



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

خلاصه کتاب هرگز سازش نکنید!

کتاب هرگز سازش نکنید!

نام انگلیسی :

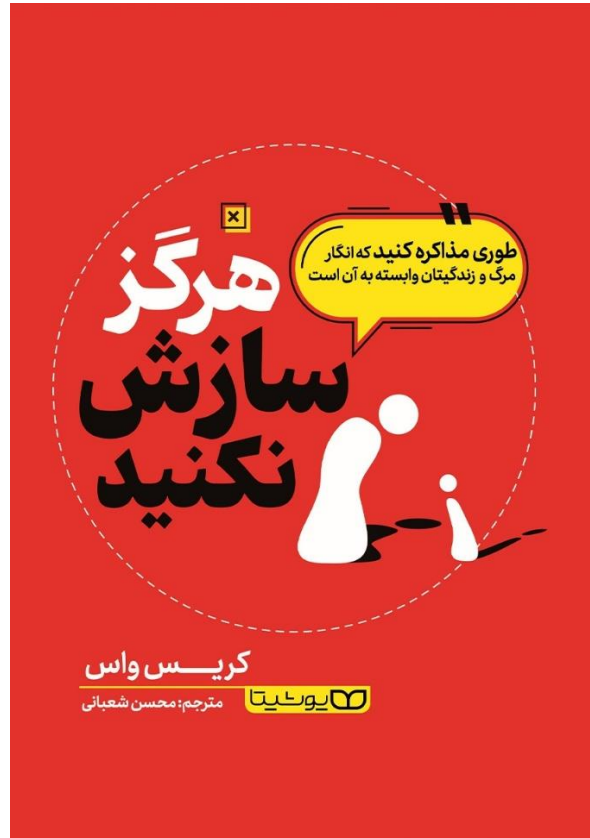
Never Split the Difference

نویسنده : کریس واس

تعداد صفحه: ۲۷۲

موضوع : روانشناسی و موفقیت

در این کتاب، یاد خواهید گرفت طوری مذاکره کنید که انگار زندگی تان به آن بستگی دارد! یاد خواهید گرفت کنترل مکالماتی را که به زندگی و کارتان مربوط است به دست آورید. با مطالعه این کتاب یاد خواهید گرفت چگونه با استفاده از داشتن درک عمیقی از روانشناسی انسان، ماشین را با قیمت کمتری بخرید یا حقوقتان را افزایش دهید و کاری کنید کودک تان در زمان مقرری بخوابد.



آنچه با خواندن این کتاب می آموزید :

استاد مذاکره شوید: این مذاکره چه کمکی به من می کند؟

احساس کرده اید که در یک بحث، چه در خانه و چه در محل کار، بازنده هستید؟ آیا تا به حال احساس کرده اید که نمی دانید چگونه در یک مذاکره به خواسته خود برسید؟

اگر چنین است، شما در جای درستی قرار دارید! این کتاب نحوه ی روی دادن مذاکره در زندگی روزمره شما را برجسته می کند. این بخش چندین تکنیک را به شما آموزش می دهد که با اعتماد به نفس و مهارت هایی که به شما می دهد، می توانید از مذاکرات خود نهایت استفاده را ببرید و باخت های خود را به حداقل برسانید.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

این کتاب به شما راه حل مشکلات را یاد نمی دهد؛ درگیری تا حدودی اجتناب ناپذیر است. اما این به شما ابزارهایی را می دهد تا به نتایجی که می خواهید برسید - با استفاده از تخصص کریس وِس، که یک متخصص سابق مذاکره کننده ارشد FBI است.

همچنین یاد خواهید گرفت:

- ✚ کدام ویژگی احساسی قوی ترین سلاح شماست؛
- ✚ هنگام مذاکره از چه نوع صدایی استفاده کنید؛
- ✚ و چگونه برچسب زدن می تواند جان انسان ها را نجات دهد.

مذاکره بخشی از زندگی است و فراتر از منطق و هوش است.

بیا بید با ایجاد برخی زمینه های مشترک شروع کنیم. مذاکره فقط برای وکلا، اتاق های هیئت مدیره شرکت ها و FBI محفوظ نیست - بلکه بخشی از زندگی روزمره است. در محل کار و با دوستان، شریک زندگی و حتی فرزندان تان که التماس می کنند بعد از ساعت خواب بیدار بمانند یا یک بار دیگر در یک مرحله از بازی ویدیویی تلاش کنند، اتفاق می افتد. هر بار که دو یا چند نفر نتایج متفاوتی از یک موقعیت مشابه می خواهند، مذاکره مطرح می شود.

