

با الکساندرا صحبت می‌کند و نتیجه را به من خبر می‌دهد.

در حال حاضر باید روی عرضهٔ نسخهٔ بعدی «وب‌اسپید!» تمرکز کنم.

«پس چهارشنبه صبح ساعت ده برای همین موضوع دور هم جمع می‌شویم؟»

«چهارشنبهٔ آینده؟ [سه‌بار و بیشتر] خوب است. برای چهارشنبهٔ آینده چیزی آماده می‌کنم. پس شد چهارشنبه ساعت ده.»

بودجهٔ طرف مقابل

زمان

تام سی دقیقه برای من وقت گذاشت.

انرژی

همان میزانِ زمان. البته وقتی تام موضوع را با الکساندرا مطرح کند، انرژی بیشتری هم صرف خواهد کرد.

پول

فعلاً هیچ.

احساسات

وقتی تام پذیرفت که لازم بوده تفاوت میان همکارِ کارآفرین و کارمند را روشن توضیح بدهد، کمی احساساتی شد.

تصمیم: چه کسی، چه زمانی و چگونه تصمیم خواهد گرفت.

تام و الکساندرا این تصمیم را خواهند گرفت.

جمع‌بندی مذاکره

چهارشنبهٔ آینده برای گفت‌وگو دربارهٔ این موضوع جلسه خواهیم داشت. تام در ذهنش تصویر ساختن یک شرکت را دارد و می‌خواهد همهٔ کسانی را که به او وفادارند، در مسیر موفقیت همراه خود ببرد. الکساندرا یکی از افراد کلیدی در عرضهٔ اولیهٔ سهام است؛ این اطلاعاتی است که به دست آوردم و در جلسهٔ چهارشنبه اهمیت خواهد داشت.

فهرست کنترل شمارهٔ ۲

مأموریت و هدف، برای این مذاکره

فراهم کردن فرصتی برای تام نورتون تا بتواند مزایایی را که خودش و شرکت از تخصص و انضباط کاری من در حوزهٔ نرم‌افزار به دست می‌آورند، به‌روشنی در ذهن ببیند.

دستور کار

مسائل

شرکت باید پیش از عرضهٔ اولیهٔ سهام، هزینه‌ها را پایین نگه دارد. تا وقتی عرضهٔ اولیه به پایان نرسیده، افزایش حقوق منتفی است.

آیا می‌توانم تا بعد از عرضهٔ اولیه با این شرایط ادامه دهم؟ تا چه حد حاضرم خطر کنم؟ چه میزان فشار را در زندگی خانوادگی‌ام می‌توانم تحمل کنم؟

نمی‌دانم تام و الکساندرا نقش مرا در موفقیت شرکت چقدر ارزشمند می‌بینند و مجموعهٔ حقوق و مزایای من پس از عرضهٔ اولیه چه شکلی خواهد داشت.

بار ذهنی من

ندارم.

بار ذهنی آن‌ها

ندارند.

آنچه می‌خواهم

تام و الکساندرا راه‌حلی را برای تنگنایی که در زمینهٔ حقوق و پاداش گرفتار آن هستم، بپذیرند یا رد کنند.

قدم بعدی

هنوز باید مشخص شود.

هدف‌های رفتاری: چه بگویم و چطور بگویم.

در اوایل جلسه، این نکته‌ها را مطرح کنم:

«تام، الکساندرا، واقعاً ممنونم که وقت گذاشتید تا با من صحبت کنید. اگر اشتباه می‌کنم بگویید، اما مسئله‌ای که من می‌بینم، و خیلی هم مشتاقم نظر شما را درباره‌اش بدانم، این است که وقتی دارید زمینهٔ ورود شرکت به بورس را آماده می‌کنید، پایین نگه داشتن هزینه‌ها اهمیت دارد.

در مورد حقوق و مزایای من چطور می‌توانیم از این مانع عبور کنیم؟

چه کاری از دستمان برمی‌آید؟

چطور می‌توانیم با سهام این مشکل را حل کنیم؟

مسئلهٔ دیگر این است که طبق بررسی‌هایم، دریافتی من ۲۰٬۰۰۰ تا ۵۰٬۰۰۰ دلار پایین‌تر از سطح معمول حقوق و مزایاست و در دو سال گذشته هم همین‌طور بوده است.

چه می‌شود کرد؟

نظر شما چیست؟»

هدف‌های مربوط به فعالیت‌ها: با وقتتان چه می‌کنید؛ یادداشت‌برداری، کار با دستگاه نمایش، تهیهٔ فهرست کنترل، سه‌بار و بیشتر و مانند این‌ها.

- حمایت و همدلی
- سه‌بار و بیشتر
- آرام و شمرده صحبت کردن
- یادداشت‌برداری دقیق

تحقیق ضروری

با یک حسابدار صحبت کنم و معتبرترین برآورد ممکن را از ارزش شرکت به دست بیاورم.

در اینترنت دنبال فرصت‌های شغلی در سراسر کشور بگردم. به میزان حقوق موقعیت‌های مشابه دقت ویژه‌ای داشته باشم.

گزارش ثبت مذاکرهٔ شمارهٔ ۲

مسئله

تام می‌خواهد شش ماه دیگر صبر کنم.

پیشنهاد تام این است که تا پایان عرضهٔ اولیهٔ سهام، خودش به من وام بدهد.

درست پس از عرضهٔ اولیه، ۲۰٬۰۰۰ دلار پاداش عملکرد می‌گیرم و بلافاصله پس از آن، حقوق سالانه‌ام هم ۲۰٬۰۰۰ دلار بیشتر می‌شود. تام می‌خواهد بداند نظرم دربارهٔ این پیشنهاد چیست.

اختیار خرید سهام؟ تام می‌خواهد درباره‌اش فکر کند و بعد جوابم را بدهد. یکی دو ماه دیگر جلسه خواهیم داشت. در این فاصله، او توافق‌نامه‌ای تنظیم می‌کند.

بودجهٔ طرف مقابل

زمان

سی دقیقه گفت‌وگو با من.

انرژی

سی دقیقه گفت‌وگو با من، به‌اضافهٔ انرژی‌ای که صرف صحبت با الکساندرا کرده است.

پول

۲۰٬۰۰۰ دلار پاداش و ۲۰٬۰۰۰ دلار افزایش حقوق.

احساسات

وقتی تام گفت دستش بسته است، احساساتی شد. به نظر می‌رسید ناراحت است که امروز نتوانسته کار بیشتری از پیش ببرد.

تصمیم

همچنان با تام و الکساندراست.

جمع‌بندی مذاکره

خوشحالم که تام راه‌حلی به من پیشنهاد داد. منتظرم بدانم عرضهٔ اولیهٔ سهام با چه شرایط و ضوابطی انجام خواهد شد.



در نمونهٔ کلاید، اطلاعات جلسهٔ اول به دستور کار جلسهٔ دوم راه پیدا می‌کند؛ پیشنهادها و موضوع‌های باز در گزارش بعدی ثبت می‌شوند.

شکی نیست که حتی اگر فقط درکی ابتدایی از اصول روش «نه» داشته باشید و آن را وارد مذاکره‌هایتان کنید، سود فراوانی خواهید برد. اما اگر از فهرست‌های کنترل و گزارش‌های ثبت مذاکره استفاده کنید تا همهٔ اجزا را به هم پیوند بدهید و پیشرفت‌تان را ارزیابی کنید، فایدهٔ کار چندین برابر خواهد شد. از شما مصرانه می‌خواهم، خواهش می‌کنم، این دو ابزار را امتحان کنید. می‌دانم گفتن این حرف برای من آسان است و حتی تصمیم گرفتن به انجامش هم برای شما آسان است؛ اما در دنیای پرمشغلهٔ امروز، خب، شاید پای کار نشستن و جدی انجام دادنش دشوار باشد. من به‌عنوان مربی‌ای که در کنارتان حضور ندارد، نمی‌توانم بر کارتان نظارت کنم، چه برسد به اینکه شما را به انجامش وادار کنم. اما هر کس این تمرین را امتحان کند، بهرهٔ بسیار بزرگی از آن خواهد برد.

