
درخواست کنید!
دختران زیبا درخواست نمی کنند،
اما زنان باهوش این کار را انجام می دهند!
نویسندگان: لیندا بابکوک و سارا لسچور
مترجم: مهراوه فیروز
نشر البرز

!درخواست کنید

لیندا بابکوک و سارا لسکور

ترجمه: مهراوه فیروز



ببکاک، لیندا، ۱۹۶۱ـ م.
درخواست کنید! مهراوه فیروز ۱۳۵۹
تهران: البرز، ۱۳۹۴، ۲۸۸ص.
ISBN: 978-964-442-904-0
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Ask for it
How women can use the power of negotiation to get what they really want. 2009
موضوع: مذاکرات بازرگانی ـ قاطعیت و انگیزش زنان ـ موفقیت و راهنمای مهارت های زندگی
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ ۴ د ۲ ب / ۶ /HD۵۸
رده‌بندی دیویی:۵/ ۱۵۸
شماره کتابشناسی ملی:۳۶۶۴۹۹۷

... تقدیم به زنان سرزمین

۱. چرا باید درخواست کنید؟

اگر زن هستید شاید صدایی در سر شما زمزمه می‌کند: «مطمئنی به همان اندازه‌ای که فکر می‌کنی، شایسته هستی؟»
یا شاید می‌گوید: «چرا نمی‌توانی از آنچه داری راضی باشی؟ آیا هنوز به اندازه کافی نداری؟»
یا حتی اگر فرد بسیار موفقی هستید، آن صدا را می‌شنوید که هشدار می‌دهد: «مواظب باش. گستاخ نشو...»
ممکن است این صدا بلندتر شود، وقتی به خواسته‌هایتان فکر می‌کنید: اضافه حقوق، عنوانی بهتر، قدرت یا مقام بالاتر، یا حتی کمک بیشتر برای کارهای خانه. چه بسا احساس کنید که این ندای تجربه، یا عقل سلیم است که شما را از واکنش شتابزده باز می‌دارد. یا شاید فکر کنید که برای آنچه دارید باید سپاسگزار باشید باید بپذیرید که خوش اقبال هستید و نباید برای به دست آوردن بیش از آن بی‌گُدار به آب بزنید.
این کتاب را نگاشته‌ایم که یاری‌تان کنیم تا به آن صدا پاسخ بدهید. چون آن صدا، صدای تجربه و عقل سلیم شما نیست. حتی صدای خودتان هم نیست؛ صدای جامعه‌ای است که به اندازه‌ای که ما دلمان می‌خواهد آنگونه تصور کنیم، پیشرفت نکرده است. جامعه‌ای که هنوز سعی دارد به زنان بگوید چگونه باید رفتار کنند و از چه رفتارهایی باید خودداری کنند. صدایی است که پیغام آن به وسیلهٔ والدین، آموزگاران، همکاران و دوستان ما، اغلب ناخواسته بیان می‌شود و سپس به وسیلهٔ رسانه‌ها و فرهنگ عام تکرار و توسعه داده می‌شود.
اگر آن صدا را در سر خود دارید، صدای هر شخص که باشد، آن صدا مانع کار شما می‌شود. کارتان را به تأخیر می‌اندازد، عزت نفس شما را نابود می‌کند و باعث می‌شود که پول هزینه کنید.آن صدا با گفتن اینکه نباید درخواست کنید، شما را از امکانات بی‌شماری محروم می‌کند که برای بهبود زندگی و شادی بیشتر خود می‌خواهید. همچنین مانع از این می‌شود تا یاد بگیرید چگونه برای آنچه می‌خواهید، با

اعتماد به نفس مذاکره کنید و زندگی‌تان را به شیوه‌ای مؤثر تغییر دهید.

زنان درخواست نمی‌کنند

می‌دانیم این واقعیت دارد: زنان برای آنچه می‌خواهند و لازم دارند درخواست نمی‌کنند، و در نتیجه از پیامدهای ناخوشایندی رنج می‌برند. ما سال‌ها برای مطالعهٔ این پدیده وقت صرف کرده‌ایم. در اواسط دههٔ ۱۹۹۰ لیندا به عنوان استاد راهنما در مقطع دکترا، در دانشکدهٔ هینز(۱) دانشکدهٔ مدیریت در دانشگاه کارنگی ملون(۲) تدریس می‌کرد. روزی گروهی از دانشجویان دکترای خانم به دفتر او رفتند و از او پرسیدند: «چرا ترم پاییز امسال، بیشتر دانشجویان مرد در دوره‌های خود تدریس می‌کنند، در حالی که تمامی دانشجویان زن به عنوان دستیار برای استادان کار می‌کنند؟» لیندا که جوابی نداشت، سؤال دانشجویان را نزد شوهرش مطرح کرد که رییس دانشکده و مسئول تعیین برنامه‌های آموزشی بود. جواب او سرراست بود. او گفت: «سعی می‌کنم امکانات آموزشی را برای هر دانشجویی که توانایی و ایدهٔ خوبی دارد و دستمزد مناسبی را پیشنهاد کند فراهم کنم. بیشتر مردان درخواست می‌کنند، اما زنان اصلاً درخواست نمی‌کنند.»

آیا سخن او می‌توانست درست باشد؟ لیندا وضعیت‌های دیگری را به یاد آورد که یک دانشجوی زن اعتراض کرده بود، چون یک دانشجوی مرد از امتیازات خاصی برخوردار شده بود. زن دیگری پرسیده بود که چرا لیندا برای یک دانشجوی مرد بودجه‌ای تأمین کرده بود تا در یک همایش مهم شرکت کند و همان امکانات را برای او فراهم نکرده بود؟ زن دیگری دانشجوی مردی را دیده بود که از امکانات بخش استفاده‌های شخصی می‌کرد. و گفت که منصفانه نیست که به دانشجویان دیگر اجازهٔ این کار داده نمی‌شود. در همهٔ موارد مردان تقاضا کرده بودند و لیندا که کمک به دانشجویان را، به هر نحوی، بخش عمدهٔ کار خود می‌دانست با کمال میل پذیرفته بود.

لیندا با آزردگی خاطر دریافت که با اینکه نمی‌خواست چنین کاری را انجام دهد، با بی توجهی به این موضوع که چقدر مردان بیشتر دربارهٔ آنچه باعث پیشرفتشان می‌شد درخواست می‌کردند، باعث تبعیض شده بود؛ تبعیضی که ممکن بود پیامدهای فراگیری داشته باشد. مردانی که تجربهٔ تدریس داشتند در مقایسه با زنانی که فاقد آن بودند، رزومه پر بارتری داشتند و هنگامی که وارد بازار کار می‌شدند به مراتب واجد شرایط بهتری بودند. مردی که در همایش شرکت کرد، ارتباطات با ارزشی یافت که ممکن است بعدها در حرفهٔ او مفید واقع

شود، اما زنانی که نمی‌توانستند به همایش بروند این موقعیت را از دست داده بودند.

ویژگی کارشناس مسائل اجتماعی بودن در لیندا بالا گرفت. او ده سال وقت صرف کرده بود تا مذاکره را به دانشجویان، فروشندگان، مجریان کسب و کار، دانشمندان، پزشکان، وکلا و رهبران زنان آموزش بدهد. آیا این تفاوت بین دانشجویان زن و مرد او حاکی از این بود که زنان برای پیشبرد حرفهٔ خود به اندازهٔ کافی از مذاکره استفاده نمی‌کردند؟

لیندا به تحقیق دربارهٔ تفاوت جنسیت در مذاکره پرداخت. چیزی که دریافت، او را شگفت‌زده کرد. لیندا و همکارانش تحقیقات خود را آغاز کردند تا این سؤالات را بررسی کنند: نخست اینکه چه چیزی مردم را به مذاکره کردن تشویق می‌کند و مهم‌تر اینکه مردان و زنان برای پیشبرد اهداف خود، چقدر از مذاکره استفاده می‌کنند؟

آنان، مردان و زنان را به آزمایشگاه تحقیقاتی خود دعوت کردند و از آنان خواستند تا آزمون‌هایی را که به دقت طراحی شده بود، انجام دهند و بررسی کردند که آیا برای پیشبرد موقعیت‌های خود از مذاکره استفاده می‌کردند یا خیر؟ دانشجویان را همراه با پرسشنامه‌ها به فرودگاه‌ها و مراکز خرید فرستادند. این آزمون‌ها احساس مردم را در رابطه با مذاکره مورد پژوهش قرار می‌داد. آنان شبکهٔ همه‌پرسی بزرگی را تشکیل دادند تا دربارهٔ نگرش مردم نسبت به مذاکره از هر سن و طبقه اقتصادی، از کارگران گرفته تا کسانی که بیشترین حقوق را دریافت می‌کنند، نظرسنجی به عمل آورند. در این بررسی از شرکت کنندگان پرسیده شد که چه زمانی و چگونه مذاکره می‌کردند و دربارهٔ انواع وضعیت‌هایی سؤال می‌شد که در آن احساس می‌کردند باید مذاکره کنند. حرف آخر: در هر بررسی گروه تحقیقاتی لیندا نتایج آشکاری را به دست آورد که مردان چهار برابر زنان، مذاکره را در جهت پیشبرد منافع خود آغاز می‌کنند.

هزینه‌های درخواست نکردن

آیا این تفاوت مهم است؟ آیا درخواست نکردن از جانب زنان به زیانشان تمام می‌شود و اگر چنین است این زیان‌ها چیست؟ از آنجایی که تفاوت دستمزد بین مردان و زنان حدود ۷۷ درصد است، یعنی به ازای هر دلار به دست آمده به وسیلهٔ مردان، زنان به طور متوسط تنها ۷۷ سنت به دست می‌آورند، لیندا تصمیم گرفت تا ابتدا به دستمزدها توجه کند. نتیجهٔ این بررسی او را شگفت زده کرد. مذاکره نکردن زنان

دربارهٔ دستمزدهایشان بیش از اندازه برای آنان گران تمام می‌شود. در اینجا نمونه‌هایی آمده است که نشان می‌دهد این موضوع چقدر می‌تواند پرهزینه باشد.

در بیست و دو سالگی، درست بیرون از دانشکده، به شما و مردی بیست و دو ساله با شایستگی‌های یکسان دستمزد ۲۵۰۰۰ دلار پیشنهاد می‌شود. شما ۲۵۰۰۰ دلار را می‌پذیرید، در حالی که شخص دیگر مذاکره می‌کند و حقوق پایه را به ۳۰۰۰۰ دلار می‌رساند. هر دوی شما به طور متوسط سالانه ۳ درصد افزایش حقوق دارید. اگر آن مرد آن ۵۰۰۰ دلار را پس‌انداز کند، در ۶۵ سالگی که می‌خواهد بازنشسته شود، موجودی حساب پس‌اندازش۷۸۴.۱۹۲ دلار است؛ بیش از سه چهارم یک میلیون دلار فقط به این دلیل جمع شد که او فقط یک بار مذاکره کرد. آن مبلغ بیش از سه چهارم یک میلیون دلاری است که شما ندارید چون مذاکره نکردید. اگر آن مرد مبلغ را درحسابی گذاشته بود که ۵ یا ۶ درصد سود کسب می‌کرد منافع او حتی بیشتر می‌شد.

در سی سالگی پس از تکمیل دورهٔ کارشناسی در مدیریت بازرگانی، شما و یک مرد همسال یک پیشنهاد کاری با دستمزد۱۰۰.۰۰۰ دلار دریافت می‌کنید. شما این کار را می‌پذیرید به هر حال ۱۰۰.۰۰۰ دلار مبلغ زیادی است،اما مرد دیگر مذاکره می‌کند و پیشنهاد کاری خود را تا ۱۱۵.۰۰۰ دلار افزایش می‌دهد. هر دوی شما به طور متوسط هر سال ۳ درصد افزایش حقوق دارید؛ او پول اضافی خود را در یک حساب سرمایه‌گذاری کرده ۳ درصد دریافت می‌کند؛ و تا زمانی که هر دوی شما به ۶۵ سالگی برسید او یک و نیم میلیون دلار بیشتر از شما پس‌انداز کرده است.

شما چهل سال دارید، به فکر یک حرفهٔ بلند پروازانه نیستید. می‌دانید که طبق معیارهای بازار شما فردی با سوابق کاری، اما با دستمزد پایین هستید. فکر می‌کنید خیلی دیر است تا کاری دربارهٔ آن انجام بدهید. شما و یک همکار مرد در همان وضعیت، به دنبال کار می‌گردید. هر دو شما پیشنهادهای کاری با دستمزد ۷۰.۰۰۰ دلار در سال را دریافت می‌کنید که می‌دانید برای کسی با تجربهٔ شما کمترین میزان است. با وجود این ۷۰.۰۰۰ دلار را می‌پذیرید در حالی که همکارتان مذاکره می‌کند و کار را با ۷۷.۰۰۰ دلار به دست می‌آورد. و تا زمانی که هر دوی شما به ۶۵ سالگی برسید، او ۳۸۱.۰۶۷ دلار بیشتر جمع کرده است،که افزایش خوبی بر پس‌انداز اولیهٔ بازنشستگی او است.

این مبالغ به خودی خود به اندازهٔ کافی بالا هستند. وقتی مزایای دیگر را بر آن بیفزایید که اغلب به حقوق مرتبط هستند، مانند پاداش‌ها، خریدهای سهام و مزایای حقوق بازنشستگی (که در تمامی این موارد زنان چندان تمایلی به مذاکره کردن ندارند)، ضررهای مالی که یک زن به علت مذاکره نکردن متحمل می‌شود واقعاً سرسام‌آور است.

اما اگر مانند بسیاری از ما، خوشبختی خود را با توجه به حقوق دریافتی خود ارزیابی نکنید آن وقت چه می‌شود؟ حتی در این صورت وضعیت مالی سبب می‌شود که در انجام دادن بسیاری از کارهای دیگر به مشکل برخورد کنید: مانند داشتن خانه‌ای امن و راحت، تربیت فرزندانتان، نگهداری از خانواده، و کمک به جامعهٔ خود. در هر حال مشکل از قلمرو مالی نیز فراتر می‌رود.

انتشار یافته‌ها

لیندا که متقاعد شده بود این یافته‌ها بیش از آن مهم بودند که به روزنامه‌نگاران دانشگاهی محدود شوند، تصمیم گرفت کتابی بنویسد تا به زنان کمک کند تا با نیرویی که آنان را عقب نگه می‌دارد مبارزه کنند. در هر حال او می‌دانست که در این تلاش به یک شریک کاری نیاز دارد؛ کسی که شور و شوق خود را برای کمک به زنان در به تکامل رسیدن و به دست آوردن خواسته‌هایشان در زندگی‌شان به اشتراک بگذارد. پس از کمی جست و جو سارا را پیدا کرد.

سارا بیشتر حرفهٔ خود را در راه کشف موانعی گذرانده بود که زنان با آن‌ها مواجه هستند، بخصوص در حرفه‌هایی که مردان بر آنان تسلط دارند، چون آنان مسیرهایی را دنبال می‌کنند که به طور چشمگیری از مسیر کاری و زندگی مادرانشان، و در بسیاری از موارد از مسیرهای کاری و زندگی‌ای که اصولاً تصمیم داشتند ادامه دهند، متفاوت است. او دربارهٔ زنان در زمینه ادبیات، هنر، دانشگاه، تجارت و تلاش‌ها و دستاوردهای چشمگیرشان به طور مفصل نوشته بود.

با هم متحد شدیم. سارا به اطراف کشور سفر کرد و با زنان دربارهٔ تجربیاتشان دربارهٔ مذاکره مصاحبه کرد. او با زنانی از هر شغل، از هر سن، نژاد، با نگرش سیاسی و عقاید مذهبی متفاوت، دیپلمه‌های دبیرستان، زنان دارای تجربهٔ آموزش حرفه‌ای و مدارک تحصیلی پیشرفته از بیشتر دانشگاه‌های ممتاز در کشور صحبت کرد. او با زنانی صحبت کرد که به طور تمام‌وقت یا پاره‌وقت کار می‌کردند و تمامی وقت خود را صرف مراقبت از فرزندان یا اقوام مسن‌تر می‌کردند. او دربارهٔ تردید زنان برای مذاکره کردن و رنجش آنان از پیامدهای آن داستان‌های متفاوتی شنید.

بر اساس این داستان‌ها، نخستین کتاب خود را که «زنان درخواست نمی‌کنند» نام داشت، به نگارش درآوردیم. در آن کتاب دلایل تفاوت بین زنان و مردان در رابطه با مذاکره را از نزدیک مورد بررسی قرار دادیم و تأثیر فراگیر این پدیده را بر روی زنان، خانواده‌هایشان، کارفرمایان و کارمندانشان، و جامعه به طور کلی نشان دادیم.

ما متوجه شدیم که این مشکل بر زندگی زنان در بیرون از محل کار نیز تأثیر عمیقی دارد. زنان متأهلی که تمام‌وقت کار می‌کنند هنوز

دو سوم کار خانه و مراقبت از فرزند را در منزل انجام می‌دهند. آنان وقت آزاد بسیار کمتری دارند، و برخلاف مردان متأهل، در پایان روز کاری هنگامی که به خانه یعنی «محل کار دوم» خود می‌روند، فشار بیشتری را متحمل می‌شوند که این فشار مداوم ممکن است منجر به بیماری‌های قلبی، دیابت، سرطان، پوکی استخوان و افسردگی شود.

تغییر دادن زندگی زنان

در رابطه با کتاب، در رادیوی محلی، ملی، بین‌المللی و نیز برنامه‌های تلویزیون با هر دوی ما مصاحبه شد. جان دینگل و کارولین مالونی(۳)، نمایندگان ایالات متحده از ما دعوت کردند تا دربارهٔ یافته‌هایمان و تأثیر آن‌ها بر رفتار و اعمالی که مانع از این می‌شوند تا زنان به مشاغل سطح بالا دست یابند، در یک جلسهٔ کنگره شرکت کنیم.
ما هیجان‌زده شده بودیم و از دریافت صدها نامه از سوی زنان که دربارهٔ تأثیر مثبت کتاب بر زندگی‌شان با ما صحبت می‌کردند لذت می‌بردیم. تعدادی از داستان‌ها را در اینجا آورده‌ایم:

زن جوانی که درست پیش از مصاحبه برای نخستین کارش، کتاب را خوانده بود در نامه خود نوشت که وقتی دستمزد بیشتری درخواست کرد، مصاحبه‌کننده تحت تأثیر قرار گرفت و به او گفت: «فقط مردان هستند که درخواست می‌کنند!»

زنی که صحبت هر دوی ما را شنیده بود نوشت، «من آنقدر تحت تأثیر آنچه شما گفتید قرار گرفتم که شب به خانه رفتم و دربارهٔ آنچه می‌خواستم بسیار فکر کردم. متوجه شدم که ترفیع و مقام بهتری می‌خواهم. صبح روز بعد به دفتر رییسم رفتم و این چیزها را از او درخواست کردم. او با گفتن «چشم، فوراً انجام خواهد شد» مرا حیرت‌زده کرد.

زن دیگری که کتاب را خوانده بود، نوشت: «تقریباً به مدت سیزده سال وکیل دادگستری بوده‌ام و فکر می‌کنم مذاکره کنندهٔ خیلی خوبی هستم. اما یک بار هم دربارهٔ حقوقم مذاکره نکرده‌ام و به جز امسال هرگز فکر نمی‌کردم تا دربارهٔ دستمزد بیشتر صحبت کنم. من دربارهٔ حقوق اضافی پایان سال و حقوقم مذاکره کردم و وقتی حقوق اضافی را دو برابر کردند یکه خوردم. این برای شروع، حقوق کمی نبود!»

مردی که با همسرش در یکی از جلسات ما حضور داشت نوشت: کتاب «زنان درخواست نمی‌کنند» تأثیر بسیارعمیقی بر زندگی من داشته است، چون برای همسرم الهام‌بخش بود و سبب شد تا از کارفرمایش مقام بالاتری را درخواست کند.

زنی که تازه ازدواج کرده بود نوشت که او برای ازدواجش با شرکت‌های خدماتی صحبت کرده بود، اما توان مالی برای شرکتی که مبلغی بیش از همه می‌خواست را نداشت. پس از خواندن کتاب ما، او گفت با شرکت خدماتی مورد علاقه‌اش تماس گرفت و آن‌ها را متقاعد کرد تا هزینهٔ خود را کاهش دهند تا او بتواند آن را بپردازد.

استاد دانشگاهی که در یکی از جلسات ما شرکت کرده بود نوشت، شکلک‌های خراشیده شده بر روی میز او در اتاق سخنرانی که «جنیفر، خالی‌بند است»، باعث رنجش او می‌شد. اقرار می‌کرد قبلاً دربارهٔ آن کاری انجام نمی‌داد،اما این بار مسئول آنجا را صدا زد و از او

خواست تا میز را تعمیر کند، «نقش‌های نژادپرستی روی میز فوراً پاک می‌شود.» او گفت: «چرا بدگویی‌ها بر ضد زنان پذیرفته می‌شوند؟ اما پیش از شنیدن صحبت شما، به فکرم نمی‌رسید که می‌توانم درخواست کنم آن را درست کنند.»

افزون بر شرح موفقیت‌های آنان، بسیاری از زنان نظر ما را جویا شدند. زنی نوشت: «می‌دانم که باید بیشتر مذاکره کنم، اما نمی‌دانم چطور شروع کنم؟» زن دیگری نوشت: «می‌توانم تصور کنم که در طول دورهٔ کاری‌ام چه فرصت‌هایی را از دست داده‌ام، اما هنوز نمی‌توانم چیزی را طلب کنم. به من بگویید چکار کنم!» زن سومی نوشت: «چند بار سعی کردم برای چیزی بیشتر از آنچه به من پیشنهاد شده بود مذاکره کنم، اما هر دفعه هراسان و منصرف شدم.»
هدف ما این است تا به زنان کمک کنیم تا به آن صدای مخالف و آزاردهنده پاسخ بدهند و در گفتن این جملات اعتماد به نفس و اطمینان خاطر داشته باشند:
«من پُررو نیستم، فقط آنچه را شایستهٔ من است درخواست می‌کنم.»
«من در کاری که می‌کنم واقعاً خوب هستم. خودم این را به دست آورده‌ام.»
«درخواستم به آنچه نیاز دارم مربوط نیست، بلکه دربارهٔ این است که چقدر ارزش دارم.»
ما کار را با این نخستین قدم اساسی آغاز می‌کنیم؛ نشان می‌دهیم که می‌توانید بیشتر از آن چیزی را درخواست کنید که به شما پیشنهاد می‌شود، و شاید خیلی بیشتر از آنچه فکر می‌کنید امکان به دست آوردنش وجود دارد. اصول مذاکره را شرح می‌دهیم. راهبردهایی را بیان می‌کنیم که ثابت شده است بویژه برای زنان کارآیی داشته‌اند.
در پایان کتاب خواهید توانست از قدرت مذاکره به روش‌های پیچیده، تغییرپذیر و خلاقانه برای کسب منافع استفاده کنید که ورای

ارتقای مقام یا حقوق هستند.

برنامهٔ چهار مرحله‌ای

برنامهٔ چهار مرحله‌ای، شما را برای هر نوع مذاکره‌ای آماده می‌کند. در هر مرحله، شیوه‌ها و تمرین‌هایی را معرفی می‌کنیم که می‌توانید یاد بگیرید و از آن‌ها استفاده کنید که نتایج بسیار خوبی را به همراه خواهد داشت.

همچنین در سرتاسر کتاب داستان‌های واقعی دربارهٔ زنان را بیان می‌کنیم که تجربیات خود را با ما در میان گذاشته‌اند (در همه موارد زندگی خصوصی آنان را با تغییر نام‌ها حفظ کرده‌ایم). امیدواریم که تجربیات زنانی که داستان‌هایشان را می‌گوییم به شما کمک کند تا بتوانید آن‌ها در زندگی خودتان به کار بگیرید.

یکی ازخوانندگان پیشین کتاب گفت که داستان‌ها پایانی شبیه به فیلم‌های هالیوودی دارند! البته همهٔ مذاکرات شما موفق نخواهند بود، اما اگر طبق برنامهٔ ما کار کنید و از پیش برنامه‌ریزی کنید از اینکه چگونه می‌توانید کار را به خوبی انجام دهید شگفت‌زده خواهید شد. همچنین یاد خواهید گرفت که چگونه از مذاکراتی که نتیجهٔ دلخواه نداشتند، تجربه‌های مهمی را کسب کنید.

نخستین مرحله «همه چیز قابل مذاکره است»، به شما کمک می‌کند تا به عقب برگردید و با احساسی از امکانات وسیع به زندگی خود نگاه کنید. می‌توانید جنبه‌های بیشتری از زندگی خود، بیش از آنچه فکر می‌کنید را تغییر دهید، اما فقط اگر بخواهید. اگر حتی به پای میز جلسهٔ مشترک برای رفع اختلافات نروید، چه آن «میز» میز رییس شما، یک کنفرانس تلفنی، کاناپهٔ اتاق نشیمن خودتان یا در بعضی شرایط آسانسور، زمین تنیس، و بوفهٔ نهار باشد، تمام کتاب‌های مذاکره در دنیا بی‌فایده هستند. اگر از پیش هدف خاصی در ذهن داشته‌اید، برای چگونگی به دست آوردن آن فقط کمی راهنمایی لازم دارید. نخستین مرحله پر از پیشنهادهایی است دربارهٔ اینکه چگونه اهداف بالاتری داشته باشید، پیشتر بروید و زندگی خود را به شیوه‌ای ارزشمند سازید که چه بسا تصور آن را هم نمی‌کردید.

مرحلهٔ دوم «زمینه را فراهم کنید»، به شما نشان می‌دهد که چگونه با یاد گرفتن چند مهارت کلیدی و فراهم آوردن اطلاعاتی که برای یک استدلال قانع کننده به آن‌ها نیاز دارید برای مذاکرهٔ خود آماده شوید. کار را با معرفی مفاهیم اساسی راهبرد مذاکره آغاز می‌کنیم و

توضیح می‌دهیم که چگونه اطلاعاتی را که لازم دارید شناسایی کنید و آن اطلاعات را از کجا و چگونه به آسانی به دست بیاورید. به شما کمک می‌کنیم تا موقعیت خود را در مذاکره ارزیابی کنید و برای بهبود آن موقعیت قدم‌هایی بردارید.

در مرحلهٔ سوم «آماده شوید»، به پایه‌های اساسی توجه داریم: چگونه هدف درست را تعیین کنید و برای آنچه می‌خواهید، تصمیم بگیرید. نخستین پیشنهاد را بدهید و یا ببینید بهترین زمان برای درخواست چه زمانی است. مزیت‌های برگزیدن مذاکره گروهی را توضیح می‌دهیم. راه‌هایی را برای مدیریت سرعت گفت‌وگو پیشنهاد می‌کنیم تا احساس نکنید که حرف شما را زود قطع می‌کنند. مواردی مانند جنبه‌های مثبت و منفی بلوف زنی، میزان توافق در هر دوره از یک مذاکره، و راه‌هایی برای بازگرداندن روند به مسیر اصلی در صورت خارج شدن از مسیر صحیح، در اینجا آورده شده است. این مرحله با یک مبارزه برای مذاکره پایان می‌یابد، که ما آن را «محل تمرین مذاکره» می‌نامیم. این روش‌ها به شما کمک می‌کنند تا مهارت‌های جدید خود را در موقعیت‌های مختلف تمرین کنید. مرحلهٔ نهایی «همه را کنار هم بگذارید»، شامل اطلاعاتی است که نگرانی بسیاری از زنان را دربارهٔ مذاکره کردن کاهش می‌دهد. برای مقاومت در مقابل تسلیم شدن سریع و جلوگیری از واکنش‌های نامنتظره، ابزارهایی را به شما می‌دهیم تا بهترین تأثیر را به وجود بیاورید. در فصل آخر شیوه‌های مؤثر «پایان کار» را شرح می‌دهیم که چگونه از گرفتاری‌ها جلوگیری کنید، راه حل را طوری جلوه دهید که برای طرف مقابل جالب باشد، و قرارداد را در زمان مناسبی ببندید.

آیا برنامهٔ ما مؤثر است؟

می‌دانیم که برنامهٔ ما نتیجه بخش است، چون لیندا به طور موفقیت‌آمیزی از آن استفاده کرد تا تغییرات چشمگیری را در دانشکدهٔ هینز ایجاد کند. او رشته‌های اصلی مذاکرات را درس می‌داد. از مسئولان آموزشگاه‌هایی که مخصوص زنان بودند (البته مردان هم می‌توانستند در آن شرکت کنند و بعضی‌ها هم همین کار را کردند)، خواست تا عواملی را که سبب می‌شوند تا زنان در مذاکره شرکت نکنند مورد بررسی قرار دهند. به اصرار لیندا، دانشکدهٔ هینز نیز رشتهٔ تحصیلی جدیدی را آغاز کرد: زنان و سیاست عمومی، که در آن خواندن کتاب «زنان درخواست نمی‌کنند» اجباری بود. با آگاهی از اینکه این مسئله برای لیندا مهم بود دانشجویان زن نیز پیش از شروع مذاکره‌شان برای

مشورت پیش او می‌رفتند.
در ژولای سال ۲۰۰۵ یعنی سه سال پس از اینکه لیندا این فعالیت را آغاز کرد، ادارهٔ خدمات حرفه‌ای دانشکده اطلاعات همه پرسی دانشجویانی را که در ماه مه آن سال فارغ‌التحصیل می‌شدند، بررسی کرد. لیندا از شادی سرمست شده بود. در کلاسی که در سال ۲۰۰۵ فارغ‌التحصیل می‌شدند، ۶۸ درصد از زنان و ۶۵ درصد از مردان دربارهٔ پیشنهاد کاری خود مذاکره کرده بودند. نه فقط این، بلکه کسانی که مذاکره کرده بودند کارشان را خیلی خوب انجام دادند؛ زنان می‌توانستند حقوق شروع خود را تا ۱۴ درصد افزایش دهند، مردان حقوق خود را تا ۱۶ درصد افزایش دادند.

آیا به این کتاب احتیاج دارید؟

شما کارتان را دوست دارید، دستمزد خوبی می‌گیرید و زندگی آرامی دارید. برای درخواست آنچه می‌خواهید بسیار ماهر هستید. با وجود این ممکن است بخواهید نگاه دقیق‌تری به مسئله بیندازید. ممکن است با شما به خوبی آنچه فکر می‌کنید رفتار نشده باشد. یا ممکن است یک یا دو تغییر کوچک را دریابید که زندگی شما را راحت‌تر و شغلتان را با ارزش‌تر می‌کند. اگر حتی مذاکره کنندهٔ خوبی هستید در اینجا چیزهای دیگری است که به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را بهبود ببخشید. ممکن است فرصت‌هایی را کشف کنید و حتی سریع‌تر پیشرفت کنید.
تبدیل شدن به مذاکره کننده‌ای مطمئن و خبره ممکن است احساس ارزش شخصی شما را بیشتر کند، آزادی شما را برای خطر کردن افزایش دهد، شما را تشویق کند تا چیزهای جدیدتری امتحان کنید، و روابط شما را در کار و خانه مستحکم‌تر کند. مذاکره می‌تواند به شما کمک کند تا اهداف شخصی و حرفه‌ای متعدد خود را بررسی کنید تا یک حرفهٔ کامل و زندگی شخصی ارزشمند داشته باشید، منافع مشتریان خود را پیش ببرید و به جامعهٔ خود خدمت کنید، فردی موفق، همسر، مادر و دوست خوبی باشید.

مرحلهٔ اول: همه چیز قابل مذاکره است

۲. به راستی چه می‌خواهید؟

زنی به نام ونسا که یک شرکت محوطه‌سازی دارد، در ابتدای دورهٔ سی سالگی‌اش گفت: «از زمانی که دختری کوچک بودم، مردم از من می‌پرسیدند که می‌خواهم چکاره شوم. این مانند حالتی از آهنگ طناب بازی بود. به من می‌گفتند، بین دکتر، وکیل، بانکدار و دزد یکی را انتخاب کن. اما من نمی‌دانستم کدام را انتخاب کنم. مادرم معلم بود و خواهرم می‌خواست معلم شود. بنابراین من هم فکر می‌کردم باید معلم شوم. بی‌درنگ پس از دوران دانشکده مدرک معلمی را گرفتم و به مدت پنج سال در کلاس ششم درس دادم. یک روز دوستم به من پیشنهاد کرد چشم‌هایم را ببندم و تصور کنم کاری را انجام می‌دهم که مرا خوشحال می‌کند. به جای اینکه از من بپرسد که می‌خواهم چکاره شوم، از من پرسید که می‌خواهم چکار بکنم؟ ناگهان خودم را در لباس کاری،زیر آفتاب، مانند یک کشاورز تصور کردم. متوجه شدم که می‌خواهم با گیاهان کار کنم و در هوای آزاد بیرون باشم. خنده‌دار است، چون مادرم هم باغبانی را دوست داشت، اما این فقط کاری بود که انجام می‌داد و شغل او نبود. برنامهٔ تدریس من طوری بود که تابستان‌ها تعطیل بودم، بنابراین از مسئول یک شرکت محوطه‌سازی محلی خواستم تا مرا به عنوان شاگرد استخدام کند. این تقریباً باعث شد تا در موقعیتی باشم که امروز هستم: من یک باغبانم، اما هیچ‌وقت نمی‌توانستم به کسی بگویم این کاری بود که همیشه می‌خواستم انجام بدهم. سؤال تقریباً مرا گیج کرده بود.»

باید بین آرزوهایتان و آنچه مردم می‌خواهند، تفاوت بگذارید. ممکن است عادت نداشته باشید تا به تصویر بزرگ نگاه کنید و موقعیتی را که دارید با موقعیتی که می‌خواهید داشته باشید مقایسه کنید. یا ممکن است آنقدر گرفتار و موفق باشید که فکر کنید به اندازهٔ کافی کار کرده‌اید و باید خوشحال باشید.

هدف این کتاب این است تا به شما کمک کند تا آنچه را می‌خواهید بیشتر به دست بیاورید، و نخستین قدم این است که مشخص کنید آن چه چیزی است؛ به راستی چه می‌خواهید؟ این فصل چهارچوبی را فراهم می‌آورد تا به شما کمک کند وضعیت کنونی خود را بررسی، اهداف پیشین خود را مرور کنید و اهداف جدیدی به وجود بیاورید و دربارهٔ اینکه می‌خواهید آینده‌تان چگونه باشد تصویری ایجاد کنید.

کار را با سؤالاتی شروع می‌کنیم تا دربارهٔ آیندهٔ خود به صورتی سازمان یافته فکر کنید. می‌دانیم که زندگی شما شاید پیچیده باشد و اینکه دستیابی به تغییرات خاص ممکن است مشکل باشد. برای اینکه خوشبینی شما را برانگیزیم داستان‌های زنان بسیاری را نقل می‌کنیم که متوجه شدند چه چیزی را در زندگی خود از دست داده بودند و راه‌های عجیبی پیدا کردند تا موانع بین خود و اهدافی که تازه به دست آورده بودند را از میان بردارند. ممکن است متوجه شوید که داستان شما خیلی به داستان یک زن نزدیک است و به داستان‌های دیگر علاقهٔ کمتری نشان دهید. صرفنظر از اینکه چه کسی یا چه چیزی تجربیات شما را منعکس می‌کند، اصول راهنمایی در هر مورد همان است. نگاه دیگری به زندگی خود بیندازید. مطمئن شوید که آینده‌ای که می‌خواهید برای خودتان است و نه اینکه بگذارید شرایط برای شما تصمیم بگیرد. همین که بدانید واقعاً چه می‌خواهید، قدم بزرگی را برداشته‌اید تا آن را به واقعیت تبدیل کنید.

ببینید چه چیزی از دست رفته است؟

برای برآورد کردن موقعیتی که در آن هستید نسبت به وضعیتی که می‌خواهید در آن باشید، به پرسش‌های زیر پاسخ بدهید.

چه چیزی را دوست دارید؟

کار را با شناسایی فعالیت‌ها و شرایطی آغاز کنید که در گذشته شما را خوشحال کرده است و توجه خود را به آن‌هایی محدود کنید که شما را در آینده خوشحال می‌کنند.

شغل مورد علاقه‌تان کدام است؟ چه چیزی دربارهٔ این شغل توجه شما را بیشتر از همه جلب می‌کند؟ کدام جنبه از شغل رؤیایی شما، در حرفه کنونی‌تان وجود ندارد؟

چه زمانی در کارتان خوشحال‌تر بودید؟ کجا کار می‌کردید، چه کاری می‌کردید و انتظاراتتان دربارهٔ آنچه پیش می‌آمد چه بود؟ موقعیت کنونی شما با آن زمان چه تفاوتی داشت؟

آیا کاری هست که دوست دارید، اما دیگر انجام نمی‌دهید؟ آیا هیچ سرگرمی، عادت، تفریح یا سنت شخصی وجود دارد که دلتان برای آن تنگ شده باشد؟ وقتی جوان‌تر بودید آیا دوست داشتید گیتار بزنید، بر روی آب اسکی بکنید یا مسابقهٔ گلف را از دوستان پدرتان ببرید؟ آیا دوست داشتید زندگینامه‌ها را بخوانید و تعطیلات هر تابستان را در کنار یک رود خاص بگذرانید؟

آیا در کاری مهارت دارید که هیچ وقت به آن نمی‌رسید؟ آیا در یادگیری زبان استعداد دارید، اما هیچ وقت زادگاه خود را ترک نمی‌کنید؟ آیا مهارت‌های اجتماعی خوبی دارید، ولی با افراد دیگری که حرفهٔ شما را دارند ارتباط کمی دارید؟

چه زمانی زندگی خصوصی شما آرام‌تر بود؟ از آن زمان تا به حال چه چیزی تغییر کرده است؟

میشل - احیا کردن یک سنت قدیمی

میشل مدیر دبیرستانی بزرگ در حومهٔ شهر بود. از هنگامی که این شغل را به دست گرفت در پیاده کردن یک برنامهٔ آموزشی پیشگام بود که سبب شد نمره‌های آزمون مدرسه به طور شگفت‌انگیزی بهتر شود. در دوران تصدی او تعداد فارغ‌التحصیلان نیز ۶ درصد افزایش یافتند، در حالی که این آمار در مدارس دیگر یکنواخت بود. در زندگی خانوادگی‌اش از نظر مالی وضع خوبی داشت، با مردی ازدواج کرده بود که او را دوست داشت و برایش احترام قایل بود و مادر دو دختر شاد و سلامت بود. از هر نظر او زندگی مناسب، شغل و درآمدی خوب و یک خانوادهٔ عالی داشت، اما نمی‌دانست چه چیزی او را خوشحال‌تر می‌کند و وقتی می‌دید اینقدر خوش اقبال بود، احساس می‌کرد که خنده‌دار است اگر چیز بیشتری بخواهد.

بعدازظهر یک روز شنبه او داشت زیرزمین خانه‌اش را تمیز می‌کرد که جعبه‌ای را از نقاشی‌های قدیمی‌اش یافت. او در جوانی خیلی هنرمند بود و بخصوص دوست داشت چهرهٔ دوستان، برادر و خواهران و پدربزرگ و مادربزرگ مسنش را بکشد. همچنان که سنش بالاتر رفت، نقاشی کنار گذاشته شد. اما آن شنبه با نگاه کردن به آثار قدیمی خود متوجه شد که چقدر دلش برای توصیف آن بُعد دیگر شخصیتش تنگ شده بود. با تصمیم به احیای این سرگرمی، کلاس نقاشی خوبی را در مرکز آموزش مداوم شهر خود یافت. متأسفانه کلاس در روزهای پنجشنبه ساعت دو تشکیل می‌شد، اما روز کاری او تا ساعت دو و نیم ادامه داشت و معمولاً تا دیروقت در مدرسه می‌ماند. ابتدا فکر کرد باید از این فکر صرفنظر کند. در عوض با رییسش که سرپرست حوزه بود مشورت کرد تا روزهای پنجشنبه به جز موارد ضروری مدرسه را زودتر ترک کند.

میشل متوجه شد که رفتن به کلاس نقاشی او را خوشحال‌تر می‌کرد. بنابراین چیزی را به وجود آورد که او آن را «فضای خلاق محافظت

شده» می‌نامید که از شغل و نیز خانواده‌اش جدا بود. او گفت: «این مانند کار کوچکی به نظر می‌رسد، اما نمی‌توانم بگویم که انجام دادن کاری که کاملاً متفاوت از بقیهٔ کارهای زندگی‌ام است، چقدر برای سلامتی روانی من مفید بود.»

چه باید کرد؟

مرحلهٔ بعدی، ارزیابی نقاط قوت و ضعف‌های شماست. فهرستی از آن‌ها تهیه کنید، از جمله اینکه دوست دارید کدام یک از نقاط قوت خود را به کار بگیرید و فکر می‌کنید کدام یک از نقاط ضعف شما بیشتر از همه درمان‌ناپذیر هستند و نمی‌توانند تغییر یا بهبود یابند. این فهرست را با جدا کردن مواردی که نقاط قوت و ضعف عمدهٔ شما هستند از آن‌هایی که نسبتاً جزیی هستند اصلاح کنید.

در این مرحله از افراد دیگر بخواهید تا راهنمایی‌تان کنند و در این‌باره تردید نکنید. آیا دوستان شما فکر می‌کنند استعدادهایی دارید که در حال از بین رفتن است؟ آیا خانوادهٔ شما احساس می‌کنند کاری می‌کنید که از آن بیشتر لذت خواهید برد یا اینکه چشم‌انداز دیگری دارند؟ با آموزگاران قدیمی خود صحبت کنید، به آنان بگویید که چکار کرده‌اید و چه چیزی یاد گرفته‌اید و اگر توصیه‌ای دارند نظر آنان را جویا شوید. ممکن است عادت کرده باشید نقش خاصی را در زندگی خود ایفا کنید و یا نظر خاصی نسبت به خود داشته باشید. نظرات دیگران می‌تواند به شما کمک کند تا آن تصور را تغییر یا استعدادی را کشف کنید که از آن بی‌خبر بودید.

چه چیزی لازم دارید؟

زندگی امروز خود را بررسی کنید. کدام یک از ویژگی‌های فهرست زیر باید برای شما وجود داشته باشند تا با شرایطی که دارید احساس خوشحالی کنید؟

محرک، کار چالش‌انگیز

همکاران دوست داشتنی

احساس اینکه شما عضوی از یک گروه هستید و تنها نیستید.

قدرت و مسئولیت

خود مختاری

انعطاف‌پذیری

شواهد آشکار مبنی بر اینکه برای کار شما ارزش قایلند.

آزادی برای خلاق بودن

احساس اینکه کار ارزشمندی انجام می‌دهید.

امکان اینکه شما را همه جا بشناسند؛ در رشتهٔ شما یا شاید در بین مردم

امکانات برای یادگیری موضوعات جدید

آیا وضعیت کنونی شما ویژگی‌هایی را که لازم دارید به اندازهٔ کافی دارد یا امکان برای پیشرفت وجود دارد؟ آیا بعضی از این موارد به طور کلی وجود ندارند؟

اهداف رشد و ترقی شما چیست؟

صادقانه چقدر زندگی امروزتان با زندگی‌ای که می‌خواستید داشته باشید مطابقت دارد؟ به کدام یک از اهداف خود رسیده‌اید یا از آن فراتر رفته‌اید؟ برای رسیدن به کدام هدف همچنان تلاش می‌کنید؟ در آیندهٔ نزدیک چه می‌خواهید؟ در درازمدت چه می‌خواهید؟ برای شناسایی دقیق‌تر تغییراتی که مایلید در زندگی خود به وجود بیاورید، اینکه چگونه ممکن است با هم در تضاد باشند، کدام یک بیشترین الویت را داشته و کدام یک را می‌توان بعدها به وجود آورد؟ سعی کنید اهداف خود را به دسته‌هایی تقسیم کنید که برای شما بیشترین اهمیت را دارند. بعضی از دسته‌هایی که باید در نظر داشت در اینجا آورده شده‌اند:

اهداف شخصی. آیا می‌خواهید با گروهی از دوستان دوران کودکی در ارتباط باشید؟ دنباله‌روی سنت‌های فرهنگی والدین خود باشید، و یا ازدواج کنید و صاحب فرزند شوید؟

اهداف مالی. آیا تصمیم دارید بودجه دانشکده را برای فرزندانتان تأمین کنید، برای دوران بازنشستگی پول پس‌انداز کنید و تا زمانی که به ۲۵ سالگی برسید نخستین یک میلیون دلار خود را به دست بیاورید؟

اهداف ورزشی. آیا دوست دارید در مسابقات دوی ماراتون شرکت کنید؟ آیا می‌خواهید بر ترس خود در رانندگی غلبه کنید؟ آیا دوست دارید اسکی روی آب را یاد بگیرید؟ آیا مایلید بازی تنیس خود را بهتر کنید؟

اهداف تفریحی. وقت آزاد خود را چگونه می‌گذرانید. آیا زمان آن رسیده است که به کلاس حرکات موزون بروید، یاد بگیرید که چطور غذای هندی درست کنید، جواهرات خود را مرتب کنید یا کار با برنامه‌های کامپیوتر را یاد بگیرید؟

اهداف خود پیشبری. آیا آماده هستید تا مهارت‌های رهبری خود را توسعه بدهید، زبان فرانسه یاد بگیرید، بیشتر مرتب و منظم باشید و مذاکره کنندهٔ بهتری بشوید؟

اهداف مادی. آیا آرزوی شما این است که صاحب خانه شوید، پیانوی بزرگ، گوشواره‌های الماس یا یک کلبه تابستانی در کوه‌های راکی داشته باشید؟

اهداف نیکوکاری. آیا خود را موظف می‌دانید تا به عنوان معلم سوادآموزی به بچه‌های محروم کمک کنید، برای کار در سازمان هنرهای محلی وقت بگذارید یا هر سال ۵ درصد از درآمد خود را به مؤسسات خیریه بدهید؟

اهداف سیاسی. آیا می‌خواهید عضو هیئت مدیرهٔ مدرسهٔ محلی خود باشید، آیا مایلید داوطلب شرکت در انتخابات ریاست جمهوری بشوید یا عضوی از شرکتی باشید که یکی از اهداف سیاسی شما را مطرح می‌کند؟

لیندا می‌گوید، هنگامی که نوجوان بود می‌خواست یک پورشهٔ سیاه رنگ داشته باشد. در سی و پنج سالگی یکی از این اتومبیل‌ها را برای

خود خرید. سارا می‌خواست خانه‌ای بخرد که حیاط آن به اندازه کافی بزرگ باشد تا فرزاندانش بتوانند در آنجا بدمینتون بازی کنند. زمین خانهٔ او به اندازهٔ کافی صاف نیست، اما دوستی در پایین خیابان زمین هموار مناسبی دارد که به بچه‌های محله اجازه می‌دهد تا از آن استفاده کنند. لیندا می‌خواهد با قایق بادی در اطراف دریای کاراییب شنا کند. او و همسرش می‌خواهند پس از چند سالی، به طور همزمان مرخصی فرصت‌های مطالعاتی بگیرند. او به دنبال مطالبی است تا در خانه به دخترش درس بدهد.

البته بسیاری از اهداف شما نیازی به مذاکره نخواهند داشت، بلکه تعهد و پیگیری شما را می‌طلبند. اما یادگیری مذاکره به دست آوردن بسیاری از آنان را به طور مؤثری آسان‌تر خواهد کرد.

الگوهای خود را به روز کنید

وقتی نوجوان بودید شاید می‌خواستید یک شاهزاده خانم یا ورزشکار ژیمناستیکی بشوید که برای شرکت در بازی‌های المپیک به اندازهٔ کافی خوب باشد. شاید می‌خواستید هنرپیشه و یا در تیم بسکتبال حرفه‌ای زنان باشید.یا می‌خواستید اُپرا وینفری یا بیل گیتس باشید.

در هر حال اگر به مدت چند سال کار کرده‌اید، کارهای بسیاری یاد گرفته‌اید، تجربه به دست آورده‌اید و تصمیم‌هایی گرفته‌اید که باعث شد در جایگاهی باشید که امروز هستید. آیا الگوهای شما هنوز هم دربارهٔ آنچه می‌خواهید در آینده انجام دهید ایده‌های مفید را به شما می‌دهند؟ آیا متوجه شده‌اید که می‌خواهید کاری جدا از آنچه اکنون انجام می‌دهید، صورت دهید؟ و آیا به الگوهایی نیاز دارید تا راه پیشرفت را به شما نشان بدهند؟ آیا دستاوردهای الگوهای پیشین شما اکنون قدیمی به نظر می‌رسند و می‌خواهید برای اهداف برتر برنامه‌ریزی کنید؟ دربارهٔ کسی فکر کنید که امروز برایش احترام قائل هستید، یا دوست دارید زندگی شما شبیه او باشد. اگر در زمینهٔ شما الگوهای زن کم هستند، زندگی بسیاری از مردان موفق نیز چیزهای زیادی برای یاد دادن به ما دارند.

سامانتا، بیش از آنچه فکر می‌کرد جاه‌طلب بود

سامانتا از زمانی که یادش می‌آمد می‌خواست وکیل بشود. پدرش وکیل بود، هر دو برادرش وکیل بودند و هیچ جای شکی برایش نبود که او

نیز می‌خواهد وکیل شود. در مدرسهٔ قانون، بیرون از دانشکده ثبت‌نام کرد، به محض اینکه در حرفهٔ وکالت پذیرفته شد، شغلی را در شرکتی قانونی در حد متوسط نیویورک به دست آورد و در سی سالگی ازدواج کرد.کارش را دوست داشت، اما احساس بی‌قراری می‌کرد. او کاری را می‌کرد که همیشه انتظار داشت انجام بدهد، اما گویا آن کافی به نظر نمی‌رسید.

سامانتا وقتی با همکارانش صحبت کرد، متوجه شد که قدرت و اعتبار بیشتری می‌خواهد. او می‌خواست به عنوان مشاور حقوقی در یک شرکت مهم کار کند. حتی روزی ممکن است بخواهد در هیئت مدیرهٔ یکی از آن شرکت‌ها کار کند. به هر حال این تپهٔ پرشیبی خواهد بود که بالا رفتن از آن مشکل است، و او الگوهای خانم زیادی نداشت تا از آنان کمک بگیرد، اما یکی از نخستین دادخواهان خانمی که می‌بایست برتری ملی را به دست آورد، عضو هیئت امنای مدرسهٔ قانون سامانتا بود. او همچنین مطلع شد که یکی از همکلاسی‌های پدرش، به عنوان مشاور در یکی از قدیمی‌ترین و معروف‌ترین شرکت‌ها در ایالات متحده کار می‌کرد. او با هر دوی آنان ملاقات کرد. آنان از در میان گذاشتن تجربیاتشان با او خوشحال شدند و او را راهنمایی کردند، و هر دو قول دادند تا هر چه از دستشان برمی‌آید انجام دهند و درها را به روی سامانتا بگشایند. برای او چندین سال طول کشید، اما با کمک آنان مسیر کاری‌اش را عوض کرد و اهداف تغییر یافتهٔ خود را به دست آورد. اکنون او شغلش را دوست دارد و هنوز هم با دو مربی‌اش که در یافتن مسیرش به او کمک کردند به طور دایم در تماس است.

بزرگ فکر کنید

احتمال اینکه مردان رفتار مخاطره‌آمیز داشته باشند نسبت به زنان بیشتر است. این مسئله هنگامی صحت دارد که خطرهای جسمانی (مانند چتربازی) در میان باشد و به همان نسبت وقتی به خطرهای اقتصادی (مانند سرمایه‌گذاری در سهام خطرناک) می‌رسد نیز صحیح است. همچنین مردان در مقایسه با زنان وضعیت‌ها را اصولاً کمتر خطرناک می‌بینند.حس احتیاط بیشتر زنان فواید زیادی دارد، به آنان امکان می‌دهد تا از فرزندان و خودشان محافظت و ثبات اجتماعی را در جوامع خود حفظ کنند. همچنین زنانی که در بازار سهام کار می‌کنند نسبت به مردان بهتر عمل می‌کنند، چون مردان بیشتر خطر می‌کنند.

همچنین زنان مایلند از اعمالی که روابطشان را به خطر می‌اندازد خودداری کنند. زنان از ترس اینکه بیشتر خواستن ممکن است طرف

مقابل را عصبانی کند و روابط بین آنان را به هم بزند، اغلب می‌پندارند که با احتیاط پیش رفتن در یک مذاکره یا دوری از یکی، به طور کلی راهبرد خوبی خواهد بود. در واقع، اغلب به معنای خواستن کمتر از چیزی است که آنان می‌توانند به دست بیاورند. بنابراین بزرگ فکر کنید: ارتقا، عنوان بهتر، ترفیع. این‌ها برای بسیاری از ما قدم‌های آشکار بعدی هستند. بگذارید قوهٔ تخیل شما آزاد باشد. آیا رازهای نهفته و یا آرزوهایی دارید که به تعویق افتاده باشد؟ چه چیزی زندگی شما را شگفت‌انگیز خواهد کرد؟ در رؤیاهای خارق‌العاده‌تان چه می‌خواهید؟ عجیب‌ترین آرزوهایتان را به فهرست اهدافتان اضافه کنید.

