

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چگونه مانند بچه‌ها مذاکره کنیم؟

هیوان کوچک درون خود را آزاد کنید

تا به نیت بیزی که می‌خواهید برسید

نویسنده: بن آدلر

مترجم: ناهید اصفهانی

ویراستار: کاظم زرین



انتشارات کلام زرین

سرشناسه	: آدلر، بیل، ۱۹۵۷ - م. Adler, Bill
عنوان و نام پدیدآور	: چگونه مانند بچه‌ها مذاکره کنیم: هیولای کوچک درون خود را آزاد کنید تا به هر چیزی که می‌خواهید برسید/ نویسنده بیل آدلر؛ مترجم ناهید اصغری؛ ویراستار کاظم زرین.
مشخصات نشر	: تهران: کلک زرین، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۸ ص.
شابک	: 978-600-5388-31-2
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیفا
یادداشت	: عنوان اصلی: How to negotiate like a child: unleash the little monster...
موضوع	: مذاکرات بازرگانی
موضوع	: مذاکره
شماره فزوده	: اصغری، ناهید، ۱۳۶۴ - مترجم
سازمان فزوده	: زرین، کاظم، ۱۳۵۳ - ویراستار
رده‌بندی کننده	: ۱۳۹۶ چ ۸/۶/۵۵۸ HD
رده‌بندی دهی	: ۶۵۸/۴۰۵۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۳۱۰۲۶۸

تهران: میدان خلدی، خیابان کارگر جنوبی، بین خیابان روان مهر و لبافی‌نژاد،
بن‌بست سرخ، پلاک ۱، طبقه اول، واحد ۴، ۶۶۴۸۶۱۴۸ (۰۲۱) - ۹۱۲۷۱۷۶۸۳۶



عنوان	: چگونه مانند بچه‌ها مذاکره کنیم: هیولای کوچک درون خود را آزاد کنید تا به هر چیزی که می‌خواهید برسید
ناشر	: انتشارات کلک زرین
نویسنده	: بیل آدلر
مترجم	: ناهید اصغری
ویراستار	: کاظم زرین
طرح جلد	: عفت احمدی
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۶
قیمت	: ۱۱/۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۸۸-۳۱-۲

کلیه حقوق و مؤلفان، طرح روی جلد و
عنوان کتاب با نگرش به قلمن حمایت حقوق
مؤلفان، مصنفان و مترجمان مصوب ۱۳۴۸
محفوظ است و متخلفین تحت پیگرد قانونی
قرار می‌گیرند.

فهرست مطالب

۷	سیاس‌گزاری
۸	نکته‌ای در مورد جنسیت
۹	مقدمه
۱۰	تکنیک‌های مهم مذاکره به شیوه بچه‌ها
۱۲	نقاط قوت محدودیت‌های مذاکره به شیوه بچه‌ها
۱۴	استفاده از تجربیات دوران کودکی در کار و زندگی
۲۰	اوقات تلخی که در
۲۶	دفاع در مقابل بدخسی‌های دیگران
۳۱	یک تهدید تند و خشن را از میان برد
۳۴	کمی گریه کنید
۴۰	تظاهر کنید که حرف‌های طرف مقابل را نمی‌شنوید یا متوجه نمی‌شوید
	وانمود کنید که متوجه نشده‌اید کاری کرده‌اید که طرف مقابل کاری بکند که
۴۹	فکرش را هم نمی‌کرد
۵۲	چیز مهمی را با طرف مقابل شریک شوید
۵۶	پشتیبانتان را صدا کنید (یا «پدرم می‌تونه پدرت رو بزنه»)
۶۱	درباره مذاکره فکر نکنید - فقط مذاکره کنید
۶۶	خوب باشید
۶۹	بی‌غل‌وغش باشید تا محبوب شوید
۷۱	خودتان باشید
۷۳	تیم خودتان را بشناسید
۷۷	نهایت تلاشتان را در بازی بکنید