در مقدمه نوشتم که درک پایه‌های روش من نسبتاً آسان است، اما اجرای آن انضباط، صبر و تمرین می‌خواهد. اینجا، در پایان کتاب، هم بر همان حرف می‌ایستم. یادگیری خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد؛ به‌هیچ‌وجه. شاید هم در اجرای بعضی از اصول روش من که بیشتر با باورهای رایج در تضادند، مثلاً «نه»، با دشواری‌هایی روبه‌رو شوید. چقدر طول می‌کشد تا

کاملاً بر این روش مسلط شوید؟ بدون آموزش عملی، چنین انتظاری احتمالاً بیش از حد است. همان‌طور که بارها گفته‌ام، اجرای تمام‌وکمال روش این کتاب به انضباط فراوان نیاز دارد و حفظ چنین انضباطی در هر کاری، وقتی تنها کار می‌کنید، دشوار است. یکی از دلایلی که تقریباً هیچ ورزشکار طراز اولی به‌تنهایی تمرین نمی‌کند، همین است.

اما چقدر طول می‌کشد تا حتی بدون مربیگری عملی، خیلی بیشتر از همین حالا احساس راحتی کنید؟ چقدر طول می‌کشد تا در میدان مذاکره راحت‌تر و مسلط‌تر عمل کنید؟ چقدر طول می‌کشد تا فهرست کنترل، گزارش ثبت مذاکره و تمام اصولی که در آن‌ها جای گرفته‌اند، تقریباً به‌طور طبیعی در کارتان جاری شوند؟ همان‌طور که گفتم، طبق یک پژوهش، بیشتر ما برای تسلط بر مهارت و انضباط لازم در هر فعالیت پیچیدهٔ تازه، دست‌کم به ۸۰۰ ساعت زمان نیاز داریم. یعنی بیست هفتهٔ چهل‌ساعته، یا پنج ماه. به نظر منطقی می‌رسد، اما چه کسی می‌داند؟ مشتریان تازه‌ای داشته‌ام که روش «نه» را با سرعتی شگفت‌آور یاد گرفته‌اند؛ ظرف دو ماه. دیگران زمان خیلی بیشتری صرف کرده‌اند، اما در پایان به همان سطح موفقیت رسیده‌اند. و همهٔ این افراد موفق هنوز هم سخت کار می‌کنند، چون هیچ‌کس به‌اندازهٔ بهترین‌ها برای بهتر شدن تلاش نمی‌کند. به همین دلیل است که تایگر وودز در دوران حرفه‌ای‌اش نه یک بار، بلکه دو بار، شیوهٔ تاب دادن چوب گلفش را از نو ساخته است. او از نوجوانی به‌طرز باورنکردنی‌ای خوب بود، اما باور داشت که می‌تواند باز هم بهتر شود؛ و شد. برندگان جایزهٔ نوبل به افتخارات گذشته‌شان بسنده نمی‌کنند. بیل گیتس، استیو جابز و وارن بافت هم کنار نمی‌کشند تا وقتشان را صرف شمردن پول‌هایشان کنند. آن‌ها به دنبال چالش‌های تازه‌اند.

پس شاید دو ماه طول بکشد تا احساس کنید تا حد زیادی مسلط شده‌اید؛ شاید شش ماه و شاید هم بیشتر. چه اهمیتی دارد؟ من فقط این را می‌دانم: هر روز در کار با این روش ماهرتر می‌شوید، اطمینان‌تان به کارآمدی آن بیشتر می‌شود و بهتر می‌فهمید چگونه و چرا نتیجه می‌دهد. هر روز مذاکره‌کنندهٔ بهتری از روز قبل خواهید بود. و یک روز، برای نخستین بار در زندگی حرفه‌ای‌تان، دستاوردهایتان به سطحی نزدیک خواهد شد که واقعاً توان رسیدن به آن را دارید.

این را تضمین می‌کنم.

نه

جیم کمپ

بخش‌های پایانی کتاب

یادداشت: اطلاعات معرفی برنامه‌ها و نویسنده در این بخش، مربوط به نسخهٔ اصلی کتاب در سال ۲۰۰۷ است.

اگر بیشتر می‌خواهید

اگر این کتاب را یک‌نفس خوانده‌اید، بی‌آنکه هیچ‌یک از تمرین‌های عملی را انجام دهید یا حتی یک فهرست کنترل و گزارش ثبت مذاکره تهیه کنید، احتمالاً هنوز برای مطالبی که در ادامه می‌آید آماده نیستید. البته منظورم این نیست که از خواندنشان منصرف شوید. اما اگر بعضی از ابزارهای مذاکرهٔ روش «نه» را در عمل به کار گرفته‌اید، شاید آماده باشید با انجام تمرین‌های جدی‌ترِ زیر، آموزش پیشرفته‌تری را آغاز کنید.

• هر روز صبح، هدف‌های رفتاری‌ای را که می‌خواهید آن روز روی آن‌ها کار کنید بنویسید. پایان روز عملکردتان را ارزیابی کنید.

• هر روز صبح، هدف‌های مربوط به فعالیت‌ها را که می‌خواهید آن روز روی آن‌ها کار کنید بنویسید. پایان روز عملکردتان را ارزیابی کنید.

• به مطالعهٔ منابع دیگر هم بپردازید. اگر با ما تماس بگیرید، می‌توانیم فهرستی شامل ۱۸۷ کتاب از اندیشمندان برجستهٔ رشته‌های گوناگون در اختیارتان بگذاریم که به تقویت و پشتیبانی از تلاش‌هایتان کمک می‌کند.

• در دورهٔ درس‌های خودآموز ما یا یکی از برنامه‌های پیشرفتهٔ آموزش و مربیگری شرکت کنید. حتی می‌توانید این مسیر را تا جایی ادامه دهید که خودتان مربی شوید.

• دفترچه‌ای شخصی برای ثبت مشاهده‌ها و تأمل‌هایتان داشته باشید. یادداشت‌نویسی روزانه هنری است که کم‌کم فراموش شده، اما برای رشد فردی ابزاری بسیار ارزشمند است. با ثبت شکست‌ها و موفقیت‌هایتان، هم‌زمان با پیشرفت در مذاکره، شیوهٔ فکر کردنتان را نیز بهبود می‌دهید.

• در تهیهٔ فهرست کنترل‌ها و گزارش‌های ثبت مذاکره‌تان منضبط باشید و آن‌ها را منظم نگه دارید. کافی است یک کلاسور درست کنید و فهرست کنترل هر مذاکره را کنار گزارش همان مذاکره بگذارید: فهرست کنترل، گزارش؛ فهرست کنترل، گزارش. وقتی می‌توانید همه‌چیز را در رایانه ذخیره کنید، شاید این کار ضروری به نظر نرسد، اما در این یک مورد باید به من اعتماد کنید.

باز هم بیشتر می‌خواهید؟

• به وب‌سایت ما سر بزنید؛ آنجا شما را به چالش خواهیم کشید.

www.startwithno.com

سپاسگزاری

گروه کوچکی از افراد، سهم بزرگی در شکل‌گیری این کتاب داشته‌اند. جان ماهانی، ویراستار من در انتشارات کراون بیزنس، با پیگیری و پشتکار کمک کرد این کتاب تغییرهای لازم را پشت سر بگذارد و به «نه» برسد. جان، سپاسگزارم؛ بدون تو این کتاب به وجود نمی‌آمد. همین‌طور بدون مایک برایان که کمک کرد کار کتاب آغاز شود، و پتی برایان که با پشتیبانی فوق‌العاده‌اش مرا واداشت از محدودهٔ آسوده و آشنای ذهنم فراتر بروم. باید از دو پسرم، تاد و جیم کمپ، هم تشکر کنم. آن‌ها سرمربیان مجموعهٔ ما هستند و بسیاری از داستان‌های شگفت‌انگیز این کتاب را از تجربه‌های مربیگری خود در اختیارم گذاشتند.