از چه چیزی پشیمان خواهید شد؟

تحقیقات نشان داده‌اند که مردم دو نوع مختلف پشیمانی را تجربه می‌کنند؛ پشیمانی دربارهٔ کارهایی که انجام داده‌اند و پشیمانی از کارهایی که انجام نداده‌اند. مردم دربارهٔ کارهایی به سختی پشیمان می‌شوند که آنان را زیاد انجام نداده‌اند. وقتی از آنان خواسته شد تا در زندگی خود بزرگ‌ترین پشیمانی را نام ببرند، مردم دو یا سه برابر بیشتر دربارهٔ کارهایی که انجام نداده‌اند می‌گویند.
بنابراین به طور کلی سعی کنید به این سؤال که چه چیزی شما را خوشحال می‌کند از زاویهٔ دیگری بنگرید: از انجام ندادن چه کاری پشیمان خواهید شد؟
امروز از انجام ندادن کدام کار در زندگی خود بیشتر پشیمان هستید؟ آیا دیگر خیلی دیر است یا هنوز هم می‌توانید آن را انجام بدهید؟
آیا کاری هست که همیشه تصمیم داشتید انجام دهید، اما فرصت انجام دادن آن را نداشتید؟ اگر نتوانید آن را انجام دهید چقدر متأسف خواهید شد؟

لزلای - به جا گذاشتن چیزی

لزلای در شمال کالیفرنیا زندگی می‌کرد و در اوایل دورهٔ بیست سالگی خود عضو باشگاه دوچرخه‌سواری در کوه بود. در بیست و هشت سالگی ازدواج کرد و پس از چهار سال صاحب سه فرزند شد. تا آن زمان بیشتر دوچرخه سواری‌اش را در پارک محلی و با کشیدن اتاقک بچهٔ خردسالی

به دنبال خود انجام می‌داد.

روز بعد از اینکه کوچک‌ترین فرزندش هشت ساله شد با بهترین دوستش از روزهای دوران دوچرخه‌سواری در کوه، غذا خورد. هر دوی آنان خواب دیده بودند که دوچرخه‌هایشان را از یک کرانهٔ ساحل به کرانهٔ دیگر می‌راندند، اما دوست دیگر او نیز ازدواج کرده و از صحنهٔ دوچرخه‌سواری بیرون رفته بود. دوست او گفت: «ای کاش آن زمانی که امکانش را داشتیم به اسکی صحرانوردی می‌رفتیم! دلم برای دوچرخه‌سواری‌های طولانی تنگ شده.»

لزلای فکر کرد که چقدر دلش می‌خواست آن کار را انجام بدهد؛ از کالیفرنیا تا نیویورک دوچرخه براند، در طول راه چادر بزند. در میان این پشیمانی متوجه شد که هنوز آنقدر دیر نشده بود. او چهل سال داشت، اما تندرست و سالم بود و با کمی تمرین می‌توانست ورزیدگی خود را دوباره به دست بیاورد. فرزندانش به اندازهٔ کافی بزرگ بودند که بتوانند چهار هفته بدون او زندگی کنند. آنان می‌توانستند دو هفته از این دوره را با مادر لزلای و درخانهٔ ساحلی‌اش بمانند. این می‌توانست برای خانوادهٔ او نیز تنوعی باشد.

در این رابطه با شوهر، بچه‌ها و مادرش صحبت کرد و سرانجام این پیشنهاد را به دوستش داد که این سفر را با هم بروند. او گفت اگر صبر کنیم تا بچه‌هایمان به دانشکده بروند به اندازهٔ کافی قهرمان نخواهیم بود. چرا حالا که می‌توانیم این کار را انجام بدهیم، کوتاهی کنیم و بعد ابراز پشیمانی کنیم؟ هر دوی آنان به مدت شش ماه پیش از شروع سفر تمرین کردند. این سفر به جای چهار هفته، پنج هفته طول کشید، اما به قول لزلای «یک تجربه بی‌نظیر بود!»

اگر می‌توانستید چیزی داشته باشید

به عنوان آخرین تمرین در تشخیص آنچه به‌راستی می‌خواهید، سعی کنید از خود بپرسید اگر به یقین می‌دانستید که می‌توانید چیزی را به دست بیاورید، آن چه چیزی بود. اگر می‌توانستید مطمئن شوید که از کسانی که می‌شناسید هیچ کدام واکنش منفی نشان نمی‌دهند، هیچ مشکل مالی وجود نداشت، و به از خود گذشتگی خانواده و دوستان شما نیازی نبود، چه چیزی می‌خواستید؟ در بسیاری از موارد بدون ایجاد مخالفت، بدون از بین بردن هیچ یک از روابطتان یا آسیب رساندن به شخصی که دوست دارید، می‌توانید اهدافی را دنبال کنید که فکر

می‌کردید دست نیافتنی هستند. اما ابتدا باید بدانید که چه می‌خواهید؟

۳. زندگی خود را اداره کنید

شغل جوئلین ایجاب می‌کرد که چهار یا پنج بار در ماه از یک ساحل دریا به ساحلی دیگر سفر کند. پس از دو سال پروازهای خسته کننده، از نیویورک به سانفرانسیسکو با پرواز درجهٔ یک سفر کرد. فضای بیشتر برای جای پا و صندلی های پهن تر سبب شد تا پرواز راحت‌تر باشد، غذا بهتر بود و او درحالی به کالیفرنیا رسید که احساس خستگی کمتری داشت. وقتی به اداره برگشت، به یکی از همکارانش گفت که چقدر از پرواز درجهٔ یک خوشش آمده بود. همکارش گفت: «منظورت این است که تمام این مدت با کالسکه سفر می‌کردی؟ اگر بخواهی دفتر مسافرت در یک پرواز طولانی مدت همیشه تو را در بخش درجهٔ یک قرار خواهد داد.»

لارا که یک زن تاجر موفق بود و شرکت خودش را داشت، برای مذاکره کردن هیچ وقت فرصتی را از دست نمی‌داد. اگر چیزی می‌خواست درنگ نمی‌کرد و به دنبال آن می‌رفت. در سفری تجاری به دالاس او و شریک تجاری‌اش در هتل پنج ستارهٔ جدیدی ماندند که تازه باز شده بود. صبح روز نخست هنگام صبحانه دربارهٔ اینکه چقدر هتل او را تحت تأثیر قرار داده بود صحبت کرد؛ مبلمان زیبا، منظرهٔ زیبای شهر و کیفیت غذای سرویس داخل اتاق که او برای شام خورده بود. او می‌گفت که حمامش از آشپزخانهٔ او در نیویورک بزرگ‌تر است. او نظر لارا را پرسید. لارا تأیید کرد که اتاق‌ها بسیار زیبا و چشم‌انداز بی‌نظیر است، اما از این ناراحت بود که در کمد، حوله رب‌دوشامبر وجود نداشت. شریک کاری او خندید و گفت: «البته که حوله حمام دارند! فقط باید تلفن کنی و بخواهی.»

چند ماه بعد، لارا دومین تجربهٔ آموزنده رب‌دوشامبر هتل را داشت. او و خانواده‌اش تعطیلات را در هتلی پنج ستاره به سر می‌بردند. در کمد برای او و شوهرش رب‌دوشامبر وجود داشت، اما بچه‌ها چنین چیزی را نداشتند. در هتل این تسهیلات فقط برای افراد بالغ وجود داشت، اما بچه‌ها به آن اعتراض کردند، آنان نیز رب‌دوشامبر می‌خواستند. به جای اعتراض، او به دخترش گفت که با بخش پذیرش هتل تماس بگیرد، «بگذار آن‌ها توضیح بدهند.» بنابراین دخترش تماس گرفت و در عرض پنج دقیقه دو رب‌دوشامبر در اندازهٔ بچه‌ها به اتاق تحویل

داده شد. او حیرت‌زده شد. هر دو واقعه باعث شد که او فکر کند: چه چیز دیگری را از دست داده‌ام چون به فکرم نرسیده است که درخواست کنم؟!
همهٔ ما می‌دانیم که باید دربارهٔ قیمت یک خانه یا اتومبیل مذاکره کنیم. ممکن است آن را دوست نداشته باشیم و حتی در صورتی که بتوانیم از آن دوری کنیم، اما می‌پذیریم که مذاکره برای معاملاتی از این نوع مهم هست، اما چه چیز دیگری قابل مذاکره است؟ اگر شما مانند بسیاری از زنان هستید فهرست موقعیت‌هایی که در آن فکر می‌کنید می‌توانید مذاکره کنید بسیار کم است. شما فکر می‌کنید که اگر در بیشتر موقعیت‌ها گزینه‌های جذاب موجود بودند دربارهٔ آن‌ها اطلاع داشتید. آیا در محل کار انتظار دارید که کارفرمایان برای فرصت‌های شغلی تبلیغ کنند، وجود منابع مالی برای دوره‌های آموزشی را اعلام کنند و از مردم بخواهند تا دربارهٔ علاقهٔ خود در پروژهٔ جدید صحبت کنند. در بیرون از محل کار، شما فکر می‌کنید که قیمت‌های درج شده روی پوشاک، مبلمان، جواهرات، و خوراک قابل مذاکره نیستند، اما بسیاری از جنبه‌های زندگی چه بسا می‌تواند به نفع شما تغییر کنند.

چه کسی مسئول است؟

روانشناسان با استفاده از آنچه معیار جایگاه کنترل می‌نامند ارزیابی می‌کنند که آیا مردم بر این باورند که تحت کنترل نیروهای درونی هستند و یا نیروهای بیرونی سرنوشت آنان را تعیین می‌کنند. مردان اغلب بر این باورند که آنان زندگی را کنترل می‌کنند. زنان بیشتر تمایل دارند باور کنند که زندگی روی آنان تأثیر می‌گذارد، یعنی آنان کنترل چندانی ندارند. مردان جهان را به گونه‌ای می‌بینند که از امکانات زیادی برخوردارند و فقط باید ببینند کدام یک را می‌خواهند، در حالی که زنان همان چیزی را می‌بینند که به دست می‌آورند و باید بهترین استفاده را از آن ببرند. چه کسی تشخیص می‌دهد که شما چیزی را دریافت کرده‌اید که شایسته آن هستید؟
لیزا بارون، روانشناس، از مردان و زنان پرسید که آیا با این جمله موافق هستند یا نه: «من حقوق خودم را تعیین می‌کنم و باید مطمئن شوم که شرکتم حقوقی که شایسته آن هستم را پرداخت می‌کند.» در حالی که ۸۵ درصد مردان با این جمله موافق بودند، تنها ۱۷ درصد زنان موافقت کردند، اما وقتی بارون جمله را به این صورت تغییر داد که «حق من با آنچه شرکت به من پرداخت می‌کند تعیین می‌شود.»

نتیجه معکوس بود: ۸۳ درصد زنان موافق بودند، اما فقط ۱۵ درصد مردان موافقت کردند. این بررسی مشخص می‌کند که بسیاری از زنان باید برای دریافت دستمزد واقعی خود، مبارزه کنند.

سندرا - طبق استانداردهای صنعتی، حقوق بسیار کمی دریافت می‌کرد

سندرا، معاون رییس شرکت مهندسی کوچکی با هفت کارمند بود. مردی که صاحب شرکت بود منابع مالی خودش را از منابع مالی شرکت جدا نمی‌کرد. هرگاه به پول نیاز داشت به‌سراغ دخل می‌رفت. به جای کنترل کردن مخارج خود تا جایی که می‌توانست از حقوق کارکنان کم می‌کرد. سندرا در مقایسه با رییسش ساعات بیشتری کار می‌کرد و دو پروژهٔ عالی و شگفت‌انگیز شرکت را طراحی کرده بود. او دفتر را خیلی خوب اداره می‌کرد و می‌دانست که اگر برود وضعیت شرکت به هم می‌خورد. حقوق او در طول سه سال تغییر نکرده بود و می‌دانست که نسبت به همکاران خود در شرکت‌های دیگر حقوق بسیار کمی دریافت می‌کرد. منتظر ماند تا رییس حقوق او را افزایش دهد، اما چنین اتفاقی نیفتاد. در نهایت به نقطه‌ای رسید که یا باید افزایش حقوق بگیرد و یا شرکت را ترک کند.

به دفتر رییس رفت و درخواست خود را ارائه داد. رییس با داد و فریاد کردن دربارهٔ اینکه شرکت در آستانهٔ ورشکستگی است و اینکه او می‌خواهد وضع آن را بدتر کند، به او پاسخ داد.

سندرا به جای اینکه آرامش خود را از دست بدهد و یا از خواسته‌اش صرفنظر کند با همان لحن پاسخ داد: «این رفتن من است که شرکت را به نابودی می‌کشاند. من اینجا را دوست دارم و نمی‌خواهم بروم. اما باید به آینده‌ام نیز فکر کنم. نمی‌توانم با حقوق کمتر از آنچه شایستهٔ آن هستم به کار ادامه دهم.»

پاسخ آرام سندرا، سخنان تند رییس را ناتمام گذاشت. او می‌گوید: «به نظر می‌رسید از اینکه از خواستهٔ خود صرفنظر نکردم متعجب شد.»

رییس پرسید: «خوب، گفتی چقدر می‌خواهی؟»

سندرا حقوق درخواستی‌اش را گفت. رییس او بدون حتی سعی در چانه زدن، گفت: «بسیار خوب.» چند هفتهٔ بعد رییس بظاهر از ترس اینکه مبادا سندرا کار را رها کند دوباره حقوقش را افزایش داد.

متأسفانه درفضای کاری امروز بسیاری از مدیران به اهداف کاری خودشان توجه دارند. روش مدیریت آنان بیشتر واکنشی است؛ آنان مزایا و امکانات را به افرادی می‌دهند که در مواقع بحرانی درخواست می‌کنند. این به مردان منفعت زیادی می‌بخشد، چون اعلام می‌کنند که برای انجام دادن کار بعدی چه می‌خواهند، آشکارا می‌گویند که عجله دارند و اصرار دارند که به مرحلهٔ بعدی بروند.

برای اینکه بدانید آیا قدرت و اختیارات زیادی را به دیگران می‌دهید یا نه، این سؤالات را از خود بپرسید:

آیا معمولاً سعی می‌کنید تا ببینید چه نوع ترفیعی به دست می‌آورید یا از پیش برای ترفیعی که فکر می‌کنید شایستهٔ شما است مذاکره می‌کنید؟ آیا صبر می‌کنید تا سمت برتری بیابید و مسئولیت‌های بیشتری به شما داده بشود یا اینکه وقتی فکر می‌کنید آماده هستید، دربارهٔ آن درخواست می‌کنید؟

آیا فکر می‌کنید واجد شرایط هستید تا در محل کار به رتبهٔ بالاتری بروید، اما فکر می‌کنید رییس شما موافق نیست، چون به شما ترفیع نداده است؟

آیا فکر می‌کنید که اگر به سختی کار کنید و نتایج چشمگیری را ارائه دهید، به شما حقوقی می‌دهند که شایستهٔ آن هستید؟

آیا معمولاً دربارهٔ تغییراتی در محل کار درخواست می‌کنید که زندگی شما را راحت‌تر می‌کنند، یا ناراحتی‌های کوچک را، با اینکه می‌توان آن‌ها را به راحتی برطرف کرد تحمل می‌کنید؟

آیا دربارهٔ موقعیت بعدی که می‌خواهید در محل کار داشته باشید فکر کرده‌اید؟ آیا سرپرست شما از قصدتان آگاهی دارد؟

آیا بیشتر همکارانتان شما را شخصی می‌بینند که به پیشروی و ارتقاء علاقه دارد یا اینکه از آرزوهای شما بی‌خبرند؟

اگر پاسخ‌های شما نشان دهد که شما به دیگران اجازهٔ کنترل بیش از اندازه می‌دهید، منتظر نمانید! به رییس خود بگویید: «من می‌خواهم این دورهٔ آموزشی را بگذرانم»، یا «من می‌خواهم در بخش دیگر کار کنم»، یا «من در این زمینه (فروش یا کاری) نیاز به کسب تجربه دارم.» انتظار نداشته باشید تا دیگران هر وقت امکان جدیدی پیش آمد به شما اطلاع بدهند.

مهم‌تر اینکه فکر نکنید چون رییس، شما را دوست دارد دربارهٔ پیشرفت کاری شما و قدم بعدی که باید بردارید فکر می‌کند. ممکن است

فقط از این خوشحال باشد که شما دارید کاری را انجام می‌دهید که او همین حالا می‌خواهد. شاید او از این بابت خیالش راحت باشد که شخصی را در مقام مهمی دارد که می‌تواند به او اعتماد کند، و ممکن است به فکرش نرسد که شما می‌توانید کارهای بیشتری انجام بدهید. ممکن است از این خوشحال باشد که شما چیز بیشتری نمی‌خواهید، چون او دارد کارهایی با کیفیت بالا را با قیمت‌هایی ارزان به دست می‌آورد. نگذارید شخص دیگری نوع حرفهٔ شما را تعیین کند. اهداف کاری خود را مشخص کنید و ببینید چگونه می‌توانید آن‌ها را به دست آورید. به خود بگویید: «این کاری است که می‌خواهم انجام بدهم.» «در این مرحله است که فکر می‌کنم می‌توانم بیشترین کمک را بکنم.» و «این کاری است که می‌خواهم در طی ۵ سال انجام بدهم.» سپس قدم‌های اصلی را بردارید تا این اهداف را عملی سازید.

چه چیزی را می‌توانید تغییر بدهید؟

دیپک ملهوترا که اکنون استاد مدیریت بازرگانی در دانشکدهٔ هاروارد است. سر کلاس مذاکره، یک مأموریت غیرعادی به دانشجویان داد. از دانشجویان فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی خواست تا بروند و دربارهٔ چیزی در جهان واقعی مذاکره کنند. از چهل و پنج دانشجوی کلاس، سی و پنج نفر دربارهٔ مسائل مربوط به خودشان و ده نفر با کارفرمایشان مذاکره کردند. دانشجویان برای همه چیز، از هزینهٔ یک فنجان قهوه در استارباکس گرفته تا بهای یک انگشتر، و صورتحساب نقاش خانه، تعهدات از یک کارفرما جهت پرداخت شهریه و هزینه‌های خانه‌سازی درخواست کردند و برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، حقوق و مزایا را افزایش دادند. متوسط پول پس‌انداز شدهٔ دانشجویانی که چیزی را برای خودشان مذاکره کرده بودند ۲.۲۰۰ دلار بود و میزان متوسط پول پس‌انداز شدهٔ آنانی که با کارفرمایان خود مذاکره کرده بودند، ۳۹۰.۰۰۰ دلار بود.

سپس ملهوترا از دانشجویانش خواست تا مهم‌ترین شیوه‌ای را که در دستیابی به این نتایج به آنان کمک کرده بود، نام ببرند. تقریباً همه گفتند: «تصمیم به مذاکره کردن در هر صورت.» آنان گزارش دادند که بزرگ‌ترین فایدهٔ این مأموریت، این بود که آنان می‌توانستند برای چیزهایی مذاکره کنند که هرگز فکر نمی‌کردند قابل مذاکره باشند.

اگر از وضع موجود راضی نیستید یا جنبه‌های خاصی از زندگی شما ناکامی دایمی را به وجود می‌آورند، کارها را با این فرضیه شروع

کنید که آن‌ها را می‌توان تغییر داد. بدانید که همه چیز قابل مذاکره است.

چه چیزی شما را عصبانی می‌کند؟

افزون بر برطرف کردن مشکلات عمده، فراموش نکنید که می‌توانید بسیاری از مسائل کوچک را نیز تغییر بدهید. به آزار و اذیت‌های روزانه، آن موارد جزیی که همیشه اتفاق می‌افتد و شما را آزرده خاطر می‌کند توجه داشته باشید. آیا دستشویی زنان در محل کار همیشه کثیف و بدبو است؟ از مدیر دفتر بخواهید تا این مشکل را با بخش خدمات شرکت در میان بگذارد. آیا قهوهٔ محل کار مزه بسیار بدی دارد؟ بخواهید که قهوه‌ساز و قهوه‌ای با کیفیتی بهتر خریداری کنند. آیا هنگامی که کار می‌کنید دوست دارید با هدفون به موسیقی گوش بدهید چون این مسئله کارایی‌تان را بالا می‌برد، اما فکر می‌کنید چون شخص دیگری چنین کاری نمی‌کند، این کار پذیرفتنی نیست؟ این موضوع را به رییس خود توضیح بدهید و ببینید پاسخ او چه خواهد بود. آیا شخصی که خانهٔ شما را تمیز می‌کند همیشه ضبط شما را خاموش می‌کند تا از پریز آن استفاده کند، و مجبور می‌شوید تا هر هفته ساعت روی آن را تنظیم کنید؟ از او بخواهید تا از پریز دیگری در اتاق استفاده کند. گاهی وقت‌ها تغییرات کوچک در زندگی ممکن است دنیایی از تفاوت‌ها را به وجود بیاورد.

از چه کسی می‌توانید کمک بگیرید؟

بسیاری از زنان سعی دارند تا کاری که تقریباً ناممکن است را به بهترین نحو و اغلب با هزینهٔ شخصی خود انجام بدهند. اگر به کمک نیاز دارید، کمک بخواهید. این طور بگویید: «اینجا مشکلی هست که باید آن را برطرف کنیم.» نه اینکه «من از پا درآمده‌ام و نمی‌توانم کارم را انجام بدهم.»

ویکتوریا اصلاً نمی‌توانم این کار را انجام بدهم.

ویکتوریا مددکار اجتماعی خانهٔ سالمندان بود. وقتی که کار را شروع کرد تعداد مراجعین او مناسب بودند و در انجام دادن امور اداری مشکلی نداشت. پس از پنج سال، او سرپرست گروه مددکار اجتماعی شد که شامل شش مددکار اجتماعی تمام وقت و دو مشاور پاره وقت بود. در همان زمان دولت هر شش ماه یک بار آغاز به نظارت بر خانه‌های سالمندان کرد. ویکتوریا می‌خواست کار با بیماران را ادامه دهد به همین دلیل بود که ابتدا یک مددکار اجتماعی شد، اما مسئولیت‌های اداره کردن گروه و پرونده‌هایی که می‌بایست برای دولت پر کند، وقت کمی را برای او باقی گذاشت. او دربارهٔ نوع مراقبتی که می‌توانست برای بیماران و خانواده‌های آنان فراهم کند بیش از پیش نگران شده بود.

در نخستین بررسی عملکرد او به عنوان سرپرست، ویکتوریا یک سال پس از ترفیع به رییسش گفت که یک معاون اداری می‌خواهد تا در کار اداری به او کمک کند. او نگران بود که مبادا رییس فکر کند کار سرپرستی برایش سنگین است، و مدیریت آسایشگاه همیشه در مقابل تغییر مقاوم بود. اما او خسته و درمانده بود و تصمیم گرفت هر طور شده این مورد را درخواست کند. ویکتوریا با کمال تعجب دید که دو ماه بعد، رییس به سرپرست پرستاری پیشنهاد داد که او و ویکتوریا خدمات معاون تمام وقت را تقسیم کنند. چشمان سرپرست پرستاری پر از اشک شد و گفت: «نمی‌توانم به شما بگویم این چه تفاوت بزرگی را ایجاد خواهد کرد. فکر می‌کنم همیشه عقب مانده‌ام و مردم را بی‌سرپرست می‌گذارم. اما هیچ وقت دل و جرئت آن را نداشتم تا درخواست کنم.» رییس ویکتوریا بسرعت وارد عمل شد و در مدت شش هفته شخصی را به سمت معاونت استخدام کرد. بعدها ویکتوریا گفت: «می‌دانم چطور آن کار را انجام دادم! همیشه خسته بودم. شوهرم من را تحت فشار قرار داده بود که دست از کار بکشم و اگر درخواست نمی‌کردم، به ناچار باید کارم را ترک می‌کردم.»

سارا یک توازن بهتر

حتی پس از نوشتن کتاب «زنان درخواست نمی‌کنند» و تشویق زنان به اینکه در هر کجا و برای هر چه می‌خواستند، درخواست کنند، سارا همچنان در کارهای خانه گیر افتاده بود و برای تغییر دادن آن‌ها فکری نکرده بود.

سارا و همسرش هر دو نویسندهٔ تمام وقت بودند و در خانه کار می‌کردند. در هر حال برای مدت زیادی هر دو موظف بودند کارهای روزمره و مراقبت از فرزندانشان را با هم انجام دهند. از آنجایی که شوهر سارا آشپزی بلد نبود، آشپزی و خرید مواد غذایی را سارا انجام می‌داد. و شوهر او کار کردن در حیاط را نیز دوست نداشت، بنابراین سارا از باغچه مراقبت می‌کرد. سارا در مدیریت امور مالی بهتر بود و صورتحساب‌ها را پرداخت می‌کرد. او بچه‌ها را برای کلاس‌های ورزشی و تقویتی بعد از مدرسه ثبت‌نام می‌کرد، برای آنان هدیه می‌خرید تا به جشن‌های تولد ببرند و برایشان اردوهای تابستانی را انتخاب می‌کرد. اینطور نبود که شوهر سارا کاری نکند؛ او تمام ظرف‌ها را می‌شست، چمن‌های اطراف خانه را هرس می‌کرد، زباله‌ها را بیرون می‌برد و در مراقبت از دو پسرشان پیش و پس از مدرسه و در پایان هفته همکاری می‌کرد. وقتی اتومبیل به تعمیر نیاز داشت آن را به تعمیرگاه می‌برد.

این روند به خوبی پیش می‌رفت. غذاهای بچه‌ها بسته‌بندی می‌شد، یخچال معمولاً همیشه پر بود، و بیشتر وقت‌ها دستشویی‌ها تمیز بودند. تنها چیزی که به نظر نمی‌رسید سارا بتواند کنترل کند، رخت شستن بود. هر روز صبح پشت سر هم او به دنبال کفش فوتبال پسرش، و یا زیر پیراهنی پسر کوچکش بود. او بارها با شرمندگی بچه‌هایش را در حالی که سس ماکارونی بر روی شلوارشان ریخته شده بود و ژاکتشان گلی بود به مدرسه می‌فرستاد.

صبح یک روز دوشنبه سارا به سرعت به طبقهٔ بالا و پایین می‌رفت و به دنبال یک پیراهن تمیز برای پسر کوچکش بود که متوجه شد شوهرش سر میز آشپزخانه روزنامه می‌خواند. او ایستاد و گفت: «عزیزم، پیشنهادی برایت دارم. چرا تو کار رخت شستن را به عهده نمی‌گیری؟» شوهرش لحظه‌ای دربارهٔ آن فکر کرد و گفت: «البته، می‌توانم این کار را انجام بدهم.»

حالا لباس‌های بچه‌ها هر وقت که آن را می‌خواهند در کشوهایشان نیست، معمولاً شسته شده و به صورت تا شده در سبد لباس‌ها قرار دارد، اما تا همین جا هم پیشرفت بزرگی است. این تغییری کوچک بود، اما زمان زیادی طول کشید تا سارا متوجه آن شد.

شما فقط یک زندگی دارید، بنابراین بهترین استفاده را از آن ببرید.

۴. انصاف شما قاضی باشید

شماری از زنان فکر نمی‌کنند که با آنان ناعادلانه برخورد شده است. فای‌کروسبی، روانشناس اجتماعی آن را «انکار وضع نامساعد شخصی» می‌نامد، که در آن اعضای گروهی خاص متوجه می‌شوند که اعضای دیگر گروهشان از تبعیض رنج برده‌اند، اما بر این باورند که خودشان مورد رفتار ناعادلانه قرار نگرفته‌اند. اگرچه بیشتر زنان امریکایی بر این باورند که زنان در این کشور از تبعیض رنج می‌برند.

چه چیزی می‌تواند چنین تفاوت عجیبی را بین عقاید و تجربیات آنان به وجود بیاورد؟ یک توضیح ممکن است این باشد که تأیید تبعیض در هر مورد خاص دشوار است، اما شناسایی آن در سطح سازمانی یا اجتماعی آسان است.

نحوهٔ کار آن چنین است: فرض کنید یک مرد مقامی بالاتر و تجربیات بیشتری از یک زن دارد، اما سطح دانش زن بالاتر است. زن ممکن است این طور نتیجه‌گیری کند که کارفرمای او به تجربه بیشتر از دانش اهمیت می‌دهد و به همین دلیل است که آن مرد مقام بالاتری دارد.

ممکن است شما فکر کنید که این یک موضوع قدیمی است و امروز دیگر چنین مشکلی وجود ندارد. ما زنان جوان بسیاری را ملاقات کرده‌ایم که می‌گویند این نوع تبعیض مربوط به گذشته است. آنان می‌گویند که بر تمامی مشکلات قدیم پیروز شده‌اند. زنان همه جا در محل کار هستند، مشکل کجاست؟ متأسفانه باید به آنان هشدار بدهیم که دربارهٔ توانایی‌های زنان در جامعهٔ امروز، رویکردهای منفی به صورتی زیرکانه اما زیانبار مانع از این می‌شوند تا کار زنان بر اساس شایستگی‌های خودشان ارزیابی شود.

قدرت تمایلات ناخودآگاه را بپذیرید

هیچ کدام از ما نمی‌خواهیم فکر کنیم که همکاران و مدیران ما، افرادی که دوست داریم و به آنان احترام می‌گذاریم، به علت اینکه زن هستیم رفتار متفاوتی با ما دارند. ما در زندگی خود به هر اتفاقی به محض وقوع آن پاسخ خواهیم داد، فرض را بر این می‌گیریم که آنان دلایل خوبی برای تصمیماتی که می‌گیرند دارند، حتی اگر دربارهٔ آن دلایل مطمئن نباشیم. نتیجهٔ مهم و تعجب‌آور این است که چه بسا تصمیم‌گیری آنان تحت تأثیر گرایش‌های ناخودآگاهی قرار بگیرد که از آن بی‌خبرند.

تحقیقات نشان داده است که گرایش‌های ناخودآگاه تأثیر قدرتمندی بر رفتار مردم دارد و ما نیز بدون توجه به اینکه چگونه این گرایش‌ها قضاوت ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند آنان را حفظ می‌کنیم. همین تحقیق تصدیق می‌کند که گرایش‌های ناخودآگاه دربارهٔ توانایی‌های زنان اغلب سبب می‌شود تا افراد برای کار زنان ارزش قایل نشوند، تنها به این علت که آنان زن هستند.

مهزرین باناجی، آنتنی گرینوالد و برین نوسک، که گروهی از روانشناسان مشهور هستند راهی را پیدا کرده‌اند که با آن افکار مردم دیگر را بخوانند و ببینند آنان به راستی در محل کار چه فکری دربارهٔ زنان می‌کنند. محققین ازشرکت کنندگان در مطالعه خواستند تا وارد وب‌سایتی شوند و هر لحظه که واژه‌ها روی صفحه ظاهر می‌شدند به آن‌ها نگاه کنند. محققین یک ردیف از نام‌های مرد، ردیفی دیگر از نام‌های زن، کلماتی مربوط به کار مانند: حقوق، دفتر، تجارت و حرفه و کلماتی مربوط به خانه مانند: والدین، بچه‌ها و خانواده را انتخاب کردند. آنان از شرکت کنندگان خواستند تا یک انگشت دست چپ را روی کلید E در سمت چپ صفحه کلید و یک انگشت دست راست را روی کلید ادر سمت راست صفحه بگذارند. اگر کلمه‌ای روی صفحه ظاهر می‌شد که شرکت کنندگان آن را با مرد یا کار مردانه مرتبط می‌دانستند به آنان گفته می‌شد که با انگشت چپ کلید E را فشار بدهند. اگر کلمهٔ مرتبط با زن یا خانواده روی صفحه ظاهر می‌شد به آنان می‌گفتند که با انگشت راست کلیدا را فشار بدهند. سپس از شرکت کنندگان خواسته شد که کلید E را هنگامی فشار بدهند که کلمه‌ای را به مردان یا خانه مرتبط می‌دانستند و کلید I را زمانی فشار بدهند که کلمه به زنان یا کار مربوط می‌شد. محققین مشاهده کردند که مدت تکمیل مرحلهٔ دوم برای بیشتر شرکت کنندگان، چه مرد و چه زن، به صورت قابل ملاحظه‌ای بیشتر بود، چون ارتباط دادن زنان به کار و مردان به خانه، در مقایسه با حالت مخالف آن یعنی مرتبط ساختن مردان به کار و زنان به خانه برای بسیاری از افراد مشکل بود. وقتی برای آخرین بار بررسی کردیم بیش از ۸۳۰۰۰ نفر این آزمایش خاص را با نتایج مشابهی انجام داده بودند.

این بدان معنا نیست که ما فکر می‌کنیم زنان نباید در محل کار باشند. این مسئله فقط قدرت همه‌گیر شدن فرهنگی را در گرایش‌های ناخودآگاه فکرمان نشان می‌دهد. متأسفانه روانشناسان بر این باورند که این گرایش‌های ناخودآگاه، رفتارهای ما را به شیوه‌هایی که متوجه نمی‌شویم تحت تأثیر قرار داده است و ممکن است منجر به این شود که ناآگاهانه همکاری‌ها و قضاوت‌هایی انجام دهیم که

باگزینه‌های آگاهانهٔ ما مغایرت دارند. چه بسا ممکن است سبب شود که یک رییس عملکرد کاری زنی را نادیده بگیرد بدون اینکه متوجه انجام چنین کاری باشد. از آنجایی که بیشتر افراد متوجه نمی‌شوند که چگونه گرایش‌های ناخودآگاه ممکن است قضاوت آنان را تحت تأثیر قرار بدهند، می‌توانند رفتار ناعادلانه‌ای در برابر زنان داشته باشند.

گرایش‌های بدون سوءنیت

می‌خواهیم فرض کنیم که بیشتر مردم از روی آگاهی ما را فریب نمی‌دهند و به احتمال زیاد چنین نخواهند کرد. اما بین فریب دادن ناآگاهانهٔ شخص و بی‌انصافی‌های غیرعمدی یک دنیا فاصله وجود دارد. البته مردم نیز دربارهٔ اینکه آنان چه چیزی را منصفانه می‌دانند دیدگاه متفاوتی دارند. بسیاری فکر می‌کنند: «آن زن درخواست نکرد، بنابراین من هم به او بیشتر ندادم» و این کاملاً منصفانه است. شما اقبالی داشتید تا مذاکره کنید، اما از آن استفاده نکردید، و این مشکل شماست نه مشکل آن مرد یا زن.

ژآنه فوق‌العاده خشونت‌آمیز

ژآنه که یک محقق برجستهٔ حقوقی بود در یک سازمان پژوهشی خصوصی کار می‌کرد و تأثیر احکام حقوقی را بر تفاوت در تعیین دستمزد در ایالات متحده بررسی می کرد. او که از اختلاف در محل کار نگران بود از طرف یک آژانس دولتی بزرگ با دو تن از همکاران مرد مأمور شد تا ببیند که آیا در آژانس اختلافی در تعیین دستمزد وجود دارد یا نه؟ در حالی که نیمی از طرح را طی کرده بود، یکی از افرادی که در آژانس با او آشنایی خوبی داشت به او گفت که دو همکار مردش دو برابر او برای همین کار حقوق دریافت می‌کردند. مشخص شد که آژانس برای هر سه، مبلغ مشابهی را پیشنهاد کرده بود. ژآنه با این تصور که قرارداد دولتی است، بنابراین حقوق از پیش تعیین شده‌ای برای کار وجود دارد، آنچه به او پیشنهاد شده بود را پذیرفت. دو همکار او مذاکره کرده و حقوقشان را دو برابر کرده بودند. او از این کار بسیار عصبانی شد چون هر سه آنان استخدام شده بودند تا تبعیض جنسیتی را در همان آژانسی ارزیابی کنند که برای همان کار به آنان حقوق نامساوی پرداخت می‌کرد.

شبکهٔ درست را ایجاد کنید

ممکن است زنان ندانند که برای دلیل دیگری نیز با آنان ناعادلانه برخورد می‌شود و آن اینکه: در حالت عادی آنان از شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای مردان بیرون هستند؛ آنچه مردان به کمک آن اطلاعات را رد و بدل می‌کنند، متحد می‌شوند و به یکدیگر کمک می‌کنند و باعث پیشرفت هم می‌شوند. همچنین احتمال اینکه زنان با همکارانشان در فعالیت‌های اجتماعی شرکت کنند به نسبت مردان کمتر است. گاهی وقت‌ها این به علت مسائل خانواده است و گاهی نیز فقط به این علت است که آنان دعوت نشده‌اند. در نتیجه آنان اغلب اطلاعی دربارهٔ سیاست‌های اداره ندارند. آنان نمی‌دانند چه چیزی را باید بخواهند یا از چه کسی، در چه زمانی و چگونه درخواست کنند.

اینزلی - دسترسی به اطلاعات درونی

اینزلی، جراح بیمارستان بزرگی در جنوب کالیفرنیا بود. هشت سال پس از شروع کار در بیمارستان، اینزلی متوجه شد که جراحان مرد، از ماه می تا ماه سپتامبر مسابقه تنیس برگزار می‌کردند. اینزلی در دانشکده در تیم تنیس دانشگاه عضو بود و می‌دانست که احتمالاً می‌تواند نیمی از افراد بخش خود را شکست دهد. اما هیچ وقت به فکر آنان نیفتاده بود که او یا هر کدام از جراحان زن را برای بازی در مسابقه دعوت کنند و هیچ‌کدام از زنان اطلاعی از گروه تنیس نداشتند. اینزلی سریع درخواست عضویت کرد.

او بی‌درنگ دریافت که علاوه بر بازی دوستانهٔ تنیس کارهای بیشتری داشت انجام می‌شد. از اینکه می‌دید در زمین بازی چقدر اطلاعات در حال رد و بدل شدن بود یکه خورده بود. جراحان دیگر دربارهٔ سیاست‌های بیمارستان صحبت می‌کردند، برای شرکت در گروه‌های قدرتمند بیمارستان به یکدیگر توصیه‌هایی می‌کردند و دربارهٔ اینکه کدام یک از جراحان مسن‌تر به فکر بازنشسته شدن بودند شایعه پراکنی می‌کردند. در پایان تابستان، دربارهٔ یک گروه مدیریتی مهم در بیمارستان نشستی آغاز به کار کرد و در این رابطه اطلاعات گسترده‌ای وجود نداشت. اما اینزلی توسط دوستان تنیسش دربارهٔ آن مطلع شد. او خود را به عنوان جانشینی برای پزشکی معرفی کرد که در شرف بازنشستگی بود. اینزلی واجد شرایط بود و در کادر جراحی از حمایت دوستان گروه بازیکنان تنیسش برخوردار بود، بنابراین برای آن

جایگاه انتخاب شد. هیچ جراح زنی در گروه حضور نیافته بود. این تجربه «قدرت اطلاعات» را به او نشان داد و سبب شد تا ارزش ایجاد شبکه‌های مهم را بداند.

ارزیابی انصاف

چگونه می‌فهمید که آیا با شما منصفانه رفتار شده است یا نه؟ برای بسیاری از شما ممکن است واضح باشد که چنین نیست؛ برخی از شما ممکن است مطمئن نباشید و دیگران شما را متقاعد می‌کنند که با شما درست مانند هر شخص دیگری برخورد شده است؛ بخصوص اگر کمتر از سی سال داشته باشید. از آنجایی که بسیاری از وضعیت‌های آشکار بی‌عدالتی همچون قوانینی که مانع از این می‌شدند تا زنان برای انواع خاصی از مشاغل اقدام کنند، به طورگسترده‌ای از بین رفته‌اند، بسیاری از شما فکر می‌کنید که هنوز چندین مانع برای زنان وجود دارد و ممکن است نتیجه بگیرید که در مجموع با شما منصفانه رفتار شده است.

اما اگر متوجه شده‌اید که با شما منصفانه رفتار نشده، فصل‌های بعدی، ابزارهای خاصی را به شما ارائه می‌دهند که برای ایجاد تعادل به آن‌ها نیاز خواهید داشت.

ممکن است فکر کنید که به اندازهٔ کافی دارید. یا اینکه ممکن است با خود بگویید اگر با استعداد باشید و به سختی کار کنید، دیگر مهم نیست که شما که هستید، از کجا می‌آیید یا اینکه مرد هستید یا زن، تا آنجا که توانایی‌های شما اجازه می‌دهند می‌توانید پیشرفت کنید. افزون بر آن اگر خیلی موفق هستید ممکن است فکر کنید که در طول این مدت با شما به خوبی رفتار شده است، در غیر این صورت به این خوبی کار نمی‌کردید یا چنین مقام والایی را به دست نمی‌آوردید. متأسفانه خیر. حتی زنان بسیار موفق اغلب متوجه می‌شوند که مردانی که به همان اندازه واجد شرایط هستند به طور نامعقولی بیش از آنان پاداش گرفته‌اند و یا با آنان به شیوه‌ای رفتار می‌شد که زنان هم درجهٔ آنان از این رفتارها بی‌بهره بودند. این مسئله با افزایش «قراردادهای ویژه» صحت بیشتری دارد، این نوع قراردادها به کارمندان اجازه می‌دهند تا دربارهٔ قراردادهای سفارشی‌ای مذاکره کنند که اختیارات خاص یا مزایای جانبی را به آنان می‌دهند؛ مقدماتی که اگر دیگران برای آن مذاکره نکنند آن‌ها را از دست می‌دهند. مقدمات خاص تضمین شده توسط قرارداد ویژه، می‌تواند شامل

همه چیز باشد. مانند، ترفیع‌های به موقع، تعطیلات بیشتر، تضمین پاداش و یک برنامهٔ آموزشی رایگان، و غیره. شما نمی‌دانید که خواسته‌های افرادی که در اطراف شما هستند چیست و چه چیزی به دست می‌آورند که به شما پیشنهاد نشده است. این حق شما است که به شیوه‌ای عادلانه با شما رفتار شود، و اطمینان یافتن از اینکه آیا با شما به درستی و عادلانه رفتار می‌شود و یا نه به خود شما بستگی دارد.

مرحلهٔ دوم: زمینه را فراهم کنید

۵.مذاکرهٔ ۱۰۱: مفاهیم اساسی

برای بسیاری از افراد واژهٔ مذاکره، تداعی کنندهٔ مسائل مربوط به قراردادهای رسمی است. همچون رهبران جهان که سعی دارند به یک شورش منطقه‌ای پایان بدهند؛ آنان ممکن است دربارهٔ روش‌های سرسخت نیز فکر کنند مانند، تظاهر به عصبانیت برای ترساندن طرف مقابل، بستن کیف و بیرون رفتن. بسیاری از آنان مذاکره را نوعی ستیز می‌دانند؛ نوعی تأثیر متقابل رقابتی و اغلب غیر دوستانه که در آن هر طرف سعی دارد با چانه زدن، طرف دیگر را شکست دهد. در فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی شخصیت‌های بی‌رحم با دست‌های مشت کرده شورشیان را تهدید می‌کنند. سیاستمداران خارجی بی‌حرکت پشت میزهای بزرگ می‌نشینند و خصومت آنان در سکوتشان آشکار است. جای تعجبی نیست که این همه زن از مذاکره دوری می‌کنند. هر چیزی دربارهٔ آن ناخوشایند به نظر می‌رسد.

مذاکره، قلمروی منحصر به فرد دیپلمات‌ها و رهبران سیاسی نیست و مهارت کاری پیشرفته‌ای نیست که تنها در اتاق‌های هیئت مدیره از آن استفاده شود. توانایی مذاکره کردن خوب، یک استعداد کمیاب و خاصی نیست. به بیان ساده‌تر، مذاکره ابزاری است که به شما کمک می‌کند تا وضعیت کنونی را تغییر بدهید. تغییر وضعیت کنونی می‌تواند این باشد از رییس خود بخواهید به جای پنج روز، چهار روز کار کنید. می‌تواند به این معنا باشد که از خشکشویی بخواهید لباس شما را تا هنگام غروب آماده کند یا می‌تواند به معنای انتقال به دفتر منطقه‌ای دیگر باشد تا بتوانید شریک تجاری خود را در کار جدید همراهی کنید. مذاکرات کوچک همان روند مذاکرات بزرگ را دارد. مذاکره کنندگانی بیشتر موفق هستند که به نتیجه‌ای می‌رسند که برای هر دو طرف منفعت دارد، زورگویی نمی‌کنند و یا فریاد نمی‌زنند. آنان سؤالات بسیاری می‌پرسند، با دقت گوش می‌دهند، با رد و بدل کردن اطلاعات سعی می‌کنند که هر دو نقطه نظر را درک کنند. آنان از

سر و کله زدن برای یافتن راه‌هایی که به نفع هر دو طرف است لذت می‌برند و سعی دارند راه‌حل‌هایی بیابند تا کسی آزرده نشود و فکر نکند که مورد سوء استفاده قرار گرفته است.

با این طرز نگرش، مذاکره تقریباً کاری است که شما هر روز انجام می‌دهید: با یک مشتری در این رابطه که چگونه کالایی را سفارشی کند تا نیازهای او را به بهترین شیوه برآورده سازد، صحبت می‌کنید. از همکار خود می‌خواهید تا در پروژه‌ای به شما کمک کند. با داوطلبی دیگر تصمیم می‌گیرید که چگونه کارها را در یک برنامه خدمات اجتماعی تقسیم کنید. با خواهر و برادرهای خود تصمیم می‌گیرید که پنجمین سالروز ازدواج والدین خود را جشن بگیرید. گفت و گو کردن، بحث کردن، تصمیم گیری، حل کردن مسائل، همهٔ این‌ها بخش‌هایی از مذاکره کردن است؛ مهارت‌هایی که بسیاری از زنان از پیش از آن‌ها برخوردارند.

هر مذاکره نیز در چهارچوب یک رابطه به وجود می‌آید رابطه‌ای که در آن هر طرف موضوع با ارزشی برای ارائه کردن دارد. مذاکره کردن خوب، شامل درک ماهیت رابطه بین شما و مذاکره کنندگان دیگر و ایجاد دقیق ارزش‌ها در هر طرف است، یعنی آنچه هر دوی شما «بر سر میز مذاکره» می‌آورید. ممکن است برای به دست آوردن این اطلاعات به اندکی تحقیق نیاز باشد (تحقیقی که چگونگی روش انجام دادن آن را به شما نشان خواهیم داد)، اما اگر کمی اصول اساسی را یاد بگیرید، با دقت برنامه‌ریزی و تمرین کنید، خیلی زود به مذاکره کننده‌ای بانفوذ تبدیل خواهید شد. ما این کتاب را نگاشته‌ایم تا در طول روند مذاکره به شما کمک کنیم.

زمینه را ارزیابی کنید

باید با اصول تمرین مذاکرهٔ خوب، و مفاهیم کاری که مذاکرهٔ حرفه‌ای بر آن متکی است، آشنا شوید. سپس باید کمی تحقیق انجام دهید؛ چقدر شایسته هستید؟ به راستی چقدر قدرت چانه‌زنی دارید؟ اوضاع در طرف دیگر میز مذاکره چگونه است؟

عوامل بیرونی بی‌شماری ممکن است بر روند مذاکره تأثیر بگذارند مانند، ثبات مالی یا طرح‌های طولانی مدت کارفرمای شما، سیستم سازمان جهت ارزیابی کار فردی یا استثناء قایل شدن برای رویهٔ عملی استاندارد و رنجش‌ها و الویت‌های شخصی که باید از او سؤال کنید. هر چه بیشتر دربارهٔ شخصیت‌های اعضای اصلی طرف مذاکره، بدانید، آمادگی بیشتری خواهید داشت و بهتر می‌توانید موقعیت مذاکره‌ای خود

را تقویت کنید و به شیوه‌ای متقاعد کننده بر روی نقطه نظر خود بحث کنید.
نخستین مرحلهٔ شناسایی، ارزیابی محیط مذاکره است. شما نمی‌خواهید با شریک کاری خود همانگونه مذاکره کنید که با یک غریبه مذاکره می‌کنید و مذاکرهٔ شما با یک رییس به ستوه آمده نباید همانند مذاکره با یک تازه کار باشد. برای سنجش درست موقعیت خویش، سؤالات زیر را از خود بپرسید:

* چند گروه در مذاکره هستند؟

تعداد گروه‌ها، شمار «طرف‌هایی» است که در مذاکره حضور دارند. برای مثال، وقتی ایالات متحده در حال مذاکره دربارهٔ مسائل بازرگانی با کشور دیگری است، فقط دو «طرف» (دو مذاکره کننده) در توافق وجود دارند، اگر چه افراد بسیاری از هر طرف به نمایندگی خواهند رفت. اگر کشورهای دیگری در مذاکره شرکت کنند و تعداد طرفین بیشتر شود، وضعیت پیچیده‌تر خواهد شد. این پیچیدگی فقط از این واقعیت که هر کشوری ممکن است اهداف متفاوتی را به مذاکره بیاورد سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه کشورهای خاصی ممکن است با هم متحد شوند تا قدرت خود را بر سر میز مذاکره افزایش دهند. همین مسئله دربارهٔ مذاکرات محدودتر نیز صحت دارد. اگر شما و سه خواهرتان، که در شهرهای مختلف زندگی می‌کنید، سعی دارید تصمیم بگیرید که در مراسم سال نو چه کسی میزبانی خانواده را به عهده بگیرد، مذاکرهٔ شما احتمالاً پیچیده‌تر از زمانی خواهد بود که فقط با یک برادر یا خواهر مذاکره می‌کردید. به همین صورت اگر صاحب کسب و کار کوچکی باشید که برای یک قرارداد مذاکره می‌کند و دست‌فروشان دست دومی نیز در پروژه شرکت خواهند داشت، دستیابی به توافق بسیار مشکل‌تر خواهد بود. هر شخصی که در مذاکره حضور دارد ممکن است انتظارات گوناگونی داشته باشد و دست‌فروشان دیگر ممکن است با یکدیگر متحد شوند و سعی کنند برنامهٔ کاری خود را پیاده کنند که ممکن است با برنامهٔ شما متفاوت باشد.

* یک موضوع یا بیشتر؟

مذاکراتی که در آن‌ها فقط باید دربارهٔ یک موضوع تصمیم‌گیری شود، مذاکرات توزیعی نام دارد و مذاکراتی که عوامل بیشتری در آن سهیم

است مذاکرات تکمیلی نام دارد. اگر شما یک ماشین دست دوم بخرید این احتمال وجود دارد که بر سر یک موضوع، یعنی قیمت آن، مذاکره کنید. در عوض، اگر اتومبیل جدیدی می‌خرید می‌خواهید تا بر سر قیمت آن، ارزش مبادلهٔ اتومبیل کنونی خود، و بهای امکانات بیشتر مانند سیستم صوتی پیشرفته، هدایتگر جی پی اس در صندوق عقب، باربند اتومبیل، یا گلگیرها به توافق برسید. به جز هنگامی که پول نقد می‌دهید باید دربارهٔ قراردادهای مالی گفت‌وگو کنید. در یک مذاکرهٔ کاری، افزون بر حقوق، مواردی که باید دربارهٔ آن‌ها تصمیم گرفته شود عبارتند از: مقام، دامنهٔ مسئولیت‌ها، تاریخ شروع کار، تعداد روزهای تعطیلی، مزایا، برنامهٔ زمانی برای بررسی‌ها و ارتقای مقام‌ها و احتمالاً مواردی خیلی بیشتر. در مذاکره‌ای جهت ارتقای مقام، موضوع‌ها ممکن است شامل این موارد باشند: تاریخی که ارتقای مقام انجام خواهد شد، تعداد افراد تحت نظارت شما، حقوق جدید شما، اینکه آیا منشی خواهید داشت یا نه، و غیره.

* ماهیت رابطهٔ شما چیست؟

رابطهٔ مذاکرهٔ خود را در حکم یک زنجیره در نظر بگیرید. از یک سو طرف مذاکره‌ای را مجسم کنید که هرگز او را دوباره نخواهید دید، مانند فروشندهٔ یک خانه. در سویی دیگر مادر خود را قرار بدهید. بیشتر مذاکرات با کسی که دوباره می‌توانید او را ببینید، صورت می‌گیرد؛ شخصی که با او رابطه‌ای مداوم دارید.

چگونگی رابطهٔ شما با مذاکره کنندگان دیگر نیز تأثیر بسیار زیادی بر مذاکرهٔ شما خواهد داشت، چون میزان اطلاعات دربارهٔ طرف دیگر، میزان اعتمادی که به هم دارید و دیگر موارد احتمال همکاری را مشخص می‌کند. افزون بر این، نتیجهٔ مذاکره با شخصی که می‌شناسید بر ارتباطات متقابل آیندهٔ شما با این شخص و دوستان و همکاران او تأثیر خواهد گذاشت؛ ممکن است شهرت شما را افزایش دهد یا آن را از بین ببرد و احتمالاً برای وقایع بعدی شما، سابقه‌ای به وجود بیاورد.

* قرارداد پیشنهادی تا چه اندازه رسمی یا لازم‌الاجراست؟

آیا قراردادی که بر سر آن به توافق می‌رسید مستلزم این است که تا آخر آن را ادامه دهید؟ آیا یک قرارداد لازم‌الاجرا از نظر

قانونی است و یا اینکه شفاهی است، فقط تعهد زبانی طرفین کفایت می‌کند. این دو قرارداد از چند جهت با هم تفاوت دارند؛ نخست اینکه آن‌ها از نظر سطح شفافیتشان متفاوت هستند. قراردادهای کتبی شرایط یک توافقنامه را با جزییات بیان می‌کنند. قراردادهای شفاهی هر یک از طرفین را آزاد می‌گذارند تا دربارهٔ تصمیمی که گرفته می‌شود نظرات خود را بیان کنند. گاهی وقت‌ها، توافق‌های شفاهی به سوء تفاهم‌های ساده‌ای منجر می‌شود و یا شرایط قرارداد چنان مبهم است که طرفین دربارهٔ آنچه اتفاق می‌افتد و زمان وقوع آن، انتظارات متفاوتی دارند. برای مثال، وقتی دوست سارا از رییس خود تقاضای افزایش حقوق کرد پس از چند بار گفت‌وگو رییس موافقت کرد که حقوق او را تا ۴ درصد افزایش دهد. سارا فکر می‌کرد که کار افزایش حقوق بی‌درنگ انجام خواهد شد، اما چند ماه گذشت و حقوق ماهیانهٔ او تغییر نکرد. او دربارهٔ افزایش حقوق زمانی را معین نکرده بود و همچنین به صورت کتبی نیز از او تعهد نگرفته بود. پس از چند ماه انتظار، او می‌بایست شجاعت آن را پیدا می‌کرد و از رییس می‌خواست تا تاریخ بخصوصی را برای افزایش حقوق مشخص کند.