- در مورد خواسته‌هایتان صریح باشید..... ۸۱
- توپتان را بردارید و بروید خانه..... ۸۳
- به گروه خودتان بچسبید..... ۸۵
- به خودتان زنگ تفریح بدهید..... ۸۸
- بگذارید طرف مقابل فکر کند که بازی را برده است..... ۹۲
- قراین را تغییر دهید..... ۹۶
- فوان را موبه‌مو اجرا کنید..... ۹۸
- ساده‌لوح باشید..... ۱۰۰
- به‌خاطر طرف مقابل عقب‌نشینی کنید..... ۱۰۳
- محتاج باشید..... ۱۰۵
- از کسی درخواست کنید که احتمال بیشتری دارد به شما جواب مثبت بدهد..... ۱۰۸
- دست‌دست کنید (یا «من» را با «ما» در رسم)..... ۱۱۲
- آرام جلو بروید و امروز و فردا کنید..... ۱۱۳
- معامله‌ای ترتیب دهید که بعداً بتوانید آن را با معامله‌ای بهتر عوض کنید..... ۱۱۶
- مظلوم‌نمایی کنید..... ۱۱۸
- یکه و تنها کار کنید..... ۱۱۹
- موضوع را عوض کنید..... ۱۲۰
- به سازمانتان درخواست «دکه لیمونادفروشی» بدهید..... ۱۲۲
- تقاضای جایزه کنید..... ۱۲۴
- هرچقدر از مسئله اصلی دور افتادید باز هم بر سر آن برگردید..... ۱۲۶
- بازی را تکرار کنید..... ۱۲۹
- غیرمنطقی باشید..... ۱۳۲
- خود را به مریضی بزنید تا طرف مقابل نگران شود..... ۱۳۵

۱۳۷.....	امیدهای واهی بدهید
۱۳۹.....	تودل برو باشید تا بازی را ببرید
۱۴۲.....	از شکست نترسید
۱۴۴.....	آماده باشید اما زیاد نه
۱۴۶.....	شما بردید، حالا شما باید کاری کنید که دوستانتان هم ببرند
۱۴۸.....	حالا که باختهاید اوقات تلخی نکنید
۱۵۲.....	قوانین خفیه بیننی
۱۵۸.....	استفاده از نیروی دهر از کودکی
۱۶۳.....	دوباره از اول

مقدمه

ملکوتی، دوست‌داشتنی و مهربان. این‌ها کلماتی هستند که وقتی به بچه‌ها فکر می‌کنیم به ذهنمان می‌رسد. اما کلمات دیگری هم هستند که به‌خوبی درباره آن‌ها صدق می‌کنند: لجباز، قاطع، متقلب و برنده.

حقیقت آن است که هنگام بحث با بچه‌ها، آن‌ها اغلب برنده می‌شوند و والدین می‌بازند. به‌طور مثال خیلی از والدین می‌گویند: «بایستی راه طولانی و مشقت‌بری را تا پایین پله‌ها برویم تا فیل اسباب‌بازی پلاستیکی را برایش بیاوریم، چون بالاخره می‌خواهیم قبول کنیم که این کار را بایستی انجام دهیم». بچه‌ها بهترین مذاکره‌کننده‌های دنیای هستند.

چه‌طور این وضعیت پیش آمده که بچه‌ها هرچه می‌خواهند به‌دست می‌آورند و والدین تسلیم می‌شوند؟ چه‌طور یک سال قَدَر چهل‌ساله، مغلوب یک بچه چهارساله‌ی بی‌تجربه می‌شود؟ مهم‌تر آن که بزرگ‌ترها چه‌طور می‌توانند مهارت‌ها و قابلیت‌های حیرت‌انگیز بچه‌ها را کسب کنند؟

توضیح خاصی برای این سؤال وجود ندارد که چرا این مذاکره‌کننده‌های خوبی هستند. البته آن‌ها یک سری تکنیک‌هایی براساس طبیعت خاص دارند که شامل تکنیک‌های وحشتناکی می‌شوند که بیشتر ما طوری تربیت شده‌ایم که از آن‌ها دوری کنیم. هر یک از این تکنیک‌ها- و این‌که چه‌طور می‌توانیم از آن‌ها در تجارت و دیگر مسیرهای زندگی از آن‌ها بهره‌برداری کنیم- در فصل‌های جداگانه‌ای توضیح داده شده است.