از جان تورنتون و جو اشپیلر، نمایندگان ادبی‌ام، به خاطر همراهی استوار و راهنمایی‌هایشان بسیار سپاسگزارم.

باب جردن نیز شایستهٔ قدردانی فراوان است، زیرا او بود که از همان ابتدا مرا متقاعد کرد روش خود را در قالب کتاب در اختیار عموم بگذارم.

می‌خواهم پیشاپیش از کتی لوئیس بابت کمک ارزشمندش در معرفی و تبلیغ کتاب تشکر کنم. او در کارش بهترین است. همچنین از همکاران انتشارات کراون که قرار است با کتی کار کنند، پیشاپیش سپاسگزارم.

از بسیاری از مشتریان شرکتی و فردی‌مان نیز تشکر می‌کنم که به ما فرصت دادند در مهم‌ترین عرصهٔ عملکرد انسانی، یعنی مذاکره، به جایگاهی پیشرو برسیم. بدون آن‌ها، این ایده‌ها صرفاً نظریه می‌ماندند و به معیار تازه‌ای در این حوزه تبدیل نمی‌شدند.

سرانجام، از پتی، همسرم، همدمم و عشق زندگی‌ام، تشکر می‌کنم؛ به خاطر پشتیبانی، صبر، بردباری و کمکش به اینکه همواره واقع‌بین و استوار بمانم. بدون او هیچ‌یک از این‌ها ممکن نمی‌شد.

دربارهٔ نویسنده

جیم کمپ در هزاران مذاکره، مربی افرادی از بیش از ۵۰۰ شرکت و سازمان کوچک و بزرگ در صنایع گوناگون بوده است؛ از جمله تگزاس اینسترومنتس، اینتل، اپلاید متریالز، مریل لینچ، آی‌بی‌ام، سیسکو سیستمز، کی‌ال‌ای–تنکور، بیمهٔ پرودنشال، بیمهٔ نیشن‌واید و پنتاگون. نخستین کتاب او، «با نه شروع کنید»، در چند دانشگاه، از جمله دانشگاه نیویورک و دانشگاه فلوریدا، از منابع مطالعاتی الزامی دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار (MBA) است. او در نقاط گوناگون ایالات متحده و نیز روسیه، رومانی، مجارستان، انگلستان، آلمان، سنگاپور، ژاپن و چین سخنرانی کرده است. کمپ ابداع‌کنندهٔ سامانهٔ اختصاصی مدیریت پروژهٔ مذاکرهٔ Coach2100 و رئیس و مدیرعامل شرکت Coach2100 است. برای آشنایی با برنامه‌های مربیگری جیم برای افراد و صنایع، به www.startwithno.com مراجعه کنید.

نمایه

یادداشت: همهٔ شماره‌های این نمایه به صفحه‌های نسخهٔ اصلی انگلیسی اشاره دارند، نه صفحه‌های ترجمه. ترتیب مدخل‌ها نیز مطابق اصل حفظ شده است.

افراد بدرفتار، ۳۹–۴۰، ۱۴۷–۴۸

اقدام‌ها/فعالیت‌ها

کنترل، ۴۶، ۵۰–۵۵، ۵۶، ۵۹

مأموریت و هدف در عمل، ۱۰۲–۱۲

مسئولیت‌پذیری در قبال آن‌ها، ۵۴

و تصویر ذهنی، ۱۱۶

نیز رجوع کنید به هدف‌های مربوط به فعالیت‌ها

هدف‌های مربوط به فعالیت‌ها، ۴۷، ۵۰–۵۵، ۵۹، ۲۴۵، ۲۵۰، ۲۵۳، ۲۵۷

دستور کار، ۲۱۵–۳۲

دسته‌بندی‌های اصلی، ۲۱۶–۱۷

و بودجه‌ها، ۲۳۴، ۲۳۹

و فهرست کنترل‌ها، ۲۳۲، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۸–۴۹، ۲۵۲–۵۳

و کنترل، ۲۱۵–۱۶، ۲۲۵، ۲۲۸، ۲۳۰

و تصمیم‌گیرندگان، ۲۱۴، ۲۱۸

و هیجان‌ها، ۲۱۶، ۲۲۱–۲۲، ۲۲۴، ۲۲۸، ۲۲۹، ۲۳۰، ۲۴۸

نمونه‌ها، ۲۳۰–۳۲

و هدف‌ها، ۲۲۵–۲۶، ۲۲۸، ۲۴۹، ۲۵۲

پنهان، ۲۱۶

و اجرای روش «نه»، ۲۴۷، ۲۴۸–۴۹، ۲۵۲–۵۳

و فهرست‌ها، ۲۲۰–۲۱

و مأموریت و هدف، ۲۱۸–۱۹، ۲۲۸

مذاکره با طرف مقابل دربارهٔ آن، ۲۱۶، ۲۲۹–۳۰، ۲۳۲

و ابزارهای قدرتمند، ۱۶۸

و آماده‌سازی، ۲۱۵، ۲۴۸–۴۹، ۲۵۲–۵۳

و مشکلات، ۲۱۶، ۲۱۷–۲۱، ۲۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۴۸، ۲۵۲
مقصود از آن، ۲۱۵، ۲۱۶
و پرسش‌ها، ۲۲۰، ۲۲۷–۲۸
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۲۲۰–۲۱، ۲۲۹
و تصویر ذهنی، ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۴
و «قدم بعدی»، ۲۱۶، ۲۲۹–۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۴۹، ۲۵۲
نیز رجوع کنید به پیش‌فرض‌ها؛ بار ذهنی؛ خواسته‌ها/خواستن

پاسخ‌ها، ۱۱۹، ۱۳۰، ۱۳۲، ۱۳۴–۴۲، ۱۶۷، ۱۷۳، ۲۱۹
نیز رجوع کنید به «شاید»؛ «نه»؛ «بله»

ظاهر، ۳۴–۳۵، ۳۷

پیش‌فرض‌ها، ۴، ۵، ۶–۷، ۱۰، ۲۳۹
و دستور کار، ۲۲۲–۲۴، ۲۲۹
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۳–۷۷، ۱۸۳–۹۰، ۱۹۲، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲
و اجرای روش «نه»، ۲۴۹
القای پیش‌فرض، ۱۸۹–۹۰

مزایده‌ها، ۱۶، ۱۱۹

قراردادهای نامطلوب، ۸–۹، ۱۰۵–۶، ۲۰۹–۱۰

عادت‌های بد، ترک کردن، ۵۶–۵۹

بار ذهنی، ۲۱۶، ۲۲۱–۲۴، ۲۲۸، ۲۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۴۸–۴۹، ۲۵۲

التماس کردن، ۱۸–۱۹، ۵۱

رفتار
کنترل، ۴۶–۴۸، ۵۰، ۵۶، ۵۷، ۵۹
هدف‌های رفتاری، ۵۹، ۲۰۱، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۷، ۲۴۹، ۲۵۲، ۲۵۷
نیز رجوع کنید به نوع رفتار مورد نظر

ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۳–۲۰۲
و پیش‌فرض‌ها، ۱۷۳–۷۷، ۱۸۳–۹۰، ۱۹۲، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲
و بودجه‌ها، ۲۳۴، ۲۳۹
فهرست کنترل مربوط، ۲۰۲
و کنترل، ۱۷۵، ۱۹۳، ۱۹۶، ۲۰۱
و تصمیم‌گیرندگان، ۲۰۹