هر دو نوع موافقتنامه‌ها همچنین از نظر قابلیت اجرا داشتن هم متفاوتند؛ یک قرارداد کتبی معمولاً ممکن است در دادگاه قابل اجرا باشد. قرارداد شفاهی به تعهد مداوم هر دو طرف بستگی دارد. در مذاکره‌ای که قرارداد کتبی وجود نداشته باشد، اگر افراد طرف دیگر احساس نکنند که معاملهٔ خوبی را به دست آورده‌اند، احتمال اینکه بخواهند آن را انجام دهند کمتر است. به همین علت دقت کنید که آنچه بر سر آن موافقت کرده‌اید انگیزهٔ کافی را به طرف مقابل بدهد تا تعهدات مربوط به خود را انجام بدهند.

* چگونه این مذاکره بر افراد دیگر تأثیر می‌گذارد؟

اگر مذاکره‌ای بر مذاکرهٔ دیگری تأثیر بگذارد، مذاکرهٔ پیوندی نامیده می‌شود. برای مثال، اگر شما رییسی باشید که یک کارمند را استخدام می‌کنید، آن مذاکره ممکن است بر مذاکرات آینده با کارمندان دیگر تأثیر بگذارد بخصوص اینکه اگر به کارمند جدید مزایایی بدهید که کارمندان دیگر نیز آن را می‌خواهند. مذاکره پیوندی، سرمایه را در یک مذاکره افزایش می‌دهد، چون هر آنچه طرفین امروز بر سر آن موافقت کنند ممکن است مقدمه‌ای را برای آینده به وجود بیاورد. مذاکره کنندگان دیگر ممکن است تمایلی نداشته باشند که به شما چیزی بدهند، نه به این علت که فکر می‌کنند شایستهٔ آن نیستید، بلکه ممکن است برای آنان در آینده مشکل ایجاد کند. آگاهی شما از

وجود پیوند می‌تواند کمک کند تا استدلال مخالف متقاعد کننده‌ای را آماده و یا راهبرد خود را تنظیم کنید؛ این کار را می‌توانید با پیشنهاد کردن خط مشی‌های دقیق در برخی از موارد خاص بخواهید که در وضعیت‌های دیگر مشکلات چندانی را به وجود نمی‌آورد.

*برنامهٔ زمانی چگونه بر توافق تأثیر می‌گذارد و هزینه‌ها یا مزایای یک تأخیر چه هستند؟

اگر آنچه را حالا می‌خواهید، به دست نمی‌آورید، آیا شرایط به نحوی تغییر می‌کند که رسیدن به اهدافتان را بعدها برای شما آسان‌تر یا مشکل‌تر کند؟ دانستن چگونگی تغییر این پیامدها برای هر دو طرف در راهبرد مذاکره عامل مهمی خواهد بود.

* دربارهٔ موقعیت طرف دیگر چقدر اطلاعات دارید؟

در هر مذاکره‌ای افراد ناشناختهٔ بسیاری هستند و بیشتر آنان اطلاعاتی را با خود دارند که شما دربارهٔ طرف دیگر ندارید. آیا آنان فکر می‌کنند آنچه سعی دارید به دست بیاورید منطقی، انجام شدنی، آسان و یا کاملاً ناممکن است؟ چقدر مایلند توافق کنند؟ آنان به راستی چه می‌خواهند؟ به طوری که در فصل ۷ خواهیم گفت، اگر تا جایی که می‌توانید، با طرف دیگر آشنا شوید، این امر اقبال‌های شما را جهت دست یافتن به آنچه می‌خواهید تا اندازه زیادی افزایش می‌دهد. به هر حال در این مرحله نیز مهم است تا دربارهٔ چیزهایی که می‌دانید و چیزهایی که اطلاعاتی از آن‌ها ندارید، اما مایلید به دست بیاورید را فهرست‌بندی کنید.

* در طرف دیگر چه کسانی تصمیم گیرنده هستند؟

آیا فقط با یک شخص از طرف دیگر مذاکره خواهید کرد یا با چند نفر؟ اگر مذاکره کنندگان چند نفر هستند پس باید دامنهٔ وسیعی از منافع هر مذاکره کننده را دریابید. اگر برای ارتقای مقام مذاکره می‌کنید و موقعیت جدید شما مستلزم این خواهد بود که با بیش از یک رییس کار کنید، اولویت‌ها و اهداف هر رییس چیست؟ عامل دیگری که باید در نظر گرفت این است که آیا افرادی که با آنان مذاکره می‌کنید حرف نهایی را دربارهٔ موضوع می‌زنند یا اینکه سهامداران دیگری باید موافقتنامه را امضاء کنند؟

* آیا نتایج مذاکره خصوصی خواهد بود و یا علنی؟

آیا مذاکره در محلی خصوصی برگزار خواهد شد یا اینکه فرآیند مذاکره آشکار خواهد بود؟ برای مثال، آیا پشت درهای بسته دربارهٔ مزد

خود مذاکره خواهید کرد یا اینکه صحبت دربارهٔ مزد شما (به طوری که در بخش عمومی رایج است) برملا خواهد شد؟ شما در هر دو وضعیت نه تنها احتمالاً باید ترفندهای مختلفی را انتخاب کنید، بلکه آشکار یا خصوصی بودن مذاکره نیز بر تأثیر پیوندها بر مذاکره مؤثر خواهد بود.

* آیا توافقنامه مقدمه‌ای را به وجود خواهد آورد؟

آیا درخواستی دارید که قبلاً به هیچ‌وجه انجام نشده است؟ آیا درخواستی دارید که در هر صورت باید به شما داده شود، چون افراد هم سطح شما به این صورت پاداش می‌گیرند؟ به طوری که در فصل ۸ توضیح خواهیم داد، درک مقدمه‌ها می‌تواند به شما کمک کند تا قدرت چانه‌زنی در مذاکره را افزایش دهید. اگر شما برای این مذاکره می‌کنید تا برای مثال، ساعت کاری متغیر داشته باشید، اگر بتوانید کارکنانی را نام ببرید که همین مزیت به آنان نیز داده شده است موفق‌تر خواهید بود.

* چه معیارهایی در مذاکره مورد پذیرش است؟

در بازاری روباز در مکزیک، انتظار می‌رود که خریداران و فروشندگان چانه‌زنی کنند، اما در سوپرمارکتی بزرگ، صندوقدار فروشگاه بر سر قیمت گوجه‌ها با شما مذاکره نخواهد کرد. انتظارات دربارهٔ رفتار مذاکرهٔ درست، از حرفه‌ای به حرفهٔ دیگر، بین افراد اقوامی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت، بین مردان و زنان، بین افراد نسل‌های متفاوت، و حتی در میان افراد نواحی مختلف همان کشور نیز فرق می‌کند. برای مثال، ساکنان نیویورک ممکن است به نوع خاصی از رفتار پرخاشگرانه پاسخ بدهند و انواع خاصی را بپذیرند که همان‌ها برای ساکنان جنوب گستاخانه به نظر می‌رسد. بنابراین روش خود را تنظیم کنید و بر اساس آن پیش بروید.

بهترین گزینه برای توافق در مذاکره

پیش از وارد شدن به هر نوع مذاکره ای، مهم است که گزینه‌های خود را به طور کامل بررسی کنید. اگر آنچه را می‌خواهید به دست نیاورید چه خواهید کرد؟ اگر مذاکره با اختلاف نظر تمام شود بهترین گزینه‌ای که می‌توانید برای خود داشته باشید چیست؟ اگر نتوانید

مذاکره کنندهٔ طرف مقابل را متقاعد کنید تا آنچه می‌خواهید را به شما بدهند، موقعیت عقب‌نشینی شما چیست؟

اگر آنچه را می‌خواهید به دست نیاورید، هر چه گزینه‌های شما بیشتر باشد قدرت بیشتری دارید. اگر کسی که شغلی را به شما پیشنهاد کرده است می‌داند که پیشنهاد قابل ملاحظهٔ دیگری نیز دارید، شما برای مذاکره دربارهٔ حقوق مورد نظر خود در وضعیت بهتری قرار دارید. اگر فردی که می‌خواهد خانه‌اش را به شما بفروشد بداند که خانهٔ دیگری را در نظر دارید متوجه خواهد شد که یا باید خانه را به قیمت مناسبی به شما بفروشد یا اینکه موقعیت فروش را از دست بدهد.

برای اینکه قدرت موقعیت مذاکرهٔ خود را به دقت ارزیابی کنید ابتدا باید نقاط قوت و ضعف را دریابید.

بیشترین نرخ توان پرداخت. بیشترین مبلغی که مایل به پرداخت هستید یا کمترین میزانی که می‌خواهید بپذیرید، چقدر است؟ اصولاً این بدترین معامله‌ای است که به جای انتخاب بهترین گزینه می‌پذیرید. در مذاکره کردن برای حقوق جهت کاری جدید، بیشترین نرخ توان پرداخت شما حداقل مبلغی خواهد بود که می‌پذیرید تا کار را انجام بدهید. اگر آن مبلغ کمتر باشد کار را رد خواهید کرد. اگر در طرف دیگر میز مذاکره بودید بیشترین نرخ توان پرداخت شما بیشترین حقوقی بود که می‌پرداختید تا این داوطلب خاص را استخدام کنید.

دانشجویانی که پیش از مذاکره برای پیشنهادات کاری با لیندا مشورت می‌کنند به ندرت با این مسئله درگیر می‌شوند. یکی از دانشجویان پرسید:«اگر بیشترین نرخ توان پرداخت من برای کار ۷۰.۰۰۰ دلار باشد آیا بدین معناست که اگر پیشنهاد آخر ۶۹.۹۹۹ دلار باشد، باید با آن مخالفت کنم؟» در این موقعیت داشتن دامنه‌ای برای بیشترین نرخ توان پرداخت شما معقول‌تر است. در این وضعیت این دامنه بین ۶۰ تا ۷۰ هزار دلار است.

دامنهٔ قرارداد. این مورد، تفاوت بین بیشترین نرخ توان پرداخت هر مذاکره کننده یا پیشنهاد نهایی است. در ادامهٔ مثال دربارهٔ مذاکره برای کار، فرض کنید که شخص استخدام کننده می‌خواهد تا ۷۵.۰۰۰ دلار را به یک داوطلب بدهد و داوطلب آماده است تا هر مقداری بیش از ۷۰.۰۰۰ دلار را بپذیرد. در این صورت دامنهٔ قرارداد بین ۷۰.۰۰۰ دلار و ۷۵.۰۰۰ دلار خواهد بود. می‌توان توافقی را در هر جا بین آن مقادیر انجام داد، اما نه در خارج از آن، چون استخدام کننده بیش از ۷۵.۰۰۰ دلار نخواهد پرداخت و داوطلب کمتر از ۷۰.۰۰۰

دلار نخواهد پذیرفت. شما به عنوان یک مذاکره کننده معمولاً حدود اصلی منطقهٔ قرارداد را نمی‌دانید، چون فقط بیشترین نرخ توان پرداخت خود را می‌دانید، و دربارهٔ بیشترین نرخ توان پرداخت طرف دیگر اطلاعی ندارید.

ارزش نهایی. ارزش نهایی شما برای یک مذاکره که مقدار مورد انتظار نیز نامیده می‌شود هدف شماست؛ آنچه واقعاً دوست دارید را در مذاکره به دست بیاورید. در مثال مذاکره برای حقوق، اگر شما داوطلب کار هستید و بیشترین نرخ توان پرداخت شما ۷۰.۰۰۰ دلار است، ارزش نهایی شما باید چیزی بیشتر و خیلی جاه‌طلبانه باشد، برای مثال، ۸۰.۰۰۰ دلار. فصل‌های بعدی روش‌هایی را در اختیارتان قرار خواهد داد که از طریق آن می‌توانید برای مذاکرهٔ خود اهداف درست را مشخص کنید. فعلاً ارزش نهایی را به عنوان چیزی فرض کنید که از به دست آوردن آن ذوق‌زده خواهید شد. لیندا به دانشجویانش می‌گوید که ارزش نهایی آنان باید قراردادی باشد که باعث می‌شود از خوشحالی به بالا و پایین بپرند.

درک این مفاهیم اساسی به شما کمک می‌کند تا طرح مذاکرهٔ خود را تشکیل بدهید و راهبرد مؤثری را به وجود بیاورید. مرحلهٔ بعدی، جمع‌آوری اطلاعاتی است که بدان نیاز خواهید داشت. این اطلاعات شامل قدرت موقعیت چانه‌زنی شما و وضعیت طرف دیگر میز مذاکره است. این به شما امکان می‌دهد تا مهارت خود را به کار ببرید و پیشنهادی را ارائه دهید که نه فقط برای شما مفید خواهد بود، بلکه برای طرف دیگر نیز جذابیت خواهد داشت.

۶. چقدر شایستگی دارید؟

در یک مذاکره، اطلاعات قدرت است. هر چه اطلاعات بیشتری داشته باشید، بیشتر آماده خواهید بود تا هدفی واقع‌بینانه را مشخص و موقعیت خود را با اعتماد و به شیوه‌ای متقاعدکننده حفظ کنید. تصور کنید که خواسته‌اید حقوق شما ۱۵ درصد افزایش یابد و رییس می‌گوید که شما مبلغ زیادی را درخواست می‌کنید. اگر می‌توانستید نشان دهید که افرادی با شایستگی‌های شما در سرتاسر شرکت در آن سطح پاداش بالاتری می‌گیرند، آن وقت چه؟ اگر اطلاعاتی داشتید که تأیید می‌کرد رقیب اصلی شرکت شما در سرتاسر هیئت دستمزد بالاتری پرداخت می‌کند چه اتفاقی می‌افتاد؟ چه می‌شد اگر برای مهارت‌های خود، اطلاعات جمع‌آوری می‌کردید و با تعداد اندکی مواجه می‌شدید که می‌توانند کار شما را انجام دهند؟آیا همچنان به سرعت عقب‌نشینی می‌کردید؟

گردآوری اطلاعات مربوط به شایستگی‌تان در بازار، به شما کمک خواهد کرد تا برای توافق مذاکره شده، بهترین گزینه را شناسایی کنید و بدانید وقتی چیزی که به شما پیشنهاد می‌شود به راستی کم ارزش‌تر از گزینه‌های دیگر شماست، چه زمانی کناره‌گیری کنید. این روش بیش از همه استدلال شما را تقویت کرده و کمک می‌کند تا رییس خود را متقاعد کنید که پیشنهاد مطلوبی به شما بدهد.

خود را دست کم نگیرید

در مرحلهٔ نخست متوجه شدید که چه می‌خواهید: تصویر بزرگی از اهدافتان. حالا باید توجه‌تان را بر روی درخواست خود معطوف کنید. اگر فکر می‌کنید که شایستهٔ مقام بهتری هستید، چه مقامی را باید در نظر بگیرید؟ اگر تصمیم گرفته‌اید که افزایش حقوق بخواهید، چه مبلغی را باید درخواست کنید؟ ممکن است فکر کنید که این آسان است، می‌خواهم که موقعیت کاری بعدی‌ام بالاتر از جایگاه کنونی باشد و می‌خواهم ۵ درصد بیش از آنچه اکنون به دست می‌آورم داشته باشم. اگرچه ترفیع به مرحلهٔ بالاتر ممکن است هدف آشکاری باشد، شاید بتوانید کار بهتری انجام بدهید. شاید بتوانید از یک درجه یا یک مرحله بگذرید. برای مذاکره دربارهٔ حقوق، چه بسا افزایش ۵ درصدی

هدفی منطقی باشد، اما هنوز ممکن است خیلی کم باشد. زنان در صورت نداشتن اطلاعات معتبر، اغلب ارزش کار، مهارت‌ها و استعدادهای خود را ناچیز می‌پندارند. همچنین زنان نه فقط پول، بلکه فرصت‌ها را هم دست کم می‌گیرند، در نتیجه کمتر از چیزی که می‌توانند به دست بیاورند، می‌گیرند.

زنان کار را با داشتن اطلاعات بیشتر، بهتر انجام می‌دهند. یکی از مطالعات لیندا این مسئله را به وضوح نشان داد. لیندا با دو نفر از همکاران، پایه حقوق را بررسی کرد که زنان و مردانی که پس از اخذ مدرک کارشناسی ارشد از یک دانشکدهٔ کسب و کار وارد بازار کار می‌شدند مورد مذاکره قرار می‌دادند. آنان دریافتند که زنان حقوق‌هایی را پذیرفته بودند که در مجموع نسبت به حقوق‌هایی که مردان مذاکره کرده بودند ۶ درصد کمتر بود. همچنین کل پاداش سالیانهٔ زنان ۱۹ درصد کمتر از مردان بود. لیندا متوجه شد که در بسیاری از صنایع و مشاغل دربارهٔ گستره‌های حقوق شروع به کار، راهبردهای آسانی وجود دارد، اما دربارهٔ مبالغ پاداش، به دست آوردن اطلاعات استاندارد دشوار است. زنان با داشتن اطلاعات کمتر، خودشان را بسیار کم ارزشیابی کرده‌اند.

تعیین هدف درست، به بیان دیگر هدفی که بالا ولی منصفانه، جاه‌طلبانه ولی دقیق، و مستحکم ولی در عین حال واقع‌گرایانه باشد به تحقیق نیاز دارد. شما باید بازار کنونی را برای مهارت‌های خود بشناسید. نه تنها باید بدانید سازمان شما برای افرادی که همان کار را انجام می‌دهند چقدر پرداخت می‌کند، بلکه باید بدانید سازمان‌های رقیب نیز به همین گروه از افراد چقدر می‌پردازند. همین مسئله دربارهٔ زمانی که می‌خواهید چیزی بخرید هم صحت دارد. اگر بخواهید دربارهٔ قیمت یک کالا یا خدمات، برنامهٔ سفر تعطیلات، تأمین مالی مجدد برای رهن و اجاره خانه مذاکره کنید باید بهترین نرخ‌ها و قیمت‌های موجود را بدانید. بهترین تخفیف‌ها در کجا وجود دارند، چه کسی بسته‌های ترکیبی یا پاداش‌های خریدار را ارائه می‌دهد، اینکه اگر قیمت کمتری بخواهید آیا کیفیت را از دست خواهید داد؟ حد نصاب در کجا قرار دارد و چگونه می‌توان مطمئن‌ترین دست‌فروشان، فراهم کنندگان و شرکای تجاری را پیدا کرد.

زمانی نه چندان دور شما می‌بایست کارمند داخلی بودید تا می‌توانستید بیشتر این اطلاعات را به دست بیاورید. امروزه ما به آسانی به اطلاعات زیادی دسترسی داریم که از ارائه وسیعی از منابع به دست آمده‌اند. این‌ها شامل، خبرنامه‌های شرکت، گزارش‌های سالانه،

مجلات تجاری، نشریات، وب‌سایت‌های مشاورهٔ حرفه‌ای و شبکه‌های حرفه‌ای و شخصی شما هستند. طیف گسترده‌ای از نشریات مصرف کننده و وب‌سایت‌ها اطلاعات قیمت‌ها را برای کالاهای خرده‌فروشی و نیز درجه‌بندی کیفیت کالاها و خدمات توسط مصرف‌کننده فراهم می‌کنند. اطلاعات بسیاری وجود دارد، شما فقط باید بدانید در کجا به دنبال آن بگردید.

آلیس- شغل مناسب با حقوق مناسب

آلیس که یک متخصص درمان نازایی بود، پنج سال پس از تکمیل دوران پزشکی، در یک بیمارستان عالی در ماساچوست دوره تحقیقات خود را گذراند. وقتی سی و پنج ساله بود تصمیم گرفت که میزان تحقیقاتش را کاهش دهد، کاری در کلینیک بگیرد و با بیماران کار کند. او صلاحیت‌های زیادی داشت و می‌دانست که می‌تواند دستمزد بسیار بالایی درخواست کند. فقط مطمئن نبود چقدر می‌تواند بگیرد.

کایلا - عنوان صحیح

کایلا به مدت ده سال به عنوان مدیریت اطلاعات یک سازمان پژوهش بازار کار کرده بود. او ابتدا به این منظور استخدام شده بود تا خدمات کامپیوتری گروه را نظارت کند، اما شرکت سریع پیشرفت کرد و کایلا خیلی زود سرپرست حفظ تمام داده‌های شرکت شد، تولید و ادارهٔ داده‌های جدید را مدیریت کرد، و با مشاوری خارجی کار می‌کرد تا نرم‌افزار امنیتی را جهت حفظ تحقیق اختصاصی شرکت سفارشی کند. او همچنین سرپرست برنامه‌های آموزشی فناوری اطلاعات شرکت بود.

وقتی رییس او مسئولیت خرید سخت‌افزار و نرم‌افزار جدید برای شرکت را به او داد، کایلا دید که عنوان کاری او دیگر بیان کنندهٔ کاری نبود که او انجام می‌داد. هر بار که او کار جدیدی انجام می‌داد اضافه حقوق زیادی دریافت می‌کرد، اما عنوان کاری‌اش هنوز«مدیر داده‌ها» بود.

کایلا برای تعیین عنوان کاری دقیق‌تر برای نقش کنونی خود جست‌وجو را آغاز کرد. او فهرست کارها را در وب‌سایت‌های مشاغل متعددی بررسی کرد. مطالب گذشتهٔ مجله‌ها و نشریات را دربارهٔ فناوری اطلاعات مؤثر دید و حتی به چند بنگاه کاریابی تلفن کرد. چیزی که یافت

بسیار روشن و صریح بود؛ افرادی با مسئولیت‌های مشابه کار او برای مثال، دارای عناوین «معاون رییس» یا «مدیر ارشد اطلاعات» (یا هر دو) بودند. عنوان کنونی او به طور اسفناکی برای میزان مسئولیت‌های او و اهمیت کاری که می‌کرد نامناسب بود. او با این تحقیق پیش رییس رفت و در ظرف چند هفته، رییس در سرتاسر شرکت اعلام کرد که عنوان کاری کایلا به «معاون رییس سیستم‌های اطلاعاتی» تغییر یافته است.

محل

تحقیق کردن دربارهٔ هزینهٔ زندگی در نواحی مختلف نیز باید بخش مهمی از آمادگی شما باشد، چون اگر به شهر یا ایالت دیگری بروید ممکن است لازم باشد که پول بیشتری به دست بیاورید تا بتوانید استاندارد کنونی زندگی خود را حفظ کنید. برای مثال، متوجه خواهید شد که یک صاحبخانه که می‌تواند با آرامش با ۱۰۰۰۰۰ دلار در پیتزبورگ زندگی کند، در شهر بوستون باید ۱۷۰۰۰۰ دلار درآمد داشته باشد تا همان معیارهای زندگی را حفظ کند. این معیارها می‌تواند به شما کمک کند ببینید چقدر باید به دست بیاورید تا برای شما نقل مکان از پیتزبورگ به بوستون به صرفه باشد، و اگر کارفرمایی شغلی را در بوستون به شما پیشنهاد کرد خودتان را به خوبی برای مذاکره آماده کنید. همچنین شما اگر مذاکره می‌کنید تا در محل جدید خود خانه‌ای بخرید، اگر کاری را توسعه داده و آماده هستید تا کارمندانی را در محل جدید استخدام کنید، دربارهٔ هزینهٔ زندگی به اطلاعاتی نیاز خواهید داشت که می‌توانید از صدها وب‌سایت اطلاعاتی برای مقایسهٔ هزینه‌های زندگی هر منطقه بهره بگیرید.

از ارتباط‌های خود استفاده کنید

یک‌بار که اطلاعات کلی و کافی دربارهٔ حقوق‌ها و صلاحیت‌ها جمع‌آوری کردید، با همکاران و دوستان صحبت کنید. می‌گویند: «صبر کن، در جایی که من کار می‌کنم این کاملاً بیرون از حدود است.» این مسئله ممکن است صحیح باشد. بسیاری از ما دربارهٔ روابط خصوصی همکارانمان بیشتر خبر داریم تا حقوق آنان، و بسیاری از سازمان‌ها می‌دانند که به نفع آنانست تا کارمندان را از آنچه دوستانشان

کسب می‌کنند بی‌اطلاع بگذارند.حتی بسیاری از کارفرمایان به نیروهای کاری چنین القا می‌کنند که صحبت کردن دربارهٔ حقوق، معادل گناه سرپیچی است. با وجود این در شرکت‌هایی که تهدید در آن چشمگیر نیست، تحریم ممکن است قدرتمند باشد. بسیاری از افراد نیز تمایلی به گفت و گو دربارهٔ صلاحیت‌های خود ندارند. شاید در رزومه‌های آنان عیب‌های چشمگیری وجود دارد، و یا اینکه دربارهٔ سمت‌های خود گزافه‌گویی کرده‌اند، یا اینکه فقط نمی‌خواهند دربارهٔ خود صحبت کنند.

در بعضی موقعیت‌ها راحت‌ترین روش برای رسیدگی به تحریم حقوق فقط ممکن است این باشد که از آن چشم‌پوشی کنیم. لیندا دوستی دارد به نام سوزان که یک پیشنهاد کاری را از دانشگاه دیگری دریافت کرد. سوزان سعی داشت اطلاعاتی در اینباره جمع کند که استادانی در یک سطح خاص چقدر حقوق دریافت می‌کنند. او به این منظور لیندا را برای صرف ناهار به بیرون دعوت کرد تا با او مشورت کند. او ابتدا به مدت چند دقیقه خیلی دربارهٔ موضوع حاشیه‌پردازی می‌کرد تا اینکه در نهایت لیندا متوجه شد که سوزان چه چیزی را می‌خواست بپرسد. او گفت: «اگر این مسئله به تو کمک می‌کند خوشحال می‌شوم که میزان حقوقم را به تو بگویم.» به هر حال هیچ کس به اندازهٔ لیندا آن شهامت را ندارد تا دربارهٔ کارش صحبت کند، و هر فردی از امنیت شغلی‌اش لذت نمی‌برد. بنابراین اگر این برای شما منطقه خطر است، به هر دلیل، راه‌های دیگری وجود دارد تا اطلاعاتی را که می‌خواهید به دست بیاورید.

به جای آنکه آشکارا از مردم بپرسید که چه چیزی می‌خواهید بدانید، بهتر است که سؤالات خود را به این صورت تنظیم کنید:

«فکر می‌کنید برای کسی که کار مرا در هر سطحی انجام می‌دهد حقوق مناسب چقدر است؟»

«آیا از حقوق تقریبی خود برای کاری که دارید یا کاری که می‌خواهید داشته باشید آگاه هستید؟»

«فکر می‌کنید به شخصی که همان استعداد شما را دارد چقدر پرداخت می‌شود؟»

«برای انجام دادن کار شما چه صلاحیت‌هایی لازم است؟»

«مراحل لازم برای رفتن از این محل (جایی که در آن هستید) به محل دیگر (جایی که می‌خواهید بروید) چیست؟»

«آیا پیش از آنکه برای کار در نظر گرفته شوید مراحل پنهانی وجود دارد؛ روش‌هایی که انتظار می‌رود تا از طریق آن خود را نشان

بدهید؟»
«آیا کسی را می‌شناسید که وضعیت خود را از این مرحله (کاری که اکنون انجام می‌دهید) به مرحله دیگر (کاری که می‌خواهید انجام بدهید) تغییر داده باشد؟»
«آیا فکر می‌کنید شرکت برای افرادی که همان کار را انجام می‌دهند حقوق یکسانی پرداخت می‌کند؟»
«اگر من قرار بود به دنبال کاری بروم که می‌خواستم، راهبرد مناسب چه بود؟»
شما حتی ممکن است این سؤال را از خود بپرسید:
«اگر مردی کار من (یا کاری که شما می‌خواستید انجام دهید) را انجام می‌داد فکر می‌کنید دستمزد او چقدر بود؟»
در این صورت به جای اینکه دربارهٔ اطلاعات شخصی مردم سؤال کنید، از آنان می‌خواهید که مهارت خود را به اشتراک بگذارند که بیشتر آنان از انجام دادن این کار خوشحال می‌شوند. این تماس‌ها همچنین ممکن است به شما کمک کند تا اطلاعات راهبردی بسیار مهمی را به دست آورید، برای مثال، اگر شخص دیگری از شما خوشش بیاید، با وجود اینکه سرپرست مستقیم شما نباشد، در موفقیت شما برای درخواستتان مؤثر خواهد بود.
شما همچنین باید از شبکه‌های حرفه‌ای و اجتماعی خود مهارت موجود را در بیرون از محل کار به دست بیاورید و از هر امکانات شبکه‌بندی که پیدا می‌کنید تا آنجا که می‌توانید نهایت استفاده را ببرید. مطمئن باشید که علاوه بر زنان، با مردان هم صحبت کنید. چون مردان بیشتر از زنانی که همان کار را انجام می‌دهند حقوق می‌گیرند و اغلب زودتر به مقام‌های جدیدی می‌رسند. آنان ممکن است دربارهٔ دامنهٔ حقوق‌های موجود و یا در نهایت برای شرایط کاری که می‌خواهید انجام بدهید حس واقع‌بینانه‌تری داشته باشند.

یکراست به سوی منبع بروید

هیچ منبع اطلاعاتی‌ای را که احتمالاً پرثمر باشد، یعنی شخصی که این اختیار را دارد که آنچه می‌خواهید به شما بدهد، نادیده نگیرید. در بیشتر موارد اگر حقوق کمی به شما پرداخت می‌شود رییستان از آن مطلع خواهد شد؛ اگر بیشتر بخواهید ممکن است بی‌درنگ

کارهای لازم را انجام دهد. به جای اینکه رییس خود را شخصی قدرتمند تصور کنید که بر آیندهٔ شما تأثیر دارد، سعی کنید به او نزدیک شده و او را به چشم یک شریک کاری یا همکار ببینید که با شما در این مورد علایق مشترک دارد و از استعدادهایتان به خوبی استفاده کنید.

جورجینا - مراحل زیادی تا تکامل

جورجینا در رشتهٔ مهندسی فارغ‌التحصیل شده بود و برای شرکت بزرگ و برجسته‌ای در نیویورک کار می‌کرد. پس از شش سال کار به او ترفیع داده شد، اما اگر می‌خواست در شرکت بماند و دستیار شود می‌بایست طی دو سال آینده کار طراحی بیشتری انجام بدهد. به هر حال او مسئولیت مدیریت پروژهٔ سنگینی را به عهده داشت و در گروه کاری‌ای کار می‌کرد که خانه‌سازی مقرون به صرفه‌ای را در مناطق شهری مختلف توسعه می‌داد. احتمالاً او نمی‌توانست همزمان تمامی این تعهدات را انجام دهد و میز طراحی را تمیز کند تا کار طراحی اصلی را انجام بدهد. او که مطمئن نبود چه باید بکند پیش رییسش که یکی از شرکای ارشد بود رفت و از او راهنمایی خواست. آنان با هم مسئولیت‌های دیگر او را در طی دو سال بعدی اولویت بندی کرده، آن را دوباره مرتب و کم کردند و چند پروژهٔ طراحی کلی را که می‌توانست به عهده بگیرد مشخص کردند. با کمک مداوم رییس، او توانست تمام تعهدات حرفه‌ای دیگر خود را انجام دهد و دو ساختمان کوچک نیز طراحی کرد که یکی از آن‌ها در جایزهٔ طراحی ملی برنده شد و پس از اینکه دو سال تمام شد به مقام شریک دستیار ترفیع یافت.

بهترین مدیران می‌دانند که وقتی افرادی در حرفهٔ خود پیشرفت تدریجی داشته و از آنچه انجام می‌دهند لذت ببرند، کار بهتری انجام می‌دهند. این مدیران تشخیص می‌دهند که وقتی هر کسی در انجام دادن کارش از نهایت توانایی‌های خود استفاده می‌کند، این برای تجارت خوب است. با به خاطر داشتن این مسئله به رییس خود بگویید که می‌خواهید دربارهٔ اهداف کاری و آیندهٔ خود در سازمان صحبت کنید. بپرسید که چطور صلاحیت‌های شما همانند هم رده‌هایتان برای انجام دادن کاری، مناسب خواهد بود و به ترتیب چه مهارت‌هایی را باید برای پیشرفت به دست بیاورید؟ اگر ابتدا علاقه‌مند به دریافت اضافه حقوق هستید، سعی کنید از رییس بپرسید که از نظر توزیع حقوق در کجا قرار دارید، دستمزد شما با افراد دیگر با همان میزان کارآموزی، تجربیات و مهارت‌ها در شرکت چه تفاوتی دارد. هر رییسی آنچه

می‌خواهید بدانید را به شما نمی‌گوید، اما وقتی ببینید تنها با درخواست کردن چقدر می‌توانید یاد بگیرید شگفت‌زده خواهید شد.

۷. دربارهٔ طرف مقابل چه می‌دانید؟

لیندا در هر کلاس مذاکره‌ای که درس می‌دهد ویدیوی کوتاهی را نشان می‌دهد که در دانشگاه الینوی(۴) تهیه شده است. در این ویدیو شش نفر وارد می‌شدند، اطراف هم راه می‌رفتند و در راهرو به یکدیگر توپ بسکتبال پرتاب می‌کردند. سه نفر از آنان زیر پیراهنی سیاه رنگ و سه نفر دیگر زیر پیراهنی سفید پوشیده‌اند. لیندا به دانشجویان می‌گوید که ببینند چند بار بازیکن پیراهن سفید توپ را می‌گیرد. مدت زمان این ویدیو بیست و چهار ثانیه است و یک عضو گروه سفید توپ را پانزده دفعه می‌گیرد. در وسط ویدیو مردی با چهرهٔ احمقانه و لباسی به شکل گوریل به داخل گروه بازیکنان می‌آید، به طرف دوربین نگاه می‌کند، مشت بر سینهٔ خود می‌زند و سپس می‌رود. بیشتر دانشجویانی که ویدیو را نگاه می‌کنند اصلاً متوجه او نمی شوند و چنان به هدفی که دارند شمارش تعداد دفعات رد و بدل شدن توپ بین بازیکنان توجه می‌کنند که اصلاً مرد گوریل نما را نمی‌بینند.
لیندا از این ویدیو استفاده می‌کند تا نکتهٔ مهمی را دربارهٔ تمرین برای مذاکرهٔ خوب بیان کند؛ به اهدافتان خیلی جدی توجه نکنید، در غیر این صورت ممکن است چیز مهمی را از دست بدهید، چیزی که در یک مذاکره ممکن است تأثیر مهمی بر نتیجهٔ کار داشته باشد. وقتی که برای مذاکره‌ای آماده می‌شوید، و حتی زمانی که در وسط یک مذاکره هستید، فکر کردن دربارهٔ خودتان چه می‌خواهید و چگونه آن را به دست بیاورید امری طبیعی است. اما در هر مذاکرهٔ مهم، کلید اساسی این است که ببینیم طرف دیگر مشکل را چگونه می‌بیند. باید دربارهٔ اینکه آنان چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند اطلاعات کافی داشته باشید و ببینید چه چیزی برای آنان مهم‌تر است.

تویلا - از دست دادن نکته

تویلا، فیلمنامه‌نویسی که می‌خواست به درجهٔ کارگردانی برسد به دنبال طرح مناسبی بود. در حالی که در وب‌سایت جست و جو می‌کرد رمانی را یافت که به طور خصوصی به وسیلهٔ نویسنده‌ای ناشناس در ایالت لوییزیانا منتشر شده و دربارهٔ تجربیات یک خانوادهٔ بزرگ در طی

توفان کاترینا بود. او کتاب را پسندید و متوجه شد که نباید برای اقتباس از آن پول زیادی پرداخت کند، چون عملاً کتاب ناشناخته بود. پیش از ملاقات با نویسنده تویلا با شریک تولید کننده‌اش بودجهٔ موقتی را برای فیلم فراهم کردند، تصمیم گرفتند که چه چیزی را باید ارائه دهند، پرداخت چه مبلغی خوب خواهد بود (ارزشی که آنان آرزو داشتند)، و بیشترین مبلغی که می‌توانستند بپردازند (بیشترین نرخ توان پرداخت آنان). سپس او به نیواورلئان پرواز کرد و پیشنهاد خود را ارائه داد. تویلا فکر می‌کرد پیشنهادش منصفانه بود، اما نویسنده از فروش خودداری کرد؛ پول برای او مسئله‌ای نبود، بیشتر مایل بود بداند که تویلا چطور می‌خواست داستان پیچیدهٔ او را تعریف کند. او که داستان برایش پر از احساسات بود، می‌خواست مطمئن شود که دید تویلا دربارهٔ فیلم مانند او باشد. تویلا قرارداد را از دست داد چون آمادگی لازم را نداشت تا دربارهٔ ایده‌های خلاقانه‌اش صحبت کند. چون به این فکر نکرده بود که برای مذاکره کنندهٔ دیگر، چه چیزی ممکن است اهمیت بیشتری داشته باشد، بنابراین آنچه را می‌خواست از دست داد.

دربارهٔ سیاست داخلی تا حد امکان اطلاعات به دست آورید

برای اینکه تا حد ممکن بدانید چه چیزی برای طرف دیگر مذاکره اهمیت دارد چیزی بهتر از «جمع‌آوری اطلاعات میدانی» یا آنچه گروهی از ما آن را شایعه می‌نامیم وجود ندارد. آیا رییس شما ناامید است و نمی‌تواند مافوقش را تحت تأثیر قرار دهد؟ آیا یکی از افراد ارشد در شرکت شما از یکی از رؤسا متنفر است؟ رییس شما از چه چیزی نگران است؟ آیا در اهداف عملکرد گروه شما کاستی به وجود آمده است؟ آیا او فکر می‌کند که کارش ممکن است در معرض خطر باشد؟ آیا فضای فناوری و کار یا چیز دیگر به تازگی به شیوه‌هایی تغییر کرده است که به او اجازه نمی‌دهد کارش را به خوبی انجام دهد؟

شما دربارهٔ وضعیت رییس خود با دوستانتان در محل کار صحبت می‌کنید. سعی کنید بیشتر پول خرج کنید و بفهمید چه چیزی باعث می‌شود تا رییس شما سریع کار کند. از چه چیزی بیشتر بدش می‌آید؟ آیا پروژه‌ای وجود دارد که آن را در حکم «بچه‌اش» می‌بیند؟ آیا در کادر مطلوبیت‌هایی برای او وجود دارد؟ جواب این سؤالات چیزی فراتر از شایعه است. این نوع اطلاعات اغلب در یک گزارش مالی خلاصه نمی‌شود، اما ممکن است در اینکه چگونه شما مذاکره را آغاز می‌کنید تأثیر داشته باشد.

مطمئن شوید که می‌دانید تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند

گاهی وقت‌ها مهم‌ترین بخش اطلاعاتی که می‌خواهید بدانید سیاست‌ها و سوابق شرکت را شامل می‌شود. ببینید چه کسی تصمیم‌های بزرگ، شامل ارتقای مقام‌ها، افزایش حقوق‌ها و پاداش‌ها را می‌گیرد. و تا جایی که می‌توانید ببینید از چه معیارهایی استفاده می‌کنند. همچنین مورد مهم دیگر زمانی است که تصمیمات اتخاذ می‌شوند. اگر سعی کنید که در زمان مناسبی ارتقاء یابید، فضای زیادی خواهید داشت تا کار را ماهرانه انجام بدهید.

یکی از بهترین راه‌ها برای دستیابی به این نوع اطلاعات صحبت کردن با دست‌فروشان، توزیع کنندگان، مقاطعه‌کاران فرعی یا شرکای تجاری است که برای مدت زیادی با سازمان شما کار کرده‌اند. آنان معمولاً در اینباره که کارها چگونه پیش می‌رود و یا متوقف شده است و آنچه واقعاً تصمیم‌گیری را به وجود می‌آورد نقطه نظر جالبی دارند. معاونین اداری در سازمان شما منبع مهم دیگری هستند. آنان اغلب اطلاعات اساسی را در بر دارند مانند تصمیمات خاص چگونه و در چه زمانی اتخاذ می‌شوند، دربارهٔ موضوعاتی که مد نظر شماست چه کسی نظر نهایی را دارد، و شرکت دربارهٔ کارمندان شایسته در گذشته چه شرایط خاصی را به وجود آورده است؟ افرادی که برای مدت زیادی با سازمان بوده‌اند می‌توانند دربارهٔ اینکه چگونه تاریخچهٔ سازمان ممکن است بر راهبرد کنونی یا توازن قدرت تأثیر بگذارد، بینش‌هایی فراهم کنند. و آنان اغلب تأثیر قوانین دمدمی نهادی یا سیاست‌های ناگفته را می‌فهمند. افزون بر فهمیدن اینکه دانستن چه چیزی برای شما لازم است، جمع‌آوری اطلاعات به این صورت به شما امکان می‌دهد تا روابط شخصی موجود را مستحکم‌تر کنید و همبستگی جدیدی را به وجود بیاورید که بعدها ممکن است به شما کمک کند. فراموش نکنید که اطلاعات را یکراست از رییس خود بگیرید. او ممکن است بیش از آنچه فکر می‌کنید به شما اطلاعات بدهد.

مگی - سیستم پاداش دادن چیست؟

مگی که نمایندهٔ داروسازی بود در اطراف ناحیهٔ بزرگی در اقیانوس آرام و بخش شمال غربی ایالات متحده سفر می‌کرد و به مطب دکترها، کلینیک‌ها و دانشکده‌های پزشکی می‌رفت تا دربارهٔ مزایای داروهای شرکتش به متخصصان بهداشت اطلاع بدهد. او علاوه بر پاداش سالانه، بر اساس میزان فروشی که داشت حقوق و کارمزد دریافت می‌کرد. وقتی مگی کارش را در شرکت آغاز کرد پاداش منصفانه‌ای نمی‌گرفت، چون تازه داشت کار را یاد می‌گرفت و مقدار فروشش نسبتاً کم بود. اما به زودی در بخش غربی ایالات متحده به نماینده‌ای موفق تبدیل شد. بر طبق آن کارمزدهای او نیز افزایش یافت، اما پاداش او هر سال تنها کمی بیشتر می‌شد. در مقایسه با مبلغی که می‌دانست برای شرکت کسب می‌کند پاداش‌های او خیلی کم به نظر می‌رسیدند. او می‌گفت: «اصلاً با شرایط من سازگار نیست.»

مگی نمی‌دانست پاداش‌ها چگونه تعیین می‌شوند و چه کسی آن تصمیم‌ها را می‌گرفت. سازمان پوشش دهنده‌ای که صاحب شرکت او می‌شد، یک شرکت چند ملیتی بزرگ بود. آیا دستورالعمل مناسبی وجود داشت که اطمینان دهد با هر کس منصفانه رفتار می‌شود؟ به نظر نمی‌رسید چنین باشد. آیا بخش‌های مختلف، از معیارهای متفاوتی استفاده می‌کردند؟ آیا اختیاری بود؟ برای یافتن جواب، او یک نمایندهٔ ارشد را به صرف ناهار دعوت کرد و از او خواست تا توضیح دهد که کارها چگونه پیش می‌روند؟ او به مگی پاسخ داد که کمیتهٔ مدیریت منطقه‌ای دربارهٔ پاداش‌ها تصمیم می‌گیرد. هر سال شرکت بر اساس بهره‌های سال برای پاداش‌ها به هر منطقه پول اختصاص می‌داد. کمیته‌های مدیریت هر منطقه بر اساس درخواست ناظرین از طرف کارمندان آنان پول را تقسیم می‌کردند.

او همچنین به مگی گفت که بسیاری از نماینده‌ها هر سال با ناظرین خود ملاقات داشتند تا دربارهٔ پاداشی که می‌خواستند صحبت کنند. نمایندهٔ ارشد گفت: «ولی تا ۱۵ اکتبر با رییست صحبت کن وگرنه برای امسال خیلی دیر خواهد بود. آنان پیش از روز شکرگزاری این ارقام را تثبیت می‌کنند.» مگی با کمی دوندگی بیشتر مطمئن شد که نسبت به نمایندگان دیگر هم سطح خودش پاداش‌های خیلی کمتری می‌گرفت. از آنجایی که پاداش‌های بیشتری نخواسته بود رییس او بظاهر نتیجه گرفت که او از دریافت همین مقدار کم کاملاً راضی است، اما وضع قرار بود تغییر کند. مگی وقت ملاقات گرفت تا در ۳۰ سپتامبر با رییس خود ملاقات کند و افزایش ۵۰ درصد روی پاداش سال پیش را درخواست

کرد. سرپرست او موافقت کرد. مگی می‌گفت: «او بدون حتی یک چشم بر هم زدن فقط سر تکان داد و رقم مرا نوشت. می‌بایست خیلی وقت پیش برای مقدار بیشتر درخواست می‌کردم.»

لوییز - برنامهٔ زمانی می‌تواند خیلی مهم باشد

یکی از مهم‌ترین چیزهایی که مگی از نمایندهٔ ارشد خود آموخت این بود که چه زمانی می‌بایست برای پاداش درخواست کند. برای اینکه درخواست خود را به صورت استراتژیکی زمان‌بندی کنید باید بدانید که تصمیمات مهم چه زمانی گرفته می‌شوند؛ چه زمانی بودجه‌ها تنظیم شده، ترفیع‌ها در نظر گرفته شده، افزایش حقوق‌ها داده شده و پاداش‌ها محاسبه می‌شوند. زمان‌بندی می‌تواند عامل مهمی درتعیین این مسئله باشد که آیا مذاکرهٔ شما موفق است یا با شکست مواجه خواهد شد.

لوییز به عنوان دستیار وکیل دادگستری یک دولت شهری در بخش جنوب غربی کار می‌کرد. شهر به سرعت در حال رشد بود و هزینهٔ زندگی نیز رو به افزایش بود که این عامل، پرداخت قبض‌ها را برای لوییز مشکل و مشکل‌تر می‌ساخت. پس از اینکه او سه سال ونیم را در این شغل گذرانده بود لوییز دید که به درصدی بیشتر از افزایش حقوق اندکی که مسئولین شهر درماه ژولای هر سال به کارمندان می‌دادند نیاز داشت. یادداشتی را تهیه کرد که به مبالغی اشاره داشت که هر سال از انجمن دستیار وکیل دادگستری امریکا، انجمن کارمندان دولت، و کتاب راهنمای شرح معیارها و شیوه‌های استخدام خود شهر به دست می‌آورد. او دربارهٔ پروژه‌هایی که بر روی آن‌ها کار کرده بود و کمک‌هایش را شرح داد و قویاً استدلال کرد که از نظر مبنای حقوقی باید دوباره جزو گروه‌های برتر قرار بگیرد.

اگرچه لوییز مطمئن بود که باید در گروه برتر قرار بگیرد، هنوز نمی‌توانست مبلغ بیشتر درخواست کند و ملاقات با رییس را به تأخیر می‌انداخت. وقتی سرانجام جرئت آن را پیدا کرد و یادداشتش را به رییس داد، رییس او را به دفتر صدا زد. او گفت: «تو دلیل خوبی ارائه دادی، اما برای امسال خیلی دیر است. بیا بهار سال آینده دوباره راجع به آن صحبت کنیم.» اگر چه سال مالی آینده بعد از ژولای شروع می‌شد، او گفت که رؤسای بخش می‌بایست تا ۱۵ ماه می بودجه‌های خود را بدهند. لوییز در طی نخستین هفتهٔ ژوئن برای افزایش حقوق خود درخواست کرده بود بنابراین برای رییس دیر بود که تغییرات به وجود آورد. رییس او گفت: «ماه مارس آینده دوباره این یادداشت را

به من بده. ببینم آن موقع چکار می‌توانم بکنم.»
متأسفانه وقتی ماه مارس نزدیک می‌شد رییس لوییز رفته بود و او می‌بایست دوباره این مطالب را به رییس جدیدی بگوید که کار او را نمی‌دانست. رییس تصمیم گرفت تا پیش از انجام هر نوع تغییری با کار کارمندانش بیشتر آشنا شود، و لوییز هنوز یک سال دیگر در حال تلاش بود بدون اینکه پول بیشتری برای خرج کردن داشته باشد. او چه کار دیگری می‌توانست بکند؟
پس از گفت‌وگو با رییس جدید که در آن رییس تقاضای لوییز را رد کرد، او گرفتاری شدید خود را به منشی رییس بخش که بیست سال آن مقام را بر عهده داشت شرح داد. آن زن گفت: «ای کاش دو سال قبل از تصمیم تو خبر داشتم. آن وقت می‌توانستم به تو بگویم که درخواست افزایش حقوق را پیش از ۱۵ ماه می ارائه دهی. در طول مدتی که من در اینجا بودم روش کار کارمندان شهر به این صورت بود.»

آیا شرکت شما مزایای جانبی ارائه می‌دهد؟

شرکت‌ها در نوع تدارکات خاص و مزایای اختیاری که به کارکنان ارائه می‌دهند متفاوت هستند. برای دستیابی به اطلاعات یقیناً مایل خواهید بود تا دربارهٔ مزایای جانبی با افراد بخش منابع انسانی شرکت خود صحبت کنید. اما کار را به آنجا ختم نکنید. اغلب منافعی که افراد عملاً دریافت می‌کنند بیشتر از آن چیزی است که رسماً در کتاب‌ها نوشته شده است.
مارگارت که مجری شرکت کرایهٔ ماشین بود به ما گفت که او با شرکتش برای بیش از بیست سال کار کرده بود، هشت سال آخر سمت رییس و معاون رییس را داشت بدون اینکه بداند می‌توانست به علت عضویت در باشگاه ورزشی، سالی۱۵۰۰ دلار حق عضویت دریافت کند. او در گفت‌وگویی اتفاقی با یکی از همکارانش از این موضوع باخبر شد، نه از طریق کتاب راهنمای کارمندان!
وقتی جس، وکیل داخلی مرکز درمانی راکی مانتین، حامله شد، ادارهٔ منابع انسانی به او گفت که شرکت پس از به دنیا آمدن فرزندش، تنها سه هفته مرخصی با حقوق به او خواهد داد. اگر جس می‌خواست مدت بیشتری را در تعطیلات بگذراند می‌بایست ترکیبی از ناتوانایی کوتاه مدت، مرخصی برای بیماری، تعطیلات، روزهای شخصی و مرخصی بدون حقوق برای خانواده را به‌کار ببرد. برای اینکه ببیند آیا می‌تواند

کار بهتری انجام دهد یا نه، شروع کرد به ترکیب گیج کننده‌ای از قوانین فدرال و قوانین ایالتی. جس که گیر افتاده بود به یک مهمانی رفت که به وسیلهٔ بیمارستان برگزار شده بود. او در آنجا این موضوع را با چند تن از زنانی که سر میز او بودند، در میان گذاشت. آنان به او گفتند که شرکت تا دوازده هفته مرخصی با حقوق به او خواهد داد، اما مدیر ارشد او می‌بایست درخواست خاصی برای او ارائه دهد؛ یکراست به دفتر منابع انسانی رفتن کارساز نبود.

الیزا ببینید چه چیزی موجود است؟

الیزا طراح داخلی یک شرکت بزرگی در آتلانتا بود. نامزدش، گرج کاپیتانی در گروه ذخایر ارتش بود و مدت کوتاهی پس از اینکه نامزد شدند به افغانستان فرستاده شد. او می‌بایست پس از یازده ماه برگردد و هر دو تصمیم گرفته بودند بی‌درنگ ازدواج کنند. هیچ‌کدام پول زیادی نداشتند و تصمیم نداشتند جشن ازدواج بزرگی بگیرند. فقط الیزا می‌خواست گرج را به ماه‌عسل باشکوهی ببرد تا او بتواند دوباره تجدید قوا کند. الیزا می‌دانست که شرکتش در میامی یک مجتمع داشت چون خیلی از مشتری‌هایش از فلوریدا بودند. از سرپرستش پرسید که آیا برای اجاره کردن آنجا باید «نرخ شرکتی» پرداخت شود یا نه؟

سرپرست او پرسید: «برای ماه عسل؟ چرا به پاریس نمی‌روی؟» مشخص شد که شرکت در پاریس نیز آپارتمانی برای طراحان داشت تا در سفرها برای خرید آثار باستانی از آن استفاده کنند. سرپرست به او گفت: «حالا که گرایش به سوی فضای داخلی رسمی کمتر است، زیاد مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و هزینه‌ای برای کارکنان وجود ندارد.» دفتر مسافرت شرکت بر سر هزینهٔ سفر رفت و برگشت از آتلانتا به پاریس، قرارداد خوبی را با الیزا بست و الیزا و گرج که از دلفریبی آن بهت‌زده شده بودند برای ماه‌عسل به پاریس رفتند.