شاید مذاکره مثل یک بچه، پرکاربردترین و ارضاءکننده‌ترین مهارتی باشد که شما می‌توانید در تمام ابعاد زندگی‌تان داشته باشید. اگر شما یاد بگیرید مثل یک بچه مذاکره کنید می‌توانید دقیقاً هر چیزی را که می‌خواهید به دست بیاورید.

تکنیک‌های مهم مذاکره به شیوه بچه‌ها

یک سری تکنیک‌های اصلی وجود دارند که در این کتاب درباره آن‌ها بحث شده است. اگر ناظر سپردن این فهرست مشکل است، فقط زمانی را به‌عنوان تفریح به تجدید دقتی در مورد خود بپردازید.

- اوقات تلخی کنید
- از کسی درخواست کنید که احتمال بیشتری دارد به شما جواب مثبت بدهد.
- دو طرف را به جان هم بیندازید.
- هم‌دردی طرف مقابل را برانگیزید.
- قوانین را تغییر دهید.
- درخواست جایزه کنید.
- آرام پیش بروید و طرف مقابل را خسته کنید.
- مذاکره را به یک بازی تبدیل کنید.
- بی‌منطق باشید.
- با تمارض طرف مقابل را نگران کنید.

- قول‌های ضعیف بدهید.
- از جذابیت ظاهری خود برای بردن بازی استفاده کنید.
- اسباب‌بازی‌هایتان را جمع کنید و به خانه بروید.
- قوانین را موبه‌مو اجرا کنید.
- خوب باشید.
- صاف و دوست‌داشتنی باشید.
- به‌خاطر طرف مقابل، روش خود را تغییر دهید.
- بگذارید طرف مقابل فکر کند که برنده شده است.
- به گروه دوستانتان پایبند باشید.
- به دیگران یادآوری کنید که «پدرم می‌تونه پدرت رو کتک بزنه».

شما درخواهید یافت که برای اجرای برخی از این تکنیک‌ها باید مثل یک فرشته رفتار کنید. خوب بودن سخت نیست چون عینیت ذاتی شماست. یکی از چیزهایی که مذاکره‌کنندگان به روش بچه‌ها ثابت می‌کنند، این است که ضرور و بدخلق بودن به‌خاطر اهمیت ندادن به دیگران، به حالشان سود ندارد. یک شخصیت ضرور به‌جای آن که برای شما سودی داشته باشد، احتمال بیشتری دارد که شما را در هچل و دردرسر بیندازد. (بعداً در مورد علت‌های آن حرف می‌زنیم).

خواننده زرنگ می‌فهمد که این فهرست را نمی‌توان با یک کلمه یا عبارت مثل این‌ها توصیف کرد که مثلاً «کل‌نگری» یا «هر طور دیگران با تو رفتار می‌کنند با آن‌ها رفتار کن» یا «قوانین برای زیر پا گذاشته شدن وضع شده‌اند.» کار پیچیده

دنیای تجارت (و دنیای سیاست) را نمی‌توان در یک فلسفه، تکنیک یا مکتب فکری خلاصه کرد. برای غلبه بر استراتژی‌های مذاکره، باید بدانید که بچه‌ها ذاتاً می‌دانند که افراد متفاوت‌اند. آن‌ها درک می‌کنند که در مذاکره همان اندازه که هدف مهم است، افراد هم مهم‌اند. شما تکنیک‌هایتان را متناسب با افراد پیرامونتان به کار می‌برید، درست مثل بچه‌ای که یک تکنیک را در مورد مادر، دیگری را در رابطه با پدر و حتی تکنیک دیگر را در مورد مربی یا گروه دوستانش اعمال می‌کند.

