

Dr. Victoria H. Medvec

# NEGOTIATE WITHOUT FEAR



Strategies and Tools to  
Maximize Your Outcomes

WILEY

دکتر ویکتوریا اچ.مدوک

مذاکره بدون ترس

استراتژی ها و ابزارهایی برای پیشینه کردن نتایج

انتشارات ویلی

فاطمه هفت اختان

محمود رسولی

## فهرست مطالب

### فصل اول: ترس را از مذاکره بیرون کنید

### فصل دوم: مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید

- ایجاد مسائل
- اهداف محرک مسائل
- تهیه اهداف و مسائل قابل مذاکره در مذاکره با مشتری
- به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری توجه کنید
- ایجاد رابطه
- شرکت، محصول یا خدمات خود را متمایز کنید
- مهارت شرکت خود را برجسته کنید
- ردپای خود را در کسب و کار مشتری گسترش دهید
- تیم اختصاصی در محل
- مشوق های حجمی
- تخفیف های انحصاری
- پیش پرداخت
- بیشینه کردن حاشیه سود
- در همه مذاکرات مسائل درست پای میز مذاکره مطرح شود
- ماتریس موضوعی
- خلاصه

### فصل سوم: باتنای خود را بسازید

- باتنای خود را بصورت همزمان بسازید
- درخواست پیشنهادات و درخواست سهم
- ایجاد باتنا در زندگی روزمره
- باتنا را ساخته و آن را حفظ کنید
- ایجاد باتنا به عنوان یک فروشنده
- خلاصه

### فصل چهارم: نقطه کف خود را مشخص کنید

- باتنا در مقابل نقطه کف
- اهمیت دانستن نقطه کف
- نقطه کف شخص در مقابل نقطه کف شرکت
- مشخص کردن نقطه کف در تمام مسائل
- ابزار امتیاز دهی

- خلاصه

### فصل پنجم: یک هدف آرمانی تعیین کنید

- اهمیت هدف
- چرا مردم اهداف آرمانی تعیین نمی کنند
- تله ای که حرفه ای ها هم با آن روبرو می شوند
- هدف و نقطه کف شما نباید با یکدیگر همبستگی داشته باشند
- محدوده چانه زنی
- آیا به کسانی که اهداف بلندپروازانه ای می سازند، پاداش می دهید؟
- اهداف باید بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل تعیین شوند
- ابزار تحلیل باتنا
- ابزار تحلیل باتنا راهنمایی برای اهداف و چیزهای دیگر است
- ساختن طرحی برای تضعیف باتنای طرف مقابل در گذر زمان
- اضافه کردن مسائلی در مذاکره برای برجسته کردن نقاط ضعف باتنای طرف مقابل
- شناسایی فرصت ها برای ادغام کردن معاملات جداگانه با هم
- همسو کردن تیم
- ارزیابی عملکرد مذاکره کننده
- خطاها در تجزیه و تحلیل باتنا
- تعیین اهداف در مذاکرات روزمره
- تحلیل قدرت
- مدت یک توافقنامه
- استراتژی قیمت گذاری
- مرحله بندی یک پروژه
- خلاصه

### فصل ششم: اولین پیشنهاد را ارائه دهید و یک پیام قانع کننده بسازید

- چرا شما باید مذاکره را رهبری کنید
- مزایای ارائه اولین پیشنهاد
- عدم تقارن اطلاعاتی میان خریداران و فروشندگان

### فصل هفتم: پیام خود را با یک پیشنهاد چندگانه تقویت کنید

- مسو چیست؟
- چرا به جای یک پیشنهاد، سه پیشنهاد باید ارائه داد؟
- بیشینه کردن نتیجه
- روابط خود را ایجاد کنید

- سیگنال انعطاف پذیری و همکاری
- روی نقطه شروع لنگر بیاندازید
- درباره اولویت های طرف مقابل اطلاعات کسب کنید
- پیشنهاد را سریع تر مطرح کنید
- حفظ تمرکز بر پکیج مسائل
- اصرار و تمرکز بر خواسته بدون خسته کردن طرف مقابل
- با یک پیام قانع کننده ارتباط برقرار کنید
- چگونه پیشنهادهای چندگانه را برای ارتباط با قوی ترین پیام ساختار بندی کنید
- مثالی از تغییر مسائل درست در مسو برای برقراری ارتباط از طریق پیام خود
- مسئله رابط (رابط میان پیشنهاد و پیام شما)
- نمودار تمایز و ماتریس موضوعی مواد تشکیل دهنده نسخه مسوی شما هستند
- تقویت داستان خود با یک توافق مشروط
- قراردادهای مشروط برای غلبه بر حوزه چانه زنی منفی
- موارد مشروط راهی برای آزمایش آن چه طرف مقابل به شما می گوید
- بکارگیری مسو برای برنده شدن در شرایط مناقصه رقابتی
- پیشنهادات چندگانه در پاسخ به درخواست پیشنهادات (آ.اف.پی)
- پیشنهادات چندگانه در موقعیت رقابتی در زندگی شخصی شما
- خلاصه