وضعیت شرکت شما چگونه است؟

حال که دربارهٔ شخصی که با او مذاکره می‌کنید و نیز سیاست‌ها و مزایای جانبی شرکت چیزهای زیادی یاد گرفتید زمان آن رسیده که به زمینهٔ وسیع‌تر آن فکر کنید. برای مذاکرات در محل کار یعنی اینکه ببینید وضعیت مالی شرکت شما چگونه است؟ آیا کار یا دپارتمان یا

بخش شما در حال رشد است؟ پا به پای رقابت پیش می‌رود یا دارد عقب می‌افتد؟ تا جایی که می‌توانید دربارهٔ ثبات مالی، اهداف بلندمدت و وضعیت کنونی حرفه‌تان اطلاعات به دست بیاورید. انجام دادن این نوع تحقیق بخصوص برای زنان مهم است، چون وقتی بسیاری از ما افزایش حقوق می‌خواهیم از این نگرانیم که کارفرمایان ما توانایی پرداخت بیشتر را ندارند. اقتصاد در حال تغییر است، رقابت جهانی بسیاری از بخش‌های صنعت امریکا را تهدید می‌کند و خرید کالا از منابع بیرون از کشور و کاهش کارکنان، هر دو عادی شده‌اند. در این وضعیت ما نگرانیم که اگر پول بیشتری درخواست کنیم اخراج خواهیم شد چون پول کمیاب است. یا وقتی می‌دانیم سرپرست‌های ما کارها و مشکلات زیادی دارند نمی‌خواهیم به آنان فشار وارد کنیم. این‌ها نگرانی‌های معقولی هستند، اما تا زمانی که چیز بیشتری یاد بگیرید نگذارید بفهمند چگونه رفتاری دارید.

بتسی - مرحله‌ای جلوتر از از دست دادن کار

بتسی برای شرکت مواد غذایی بزرگی کار می‌کرد که در ده ایالت سوپرمارکت داشت. شرکت همچنین شامل خدمات توزیع عمده‌فروشی بزرگ بود که بخش باربری خود را داشت تا غذا را به فروشگاه‌های شرکت و نیز هزاران خواربارفروشی حمل کند. بتسی به عنوان توزیع‌کننده در بخش حمل کار می‌کرد. کار در منطقهٔ او در حال رشد بود. او نسبت به قبل ساعات بیشتری کار می‌کرد و مایل بود تا اضافه حقوق و ارتقای مقام دریافت کند. اما شرکت او به تازگی با ادعاهای حسابداری ظاهری در ادارهٔ مرکزی، خیلی معروف شده بود و او تصمیم گرفت قبل از رفتن پیش رییس کمی کار انجام دهد.

او متوجه شد که قیمت‌های سهام شرکت که رو به افزایش بود از زمان آشکار شدن بی‌نظمی‌ها در حسابداری آن ۱۵ درصد کاهش یافته بود. شرکت هنوز درآمد خوبی داشت و هر سه ماه به نسبت آنچه برای همان مدت در سال پیش داشت درآمدهای جدیدی را اعلام می‌کرد، اما با کمال تعجب بتسی می‌دید که بخش حمل داشت پول از دست می‌داد. چند تحلیل‌گر معروف در صنعت خدمات غذایی فکر می‌کردند که داشتن کار حمل برای یک شرکت خدمات غذایی حمل، بازده خوبی ندارد و توصیه کردند که شرکت کار توزیع را به یک مقاطعه‌کار فرعی بدهد. بتسی متوجه شد که ممکن است در آستانهٔ از دست دادن شغل خود باشد.

در حالی که در بخش‌های دیگر کارخانه، فرصت‌های کاری را بررسی می‌کرد متوجه شد که بسیاری از مهارت‌هایش در مدیریت و کنترل موجودی مفید خواهد بود. برای آن اقدام کرد و مقام مدیریت موجودی را به دست آورد و شش ماه پس از اینکه او تغییر مقام داد، شرکتش بخش حمل را فروخت و با خریدار قرارداد بست تا تمام خدمات حملش را فراهم کند. بیشتر رانندگان و ماشین‌ها دوباره به وسیلهٔ خدمات حمل جدید به کار گرفته شدند، اما توزیع کنندگان کارشان را از دست دادند. بتسی احساس خوش اقبالی می‌کرد که توانسته بود طرح‌ها و مشکلات شرکت را بررسی کند و یک روز از کار یا مزایای به دست آمده را از دست نداده بود.

لیز - توجه کنید و ببینید چه اتفاقی قرار است بیفتد

لیز یکی از سه رییس ارشد بخش حقوق و مزایای یک شرکت خصوصی بیوتکنولوژی بود. پس از پنج سال کار کردن به عنوان معاون، لیز آمادگی داشت تا کار بیشتری انجام بدهد، اما رییسش تمایلی نداشت تا او محل را ترک کند. لیز متوجه شد که در این صورت می‌بایست شغلش را تغییر دهد. با آگاهی از اینکه مهارت در حقوق و مزایا، مهارتی قابل انتقال است، او به سراغ وب‌سایت‌های متعدد، که یکی از آن‌ها یکراست با صنعت بیوتکنولوژی در ارتباط بود رفت تا ببیند در ناحیهٔ او چه شغلی موجود است؟ همچنین شروع کرد به خواندن روزنامه‌های تجاری محلی و سعی کرد تا حد امکان از وضعیت مالی تجارت در منطقهٔ خود اطلاعات به دست بیاورد چون می‌خواست در شرکت در حال رشدی کار کند که در آن می‌توانست آنچه شایستگی‌اش را داشت به دست آورد. شش هفته پس از شروع کشف موقعیت‌های کاری جدید، در هفته‌نامهٔ محلی تجارت مطلبی دربارهٔ کارفرمای فعلی، توجه او را جلب کرد. بر طبق این مقاله شرکت داشت با یک دانشمند مشهور جهان مذاکره می‌کرد تا به شرکت ملحق شود و تصمیم داشت چندین محقق را نیز استخدام کند تا در آزمایشگاه او کار کنند.

لیز با معاون اجرایی یکی از شرکا در شرکتش دوست بود و از او پرسید که آیا از ماجرا خبر دارد یا نه؟ مشخص شد که شرکت قبلاً قراردادی را با دانشمند امضاء کرده بود و در حال حاضر به دنبال ساختمانی برای آزمایشگاه بود. لیز پرسید: «یک ساختمان برای چندین محقق؟»

معاون اجرایی گفت: «اوه نه، قرار است از آن هم بزرگ‌تر باشد احتمالاً صد دانشمند یا بیشتر وقتی که همهٔ آنان استخدام شدند.»

لیز مستقیم به نزد رییس رفت تا در محل جدید به عنوان رییس گروه تقاضای کار کند. به همان اندازه که کار کنونی‌اش را دوست داشت می‌گفت وقت آن رسیده که در حرفه‌اش پیشرفت کند. اما شرکت را دوست داشت و نمی‌خواست آنجا را ترک کند. او گفت که انتصابش به عنوان مسئول استخدام در محل جدید، راه‌حل خوبی خواهد بود. شرکت می‌توانست کارمند باتجربه‌ای را مسئول کند تا کار ماهرانهٔ گرد هم‌آوری گروه تحقیق بزرگ را در زمانی بسیار کم انجام دهد. او می‌توانست به طور حرفه‌ای به مرحلهٔ بعد صعود کند. نتایج خوب در پیش رو بودند. پس از در نظر گرفتن چند گزینهٔ دیگر از جمله سعی در اداره کردن الزامات پرسنل آزمایشگاه از محل اصلی، رییس لیز این کار را به او داد.

ژانت - آنان واقعاً توانایی چه چیزی را دارند؟

ژانت به عنوان تحلیل‌گر داده‌ها برای دولت فدرال کار می‌کرد. او در بخش خود یکی از افرادی بود که مقام والایی داشت، و دامنهٔ حقوق برای کسی در سطح مقام او بالا بود (۶۳.۰۰۰ دلار تا ۸۹.۰۰۰ دلار). حقوق ژانت که ۷۷.۵۰۰ دلار بود کاملاً در حد وسط این میزان قرار داشت. در سال گذشته او کار را با مدیریت بر گروه تحلیل‌گران تازه کاری شروع کرد. ژانت فکر می‌کرد با مسئولیت‌های جدیدش باید به او حقوق بیشتری داده شود، و کمی تحقیق او را متقاعد کرد که شایستگی آن را داشت که حقوقش به میزان ۶.۰۰۰ دلار تا ۸.۰۰۰ دلار افزایش یابد. او واقعاً هیچگاه به نگرانی‌های رییسش دربارهٔ بودجه فکر نکرده بود، اما از آنجایی که گروهش در ناحیهٔ جدیدی کار می‌کرد و او تصمیم گرفته بود مبلغ اختصاص یافتهٔ دولت فدرال را برای بخش خود بررسی کند، با کمال تعجب دریافت که بودجهٔ بخش برای سال مالی آینده تا ۱۱ درصد افزایش یافته بود. با داشتن این اطلاعات و تحقیقش در ارزش مهارت‌های او در بازار، با اعتماد به نفس زیاد نزد رییسش رفت و توانست حقوقش را ۶.۷۵۰ دلار افزایش دهد.

برای اینکه دانشجویان لیندا برای هر مذاکره‌ای کاملاً آماده شوند، او به آنان می‌گوید که باید خود را به عنوان کارآگاه اطلاعات در نظر بگیرند. در جست‌وجو برای جواب سؤالاتشان تا چه اندازه می‌توانند خلاق باشند؟ او به دانشجویان می‌گوید که باید مانند کارآگاه اطلاعات جمع‌آوری کنند، معما را سر هم کرده و سپس آنچه را می‌بینند توضیح بدهند. خطرات و احتمالات چه هستند؟ با چقدر اطمینان می‌توانند پیش‌بینی کنند که بعدها چه اتفاقی خواهد افتاد؟ برنامه‌های آنان چگونه در این تصویر بزرگ جای می‌گیرد؟ او توضیح می‌دهد که ترفند این است که اطلاعات درست را به دست آوریم، آنچه آنان کشف می‌کنند را تجزیه و تحلیل کرده و معنی آن‌ها را به دست آوریم.

البته گاهی وقت‌ها آنچه کشف می‌کنید ممکن است خبر چندان خوبی نباشد (به داستان بتسی، توزیع کننده در سوپرمارکت فکر کنید). ممکن است مشکلی برای شرکت شما پیش آمده باشد، تصمیم بگیرد تا کار شما را از بیرون منبع‌یابی کند یا در آستانهٔ استفاده از معیارهای شدید کاهش قیمت‌ها باشد. اما هر چه یاد بگیرید به شما کمک می‌کند تا طرح خود را مطابق آن تنظیم کنید. در بیشتر موارد احتمالاً عوامل تشویق کننده‌ای را نیز خواهید یافت. تصور کنید که در موارد زیر چقدر با اعتماد به نفس بیشتری عمل می‌کنید؛ درخواست اضافه حقوق وقتی بدانید که شرکت شما پس از یک رکود اقتصادی دوباره به حالت اول برگشته است، درخواست ارتقای مقام وقتی دریابید که رییس،

بخش شما را گسترش داده است، وقتی متوجه می‌شدید که یکی از معاونین رییس ارشد که بچه دارد با همان زمان‌بندی کار می‌کند. سخن آخر اینکه، وقتی نوبت به مذاکره می‌رسد، بی‌اطلاعی هیچ وقت خوشایند نیست. هر چه بیشتر بدانید کار را بهتر انجام می‌دهید.

۸. قدرت چانه‌زنی خود را افزایش بدهید

دربارهٔ زنان و قدرت در دهه‌های گذشته مطالب زیادی گفته شده است. اینکه چگونه زنان می‌توانند بدون ایجاد واکنش‌های منفی، قدرت خود را به کار ببرند، چگونه به آسانی به قدرت بیشتری دست یابند، و مزایای مالی بالایی به دست آورند. به هر حال بسیاری از ما فرض می‌کنیم که وقتی نوبت به مذاکره می‌رسد، تصور می‌کنیم قدرت کافی نداریم و در هحسرت خواسته مان باقی می‌مانیم. اما احتمالاً بیش از آنچه فکر می‌کنید قدرت دارید تا مسیر بیشتر مذاکرات را تحت تأثیر قرار دهید. زیرا در هر مذاکره دست کم دو طرف هستند و هر طرف چیزی دارد که طرف دیگر آن را می‌خواهد.

ببینید چه چیزی بر سر میز مذاکره می‌آورید

لیندا اغلب با دانشجوی فارغ‌التحصیلی که به تازگی شغلی به او پیشنهاد شده است به این صورت گفت‌وگو می‌کند:

دانشجو می‌گوید: «من از مذاکره کردن برای پیشنهاد کاری می‌ترسم. این یک شرکت بزرگ و موفق است. چرا آنان باید با من مذاکره کنند؟»

لیندا می‌پرسد: «آیا آنان برای این مقام با داوطلب‌های زیادی مذاکره کرده‌اند؟»

دانشجو می‌گوید: «اوه، بله. تعداد اصلی داوطلب‌ها زیاد بودند. روند مذاکره خسته کننده بود.»

«آنان از میان این همه داوطلب تو را انتخاب کردند، درست است؟»

«بله، ولی...»

«پس آنان فکر می‌کنند از میان همه تو بهترینی. آیا این هیچ قدرتی را به تو نمی‌دهد؟ چرا فکر می‌کنی آنان تو را انتخاب کردند؟»

با کمی بررسی دقیق لیندا معمولاً می‌تواند ویژگی‌های خاص دانشجو را شناسایی کند یک مهارت نادر، تجربهٔ غیر عادی، تعهد قوی در

برابر اهداف شرکت یا هر تعداد عوامل دیگر که او را تبدیل به جذاب‌ترین داوطلب برای این شغل می‌کند. به این صورت او به صدها دانشجوی خود کمک کرده بود تا منابع قدرت چانه‌زنی خود را کشف کنند و با دقت، ارزشی را بسنجند که با خود به سازمان استخدام کننده می‌آورند.

اگر برای شغل جدیدی مراجعه می‌کنید ببینید چه می‌توانید بکنید که کارفرمای احتمالی به آن نیاز دارد: چرا برای کاری که می‌خواهید واجد شرایط هستید؟ اگرچه همهٔ این موارد مفید هستند، اما فقط درجات و نتایج امتحانی و اعتبار نسبی دانشگاهی که به آن رفتید یا جاهایی که قبلاً کار کرده‌اید را در نظر نگیرید. آیا این کار به صحبت‌های عمومی نیاز خواهد داشت و آیا آن یکی از نقاط قوت شماست؟ آیا شما کار پیچیده‌ای را مدیریت خواهید کرد و آیا به طور خاصی مؤثر و مفید هستید؟ آیا «ارتباط‌دهنده» هستید؟ آیا می‌دانید چطور باید روابط مفیدی به وجود بیاورید؟ آیا فرزند دارید و شغل شما نیازمند درک موضوعاتی است که برای خانواده‌ها مهم هستند؟ آیا ورزشکار هستید و برای شغلی در صنعت ورزشی اقدام می‌کنید؟ اهل موسیقی هستید و در صنعت موسیقی به دنبال کار می‌گردید، یا اینکه ساحل را دوست دارید و به حرفه‌ای در جهانگردی علاقه‌مند هستید؟ آیا کارفرمای احتمالی شما دفاتر زیادی در خارج از کشورتان دارد و آیا زبان فرانسه یا آلمانی یا چینی را روان صحبت می‌کنید؟ آیا زیاد مسافرت کرده‌اید؟ آیا می‌خواهید به اطراف بروید؟ آیا شرکت کارمند زن حرفه‌ای کمی داشته و تمایل دارد وضعیت را عوض کند؟ آیا در بازاریابی یا فروش به زنان زیادی نیاز دارید چون بازار هدف آنان تغییر کرده است تا زنان زیادی را به کار بگیرد؟

اگر به دنبال شغل جدیدی نیستید، اما می‌خواهید تغییری در موقعیت کنونی شما به وجود بیاید آیا دربارهٔ کار دپارتمان خود بیشتر از هر فرد، از جمله رییس‌تان، آگاهی دارید؟ آیا از دست دادن شما به توانایی شرکت در ارایهٔ خدمات مؤثر و سریع به مشتری‌ها لطمه می‌زند؟ آیا شما سرمایهٔ علمی مهمی دارید که اگر شرکت بگذارد بروید، آن را از دست خواهد داد؟ شاید شما تنها کسی باشید که از آخرین اطلاعات مربوط به شرایط در حال تغییر دولت برای صنعتتان خبر دارید یا کسی که می‌داند چگونه راه حل فنی به وجود بیاورد که اگر شما نباشید، شرکت با شکست یک فرآیند تولید رو به رو می‌شود و یا یک پایگاه اطلاعاتی را از دست می‌دهد. شاید شما یکی از چند نفری باشید که از گروه قبلی برجای مانده و حامل «حافظهٔ سازمانی» اداره هستید؛ می‌دانید چه کارهایی انجام یا امتحان شده است و از

مراحلی که به تصمیمات خاصی منجر شده است، اطلاع دارید. آیا شخصی هستید که یک مشتری مهم ترجیح می‌دهد با شما کار کند، یا تنها شخصی در گروه‌تان هستید که تمامی مشکلات را برطرف می‌کنید و همه را خوشحال نگه می‌دارید تا در کارشان نهایت تلاش را به کار ببرند؟

اگر کار خود را دارید و برای مشارکت جدید مذاکره می‌کنید دربارهٔ کیفیت‌های خاصی فکر کنید که به وجود می‌آورید؛ مهارت‌های رهبری و نظر شما دربارهٔ آیندهٔ شرکت، ارتباطات در جامعهٔ کاری منطقه‌ای، رابطهٔ خاص شما با تهیه کنندگان، محبوبیت شما با مطبوعات محلی، سابقهٔ خدمات اجتماعی شما، هر چیزی که بتوان آن را به عنوان دارایی تجاری و یک برگ برنده تلقی کرد.

در حالی که بعضی از افراد بیش از اندازه به توانایی‌های خود اهمیت می‌دهند، زنان اغلب برعکس عمل می‌کنند؛ آنان خیلی متواضع هستند. برای دوری از این اشتباه به دنبال راه‌هایی باشید تا مهارت‌های خود را به صورت عینی ارزیابی کنید. از افرادی کمک بگیرید که (یا در داخل سازمان یا بیرون از آن) شما را می‌شناسند تا توانایی‌های خاص خود را بشناسید. به یاد داشته باشید که تمامی جنبه‌های غیر طبیعی‌تان را هم در نظر بگیرید که ممکن است بی‌درنگ به عنوان عوامل چانه‌زنی شناخته نشده، اما می‌توانند تغییراتی به وجود بیاورند. ممکن است قدرت چانه‌زنی شما چیزی نباشد که بتوانید در رزومهٔ خود فهرست‌بندی کنید یا آن را در ابعاد واقعی بسنجید. گاهی وقت‌ها، قدرت شما برای مذاکره از ارزشی به وجود می‌آید که برای خود قایل هستید، ارزیابی آن مشکل است، اما واقعی بوده و همهٔ آن یکسان است.

لیدیا - آرامش در میان توفان

لیدیا در گروه منشیگری شرکت قانونی بیمهٔ صدمهٔ شخصی در دترویت کار می‌کرد. در شرکت، اغلب وکلای خاصی عصبانی می‌شدند و بر سر کارکنان اداری فریاد می‌کشیدند که در نتیجه، بسیاری از منشی‌ها فقط چند ماه کار می‌کردند. کسانی که می‌ماندند اغلب از کار کردن با وکلای سختگیر سرباز می‌زدند. اما لیدیا هر وقت وکیلی خونسردی خود را از دست می‌داد آرام می‌ماند و رییس اداره هنگام کار کردن با بدترین آنان به او متکی بود.

وقتی لیدیا به مدت دوازده سال با شرکت کار کرده بود مادر هشتاد ساله‌اش زمین خورد و استخوان لگنش شکست. از آنجایی که لیدیا تنها فرزند او بود و پدرش درگذشته بود، می‌بایست کار را ترک کرده، خانهٔ مادرش را بفروشد و او را به آسایشگاه ببرد. این کار بزرگی بود.

مادرش سه ساعت تنها بود، خانه به تعمیرات زیادی نیاز داشت و مادرش به اندازه‌ای ناتوان و سست بود که نمی‌توانست کار زیادی انجام دهد. لیدیا سه هفتهٔ کامل مرخصی گرفت تا کار را شروع کند و سپس سعی کرد بقیهٔ کار را در تعطیلات آخر هفته انجام دهد. پس از سه هفته کار مداوم، او به زندگی مادرش سر و سامان داد و سپس به دنبال موقعیت جدیدی گشت.

لیدیا می‌گوید که وقتی به رییس اداره گفت دارد آنجا را ترک می‌کند، او در جای خود میخکوب شد و گفت: «اما تو نمی‌توانی بروی. چه چیزی لازم داری؟ برای کمک به تو چه کار می‌توانیم بکنیم؟» او بی‌درنگ پیشنهاد ارایهٔ سه ماه مرخصی با حقوق را به لیدیا داد. اگر لیدیا می‌دانست که چقدر برای کارفرمایش با ارزش است می‌توانست خیلی زودتر برای مرخصی‌ای که می‌خواست، مذاکره کند. می‌توانست خودش را از پنج ماه فشار و خستگی نجات دهد. در عوض او به طرف نقطهٔ شکست حرکت کرده بود.

در هر حال موضوع تنها هزینه‌های از دست دادن کارمند نیست. آنان باید چشم‌انداز بلند مدتی برای آیندهٔ شرکتشان داشته باشند. یکی از دستورات مقدماتی مدیریت خوب، دانستن این مسئله است که کارفرمایان شما چه می‌خواهند؛ آنان اکنون چه می‌خواهند و می‌خواهند در آینده چه کار کنند، و رفتن از این مرحله به مرحلهٔ بعد را چطور پیش‌بینی می‌کنند؟ با تشخیص دادن اینکه رییس شما سهم بزرگی در خوشحال نگه داشتن شما دارد و پیشرفت حرفه‌ای‌تان نیز قدرت چانه‌زنی را به شما می‌دهد.

زنان - افرادی که بسیار مورد نیازند

در اقتصاد امروز امریکا، زنان بسیار مؤثرند. رهبران تجاری کم کم متوجه شده‌اند باید تلاش‌های خاصی بکنند تا کارمندان زن را، بخصوص کسانی که پیش از رسیدن به درجات بالا، سازمان را ترک می‌کنند نگه دارند. اغلب زنان تنها به دلیل مسائل خانوادگی از نیروی کاری بیرون نمی‌روند، بلکه گاهی آنان فرهنگ سازمانی را برای خودشان نامساعد می‌بینند یا برای ارتقاء به مقام‌های فوق مدیریتی فرصت‌های کمی برای آنان وجود دارد.

کاهش در ثبت‌نام دانشجویان مرد نیز زنگ خطری را به وجود می‌آورد. زنان در حال حاضر ۵۷ درصد دانشجویان سال اولی را تشکیل می‌دهند که وارد دانشگاه می‌شوند (مردان فقط ۴۳ درصد هستند).

دنیای بازرگانی متوجه شده است که کمک به زنان در برآورده ساختن اهداف حرفه‌ای‌شان و ارتقاء به مقام بالاتر برای تجارت خوب است. مطالعات نشان داده‌اند که روش رهبری زنان که اغلب «روش رهبری تحولی» نامیده می‌شود، اغلب از نظر روش‌های ایجاد انگیزه، افزایش تفکر خلاقانه، پیشبرد اصول اخلاقی و درخواست توان ورودی بیشتر از شیوهٔ رهبری مردان جدا است؛ این برای مدیریت اطلاعات زیادی را فراهم می‌کند که بر اساس آن می‌توانند تصمیمات مهمی بگیرند. تحقیق دیگری نشان می‌دهد به دست آوردن تنوع جنسیتی بیشتر در رده‌بندی‌های بالاتر یک سازمان ممکن است بهره‌وری و قابلیت سوددهی را بیشتر کند. به عنوان یک انگیزهٔ بیشتر، حفظ کارمندان زن و کمک به آنان برای اینکه در سازمان به مقام بالاتری برسد تصویر اجتماعی یک سازمان را بهتر می‌کنند.

شرکتی که به علت ارزش‌های خوب انسانی شهرت دارد، دارای یک سرمایهٔ ارزشمند است.

چارلت - میزان مسئولیتش اعتبار او را تحت تأثیر قرار نداده بود.

چارلت، تنها مدیرعامل زن در مدیریت ارشد یک شرکت نرم‌افزار کامپیوتر بود. خیلی مردمی بود، همهٔ همکاران و مشتری‌ها به او احترام می‌گذاشتند و دربارهٔ روش انجام دادن درست و موفقیت‌آمیز کار خیلی زرنگ و دانا بود. همه در شرکت برای مشورت نزد او می‌آمدند. وقتی شرکت او یک کمپانی نرم‌افزار کوچک‌تر را خرید، مدیرعامل هر روز در طی فرآیند دشوار ادغام دو شرکت، با او مشورت می‌کرد. به هر حال پس از ده سال کار در شرکت متوجه شد که نفوذ زیادی دارد، اما اختیارات واقعی او کم است. او می‌گفت: «همه به من متکی بودند، اما من هیچ وقت حقوق یا عنوانی نگرفتم که نشان‌دهندهٔ این موضوع باشد.»

در حالی که عصبانی و آمادهٔ استعفاء بود، یک مربی کار خصوصی را به کار گرفت تا او را راهنمایی کند که در مرحلهٔ بعد چه باید بکند. «من زمان زیادی را به کارهای شرکت اختصاص دادم و اگر قرار نبود در آنجا به مرحلهٔ بعدی راه یابم، می‌خواستم جای دیگری پیدا کنم که بتوانم این کار را انجام بدهم.»

مربی کار به او توصیه کرد تا به عنوان یک زن کارآمد در شرکت، و یک شخصیت مرکزی در سازمان، که هم گروه کارکنان ارشد و هم افراد تازه استخدام شده به او اطمینان داشتند از قدرت موقعیتش استفاده کند تا ببیند آیا می‌تواند آنچه می‌خواهد را به دست بیاورد یا

نه؟ چارلت می‌گوید: «از آنجایی که تصمیم داشتم آنجا را ترک کنم دیدم چیزی برای از دست دادن نداشتم.» نزد مدیرعامل رفت، خدماتش در شرکت را یکایک برشمرد و خواست که مقامش به معاونت رییس ارتقاء یابد. من نگفتم: «و در ضمن شما یکی از زنان ارشدتان را از دست خواهید داد، اما او متوجه موضوع شد.» رییس در حالی که متعجب مانده بود یک روز دربارهٔ آن فکر کرد و او را به دفتر فرا خواند. رییس گفت: «صرف نظر از اینکه چگونه از دست دادن تو را به هیئت توضیح دهم، نمی‌دانم چگونه جایگزینی برای تو پیدا کنم.» رییس می‌خواست هر کاری که می‌توانست بکند تا او را خوشحال نگه دارد. در عرض چند هفته رییس سمت او را به نخستین معاون رییس زن در شرکت ارتقاء داد و چارلت را مسئول گروه خدمات مشتری جدیدی کرد که برای ایجاد پایگاه مشتری آنان با تمامی بخش‌های توسعهٔ کالا کار می‌کرد. چارلت گفت: «این بسیار بیشتر از آن چیزی بود که انتظارش را داشتم.»

قدرت یک راه دیگر

سارا بی‌معطلی پس از فارغ‌التحصیل شدن از دانشکده، به مدت کوتاهی یک شغل موقتی را در دست گرفت که در آن یکی از دو معاون اداری تولید کنندهٔ نمایش‌های رومانتیک تلویزیونی و رادیو بود. او و معاون دیگر روزها را با جواب دادن به تلفن تولید کننده، رونوشت از نمایشنامه، و خواندن نامه‌های متعدد شیفتگانی می‌گذراندند که توسط بینندگان فرستاده شده بود و بعضی از آن‌ها خیلی شگفت‌انگیز و سرگرم کننده بود. سارا به شغل دایم در تلویزیون علاقهٔ چندانی نداشت، اما معاون دیگر که می‌خواست در تولید برنامه‌های تلویزیونی کار کند، نومیدانه می‌خواست به جایگاه بالاتری ارتقاء پیدا کند. در هفتهٔ اول فیلمبرداری مقدماتی، یکی ازستارگان مرد تند مزاج نمایش از دست معاون تولید عصبانی شد و به هوش، مهارت و زیبایی او اهانت کرد. معاون تولید استعفا داد. دوست سارا که معاون اداری دیگر بود از تولید کننده خواست تا کار را به او بدهد. اگرچه او تجربه‌ای نداشته و آموزش رسمی ندیده بود، می‌دانست که تولیدکننده گیر افتاده بود و فرصتی نداشت تا به دنبال جایگزینی در بیرون از گروه کارکنان کنونی باشد. دوست سارا کار را به دست آورد.

دبی - از جایی که بود کاملاً راضی بود

دبی در دفتر بخش شیکاگو یک شرکت مشاوره‌ای که دفاتری را در سرتا سر جهان داشت کار می‌کرد. او کارش را و نیز شیکاگو را که در آنجا بزرگ شده بود دوست داشت. یک روز از یک معاون رییس ارشد در انگلستان تماسی دریافت کرد که می‌خواست دبی برای شغلی در دفتر لندن اقدام کند. اگرچه شغل جذاب به نظر می‌رسید، دبی فکر نمی‌کرد این کار احتمالاً بتواند بر وضعیت کنونی‌اش غلبه کند. با وجود این معاون رییس خیلی پافشاری می‌کرد، و در نهایت دبی موافقت کرد تا اقدام کند. پس از چند مصاحبه و سفرهای رفت و برگشت در اطراف اقیانوس اطلس، این سمت به او داده شد. او در دو جهت مخالف کشیده شده بود. او از کار پیشنهاد شده در لندن بیشتر از شغل کنونی‌اش پول می‌گرفت و فکر می‌کرد از چند سال ماندن در بریتانیا لذت خواهد برد. اما فاصلهٔ لندن از خانواده و دوستانش خیلی دور بود.

دبی تصمیم گرفت که اگر قرار بود جابه‌جا شود کار در آن شرکت باید برای او سودمند باشد. او دستمزد بیشتر و نیز یک آپارتمان از

شرکت درخواست کرد، چون زندگی در لندن خیلی گران بود، و از آنجایی که شهر را خوب نمی‌شناخت یک ماشین و راننده درخواست کرد. همچنین درخواست بودجهٔ مسافرتی زیاد و تعطیلی بیشتری کرد تا بتواند بیشتر به ایالات متحده سفر کند. چون او از جایی که قرار بود زندگی کند بسیار راضی بود و قدرت بهترین گزینه برای توافق مورد مذاکره قرار گرفتهٔ خود را دریافته بود، هر چه می‌خواست را به دست آورد.

بهتر کردن بهترین گزینه برای توافق مورد مذاکره قرار گرفتهٔ بد

اگر بهترین گزینهٔ شما برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته بد باشد، یعنی موقعیت عقب‌نشینی از هدف شما در درجهٔ پایین‌تری قرار داشته باشد، آن وقت چه می‌شود؟ البته چنین چیزی اغلب اتفاق می‌افتد. ما تقاضای بیشتری داریم چون از آنچه اکنون داریم بیشتر می‌خواهیم. اگر شما برای موقعیتی مذاکره می‌کنید و بهترین گزینهٔ شما برای توافقی که دربارهٔ آن مذاکره شده در صورتی که آن را به دست نیاورید، وضعیت کنونی باشد، یعنی اگر در موقعیت کنونی قرار گرفته باشید، شالودهٔ محکمی ندارید. اگر استخدام نشده‌اید و برای کار اقدام می‌کنید بهترین گزینهٔ شما برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته خیلی بد است. در هر دو حالت ممکن است بتوانید با به دست آوردن پیشنهاد کاری دیگر، چه از یک سازمان دیگر یا دپارتمان یا بخش دیگری در همان سازمان، بهترین گزینه خود برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته را پیشرفت دهید. اگر رییس یا کارفرمای احتمالی نمی‌خواهد شما را از دست بدهد، در صورتی که بداند شما کار دیگری دارید ممکن است بیشتر مایل باشد تا به توافقی قانع‌کننده دست یابد. (وقتی دانشجویان لیندا به بازار کار می‌روند به آنان می‌گوید که به دنبال بیش از یک پیشنهاد کاری باشند در غیر این صورت بهترین گزینهٔ آنان برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته ممکن است برگشتن به نزد والدینشان باشد).

آشانتی - کسی را بسیار خواستن

آشانتی در بانک بزرگی کار می‌کرد و مدیر کل یک دفتر شعبهٔ شلوغ بود. او کارش را دوست داشت و فکر می‌کرد در آن مهارت خوبی دارد، اما فکر می‌کرد که حقوق کمی دریافت می‌کند. او می‌گوید: «کار من از هر کار دیگری در شعبه ده برابر پر دغدغه‌تر و سخت‌تر بود، اما

به نسبت بعضی از کارمندان پول زیادی نمی‌گرفتم.» او چندین بار در دفتر سازمان این موضوع را با سرپرست در میان گذاشت، حتی اسناد و مدارکی را که به اتمام رسانده بود به او ارائه داد، اما سرپرست او هیچگاه متقاعد نشده بود. او فکر می‌کرد شاید اشتباه کرده بود. او از این واقعیت اطلاع نداشت که آیا حقوق منصفانه‌ای دریافت می‌کند یا نه؟

برای آگاهی از این موضوع آشانتی قدمی برداشت که خیلی بی‌باکانه به نظر می‌رسید؛ او در سه بانک بزرگ دیگر در ناحیه درخواست کار کرد و از هر سه پیشنهاد کاری دریافت کرد. هر کدام حدود ۲۵ درصد بیشتر از آن مبلغی پرداخت می‌کردند که او دریافت می‌کرد. وقتی با سرپرستش دربارهٔ پیشنهادها صحبت کرد او سریع گفت که بهتر از آنان پرداخت خواهد کرد. آشانتی نفس عمیقی کشید و گفت: «اما آیا می‌توانید آنان را شکست دهید؟ دوست دارم در اینجا بمانم اما آن بانک‌های دیگر واقعاً مرا می‌خواهند.» پس از کمی گفت‌وگو سرپرست موافقت کرد تا به جای ۲۵ درصد پیشنهاد شده توسط بانک‌های دیگر، حقوق او را تا ۳۰ درصد افزایش دهد و آشانتی موافقت کرد که بماند، این چیزی بود که همیشه می‌خواست.

داشتن این پیشنهادهای کاری دیگر واقعاً قدرت چانه‌زنی آشانتی با رییس فعلی‌اش را افزایش داد. آن‌ها به او قدرتی دادند تا رییسش تلاش‌های او برای مذاکره دربارهٔ حقوقش را جدی بگیرد. اما آیا داشتن پیشنهاد دیگر همیشه ایدهٔ خوبی است؟ آیا اقدام برای شغلی دیگر، طی کردن روند مصاحبه و متقاعد کردن رییس سازمان دیگر تا به شما شغلی را که تصمیم ندارید بگیرید، بدهد اشتباه است؟ اصلاً اینطور نیست. بیشتر سازمان‌ها می‌خواهند بدانند چه کسانی در دسترس هستند، چه کسی خوب است، چه کسی ماجراجو و آمادهٔ مرحلهٔ بعدی است، و از چه کسی آنطور که باید و مستحق آن است قدردانی نمی‌شود؟ آنان هم از این اقبال که در صورت امکان بتوانند افراد خوب را فریفته کنند سپاسگزار خواهند بود. به هر حال شما نیز ممکن است تصمیم بگیرید تا کار جدیدی انتخاب بکنید. اما به خاطر داشته باشید که بدون دادن امکان پیشنهاد متقابل به رییس فعلی، کار جدیدی را آغاز نکنید. از ارادهٔ خود استفاده کنید تا همان جایی که هستید بمانید و راجع به شرایط موقعیت جدید مذاکره کنید.

اگر با استفاده از پیشنهادی دیگر به عنوان عاملی در چانه‌زنی با رییس کنونی خود مخالفت کنید آنوقت چه می‌شود؟ این نگرانی بجاست.

اگر پیشنهاد معتبر باشد (یعنی پیشنهاد خوبی است و درصورتی که رییس برای نگه داشتن شما مذاکره نکند، آن را خواهید پذیرفت)، پس واقعاً خطری وجود ندارد. پیشنهاد کاری شما بهتر از بهترین گزینه‌تان برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته (شغل فعلی) است. اگر رییس تصمیم بگیرد که شما را نگه دارد چه بهتر. البته از بین بردن روابط هیچ وقت ایدهٔ خوبی نیست، بنابراین همیشه پیشنهاد خود را به صورتی ملایم ارائه دهید. پیشنهادهای قطعی معمولاً نتیجه‌ای معکوس به همراه دارند.

اگر پیشنهاد جدید با موقعیت کنونی شما مطابقت نداشت، یعنی اگر واقعاً آن را نمی‌خواهید و فقط برای اعمال فشار از آن استفاده می‌کنید، زیر پای شما محکم نیست. یعنی اینطور نیست که اگر از اعمال فشار استفاده می‌کنید نباید پیشنهاد دیگری را پذیرفته یا دربارهٔ آن ساکت بمانید. اما باید به فکر این باشید که چگونه پیشنهاد دیگر را به رییس خود ارائه می‌دهید؛ نه به عنوان تهدید یا چماق برای اینکه از او بخواهید کاری را انجام دهد که مد نظر شماست، بلکه به عنوان عاملی دربارهٔ فرآیند تصمیم‌گیری دربارهٔ آیندهٔ شما در اینجا برای آغاز گفت‌وگو روش‌هایی آورده شده است:

«نمی‌خواهم از طریق شایعه پراکنی بفهمید که من از شرکت دیگری پیشنهاد کاری دریافت کرده‌ام. تصمیم نگرفته‌ام که چه کار قرار است بکنم و می‌خواهم نظر شما را بدانم. آیا حاضر هستید دربارهٔ حقوق من صحبت کنیم؟»

«من پیشنهاد کاری دیگری دریافت کرده‌ام و واقعاً بر سر دو راهی قرار گرفته‌ام. ترجیح می‌دهم در اینجا بمانم و می‌خواهم دربارهٔ آن با شما صحبت کنم.»

«من پیشنهاد کاری دیگری دریافت کرده‌ام، اما کار کردن در اینجا را دوست دارم. چقدر امکان قابلیت تغییر برای من وجود دارد؟ آیا می‌توانیم امکان ایجاد چند تغییر را بررسی کنیم؟»

«من در پذیرفتن این پیشنهاد دیگری که دریافت کرده‌ام تردید دارم. آیا می‌توانید راهنمایی‌ام کنید که برای پیشرفت در اینجا چه کار باید بکنم؟»

متأسفانه در بعضی موقعیت‌ها هیچ‌کدام از این تدابیر ممکن است عملی نباشند.اگرچه در زمینه‌های خاصی جمع‌آوری پیشنهادهای بیرونی

به عنوان یک ترفند مذاکره مسئلهٔ مهمی نیست، در موارد دیگر پیشنهاد خطرناک‌تری است. وقتی توسط کارمندی به بعضی ناظران گفته می‌شود که کارمند پیشنهاد کاری دیگری دریافت کرده است آنان بی‌درنگ به در اشاره می‌کنند و می‌گویند: «تبریک می‌گوییم. امیدواریم در کارتان موفق باشید» مواظب باشید که موقع بیرون رفتن به در نخورید!

همچنین مدیران باتجربه گیرایی خوبی دارند. آنان می‌توانند بگویند که چه وقت یک پیشنهاد دیگر فقط یک کلک است و به طور جدی دربارهٔ کار دیگر فکر نمی‌کند. در این مواقع اگر واقعاً نمی‌خواهید محل را ترک کنید استفاده از یک پیشنهاد دیگر ممکن است ترفندی خطرناک باشد. در هر صورت اگر شرکت دیگری شما را استخدام کرده است و در واقع بر سر دو راهی قرار گرفته‌اید در میان گذاشتن این مسئله با رییستان می‌تواند سبب شود که او شما را نگه دارد. شما باید شرایط خود را به دقت بررسی کرده و مطابق آن پیش بروید.

ایجاد قدرت

گاهی وقت‌ها شما قدرت چانه زدن کافی ندارید تا آنچه را می‌خواهید همین حالا به دست بیاورید.گاهی صلاحیت لازم را ندارید یا اینکه چیزی در شرایط شما مانع از نشان دادن آنچه می‌توانید انجام دهید شده است.

برای افزایش اعتبارتان به عقب برگردید. کار را از آنجایی شروع کنید که اکنون هستید. آیا به چند سال تجربه یا نوعی آموزش بیشتری نیاز دارید؟ دانشکده‌ها، آموزشگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی اجرایی را بررسی کنید و ببینید آیا رشته‌هایی وجود دارد که تجربیات شما را کامل‌ترکند؟ آیا بخشی از گروهی هستید که میزان کارکرد اعضای آن کم است، و آیا کار شما تنها بر اساس عملکرد تیم ارزیابی می‌شود؟ با سرپرست خود دربارهٔ ایجاد معیارهای ارزیابی‌ای صحبت کنید که کمک‌های اعضای منحصر به‌فرد تیم را برآورد می‌کنند، یا اعضای تیم را گرد هم بیاورید و در مورد روش‌هایی فکر کنید که از طریق آن بتوانید بازدهی و سودمندی خود را ثابت کنید. اگر فکر می‌کنید این کار مؤثر نیست بخواهید که شما را به تیم دیگری منتقل کنند، تیمی که در آن امکانات بیشتری خواهید داشت تا استعدادهای خود را نشان بدهید. اگر لازم باشد تا توانایی خود را در رهبری نشان بدهید پیشنهاد کنید که رویداد خاصی را هماهنگ کنید با برای کار با مشتری‌های متفاوتی داوطلب شوید که کار آنان برای کارفرمای شما مهم هست. علاوه بر دادن موقعیتی به شما برای نشان دادن

هویتتان، امتیازاتی را برای تعهدات بیشتر نیز به دست خواهید آورد. خیال آفرین باشید. دربارهٔ درازمدت و نیز آیندهٔ نزدیک فکر کنید، و به خاطر داشته باشید هر روشی که برای افزایش ارزش خود در نزد کارشناستان به کار می‌برید، قدرت شما را جهت مذاکره برای آنچه می‌خواهید، هر چه که باشد، افزایش می‌دهد.

موج خروشان قدرت

بخش اساسی ایجاد زمینهٔ اصلی برای یک مذاکره، ارزیابی روش‌های مختلفی است که از طریق آن شما برای یک کارشناس، شریک تجاری یا مشتری ارزش قایل می‌شوید. هنگام ارزیابی قدرت چانه‌زنی خودتان، مهم است به خاطر داشته باشید که ارزش از ترکیبی از عوامل قابل سنجیدن به دست می‌آید، مانند «ماهیت قاطع» روی شرح حال و سوابق کاری شما و ارزش‌های معنوی مانند: رشد شخصی، احترام گذاشتن به رییس، و اعتقاد به هدفی بزرگ. فراموش نکنید که قدرت ثابت نیست. شما می‌توانید و باید فعالانه کار کنید تا قدرت خود را در جایی که برایتان امکان دارد، افزایش دهید.

مرحلهٔ سوم: آماده شوید

۹. هدف بالایی را در نظر بگیرید

هدف بالایی داشته باشید تا چیز بیشتری به دست بیاورید. تحقیق بدون تناقض نشان داده است که بین هدف شما یعنی آنچه در مذاکره مدنظر دارید و آنچه به دست می‌آورید رابطهٔ مستقیمی وجود دارد. زنان در حالت عادی درخواست کمی را مدنظر دارند. حتی زنانی که به طور فوق‌العاده‌ای موفق هستند اغلب ارزش مهارت‌ها و کاردانی خود را دست کم می‌گیرند.

این یک مسئلهٔ ساده، ولی مهم است. یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کنندهٔ موفقیت شما در مذاکره پیش از باز کردن دهانتان آغاز می‌شود، حتی پیش از اینکه وارد اتاق بشوید. بنابراین اگر صدای درون شما می‌گوید که آنچه می‌خواهید «خیلی زیاد» است، مطمئن شوید که در حقیقت کمتر از چیزی نیست که واقع‌گرایانه و مناسب است. تا زمانی که صحبت را شروع کنید اگر هدف بزرگی را برای خود تعیین نکرده باشید، نیمی از مبارزه را باخته‌اید. اگر با این هدف وارد اتاق شوید که کم به دست بیاورید، این تضمین وجود دارد که با به دست آوردن مقدار کم نیز از اتاق بیرون خواهید رفت.

مذاکره کنندگانی که اهداف بالاتری را در نظر می‌گیرند نتایج بهتری به دست می‌آورند، چون درخواست‌های اولیهٔ آنان بیشتر از کسانی است که اهداف کمتری دارند.

هدف باید جاه‌طلبانه باشد و نه ناممکن! هدف غیر واقعی، شما را به جایی نمی‌رساند.

جان - نمی‌دانست که چقدر ارزش داشت

جان، مدیر بخش خانه‌داری در هتل لوکس بزرگ برمودا بود. دنیای هتل لوکس در برمودا دنیای کوچکی است. وقتی کسی خوب باشد همه آن را می‌دانند و جان خیلی خیلی خوب بود. در نتیجه هتل‌های رقیب سعی داشتند او را استخدام کنند. از آنجایی که او از محل کارش بسیار

راضی بود (بهترین گزینه‌اش برای توافق مورد مذاکره قرار گرفته بسیار قوی بود)، او تنها می‌خواست برای افزایش حقوقش تغییر شغل بدهد. بنابراین هر بار که این اتفاق می‌افتاد جان تصمیم می‌گرفت تا مقدار پول بسیار زیادی درخواست کند. پیش از هر مصاحبه همسر جان که رییس یک هتل بود از او می‌پرسید که از نظر او چه مقدار خیلی زیاد است؟ اگر جان می‌گفت ۵.۰۰۰ دلار بیش از حقوق کنونی‌اش، شوهرش می‌گفت: «۱۰.۰۰۰ دلار بیشتر درخواست کن.» اگر او می‌گفت ۶.۰۰۰ دلار بیش از درآمد کنونی‌اش، شوهرش می‌گفت: «۱۲.۰۰۰ دلار بیشتر درخواست کن.» هر بار جان طبق نصیحت شوهرش عمل می‌کرد، هر دفعه چیزی را بدست می‌آورد که می‌خواست. هر بار به کارفرمای کنونی می‌گفت که آنجا را برای شغل دیگری ترک می‌کند، کارفرما حقوق او را با پیشنهاد کاری مطابقت می‌داد و جان را متقاعد می‌کرد که بماند. در طول شش سال رییس حقوق او را تا ۳۶.۰۰۰ دلار افزایش داد. (یک مدیر کل به او می‌گفت که جان به نسبت او پول بیشتری در می‌آورد). جان که واقعاً شخص برجسته‌ای بوده و در اوج ترقی‌اش بود هنوز شایستگی خود، و در نتیجه هدفی که باید دنبال کند را کم اهمیت تلقی می‌کرد. حتی وقتی که سارا را دید و داستان را به او گفت هنوز واقعاً نمی‌توانست باور کند که حقوق خوبی می‌گرفت.

شما خوب هستید، آماده هستید، شایستگی آن را دارید

ممکن است بخواهید بدانید که چرا ما یک فصل کامل را به اهمیت تعیین هدفی بالا اختصاص داده‌ایم. زیرا هدف بالاتر یعنی نتیجهٔ بهتر. متأسفانه برای بسیاری از زنان چندان ساده نیست. ما زرنگ هستیم، سخت کوش هستیم و می‌دانیم که کار خوبی انجام می‌دهیم، اما هنوز دلایل مختلفی پیدا می‌کنیم تا از خود بپرسیم آیا مستحق دریافت چیزی بیشتر از آنچه داریم هستیم یا نه؟

آن صدای رنجش‌آور می‌گوید: «اگر شایستگی دریافت چیز بیشتری را داشتید تا حالا شخصی آن را به شما داده بود!»

می‌گوید: «بسیار خوب شما سخت کار می‌کنید، اما افراد زیادی سخت کار می‌کنند.»

آن صدا می‌گوید: «چه چیزی باعث می‌شود فکر کنید باید نسبت به افراد دیگر چیز بیشتری داشته باشید؟»

البته چه مرد و چه زن، کسی در مقابل عدم اعتماد به نفس چندان مصون نیست. در بعضی موارد همهٔ ما می‌پرسیم که آیا مستحق آنچه می‌خواهیم هستیم یا نه؟ اما زنان نسبت به مردان اغلب مایلند این سؤال را بپرسند. در تحقیقات متوالی محققان دریافته‌اند که میزان

کمتری از آن حسی را دارند که روانشناسان لیاقت شخصی می‌نامند.
در یک بررسی از دانشجویان رشتهٔ بازرگانی دورهٔ لیسانس که برای شغل مشابه اقدام می‌کردند خواسته شده بود تا دو چیز را پیش‌بینی کنند؛ به عنوان حقوق اولیه چه مبلغی به آنان پیشنهاد خواهد شد و در سالی که بیشترین حقوق را دریافت می‌کردند در اوج حرفهٔ آنان، احتمال داشت چه مقدار به دست بیاورند. اگرچه زنان گروه به اندازهٔ مردان شایستگی داشتند، انتظار داشتند حقوق اولیه‌ای کسب کنند که ۱۱.۵ درصد کمتر از مقدار مورد نظر مردان بود. تخمین آنان دربارهٔ بیشترین مقدار پرداختی حرفه‌شان ۲۴ درصد کمتر از حقوق مردان بود. زنان فکر نمی‌کردند که استعداد کمی دارند یا توانایی آنان کمتر است. آنان فقط توانایی‌های خود را و اینکه چقدر کارشناسان آینده حاضر بودند آنان را استخدام کنند، بی‌اهمیت می‌پنداشتند.

پترا - مطمئن نبود رییس فکر کند که او آمادگی دارد.

پترا برای دوستش نائومی کار می‌کرد که در حومهٔ شمالی واشنگتن دی‌سی کار برنامه‌ریزی رویدادها و مراسم عروسی را داشت. کار نائومی خیلی موفقیت‌آمیز بود و پترا می‌دانست که او شخصی باارزش است، کار او دقیق و سازمان یافته بود و مهارت‌های اجتماعی زیادی داشت. مشتری‌ها و همچنین افراد مهم در محل کنسرت‌ها و جلسات متنوع او و نائومی را دوست داشتند.
پس از ۵ سال کار کردن با نائومی، پترا ازدواج کرد و به جنوب واشنگتن دی‌سی به شهری در ویرجینیا تغییر مکان داد. پترا اکنون رفت و آمدی یک ساعته به محل کار داشت و اغلب در ترافیک جادهٔکمربندی گیر می‌افتاد. او مایل بود بداند که آیا نائومی می‌پذیرد تا دفتر دیگری در ویرجینیا باز کنند که پترا آن را اداره کند؟ او کمی در اطراف پرس و جو کرد و خود را متقاعد کرد که به اندازهٔ کافی کار وجود دارد که بتوان محل دوم را تأیید کرد، اما نمی‌دانست که نائومی به این ایده چگونه پاسخ می‌دهد؟ اگر چه وقتی نائومی به تعطیلات می‌رفت او بیش از صد رویداد را سرپرستی می‌کرد و مسئولیت اداره را به عهده می‌گرفت، هنوز نگران بود که نائومی ممکن است فکر کند او به اندازهٔ کافی تجربه ندارد.
پترا می‌گفت: «می‌ترسیدم از او بپرسم. دلایل مختلفی وجود داشت که او ممکن بود مخالفت کند؛ زمان مناسب نبود، او سرمایهٔ کافی

نداشت یا هر دلیل دیگر. اما تنها چیزی که می‌توانستم دربارهٔ آن فکر کنم این بود که او می‌گفت به من اعتماد نمی‌کند تا همهٔ کارها را خودم انجام بدهم. البته بعد سرافکنده می‌شدم و می‌بایست کار را ترک کنم که این، دوستی ما را به هم می‌زد. مسئله این است که نائومی حتی چنین آدمی نیست. او مردم را سرافکنده نمی‌کند. اما هنوز می‌ترسیدم از او سؤال کنم.»

پترا چهارده ماه بود که در ویرجینیا زندگی می‌کرد تا اینکه در مراسمی با شخصی ملاقات کرد و از او خواست برنامه‌ای را در ریچموند که از جنوب واشنگتن دی‌سی یک ساعت فاصله داشت سازماندهی کند. وقتی پترا دربارهٔ این کار با نائومی صحبت کرد کمی مکث کرد و سپس افزود: «داشتم فکر می‌کردم که ما باید یک دفتر در ویرجینیا باز کنیم. شاید بتوانم آن را اداره کنم.»

با شنیدن این ایده نائومی از جا پرید. او گفت: «یعنی توسعهٔ کار! این کار بعدی من است. البته، این دفتر را باز کن.» پترا آنقدر نگران بود که نائومی فکر کند او شایستهٔ این کار نیست، و به همین علت این امکان را در نظر نمی‌گرفت که ایدهٔ پترا ممکن است کمک کند تا نائومی بعضی از اهدافش را برآورده سازد، فکر نمی‌کرد که نائومی به جای رد این پیشنهاد ممکن است آن را بپذیرد.

تاملین - کار بیشتری انجام می‌دهید؟ پول بیشتری بگیرید.