پس چه چیزی باعث می شود یک مذاکره کننده موفق شود؟

خوب، پذیرش این که زندگی شما پر از مذاکره است و با آن تقویت می شود، اولین قدم است. راه های زیادی برای مذاکره وجود دارد، اما موثرترین تکنیک ها شامل طبیعت انسان می شود. ارتباط با دیگران به شیوه ای روانشناختی آگاهانه به شما کمک می کند تا هم ذهن خود و هم انگیزه های همکارانتان را درک کنید - که به شما مزیت قابل توجهی می دهد. بیا بید ببینیم چگونه می توان از این تکنیک استفاده کرد .

سال هاست که تئوری مذاکره بر این فرض استوار بوده است که مردم عقلانی عمل می کنند. اما مطالعات اخیرتر، مانند مطالعه آموس تورسکی و دانیل کانمن، نشان داد که اکثر مردم در واقع غیرمنطقی و غیرقابل پیش بینی عمل می کنند. این به این دلیل است که رفتار آنها توسط مجموعه ای از مکانیسم های روانی به نام سوگیری های شناختی کنترل می شود. بیش از ۱۵۰ مورد از آنها وجود دارد - اما نکته اصلی این است: مردم به طور غریزی، احساسی و غیرمنطقی عمل می کنند.

حتی افکار منطقی هم اغلب تحت تأثیر افکار غیرمنطقی قرار می گیرد.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

برای ایجاد اعتماد، از تکنیک های گوش دادن فعال در تعاملات روزمره خود استفاده کنید.

آیا تا به حال با این موقعیت روبرو شده‌اید - جایی که یک پیشخدمت بعد از اینکه شما سفارش خود را می‌دهید، آن را تکرار می‌کند؟ این «تکنیک آینه» نامیده می‌شود و تکنیکی است که می‌توانید برای ایجاد اعتماد با فردی از آن استفاده کنید.

اعتماد عنصر کلیدی در مذاکره است و به شما اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و احساس فرد مقابل می‌دهد. و با درک خواسته‌ها و نیازهای آنها، قادر خواهید بود پیش بینی کنید که چگونه آنها عمل خواهند کرد. این جایی است که گوش دادن فعال اهمیت پیدا می‌کند.

با **گوش دادن فعال** به طرف مقابل، به دو چیز دست خواهید یافت:

- اول، شما گوش دادن به سوگیری های غیرمنطقی خود را متوقف خواهید کرد.
- دوم، شما باعث می‌شوید فرد مقابل احساس امنیت کند.

شما شروع به صحبت در مورد خواسته‌های آنها خواهید کرد، که به شما کمک می‌کند تا نیازهای آنها را کشف کنید.

به همین دلیل است که آینه یک تکنیک ساده اما بسیار موثر است. زمانی که رفتار یا کلمات فرد دیگری را تقلید می‌کنید، او را آرام می‌کنید. آنها احساس می‌کنند که شما شبیه آنها هستید، که باعث ایجاد اعتماد و صحبت بیشتر آنها می‌شود. بنابراین، همانطور که تکرار سفارش شما توسط یک پیشخدمت در رستوران نشان می‌دهد که آنها "فهمیدند"، زمانی که کلمات فرد دیگری را تکرار می‌کنید، آنها احساس می‌کنند که شما آنها را "درک می‌کنید".

علاوه بر این، تکنیک آینه این احساس را منتقل می‌کند که شما می‌خواهید آنچه را که فرد مقابل می‌گوید بهتر درک کنید. این باعث می‌شود تا آنها دوباره بیانیه خود را بیان کنند - و امیدوارم اطلاعات بیشتری را فاش کنند.

تکنیک مفید دیگر **استفاده عمدی از صدای شماست**. صدا یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده در مذاکرات است - گاهی تنها ابزار - و لحن شما می‌تواند به شدت بر نتیجه نهایی تاثیر بگذارد.