### فصل هشتم: پیام را بگویید، ارسال نکنید

- مذاکره در کانال همزمان
- ترس از ارائه پیشنهاد را از بین ببرید
- بیشتر بخواهید
- حفظ روابط
- صرفه جویی در زمان
- چگونه در دنیایی که نمی توانیم رو در رو مذاکره کنیم، از کانال های ارتباطی همزمان استفاده کنیم
- وقتی مجبور به استفاده از کانال ارتباطی غیرهمزمان هستیم، چه کار کنیم؟
- چه بگوییم؟
- چگونه پیشنهاد چندگانه را انتقال دهیم؟
- چگونه پیشنهاد را ارائه کنیم؟
- خلاصه

### فصل نهم: جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن باقی بگذارید تا معامله به سرانجام برسد

- اهمیت امتیازدهی
- پکیج توافقات
- آیا تابحال تمایل داشتید در مورد یک مساله مذاکره کنید؟

- برخی مسایل را در کنار دست خود داشته باشید
- اگر طرف مقابل پیشنهاد اول را مطرح کرد، چه کنیم؟
- وقتی پیشنهادات چندگانه روی میز مذاکره دارید، امتیاز بدهید
- غلبه بر مخالفت ها
- استفاده از استراتژی ماشه
- استفاده از شرط برای حصول نتیجه
- استفاده از تاکتیک تصدیق و تایید
- اطلاع از نقطه کف خود
- خلاصه

**فصل دهم: پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک مذاکره کننده نترس باشید**

- پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک مذاکره کننده نترس باشید

**تقدیر و تشکر**

**درباره نویسنده**

## ترس را از مذاکره بیرون کنید

ترس مانع بروز قابلیت های افراد برای مذاکره می شود. ترس فقط برای آماتورها که به ندرت مذاکره می کنند، نیست. ترس بر افرادی که هر روز مذاکره می کنند نیز تاثیر می گذارد. در ۲۰ سال گذشته به بسیاری از مشتریانم که مذاکراتی با ریسک بالا داشتند، مشاوره داده ام. به بسیاری از روندهای ادغام و اکتساب، قراردادهای مشتریان بزرگ، معاملات املاک تجاری، توافق های مشارکت و توافق های تامین مشاوره داده ام. همچنین به هزاران مدیر در سراسر جهان از مدیران عامل تا معاونین عالی رتبه توسعه کسب و کار تا مدیران فروش، استراتژی های مذاکره را آموزش داده ام. به آنهایی که هر روز مذاکره می کنند مانند بانک داران سرمایه گذار، شرکای شرکت های سهامی خاص و سرمایه گذاران املاک تجاری و همچنین آنهایی که از روند مذاکره بیم دارند، آموزش داده ام. شرکت هایی نظیر گوگل، مک دونالد، آی بی ام، مک کسون، سیسکو<sup>۱</sup> و بیش از ۵۰۰ شرکت خوش شانس دیگر و همچنین کسب و کارهای کوچک تر و رشد محور از مشتریان من به شمار می آیند.

معمولا از مدیران ارشد می خواهم که اگر احساس می کنند که ترس مانع مذاکرات آنها و یا تکمیل مذاکرات تیم آنها می شود، توصیه هایی به آنها ارائه دهم. آنها همگی اذعان دارند که ترس فاکتوری مهم در مذاکرات است. به همین ترتیب، زمانی که دوره مذاکره را برای شرکتی تدریس می کنم، اغلب از شرکت کنندگان در دوره این سوال را می پرسم که آیا ترس نقشی از مذاکرات آنها دارد؟ و بیش از ۸۰ درصد از حاضران معمولا دست خود را بالا می برند و می گویند ترس موفقیت آنان را محدود می کند.

مردم در مذاکرات بیشتر از چه چیزی می ترسند؟ گفتگوهای گسترده من با مدیران عامل این موضوع را آشکار کرده است که مهمترین دلیل دلهره مذاکره کنندگان ترس از دست دادن معامله و ترس از آسیب رساندن به روابط است. دیگر ترس ها شامل از دست دادن پول سر میز مذاکره، بحث جنجالی و مناقشه برانگیز، تجربه درگیری، سوء استفاده طرف مقابل از شما و کسب نتیجه ضعیف برای خود می باشد.

همه این نگرانی ها منطقی است اما استراتژی ها و ابزارهای درست می تواند نتایج شما را به حداکثر برساند و ترس از مذاکره را از بین ببرد. این کتاب با هدف آموزش این استراتژی ها و ارائه ابزارهای مشخص طراحی شده است که به شما اجازه می دهد بدون ترس مذاکره کنید و موفقیت خود را هر چه بیشتر کنید.

این کتاب در بهترین زمان ممکن منتشر شده است. شیوع همه گیری کووید-۱۹ فضایی ایجاد کرده است که بسیاری از شرکت ها با مذاکراتی چالش برانگیز با مشتریان، تامین کنندگان، شرکاء و منابع حمایت مالی خود روبرو هستند. همچنین بسیاری از افراد نیازمند مذاکره برای حفظ کسب و کارهای کوچک، حفظ خانه و تامین منابع ضروری خود هستند. بحران اقتصادی ناشی از پاندمی بسیاری از کسب و کارها را تهدید می کند و صاحبان این کسب و کارها نیاز فوری به مذاکره برای خود دارند. این کتاب در همه این شرایط می تواند کمک حال باشد، چه شما شرکت صنعتی بزرگی داشته باشید که برای تامین تجهیزات مورد نیاز برای اداره کارخانه خود نیازمند مذاکره باشید، چه یک مدیر فروش باشید که با مشتریان جدیدی که نیازمند خدمات تکنولوژیک شما برای داشتن دست برتر در دنیای مجازی جدید هستند، مذاکره می کند و چه یک کسب و کار کوچک که با صاحبخانه اش بر سر کاهش هزینه اجاره

<sup>1</sup> IBM  
McKesson  
Cisco

مذاکره می کند، یا بازیگری که برای نقشی جدید مذاکره می کند. استراتژی های مذاکره که در این کتاب ارائه شده است همچنین به شما کمک خواهد کرد تا در بسیاری از مذاکرات که در آینده چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری با آن روبرو خواهید بود، دست برتر داشته باشید. بعلاوه، این استراتژی ها شما را قادر می سازد تا به شکلی موثر در حرفه خود به مذاکره بپردازید.