تاملین در دفاتر اداری یک شرکت بزرگ خدمات سلامتی کار می‌کرد. وقتی رییسش، ماری برای یک مرخصی طولانی زایمان رفت، سرپرست دفتر از تاملین خواست تا در حین انجام کار خودش، کار ماری را نیز به عهده بگیرد. برای ادامهٔ کار تاملین مجبور بود که بیشتر شب‌ها را تا دیر وقت کار کند و آخر هفته نیز به محل کار بیاید. از آنجایی که او وقت زیادی می‌گذاشت و مسئولیت زیادی را به عهده داشت فکر کرد تا پاداشی درخواست کند. او دربارهٔ پاداش دادن شرکتش به کارمندانی با میزان کار بالا در زمان‌های مختلف داستان‌هایی شنیده بود. به هر صورت سرپرست دفتر هیچگاه حقوق اضافی به او پیشنهاد نکرده بود و تاملین فکر می‌کرد دلیل آن شاید این بود که کار او به اندازهٔ کافی خوب نبود. به همین دلیل تصمیم گرفت آن را فراموش کند. به هر حال ماری تا چند ماه دیگر بر می‌گشت.

بسیاری از زنان همانند تاملین خود را موظف می‌دانند تا از معیارهای غیرواقع‌بینانهٔ بالای کاری پیروی کنند. البته انجام دادن کار خوب نیز ستودنی و مهم است. اما گاهی وقت‌ها از ما خواسته می‌شود تا کار دیگری انجام بدهیم: ازما خواسته می‌شود تا به جای بهتر

کار کردن، بیشتر کار کنیم. این مورد در داستان تاملین صحت داشت و او می‌بایست برای پذیرفتن مسئولیت‌های بیشتر و چند ساعت اضافی کار کردن پاداش می‌گرفت. از آنجایی که این وضعیت دایمی نبود، شاید او نمی‌توانست برای افزایش حقوق دایم مذاکره کند، اما درخواست کردن حقوق اضافی به عنوان پاداش برای شش ماهی که او در آن مسئولیت دو برابر را به عهده گرفت کاملاً منطقی بود.

به واقعیت‌ها اعتماد کنید

در بسیاری از موارد زنان برای مقداری که می‌توانند به دست بیاورند درخواست نمی‌کنند، چون نمی‌دانند افراد دیگر چه مقدار به دست می‌آورند. این مشکل بخصوص در صنایع بدون معیارهای پرداخت ثابت و شناخته شده بیشتر است. خطر اینکه زنان کار خود را کم ارزش تخمین بزنند وقتی افزایش می‌یابد که در شرایط منحصر به‌فردی کار می‌کنند که در آن مقایسه به سختی انجام می‌گیرد.

راه‌حل در هر مورد این است که تا حد امکان اطلاعات به دست بیاورید. اگر در صنعتی کار می‌کنید که فاقد ساختارهای پرداخت استاندارد است، ببینید به چه کسی می‌توانید اعتماد کنید. مطمئن شوید که خود را با افراد درست مقایسه می‌کنید. دقت کنید که به اشتباه خود را با زنان دیگر مقایسه نکنید (کسانی که تنها سه چهارم حقوقی را می‌گیرند که مردان به دست می‌آورند)، یا زنانی که همسالان اجتماعی شما هستند اما ضرورتاً از لحاظ حرفه‌ای در همان سطح نیستند. پی بردن به آنچه افراد قابل مقایسه به دست می‌آورند افرادی که همان کار را انجام داده و تجربیاتی مشابه تجربیات شما دارند می‌تواند به شما کمک کند تا با تمایلی که مهارت و تجربهٔ شما را دست کم نشان می‌دهد، مبارزه کنید. چیزی مانند شواهد آشکار نمی‌تواند به شما کمک کند تا هدف درست را مشخص کرده و با این احساس به مذاکره بروید که مطمئن باشید مستحق چیزی هستید که می‌خواهید.

گابریلای پنجاه ساله، مدیر کل ارکستر سمفونی پیشتاز بود. او از طرف ارکستر به طور روزمره با مسئولان اتحادیهٔ موسیقیدان‌ها، بنیادهای خیریه، شرکت‌های ضبط و سالن‌های کنسرت مذاکره می‌کرد. او به عنوان فروشنده‌ای سرسخت و ماهر شناخته شده بود و مورد احترام قرار می‌گرفت. می‌دانست که در کارش خوب و شخص باارزشی برای شرکت است. با وجود این نمی‌توانست نزد هیئت مدیرهٔ شرکت سمفونی برود و افزایش حقوقی را درخواست کند که فکر می‌کرد منصفانه بود. هر سال فهرست حقوق‌هایی را به شرکت ارائه می‌داد که مدیر کل

ارکسترهای دیگر به دست آورده بودند، و هر سال چیزی را می‌پذیرفت که آنان به او می‌دادند. او به لیندا گفت: «فکر می‌کنم اگر جوابی می‌دادم بیشتر به من احترام می‌گذاشتند. آنان به احتمال زیاد فکر می‌کنند، اگر او نمی‌تواند حتی برای خودش مذاکره کند، پس چگونه برای ارکستر مذاکره می‌کند؟» اگرچه مزایای خواستن برای گابریلا آشکار بود (نه تنها پول زیادتر بلکه احترام بیشتر از هیئت)، او نمی‌تواند این کار را انجام بدهد.

باور کردن این داستان ممکن است سخت باشد، اما تنها گابریلا نیست که در مذاکره کردن برای خودش ناراحتی دارد. با تعیین هدف بالا، بحث دربارهٔ محسنات مورد مذاکره و مقاومت در برابر سازش، بیشتر زنان به شیوه‌ای بسیار مؤثرتر از آنگونه که برای خود مذاکره می‌کنند، از طرف دیگران مذاکره می‌کنند. این مسئله هم درمورد زنان جوان‌تر و کم تجربه‌تر و نیز زنان بسیار موفق که در اوج حرفه‌شان کار می‌کنند صحت دارد. یکی از مطالعات لیندا بخصوص مدیران ارشد صنعت خصوصی و آژانس‌های دولتی را مورد توجه قرار داد. آن زنان جاه‌طلب، باتجربه و موفق وقتی برای شخص دیگری مذاکره می‌کردند به توافق‌هایی رسیدند که به طور متوسط ۱۸ درصد بهتر از توافق‌هایی بود که وقتی برای خودشان مذاکره می‌کردند به دست می‌آوردند. در مقابل، توافق‌هایی که مردان دربارهٔ آن برای خودشان مذاکره می‌کردند به اندازهٔ توافق‌های مورد مذاکره برای دیگران خوب بود.

یکبار که توانایی خود را در تعیین اهداف مناسب‌تر برای دیگران تشخیص دهید، انجام دادن همان کار برای خودتان آسان‌تر خواهد بود. از خودتان بپرسید که اگر برای خواهر یا دوست صمیمی خود مذاکره می‌کردید چه اهدافی را مشخص می‌کردید؟ فکر می‌کردید خواهرتان چقدر شایسته است؟ اگر برای دخترتان، همکار مورد احترام شما یا خانمی مذاکره می‌کردید که ناظر کارهای او بودید آیا وضعیت فرق می‌کرد؟ فکر می‌کردید چقدر منصفانه‌تر بود؟ شاید هدف بسیار بالاتری را در نظر می‌گرفتید. اگر این کار مشکل است از دوست یا همکاری که کار شما را تحسین می‌کند بخواهید تا آن را ارزیابی کند. انجام دادن این کار باید درک بیشتری به شما بدهد از اینکه شخصی با مهارت‌ها، تجربیات چند ساله و صلاحیت‌های شما چقدر شایستگی دارد. باید به شما حق بدهد بیشتر از چیزی داشته باشید که می‌خواهید، شما را متقاعد می‌کند که اهداف بالاتری را تعیین کنید و کمک می‌کند که همانجا بمانید و برای چیزی که می‌خواهید پافشاری کنید.

نیاز شما مطرح نیست، مسئله این است که چقدر شایستگی دارید

اگر نیازهای شما کم یا شدید باشد و اگر آنچه اکنون دارید برایتان کافی است آنوقت چه می‌کنید؟ آیا هدف‌های بالایی دارید؟ آیا واقعاً لازم است که تا آنجا که می‌توانید چیزی به دست بیاورید؟ در بیشتر موارد جواب هنوز مثبت است. به هر حال وقتی بر سر حقوق مذاکره می‌کنید باید هدف بالایی را در نظر بگیرید. چون به طوری که گفته می‌شود، پول هرگز فقط پول نیست. حقوق شما بیش از اینکه فقط روشی برای پرداخت کردن قبوض باشد، به عنوان معیاری از پیشرفت حرفه‌ای شما و منبع مهم اطلاعاتی دربارهٔ توانایی‌های شما عمل می‌کند. اگر دو کارجو با شایستگی‌های مشابه برای شغلی اقدام کنند، کارفرمای احتمالی ممکن است اینطور نتیجه‌گیری کند که شخصی که به طور مداوم پول بیشتری دریافت می‌کند باید داوطلب بهتری باشد. معلم خصوصی یک دبیرستان به ما گفت که وقتی حق‌التدریسش را از ۴۰ دلار به ۸۰ دلار در ساعت افزایش داد تعداد مشتری‌هایش دو برابر شد. چون حق‌التدریس او گران بود والدین در آن منطقه فکر می‌کردند که او بهتر درس می‌دهد. وقتی به اندازهٔ ارزش خود پول به دست نیاورید، این ریسک وجود دارد که دربارهٔ توانایی‌های خود اطلاعات اشتباه بدهید. اگر به خودتان اجازه دهید که همیشه کم حقوق بگیرید ممکن است از روی بی‌توجهی خودتان صلاحیت استفاده از امکانات پیش رو را از خود سلب کنید.

می‌خواهید چه چیزی را به دست بیاورید؟

یکی از بهترین نتیجه‌های نوشتن آخرین کتابمان این است که از زنانی که می‌خواهند داستان‌هایی از موفقیتشان در مذاکره را به اشتراک بگذارند نامه‌های زیادی دریافت می‌کنیم. این داستان‌های قابل توجه، گستردگی موضوعاتی را نشان می‌دهد که زنان احساس می‌کردند باید سعی کنند آن را تغییر دهند. خوانندگان ما زندگی خود را با امتناع از محدودیت‌ها و درنگ‌های قدیمی، در واقع دوباره از نو ساختند. هر وضع زندگی شما این امکان را دارد که با مذاکره تغییر پیدا کند. بنابراین به جای نگرانی در مورد اینکه زیاد خواسته‌اید، در این‌باره فکر کنید که واقعاً چه می‌خواهید؟ دربارهٔ چیزی فکر کنید که شما را خوشحال می‌کند و به شما احساس خوبی

می‌دهد. در نظر داشته باشید که آیا بعضی از آن اهداف را می‌توان به صورت صعودی مرور کرد؟ آیا آرزوهایی که در آغاز این پروسه افراط‌آمیز به نظر می‌رسیدند ممکن است در واقع کمتر از آن چیزی باشند که می‌توانید به دست بیاورید؟ مسئلهٔ اصلی در اینجا این است که بزرگ فکر کنید و متعهد شوید که به اهدافتان برسید.

به هدف خود متعهد شوید

برای اینکه به هدفی متعهد شوید باید به آن اعتقاد داشته باشید. وقتی بیشتر افراد در سال فقط ۳ یا ۴ درصد افزایش حقوق می‌گیرند، درخواست کردن یک افزایش ۲۵ درصدی ممکن است موردی بی‌جا باشد. اما در مورد چیزی که استحقاق آن را دارید بر اساس آنچه افراد دیگر به دست می‌آورند تصمیم نگیرید. مقدمه را از اینجا شروع کنید که شما بیشتر افراد نیستید. شما خودتان هستید. وضعیت شما منحصر به‌فرد است و باید چیزی را دریافت کنید که مستحق آن هستید. شاید آن بیشتر از مقداری است که اکنون دریافت می‌کنید. منابع قدرت چانه‌زنی خود را مرور کنید و دلایل استحقاق چیزهایی را که می‌خواهید مجدداً بررسی کنید. این دلایل ممکن است شامل موارد زیر باشند:

«پنج سال است که اینجا بوده‌ام. من بیشتر از آن مقام یا امتیازی که به دست آورده‌ام حق دارم.»

«پرداخت استاندارد برای شخصی با تجربیات من ۱۰ درصد بیشتر از چیزی است که اکنون به دست می‌آورم.»

«من در این اداره تنها شخصی هستم که مهارت‌های خاص خودم را دارم. هیچ شخص دیگری نمی‌تواند کاری را که من می‌کنم انجام بدهد.»

«برای آنان ماه‌ها طول می‌کشد تا شخص دیگری را تعلیم دهند که کار مرا انجام بدهد.»

«مشتری‌هایم مرا دوست دارند. همیشه به دنبال راهی هستم که آنچه را آنان می‌خواهند برایشان فراهم کنم.»

«پیش از اینکه مرا استخدام کنند دو نفر این کار را انجام می‌دادند.»

«همه برای مشورت نزد من می‌آیند، چون من بیش از هر شخص دیگری اطلاعات دارم.»

«من تنها شخص در گروه هستم که می‌تواند تصویر کلی و نیز جزیی را ببیند.»

«احساس گناه کردن برای بچه‌هایم یا من خوب نیست.»

به جنبه‌های مثبت توجه کنید. یعنی تمامی مهارت‌ها و تجربیات شما. و با عامل وسوسه‌انگیزی که باعث عدم اعتماد به‌نفس شما می‌شود مقابله کنید. وقتی ترفیع می‌خواهید آن را درخواست کنید، وقتی به شما مسئولیت بیشتری داده می‌شود پول بیشتری درخواست کنید، و آخرین مورد اما نه کم اهمیت‌ترین آن، به خاطر داشته باشید که بی‌عیب و نقص بودن نمی‌تواند هدف باشد. شما دارید تلاش خود را می‌کنید و این احتمالاً خیلی بهتر از چیزی است که فکر می‌کنید.

۱۰. قدرت چانه‌زنی دوستانه

درخواست کردن، به دقت گوش دادن، خلاقانه فکر کردن و با هم کار کردن برای حل مشکل، مهارت‌هایی هستند که بسیاری از زنان دارند و این مهارت‌ها مذاکرات بزرگ را به وجود می‌آورند. وقتی مردم با هم کار می‌کنند تا به راه حل رضایتبخش دو جانبه‌ای دست یابند احتمال اینکه به شرایط قرارداد متعهد بمانند بیشتر است. هنگامی که مذاکره کنندگان رقابت کردن برای سلطه‌گری را کنار گذاشته و در عوض با هم کار می‌کنند تا مشکلات را برطرف کنند، به جای خدشه‌دار کردن روابطشان اغلب بیشتر آن را بهبود می‌بخشند. هیچ‌کس احساس نمی‌کند که مورد زورگویی و یا بدرفتاری قرار گرفته است، و هیچ‌کس مذاکره را با عصبانیت ترک نمی‌کند. هر دو طرف یا همهٔ طرفین دربارهٔ هم اطلاعات بیشتری به دست آورده، نشان می‌دهند که می‌خواهند تغییراتی ایجاد کنند و اعتماد را به وجود می‌آید.

راه‌حل «برنده/ برنده» یا «چانه‌زنی دوستانه» این شیوهٔ جدیدی نیست، اما روشی قدرتمند، مهم و بخصوص برای زنان مفید است.

برد/ برد

چرا چانه‌زنی دوستانه بر چانه‌زنی رقابتی الویت دارد؟ شاید دلیل آن به طور متقاعد کننده‌ای این باشد که چانه‌زنی دوستانه می‌خواهد نتایج بهتری را برای هر دو طرف به وجود بیاورد. چنین چیزی چطور امکان‌پذیر است؟

تصور کنید که صوفیا و جیمز، زوجی متأهل و جوان که در لوس‌آنجلس زندگی می‌کنند با هم می‌نشینند تا برای تعطیلی تابستانی یک هفتهٔ خود برنامه‌ریزی کنند. صوفیا می‌خواهد در ساحل نزدیک سن دیه‌گو خانه‌ای اجاره کند، اما جیمز می‌خواهد در کوه‌های سیرا نوادا به

سفری اردویی برود. آنان این تفاوت را به صورت گفت‌وگوی برنده/ بازنده بررسی می‌کنند. یا صوفیا «برنده» می‌شود و به ساحل می‌روند یا جیمز «برنده» می‌شود و به اردو می‌روند. در نهایت تصمیم می‌گیرند که سازش کنند.

آنان پس از گذراندن سه روز در ساحل، وسایل خود را جمع می‌کنند و به اردو می‌روند. اگرچه این ممکن است برای ازدواجشان خوب باشد، ماندن در یک جا برای تمام هفته آرامش‌بخش نخواهد بود. به جای آن تصور کنید که صوفیا به جیمز بگوید می‌خواهد به ساحل برود چون شنا کردن و قایقرانی را دوست دارد و برای او چیزی بیشتر از خوابیدن روی شن و خواندن رمان آرامش‌بخش نیست. جیمز به صوفیا می‌گوید که او کوه‌ها را ترجیح می‌دهد چون چندان شلوغ نیستند و او دوست دارد به پیاده‌روی برود. با هم به سراغ کامپیوترشان می‌روند، کمی تحقیق کرده و استراحتگاهی را در کاستاریکا پیدا می‌کنند که در آنجا هر دو می‌توانند آنچه می‌خواهند را به دست بیاورند، یک ساحل (اما نه ساحل شلوغ)، شنا، قایقرانی و پیاده‌روی کردن. با این راه‌حل، صوفیا و جیمز هر دو می‌توانند چیزی را داشته باشند که می‌خواهند؛ هر دو طرف می‌توانند «برنده» شوند. یک‌بار که مذاکره کنندگان تصمیم بگیرند با هم کار کنند تا راه‌حل رضایت‌بخش متقابلی پیدا کنند، اغلب روش‌های ابتکاری پیدا می‌کنند تا به منافع هر دو طرف توجه کنند. همچنین ممکن است منابع اضافی، فرصت‌ها و امتیازاتی را شناسایی کنند که می‌توانند از آن در جهت رسیدن به توافقی که برای هر دو طرف مناسب باشد استفاده کنند.

متأسفانه بسیاری از افراد مزایای این نوع مذاکره کردن را درک نمی‌کنند، آنان فکر می‌کنند به کار گرفتن روش دوستانه در مذاکره،نشان دهندهٔ ضعف است، اما اشتباه می‌کنند. تجربهٔ ده‌ها سال به طور قطع ثابت کرده است که رویکرد دوستانه نتایج بهتری را نسبت به نوع خصمانهٔ آن نشان می‌دهد. اول و پیش از همه چیز این احتمال را افزایش می‌دهد که شما آنچه را می‌خواهید به دست می‌آورید و این خطر را که مذاکرهٔ شما به بن‌بست ختم شود و هیچ یک از دو طرف خوشحال نباشند کاهش می‌دهد. همچنین رویکرد چانه‌زنی دوستانه در مجموع امکان رسیدن به نتیجهٔ مطلوب را بیشتر فراهم می‌کند. افزون بر این، استفاده از این رویکرد می‌تواند حتی رابطهٔ شما را با مذاکره کنندهٔ دیگر بهتر کند.

منافع، نه موقعیت‌ها

راجر فیشر و ویلیام اوری در مراسم رونمایی از پرتیراژترین کتابشان یعنی «رسیدن به توافق(۵)»، توضیح دادند که چگونه چانه‌زنی مبتنی بر منافع به جای چانه‌زنی دربارهٔ موقعیت، می‌تواند برای رسیدن به توافق موفقیت‌آمیز استفاده شود. در چانه‌زنی مبتنی بر موقعیت، مذاکره‌کنندگان اعلام می‌کنند که چه می‌خواهند یا مصمم هستند چه اتفاقی بیفتد و بقیهٔ مذاکره را به دفاع از موقعیت خود می‌گذرانند. در چانه‌زنی مبتنی بر منافع، مذاکره‌کنندگان سعی می‌کنند منافع را دریابند؛ نیازها، اهداف، محدودیت‌ها و فشارهای ورای هر موقعیت. و سپس به دنبال روش‌های مختلفی می‌گردند تا آن نیازها را برآورده سازند. مذاکره‌کنندگانی که سعی می‌کنند منافع یکدیگر را بفهمند اغلب می‌توانند راه‌حل‌های مختلفی را پیدا کنند تا هر دو طرف را راضی نگه دارند.

برای مثال، رییس لیندا (رییس دانشکدهٔ هینز) از او می‌خواست تا ریاست جلسهٔ یک کمیتهٔ برنامه‌ریزی راهبردی را به عهده گرفته و آیندهٔ دانشکده را در نظر بگیرد. لیندا می‌خواست بگوید «نه»چون در نظر داشت این کتاب را تمام کند. وقتی لیندا و رییس او دربارهٔ منافع اصلی خود صحبت کردند، لیندا گفت که او می‌خواهد کتاب را تمام کند، اما مسئولیت سنگین تدریس، زمانی را که او برای این کار نیاز داشت، محدود کرده بود. رییس گفت که نمی‌خواهد مانع از این شود تا لیندا سر وقت کتاب را تمام کند، اما واقعاً می‌خواست که او ریاست کمیته را به عهده بگیرد. او توجهی به این نداشت که لیندا چند دورهٔ آموزشی را درس می‌دهد. رییس پیشنهاد کرد که تا زمان تمام شدن کار کمیته، او زمان تدریسش را کاهش دهد. آیا این به او زمان کافی می‌داد تا کتاب را تمام کند؟ لیندا گفت که زمان برای او کافی است و مسئولیت ریاست کمیته را پذیرفت.

چانه‌زنی‌های مبتنی بر موقعیت، ممکن است مذاکره‌کنندگان را در یک زورآزمایی گرفتار کند که در آن هیچ طرف نمی‌تواند از هدفی که عنوان کرده دست بکشد و کار به بن‌بست می‌رسد. چانه‌زنی‌های مبتنی بر علاقه به مذاکره‌کنندگان امکان می‌دهد تا در جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاقانه باشند. برای انجام دادن این کار، شما باید اطلاعات بدهید و سؤالات زیادی بپرسید، به منافع و اهداف مشترک توجه کنید، چیزهایی که برای شما ارزش کمی دارند را در مقابل چیزهای با ارزش‌تر مبادله کنید و در حل مشکلات، خودتان و مذاکره کننده دیگر را به عنوان یک شریک کاری در نظر بگیرید.

اهداف مشترک

در گفت‌وگویی با ناشر نخستین کتابمان، سارا گفت که هدف یک ناشر برای پذیرفتن چاپ یک کتاب همیشه این است که تا حد ممکن کم بپردازد. ناشر ما گفتهٔ او را اصلاح کرد و گفت: «هدف من این است که به اندازهٔ کافی بپردازم تا امکان نوشتن کتاب برای نویسنده وجود داشته باشد.» اگرچه ناشران می‌خواهند هزینه‌های خود را پایین نگه دارند و نویسندگان همیشه به پول بیشتری نیاز دارند، ناشران و نویسندگان نیز منافع مشترک دارند که باعث می‌شود پروژه‌ای به وجود بیاید. به همین صورت در تمامی مذاکرات علاوه بر اهداف متضاد، اهداف مشترک نیز دارند. اهداف متضاد معمولاً مشخص هستند؛ شما حقوق بیشتری می‌خواهید و کارفرمای شما می‌خواهد هزینه را پایین نگه دارد. می‌خواهید که برادرتان برای نگهداری از والدین سالمندتان کار بیشتری انجام دهد و او می‌خواهد کم کار کند؛ شما می‌خواهید فرزندان نوجوانتان زود به خانه بیایند، ولی آنان می‌خواهند تا دیر وقت بیرون باشند. اما همهٔ این شرایط منافع مشترکی را نیز به همراه دارند. شما و کارفرمایتان هر دو می‌خواهید تا از شما قدردانی شود و تا جایی که امکان دارد خلاق باشید. شما و برادرتان هر دو به سلامتی والدینتان اهمیت می‌دهید. شما و بچه‌هایتان هر دو نگران امنیت آنان هستید.

چند سال پیش لیندا برای مدیران اجرایی سازمان‌های هنری بزرگ، یک آموزشگاه مذاکره به وجود آورد. او مقرر کرد که نیمی از مدیران در نقش خودشان باشند و نیم دیگر به عنوان مذاکره کنندگان اتحادیه ایفای نقش کنند که سعی دارند هشت مشکل را برطرف کنند. به هر طرف اطلاعاتی خصوصی دربارهٔ الویت‌های آنان دربارهٔ موضوعات داد که هر دو طرف در واقع همان چیز را می‌خواستند. (این‌ها مسائل سازگار نام دارند). اما مدیران فکر می‌کردند که مذاکره کنندگان اتحادیه نقطهٔ مقابل هر چیزی را می‌خواستند که آنان می‌خواهند، و برعکس. هر دو طرف فکر می‌کردند که آنان هیچ منافع مشترکی ندارند. در نتیجه آنان توافق بر سر چیزهایی که هر دو در واقع می‌خواستند را از دست می‌دادند. وقتی به این مسئله توجه دارید که چگونه اهداف با هم در تضاد هستند، ممکن است متوجه نشوید که در کجا به هم می‌رسند.

سوپارنا - همه همان چیز را می‌خواهند

سوپارنا رییس یک آژانس امداد بین‌المللی بود که کار تحویل غذا به مردم گرسنه را در افریقا هماهنگ می‌کرد. با این حال سیستم توزیع آژانس بازده خوبی نداشت و بیشتر غذاهایی که به کشورهای جهان سوم حمل می‌شد هیچ‌وقت به افرادی که قصد کمک به آنان را داشتند نمی‌رسید. سوپارنا برای مدیر توزیع آژانس احترام قایل بود، اما می‌گفت: «او خیلی به مسائل بی‌توجهی می‌کند.» او دربارهٔ اینکه چطور سیستم را پیشرفت دهد ایده‌های زیادی داشت، اما زمان و یا اختیاراتی نداشت تا آن‌ها را به کار ببندد. او به ما می‌گفت: «مردم داشتند می‌مردند و ما غذا داشتیم که می‌توانست به آنان کمک کند! این مسئله واقعاً داشت مرا نگران می‌کرد. باید تغییرات بیشتری را به وجود می‌آوردم.» سوپارنا در آخرین تلاش برای تغییر وضعیت، پیش از جست‌وجوی شغلی دیگر، ایده‌های خود را نوشت و پیشنهاد کرد که رییسش مقام جدیدی به او بدهد، مقامی که مخصوص از بین بردن بعضی از مشکلات در سیستم توزیع باشد. او به طور کلی از رییسش انتظار داشت که بگوید بودجه‌اش را ندارد، اما کارها بسیار بهتر از آنچه او انتظارش را داشت پیش رفت. آژانس به تازگی مبلغ اهدا شدهٔ بالایی را دریافت کرده بود و رییس تصمیم داشت تا بخشی از آن پول را برای ایجاد موقعیت نیمه وقت جدیدی استفاده کند. سوپارنا هنوز می‌بایست نیمی از روز خود را در انجام دادن کارهای اداری بگذراند اما پس از آن آزاد بود تا نزد مدیر توزیع، کارآموزی کرده و برخی از ایده‌هایش را امتحان کند. سوپارنا هر آنچه می‌خواست را به دست نیاورد او انتظار یک موقعیت تمام وقت را داشت، اما به اندازه‌ای به دست آورد که باعث شد احساس کند گویا در کاری که می‌کرد تفاوتی به وجود آمده بود، و تصمیم گرفت که بماند.

نکتهٔ اصلی برای سوپارنا این بود که او و رییسش در دو هدف اصلی شریک بودند؛ هر دو می‌خواستند برنامهٔ توزیع غذا تا حد امکان به طور مؤثر پیش برود. هیچ‌کدام از آنان نمی‌خواستند که او کارش را ترک کند.

به اشتراک گذاشتن اطلاعات

اگر نمی‌دانید که طرف دیگر چه می‌خواهد، آن‌وقت چه اتفاقی می‌افتد؟ در آن زمان بهترین قدمی که می‌توانید بردارید این است که

بپرسید آنان واقعاً چه می‌خواهند، چرا آن را می‌خواهند، چرا فکر می‌کنند آنچه می‌خواهند منصفانه است، و چرا فکر می‌کنند که راه حل آنان بر هر گزینهٔ دیگری اولویت دارد؟ بسیاری از مردم عقیده دارند که به اشتراک گذاشتن اطلاعات در یک مذاکره، به طرف دیگر اجازه می‌دهد تا از آنان سوء استفاده کند، بنابراین تا حد امکان دربارهٔ انگیزه‌های اساسی خود کمتر گفت‌وگو می‌کنند. این یک اشتباه است. سؤال کردن یکی از شیوه‌های اصلی در چانه‌زنی دوستانه است؛ سؤال کردن و با دقت به جواب گوش دادن. اگر سؤالات را به صورت آزاد بپرسید بیشترین منفعت را از این کار خواهید برد. برای مثال، به جای سؤال دربارهٔ اینکه آیا طرف مقابل شما از پیشنهادتان خوشش می‌آید یا نه، دربارهٔ واکنش او به آنچه گفتید سؤال کنید. این کار باعث می‌شود تا اطلاعات بیشتر و بسیار مفیدتری به دست بیاورید. اگر با یک مذاکره کنندهٔ کم حرف مواجه می‌شوید، یک روش مؤثر چه بسا این باشد که ابتدا اطلاعاتی دربارهٔ خودتان بدهید، بدون اینکه در مقابل اطلاعاتی بگیرید. معیار رابطهٔ متقابل در این وضعیت می‌تواند خیلی قوی باشد و صداقت شما ممکن است سبب شود تا طرف مقابل نیز اطلاعات مهمی را با شما در میان بگذارد.

در یک پژوهش آزمایشگاهی شرکت کنندگان به گروه‌های دو نفره تقسیم شده بودند تا بر سر چند موضوع، مذاکره را آغاز کنند. در بعضی از گروه‌ها محققین به یک مذاکره کننده دستور دادند تا سؤال بپرسد و سعی کند دربارهٔ اولویت‌های طرف دیگر چیزهایی بفهمد. در گروه‌های دیگر به یک مذاکره کننده دستور دادند تا دربارهٔ اولویت‌های خودش اطلاعات بدهد. در گروه سوم، محققین به هیچ مذاکره کننده‌ای دستورالعملی ندادند. در گروه‌هایی که یک مذاکره کننده یا سؤال می‌پرسید یا اطلاعات می‌داد، اولویت‌های طرف دیگر صحیح‌تر قضاوت می‌شد و در مقایسه با گروه‌هایی که در آن هیچ کدام از مذاکره کنندگان اطلاعات نمی‌دادند یا اطلاعاتی نمی‌گرفتند آنان به نتیجهٔ بهتری دست می‌یافتند. انگیزهٔ تبادل اطلاعات، چه به حالت سؤال بود یا توضیح دادن، سبب شد تا مذاکره کنندگان مخالف، رفتار متقابل انجام دهند.

این مسئله نه تنها نشان می‌دهد که تبادل اطلاعات دربارهٔ موارد ترجیحی و اولویت‌ها نتایج بهتری را برای هر دو طرف به وجود می‌آورد، بلکه نشان می‌دهد که لازم نیست تا هر دو طرف این مسئله را بدانند. یک طرف که برای مذاکره می‌رود و در نظر دارد روش همکاری را به کار ببرد، کافی است. به بیان دیگر، رفتن به مذاکره و آمادگی برای اینکه به صورت دوستانه چانه‌زنی کنید، چه طرف

مقابل مزایای این روش را بفهمد یا نه، احتمال اینکه شما قرارداد بهتری را به دست می‌آورید افزایش می‌دهد.
سعی کنید سؤالاتی بپرسید که تهدیدآمیز نباشد تا سبب شود طرف مقابل آزادانه حرف بزند. در اینجا چند نمونه آورده شده است:
«می‌خواهم مطمئن شوم که از مشکلاتی که با آن مواجه هستید تصویر واضحی دارم. ممکن است کمی دربارهٔ آن صحبت کنیم؟»
«در میان موضوعاتی که امروز دربارهٔ آن صحبت می‌کنیم قیمت برای من از همه مهم‌تر است. آیا برای شما هم همینطور است یا برای شما موضوع دیگری بیشتر اهمیت دارد؟»
ادامه دادن این رویه در جهتی دوستانه معمولاً پیشرفت‌هایی را به همراه خواهد داشت. یک‌بار که طرف مقابل ببیند شما واقعاً به نقطه نظرهای آنان اهمیت می‌دهید، اغلب آرام‌تر می‌شوند و اطلاعات بیشتری را در میان می‌گذارند. یک‌بار که دربارهٔ نیازها و منافع یکدیگر اطلاعات بیشتری داشته باشید، احتمال اینکه نقاط مشترکی به دست بیاورید بیشتر است. کشف اینکه بیشتر از آنچه فکر می‌کردید نقاط مشترک دارید باعث می‌شود احساس کنید که در این روند به جای مخالف بودن، هم‌پیمان هستید.
ماشا چرا او گفت:«نه؟»
به ماشا شغلی پیشنهاد شده بود: نایب رییس شرکتی که کفش‌های ایتالیایی را برای بازارهای امریکایی وارد می‌کرد. او و رییس شرکت از نظر عنوان کاری، حقوق، مسئولیت‌ها و تاریخ شروع کار او با هم توافق داشتند، اما رییس با درخواست او برای بازسازی دفتری که او در آن کار می‌کرد، دفتری مخروبه و تاریک، مخالف بود. اگرچه بقیهٔ دفترهای شرکت به تازگی بازسازی شده بودند، نظر ماشا مهم بود و او در دفتر با توزیع کنندگان و نمایندگان فروش تبلیغات ملاقات می‌کرد. هنوز موفق نشده بود که موافقت رییس را به دست بیاورد. ماشا سردرگم و عصبانی بود. به یقین اگر رییس در نظر نمی‌گرفت که موقعیت او به اندازه‌ای مهم بود که در خور یک دفتر مناسب باشد، او شغل را نمی‌پذیرفت. اما وقتی رییس را تحت فشار قرار داد، با گستاخی و حالتی تحقیرآمیز پاسخ او را داد. او خیال داشت کار را ترک کند که به فکرش رسید از رییس بپرسد که چرا او خودداری می‌کرد؟ آیا به خاطر بودجه بود یا دلیل دیگری داشت؟ رییس با کمرویی پاسخ داد که خواهرش که یک طراح داخلی است، تمام دفاتر اجرایی شرکت را بازسازی کرده بود، اما او به تازگی بچه‌دار شده بود و تا شش ماه به سرِ

کار نمی‌آمد. رییس نمی‌خواست با استفاده کردن از طراحی دیگر احساسات خواهرش را جریحه‌دار کند.
ماشا راه‌حل ساده‌ای داشت. ماشا ترجیح می‌داد که به دفتر جدید زیبایی منتقل شود، اما برای مدت محدودی می‌توانست در دفتری بماند و کار کند که برای او ایده‌آل نبود. هر دو طرف از این قرارداد خوشحال بودند و این، روش خوبی را برای تأثیرات متقابل آنان در آینده به وجود آورد.

بیایید معامله‌ای انجام دهیم

البته گاهی وقت‌ها آنچه شما می‌خواهید با آنچه طرف مقابل بدان نیاز دارد در تضاد است. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد می‌توانید از یک ترفند همکارانهٔ دیگری استفاده کنید؛ معامله‌ای را پیشنهاد کنید. شما می‌توانید در قبال چیزی که بیشتر می‌خواهید چیزی بدهید که اهمیت خاصی برای شما ندارد، اما برای طرف مقابل خیلی مهم است. اگر دربارهٔ یک پیشنهاد کاری مذاکره می‌کنید و پیش‌پرداخت می‌خواهید تا ماشین جدیدی بخرید (و می‌دانید که در حالت عادی شرکت پیش پرداخت نمی‌دهد) می‌توانید بپرسید که آیا راهی وجود دارد تا از طریق آن نشان دهید پرداخت پاداش از طرف شرکت سودمند است؟ شاید اگر زودتر از زمان برنامه‌ریزی کار را شروع کرده بودید این کار مفید بود. یا شاید آنان به کسی نیاز دارند که به مدت سه ماه برای شیفت شب کار کند. شاید به کمی کمک اضافی نیاز داشته باشند تا پروژهٔ مهمی را عرضه کنند، و سپس می‌توانید کاری را شروع کنید که شما را برای آن استخدام می‌کنند. همچنین می‌توانید روش دیگری را به کار بگیرید؛ به جای پرسیدن اینکه آیا چیزی هست که کارفرمای احتمالی شما نیاز دارد، می‌توانید ببینید آیا موردی وجود دارد که بتوانید از آن دست بکشید تا به شرکت کمک کند به شما پاداش را بدهد. برای مثال، شرکت بخشی از مخارج را به عنوان پیش‌پرداخت به شما بدهد می‌توانید بگویید که از پوشش بیمهٔ عمر صرفنظر کرده‌اید.
اگر برای حقوق کار جدیدی مذاکره می‌کنید و شرکت نمی‌تواند به اندازه‌ای که می‌خواهید به شما پول بدهد ممکن است در عوض به دنبال عنوان بهتری باشید تا حقوق کم را بپذیرید. در بسیاری از موارد دادن عنوان بهتر به شما، هزینه‌ای برای شرکت در بر نخواهد داشت و این به طور کلی می‌تواند برای شما باارزش باشد. اگر می‌خواهید که زود به شما ترفیع مقام داده شود درعوض می‌توانید پیشنهاد کنید

که به مدت شش ماه به بخشی از شرکت که عملکرد خوبی ندارد سر و سامان بدهید. می‌توانید پیشنهاد بدهید که در ازای ترفیع یافتن به مقامی که به محض خالی شدن آن را می‌خواهید، یک جای خالی را پر خواهید کرد؛ یعنی در واقع انجام دادن دو کار. اگر کارفرمای شما واقعاً به کسی نیاز داشته باشد تا در فلوریدا موقعیتی را بپذیرد، و تغییر مکان برای شما مسئله‌ای نباشد می‌توانید پیشنهاد بدهید که در ازای دستیابی سریع به ترفیع مقام، به فلوریدا منتقل شوید.

در هر صورت فراموش نکنید که وقتی دارید همکاری متقابل انجام می‌دهید باید چند موضوع را به یکباره بیان کنید. اگر دربارهٔ هر موضوع به طور جداگانه مذاکره کنید خود را در یک سری گرفتاری‌های رقابتی برنده/ بازنده خواهید یافت. بحث چند موضوع با هم و مرتبط ساختن آن‌ها رویه را دو جانبه می‌کند. همیشه تأکید کنید که در قبال چیز دیگری که می‌خواهید، دارید به یک موضوع توجه می‌کنید. هیچ وقت در برابر یک موضوع تسلیم نشوید تا بعد بتوانید برای موضوعی دیگر انتظار امتیازی منصفانه داشته باشید. شما باید دوباره این موارد را همزمان مورد مذاکره قرار بدهید. رک و راست باشید که پیشنهاد شما برای دادن امتیازی به طرف مقابل، مشروط به دریافت امتیازی است که می‌خواهید.

به هر حال در بعضی موارد ممکن است به اندازهٔ کافی ندانید تا معاوضه‌های خوبی پیشنهاد کنید. اگر چنین باشد یک‌بار دیگر سؤال کنید. اگر می‌خواهید که رییس حقوقتان را افزایش دهد، اما می‌دانید که بودجهٔ او کم است، می‌توانید این سؤالات را امتحان کنید:

«آیا فکر می‌کنید بتوانیم هزینه‌ها را در یک زمینه بهتر کنترل کنیم؟»

«آیا چند ساعت کار بیشتر در هفته، می‌تواند کمک کند تا حقوقم افزایش یابد؟»

«آیا به کسی نیاز دارید که افرادی را که تازه استخدام شده‌اند، تعلیم دهد؟»

«اگر می‌خواستید منابع بیشتری را برای کاهش قیمت‌ها کنار بگذارید، نخستین گام شما چه بود؟»

سؤالات آزاد مانند این‌ها اطلاعات اولیه را به شما می‌دهد تا با آن کار کنید. اگر می‌توانید راه‌هایی را برای کاهش هزینه‌ها به دست بیاورید ممکن است حتی بیشتر از آنچه انتظار داشتید دریافت کنید. در حین کمک به او برای حل مشکلاتش ممکن است تصور او دربارهٔ

توانایی خود را بهتر کرده و زمینه را برای مذاکرات آینده که پاداش‌های بیشتری را ارزانی می‌دارد فراهم کنید. در هر صورت به خاطر داشته باشید که انتقال بعضی از افراد از حالت «مذاکره» به «حل مشکل» سخت است. فوری تسلیم نشوید و همیشه سؤالات خود را به صورت یک درخواست «بیایید این مشکل را با هم برطرف کنیم» تنظیم کنید. گفت‌وگو هرگز نباید مانند یک بازجویی باشد. گرایش دوستانهٔ مثبت همکاری را به وجود می‌آورد، در حالی که گرایش منفی معمولاً حالت دفاعی ایجاد می‌کند.

شما می‌توانید در بیرون از محل کار نیز همکاری کنید. وقتی با یک پیمانکار مذاکره می‌کنید تا در مورد خانهٔ شما کاری انجام دهد نخستین الویت شما توافق بر سر قیمتی منطقی و منصفانه برای کار خواهد بود. اما ممکن است به چیزهای دیگر هم اهمیت بدهید، مانند اینکه کار کی تمام می‌شود؟ شاید بخواهید کار زمانی تکمیل شود که شما و خانواده تعطیلات را می‌گذرانید. در صورتی که پیمانکار متعهد شود که کار را مطابق برنامه‌ریزی شما انجام دهد ممکن است بخواهید پول بیشتری پرداخت کنید. می‌توانید در قبال چیزی که برای شما و خانواده‌تان با ارزش است (زمانبندی)، چیز باارزشی را به پیمانکار بدهید (پول بیشتر). یا شاید برعکس آن درست باشد، پیمانکاری که شما دوست دارید نمی‌تواند کار را برای شش ماه آغاز کند. اگر پیمانکار در ازای کار انجام شده پول کمتری از شما بگیرد می‌توانید موافقت کنید که کار با تأخیر انجام شود، یعنی حاضرید تا در برابر چیزی که بیشتر می‌خواهید (پس‌انداز کردن پول) از چیزی صرف‌نظر کنید که برای شما ارزش کمتری دارد (انجام دادن هر چه زودتر کار).

یا فرض کنید که شما و همسرتان تصمیم می‌گیرید کارهای روزمرهٔ خانه را تقسیم کنید. روش ایده‌آل انجام دادن این کار به گونه‌ای است که هر طرف فکر نکند باید کاری را انجام دهد که به کلی از آن متنفر است، و هیچ‌کس احساس نکند که مورد سوء استفاده قرار گرفته یا انتظارات و خواسته‌هایی که از او می‌خواهند بیش از اندازه است.

شما: «بیا در مورد کارهای روزمره‌ای فکر کنیم که باید انجام دهیم. به من بگو که از انجام دادن چه کاری خوشت نمی‌آید و کارهایی رو نام ببر که انجام دادن آن برایت چندان مسئله‌ای ندارد.»

همسر: «این خیلی آسان است. من از تمیز کردن دستشویی‌ها خوشم نمی‌آید و همیشه فراموش می‌کنم آشغال رو بیرون ببرم و زباله پر

می‌شود. جاروبرقی زدن برایم مسئله‌ای نیست و دوست دارم آشپزخانه تمیز بماند.»
شما: «خوب، من هم از تمیز کردن دستشویی‌ها خوشم نمی‌آید، اما تمیز کردن یخچال رو واقعاً دوست ندارم. چطوره من حمام‌ها رو تمیز کنم و آشغال رو بیرون ببرم و تو آشپزخانه و یخچال رو تمیز نگه‌داری و جاروبرقی بکشی. جاروبرقی کشیدن کمی بیشتر از آشغال بیرون بردن زمان می‌برد، اما تمیز کردن حمام مشمئز کننده‌تر از تمیز کردن آشپزخانه است. آیا منصفانه است؟»
به سؤال کردن ادامه دهید تا تمام اطلاعات لازم را به دست بیاورید و متقاعد شوید که همسر شما این برنامه را دوست دارد. در شرایط دیگر، بخصوص وقتی با کسی مذاکره می‌کنید که نمی‌شناسید، انجام دادن این کار می‌تواند مشکل‌تر باشد. اما منافع عالی خواهند بود، پس به انجام دادن این کار ادامه دهید تا اطلاعات کافی به دست بیاورید که به شما کمک کند به توافق خوبی برسید.
در مذاکرات از گزافه‌گویی و حقه‌بازی بپرهیزید که این ممکن است به شهرت و شخصیت شما آسیب برساند.

برطرف‌سازی خلاقانهٔ مشکل

استفاده از روش همکاری مزیت مهم دیگری را ارائه می‌دهد؛ وقتی مردم از اختلافات نمی‌ترسند، انگیزهٔ زیادی دارند که با هم مسئله‌ای را حل کنند. در نتیجه خلاقانه‌تر فکر می‌کنند و در نهایت، مذاکره‌ای که ممکن بود به بن‌بست برسد، برای همه نتیجه‌بخش خواهد بود.
اگر خود را در وضعیتی می‌یابید که در آن هیچ راه‌حل آشکاری وجود ندارد سعی کنید که یک جلسهٔ مشکل‌گشایی گروهی تشکیل بدهید.

هر ایده‌ای را بنویسید

مشکلی که باید برطرف شود را شناسایی کنید. مردم را تشویق کنید که ایده‌هایشان را ارائه دهند تا مشکل را برطرف کنند.
هدف، برطرف کردن مشکل به صورتی خلاقانه و رهاسازی مردم از غصه خوردن برای جزییات و محدودیت‌ها است.
به شرکت کنندگان اطمینان دهید که هیچ فکری مسخره یا کاملاً اشتباه نیست که نتوان آن را در میان گذاشت. شما می‌خواهید رویهٔ فکر کردن دربارهٔ راه‌حل‌ها را از روند تصمیم‌گیری بین آن‌ها جدا کنید.

از همه بخواهید راه‌حل‌هایی را در نظر بگیرند که ممکن است از آن‌ها چشم‌پوشی کرده باشند. آیا شما مذاکره را تنها در یک حالت طرح‌ریزی کرده‌اید؟ یا ممکن است راه‌های دیگری وجود داشته باشد تا بتوان معما را حل کرد؟

یک‌بار که تمام ایده‌های گروه را ضبط کردید هر بار یکی از آن‌ها را بررسی کنید. فهرست را برای چهار یا پنج امکان بررسی کنید. سپس اجزای تشکیل‌دهندهٔ هر پیشنهاد را بشکافید. چه کسی این ایده را دوست دارد؟ جنبه‌های مثبت و منفی آن چه هستند؟ چه کسی مشکل بیشتری با آن دارد؟ چه چیزی آن را هماهنگ خواهد کرد؟ با هم صحبت کنید تا اینکه دو یا سه راه‌حل مستحکم را برای حل کردن مشکل پیدا کنید. در غیر این صورت آیا هیچ راه‌حل ضعیفی وجود دارد؟ اگر هیچ‌کس نمی‌تواند در مورد اینکه کدام راه‌حل بهتر است موافقت کند، آیا می‌توانید یکی از راه‌حل‌ها را به گونه‌ای تغییر دهید که نیازهای همه را برآورده سازد؟

وقتی مردم با هم خوب کار می‌کنند دربارهٔ چیزهایی که می‌خواهند و انتظار دارند، بیشتر گفت‌وگو می‌کنند.این فرایند به ایجاد همبستگی‌های مستحکم شخصی و حرفه‌ای کمک می‌کند و منافع غیر منتظره‌ای را در آیندهٔ دراز مدت به وجود می‌آورد.

۱۱. راهبرد خود را اصلاح کنید

شما تحقیقات زمینه‌ای خود را انجام داده‌اید و هدف بلندپروازانه‌ای را به وجود آورده‌اید. از منافع چانه‌زنی دوستانه آگاهی دارید و آماده هستید. قدم بعدی چیست؟ مذاکره را چگونه آغاز می‌کنید؟ آیا باید از پست الکترونیکی استفاده کنید، نامه‌ای رسمی بنویسید، پیغام تلفنی بفرستید یا مسئله را شخصاً مطرح کنید؟ چه می‌گویید؟ آیا شما باید نخستین پیشنهاد را بدهید و بعد صبر کنید و ببینید که طرف مقابل چه پاسخی خواهد داد؟ چه چیزی را باید پیشنهاد کنید و چه زمانی باید این کار را انجام دهید؟ آیا برای مذاکره کردن زمان صحیح یا غلط یا جای درست و اشتباهی وجود دارد؟

گفت‌وگو به صورت شخصی؟ تماس تلفنی؟ یا پست الکترونیکی؟ نخستین گزینهٔ راهبرد شما باید دربارهٔ روش گفت‌وگو کردن باشد؛ هر وقت که ممکن باشد، یک تأثیر متقابل رو در رو بهترین گزینه است. گفت‌وگوی رو در رو استفاده از روش‌های چانه‌زنی دوستانه را که در فصل پیش توضیح دادیم آسان‌تر می‌کند و بازده فوری را برای شما به وجود می‌آورد. این شیوه باعث می‌شود تا ساعات و روزهایی که در آن آرامش ندارید و در انتظار یک پست الکترونیکی یا تماس تلفنی هستید، از بین برود. شما همچنین بازخورد بیشتری به دست می‌آورید، اطلاعات بیان شده به وسیلهٔ تن صدای مذاکره کنندهٔ دیگر، حالات چهره، و حرکات بدن. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر با لبخند بگوید: «درخواست شما را در نظر می‌گیرم»، متوجه می‌شوید که اقبال‌های شما برای به دست آوردن آنچه می‌خواهید، بهتر از زمانی خواهد بود که صندلی‌اش را بچرخاند و با چشمان نیمه باز به کامپیوترش نگاه کند. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر سر تکان داده و به آنچه می‌گویید علاقه نشان دهد می‌توانید مطمئن شوید که او شما را درک می‌کند. برعکس اگر مذاکره کنندهٔ دیگر پریشان خاطر به نظر برسد یا مرتب به ساعتش نگاه کند، احتمالاً به حرف شما توجه نمی‌کند. همزمان شما می‌توانید از روش‌های غیرکلامی خاص خودتان استفاده کنید تماس چشمی مهرآمیز، داشتن حالتی آرام، و یا یک لبخند تا درخواستتان را به صورتی مثبت و حالتی از «بیایید این مسئله را با هم برطرف کنیم» بیان کنید.

ارایهٔ درخواست شما به صورت شخصی این امکان را فراهم می‌کند تا صحبت خود را مطابق با نشانه‌های غیرکلامی شخص دیگر تنظیم کنید.

اگر یک اخم به شما بگوید که مذاکره کنندهٔ دیگر کاملاً متوجه نمی‌شود شما چه می‌گویید یا ممکن است گیج شده باشد، شما می‌توانید اطلاعات بیشتری بدهید یا عبارات را به صورت دیگری بیان کنید. اگر تکان دادن سر نشان دهد که مذاکره کنندهٔ دیگر با پیشنهادتان موافق نیست، می‌توانید مکث کنید و بپرسید که چرا مخالف است؟ اگر مذاکره کنندهٔ دیگر بی‌صبرانه سر و دستش را تکان دهد، خواهید دانست که باید سرعت کار خود را بیشتر کرده یا برای زمان بهتری برنامه‌ریزی کنید.

اگر گفت‌وگوی رو در رو ناممکن است، بهترین گزینهٔ بعدی شما این است که تلفن را بردارید. با تماس تلفنی هنوز هم می‌توانید گفت‌وگوی پس و پیش داشته باشید، اگرچه اطلاعات اضافی که با نشانه‌های غیرکلامی ایجاد می‌شوند را از دست خواهید داد. پدرشوهر سارا که در سال ۲۰۰۴ در نود و دو سالگی درگذشت اگرچه جذاب، مهربان و مؤدب بود، هنگام صحبت کردن با تلفن غیرصمیمی بود و عجله داشت تا تلفن را قطع کند و رها شود.

ارایهٔ درخواست شما به صورت نوشته، چه بر روی کاغذ یا از طریق پست الکترونیکی، بزرگ‌ترین چالش را برای مذاکره‌ای موفقیت‌آمیز نشان می‌دهد. اگرچه این مسیر ممکن است برای شما جذابیت داشته باشد چون امکان می‌دهد که پیشنهاد خود را به طور کامل ارائه دهید، شرح دادن بحث شما به تفصیل و به صورت دقیق و سازمان یافته نیز به عنوان بیشترین نقطه ضعف، خود را نشان می‌دهد. ارائه دادن پیشنهاد خود به طور حضوری، به شما امکان می‌دهد تا حوزه‌های تأکید را تغییر دهید، نکتهٔ برجستهٔ خاصی را ایجاد کنید، یا تا زمان مناسب جنبه‌های خاصی از پیشنهاد خود را ارائه ندهید. در نوشتن، مهارت‌های زبان و شوخ‌طبعی اغلب از بین می‌رود و سوءتفاهم به وجود می‌آید.

البته حتی زمانی که امکان گفت‌وگوی رو در رو وجود داشته باشد ممکن است برای شما بهترین گزینه نباشد. یکی از دوستان لیندا داشت برای مذاکره آماده می‌شد و می‌خواست یک درخواست کتبی ارائه دهد. لیندا مزایای روش رو در رو را شرح داد، اما دوستش مطمئن نبود. او از این نگران بود که نمی‌توانست با صحبت کردن حضوری پیشنهاد خود را آن طور که باید متقاعد کننده جلوه دهد و حرف‌های لیندا نمی‌توانست نگرانی او را تسکین دهد. لیندا متوجه شد که نا آرامی دوستش مانع بزرگی است و ممکن است مزایای برخورد رو در رو را کمتر کند. دوست او پیشنهادش را به صورت کتبی ارائه داد. در فصل‌های ۱۲ و ۱۳ روش‌هایی را فراهم می‌کنیم که به شما کمک می‌کند تا

ناآرامی خود دربارهٔ برخوردهای رو در رو کنترل کنید و یا تسکین دهید، اما اگر هنوز احساس می‌کنید که این برای شما گزینهٔ مناسبی نبوده و راحت نیستید تا از تلفن استفاده کنید، فرستادن پست الکترونیکی یا یادداشتی کتبی می‌تواند مفید باشد.