در اینجا بر دو تن صدای اصلی تمرکز می‌کنیم. اولی مثبت و بازیگوش است؛ این باید لحن پیش فرض شما باشد. سعی کنید با لبخند صحبت کنید، متوجه خواهید شد که صدای شما لحنی آسان‌گیر دارد - این همان چیزی است که به دنبال آن هستید. زمانی که نگرش مثبتی را نشان می‌دهید، مردم بیشتر تمایل دارند با شما همکاری کنند و راه حلی برای مشکل پیدا کنند. صدای دوم صدای دیجی شبانه است که باید به طور انتخابی استفاده شود. این شامل یک خم شدن به پایین و سرعتی آرام و آرام است. در صورت استفاده صحیح، باید بدون ایجاد حالت تدافعی، احساس اقتدار ایجاد کند. و باید نشان دهد که شما کنترل اوضاع را در دست دارید - اما فضای امنی را برای هر دو طرف ایجاد کنید.

با توجه به شخصیت طرف مقابل، تصمیم بگیرید که از چه تکنیک‌هایی استفاده کنید و یک نقشه راه مذاکره تهیه کنید. سپس برای ایجاد اعتماد، روابط خود را تقویت کنید و گفتگو را روان نگه دارید.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

احساسات و همدلی ابزارهایی هستند که می توانید برای ایجاد اعتماد استفاده کنید.

✚ **گوش دادن** می تواند احساسات کسی را روشن کند - ابزار اصلی برای یک مذاکره موفق. یک روانشناس برای درک مشکلات بیماران و تغییر رفتار آنها، به عمق احساسات آنها می رود. به همین ترتیب، هر چه بیشتر بتوانید احساسات طرف مقابل را درک کنید، بیشتر می توانید اعمال او را به نفع خود تحت تاثیر قرار دهید.

این موقعیت را تصور کنید. ماه هاست که منتظر این روز هستید - رئیس شما بالاخره زمانی را برای ملاقات و بحث در مورد حقوق شما اختصاص داده است. شما به او در مورد همه پروژه هایی که به اتمام رسانده اید، تمام ساعات اضافی که کار کرده اید، عملکرد خوب خود و اینکه مستحق ۱۰ درصد افزایش حقوق هستید صحبت می کنید. اما تنها چیزی که به دست می آورید یک ضربه به پشت است در حالی که آنها می گویند، "شما خوب کار می کنید. در حال حاضر بودجه ای برای افزایش حقوق وجود ندارد." شما ویران، عصبانی و غمگین هستید. شما کار زیادی انجام داده اید، اما به نظر می رسد آنها به شما ارزش قائل نیستند و حتی سعی نمی کنند با شما همدردی کنند! چنین صحنه ای احتمالاً باعث می شود شما نیز کمتر همدل شوید.

✚ **همدلی** - دقیق تر، همدلی تاکتیکی - کلید حفظ مذاکره ای باز و رو به جلو است. همدلی مستلزم تلاش برای درک احساسات شخص مقابل است. این قرار دادن خودتان به جای اوست. همدلی تاکتیکی همه اینها و موارد دیگر است. این شامل تلاش برای شنیدن آنچه پشت آن احساسات است تا بتوانید تأثیر خود را بر آنها افزایش دهید. این هوش هیجانی با تفکر استراتژیک ترکیب شده است.

تکنیکی که با همدلی تاکتیکی مرتبط است، «برچسب زدن» نامیده می شود. این شامل تشخیص و بیان احساسات طرف مقابل می شود. به این ترتیب، شما آنها را تأیید می کنید؛ شما طوری رفتار می کنید که گویی خودتان احساسات را احساس می کنید، که باز هم منجر به اعتماد می شود. ممکن است آسان به نظر برسد، اما تشخیص احساسات چیزی است که باید یاد گرفت. اولین قدم آگاهی از زبان بدن و لحن صدا است. هنگام صحبت در مورد موضوع خاصی، کوچکترین فشار لب یا حرکت دست می تواند چیزهای زیادی در مورد احساسات فرد نسبت به آن بگوید.

برای فرموله کردن برچسب ها، خود را از معادله خارج کنید. جملات خود را با "به نظر می رسد" شروع کنید. با حذف "من"، شما علاقه ای فداکارانه و همدلانه تر را نشان می دهید. و بعد از بیان یک برچسب، ساکت باشید تا طرف مقابلتان فضایی برای گسترش آن داشته باشد. برچسب یک سوال نیست؛ بیانیه ای است که طیف پاسخ ها را بسیار گسترده می کند.