و هیجان‌ها، ۱۷۷–۷۸، ۱۷۹، ۱۸۲، ۱۹۲، ۱۹۳، ۱۹۴–۹۶
و انتظارها، ۱۷۳، ۱۷۴–۷۵، ۱۷۶–۸۲، ۱۸۳، ۱۸۵، ۱۸۶، ۱۸۹، ۱۹۲، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲
اهمیت، ۲۰۱
و مأموریت و هدف، ۱۷۵، ۱۷۸، ۱۷۹، ۱۸۰
و احساس نیاز، ۱۷۳، ۱۷۵، ۱۷۷، ۱۷۸، ۱۹۳، ۲۰۰، ۲۰۱
و یادداشت‌برداری، ۱۹۲، ۱۹۳–۹۷، ۲۰۱
و احساس خوب نسبت به خود، ۱۹۳، ۲۰۰
تمرین برای آن، ۱۸۰
و پرسش‌ها، ۱۷۳–۷۷، ۱۸۲، ۱۸۴، ۱۸۷، ۱۹۳، ۱۹۹، ۲۰۰، ۲۰۲
و تحقیق، ۱۹۰–۹۲
و لو دادن اطلاعات، ۱۹۷–۲۰۱
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۸۰، ۱۸۲، ۱۸۸–۸۹، ۱۹۷، ۲۰۱
و تصویر ذهنی، ۱۷۳، ۱۷۴، ۱۷۷، ۱۸۲، ۱۸۴–۸۵، ۱۹۸، ۱۹۹
افراد مانع‌تراش، ۲۰۶–۹، ۲۱۰–۱۴
زبان بدن، ۱۴۷، ۱۴۸، ۱۵۱
بوئینگ، ۱۰۴–۵، ۱۷۸
شرکت بونانزا (مثال)، ۲۴۸–۵۴
شرکت بونیتا (مثال)، ۲۴۱–۴۴
بودجه‌ها، ۲۳۳–۴۴، ۲۴۶، ۲۵۱، ۲۵۴
بوش، جورج دبلیو، ۱۶۴، ۲۰۳، ۲۱۱
کمپ، جیم
قایق برای او، ۱۱۴–۱۶، ۱۲۵
جمع‌آوری کمک مالی برای فوتبال، ۶۹–۷۰
سفر به هنگ‌کنگ، ۶۱–۶۳
مأموریت و هدف، ۹۹، ۱۱۴
در مقام خلبان، ۱۰–۱۱، ۶۱
و احساس نیاز خریدار استنلی، ۲۱–۲۲
در مقام فروشندهٔ دستگاه سختی‌گیر آب، ۶۳–۶۴
کمپ، جیم (پسر نویسنده)، ۷۷–۸۰، ۱۰۷–۹
کمپ، کریستی، ۱۹

کمپ، خانم؛ خرید کردن، ۱۵۶–۵۷، ۱۵۹
کمپ، پتی، ۱۱۴–۱۶
فروش خودرو، ۱۵۵، ۱۵۷–۵۸، ۱۵۹
کارسون، اسکات، ۱۰۴، ۱۰۵
فهرست کنترل
پایه، ۲۴۵–۴۶
فواید، ۲۴۶
اجزا، ۲۴۵، ۲۴۶
و اجرای روش «نه»، ۲۴۵، ۲۴۷–۵۶
و اهمیت رویکرد نظام‌مند، ۱۱
و اطلاعات بیشتر دربارهٔ روش «نه»، ۲۵۸
و «نه» به‌عنوان امن‌ترین پاسخ، ۹۲
آماده کردن، ۲۴۵، ۲۵۳
شکل کوتاه، ۱۱
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۲۵۴
نیز رجوع کنید به موضوع مشخص مورد نظر
فرزندان، مأموریت و هدف برای آن‌ها، ۱۰۷–۹
چیپ (مثال)، ۲۰۴–۵، ۲۰۹
چرچیل، وینستون، ۳۷
کلینتون، بیل، ۴۱–۴۲، ۷۲–۷۳
نهایی کردن معامله
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۷
و کنترل، ۴۶، ۵۹
و تصمیم‌گیرندگان، ۲۰۹
و احساس نیاز، ۲۲–۲۳، ۴۷
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۵، ۱۶۰
و پرسش‌ها، ۱۳۶، ۱۳۷
شتاب برای آن، ۱۳۶، ۱۶۰، ۲۲۸
و تصویر ذهنی، ۱۲۰
نیز رجوع کنید به قاعدهٔ «دنبال بستن معامله نباشید»

کوکاکولا، ۸۹–۹۰
تماس‌های سرد، ۲۶، ۵۱، ۵۳، ۷۸
کلمبو (مجموعهٔ تلویزیونی)، ۳۴، ۳۵، ۳۷، ۳۸
تعهد، ۷۶، ۷۷، ۱۹۴، ۱۹۵
امتیاز دادن، ۴۹، ۱۲۴–۲۵، ۲۴۰
و دستور کار، ۲۲۲، ۲۲۴، ۲۲۸
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۷، ۱۸۱
و برداشت‌های ضمنی از «نه»، ۶۵–۶۶
نمونه، ۱–۴
و احساس نیاز، ۱۰، ۳۰–۳۱
روش «نه» به‌عنوان رد آن، ۶–۷، ۱۳–۱۴
و «نجات دادن» روابط، ۸۲، ۸۴
بدون مجوز، ۸۱–۸۲
و «بله»، ۱، ۷۰
اعتمادبه‌نفس، ۱۰، ۳۲، ۴۸، ۸۷، ۱۴۷
قراردادها
نامطلوب، ۸–۹، ۱۰۵–۶، ۲۰۹–۱۰
امضا، ۸۲–۸۳
کنترل، ۴۵–۵۹
و فواید روش «نه»، ۱۰
فهرست کنترل مربوط، ۵۹
و اجرای روش «نه»، ۲۴۷
و گزارش‌های ثبت مذاکره و فهرست کنترل‌ها، ۲۴۵
کنترل دیگران، ۴۶
کنترل کارهای اصلی و جانبی مذاکره، ۵۱–۵۵، ۵۹
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۴۸
و «بله»، ۷۰
نیز رجوع کنید به موضوع مشخص مورد نظر
مذاکره بر پایهٔ تصمیم‌گیری، ۶–۷، ۱۳–۱۴، ۷۳، ۹۰
تصمیم‌گیرندگان، ۵۱–۵۵، ۱۶۸، ۲۰۳–۱۴، ۲۱۸، ۲۴۶، ۲۴۹، ۲۵۱، ۲۵۴

تصمیم‌ها، ۵۷، ۱۱۰، ۲۳۴
و دستور کار، ۲۲۵–۲۶، ۲۲۹
نامناسب، ۹، ۸۶–۹۰، ۱۱۰، ۲۳۴
و فواید روش «نه»، ۹، ۱۰
ترس به‌عنوان مانع تصمیم خوب، ۸۶–۸۷
و اجرای روش «نه»، ۲۵۱، ۲۵۴
مذاکره به‌عنوان زنجیره‌ای از تصمیم‌ها، ۸۷
تصمیم بعدی، ۸۶–۹۰
مسئولیت تصمیم دیگران، ۸۲–۸۳
و «نجات دادن» روابط، ۸۲، ۸۵
تصویر ذهنی به‌عنوان محرک تصمیم‌گیری، ۱۱۳–۳۰
حالت دفاعی، ۱۳۶، ۱۳۹، ۱۴۹، ۱۵۱، ۲۱۱، ۲۱۲، ۲۲۲
طرز رفتار، ۳۴–۳۵، ۳۷–۳۸
شیطان پرادا می‌پوشد (فیلم)، ۴۱
انضباط، ۳۲، ۵۷، ۱۷۴، ۱۸۰، ۲۰۱، ۲۴۱، ۲۵۵، ۲۵۸
دیکسی چیکس، ۱۶۴–۶۵
پزشکان، ۱۲۸–۲۹، ۱۳۲–۳۳
دومونت (مثال)، ۱–۴، ۷، ۱۰
ایمیل، ۱۹۰، ۱۹۹، ۲۱۵، ۲۱۶، ۲۳۸
ادیسون، توماس، ۲۳–۲۴، ۱۱۰–۱۱، ۱۲۶–۲۷، ۱۳۲، ۱۴۱
امرسون، رالف والدو، ۳۸
هیجان‌ها
و فواید روش «نه»، ۳، ۹، ۱۰
فهرست کنترل مربوط، ۴۲–۴۳
و مذاکره‌های مبتنی بر امتیاز دادن و ترس، ۲، ۳، ۵
و برداشت‌های ضمنی از «نه»، ۶۵–۶۶
مهار هیجان، ۱۳–۴۳، ۴۶، ۱۳۲، ۱۵۷، ۱۹۳، ۱۹۶، ۲۲۸، ۲۳۰
و رسیدن به «نه»، ۷۳، ۷۶
و اجرای روش «نه»، ۲۴۸–۴۹، ۲۵۱، ۲۵۴
و دعوت به نه گفتن، ۷، ۹۰