همچنین باید در نظر بگیرید که دربارهٔ اولویت‌های شخص یا اشخاصی که از آنان درخواست خواهید کرد چه می‌دانید. برخی از رؤسا پیش از اینکه با شما ملاقات کنند یک پیشنهاد کتبی یا پیش‌نویس از یک مذاکره را می‌خواهند. دیگران بی‌صبرانه منتظر این هستند تا پست‌های الکترونیکی زیادی را که پر از خواسته‌های کارمندان است، بخوانند. دیگران می‌خواهند که کارمندانشان وقت ملاقاتی تعیین کنند تا آنان را ببینند. در طی مرحلهٔ تحقیق آماده شدن جهت مذاکره‌تان سعی کنید دریابید که افراد در طرف دیگر چه چیزی را ترجیح می‌دهند؟

آیا شما باید نخستین پیشنهاد را بدهید؟

وقتی شغلی به شما پیشنهاد می‌شود درحالت عادی کارفرمای آینده نخستین پیشنهاد را می‌دهد: «دوست داریم شما را استخدام کنیم و این حقوقی است که در این کار به شما داده خواهد شد.»

اگر دربارهٔ چیزی که آنان قرار است پرداخت کنند مطمئن نیستید و نمی‌خواهید حقوق خیلی کم یا بسیار زیادی را درخواست کنید می‌توانید از جواب دادن خودداری کرده و امیدوار باشید که طرف مقابل نخستین قدم را بردارد. در اینجا راه‌های خوبی وجود دارد که مانع از این می‌شود تا خود را سریع به انجام کار متعهد کنید:

«پیش از اینکه در مورد حقوق جواب قاطعی بدهم دوست دارم دربارهٔ موقعیت و مسئولیت‌ها بیشتر بدانم.»

«در این مرحله آمادگی ندارم تا در مورد حقوق، سریع صحبت کنم. آیا ممکن است این بخش از گفت‌وگو را بعد انجام بدهیم؟»

«به طور کامل آماده نیستم تا دربارهٔ پول صحبت کنم. آیا می‌توانیم اول بیشتر دربارهٔ مسئلهٔ موقعیت گفت‌وگو کنیم؟»

«دامنهٔ حقوق برای این موقعیت چیست؟»

«پیش از صحبت کردن دربارهٔ حقوق، آیا می‌توانیم بیشتر در مورد کار صحبت کنیم؟»

اگر اصرار دارند که رقمی بگویید و شما را مجبور می‌کنند تا نخستین پیشنهاد را بدهید، چیزی بگویید که تغییر دادنی باشد، برای

مثال:

«من موقعیت‌های کاری می‌خواهم که دامنهٔ حقوق آن‌ها بین x دلار و y دلار باشد.»

«می‌دانم که قیمت بازار برای افرادی با مهارت‌های من بین x دلار و y دلار است.»

«من به دنبال مشاغلی می‌گردم که حقوق آن‌ها بین x دلار و y دلار باشد. یعنی البته به دنبال y دلار هستم.»(بخندید)

مبالغ پیشنهادی شما باید به اندازه‌ای باشد تا باعث نشود که آنان از در نظر گرفتن شما صرفنظر کنند. همچنین باید نشان دهد که ارزش خود را می‌دانید و زود تسلیم نمی‌شوید.

اما اگر وضعیت مبهم باشد و مشخص نیست که چه کسی باید نخستین پیشنهاد را بدهد آن وقت چه می‌شود؟ اگر با فروشنده‌ای صحبت می‌کنید که کالایی که شما نیاز دارید را می‌فروشد، می‌توانید از او بخواهید که قیمتش را اعلام کند یا اینکه شما مبلغی را بگویید. همین مورد زمانی که به دنبال شغلی می‌گردید نیز صحت دارد؛ می‌توانید بپرسید که حقوق آن کار چیست و یا اینکه دستمزدی را پیشنهاد کنید.

اینکه آیا شما باید در یک شرایط مبهم در مذاکره پیشقدم شوید یانه، به میزان اطلاعاتی که دارید بستگی دارد. اگر شما دربارهٔ بیشترین نرخ توان پرداخت طرف دیگر اطلاع دارید و آنان دربارهٔ شما چنین اطلاعی را ندارند، شما حتماً باید پیشقدم شوید چون دقیقاً می‌دانید چه چیزی را باید درخواست کنید؛ عددی بالاتر از بیشترین نرخ توان پرداخت آنان که فضایی کافی را برای شما فراهم کند تا به مبلغی برگردید که می‌دانید آنان می‌پردازند. اگر مطمئن هستید که آنان دست کم ۵۰.۰۰۰ دلار می‌پردازند، اما ممکن است برای به دست آوردن شما تا۸۰.۰۰۰ دلار هم پیش بروند (که اصولاً دربارهٔ آن اطلاعی ندارید)، می‌توانید راه امن‌تر را در پیش بگیرید و مبلغ کمتری را پیشنهاد کنید، مانند ۵۵.۰۰۰ دلار، اما بعداً امکان به دست آوردن مبلغ بیشتر را از دست خواهید داد. می‌توانید روش متهورانه‌ای را در پیش بگیرید و ۷۵.۰۰۰ دلار درخواست کنید، اما اگر بیشترین نرخ توان پرداخت واقعی آنان به ۵۰.۰۰۰ دلار نزدیک‌تر باشد چنانچه اظهار پشیمانی کنید و باید از ۷۵.۰۰۰ دلار به ۵۵.۰۰۰ دلار برگردید، اعتبار خود را از دست خواهید داد.

به همین دلیل وقتی شما دربارهٔ خواسته‌ها یا منابع طرف دیگر اطلاع ندارید معمولاً ایدهٔ خوب این است که در صورتی که ممکن است،

بگذارید آنان مذاکره را شروع کنند. نخستین پیشنهادشان ایدهٔ تقریبی را دربارهٔ بیشترین نرخ توان پرداخت آنان به شما می‌دهد و کمک می‌کند تا پیشنهاد متقابل خود را بسنجید. در هر حال اگر آنان دربارهٔ آنچه قرار است بخواهید، هیچ ایده‌ای ندارند ممکن است اصرار کنند تا اول شما پیشقدم شوید به این امید که قیمتی کم را پیشنهاد کنید. در آن صورت توصیه‌های بالا را رعایت کرده و به دامنهٔ وسیعی اشاره کنید که کمترین قیمت آن خیلی پایین نباشد و گران‌ترین قیمت آن نیز ناممکن نباشد.

البته در برخی از موقعیت‌های خاصی ابتدا شما باید پیشقدم شوید چون این شما هستید که تصمیم گرفته اید مذاکره‌ای را آغاز کنید. شما تغییر می‌خواهید و طرف دیگر با وضعیت موجود راضی است، یعنی این به عهدهٔ شماست که درخواست متفاوتی را پیشنهاد کنید. شما باید پیشقدم شوید.

بهترین زمان درخواست چه موقع است؟

آیا اینکه چه زمانی درخواست می‌کنید اهمیتی دارد؟ آیا می‌توانید با زمانبندی مذاکره‌تان به صورتی راهبردی اقبال‌های موفقیت خود را افزایش دهید؟ آیا صبح شنبه بهتر از جمعه بعدازظهر است؟ آیا زمان درخواست پس از صرف غذا بهتر از پایان روز است؟ آیا کار را در ابتدای سال نو بهتر انجام می‌دهید؟ هر کدام از آن زمان‌ها ممکن است بسته به شرایط شما موقعیت خوبی باشد. نکتهٔ اصلی این است که بپرسید چه زمانی قدرت چانه‌زنی شما بالاست و مذاکره کنندگان دیگر، چه وقت بیشتر پذیرای پیشنهاد شما خواهند بود؟ اما بیهوده کار را به تأخیر نیندازید. هرچه زودتر درخواست کنید کار را بهتر انجام خواهید داد و روند آن ساده‌تر خواهد بود.

چه زمانی قدرت چانه‌زنی شما بالاست

شما به تازگی به عنوان فروشندهٔ منطقه‌ای برتر شرکت خود شناخته شده‌اید؛ پروژهٔ اخیر شما با موفقیت بسیار همراه بوده است؛ هدیهٔ آبرومندی را برای کارتان به دست آورده‌اید و یا مقاله‌ای که در مجلهٔ صنعتی پیشرو منتشر کرده‌اید توجه بسیاری را جلب کرده‌است. درخواست چیزی که در دنبالهٔ این وقایع می‌خواهید، می‌تواند بسیار ثمربخش باشد، چون استعدادهای شما کامل قابل رؤیت هستند. وقت‌های

خوب دیگر ممکن است زمانی باشند که کارمندان زیادی از بخش شما رفته‌اند، یا وقتی شما به سرعت در حال رشد هستید یا رییس جدیدی روی کار آمده که شما را لازم دارد تا راه و چاه را به او یاد بدهید؛ وقت‌هایی که از دست دادن شما خیلی گران تمام خواهد شد. وقتی که وضعیت دشوار است شما نمی‌خواهید دستاوردها و پیشرفت‌های خود را بزرگ جلوه بدهید و رییس را زیر نفوذ خود درآورید، اما اگر بتوانید در چنین مواقعی برای آنچه می‌خواهید دلایل قانع‌کننده‌ای ارائه دهید، اقبال‌های موفقیت شما افزایش خواهد یافت.

ایما و اشاره‌ها را دریابید

عامل دومی که باید در نظر گرفت این است که آیا زمانبندی برای طرف دیگر خوب است یا نه؟ نباید درخواستتان را درست در زمانی بگویید که رییس شما از هر سو با خوسته‌ها محاصره شده است یا او آنچنان تحت فشار قرار دارد که نمی‌تواند به وضعیت شما رسیدگی کند. نمی‌خواهید تا در میانهٔ یک وضعیت اضطراری بزرگ، چیز نسبتاً کمی را درخواست کنید. به دنبال زمانی باشید که می‌دانید مذاکره کنندگان باحوصله هستند، گرسنه و بیش از اندازه خسته نیستند و دربارهٔ چیزی که به شما مربوط نیست کج خلق و پشیمان نیستند.

لتیسیا- وقتی متوجه می‌شوید که زمان اشتباه است

لتیسیا رییس بخش لباس یک شرکت اپرای منطقه‌ای بزرگ بود. صحبت با همتایان خود در شرکت‌های دیگر او را متقاعد کرد که حقوق کمی دریافت می‌کند و پس از اینکه بخش عمده‌ای از کار خود را برای فصل پاییز تکمیل کرد تصمیم گرفت تا با مدیر کل صحبت کرده و ۱۵ درصد افزایش حقوق درخواست کند. او فکر می‌کرد که اقبال خوبی داشت تا ۱۰ درصد دریافت کند، اما واقعاً می‌خواست ۱۲ درصد بگیرد.

وقتی لتیسیا برای قرار ملاقات وارد شد رییسش داشت با رییس اتحادیهٔ موسیقیدانان به طور حضوری صحبت می‌کرد. اتحادیه تهدید می‌کرد که درست پیش از اینکه فصل آغاز شود اعتصاب خواهد کرد. نیم ساعت بعد، اعضای اتحادیه محل را با عصبانیت ترک کردند و رییس لتیسیا او را به دفترش صدا زد. به محض اینکه او شروع به صحبت کرد رییس فریاد زد: «تو پول بیشتر هم می‌خواهی؟ آیا هیچ‌کس سر نخی دارد که این همه پول قرار است از کجا بیاید؟»

لتیسیا متوجه شد که او بدترین روز ممکن را برای درخواست افزایش حقوق انتخاب کرده بود. لتسیا به ما گفت: «او فوق‌العاده حرفه‌ای بود و پیش از این هیچ‌وقت ندیده بودم که اینطور خونسردی‌اش را از دست بدهد.» لتیسیا به جای عذرخواهی و عقب‌نشینی کردن، با اینکه وسوسه شده بود تا آن را انجام دهد، گفت: «چرا در وقت دیگری دربارهٔ این موضوع صحبت نکنیم؟ هیچ جای عجله‌ای نیست.» پاسخ ملایم او رییس را آرام‌تر کرد و او از اینکه ناگهان عصبانی شده بود عذرخواهی کرد.

یک ماه بعد وقتی که قرارداد ارکستر به امضاء رسید و مشخص شد که فصل جدید قرار بود یک موفقیت فوق‌العاده باشد لتیسیا دوباره به نزد رییس رفت. رییس گفت که به اندازهٔ کافی امکانات ندارد تا حقوق او را تا ۱۵ درصد افزایش دهد، اما ۱۰ درصد به لتیسیا داد که تحت آن شرایط او آن را موفقیتی بزرگ تلقی می‌کرد. فکر کردن سریع لتیسیا او را از آنچه می‌توانست مذاکرهٔ فاجعه‌آمیز نابهنگام باشد نجات داده بود.

زودتر بهتر از دیرتر است

تعیین لحظه‌های دقیق از قبل مشکل است و اغلب پیش از اینکه متوجه شویم زمان مناسب را از دست می‌دهیم. مسئلهٔ دوم و مهم‌تر اینکه منتظر ماندن به مدت طولانی می‌تواند توانایی شما را در خوب درخواست کردن از بین ببرد. اگر مذاکره‌ای را مدام به این امید به تعویق بیندازید که بالا دستی‌ها خودشان آن را به شما خواهند داد، ممکن است تا زمانی که در نهایت آن را درخواست کنید، خیلی از دست اعضای سازمان خود عصبانی شوید و دیگر نتوانید در آنجا وقت خوشی داشته باشید. احساس ناکامی راهنمای خوبی برای موفقیت نیست.

سارا - ارزش قایل نشدن و خسته از منتظر ماندن

در کمتر از دو سال پس از اینکه سارا با مدرک ادبیات انگلیسی از دانشکده فارغ‌التحصیل شد به عنوان ویراستار انجمن کوچک کتاب ادبی، شغلی به او پیشنهاد شد. کار در انجمن شامل کار با بهترین کتاب‌های ادبی و فکری بود که توسط معتبرترین ناشران چاپ و منتشر می‌شدند. او احساس می‌کرد خیلی خوش اقبال است که وقتی اینقدر جوان بود این شغل خوب را به دست آورده است. در هر حال در نخستین روز کاری‌اش با مشکلات زیادی مواجه شد. روی میز او پر بود از قراردادهای تاریخ گذشته‌ای که می‌بایست امضاء شوند، کتاب‌هایی که می‌بایست به انبار انجمن تحویل داده شوند و بروشور ماهانهٔ شرکت شش یا هفت ماه عقب‌تر از برنامهٔ زمانبندی بود. سارا به سرعت وضعیت را تحت کنترل در آورد. کار همهٔ قراردادها را تمام کرد و دنبال کتاب‌های گمشده گشت. او برای ملاقات با ناشر و ویراستاران ارشد انجمن جهت انتخاب کتاب‌ها برنامهٔ زمانی دایمی را تعیین کرد، کار تولید بروشور ماهیانه را سرعت بخشید و آن‌ها را مطابق برنامهٔ زمانی درآورد و در نتیجه سفارشات بیشتر شدند. برای نخستین بار در درازمدت انجمن داشت پول خوبی در می‌آورد و کارها هماهنگ و مرتب پیش می‌رفت.

مشخص بود که رؤسای سارا از او راضی بودند و او برای قدردانی از کاری که کرده بود، انتظار افزایش حقوق خوبی را داشت. در هر حال انجمن مطابق با برنامهٔ زمانبندی دقیق یا دورهٔ بررسی منظم عمل نکرد، بنابراین یک سال گذشت بدون اینکه افزایش حقوقی وجود داشته باشد، سپس شش ماه دیگر و باز سه ماه پس از آن کم کم او داشت احساس بی‌قراری می‌کرد. حقوقی که در هنگام شروع کار به او پیشنهاد شده بود کم بود، اما آن را پذیرفته بود، چون جوان و کم تجربه بود و کار فوق‌العاده‌ای داشت. اما پس از بیست و یک ماه، فشار زندگی با این پول کم، او به یک افزایش حقوق نیاز داشت و می‌دانست که شایسته آن است.

درست یک ماه پیش از دومین سالروز کاری سارا صاحبان انجمن کتاب ۳ درصد افزایش هزینهٔ زندگی را به همه در کادر، از جمله سارا می‌دادند. او همان مقدار را به عنوان درصدی برای زنانی دریافت می‌کرد که به سفارشات مشتری رسیدگی کرده و مردانی که کتاب‌ها را در انبار بسته‌بندی می‌کردند. او خیلی عصبانی شده بود چون این ۳ درصد، حقوق او را به ۱۹.۸۰۰ دلار افزایش می‌داد. او واقعاً حقوق بدی دریافت می‌کرد و از اینکه رؤسای او حقوق او را به ۲۰.۰۰۰ دلار نرسانده بودند خودش نوعی توهین بود. بدون لحظه‌ای صبر کردن و فکر کردن به دفتر ناشر رفت. او گفت: «دست کم می‌توانستید مبلغ را به ۲۰.۰۰۰ دلار برسانید!» او که از عصبانیتش خجالت‌زده شده بود زود به دفتر خودش برگشت. روز بعد ناشر یادداشتی را برای سارا فرستاد که حقوق جدیدش ۲۰.۰۰۰ دلار خواهد بود نه ۱۹.۸۰۰ دلار. واضح بود که ناشر متوجه نشده بود. نکته‌ای که سارا می‌خواست به آن اشاره کند این بود که آنان لحظه‌ای فکر نکرده بودند که کار او چه تغییری در موفقیت انجمن به وجود آورده بود. با او درست مانند افراد دیگر رفتار کرده بودند. آنان متوجه همکاری او نشده بودند و از او قدردانی نمی‌کردند.

اشتباه سارا از نوعی بود که بسیاری از زنان مرتکب می‌شوند. او همینطور منتظر ماند تا حقوقش افزایش یابد و هرچه بیشتر صبر می‌کرد امیدش کمتر می‌شد تا زمانی که عاقبت او افزایش حقوق گرفت. راه بهتر این بود که خیلی پیش از اینکه عصبانی می‌شد اسناد و مدارک را جمع‌آوری می‌کرد تا نشان دهد چگونه کارهای داخلی سازمان را پیشرفت داده و آن را به محلی تبدیل کرده بود که کارها به طور مؤثر و حرفه‌ای انجام می‌شد. سارا می‌توانست بهترین زمان را برای رفتن پیش ناشر مشخص کند و مشکلش را به صورت خیلی آرام و متقاعد کننده‌ای ارائه دهد. اگر زمانی را که خسته و عصبانی هستید برای صحبت کردن انتخاب کنید، این باعث می‌شود درخواستتان را بد ارائه بدهید.

سارا افزایش حقوقی را که مستحق آن بود به دست نیاورد و طوری رفتار کرد که غیرحرفه‌ای و خجالت‌آور بود.

به تعویق انداختن کار را بدتر می‌کند

بظاهر وقتی ما دربارهٔ چیزی نگرانیم عقلمان ضرر و زیان‌هایی را تحمیل می‌کند، و هر چه زمان طولانی‌تری نگران باشیم ضرر و زیان‌ها بیشتر خواهد بود. اگر دربارهٔ مذاکره نگران هستید و آن را مدام به تأخیر می‌اندازید، نگرانی شما روند را سخت‌تر خواهد کرد؛ کندن

آرام چسب زخم دردناک‌تر از کندن سریع آن است. «زودتر انجام دادن کار» در واقع خود تجربهٔ آن را آسان‌تر می‌کند.

میلی- اکنون انجام دهید

میلی، بنیانگذار یک آژانس غیرانتفاعی بود که به ناشنوایان بزرگسال و کسانی کمک می‌کرد که مشکل شنوایی داشتند. او می‌خواست که وب‌سایت آژانس دوباره راه‌اندازی شود. یکی از خویشاوندانش پیشنهاد کرد که کار را انجام دهد، اما تا ابد طول می‌کشید! میلی یک شرکت طراحی پیدا کرد که حاضر بود کار را با قیمت کمتری انجام دهد. اما پیش از آنکه آنان را صدا بزند می‌دانست که باید با فامیلش تماس بگیرد. در بعدازظهر یک روز جمعه پس از به تعویق انداختن تمام هفته، او تصمیم گرفت که دوشنبه اول صبح تماس بگیرد. سپس ناگهان تلفن را برداشت و تماس گرفت. فامیل او در واقع، از اینکه نباید کار را انجام دهد آرام‌تر شده بود. او تعهدات بیشتری داشت و به همین علت انجام دادن کار برایش بیشتر طول می‌کشید. گفت‌وگو خوب پیش رفت هیچ رنجش خاطری وجود نداشت و میلی تعطیلات آخر هفتهٔ بهتری داشت، بهتر از آنچه در صورت تأخیر می‌توانست داشته باشد.

آیا محل مهم است؟

اگر به علت چیدمان مبلمان‌ها در دفتر رییس خود وضع نامساعدی را احساس می‌کنید، در صورت امکان درخواست کنید تا مذاکره در اتاق کنفرانس کوچک یا کافه تریا تشکیل شود. اگر می‌خواهید با یک همکار گفت‌وگوی مشارکتی داشته باشید، نشستن در دو انتهای یک میز دراز راهبرد مناسبی نیست. در محلی غیررسمی کار را بهتر انجام خواهید داد. برای مذاکراتی که بیش از دو گروه را در بر می‌گیرد یک میز گرد یا اتاق کنفرانسی را در نظر بگیرید که در آن جایگاه افراد به طور مساوی طراحی شده باشد و چه ضمنی و ناآشکار و یا به طور آشکار و واضح فردی از دیگری بالاتر قرار نگیرد. سعی کنید در بالای اتاق قرار نگیرید، این مسئله ممکن است این احساس را به وجود بیاورد که شما به دیگران می‌گویید چه کار بکنند. از فضاهایی که برای تجمع خیلی بزرگ هستند دوری کنید. وقتی که مردم نزدیک‌تر هستند، تمایل دارند بیشتر با هم ارتباط داشته باشند. دعوت کردن یک نفر برای صرف غذا، بازی با توپ یا یک همایش نیکوکاری ممکن است

برای ایجاد اتحاد و در میان گذاشتن اطلاعات، مفید واقع شوند.
برای مذاکراتی که در خانه انجام می‌گیرند تا جایی که امکان دارد عواملی را که باعث حواس پرتی می‌شوند از میان بردارید. تلویزیون را خاموش کنید، ببینید که بچه‌ها طور دیگری سرگرم باشند، سعی نکنید کار رخت شستن را همان زمان انجام بدهید. می‌دانیم، اگر زندگی خانگی شما چیزی مانند زندگی ما است این درخواستی نامعقول است. اما نهایت تلاش خود را بکنید تا از اختلالی که تمرکز شما را از بین می‌برد جلوگیری کنید.

چه چیزی را باید درخواست کنید؟

شما زمان مناسب و محل خوبی را انتخاب کرده‌اید. حالا زمان مذاکرهٔ اصلی است. چگونه باید کار را آغاز کنید؟ آیا باید سر حرف‌های اصلی بروید و رقم مورد نیازتان را بگویید؟ آیا فقط باید بگویید چه چیزی می‌خواهید؟ متأسفانه این تقریباً همیشه یک اشتباه است. مذاکره از نظر تعریف عبارت است از یک سری پیشنهادات متقابل که در آن هر دو طرف امتیازاتی به هم می‌دهند. به همین علت مذاکره کنندگان حرفه‌ای هیچ‌وقت مذاکره را با دادن بهترین پیشنهادشان آغاز نمی‌کنند (اگرچه ممکن است شما را متقاعد کنند که چنین کاری را کرده‌اند). همچنین از شما انتظار ندارند تا حداقل مبلغی که می‌خواهید را درخواست کنید. آنان با این تصور که برای بیشتر از آنچه می‌خواهید درخواست می‌کنید، مبلغ کمتری پیشنهاد می‌دهند، شما مبلغ را کمی پایین می‌آورید و به توافق می‌رسید.
اگر خودتان افراد را استخدام کنید الگو را تشخیص خواهید داد؛ دوست دارید کمتر پرداخت کنید. کار را با کل قیمتی که بودجه‌بندی کرده‌اید آغاز نمی‌کنید. کارتان را با قیمت کمتر شروع می‌کنید به این امید که پول پس‌انداز کنید و برای خود فضایی برای مذاکره کردن بر جای بگذارید.
البته ممکن است مذاکره‌ای که شما برنامه‌ریزی می‌کنید با یک مذاکره کنندهٔ باتجربه نباشد، و خیلی غیررسمی باشد، اما حتی در مذاکراتی که کمتر رسمی هستند تا زمانی که شما مقدار بسیار کمی را درخواست نکنید نخستین پیشنهاد شما اغلب پذیرفته نمی‌شود. تا زمانی که بین آنچه درخواست می‌کنید و آنچه واقعاً می‌خواهید گسترهٔ محدودی برای تغییر وضعیت وجود نداشته باشد، این خطر وجود دارد

که مجبور شوید از آنچه هدف واقعی شماست عقب‌نشینی کنید.

باید تحقیق خود را انجام دهید، با همکاران و دوستان مشورت کنید و هدف خود را مشخص کنید؛ این دقیقاً کاری است که باید انجام دهید.

آغاز کردن مذاکره با درخواست مبلغ زیاد ممکن است هراس‌انگیز یا خشونت‌آمیز به نظر برسد یا اینکه فقط غیرعادی باشد، اما به ما اطمینان داشته باشید اینچنین نیست. در واقع، یک کار عادی است.

نه تنها بین هدفی که در یک مذاکره می‌برید و مقداری که می‌توانید به دست بیاورید رابطهٔ مستقیمی وجود دارد، بلکه بین مقداری که درخواست می‌کنید و آنچه به دست می‌آورید نیز چنین رابطه‌ای موجود است. اگر کار را در حالتی شروع کنید که بگویید چه می‌خواهید، کمتر از آن را به دست خواهید آورد. بنابراین چه مذاکره دربارهٔ حقوق شماست یا چیز دیگر، اگر شما هدفی بالا اما منطقی را مشخص کرده‌اید تصمیم بگیرید که بیشتر از آن را درخواست کنید.

مارنی - مبلغ مورد نظرش را خیلی زود اعلام کرد

مارنی، یکی از دوستان لیندا، به مدت چندین سال بود که به دنبال میز نهارخوری می‌گشت که در یک اتاق نهارخوری مستطیلی با سقف بلند جای بگیرد. وقتی سرانجام یکی را پیدا کرد که دوست داشت، قیمت میز ۱.۰۰۰ دلار بیشتر از آن چیزی بود که در نظر گرفته بود.
او بدون اینکه به‌طور کامل دربارهٔ آن فکر کند به فروشنده گفت که او نمی‌خواهد برای آن میز بیش از ۴.۰۰۰ دلار بپردازد. فروشنده در مقابل ۴.۶۰۰ دلار پیشنهاد کرد و مارنی بی‌درنگ به اشتباهش پی برد. مارنی ناچار بود قیمت خود را تا ۴.۲۰۰ دلار افزایش دهد. فروشنده ۴.۳۰۰ دلار را پیشنهاد کرد، و در آن نقطه آنان به اندازه‌ای نزدیک بودند که مارنی تصمیم گرفت بپذیرد. برای چیزی که دوست دارید، پرداخت ۳۰۰ دلار بیشتر ممکن است اشتباه بزرگی نباشد، اما اینطور دربارهٔ آن فکر کنید: ۴.۳۰۰ دلار ۷.۵ درصد بیشتر از ۴.۰۰۰ دلار است. اگر برای هر خرید عمده‌ای که در طی زندگی خود انجام می‌دهید ۷.۵ درصد بیشتر پرداخت کنید می‌توانید به مقدار پول زیادی که می‌توانستید پس‌انداز یا در جای دیگری خرج کنید اضافه کنید.

اگر خیلی پیچیده باشد آن‌وقت چه؟

در مذاکره بر سر یک موضوع (برای مثال قیمت میز مارنی)، تصمیمات راهبردی اصلی شما این خواهد بود که آیا نخستین پیشنهاد را ارائه بدهید یا نه؟ و اینکه آن پیشنهاد چقدر زیاد یا کم باید باشد؟ مذاکره بر سر چند موضوع نیازمند به راهبردی کاملاً متفاوت است. پیش از اینکه به پیشنهادات توجه کنید باید موضوعاتی که مورد بحث قرار می‌گیرند را مشخص کنید، خیلی بهتر خواهد بود که کار را با گفت‌وگویی کلی دربارهٔ منافع اساسی دو طرف انجام دهید. برای مثال، در مطرح کردن موضوع یک ترفیع به جای اینکه سریع دربارهٔ عنوان، مسئولیت، افزایش حقوق، شروع و پایان و هر چیز دیگری درخواست کنید،می‌توانید بگویید: «فکر کنم می‌توانم در کارهای بیشتری همکاری کنم و آماده‌ام تا مسئولیت‌های جدیدی را به عهده بگیرم. آیا می‌توانیم بررسی کنیم که امکانات بعدی برای من چیست؟» این سؤال آنچه شما می‌خواهید را به طور وسیع‌تری مشخص کرده و زمینه را برای بحث‌های متنوع‌تر طرح‌های کاری شما و آیندهٔ شرکت تعیین می‌کند. به

جای اینکه مستقیم به سراغ یک مذاکرهٔ سنتی به عقب و جلو بروید که در آن پیشنهادات مبادله و یا رد می‌شوند، وضعیت را بررسی کنید و موضوعاتی را مشخص کنید که برای طرف دیگر مهم‌تر باشد. با آغاز کردن مذاکره بدون ارایهٔ پیشنهاد سنتی، شما فضا را برای بحث آزاد دربارهٔ منافع یا راه‌های دیگر باز می‌گذارید.

قانون پیشنهادهای متقابل چیست؟

یکی از دانشجویان لیندا به پیشنهاد کاری که به تازگی دریافت کرده بود اشاره کرد و گفت که او قرار بود از شخص استخدام کننده بپرسد که آیا حقوق قابل مذاکره است یا نه؟ لیندا توضیح داد که اگر می‌خواهید دربارهٔ پیشنهادتان مذاکره کنید، پرسیدن اینکه آیا حقوق قابل مذاکره است، شروع فوق‌العاده ضعیفی است. نشان می‌دهد که حتی اگر حقوق قابل مذاکره نیست شما با این پیشنهاد موافق هستید. بنابراین نخستین قانون پیشنهادهای متقابل این است که هیچ‌وقت نپرسید آیا چیزی قابل مذاکره است یا نه؟ همیشه با فرض اینکه قابل مذاکره است پیش بروید.

این مسئله به ویژه هنگامی صحیح است که طرف دیگر پیشقدم شود و بسته پیشنهادی را بر روی میز بگذارد. فکر نکنید که باید سریع با پیشنهادی متقابل جواب بدهید. سعی کنید بیشتر اطلاعات به دست بیاورید. در اینجا برای چگونگی انجام دادن این کار ایده‌هایی آورده شده است:

«این موارد آنقدر زیاد است که نمی‌توان آن‌ها را فهمید. پیش از اینکه پاسخ دهم آیا می‌توانیم دربارهٔ اهداف بیش از اندازه گسترش یافتهٔ شما برای این پروسه صحبت کنیم؟»

«ما منافع مشترک زیادی داریم و من می‌خواهم مطمئن شوم که دربارهٔ اینکه آن‌ها چه هستند ما یک‌جور فکر می‌کنیم.»

«آیا می‌توانید در مورد اینکه چگونه این پیشنهادات را کنار هم می‌گذارید، زمینه‌هایی به من بدهید؟»

«آیا برای تفکیک موضوعات به این روش، می‌توانید دلایل خود را توضیح دهید؟»

«اینجا مطالب زیادی گفته شده است. آیا می‌توانید دربارهٔ نوع تفکری که در پشت این جزییات وجود دارد صحبت کنید؟»

«پیش از صحبت کردن دربارهٔ اولویت‌های خودم می‌خواهم مطمئن شوم که اولویت‌های شما را فهمیده‌ام. چه چیزی برای شما بیشتر اهمیت دارد؟»
«نمی‌خواهم چیزی را از دست بدهم. آیا می‌توانیم متن چاپ شده با حروف ریز را بررسی کنیم؟»
«آیا پیش از ادامهٔ کار موضوعات دیگری وجود دارد که باید دربارهٔ آن صحبت کنیم؟ آیا چیزی را از قلم انداخته‌ایم؟»

جواب دادن به این سؤالات به شما کمک می‌کند تا پیشنهاد متقابل خوبی را فراهم آورده و داد و ستدهای راهبردی را انجام بدهید، و به منافع اصلی مذاکرهٔ کننده دیگر اشاره کنید. دقت کنید که پیشنهاد متقابل شما فضای منصفانه‌ای را برایتان باقی بگذارد تا بتوانید تصمیم یا موقعیت خود را تغییر دهید، و بیشترین مقدار این فضا را برای موضوعاتی بگذارید که بیشتر برای شما اهمیت دارند. اگر در حالی که موضوع دیگری را در دست دارید بخواهید به یک موضوع امتیاز بالایی بدهید، این اولویت شما را دربارهٔ موضوعات و اینکه چقدر حاضرید به هر کدام رسیدگی کنید را نشان می‌دهد. برای مثال، فرض کنید که دارید برای اجاره کردن فضای کاری مذاکره می‌کنید و مالک ساختمان ماهی ۳.۰۰۰ دلار می‌خواهد با یک اجارهٔ سه ساله. اگر هدف شما این است که ماهی ۲.۸۵۰ دلار بپردازید و نمی‌خواهید این تعهد برای بیش از دو سال باشد (چون مدت اجاره برای شما از قیمت مهم‌تر است)، یک پیشنهاد متقابل خوب ۲۷۵۰ دلار خواهد بود با یک سال اجاره. این ارزش نهایی شما را به طور مساوی بین دو پیشنهاد قرار می‌دهد. اگر مالک پیشنهاد متقابل ۲.۹۰۰ دلار را برای یک تعهد سه ساله بدهد شما هنوز به اندازهٔ کافی فضا دارید تا بتوانید امتیازاتی بدهید و هدف خود را به دست آورید.

چند «دور» مذاکره را باید انتظار داشته باشید. این خیلی به بافت مذاکره بستگی دارد. مذاکرات پیچیده‌ای که ادغام دو شرکت را به همراه دارند، قراردادهای سلاح بین‌المللی و مذاکرات کار طولانی ممکن است چندین و چندین دور داشته باشند، و پیشنهادها در آنان به مدت چند سال پس و پیش می‌روند. مذاکرات کاری معمولاً دو یا سه دور را در بر دارند؛ همچنین مذاکراتی که در مورد قیمت یک ماشین یا خانه هستند. (یکی از آشنایان لیندا فقط چند ماه گذراند و چندین دور مذاکره کرد تا یک خانه بخرد، اما وضعیت اوعادی نبود). اگر نمی‌دانید که برای یک مذاکرهٔ خاص در انتظار چه چیزی باید باشید، با افرادی مذاکره کنید که مذاکرات مشابهی را برگزار کرده‌اند.

با به همراه داشتن این اطلاعات، طرح امتیازات خود را گردآوری کنید. کار را با تحلیل این مسئله شروع کنید که امتیازات شما چه

چیزی را به طرف مقابل نشان می‌دهند.

فرض کنید هنگامی که در تعطیلات هستید در یک گالری تابلوی نقاشی‌ای را می‌بینید، قیمت درج شده در راهنمای نمایشگاه ۱.۰۰۰ دلار است. شما تصمیم می‌گیرید که بیش از ۹۰۰ دلار نپردازید، اما مایلید ۸۲۵ دلار بپردازید (این هدف شماست). شما ۷۰۰ دلار پیشنهاد می‌کنید و نقاش در مقابل ۹۰۰ دلار پیشنهاد می‌کند. این نشانهٔ خوبی است؛ او از قبل قیمت را به میزان بیشترین نرخ توان پرداخت شما پایین آورده است. پیشنهاد بعدی خوب دیگر برای شما ۷۵۰ دلار خواهد بود که هنوز کمتر از ارزش نهایی شماست. نقاش پیشنهاد سومی به مبلغ ۸۵۰ دلار می‌دهد. سپس شما می‌توانید بپرسید که آیا او مابه‌التفاوت را تقسیم خواهد کرد یا نه؟ اگر موافقت کند شما تابلوی نقاشی را با مبلغ ۸۰۰ دلار به دست خواهید آورد؛ کمتر از آنچه تصمیم داشتید بپردازید. پیشنهاد تقسیم کردن تفاوت، روشی است که اغلب خیلی خوب کار می‌کند، چون به انصاف طرف دیگر بستگی دارد. چه چیز دیگری می‌توانست منصفانه‌تر از این باشد که حد متوسط قیمت را بپردازید. اساس استفاده از این روش، اطمینان یافتن از این است که حد وسط جایی است که شما می‌خواهید باشید.

یک تاریخ تعیین کنید

وقتی تصمیم گرفتید که چه می‌خواهید، طرح خود را بر روی کارتی یادداشت کنید و با خود به مذاکره ببرید. هر نوع نوشته، اسناد و مدارک پشتوانه یا پروژه‌هایی را که دوست دارید با خود ببرید گردآوری کنید. نحوهٔ پیشرفت خود را پیگیری کنید و بدون دلیل منطقی کار را به تأخیر نیندازید. اگر مجبور هستید کار را به تأخیر بیندازید عقب‌نشینی نکنید؛ کار را از جایی که رها کرده بودید، از سر بگیرید و مقاومت کنید تا کار خود را تکمیل کنید.

وقتی که آماده هستید و زمان مناسب را برای درخواست تعیین کردید، یک برنامهٔ زمانی را برای مذاکره مشخص کنید (اگر قرار است مذاکره چند مرحله‌ای باشد یک برنامهٔ زمانی را برای مراحل موقت و نیز مهلت نهایی تعیین کنید). زمان مذاکره را با مذاکره کننده یا مذاکره کنندگان دیگر تعیین کرده و در صورت لزوم اتاق کنفرانس یا هر محل دیگری را رزرو کنید. ببینید آیا لازم است تخته ای در اتاق باشد تا هر دو طرف بتوانند مطالبی را که باید مورد مذاکره قرار بگیرد، بنویسند؟ اگر این مورد با تنظیمات و زمینهٔ مذاکره سازگار باشد

در طی روند مطالبی را نیز یادداشت بکنید. این به شما کمک می‌کند تا مسیر گفت‌وگو را تعیین کنید و چکیده‌ای از آنچه دربارهٔ آن صحبت شد را به دست بیاورید. در بیشتر موارد آوردن لپ تاپ با خودتان ایدهٔ خوبی نیست. این ممکن است مانعی مصنوعی بین شما و طرف مقابل به وجود بیاورد و باعث شود که بیش از آنچه به طرف مقابل توجه داشته باشید به صفحهٔ کامپیوتر نگاه کنید. اگر مذاکرهٔ شما محاسبات مالی پیچیده‌ای را در بر داشته باشد که در آن یک صفحهٔ گسترده مورد نیاز است، از کسی بخواهید که با شما بیاید تا در حالی که شما به گفت‌وگو با طرف مقابل توجه می‌کنید، او بتواند کار محاسبات را انجام دهد.

آیا باید بلوف‌زنی کنید؟

آیا وقتی که مذاکرهٔ خود را آغاز کردید دروغ گفتن صحیح است؟ آیا درست است که مطالبی را کنایه‌وار گوشزد کنید تا باعث شود طرف مقابل به اشتباه نتیجه‌گیری کند؟ بلوف‌زنی ممکن است در تحت تأثیر قرار دادن برداشتی که طرف دیگر از بیشترین نرخ توان پرداخت شما دارد ابزار مفیدی باشد، اما بلوف‌زنی خطرهای زیادی را به همراه دارد.

در تمرین‌های کلاسی، بعضی از دانشجویان لیندا آشکارا دروغ می‌گویند تا به معاملهٔ خوبی دست یابند، بعضی از دانشجویان به صراحت حرف راست را می‌زنند و برخی نیز بین این دو حد قرار می‌گیرند. شما باید خودتان تصمیم بگیرید که کدام مناسب است، و بهترین کار این است که این کار را از پیش انجام دهید چون در میانهٔ مذاکره ممکن است تصمیمی بگیرید که پشیمانی به بار آورد. به خاطر داشته باشید شخصی که با او مذاکره می‌کنید ممکن است دربارهٔ اینکه چه چیزی پذیرفتنی است ایده‌های کاملاً متفاوتی داشته باشد، بنابراین هرچه او را بیشتر بشناسید آمادگی بهتری خواهید داشت تا قضاوت کنید که چقدر باید پیش بروید. زمینه نیز مهم است. برای مثال، در زمانی که شما یک اتومبیل دست دوم می‌خرید هم صحت دارد. اما هنگامی که با شریک کاری، بهترین دوست یا همسر خود مذاکره می‌کنید، چطور؟ احتمالاً ایدهٔ خوبی نیست.

وقتی دارید تصمیم می‌گیرید که آیا در مذاکرهٔ خاصی بلوف‌زنی کنید یا نه، توجه داشته باشید که شهرت و اعتبار شما ممکن است در معرض خطر باشد. در کلاس‌های لیندا دانشجویانی که تجاوزکارانه بلوف‌زنی می‌کنند اعتبار خیلی بدی را به وجود می‌آورند. پس از هر مذاکرهٔ

تمرینی، لیندا و دانشجویانش دربارهٔ تمرین گفت‌وگو می‌کنند. لیندا اطلاعات سریِ استفاده شده به وسیلهٔ هر طرف را برای همهٔ دانشجویان توزیع می‌کند و سریع می‌گوید که چه کسی راست گفت و چه کسی بلوف‌زنی کرد. دانشجویی که دروغ بزرگی گفته است معمولاً برای بقیهٔ ترم در کلاس، زمان سختی دارد. دانشجویان دیگر از مذاکره با کسانی که به شدت بلوف‌زنی می‌کنند خودداری می‌کنند و وقتی آنان گزینهٔ دیگری ندارند، به همه چیز بدگمان می‌شوند، نسبت به مذاکره موضع پرخاشگرانهٔ شدیدی می‌گیرند و اغلب کار را با وضعیت بغرنج و دشواری تمام می‌کنند. بر اثر این بی‌اعتمادی، هر دو طرف کار را در حالتی تمام می‌کنند که یا معاملهٔ بدی انجام می‌دهند یا اصلاً معامله‌ای انجام نمی‌دهند.

ساختار گروه طوری است که دروغ‌ها و بلوف‌زنی‌ها زود کشف می‌شوند، که البته همیشه این اتفاق نمی‌افتد. در هر صورت اگر این خطر وجود دارد که وعدهٔ دروغین شما آشکار شود با دقت پیش بروید. اگر به یک مشتری بگویید که نمی‌توانید کاری را کمتر از یک مبلغ خاصی انجام دهید و آن مشتری بعدها دریابد که شما از یک مشتری دیگر بسیار کمتر گرفته‌اید، سوءنیتی که این مسئله به وجود می‌آورد سبب می‌شود تا مشتری اول را از دست بدهید. اگر به کارمند جدیدی که برای زمان‌بندی تغییرپذیر، شما را تحت فشار قرار می‌دهد بگویید که همه در همان ساعت‌ها کار می‌کنند، چنانچه او دریابد که افراد بسیاری بر اساس زمان‌بندی‌های متفاوت کار می‌کنند، روابط از حد معمول کمتر و بدتر می‌شود. اگر شرکت شما با شرکت دیگری ادغام شود و به رییس جدیدتان بگویید که هیچ‌کس دیگری در سطح شما مهارت ندارد چون دارید برای پروژه‌ای خاص طرح‌ریزی می‌کنید، در صورتی که این مسئله صحت نداشته باشد در کل می‌تواند برای شما نتایج منفی در بر داشته باشد.

اگر به یقین می‌دانید که طرف دیگر هیچگاه متوجه بلوف‌زنی شما نخواهد شد ممکن است بخواهید این اقبال را امتحان کنید. به خاطر داشته باشید که پیش از چنین اقدامی تأثیر و خسارت احتمالی که لاف‌زدن بر روابط شما خواهد داشت برآورد کنید.

یک روش هیچ‌وقت کارایی ندارد

به خاطر داشته باشید که در طول زندگی خود هزاران مذاکره انجام خواهید داد (امیدواریم!) و هیچ دو مذاکره‌ای همانند نیستند. حال که خط مشی‌هایی به شما داده‌ایم تا از آن‌ها پیروی کنید باید راهبرد خود را طوری تهیه کنید تا متناسب با آن وضعیت خاص باشد؛ چطور

گفت‌وگو را آغاز کنید، چه چیزی درخواست کنید، ترتیبی که در آن بخش‌های مختلف مذاکره را بر سر چند موضوع پیشنهاد می‌کنید، چه وقت و کجا بپرسید، چه نوع اطلاعاتی را می‌خواهید بیان کنید... موارد زیاد هستند. اما شما آماده هستید. اکنون زمان تمرین فرا رسیده است.

۱۲. محل تمرین مذاکره: نهایت تلاش خود را کنید

اگر متوجه شوید که بیش از چند موقعیت را برای مذاکره کردن از دست داده‌اید و مصمم هستید تا آن را عوض کنید، اما در زندگی خود زیاد مذاکره نکرده‌اید آن‌وقت چه می‌شود؟ آیا باید فردا نزد رییس خود بروید تا اضافه حقوق و ترفیع درخواست کنید؟ احتمالاً نه. شما که یک برنامهٔ تمرینی را با قرارداد بستن برای دوی ماراتون آغاز نمی‌کنید! بنابراین به خودتان فرصتی بدهید تا ابتدا سر و سامان بگیرید.

برای اینکه به شما کمک شود تا قدرت مذاکرهٔ خود را ایجاد کنید، ما تمرین‌های شش هفته‌ای را ایجاد کرده‌ایم. بررسی همهٔ آن‌ها را به صورتی اصولی در نظر داشته باشید. البته حتماً نباید همهٔ آن‌ها را در هفته‌های متوالی انجام دهید.لیندا این تمرین‌ها را در کلاس‌های مذاکرهٔ فارغ‌التحصیلی خود برای دانشجویان تعیین می‌کند. هر کس کار را در حالی آغاز می‌کند که ریسک‌های بزرگ‌تری می‌پذیرد، اهداف بیشتری تعیین می‌کند، و یکدیگر را بیشتر به چالش می‌کشند و سپس هر هفته در حالی به کلاس بر می‌گردند که مشتاقند تا شکست‌ها و موفقیت‌های خود را توضیح دهند.

اگر می‌توانید دوست فعالی را به کار بگیرید تا در برنامه با شما باشد. شما دو نفر می‌توانید یادداشت‌ها را مقایسه کنید، از یکدیگر اطلاعات بگیرید و به جواب‌های عجیب و غریبی که به دست می‌آورید بخندید. این شیوه، افزون بر اینکه به شما در لذت بردن از جنبه‌های ترفندی مذاکره کمک می‌کند، روند مذاکره را نیز دلپذیر کرده و به شما کمک می‌کند که آن را تا پایان موفقیت‌آمیز در هفته ششم دنبال کنید.

هفتهٔ نخست: آماده‌سازی‌های ساده

مهارت‌های خود را با مذاکره کردن برای چیزهای کوچک متعدد، افزایش دهید. چیز «کوچک» یعنی در صورتی که آن را به دست نیاورید چندان متأثر نمی‌شوید. بپرسید که آیا می‌توانید یک روز محل کار را یک ساعت زودتر ترک کنید تا در یک سخنرانی؛ مراسم بازگشایی نمایشگاه

هنری یا جشن خداحافظی یک همکار شرکت کنید؟ بپرسید که آیا برای شرکت شما امکان دارد تا یک چاپگر با سرعت زیاد را در طبقهٔ قرار دهند تا هر بار که می‌خواهید از یک مدرک پرینت بگیرید مجبور نشوید پنج دقیقه وقت تلف کنید و به طبقهٔ پایین بدوید؟ اگر شغل آزاد دارید از رییس فروشگاه لوازم اداری که از آن استفاده می‌کنید بپرسید که آیا می‌توانید از تخفیف بهترین مشتری‌های دایمی بهره‌مند شوید؟ از همسر خود بخواهید تا به جای شما یک روز از کار را مرخصی بگیرد و منتظر تعمیر کنندهٔ یخچال یا شخصی باشد که برای تمیز کردن ناودان می‌آید. با شرکت کارت اعتباری خود تماس بگیرید و ببینید از آنجایی که شما میزان اعتبار بالاتری دارید و همیشه به موقع پرداخت می‌کنید، آیا می‌توانند نرخ بهرهٔ بیشتری به شما بدهند؟ از برادر خود بخواهید که نوشابه‌ها و دسر را به جشن خانوادگی‌ای بیاورند که در آن شما و خواهرتان کار آشپزی را انجام می‌دهید. از همسایهٔ دیوار به دیوار خود بپرسید که آیا ممکن است شاخ و برگ یکی از درخت‌های او را که در ملک شما آمده است هرس کنید؟ هر روز هفته دست کم یک چیز را درخواست کنید.

چیزی را درخواست کنید که کاملاً مطمئن هستید به دست خواهید آورد.

چیزی را درخواست کنید که دوست دارید به دست بیاورید، اما به دست نیاوردن آن نیز برای شما اهمیت چندانی ندارد.

از شخصی که کاملاً غریبه است، چیزی را بخواهید،کسی که شما را نمی‌شناسد و شخصی که احتمالاً هرگز او را نخواهید دید.

چیزی را بخواهید که خواستن آن برای شما راحت است، و انجام دادن چنین کاری شما را نگران نمی‌کند.

چیزی را بخواهید که می‌دانید طرف مقابل برای دادن آن به شما مشکلی نخواهد داشت.

در هر مورد، درخواست خود را با صداقت بیان کنید و سپس منتظر جواب بمانید. سعی کنید نشان ندهید که عصبی هستید (اگر چنین است). چیزی را که می‌خواهید، بگویید و بگذارید شخص دیگر قدم بعدی را بردارد.

اگر درخواست کردن چیزهای کوچک را تمرین کنید و این کار را زیاد انجام دهید متوجه خواهید شد که مردم اغلب به روش‌های منفی که شما انتظار دارید پاسخ نمی‌دهند. این موضوع حس شما را دربارهٔ اینکه چه چیزی در زندگی قابل مذاکره است افزایش می‌دهد، چون از اینکه ببینید چه تعداد از این درخواست‌های کوچک موفقیت‌آمیز خواهند بود شگفت‌زده خواهید شد. اکنون بسیاری از چیزهایی که همیشه تصور

می‌کردید نمی‌توانند تغییر کنند، فرصت‌هایی برای مذاکره هستند. چیزهایی از قبیل قیمت‌های خرده‌فروشی، برنامه‌های زمان‌بندی تعیین شده توسط دیگران، حتی توافق دربارهٔ وظایف ناگفتهٔ خانه. شما تعداد بیشتری از هر آنچه بخواهید را به دست خواهید آورد و این اعتماد را خواهید داشت تا مذاکرات بزرگ‌تر و مهم‌تر را نیز انجام دهید.

سارا - یک هفتهٔ پرمشغله

در هفته‌ای از تابستان سال ۲۰۰۶، برای امتحان کردن برنامهٔ هفتهٔ نخست، سارا مذاکرات کوچک بسیاری انجام داد تا ببیند که نتیجهٔ کارش چگونه بود؟ حمام او را تازه رنگ زده بودند و یکی از فروشگاه‌های مورد علاقهٔ او حراج ملافه و رومتکایی تابستانی داشت و تمام جامه‌های کتانی حمامش را با ۲۰ درصد تخفیف می فروخت. در یکشنبهٔ نخستین روز آزمایشی‌اش، او دو دست حوله با رنگ‌های متفاوت خرید تا ببیند کدام بهتر است. وقتی که او شنبهٔ هفتهٔ بعد دوباره به فروشگاه رفت متوجه شد که فروش تازه تمام شده بود. اگرچه او شش دست کامل حوله می‌خواست، با تمام شدن فروش فقط می‌توانست چهار دست بخرد. سارا تصمیم گرفت تا چانه‌زنی را با یک فروشندهٔ خانم امتحان کند. او به فروشنده گفت: «اگر شش دست را با قیمت خرید به من بفروشید، من شش دست می‌خرم، اگر نمی‌توانید با قیمت فروش به من بدهید فقط چهار دست می‌خرم.» فروشندهٔ خانم برای مدتی مکث کرد. او گفت: «فکر می‌کنم این خوب باشد! با قیمت فروش به تو می‌دهم.»

در همان هفته سارا به یک پیک‌نیک در هوای آزاد دعوت بود. او در یک مزرعهٔ محلی توقف کرد که گوجه‌فرنگی می‌فروخت. همچنان که سارا در صف منتظر بود تا قیمت گوجه‌فرنگی‌هایش را بپردازد متوجه شد که صندوقدار کیسه‌های پلاستیکی را از سبدها در می‌آورد، گوجه‌فرنگی‌ها را وزن می‌کرد و سبدها را نگه می‌داشت. وقتی سارا به محل پرداخت رسید، از صندوقدار خواست که سبد را نیز به او بدهد. سارا توضیح داد: «آن‌ها را به یک پیک‌نیک می‌برم و در سبد خیلی زیبا به نظر می‌رسند.»