برچسب زدن به جای احساسات سطحی، به احساسات زیربنایی می پردازد - و این کار را به روشی انجام می دهد که می تواند هرگونه احساس منفی را از بین ببرد.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

بیا بید به مثال بحث حقوق برگردیم. به جای اصرار بر دستاوردها و ساعات طولانی خود، شاید پاسخی شبیه به این بدهید: "به نظر می رسد از طرف مدیریت ارشد تحت فشار هستید." به نوبه خود، آنها برخی از مسائل مدیریت داخلی و احساسات خود را نسبت به آنها تعریف می کنند. شما اعتماد آنها را جلب کرده اید، به همین دلیل است که آنها اکنون می گویند: "می دانم که سخت کار کرده اید و واقعاً از این بابت قدردانی می کنم. بگذار ببینم چگونه می توانم چند شماره را جابه جا کنم و انگیزه ای برای شما ایجاد کنم." با این رویکرد، به رئیس خود نشان می دهید که موقعیت او را درک می کنید - که باعث می شود آنها برای درک موقعیت شما بازتر شوند.

در نهایت، **همدلی یک غریزه انسانی** است. این به شما امکان می دهد تا **ارتباطات معنادارتری** برقرار کنید و **روابط سالم** داشته باشید در حالی که به عنوان ابزاری برای کمک به شما برای رسیدن به خواسته هایتان عمل کند، همه دوست دارند درک شوند!

فقط بگونه!

تا اینجا همه افکار و احساسات مثبت بوده است. شما باید مجموعه ای از تکنیک ها برای ایجاد اعتماد در طرف مقابل داشته باشید که به شما در جمع آوری اطلاعات در مورد خواسته ها و نیازهای او کمک می کند - و مذاکره را به سمتی که می خواهید هدایت کنید.

حالا بیا بید به جنبه منفی آن پردازیم. ما با صحبت در مورد یک کلمه کوچک که همه از آن می ترسیم شروع می کنیم: **نه**. این کلمه منفی می تواند پایان بسیاری از ایده ها باشد. یک سوت زننده. یک توقف کننده سرگرم کننده. اما برای یک مذاکره کننده، می تواند یک سلاح اساسی باشد - البته در صورت استفاده صحیح.

اساساً، گفتن «نه» به شما امکان می دهد آنچه را که می خواهید و نمی خواهید روشن کنید. به شما کنترل می دهد، مذاکره را آغاز می کند و رهبری را به دست شما می دهد. هنگامی که «نه» می گویند، به طور موقت از خود محافظت می کنید و فضایی را برای بررسی گزینه ها به صورت آرام فراهم می کنید. «نه» برای شما زمان می خرد و زمان فرصت هایی را برای متقاعد کردن طرف مقابل برای پذیرش موقعیت خود به شما می دهد. اما طرف مقابل شما نیز حق دارد «نه» بگوید - و این چیز خوبی است. با اجازه دادن به آنها برای حفظ استقلال، شما به آنها توهم کنترل می دهید.

بنابراین، برای مثال، اگر رئیس شما افزایش حقوق شما را رد کرد، می توانید با پرسیدن اینکه "آیا از کار من ناراضی هستید؟" یا "عملکرد من پایین تر از حد انتظار بوده است؟" او را وادار به گفتن "نه" کنید. با انجام این کار، به او قدرت تصمیم گیری می دهید - اما او را به گوشه ای هدایت می کنید که چیز دیگری برای گفتن نداشته باشد.

دفعه بعد که خود را در موقعیت مذاکره دیدید، این را به خاطر داشته باشید: **دریافت یک «نه» می تواند مفید باشد، پس آن را دنبال کنید.** راهی پیدا کنید - سؤالی - که باعث ایجاد یک «نه» شود، و وقتی آن را بدست آوردید، آن را بپذیرید.

استفاده از کلمه «نه» می تواند دشوار باشد زیرا گاهی اوقات به عنوان بی ادبی تعبیر می شود. «نه» اصطکاک و درگیری ایجاد می کند، بله، اما همچنین به مردم اجازه می دهد تا احساس امنیت و کنترل داشته باشند. البته، راه های ظریف تر و بیشتری برای بیان یک پاسخ منفی وجود دارد - مثلاً پرسیدن «چگونه؟»



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

از طریق مخالفت، خواسته های واقعی مردم بیان می شود؛

ادب کاذب فرو می ریزد تا آنچه را که همه واقعا می خواهند آشکار کند. با ابراز و جستجوی منفی نگری، می توانید افکار و احساسات طرف مقابل را کشف کنید و به هدف نهایی خود نزدیک تر شوید: یک «بله» واقعی و متعهد.