نقش فوت و محدودیت‌های مذاکره به شیوه بچه‌ها

سؤالی که به هر حال پیش می‌آید آن است که، وقتی می‌گوییم «بچه‌ها»، منظورمان کدام رده‌ی سنی است؟ من بیشتر بچه‌های ۲ تا ۸ سال را در نظر دارم. اما بچه‌های کوچک‌تر یا بزرگ‌تر یعنی یک تا ۱۲ ساله را مستثنی نمی‌کنم. بچه‌های بزرگ‌تر می‌توانند به راحتی به استراتژی‌های مذاکره‌ای که یک سال قبل یا بیشتر به آن تمایل داشته‌اند برگردند.

بعضی از این استراتژی‌های مذاکره‌ای که کشف کردم مربوط به مذاکره آن‌ها با بچه‌های دیگر و بعضی مربوط به مذاکره با بزرگ‌ترهاست. آن‌ها که هر کدام از آن‌ها در کدام دسته قرار می‌گیرد را بعداً متوجه می‌شوید (اگر نتوانسید، احتمالاً نباید این کتاب را می‌خواندید). بچه‌ها چه ببرند و چه ببازند به راهشان ادامه می‌دهند. آن‌ها کارشان را تمام می‌کنند. آن‌ها ممکن است برای مدتی شاد یا غمگین شوند اما فوری فراموش می‌کنند، دلخوری‌های آن‌ها هیچ‌وقت زیاد طول نمی‌کشد. البته (بزرگ‌ترها هم چیزها را فراموش می‌کنند اما ما معمولاً بعضی چیزها را فراموش

می‌کنیم، مثلاً این که دسته کلیدمان را کجا گذاشته‌ایم. هر چیزی که باعث نگرانی بشود به‌خاطر می‌آوریم. این آفت بزرگ شدن است.)

تکنیک‌هایی که بچه‌ها برای مذاکره به‌کار می‌برند اغلب چشمگیرند، اما گاهی فاقد یک عنصر مهم در تجارت هستند: یعنی هدف دامن‌دار. بچه‌ها معروف به تمرکز بر حال هستند، و این گرایش یکی از دلایلی است که آن‌ها مذاکره‌کننده‌های خوبی هستند. بزرگ‌ترها بلندمدت فکر می‌کنند- همین دلیل آن است که آن‌ها کارهایی مثل گسترش شبکه‌های تلفن همراه، پیشرفت در تحقیقات سلولی و ساخت رستوران‌هایی با غذاهایی عالی را انجام می‌دهند- اگر چه گاهی تصویر چیزی را که می‌خواهند در کوتاه‌مدت به‌دست آورند گم می‌کنند؛ چون بیش‌ازحد بر یک هدف در پایان یک جاده سخت و طولانی تمرکز می‌کنند.

قدرت بچه بر زمان حال متمرکز می‌شود. وقتی بچه‌ای می‌گوید: «من الان فلان چیز را می‌خواهم!» اصلاً فایده ندارد که درباره فواید صبر کردن طولانی‌مدت با او صحبت کنیم. مذاکره‌کننده‌ی کاملاً موفق به شیوه بچه‌ها، با برآورده شدن سریع خواسته و به‌دست آوردن هدف طلایی مدت هدفش تأمین می‌شود، چون طرف بالغ‌تر در مذاکرات مجبور می‌شود به هدف بزرگ‌تر توجه کند.

این نکته مهمی است که هنگام استفاده از این تکنیک‌ها باید در نظر داشته باشید. شما با تمرکز بر موقعیت کنونی کار می‌کنید. به‌دلیل این محدودیت احتمالاً نخواهید توانست از این تکنیک‌ها برای کمک به تولید چیزهای مهم استفاده کنید- مثل درمان ایدز، ساخت یک آسمان‌خراش یا یک شاهکار موسیقی. شما یا باید امیدوار باشید طرف مقابل این نظر را تأمین کند، یا این تکنیک‌ها را با

آینده‌نگری بزرگسالانه و تفکر بلندمدت تکمیل کنید. از آنجاکه شما واقعاً یک بچه نیستید می‌توانید عکس‌العمل‌هایتان را با تغییر شرایط سازگار و فی‌البداهه کنید و یا تغییر دهید. این کتاب ابزاری قدرتمند به شما می‌دهد تا بتوانید به‌عنوان یک بالغ متفکر، هنرمندانه‌تر از کودکانی از آن‌ها استفاده کنید که ناآگاهانه از آن‌ها برای به‌دست آوردن خواسته‌هایشان استفاده می‌کنند.