صندوقدار به جلو خم شد و با صدای آهسته گفت: «اونا رو ببر. به کسی چیزی نگو. خوش بگذره.»

سارا همچنین عضو فعال کتابخانهٔ عمومی محلی‌اش است. این کتابخانه سیستم آنلاینی دارد که به او امکان می‌دهد تا از طریق کامپیوتر خانه‌اش کتاب سفارش دهد. وقتی که کتاب آماده می‌شو، متصدی کتاب به او پست الکترونیکی می‌فرستد و او یک هفته فرصت دارد تا آن را تحویل بگیرد. او در حدود دو ماه منتظر مانده بود تا یک کتاب پرطرفدار را بخواند که اطلاعیه به دست او رسید. او داشت برای تعطیلات می‌رفت و هیچ راهی وجود نداشت تا بتواند پیش از ترک کردن خانه به کتابخانه برود. اما اگر کتاب را سر موقع تحویل نمی‌گرفت دوباره در انتهای فهرست قرار داده می‌شد. سارا به کتابخانه پست الکترونیکی فرستاد و وضع دشوارش را توضیح داد. او پرسید:«آیا راهی وجود

دارد تا بتوانید کتاب را تا دو روز دیگر که من بر می‌گردم نگه دارید؟» نیم ساعت بعد متصدی کتاب پست الکترونیکی فرستاد و جوابش مثبت بود.
سارا همچنین چیزی را خواست که به دست نیاورد. او از فروشگاه محلی گل و گیاه، یک دوجین گیاه چند ساله خرید و پرسید که آیا تخفیف خرید عمده را به او می‌دهند یا نه؟ اما آنان درخواست او را رد کردند.

هفتهٔ دوم: درخواست‌های بیشتر

مرکز توجه در این هفته تعیین اهداف بیشتر است. دوباره موارد بی‌شمار کوچکی را که می‌خواهید، انتخاب کنید. اما منافع شخصی زیادی را در نظر نگیرید. برای هر کدام بیشترین مقداری را که فکر می‌کنید می‌توانید به دست بیاورید مشخص نموده و دو برابر آن را درخواست کنید. اگر برای لامپ آنتیکی که دوست دارید، تصمیم گرفته‌اید تا ۱۰ درصد کمتر درخواست کنید، ببینید که آیا می‌توانید ۲۰ درصد کمتر دریافت کنید یا نه؟ اگر می‌خواهید در هفتهٔ آخر ماه اوت تعطیل باشید و نیز مایلید در کریسمس هم تعطیلی داشته باشید، برای هر دو هفتهٔ ماه اوت و تمامی هفتهٔ بین کریسمس و سال نو درخواست کنید. اگر در اداره صندلی جدیدی می‌خواهید برای صندلی و پرده‌های پنجره درخواست کنید.

هفتهٔ سوم: بیرون از محدوده عمل کنید

حالا وقت آن رسیده است که فعالانه به دنبال نپذیرفتن باشید، یعنی به شنیدن «نه» و نگران شدن از رفتار اشخاص دیگر عادت کنید و یا این احساس که انگار دارید شکست می‌خورید. لیندا یک‌بار سعی کرد تا دربارهٔ قیمت بنزین مذاکره کند. متصدی ایستگاه درخواست او را رد کرد، و این طبیعی است. با این حال متصدی شوخ و سرگرم به نظر می‌رسید. آیا شوخی او لیندا را ناراحت کرد؟ اگر رفتار او نشان می‌داد که لیندا زن مسخره‌ای است که نمی‌داند اتومبیل‌ها چطور کار می‌کنند (که البته این درست نیست) آن‌وقت چه می‌شد؟ آیا این او را آزرده می‌کرد؟ اگر آن مرد سر لیندا فریاد می‌کشید آن‌وقت چه؟ این خوشایند نبود، اما آیا او را دل آزرده می‌کرد؟ احتمالاً نه. آیا

این مسئله تأثیر درازمدتی بر زندگی لیندا داشت؟ ابداً.

یکی از اهداف اصلی ما در نوشتن این کتاب این بوده است تا به شما کمک کنیم جواب «نه» را با آرامش بیشتری بشنوید. هیچ‌کس دوست ندارد جواب منفی بشنود، اما هنگامی که درخواست مردی رد می شود ممکن است سرش را تکان دهد و بگوید دفعهٔ بعد اقبال بهتری خواهم داشت. یک زن ممکن است رد شدن را در حکم قضاوتی در نظر بگیرد که در برابر کیفیت کارش داده شده است، یا بدتر، به عنوان بازتابی در برابر ارزشش به عنوان یک انسان. مطالعات نشان می‌دهند که زنان به نسبت مردان در برابر ریسک‌های اجتماعی احساس آرامش کمتری دارند. صرفنظر از اینکه چقدر خوب خود را آماده کنید همیشه امکان رد کردن حرف شما وجود دارد. مذاکره، همواره میزانی از ریسک‌های اجتماعی را به همراه دارد.

هفتهٔ سوم برای این طراحی شده است تا به شما کمک کند بر این مشکل غلبه کنید، تا بتوانید رد شدن را به عنوان یک سلسله رویدادهای طبیعی، ریسک‌های محاسبه شده و به عنوان بخشی از کشف کردن استعداد کامل خود بپذیرید. آموختن این موضوع بسیار عالی است. دریافتن اینکه هنوز می‌توانید با شخصی که درخواست شما را رد کرده است به راحتی صحبت کنید، می‌تواند آرامش‌دهنده باشد. اگر برای هر چیزی که ممکن است به دست نیاورید از مذاکره کردن خودداری کنید، ممکن است متوجه نشوید که به جای دلگیر شدن یا کمتر فکر کردن دربارهٔ شما، بسیاری از مردم اصلاً به هیچ چیزی فکر نمی‌کنند. شما درخواست کردید، آنان گفتند نه. این پایان قصه است.

با در نظر گرفتن این مسئله و فکر کردن دربارهٔ آن به عنوان یک بازی با خطرهایی بسیار کم، سعی کنید تا دربارهٔ قیمت سیب‌ها در سوپرمارکت، قیمت یک دست کت و شلوار در فروشگاهی بزرگ، و قیمت یک تلویزیون صفحه نمایش پلاسما چهل و دو اینچی در فروشگاه لوازم الکترونیکی مذاکره کنید. ببینید آیا از نظر کسی ایرادی ندارد که فرزندتان را در طول روز به اداره بیاورید تا در خانه تنها نباشد؟ جواب بیشتر این سؤالات احتمالاً نه خواهد بود، اما اگر کسی بر سر شما فریاد بکشد یا گستاخانه شما را تهدید کند چیزی را از دست نخواهید داد و از هیچ آسیب پایداری رنج نخواهید برد. (برای اینکه این موضوع را به خود ثابت کنید ممکن است درخواست چیزی را در نظر بگیرید که می‌دانید موجب می‌شود تا بر سر شما داد بکشند. پس آن را تحمل کنید و آماده باشید تا بعدها دربارهٔ آن بخندید).

در اینجا چند مثال از مواردی آورده شده است که دانشجویان کلاس لیندا سعی کردند تا در طی این هفته دربارهٔ آن مذاکره کنند.
دانشجویی به دفتر لیندا آمد و گفت که می‌داند نمره اش در کلاس B است، اما حتماً می‌خواهد A بگیرد، چون معدل او را زیاد می‌کند. دانشجو سعی کرد او را متقاعد کند و منتظر واکنش لیندا ماند. لیندا درنگ کرد چون نمی‌توانست تشخیص دهد که آیا دانشجو جدی بود یا به طوری که لیندا دوست دارد بگوید، او را «مسخره» می‌کرد؟ در مدتی که لیندا سکوت کرده بود، دانشجو آرام ماند. نخندید، تقاضای خود را پس نگرفت، یا حتی نشان نداد که انتظار داشت درخواستش رد شود. لیندا گفت: «نه.» بعداً دانشجو گفت که به خودش افتخار می‌کرد که این مسیر را طی کرده بود.
دانشجوی دیگری اتومبیلش را برای بازرسی ایالتی آورد که هزینهٔ آن در پنسیلوانیا در صورتی که اتومبیل از هر نظر بی‌عیب باشد ۴۰ دلار است. با فرض اینکه هزینهٔ بازرسی توسط دولت تعیین می‌شود، با وجود این از مکانیک پرسید که آیا کار تعمیر را مجانی انجام می‌دهد یا نه؟ چون او و همسرش هر دو اتومبیل‌هایشان را برای تعمیر نزد او می‌آورند. او فکر کرد که تعمیرکار از این حرف عصبانی می‌شود، خنده‌اش می‌گیرد یا فقط می‌گوید:«نه.» ولی او گفت: «بله.»
دانشجویی داشت با دو دوست دیگرش برای سفر به ایسلند برنامه‌ریزی می‌کرد. او به شرکت هواپیمایی ایسلندایر تلفن کرد تا ببیند آیا تخفیف گروهی به او خواهند داد یا نه؟ آنان گفتند که سه نفر را نمی‌توان یک گروه تلقی کرد و درخواست او را رد کردند.
هیچ‌کدام از این دانشجویان احساس نکردند که چون به دنبال شنیدن پاسخ منفی به این صورت بودند انگار از یک آسیب روانی پایدار رنج می‌بردند یا روابط شخصی آنان جریحه‌دار می‌شد. بعضی از از اینکه می‌دیدند درخواست‌های آنان بیش از آنچه انتظار داشتند موفقیت‌آمیز بود متعجب شده بودند.

هفتهٔ چهارم: به طور موقت از آن خارج شوید

در نخستین روز هفته فهرستی از چهار یا پنج مورد را تهیه کنید تا در این هفته دربارهٔ آن مذاکره کنید. فهرست شما دست کم باید شامل چیزی باشد که نسبتاً مهم است، چیزی که بدان اهمیت می‌دهید و به دست آوردن آن مستلزم هیچ تلاش ذهنی نیست. این مذاکرات باید به کمی

آمادگی و گزینه‌های راهبردی خوب نیاز داشته باشند. در روز اول دست کم دو چیز را درخواست کرده و در پایان روز دربارهٔ هر تجربه یادداشت‌برداری کنید. توضیح دهید که چه کاری را خوب انجام داده‌اید و در کدام قسمت به تمرین بیشتری نیاز دارید.

در طول چهار روز بعد دربارهٔ بقیهٔ موارد فهرست خود مذاکره کنید.

مهم‌ترین مذاکره را برای آخر هفته بگذارید که کمی تجربه بر اثر تمرین به دست آورده‌اید. در صورت امکان سعی کنید این یکی مذاکره بر سر چند موضوع باشد؛ مذاکره‌ای که در آن باید با هم همکاری کنید تا آنچه می‌خواهید را به دست بیاورید.

در پایان هفته ببینید که کدام مذاکرات خوب بودند و کدام یک خوب نبودند؟ سؤالات زیر را از خودتان بپرسید:

کدام آمادگی‌ها بیشتر از همه مؤثر بودند؟ کدام‌یک غیرضروری بود؟

آیا قدرت چانه‌زنی خود را به درستی ارزیابی کردید و مورد استفاده قرار دادید؟

منافع و رفتار طرف مقابل را چطور پیش‌بینی کردید؟

کدام راهبردهای مذاکره (مانند پیشنهاد مقدماتی، زمان بندی و غیره) به خوبی کار می‌کردند؟ آیا راهبردهایی وجود داشتند که در آن یک راهبرد متفاوت تأثیر بیشتری داشت؟ آیا وضعیت‌هایی وجود داشتند که در آن راهبرد درست را انتخاب کردید، اما آن را بد ارائه دادید؟

ارزیابی خود را دربارهٔ سه مذاکرهٔ آخر با یادداشت‌هایی که دربارهٔ دو مذاکرهٔ اول در این هفته نوشته بودید، مقایسه کنید. آیا چیزی تغییر کرده است؟ آیا در زمینه‌های خاصی پیشرفت داشته‌اید؟ آیا می‌توانید آشکارا بگویید که در چه مراحلی به پیشرفت بیشتری نیاز دارید؟

در اینجا مثال‌هایی از مذاکرات پیچیده‌تر و مهمی آورده شده است که دانشجویان لیندا در طی هفتهٔ چهارم انجام داده‌اند:

دانشجویی در طول نیم سال تحصیلی، شغل ۱۵ ساعت در هفته‌ای داشت که به عنوان کارآموز در یک سازمان غیرانتفاعی کار می‌کرد. رؤسای سازمان از او می‌خواستند که تمام وقتش را صرف جمع‌آوری اعانه کند و او از این کار زیاد خوشش نمی‌آمد. آن دانشجو پیشنهاد داد که وقتش را بین جمع‌آوری اعانه و توسعهٔ برنامه تقسیم خواهد کرد و آنان را متقاعد کرد تا موافقت کنند.

دانشجویی می‌خواست زیرزمین خانه‌اش را تعمیر کند، اما بودجه‌اش را نداشت. چهارچوب دیوارها از پیش ساخته شده بود (زیرزمین چند سال پیش تقریباً ساخته شده بود، اما گچ تخته بر اثر رطوبت خراب شده بود، بنابراین آن را برداشته و یک رطوبت‌گیر گذاشته بود). او دو دوست داشت، زن و شوهری که کسب و کار بازسازی خانه کوچکی داشتند. شوهر مدرک مکانیک برق داشت و زن نجار بود. دانشجو می‌دانست که شوهر یک کامپیوتر مکینتاش دست دوم خریده بود، اما در راه‌اندازی آن مشکل داشت. از آنجایی که او چندین سال بود که کامپیوتر مکینتاش داشت ویژگی‌های آن را به خوبی می‌دانست، از آن زن خواست تا گچ تخته را ساخته و نوار آن را بچسباند و در عوض او مهارت‌های استفاده از کامپیوتر مکینتاش را به آنان آموزش می‌داد. دوستان او موافقت کردند.

دانشجویی به صورت پاره‌وقت به عنوان منشی در یکی از دفاتر اداری دانشگاه کار می‌کرد تا بتواند مخارج خود را در دانشگاه بپردازد. وقتی درسش را تمام می‌کرد می‌خواست کار در دانشگاه را ادامه دهد، اما نه به عنوان منشی. او دربارهٔ اینکه چطور دپارتمان می‌توانست به طور مؤثرتری به دانشجویان خدمت کند، ایده‌های زیادی داشت اما برای اینکه به آن‌ها جامهٔ عمل بپوشاند لازم بود تا موقعیت جدیدی ایجاد شود. در طول هفتهٔ چهارم او ایده‌های خود را به رییس دانشکده‌ای داد که در دفترش کار می‌کرد و از رییس خواست که کار جدیدی را برای او در نظر بگیرد. اگرچه رییس نمی‌توانست به او جواب فوری بدهد، ولی قول داد که هنگام برنامه‌ریزی بودجه برای سال جدید، تقاضای او را در نظر بگیرد.

دانشجویی برای یک روزنامهٔ پیتزبورگ مقالهٔ آزاد نیز می‌نوشت و آرزو داشت که پس از پایان تحصیلاتش به عنوان دانشجوی تمام وقت استخدام شود. در هفتهٔ چهارم او از ویراستارش یک موقعیت دایمی را درخواست کرد و درخواستش رد شد. اگرچه او ناامید شده بود دیگر منتظر نماند تا دفتر روزنامه به او شغلی پیشنهاد کند و خودش به دنبال کار می‌گشت. تا زمان فارغ‌التحصیل شدن، او موقعیت تمام وقتی را در دفتر روزنامهٔ دیگری به دست آورده بود.

هفتهٔ پنجم: فراتر بروید

در این هفته سه چیز درخواست کنید که تقریباً می‌دانید نمی‌توانید به دست بیاورید، یا به این علت که می‌دانید برای طرف دیگر مشکل

است تا آن را به شما بدهد و یا اینکه چیزهایی هستند که معمولاً دربارهٔ آن‌ها مذاکره نمی‌شود. در هر صورت بر خلاف هفتهٔ سوم از افرادی که رابطهٔ مداومی با آنان دارید چیزهایی بخواهید که بیشتر به آن‌ها اهمیت می‌دهید، و دست کم یک مسیر طولانی را که دوست دارید به دست بیاورید، به آن اضافه کنید. برای مثال، از همسر خود بخواهید که او مسئولیت پختن شام را به عهده بگیرد.

در هر مورد نشان ندهید فکر می‌کنید ممکن است درخواستتان رد شود. هدف این نیست که همهٔ چیزهایی را که می‌خواهید به دست بیاورید، هدف تحمل کردن سختی در خواستن چیزهای زیاد و توجه کردن به شخصی است که وقت صرف می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چگونه پاسخ دهد. تأکید می‌کنیم، اگر درخواست شما رد شد عذرخواهی نکنید. لبخند بزنید و بگویید: «ارزش امتحانش را داشت.» و کار را همان‌جا تمام کنید.

کیتلین- سفری برای اینکه کارش را بهتر کند

کیتلین، در بخش فروش شرکتی که پنجره‌های جایگزینِ باکیفیت و گران می‌ساخت، کار می‌کرد. به تازگی شرکت بسیاری از درخواست‌های سفارشی را برای پنجره‌های خاص یا فوق‌العاده‌ای دریافت می‌کرد که به وسیلهٔ مهندسین بخصوص برای خانه‌های ویژه طراحی شده بود. ساختن این پنجره‌های سفارشی فوق‌العاده انرژی‌بر و گران بود و شرکت مجبور بود تا قیمت‌های سنگینی را برای هر پنجره بپردازد. با وجود این کیتلین متوجه شد که هیچ‌کدام از مشتریان آنان دربارهٔ قیمت اعتراضی نداشتند و پنجره‌های زیبا را به رخ دوستانی می‌کشیدند که همانند آنان ثروتمند بودند. سفارشات سفارشی بیشتر می‌شد.

کیتلین متوجه شد که شرکت به طور غیرعمدی بخش کوچک و سودآوری را در بازار برای محصولاتش به وجود آورده بود، بخش کوچک و سودآوری که امکان سوددهی آن ممکن بود بسیار زیاد باشد. با وجود این هیچ‌کس در شرکت با این بازار آشنا نبود.

کیتلین دربارهٔ سازمانی در نیویورک شنیده بود که کارش فروش به بازار کالاهای تجملی بود. او مطمئن بود رییسش مخالفت خواهد کرد،چون در همهٔ فعالیت‌های تجاری‌اش خیلی محتاط بود.با این حال او از رییس خواست که به نیویورک برود و با رییس این سازمان ملاقات کند. کیتلین به رییس گفت: «اگر قرار است که ما از این امکان نهایت استفاده را ببریم باید در کوتاه‌ترین مدت ممکن تا آنجا که می‌توانیم دربارهٔ این بازار اطلاعات به دست بیاوریم.» رییس او با برادرش که مالک مشترک شرکت بود مشورت کرد و سپس آنان هزینهٔ این سفر را به

او دادند تا برود.

هفتهٔ ششم: به خود جرئت بدهید

اکنون زمان آن رسیده است تا به خود دل و جرئت بدهید. این هفته موضوع بزرگی را انتخاب کنید که فکر می‌کنید خواستن آن درست نیست، چیزی که فکر می‌کنید اگر آن را می‌خواستید، نشان می‌داد که شما طماع یا خودخواه هستید. مطمئن شوید چیزی است که واقعاً آن را می‌خواهید. سپس آن را درخواست کنید، با وسوسهٔ عذرخواهی کردن یا داشتن احساس ناخوشایند بجنگید. به خودتان بگویید که درخواست کردن برای چیزی که می‌خواهید اشکالی ندارد. با وسوسهٔ عقب‌نشینی به علت ترس از اینکه از حد خود فراتر می‌روید، مبارزه کنید.

آرام باشید

اگر شما برنامهٔ شش هفته‌ای خود را تمام کرده‌اید پس تبریک می‌گوییم. کار چطور بود؟ آیا موفق بودید تا در وضعیت‌های خاص، نسبت به آنچه انتظار داشتید تغییرات بیشتری به وجود بیاورید؟ آیا توانستید در یک وضعیت مهار نشدنی که فکر می‌کردید تغییر آن ناممکن بود، جابه‌جایی هر چند جزیی به وجود بیاورید؟ از آنجا که حالا چندین بار است که مذاکره کرده‌اید، آیا به طور کلی تفاوتی احساس می‌کنید؟

ما این تمرین مذاکره را به گونه‌ای طراحی کرده‌ایم که چالش‌انگیز و در عین حال جالب توجه باشد درست مانند اندروفین بالا که پس از پایان یک تمرین ورزشی احساس می‌کنید.

امیدواریم حالا که کار شما تمام شده است با آگاهی از اینکه سخت تلاش کرده‌اید، مهارت‌های خود را افزایش داده و قدرت مذاکرهٔ خود را به رخ دیگران کشیده‌اید، تکامل و سرافرازی را احساس کنید. شما باید احساس فوق‌العاده‌ای داشته باشید، نه تنها به علت چیزهایی که خواسته و به دست آورده‌اید بلکه شاید حتی بیشتر، به علت چیزهایی که به دست نیاورده‌اید.

مرحلهٔ چهارم: همه را کنار هم بگذارید

۱۳. ایفای نقش

لیندا در کلاس‌هایش از دانشجویان می‌خواهد تا هر هفته مذاکرات تمرینی را بررسی کنند. او از پیش نقش‌هایی را تعیین و به آنان واگذار می‌کند که شامل اطلاعات مفصل دربارهٔ موقعیت‌ها، منافع و اهداف است. او در کلاس دانشجویان را به گروه‌های دو نفره تقسیم می‌کند و آنان را آزاد می‌گذارد (چندین مذاکره که همزمان روی می‌دهد کلاس را به محلی پر جنب و جوش تبدیل می‌کند). این روند به دانشجویان اجازه می‌دهد تا راهبردهای مختلفی را امتحان کنند، در مذاکره کردن راحت‌تر باشند و بسیاری از احساسات قوی را تجربه کنند که می‌تواند در مذاکره به وجود بیاید.

برای شما ایفای نقش پیش از موعد، بسیاری از همان امتیازها را به وجود می‌آورد. می‌توانید با راهبردها آزمایش کنید، صحبت کردن دربارهٔ منافع را تمرین کنید، و راه‌های مختلفی را کشف کنید که از طریق آن می‌خواهید بگویید که منظورتان چیست، کلمات یا عبارات مختلفی را انتخاب کنید، ترتیب شیوهٔ ارایهٔ ایده‌های خود را تغییر دهید، مطالبی که باید مورد تأکید قرار بگیرند را مشخص و اظهار نظرهای غیر اساسی را حذف کنید.

ایفای نقش بخصوص هنگامی مؤثر است که می‌خواهید ابعاد عاطفی یک مذاکره را کنترل کنید. در تصمیم‌گیری سریع، نشان دادن واکنش سریع و خلاقانه در برابر اطلاعات جدید و پایداری کردن هنگامی که مذاکرهٔ شما وارد مرحلهٔ سختی می‌شود، ممکن است مشکلاتی را به وجود بیاورد. میزان خاصی از عصبانیت، چه بسا شما را وادارد تا از خود واکنشی نشان بدهید. اما همچنین می‌تواند در نحوهٔ تفکر شما اشکال ایجاد کند و سبب شود تا اهداف نهایی خود را فراموش کنید. وقتی که عصبانی می‌شوید، خیلی آسان به وسیلهٔ عوامل جانبی گیج می‌شوید یا ممکن است بر روی مسئله‌ای بیش از اندازه تمرکز کنید در حالی که از مسائل دیگری که به همان اندازه یا بیشتر مهم هستند صرفنظر کنید. ممکن است موقعیت اولیهٔ خود را نگه داشته و در برابر هر نوع سازشی مقاومت کنید و نتوانید به طور واقعی استدلال‌های طرف دیگر

را ارزیابی کنید. شما با سرسختی کردن گزینه‌هایی را از دست خواهید داد که می‌توانند برخی از مشکلاتی را که در آن گرفتار هستید از بین ببرند. ناتوانی در کنترل عصبانیت، مذاکره را برای هر کسی ناخوشایند خواهد ساخت.

نگرانی نیز می‌تواند مشکل‌آفرین باشد، چون سبب می‌شود تا افراد اهداف پایین‌تری را در نظر بگیرند. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر چیزی بگوید که روحیهٔ شما را خراب کند دربارهٔ تغییراتی در سازمان شما که میل به کار کردن را در آن کمتر می‌کند یا دربارهٔ یک همکار دوست داشتنی که قرار است منتقل شود شاید تصمیم بگیرید تا میزان اهداف خود را کمتر کنید یا زودتر شکست خود را بپذیرید.

در نهایت احساسات منفی می‌توانند سرایت کنند. عصبانیت شما ممکن است عصبانیت را در طرف دیگر میز به وجود بیاورد و نمایانگر «افزایش اختلاف» باشد. اگر اجازه دهید که روحیه و انرژی شما کم شود، مذاکره کنندهٔ دیگر نیز ممکن است تمایل خود را از دست بدهد، دربارهٔ امکانات یک راه‌حل خوب احساس خوش‌بینی کمتری داشته باشد و با راه‌حلی موافقت کند که در مجموع ناامید کننده باشد.

معطوف کردن انرژی برای کنترل کردن احساساتتان، تمرکز بر موضوعات مورد بحث، تحلیل گزینه‌ها و جست‌وجوی روش خلاقانه برای حل مشکلات مشترک را سخت‌تر می‌کند. هیجانات و احساسات کنترل نشده چه بسا به توانایی شما برای انجام کار واقعی مذاکره آسیب برسانند. برای حفظ آبرو یا دوری از اختلاف یا آرام کردن شخص در طرف دیگر میز مذاکره، ممکن است از برنامهٔ خود عقب‌نشینی کنید و ناگهان تسلیم شوید.

تمرین پیش از موعد می‌تواند از بروز چنین اتفاقی جلوگیری کند. یک‌بار که در هنگام ایفای نقش، احساسی را پیش‌بینی و آن را تجربه کردید، وقتی که آن احساس در مذاکرهٔ واقعی شما پدیدار شود، می‌توانید آن را مهار کنید. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر با ارایهٔ پیشنهادی که پیش‌بینی نمی‌کردید، با شما مقابله کند، بدون اینکه به شما فرصتی برای توضیح بدهد درخواستتان را رد کند، چیزی بگوید که حالت دفاعی به شما بدهد یا با وجود روش استدلال مناسب شما، از رضایت دادن خودداری کند، شما پاسخی سازنده را برنامه‌ریزی و تمرین کرده‌اید. آماده خواهید بود تا به این احساس پاسخ بدهید. حتی اگر روند به گونه‌ای که انتظار داشتید خوب پیش نمی‌رود، شما کنترل بیشتری را بر آن احساس خواهید کرد و بیشتر مایل خواهید بود تا آن را به نفع خود تغییر دهید.

اصول ایفای نقش

کمک بگیرید. دوست یا همکاری که به او اعتماد دارید را به کار بگیرید تا نقش مذاکره کنندهٔ دیگر را بازی کند. اگر این دوست شخصی که با او مذاکره خواهید کرد را بشناسد خوب است، اما ضروری نیست. مطمئن شوید که از ابراز احساساتتان با این دوست راحت هستید. زمانی را انتخاب کنید که در آن هر دو شما می‌توانید یک ساعت یا بیشتر را برای تمرین کنار بگذارید و محلی مانند جایی که مذاکرهٔ واقعی قرار است در آن صورت بگیرد را پیدا کنید. (برای مثال، اگر قرار است سر میزی بنشینید که مذاکره کنندهٔ دیگر در طرف دیگر آن می‌نشیند پس اتاقی را انتخاب کنید که میز داشته باشد).

برنامهٔ خود را بنویسید. بهترین گزینه برای توافق مورد مذاکره قرار گرفتهٔ خود، بیشترین نرخ توان پرداخت، منافع و اهداف را یادداشت کنید. ابتدا تصمیم بگیرید که قرار است چه چیزی بپرسید و در دور اول می‌خواهید چقدر واگذار کنید؟ اگر با مقاومت سخت روبه‌رو شدید چه اصلاحاتی انجام خواهید داد؟ اگر مذاکره را بر سر چند موضوع آغاز کرده‌اید و می‌خواهید کمی همکاری متقابل انجام دهید، ببینید که در ابتدای رویه در معامله چه چیزی را ارائه دهید و چه چیزی را نگه دارید؟ برآورد کنید که مذاکره چند دور خواهد داشت و برای پیشنهادات و طرح خود برنامه‌ریزی کنید. نقطه‌های حساس را شناسایی کنید. شما همچنین باید چند دقیقه وقت بگذارید تا در پیشنهاد خود آن عواملی را بررسی کنید که احتمال دارد واکنش منفی قوی‌ای را از سوی مذاکره کننده یا مذاکره کنندگان دیگر به وجود بیاورد. دربارهٔ تصور خود از نحوهٔ پاسخگویی آنان یادداشت‌های دقیقی تهیه کنید. پیشتر بروید و تحقیرآمیزترین اظهاری را در نظر بگیرید که شخصی می‌تواند بیان کند؛ نظراتی که ممکن است سبب شوند تا آرامش خود را از دست بدهید و شما را در مسیرهایی که می‌روید متوقف سازند، احساساتتان را جریحه‌دار کنند و این تردید را در شما به وجود بیاورند که آیا مستحق آن چیزی که درخواست می‌کنید هستید یا نه؟

عقب‌نشینی نکنید، نسبت به خود دربارهٔ سخت‌ترین قضاوتی که مذاکره کنندگان دیگر ممکن است در رابطه با کار یا ویژگی‌های شخصی شما بکنند، صادق باشید.

تصمیم بگیرید که چه بگویید. اکنون شروع کنید به تنظیم کردن پاسخ خود. این پاسخ‌ها باید دو هدف بیش از اندازه گسترش یافته را تحت پوشش قرار دهد؛ مذاکره را در جهت مثبتی سوق دهد و به شما کمک کند تا آرامش خود را حفظ کنید. هدف شما باید این باشد تا راه‌هایی

را پیدا کنید که مذاکره را به جای مخالفت، به محیطی از همکاری تبدیل کند، یک همکاری با هدف مشترک یافتن راه‌حلی که هر دو شما را خشنود می‌سازد.

جهت جلوگیری از بروز احساسات منفی و کاهش نگرانی در اتاق این موارد را امتحان کنید:

«متوجه شدم آنچه گفتم شما را دلخور کرده است. هدف من این نبود. آیا می‌توانید دلیل این واکنش خود را به من توضیح دهید؟»

«می‌بینم که شما کاملاً مخالف این ایده هستید، آیا ممکن است توضیح دهید که از نظر شما وضعیت چگونه است؟»

«شما واقعاً از طرح من بدتان می‌آید، اینطور نیست؟» (با لبخند)

«بیایید ببینیم چه چیز دیگری می‌تواند مؤثر باشد؟» (شوخ طبعی بهترین روش کاهش یک وضعیت بحرانی است).

«من واقعاً قصد نداشتم شوخی کنم. آیا می‌توانید بگویید چرا درخواست من برای شما خنده‌دار است؟» (با لبخند)

«به نظر می‌رسد که شما را غافلگیر کرده‌ام و قصد چنین کاری را نداشتم. آیا اشکالی دارد اگر من کمی اطلاعات زمینه‌ای بیشتری به شما بدهم؟»

«نا امید به نظر می‌رسید، آیا ممکن است دلیلش را بگویید؟»

«بیایید سعی کنیم مشکلات را برطرف کنیم.»

«مطمئن هستم شما دلایل خوبی برای نه گفتن دارید، آیا ممکن است کمی دربارهٔ آن‌ها صحبت کنید؟»

«به نظرمی‌رسد آنچه من می‌خواهم برای شما مشکل به وجود می‌آورد. ممکن است به من بگویید چطور؟»

برای جلوگیری از بن‌بست احتمالی و سوق دادن مذاکره در جهتی مثبت روش‌های زیر را امتحان کنید:

«می‌دانم که ما هنوز متوجه این مسئله نشده‌ایم، اما بیایید باز صحبت کنیم. مطمئن هستم می‌توانیم راه‌حلی پیدا کنیم که برای هر دو ما کارآیی داشته باشد.»

«ما اینجا منافع مشترک زیادی داریم، چطور می‌توانیم از آن‌ها بهره‌برداری کنیم؟»

«اگر هیچ‌کدام از این وضعیت‌ها مؤثر نیست، چرا راهکار دیگری را امتحان نکنیم؟ می‌دانم که می‌توانیم این مسئله را دریابیم.»
«به نظر می‌رسد که ما داریم مسیر اشتباهی را طی می‌کنیم، برای یافتن مسیر درست چکار می‌توانیم بکنیم؟»
«من مطمئناً می‌توانم دربارهٔ روش‌ها کمی تغییر موضع بدهم تا این مسئله را به نتیجه برسانم، گزینه‌های دیگر ما چیست؟»
«بیایید کمی به عقب برگردیم و به صورتی متفاوت دربارهٔ این مسئله فکر کنیم.»
برای اینکه توپ را در زمین دیگری بیندازید و طرف دیگر را به دادن پیشنهاد متقابل وا دارید به صورت‌های زیر عمل کنید:
«انتظار نداشتم اینقدر غافلگیر شوید، فکر می‌کنید چه چیزی منصفانه خواهد بود؟»
«می‌بینم از پیشنهادی که من داده‌ام ناراضی هستید، به من بگویید انتظار چه نوع توافقی را دارید؟»
«اگر این خیلی زیاد به نظر می‌رسد پس چقدر می‌توانید به مبلغ من نزدیک شوید؟»
«اوه، ما واقعاً خیلی از هم فاصله داریم، شاید بتوانیم جایی با هم کنار بیاییم.»
«فکر می‌کنید چطور باید این وضعیت را برطرف کنیم؟»
«گویا شما نمی‌توانید تمام آن چیزهایی که خواسته‌ام را به من بدهید. به جای آن آیا امکان دارد که مبلغ X (که اندازه متوسط و معقول است) را بدهید؟»
یک‌بار که طرح خود را کنار هم گذاشتید و انواع مختلفی از پاسخ‌ها را گردآوری کردید تا مذاکره را پیش ببرید، آمادهٔ تمرین هستید.
موانعی را یادداشت کنید که طرف دیگر ممکن است پیش روی شما بگذارد. دقت کنید مواردی را انتخاب کنید که بیش از همه شما را نگران می‌کنند.
چندین بار تمرین کنید. از همکارتان بخواهید که سعی کند شما را غافلگیر سازد، مسیر را ناگهان عوض کند، از سازش کردن خودداری کند. آشکارا به او بگویید که گفتن چیزهای تند و زننده به شما، حتی چیزهای خشنی که شما نشنیده‌اید، اشکالی ندارد (چون می‌خواهید غافلگیر شوید). از شریک کاری خود بخواهید که رویکردش را تغییر دهد، خودتان را با پاسخ‌های متفاوت آزمایش کنید. هدف، تجربهٔ دامنهٔ

وسیعی از اتفاقاتی است که ممکن است رخ بدهد. در هنگام تمرین کردن به واکنش‌های خود توجه داشته باشید.
چه چیزی خوب پیش رفت؟ چه کاری می‌توانست آرام‌تر صورت بگیرد؟ چه چیزی بیشتر از همه شما را ناراحت کرد؟ از دوست خود بخواهید به شما بازتابی بدهد در این مورد که از نظر او شما چگونه رفتار کردید؟ آیا اعتماد به نفس داشتید؟ آیا استدلال شما قانع کننده بود؟ آیا با خیال راحت ارتباط برقرار کردید؟ آیا گرایش مثبت و اشتراکی اتخاذ کردید؟ آیا کارتان به گونه‌ای بود که مانع از ابراز احساسات در هر دو طرف شود؟ آیا خیلی زود صحبت کردید؟ موی خود را دور انگشتتان تاب دادید، در صندلی خود به حالت قوز کرده نشستید؟ آیا یادتان بود که لبخند بزنید؟
تکرار کنید. با استفاده از این اطلاعات دوباره مذاکره را تمرین کنید. تا زمانی که راحت و آماده باشید تمرین کنید.

حوصله به خرج دهید

احساساتی که در طی یک مذاکره بروز می‌کنند تنها مواردی نیستند که می‌توانند برای شما مشکل‌آفرین باشند. تصور کنید که روز شما با دعوایی با دختر هفت ساله‌تان آغاز می‌شود. او از رختخواب بلند نمی‌شود، هنگام صبحانه خوردن وقت تلف می‌کند، چهار یا پنج بار لباس عوض می‌کند تا به یکی از آن‌ها رضایت دهد و سپس نمی‌تواند کتاب هایش را پیدا کند. شما پس از یک ساعت هشدار دادن، خانه را با حالتی خشمگین و عصبانی ترک می‌کنید. او دیر به مدرسه می‌رسد، شما دیر به محل کار می‌رسید و با شتاب به جلسه‌ای می‌روید که در آن می‌خواهید دربارهٔ افزایش حقوق با رییس خود صحبت کنید. یا اینکه کارگران راه‌سازی در مسیر روزانه تان کار ساخت را آغاز کرده‌اند. شما در ترافیک بی‌پایان بزرگراه گیر می‌افتید، دیر به محل کار می‌رسید و وقتی به داخل می‌روید تا از معاون بخواهید که میزان کار شما را کم کند حالتی از دستپاچگی و خجالت را احساس می‌کنید. یا به شهر دیگری پرواز می‌کنید تا دربارهٔ قراردادی برای خدماتتان مذاکره کنید. پرواز شما تأخیر دارد. شرکت هواپیمایی بار شما را گم می‌کند و به علت یک اشتباه، هتل اتاق شما را واگذار کرده است.در نهایت، با عصبانیت به جلسهٔ خود می‌روید.
وضعیت‌هایی مانند این موارد ممکن است جلوی توانایی شما را در به وجود آوردن احساس خوب و بحث کردن به طور متقاعد کننده برای آنچه

می‌خواهید بگیرد.

تحقیقات نشان می‌دهد که احساسات منفی می‌توانند بر نحوهٔ رفتار شما در طول روز تأثیر بگذارند و آرام ماندن را در حالی که تحت فشار هستید مشکل‌تر سازند. بخشی از برنامه‌ریزی مذاکرهٔ شما باید این باشد تا آن‌ها را پیش‌بینی کرده و در صورت امکان از وقوع آن‌ها جلوگیری کنید.

لازم نیست تا احساسات را کاملاً از خود دور کنید، فقط مواظب باشید که به شما ضربه نزنند. حالت‌های فکری مثبت و احساسات یک چشم‌انداز خوش‌بینانهٔ بشاش می‌تواند به شما کمک کند که به توافق‌های بهتری برسید.

احساسات مثبت نیز مسری هستند. اگر با حالتی سرحال، آرام و با اعتماد به نفس به مذاکره بروید وضعیت فکری شما ممکن است بر احساسات طرف دیگر تأثیر بگذارد و سبب شود هر دو طرف به دنبال یک راه‌حل مناسب باشید. اگر بخشی از گروهی باشید که با هم و برای یک هدف مشترک کار می‌کنید داشتن یک روحیهٔ خوب می‌تواند اقبال‌های شما را برای انجام کاری که بیشتر مورد علاقهٔ شماست افزایش دهد.

چه چیزی باعث می‌شود تا شما احساس آرامش و اعتماد به‌نفس بیشتری داشته باشید؟

با در نظر گرفتن این مسئله به این فکر کنید که چه چیزی در شما احساس آرامش، متانت و اعتماد به‌نفس را به وجود می‌آورد؟ هیچ گلولهٔ سحر و جادویی نیست که برای همه کار کند. بسیاری از افراد پس از ورزش کردن احساس بسیار خوبی دارند، از نظر بعضی‌ها یوگا به آنان کمک می‌کند تا اعتماد به‌نفس داشته باشند، افراد دیگر پس از یک خواب طولانی در شب وضعیت خوبی دارند. وب‌سایت‌ها و برنامه‌های آموزشی ذهن و بدن روش‌های دیگری را توصیه می‌کنند مانند ورزش‌های نفس کشیدن و تلقین به نفس. فعالیت‌های جسمانی باعث ترشح هورمون‌هایی می شوند که به شما در آرام بودن کمک می‌کنند. ما نمی‌توانیم به شما بگوییم کدام یک را انتخاب کنید، و برای شما هیچ‌کدام از این موارد ممکن است نتیجه بخش نباشد. به آن زمان‌هایی بیندیشید که اعتماد به‌نفس داشتید و نسبت به کارهای خود مطمئن بودید. سپس ببینید در آن زمان چه اتفاقاتی می‌افتاد؟ این‌ها سؤالاتی هستند که از خود می‌پرسید:

آیا صبح بیشتر سرحال هستید یا بعدازظهر؟ مذاکرهٔ خود را برای هنگامی از روز زمان‌بندی کنید که بیشتر حضور ذهن دارید، آرام هستید

و تمرکز حواس دارید.
آیا ورزش کمکی می‌کند؟ برای بیشتر مردم اینچنین است. راهی پیدا کنید که پیش از مذاکره، در یک جلسهٔ ورزش شرکت کنید. پیش از کار کردن به شنا بروید، در ساعت نهار با دوستی تنیس بازی کنید، یک استراحت بعدازظهر به مدت پانزده دقیقه داشته باشید و یوگا و کشش بدن را تمرین کنید.
آیا هنگامی که می‌دانید خیلی مهم و زیبا به نظر می‌رسید، احساس اعتماد به‌نفس بیشتری دارید؟ برای مهمانی یک لباس جدید بخرید، ناخن‌آرایی کنید، برای خود یک جفت گوشوارهٔ عالی بخرید، یا پیش از مذاکره‌تان بخواهید که موهایتان را کوتاه کنید.
یک‌بار که فعالیتی را شناسایی کردید که به شما احساس آرامش و امنیت می‌دهد، سعی کنید از این فعالیت استفاده کنید تا با احساسی مثبت و بشاش مذاکرهٔ خود را آغاز کنید.

برای به دست آوردن مدال طلا بروید

یک ایدهٔ نهایی برای حفظ روحیهٔ خوب در طی مذاکره‌ای چالش‌انگیز این است که وقتی مذاکره تمام شد وعدهٔ یک هدیهٔ بزرگ را به خود بدهید. اگر مسائل خیلی مشکل می‌شوند برای ادامه دادن کار به خود انگیزه دیگری بدهید. یک جفت کفش جدید بخرید یا یک لباس که دوست دارید؛ صخره نوردی بیاموزید؛ بهترین صندلی‌تان را با تشک دست اول تعمیر کنید؛ در یک تعطیلات بزرگ شادمانی و ولخرجی کنید؛ اتومبیل یا موتورسیکلت جدیدی برای خود بخرید. امکانات تمام نشدنی هستند. فقط حواستان باشد که مواردی را انتخاب کنید که با موضوعاتی که در مذاکره دربارهٔ آن‌ها گفت‌وگو خواهید کرد، ارتباطی نداشته باشد.
اگرچه این ممکن است مسخره به نظر برسد، اقتصاددان‌ها بارها قدرت انگیزه‌ها را برای به وجود آوردن رفتارها نشان داده‌اند. روانشناسانی که بر روی افراد رژیمی و معتادان به مواد مخدر مطالعه می‌کنند نیز نشان داده‌اند که تعیین اهداف واقعی، اما بلندپروازانه می‌تواند به افراد کمک کند که انگیزه داشته باشند. شما از قبل یک هدف واقعی، اما بلند پروازانه دارید؛ آنچه می‌خواهید از مذاکره به دست بیاورید. افزودن یک هدف دوم نه تنها دلیل بیشتری می‌دهد تا در محل بمانید، بلکه ممکن است یک کمک

واقعی روانی را در طی مذاکره به وجود بیاورد. اگر یادآوری هدیه باعث می‌شود که لبخند بزنید، به سادگی نشان داده شده است که استفاده از ماهیچه‌های صورتی که در لبخند زدن به کار می‌روند احساس سر حال بودن را به انسان می‌دهد و این روحیهٔ خوب می‌تواند جذاب باشد.
در یک بررسی هشداردهنده محققین به یک گروه مذاکره کنندگان (چه مرد و چه زن) آموزش دادند که برای مذاکرهٔ خود هدف بالاتری تعیین کنند. آنان به گروه دیگری آموزش دادند که از روش‌های مدیریت شخصی زیر استفاده کنند:

* تعیین هدف‌های عملیاتی
* پیش‌بینی موانع و طرح‌ریزی راهبردهایی جهت از بین بردن آن‌ها
* ایفای نقش با فردی دیگر
* پاداش دادن به خودشان جهت رسیدن به اهداف

آنان متوجه شدند که آموزش دادن برای تعیین اهداف بالاتر، هم عملکرد مردان و هم زنان را بهتر می‌کند، اما شکاف بین عملکرد آنان تغییر نمی‌کرد؛ مردان هنوز هم دربارهٔ توافق‌های بهتری مذاکره می‌کردند. در هر حال روش مدیریت شخصی بیش از آنکه عملکرد مردان را بهتر کند عملکرد زنان را بهبود بخشید و شکاف بین آنان را از بین برد. این تحقیق نشان می‌دهد که ایجاد یک طرح گسترده برای مذاکره‌تان، تمرین کردن از پیش و به وجود آوردن انگیزه، می‌تواند به طور چشم‌گیری موفقیت شما را افزایش دهد.

۱۴.عامل رضایت‌بخشی

الکساندرا، مشاور طراحی یک فروشگاه خرده‌فروشی بود که به مصرف کنندگان متعددی که آشپزخانه یا حمام خود را بازسازی می‌کردند خدمات‌رسانی می‌کرد. اگرچه او در فروشگاه یکی از طراحان مشهور بود و مراجعین مدام نزد او می‌آمدند، پس از هفت سال یک تغییر می‌خواست. مشتری‌هایی به فروشگاه او می‌آمدند که سلیقه‌های سنتی داشتند و او به موقعیتی نیاز داشت تا خلاقیت بیشتری نشان بدهد. الکساندرا در یک شرکت دیگر برای شغلی اقدام کرد که نیاز مشتریانی را برآورده می‌کرد که بیشتر سلیقه‌های سنتی و هنرمندانه داشتند و پس از چندین دور مصاحبه، کار به او داده شد. وقتی که برای نخستین بار درخواست کرد، در شرح موقعیت آمده بود که دامنهٔ حقوق بین ۴۲.۰۰۰ دلار و ۶۰.۰۰۰ دلار است. شرکت به الکساندرا ۵۰.۰۰۰ دلار پیشنهاد کرد که از پولی که او فعلاً به دست می‌آورد تنها ۲.۰۰۰ دلار بیشتر بود. الکساندرا فکر کرد که تجربیات او ایجاب می‌کرد حقوقی بگیرد که به بیشترین حد این دامنه نزدیک تر باشد؛ ۵۷.۰۰۰ دلار تا ۵۹.۰۰۰ دلار. الکساندرا همچنین مهارت‌های بسیار خوبی داشت که او را بخصوص در کار با مشتری‌ها کارآمد می‌کرد. آن مهارت‌ها به او کمک کرده بودند تا کار را به دست بیاورد چون افرادی که با الکساندرا مصاحبه کرده بودند او را خیلی دوست داشتند.

وقتی الکساندرا با رییس آینده‌اش ملاقات کرد تا دربارهٔ حقوق صحبت کند تصمیم گرفت تا درخواستش را برای پول بیشتر به صورتی مستقیم و محکم ارائه دهد. او گفت: «می‌دانم که حقوق برای چنین موقعیتی می‌تواند به اندازهٔ ۶۰.۰۰۰ دلار باشد» و در ادامه توضیح داد: «محبوبیتم در نزد مشتریانم، مهارت‌هایم و داشتن این همه سال تجربه، مرا شایستهٔ دریافت بالاترین رقم یعنی ۶۰.۰۰۰ دلار می‌کنند. مطمئن هستم که استحقاق آن را دارم.» الکساندرا بعداً به ما توضیح داد که می‌خواست بگوید چقدر از اعتباری که به شرکت می‌آورد مطمئن بود. با کمال تعجب رییس آینده‌اش به این تغییر رفتار الکساندرا برخورد بدی نشان داد. رییس با صدای غیر دوستانه‌ای به او گفت:«وقتی ما این شغل را به تو پیشنهاد کردیم فکر می‌کردیم این روش گروهی ما برای تو مناسب خواهد بود. ما اینجا خیلی همکاری می‌کنیم.» و درخواست او را رد کرد.

پاسخ او الکساندرا را گیج کرده بود. او متوجه نمی‌شد چطور درخواست پول بیشتر به معنای این بود که قرار نبود همکاری داشته باشد.

الکساندرا به ما گفت: «هیچ ارتباطی وجود ندارد. طراحان دیگری که در آنجا کار می‌کنند پول بیشتری در می‌آورند و هنوز به صورت گروهی هستند.»

تحقیقات در مورد زنان رضایتمندی آنان نشان می‌دهد که ارتباطی که رییسش مد نظر داشت احتمالاً بین توانایی او برای کار کردن به صورت گروهی و اینکه چقدر او دریافت می‌کرد نبود، بلکه بین توانایی او برای کار کردن بود و روشی که می‌خواست تا به او بیشتر پرداخت شود. الکساندرا وقتی درخواستش را با چنان قاطعیتی ارائه داد، فراتر از مرزهایی پیش رفته بود که از زنان انتظار می‌رفت. به عنوان یک زن اجتماعیِ دوست داشتنی که با همه کس به خوبی کار می‌کرد، رییس الکساندرا نمی‌توانست این رفتار را با تصوری که در هنگام مذاکره از او در ذهن خود پرورانده بود، مطابقت دهد. ناگهان او در مجموع مانند آدم متفاوتی به نظر می‌رسید.

در مورد این داستان چند مطلب مهم وجود دارد که باید به آن‌ها توجه داشت؛ نخست اینکه اگر نام الکساندرا، الکساندر بود (یعنی اگر او یک مرد بود) احتمالاً داستان به گونهٔ متفاوتی تمام می‌شد. یک مرد می‌توانست خواسته‌اش را برای دریافت پول بیشتر به صورتی محکم بیان کند بی‌آنکه به انتظارات رییس آینده‌اش برای رفتار یک مرد بی‌احترامی کرده باشد. دوم اینکه اگر رییس آیندهٔ الکساندرا به جای یک مرد، زن بود احتمالاً مسئله‌ای نداشت. وقتی که زنان از معیارهای تعیین شده فراتر بروند هر دو جنس آنان را تنبیه می‌کنند.

بسیاری از افراد همانند الکساندرا بر این باورند که برای موفق شدن در یک مذاکره، باید موقعیت خود را به وضوح و با قاطعیت بیان کنند و آشکارا بگویند که آنان مستحق آن چیزی که می‌خواهند هستند. متأسفانه رفتاری که خیلی پرخاشگرانه به نظر می‌رسد دربارهٔ زنان عملی نبوده و اغلب نتیجهٔ معکوس می‌دهد. این بار بیشتری را بر دوش زنان قرار می‌دهد تا در هنگام بیان آنچه می‌خواهند، تأثیری را که به وجود می‌آورند کنترل کنند. ما در اینجا فقط حدس نمی‌زنیم، بررسی‌های متعددی نشان داده‌اند که استفاده از یک روش «ملایم‌تر» می‌تواند اقبال‌های یک زن را برای موفقیت در هنگام مذاکره کردن افزایش دهد. تا زمانی که در هنگام بیان خواسته خود طوری رفتار کنید که خیلی پرخاشگرانه به نظر نرسد، هنوز می‌توانید آنچه را می‌خواهید به دست بیاورید. به بیان دیگر، استفاده از یک روش «ملایم‌تر» به شما کمک می‌کند تا بر سر موضوعات محکم بایستید.

بی‌نهایت دلپذیر

یک روش «ملایم‌تر» دقیقاً چیست؟ آیا باید جلب توجه کنید و رفتار محبوبانه و تحسین‌آمیزی داشته باشید؟ آیا باید مطمئن شوید که هر موی سرتان جای خودش است، پا روی پا بیندازید و با صدایی زنانه حرف بزنید و یک فنجان قهوه درخواست کنید؟ نه! ابداً اینطور نیست.

در عوض باید طوری رفتار کنید که ماری کلمن، رییس دانشگاه میشیگان آن را «بی نهایت دلپذیر» می‌نامد. در این روش کلمات خود را باید با دقت انتخاب کنید، لحن صدایتان نباید تهدیدآمیز باشد و دقت کنید که رفتار غیرکلامی شما بیان کند که چه آدم خوب، دوست داشتنی و خوش‌مشربی هستید.

وقتی زنان با زن یا مرد دیگری مذاکره می‌کنند چنانچه رفتار پرخاشگرانه‌ای داشته باشند تنبیه می‌شوند و این یک ریسک هست.

مردان تا زمانی که با مرد دیگری مذاکره می‌کنند می‌توانند رفتار پرخاشگرانه داشته باشند.

این به ما می‌گوید که مردان در محل کار از مزیت بیشتری بهره‌مند می‌شوند، چون مدیران و رؤسای بیشتر مردم مرد هستند.

زنی که مذاکره را با به کار بردن حالت پرخاشگرانه انجام می‌دهد ممکن است این طور نشان دهد که نمی‌تواند به صورت گروهی کار کند و کار با او مشکل است و این چه بسا از پیشرفت او جلوگیری کند.

باید شما را دوست داشته باشند

این نتایج ما را دیوانه می‌کنند، اما بدین معنا نیست که مفید نیستند. لیندا و همکارانش از شرکت کنندگان در تحقیق پرسیدند که چرا نمی‌خواستند زنی را که مذاکره می‌کرد استخدام کنند؟ جواب آنان این بود: او را دوست نداشتند.