کوتاه نیابید، تسلیم نشوید و هرگز، هرگز میانه روی نکنید.

شاید به شما یاد داده باشند که بهترین نتیجه برای یک درگیری زمانی است که هر دو طرف به طور مساوی همدیگر را ملاقات کنند، یا «میانه روی کنند». اما این می تواند منجر به نارضایتی برای همه افراد درگیر شود. رسیدن به میانه راه همچون شما را در معرض خطر گیر افتادن در گوشه ای قرار می دهد. به همین دلیل است که ما قصد داریم راه هایی را برای اجتناب از سازش و در عوض ایجاد اهرم به نفع خود بررسی کنیم.

اولین مورد: زمان

زمان ابزاری فوق العاده قدرتمند است که می تواند آرامش یا اضطراب ایجاد کند. در مذاکرات، می توانید از زمان برای ایجاد فشار استفاده کنید. با تعیین مهلت، می توانید طرف مقابل را مجبور کنید به دلیل ترس از دست دادن چیزی در آینده، تصمیمات عجولانه بگیرند. در عین حال، اکثر مهلت ها انعطاف پذیر هستند. با دانستن این موضوع، می توانید با اطمینان از زمان به نفع خود استفاده کنید.

بیا بید به بحث افزایش حقوق برگردیم. هنگامی که رئیس شما از شما می خواهد به آنها زمان بدهید، یک تاریخ تعیین کنید. به خود بگویید که اگر درخواست افزایش حقوق شما تا آن زمان برآورده نشد، به دنبال شغل جدیدی خواهید گشت که در آن احساس قدردانی بیشتری کنید.

ابزار دوم: انصاف

ما اغلب فکر می کنیم بر اساس تفکر منطقی تصمیم می گیریم. تجربه نشان می دهد که منطق در توصیف چگونگی رسیدن به این تصمیمات وجود دارد، اما لحظه واقعی تصمیم گیری تحت تأثیر احساسات است. انصاف با منطق و احترام مرتبط است. اگر مثلاً پاسخ به درخواست افزایش حقوق شما پیشنهاد متقابل باشد، به احتمال زیاد احساس می کنید که با شما بازی می شود و سزاوار بهتر از این هستید.

کلمه «منصفانه» می تواند تأثیر زیادی بر طرف مقابل مذاکره شما داشته باشد. برای مثال، می توانید به رئیس خود بگویید که «فقط چیزی را می خواهید که منصفانه باشد». این یک اتهام دفاعی است که می تواند احساس ناراحتی نسبت به اعمال خود آنها را القا کند - بیانیه ای قوی که به کارتان می آید. راه ملایم تر دیگر برای استفاده از کلمه «منصفانه» این است که آن را در اوایل مذاکره مطرح کنید. وقتی می گوید «می خواهید منصفانه باشید»، به طرف مقابل اطلاع می دهید که از همان ابتدا او را در نظر می گیرید - که باعث تقویت اعتماد به نفس، دوست قدیمی ما، می شود.

مردم همیشه احساسی و غیرمنطقی عمل می کنند. اگر بتوانید با احساسات و درک آنها از واقعیت کار کنید، به آنچه می خواهید یک قدم نزدیک تر خواهید شد.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

قو سیاه را پیدا کنید و از آن به نفع خود استفاده کنید.

تصور می شد که قوهای سیاه موجوداتی افسانه ای هستند - تا اینکه در قرن هفدهم توسط اروپاییان در یک سفر اکتشافی کشف شدند. قو سیاه به عنوان استعاره، نشان دهنده **کشف چیزی غیرمنتظره**، شگفت انگیز و فرض بر غیرممکن بودن است. در یک مذاکره، قو سیاه نمایانگر ظهور یک قطعه غیرقابل پیش بینی از اطلاعات است. توانایی شناسایی و استفاده از قوهای سیاه به نفع خود، مهارتی حیاتی است که به شما امکان می دهد در مذاکرات خود پیشرفت ایجاد کنید. بیایید نحوه کشف آن را بیاموزیم.

- ✚ در اکثر مذاکرات، اطلاعاتی در مورد طرف مقابل شما وجود دارد که می دانید - مانند نام یا پیشنهاد آنها.
- ✚ سپس چیزهایی وجود دارند که می دانید وجود دارند یا احتمالاً وجود دارند - مانند احتمال ترک کامل مذاکره توسط طرف مقابل شما.
- ✚ در نهایت، چیزهایی وجود دارند که شما نمی دانید که نمی دانید - اطلاعات غیرقابل تصویری که به طور کامل نتیجه را تغییر می دهد. اینها قوهای سیاه یا ناشناخته های ناشناخته هستند.