و «شاید»، ۶۶، ۷۰
قدرت هیجان، ۱۲۶
نوسان هیجان‌ها، ۱۵۵–۶۵
و واکنش نظام‌مند، ۴
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۷، ۱۸، ۲۵، ۴۲
و «بله»، ۷۰
نیز رجوع کنید به موضوع یا هیجان مشخص مورد نظر

انرژی، ۲۳۳–۴۴، ۲۵۱، ۲۵۴
نیز رجوع کنید به بودجه‌ها

انتظارها، ۱۰، ۱۵، ۲۶، ۲۴۱
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۳–۸۳، ۱۸۵، ۱۸۶، ۱۸۹، ۱۹۲، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲
منفی، ۱۷۷، ۱۸۰–۸۲، ۲۰۲، ۲۴۱
مثبت، ۱۷۶–۸۰، ۱۸۱، ۱۸۲، ۱۸۹، ۱۹۲، ۲۰۰، ۲۰۲، ۲۴۱

شکست، ۵۷، ۶۶، ۸۷، ۲۴۴
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۸۲، ۱۹۴–۹۵
و برداشت‌های ضمنی از «نه»، ۶۴، ۶۵
ترس از شکست، ۱–۴، ۹، ۸۶
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۴، ۱۶۷
و سهمیه‌ها، ۴۸–۵۰
و «بله»، ۱

«انصاف»، ۶۲–۶۳

اف‌بی‌آی، ۲۴۴

ترس، ۵، ۶، ۹، ۲۰۶، ۲۴۱
و برداشت‌های ضمنی از «نه»، ۶۵–۶۶
جایگزینی آن با مذاکره بر پایهٔ تصمیم‌گیری، ۱۳–۱۴
نمونهٔ مذاکره‌های مبتنی بر ترس، ۱–۴
از شکست، ۱–۴، ۹، ۸۶
و احساس نیاز، ۱۴–۱۵، ۲۷–۳۱
و تصمیم بعدی، ۸۶–۸۷
از «نه»، ۷، ۱۰، ۷۲، ۸۶، ۱۲۳، ۱۷۳، ۲۲۳، ۲۲۴
از مشکلات، ۲۱۷–۱۸

از طرد شدن، ۲۷–۳۱
و «بله»، ۱
احساسات، جریحه‌دار کردن، ۶۵، ۶۶، ۸۵، ۹۰
فوتبال آمریکایی
جمع‌آوری کمک مالی، ۶۹–۷۰
جذب بازیکن، ۱۷۰
فورد، جرالد، ۴۱–۴۲
دوستی، ۸۴–۸۶، ۲۰۰
بازی‌دادن طرف مقابل، ۴۱، ۲۳۶
فروش خانگی وسایل دست‌دوم (مثال)، ۱۳۶–۳۸
جنرال الکتریک، شعار، ۱۱۱
ذهنیتِ رسیدن به بله، ۳، ۹
گلن‌گری گلن راس (فیلم)، ۲۲، ۲۴–۲۵
هدف‌ها، ۵۶، ۹۲، ۲۵۷
و دستور کار، ۲۱۹، ۲۲۸، ۲۴۹، ۲۵۲
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۸۵، ۲۰۱
و بودجه‌ها، ۲۳۷، ۲۳۹
و فهرست کنترل‌ها، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۵۰، ۲۵۳
و کنترل، ۴۶، ۴۷، ۵۰–۵۵، ۵۹
کنترل هدف‌ها، ۴۶، ۴۷، ۵۰–۵۵
و اجرای روش «نه»، ۲۴۷، ۲۴۹، ۲۵۰، ۲۵۲، ۲۵۳
بلندمدت، ۹۹، ۲۱۹، ۲۳۷
و مأموریت و هدف، ۹۳، ۹۹
و آماده‌سازی، ۲۵۰، ۲۵۳
تعیین هدف، ۴۶، ۵۰، ۵۴، ۵۹
نیز رجوع کنید به سهمیه‌ها؛ نوع هدف مورد نظر
قاعدهٔ طلایی، ۲۱
احساس گناه، ۸۳–۸۴، ۸۵
«تصمیم‌های حسی»، ۷۶

سخت‌کوشی، ۴۸–۴۹، ۵۲، ۵۷، ۱۳۳
صداقت، ۹، ۳۸–۴۰، ۴۱، ۷۲، ۸۱–۸۲، ۹۰، ۹۱
هنگ‌کنگ، سفر کمپ به آن، ۶۱–۶۳
هیوستون، گری، ۴۹–۵۰
اطلاعات، افشای اطلاعات مهم، ۱۹۷–۲۰۱
نارضایتی شغلی، ۱۰۰–۱۰۱
استخدام، ۱۹۷–۹۸
جست‌وجوی شغل، ۱۹–۲۰، ۲۱، ۳۳، ۵۲–۵۳، ۷۴، ۹۸، ۱۱۹، ۲۳۱–۳۲
دفترچه‌های روزانه، ۲۵۷
اختلاف‌های کارگر و مدیریت، ۲۸–۳۰
وکیلان، ۱۳۳، ۱۳۶، ۲۴۰
لخ (مثال)، ۷۴–۷۷
عقاب‌های حقوقی (فیلم)، ۱۶۱–۶۳
رسیدگی‌های قضایی، ۲۴۰
«منافع مشروع»، ۶۲–۶۳
دوست‌داشتنی بودن، نیاز به آن، ۹، ۲۷–۳۱، ۶۵، ۸۵
لینکلن، آبراهام، ۳۴–۳۵، ۳۷، ۳۸، ۲۱۱–۱۲
گوش دادن
و عادت‌های بد، ۵۶
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۳، ۱۷۵، ۱۹۲، ۱۹۳، ۱۹۵، ۲۰۱، ۲۰۲
فهرست کنترل مربوط، ۴۲
و احساس نیاز، ۲۵، ۳۹، ۴۲
و ابزارهای قدرتمند، ۱۶۲، ۱۶۳
و پرسش‌ها، ۱۳۲، ۱۳۸، ۱۴۳، ۱۴۸
فهرست‌ها
و دستور کار، ۲۱۹، ۲۲۰–۲۱، ۲۲۹
و مأموریت و هدف، ۹۵–۹۶، ۹۷–۹۸
دربارهٔ احساس نیاز، ۱۷

و کارهای اصلی مذاکره، ۵۳
فهرست خواسته‌ها، ۲۲۹
گزارش‌های ثبت مذاکره، ۵۸، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۷، ۲۵۰–۵۱، ۲۵۳–۵۶، ۲۵۸
نیز رجوع کنید به یادداشت‌برداری
باختن. رجوع کنید به شکست
دروغ گفتن، ۱۳۱
مینز، ناتالی، ۱۶۴–۶۵
«شاید»، ۶۳–۶۴، ۶۶–۶۸، ۷۷، ۹۰–۹۱، ۱۳۱، ۱۳۴–۳۵، ۱۳۸، ۱۶۸، ۲۲۵، ۲۳۹
پیام‌رسان‌ها. رجوع کنید به افراد مانع‌تراش
مایکروسافت، ۹۰
قراردادهای نظامی، ۲۰۴–۵، ۲۰۹
مأموریت و هدف
نبود آن، ۱۰۹، ۱۱۰
در عمل، ۱۰۲–۱۲
فواید، ۹۴، ۹۶–۹۷، ۱۰۱
تدوین، ۹۵–۱۰۲
تغییر، ۱۰۰
و فهرست کنترل‌ها، ۱۱۲، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۸، ۲۵۱
مختصر بودن، ۹۹
و کنترل، ۴۶، ۴۹، ۹۳، ۹۴، ۹۹
و هیجان‌ها، ۱۰۲، ۱۱۲
بازاریابی کلی و عمومی، ۹۳–۹۴
و هدف‌ها، ۹۳، ۹۹
شناسایی، ۱۱۲
و اجرای روش «نه»، ۲۴۸، ۲۵۱
اهمیت، ۱۱۱–۱۲
متعدد بودن، ۱۰۰
و تصمیم‌های بعدی، ۹۰
و روش «نه» به‌عنوان روشی خلاف جریان رایج، ۱۰
ریشه داشتن در دنیای طرف مقابل، ۹۳–۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۶