مردم اغلب خیلی از مذاکره برای خودشان نگران هستند. تحقیقات نشان داده است که زنان به نسبت مردان کمتر برای خود مذاکره می کنند. نتایج بررسی صورت گرفته از دانشجویان فارغ التحصیل شده رشته ام بی ای (مدیریت کسب و کار) در دانشگاه کارنگی ملون<sup>۱</sup> حاکی است، ۹۳ درصد از زنان برای دریافت حقوق بیشتر مذاکره نمی کنند؛ این در حالی است که ۴۳ درصد از مردان تمایلی برای مذاکره به منظور دریافت بیشتر حقوق ندارند (باباکاک و لشر، ۲۰۰۷).<sup>۲</sup> حتی مذاکره کنندگان حرفه ای که برای سازمان هایشان مذاکراتی سخت انجام می دهند، اغلب از مذاکره برای منافع خود ترس دارند. به همین دلیل، در هر فصل از این کتاب، بخشی ویژه شامل بکارگیری تاکتیک های مذاکره موثر برای کمک به شما و کاهش ترس از مذاکره تعبیه شده است.

در هر فصل استراتژی هایی خاص و ابزارهایی اختصاصی برای کمک به شما آورده شده است تا از حضور در مذاکرات پیش رو ترسی نداشته باشید. این کتاب شامل مثال هایی از دنیای واقعی است تا نشان دهد تاکتیک های ارائه شده چگونه باید مورد استفاده قرار گیرد. برخی از این مثال ها مرتبط به مذاکرات روزمره مانند خرید خودرو یا خرید خانه است. برخی بر مذاکرات سطح بالا با مشتریان، تامین کنندگان و شرکای کسب و کار تمرکز دارد. برخی دیگر بر مذاکره در مورد منافع خود شما تمرکز دارد. استراتژی ها و ابزارهای مورد بحث کمک می کند تا شما در همه این شرایط دست برتر داشته باشید.

فصل دوم به بحث درباره ارائه گزینه های درست پای میز مذاکره می پردازد؛ به صورت هدفمند به مسائلی در مذاکره پرداخته می شود که برای طرف مقابل مهم و از طرفی ارائه آن برای شما آسان است؛ به همین دلیل این امکان را به شما می دهد تا با تمرکز بر مسائل اساسی، بیشتر از آنچه می خواهید به دست آورید. فصل دوم همچنین اهداف مشترکی را مورد بحث قرار خواهد داد که باید موضوعاتی را که در یک مذاکره گنجانده اید، هدایت کند؛ در این فصل همچنین ماتریس موضوعی<sup>۳</sup>ی نظیری تهیه شده است که می توان از آن برای ارزیابی موضوعاتی که پای میز مذاکره ارائه می دهید، حتی پیش از آنکه لب به سخن بکشاید، استفاده کرد. با ارائه موضوعات درست پای میز مذاکره ترس از طرح بحث هایی که بار عاطفی دارند یا مناقشه برانگیز هستند، از بین می رود و اطمینان کسب می کنید که بر سر معامله درستی مذاکره می کنید.

مردم همچنین به خاطر ترس از اینکه طرف مقابل میز مذاکره را ترک کند و یا معامله را از دست بدهند، از مذاکره کردن بیم دارند. این موضوع به ویژه زمانی نگران کننده می شود که مذاکره کننده گزینه های قدرتمندی ندارد.

فصل سوم به بررسی اهمیت ایجاد گزینه هایی برای خود می پردازد. این فصل تاکید دارد که بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره (باتنا)<sup>۵</sup>بزرگترین منبع قدرت شما در هر مذاکره است. چراکه با افزایش قدرت، ترس کاهش می یابد و به همین دلیل ایجاد باتنا موضوعی ضروری است.

---

<sup>1</sup> MBA

<sup>2</sup> Carnegie Mellon

<sup>3</sup> Babcock & Laschever, 2007

<sup>4</sup> Issue Matrix

<sup>5</sup> Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA)



باتنای شما بزرگترین منبع قدرت و مهمترین عامل تعیین کننده کف انتظارات شما در مذاکره، یعنی همان نقطه کف<sup>۱</sup> (نقطه کف در مذاکره زمانی است که بالاترین قیمت برای فروش یا پایین ترین قیمت برای خرید مورد تایید قرار می گیرد) است. فصل چهارم به بررسی اهمیت اطلاع از نقطه کف و بحث در مورد ایجاد ابزار امتیازدهی<sup>۲</sup> به منظور ارزیابی نقطه کف می پردازد. ابزار امتیازدهی کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که شما تنها بر سر یک موضوع کمی متمرکز نشوید و بتوانید بر مجموعه ای از موضوعات توجه داشته باشید و بتوانید نقطه کف را در مجموعه ای از موضوعات ایجاد کنید. اطلاع از کف انتظارات موجب شفافیت بیشتر و کاهش ترس از انجام معامله و یا ترک میز مذاکره می شود.