نکته مهم دیگری که باید در مورد استفاده از این تکنیک‌ها بگویم آن است که شما می‌توانید با بی‌میلی از آن‌ها استفاده کنید. اگر می‌خواهید بدخلقی کنید یا با جذابیت چیزی را بخواهید، موقعیت مذاکره شما به‌طور قابل‌توجهی کاهش خواهد یافت، اگر اغراق‌ناک‌تر موقعیت را از دست خواهید داد و بعد از آن بایستی بگویید «فقط شوخی بود» برای این‌که این تکنیک‌ها مؤثر باشند باید رفتاری صادقانه داشته باشید. عملکرد شما باید قابل‌اعتماد باشد، در غیر این صورت افرادی که روی میز مذاکره مقابل شما هستند ممکن است این‌طور برداشت کنند که شما دارید بچه‌گانه رفتار می‌کنید.

استفاده از تجربیات دوران کودکی در کار و زندگی

این تکنیک‌ها نه‌تنها در مذاکرات شغلی رسمی بلکه در تمام جنبه‌های زندگی کاری شما مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای بردن بازی باید بدانید که نیمی از مبارزه تناسب تکنیک‌های درست با بازیکنان شایسته در موقعیت مناسب است. در این کتاب اطلاعاتی در مورد چگونگی انتخاب و به کار بردن تکنیک‌هایی به‌دست می‌آورید که می‌توانند باعث برنده شدن شما بشوند. زمان‌بندی، مسئله مهم دیگری است. مذاکرات شغلی هر روز اتفاق می‌افتند، و باینکه همه‌چیز به این

مذاکرات مرتبط نیست، خیلی از مسائل به آن‌ها مربوط است. اگر فرد دیگری هم چیزی را یک مذاکره بداند، پس مسلماً آن چیز مذاکره است.

چه کسی می‌گوید که شما باید مثل یک بزرگسال عمل کنید؟ چه کسی می‌گوید که مثل یک کودک رفتار کردن کار یک آدم بزرگ نیست؟ (البته باید بدانیم چه موقع کارآیی ندارد). مسلماً می‌دانیم که در یک شرکت که همکاران بزرگسال هستند، خصوصاً در طول مذاکرات شغلی، ما تمایل داریم مثل اطرافیان خشک، جدی و حتی خشن عمل کنیم. ما هم‌رنگ جماعت می‌شویم و می‌ترسیم روش دیگران را در پیش بگیریم. می‌ترسیم شرمند بشویم و رفتارمان ناپخته و دور از شأن به نظر برسد. هنوز هم این تقسیم‌ساختگی میان کودکی و بزرگسالی فقط «ساختگی» است. خنده‌دار است که فکر کنیم وقتی به سی سالگی رسیدیم، بزرگ‌شده‌ایم و ناگهان بعد از آن دیگر نمی‌توانیم تجربیات کودکی‌مان را تکرار کنیم. شخصیت ما با بزرگسالی ما با تجربیات دوران کودکی‌مان شکل می‌گیرد؛ چه آن را بپذیریم و چه بپذیریم. پیشنهاد من این است که دوران کودکی‌مان را عمیق‌تر کندوکاو کنیم و از آن‌چه در کودکی‌مان یاد گرفته‌ایم و انجام داده‌ایم، استفاده آگاهانه‌ای بکنیم. نه این‌که بردمان را در درون جوانی‌مان محصور کنیم.

برخلاف پروانه‌ها و دیگر حشراتی که به‌واقع از یک شکل فیزیکی با شکلی کاملاً متفاوت دگردیسی دارند، بچه‌های انسان و افراد بالغ آن‌چنان متفاوت نیستند. سفر از کودکی به بزرگسالی یک سفر پیوسته است، و واقعاً حیف است که بسیاری از ما به جای استفاده خوب از لجبازی، شیطنت و خلاقیتی که هر روز در دوران کودکی‌مان به کار می‌بردیم، آن را کنار بگذاریم.