هزینه‌های کوتاه‌مدت، ۱۰۴–۵
و اندازهٔ کسب‌وکار، ۱۰۰
و کار گروهی، ۱۰۹–۱۰
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۰۱–۲
کار کردن در خدمت مأموریت و هدف دیگری، ۱۰۰–۱۰۱
نوشتن، ۹۹
نیز رجوع کنید به موضوع مشخص مورد نظر
پول، ۹۳، ۲۳۳–۴۴، ۲۵۱، ۲۵۴

احساس نیاز، ۱۴–۳۴
و فواید روش «نه»، ۱۰
فهرست کنترل مربوط، ۴۲–۴۳
کنترل، ۲۶، ۴۶، ۵۱، ۵۵، ۱۶۰، ۱۷۵
ایجاد کردن، ۱۵، ۲۲
خطرها، ۱۰
و هیجان‌ها، ۱۴–۲۳، ۳۲–۳۴
و رسیدن به «نه»، ۷۳
و دعوت به نه گفتن، ۹۰
فهرست‌های مربوط، ۱۷
و مأموریت و هدف، ۱۰۲، ۱۱۰
تفاوت با نیازهای واقعی، ۱۶–۱۷، ۳۲
و «نه» به‌عنوان امن‌ترین پاسخ، ۹۲
رواج، ۱۷
آشکار کردن، ۳۲–۳۴، ۳۸–۳۹، ۴۳
نشانه‌ها، ۱۸
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۷، ۱۸، ۲۵، ۴۷–۴۸
و «بله»، ۷۰، ۷۱
نیز رجوع کنید به موضوع مشخص مورد نظر

مذاکره‌ها
به‌عنوان چالش، ۶
پیچیدگی، ۱۱
مبتنی بر تصمیم، ۶–۷، ۱۳–۱۴، ۷۳، ۹۰

تعریف، ۶۳
نمونه‌ها، ۵–۶
هدف مذاکرهٔ خوب، ۹
کمبود دانش دربارهٔ آن، ۴
پایان‌ناپذیر بودن، ۵۵–۵۶
روش «نه» به‌عنوان الگویی تازه برای آن، ۷
آماده‌سازی، ۱۸۳–۸۴
به‌عنوان زنجیره‌ای از تصمیم‌ها، ۵، ۸۷
نرم، ۱۴۹، ۱۵۰
مذاکره‌کنندگان، ویژگی‌های افراد موفق، ۵۴
«نه»
فواید، ۷۱–۷۲
به‌عنوان بهترین واژهٔ زبان انگلیسی، ۱–۱۲
برداشت‌های ضمنی، ۱، ۶۴
و کنترل، ۴۵
به‌عنوان یک تصمیم، ۷۱
تعریف نادرست، ۷۳
ترس از آن، ۷، ۱۰، ۷۲، ۱۲۳، ۱۷۳، ۲۲۳، ۲۲۴
و گرفتن پاسخ‌های خوب برای پرسش‌ها، ۱۳۴–۳۵، ۱۳۸
رسیدن به آن، ۷۱–۷۳
دعوت به گفتن آن، ۷، ۶۳–۶۴، ۷۲، ۷۸–۸۰، ۹۰، ۱۱۸، ۱۴۹، ۱۵۵، ۲۰۹، ۲۴۶
قدرت، ۸۰، ۹۰
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۵، ۱۶۸
مقاومت در برابر آن، ۶۴–۶۶
برگشت‌پذیر بودن، ۹۰، ۹۱
حق گفتن آن، ۶۳، ۶۴–۶۵، ۱۳۵، ۱۳۶، ۲۱۶، ۲۳۰
به‌عنوان امن‌ترین پاسخ، ۹۱–۹۲
به‌عنوان آغاز مذاکره، ۲۰۹
قاعدهٔ «دنبال بستن معامله نباشید»، ۲۲–۲۳، ۴۷–۴۸، ۱۳۶، ۱۵۵
ارائه نکردن، ۱۶۵–۷۱

روش «نه»
فواید، ۷–۸، ۹
ویژگی‌ها، ۹
خلاف جریان رایج بودن، ۱۰
اجرا، ۲۴۵–۵۶
رهایی‌بخش و محافظ بودن، ۳
به‌معنای زندگی در دنیای طرف مقابل، ۲۲۹
اطلاعات بیشتر، ۲۵۷–۵۸
به‌عنوان ذهنیتی تازه، ۹
کاربران، ۶
ندانستن. رجوع کنید به ذهن بی‌پیش‌داوری
یادداشت‌برداری، ۱۹۲، ۱۹۳–۹۷، ۲۰۱، ۲۴۷، ۲۵۰، ۲۵۳
حمایت و همدلی، ۱۴۵–۵۱، ۱۷۵، ۱۷۷، ۱۸۱، ۲۱۴، ۲۴۶، ۲۵۳
اعتراض‌ها، ۱۶۶، ۱۶۷
احساس خوب نسبت به خود، ۳۴–۴۳، ۱۳۴، ۱۳۷، ۱۴۹، ۱۶۰، ۱۶۶، ۱۹۳، ۲۰۰، ۲۰۸، ۲۰۹، ۲۱۰، ۲۱۲
برتری‌جویی، ۱۴–۱۵
گشودگی، ۹، ۷۲، ۱۴۴
رابطهٔ والد و فرزند، ۷–۸، ۲۸، ۳۵، ۶۵، ۶۶–۶۷، ۶۸–۶۹، ۱۰۷–۹
رابطهٔ والد و معلم، ۸، ۹۵–۹۶، ۹۷، ۲۳۰–۳۱
کارهای اصلی و جانبی مذاکره، ۵۰–۵۵، ۵۹، ۲۰۶
تشبیه آونگ، ۱۵۵–۶۵، ۱۷۱، ۱۷۷
بی‌نقص بودن، ۴۰–۴۱
هدف‌های نتیجه‌محور، ۴۶، ۹۲، ۹۳، ۹۹، ۱۸۵
مهاجران زائر اولیهٔ آمریکا، نیازهایشان، ۳۲
خلبان‌ها، ۱۰–۱۱، ۵۷–۵۸، ۶۱
لهستان، مشتری اهل آن، ۷۴–۷۷
نگرش‌های مثبت، ۱۷۹