همزمان با اطلاع از کف انتظارات، شما باید بر هدف خود تمرکز داشته باشید. داشتن یک هدف آرمانی موجب می شود ترس شکست در مذاکره و یا کسب نتیجه ضعیف در مذاکره کاهش یابد. در فصل پنجم، فرا می گیرید که هدف شما باید براساس ضعف گزینه های طرف مقابل تعریف شده باشد؛ به معنای آنکه هدف باید براساس ضعف باتنای طرف مقابل تعریف شود. هر چه بیشتر درباره ضعف و شکنندگی باتنای طرف مقابل اطلاع داشته باشید، به همان اندازه می توانید بهتر نقطه کف طرف مقابل را برآورد کنید. این فصل به بررسی ابزار تحلیل باتنای<sup>۳</sup> اختصاصی به منظور ارزیابی ضعف باتنای طرف مقابل و ایجاد هدف مناسب می پردازد. ابزار تحلیل باتنا همچنین به شما کمک می کند تا موضوعاتی را شناسایی کنید که باید پای میز مذاکره مطرح شود و به وسیله آن از کمبود گزینه های جایگزین طرف مقابل اطلاع یابید. بعلاوه، این ابزار به شما کمک می کند تا با گذر زمان بهترین فرصت ها به منظور کاهش باتنای طرف مقابل را کشف کنید. شرکت ها به خاطر عدم تعریف هدف آرمانی سالانه میلیون ها دلار متضرر می شوند. موارد مطرح شده در فصل پنجم به شما کمک می کند تا ریسک را کاهش دهید و ترس شکست پای میز مذاکره از بین برود.

زمانی که موضوعات درستی را پای میز مذاکره مطرح می کنید و تحلیل کاملی از هدف، باتنا و نقطه کف خود و همچنین باتنا و نقطه کف طرف مقابل دارید، شما آماده آغاز مذاکره هستید. در فصل ششم به بررسی اهمیت ارائه پیشنهاد اول و ارتباط پیشنهاد شما با پیامی قانع کننده می پردازد که بیانگر آن است که چگونه متمایزکننده های شما چالش ها و نیازهای مبرم طرف مقابل را هدف قرار می دهد. مردم اغلب از هدایت مذاکره نگران هستند و ترجیح می دهند اول طرف مقابل شروع کننده باشد؛ اگرچه در این فصل شواهد گسترده ای ارائه می شود که نشان می دهد طرح پیشنهاد اول به شما اجازه می دهد تا نقطه شروع را مشخص کنید، بحث را شکل دهید، موضوعات درست را پای میز مذاکره مطرح کنید و تقویت کننده روابط فی مابین باشید. ارائه پیشنهاد اول مزیت هایی برای شما به دنبال دارد، مسیر را برای کسب نتایج بهتر هموار می سازد و مبنایی ایجاد می کند که بر ایجاد روابط با طرف مقابل تمرکز دارد. استراتژی های فصل ششم موجب می شود از طرح پیشنهاد اول ترس نداشته باشید.

فصل هفتم به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه ترس از ارائه پیشنهاد اول و ترس از ترک میز مذاکره توسط طرف مقابل می تواند به واسطه ارائه چندین پیشنهاد همزمان به جای ارائه تنها یک پیشنهاد، کاهش یابد. ارائه چندین پیشنهاد همزمان (مسو)<sup>۴</sup> مزیت هایی زیادی نسبت به ارائه یک پیشنهاد دارد. مسوها طرف مقابل را وارد بحث می کند و چارچوب مذاکره را از «اینکه با همدیگر همکاری خواهیم کرد یا خیر» به «چگونه می توانیم با هم همکاری کنیم» تغییر می دهد. این تغییر چارچوب موجب رهایی از حس بحث و مناقشه و جایگزینی آن با حس حل مشکل می شود. مسوها همچنین موجب می شود تا نقطه آغاز جذاب تر و

<sup>1</sup> Reservation Point

<sup>2</sup> Scoring Tool

<sup>3</sup> BATNA Analysis Tool

<sup>4</sup> multiple equivalent simultaneous offers (MESOs)

موثرتری نسبت به تک پیشنهاد ارائه شود. بعلاوه، ارائه چند پیشنهاد موجب می شود تا پیشنهاد اول شما منطقی تر به نظر برسد و امکان اینکه ارائه مسوی آرمانی منتهی به پیشنهاد متقابل تهاجمی یا ترک میز مذاکره از سوی طرف مقابل شود، کاهش می دهد.