بهترین کاری که می توانید انجام دهید این است که انعطاف پذیر باشید و هرگز تجربه یا دانش خود را بیش از حد ارزش گذاری نکنید.

همچنین چند **تکنیک** وجود دارد که می توانید برای **قابل مشاهده کردن قوهای سیاه** استفاده کنید.

- ✚ برای مبتدیان، سوالات زیادی پرسید
- ✚ به نشانه های غیرکلامی که ممکن است ایجاد کنند توجه داشته باشید.
- ✚ برای دریافت اطلاعات فراتر از حد انتظار خود باز باشید،
- ✚ از خود پرسید که چرا طرف مقابل در حال حاضر این موضوع را به شما می گوید.

کشف قوهای سیاه زمانی آسان تر است که به صورت حضوری مذاکره کنید. هیچ راهی برای به دست آوردن اطلاعات مهم و عمیق از طریق ایمیل وجود ندارد - ارتباط مجازی و کتبی به مردم زمان استدلال و اجتناب آگاهانه از افشای بیش از حد را می دهد. همچنین لحن صدا و زبان بدن را پنهان می کند. شما همچنین باید بسیار آگاه باشید - به خصوص در خارج از محیط های رسمی جلسات، جایی که احتمالاً افراد محافظت خود را کاهش می دهند. و سعی کنید از ابزارهایی مانند آینه سازی و برچسب زدن برای کشف اطلاعات مفید استفاده کنید.



آکادمی آموزشی میلاد پرزنده

بنابراین فرض کنید یک قو سیاه را شناسایی کرده اید - حالا چه؟

قطعه ای از اطلاعات اگر ندانید چگونه از آن استفاده کنید، ارزش چندانی ندارد.

کشف یک قو سیاه یک چیز ضروری به شما می دهد: اهرم.

اگر چیزی در اختیار دارید که طرف مقابل می خواهد، قبلاً اهرم مثبتی دارید - توانایی تحقق بخشیدن به خواسته آنها. بنابراین با دانستن اینکه آنها واقعا چه می خواهند، می توانید در ازای آن خواسته خود را مطرح کنید.

از سوی دیگر، **اهرم منفی به تهدید نزدیکتر است.** این بر اساس یک سوگیری شناختی اساسی به نام «بیزاری از دست دادن» عمل می کند. اهرم منفی مستلزم این است که به طرف مقابل اطلاع دهید که در صورت عدم پذیرش پیشنهاد شما، توانایی ضرر رساندن به او را دارید. بنابراین، بفهمید چه چیزی برای طرف مقابل مهم است - شاید شهرت یا جایگاه آنها در یک جامعه باشد - و از این به نفع خود استفاده کنید.

اهرم منفی خطرناک است و باید با احتیاط استفاده شود. صدور تهدید می تواند منجر به مذاکرات بسیار سمی شود که به طور بالقوه می تواند یک رابطه خوب را خراب کند. در عوض، سعی کنید برچسب زدن را با اهرم منفی ترکیب کنید. برای مثال، بگویید: "به نظر می رسد به شهرتی که برای خود ساخته اید اهمیت می دهید".

در نهایت، **اهرم هنجاری** استفاده از مجموعه قوانین و اصول اخلاقی طرف مقابل به نفع شماست. اگر مدرکی دارید که نشان دهنده مغایرت بین حرف و عمل فرد باشد، اهرم هنجاری در اختیار دارید. برای درک ایده های آنها، فقط کافی است سوال بپرسید و به پاسخ هایشان توجه کنید.

پیام کلیدی:

شما می توانید با تمرین آگاهی روانی و به کارگیری تکنیک های ساده ای مانند گوش دادن فعال و گفتن "نه"، به طور سازنده در زندگی مذاکره کنید. به یاد داشته باشید، مردم فقط می خواهند احساس کنند که درک شده اند و می توانند به شما اعتماد کنند. مذاکرات همگی منحصر به فرد هستند؛ مهم است که مهارت های خود را تقویت کنید و آنها را در دسترس داشته باشید تا برای هر چیزی آماده باشید. و وقتی یک قو سیاه پیدا کردید، آن را بگیرید و عاقلانه از آن استفاده کنید!