ابزارهای قدرتمند، ۱۵۳–۷۱
و احساس نیاز، ۱۵۵، ۱۶۰، ۱۶۵، ۱۶۷
و احساس خوب نسبت به خود، ۱۶۰، ۱۶۶
و مشکلات، ۱۶۵، ۱۶۸، ۱۷۱
و پرسش‌ها، ۱۵۳، ۱۶۵، ۱۶۷–۶۸
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۵۴، ۱۶۰، ۱۶۵
و تصویر ذهنی، ۱۵۵، ۱۶۵، ۱۶۶، ۱۶۷، ۱۶۸، ۱۷۱
نیز رجوع کنید به بودجه‌ها؛ فهرست کنترل‌ها؛ گزارش‌های ثبت مذاکره؛ ارائه‌ها؛ مهار هیجان؛ ابزار «سه‌بار و بیشتر»
افراد شکارچی‌صفت، ۱۴–۱۵، ۲۰–۲۱
نوزاد نارس (مثال)، ۱۲۷–۲۹، ۱۳۲، ۱۴۱
آماده‌سازی، ۴۶، ۲۱۵، ۲۳۷، ۲۳۹، ۲۴۵–۵۶
ارائه‌ها، ۱۶۵–۷۱
پرینسیپا (مثال)، ۱۲۱، ۱۹۴–۹۵، ۲۱۸
اولویت‌ها، ۹۶–۹۷، ۲۱۵
مشکلات
و دستور کار، ۲۱۶، ۲۱۷–۲۱، ۲۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۴۸، ۲۵۲
اجتناب از آن‌ها یا طفره رفتن، ۲۱۷–۱۸
تفاوت با بار ذهنی، ۲۲۱
ایجاد کردن، ۱۲۵
تعریف، ۲۱۷، ۲۱۸
ترس از آن‌ها، ۲۱۷–۱۸
و اجرای روش «نه»، ۲۴۸، ۲۵۰، ۲۵۲، ۲۵۳–۵۴
حل‌نشدنی، ۱۲۰–۲۱، ۲۲۱
و گزارش‌های ثبت مذاکره، ۲۴۶، ۲۵۰، ۲۵۳–۵۴
و ابزارهای قدرتمند، ۱۶۵، ۱۶۸، ۱۷۱
و پرسش‌ها، ۱۳۱–۳۲، ۱۳۸، ۱۴۵
خود فرد/تیم‌ها به‌عنوان مشکل، ۲۱۹–۲۱
و تصویر ذهنی، ۱۱۳، ۱۱۴–۲۴، ۱۲۵، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۴۵، ۱۶۵
کارگزاری پرودنشال، ۷۸–۸۰

پرسش‌ها، ۱۳۱–۵۱
پرسیدن پرسش‌های خوب، ۱۷۳، ۱۷۵، ۱۸۷، ۲۴۶
و فواید روش «نه»، ۱۰
و فهرست کنترل‌ها، ۱۳۰، ۱۵۰–۵۱، ۲۴۶
ساختن، ۱۳۴–۴۰
و کنترل، ۱۳۴، ۱۳۸، ۱۴۷
خلاقانه، ۱۴۳–۴۵
شیوهٔ بیان، ۱۴۶
در ایمیل، ۱۹۹
و هیجان‌ها، ۱۳۲، ۱۳۵، ۱۴۲
گرفتن پاسخ‌های خوب، ۱۳۴–۴۲
و رسیدن به «نه»، ۷۲
اهمیت، ۱۳۱، ۱۴۴
آغازشونده با واژهٔ پرسشی، ۱۳۸، ۱۳۹–۴۰، ۱۴۱، ۱۴۲، ۱۴۳، ۱۴۵، ۱۴۶، ۱۵۰–۵۱، ۱۶۵، ۱۷۵، ۲۴۶
و ساده نگه داشتن، ۱۴۲–۴۳
و «شاید»، ۱۳۱
و مأموریت و هدف، ۱۴۵، ۱۴۹
و احساس نیاز، ۱۳۴، ۱۳۷، ۱۴۲
پرسش بعدی، ۱۴۲–۴۳
همراه با حمایت و همدلی، ۱۴۵–۵۱، ۱۷۵، ۱۷۷
باز، ۱۴۰
قدرت، ۱۲۷، ۱۳۱
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۳، ۱۶۵، ۱۶۷–۶۸
دقیق، ۱۴۳–۴۵
و مشکلات، ۱۳۱–۳۲، ۱۳۸، ۱۴۵
امن‌ترین، ۱۳۹
و راه‌حل‌ها، ۱۳۲
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۴۰–۴۱، ۱۴۲، ۱۴۶–۴۷، ۱۴۸
آغازشونده با فعل، ۱۳۴–۳۶، ۱۳۹–۴۰، ۱۴۲، ۱۴۶
و تصویر ذهنی، ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۳۰–۳۴، ۱۳۹، ۱۴۱–۴۲، ۱۴۳، ۱۴۵، ۱۴۸، ۱۴۹، ۱۵۰، ۱۵۱
نیز رجوع کنید به موضوع مشخص مورد نظر
سهمیه‌ها، ۴۸–۵۰، ۵۱

رالف (مشاور املاک)، ۴–۵، ۱۰۹
ریگان، رونالد، ۳۷، ۳۸، ۱۴۶
هزینهٔ واقعی، مدیریت، ۲۳۳–۴۴
ردفورد، رابرت، ۱۶۱–۶۳
طرد شدن، ۱، ۲۷–۳۱، ۶۴، ۶۶، ۸۳، ۹۰، ۹۱
روابط، ۳۱، ۸۰–۸۶، ۹۰، ۹۱
مذاکرهٔ مجدد، ۱–۴، ۸–۹، ۳۸–۳۹، ۱۰۵–۶، ۱۵۴
تحقیق، ۱۶۶، ۱۹۰–۹۲، ۲۰۴، ۲۰۵، ۲۰۹، ۲۱۹، ۲۲۸، ۲۳۷، ۲۳۹، ۲۴۶، ۲۵۰، ۲۵۳
احترام، ۷۳، ۸۴–۸۶، ۹۱، ۲۱۰، ۲۲۰، ۲۲۴
نتایج
و دستور کار، ۲۲۸
و عادت‌های بد، ۵۷
و بودجه‌ها، ۲۳۴، ۲۴۱
دنبال نتیجه دویدن، ۴۷–۴۸، ۴۹، ۵۷، ۷۱، ۹۳، ۹۴، ۲۲۸، ۲۳۴، ۲۴۱
و نهایی کردن معامله، ۴۷
و کنترل، ۴۶، ۴۷–۴۸، ۴۹
و مأموریت و هدف، ۹۳، ۹۴
و احساس نیاز، ۴۷–۴۸
و قاعدهٔ «دنبال بستن معامله نباشید»، ۴۷–۴۸
و سهمیه‌ها، ۴۹
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۴۷–۴۸
و «بله»، ۷۱
خرده‌فروشی، ۲۱–۲۲
پاداش‌ها، ۵۰، ۵۷
مذاکرهٔ حقوق و دستمزد (مثال)، ۲۴۸–۵۴
فروشندگان، تصویر ذهنی از آن‌ها، ۲۱
شادمانی از بدبیاری دیگران (شادن‌فرویده)، ۳۶
شرکت ساینس اپلیکیشنز اینترنشنال (SAIC)، ۲۴۴
دیدن، ۱۲۶، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۴۱

خودفریبی، ۵۴، ۹۴
شوخی با خود، ۳۷
عزت‌نفس، ۵۸، ۲۱۹
خودکاوی، ۵۸–۵۹، ۲۱۹–۲۰
تصویر فرد از خود، ۵۱، ۶۵
خودمهم‌پنداری، ۲۳، ۲۸، ۳۰، ۲۰۰، ۲۰۱
مقایسهٔ خود با دیگران، ۳۶
ساکت شو و آواز بخوان (فیلم)، ۱۶۴
دوره‌های افت، ۱۸۲
باهوش بودن، نیاز به آن، ۲۸، ۳۰
مذاکرهٔ هوشمندانه، ۱۴۹، ۱۷۵
هوشمندانه‌تر کار کردن، ۴۸–۴۹، ۵۷
راه‌حل‌ها. رجوع کنید به پاسخ‌ها
لو دادن اطلاعات، ۱۹۷–۲۰۱، ۲۲۶
با نه شروع کنید (کمپ)، ۱۱
شروع از بالاترین سطح، ۲۱۲–۱۴
startwithno.com، ۲۵۸
نقاط قوت، ۳۵–۳۶، ۳۸، ۵۸
مهار هیجان
منفی، ۱۶۱–۶۵، ۱۷۱
مثبت، ۱۵۵–۶۰، ۱۷۱
موفقیت
و پیش‌فرض‌ها، ۱۸۴–۸۵
و عادت‌های بد، ۵۷
و ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان، ۵۴
و سهمیه‌ها، ۴۸–۵۰
سندرم مرگ ناگهانی نوزاد، ۱۰۵
خلاصه‌های مذاکره، ۲۴۶، ۲۵۱، ۲۵۴