ارائه مسو همچنین موجب می شود اطلاعات بیشتری از مقابل کسب شود و سطوح عمیق تری از اطلاعات طرف مقابل روشن شود، نه صرف اطلاعاتی که طرف مقابل خواهان ارائه آن است، بلکه اطلاعاتی ارزشمند که گفته ها و خواسته های طرف مقابل از آن نشات می گیرد. در حالی که شما مواضع خود را محکم می کنید و از مزیت های اطلاعاتی بهره می برید، ارائه مسو موجب می شود شما انعطاف پذیرتر و همراه تر به نظر برسید و همین موضوع سبب می شود بتوانید اصرار و تمرکز بیشتری بر موضوعاتی که برای شما اهمیت دارد، داشته باشید. نتایج تحقیقات صورت گرفته حاکی از آن است که بهره گیری از مسو موجب هر چه بیشتر شدن نتیجه و بهبود روابط با طرف مقابل می شود و در نتیجه کاهش ترس شما از ارائه مسو پای میز مذاکره می شود. در فصل هفتم نه تنها در خصوص مزیت های ارائه چندین پیشنهاد بلکه در خصوص اهمیت چگونگی طراحی مسو به منظور تقویت پیام شما و ارائه پیشنهاد در قالب استوری برد که بر چگونگی تاثیر متمایزکننده های شما بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز دارد، بحث می شود.

در فصل هشتم به بررسی چگونگی کاهش ترس با ارائه پیشنهاد از طریق کانال ارتباطی درست پرداخته می شود. در این فصل بر این موضوع تاکید می شود که شما باید با استفاده از کانال های ارتباطی همزمان «پیام را بگویید، ارسال نکنید». اگرچه مذاکره رو در رو بهترین راه است، اما پاندمی کووید-۱۹ تحقق این گونه مذاکره را دشوار کرده است. زمانی که نمی توانید شخصی را ملاقات کنید، باید از پلتفرم های ویدئویی مجازی مانند زوم<sup>۱</sup>، وبکس<sup>۲</sup>، مایکروسافت تیمز<sup>۳</sup> یا گوگل میت<sup>۴</sup> برای ارائه پیشنهاد رو در رو تصویربرداری استفاده کنید. زمانی که پیشنهاد خود را از کانال همزمان با تصویر خود ارائه می دهید، بلافاصله می توانید واکنش طرف مقابل را ببینید، پیام خود را چارچوب بندی کنید، پیشنهاد خود را تغییر دهید و امتیازات مناسبی بگیرید. زمانی که از طریق کانال های همزمان مذاکره می کنید، می توانید درخواست های بیشتری را بدون ترس از دست دادن معامله مطرح کنید؛ بنابراین شما را تشویق می کنم «بگویید، مطالب خود را ارسال نکنید و هنگامی که به صورت تصویربرداری مطالب را مطرح می کنید، چهره آنها را ببینید». فصل هشتم همچنین چگونگی ارائه تاثیرگذار مسو به منظور انعکاس پیامی متقاعدکننده به طرف مقابل را به تصویر می کشد.

تمایل دارید پیشنهاد اول شما بر چگونگی تاثیر تمایز دهنده ها بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز داشته باشد و بیانگر منافع طرف مقابل نیز باشد. بعلاوه، تمایل دارید اطمینان حاصل کنید که فضایی برای پذیرش درخواست های خود برای طرف مقابل باقی می گذارید. مردم اغلب از تعامل در مذاکره ای که بار عاطفی دارد و یا مناقشه برانگیز است، ترس دارند؛ شما می توانید این مذاکرات را با گذاشتن فضایی برای امتیاز دادن مدیریت کنید. زمانی که موضوعی را می پذیرید، طرف مقابل احساس پیروزی می کند و این موضوع میزان رضایت طرف مقابل از معامله را افزایش می دهد. شما همچنین تمایل به دریافت امتیازات دارید چراکه اگر طرف مقابل پیشنهاد اول شما را بپذیرد، به معنای آن است که شما باید بیشتر بخواهید. در فصل نهم بر اهمیت این موضوع تاکید می شود که شما با قصد پذیرش مذاکره می کنید و برنامه ای برای آن دارید. در این فصل، همچنین در مورد دیگر تاکتیک های منتهی به امضای قرارداد مانند استفاده از تایید و اجرای استراتژی های ماشه برای بستن قرارداد بحث می شود.

---

<sup>1</sup> Zoom

<sup>2</sup> WebEx

<sup>3</sup> Microsoft Teams

<sup>4</sup> Google Meet

در فصل دهم استراتژی های حیاتی برای نترس کردن مذاکره کنندگان به صورت خلاصه مطرح می شود. به منظور داشتن مذاکراتی بدون ترس، باید به خوبی آماده باشید و سپس پیشنهاد اول را مطرح کنید، بر طرف مقابل تمرکز کنید، پیشنهاد را به درستی چارچوب بندی کنید، انعطاف پذیر باشید و پیشنهادات ضعیف ارائه ندهید. فصول این کتاب استراتژی های مذاکراتی را ارائه می دهد که من با مشتریانم در دو دهه اخیر به اشتراک گذاشته ام. هر استراتژی مبتنی بر تحقیقات آکادمیک می باشد و در بسیاری از موقعیت ها در دنیای واقعی آزمایش شده است. این استراتژی ها برای مشتریانم میلیاردها دلار سود آوری داشته است و همان طور که این استراتژی ها را با شما به اشتراک می گذارم، داستان زمان هایی که این تاکتیک ها با موفقیت بکار گرفته شده اند، بیان می کنم. اطمینان دارم که این استراتژی ها به شما کمک خواهد کرد تا به مذاکره کننده ای نترس در تعاملات خود تبدیل شوید و در مذاکرات مختلف به موفقیت های بزرگی دست یابید. به طور خلاصه، یاد خواهید گرفت که بدون ترس مذاکره کنید.