به رغم تمام منافعی که به دست آورده‌ایم، همچنان یک قاعدهٔ تبعیض‌آمیز و سخت‌گیرانه نسبت به زنان وجود دارد. ما در جامعه انتظار داریم که زنان خوب باشند، یعنی محبت‌آمیز، دوست داشتنی و مهربان. وقتی زنان به حالت‌هایی رفتار می‌کنند که آنان را به صورت‌های محبت‌آمیز، دوست داشتنی و مهربان نمی‌بینیم، وقتی به رفتارهایی مانند مذاکرهٔ پرخاشگرانه می‌پردازند، ما به صورت منفی واکنش

نشان می‌دهیم. تحقیق نشان می‌دهد که حتی اگر افراد مردان را دوست نداشته باشند تا زمانی که کارآمد باشند، آنان را می‌پذیرند. اگر پرخاشگرانه رفتار کنند یا زبان تهاجمی به کار ببرند، آنان را شخصی جدی، پویا، زیرک و جاه‌طلب (یک صفت خوب در مرد) توصیف می‌کنیم. برای توصیف زنانی که به صورت مشابه رفتار می‌کنند، از کلمات بسیار متفاوتی استفاده می‌کنیم، کلماتی که چندان خوب نیستند مانند: پررو، سمج، از خود راضی، مغرور، یک دنده، زن سختگیر، نیزه ماهی، زن پرمدعا و زنانی که دارای شخصیت بد یا سرد هستند.

راه‌حل چیست؟ تلاش بیشتری بکنید تا در طی مذاکره‌تان شخصی دوست داشتنی باشید. این بدان معنا نیست که شما باید ماهیت آنچه درخواست می‌کنید را تغییر داده یا جاه طلبی‌ها و اهداف خود را کاهش دهید، باید سختگیر باشید و آنچه را می‌خواهید به دست بیاورید.

آنچه اینجا دربارهٔ آن صحبت می‌کنیم روش شخصی است. با تعیین نحوهٔ درست صحبت کردن در هنگام مذاکره‌تان می‌توانید از خود محافظت کنید. زبانی که برای بیان درخواستتان استفاده می‌کنید و لحنی که برای تأثیر متقابل به کار می‌برید ممکن است توانایی مذاکره کنندگان دیگر را برای شنیدن آنچه در واقع می‌گویید به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

گفت‌وگو را با عبارتی مانند این آغاز کنید: «از اینکه ملاقات با من را پذیرفتید خیلی متشکرم» و «خوشحالم از اینکه فرصتی پیدا کردیم تا دربارهٔ این مسئله با هم صحبت کنیم.» نشان بدهید از اینکه فرصتی پیش آمد تا دربارهٔ این موضوعات صحبت کنید سپاسگزارید، این موضوعات برای شما مهم هستند و برای ارتباط خود با طرف مقابل ارزش قایلید.

توجه خود را مؤدبانه با مذاکره کننده و اعضای گروه دیگر نشان دهید. آیا زمان برای صحبت کردن خوب است؟ آیا هر کس آنچه را می‌خواهد، دارد؟ آیا کسی به استراحتی نیاز دارد؟

تنها به این علت که در مذاکره هستید به این معنا نیست که باید رسمی باشید و با احتیاط رفتار کنید. ترسناک‌ترین کت و شلوار قدرت خود را نپوشید.

اگر در بیرون از حدود مذاکره منافع مشترکی دارید، به آن هم اشاره کنید. این می‌تواند شامل تبریک گفتن به یک خانم برای جواهری که به خود آویخته است، کیف او یا رنگ اتاق نشیمن او(که شما هم همین سلیقه را دارید)، در میان گذاشتن شور و شوق ورزشی یا اشاره به یک

عضو خانواده باشد. برای مثال، «چند روز پیش پسر شما را دیدم و ماشاءا... دارد بزرگ می‌شود!». گفت‌وگوهای گاه به گاه مانند این‌ها می‌تواند یک احساس همبستگی را به وجود بیاورد، اما عاقلانه از آن‌ها استفاده کنید. ببینید که برداشت نادرستی از آن وجود نداشته باشد.

فقط به اهداف خود توجه نکنید. هر چند بار که می‌توانید دوباره تأکید کنید که طرف مقابل از این معامله چه چیزی به دست می‌آورد و اینکه چگونه متعهد هستید تا به منافع آنان توجه داشته باشید.

مطمئن شوید که دارید یک گفت‌وگو انجام می‌دهید نه اینکه فقط درخواست یا تقاضا را ارائه دهید و منتظر یک تصمیم‌گیری باشید. از عباراتی مانند این‌ها استفاده کنید: «خیلی مشتاقم تا نظر شما را در این مورد بشنوم»، و «به نظر شما چکار باید بکنیم؟»

به جای رویکرد «این یک جنگ است» روند «مسئله گشایی» را در پیش بگیرید؛ به جای تهدید و زورگویی روش متقاعد کردن را به کار ببرید. این شیوه، چانه‌زنی دوستانه را گسترش می‌دهد و مانع از این می‌شود تا طرف دیگر احساس کند باید تصمیمی بگیرد. برای مثال بگویید: «بیایید با هم کار کنیم...»؛ «چطور می‌توانیم این مسئله را حل کنیم؟» و «آیا می‌توانید به من کمک کنید تا...؟»

نظرات خود را به صورت شرایط مثبت مطرح کنید نه منفی. برای مثال، به جای «من از انجام دادن این کار خسته شده‌ام.»، بگویید:«حاضرم فرصت‌های کاری بیشتری داشته باشم.»، یا به جای اینکه بگویید:«این وضعیت خوب نیست.»، بگویید: «من دربارهٔ اینکه چگونه وضعیت را بهتر کنیم نظری دارم.» یا به جای گفتن: «من بیشتر از سهم خودم کار می‌کنم و اکنون شما باید وضع سازمان را بهتر و مؤثرتر کنید.»، این‌طور بگویید: «اگر ما کارها را به طور مساوی تقسیم کنیم، بیشتر احساس می‌کنم که شرکای تجاری برابری هستیم.»

از دستور دادن خودداری کنید.برای مثال، نگویید:«این بهترین پیشنهاد من است یا قبول کن یا رد کن!»، یا «اگر چیزی که می‌خواهم را به من ندهید من...» یا «اگر می‌خواهی امشب خوش اقبال باشی، بهتر است بگویی بله.»

جملات را اینگونه شروع کنید: «متوجه هستم که شما...»؛ «این می‌تواند برای شما مفید باشد چون...»؛ و «راه‌حل من به شما کمک می‌کند تا....»

در مورد نگرانی‌ها و مسائل مورد علاقهٔ آنان سؤال کنید؛ این کار تمایل شما را برای جست‌وجوی راه‌حلی که برای هر دو طرف موفقیت‌آمیز باشد نشان می‌دهد.

بدون اینکه بیش از اندازه پرخاشگر، سلطه‌جو یا تهدیدکننده باشید بگویید که چه می‌خواهید؛ به وضوح نشان دهید که حاضرید دربارهٔ گزینه‌های مختلف گفت‌وگو کنید تا آنچه را می‌خواهید به دست بیاورید. اما خیلی در جهت مخالف پیش نروید. رک و راست و تغییرپذیر بودن به معنای این نیست که سریع امتیازی را واگذار کنید یا به یک آدم زود باور تبدیل شوید. از الگوهای آوایی و روش نگارشی که سبب می‌شود تا بسیاری از زنان مردد و پوزش‌خواه به نظر برسند خودداری کنید. (مانند تمام کردن همهٔ جملاتتان با لحن رو به بالا که به بیشتر آن‌ها حالت سؤالی می‌دهد تا شرح و توضیحات).

کار را با عباراتی مانند این‌ها آغاز نکنید:

«شما احتمالاً با این موافقت نخواهید کرد...»

«می‌دانم که انجام دادن این کار برای شما مشکل است...»

«مطمئن نیستم که این ایدهٔ خوبی باشد...»

«این فقط سرسری است...»

«من ماهر نیستم، ولی...»

«این ممکن است یک سؤال احمقانه باشد...»

«ممکن است خیلی بی‌ادب باشم...»

«اگر وقتتان را می‌گیرم بگویید...»

تمامی این مقدمه‌ها باعث می‌شود تا طرف مقابل نسبت به درخواست شما واکنش منفی نشان دهد. پیش از اینکه شخص دیگری بتواند این کار را بکند ایده‌های خود را از سر بیرون نکنید، برای درخواست خود عذرخواهی نکنید.

بیان کردن

اگر درخواستتان را به صورتی مثبت ارائه دهید ممکن است در نحوهٔ پاسخگویی طرف مقابل تفاوت زیادی داشته باشد. فرض کنیم که از شرکت دیگری یک پیشنهاد کاری دریافت کرده‌اید که حقوق آن از آنچه اکنون به دست می‌آورید بسیار بالاتر است. نمی‌خواهید کارتان را رها کنید، اما نمی‌توانید حقوق بیشتر را رد کنید. اگر رییس شما نتواند یا نخواهد حقوقی برابر با حقوق شرکت دیگر به شما بدهد چاره‌ای ندارید جز اینکه محل را ترک کنید. در این وضعیت برای اینکه به خود بهترین فرصت را بدهید تا آنچه می‌خواهید را به دست بیاورید باید به آرامی نزد رییس بروید. ممکن است رییس پس از اینکه دریابد که شما به دنبال شغل دیگری بوده‌اید حالت دفاعی به خود بگیرد. نباید نشان دهید که انگار دارید هشدار می‌دهید یا تهدید می‌کنید.

به جای گفتن:

«اگر شما حقوقی برابر حقوق آن شرکت به من ندهید اینجا را ترک خواهم کرد.»

بگویید:

«این شرکت بسیار خوبی است. فکر می‌کنم شما رییس خیلی خوبی هستید و من کار کردن در اینجا را دوست دارم. ولی پیشنهاد دیگری را دریافت کرده‌ام و باید آن را جدی بگیرم،چون پول بیشتری در آن هست.»

«من پیشنهاد کاری دیگری دریافت کرده‌ام، یک پیشنهاد خوب. اما کار کردن در اینجا را دوست دارم و نمی‌خواهم بروم. پیش از پذیرفتن آن می‌خواستم با شما صحبت کنم تا ببینم آیا راهی وجود دارد تا بتوانم در اینجا بمانم؟»

«من ده سال در اینجا کار کرده‌ام و اینجا مانند خانهٔ من است. می‌خواهم در کارهای بیشتری شرکت کنم. آیا این احتمال وجود دارد که بتوانید حقوقتان را با حقوقی که به من پیشنهاد شده است وفق دهد تا بتوانم به کارم در اینجا ادامه دهم؟»

«نمی‌توانم تصور داشتن رییس بهتر یا محیط بهتری را داشته باشم تا بتوانم در آن کار کنم. امیدوارم بتوانیم راه‌حل بهتری پیدا

کنیم که برای من و شرکت مفید باشد تا بتوانم در اینجا بمانم.»
این راه‌حل به شما کمک می‌کند تا بر جنبه‌های مثبت وضعیت تأکید کنید شما می‌خواهید بمانید؛ او رییس خوبی است و این یک گرایش «بیایید با هم کار کنیم» را نشان می‌دهد، در حالی که هنوز چیزی را درخواست می‌کنید که می‌خواهید.
در اینجا مثال دیگری آورده شده است: شما در حال انجام یک کار گروهی هستید و یکی از همکاران شما سهم خودش از کار را انجام نمی‌دهد.

به جای گفتن:

«اگر قرار است پروژه را طبق برنامهٔ زمان‌بندی انجام دهیم، نمی‌توانم بیشتر کارها را خودم ادامه دهم. تو باید سهم خودت را انجام دهی.»

بگویید:

«از این نگرانم که نمی‌توانیم کار را در موعد مقرر تمام کنیم. بیایید ببینیم کجا هستیم و برنامه‌ای بریزیم.»
«ما خیلی از کارهای این پروژه را انجام داده‌ایم. بیایید ببینیم چه کار دیگری باقی مانده و چه کسی قرار است چه کاری را انجام بدهد؟»
«ما داریم عقب می‌افتیم. چرا با ایجاد تغییراتی سعی نکنیم تا هر دو در اندازه توانمان کار کنیم؟»
این روش به جای عیب‌جویی از رفتار گذشته بر مسیر موفقیت‌آمیزی برای آینده توجه دارد.
یک مثال دیگر: شما می‌خواهید یک ترفیع درخواست کنید. می‌دانید که استحقاق آن را دارید. اما بیان این موضوع به صورت رک و راست ممکن است خیلی پرخاشگرانه به نظر برسد.

به جای گفتن:

«من بهترین شخص برای این کار هستم.»
«من حق عضویتم را پرداخت کرده‌ام و حالا ترفیع باید به من داده شود.»

بگویید:

«من در این شغل خیلی چیزها یاد گرفته‌ام و دوست دارم فرصتی داشته باشم تا کار بیشتری انجام بدهم. حاضرم تا به مرحلهٔ بعدی بروم.»
«مطمئن هستم اگر مسئولیت بیشتری داشتم می‌توانستم بیشتر کمک کنم. ممکن است دربارهٔ این صحبت کنیم که قدم بعدی برای من چیست؟ دوست دارم به من ترفیع داده شود.»
«دوست دارم نشان بدهم که چقدر بیشتر می‌توانم کار انجام دهم. دوست دارم فرصتی به من داده شود تا شما را متقاعد کنم که شخص مناسبی برای این شغل هستم.»
این رویکرد منافع مشترک شما را مورد توجه قرار می‌دهد کمک کردن به شرکت و نشان می‌دهد که شما عضوی از گروه هستید. اما پیغام اساسی آن هنوز همان است؛ شما ترفیع را می‌خواهید.
در هر کدام از این وضعیت‌ها لازم نیست خواستهٔ خود را کم کنید. فقط روش درخواست آن را اصلاح کنید. شما از اهداف خود عقب‌نشینی نمی‌کنید؛ فقط آن‌ها را به روشی مثبت و بدون تهدید ارائه می‌دهید.

بازی لبخند

رفتار غیرکلامی همچنین در برداشتی که دیگران از شما دارند نقش مهمی را ایفا می‌کند. تأثیر لحن صدای خود، حالت‌های چهره و ارتباط‌های غیرکلامی دیگر را در نظر بگیرید. آن‌ها باید به جای تضعیف کردن، آنچه می‌گویید را محکم کنند. تصویری که می‌خواهید ارائه دهید باید حرفه‌ای و کارآمد باشد و نه رقابتی و کناره گیرانه؛ رو به ترقی و آماده باشد و نه عصبی یا هیجان‌زده؛ گرم و دوستانه باشد و نه عشوه‌گرانه یا زودباورانه.

لبخند بزنید، رابطهٔ چشمی گرمی برقرار کنید، از ارتباط‌های غیرکلامی فراگیر و حرکات دست استفاده کنید. این‌ها شامل خم شدن به طرف شخص دیگر است نه دور شدن از آنان، و تکان دادن سر هنگامی که حرف می‌زنند تا نشان دهید که متوجه هستید و دارید به حرف آنان گوش می‌دهید. دست به سینه ننشینید (این یعنی حالت دفاعی). دست‌ها را آرام بگذارید، اگر ایما و اشاره می‌کنید کف دست خود را بالا ببرید.

از اخم کردن، تکان دادن سر، بالا بردن ابرو به نشانهٔ شک و تردید و اشاره کردن خودداری کنید.

به عقب تکیه ندهید یا در مقابل مذاکره کنندگان دیگر به حالت کج ننشینید.

به حالتی بنشینید که علاقه را نشان بدهد، اما آنقدر به جلو تکیه ندهید که به نظر رسد انگار سعی دارید نظر خود را تحمیل کنید. به فضای شخصی مذاکره کنندهٔ دیگر وارد نشوید.

به آرامی حرکات مذاکره کنندهٔ دیگر را تقلید کنید. اگر او سرش را تکان داد شما هم سر تکان دهید. اگر او موهایش را عقب کشید شما هم همین کار را بکنید. تحقیقات نشان داده‌اند که وقتی ناآگاهانه از شما تقلید می‌شود، این باعث می‌شود تا از فردی که از شما تقلید می‌کند بیشتر خوشتان بیاید، این شاید عجیب به نظر بیاید، ولی حقیقت دارد. اما با احتیاط عمل کنید. شما نمی‌خواهید مذاکره کنندهٔ دیگر فکر کند دارید او را دست می‌اندازید.

سعی کنید با موهایتان بازی نکنید، با انگشتر یا ساعت خود ور نروید، پای خود را به حالت عصبی تکان ندهید، لب خود را نجوید و یا ادا و اطوار دیگری در نیاورید که نشان دهد عصبی هستید.

الکساندرا - برطرف کردن مشکل

الکساندرا را به خاطر دارید؟ طراح آشپزخانه و حمام که به صورتی قاطع پول بیشتری درخواست کرد و دید که رییس جدیدش که خیلی مهربان بود با حالتی غیردوستانه و انتقادآمیز رفتار کرد. تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از زنان تمایلی به مذاکره کردن ندارند چون نگرانند که در این وضعیت گیر بیفتند. آنان می‌ترسند که به طور کلی درخواست کردن هر چیزی نتیجهٔ معکوس بدهد. خوشبختانه در مورد این مسئله که یک مخمصه به نظر می‌رسد راه‌حلی وجود دارد.

وقتی که نخستین تلاش او برای مذاکره کردن دربارهٔ حقوق با چنین مخالفت سختی مواجه شد الکساندرا تسلیم نشد. او تمام شب در مورد وضعیت فکر کرد. دفعهٔ دوم او پیشنهاد حقوقش را طوری مطرح کرد که بیشتر کارهای دیگر را انجام می‌داد، یعنی به صورت یک راه آسان دوستانهٔ طبیعی. او به رییس آینده‌اش گفت: «منتظرم تا با همهٔ شما کار کنم، شرکت را دوست دارم و همه در اینجا کار بسیار خوبی انجام می‌دهند. من نمی‌خواهم شما رو تحت فشار قرار دهم. اما به دست آوردن حقوق بیشتر برای من اهمیت زیادی خواهد داشت، بنابراین ممنون خواهم شد که تقاضای من را دوباره بررسی کنید. شما گفتید نمی‌توانید ۶۰.۰۰۰ دلار به من پرداخت کنید (درخواست اولیهٔ او). آیا کاری هست که بتوانم انجام دهم چیزی که شرکت لازم داشته باشد که به شما امکان دهد تا حقوق بالاتر نزدیک به ۶۰.۰۰۰ دلار را به من بدهید؟ آیا می‌توانیم مصالحه کنیم؟»

رییس شرکت طراحی کمی عصبی شد، مِن مِن کرد و گفت که احتمالاً می‌تواند ۵۲.۰۰۰ دلار به او بدهد.

الکساندرا جواب داد: «اوه، خیلی ممنون. واقعاً متشکرم که در این گفت‌وگو خیلی روراست بودید. اگر راهی وجود دارد که بتوانید ۵۶.۰۰۰ دلار به من پرداخت کنید خیلی خوشحال خواهم شد. این رأی اعتماد خیلی خوبی خواهد بود!»

رییس شرکت گفت که برای موقعیت او این بودجه را ندارد.

الکساندرا گفت: «آیا ممکن است شب راجع به آن فکر کنید؟ نمی‌خواهم الان جوابی به من بدهید. اگر این موضوع کمک کننده باشد، می‌توانم کار را سریع‌تر شروع کنم.»

رییس موافقت کرد تا دربارهٔ آن فکر کند و روز بعد الکساندرا را صدا زد و گفت که آنان می‌توانند این پیشنهاد را تا ۵۴.۰۰۰ دلار افزایش دهند. اما این بالاترین مبلغی بود که می‌توانستند بپردازند.

الکساندرا از او تشکر کرد و تصمیم گرفت که کار را بپذیرد. اگر چه نتوانسته بود به هدفش برسد، اما رییس را وادار کرده بود تا حقوقش را ۴.۰۰۰ دلار افزایش دهد. او واقعاً شرکت را دوست داشت و انعطاف رییس پیرامون مسئلهٔ حقوق به او دوباره اطمینان داد که می‌تواند با رییس کار کند. او احتمال داد و ما هم چنین فکر می‌کنیم که اگر کار را با بی‌توجهی به انتظارات رییس آینده‌اش در مورد اینکه او و هر زنی چگونه باید رفتار کنند شروع نمی‌کرد می‌توانست بهتر عمل کند. رییس ممکن بود همان دفعهٔ اول به پیشنهاد او بیشتر توجه کند و پول بیشتری به الکساندرا بدهد. با وجود این رییس با دوباره فکر کردن وضعیت را از حالت بدتر شدن نجات داد.

روش و ماهیت

هنگامی که مذاکره می‌کنید از صمیمیت طبیعی و واقعی خودتان استفاده کنید. به روش شخصی خود به عنوان یک مزیت و نه یک ضعف نگاه کنید، روشی که به شما امکان می‌دهد تا بدون اینکه یک تهدید محسوب شوید مذاکره کنید. از طرف دیگر اگر در حالی بزرگ شدید که با برادران خود کشتی می‌گرفتید، یا به توصیهٔ پدر و مادر یا مربی گوش می‌دادید که می‌گفت برای هر آنچه می‌خواهید باید بجنگید (و این تاکنون تقریباً مفید بوده است)، تنها شما می‌توانید قضاوت کنید که در وضعیت خاصی که دارید چه چیزی خوب کار می‌کند و چه چیزی مفید نیست؟ ممکن است فکر کنید که این خیلی آزاردهنده است. چرا من باید خیلی مواظب حساسیت افراد دیگر باشم، روش شخصی‌ام را تغییر دهم و اینقدر انرژی مصرف کنم تا تأثیری را که به وجود می‌آورم کنترل کنم، بخصوص وقتی چیزی می‌خواهم که برای آن سخت کار کرده و آن را به دست آورده‌ام؟ شما درست می‌گویید. این منصفانه نیست که زنان باید همیشه نگران این باشند که چگونه درخواست کنند. جامعهٔ ما هنوز باید این موانع را برای زنان از سر راه بردارد و همه باید تلاش کنیم تا این مسئله پیش بیاید. اما تا آن زمان ممکن است متوجه شوید که این شیوه عملی‌تر است.

در این بین استفاده از یک روش دوستانهٔ اجتماعی ممکن است به شما کمک کند بیش از آنچه را می‌خواهید و شایسته‌اش هستید به دست

بیاورید. ممکن است به شما کمک کند تا به مقام‌های ارشد ارتقاء یابید که در این صورت بر فرهنگ سازمانتان و شاید حتی دنیای کسب و کاری بزرگ‌تر نفوذ بیشتری خواهید داشت. حتی می‌توانید از نفوذ خود استفاده کنید تا زنان را متقاعد سازید که آنچه می‌خواهند را به هر صورتی که برای آنان مناسب است درخواست کنند.

۱۵.نزدیک‌تر

در نمایش تلویزیونی نزدیک‌تر(The Closer) کیارا سدویک، هنرپیشهٔ زن نقش معاون رییس را دارد، برندا لی جانسون رییس گروه کارآگاه‌های پلیس است که جنایات حرفه‌ای در لوس‌آنجلس را بررسی می‌کند. او در انجام دادن بررسی‌ها، رفع جنایات و زندانی کردن افراد مجرم خیلی بااستعداد است. اگرچه او در درک جزییات یک صحنهٔ جرم خوب است، استعداد واقعی او در بازپرسی است؛ گفت و گو کردن با شاهدان و وا داشتن آنان به اینکه چیزی را بگویند که او می‌خواهد بداند. او سؤالات زیادی می‌پرسد، به دقت به آنچه افراد می‌گویند (و نمی‌گویند) گوش می‌دهد، از افراد مظنون می‌خواهد که چند بار حرفشان را تکرار کنند و اغلب یک بازپرسی را نیمه تمام می گذارد و برای مدتی اتاق را ترک می‌کند. به طور کلی به هدف خود که یافتن حقیقت است توجه دارد.

در حالی که ما برخی از ترفندهای شدید برندا لی جانسون مانند معرفی کردن یک همکار تنومند برای ترساندن طرف دیگر را توصیه نمی‌کنیم، راهبردهای برندا و سابقهٔ موفقیت او برای هنگامی که مذاکره می‌کنید، چه بسا نمونهٔ مفیدی باشد.

به هدف خود توجه داشته باشید

مهم‌ترین درسی که باید از برندا لی جانسون، معاون پلیس آموخت این است: همیشه به هدف خود توجه داشته باشید. آنچه واقعاً می‌خواهید و به عنوان هدف خود تعیین کرده‌اید را به خاطر داشته باشید، و در حین پیشروی آن ایده را به شکل چهار گوش در جلوی خود نگه دارید. اگر به جای هدفتان به میزان حداقلی که قبول خواهید کرد توجه داشته باشید، به محض اینکه میزان حداقل (یا کمی بیشتر) به شما پیشنهاد شود ممکن است موافقت کنید.

کلام آخر اینکه تمرکز روی هدف بالاتر و تلاش برای مبلغ بالاتر، به شما کمک می‌کند تا به قراردادهای بهتری دست یابید.

عجله نکنید

کارتان را با عجله انجام ندهید. مذاکره کنندگان حرفه‌ای می‌دانند که کنترل کردن سرعت یک مذاکره از اختلال حواس جلوگیری می‌کند. این کار باعث می‌شود تا دو طرف بتوانند تمام موضوعات و منافع خود را شرح دهند و وقت داشته باشند تا اطلاعات را آماده کنند و پاسخ دهند.

مذاکراتی که با سرعت صورت می گیرند، ممکن است سبب شود تا یک یا هر دو طرف امتیازات نسنجیده‌ای بدهند، متوجهٔ نقطه نظر یکدیگر نشوند، موارد مهم را فراموش کنند و چه بسا منجر به توافقی بی‌حاصل شود.

پیشنهاد یا درخواست خود را آشکارا و آرام ارائه دهید. در هنگام ایفای نقش این مورد را تمرین کنید؛ به پاسخ‌های مذاکره کنندهٔ دیگر به دقت گوش بدهید، نفسی بکشید و پیش از صحبت کردن خوب فکر کنید. به خود زمان بدهید تا دقیقاً همان حرفی را بزنید که می‌خواهید. اگر احساس می‌کنید که مذاکره کنندهٔ دیگر سرعت کار را بیشتر کرده، به شما فشار وارد می‌آورد تا تصمیمی فوری بگیرید، یا شما را غافلگیر می‌کند چون او کار دیگری دارد که باید انجام دهد، کارها را به تأخیر بیندازید. اگر به هر دلیلی احساس می‌کنید که انگار دارید کنترل روند یا احساسات خود را از دست می‌دهید، دوباره کارها را عقب بیندازید. می‌توانید این چیزها را بگویید:

«من واقعاً یک لیوان آب می‌خواهم می‌توانم برای شما هم یکی بیاورم؟»

«احساس می‌کنم که باید کارهای زیادی را سریع انجام دهم. می‌خواهم در اینجا تصمیم درستی بگیرم. آیا می‌توانیم یک‌بار بررسی کنیم که کجا هستیم؟»

«بیایید کمی به عقب برگردیم. آیا ممکن است مقصود خود را توضیح دهید؟»

«نمی‌خواهم سوءتفاهمی پیش بیاید. آیا ممکن است آن نکتهٔ آخر را توضیح دهید؟»

«باید کار را متوقف کنیم و مطمئن شویم که طرز فکر مشابهی داریم. آیا ممکن است آنچه را تاکنون درباره‌اش موافقت کرده‌ایم به طور

خلاصه توضیح دهید؟»
یا یک سؤال آزاد از مذاکره کنندهٔ دیگر بپرسید:
«دربارهٔ آنچه تاکنون گفتم چه فکر می‌کنید؟»
«وضعیت را چطور می‌بینید؟»
به خاطر داشته باشید سؤال ساده‌ای نپرسید که جواب آن بله یا خیر باشد. سؤالی بپرسید که مذاکره کنندهٔ دیگر برای پاسخ دادن به آن باید کمی فکر کند. این کار باعث می‌شود تا اطلاعات بیشتر و کمی زمان به دست آورید.

استراحت کنید

زنان بسیاری به ما می‌گویند که هیچ‌وقت به فکر آنان نرسید که در وسط یک مذاکره می‌توانستند بگویند:«کافی است»و زمانی را برای استراحت درخواست کنند. در حالی که چنین درخواستی بسیار مناسب است، بخصوص زمانی که مذاکره از موضوع اصلی خارج می شود. از زمان استراحت استفاده کنید تا خودتان را جمع و جور کنید، اطلاعات بیشتری به دست بیاورید، با دیگران مشورت کنید و پاسخ خود را طرح‌ریزی کنید.
مواقعی خواهد بود که پاسخ منفی به شما داده می‌شود که انتظارش را نداشتید. گفتن «آیا می‌توانیم این گفت‌وگو را نیم ساعت دیگر (یا فردا، یا هفتهٔ دیگر) ادامه دهیم» نه تنها کاملاً منطقی است، بلکه چه بسا نتایج فراوانی را به وجود بیاورد. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر بگوید عجله دارد که این موضوع حل شود یا پنج دقیقهٔ دیگر باید به جلسهٔ دیگری برود و بقیهٔ روز گرفتار خواهد بود، منصرف نشوید. بگویید که تا جایی که امکان دارد می‌خواهید کارهای دیگری انجام بدهید و بگویید هر وقت که او بخواهد، حتی اگر زمانی باشد که بخصوص برای شما مناسب نیست، حاضرید کار را ادامه بدهید.

از این عبارات می‌توانید استفاده کنید:

«آیا می‌توانیم فردا دوباره صحبت کنیم؟ چون کمی وقت خواهم داشت تا دربارهٔ آنچه شما گفته‌اید فکر کنم.»
«چرا وقتی که اوضاع بهتر شد این گفت‌وگو را ادامه ندهیم؟»
«شما احتمالاً به کمی زمان نیاز دارید تا دربارهٔ این مسئله فکر کنید.»
«من اینجا دربارهٔ روند صحیح کار مطمئن نیستم. آیا می‌توانید یکی دو روز به من مهلت بدهید تا بیشتر فکر کنم؟»
درخواست زمان برای فکر کردن پیش از اینکه تصمیمی بگیرید بخصوص زمانی مناسب است که با «افزایش کار» مواجه هستید، زمانی که رییس کار اضافی به شما می‌دهد. اگر می‌خواهید کار اضافی را انجام دهید یا واضح است که گزینهٔ دیگری ندارید، یک روز اضافی مهلت بگیرید تا ببینید چه تغییراتی باید در مسئولیت‌های کنونی خود به وجود بیاورید که این کار کنترل‌پذیر باشد.
برای بعضی از افراد کش دادن روند مذاکره به جای تمام کردن هر چه زودتر آن، وحشتناک به نظر می‌رسد. اما در وضعیت‌های خاص می‌تواند اقبال موفقیت شما را تا اندازه زیادی افزایش دهد. شما نباید بدون اینکه محتاطانه دربارهٔ چیزی فکر کنید، تعهدی را بپذیرید. و رییس شما یا شریک کاری، همکار، همسایه یا هر کس دیگری در طرف دیگر میز نباید با اصرار و تهدید شما را وادار کند تا کاری را انجام دهید که نمی‌خواهید.

از دعوا و مشاجره کناره‌گیری کنید

گاهی وقت‌ها آنچه نیاز دارید یک استراحت روانی است. ویلیام اوری، نویسندهٔ کتاب «راحت بگویید نه!» شیوهٔ رفتن به بالکن را توصیه می‌کند:
تصور کنید که در صحنه‌ای در حال مذاکره کردن هستید و سپس به بالکن می‌روید و به صحنه نگاه می‌کنید. «بالکن» استعاره‌ای است برای تصور ذهنی از یک جداشدگی. از بالکن شما می‌توانید به آرامی کشمکش‌ها را ارزیابی کنید گویا یک شخص سوم بودید. شما می‌توانید به صورتی سازنده برای هر دو طرف بیندیشید و به دنبال یک راه‌حل رضایت‌بخش دو سویه‌ای باشید تا مشکل را برطرف کنید.
جدا کردن خودتان به این صورت به شما این را امکان می‌دهد تا از احساساتی مانند عصبانیت که ممکن است به ضرر منافع شما باشد،

جلوگیری کنید. می‌تواند به شما کمک کند تا تأثیر احساسات مخرب بالقوه را کاهش دهید و این امکان را می‌دهد تا برخی از پاسخ‌هایی را که در هنگام ایفای نقش تمرین کردید، به یاد بیاورید. شما می‌توانید قدم بعدی را بر اساس واقعیت‌های وضعیت موجود بردارید، نه شتاب حاصل از احساساتتان.

«رفتن به بالکن» همچنین می‌تواند زمانی مؤثر باشد که شما با احساسات منفی در طرف دیگر میز مذاکره مواجه شده‌اید. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر خلق‌وخوی بدی داشته باشد یا درخواست شما را گستاخانه رد کند، شما ممکن است متقابلاً با عصبانیت یا ترس پاسخ بدهید. گاهی وقت‌ها فریاد زدن بر سر کسی که به شما دشنام می‌دهد خیلی خوب است، اما این موفقیت زود گذری است و خسارت آن می‌تواند برای مدت طولانی‌تر باقی بماند. ساکت ماندن هم سازنده نیست. بهتر است خود را دست بالا بگیرید، از نظر فکری به عقب برگردید و پیش از اینکه حرف بزنید وضعیت را به آرامی بسنجید. برای مثال، بگویید که مدت‌هاست به شما اضافه حقوق پرداخت نشده است. او پاسخ را با سخنرانی دربارهٔ موضوعی آغاز می‌کند که اصلاً به مسئله مربوط نیست. اگر حالت دفاعی به خود بگیرید و با این موضوع نامربوط از موضوع اصلی منحرف شوید و احتمالاً با ناراحتی از دفتر او بیرون بروید، اضافه حقوقی دریافت نخواهید کرد و یا از مقداری که می‌خواستید کمتر به دست خواهید آورد. به جای آن اگر دقیقه‌ای صبر کرده و عصبانیت خود را کنترل کنید، ممکن است بتوانید بگویید که البته این موضوع خیلی مهم است و شما می‌خواهید هر چه زودتر دربارهٔ آن گفت‌وگو کنید، اما در این ملاقات می‌خواستید دربارهٔ افزایش حقوقتان صحبت کنید. اگر او موافقت کرد می‌توانید دلیل و برهان بیاورید. اگر او هنوز خیلی دربارهٔ مسئله دیگر هیجان‌زده است، آیا بهتر نیست زمان جلسه را پس از اینکه رییس‌تان آرام گرفت تنظیم کنید؟

صبر کنید، گوش دهید، زیاد به خود فشار نیاورید

اگر طرف مقابل سکوت کرده است، فکر نکنید که باید سریع وارد گفت‌وگو شوید و سکوت را از بین ببرید. بسیاری از مردم از سکوت خوششان نمی‌آید، و کار را به این صورت تمام می‌کنند که یا زیاد حرف می‌زنند و یا از خواستهٔ خود صرفنظر می‌کنند. به جای اینکه سریع وارد گفت‌وگو شوید، از این لحظات برای طرح‌ریزی قدم بعدی استفاده کنید. اگر مذاکره کنندهٔ دیگر در پاسخ دادن وقت تلف می‌کند با عجله از

جانب او جواب ندهید، به او فرصت بدهید تا فکر کند و بعد ببینید که چه می‌گوید.

معامله را به انجام برسانید

اگر به نظر برسد که نمی‌توانید مذاکره‌تان را به پایان برسانید آن وقت چه می‌کنید؟ شما دربارهٔ موضوعات گفت‌وگو کرده‌اید، اما نتوانستید به توافقی برسید یا قراردادی قطعی به دست بیاورید. در این حالت سعی کنید تا دلایل اساسی برای وضعیت دشوار خود را مشخص کنید.

مطمئن شوید که تمامی منافع اساسی مادی و معنوی طرف دیگر را درک می‌کنید. حالا ببینید راه‌حل پیشنهادی شما چه منافعی را برآورده نمی‌کند. چگونه می‌توانید پیشنهاد خود را تغییر دهید تا آن منافع را برآورده سازند یا به روش دیگری به آن‌ها رسیدگی کنند. اگر فکر می‌کنید که آنان منافعی دارند که فاش نکرده‌اند یا شما متوجه نمی‌شوید، در مورد نگرانی‌های دیگر آنان بپرسید.

شاید اگر موضوعی را به پیشنهادتان بیفزایید یا جزییاتی را تغییر دهید مذاکره کنندهٔ دیگر راحت‌تر بتواند قرارداد را بپذیرد. شاید بتواند این مورد را بهتر نشان دهد که قرارداد با سیاست شرکت مطابقت دارد یا به منافع اشخاص ثالث تجاوز نمی‌کند. اشاره کردن به سوابق یا عوامل بیرونی چه بسا در توجیه کردن یا اعتبار بخشیدن به راه‌حل پیشنهادی شما مؤثر باشد.

ممکن است از پیامدها یا نتایج غیرمنتظره می‌ترسند. در مورد بدترین ترس‌های آنان که با جواب «بله» همراه است فکر کنید. چطور می‌توانید آنان را آرام کنید؟

اگر آنان هنوز رویکردی خصمانه به کار می‌برند و مصمم هستند که امتیازی به شما ندهند، دوباره سعی کنید تا با روش‌های چانه‌زنی دوستانه مشکل مشترک را برطرف کنید.

بپرسید که چه چیز دیگری می‌خواهند تا پیشنهاد شما را بپذیرند؟ اگر مناسب به نظر می‌رسد دربارهٔ پیشنهادهای دیگری که در نظر دارند سؤال کنید تا بتوانید موقعیت خود را در مقایسه با آنان ارزیابی کنید.

اگر فکر می‌کنید که طرف دیگر دربارهٔ چیزی که شما می‌خواهید تصمیمی نگرفته است، زمان مناسبی به آنان بدهید تا فکر کنند، اما

اجازه ندهید کار را برای مدت نامعلوم به تأخیر بیندازند. آنان را به آرامی ترغیب کنید. یک پست الکترونیکی بفرستید. مسئله را پس از دیدار گروهی مطرح کنید آن را پس از صرف از شام بیان کنید؛ به هر صورتی که برای شما مناسب است این کار را انجام دهید.

حتی اگر می‌ترسید که جواب «نه» خواهد بود و امکان توافق وجود نخواهد داشت، نمی‌خواهید که بلاتکلیف بمانید. به مذاکره کنندهٔ دیگر یادآوری کنید که می‌خواهید کار خاتمه یابد:

«نظر شما دربارهٔ گفت‌وگوی هفتهٔ گذشتهٔ ما چیست؟ می‌خواهم کار پیش برود.»

«من از گفت‌وگویی که چند روز پیش داشتیم لذت بردم. کی می‌توانیم بیشتر در مورد آن صحبت کنیم؟»

یک‌بار دیگر می‌گوییم: حواستان باشد که یک سؤال آزاد بپرسید. اگر بپرسید: «آیا فرصتی داشته‌اید تا دربارهٔ آنچه صحبت کردیم فکر کنید؟»، جواب شما ممکن است یک «نه» ساده باشد.

اگر مطمئن هستید که پیشنهاد شما منافع طرف دیگر را برآورده کرده، اما آنان متوجه این واقعیت نیستند، سعی کنید دوباره به جزییات اشاره کنید. برای مثال، بگویید: «این‌ها راه‌هایی هستند که من فکر می‌کنم منافع شما را برآورده می‌کند. منافع شما (منافع را شرح دهید) هستند. از نظر من این قرارداد بر این گزینه‌های دیگر (آن‌ها را نام ببرید) به روش‌های زیر (روش‌ها را شرح دهید) اولویت خواهد داشت.»

در هر حال مواردی وجود خواهد داشت که پس از تجزیه و تحلیل بسیار تنها می‌توانید به یک نتیجه برسید؛ قرار نیست موافقت کنید. وقتی این اتفاق می‌افتد احساس نکنید که به عنوان یک مذاکره کننده شکست خورده‌اید. به هدفتان توجه داشته باشید، اما بهترین گزینه برای توافق مورد مذاکرهٔ خود را فراموش نکنید. گاهی وقت‌ها صادقانه کنار رفتن بهترین گزینه است.

بی‌درنگ محل را ترک نکنید

بعضی از زنان به محض اینکه جواب «نه» را می‌شنوند زود عقب‌نشینی می‌کنند. با خود می‌گویند، حالا من زیاده‌روی کردم یا نمی‌خواهم که این موضوع به یک اختلاف تبدیل شود. به خاطر داشته باشید که عقب‌نشینی نکردن به معنای شروع یک دعوا نیست. زنان دیگر تصمیم

می‌گیرند مذاکره نکنند، چون پیشنهاد خوبی دریافت کرده‌اند یا هنگامی که وارد اتاق می‌شوند اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهند. در وسط یک مذاکره آنچه تصمیم داشتند درخواست کنند ناگهان مسخره، افراطی و بیش از حد، به نظر می‌رسد. اگر این اتفاق برای شما بیفتد اطلاعاتی را که جمع‌آوری کرده‌اید به خوبی نگه دارید و اهداف خود را تغییر ندهید و با انگیزهٔ پذیرفتن فوری شکست مقابله کنید. پس از تمامی کارهای سختی که انجام داده‌اید اشتباه نکنید و فوری کنار نروید.

کِلی - به خودش قولی داد

پس از یک جست‌وجو، به کِلی شغلی پیشنهاد شد که واقعاً می‌خواست. خواندن کتاب «زنان درخواست نمی‌کنند» و شرکت در یکی از آموزشگاه‌های لیندا، او را متقاعد کرده بود تا صرفنظر از حقوقی که به او پیشنهاد شده بود پول بیشتری درخواست کند. اگرچه حقوق پیشنهادی بسیار بیشتر از مقداری بود که او انتظار داشت، کِلی تصمیم خود را گرفت و یادآور شد که آنان بیشترین مقدار پولی را که می‌توانند پرداخت کنند پیشنهاد نخواهند کرد. او ۱۰ درصد بیشتر درخواست کرد. دستیار منابع انسانی گفت که با یک افزایش ۱۰ درصد او همان حقوقی را به دست خواهد آورد که بیشتر اعضای ارشد کارکنان می‌گیرند. در هر حال کِلی می‌دانست که این عضو گروه بتازگی ساعت‌های کمتری را کار می‌کرد و اینکه حقوق او مطابق با آن کاهش یافته بود. تصمیم گرفت عقب‌نشینی نکند. فقط گفت: «متوجه هستم که این موضوع حساسی است، و خیلی سپاسگزار خواهم شد که کمی وقت بگذارید تا درخواست مرا در نظر بگیرید.» پنج دقیقه بعد دستیار منابع انسانی او را صدا زد تا بگوید: «موافقت شد!» کِلی به ما نامه نوشت تا بگوید که او نه تنها حقوق پایه‌اش را افزایش داده بود، بلکه احساس رضایت داشت، چون توانسته بود از خودش دفاع کند.

پایان

اگر هیچ‌وقت پاسخ «نه» نمی‌شنوید، یعنی به اندازهٔ کافی نمی‌خواهید.

به حنا که نوازندهٔ ویولن بود در یک هنرستان شغلی پیشنهاد شد که حقوق آن ۴۰.۰۰۰ دلار در سال بود. حنا ۴۲.۰۰۰ دلار درخواست کرد و آن را به دست آورد و باعث شد از خود بپرسد که آیا اگر بیشتر درخواست می‌کرد می‌توانست بیشتر به دست بیاورد یا نه؟ پاسخ این است:«شاید.» چون هدف زیادی را در نظر نگرفت و این خطر را بر خود هموار نکرد تا درخواست اولش رد شود، هرگز نخواهد دانست رییسش واقعاً چقدر می‌خواست پرداخت کند و چقدر روی میز باقی گذاشت؟

ما از زنانی که با آنان ملاقات کردیم داستان‌های بسیاری شنیده‌ایم:

«در نهایت درخواست اضافه حقوق کردم و رییس بی‌درنگ پذیرفت. حالا احساس می‌کنم چقدر احمق بودم که بیشتر درخواست نکردم.»

«فکر کردم هدف خیلی بالایی را در نظر گرفته بودم و گمان نمی‌کردم او آنچه را می‌خواستم به من بدهد. وقتی او پذیرفت، متوجه شدم که دوباره مقدار بسیار کمی را خواسته بودم.»

«من قبلاً اضافه حقوقی دریافت نکرده بودم. اما یک سال سرسختی را پشت سر گذاشتم؛ مقدار فروش من خیلی زیاد بود. بنابراین وارد دفتر شدم و اضافه حقوق درخواست کردم. خیلی حالت عصبی داشتم. اما رییس حتی سرش را بلند نکرد. او گفت، باشه! من می‌بایست دو برابر آن را درخواست می‌کردم.»

محققین این واقعه را «نفرین برنده» می‌نامند. ما به آن «بخش بی‌فایدهٔ بله گفتن» می‌گوییم. اگر طرف دیگر می‌تواند به آسانی آنچه را می‌خواهید به شما بدهد، در بیشتر موارد آنان می‌توانند مبلغ بیشتری به شما بدهند. اغلب به دست آوردن آنچه در یک مذاکره می‌خواهید همیشه جواب «بله» شنیدن و در معرض خطر جواب «نه» قرار نگرفتن بدین معناست که شما به اندازهٔ کافی درخواست نمی‌کنید. احتیاط بیش از اندازه به جای اینکه در برابر پذیرفته نشدن یا بی‌آبرویی از شما حفاظت کند در واقع، می‌تواند باعث شود تا نتوانید آنچه سزاوار آن هستید را به دست بیاورید.

فراتر رفتن از محدودیت‌ها نیز به روش‌های دیگری نتیجه‌بخش است. وقتی که هدف شما در مذاکره بالاست، خود را با درکی که افراد دیگر از شما دارند وفق می‌دهید. به خاطر داشته باشید که بیشتر افراد فکر می‌کنند چیزهای گران‌تر نسبت به چیزهای ارزان‌تر اولویت دارند. شما می‌گویید که انتظار دارید منصفانه با شما برخورد شود و اینکه می‌خواهید از خودتان جانبداری کنید،البته به صورتی دوستانه و با برخوردی مناسب.

ممکن است هر از گاهی به یکی از درخواست‌های شما پاسخ «نه» داده شود که این هم عذاب‌آور است. ولی ممکن است متوجه شوید که این هم لزوماً خیلی بد نیست. گاهی وقت‌ها یک «نه» یعنی رابطه‌ای دوام نخواهد داشت، نه به علت اینکه گروه دیگر دلخور شده است، بلکه به این دلیل که متوجه می‌شوید نمی‌خواهید در وضعیت موجود به کار ادامه دهید. دستیابی به این نوع شفافیت چه بسا دردناک باشد، اما

ارزشش را دارد. الیزابت امیدوار بود تا با مردی ازدواج کند که به مدت ده سال او را می‌شناخت. او قبلاً یک‌بار طلاق گرفته بود، دوران چهل سالگی‌اش را می‌گذراند و می‌خواست یک بچه داشته باشد، اما وقتی آن مرد گفت که نمی‌خواهد با او ازدواج کند. خودداری پسر از ازدواج با او باعث شد تا راحت‌تر تصمیم بگیرد. الیزابت او را ترک کرد و بی‌درنگ این راه را در پیش گرفت که از بیرون از کشور دختری را به فرزندخواندگی بپذیرد. یک هفته پیش از اینکه به روسیه برود تا دخترش را بردارد مردی را دید که بعدها شوهر او و پدر دختری می‌شد که او به فرزندی گرفته بود. وقتی نامزد قبلی‌اش از درخواست الیزابت خودداری کرد، در واقع او را از چندین سال اندوه نجات داد.

بچه‌ها در بیسبال خردسالان یاد می‌گیرند که اگر در هنگام دویدن از یک بیس به بیس بعدی اخراج نشوند نمی‌توانند بیس‌ها را به اندازهٔ کافی به دست بیاورند. به بیان دیگر اگر فرصت‌ها را امتحان کنند و سعی کنند حتی زمانی که مطمئن نیستند که این فرصت را دارند، بیس‌های بیشتری را بگیرند، پیشرفت می‌کنند، امتیاز بیشتری به دست می‌آورند و بازی‌های بیشتری را می‌برند. آنان مهارت‌های خود را افزایش می‌دهند و عادت می‌کنند تا گاهی وقت‌ها شکست بخورند و یاد می‌گیرند تا آن شکست‌ها را به عنوان ریسک‌هایی که در آن خوب عمل کرده‌اند جشن بگیرند.

همین موضوع را می‌توان در مورد مذاکره نیز به کار برد؛ با بسیار درخواست کردن و تعیین اهداف بالا بیشتر به دست خواهید آورد نسبت به زمانی که به علت ترس از اینکه مبادا درخواستتان رد شود عقب‌نشینی کنید. همچنین یاد می‌گیرید که چه چیزی را می‌توان و چه چیزی را نمی‌توان مذاکره کرد. پذیرفتن ریسک‌های بیشتر به شما کمک می‌کند مشخص کنید چه چیزی امکان‌پذیر، قابل مذاکره و تغییرپذیر است و چه چیزی اینطور نیست. همانند بازی بیسبال یاد می‌گیرید که چه چیزی کارآیی دارد و چه کاری مفید نیست. چه زمانی باید دوید و چه زمان باید توقف کرد. تجربیات بیشتری به دست می‌آورید و در مذاکره بهتر می‌شوید.

همچنین عادت‌های جدید و روش‌های جدید فکر کردن را شکل می‌دهید و خیلی زود مذاکره از یک تلاش به یک واکنش تبدیل می‌شود. مذاکرات روزمره مانند مذاکره برای یک میز در کنار پنجره به جای میزی در کنار در آشپزخانه رستوران و غیره. می‌توانید برای تغییرات بزرگ و کوچک درخواست کنید، و هنگامی که چنین کاری می‌کنید در خود آرامش، اعتماد به‌نفس و راحتی را احساس می‌کنید. زندگی درهایش را

آسان‌تر به روی شما خواهد گشود.
بنابراین، ارزش این را دارد که هر از گاهی یک جواب «نه» بشنوید، اینطور نیست؟

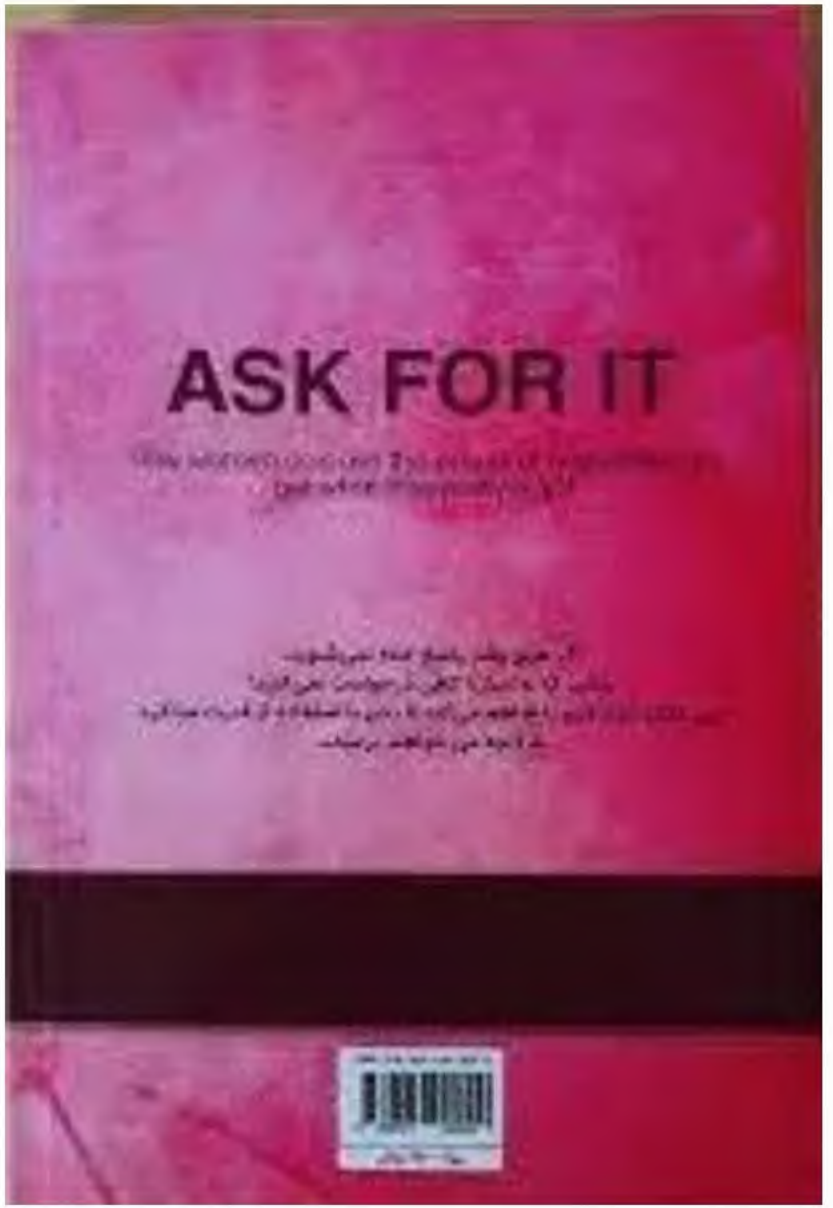
۱. Heinz

۲. Carnegie Mellon

۳. John Dingell & Carolyn Maloney

۴. Illinois

۵. Getting to Yes


ASK FOR IT