پیمانکار ساخت استخر، ۳۳–۳۴، ۱۷۵–۷۶
رویکرد نظام‌مند، ۳–۴، ۱۱–۱۲
نیز رجوع کنید به روش «نه»
حرف زدن، ۱۸، ۲۳–۲۷، ۱۳۲، ۱۳۸، ۱۷۳، ۱۹۲–۹۳، ۲۰۱، ۲۰۲
تیم‌ها، ۲۹–۳۰، ۸۰–۸۲، ۱۰۹–۱۰، ۱۴۷–۴۸، ۲۱۱، ۲۱۵، ۲۱۹–۲۱
گفتن، ۵۶، ۵۸، ۱۲۶–۳۰، ۱۳۱، ۱۵۳
تمرین «خودتان امتحان کنید»
دستور کار، ۲۲۰–۲۱، ۲۲۹
ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۸۰، ۱۸۲، ۱۸۸–۸۹، ۱۹۷، ۲۰۱
فهرست کنترل‌ها، ۲۵۴
کنترل، ۴۸
هیجان‌ها، ۱۷، ۱۸، ۲۵، ۴۲
دوستی و احترام، ۸۶
و رسیدن به «نه»، ۷۳، ۷۷
گزارش‌های ثبت مذاکره، ۲۵۴
«شاید»، ۶۸
مأموریت و هدف، ۱۰۱–۲
احساس نیاز، ۱۷، ۱۸، ۲۵، ۴۷–۴۸
قاعدهٔ «دنبال بستن معامله نباشید»، ۴۷–۴۸
احساس خوب نسبت به خود، ۴۲
ابزارهای قدرتمند، ۱۵۴، ۱۶۰، ۱۶۵
تمرین نه گفتن، ۷۳
پرسش‌ها، ۱۴۰–۴۱، ۱۴۲، ۱۴۶–۴۷، ۱۴۸
نتایج، ۴۷–۴۸
نقش تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۱–۱۲
و «نجات دادن» روابط، ۸۶
و پذیرفتن پاسخ «نه»، ۷۷–۷۸
و حرف زدن، ۲۵
و تصویر ذهنی، ۱۱۵
«بله»، ۷۱
تکسی (مثال)، ۱۲۱–۲۵

ابزار «سه‌بار و بیشتر»، ۱۵۳–۵۵، ۱۷۱، ۱۷۵، ۱۹۷، ۲۱۶، ۲۳۰، ۲۵۰، ۲۵۳

زمان

و دستور کار، ۲۲۸

و بودجه‌ها، ۲۳۳–۴۴، ۲۵۴

کنترل، ۴۶

و تصمیم‌گیرندگان، ۲۰۵

و گرفتن پاسخ‌های خوب برای پرسش‌ها، ۱۳۵

و رسیدن به «نه»، ۷۳

و اجرای روش «نه»، ۲۵۱، ۲۵۴

و گزارش‌های ثبت مذاکره، ۲۵۴

و «شاید»، ۶۸

و مأموریت و هدف، ۱۱۱

و ابزارهای قدرتمند، ۱۶۷، ۱۶۸

و تصویر ذهنی، ۱۲۹

اتلاف زمان، ۶۸، ۷۳، ۹۱، ۱۱۱، ۱۲۹، ۱۳۵، ۱۶۷، ۱۶۸، ۲۰۵، ۲۲۸

و «بله»، ۹۱

نیز رجوع کنید به بودجه‌ها

افراد/شرکت‌های دردسرساز، ۱۸۱–۸۲

اعتماد، ۳۲، ۳۵، ۸۳، ۸۴، ۹۱، ۱۴۴، ۲۰۶

درک کردن، ۱۲۶، ۱۳۰، ۱۸۳

واسطه‌های ناآگاه، ۱۹۹–۲۰۰

ویتنام، ۲۳۶، ۲۳۷

پروژهٔ پروندهٔ مجازی (اف‌بی‌آی)، ۲۴۴

تصویر ذهنی، ۱۱۳–۳۰

و اقدام، ۱۱۶

و دستور کار، ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۴

و پاسخ‌ها/راه‌حل‌ها، ۱۱۹، ۱۳۰، ۱۳۴

و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۳، ۱۷۴، ۱۷۷، ۱۸۲، ۱۸۴–۸۵، ۱۹۸، ۱۹۹

و بودجه‌ها، ۲۳۴، ۲۳۶، ۲۳۷، ۲۴۱

ساختن/ایجاد کردن، ۵۸، ۱۳۲، ۱۴۱–۴۲، ۱۴۳، ۱۶۵، ۱۶۶، ۱۶۸، ۱۸۲، ۱۹۸، ۲۰۳، ۲۰۵، ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۳۴، ۲۳۷، ۲۴۱
و فهرست کنترل‌ها، ۱۳۰، ۲۴۶
روشن کردن، ۱۲۸–۲۹
و نهایی کردن معامله، ۱۲۰
و امتیاز دادن، ۱۲۴–۲۵
و کنترل، ۱۲۲، ۱۲۳
و تصمیم‌گیرندگان، ۲۰۳، ۲۰۵، ۲۰۹
و اثربخشی، ۱۱۳
و هیجان‌ها، ۱۲۶، ۱۲۸
و رسیدن به «نه»، ۱
و اجرای روش «نه»، ۲۴۹
اهمیت، ۱۱۳، ۱۱۶، ۱۲۹
نبود آن، ۱۲۹، ۱۴۵
و گزارش‌های ثبت مذاکره، ۲۴۶
و مأموریت و هدف، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۶، ۱۲۲، ۱۲۳، ۱۲۹
و احساس نیاز، ۱۱۹، ۱۲۱–۲۲، ۱۲۵
و گشودگی، ۱۴۴
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۵، ۱۶۵، ۱۶۶، ۱۶۷، ۱۶۸، ۱۷۱
و مشکلات، ۱۱۳، ۱۱۴–۲۴، ۱۲۵، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۴۵، ۱۶۵
و پرسش‌ها، ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۳۰–۳۴، ۱۳۹، ۱۴۱–۴۲، ۱۴۳، ۱۴۵، ۱۴۸–۵۱
و گفتن، ۱۲۶–۳۰
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۱۱۵
تصویر ذهنی از چه چیزی؟، ۱۱۷–۱۹
آسیب‌پذیری، ۴۱–۴۲، ۷۰، ۱۱۰، ۲۳۹
خواسته‌ها/خواستن، ۵، ۳۱–۳۲، ۴۱، ۴۶، ۲۱۶، ۲۲۴–۲۹، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۴۹، ۲۵۲
جنگ، ۱۸۳، ۱۹۲
تماس‌های گرم، ۲۶–۲۷
ضعف، ۱۵، ۲۰–۲۱، ۳۸، ۵۸
بردن، ۱۸، ۴۹، ۵۸، ۶۵–۶۶، ۷۱، ۹۱، ۱۱۱، ۱۷۹

زِم (Xem)، ۷۹–۱۷۸
«بله»
به‌عنوان بهترین واژهٔ زبان انگلیسی، ۱
و ذهن بی‌پیش‌داوری، ۱۷۵
و بودجه‌ها، ۲۳۹
برداشت‌های ضمنی، ۱، ۶۶
دروغین، ۹۰–۹۱
و گرفتن پاسخ‌های خوب برای پرسش‌ها، ۱۳۴–۳۵، ۱۳۸
و رسیدن به «نه»، ۷
و احساس نیاز، ۷۰، ۷۱
بهتر نبودن، ۶۸–۷۱
و ابزارهای قدرتمند، ۱۵۳، ۱۶۸
قید و شرط‌ها، ۷۰، ۷۷
سریع، ۷۰–۷۱، ۹۱
دلایل گفتن آن، ۶۸–۶۹، ۷۰
و نتایج، ۷۱
تمرین «خودتان امتحان کنید»، ۷۱
به‌عنوان «ترفند ببر»، ۷۰–۷۱
به‌عنوان بدترین واژهٔ زبان انگلیسی، ۱
زت (مثال)، ۸۷–۸۹، ۱۶۳–۶۴