## باتنای خود را بسازید

مردم، اغلب از مذاکره می ترسند، زیرا نگرانند طرف مقابل در طول مذاکره از آن ها امتیازاتی بگیرد یا آن ها را مجبور کند با چیزی موافقت کنند که کاملاً به نفع شان نباشد. این فصل به شما کمک می کند تا با قدرتمند ساختن خود در مذاکره این ترس را از بین ببرید.

بزرگترین منبع قدرت شما در هر مذاکره ای از بهترین گزینه جایگزین تان برای توافق در آن مذاکره یعنی «باتنا» حاصل می شود. (فیشر، یوری و پاتون ۱۹۸۱).<sup>۲</sup> باتنای شما بهترین گزینه بیرونی شما و برنامه جایگزین (پلن بی)<sup>۳</sup> شماست. باتنای شما آشکار می کند که اگر با طرف مقابل خود به توافق نرسید چه کار خواهید کرد. باتنای شما هیچ کاری به معامله ای که روی میز است، ندارد؛ بلکه معامله دیگری است که اگر شما این قرارداد را به سرانجام نرسانید، به سراغ آن خواهید رفت.

این مسئله حیاتی است که شما پیش از آغاز هر مذاکره ای، باتنای خود را ساخته باشید. اگر قصد خرید خانه دارید، هرگز نباید عاشق خانه ای شوید، یا بدتر از آن، اجازه دهید که همسر یا شریک زندگی تان عاشق آن خانه شود. شما می بایست با شناسایی خانه های بالقوه زیادی که ممکن است قصد خرید آن ها را داشته باشید، باتنای خود را بسازید. اگر شما در حال استخدام یک کارمند باشید، باید جستجوی گسترده ای انجام دهید تا به جای اینکه محدود به یک فرد خاص شوید، کاندیداهای دیگری هم برای استخدام داشته باشید. درست همانگونه که نمی بایست عاشق یک خانه خاص شوید، نمی بایست عاشق یک کاندیدای خاص هم برای استخدام شوید. هرچه باتنای شما قدرتمندتر باشد، در هر مذاکره ای که باشد، قدرت شما بیشتر خواهد بود.

## باتنای خود را به صورت همزمان بسازید

شما به منظور هرچه بیشتر کردن قدرت تان، باید باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کنید نه متوالی. به طور معمول ما یک گزینه را پیدا می کنیم و بعد اگر آن گزینه به نتیجه نرسید، روی یافتن گزینه دیگری تمرکز می کنیم. این در حالی است که این روال، قدرت ما را محدود می سازد. برای این که قدرت تان را هر چه بیشتر ارتقاء دهید، باید باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کرده و به جای این که هر بار یک گزینه داشته باشید، پیش از شروع مذاکره گزینه های دیگری را نیز برای خود ایجاد کنید.

برای مثال، وقتی مجدداً درباره قرارداد اجاره املاک تجاری مذاکره می کنید، باید بدانید که اگر در محل فعلی باقی بمانید، به کجا خواهید رفت. آیا فضای اداری دیگری را در نظر گرفته اید؟ به طور معمول، شرکت ها در ابتدا به سراغ صاحب خانه فعلی خود رفته و به منظور تمدید قرارداد اجاره با آن ها مذاکره می کنند. شرکت ها تمایل دارند صبر کنند و ببینند چه نوع معامله ای را می توانند به دست آورند، و بعد اگر آن را دوست نداشتند به دنبال جایگزین دیگری برای آن می گردند. اما چطور خواهید فهمید که آیا قرارداد خوبی دارید یا خیر، وقتی که نمی دانید چه قرارداد جایگزین دیگری می توانستید داشته باشید؟ اگر شما در ابتدا به شناسایی مکان های مناسب دیگری بپردازید و سپس به سراغ صاحب خانه فعلی خود بروید، قدرت تان را افزایش داده اید. این مسئله بسیار حیاتی

<sup>1</sup> Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA)

<sup>2</sup> Fisher, Ury, & Patton, 1981

<sup>3</sup> Plan B

است که پیش از آن که مذاکره را شروع کرده و ملک را نگه دارید، باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کرده باشید و آن را در مذاکره عنوان کنید.

اولین سوالی که من همیشه در هنگام مشاوره دادن به مشتریانم در یک مذاکره از آن ها می پرسم، این است که «باتنای شما چیست؟ اگر این معامله را انجام ندهید، چه کار دیگری خواهید کرد؟» من با مدیر عاملی کار می کردم که در حال بررسی احتمال فروش شرکتش بود. وقتی من درباره باتنای او پرسیدم گفت اگر نتواند شرکتش را به خریدار استراتژیکی که ملاقات کرده بفروشد، احتمالا خودش به اداره این کسب و کار ادامه خواهد داد. او خاطر نشان کرد که این خریدار احتمالی خودش به سراغ او آمده و اینکه پیش از این، برنامه ای برای فروش شرکتش نداشته است. این امر برای من روشن شد، وقتی که نقدینگی روی میز مذاکره قرار گرفته، برای او بسیار جذاب شده و او دیگر نمی خواهد خودش کسب و کارش را اداره کند. بنابراین، دوباره از او پرسیدم، اگر این خریدار استراتژیک که با او ملاقات کرده شرکتش را نخرد، چه کسی آن را خواهد خرید؟ او دوباره تکرار کرد که هیچ نظری ندارد؛ و اینکه پیش از این به دنبال هیچ خریداری نبوده و با هیچ شخص دیگری هم در این باره صحبت نکرده است. من به او گفتم پیش از اینکه ما هرگونه گفت و گوی دیگری با خریداری که او ملاقات کرده داشته باشیم، باید بفهمیم چه کس دیگری می خواهد این کسب و کار را بخرد. تو باید باتنای خود را بسازی پیش از آن که به مذاکره ادامه دهی و سعی کنی شرایط را طی مذاکره بهبود بدهی.

یکبار با مدیر عامل یک شرکت رستورانی کار می کردم که به دنبال مکان جدیدی در میامی می گشت تا یکی از رستوران های خود را در آن جا بسازد. از او پرسیدم اگر جای دیگری پیدا شود آیا او علاقه ای به آن دارد؟ او گفت: « البته یک مکان دیگر هم موجود است، اما به این جا نگاه کن! این محل دسترسی خیلی خوبی به بزرگراه دارد، به خوبی علامت گذاری شده و این که به بقیه فروشگاه های این محدوده نگاه کن.» من دوباره درباره محل احتمالی دیگری پرسیدم و او تکرار کرد، « قطعاً مکان های دیگری هم وجود دارد، اما به این جا نگاه کن، این مکان در بهترین محله قرار دارد. پا خور بسیار خوبی دارد و از جاده هم دید خیلی خوبی به این جا وجود دارد.» من به او گفتم پیش از آن که ما بخواهیم با صاحب ملک درباره این محل صحبت کنیم، باید یک محل دیگر پیدا کنیم که برای وی همین قدر جذاب باشد. تو باید باتنای خود را هم زمان با این مذاکره پیدا کنی نه بعد از آن.

استفاده از مفهوم باتنا، وقتی که شما خریدار محصولات یا خدماتی هستید بسیار حایز اهمیت است. شما چه در زمینه تدارکات کار کنید، چه یک بخش فناوری اطلاعات را اداره کنید و یا گهگاهی خدماتی را برای خانه خودتان خریداری کنید، باید اهمیت ایجاد باتنا به صورت همزمان را به خاطر داشته باشید. ما اغلب به متصدی تامین خود بسیار وابسته می شویم و تمایل چندانی برای در نظر گرفتن جایگزین برای آن نداریم. ما با متصدی تامین فعلی راحتیم و در مورد کاری که آن ها انجام می دهند، اطمینان خاطر داریم. این آشنایی با متصدی تامین فعلی، مزایای فعلی را برای ما به ارمغان می آورد. وقتی من خریدار کالا یا خدماتی هستم، می خواهم سعی کنم مزیت تامین را کم تر کنم، در حالی که وقتی تامین کننده کالا یا خدماتی هستم می خواهم مزیت تامین را بالاتر ببرم.

وقتی من متصدی تامین هستم، باید درک کنم که هرگز نیازی نیست که با قیمت رقیبم هماهنگ باشم؛ من مورد اطمینان و شناخته شده هستم و خریدار با من راحت است، بنابراین من باید بتوانم قیمت بالاتری را نسبت به سایر رقبایم مطالبه کنم. این مزیت تامین است. البته، اگر من خریدار کالا یا خدماتی باشم، می خواهم که این مزیت را با ایجاد گزینه ها و افزایش جاگزین ها کاهش دهم.

### نقطه کف خود را مشخص کنید

یک دلیلی که مردم اغلب مردم از مذاکره می ترسند این است که آن ها نگرانند که در معامله ببازند. در فصل ۳ ما درباره ساخت باتنا بحث کردیم و اینکه باتنا بهترین گزینه خارجی شما برای مذاکره است. باتنا برای شما بزرگترین منبع قدرت را در هر مذاکره ای فراهم می کند. با گسترش گزینه های قوی در بیرون شما می توانید نگرانی خود را از باختن در معامله کاهش دهید.

همچنین باتنا از این جهت برای شما حیاتی است که می تواند نقطه کف شما را تعیین کند. نقطه کف شما، کف انتظارات شماست. فراتر از این نقطه، شما ترجیح می دهید که یک بن بست را برطرف کنید به جای آن که توافقی را قبول کنید. دانستن نقطه کف ترس تان از این که نتایج ضعیفی را بپذیرید یا معامله ای را قبول کنید که باید از آن خارج شوید را کاهش می دهد.

### باتنا در مقابل نقطه کف

نقطه کف نشان دهنده بدترین نتیجه ای است که شما حاضر به پذیرفتن آن خواهید بود. نقطه کف شما بوسیله باتنای شما بعلاوه یا منهای تمام ویژگی های شخصی که منجر می شود شما گزینه ای را به بقیه ترجیح دهید.

فرض کنید، برای مثال شما درحال مذاکره با صاحب خانه تان برای اجاره نامه سال آینده هستید. شما می دانید که باید باتنای خود را بسازید بنابراین از چندین ساختمان بازدید می کنید تا آپارتمان های جایگزینی را بیابید. گزینه مورد پسند شما آپارتمانی در نزدیکی منزل فعلی تان است که شما اطمینان دارید می توانید آن را به قیمت ۲۱۰۰ دلار در ماه اجاره کنید. صاحب خانه کنونی شما اعلام می کند که کرایه آپارتمان تان برای سال آینده ماهی ۲۳۰۰ دلار خواهد بود. وقتی باتنای شما کرایه ماهی ۲۱۰۰ دلاری باشد نیازی به تعیین نقطه کف ندارید. آپارتمان کنونی شما ویوی دریاچه و یک کابین دوش در حمام دارد، دو ویژگی که شما واقعا دوست دارید. شما همچنین فکر می کنید که جابجایی بسیار پردردسر خواهد بود، بنابراین تصمیم می گیرید که اگر بتوانید صاحب خانه را متقاعد کنید که آپارتمان فعلی تان را با اجاره بهای ماهی ۲۲۰۰ دلار یا کمتر به شما اجاره دهد، در همین جا خواهید ماند.

درحالی که باتنای شما آپارتمان جایگزینی با ۲۱۰۰ دلار اجاره بها در ماه است، نقطه کف شما ۲۲۰۰ دلار تعیین می شود، به خاطر ویژگی هایی که شما در جای کنونی تان دوست دارید و به خاطر چالشی که در اسباب کشی با آن روبرو خواهید شد. نقطه کف شما بوسیله باتنای شما تعیین می شود بعلاوه یا منهای فاکتورهای ویژگی های شخصی از این دست.

در این فصل، ما درباره این مطلب صحبت می کنیم که چگونه نقطه کف خود را بسازیم که مطمئن باشیم همه عوامل نظیر موقعیت جغرافیایی، ویوی دریاچه، کابین دوش، سختی اسباب کشی و قیمت را دربر بگیرد، به جای این که فقط روی قیمت متمرکز باشد.

### اهمیت دانستن نقطه کف

شما همیشه باید نقطه کف خود را بشناسید زیرا باید بدانید که چه زمانی از مذاکره خارج شوید. شما نمی خواهید توافقی را بپذیرید که از نقطه کف شما بدتر باشد. به علاوه، شما همچنین باید بدانید که چه زمانی از مذاکره خارج نشوید. توافقی که بهتر از نقطه کف

شما باشد، ممکن است چیزی نباشد که شما می‌خواستید به آن برسید و ممکن است جاه طلبی شما را کاملاً محدود کند، اما ممکن است بسیار بهتر از این باشد که به بن بست برسید.

دانستن نقطه ای که باید در آن از مذاکره خارج شوید بسیار حیاتی است، زیرا اغلب در آن نقطه فشار زیادی برای انجام توافق بر روی شما وجود دارد. ممکن است طرف مقابل درباره این موضوع صحبت کند که چه قدر زمان برای این توافق صرف کرده و این که هر دوی شما چه مدت طولانی است که دارید باهم بر سر این موضوع کار می‌کنید. همین‌طور ممکن است افرادی در طرف خودتان باشند که تاکید کنند « شما نباید این معامله را از دست بدهید.» اگر شما نقطه کف خود را شناسید، ممکن است توافقی را بپذیرید که بدتر از خروج تان از مذاکره باشد.

از آن جایی که باتنا نقطه کف شما را مشخص می‌کند، هرچه باتنای جذاب تری داشته باشید، نقطه کف شما هم جذاب تر خواهد بود. همان‌طور که در فصل قبل صحبت کردیم، شما باید سخت کار کنید تا با ایجاد گزینه‌های جایگزین به طور همزمان باتنای خود را بسازید. ساخت باتنا به شما اجازه می‌دهد تا نقطه کف خود را بهبود بخشید.

### نقطه کف شخص در مقابل نقطه کف شرکت

بسیار مهم است که تشخیص دهید باتنای یک مذاکره‌کننده شخصی ممکن است با باتنای آن شخص به عنوان نماینده یک شرکت متفاوت باشد. برای مثال، باتنای یک فروشنده آب معدنی به شرکت کروگر<sup>۱</sup> یک سوپرمارکت زنجیره ای بزرگ، را در نظر بگیرید. اگر این فروشنده تنها مسئول شرکت کروگر باشد، فقط حساب کروگر را در اختیار خواهد داشت، در این صورت او باتنای بسیار ضعیفی دارد. اگر او بسته‌های بطری ۱۶ اونسی را به کروگر نفروشد، نمی‌تواند کمیسیون سالانه خود را دریافت کند. او ممکن است از بستن قرارداد با کروگر ناامید شود؛ او باتنای بسیار ضعیفی دارد و بنابراین او نقطه کف بسیار پایینی دارد و ممکن است بدون در نظر گرفتن قیمتی که کروگر پرداخت خواهد کرد، از بستن این قرارداد خوشحال شود. از سوی دیگر، شرکت آب معدنی باتنای بسیار قوی تری دارد. اگر این شرکت به کروگر نفروشد، آن‌ها می‌توانند بسته‌های بطری ۱۶ اونسی را به فروشگاه‌های زنجیره ای بزرگ دیگر مثل آلبرت سانز<sup>۲</sup>، کاستکو<sup>۳</sup> یا تارگت<sup>۴</sup> بفروشند. در طول ماه‌های گرم سال ممکن است پاسخ‌گویی برای تقاضای بطری‌های ۱۶ اونسی آب چالش برانگیز باشد. بنابراین باتنای این شرکت بسیار قوی است، در حالی که باتنای شخصی فروشنده این طور نیست. از آن جایی که این شرکت باتنای بسیار قدرتمندی دارد نقطه کف شرکت بسیار بالاتر از نقطه کف شخصی فروشنده است.

---

<sup>1</sup> Kroger

<sup>2</sup> Albertsons

<sup>3</sup> Costco

<sup>4</sup> Target